

اثر برند‌گرایی بر ارزش ویژه داخلی برند

بهاره اصائلو*، محسن قبه‌ای**، پدرام فضلی‌نژاد***

چکیده

کارکنان مالکان برند، به‌طور فزاینده نقش کلیدی در ارائه برندها به مشتریان بالفعل و بالقوه ایفا می‌کنند. پژوهش حاضر چارچوبی برای سنجش مفهومی در حوزه برندسازی داخلی با عنوان «ارزش ویژه داخلی برند» ارائه کرده است و به‌منظور بررسی عمیق موضوع، مفهوم برند‌گرایی را با رویکردی جامع در قالب چهار متغیر برند‌گرایی به‌عنوان ارزش، قواعد برند‌گرایی، المان‌های ملموس برند‌گرایی و رفتار برند‌گرایانه مدل‌سازی کرده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ روش گردآوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی است. گردآوری داده‌ها از طریق توزیع پرسشنامه در میان کارکنان «بانک ملت» در شهر تهران و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انجام شد. برای بررسی و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد. نتایج پژوهش، مفهوم‌سازی برند‌گرایی با رویکرد جامع را تأیید کرد و نشان داد برند‌گرایی از طریق متغیرهای میانجی تعهد داخلی نسبت به برند و دانش داخلی نسبت به برند بر ارزش ویژه داخلی برند اثرگذار است؛ همچنین یافته‌ها حاکی از آن است که درگیرسازی داخلی با برند بر ارزش ویژه داخلی برند اثر معناداری ندارد.

کلیدواژه‌ها: ارزش ویژه داخلی برند؛ برند‌گرایی؛ تعهد داخلی نسبت به برند؛ دانش داخلی نسبت به برند؛ درگیرسازی داخلی با برند.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۱/۱۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۸/۲۰.

* استادیار، دانشگاه خوارزمی (نویسنده مسئول).

Email: osanlou.b@gmail.com

** دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه خوارزمی.

*** دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه خوارزمی.

۱. مقدمه

یکی از مفاهیم بازاریابی که در دهه‌های اخیر اهمیت بسیاری یافته است، مفهوم برند و ارزش ویژه برند در ذهن مشتری است (احدی و همکاران، ۲۰۱۴). کلر (۲۰۱۳)، بیان می‌دارد که برندها هم برای سازمان‌ها و هم برای مشتریان ارزش آفرین هستند. به صورت کلی مطالعات در زمینه برندسازی از دو منظر داخلی و خارجی انجام شده است. برندسازی خارجی مربوط به مشتریان بیرونی است و نمایانگر تلاش در راستای ایجاد تصویری ماندگار در ذهن مخاطبان بیرونی است. برندسازی داخلی مجموعه‌ای از فرآیندهای استراتژیک است که کارکنان را هماهنگ می‌کند تا برای مشتریان تجربه درستی را به صورت پایدار ارائه کنند (جزنی و همکاران، ۲۰۱۴).

مطالعات در رابطه با ارزش ویژه برند نیز این مفهوم را با دو رویکرد بالا (خارجی و داخلی) بررسی کرده‌اند. از یک سو مشتریان قرار دارند که بسیاری از مطالعات و الگوهای ارزش ویژه برند مانند الگوی آکر (۱۹۹۱) و الگوی کلر (۱۹۹۳)، این مفهوم را از منظر بیرونی و مرتبط با مشتری بررسی کرده‌اند. از سوی دیگر مالکان برند قرار دارند (بامگارث و اشمیت، ۲۰۱۰) که در پژوهش حاضر تمرکز اصلی بر دیدگاه دوم است. مفهوم ارزش ویژه برند به صورت کلی به ارزشی اطلاق می‌شود که به صورت افزایشی به محصول اضافه می‌شود (یو و دانتو، ۲۰۰۱).

بامگارث و اشمیت (۲۰۱۰)، ارزش ویژه داخلی برند را این گونه تعریف کرده‌اند: «قدرت درونی‌سازی هویت برند در میان کارکنان در راستای تقویت برند سازمان». این تعریف به این مسئله اذعان دارد که رفتار کارکنان باید سازگار با هویت برند باشد و ارزش‌های آن را بیان کند. به طور کلی برندسازی داخلی بر این مطلب اذعان دارد که «اتخاذ مفهوم برندسازی در درون یک سازمان تا این اطمینان حاصل شود که کارکنان تعهدات برند را به ذی‌نفعان خارجی منتقل کنند» (فاستر و همکاران، ۲۰۱۰). برندسازی داخلی مفهومی است که به بررسی تأثیر کارکنان در ایجاد تصویری بهتر از برند در ذهن مشتریان می‌پردازد (هادی‌زاده مقدم و همکاران، ۲۰۱۲).

مطالعات کمی در سطح جهانی در رابطه با مفهوم ارزش ویژه داخلی برند انجام شده است و همان‌طور که اشاره شد، بیشتر پژوهش‌های پیشین در حوزه ارزش ویژه برند بر مشتری متمرکز بوده‌اند. هدف پژوهش حاضر این است که مفهوم ارزش ویژه برند را با رویکرد داخلی مورد واکاوی قرار دهد و ساز و کار ایجاد ارزش ویژه داخلی برند را بررسی کند.

در چند سال اخیر، صنعت بانکداری در ایران با رقابت فزاینده‌ای روبه‌رو شده است. به دلیل ظهور بانک‌های خصوصی در کنار بانک‌های دولتی و همچنین افزایش رقابت در میان آن‌ها، اهمیت یافتن راهکارهایی برای خلق روابط بلندمدت با مشتریان افزایش یافته است (عزیزی و

همکاران، ۲۰۱۲). یکی از عوامل کلیدی در انتخاب بانک به‌وسیله مشتریان، روابط خوب و برخورد مناسب کارکنان با مشتریان است؛ بنابراین مادامی که کارمندان به برند بانک و اهمیت آن در موفقیت بانک به‌عنوان یک کل و خودشان به‌عنوان بخشی از آن باور نداشته باشند، نمی‌توانند به برند بانک کمک کنند؛ از این رو در مبانی نظری بازاریابی و برندسازی سازمان‌های خدماتی، موضوع برندسازی داخلی مطرح شده است. هدف برندسازی داخلی تضمین تعهد کارکنان به‌عنوان مشتریان داخلی نسبت به برند سازمان در تعامل با مشتریان است (عزیزی و اثنا‌عشری، ۲۰۱۳)؛ بنابراین برندسازی داخلی در صنعت بانکداری امری مهم است که علی‌رغم وجود پژوهش‌هایی در ایران، همچنان مطالعات انجام‌شده در این حوزه اندک است.

در «بانک ملت» نیز اغلب پژوهش‌ها از زاویه بیرونی صورت گرفته‌اند و تعداد کمی از مطالعات بر برندسازی و ارزش ویژه داخلی برند «بانک ملت» متمرکز شده‌اند. در پژوهش حاضر برای بررسی عمیق ارزش ویژه داخلی برند، این مفهوم از زاویه برند‌گرایی سازمان در «بانک ملت» بررسی شده است. در واقع سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که برند‌گرایی سازمان چگونه بر ارزش ویژه داخلی برند تأثیر می‌گذارد؟ به‌منظور پاسخگویی به این سؤال نقش میانجی تعهد داخلی نسبت به برند، دانش داخلی نسبت به برند و درگیرسازی داخلی با برند بررسی شده است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ارزش ویژه داخلی برند^۱. ارزش ویژه داخلی برند را می‌توان اثرات متفاوتی که دانش برند بر واکنش کارمند نسبت به محیط کارش می‌گذارد، تعریف کرد. این مفهوم نیازمند ترجمان هویت برند به صورتی معنادار برای کارمندان در زمینه نقش‌ها و مسئولیت‌هایشان است. طی این فرآیند، ساختارهای مناسب دانش برند، برای توانمندسازی جذب، ابقا و همچنین ایجاد انگیزش کارمندان به‌منظور انتقال تعهد برند، ایجاد می‌شود. نکته کلیدی برای اینکه کارمندان بتوانند تعهد برند را انتقال دهند، دانش برند است.

سازمان‌ها نیازمند ایجاد برند معنادار و مرتبط برای مصرف‌کنندگان هستند تا ارزش و همچنین رفتارهای مثبت مصرف را مشاهده کنند. آن‌ها همچنین نیازمند ایجاد برندی معنادار و مرتبط برای کارمندان هستند تا ارزش و رفتارهای مثبت مرتبط با کار را که به‌نوبه خود در ارزش ویژه برند آشکار می‌شود، مشاهده کنند (کینگ و گریس، ۲۰۰۹). پژوهشگران معتقدند یکی از بزرگ‌ترین حامیان ارزش ویژه داخلی برند در شرکت‌ها مدیران و نقش آن‌ها در درون شرکت است. رفتار مثبت مدیران موجب می‌شود کارکنان همسو با ارزش‌های برند عمل کنند

1. Internal Brand Equity

(ولاستر و چرناتونی، ۲۰۰۶). یکی از یافته‌های اساسی در مطالعات گلب و رنجران (۲۰۱۴)، این است که مدیران باید کارکنان را بشناسند؛ چون آن‌ها به برند معنا می‌بخشند و در فرآیند ساخت برند حائز اهمیت هستند. می‌توان از کارکنان به‌عنوان «سفیران برند» نام برد (گلب و رنجران، ۲۰۱۴).

تعهد داخلی نسبت به برند^۱. تعهد داخلی نسبت به برند عبارت است از: دل‌بستگی احساسی کارکنان به برند سازمان تا اندازه‌ای که موجب تأثیرگذاری بر رفتارهای آن‌ها برای همسویی با برند و تلاش مضاعف آن‌ها برای تحقق اهداف تعیین‌شده در استراتژی‌های برندسازی شود (برمن و همکاران، ۲۰۰۹).

اگر کارکنان عمیقاً به یک سری از ارزش‌ها پایبند باشند، احتمال انتقال پیمان برند به خارج از سازمان توسط آن‌ها بیشتر خواهد بود. ایجاد رفتار متناسب کارمند با برند، نقشی اساسی در فرآیند برندسازی دارد (چرناتونی، ۲۰۰۶). این اصطلاح نخستین بار توسط مایلز و منگلد (۲۰۰۴) برای شرح این ایده که «چگونه رفتار کارکنان از جهات مختلف با ساخت و تقویت بیشتر تصویر برند شرکت مرتبط است»، معرفی شد. مجموعه رفتارها و عملکرد کارکنان، تعیین‌کننده تجربه‌های بنیادین و ابتدایی مشتریان است (چرناتونی و همکاران، ۲۰۰۳)؛ بنابراین این موضوع که کارکنان هنگام تعامل با مشتریان هم‌راستا با ارزش‌های برند رفتار کنند، برای حفظ و قوی‌تر کردن تصویر برند حائز اهمیت است. بدین منظور، کارکنان باید به برند متعهد باشند (بامگارث و اشمیت، ۲۰۱۰).

دانش داخلی نسبت به برند^۲. لاندروف و همکاران (۲۰۱۴)، دانش داخلی نسبت به برند را بدین‌صورت تعریف می‌کنند: درجه‌ای که کارکنان برداشت خوبی از هویت برند خاص داشته باشند و بدانند تعهدات برند به مشتریان چیست. طبق مطالعات بامگارث و اشمیت (۲۰۱۰)، فرآیندهای یادگیری که کارکنان طی می‌کنند تا در مورد برند شرکت بیاموزند، بسیار مهم است؛ زیرا همان‌طور که در تعریف آمده است برای اینکه کارکنان همسو با ارزش‌های برند عمل کنند، باید ابتدا برند را بشناسند (لاندروف و همکاران، ۲۰۱۴).

رایج‌ترین الگوی ارزش ویژه برند توسط کلر (۱۹۹۳) مطرح شده است. این الگو دانش برند را دارای نقشی کلیدی در به‌وجودآوردن ارزش‌های برند برای شرکت‌ها می‌داند؛ زیرا رفتارهای مشتریان به‌شدت به دانش و تجربه‌ای که آن‌ها از برند دارند، وابسته است. میزان دانش

1. Internal Brand Commitment
2. Internal Brand Knowledge

کارکنان در مورد برند اهمیت بسیاری دارد؛ چراکه این دانش ابزاری ضروری است تا کارکنان طبق نیازهای هویت برند عمل کنند (بامگارث و اشمیت، ۲۰۱۰).

درگیرسازی داخلی با برند^۱. بامگارث و همکاران (۲۰۱۰)، درگیرسازی داخلی با برند را حالتی برانگیخته و فعال برآمده از وابستگی و ارتباط فردی با برند می‌دانند. این نظریه، «بالفعل‌سازی» نام دارد و ادعا می‌کند که یکی از اثرات برندسازی، افزایش این احتمال است که افراد به صورت انفرادی محرک‌ها و اطلاعات برند را جذب کنند؛ بنابراین کارکنان نسبت به اطلاعات مرتبط با برند پذیراتر خواهند بود (بامگارث و اشمیت، ۲۰۱۰). این عامل به‌ویژه زمانی مؤثر خواهد بود که برند ارتباط خاصی با کارکنان شرکت داشته باشد و نیز زمانی که کارکنان متقاعد شده باشند در موفقیت کلی شرکت سهیم هستند (هافلر و کلر، ۲۰۰۳).

برندگرایی^۲. برندگرایی رویکردی است که در آن فرآیندهای سازمانی پیرامون خلق، توسعه و حفاظت از هویت برند در یک تعامل مستمر با مشتریان هدف می‌چرخند که هدف آن کسب مزیت رقابتی پایدار در قالب برند است. تفاوت اصلی بین رویکرد بازارگرایی و برندگرایی در آن است که هویت هسته‌ای برند، قطب استراتژیک شرکت را نشان می‌دهد یا خیر؟ (یورد و بامگارث، ۲۰۱۳).

برندگرایی برای توصیف شرکت‌هایی مناسب است که نه تنها برای تأمین نیازها و خواسته‌هایشان تلاش می‌کنند، بلکه برای آن اهمیت استراتژیک قائل هستند (جینگ و همکاران، ۲۰۱۶). مفهوم برندگرایی از دو بخش اصلی فرهنگی و رفتاری تشکیل می‌شود. بخش فرهنگی برندگرایی خود از سه لایه تشکیل شده است: لایه ارزشی^۳، لایه قواعد (هنجارها)^۴ و لایه المان‌های ملموس^۵. لایه ارزشی نقش برند را در توسعه استراتژی و درک مفاهیم پایه برند اندازه می‌گیرد. لایه قواعد در ارتباط با حوزه‌ای است که مقررات صریح یا ضمنی، عملیات اصلی مدیریت برند را تعیین و یا متأثر می‌سازد؛ مانند یکپارچه‌سازی ارتباطات برند (بامگارث، ۲۰۰۱).

المان‌های ملموس نیز مانند یونیفورم‌ها و یا داستان‌ها هستند که جایگاه برند را منعکس و یا تقویت می‌سازند (سوپ و همکاران، ۲۰۰۱). لایه رفتاری نیز اقدامات مشخص و ارتباطاتی را دربرمی‌گیرد که به حمایت از برند منجر می‌شود (بامگارث، ۲۰۱۰).

-
1. Internal Brand Involvement
 2. Brand Orientation
 3. Brand Orientation as a value
 4. Norms of Brand Orientation
 5. Artefacts of Brand Orientation

توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

روابط میان ابعاد برندگرایی. با یک رویکرد جامع، می‌توان برندگرایی را متشکل از دو بخش فرهنگی و رفتاری دانست که زنجیره علت و معلولی این مفهوم را از لایه انتزاعی ارزش‌ها^۱ به لایه‌های قواعد، المان‌های ملموس و رفتاری ارتقا می‌دهد. روابط میان این لایه‌ها در ادامه تشریح شده‌اند.

برندگرایی به‌عنوان ارزش و قواعد برندگرایی. باوری در برند وجود دارد که رفتارهای منسجم برندگرایانه را به‌عنوان یکی از عوامل مهم موفقیت سازمانی و همچنین درک مدیران عالی سازمان از اصول پایه‌ای مدیریت برند، برمی‌شمارد (هنکینسون، ۲۰۰۲). این رفتار منجر به ارزش، یک کاراکتر نسبتاً عمومی را به نمایش می‌گذارد و بر رفتار منسجم مدیریت برند اثر قابل‌ملاحظه‌ای می‌گذارد. اثر آن در برندگرایی داخلی شرکت نیز در مبانی نظری عمومی برند تأیید می‌شود (توستی و استوتز، ۲۰۰۱). انتقال ارزش‌ها در این مسیر، پایه توسعه صریح و ضمنی قواعد برندگرا است (بامگارث، ۲۰۱۰). بر این اساس فرضیه اول پژوهش به شرح زیر تدوین می‌شود:

H₁: برندگرایی به‌عنوان ارزش بر قواعد برندگرایی اثر مثبت و معنادار دارد.

قواعد برندگرایی و المان‌های ملموس برندگرایی. برخی قواعد برندگرایی به‌شرط آنکه توسط افرادی که در اجرای آن نقش دارند، موردقبول واقع شده و درک شوند و با ارزش‌های معمول سازگار باشند، می‌توانند به‌صورت مؤثر به‌عنوان قوانینی که اجرای استراتژی برندسازی را راهنمایی می‌کنند، عمل کنند (هومبورگ و پفلسر، ۲۰۰۰). این نقش المان‌های ملموس سمبلیک است تا آگاهی از برند را در میان کارکنان افزایش دهد و در نتیجه قوانین منجر به هنجار را در سراسر سازمان پشتیبانی کند. این ارتباط مثبت بین قواعد و المان‌های ملموس صریحاً در مبانی نظری «مدیریت سمبلیک» بحث شده است (الریچ، ۱۹۹۰). بر این اساس فرضیه دوم پژوهش به شرح زیر تدوین می‌شود:

H₂: قواعد برندگرایی بر المان‌های ملموس برندگرایی اثر مثبت و معنادار دارد.

قواعد برندگرایی و رفتار برندگرایانه. اهمیت هنجارها و قواعد به‌عنوان عوامل پیش‌بینی‌کننده رفتار در جامعه‌شناسی و نظریه سیستم اجتماعی موردتأکید قرار گرفته است. قواعد بازارگرایی نیز پیش‌بینی‌کننده قوی برای رفتارهای قابل‌مشاهده بازارگرایی در سازمان

هستند. قواعد، توصیف‌کننده الگوهای رفتاری هستند که اعضای سازمان به‌نوعی یکدیگر را تحت فشار می‌گذارند که از آن‌ها پیروی کنند. قواعد برند‌گرایی از طریق اختصاص انتظارات و محدودیت‌ها، بر رفتار منسجم برند اثر می‌گذارند (هومبورگ و پفلسر، ۲۰۰۰). بر این اساس فرضیه سوم پژوهش به شرح زیر تدوین می‌شود:

H₃: قواعد برند‌گرایی بر رفتار برند‌گرایانه اثر مثبت و معنادار دارد.

المان‌های ملموس برند‌گرایی و رفتارهای برند‌گرایانه. المان‌های ملموس که قواعد را تقویت می‌کنند، می‌توانند به‌موجب کارکرد ارتباطی‌شان به‌طور مستقیم رفتارهای برند‌گرا را تقویت کنند. این المان‌ها می‌توانند به‌عنوان تعریف مختصری از رفتارهای درست برند عمل کنند، کارکنان را تهییج و تحریک کرده و جهتی را برای رفتار روزانه‌شان تعریف کنند (داندربچ و همکاران، ۱۹۸۰). بر این اساس می‌توان فرضیه زیر را نتیجه گرفت:

H₄: المان‌های ملموس برند‌گرایی بر رفتارهای برند‌گرایانه اثر مثبت و معنادار دارد.

رفتار برند‌گرایانه و تعهد داخلی نسبت به برند، دانش داخلی نسبت به برند و درگیرسازی داخلی با برند. از آنجاکه فرهنگ سازمانی به‌صورت عمومی یکی از مهم‌ترین عوامل محرک نگرش و رفتار کارکنان است، رویکرد فرهنگ‌گرا برای این مطالعه اقتباس شده است و باید به‌صورت استراتژیک با ارزش‌های برند منطبق شود (هچ و شالتز، ۲۰۰۱). جایی که مصرف‌کنندگان مدنظر باشند، استدلال می‌شود که فرهنگ سازمانی می‌تواند در شکل‌گیری ادراک برند، بسیار مؤثرتر از ارتباطات بازاریابی مربوطه باشد (ویلسون، ۲۰۰۱).

ارتباط بالاتر برندهای سازمانی در بخش صنعتی، رابطه بین فرهنگ برند‌گرایانه و ارزش ویژه داخلی برند را محکم‌تر می‌کند؛ بنابراین فرض می‌شود که رفتار برند‌گرایانه نقش کلیدی در تعیین درجه رفتار سازگار برند میان فرد فرد کارکنان ایفا می‌کند (بامگارث و اشمیت، ۲۰۱۰). بر این اساس فرضیه‌های پنجم، ششم و هفتم پژوهش به شرح زیر تدوین می‌شوند:

H₅: رفتار برند‌گرایانه بر تعهد داخلی نسبت به برند اثر مثبت و معنادار دارد.

H₆: رفتار برند‌گرایانه بر دانش داخلی نسبت به برند اثر مثبت و معنادار دارد.

H₇: رفتار برند‌گرایانه بر درگیرسازی داخلی با برند اثر مثبت و معنادار دارد.

تعهد داخلی نسبت به برند و ارزش ویژه داخلی برند. پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که تعهد سازمانی محرکی قوی برای رفتارها و گرایش‌های کارمندان است (جرامیلو و همکاران، ۲۰۰۵)؛ بر این اساس تعهد داخلی به برند به‌گونه‌ای یکسان، عاملی قوی در

گرایش‌ها و رفتارهای برندمحور کارکنان در نظر گرفته می‌شود (برمن و زپلین، ۲۰۰۵)؛ بنابراین فرض می‌شود:

H₈: تعهد داخلی نسبت به برند بر ارزش ویژه داخلی برند اثر مثبت و معنادار دارد.

دانش داخلی نسبت به برند و ارزش ویژه داخلی برند. دانش داخلی نسبت به برند به‌عنوان نماینده شناخت و یادگیری برند درون ذهن کارمند توصیف می‌شود که می‌تواند به شکل الگوها یا طرح‌واره‌ها درک و تفسیر شود (فیسک و لینیون، ۱۹۸۰). این‌ها ساختارهایی از دانش قبلی هستند که سازمان به آن دست یافته است و به‌وسیله انتزاع از تجربه‌ها و اعمال اثر رفتاری قوی، تکامل می‌یابند (مارکوس و زاجنچ، ۱۹۸۵).

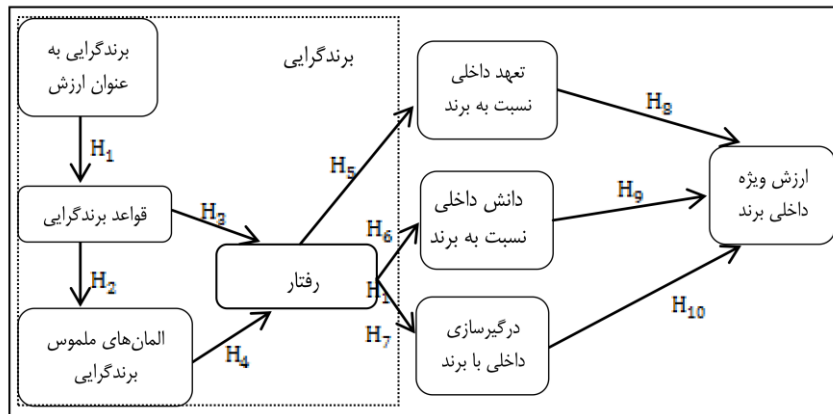
کارمندان نیاز دارند درباره هویت و ارزش‌هایی که توسط برند بیان شده است، بدانند تا مطابق با شیوه برند رفتار کنند. دانش نسبت به برند محرک مرکزی ارزش ویژه برند است (دی چرناونی و کوتم، ۲۰۰۶)؛ از این‌رو انتظار می‌رود بین دانش داخلی نسبت به برند، به‌عنوان الگوهای برندمحور و ارزش ویژه داخلی برند، ارتباط مثبت وجود داشته باشد؛ بنابراین فرضیه نهم به شرح زیر تدوین می‌شود:

H₉: دانش داخلی نسبت به برند بر ارزش ویژه داخلی برند اثر مثبت و معنادار دارد.

درگیرسازی داخلی با برند و ارزش ویژه داخلی برند. فرآیندهای شناخت و یادگیری معمولاً نیازمند برخی محرک‌های روانی اولیه هستند که قدرت هر یک مبین چگونگی توجه افراد به آن‌ها است. منظور از توجه افراد این است که چگونه آماده واکنش هستند و یا چگونه توانایی واکنش دارند. می‌توان انتظار داشت هنگامی که برند با کارمندان ارتباطی واضح و قابل‌درک داشته باشد و نیز جایی که سطح بالایی از درگیرسازی با برند وجود دارد، میزان توجه بالا است (سلسی و السن، ۱۹۸۸)؛ بنابراین می‌توان فرض کرد که درگیرسازی داخلی با برند نیز به‌طور مثبت بر ارزش ویژه داخلی برند اثرگذار است؛ از این‌رو فرضیه دهم پژوهش به‌صورت زیر تدوین می‌شود:

H₁₀: درگیرسازی داخلی با برند بر ارزش ویژه داخلی برند اثر مثبت و معنادار دارد.

با توجه به پیشینه پژوهش و فرضیه‌های تدوین شده، الگوی مفهومی پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

۳. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش از نوع پژوهش‌های توصیفی - پیمایشی است. جامعه مورد مطالعه در این پژوهش را کارمندان «بانک ملت» در شهر تهران تشکیل می‌دهند. از آنجاکه پژوهش حاضر از جمله تحلیل‌های چندمتغیره آماری است، حجم نمونه مورد نیاز مطابق تعریف جکسون (۲۰۰۳)، ۱۰ تا ۲۰ برابر متغیرهای الگوی مفهومی پژوهش معادل ۱۶۰ نمونه برآورد شد (جکسون، ۲۰۰۳) و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها، ابزار پرسشنامه به کار رفت که اطلاعات آن در جدول ۱، ارائه شده است. تعداد ۲۰۰ پرسشنامه در میان کارمندان توزیع شد که از این تعداد ۱۶۶ پرسشنامه برگردانده شد و مورد استفاده قرار گرفت.

جدول ۱. تعداد سنج‌ها و منابع پرسشنامه

منبع	تعداد سؤال	متغیر
بامگارث (۲۰۱۰)	۵	برند‌گرایی به‌عنوان ارزش
	۶	قواعد برند‌گرایی
	۴	المان‌های ملموس برند‌گرایی
	۴	رفتار برند‌گرایانه
بورمان و زپلین و رایلی (۲۰۰۹)	۸	تعهد داخلی نسبت به برند
بامگارث و اشمیت (۲۰۱۰)	۷	دانش داخلی نسبت به برند
بامگارث و اشمیت (۲۰۱۰)	۵	درگیری داخلی با برند
بامگارث و اشمیت (۲۰۱۰)	۱۷	ارزش ویژه داخلی برند

روایی محتوای پرسشنامه توسط خبرگان تأیید شد. برای محاسبه پایایی پرسشنامه نیز از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن برای کل سؤال‌های پرسشنامه برابر ۰/۹ به دست آمد. برای سنجش روایی همگرا از شاخص میانگین واریانس استخراجی و برای سنجش پایایی سازه از معیار پایایی مرکب استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۲، مشاهده می‌شود. برای تحلیل داده‌ها نیز از معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS 3 استفاده شده است.

جدول ۲. آلفای کرونباخ، پایایی مرکب، روایی همگرا

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
برندگرایی به عنوان ارزش	۰/۷۴	۰/۸۳	۰/۵
قواعد برندگرایی	۰/۸۵	۰/۸۹	۰/۵۸
المان‌های ملموس برندگرایی	۰/۷۱	۰/۸۱	۰/۵۱
رفتار برندگرایانه	۰/۷	۰/۸۱	۰/۵۳
تعهد داخلی نسبت به برند	۰/۸۷	۰/۹	۰/۵۲۵
دانش داخلی نسبت به برند	۰/۹	۰/۹۲	۰/۶۳
درگیرسازی داخلی با برند	۰/۸۵	۰/۸۹	۰/۶۳
ارزش ویژه داخلی برند	۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۵۴

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

برای بررسی و تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. از آمار توصیفی برای تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری و از آمار استنباطی برای سنجش برازش الگوی مفهومی و آزمون فرضیه‌ها پژوهش بهره گرفته شده است.

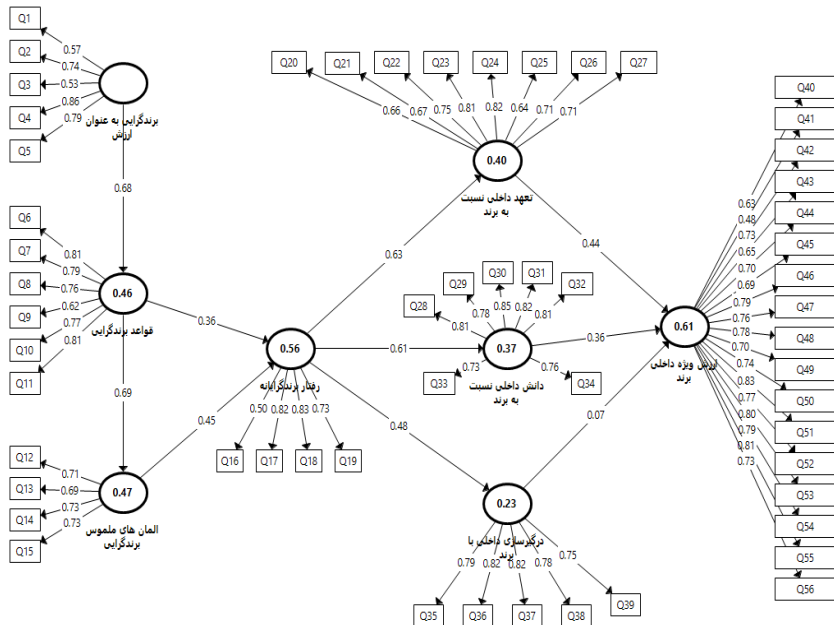
ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه. نتایج تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری به‌طور خلاصه در جدول ۳، ارائه شده است. بر اساس نتایج، حدود ۶۴ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۳۶ درصد زن هستند. قریب به ۷۴ درصد از پاسخ‌دهندگان بیش از ۱۰ سال سابقه کار دارند و نیز ۹۷ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات حداقل لیسانس هستند.

جدول ۳. نتایج بررسی و تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی نمونه

متغیر	بعد	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۰۶	۶۳/۹
	زن	۶۰	۳۶/۱
وضعیت تأهل	مجرد	۲۸	۱۶/۹
	متأهل	۱۳۸	۸۳/۱
	دیپلم	۳	۱/۸
تحصیلات	فوق دیپلم	۲	۱/۲
	لیسانس	۶۷	۴۰/۴
	فوق لیسانس و بالاتر	۹۴	۵۶/۶
	کمتر از ۵ سال	۱۶	۹/۶
سابقه کار	بین ۵ تا ۱۰ سال	۲۸	۱۶/۸
	بیش از ۱۰ سال	۱۲۲	۷۳/۶

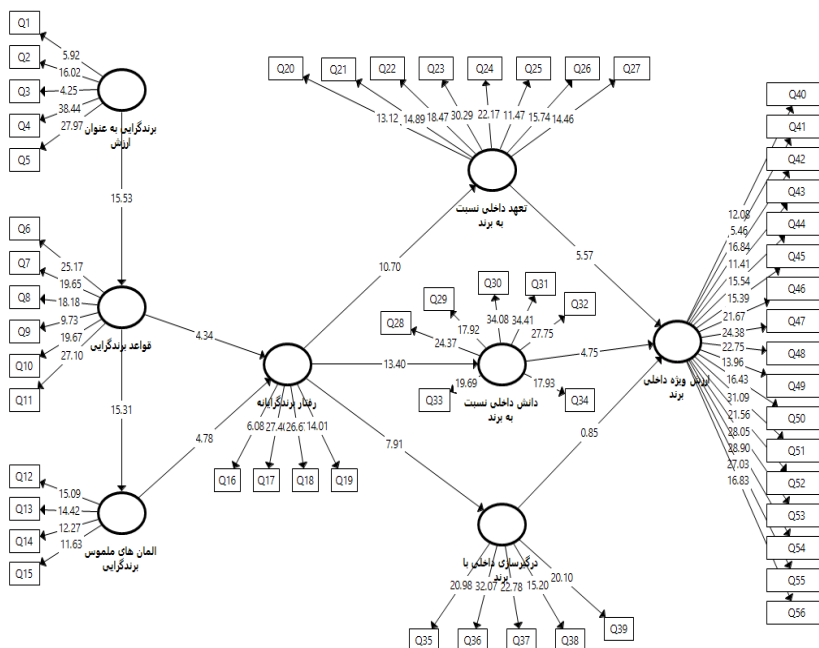
سنجش فرضیه‌ها و تحلیل الگوی پیشنهادشده

آزمون الگوی اندازه‌گیری (الگوی بیرونی). در صورتی الگوی اندازه‌گیری همگن خواهد بود که قدر مطلق بارهای عاملی هر یک از متغیرهای مشاهده‌پذیر متناظر با متغیر پنهان آن دارای حداقل مقدار $0/3$ بوده و در سطح معناداری موردنظر معنادار باشد. مطابق شکل ۲، کلیه بارهای عاملی الگوی اندازه‌گیری، به جز بار عاملی مربوط به فرضیه دهم، بیشتر از $0/3$ و در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار هستند.



شکل ۲. آزمون الگوی اندازه‌گیری و بارهای عاملی

آزمون الگو ساختاری. پس از ارزیابی الگوی بیرونی، باید الگوی درونی که نشان‌دهنده ارتباط بین متغیرهای مکنون است، بررسی و ارزیابی شود. از آنجاکه در پژوهش حاضر سطح اطمینان ۰/۹۵ و خطای ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است، برای مقادیر t ، اعدادی معنادار خواهند بود که از ۱/۹۶ بزرگ‌تر و از ۱/۹۶- کوچک‌تر باشند. همان‌طور که در شکل ۳، مشاهده می‌شود، کلیه اعداد، به‌جز عدد مربوط به فرضیه دهم، در بازه معناداری هستند.



شکل ۳. آزمون الگوی ساختاری در حالت اعداد معناداری (t-value)

به‌منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش، ضرایب مسیر و اعداد معناداری برای هر مسیر در جدول ۴، ارائه شده است. طبق این جدول، تمام فرضیه‌ها به غیر از فرضیه H₁₀ تأیید شده‌اند.

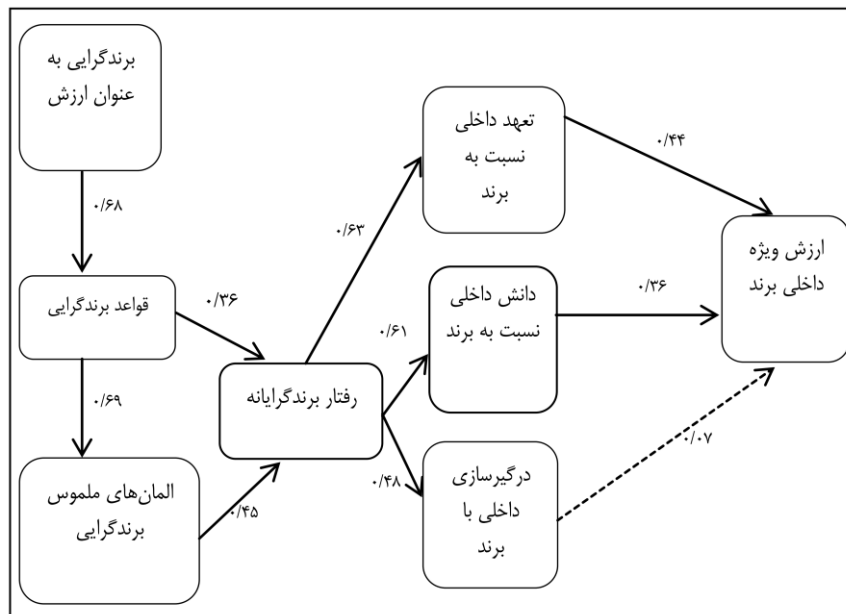
جدول ۴. نتایج آزمون فرضیه‌ها

از سازه	فرضیه	به سازه	β	T-Value	نتایج
برندگرایی به‌عنوان ارزش	H ₁	قواعد برندگرا	۰/۶۸	۱۵/۵۳	پذیرش فرضیه
قواعد برندگرایی	H ₂	المان‌های ملموس برندگرایی	۰/۶۹	۱۵/۳۱	پذیرش فرضیه
رفتار برندگرایانه	H ₃	رفتار برندگرایانه	۰/۳۶	۴/۳۴	پذیرش فرضیه
المان‌های ملموس برندگرایی	H ₄	رفتار برندگرایانه	۰/۴۵	۴/۷۸	پذیرش فرضیه
رفتار برندگرایانه	H ₅	تعهد داخلی نسبت به برند	۰/۶۳	۱۰/۷	پذیرش فرضیه
رفتار برندگرایانه	H ₆	دانش داخلی نسبت به برند	۰/۶۱	۱۳/۴۰	پذیرش فرضیه
رفتار برندگرایانه	H ₇	درگیرسازی داخلی با برند	۰/۴۸	۷/۹۱	پذیرش فرضیه
تعهد داخلی نسبت به برند	H ₈	ارزش ویژه داخلی برند	۰/۴۴	۵/۵۷	پذیرش فرضیه
دانش داخلی نسبت به برند	H ₉	ارزش ویژه داخلی برند	۰/۳۶	۴/۷۵	پذیرش فرضیه
درگیرسازی داخلی با برند	H ₁₀	ارزش ویژه داخلی برند	۰/۰۷	۰/۸۵	رد فرضیه

برازش الگوی کلی. الگوی کلی شامل هر دو بخش الگوی اندازه‌گیری و ساختاری است و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک الگو کامل می‌شود. سه مقدار $0/01$ ، $0/25$ و $0/36$ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده‌اند (داوری و رضازاده، ۲۰۱۳). شاخص GOF که به‌عنوان معیاری برای سنجش عملکرد کلی الگو به‌شمار می‌رود به شرح زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{Communality} \times R^2} = \sqrt{0/556 \times 0/444} = 0/496$$

ضریب نیکویی برازش در محدوده قوی قرار دارد و حاکی از برازش مناسب الگوی نهایی پژوهش است. الگوی تحلیل‌شده پژوهش در شکل ۴، مشاهده می‌شود.



شکل ۴. الگوی تحلیل‌شده

آزمون الگوی اصلاحی. نتایج آزمون الگوی اولیه نشان می‌دهد که درگیرسازی داخلی با برند بر ارزش ویژه داخلی برند اثر نمی‌گذارد؛ بنابراین الگوی اولیه پژوهش با حذف این متغیر بار دیگر آزمون شد تا از صحت این موضوع اطمینان حاصل شود. نتایج آزمون مجدد الگوی پژوهش در جدول ۵، ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود کلیه بارهای عاملی الگوی

اندازه‌گیری اصلاح‌شده، بیشتر از ۰/۳ و در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار هستند؛ همچنین بر اساس اعداد معناداری به‌دست‌آمده تمام فرضیه‌های الگوی اصلاح‌شده پذیرفته می‌شوند.

جدول ۵. نتایج آزمون الگوی اصلاحی

از سازه	فرضیه	به سازه	β	T-Value	نتایج
برندگرایی به‌عنوان ارزش	H ₁	قواعد برندگرایی	۰/۶۸	۱۵/۳۲	پذیرش فرضیه
قواعد برندگرایی	H ₂	المان‌های ملموس برندگرایی	۰/۶۹	۱۴/۲۷	پذیرش فرضیه
	H ₃	رفتار برندگرایانه	۰/۳۶	۴/۳۰	پذیرش فرضیه
المان‌های ملموس برندگرایی	H ₄	رفتار برندگرایانه	۰/۴۵	۴/۷۲	پذیرش فرضیه
	H ₅	تعهد داخلی نسبت به برند	۰/۶۳	۱۰/۵۹	پذیرش فرضیه
رفتار برندگرایانه	H ₆	دانش داخلی نسبت به برند	۰/۶۱	۱۳/۱۰	پذیرش فرضیه
	H ₇	درگیرسازی داخلی با برند	۰/۴۸	۸/۰۸	پذیرش فرضیه
تعهد داخلی نسبت به برند	H ₈	ارزش ویژه داخلی برند	۰/۴۷	۷/۱۹	پذیرش فرضیه
دانش داخلی نسبت به برند	H ₉	ارزش ویژه داخلی برند	۰/۳۸	۵/۵۴	پذیرش فرضیه

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج بررسی و تحلیل داده‌ها نشان‌دهنده تأیید فرضیه اول است؛ بدین معنا که برندگرایی به‌عنوان ارزش بر قواعد برندگرایی اثر مثبت و معنادار دارد ($\beta=۰/۶۸$). این یافته مطابق با نتیجه پژوهش بامگارث (۲۰۱۰)، است که نشان داد ساختار ارزش‌ها که بیشتر در سطح بالای مدیریت است، بر قواعد برندگرایی که مرتبط با نظریه‌های انگیزشی است، تأثیر مثبت دارد. پژوهش هومبورگ و پفلسر (۲۰۰۰)، رابطه این دو متغیر را با رویکرد بازارگرایی سنجیده و به

نتایج مشابهی نیز دست یافته است. بر این اساس پیشنهاد می‌شود در «بانک ملت» ابتدا ساختار ارزشی در سطح مدیریت عالی تدوین شود و سپس مطابق با آن قواعد و هنجارهای برندگرایانه تدوین و در سازمان جاری شود.

پذیرش فرضیه دوم ($\beta=0/69$) تأثیر مثبت و معنادار قواعد برندگرا را بر المان‌های ملموس برندگرای نشان می‌دهد. این یافته مطابق با نتیجه پژوهش هومبورگ و پفلسر (۲۰۰۰)، است که رابطه این دو متغیر را با رویکرد بازاریگرایی بررسی و تأیید کرده‌اند. پیشنهاد می‌شود «بانک ملت» به منظور ارتقای المان‌های ملموس برند خود، بر رعایت دستورالعمل‌های تدوین‌شده در خصوص برند بانک به صورت منظم کنترل داشته باشد، کلیه روش‌های ارتباطات برند بانک را یکپارچه سازد و دستورالعملی با جزئیات کامل درباره نحوه جایگاه‌سازی برند بانک تهیه کند.

تأیید فرضیه سوم این پژوهش ($\beta=0/36$) نیز اثر مثبت و معنادار قواعد برندگرا بر رفتارهای برندگرا را نشان می‌دهد. این نتیجه مطابق با پژوهش بامگارث (۲۰۱۰)، است. در این راستا پیشنهاد می‌شود «بانک ملت» ویژگی‌های برند بانک را از ویژگی‌های برند رقبا متمایز سازد، مدیرانی پرورش دهد که مسئولیت مشخصی در قبال برند داشته باشند و بر این اساس قابلیت جایگاه‌سازی برند را در مدیران تقویت کند.

پذیرش فرضیه چهارم ($\beta=0/45$)، تأثیر المان‌های ملموس را بر رفتار برندگرایانه تأیید می‌کند و مطابق با نتایج پژوهش هومبورگ و پفلسر (۲۰۰۰)، است که رابطه این دو متغیر را با رویکرد بازاریگرایی تأیید کرده است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود به منظور افزایش اثرگذاری المان‌های ملموس برند، کارکنان «بانک ملت» حین ارتباط با مشتری از عناصر برندسازی قابل‌رویت (مثل نصب لوگو روی لباس خود یا استفاده از یونیفرم)، استفاده کنند و مدیران عالی‌رتبه‌های منظمی به منظور بررسی وضع موجود برند بانک برگزار نمایند.

تأیید فرضیه‌های پنجم ($\beta=0/63$)، ششم ($\beta=0/61$) و هفتم ($\beta=0/48$) در رابطه با تأثیر رفتار برندگرایانه بر تعهد داخلی، دانش داخلی و درگیرسازی داخلی با برند، مطابق با یافته‌های بامگارث و اشمیت (۲۰۱۰)، است که تأثیر مثبت و معنادار متغیر برندگرای را بر این سه متغیر نشان دادند. بر این اساس پیشنهاد می‌شود به منظور دستیابی به تعهد داخلی، دانش داخلی و درگیرسازی داخلی کارکنان با برند، به طور منظم در خصوص برند بانک مطالعات بازار انجام شود و کارکنان بانک درباره برند «بانک ملت» و نحوه جایگاه‌سازی برند بانک آموزش داده شوند.

تأیید فرضیه هشتم نشان می‌دهد که تعهد داخلی نسبت به برند بر ارزش ویژه داخلی برند اثر مثبت و معنادار دارد ($\beta = 0/44$). این یافته همسو با نتیجه پژوهش بامگارث و اشمیت (۲۰۱۰) است که نشان دادند، تعهد داخلی نسبت به برند، یکی از عوامل اثرگذار بر ارزش ویژه

داخلی برند است. بر این اساس پیشنهاد می‌شود محیط کاری بانک تبدیل به یک محیط دوستانه شود؛ به‌گونه‌ای که کارمندان خود را جزئی از یک خانواده بدانند و عملکرد خود را تأثیرگذار قلمداد کنند.

تأیید فرضیه نهم اثر مثبت و معنادار دانش داخلی نسبت به برند بر ارزش ویژه داخلی برند را نشان می‌دهد ($\beta = 0/36$). این یافته با نتیجه مطالعات بامگارث و اشمیت (۲۰۱۰) در خصوص ارزش ویژه داخلی برند شرکت‌ها در بازار صنعتی، همسو نیست؛ اما با نتیجه پژوهش کلر (۱۹۹۳)، مطابقت دارد. او دانش برند را به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین عوامل تعیین‌کننده ارزش ویژه برند معرفی کرد؛ بنابراین دانش داخلی برند به‌عنوان یک الگوی برند‌گرا برای کارکنان، بر ارزش ویژه داخلی برند اثرگذار است. بر این اساس پیشنهاد می‌شود «بانک ملت» به‌منظور ارتقای ارزش ویژه داخلی برند خود، کارکنان را با ابزارهای ارتباطی برند و ارزش‌های ارائه‌شده به‌وسیله برند بانک آشنا سازد و کارکنان را برای ارائه هر چه بهتر برند بانک به مشتریان آماده سازد.

تأییدنشدن فرضیه دهم پژوهش حاکی از آن است که بین درگیرسازی داخلی با برند و ارزش ویژه داخلی برند رابطه معناداری وجود ندارد. این یافته با نتیجه پژوهش بامگارث و اشمیت (۲۰۱۰)، همسو نیست. یکی از دلایل رد این فرضیه می‌تواند وجود استراتژی‌ها و سیاست‌های کوتاه‌مدت «بانک ملت» برای رشد میزان سرمایه‌گذاری مشتریان و نداشتن توجه کافی به برنامه‌های داخلی سازمان برای مشارکت دادن کارکنان خود در فعالیت‌های مرتبط با برندسازی خود باشد. از دلایل دیگر می‌توان به وجود پارادایم برندسازی با رویکرد خارج به داخل مدیران عالی این بانک اشاره کرد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران سطح عالی بانک با استفاده از روش‌ها و ابزارهای مختلف، نظیر برگزاری جلسه‌های طوفان فکری، نظرخواهی، نظرسنجی و غیره، ایده‌ها و نظرهای کارمندان را در قبال برنامه‌های آتی به‌کار بندند تا این احساس تعلق و دل‌بستگی در آن‌ها تقویت شود.

این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بوده که می‌تواند مبنایی برای پژوهش‌های آتی باشد. پژوهش حاضر در حوزه بازارهای خدماتی با تمرکز بر صنعت بانکداری و در سطح «بانک ملت» در شهر تهران صورت پذیرفته است. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی الگوی مفهومی این پژوهش در سطح کل بانک‌های دولتی و خصوصی کشور بررسی شده و نتایج این دو حوزه با یکدیگر مقایسه شود؛ همچنین پژوهش حاضر با تمرکز بر دو مفهوم ارزش ویژه داخلی برند و برند‌گرایی صورت پذیرفته است. به‌دلیل کمبود پژوهش‌ها در این دو حوزه و به‌خصوص در بازار مصرفی، امکان مقایسه نتایج پژوهش با یافته‌های داخلی در این خصوص به‌صورت جامع وجود نداشت. پیشنهاد می‌شود مفهوم ارزش ویژه داخلی برند در سایر حوزه‌های

بازارهای خدماتی مانند صنعت بیمه، حمل‌ونقل، آموزش و پرورش و غیره بررسی شود و یافته‌ها با نتایج این پژوهش مقایسه شود. در این پژوهش اثر متغیرهای تعدیل‌گر در الگوی مفهومی بررسی نشده است. این امکان وجود دارد که متغیرهایی همچون فرهنگ سازمانی یا سبک‌های مدیریتی سازمان مورد مطالعه بر درگیرسازی داخلی برند و همچنین ارزش ویژه داخلی برند سازمان اثرگذار باشد. به همین جهت پیشنهاد می‌شود پژوهشی با تمرکز بر بررسی اثر متغیرهای تعدیل‌گر در روابط تعریف‌شده الگوی مفهومی پژوهش حاضر صورت گیرد.

منابع

1. Ahadi, P., Sanayei, A., & Shaemi, A. (2014). Development of brand equity model in banking services: A study of Sepah Bank branches. *Journal of business management perspective*, 13(17), 99-119 (in Persian).
2. Azizi, S., & Asnaashari, M. (2013). Internal branding and brand performance: The moderator role of workplace competitive climate and job satisfaction. *Management Research in Iran*, 17(3), 151-165 (in Persian).
3. Azizi, S., Jamali, S., & Sanaee, I. (2012). Factors effect employee brand performance in Agriculture brand of IRAN based on goal setting theory. *Journal of Business Management*, 11(4), 89-104, Spring (in Persian).
4. Baumgarth C. (2010). "Living the brand": brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44(5), 653-671.
5. Baumgarth C, Schmidt M. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically model of internal brand equity in a business-to-business setting. *Journal of Industrial Marketing Management*, 39(8), 1250-1260.
6. Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
7. Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264-284.
8. Celsi, R. L., & Olson, J. C. (1988). The role of involvement in attention and comprehension processes. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 210-224.
9. Dandridge, T.C., Mitroff, I. & Joyce, W.F. (1980). Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 5(1), 77-82.
10. Davari, A., & Rezaadeh, A. (2013). *Structural equation modeling software PLS (First Edition)*. Tehran: Publications (SID) (In Persian).
11. De Chernatony, L., Drury, S. & Segal-Horn, S. (2003). Building a services brand: stages, people and orientations. *Service Industries Journal*, 23(3), 1-21.
12. De Chernatony, L. (2006). *From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands*. Butterworth Heinemann. Boston, MA.
13. De Chernatony, L., & Cottam, S. (2006). Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 611-633.
14. Fiske, C. A., & Linville, P. W. (1980). What does the schema concept buy us? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 6(4), 543-557.
15. Foster, C. Punjaisri, K. Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
16. Gelb, B. D., & Rangarajan, D. (2014). Employee Contributions to Brand Equity. *Journal of California Management review*, 56(2), 95-112.
17. Hadizadeh moghaddam, A., Jamali, S., & Rezaee, M. (2012). Model of internal branding effects on brand citizenship behavior in hotel industry. *Management Research in Iran*, 16(3), 203-223, Autumn (in Persian).

18. Hankinson, P. (2002). The impact of brand orientation on managerial practice: a quantitative study of the UK's top 500 fundraising managers. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(1), 30-44.
19. Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, 79(2), 129-134.
20. Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2003). The Marketing Advantages of Strong Brands. *Journal of Brand Management*, 10(6), 421-445.
21. Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-62.
22. Jackson, Dennis L. (2003). Revisiting Sample Size and Number of Parameter Estimates: Some Support for the N:q Hypothesis. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 10(1), 128-141.
23. Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705-714.
24. Jazani, N., Barati, A., & Parsamehr, V. (2014). The effect of Social Responsibility on organization internal brand resonance. *Journal of business management perspective*, 13(20), 107-121, Winter (in Persian).
25. Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson Education.
26. King, C., & Grace, D. (2009). Employee Based Brand Equity: A Third Perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122-147.
27. Löhdorf, B., & Diamantopoulos, A. (2014). Internal Branding: Social Identity and Social Exchange Perspectives on Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Service Research* 2014, 17(3), 310-325.
28. Marcus, H., & Zajonc, R. B. (1985). *The cognitive perspective in social psychology*. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (137-230). NY: New York.
29. Swap, W., Leonard, D., Shields, M., & Abrams, L. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 95-114.
30. Tosti, D. T., & Stotz, R. D. (2001). Building your brand from the inside out. *Marketing Management*, 10(2), 28-33.
31. Ulrich, P. (1990). Symbolisches management in Lattmann, C. (Ed.), *Die Unternehmenskultur*, Physica, Heidelberg, 277-302.
32. Urde, M. Baumgarth, C. Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation – From alternatives to synergy. *Journal of Business research*, 66(1), 13-20.
33. Vallaster, C., & De Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: The role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40, 761-784.
34. Wilson, A. M. (2001). Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 353-367.
35. Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1-14.

36. Zhang, J., Jiang, Y., Shabbir, R., & Zhu, M. (2016). How brand orientation impacts B2B service brand equity? An empirical study among Chinese firms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(1), 83-98.