

## **Investigating the role of organization innovativeness on customer performance based on internal branding and brand orientation**

**Bahareh Osanlou**<sup>1</sup>, Assistant Professor, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran

**Soheila Khoddami**, Associate Professor, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

**Pedram Fazlinejad**, Graduated in MBA, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

---

Received: 30-09-2022

Accepted: 03-01-2023

---

**Introduction:** Customer performance is considered as one of the main factors for measuring the performance of organizations, and it can be considered as a measure to check the results of many marketing activities. In this research, this concept has been examined from the perspective of organizational innovation. Also, the concepts of internal branding and brand orientation have been considered as the key elements of internal brand management with the role of mediating variables. The emphasis on these concepts is due to the increasing importance of the role of employees in branding and creating a better image of the brand in the minds of customers, especially in the field of services. Most of the studies in the field of organizational performance have considered the concept of branding from an intra-organizational point of view. In order to fill this gap, an attempt has been made in this research to examine this concept from an inter-organizational perspective in order to provide a clear picture of internal brand management. So, the purpose of this research is to investigate the effect of organizational innovation on customer performance with an emphasis on the mediating role of internal branding and brand orientation.

**Methodology:** This research is practical in terms of its purpose, and the method of data collection is a descriptive survey. A field survey was performed to collect the primary data, and library work was done for the secondary data. The statistical population consisted of the managers and employees of Bank Mellat in Tehran, and 247 of them were selected as a sample using the convenience sampling approach. The data were collected through a questionnaire, the content validity of the questionnaire was confirmed by academic experts, and the reliability of the questions was measured with the SPSS software. Cronbach's alpha was at the optimal level and above 0.7 for all the dimensions and variables. The data were analyzed with the structural equation modeling method and the third version of the SmartPLS software.

**Results and Discussion:** The data analysis was done in two descriptive and inferential sections. In order to describe the findings and to measure the fit of the research conceptual model and hypothesis testing, descriptive statistics, inferential statistics and structural equation modeling were used, respectively. At the descriptive level, statistical indicators such as gender, age, last degree, and work experience served to describe the demographic characteristics of the sample. At the inferential level, structural equation modeling was done in three parts. First the

---

<sup>1</sup>. Corresponding Author Email: Osanlou.b@gmail.com

measurement model examined the validity and reliability, which was confirmed. Second, the structural model shows how the latent variables were related together. The results of this section showed that the coefficient of determination for the endogenous variables of the model was within the accepted range. Also, the output of the path coefficients and significant numbers confirmed that innovation is antecedent of internal branding and brand orientation. It also confirmed that innovation affects customer performance through internal branding. Third, the general model, which actually included both measurement and structural model parts, confirming the fit, and the fit check was completed in a model. The information in his part of the data analysis confirmed the strong fit of the research model.

**Conclusion:** The conceptual model of this research helps Bank Mellat managers to improve customer performance from the perspective of organizational innovation and internal brand management. The focus of the current research is on improving customer performance based on the marketing approach. Innovation is a marketing capability that has an intra-organizational nature, and this study has shown that brand management can be reinforced with an inter-organizational approach. Besides, institutionalizing the culture of innovation in the bank provides platforms for the ease of cooperation among employees and increases the involvement of the employees in the bank. In such an organizational environment, employees are more eager to provide innovative proposals. These innovative proposals can help the bank to differentiate itself from its competitors and solve its customers' problems more qualitatively which improves bank brand orientation. The acceptance of these suggestions by the bank, on the one hand, will turn the employees into a source of innovation and useful ideas in the organization. On the other hand, it will strengthen the internal branding processes. In the process of accepting employees' proposals, bank managers should arrange meetings to justify and train employees to inform them of the brand orientation programs and to develop their skills in delivering the brand promise. As a result of these actions, the employees feel encouraged by the bank, which improves internal branding. Accordingly, Bank Mellat managers can improve customer performance by adopting innovative approaches through reinforcing their internal branding.

**Keywords:** Innovativeness, Internal branding, Brand orientation, Customer performance.

## نقش نوآوری سازمان در عملکرد مشتری با برندسازی داخلی و برندگرایی

بهاره اسانلو<sup>۱</sup>، استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران  
سهیلا خدای، دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران  
پدرام فضل‌نژاد، دانش آموخته کارشناسی ارشد MBA، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران،  
ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۱۳

### چکیده

عملکرد مشتری یکی از عوامل اصلی سنجش عملکرد سازمان‌ها است. در پژوهش حاضر، این مفهوم از زاویه نوآوری سازمانی و فعالیت‌های برندسازی درون‌سازمانی بررسی شده است. در اکثر مطالعات حوزه عملکرد سازمان، مفهوم برندسازی از منظر برون‌سازمانی بررسی شده است. در راستای پر کردن این شکاف، در این پژوهش سعی شده تا این مفهوم از زاویه درون‌سازمانی بررسی شود تا تصویر روشنی از مدیریت داخلی برند ارائه شود. بدین منظور بر مفاهیم برندسازی داخلی و برندگرایی از عناصر کلیدی مدیریت داخلی برند تکیه شده که به دلیل اهمیت روزافزون نقش کارکنان در برندسازی و ایجاد تصویری بهتر از برند در ذهن مشتریان، به‌ویژه در حوزه خدمات حائز اهمیت گشته‌اند. در واقع، هدف این پژوهش بررسی اثر نوآوری سازمان بر عملکرد مشتری با تأکید بر نقش میانجی برندسازی داخلی و برندگرایی است. پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از منظر روش گردآوری اطلاعات، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری متشکل از مدیران و کارمندان «بانک ملت» است که از این میان به روش در دسترس نمونه‌گیری انجام شده است. گردآوری اطلاعات از طریق پرسشنامه انجام شده و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار اسمارت پی.ال.اس. استفاده شده است. نتایج پژوهش اثر نوآوری بر برندسازی داخلی و برندگرایی را تأیید نموده است. به‌علاوه در حوزه مدیریت داخلی برند، نتایج پژوهش نشان می‌دهد، برندسازی داخلی بر عملکرد مشتری به صورت مثبت اثرگذار است اما برندگرایی بر عملکرد مشتری اثر معناداری ندارد.

**کلمات کلیدی:** نوآوری، برندسازی داخلی، برندگرایی، عملکرد مشتری.

## مقدمه

برندهای قوی از نظر اقتصادی برای شرکت‌ها مهم هستند و یکی از ارزش‌ترین دارایی‌های آنها را تشکیل می‌دهند. ایجاد برندهای قدرتمند که از رقبا متمایز بوده، به وعده‌های خود عمل کنند و در طول زمان تقویت شوند، یکی از بزرگترین چالش‌هایی است که مدیران با آن روبرو هستند (پیها و همکاران، ۲۰۲۱). بر این اساس، امروزه ساختن برندهای قوی به یکی از عوامل کلیدی جهت دستیابی به مزیت رقابتی و تضمین بقای بلندمدت سازمان‌ها تبدیل شده است (سنتوس-ویجنده و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). آکر (۲۰۰۷) بیان می‌دارد که نوآوری می‌تواند اهمیت برند و برندسازی را به سازمان گوشزد کند، زیرا هر سازمانی درصدد حفظ نوآوری‌ها از جمله یک منبع بالقوه مزیت رقابتی است. او تأکید می‌کند که برند وسیله‌ای برای تجاری‌سازی نوآوری است (سنتوس-ویجنده و همکاران، ۲۰۱۳). از این رو، در این پژوهش اثر نوآوری بر مدیریت برند بررسی شده است. اما پژوهش‌ها در حوزه برند، این مفهوم را از دو زاویه مورد بررسی و مذاقه قرار داده‌اند. سویه اول را می‌توان رویکرد بیرونی نامید که مشتریان مدنظر هستند و بسیاری از مطالعات و مدل‌های برند و ارزش ویژه برند مانند مدل آکر (۱۹۹۱) و مدل کلر (۱۹۹۳) از این سویه بدان پرداخته‌اند. در سوی دیگر نیز مالکان برند و زاویه درون‌سازمانی آن مورد توجه قرار گرفته‌اند (بامگارث و اشمیت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). در پژوهش حاضر تمرکز اصلی بر دیدگاه دوم و بررسی سویه درون‌سازمانی مدیریت برند است. چرا که تا برندسازی در داخل سازمان صورت نپذیرد، برند در خارج از سازمان ایجاد نمی‌شود (کاتلر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). از این رو استدلال می‌شود که برند به همان اندازه که باید نشان‌دهنده رابطه‌ای باشد که با مشتریان خود دارد، می‌بایست نمایانگر رابطه‌ای باشد که یک سازمان با کارکنان خود دارد. بر این اساس نقش برندسازی داخلی مورد تبیین قرار می‌گیرد و یک ضرورت در حوزه مدیریت برند مطرح می‌شود (دچاواتانایسسال، ۲۰۱۹). در همین راستا، یورد (۱۹۹۴) با تلاش برای توصیف تمرکز سازمانی یکپارچه بر توسعه و حفظ برندهای قوی در طول زمان، اصطلاح «برندگرایی» را معرفی کرد. این اولین تلاش برای خلاصه کردن دیدگاه سازمانی برندسازی تحت یک

1. Santos- Vijande

2. Baumgarth & Schmidt

3. Kotler

اصطلاح منسجم بود که راه را برای عملیاتی کردن مفهوم برندگرایی هموار کرد. یورد (۱۹۹۴، ۱۹۹۷) دریافت که برندهای تثبیت شده، پتانسیل زیادی برای افزایش توانایی سازمان‌ها برای رقابت و همچنین ایجاد رشد و سودآوری دارند. بر این اساس، برندگرایی یک رویکرد درونی و هویت‌محور خاص در برندسازی دیده می‌شود که بر برندها براساس منابع و مراکز استراتژیک تمرکز می‌کند (کوچروف و همکاران، ۲۰۲۲، بامگارث، ۲۰۱۰). در این پژوهش سعی بر آن است تا متغیرهای برندسازی داخلی و برندگرایی در قالب عوامل کلیدی مدیریت داخلی برند بررسی شوند و اثر آن‌ها بر عملکرد مشتری که یکی از عوامل اصلی نشان‌دهنده و وضعیت رقابتی سازمان است، مورد کاوش قرار گیرد. عملکرد مشتری نشانگر آن است که آیا سازمان به سطح بالاتری از رضایت و وفاداری مشتری رسیده است یا خیر (سنتوس-ویچنده و همکاران، ۲۰۱۳). عملکرد مشتری در رابطه با راضی و خشنود کردن مؤثر مشتریان و توسعه پایگاهی از مشتریان وفادار است (آگوستینی و نوسلا، ۲۰۱۶). با توجه به توضیحات مذکور، هدف تحقیق حاضر بررسی اثر نوآوری بر عملکرد مشتری با تأکید بر نقش میانجی برندسازی داخلی و برندگرایی است.

بررسی مطالعات گذشته نشان می‌دهد علیرغم نقش حایز اهمیت نوآوری در برندسازی، اثر نوآوری بر مدیریت داخلی برند سازمان چندان که باید مورد توجه قرار نگرفته است. به نحوی که طبق بررسی‌های صورت گرفته تنها دو مطالعه در این زمینه یافت شد که یکی از آنها نقش نوآوری را در شکل‌گیری برندهای قوی سنجیده است (آندونوا و لوسادا-اوتالورا، ۲۰۲۰) و دیگری اثر نوآوری را بر سیستم مدیریت برند مورد مطالعه قرار داده است (سنتوس-ویچنده و همکاران، ۲۰۱۳). با توجه به شکاف شناسایی شده، پژوهش حاضر به منظور توسعه دانش در این حوزه اثر نوآوری را بر عناصر مدیریت داخلی برند سازمان شامل برندگرایی و برندسازی داخلی بررسی می‌کند. مفهوم برندگرایی از آن جهت در این پژوهش مورد توجه قرار گرفته است که با وجود اینکه از زمان تلاش‌های یورد (۱۹۹۴) برای ارائه دیدگاه سازمانی برندگرایی تاکنون، مجموعه‌ای از تحقیقات در مورد برندگرایی توسعه یافته است، اما مطالعات در این حوزه هنوز محدود است (پیها و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین تمرکز بر مفهوم برندسازی داخلی از آن جهت است که علیرغم اینکه پژوهش‌های زیادی بیانگر این موضوع هستند که برندهای قوی برای رقابت بلندمدت سازمان‌ها

ضروری هستند، پژوهش‌های کمی در راستای چگونگی مدیریت داخلی برند به منظور پیشینه کردن ارزش و عملکرد تجاری سازمان، صورت گرفته است (سنتوس-ویجنده و همکاران، ۲۰۱۳). در اکثر پژوهش‌هایی که در حوزه مدیریت داخلی برند انجام شده است، تأثیر این متغیر بر متغیرهای درون‌سازمانی همچون ارزش ویژه داخلی برند (بامگارث و اشمیت، ۲۰۱۰)، رفتار شهروندی برند، هویت‌یابی سازمانی<sup>۱</sup> و درگیرسازی کار<sup>۲</sup>، تعهد، رضایت شغلی، دانش برند، رفتار شهروندی برند (بویل و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶؛ پوریسلی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴؛ کاور و همکاران، ۲۰۲۰؛ ژانگ و شو، ۲۰۲۱) بررسی شده است و اغلب در این مطالعات، متغیر وابسته عملکرد مالی (سلیمانی و همکاران، ۲۰۲۲) بوده است که مفهومی درون‌سازمانی است. در تعداد کمی از تحقیقات تأثیر برندسازی داخلی بر یک متغیر برون سازمانی بررسی شده است که آنها نیز اثر برندسازی داخلی را بر متغیرهای وفاداری برند (پانجایسری و همکاران، ۲۰۰۹؛ سلیمانی و همکاران، ۲۰۲۲) و عملکرد برند (پانجایسری و همکاران، ۲۰۰۹) بررسی نموده‌اند و پژوهشی یافت نشد که ارتباط این مفهوم را با عملکرد مشتری بررسی کرده باشد. به علاوه، بررسی تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که در رابطه با اثر برندسازی داخلی بر عملکرد مالی نتایج متناقضی وجود دارد و محققین بر لزوم انجام تحقیقات مشابه در کشورها و صنایع مختلف در رابطه با اثر برندسازی داخلی بر عملکرد برای تعمیم یافته‌ها تأکید کرده‌اند. بر این اساس، پژوهش حاضر به مطالعه اثر برندسازی داخلی بر عملکرد مشتری از جمله مفهومی برون سازمانی در کشور ایران که ساختار سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی متفاوتی نسبت به سایر کشورها دارد (سلیمانی و همکاران، ۲۰۲۲) می‌پردازد. تمرکز پژوهش حاضر بر مفهوم عملکرد مشتری از آن جهت است که هریاتی و همکاران (۲۰۱۹) مطرح کرده‌اند که برای اندازه‌گیری عملکرد نیاز است این مفهوم با رویکردی جامع و از زوایای مختلف سنجیده شود (هریاتی و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین بوتکوسکایا (۲۰۲۱) بیان می‌دارد که برای بررسی متغیرهای عملکردی مانند عملکرد مالی و عملکرد بازار، بهتر است در تحقیقات ابتدا مفهوم عملکرد مشتری به صورت متغیر

---

1. Organizational Identification

2. Work Engagement

3. Buil

4. Porricelli

وابسته بررسی شود. اما با وجود اینکه عملکرد مشتری یکی از موضوعات متأخر در مدیریت و سنجش عملکرد سازمانی مطرح شده است، تحقیقات کمی در ارتباط با این مفهوم صورت گرفته است (ترنر و همکاران، ۲۰۱۷). به همین جهت این تحقیق سعی دارد با تمرکز بر متغیر عملکرد مشتری به شکاف موجود در این حوزه پاسخ دهد.

این مطالعه در صنعت بانکداری صورت گرفته است. چراکه بانکها از مهمترین سازمانهای خدماتی (کریمی علویجه و همکاران، ۱۳۹۶) هستند که در سالهای اخیر با فشار رقابتی فرآیندهای روبرو شده‌اند. به خصوص پس از ظهور بانکهای خصوصی رقابت چشمگیری به منظور یافتن راهکارهایی برای خلق روابط بلندمدت با مشتریان در این صنعت شکل گرفته است. این رقابت موجب شده تا برند، ابزار استراتژیک برای آنها مطرح شود (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۱). از آنجایی که بانکها در کشور ایران اغلب خدمات مشابهی را ارائه می‌کنند و تمایزهای عملکردی در میان آنان کم است، اثر نوآوری و برندسازی در موفقیت بانک و رقابت آنها با یکدیگر قابل توجه است (نوروزی و همکاران، ۱۳۹۴). به طور کلی، موضوع برندسازی، پیوندی میان منابع انسانی و بازاریابی است و یکی از عوامل کلیدی در انتخاب بانک به وسیله مشتریان، برخورد کارکنان به خصوص در شعب است (عزیزی و اثنا عشری، ۱۳۹۱).

همچنین موضوع جهت گیریهای استراتژیک (مانند برندگرایی) در صنعت بانکداری به دلیل ماهیت خدماتی آن، بسیار حائز اهمیت است (مازارالو و همکاران، ۲۰۲۱).

بنابراین موضوع برندسازی داخلی و به صورت کلی تر مدیریت داخلی برند از مسائل مهم مدیریتی در این صنعت است که کمتر در تحقیقات داخلی و بین‌المللی به آن پرداخته شده است. با توجه به توضیحات فوق، صنعت بانکداری برای بررسی در حوزه موضوعی مسأله پژوهش مناسب دیده شد و بانک ملت که یکی از بزرگترین بانکهای فعال در ایران است، مورد مطالعه پژوهش حاضر قرار گرفت. بانک ملت در سالهای اخیر فعالیت‌های زیادی را صرف برندسازی کرده و همچنین برند خود را بازآفرینی کرده است. از سوی دیگر بانک ملت شعار «تجربه‌ای متمایز» را برگزیده است که نشان از تمرکز محوری این سازمان حول موضوعات نوآوری، تمایز، تجربه و عملکرد مشتری دارد که از محورهای اصلی تحقیق حاضر هستند. این همگرایی در اهداف و چشم انداز بانک ملت با عناصر کلیدی مسأله پژوهش حاضر، منتج به انتخاب بانک ملت جهت بررسی پژوهشی شد. با توجه به توضیحات فوق و

شکاف‌های علمی و کاربردی تشریح شده، مسأله اصلی تحقیق حاضر بررسی اثر نوآوری بر عملکرد مشتری مبتنی بر برندسازی داخلی و برندگرایی است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**مبانی نظری.** برندسازی داخلی. مفهوم برندسازی با دو رویکرد خارجی و داخلی مورد بحث و پژوهش قرار گرفته است. مطالعات اولیه در زمینه برندسازی، بر وجه خارجی این مفهوم متمرکز است و مشتریان و ارتباط با آنان را مدنظر قرار می‌دهد. برندسازی خارجی در حوزه مشتریان بیرونی است و بیانگر تلاش در جهت ایجاد تصویری ماندگار از کسب و کار در ذهن مخاطبان بیرون از سازمان است (جزنی و همکاران، ۱۳۹۳). در برندسازی داخلی تأکید بر کارکنان سازمان است. در واقع تمرکز بر بهبود ادراک و رفتار کارکنان که مشتریان درون سازمان هستند (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۱). زمانی که فرهنگ سازمانی، ساختن برندهای قوی را یک هدف پایه استراتژیک قرار می‌دهد، تمامی اعضای سازمان باید برای رسیدن به این هدف همکاری کنند و اهمیت برند را درونی‌سازی کنند (سنتوس-ویجنده و همکاران، ۲۰۱۳). برندسازی داخلی راه طولانی را برای پذیرش که یکی از اجزای سازنده حوزه علمی مدیریت برند است پیموده و امروزه زیرشاخه‌ای از مدیریت برند است. مطالعات نشان می‌دهد که چگونه برندسازی داخلی بر عملکرد برند تأثیر مثبت می‌گذارد. اگرچه بسیاری از محرک‌ها در شهرت روزافزون برندسازی داخلی نقش داشته‌اند، اما دو مورد از آنها کلیدی هستند. اول، اینکه صنایع خدماتی در اقتصادهای توسعه‌یافته تسلط یافته‌اند و این صنایع بر نقش کلیدی کارکنان در تعریف تجربه برند در بسیاری از نقاط تماس در روابط مشتری و برند تأکید می‌کنند. دوم، ظهور اینترنت و رسانه‌های اجتماعی دنیایی بیش از حد به هم پیوسته و شفاف ایجاد کرده است و به طور تصاعدی تعداد نقاط تماسی را افزایش داده است که در آن کارمندان، مشتریان و سایر ذی‌نفعان می‌توانند با یکدیگر تعامل داشته باشند و به معنای برند کمک کنند (اشمیت و همکاران، ۲۰۲۱). ادبیات برندسازی داخلی نشانگر آن است که کارکنان از طریق نقش خود در ارائه ارزش‌های عملکردی و عاطفی برند به مشتریان و سایر ذی‌نفعان، بر ادراک آنها از برند اثرگذارند (پانجایسری و همکاران، ۲۰۰۹). از آنجا که



سازمان تلاش می‌کند هرگونه ناسازگاری سازمانی را از بین ببرد، هم‌راستاسازی آنچه به بیرون و درون سازمان مخابره می‌شود، حائز اهمیت است.

برندسازی، مدیریت نظام‌مند برنامه‌ریزی شده رفتار، ارتباطات و نمادسازی به منظور کسب شهرتی مثبت و مطلوب در میان مخاطبین هدف برای سازمان است. نمادسازی رفتار هم‌سوی با رفتار کارکنان است و آنها تأثیر مهمی بر چگونگی درک ذی‌نفعان خارجی از برند سازمان، هویت و تصویر آن دارند. استوارت (۲۰۰۲) بیان می‌کند «هر چه کارکنان بیشتر با سازمان شناسایی شوند، بیشتر احتمال دارد که هویت سازمان را در کنش‌های خود تقویت کنند». برندسازی داخلی در پی دستیابی به این هم‌راستاسازی از طریق ترویج برند در داخل سازمان است (پانجایسری و ویلسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). بر این اساس سازمان‌ها باید کارکنان‌شان را آموزش دهند. بدین صورت، کارکنان هویت و معنای برند را می‌شناسند و از آن حمایت می‌کنند. هدف از این فرآیند آن است که کارکنان رابطه خودشان با برند را محدود به معامله‌ای برای کسب درآمد نکنند، بلکه روابط نمادینی را با برند توسعه دهند و به «سفیران برند» تبدیل شوند. هدف دیگر برندسازی داخلی آن است تا از روابط داخلی بالا به پایین و پایین به بالا برای برند کمک بگیرد تا فعالیت‌های توسعه برند و توان‌مندسازی آن بتواند به کاراترین صورت ممکن انجام شود (سنتوس-ویجنده و همکاران، ۲۰۱۳).

به طور کلی، دو دیدگاه از برندسازی داخلی در ادبیات شناسایی شده است. دیدگاه اول بر فعالیت‌های سازمانی متمرکز است که نگرش‌ها و رفتارهای مثبت کارکنان را هدایت می‌کند و از این رو فعالیت‌های برندسازی داخلی نامیده می‌شود. دیدگاه دوم بر نتایج برندسازی داخلی کارکنان متمرکز است که شامل پاسخ‌های شناختی، عاطفی و سازنده کارکنان نسبت به برند می‌شود (ژانگ و شو، ۲۰۲۱). اما این مفهوم با رویکردهای مختلفی مفهوم‌سازی شده است. پانجایسری و ویلسون (۲۰۱۱)، سازوکار برندسازی داخلی را در دو سطح ارتباطات داخلی و برنامه‌های آموزشی تعریف می‌کنند. برمن و زپلین (۲۰۰۵) یک مدل سه بعدی شامل ارتباطات برند، رهبری برند و فعالیت‌های منابع انسانی برند محور را برای برندسازی داخلی پیشنهاد کردند. سانگ و هو (۲۰۲۱) برای مدل‌سازی برندسازی داخلی، پنج عامل شامل روابط داخلی برند، آموزش برندمحور، رهبری تحول‌گرا، ایدئولوژی برند و

جوامع داخلی برند در نظر گرفته‌اند. بیول و همکاران (۲۰۱۶) مدیریت داخلی برند را در سه سطح ارتباطات داخلی برند، آموزش‌های برندمحور و رهبری تحول تعریف می‌کنند. پانجایسری و همکاران (۲۰۰۹) برندسازی داخلی را با ۴ عامل آموزش، گرایش، جلسات گروهی و توجیه تعریف می‌کنند که مبنای پژوهش حاضر است:

✓ آموزش: آموزش، فعالیت‌هایی چون اطلاع‌رسانی مناسب بانک به کارکنان و ارائه مهارت‌های مناسب به آنها به منظور ایفای وعده‌های برند بر اساس استانداردهای برند را شامل می‌شود. همچنین بانک از طریق آموزش کارکنان، آنها را جهت ارائه پیشنهادات جدید و بهتر در رابطه با چگونگی انجام کارها تشویق می‌نماید.

✓ گرایش: گرایش به برند در کارکنان از طریق ایجاد طرح‌های انگیزشی جهت ایفای وعده‌های برند، هم‌راستایی ساختار سازمانی، فرآیندها و فرهنگ سازمانی با ارزش‌های برند بانک و همچنین هم‌راستایی فعالیت‌های ارتباطی، بازاریابی، خدمات و ... با اهداف برند بانک شکل می‌گیرد.

✓ جلسات گروهی: جلسات گروهی با هدف اطلاع‌رسانی از مأموریت بانک به کارکنان و شکل‌گیری ادراک کارکنان از نقش خود در تحقق مأموریت بانک تشکیل می‌شود.

✓ توجیه: توجیه دربرگیرنده اقداماتی چون ارائه اطلاعات ضروری به کارکنان برای ارائه خدمات، دسترسی مناسب کارکنان به اسناد برند و استراتژی و به طور کلی اطلاع کارکنان از وظایف خود است (پانجایسری و همکاران، ۲۰۰۹؛ عزیزی و اثنا عشری، ۱۳۹۱).

### برندگرایی

مفهوم جهت‌گیری، توجه و کشش فرایندی را در بازاریابی به خود جلب کرده است. برندگرایی بر این فرض استوار است که برندها می‌توانند در جهت‌گیری و موفقیت سازمان نقش اساسی داشته باشند. در نتیجه، این بحث مطرح می‌شود که سازمان‌ها باید خود را حول محور برندهایشان متمرکز کنند (بالمر و پودنار، ۲۰۲۱). برندگرایی به حوزه‌ای اشاره دارد که در آن سازمان‌ها اهمیت برند را یک دارایی ارزشمند تشخیص می‌دهند و استراتژی‌های بازاریابی و فعالیت‌هایشان را بر ساختن برندهای قوی متمرکز می‌نمایند. برندگرایی طرز فکر و نوعی فرهنگ سازمانی است که تضمین

می‌کند، برند نقشی مسلط در استراتژی شرکت خواهد داشت (سنتوس-ویجنده و همکاران، ۲۰۱۳). برندگرایی، نوع خاصی از بازارگرایی تعریف می‌شود که از طریق اهمیت زیادی که مدیران عالی سازمان به برندسازی می‌دهند، مشخص می‌شود (بامگارث، ۲۰۱۰). برندگرایی یک رویکرد خاص برای برندها در نظر گرفته می‌شود که بر برندها در قالب منابع و قطب‌های استراتژیک سازمان تمرکز می‌کند (کوچروف و همکاران، ۲۰۲۲). از منظر فرهنگی، برندگرایی می‌تواند به نوع خاصی از فرهنگ سازمانی یا مدل ذهنی خاصی از سازمان اطلاق شود (یورد<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). این مفهوم برای اولین بار توسط یورد (۱۹۹۴ و ۱۹۹۹) معرفی شد و بر اهمیت ویژه‌ای که مدیران سازمان به برند سازمان می‌دادند، دلالت داشت. در این رویکرد، برندگرایی نوعی از مدل ذهنی یا فرهنگ سازمانی است که اطمینان می‌دهد برند نقش کلیدی در استراتژی‌های سازمان دارد (سنتوس-ویجنده و همکاران، ۲۰۱۳). این بدین معناست که برند، بالاتر از نیازها و خواسته‌های مشتری قرار می‌گیرد. تفاوت اصلی میان رویکرد بازارگرایی و برندگرایی در آن است که هویت هسته‌ای برند، قطب استراتژیک سازمان را نشان می‌دهد یا خیر (یورد و همکاران، ۲۰۱۳). برندگرایی برای توصیف سازمان‌هایی که نه تنها برای تأمین نیازها و خواسته‌های آنان تلاش می‌کنند، بلکه برای آن اهمیت استراتژیک قائل‌اند، مناسب است (ژانگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). سازمان‌های برندمحور، به جای رویکرد مقطعی به برندسازی، آن را یکی از موضوعات مهم در تصمیماتی که اتخاذ می‌کنند، لحاظ می‌نمایند (ونگ و میرلیس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵).

مطالعات گذشته مفهوم برندگرایی را از زوایای گوناگون بررسی کرده‌اند. برخی، بر پویایی‌های تحول از بازارگرایی به برندگرایی تمرکز کرده‌اند (گرومارک، ۲۰۲۰). برخی دیگر، اثر برندگرایی را بر جذب نیروی انسانی، عملکرد شرکت و موفقیت کسب و کار (کوچروف و همکاران (۲۰۲۲)؛ النواص و ابو فرحا (۲۰۲۰)؛ اشمیت و همکاران (۲۰۲۱)) بررسی نموده‌اند. برخی، برندگرایی سازمانی را از زاویه هویت سازمان، هویت داخلی برند و تصویر داخلی برند سازمان مطالعه کرده‌اند (بالمر و پودنار، ۲۰۲۱). برخی مطالعات نیز در زمینه برندگرایی این مفهوم را در دو رویکرد فلسفی و

1. Urde

2. Zhang

3. Wong & Merrilees

رفتاری بررسی کرده‌اند. رویکرد فلسفی، برندگرایی را در قالب ادراک، حس مشترک از معنای برند، ارزش‌های سازمانی و مدل ذهنی تعریف کرده است. رویکرد رفتاری بر فرآیندهای سازمانی، کاربردها، مدیریت، شیوه‌ها و رفتارها تمرکز دارد (بریدسون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). رویکرد مطالعات ونگ و میرلیس (۲۰۰۷؛ ۲۰۰۸) که در حوزه صادرات و تولید کالاها و خدمات شرکتی انجام شده است، فلسفی است. آنها در خصوص ذهنیتی بحث می‌کنند که تضمین می‌نماید که برند در استراتژی بازاریابی شناخته و برجسته می‌شود و موردپسند قرار می‌گیرد. اما اکثر مطالعات در مفهوم‌سازی برندگرایی از رویکرد رفتاری استفاده کرده‌اند (بریدسون و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). اولین مطالعات در این حوزه توسط یورد (۱۹۹۴ و ۱۹۹۹) انجام شده است. مطالعات وی در حوزه کالاهای تولیدی بوده و رویکرد رفتاری بر مطالعات وی حاکم است. یورد (۱۹۹۴ و ۱۹۹۹) برندگرایی را در هفت بعد گروه هدف، هویت سازمان، نام سازمان، محصول، علامت تجاری، چشم‌انداز برند و جایگاه‌سازی تعریف کرده است. توسعه نظری این مفهوم از سال ۲۰۰۰ افزایش یافته است و به حوزه‌های مختلفی گسترش یافته است (اسپولکری، ۲۰۲۰). هنکینسون (۲۰۰۱) نیز برندگرایی را در زمینه امور خیریه بررسی کرده است. رویکرد وی نیز رفتاری است. او برندگرایی را در چهار بعد فهم برند، ارتباط برند، استفاده از برند در قالب یک منبع استراتژیک و مدیریت فعال برند مفهوم‌سازی کرده است. بریدسون و اوانس (۲۰۰۴) در حوزه خرده‌فروشی مُد، برندگرایی را با رویکرد فلسفی و رفتاری بررسی کرده‌اند. آنها برندگرایی را در چهار بعد تمایز، عملکرد، ارزش‌افزایی و نمادین ساختاربندی کرده‌اند. اوینگ و ناپولی (۲۰۰۵) این مفهوم را در زمینه فعالیت‌های غیرانتفاعی و با رویکرد رفتاری و فلسفی تعریف کرده‌اند. مفهوم‌سازی آنها از برندگرایی با رویکرد رفتاری بوده و آن را با سه عامل تعامل، هماهنگی و تأثیر تعریف کرده‌اند. اوکاس و وولا (۲۰۱۰) بر اساس مطالعات بریدسون و اوانس (۲۰۰۴) برندگرایی را با رویکرد فلسفی و رفتاری در حوزه سیاسی بررسی کرده‌اند و چارچوبی را شامل چهار بعد تمایز، عملکرد، ارزش‌افزایی و نمادین ارائه دادند. بامگارث (۲۰۱۰) با رویکرد رفتاری و فلسفی این پدیده را بررسی کرده و برای مفهوم‌سازی برندگرایی، آن را در دو

---

<sup>1</sup>. Bridson

<sup>2</sup>. Bridson

بخش اصلی فرهنگی و رفتاری بررسی کرده است. بخش فرهنگی برندگرایی خود از سه لایه تشکیل می‌شود. لایه ارزشی، لایه قواعد (هنجارها) و لایه عناصر نمادین ملموس. 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، ۲۰۱۰). لایه عناصر نمادین ملموس نیز مانند پوشش‌ها و یا داستان‌ها هستند که جایگاه برند را منعکس و یا تقویت می‌سازند (سواپ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). لایه رفتاری نیز اقدامات مشخص و ارتباطاتی را در بر می‌گیرد که منجر به حمایت از برند می‌شود (بامگارث، ۲۰۱۰). بریدسون و همکاران (۲۰۱۳) برندگرایی را در حوزه خرده‌فروشی با الهام از مطالعات بریدسون و اوانس (۲۰۰۴) در چهار بعد تمایز، عملکرد، تقویت ارزش و نمادگرایی مفهوم‌سازی کرده‌اند که مبنای پژوهش حاضر است.

۱. تمایز: کلر (۲۰۰۳) تمایز را مشتق از تداعیات یکتا، قوی و مطلوب برند می‌داند که مصرف‌کننده آن را درک می‌کند و در ذهنش نگه می‌دارد. برند یک لوگو، سمبل و یا حرف ملموس است که سازمان را از رقبایش متمایز می‌سازد (کلر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

۲. عملکرد: عملکرد، ارزیابی منطقی از کارایی ملموس برند است (د-چرناتونی و دال-اولموریلی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷). این بُعد به حوزه‌ای اشاره دارد که برند، نیازهای پایه و منطقی مصرف‌کننده را تأمین می‌نماید (بریدسون و همکاران، ۲۰۱۳).

۳. تقویت ارزش: تقویت ارزش برند وسیله‌ای برای ایجاد ارزش افزوده است که برندگرایی را تشدید می‌نماید (بریدسون و همکاران، ۲۰۱۳).

۴. نمادگرایی: نمادگرایی توانایی برند را در بهره‌برداری از نیازهای درونی مصرف‌کننده به منظور ارتقاء عزت‌نفس خود، عضویت در گروه‌ها، سبک‌زندگی و... منعکس می‌کند (هالت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). دیچرناتونی و دال الموریلی (۱۹۹۹) و کلر (۲۰۰۳)،

1. Swap

2. Keller

3. De Chernatony & Dall'Olmo Riley

4. Holt

ویژگی‌های نمادین برند را ارزش‌های احساسی و ناملموس برند تعریف کرده‌اند (بریدسون و همکاران، ۲۰۱۳).

## نوآوری

نوآوری، نشان‌دهنده علاقه به پشتیبانی از خلاقیت و آزمایش‌ها در معرفی محصولات جدید و همچنین رهبری تکنولوژی و تحقیق و توسعه در ایجاد فرآیندهای نوین است (لامپکین و دس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). نوآوری را می‌توان یکی از فاکتورهای کلیدی موفقیت سازمان برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفت. نوآوری از دیدگاه سازمانی این طور تعریف می‌شود: اجرای موفقیت آمیز ایده‌های خلاقانه در سازمان (ری و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). نوآوری به کاربرد ایده‌های عملی برای استفاده مؤثر از قابلیت‌های شرکت می‌شود و فراتر از سطح محصولات و خدمات است و شامل اصلاح در فرآیندها و سیستم‌ها می‌شود. نوآوری ممکن است در کسب مزیت و عملکرد رقابتی به شرکت‌ها کمک کند تا اهمیت برند را در «عرضه موفق نوآوری‌هایی که به بهترین شکل خدمات جدید را با نیازهای مشتریان منطبق می‌سازد»، تشخیص دهند. علاوه بر این، در زمینه خدمات، برند شرکتی اغلب با برند خدمات تجاری‌سازی شده یکسان است؛ به طوری که نوآوری‌ها به تقویت شهرت شرکت کمک می‌کند و پذیرش مشتریان از خدمات جدید را بهبود می‌بخشد (فرییرا و کولهو، ۲۰۲۰). نوآوری خدمات معمولاً خدمات جدیدی در نظر گرفته می‌شود که شامل «ایجاد ارزش‌های پیشنهادی جدید از طریق توسعه یا ایجاد شیوه‌ها/منابع جدید، یا از طریق یکپارچه‌سازی شیوه‌ها و منابع به روش‌های جدید» است (وو و همکاران، ۲۰۲۱).

فرهنگ نوآوری سازمان نشان می‌دهد که آیا سازمان به توسعه و اتخاذ نوآوری علاقه دارد یا از آن خودداری می‌کند (سنتوس-ویجنده و همکاران، ۲۰۱۳). یکی از ویژگی‌های نوآوری آن است که رویکرد بیرونی سازمان را وسیله‌ای برای خلق نوآوری رقابتی، تقویت می‌نماید. بنابراین، بازار را یک منبع بالقوه برای خلق نوآوری در نظر می‌گیرد. در واقع حتی اگر نوآوری از تلاش‌های داخل سازمانی ایجاد شود و سعی کند بر بازار اثر بگذارد، فرهنگ نوآوری درک کافی از رفتار بازار و پاسخ

<sup>1</sup>. Lumpkin & Dess

<sup>2</sup>. Rhee

بالقوه آن را ضروری می‌داند (۱-کاس و نگو، ۲۰۰۷). بر اساس این رویکرد بیرونی، نوآوری می‌تواند سازمان را برای تشخیص اهمیت برند یاری رساند. از آنجایی که برند، اعتبار و امنیت را وام می‌دهد؛ نه تنها وسیله‌ای برای تجاری‌سازی موفق نوآوری است، بلکه وسیله‌ای ارزشمند به منظور منطبق ساختن خدمات نوین با نیازهای مشتری بوده که حائز اهمیت است (آکر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). علاوه بر آن، در حوزه خدمات، اغلب برند سازمان معادل برند خدمتی است که تجاری‌سازی شده است. بنابراین مدیریت درست برند و استفاده از آن در نوآوری، به سازمان در تقویت شهرت یک سازمان نوآور کمک می‌کند. با توجه به این استدلال‌ها، این ایده که نوآوری می‌تواند بر برندسازی داخلی و برندگرایی اثرگذار باشد، تقویت می‌شود. مطالعات گذشته در رابطه با نوآوری، اثر آن را بر عملکرد بررسی کرده‌اند (ری و همکاران، ۲۰۱۰؛ هالت و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). اما پژوهش‌هایی که اثر این متغیر را بر سیستم مدیریت برند سازمان شامل مفاهیمی چون برندسازی داخلی و برندگرایی بررسی کرده باشند، بسیار نادر است. به نحوی که طبق مطالعات محققان، پژوهش حاضر از معدود تحقیقات یافت شده در این حوزه، مطالعه آندونوا و لوسادا-اوتالورا (۲۰۲۰) است که به توسعه و آزمایش یک نظریه در مورد نحوه شکل‌دهی برندهای قوی در جهت‌گیری نوآوری تحت شرایط عدم‌اطمینان نهادی پرداخته است و پژوهش سنتوس-ویجنده و همکاران (۲۰۱۳) که نوآوری را متغیری اثرگذار بر برندگرایی و برندسازی داخلی را از ابعاد مدیریت برند سازمان پیشنهاد کرده‌اند.

**عملکرد مشتری.** عملکرد شامل خروجی‌های سازمان در سه حوزه مالی، بازار و مشتری است. خروجی‌های مشتری شامل رضایت مشتری، وفاداری یا ادراکات ارزش افزوده است و خروجی‌های کلی کسب و کار نشانگرهای مالی و بازار مانند میزان فروش، سهم بازار و سود را شامل می‌شود. عملکرد مشتری یکی از متغیرهای اصلی سنجش عملکرد در سازمان‌ها است که معمولاً به صورت یک عامل اثرگذار بر عملکرد کسب و کار یا برند در نظر گرفته می‌شود. عملکرد مشتری نشانگر آن است که آیا سازمان به سطح بالاتری از رضایت و وفاداری مشتری دست یافته است یا خیر (سنتوس-ویجنده و همکاران، ۲۰۱۳). عملکرد مشتری برای یافتن چگونگی

1. O' Cass & Ngo

2. Aaker

3. Hult

اندازه‌گیری ارزش بازاری که شرکت در آن فعال است و بازارهای بالقوه‌ای که ممکن است بتواند به آن‌ها وارد شود، استفاده می‌شود. این اندازه‌گیری نشان می‌دهد که شرکت چه چیزی را باید چگونه ارائه دهد تا به سطوح بالایی از رضایت، وفاداری، حفظ و جذب مشتری دست یابد. گزاره ارزش مشتری، ویژگی‌های ارائه شده توسط شرکت را در محصولات یا خدمات فروخته شده برای ایجاد وفاداری و رضایت مشتری توصیف می‌کند (هریاتی و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع عملکرد مشتری، نوعی از عملکرد است که از طریق روابط مستمر مابین برند و مشتری، قابل ارتقاء است و شامل کسب مشتری، حفظ مشتری، رضایت مشتری، آگاهی از برند، تصویر برند و... است (لی و همکاران، ۲۰۰۸).

بسیاری از فعالیت‌های بازاریابی منجر به خلق مشتریان راضی و وفادار می‌شوند. هولی و همکاران (۲۰۰۵)، این خروجی‌ها را عملکرد مشتری نام نهادند که به قابلیت‌های مشتری مربوط است، مانند توانایی تشخیص نیازهای مشتریان و توانایی خلق، حفظ و بهبود روابط با مشتریان. علاوه بر آن دارایی‌هایی که با شهرت سازمان در ارتباط هستند، همچون برندهای شناخته شده، به وسیله تداعیات قدرتمند به رضایت مشتریان و وفاداری آنان مرتبط هستند (دیله<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). بامگارث (۲۰۱۰)، اثر برندگرایی را بر ابعاد عملکرد بررسی کرد. نتایج مطالعات او اثر برندگرایی بر عملکرد بازار و تأثیر عملکرد بازار را بر عملکرد مالی تأیید نمود. انیس-اور-رحمان و همکاران (۲۰۱۸)، چگونگی اثرگذاری استراتژی برندگرا بر عملکرد مالی در شرکت‌های B2B کوچک و متوسط را بررسی کردند. چنگ و همکاران (۲۰۲۰)، مطالعه‌ای را با هدف افزودن بینش به ادبیات برندسازی بنگاه به بنگاه انجام دادند و به بررسی سازوکاری که از طریق آن برندگرایی بر عملکرد نسبی سازمان تأثیر می‌گذارد پرداختند. چنگ و همکاران (۲۰۱۸)، در مطالعه خود پیشایندها و پیامدهای برندگرایی را بررسی کردند و اثر مثبت برندگرایی را بر عملکرد برند تأیید نمودند. همچنین سنتوس-ویجنده و همکاران (۲۰۱۳)، بیان کردند که برندگرایی می‌تواند بر عملکرد مشتری اثر مثبت داشته باشد. آن‌ها عملکرد مشتری را متغیر میانجی بین برندگرایی و عملکرد مالی سازمان در نظر گرفتند. آگوستینی و نوسلا (۲۰۱۶) نیز

<sup>1</sup>. Lee

<sup>2</sup>. Doyle



استدلال کردند که برندها می‌توانند مانند میان‌بری در تصمیم‌گیری‌های بلندمدت مشتریان عمل کنند و موجب تسریع فرآیند اتخاذ تصمیم شوند. به عبارت دیگر، برندها علاوه بر جاذبه احساسی، جاذبه عقلانی هم دارند و نتیجه برندسازی، وابستگی مشتری یا وفاداری او به برند است. برندگرای مزایای متعددی برای سازمان دارد، برای مثال می‌تواند باعث ایجاد روابط نزدیک‌تر با مشتریان شود که در نتیجه سطح بالاتری از اعتماد و تعهد را در مشتریان به‌وجود آورد (چنگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

در خصوص بررسی اثر برندسازی بر عملکرد مشتری، از زاویه درون‌سازمانی مطالعات محدودی انجام شده است. این در حالی است که مفهوم برندسازی داخلی در سازمان‌های بزرگ اهمیت فراوانی یافته است. به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی، برندسازی داخلی به دلیل برخورد بیشتر کارکنان با مشتریان اهمیت فراوانی دارد و تصویر برند را در ذهن مشتریان شکل می‌دهد. از آنجاکه امروزه کالاها نیز با ترکیبی از خدمات ارائه می‌شوند، این اهمیت قابل‌تعمیم به تمامی کسب و کارها است (پانجایسری و ویلسون، ۲۰۱۱). در پژوهش‌های اخیر، برندسازی داخلی ابزاری برای توانمندسازی سازمان به منظور تحقق وعده برند به انتظارات مشتریان، در نظر گرفته می‌شود (پانجایسری و همکاران، ۲۰۰۹؛ درکه و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). بر این اساس برندسازی داخلی بر تعاملات با مشتریان اثرگذار است و فعالیت‌های برندسازی داخلی به اندازه فعالیت‌های برندسازی بیرونی برای برقراری ارتباط با مشتریان و تحقق وعده برند به آنان، مهم هستند (پانجایسری و ویلسون، ۲۰۱۱). سنتوس-ویجندهو همکاران (۲۰۱۳) اثر مثبت برندسازی داخلی را بر عملکرد مشتری نشان داده‌اند. آن‌ها بیان می‌کنند که این اثر مثبت بر عملکرد مشتری، در نتیجه ساختن برندهای قوی است. آن‌ها در مطالعه خود عملکرد مشتری را متغیر میانجی بین برندسازی داخلی و عملکرد مالی سازمان در نظر گرفتند

## روش‌شناسی پژوهش

با توجه به توضیحات مبحث قبل، فرضیات پژوهش به شرح زیر تدوین می‌شوند:

1. Chang

2. Drake

H<sub>1</sub>: نوآوری بر برندسازی داخلی اثر مثبت و معنادار دارد.

H<sub>2</sub>: نوآوری بر برندگرایی اثر مثبت و معنادار دارد.

بر اساس ابعاد تعریف شده برای دو مفهوم برندسازی داخلی و برندگرایی، فرضیات فرعی مربوط به فرضیه اول و دوم پژوهش به شرح زیر تدوین می‌شوند:

H<sub>1-1</sub>: نوآوری بر آموزش کارکنان سازمان اثر مثبت و معنادار دارد.

H<sub>2-1</sub>: نوآوری بر گرایش کارکنان سازمان اثر مثبت و معنادار دارد.

H<sub>3-1</sub>: نوآوری بر جلسات گروهی کارکنان سازمان اثر مثبت و معنادار دارد.

H<sub>4-1</sub>: نوآوری بر توجیه کارکنان سازمان اثر مثبت و معنادار دارد.

H<sub>1-2</sub>: نوآوری بر تمایز سازمان اثر مثبت و معنادار دارد.

H<sub>2-2</sub>: نوآوری بر عملکرد سازمان اثر مثبت و معنادار دارد.

H<sub>3-2</sub>: نوآوری بر تقویت ارزش سازمان اثر مثبت و معنادار دارد.

H<sub>4-2</sub>: نوآوری بر نمادگرایی سازمان اثر مثبت و معنادار دارد.

بر

H<sub>3</sub>: برندگرایی بر عملکرد مشتری اثر مثبت و معنادار دارد.

H<sub>1-3</sub>: تمایز سازمان بر عملکرد مشتری اثر مثبت و معنادار دارد.

H<sub>2-3</sub>: عملکرد سازمان بر عملکرد مشتری اثر مثبت و معنادار دارد.

H<sub>3-3</sub>: تقویت ارزش سازمان بر عملکرد مشتری اثر مثبت و معنادار دارد.

H<sub>4-3</sub>: نمادگرایی سازمان بر عملکرد مشتری اثر مثبت و معنادار دارد.

H<sub>4</sub>: برندسازی داخلی بر عملکرد مشتری اثر مثبت و معنادار دارد.

H<sub>1-4</sub>: آموزش کارکنان سازمان بر عملکرد مشتری اثر مثبت و معنادار دارد.

H<sub>2-4</sub>: گرایش کارکنان سازمان بر عملکرد مشتری اثر مثبت و معنادار دارد.

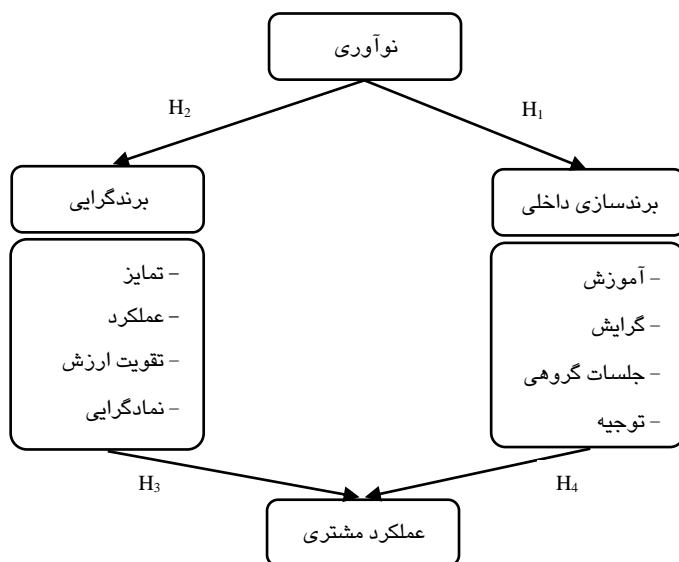
H<sub>3-4</sub>: جلسات گروهی کارکنان سازمان بر عملکرد مشتری اثر مثبت و معنادار دارد.

H<sub>4-4</sub>: توجیه کارکنان سازمان بر عملکرد مشتری اثر مثبت و معنادار دارد.

با توجه به مبانی نظری بررسی شده و ادبیات پشتوانه فرضیات، مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر ارائه می‌شود.

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران و کارمندان بانک ملت در شهر تهران تشکیل می‌دهند. با توجه به ادبیات و ماهیت متغیرهای پژوهش، نمونه آماری در دو

بخش مدیران و کارمندان تعریف شده است. بدین صورت که داده‌های مورد نیاز برای متغیرهای نوآوری، برندگرایی و عملکرد مشتری از مدیران و داده‌های متغیر برندسازی داخلی از کارکنان بانک جمع‌آوری شده است. جهت گردآوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف استفاده شده است و با توجه به ماهیت نمونه آماری، دو پرسشنامه یکی برای مدیران و دیگری برای کارمندان طراحی شد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

به منظور تخمین حجم نمونه مورد نیاز، از تعریف جکسون (۲۰۰۳) برای تحلیل‌های چندمتغیره آماری استفاده شده است. بر این اساس، حجم نمونه مورد نیاز، ۱۰ تا ۲۰ برابر متغیرهای پنهان مدل مفهومی پژوهش است. با توجه به تعداد متغیرهای پنهان پژوهش حاضر (۱۰)، تعداد نمونه مورد نیاز بین ۱۰۰ تا ۲۰۰ نمونه برآورد شد که به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شده‌اند. با توجه به احتمال عدم بازگشت پرسشنامه، ۳۰۰ پرسشنامه میان مدیران و کارمندان به صورت جداگانه توزیع شد که از این تعداد ۲۶۳ پرسشنامه از کارکنان و ۲۵۱ پرسشنامه از مدیران برگشت داده شد که از آن تعداد، ۲۴۷ پرسشنامه قابل اتکاء از هر بخش و در مجموع ۴۹۴ پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت.

هر یک از پرسشنامه‌ها شامل سه بخش است. بخش اول مقدمه‌ای به منظور شرح اهداف پژوهش، بخش دوم دربرگیرنده چهار سؤال عمومی و بخش سوم آن برای مدیران شامل بیست و سه سؤال اختصاصی و برای کارکنان حاوی ده سؤال اختصاصی است که جهت تحلیل فرضیه‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است. روایی محتوای پرسشنامه توسط خبرگان مورد تأیید قرار گرفته است. برای سنجش روایی سازه نیز روش تحلیل عاملی تأییدی به کار گرفته شد. برای محاسبه پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن برای کل سؤالات پرسشنامه برابر  $0/959$  حاصل شده است که نشان‌دهنده پایایی مطلوب پرسشنامه است. به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم افزار Smart PLS3 استفاده شده است. ارزیابی مدل پژوهش در سه بخش مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) از طریق تحلیل عاملی تأییدی، مدل ساختاری (مدل درونی) به وسیله برآورد مسیر بین متغیرها و ارزیابی کل مدل انجام شده است.

به منظور بررسی روایی همگرایی پژوهش از روش میانگین واریانس توسعه یافته (AVE) استفاده شده است. فورنل و لارکر (۱۹۸۱)، استاندارد بالای  $0/5$  را برای آن ذکر کرده‌اند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵). بر اساس جدول ۱ این مقدار برای تمامی سازه‌ها بالای  $0/5$  است که اعتبار درونی مدل را نشان می‌دهد. جهت سنجش پایایی از روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) استفاده شده است. میزان استاندارد برای آلفای کرونباخ بالای  $0/7$  است و همچنین برای پایایی ترکیبی مقدار بالای  $0/6$  ذکر شده است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵). مطابق جدول ۱ ضریب پایایی مرکب (CR) برای تمام سازه‌ها بالای  $0/9$  است که نشان‌دهنده سازگاری درونی مدل است. مقدار آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و روایی همگرایی متغیرها و همچنین منابع سؤالات پرسشنامه در جداول ۱ و ۲ ارائه شده است. در جدول ۱ اطلاعات متغیرهای اصلی و در جدول ۲ اطلاعات ابعاد متغیرها نشان داده شده است.

### تحلیل داده‌ها و تفسیر یافته‌های پژوهش

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا داده‌های جمعیت‌ناختی سپس داده‌های مدل تحقیق بررسی آماری می‌شوند.

**جمعيت شناختي.** خصوصيات جمعيت شناسي نمونه: نتايج تحليل ويژگي هاي جمعيت- شناختي نمونه آماری در دو بخش مديران و کارکنان، به طور خلاصه در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۱- آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و روایی همگرا متغیرهای اصلی و منبع سؤالات پرسشنامه

متغیر	تعداد سؤال	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی	منبع
نوآوری	۵	۰/۸۷	۰/۹۰	۰/۶۵	سنتوس-ویجنده و همکاران (۲۰۱۳)
برندسازی داخلی	۱۰	۰/۸۹	۰/۹۱	۰/۵۱	پانچایسری و همکاران (۲۰۰۹)
برندگرايي	۱۱	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۵۷	بریدسون و همکاران (۲۰۱۳)
عملکرد مشتري	۷	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۶۶	سنتوس-ویجنده و همکاران (۲۰۱۳)

جدول ۲- آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و روایی همگرا ابعاد متغیرهای اصلی

متغیر	ابعاد	تعداد سؤال	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
برندسازی داخلی	آموزش	۴	۰/۸۶	۰/۹	۰/۷
	گرایش	۲	۰/۷۶	۰/۸۹	۰/۸۱
	جلسات گروهی	۲	۰/۸۱	۰/۹۱	۰/۸۴
	توجیه	۲	۰/۷۰	۰/۸۷	۰/۷۷
برندگرايي	تمایز	۴	۰/۹۰	۰/۹۳	۰/۷۷
	عملکرد	۲	۰/۷۵	۰/۸۹	۰/۸۰
	تقویت ارزش	۲	۰/۸۷	۰/۹۴	۰/۸۸
	نمادگرايي	۳	۰/۹۳	۰/۹۶	۰/۸۸

همان طور که جدول ۳ نشان می دهد در نمونه مدیران حدود ۶۰ درصد پاسخ دهندگان مرد و در رده سنی ۳۵ تا ۴۵ سال هستند. در این نمونه حدود ۸۰ درصد افراد سابقه کار بیش از ۱۰ سال دارند و حدود ۷۵ درصد آنان دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر هستند.

در نمونه کارمندان بیش از ۶۰ درصد پاسخ دهندگان مرد و نزدیک به نیمی از آنان زیر ۳۵ سال سن دارند. بیش از نیمی از آنها دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر و حدود ۶۵ درصد این نمونه دارای سابقه کار بیش از ۱۰ سال بوده اند که این آمار نشان دهنده آشنایی مناسب نمونه با سازمان است.

جدول ۳- نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی نمونه

متغیر	بعد	نمونه مدیران		نمونه کارکنان	
		درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی
جنسیت	مرد	۱۴۶	۵۹/۱	۱۵۴	۶۲/۳
	زن	۱۰۱	۴۰/۹	۹۳	۳۷/۷
سن	زیر ۳۰ سال	۸۳	۳۳/۶	۱۱۸	۴۷/۸
	بین ۳۰ تا ۴۵ سال	۱۴۲	۵۷/۵	۱۰۸	۴۳/۷
	بالای ۴۵ سال	۲۲	۸/۹	۲۱	۸/۵
تحصیلات	دیپلم	۴	۱/۶	۲۱	۸/۵
	فوق دیپلم	۵	۲	۱۴	۵/۷
	کارشناسی	۵۳	۲۱/۵	۸۴	۳۴
سابقه کار	کارشناسی ارشد و بالاتر	۱۸۵	۷۴/۹	۱۲۸	۵۱/۸
	کمتر از ۵ سال	۱۶	۶/۵	۶۱	۲۴/۷
	بین ۵ تا ۱۰ سال	۳۶	۱۴/۶	۲۸	۱۱/۳
	بیش از ۱۰ سال	۱۹۵	۷۸/۹	۱۵۸	۶۴

### آزمون فرضیه‌ها

جهت انجام تحلیل عاملی، ابتدا از آزمون کفایت نمونه‌برداری<sup>۱</sup> استفاده شد. مقدار این شاخص معادل ۰/۹۰۷ به دست آمد که نشان از کفایت تعداد نمونه و داده‌ها دارد. سپس از آزمون کرویت بارتلت<sup>۲</sup> استفاده شد. این آزمون در سطح P کمتر از ۰/۰۱ معنادار است که نشان‌دهنده آن است که همبستگی داده‌ها در جامعه صفر نیست. نتایج این دو آزمون در جدول ذیل آمده است.

جدول ۴- آزمون کفایت نمونه‌برداری و آزمون کرویت بارتلت

مقدار آزمون کفایت نمونه‌برداری		۰/۹۰۷
آزمون کرویت بارتلت	Approx. Chi-Square	۷۹۸۰/۳۷۳
	Dg	۵۲۸
	Sig.	۰/۰۰۰

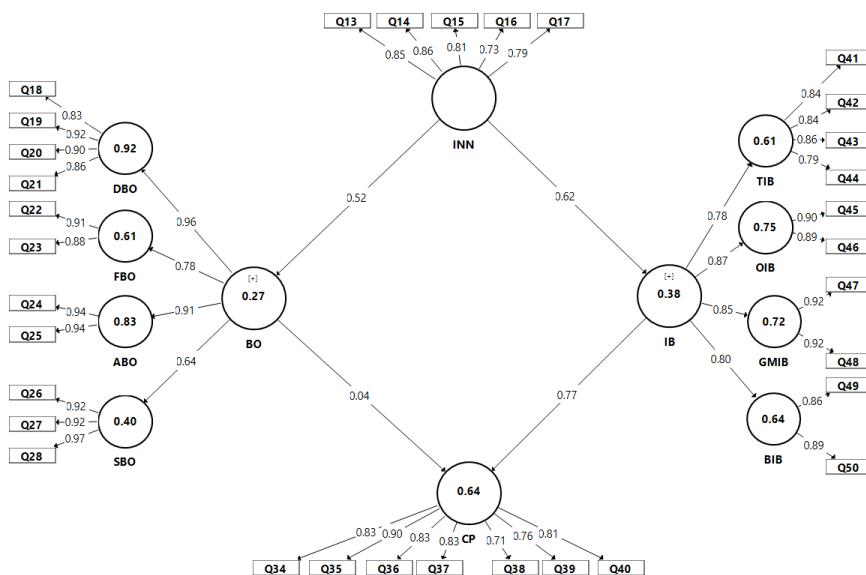
با توجه به اینکه در پژوهش حاضر داده‌های متغیر برندسازی داخلی از کارکنان و دیگر داده‌ها از مدیران بانک ملت جمع‌آوری شده، به منظور بررسی همبستگی دو جامعه از آزمون پیرسون استفاده شده است که در آن همبستگی دو به دو برای

1. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.

2. Bartlett's Test of Sphericity

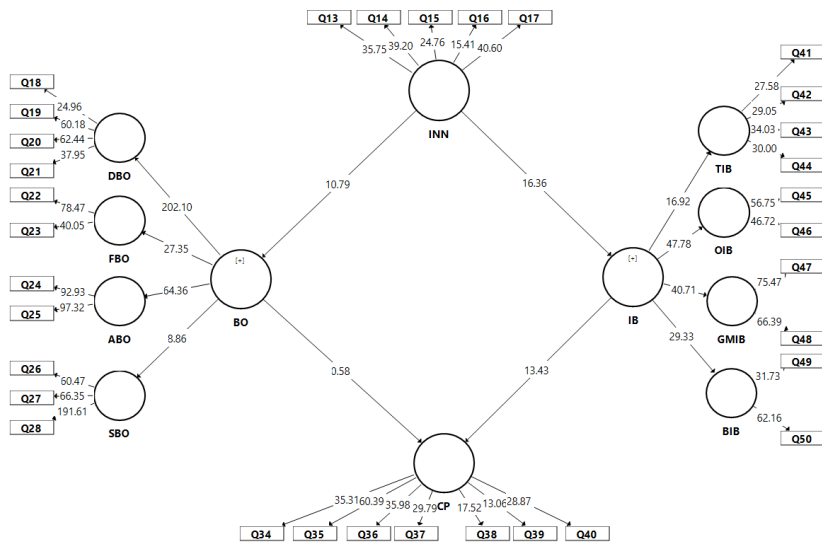
تمامي گويه‌ها بررسي شده است. مقدار Sig زير ۰/۰۵ نشان از آن دارد كه همبستگي وجود دارد و ميان گويه‌ها روابط معنادار برقرار است. نتايج اين آزمون در اين پژوهش نشان مي‌دهد كه Sig براي تمامي مقايسه زوجي گويه‌ها برابر ۰/۰۰۰ است. بنابراين دو جامعه داراي همبستگي هستند و روابط معنادار ميان آن‌ها وجود دارد و دو جامعه جهت انجام تحليل داده‌ها انطباق دارند. بدليل حجم بالاي جداول آزمون پيرسون براي مقايسه زوجي كلييه گويه‌هاي پژوهش، جهت جلوگيري از طولاني شدن متن مقاله از ارائه خروجي نرم‌افزار در متن خودداري شده است.

آزمون مدل اندازه‌گيري (مدل بيروني): به منظور همگن بودن مدل اندازه‌گيري، قدم‌مطلق بارهاي عملي هر يك از متغيرهاي مشاهده‌پذير متناظر با متغير پنهان آن بايد داراي حداقل مقدار ۰/۳ شود و همچنين در سطح معناداري موردنظر قرار گيرد. مطابق شكل ۲، كلييه بارهاي عملي مدل اندازه‌گيري به جز بار عملي فرضيه سوم، بالاي ۰/۳ هستند و در سطح اطمينان ۹۵ درصد معنادار هستند.



شكل ۲- آزمون مدل اندازه‌گيري و بارهاي عملي (علائم اختصاري نشانگر متغيرها: INN: نوآوري، IB: برندسازي داخلي، BO: برندگرايي و CP: عملكرد مشتري. علائم اختصاري نشانگر ابعاد متغير برندسازي داخلي: TIB: آموزش، OIB: گرايش، GMIB: جلسات گروهی و BIB: توجه. علائم اختصاري نشانگر ابعاد متغير برندگرايي: DBO: تمايز، FBO: عملكرد، ABO: ارزش و SBO: نمايدگرايي)

آزمون مدل ساختاری: پس از ارزیابی الگوی بیرونی، می‌بایست الگوی درونی که نشان‌دهنده ارتباط بین متغیرهای پنهان است، بررسی و ارزیابی شود. در پژوهش حاضر سطح اطمینان ۰/۹۵ و خطای ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است. بنابراین برای مقادیر  $t$ ، اعدادی معنادار خواهند بود که قدرمطلقشان از ۱/۹۶+ بزرگتر است. همانطور که در شکل ۳ مشاهده می‌شود، کلیه اعداد معناداری به جز عدد معناداری فرضیه سوم، در بازه معناداری هستند.



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

پس از بررسی بارهای عاملی و اعداد معناداری، به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش، در جدول ۵ ضرایب مسیر ( $\beta$ ) و مقادیر اعداد معناداری ( $t$ ) برای هر مسیر ارائه شده است.

جدول ۵- نتایج آزمون فرضیه‌های اصلی

فرضیه	رابطه مورد بررسی	$\beta$	t-value	نتایج
$H_1$	نوآوری بر برندسازی داخلی تأثیر مثبت و معنادار دارد.	۰/۶۲	۱۶/۲۶	پذیرش فرضیه
$H_2$	نوآوری بر برندگرایی تأثیر مثبت و معنادار دارد.	۰/۵۲	۱۰/۷۹	پذیرش فرضیه
$H_3$	برندگرایی بر عملکرد مشتری تأثیر مثبت و معنادار دارد.	۰/۰۴	۰/۰۸	رد فرضیه
$H_4$	برندسازی داخلی بر عملکرد مشتری تأثیر مثبت و معنادار دارد.	۰/۷۷	۱۲/۴۲	پذیرش فرضیه



همان‌طور که در جدول فوق مشخص است تمامی فرضیه‌های اصلی به جز فرضیه سوم تأیید شده‌اند.

آزمون فرضیه‌های فرعی. به منظور بررسی فرضیه‌های فرعی، مدل مفهومی پژوهش در سطح فرضیه‌های فرعی آزمون شده است. به منظور جلوگیری از طولانی شدن متن مقاله، شکل‌های خروجی مدل در سطح فرضیه‌های فرعی ارائه نشده است و خلاصه نتایج فرضیه‌های فرعی در جدول ۵ ارائه شده است. همان‌طور که در جدول مشخص است فرضیه‌های فرعی فرضیه سوم رد شده‌اند. علاوه بر آن فرضیه H4-1 نیز تأیید نشده است.

جدول ۶- نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی

فرضیه	رابطه مورد بررسی	$\beta$	t-value	نتایج
H <sub>۱-۱</sub>	نوآوری بر آموزش اثر مثبت و معنادار دارد.	۰/۲۷	۷/۴۲	پذیرش فرضیه
H <sub>۲-۱</sub>	نوآوری بر گرایش اثر مثبت و معنادار دارد.	۰/۶۲	۱۴/۸۸	پذیرش فرضیه
H <sub>۳-۱</sub>	نوآوری بر جلسات گروهی اثر مثبت و معنادار دارد.	۰/۵۶	۱۰/۵۶	پذیرش فرضیه
H <sub>۴-۱</sub>	نوآوری بر توجیه اثر مثبت و معنادار دارد.	۰/۵۳	۱۰/۹۹	پذیرش فرضیه
H <sub>۱-۲</sub>	نوآوری بر تمایز اثر مثبت و معنادار دارد.	۰/۵۱	۹/۵۶	پذیرش فرضیه
H <sub>۲-۲</sub>	نوآوری بر عملکرد اثر مثبت و معنادار دارد.	۰/۴۴	۷/۷۱	پذیرش فرضیه
H <sub>۳-۲</sub>	نوآوری بر تقویت ارزش اثر مثبت و معنادار دارد.	۰/۴۸	۷/۹۷	پذیرش فرضیه
H <sub>۴-۲</sub>	نوآوری بر نمادگرایی اثر مثبت و معنادار دارد.	۰/۲۶	۴/۵۸	پذیرش فرضیه
H <sub>۱-۳</sub>	تمایز بر عملکرد مشتری اثر مثبت و معنادار دارد.	-۰/۱	۰/۷۵	رد فرضیه
H <sub>۲-۳</sub>	عملکرد بر عملکرد مشتری اثر مثبت و معنادار دارد.	۰/۰۵	۰/۹۱	رد فرضیه
H <sub>۳-۳</sub>	تقویت ارزش بر عملکرد مشتری اثر مثبت و معنادار دارد.	۰/۰۷	۰/۵۶	رد فرضیه
H <sub>۴-۳</sub>	نمادگرایی بر عملکرد مشتری اثر مثبت و معنادار دارد.	-۰/۰۶	۱/۰۷	رد فرضیه
H <sub>۱-۴</sub>	آموزش بر عملکرد مشتری اثر مثبت و معنادار دارد.	۰/۰۵	۰/۸۴	رد فرضیه
H <sub>۲-۴</sub>	گرایش بر عملکرد مشتری اثر مثبت و معنادار دارد.	۰/۲۹	۴/۱۵	پذیرش فرضیه
H <sub>۳-۴</sub>	جلسات گروهی بر عملکرد مشتری اثر مثبت و معنادار دارد.	۰/۳۵	۳/۹۹	پذیرش فرضیه
H <sub>۴-۴</sub>	توجیه بر عملکرد مشتری اثر مثبت و معنادار دارد.	۰/۳۱	۴/۳۹	پذیرش فرضیه

برآزش مدل کلی: مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری است و با تأیید برآزش آن، بررسی برآزش در یک مدل کامل می‌شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). شاخص GOF که معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل به شمار می‌رود به شرح زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{Communality} \times R^2} = \sqrt{0/46 \times 0/615} = 0/532$$

همان‌طور که مشاهده می‌شود، ضریب نیکویی برازش در محدوده قوی قرار گرفته و حاکی از برازش مناسب مدل نهایی پژوهش است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر نوآوری بر عملکرد مشتری با تأکید بر نقش میانجی برندسازی داخلی و برندگرایی انجام شده است. تأکید این پژوهش بر مفاهیم برندسازی داخلی و برندگرایی است که می‌توان آن‌ها را متغیرهای اصلی مدیریت داخلی برند به شمار آورد. بدین منظور برندسازی داخلی با الهام از پژوهش پانجایسری و همکاران (۲۰۰۹) در چهار بعد آموزش، گرایش، جلسات گروهی و توجیه و برندگرایی مبتنی بر پژوهش بریدسون و همکاران (۲۰۱۳) در قالب ابعاد تمایز، عملکرد، تقویت ارزش و نمادگرایی مفهوم‌سازی شده‌اند. این پژوهش بر این موضوع تأکید دارد که ساختن برندها باید از یک فرآیند درونی و در واقع از برندسازی درون‌سازمانی آغاز شود. بدین‌منظور سازمان باید اهمیت استراتژیک برند را در نظر گیرد (که این مفهوم در قالب متغیر برندگرایی بحث شده است) و رفتار کارکنان را با معنای برند هم‌راستا سازد (که این مسأله نیز در قالب برندسازی داخلی مورد مذاقه قرار گرفته است) (سنتوس-ویجنده و همکاران، ۲۰۱۳).

نتایج حاکی از تأیید فرضیه اول و دوم پژوهش است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت نوآوری بر برندسازی داخلی و برندگرایی اثر مثبت و معنادار دارد و این نتایج با یافته‌های مطالعات سنتوس-ویجنده و همکاران (۲۰۱۳) تطابق دارد. همچنین تمامی فرضیات فرعی این دو رابطه تأیید شده است که نشان از روابط قوی دارد. این نتیجه نشان‌دهنده این موضوع است که نوآوری، یک قابلیت بازاریابی است که یک رویکرد برون‌سازمانی را در بر می‌گیرد و می‌تواند باعث درک اهمیت برندسازی در داخل سازمان شود. می‌توان این چنین استدلال کرد که وجود نوآوری در سازمان و تلاش سازمان برای دستیابی به آن، باعث درگیرسازی بیشتر کارکنان و ایجاد انگیزه در آن‌ها می‌شود. این مهم، زمینه را برای انجام فعالیت‌های برندسازی درون‌سازمانی فراهم می‌سازد. بر این اساس، به مدیران بانک ملت پیشنهاد می‌شود برای نوآوری اهمیت قائل شوند و نوآوری را بخشی از فرهنگ سازمانی خود بدانند و در بستر

نوآوری‌های نوین بانکی، همکاری کارکنان و ارائه پیشنهادات از سوی آنان را تسهیل نمایند. زیرا زمانی که بانک پیشنهادات نوآورانه کارکنان را مشتاقانه بپذیرد و به صورت فعالانه ایده‌های نوآورانه را دنبال کند، کارمندان احساس می‌کنند که در رابطه با پیشنهادات جدیدی که به سازمان داده‌اند، تشویق شده‌اند. در این راستا لازم است مدیران بانک، سرمایه‌گذاری خود را در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات مدرن افزایش دهند تا برای کارکنان بستری فراهم شود که با استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و سلف سرویس، عملیات خود را بهبود بخشند و از ارائه خدمات کارآمد و مؤثر اطمینان حاصل کنند. علاوه بر این، از آنجایی که نوآوری فناوری‌های بانکی مستلزم همکاری با سایر شرکای تجاری مانند شرکت‌های مخابراتی و ارائه‌دهندگان خدمات اینترنتی است، پیشنهاد می‌شود مدیریت بانک‌ها برنامه‌ای را برای دریافت مداوم بازخورد و همچنین تشکیل جلسات منظم برای بهبود مؤثر ارائه خدمات توسط این نهادها تنظیم کنند. این مجموعه اقدامات میزان خرابی فناوری‌ها و سیستم‌های ارائه خدمات نوین بانکی حین عملیات ارائه خدمات به مشتریان را کاهش می‌دهد و منجر به حذف فرآیندهای وقت‌گیر تجاری و کاهش تلاش‌های مضاعف کارکنان بانک در ارائه خدمات می‌شود و از این طریق به ارتقاء برندسازی داخلی بانک کمک می‌کند. همچنین می‌تواند منجر به حصول اطمینان نسبت به این موضوع شود که فرآیندهای بانکی نسبتاً کوتاه، آسان و ساده برای مشتریان طراحی می‌شود و با تمایزی که در این حوزه ایجاد می‌شود برندگرایی را در بانک ارتقاء دهد.

به طور کلی به مدیران بانک ملت پیشنهاد می‌شود نوآوری‌های سازمانی را برای کارکنان تشریح نمایند و در جلسات گروهی و توجیهی تا جایی که امکان دارد آن‌ها را در نوآوری‌های سازمانی سهیم کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران در حوزه آموزش مستمر کارکنانی که ارائه و پشتیبانی از خدمات فنی به مشتریان بانک را به عهده دارند برنامه‌ریزی نمایند تا این کارکنان هنگام بروز هر گونه مشکل فناوری در بانک مانند قطعی احتمالی سیستم بانکی، بتوانند بهترین راهکار ممکن را به مشتریان پیشنهاد دهند و نیازهای مشتریان را به بهترین شکل برطرف سازند و به شکایات آنها رسیدگی نمایند. از آنجا که همواره از کارکنان سازمان از جمله یکی از منابع نوآوری یاد شده است (کاتلر و آرمسترانگ، ۲۰۱۲)، این موضوع از یک سو باعث می‌شود از کارکنان در شاکله‌ای از منابع ایده‌های مفید در سازمان استفاده شود و از

سوی دیگر فرآیندهای برندسازی داخلی تقویت شود. همچنین از آنجا که یک سازمان برندگرا به دنبال تمایز از رقبا و حل بهتر مشکلات مشتریان است، به مدیران بانک پیشنهاد می‌شود از طریق توسعه نوآوری، پذیرش پیشنهادات نوآورانه و دنبال کردن آن‌ها خدمات کیفی‌تری (نسبت به رقبا) به مشتریان ارائه نمایند و عملکرد خود را ارتقاء دهند و رویکردهای برندگرایی را در بانک نهادینه سازند.

فرضیه سوم این پژوهش تأیید نشده است. بنابراین نمی‌توان اثر مثبت و معناداری برای متغیر برندگرایی بر عملکرد مشتری متصور بود. در مطالعات سنتوس-ویجنده و همکاران (۲۰۱۳) این رابطه مورد تأیید قرار گرفته است. اما آگوستینی و نوسلا (۲۰۱۶) نیز در مطالعات خود رابطه معناداری میان برندگرایی و عملکرد مشتری نیافتند. به طور مشابه هروون و همکاران (۲۰۱۶) در نتایج تحقیق خود رابطه مثبت و معناداری میان برندگرایی و عملکردهای مربوط به مشتری ارائه نکردند. به منظور تبیین دقیق‌تر این موضوع نتایج فرضیه سوم و چهارم پژوهش با هم تحلیل شده است. فرضیه چهارم این پژوهش تأیید شده و نشان‌دهنده اثر مثبت و معنادار برندسازی داخلی بر عملکرد مشتری است. در پژوهش سنتوس-ویجنده و همکاران (۲۰۱۳) نیز این رابطه تأیید شده است. همچنین پانجایسری و همکاران (۲۰۰۹) تأثیر مثبت برندسازی داخلی بر عملکرد برند را نشان داده‌اند. در تحلیل این دو فرضیه باید توجه داشت که بر اساس تعاریف ارائه شده، برندگرایی بیشتر بر پذیرش اهمیت برند در قالب یک قطب استراتژیک تأکید دارد (یورد و همکاران، ۲۰۱۲) و برندسازی داخلی مرحله‌ای عملی‌تر است که هم‌راستا سازی رفتار کارکنان با ارزش‌های برند را مدنظر قرار می‌دهد (پانجایسری و ویلسون، ۲۰۱۱). بنابراین می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که یکی از دلایل رد فرضیه سوم این است که در بانک ملت، بر برند در قالب یک قطب سازمانی و دارایی استراتژیک تأکید نشده است. زیرا تا این مفهوم به صورت ذهنی مورد پذیرش سازمان قرار نگیرد، کارکرد خود را نخواهد داشت. در عین حال، از آنجا که نتایج برندسازی داخلی بر کارکنان محسوس‌تر است، می‌توان اثر مثبت و معنادار آن را بر عملکرد مشتری ملاحظه نمود. بنابراین برندسازی داخلی برای موفقیت یک سازمان خدماتی حیاتی است (پانجایسری و ویلسون، ۲۰۱۱). در این راستا، به مدیران پیشنهاد می‌شود به منظور تقویت برندسازی داخلی بانک، برای تقویت ارتباطات داخلی، به‌ویژه تسهیل روابط متقابل بین مدیران و کارکنان،

برنامه‌ریزی نمایند. مدیران بانک می‌بایست به وضوح با کارکنان ارتباط برقرار کنند و آنها را در مورد رفتارهایی که انتظار دارند در طول ارائه خدمات انجام دهند، آگاه سازند. تشکیل جلسات توجیهی روزانه، جلسات گروهی، تابلوهای اعلانات و مجلات داخلی بانک از جمله ابزارهایی برای تقویت این‌گونه ارتباطات است. مهم این است که مدیران با استفاده از این ابزارها، کارکنان را از مأموریت برند و نقشی که هر یک از آنها در تحقق این مأموریت ایفا می‌کنند آگاه نمایند. چرا که از این طریق بستری برای ارائه خدمات بهتر از سوی کارکنان به مشتریان فراهم می‌شود که نتیجه آن بهبود ارتباطات بانک با مشتریان، افزایش رضایت آنان و در نهایت ارتقاء عملکرد مشتری است.

نتایج آزمون فرضیات فرعی فرضیه سوم اثر آموزش بر عملکرد مشتری را رد و اثر سه بعد گرایش، جلسات گروهی و توجیه را بر عملکرد مشتری تأیید می‌کند. دلیل رد فرضیه اثر آموزش بر عملکرد مشتری را می‌توان این موضوع دانست که آموزش‌ها در بانک ملت به صورتی سنتی ارائه می‌شوند و از این رو اثرگذاری آن‌ها کم است. در این راستا لازم است تا مدیران بانک، شیوه‌های آموزشی به‌روزتر را به کار گیرند تا اثرگذاری آموزش‌ها افزایش یابد. مدیران برای ارتقاء برندسازی داخلی می‌بایست به نیازهای مهارتی مرتبط با برند در کارکنان توجه نمایند. تشخیص این نیازها مستلزم ارزیابی مناسب و برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب است. نکته مهم این است که ارتباطات داخلی و برنامه‌های آموزشی باید با هم در بانک به کار گرفته شود تا درک و دانش کارکنان در مورد نقش مهم آنها در ارائه برند افزایش یابد. بدین منظور پیشنهاد می‌شود مدیران به نحوه درک کارکنان از محیط کار خود توجه داشته باشند. روابطی که کارکنان با هم‌تایان و رهبران خود دارند، سطح استقلال درک شده و ادراکات آنها نسبت به پرداخت‌ها و طرح‌های پاداش می‌تواند اثربخشی برندسازی داخلی را محدود کند. تأثیر برندسازی داخلی بر نگرش‌ها و رفتار کارکنان زمانی تشدید می‌شود که کارمندان از محل کار خود راضی هستند. در این راستا پیشنهاد می‌شود مدیران بانک با ارائه بازخورد عملکرد مستمر به کارکنان، آنها را از کیفیت عملکردشان آگاه سازند و انگیزه آنها را برای انجام بهتر وظایفشان افزایش دهند. همچنین پیوند دادن سیستم‌های پاداش به اهداف بانک و بخشی از عملکرد برند که در حوزه کارکنان است، از جمله استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی است که مدیران

می‌توانند با هدف تقویت رفتار مرتبط با برند در بانک به کار گیرند. بنابراین، تقویت برندسازی داخلی از طریق بهبود ارتباطات داخلی، ارائه بازخورد مستمر به کارکنان و طراحی سیستم پاداش متناسب با رفتار مرتبط با برند می‌تواند درک کارکنان را از ارزش‌های برند و وعده برند بهبود بخشد و آنها را از نظر عاطفی توانمند سازد و منجر به تقویت وفاداری و عملکرد مشتریان بانک شود.

این پژوهش در حوزه خدمات و به طور مشخص در بانک ملت که یکی از بانک‌های خصوصی کشور است انجام شده است. پیشنهاد می‌شود این موضوع در بانک‌های دولتی و همچنین در دیگر حوزه‌های خدماتی، تولیدی و صنعتی، آموزشی و... بررسی شود و نتایج آن‌ها با نتایج پژوهش حاضر مقایسه شود. همچنین اثر متغیرهای تعدیلگر در این پژوهش بررسی نشده است. بر این اساس پیشنهاد می‌شود اثر متغیرهای تعدیلگری چون فرهنگ سازمانی، سبک مدیریتی و مانند آن در روابط مدل مفهومی بررسی شود. به علاوه، در این پژوهش سعی بر آن بوده تا تأثیر متغیرهای نوآوری، برندسازی داخلی و برندگرایی بر عملکرد مشتری که یکی از ابعاد اصلی عملکرد سازمان است سنجیده شود. پیشنهاد می‌شود تأثیر این متغیرها بر دیگر عواملی که نشانگر عملکرد سازمان هستند همچون عملکرد بازار و عملکرد مالی بررسی شود. در نهایت، برای متغیرهای برندسازی داخلی و برندگرایی تعاریف عملیاتی دیگری نیز ارائه شده که این عوامل را از طریق ابعاد دیگری مفهوم‌سازی می‌کند. از این رو می‌توان این تحقیق را با تعاریف عملیاتی دیگر اجرا نمود و نتایج آن را با تحقیق حاضر مقایسه کرد.

## References

- Aaker, D. A. (2007). Innovation: Brand it or lose it. *California Management Review*, 50(1), 8–24.
- Agostini, L., & Nosella, A. (2016). The central role of a company's technological reputation in enhancing customer performance in the B2B context of SMEs. *Journal of Engineering and Technology Management*, 42, 1-14.
- Alnawas, I., & Farha, A. A. (2020). Strategic orientations and capabilities' effect on SMEs' performance. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Andonova, V., & Losada-Otálora, M. (2020). Understanding the interplay between brand and innovation orientation: Evidence from emerging multinationals. *Journal of Business Research*, 119, 540-552.
- Anees-ur-Rehman, M., Wong, H. Y., Sultan, P., & Merrilees, B. (2018). How brand-oriented strategy affects the financial performance of B2B SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

- Azizi, S. & Asnaashari, M. (2013). Internal Branding and Brand Performance: The Moderator Role of Workplace Competitive Climate and Job Satisfaction. *Journal of Management Research in Iran*, 17 (3), 151-165. [in Persian]
- Azizi, S., Jamali, S. & Sanaee, I. (2012). Factors Effect Employee Brand Performance in Agriculture Bank of IRAN Based on Goal Setting Theory. *Journal of Bussiness Management*, 4 (1), 89-104.
- Balmer, J. M., & Podnar, K. (2021). Corporate brand orientation: Identity, internal images, and corporate identification matters. *Journal of Business Research*, 134, 729-737.
- Butkouskaya, V., Llonch-Andreu, J. and Alarcón-del-Amo, M.-d. (2021). The impact of customer performance on IMC outcomes: firm size moderation in the inter-country context. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*. Vol. 26 No. 52, pp. 358-375.
- Baumgarth, C. (2010). "Living the brand": brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44(5), 653 – 671.
- 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.
- Bridson, K., Evans, J., Movando, F., & Minkiewicz, J. (2013). Retail brand orientation, positional advantage and organizational performance. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 23(3), 245-264.
- Bridson, K., & Evans, J. (2004). The secret to a fashion advantage is brand orientation. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32 (8), 403-411.
- Buil, I., Martinez, E., & Matute, J. (2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviors: Evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tourism Management*, 57, 256- 271.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of brand management*, 12(4), 279-300.
- Chang, Y., Wang, X., & Arnett, D. (2018). Enhancing firm performance: The role of brand orientation in business-to business marketing. *Industrial Marketing Management*, 72, 17-25.
- Chang, Y., Wang, X., Su, L., & Cui, A. P. (2020). B2B brand orientation, relationship commitment, and buyer-supplier relational performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Davari, A. & Rezazadeh, A. (2016). Structural Equation Modeling with PLS Software. Tehran: Academic Jihad Publishing Organization. Third Edition.
- Dechawatanapaisal, D. (2019). Internal branding and employees' brand outcomes: do generational differences and organizational tenure matter?. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 51 No. 4, pp. 209-227.
- De Chernatony, L., & F. Dall'Olmo Riley. (1997). Brand consultants' perspectives on the concept of the brand. *Marketing and Research Today*, 25 (1), 45–52.
- Doyle, P. (2000). Value based marketing. Chichester: Wiley.
- Drake, S.M., Gulman, M.J., & Roberts, S.M. (2005). Light Their Fire, Dearborn, Chicago, IL.
- Ewing, M. T., & Napoli, J. (2005). Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale. *Journal of Business Research*, 58 (6), 841–853.

- Ferreira, J., & Coelho, A. (2020). Dynamic capabilities, innovation and branding capabilities and their impact on competitive advantage and SME's performance in Portugal: the moderating effects of entrepreneurial orientation. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 255-286.
- Gromark, J. (2020). Brand orientation in action—A transformational learning intervention. *Journal of Business Research*, 119, 412-422.
- Hankinson, P. (2001). Brand orientation in the charity sector: a framework for discussion and research. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3), 231-42.
- Hariyati, H., Tjahjadi, B., & Soewarno, N. (2019). The mediating effect of intellectual capital, management accounting information systems, internal process performance, and customer performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1250-1271.
- Hirvonen, S., Laukkanen, T., & Salo, J. (2016). Does brand orientation help B2B SMEs in gaining business growth?. *Journal of Business & Industrial Marketing*, (31) 4, 472-478.
- Holt, D. B. (2003). *Brands and branding*. Boston: Harvard Business School Publishing Note.
- Hooley, G. J., G. E. Greenley, J. W. Cadogan, & J. Fahy. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58 (1), 18–27.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438.
- 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.
- Jazani, N., Barati, A. & Parsamehr, V. (2014). The effect of social responsibility on the resonance of the organization's internal brand. *Journal of Business Management Perspective*, 13 (4), 107-122.
- Karimi Ali Vijeh, M. R., Ahmadi, M. M. & Eshaghi, S. M. S. (2016). Factors affecting the evaluation of employee based brand equity (third-generation of brand equity) in the banking industry (Case Study: Maskan Bank). *Iranian Management Sciences Journal*. 11, 79-102. [in Persian]
- Kaur, P., Malhotra, K. and Sharma, S.K. (2020). Moderation-mediation framework connecting internal branding, affective commitment, employee engagement and job satisfaction: an empirical study of BPO employees in Indian context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. Vol. 12 No. 3/4, pp. 327-348.
- Keller, K. L. (2003). Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29 (4), 595–600.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). Principles of Marketing. Translator: Saadi, M. R. & Ardestani, A. S. (2013). Tehran: Aylar. Second Edition.
- Kucherov, D. G., Tsybova, V. S., Lisovskaia, A. Y., & Alkanova, O. N. (2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic?. *Journal of Business Research*, 151, 126-137.
- Lee, J., Park, S. Y., Baek, I., & Lee, C. (2008). The impact of the brand management system on brand performance in B2B and B2C environments. *Industrial Marketing Management*, 37, 848–855.



- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-173.
- Mazzarolo, A. H., Mainardes, E. W., & Montemor, D. S. (2021). Effects of internal marketing on strategic orientations in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*.
- Nowrozi, H., Esfidani, Mohammad Rahim, Mehdabi, M. (2014). Investigating the impact of electronic marketing on customer preference in choosing a bank through customer-based brand equity (case study: Bank Mellat branches in Tehran). *Scientific Journal of Monetary and Banking Management Development*, 3(6), 53-83. [in Persian]
- O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2007). Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 868-887.
- O'Cass, A., & R. Voola. (2010). Explications of political market orientation and political brand orientation using the resource based view of the political party. *Journal of Marketing Management*, 27 (5-6), 627-645.
- Piha, L., Papadas, K., & Davvetas, V. (2021). Brand orientation: Conceptual extension, scale development and validation. *Journal of Business Research*, 134, 203-222.
- Porricelli, M. S., Yurova, Y., Abratt, R., & Bendixen, M. (2014). Antecedents of brand citizenship behavior in retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(5), 745-752.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: An enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521-1537.
- Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30(1), 65-75.
- Santos-Vijande, M. L., Del Río-Lanza, A. B., Suarez-Alvarez, L., & Díaz-Martín, A. M. (2013). The brand management system and service firm competitiveness. *Journal of Business Research*, 66(2), 148-157.
- Sepulcri, L. M. C. B., Mainardes, E. W., & Marchiori, D. M. (2020). Brand orientation: a systematic literature review and research agenda. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*.
- Schmidt, H. J., Mason, R., Steenkamp, P., & Mugobo, V. (2017). Does brand orientation contribute to retailers' success? An empirical study in the South African market. *Journal of retailing and consumer services*, 38, 210-222.
- Schmidt, H. L., Ind, N. J., & Iglesias, O. (2021). Internal Branding-In search of a new paradigm: Guest editorial. *Journal of Product & Brand Management*, 30(6), 781-787.
- Soleimani, M., Dana, L.P., Salamzadeh, A., Bouzari, P. and Ebrahimi, P. (2022). The effect of internal branding on organisational financial performance and brand loyalty: mediating role of psychological empowerment. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.

- Stuart, H. (2002). Employee identification with the corporate identity. *International Studies of Marketing and Organization*, 32 (3), 28-33.
- Sung, Y. K., & Hu, H. H. S. (2021). The impact of airline internal branding on work outcomes using job satisfaction as a mediator. *Journal of Air Transport Management*, 94, 102063.
- 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.
- Turner, M.J., Way, S.A., Hodari, D., & Witteman, W. (2017). Hotel property performance: the role of strategic management accounting. *International journal of hospitality management*, 63, 33-43.
- Urde, M. (1994). Brand orientation: a strategy for survival. *Journal of Consumer Marketing*, 11, 18-32.
- Urde, M. (1999). Brand orientation: a mindset for building brand into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, 15(13), 117-33.
- Urde, M., Baumgarth, C., & Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation – From alternatives to synergy. *Journal of Business research*, 66(1), 13-20.
- Woo, H., Kim, S. J., & Wang, H. (2021). Understanding the role of service innovation behavior on business customer performance and loyalty. *Industrial Marketing Management*, 93, 41-51.
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2005). A brand orientation typology for SMEs: A case research approach. *Journal of Product and Brand Management*, 14, 155-162.
- Wong, H. Y., & B. Merrilees. (2007a). Multiple roles for branding in international marketing. *International Marketing Review* 24 (4): 384-408.
- Wong, H. Y., & B. Merrilees. (2007b). Closing the marketing strategy to performance gap: The role of brand orientation. *Journal of Strategic Marketing*, 15 (4): 387-402.
- Wong, H. Y., & B. Merrilees. (2008). The performance benefits of being brand-oriented. *Journal of Product & Brand Management*, 17 (6): 372-383.
- 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.
- Zhang, H., & Xu, H. (2021). Improving internal branding outcomes through employees' self-leadership. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 257-266.