

17

기업의 지식 경영 활동이 내부 브랜드 자산에 미치는 영향에 관한 연구 : 브랜드 태도와 브랜드 애착을 중심으로*

- 최지혜**
한국외대 신문방송학과 박사과정
- 김유경
한국외대 미디어커뮤니케이션학부 교수
- 허태윤
한국외대 신문방송학과 박사과정

본 연구는 지식 경영 활동과 내부 구성원들의 자사 브랜드 태도와 브랜드 애착이 어떠한 관계를 지니고 있는지를 규명하기 위한 연구이다. 지식 경영 활동을 통해 내부 구성원들의 자사 기업 브랜드에 대한 태도와 애착을 높일 수 있다면 지식 경영의 개념을 브랜드 커뮤니케이션 관점에서 논의할 필요성이 높아지기 때문이다. 기존의 연구들은 지식 경영의 재무적 성과에 초점을 맞추어 왔지만 본 연구는 커뮤니케이션 관점에서 지식 경영을 고찰했다는 데 의의가 있다. 이에 본 연구는 지식 경영을 시행하고 있는 기업의 내부 구성원들을 대상으로 설문조사를 진행했다. 이를 바탕으로, 내부 구성원의 지식 경영 활동과 자사 브랜드 태도, 브랜드 애착에 관한 구조방정식 모형 분석(SEM, Structural Equation Modeling)을 실시했다.

연구결과 지식 경영 활동은 내부 고객의 자사 브랜드 태도와 브랜드 애착에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 브랜드 태도는 지식 경영 활동과 브랜드 애착 사이에서 매개 효과를 가지는 것으로 나타났다. 특히, 지식 경영 활동 차원 중 '지식 공유'가 브랜드 태도에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 지식 공유 차원은 다른 차원에 비해 커뮤니케이션 강도가 가장 높은 것으로 판단되므로 지식 경영 활동을 브랜드 커뮤니케이션 영역에서 연구할 필요가 있음을 시사했다.

주제어 : 지식 경영 활동, 내부 브랜딩, 브랜드 태도, 브랜드 애착

*이 연구는 한국외국어대학교 2015학년도 교내연구비 지원에 의해 수행되었습니다.

**교신저자(jeehye213@gmail.com)

▶투 고 일 : 2015년 03월 24일
▶심 사 일 : 2015년 03월 24일
▶게재확정일 : 2015년 05월 26일

1. 연구배경 및 목적

기업의 경영 방식 중의 하나인 지식 경영은 1980년대 중반 이후부터 국제 사회에 등장했다. 경제협력개발기구(OECD)는 미래사회를 ‘지식기반 경제(Knowledge based economy)’라고 선언했다. 이러한 흐름에 따라 많은 기업에서 지식 경영을 적극 도입하고 있다. 기업은 급변하는 사회 경제 상황에서 지속적으로 강력한 브랜드로 자리 잡기 위해 지식을 창출하고 공유할 수 있는 환경을 마련하게 된 것이다. 기업들이 지식을 효율적으로 조직화 할 수 있어야 치열한 경쟁 환경 속에서 살아남을 수 있다는 인식을 갖게 됨에 따라 지식은 기업의 지속적 경쟁력을 보유하는 핵심 자산이 되었다(Hilmi et al, 2009). 자연스레 학계에서도 지식 경영에 대한 연구가 진행되기 시작했다. 다만 지식 경영이라는 개념이 등장한 시기에 비해 비교적 폭넓은 연구가 이루어지지 못했다. 대부분의 연구들은 지식 경영을 성공적으로 이루기 위해 어떤 요인들이 중요한 지를 밝혀 내거나 지식 경영이 재무적으로 어떤 성과를 낼 수 있는지에 주목했다. 이는 기업이 지식 경영을 기업 경영의 하나의 전략적 시스템으로 간주하기 때문이다. 아직까지 학자들 사이에서도 지식 경영에 대하여 뚜렷한 개념 정리가 이루어지지 않고 있다. 그럼에도 불구하고 공통적인 의견은 지식 경영이 지식 근로자(Knowledge worker)의 개념에서 출발했다는 것이다. 즉, 지식 경영은 기업의 경영 시스템보다는 기업에 필요한 지식을 보유한 내부 구성원과 연관된 개념이다.

본 연구자는 지식 경영에 대한 근본적인 의미를 고찰한 결과 이 개념을 내부 브랜딩(Internal

Branding)의 측면에서 연구해야 할 필요성을 느꼈다. 기존의 연구는 지식 경영의 성과에 초점을 맞추므로써 지식 경영의 필요성을 인식하는 데 기여했다. 하지만 더 이상 지식 경영을 재무적 성과로만 연관시켜 논의하는 것에는 한계가 있다. 지식 경영의 주체는 조직을 구성하고 있는 개인이다. 업무를 통해 쌓아온 노하우나 아이디어들은 구성원, 즉 내부 고객에 의해 창출된다. 구성원들 간의 상호작용이 부재하다면 기업 내에 공유된 형태로 흐를 수 없기 때문이다. 지식이 공유되지 못한다면 기업이 경쟁력을 확보하기 위한 지식의 활용 또한 불가능하다. O'dell과 Grayson(1998)은 조직 내 지식이전을 구성원 간의 상호작용으로 정의하면서 인간 관계의 동태적인 측면을 강조했다.

이에 본 연구는 지식 경영을 내부 브랜딩의 관점에서 바라보고 내부 구성원들의 자사 기업 브랜드에 대한 태도 및 감정적 애착에 어떤 영향을 미치는 지 살펴보고자 한다.

2. 문헌고찰

1) 지식 경영 활동

지식 경영(Knowledge Management)이라는 용어는 1980년대에 들어와 널리 퍼지기 시작했다. 다만 Wells와 Mayne은 1938년 『World brain』이라는 책에서 집단적 지식에 대한 조직화의 가능성을 제시했다. 그들은 지식 경영이라는 용어를 사용하지는 않았지만 훨씬 이전부터 지식 경영의 필요성에 대한 연구자들의 논의는 시작된 것이다. 이러한 흐름에 따라 지적 자산의 가치를 인식하는 기업들

사이에서 조직 지식이 경쟁력 원천으로서 중요하다는 인식이 점점 커지고 있다(Sveiby, 1996; Norton & Kaplan, 1996; APQC, 1996; Edvinsson & Malone, 1997; Kimiz Dalkir, 2012). 한편, 지식 경영의 등장에는 지식 근로자(knowledge worker) 개념이 있다. 이 용어는 Drucker(1959)에 의해 처음 등장했다(최재화, 2009). Drucker(1959)는 지식 근로자의 축적된 지식은 기업의 생산 수단이 될 수 있으며, 엄청난 자본적 재산이라 주장했다. 지식 경영은 기업의 지식을 다루는 개념이지만 그 주체는 기업의 지식을 창출하는 지식 근로자, 즉 내부 구성원이라는 것이다.

지식 경영을 접근하는 방법으로는 크게 이론적 접근법과 실무적 접근법이 있다. 먼저 이론적 접근법은 기술 지향적 접근법과 인간 지향적 접근법으로 나뉜다. 기술 지향적 접근법에서 말하는 지식 경영은 정보시스템을 통해 지식을 포착하고 전이하는 것으로 지식을 재사용하는 데 목적을 두고 있다(최재화, 2009). 반면, 인간 지향적 접근 방법은 지식의 창출과 공유, 이용에 목적을 두는데 그 중심에 사회적 관계, 네트워크, 실무 공동체의 강한 유대를 강조한 점에서 기술 지향적 접근법과 차이를 가진다(서우중, 2012).

실무적 접근법은 인간 지향적 접근법과 유사하게 지식 경영을 사회 네트워크 기반에서 보는 것이다. 이에 따르면 기업들은 기술적 지식 경영에 머무르는 것이 아니라 사회화 전략으로 지식 경영의 중심을 이동하고 있다(최재화, 2009).

위 내용을 정리하면 기업의 지식 경영은 지식을 기반으로 해 축적된 기술을 이용해 구성원간의 상호작용을 유도함으로써 경쟁적 우위를 확보하는 것이라 볼 수 있다.

David Snowden(2002)은 지식 경영을 세 가지 흐름에서 살펴보았다. 첫 번째 세대는 정보 배분 중심적 지식 경영, 두 번째 세대는 지식 전환 중심적 지식 경영, 세 번째 세대는 콘텐츠 중심적 지식 경영이다. 그는 지식 경영의 초창기에는 많은 기업들이 정보기술 구축에 힘을 쏟았지만 2세대를 거쳐 3세대로 진화하며 지식의 흐름이 지식 경영의 중심이 되었다고 했다(Snowden, 2002). 즉, 지식의 저장 및 축적에서 지식을 활용하고 공유하고 창출하는 지식 근로자들의 활동이 중요하다는 것이다.

지식 경영의 개념은 지식이 기업의 경쟁적 자산으로써 중요하다는 주장이 제기되며 등장했다. 기업들은 초창기에 지식을 저장 데이터베이스 및 시스템을 어떻게 구축할 것인지를 고민했으며 오늘날 대부분의 기업들은 자사의 데이터 베이스를 구축하고 있다. 이제 기업들은 그 시스템을 바탕으로 새로운 지식을 어떻게 효율적으로 창출, 공유, 활용할 것인지에 관심을 가져야 할 때이다.

Nonaka와 Takeuchi(1995)는 지식 경영을 지식 근로자의 지식 활동에 초점을 맞춰 정의했다. 지식경영을 “새로운 지식을 창출하고, 이것을 전 조직으로 확산하며, 그것을 다시 상품과 서비스로 형상화 하는 것”으로 정의내렸다(Nonaka & Takeuchi, 1995). Davenport(1998)역시 기업의 목적을 달성하기 위해 지식을 획득하고 저장하며 공유하고 활용하는 일련의 프로세스를 지식 경영이라고 정의했다. Ruggles(1998)는 기업 내부, 혹은 확장시켜 외부의 노하우, 경험, 판단 등을 통해 가치를 창출하거나 향상시키는 활동을 지식경영이라고 했다.

이처럼 기업의 지식 경영은 기업에 산재한 지

식을 규명하고 창출하며 이를 공유, 활용함으로써 기업의 핵심역량을 극대화 하는 활동이라는 공통적 견해를 도출할 수 있다. 지식 경영의 개념은 연구자마다 정의가 일치하지 않고 그 범위가 넓지만, 지식을 공유하고 활용하는 활동이 중요하다는 데 의견이 모아진다.

따라서, 연구자는 지식 경영의 개념에서 내부 구성원 간의 지식 활동에 초점을 맞추어 연구를 진행하고자 한다. 본 연구에서는 지식 경영을 구성원 간 지식의 상호작용 활동으로 정의하고 지식 창출, 지식 공유, 지식 활용 활동에 한정해 살펴보기로 한다.

(1) 지식 창출

지식 창출은 새로운 지식을 만드는 단계이다. 기업의 자료나 정보가 지식화되는 것을 의미한다. 이는 개인의 학습이나 경험을 바탕으로 문제 해결에 도움이 되는 새로운 기술이나 아이디어, 노하우, 절차 및 해결책을 만들어 내는 창의적 활동이다(Oldham & Cummings, 1996; 권기완, 2014). 지식 경영에서의 지식 창출이란 기업이 필요로 하는 지식을 창조해 내는 것이다. 한 기업이나 그 기업의 구성원 범위에서 지식을 창출해 내는 것을 말한다. Awad & Ghaziri(2004)는 업무 수행과 문제 해결을 위해 특정 경험을 지식으로 전환하는 행위로 보았다. 하지만 기업 내에서 개인이 업무를 통해 노하우 등을 획득했다고 해서 그것을 기업의 지식이 창출되었다고 보기는 힘들다. Nonaka & Takeuchi(1995)는 한 사람의 지식이 타인에게 전달될 수 있도록 암묵지¹⁾에서 형식지²⁾로의 끊

임없는 변환과정을 지식 창출로 보았다.

지식 창출의 출발은 개인이다. 아이디어는 지식노동자(Knowledge worker)의 마음속에 암묵지의 형태로 형성되지만, 개인, 그룹, 기업 사이의 상호작용을 통해 새로운 아이디어 개발에 중요한 역할을 한다. 그러므로 기업 내에서의 커뮤니케이션이 핵심이다. 노나카에 의하면 지식 창출은 개인의 지식 창출에서 시작해서 집단, 기업의 차원으로 나선형으로 회전하며 공유되고 발전해 나가는 과정이다(나상역, 2009).

즉, 지식의 창출은 기업 내에서 암묵지와 형식지의 상호교환 및 순환 프로세스를 통해 지식이 양적이나 질적으로 향상되는 것을 의미한다.

(2) 지식 공유

지식 경영에서 지식 전이와 지식 공유 두 가지 용어가 혼용되고 있다. 지식 전이(Knowledge Transfer)는 기계적 용어로, 누구에게 지식을 제공하는 것이고 지식공유(Knowledge Sharing)는 개인 간이나 기업 내 또는 기업끼리, 개인과 지식베이스 또는 저장고 사이의 지식 교환을 의미한다(최재화, 2009). 지식 전이는 지식이 특정 소스에서 다른 소스로 이동되는 것에 국한하지만, 지식 공유는 지식 전이를 전제로 한다. 기업에서의 지식 공유는 조직 구성원들의 상호작용을 통해 이루어지므로, 전자인 지식 전이(Knowledge Transfer)가 아닌 후자인 지식 공유(Knowledge Sharing)의 개념에 가깝다.

직문화, 풍토 등의 형태로 존재한다.

2) 형식지란 언어로 표현이 가능한 객관적 지식이다. 매뉴얼, 문서, 데이터 베이스 등과 같이 언어를 통해 전달할 수 있으며 암묵지에 비해 전수가 쉽다는 특징을 가지고 있다.

1) 암묵지란 언어로 표현하기 어려운 주관적 지식으로 개인, 집단, 조직의 각 차원에서 개인적 경험을 통해 내재된 지식, 이미지, 조

Szulanski(1996)은 전수부서와 수혜부서 간에 이루어지는 지식의 상호교환 과정을 지식 공유라 했다. Hansen(1999)는 지식 공유를 부서 내에서 구성된 상호간에 친밀한 관계를 통해 이루어지는 지식 과정이라 정의했다. 두 연구자 모두 구성된 상호간의 상호 교류 과정을 통해 지식이 공유됨을 강조했다.

지식 창출과 마찬가지로 지식 공유 역시 커뮤니케이션이 중요하다. 다만 지식 공유는 그 활동의 특성 상 지식 창출 활동에 비해 구성원 간 커뮤니케이션 강도가 높다. O'dell과 Grayson(1998)은 지식 공유는 구성원 간 상호작용으로 정의될 수 있으며 그 과정에 있어 인간관계의 동태적 측면을 강조했다. 지식 공유는 지식을 전수하고 전수 받는 당사자들 간의 상호작용에 의해 이루어지는 욕구 충족의 과정이라는 것이다.

(3) 지식 활용

창출되고 공유된 지식을 기업의 문제 해결이나 업무에 적용하지 않는다면 의미가 없다. 기업은 구성원들의 지식 창출 및 공유 뿐 아니라 지식 활용 또한 적극 권장하고 지원해야 한다. 형식지로 전환된 지식을 공유하고, 이를 실질적으로 업무에 활용한다는 점에서 지식 활용은 지식 경영 활동의 마지막 단계라고도 볼 수 있다. 하지만 지식 경영 활동은 한 번에 그치는 것이 아닌 순환적 활동이므로 지식 활용은 지식의 재활용 또는 재창출로도 볼 수 있다(강덕수, 2004). 지식을 활용함으로써 소모를 하는 것이 아니라 경제적인 가치를 창출한다는 의미이다. 지식 활용의 핵심은 개인이나 조직에 습득되고 체화된 지식을 활용함으로써 새로운 가치를 지닌 지식을 재창출하거나

문제 해결 능력과 환경 적응력을 높이는 것이다(사재명, 2002). 지식 활용 활동을 통해 현재의 직무 수행 방식을 개선할 수 있으며 새로운 지식을 창출해 낼 수 있다. 이를 통해 새로운 부가가치를 만드는 것이다.

Davenport와 Klahr(1998)은 효과적인 지식 활용 활동이 결국은 기업의 의사 결정의 신속화를 가져다 줄 것이고 이를 통해 기업 핵심 역량을 공유하고 강화할 수 있을 것이라고 주장했다. 또한 효율적인 지식 활용은 기업 간 관계의 가치 확대 효과를 가져다준다(Gold et al, 2001).

2) 지식 경영 활동의 효과에 관한 선행연구

앞서 지식 경영에 관한 이론적 논의를 통해 지식 창출, 지식 공유, 지식 공유 활동에 이르기까지 기업 내 구성원 간의 커뮤니케이션이 중요하다는 것을 알 수 있다. 하지만 지금까지의 지식 경영에 대한 효과 측정은 주로 재무적 성과에만 초점을 맞춰 왔다.

지식경영의 활용으로 인한 기업의 경영성과를 Lin(2005) 등은 생산성, 원가상과, 경쟁력, 매출 증가, 이익증가, 시장점유율 혁신을 들고 있다. Sveiby(1997)는 지식경영의 결과로서 성장, 혁신, 효율성, 안정성이라는 세 가지의 성과지표를 이용하고 있다. Arora(2002)는 지식 경영에 대한 성과는 제한적으로 측정되어 왔으며 성과 산출물 중 일부인 원가, 가격 등의 단일 차원을 대상으로 평가되어 왔다고 지적했다. 하지만 그 역시, 지식경영의 효과 측정에 경영 성과를 나타낼 수 있는 지표 개발인 BSC(Balanced Score Card)를 제시하는 데 그쳤다. 윤종하(2008)은 연구에

서 지식경영의 성과를 매출증가, 고객 증가를 통해 살펴보았다.

문송국(2008)은 지식경영 성과에 관한 연구를 크게 네 가지 요인을 통해 파악하였는데, 지원 및 재무 관점, 고객 관점, 내부 프로세스관점, 학습 및 성장 과정으로 나누고 이에 대한 효과 측정이 어떻게 이루어 졌는지 정리했다.

그럼에도 불구하고 조직 몰입도나 구성원 만족도와 같이 구성원의 감정적 영역에 미치는 영향에 대한 연구도 조금씩 진행되어 왔다. 이도열(2007)은 지식 공유가 높을수록 조직 구성원들의 혁신성, 경쟁우위, 조직 몰입과 같은 조직 유효성이 높아진다는 것을 실증 분석했다. 이도현(2007)도 지식 창조와 공유 활동이 조직 유효성에 유의한 영향을 미친다는 연구 결과를 발표했다. 하지만 조직 유효성은 수익성, 생산성, 종업원 복지, 고객 만족과 연관되는 개념으로 아직까지 내부 브랜딩의 관점에서 지식 경영을 논의한 연구는 이루어지지 않았다. 이는 지식 경영이라는 개념 자체가 브랜드 커뮤니케이션 영역이 아닌 경영학의 영역에서 다루지고 있기 때문으로 보인다.

3) 내부 브랜딩

지식 경영 활동과 마찬가지로, 내부브랜딩은 직원을 기업의 자산으로 바라보는 개념을 토대로 하고 있다. 김효근, 강윤선, 정성휘(2003)는 기업의 구성원은 지적 자본의 일부로 기업의 가치를 창출해 내는 경쟁 우위의 원천이 된다고 했다. 지적자본은 인적 자본, 구조적 자본, 고객 자본으로 구성된다. 인적 자본은 기업의 구성원들이 가지고 있는 능력, 지식, 기술, 경험의 합으로

조직 지식의 개념과 비슷하다고 할 수 있겠다. 내부 고객의 중요성에 대한 인식이 높아지면서 인드(Ind)는 내부 고객의 자사 브랜드에 대한 태도는 브랜드 관리 전반에 지대한 영향을 미친다고 주장했다(Ind, 2001; 김유경, 이효복, 정연중, 이종락, 2012).

내부브랜딩에 대한 학자들의 정의를 살펴보면, 켈러(Keller, 2003)는 ‘기업의 구성원들이 브랜드와 브랜드가 의미하는 바에 맞게 보조를 맞추도록 하는 것’, Berry와 Lampo(2004)는 ‘바람직한 브랜드의 의미와 지식을 직원들에게 가르치고, 납득시키고, 강화하는 활동’이라고 규정하고 있다. 외부 고객을 향한 커뮤니케이션에 앞서 내부 고객들이 회사의 가치와 목표, 과거의 성공과 미래의 목표로 회사에 대한 자부심을 느낀다면 더 많은 동기부여를 받음으로써 브랜드 비전이 현실로 실현된다(Aaker, 1997; 이유재, 라선아 2004). 내부 직원들이 아무리 뛰어난 지식과 역량을 가지고 있다고 한들 이것을 활용하지 않으면 아무런 가치가 없다. 따라서 내부브랜딩의 핵심은 내부 고객들의 실천력과 추진력을 이끌어낼 수 있도록 브랜드 내재를 통한 감성적 애착을 강화하는 것이다(Thomson, 1998; 신훈, 2012).

Bergstorm(2002)등은 내부 브랜딩을 ‘내부 고객들에게 브랜드를 효과적으로 커뮤니케이션하고 가치에 대해 확신을 심어주며, 조직 전부분의 모든 직무에 연결시키는 것’이라고 정의하면서 내부 브랜딩에 필수적인 세 가지 활동을 제안했다. 첫째, 내부 고객들에게 브랜드를 효과적으로 커뮤니케이션하는 것이다. 둘째, 그 관련성과 가치에 대하여 확신을 심어주는 것이다. 셋째, 조직 전 부분의 직무를 브랜드의 본질과 핵심을 전달

하는 과정으로 연결시키는 것이다. 이러한 내부 브랜딩을 통하여 내부 고객들을 브랜드가 추구하는 방향에 대한 큰 그림을 갖게 되고 각자의 직무에서 브랜드를 어떻게 전달하는 지에 대하여 이해하게 된다(이지형, 2010).

Barmann과 Zeplin(2005)는 내부브랜딩의 주요 요소로 내부 브랜드 커뮤니케이션, 브랜드 기반의 HR(Human Resource)활동, 브랜드 기반의 리더십을 정의했다. Barmann과 Zeplin(2005)의 내부 브랜딩 요소 별 개념을 고찰함으로써 지식 경영 활동과 어떤 유사점이 있는 지 살펴보았다.

(1) 내부 브랜드 커뮤니케이션

내부 브랜드 커뮤니케이션은 기업의 브랜드 아이덴티티 및 가치 등을 교육이나 세미나 등의 방식으로 조직 내에서 공유하는 활동을 뜻한다. 기업의 상품 혹은 서비스를 시장에 성공적으로 안착시키기 위해 마케팅 전략을 수행하려면 그 전략 수행 방법을 실행자인 직원들과 공유해야 한다는 것이다. 직원들은 브랜드의 역할과 목표 달성을 위하여 공유하여야 하는 정보가 무엇인지 알고 활용함으로써 내부 커뮤니케이션은 그 중요성이 대두되고 있다.

지식 경영 활동 역시 업무 수행에 필요한 지식을 공유함으로써 지식의 가치를 증가 시키는 집단적 커뮤니케이션 활동이다. 또한, 조직의 목표 달성을 위해 직원들의 일관되고 긍정적인 조직 행동을 이끌어내고자 하는 목표 역시 지식 경영 활동과 내부 커뮤니케이션 활동의 공통점이라고 할 수 있겠다.

(2) 브랜드에 기반한 HR(Human Resource) 활동

브랜드에 기반한 HR(Human Resource)활동은 기업의 인적 자원에 대한 활동이다. 기업 내에서 자신이 해야 하는 역할이 무엇인지 그리고 그 가치에 대하여 인지함으로써 업무에 대한 동기를 부여하는 것이다. 이 차원은 브랜드의 관리가 역할이 중요시된다고 할 수 있는데, 내부 구성원을 가치 있는 인적 자원으로 인식하고 인사 관리에 대한 폭넓은 이해를 가지고 있을 때, 기업의 브랜드 가치 및 지식은 기업의 모든 영역에서 공유될 수 있다. 여기서 중요한 것은 기업의 관리자가 브랜드 아이덴티티를 구축하기 위한 정보 수집, 브랜드 아이덴티티의 공유 등 브랜드를 직원들에게 인식시키는 내부적 프로세스까지 함께 관리해야 한다는 것이다. Subramony(2009)는 기업의 인적 관리를 HRM(Human resource management)로 소개했다. 그는 인적 관리의 요소로 기술 강화 활동과 동기부여 강화 활동, 권한 부여 강화 활동을 꼽았다. 이 세 가지 요소가 조화롭게 성립될 경우, 기업의 경쟁력을 갖는 인적 자원으로서의 내부 구성원을 조직하는 데 효과적이라고 했다.

근본적으로 지식 경영 활동은 ‘지식 근로자’의 개념에서부터 출발하는 것으로 내부 구성원을 기업의 경쟁적 자산으로 본다. 즉, 기업의 내부 구성원들은 브랜드에 대한 전반적 지식 및 실제 업무에 필요한 지식을 보유한 인적 자본으로 보고 이를 잘 관리함으로써 인적 상호 작용이 원활하게 이루어질 수 있도록 하는 것이다. 브랜드에 기반한 HR 활동 차원을 세부적으로 살펴보면, 그 활동 중 동기부여 강화 활동과 권한 부여 강화 활동은 지식 경영 활동과 밀접한 연관이 있다고 할

수 있다. 지식 경영 활동의 세부적 지침은 내부 브랜딩의 동기 부여 강화 활동과 마찬가지로 지식 공유 및 창출, 활용 활동에 이르는 성과에 따라 보상 및 승진을 보장하는 것을 들 수 있다. 권한 부여 강화 활동과의 공통적 예시는 의사결정에 대한 직원의 참여와 직원의 피드백을 독려하는 시스템 체계라고 할 수 있겠다. 지식 경영 활동은 내부 구성원들이 기업에 필요한 지식을 창출하고 공유 및 활용함으로써 기업의 더 나은 의사 결정을 가능하게 하는 것이기 때문이다. 즉, 직원이 자유롭게 의견 제시와 피드백을 할 수 있도록 하는 환경을 보장할 수 있어야 한다.

(3) 브랜드에 기반한 리더십(brand focused leadership)

내부 브랜딩 활동에서 정의하는 리더십과 지식 경영 활동에서 말하는 리더십의 유형은 같은 형태를 보이고 있다. 지식 경영 활동에서의 리더십은 불확실한 환경 변화 속에서 기업이 나아가야 할 방향, 즉 비전을 제시하는 것이다. 이 때 비전(Vision)은 조직이 도달해야 할 이상적인 상태를 의미한다. 또, 조직의 구성원들이 몰입할 수 있는

여건을 조성하여 변화를 제도화 하고 그 과정을 관리하는 것이 바로 지식 경영 활동에서 요구하는 리더십의 형태이다(김찬중, 2011).

지식 경영 활동의 리더십에서 말하는 비전(Vision)은 내부 브랜딩 활동에서 말하는 브랜드의 가치와 표준을 의미한다. 브랜드에 기반한 리더십은 기업의 브랜드가 강하고 호의적이며 독특하게 차별화 되어있는 기능적이고 감성적인 가치를 직원들에게 인지시키는 것으로 지식 경영 활동에서 말하는 리더십과 일맥상통한다고 볼 수 있다.

지식 경영 활동과 내부 브랜딩 활동의 리더십은 기업 브랜드에서 내부 구성원 자신이 브랜드의 하나의 자원으로 인식함으로써 긍정적인 요소와 가치를 강화시킬 수 있도록 동기부여 하는 역할을 한다(Elsbach, 1999; 권선희, 김준석, 2012).

〈표 1〉을 통해 내부 브랜딩 활동의 요소별로 지식 경영 활동과의 유사점은 어떤 것이 있는 지 정리했다.

4) 내부 브랜드 자산

내부 브랜딩을 통해 기업 구성원들이 브랜드의

〈표 1〉 내부 브랜딩 활동 요소 별 내부 브랜딩 활동과 지식 경영 활동의 유사점

	내부 브랜딩 활동	지식 경영 활동
내부 브랜드 커뮤니케이션	교육, 세미나, 보고의 방식을 통해 기업의 브랜드 가치, 아이덴티티를 공유 마케팅 활용 전략 등을 업무에 활용할 수 있도록 내부 구성원과 공유	보고서나 뉴스레터를 통해 브랜드 지식을 공유 기업의 목표와 비전에서부터 업무 지식까지 공유
브랜드 기반 HR 활동	성과 보상 및 승진 기회의 제공 의사 결정에 대한 직원의 참여와 피드백을 독려	지식 창출 및 공유에 대한 보상 및 승진 기회를 제공 기업의 의사 결정에 필요한 조직 지식 및 노하우를 공유하도록 독려
브랜드기반 리더십	브랜드가 무엇을 의미해야 하는 지를 설정하고 브랜드 아이덴티티를 지속적으로 효율적으로 전달하기 위해 노력하고 대응하는 것	기업이 나아가갈 방향(Vision)을 제시하고 조직의 목표를 분명히 제시함으로써 구성원들의 행동 목표 지향성과 합일성을 이끌어내는 것

가치를 내재화 시킨다면 외부 고객 및 기업의 이해 관계자와의 모든 접점을 통해 브랜드의 약속을 지속적으로 전달할 수 있을 것이다(Vallaster & Chernatony, 2003; Punjaisri & Wilson, 2007; 이호기, 2004). 기업의 구성원들이 브랜드의 약속을 전하는 전달자 역할을 하므로 브랜드가 의미하는 바를 가르치고, 납득시키고, 강화해야 한다는 것이다. 내부적 역량을 강화하는 내부 브랜드는 외부 고객에게 일관된 브랜드 약속을 실천하게끔 함으로써 지속적으로 강력한 브랜드 자산을 구축하는 데 도움이 된다. 하지만 소비자들에게 일관성있는 브랜드 의미를 전하기에 앞서, 내부 브랜드는 구성원들이 자사 브랜드에 대한 심리적 거리를 좁혀 줌으로써 내부 브랜드 자산에 긍정적 영향을 미친다. Burmann과 Zeplin(2005)은 내부 브랜드가 브랜드 시티즌십 행동과 브랜드 몰입에 긍정적 영향을 미친다고 제시했다. 브랜드 아이덴티티의 지속성은 두 가지 조직 구성원의 행동에 의해 지속성이 보장될 수 있으며 이것이 바로 내부브랜드 관리의 요체라고 주장했다. 내부 브랜드는 외부 고객에 커뮤니케이션하기에 앞서 내부 고객을 대상으로 하는 것이므로 지금까지의 많은 연구들은 기업 구성원들이 내부 브랜드를 통해 자사 브랜드에 대한 태도에 얼마나 긍정적 영향을 미치는 지를 평가했다.

Punjaisri와 Wilson(2007)은 내부 브랜드가 조직 구성원들의 브랜드에 대한 소속감 혹은 일체감을 강화하는 데 중요한 요소라고 주장했다. 기업의 브랜드는 오로지 외부 고객과 소통하는 경로가 아니라 조직 구성원, 즉 내부 고객에게 기업에 대한 이해력을 높이고 애착을 형성시킬 수 있는 도구로 활용될 수 있음을 강조했다.

최미경(2005)은 내부 브랜드는 조직 구성원의 브랜드-자아이미지 일치 정도를 높임으로써 브랜드 동일시와 조직 동일시를 높이고 직무 만족과 근속의사를 향상시킨다고 했다. 이 외에도 니콜라스 인드(Nicholas Ind, 2001)는 브랜드 몰입도(Brand Commitment)를, 업쇼(Upshaw, 1995)는 브랜드 결합도(Brand Connection)와 브랜드 비전(Brand Vision)이 내부브랜드를 통해 높아질 수 있다고 주장했다. 브랜드 몰입도는 직원이 그 브랜드를 어떻게 바라보고 있으며, 직원들이 근무 과정 속에서 브랜드와의 관계성을 어떻게 인식하고 있는지에 관한 것이다. 브랜드 결합도는 자사 브랜드에 대해 직원들이 가지고 있는 소속감이나 자부심의 강도를 의미하는 것이고, 브랜드 비전은 직원들이 자사 브랜드가 추구하는 비전과 방향성을 얼마나 이해하고 있는가에 대한 평가이다(정연중, 2010).

김유경 외(2012)는 내부 브랜드 수행이 자사 브랜드 태도와 감성적 애착을 매개로 내부 조직원의 고객지향성 활동 의도에 영향을 미친다고 밝혔다.

많은 학자들이 내부 브랜드가 기업에 어떠한 이점을 가져 오는 지에 대한 연구들을 진행해 왔지만, 아직까지 이론적으로 합의된 내부브랜드에 대한 정의는 없다. 선행 연구에서 내부 브랜드를 통해 구축할 수 있는 내부 브랜드 자산은 브랜드 동일시, 브랜드 몰입, 브랜드 애착, 브랜드 결합도, 브랜드 비전, 브랜드 태도, 고객 지향성 등으로 요약할 수 있을 것이다. 본 연구에서는 지식 경영에 따라 긍정적인 영향을 받을 수 있을 것으로 판단되는 브랜드 태도와 브랜드 애착을 내부 브랜드 자산으로 한정하여 살펴보았다.

(1) 브랜드 태도

태도란 일반적으로 사람이나 어떤 대상에 대한 지속적이고 일관적인 평가를 의미한다. Keller(2001)는 브랜드 태도를 소비자 브랜드에 대해 일관성 있게 우호적으로, 비우호적으로 반응하려는 학습된 선유경향으로 가장 추상적이며 가장 높은 수준의 강력한 브랜드 연상 유형이라고 했다. Fishbein과 Ajzen(1975)는 신뢰나 무의식적 정서 반응에 기반한 일반적 평가라고 정의했다. 브랜드 태도는 대체로 소비자들의 브랜드에 대한 내적이고 전반적인 감정적 호감도라고 할 수 있다. 서문식, 김유경(2003)은 브랜드 태도가 비교적 안정적이며 지속적 경향으로 브랜드 선택과 같은 소비자 행동을 이해하고 예측하기 위한 요인으로 작용할 수 있다고 했다.

이처럼 브랜드 태도에 관한 연구는 주로 소비자들을 대상으로 소비자들의 구매 의도 등 행위 예측을 위한 역할로서 연구되어 왔다. 물론 소비자의 행위를 예측하기 위한 브랜드 태도의 역할은 중요하지만, 기업이 지속적으로 발전하기 위해서는 내부 구성원들의 자사 브랜드에 대한 태도도 중요한 요소이다(Thomson & Hecker, 2000; 김유경 외, 2012). 외부 고객 뿐 아니라 내부 구성원인 내부 고객들의 브랜드에 대한 태도를 보는 것 역시 중요하다.

내부 고객의 브랜드에 대한 태도를 '직무 만족'과 '혁신 행동'으로 정의하는 관점도 존재한다. 김쌍언(2009)은 자사에 대한 구성원들의 브랜드 태도를 직무만족과 혁신행동으로 측정하였는데 직무만족은 개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 직무 자체를 비롯한 직무 환경에 대한 평가에서 감정적, 정서적 만족상태를 말한다.

혁신행동이란 자신의 과업 역할이나 소속 집단 또는 조직의 성과 향상에 도움이 되는 새로운 아이디어를 의도적으로 창도, 도입, 적용하는 활동이다.

이론적 논의에서 브랜드 태도는 소비자가 기업에 대해 가지는 태도로 정의될 수 있다. 본 연구에서는 지식 경영 활동이 내부 브랜드 자산에 미치는 영향을 살펴보는 것이므로 '브랜드 태도'를 소비자가 아닌 내부 구성원이 자사 브랜드에 대해 가지는 태도로 정의한다. 즉, 브랜드 태도는 내부 고객이 자사 브랜드에 대해 내리는 긍정적, 부정적, 호의적, 비호의적 반응을 나타내는 평가라고 할 수 있겠다.

(2) 브랜드 애착

강력한 브랜드는 소비자와 이성적 측면을 통해 단기적인 관계를 맺는 것이 아니라 감성적이고 상징적인 측면을 통해 장기적 관계를 맺는다. 소비자의 브랜드 소비에 대한 관점이 브랜드와 관계를 맺고 상호작용하는 관계적 관점으로 변화하면서 장기적으로 이루어지는 브랜드와의 관계를 설명할 수 있는 변인이 필요하게 되었다. 이러한 이유로 최근 소비자와 브랜드의 장기적 관계를 설명하기 위한 개념으로 브랜드 애착(brand attachment)이 제안되었다(Thomson et al, 2005; 한은경, 유재하, 2003; Fournier 1998; Keller 2003; Robert et al, 2003).

브랜드 애착이라는 개념은 Thomson et al(2005)에 의해 장기간에 걸쳐 이루어지는 소비자의 행동을 설명하기 위해 제안되었다. 그는 브랜드 애착이란 브랜드와의 거듭된 상호 작용을 통해 정서적 유대감과 결속감을 형성한 상태라고 하였으며,

브랜드 애착은 애정(affection), 열정(passion), 연결(connection)의 3개 차원으로 구성된다고 했다.

Fournier(1994)는 특정 브랜드에 대한 신뢰와 정서적 유대감 형성을 통해 브랜드와의 관계를 지속하려는 경향이라고 했다. 성영신 외(2004)도 정서적 유대감과 결속감을 형성하는 상태를 브랜드 애착이라고 하였는데, 이는 특정 브랜드를 반복적으로 접하면서 마치 자신과 친근한 사람인 것처럼 느끼게 되기 때문이라고 했다. 즉, 브랜드를 통해 긍정적인 경험을 반복적으로 오랜 기간 동안 반복적으로 하게 되면 그 행위와 경험을 통해 해당 브랜드에 대해 애착을 느끼게 되며 자신의 존재를 확인하게 되는 것이다. 또한, 브랜드에 대한 애착을 한 번 형성하게 되면 태도를 변경하거나 다른 브랜드로 쉽게 이동하지 않는다. 소비자는 애착을 형성한 브랜드와 친밀한 관계를 형성하려 노력할 것이며 해당 브랜드의 활동에 적극적인 관심을 가질 것이다. 또 다른 브랜드 애착에 관한 연구에서는 브랜드와 자아간의 연결을 통해 브랜드 애착이 형성되며 이를 통해 브랜드와의 결속, 관계가 유지되고 발전될 수 있다고 했다(김해룡 외, 2005).

선행 연구에서 브랜드 애착이란 소비자가 브랜드와의 지속된 상호작용을 통해 형성되는 강력한 정서적 유대감 및 결속감이 형성된 상태로 향후로도 계속해서 해당 브랜드와의 관계를 유지하고자 하는 경향을 의미한다. 이와 마찬가지로, 내부 고객-브랜드 관계를 나타내는 장기적 관점에서의 개념으로 브랜드 애착을 설명할 수 있을 것이다. 브랜드 애착이 형성된 기업의 구성원 즉 내부 고객은 자사 브랜드에 애정과 열정을 지닐 것이

며 앞으로 자사 브랜드의 발전에 깊은 관심을 가지고 계속해서 관계를 맺고자 할 것이다. 이는 이직률이 높은 현 시대에서 내부 브랜드 자산을 높이는 데 중요한 요소로 작용할 것이다.

5) 지식 경영 활동과 브랜드 태도

지식경영과 내부브랜드는 브랜드와 상호작용을 토대로 이루어진다는 것에서 공통점을 지닌다. 지식의 창출, 공유, 활용에 이르는 활동은 구성원간의 신뢰가 바탕이 되어야 하며 이를 기반으로 구성원간의 상호작용을 통해 암묵지에서 형식지로 전환되며 새로운 지식은 창출, 공유되며 업무에 활용되기 때문이다. 마찬가지로 내부브랜드 역시 내부 고객이 브랜드의 의미를 내재화 하는 과정이므로 브랜드와의 상호작용이 바탕이 된다. 내부 브랜드가 브랜드의 지향을 전 사원이 공유하고, 전사적 운동으로 고취시키는 데 목적이 있다면 지식 경영은 브랜드에 필요한 지식을 전 사원이 공유하고, 이러한 활동을 전 기업 내에서 행해질 수 있도록 격려한다. 더불어 지식 경영과 내부 브랜드의 주체는 기업을 구성하고 있는 객체, 즉 내부 고객이라는 점과 그 과정은 커뮤니케이션이 핵심이라는 데에서도 일맥상통한다고 할 수 있겠다. 내부 브랜드의 구성요소인 내부 커뮤니케이션은 조직 구성원이 의사 결정을 하는 데 중요한 정보 제공 기능을 담당하며, 지식 경영 활동은 내부 커뮤니케이션을 통해 지식을 창출, 공유, 활용함으로써 기업의 의사 결정에 중요한 역할을 함과 동시에 지속적 경쟁 우위를 확보하게 해 준다.

현재까지 지식 경영 활동을 내부 브랜드의 관

점에서 논의한 연구는 없으나 지식 경영 활동과 내부 브랜드 관리 활동은 같은 토대에서 출발한다는 점에서 내부 고객의 지식 경영에 대한 평가는 내부 브랜드 자산인 브랜드 태도에 긍정적 혹은 부정적 영향을 미칠 수 있을 것이라 판단된다.

내부 브랜딩은 구성원의 브랜드 태도에 긍정적 영향을 미친다는 연구 결과들이 도출되어 왔다. 정연중(2010)은 내부 브랜딩 수행을 통해 내부 고객의 자사 기업 브랜드 태도가 높아지며, 이러한 긍정적 태도는 기업의 목표 달성을 위한 구체적인 행위인 고객 지향성 활동을 향상시킴을 분석했다. 또, Burmann et al(2009)는 구성원이 내부 브랜드 활동에 대해 높게 지각하면 자사 브랜드 태도가 높아진다는 것을 증명했다. 이희천(1998)은 내부 고객을 만족하게 하는 경영 방식은 구성원들의 직무 태도 변화에 중요한 역할을 한다는 것을 검증했다. 조직 구성원을 하나의 고객으로 인식하여 동기를 부여하고 커뮤니케이션하며 다양한 교육 및 훈련을 수행한다면 구성원들이 브랜드에 대해 긍정적 태도를 형성한다는 것이다. 즉, 내부 커뮤니케이션이 활발하게 이루어져 조직의 지식을 공유하게 되면 내부 고객들의 브랜드 태도에 변화를 가져 올 것이라는 예측이 가능하다. 지금까지의 지식 경영에 대한 연구들은 지적 자산의 관리와 그 효과에 초점을 맞춰 왔으나 기업의 조직 지식은 구성원으로부터 나오는 것이므로 인적 자산의 관리가 바탕이 된다. 즉, 인적 자산의 관리인 내부 브랜딩 활동이 브랜드 태도에 긍정적 영향을 미치는 것과 마찬가지로 인적 자산의 관리에 포함되는 지적 자산의 관리가 내부 고객의 자사 브랜드에 대한 호의적 태도를 형성할 수 있을 것이다.

6) 브랜드 태도와 브랜드 애착

브랜드 태도와 브랜드 애착 개념은 서로간의 차이점이 존재한다(Thomson et al, 2005). 브랜드 애착은 브랜드에 대한 전반적인 평가가 포함되었다는 점에서 브랜드 태도와 일부 유사한 개념으로 볼 수 있지만 관계 유대가 이루어지기 위한 애정이 포함되었다는 점에서 차이가 있다(Park & MacInnis, 2006; 안광호 외, 2009). 애착이 형성되려면 충분한 시간이 필요하며 해당 브랜드와의 직접적 상호작용이 이루어져야 한다. 그러나 브랜드 태도는 처음 대상을 본 순간에도 생길 수 있는 개념이며 브랜드와의 상호작용을 반드시 가정하지는 않는다. 본 연구에서는 소비자 입장에서 브랜드 태도와 브랜드 애착을 분석하는 것이 아니라 내부 고객을 상대로 한다는 점에서 상호 작용이 없는 상태에서 자사 브랜드에 대한 태도가 형성되기는 힘들다. 따라서 내부 고객의 자사에 대한 브랜드 태도와 브랜드 애착은 상호작용의 단기, 장기적 측면에서 구분할 수 있을 것이다. 브랜드 태도는 단기적 형성 개념이라면 브랜드 애착은 장기적 개념으로, 구성원의 브랜드 태도를 긍정적으로 형성함으로써 궁극적으로 브랜드 애착을 높일 수 있을 것이다.

이문규(1999)는 태도 척도가 서비스 애호도에 대한 설명력이 높다고 했다. 유영진과 송정선(2010)의 연구에서도 외식 업체에 대한 고객의 전반적인 브랜드 평가가 긍정적일수록 외식 브랜드에 대한 애호도가 높아져 심리적 결속을 느끼게 하고 지속적인 구매를 유도하게 된다고 했다. 염정환(2010) 역시 소비자들이 광고에 대한 태도가 긍정적일수록 해당 브랜드에 대해 이미지가

긍정적으로 나타나게 되며 이는 특정 브랜드와 상호작용을 거듭하게 함으로써 결국 브랜드에 대해 느끼는 정서적 유대감과 결속감을 형성하게 되는 애착 개념으로 발전할 수 있다고 했다. 이에 리(2008)도 브랜드 태도는 행동적인 애호도에 영향을 주기 때문에 기업은 긍정적 브랜드 태도 형성을 위해 지속적이고 효과적인 마케팅 활동을 해야 한다고 했다.

따라서 브랜드 태도는 단기적 개념으로 지식 경영 활동을 통해 호의적, 비호의적 인지적 평가를 내리는 것이라면 브랜드 애착은 지식 경영에 대해 호의적 브랜드 태도를 형성할 경우 장기간의 지식 창출, 공유, 활용 활동을 통해 긍정적 영향을 받는 것이라고 할 수 있겠다. 즉 자사의 브랜드에 대해 내부 고객들이 긍정적인 평가를 내릴수록 지속적으로 자사 기업과의 상호작용을 통해 일관되고 지속적인 감성적 애착을 가지게 될 것이라는 추론이 가능하다.

위와 같은 이론적 논의에 따라 먼저, 연구 대상 기업을 선정하고 선정한 기업의 내부 구성원을 대상으로 지식 경영 활동, 자사 브랜드 태도와 브랜드 애착을 측정했다. 이후 측정된 자료를 바탕으로 지식 경영 활동이 브랜드 태도에 긍정적인 영향을 미치는 지 검증했다. 그 다음으로 지식 경영 활동의 차원 중에서 어떤 차원이 자사 브랜드 태도에 가장 큰 영향을 미치는 지 살펴보았다. 연구 결과를 바탕으로 기업이 지식 경영 활동을 수행할 때 어떤 차원이 가장 중요한 지 활용방안을 논의하기 위함이다. 마지막으로, 지식 경영 활동과 브랜드 애착 간에 브랜드 태도의 매개효과가 있는 지를 검증했다. 지식 경영 활동을 통해 브랜드

태도가 높아진다면 그 이후에 자사 기업 브랜드에 애착으로 이어질 수 있는지를 보기 위함이다. 이에 다음과 같은 연구가설을 설정했다.

〈연구가설1〉 지식 경영 활동은 브랜드 태도에 긍정적인 영향을 미칠 것이며 활동의 유형별로 그 영향의 강도에 차이가 있을 것이다.

연구가설 1-1. 지식 창출 활동은 브랜드 태도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

연구가설 1-2. 지식 공유 활동은 브랜드 태도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

연구가설 1-3. 지식 활용 활동은 브랜드 태도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

〈연구가설2〉 지식 경영 활동으로부터 영향을 받은 브랜드 태도는 브랜드 애착에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 연구문제 및 연구방법

1) 연구설계

본 연구는 기업의 지식 경영 활동이 내부 고객의 자사 브랜드 태도 및 애착에 미치는 영향에 대해 살펴보는 데 목적이 있다. 따라서 가상의 기업이 아닌 실제 지식 경영 활동을 진행하는 기업을 선정해 해당 기업의 내부 구성원을 대상으로 설문조사를 실시했다. 기업의 내부 고객인 구성원들이 지식 창출, 공유, 활용에 이르는 커뮤니케이션 활동을 수행함으로써 자사 기업 브랜드에 대한 태도와 애착에 긍정적인 영향을 미치는 지 고찰해 볼 것이다. 이론적 논의를 바탕으로 각 변수

들 간의 관계를 종합해 기업의 지식 경영 활동과 브랜드 태도, 브랜드 애착간의 관계를 나타낸 본 연구의 개념도는 <그림 1>과 같다.

2) 연구방법

(1) 연구 대상 기업 브랜드의 선정

본 연구는 기업의 지식 경영 활동과 자사 브랜드 태도, 자사 브랜드 애착 간의 관계에 관한 것이다. 따라서 본 연구의 목적에 부합하기 위해 지식 경영 활동을 실제로 시행하고 있는 기업으로 선정 기준을 설정했다. 지식 경영 활동을 직접적으로 체험한 내부 고객을 대상으로 그에 대한 평가, 브랜드 태도, 브랜드 애착을 측정해야 변인 간 관계에 대한 실질적인 판단이 가능하기 때문이다. 연구의 타당성을 위해 지식 경영 시스템이 2년 이상 운영된 국내 기업을 기준으로 삼았다. 이를 위해 기존 문헌과 선행 연구를 바탕으로 비교적 활발히 지식 경영시스템을 구축하고 있는 브랜드를 선정했다. 선정된 기업들의 종사자를

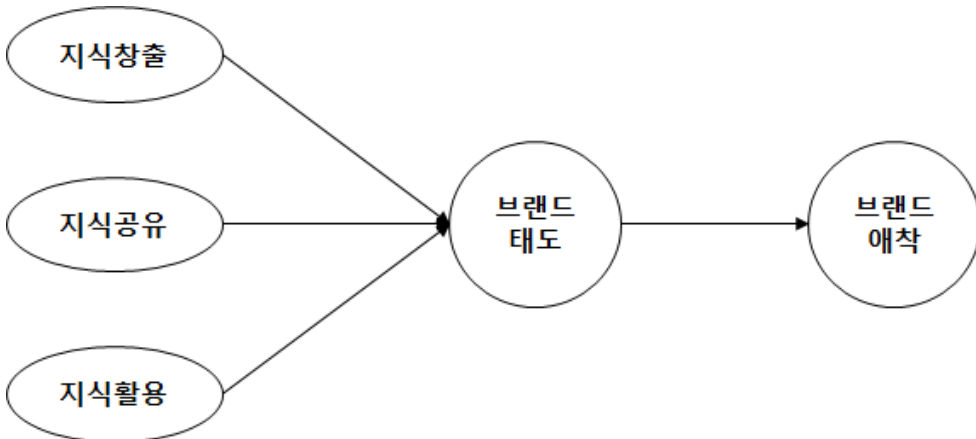
대상으로 사전 조사를 실시해 자사 지식 경영 활동이 활발히 수행되고 있는 지를 평가하도록 했다. 선정 과정을 통해 포스코, 국민은행, LG 전자, 삼성전자가 최종 연구 대상 기업 브랜드로 선정되었다.

(2) 자료의 수집 및 분석 방법

본 연구에서 설정한 연구 모형 및 가설을 토대로 연구 결과를 얻기 위해 선정된 기업 브랜드에 종사하는 내부 구성원을 대상으로 설문조사를 실시했다. 설문 참가자는 편의 표집으로 선정되었으며 해당 기업의 내부 구성원들로만 한정했다. 본 설문조사는 2014년 9월 10일부터 9월 30일까지 총 20일에 걸쳐 진행되었으며, 배포된 330부의 설문지 중 회수된 설문지는 총 312부이고, 이중 불성실한 응답을 했거나 결측값이 있는 27부를 제외해 총 285부를 최종 분석에 이용했다.

설문으로부터 수집된 자료를 토대로 연구 결과를 도출하기 위해서 통계 프로그램인 SPSS(Statistical Package for the Social Science)18.0 프로그램과

<그림 1> 연구의 개념도



Amos 18.0을 이용했다. 먼저 Cronbach's α 탐색적 요인분석(EFA: Exploratory Factor Analysis), 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 통해 측정 변인의 신뢰도 및 타당도를 검증했다. 다음으로 연구 가설 1, 연구가설 2에서 제시한 변인들 간의 관계를 검증하기 위해 구조방정식모형분석(SEM: Structural Equation Modeling)을 실시했다.

(3) 변인의 측정

본 연구는 내부 고객의 지식 경영 활동에 대한 평가가 브랜드 태도를 매개로 해 브랜드 애착에 미치는 영향을 검증하는 연구이다. 독립변인인 지식 경영 활동의 하위 변수인 지식 창출, 지식 공유, 지식 활용을 내부 고객을 대상으로 측정했다. 매개 변수로는 브랜드 태도를, 종속 변수로 브랜드 애착을 설정해 가설을 검증하고자 했다. 사용된 측정 문항들은 기존의 선행 연구에서 이미 검증된 측정 문항을 토대로 구성했다. 모든 이론 변수는 하나 이상의 복수의 측정 변수로 측정했다. 단일 항목으로 측정할 시 일어날 수 있는 측정 오차에 의한 회석 현상을 방지하기 위함이다. 인구 통계학적 문항 이외의 모든 측정 문항은 리커트(Likert) 5점 척도로 각 측정 문항에 동의하는 정도를 답할 수 있도록 했다. 1점은 '전혀 그렇지 않다'로 해서 5점 '매우 그렇다'까지 측정되었다. 본 연구에서 지식 경영 활동은 나용학(2004)와 강덕수(2004)가 사용한 측정문항을 사용했고, 브랜드 태도를 측정하기 위한 유목은 김유경 외(2012)가 홀브룩과 바트라(Holbrook & Batra, 1987)의 설문 문항을 수정해 내부 브랜딩 연구에 사용했던 설문 문항을 활용했다. 마지막으로 브랜드 애

착은 김유경 외(2012)의 연구와 성영신 외(2004)의 연구에서 사용한 문항을 수정 및 보완해서 측정문항으로 활용했다. 각 변수를 측정한 항목들은 선행 연구에서 사용한 것으로 타당성과 신뢰성이 입증된 것이며 이를 기초해서 연구자가 수정 및 보완해 구성했다.

지식 창출 : 지식 창출은 새로운 지식을 창조하거나 조직 구성원 개인 혹은 부서가 가지고 있는 지식을 공유할 수 있는 형태로 변환하거나 기업의 지적 자산을 창출하는 활동이라고 정의했다. 세부적 측정 항목은 자체적으로 아이디어 개발에 힘을 쓰고 있는 지, 다른 브랜드의 아이디어를 자사 아이디어로 창출하는 과정을 보유하고 있는 지, 자신의 노하우를 자사 브랜드의 노하우와 결합하고 다른 부서와도 공유하는 프로세스를 수행하고 있는 지, 지식 창출 활동에 대한 적절한 보상체계가 구축되어 있는 지 등에 관한 5개의 측정 문항을 5점 척도로 평가하도록 했다.

지식 공유 : 지식 공유 활동은 개인 또는 기업의 지식을 자사 내 다른 구성원들이 공유할 수 있도록 이전하거나 지원하는 다양한 활동으로 정의했다. 따라서 회사 내 지식 공유에 관한 평가와 함께 브랜드 비전과 부서의 목표 공유 정도, 회사규정 지식 공유 정도를 평가하게 했다. 또, 지식 공유가 보상에 도움이 되는지와 타 부서와도 지식을 공유하는 지, 회사의 중요한 지식에 관한 보고서 및 뉴스레터를 내부 구성원들이 함께 공유하는 지, 공식적 비공식적 토의를 통한 지식 공유가 이루어지고 있는지에 관한 7개 문항으로 측정했다.

지식 활용 : 지식 활용 단계는 의사 결정에 지식이 활용됨으로써 제품 생산 및 서비스 개발의 가치를 증대시키는 것을 의미한다. 따라서 동료들과 브랜드 내 다른 부서의 지식이나 정보를 효과적으로 활용하고 있다고 생각되는 지를 평가하도록 했다. 다음으로 다른 부서가 소유한 노하우를 자신의 노하우로 활용하고 있는 지, 그리고 타 브랜드의 노하우나 지식 등을 발굴해 활용하고 있는 지를 측정했다. 더불어 회사에서 실시하는 교육이 업무 수행에 적절히 활용되고 있는 지, 또한 업무 능력 향상에 지식이 활용되고 있는 지 등에 관한 6개의 측정 문항을 5점 척도로 측정했다.

비호의적 평가로 정의했다. 브랜드 태도를 측정하기 위한 유목은 김유경 외(2012)가 홀브룩과 바트라(Holbrook & Batra, 1987)의 설문 문항을 수정해 내부 브랜딩 연구에 사용한 설문 문항을 활용했다.

브랜드 애착 : 브랜드 애착은 내부 고객이 자사 브랜드에 대해 정서적 유대감과 결속감을 느끼고 특별한 감정을 형성하는 정도로 정의했다. 이에 대한 측정 도구로 김유경 외(2012)의 연구와 성영신 외(2004)의 연구에서 사용한 브랜드 애착에 대한 문항을 수정, 보완해 활용했다.

브랜드 태도 : 브랜드 태도는 조직 구성원인 내부 고객이 자사 기업 브랜드에 대해 내리는 호의적,

〈표 2〉 측정문항의 구성

요인	설문문항	출처
지식 창출	우리 회사의 동료들은 다른 브랜드의 우수 사례, 교육, 연구에서 습득한 아이디어를 통해 업무 개선을 한다.	박상진(2010) 정성희(2004) 오원석(2008) 나용학(2004) 강덕수(2004)
	우리 회사의 동료들은 자체적인 아이디어를 개발한다.	
	우리 회사의 동료들은 자신의 전문적 노하우와 다른 브랜드의 노하우를 결합한다.	
지식 공유	한 부서가 지식을 창출했을 때 타 부서의 구성원들과도 이를 공유한다.	
	우리 회사의 중요한 지식에 대해 알려주는 보고서나 뉴스레터를 내부 구성원이 함께 공유한다.	
	브랜드의 비전과 부서의 목표를 내부 구성원들과 공유한다.	
지식 활용	우리 회사에서 실시하는 교육이 나의 업무 수행에 도움이 된다.	
	우리 회사에서 실시하는 교육이 나의 업무 능력 향상에 도움이 된다.	
	내가 가진 지식을 회사 업무에 적용한다.	
브랜드 태도	나는 우리 회사의 기업 브랜드에 대해 호의적인 감정을 가지고 있다.	윤훈현(2005), 김병재 외(2005), 김유경 외(2012), Holbrook, Batra(1987)
	나는 우리 회사의 기업 브랜드를 좋아 한다.	
	나는 우리 회사의 기업 브랜드가 친숙하게 느껴진다.	
브랜드 애착	나는 실제로 우리 회사의 문제가 나의 문제인 것처럼 느껴진다.	Thomson et al(2005); 김유경 외(2012), 성영신 외(2004)
	나는 우리 회사에 강한 소속감을 느낀다.	
	나는 우리 회사에 대해 감성적으로 애착감을 느낀다.	

4. 연구결과 분석

1) 표본 대상의 특성

본 연구는 지식 경영 활동을 시행하고 있는 기업 브랜드 4개를 대상으로 해당 기업에 종사하고 있는 내부 구성원에 한해 설문조사를 실시했다. 설문지 회수 현황을 나타낸 <표 3>과 같이 연구자는 총 312부의 설문지를 회수했으며, 회수된

설문지에서 불성실한 응답을 했거나 결측값이 있는 27부를 제외해 총 285부의 설문지를 분석에 사용했다.

표본의 인구통계학적 특성을 살펴보기 위해 성별, 연령, 결혼여부, 직무, 직위, 근속년수의 특성을 빈도분석을 이용해 분석했다. 각 항목에 대한 응답자들의 특성은 <표 4>와 같다. 표본의 전반적인 특성을 살펴보면 남성이 157명(55.1%)로 여성(128명, 44.9%)에 비해 비율이 높았으며, 연

<표 3> 설문지 회수 현황

총 설문지수	포스코	국민은행	LG전자	삼성전자	분석 이용수	이용률
312	81	75	76	80	285	91.3%

<표 4> 표본의 인구통계학적 분포

구분	응답자수(명)	비중(%)
성별	남성	55.1%
	여성	44.9%
연령	30세 이하	17.9%
	31세~35세	21.4%
	36세~40세	10.5%
	41세~45세	14.4%
	46세 이상	35.8%
결혼여부	기혼	69.8%
	미혼	30.2%
직무	사무관리직	47.7%
	판매영업직	7.7%
	전문기술직	42.5%
	생산기능직	2.1%
직위	사원	21.8%
	대리	15.4%
	차과장	28.4%
	부장	30.5%
	임원	1.1%
	기타	2.8%
근속년수	3년 이하	20%
	3년~5년	15.1%
	6년~10년	15.8%
	10년~15년	8.8%
	16년 이상	40.4%

령별 분포에서는 46세 이상이 102명(35.8%)로 가장 많은 비율을 차지하고 있었다. 결혼 여부에서는 기혼이 199명(69.8%)로 높은 비율을 차지했으며, 직무는 사무관리직이 136명(47.7%)를, 직위는 부장이 87명(30.5%), 근속년수는 16년 이상이 115명(40.4%)로 높은 비중을 차지했다.

2) 측정 도구의 신뢰성 및 타당성 분석

(1) 지식 경영 활동

9개의 지식 경영 활동 요인에 대한 확인적 요

인분석으로 측정 모형의 적합도 지수, 집중 타당도, 판별 타당도를 검증했다. 그 결과, 측정 모형의 적합도 지수는 GFI=0.980, AGFI=0.963, RMR=0.018, RMSEA=0.018, NFI=0.985, CFI=0.999, TLI=0.998, IFI=0.999로 모든 기준에서 적합하다고 판단된다(〈표 5〉).

다음으로, 지식 경영 활동 요인의 측정 문항에 대한 집중 타당도 평가를 위해 평균분산추출인 AVE를 검토했다. 지식 경영 활동의 모든 요인의 AVE값은 0.705 이상으로 나타났으므로 본 연구에서 사용된 측정 문항 간 집중 타당성은 확인됐다(〈표 6〉).

〈표 5〉 기업 지식 경영 활동 측정 모형의 적합도 지수

구분	적합지수	기준치	확인적 요인분석 결과
절대적합도지수 (absolute fit indices)	GFI	.090이상	.980
	AGFI	.090이상	.963
	RMR	.100이하	.018
	RMSEA	.100이하	.018
증분적합도 지수 (incremental fit indices)	NFI	.090이상	.985
	CFI	.090이상	.999
	TLI	.090이상	.998
	IFI	.090이상	.999

〈표 6〉 기업의 지식 경영 활동 유형 측정 항목에 대한 확인적 요인 분석 결과

측정문항		표준 적재치	C,R	AVE	Composite Reliability
지식 창출	우리 회사의 동료들은 자체적인 아이디어를 개발한다.	.879	17.790	.705	.981
	우리 회사의 동료들은 다른 브랜드의 우수 사례, 교육, 연구에서 습득한 아이디어를 통해 업무 개선을 한다.	.820	16.074		
	우리 회사의 동료들은 자신의 전문적 노하우와 다른 브랜드의 노하우를 결합한다.	.818	16.022		
지식 공유	브랜드의 비전과 부서의 목표를 내부 구성원들과 공유한다.	.878	17.974	.725	.980
	한 부서가 지식을 창출했을 때 타 부서의 구성원들과도 이를 공유한다.	.845	16.950		
	우리 회사의 중요한 지식에 대해 알려주는 보고서나 뉴스레터를 내부 구성원이 함께 공유한다.	.831	16.533		
지식 활용	우리 회사에서 실시하는 교육이 나의 업무 수행에 도움이 된다.	.932	20.156	.777	.984
	우리 회사에서 실시하는 교육이 나의 업무 능력 향상에 도움이 된다.	.893	18.805		
	내가 가진 지식을 회사 업무에 적용한다.	.816	16.367		

$$\chi^2=26.316, df=24$$

GFI=0.980, AGFI=0.963, RMR=0.018, RMSEA=0.018, NFI=0.985, CFI=0.999, TLI=0.998, IFI=0.999

다음으로 지식 경영 활동의 한 잠재 요인이 실제로 다른 잠재요인과 얼마나 다른지 판별 타당도를 평가하기 위해 두 가지 조건을 충족하는지를 살펴보았다. 먼저, 세 가지 구성 요인들 간의 상관관계를 나타내는 ϕ 계수의 95% 표준오차 구간 추정치($\phi \pm 2S.E.$)에 1.0이 포함되지 않는지를 확인했다. 그 다음으로 지식 경영 활동 요인 각각의 AVE와 그 구성 요인간의 상관관계의 제곱을 비교해 각각의 구성 요인의 AVE가 모두 상관관계의 제곱보다 클 경우, 판별 타당성이 있다고 평가했다. 지식 경영 활동의 각 구성요인은 위 조건

을 모두 만족시킴으로써 본 연구에 사용된 구성 요인의 측정 문항들은 판별타당성을 갖고 있음을 검증했다(<표 7>, <표 8>).

(2) 내부 브랜드 자산

내부 브랜드 관련 요인의 측정 항목에 대한 확인적 요인 분석을 실시했다. 확인적 요인 분석을 실시한 결과, <표 9>와 같이 측정 모형의 적합도 지수는 GFI=0.982, AGFI=0.952, RMR=0.014, RMSEA=0.058, NFI=0.990, CFI=0.995, TLI=0.991, IFI=0.995로 나타나 모든 기준치에 적합한 것으로 나타났다.

<표 7> 지식 경영 활동 유형의 구성 요인간의 ϕ 행렬

	상관계수 (ϕ)	표준오차 (S.E.)	95% 신뢰구간	
			$\phi - 2S.E.$	$\phi + 2S.E.$
지식창출 ↔ 지식공유	.628	.044	0.54	0.716
지식공유 ↔ 지식활용	.634	.042	0.55	0.718
지식활용 ↔ 지식창출	.548	.048	0.452	0.644

<표 8> 지식 경영 활동 유형 각 구성 요인의 AVE값과 상관관계

구성요인	AVE	상관관계	상관관계 제곱	판별타당성 여부
지식창출 ↔ 지식공유	지식창출:0.705 지식공유:0.725	.628	0.394	0
지식공유 ↔ 지식활용	지식공유:0.725 지식활용:0.777	.634	0.402	0
지식활용 ↔ 지식 창출	지식활용:0.777 지식창출:0.705	.548	0.300	0

<표 9> 내부 브랜드 자산 측정 모형의 적합도 지수

구분	적합지수	확인적 요인분석 결과
절대적합도지수 (absolute fit indices)	GFI	.982
	AGFI	.952
	RMR	.014
	RMSEA	.058
증분적합도 지수 (incremental fit indices)	NFI	.990
	CFI	.995
	TLI	.991
	IFI	.995

내부 브랜딩 변인인 브랜드 태도와 브랜드 애착에 대한 집중타당도를 평가했다. 그 결과, 내부 브랜딩 관련 변인의 요인들의 AVE 값은 0.780 이상으로 나타났으므로 본 연구에서 사용된 측정 문항들 간의 집중타당성은 확인되었다(〈표 10〉).

다음으로 내부 브랜딩 관련 변인들의 각 측정 문항에 대한 판별 타당도를 평가했다. 각 측정 문항들이 두 가지 조건은 만족시키는 지 여부를 평가했다. 먼저, 내부 브랜딩 관련 변인들 간의 상관관계를 보여주는 ϕ 계수의 95% 표준오차 구간 추정치($\phi \pm 2S.E.$)에 1.0이 포함되지 않는 것으로 나타나 변수들 간에 판별 타당성이 확보되었다고 볼 수 있다. 그리고 내부 브랜딩 관련 변인 각각의 AVE와 그 구성요인 간의 상관관계의 제곱을 비교했다. 〈표 11〉, 〈표 12〉와 같이 이 역시 조건

을 모두 만족시키는 것으로 나타나 본 연구에 사용된 모든 구성요인의 측정 문항은 판별 타당성을 확보한 것으로 판단되었다.

3) 구조방정식모형 분석을 이용한 연구가설의 검증

구조방정식 모형의 적합성은 적합도와 간결성 두 가지 요소를 통해 평가할 수 있다(이학식, 임지훈, 2008). 즉, 적합도가 더 높고 간결한 모형일수록 현상을 잘 반영하는 모형이라고 할 수 있다. 본 연구에서 지식 경영 활동과 내부 브랜드 자산의 영향 관계를 검증하기 위해 절대적합도 지수, 증분적합도 지수, 간결적합도 지수를 통해 본 연구 모형의 적합도와 간결성을 평가했다.

〈표 10〉 내부 브랜드 자산 측정 항목에 대한 확인적 요인 분석 결과

측정문항		표준 적재치	C.R.	AVE	Composite Reliability
브랜드 태도	나는 우리 회사의 기업 브랜드를 좋아 한다.	.957	21.619	0.861	0.985
	나는 우리 회사의 기업 브랜드에 대해 호의적인 감정을 가지고 있다.	.960	21.736		
	나는 우리 회사의 기업 브랜드가 친숙하게 느껴진다.	.863	18.158		
브랜드 애착	나는 실제로 우리 회사의 문제가 나의 문제인 것처럼 느껴진다.	.833	16.896	0.780	0.983
	나는 우리 회사에 강한 소속감을 느낀다.	.939	20.403		
	나는 우리 회사에 대해 감성적으로 애착감을 느낀다.	.874	18.186		

$\chi^2=15.716, df=8$

GF=0.982, AGF=0.952, RMR=0.014, RMSEA=0.058, NFI=0.990, CFI=0.995, TLI=0.991, IFI=0.995

〈표 11〉 내부 브랜드 자산 측정항목의 구성 요인 간 ϕ 행렬

	상관계수 (ϕ)	표준오차 (S.E.)	95% 신뢰구간	
			$\phi - 2S.E.$	$\phi + 2S.E.$
브랜드태도 ↔ 브랜드 애착	.646	.038	0.57	0.722

〈표 12〉 내부 브랜드 자산 각 구성요인의 AVE값과 상관관계 제곱

구성요인	AVE	상관관계	상관관계 제곱	판별타당성 여부
브랜드 태도	브랜드 태도:0.861	.646	0.417	O
↔ 브랜드 애착	브랜드 애착:0.780			

절대적합도 지수는 연구모형이 입력 자료를 얼마나 잘 반영되는지를 나타내는 지수이며, 다른 모형과의 비교가 아닌 그 자체만으로 평가하기 때문에 절대적합도 지수라고 한다. 본 연구의 모형 절대적합도 지수인 GFI와 AGFI는 모두 0.933과 0.903으로 0.9 이상으로 적합하다고 평가할 수 있다. 또, RMSEA값은 0.058, RMR 값은 0.043으로 두 값 모두 0.1 이하로 나와 기준치에 만족하는 것으로 나타나 모형의 적합성을 입증했다.

증분적합도 지수는 연구모형이 영모형(null model)에 비해 얼마나 적합도가 높은가를 평가하는 지수이며 NFI, CFI, TLI, IFI가 해당된다. 연구 모형은 NFI(0.998), CFI(0.979), TLI(0.973), IFI(0.979)

로 모든 증분적합지수가 0.90 이상으로 본 모형의 적합도는 기준치를 만족하는 것으로 나타났다.

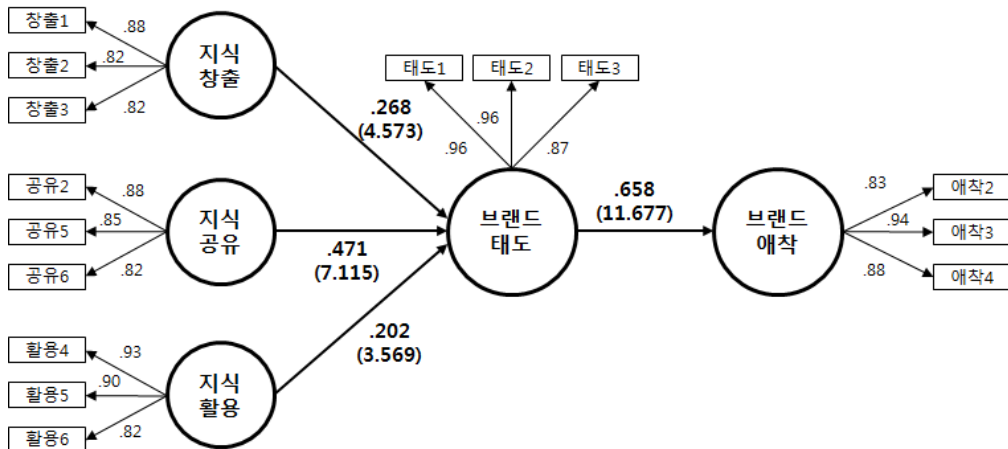
따라서 적합도 검증을 실시한 결과를 종합해 보면, 지식경영 활동과 내부 브랜드 자산의 영향관계에 관한 연구 모형의 적합도 지수는 모두 기준치를 만족하는 것으로 나타났다. 즉 지식 경영 활동이 자사 브랜드 태도를 매개로 해 브랜드 애착에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 연구가설 2는 지지되었다(〈표 13〉).

선행 연구를 통해 지식 경영 활동과 자사 브랜드 태도, 브랜드 애착의 구조 관계를 고려해 도출한 연구 모형에 대한 구조방정식모형 분석 결과는 〈그림 2〉와 같다. 이를 바탕으로 본 연구의 연구 가설을 검증했다.

〈표 13〉 연구모형의 적합도 검증 결과

χ^2 통계량		절대적합도 지수				증분적합도 지수			
χ^2	df	GFI	AGFI	RMSEA	RMR	NFI	CFI	TLI	IFI
161,414	83	.933	.903	.058	.043	.958	.979	.973	.979

〈그림 2〉 연구 모형 분석 결과



* 앞의 숫자는 표준화된 경로계수, ()의 값은 t값
 실선은 '유의미한 결과가 있음' 점선은 '유의미한 결과가 나타나지 않음'을 의미

$\chi^2=161,414$, $df=83$
 GFI=.933, AGFI=.903, RMR=.043, PGFI=.645, RMSEA=.058, NFI=.958, CFI=.979, TLI=.973, IFI=.979

구조방정식모형 분석에서 구성변인들 간의 인과 관계는 각 경로의 경로계수와 상관계수로 정해진다. 그러나 구조모형이 전체적으로 적합하다는 판단이 가능할지라도 인과관계가 유의미하지 않을 경우, 구성 변인 간의 인과관계를 규명할 수 없다. AMOS에서는 경로계수를 표준오차로 나눈 값을 이용하며, 그것이 t분포가 된다는 사실로부터 t검증에 의해 검증된다(김계수, 2008). 표본의 수가 충분히 크다면 정규분포로 간주할 수 있기 때문에 AMOS에서 C.R.(Critical Ratio)로 표시하는 t값이 1.96 이상이면 유의수준 0.05에서 '인과 관계가 없다'는 가설을 기각하고 두 구성 변인 간에 인과관계가 있다고 할 수 있다(김계수, 2008).

본 연구에서도 마찬가지로 변인들 간의 인과관계에 대한 기각 여부는 t값(C.R.)을 이용해 판단했다. <표 14>에 나타난 연구모형의 분석 결과를 보면 각 인과 관계의 모든 C.R.값이 1.96 이상인 것으로 나타나 기업의 지식 경영 활동은 내부 고객의 자사 브랜드 태도와 브랜드 애착에 모두 유의미한 인과관계가 있는 것으로 판단된다.

지식 경영 활동의 세 가지 차원인 지식 창출, 지식 공유, 지식 활용에 대한 내부 고객의 평가가 자사 브랜드 태도에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 1-1, 가설 1-2, 가설 1-3은 모두 지지되었다. 지식 창출이 브랜드 태도에 미치는 인과관계와 지식 공유가 브랜드 태도에 미치는 인과관

계, 그리고 지식 활용이 브랜드 태도에 미치는 인과관계의 t값(C.R.)은 각각 4.573, 7.115, 3.569로 모두 1.96 이상의 값을 나타냈으므로 통계적으로 유의미한 관계가 있다고 판단되며 그 표준화 계수는 각각 0.268, 0.471, 0.202로 정의 관계가 성립된다고 할 수 있다. 그리고 지식 경영 활동의 세 가지 차원 별로 브랜드 태도에 미치는 영향의 강도에 차이가 있을 것이라는 가설 역시 지지되었다. 표준화 경로계수는 지식 공유가 0.471로 가장 브랜드 태도에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 지식 창출과 지식 활용 순으로 브랜드 태도에 영향을 미치는 것으로 판단된다. 특히, 지식 공유 차원이 브랜드 태도에 미치는 영향의 강도가 가장 크다는 것은 흥미로운 결과라 할 수 있다. 이는 지식 경영 활동 차원 중 지식의 공유와 창출이 중요한 역할을 수행한다는 선행연구(최만기, 권정미, 2004)와 같은 결과이다. 하지만 본 연구에서는 지식 창출보다 지식 공유가 자사 브랜드 태도에 미치는 영향이 크다는 결과를 얻음으로써 구성원간의 커뮤니케이션이 내부 브랜드에서 매우 중요하다는 점을 알 수 있었다.

마지막으로 앞서 밝힌 바와 같이 연구 가설 2는 본 연구 모형의 적합도 검증을 통해 지지되었으므로 본 연구에서 선행 연구를 통해 도출한 연구 가설은 모두 지지되었다고 할 수 있다.

<표 14> 연구모형 분석 결과

인과관계	비표준화경로계수	표준화경로계수	C.R.	유의도
지식창출 → 브랜드태도	.332	.268	4.573	.000
지식공유 → 브랜드태도	.489	.471	7.115	.000
지식활용 → 브랜드태도	.249	.202	3.569	.000
브랜드태도 → 브랜드애착	.592	.658	11.677	.000

5. 결론 및 함의

1) 요약 및 결론

본 연구는 지식 경영 활동의 각 차원과 내부 고객의 자사 브랜드 태도와 브랜드 애착에 관한 구조적 관계를 살펴보고, 지식 경영 활동이 내부 구성원들의 자사에 대한 브랜드 태도와 브랜드 애착에 어떠한 영향을 미치는 지 검증했다.

그 결과, 기업의 지식 경영 활동이 내부 고객의 자사 브랜드 태도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업의 지식 경영 활동 중에서 지식 공유 차원이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그 다음으로 지식 창출이 브랜드 태도에 많은 영향을 미치는 것으로 드러났다. 이러한 결과는 자사에 대한 내부 고객의 브랜드 태도가 긍정적으로 형성되는 데 내부 구성원 간의 정보 교류 및 지식 공유가 가장 중요한 역할을 한다는 것이다. 이는 지식 경영에 대한 많은 연구에서 지식 경영 활동 중 지식의 공유와 창출이 중요한 역할을 수행한다는 결과와 같은 것이다(이희석, 최병구, 장유신, 1999; 최만기, 권정미, 2004; Davenport & Prusak, 1998; Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Szulanski, 1996). 하지만, 지식의 공유와 창출 중에서 내부 브랜드 자산에 더 큰 영향을 미치는 것은 지식 공유인 것으로 나타났다. 이는 지식 공유가 지식 경영 활동 차원 중 구성원 간 커뮤니케이션 강도가 가장 크기 때문인 것으로 보인다. 즉, 지식 경영 활동의 핵심은 커뮤니케이션이 될 수 있다는 점을 보여 주었다.

다음으로, 내부 고객의 브랜드 태도는 브랜드 애착에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났

다. 브랜드 애착은 브랜드 태도에 비해 형성되는데 충분한 시간이 필요하며 브랜드와의 브랜드 태도는 처음 브랜드를 본 순간에도 생길 수 있는 개념이다. 본 연구에서 설정한 모형에 따라 자사 브랜드 태도와 브랜드 애착의 관계를 검증한 결과 브랜드 태도가 긍정적일수록 해당 브랜드에 대한 애착이 높아지는 것으로 나타났다. 이는 소비자들의 해당 브랜드에 대한 태도가 긍정적일수록 그 브랜드와의 상호작용을 거듭하게 됨으로써 정서적 유대감 및 결속감을 형성하는 애착으로 발전할 수 있다는 염정환(2010)의 연구와 같은 결과이다.

마지막으로, 지식 경영 활동과 자사 브랜드 태도, 자사 브랜드 애착과의 구조적 관계를 검증함으로써 지식 경영 활동과 브랜드 애착간의 관계에서 브랜드 태도가 매개효과를 가질 수 있음이 나타났다. 이러한 결과를 통해 지식 경영 활동은 내부 고객의 자사 브랜드 태도를 높이는 데 긍정적 영향을 미칠 수 있으며 장기적으로는 기업의 직원들로 해금 자사 기업 브랜드에 대해 애착심을 갖게 할 수 있음을 확인했다.

2) 연구의 시사점

본 연구는 기업의 지식 경영 활동과 자사 브랜드 태도, 브랜드 애착 간에 영향관계가 있으며, 각 활동 차원이 브랜드 태도에 어느 정도의 영향력을 발휘하는지 지식 경영 활동으로 해금 형성된 자사 브랜드 태도가 브랜드 애착에 어떤 영향을 미치는 지를 실증적으로 검증했다는 점에서 다음과 같은 학문적 시사점을 갖는다.

첫째, 지식 경영 활동과 내부 브랜딩 활동에 대

한 이론적 고찰을 통해 지식 경영 활동이 커뮤니케이션 차원에서 내부 브랜딩 활동과 어떠한 유사점을 지니는 지 파악했다. 지식 경영과 관련된 선행 연구들은 브랜드 커뮤니케이션 영역에서 다루어지지 않았으므로 본 연구를 토대로 지식 경영 활동을 브랜드 커뮤니케이션 영역에서 연구할 수 있는 바탕을 구축했다.

둘째, 지식 경영 활동이 내부 브랜드 자산인 자사 브랜드 태도와 브랜드 애착에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 밝혀냈다. 따라서 지식 경영이 단편적인 재무적 성과에만 효과를 가지는 것이 아니라 직원들의 긍정적인 기업 태도와 감성적 애착에도 영향을 미침으로써 보다 폭넓은 효과를 가질 수 있다는 것을 시사한다. 지금까지 재무적 성과의 효과 측정에만 초점을 맞추어 지식 경영 활동을 조망하였던 연구 동향에 시사점을 줄 수 있으며 브랜딩 영역에서 향후 연구를 통해 지식 경영 활동에 대한 심도있는 고찰을 할 수 있는데 의의가 있다.

셋째, 지식 경영 활동 차원 중 지식 공유 차원이 자사 브랜드 태도에 가장 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 점은 앞으로 커뮤니케이션 관점에서 지식 경영에 대한 연구가 더 이루어질 필요가 있음을 보여주었다. 지식 공유 차원은 본 연구에서 고찰한 세 가지 지식 경영 활동 중 가장 구성원 간의 커뮤니케이션 강도가 높은 차원인 것으로 판단된다. 커뮤니케이션이 활발히 이루어질수록 자사에 기업 브랜드에 대한 태도가 좋아진다는 것은 구성원 간에 지식을 교류할 수 있는 바탕이 되는 신뢰가 중요하다는 것을 시사할 수 있다.

본 연구에서 제시된 결과를 바탕으로 실무적 시사점을 제시한다면 다음과 같다.

첫째, 단기적인 이익을 창출할 목적으로 지식 경영 활동을 접근하는 것이 아니라 장기적인 관점에서 내부 구성원들의 브랜드에 대한 감성적 애착을 형성할 수 있다는 점에서 지식 경영 활동에 대한 커뮤니케이션적 관점이 얼마나 중요한지에 대한 함의를 제공하고 있다. 이는 단순히 기업의 자본인 지식을 극대화함으로써 이익을 창출하는 것이 아니라 지식 경영 활동의 중심에는 내부 구성원이 있다는 것을 인식해야하는 관점의 변화를 요구한다. 내부 구성원 간의 원활한 커뮤니케이션을 바탕으로 하는 지식 경영 활동을 통해 내부 구성원이 자사 브랜드의 목표를 이해하고 실천함으로써 다른 브랜드 커뮤니케이션 활동보다 효과적으로 브랜드 자산을 강화할 수 있는 수단이 될 것이다.

둘째, 지식 경영 활동 차원 중 지식 공유가 가장 자사 브랜드 태도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남으로써 지식 공유가 활발하게 이루어질 수 있는 근무 환경을 조성하는 것이 자사 기업 브랜드를 긍정적으로 평가하는 데 기여할 수 있다는 점이다. 이러한 결과는 상급 관리자 혹은 경영자들이 내부 구성원들 간에 수평적인 커뮤니케이션을 가능하게 하는 것이 중요하다는 것을 의미한다. 결국, 내부 고객은 기업 내에 흐르는 정보 및 지식을 모두가 자유롭게 공유할 수 있다고 느낄수록 자사 브랜드를 좋게 평가한다는 것이다.

셋째, 직원들이 자사 기업 브랜드에 대해 가지는 감성적 애착 형성은 이직률이 높은 현 시대에 브랜드 자산을 어떻게 효율적으로 구축할 수 있는지에 대한 함의를 시사한다. 즉, 지식 경영 활동을 효율적으로 수행할 수 있게 함으로써 기업

의 인적 자원을 다른 기업으로 유출될 수 있는 가능성을 미연에 방지할 수 있다는 것이다.

3) 제언 및 연구의 한계

본 연구는 앞서 제시한 여러 가지 시사점에도 불구하고 연구에 있어서 몇 가지 한계점을 갖는다. 또한 이러한 한계점을 고려해 향후 연구에서 추가되어야 할 부분도 있을 것이다. 본 연구의 한계점과 향후 연구 방향은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 국내 기업 중 지식 경영 활동을 비교적 활발하게 하는 것으로 판단되는 포스코, 국민은행, LG전자, 삼성전자를 대상으로 한정했다. 국내 기업 중 지식 경영을 시행하고 있는 기업은 이 보다 더 많은 것으로 집계되고 있으므로 더 많은 기업을 대상으로 자료를 수집할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 지식 경영 활동을 2년 이상 시행한 기업을 대상으로 선정했으나 지식 경영 활동을 시작한 지 얼마 되지 않은 기업을 대상으로 조사를 실시해 시행 초기와 시행한 지 2년 이상이 되었을 때 조사를 실시한다면 기업의 지식 경영 활동이 자사 내부 브랜드 자산에 미치는 영향력을 비교함으로써 그 효과를 검증하는 연구로 확장할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구의 종속 변인은 자사 브랜드 태도와 브랜드 애착에 한정지어 살펴보았지만 이직 의도나 고객 지향성 등의 다양한 변인을 고려할 수 있을 것이다. 본 연구는 지식 경영 활동을 브랜드커뮤니케이션 영역에서 살펴보는 첫 연구로써 앞으로 더 다양한 잠재 변수들간의 관계가 구조화된 연구가 진행되어야 할 것이다.

넷째, 본 연구에서 지식 공유가 지식 경영 활동 차원 중 자사 브랜드 태도에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 지식 공유 차원에 대해 후속 연구가 진행될 필요가 있을 것이다. 지식 공유의 영향 요인으로 사회적 자본의 관계적 차원인 신뢰를 들 수 있다. 이처럼 신뢰와 같은 지식 공유의 영향 요인과 지식 공유, 내부 브랜드 자산을 함께 살펴본다면 내부 브랜딩 영역에서 의미 있는 연구가 진행될 수 있을 것이다.

다섯 째, 본 연구에서는 지식 경영 활동을 지식 창출, 지식 공유, 지식 활용으로 나누어 그 효과를 측정했지만 이는 지식 경영 활동에 대한 정확한 차원 분류가 현재까지의 연구에서 미흡하다는 데 한계점이 있다. 향후 연구에서는 지식 보호, 지식 축적, 지식 수집에 이르는 다양한 차원을 함께 고찰함으로써 지식 경영 활동에 대한 차원 분류를 확고히 할 필요가 있을 것이다. 또한, 본 연구에서는 앞서 활용된 지식 경영 활동의 차원에 따라 연구를 진행했지만 지식 경영 활동의 차원을 브랜드커뮤니케이션 관점에서 변인화해 차원을 개발하는 작업 또한 이루어진다면 한층 더 의미 있는 연구가 진행될 수 있을 것으로 기대된다.

참고문헌

- 강덕수. (2004). 지식핵심역량이 지식경영프로세스와 경영 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 창원대학교 경영 대학원 석사학위논문.
- 권선희, 김준석. (2012). 내부 브랜드 활동이 직원 브랜드 헌신과 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *고객만족 경영연구*, 14(2), 63-84.
- 권정미, 최만기. (2004). 하이퍼텍스트형 조직구조가 지식의 창조와 공유에 미치는 영향. *인사조직연구*, 12(특별), 199-228.
- 김병재, 강명수, 신종철. (2005). 소비자-브랜드 관계 형성에의 영향 요인과 관계 성과에 관한 연구. *광고학연구*, 16(3), 55-88.
- 김해룡, 김쌍언. (2009). 직무자율성과 구성원 태도간의 관계에서 셀프리더십의 영향에 관한 연구. *산업경제 연구*, 22(1), 201-227.
- 김유경, 이효복, 정연중, 이종락. (2012). 내부브랜드 활동이 조직에 대한 구성원 태도와 고객지향성 의도에 미치는 영향에 관한 연구. *한국광고홍보학보* (구 한국광고학보), 14(2), 167-206.
- 김해룡, 이문규, 김나민. (2005). 브랜드 애착의 결정 변수와 결과 변수. *소비자학 연구*, 16(3), 45-65.
- 김효근, 강윤선, 정성휘. (2003). 지적 자본이 기업의 성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구. *지식경영연구*, 4(1), 33-53.
- 김찬중. (2011). 지식경영시대의 리더십에 관한 탐색적 연구. *산업과 경영*, 24(1), 237-250.
- 나용학. (2004). 인적 자산과 조직 구조적 특성이 지식 경영 프로세스와 경영 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 창원대학교 대학원 석사학위논문.
- 문송국. (2008). 균형성과표를 활용한 지식 경영 성과측정에 관한 연구. *숭실대학교 정보과학 대학원 석사학위논문*.
- 박상진. (2010). 국내 금융기관의 지식공유 영향 요인이 지식 공유 프로세스와 조직 성과에 미치는 영향. *창원대학교 대학원 석사학위논문*.
- 사재명. (2002). 지방공무원의 지식관리에 관한 인식분석. *한국지역정보학회지*, 5(2), 81-106.
- 서문식, 김유경. (2003). 온라인 브랜드 공동체 의식이 브랜드 커뮤니티 동일시와 브랜드 태도에 미치는 영향에 관한 연구. *마케팅관리연구*, 8(2), 49-77.
- 서우중. (2012). *지식경영:이론과 실무*. 서울: 한경사.
- 성영신, 한민경, 박은아. (2004). 브랜드 성격이 브랜드 애착에 미치는 영향: 커뮤니티 몰입도에 따른 차이 비교. *한국심리학회지*, 5(3), 15-34.
- 신훈. (2012). 인터넷 마케팅과 인터넷 브랜드가 고객지향성에 미치는 영향. *한양사이버대학교 경영대학원 석사학위논문*.
- 안광호, 임병훈. (2006). *SPSS 를 활용한 사회과학조사방법론*. 서울:학현사.
- 염정환. (2010). 골프선수보증인 이미지와 광고태도, 브랜드 동일시, 브랜드 애착 및 브랜드 충성도의 관계. *한국사회체육학회지*, 42(1), 381-396.
- 오원석. (2008). 지식경영요인이 생산성 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *동국대학교 대학원 석사학위논문*.
- 유영진, 송정선. (2010). 외식업체의 광고가 브랜드 가치와 브랜드 태도, 브랜드 애호도에 미치는 영향. *관광 연구*, 25(1), 127-146.
- 윤종하. (2008). 지식경영의 활용성과에 대한 연구. *상지대학교 경영산업대학원 석사학위논문*.
- 윤훈현. (2005). *소비자 행동론*. 서울: 석정.
- 이도열. (2007). 지식자산, 지식공유, 조직 유효성의 관계에 관한 연구. *전북대학교 대학원 박사학위논문*.
- 이도현. (2007). 전시 컨벤션 센터의 지적 자본, 지식 경영 활동, 조직 효과성 간의 영향관계. *동아대학교 대학원 박사학위논문*.
- 이문규. (1999). 서비스 충성도의 결정 요인에 관한 연구. *마케팅 연구*, 14(1), 21-45.
- 이에리. (2008). 초저가 화장품 브랜드의 지각된 가격과 매장 이미지, 지각된 품질이 가치 지각에 미치는 영향에 관한 연구. *연세대학교 대학원 석사학위논문*.
- 이유재, 라선아. (2004). 내부브랜드: 내부고객의 브랜드 동일시가 내부고객 만족과 CS활동에 미치는 영향. *마케팅 연구*, 19(3), 81-112.
- 이지형. (2010). 브랜드 개성과 브랜드 명성이 고객의 브랜드 동일시, 고객만족 및 고객 충성도에 미치는 영향에 관한 연구. *인하대학교 대학원 박사학위논문*.
- 이학식, 안광호, 하영원. (2008). *마케팅조사*. 서울: 법문사.
- 이호기. (2004). 내부브랜드 활동이 브랜드 몰입과 고객지

- 향성에 미치는 영향: 국내 금융서비스 기업을 중심으로. 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 이희석, 최병구, 장유신. (1999). KM 방법론: 기업지식화지 표개발: 지식경영활동이 기업성과에 미치는 영향 분석을 중심으로. 지식 경영 학술 심포지움. 3.
- 이희천. (1998). 호텔 기업의 내부 마케팅이 종사원 태도와 서비스 품질 및 고객반응에 미치는 영향에 관한 실증연구. 경성대학교 대학원 박사학위논문.
- 정성희. (2004). 지식경영환경과 조직구조특성이 지식경영 프로세스와 경영 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 창원대학교 대학원 박사학위논문.
- 최미경. (2005). 특급 호텔의 내부 브랜딩 수행 수준이 식음료, 조리부서 조직 구성원의 브랜드 조직 동일시에 미치는 영향. 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 최재화. (2009). 지식경영: 이론과 실제. 서울: 비엔엠북스.
- 한은경, 유재하. (2003). 브랜드 자산평가를 위한 감성 및 관계척도 개발에 관한 연구. *광고학연구*, 14(4), 37-66.
- Kaplan, M. (1990). *The arts: A social perspective*. Rutherford, NJ: Fairleigh Dickinson University Press.
- Lantos, G. P., & Craton, L. G. (2012). A model of consumer response to advertising music. *Journal of Consumer Marketing*, 29(1), 22-42.
- Merriam, A. P. (1964). *The anthropology of music*(n. p.). Northwestern University Press.
- Park, C. W., & Young, S. M. (1986). Consumer response to television commercials: The impact of involvement and background music on brand attitude formation. *Journal of Marketing Research*, 23(Feb), 11-24.
- Pearsall, E. R. (1989). Differences in listening comprehension with tonal and atonal background music. *Journal of Music Therapy*, 26(4), 188-197.
- Radocy, R. E., & Boyle, J. D. (1997). *Psychological Foundations of Musical Behavior*. Illinois: Charles C. Thomas Publisher Press.
- Shea, G. (1988). Rock'n' roll is here to sell. *Continental, Jan*, 42-43, 49-50, 52, 57.
- Stout, P. A., & Rust, R. (1986). The effect of music on emotional responses to advertising. In E. Larkin(Ed.), *Proceedings of the 1986 convention of American Academy of Advertising*. Normoa, OK: University of Oklahoma, R82-R84.



Effects of the Knowledge Management on the Internal Brand Equity : Focusing on Brand Attitude and Brand Attachment

•Jee Hye, Choi*

Doctoral Student, Hankuk University of Foreign Studies, Journalism & Mass Communication

•You-Kyung Kim

Professor, Hankuk University of Foreign Studies, Journalism & Mass Communication

•Tae Yoon, Heo

Doctoral Student, Hankuk University of Foreign Studies, Journalism & Mass Communication

This research examines the impacts of an act of knowledge management (KM) on the internal brand assets from the employees' communication perspectives. It is meaningful in a sense that it investigates KM from a brand-communication's point of view, which is unprecedented compared to the prior studies that mostly discussed from a managerial point of view.

Accordingly, this study tries to understand the insiders' KM actions and its relations to the corresponding brand attitudes and to their attachments to the house brand.

In order to achieve the purpose of this paper, it argues if the KM can be treated as a part of internal brand management by identifying the concepts of KM and of internal branding from the precedent studies. The model for this research is drawn from the preceding researches, and consists of the levels of KM activities and their correlations, such as knowledge creation, knowledge sharing activities, knowledge applications, and internal assets as brand attitudes and brand attachments. For statistical tests, a survey is conducted subject to the employees from corporations that are implementing KM; and the result from the questionnaires is used to run the Structural Equation Modeling (SEM.)

As it turns out from the analysis, the corporate's KM has a positive impact on their employees' brand attitudes. Among the various KM activities, knowledge sharing seems to have the strongest influence; this points out the importance of a communicational approach to KM since knowledge sharing is the most frequently communicated KM type between internal customers. Also, it is verified that brand attitudes can act as a mediation effect between KM and brand attachments due to the correlations between KM activities, house brand attitudes and attachments; this reflects that KM can have a positive effect to the employees' brand attitudes in the short term as well as their attachments to the house brand in the long run.

Keywords : Knowledge Management, Internal Branding, Brand Attitude, Brand Attachment

*Corresponding author(jeehye213@gmail.com)