

내부브랜딩 수행수준 평가 도구 개발 및 국내 자생 호텔과 다국적 호텔의 내부브랜딩 수행수준 차이 분석

최 미 경[†]

연세대학교 식품영양과학연구소

Development of Internal Branding Performance Measure and Analysis on the Difference of Internal Branding Performances between Local and International Hotels

Mi-Kyung Choi[†]

Research Institute of Food & Nutritional Science, Yonsei University, Seoul, Korea

ABSTRACT

The purposes of this study were to develop a tool for assessing internal branding performance and to identify the difference of internal branding performance between local and international hotels. The internal branding performance measure was developed through literature studies and face-to-face in-depth interviews with managers in various departments of 5 deluxe hotels. The questionnaires were distributed to 460 employees in food and beverage departments of 11 deluxe hotels in Seoul, and a total of 398 questionnaires were used for analysis (86.5%). The statistical analyses were completed using SPSS Win (12.0) for descriptive analysis, reliability analysis and t-test, and AMOS (5.0) for confirmatory factor analysis. The results of this study showed that the measure developed in this study was reliable and valid for assessing internal branding performances of hotels. In addition, the internal branding performances of hotels were high at understanding of brand dimensions and relatively low at work and organizational culture and human resource management dimensions, and local hotels showed lower levels of performance than international hotels at the dimensions of work and organizational culture ($t = -3.801, p < 0.001$) and human resource management ($t = -5.397, p < 0.001$). In conclusion, it is considered that a strong internal branding strategy should be established for successful brand management, and the practical measure for internal branding performance would be a key factor. (*Korean J Community Nutrition* 11(1) : 116~123, 2006)

KEY WORDS : deluxe hotel · internal branding · internal branding performance

서론

최근 호텔·회식산업의 발전과 세계화 추세로 인해 업체 간 경쟁이 과열되면서, 차별화된 제품과 서비스 제공을 통한

경쟁 우위 선점을 위해 중요한 전략의 하나로 떠오르는 것이 브랜딩(branding)이다. 브랜딩은 브랜드를 구축함을 의미하며(brand building), '제품이나 서비스에 더 높은 수준의 감성적 의미를 부여함으로써 고객 또는 다른 관련자들에게 대한 제품이나 서비스의 가치를 증진시키는 활동(Bergstrom 등 2002)'으로 정의될 수 있다. 초기 브랜딩의 개념은 제품과 관련하여 발전되었으나, 근래에는 많은 서비스 기업들에서 브랜딩에 관심을 기울여 왔다(De Chernatony 등 2003). 이와 같이 외부 고객을 대상으로 한 외부 브랜딩은 서비스 기업의 마케팅 활동에 있어서 늘 핵심이 되어 왔고, 이는 강력한 브랜드 창출을 위한 필수적인 요소로 여

접수일 : 2006년 1월 17일

채택일 : 2006년 2월 2일

[†]Corresponding author: Mi-Kyung Choi, Research Institute of Food & Nutritional Science, Yonsei University, 134 Shincheon-dong, Seodaemun-gu, Seoul 120-749, Korea

Tel: (02) 2123-4276, Fax: (02) 363-3430

E-mail: chmikyung@hanmail.net

거지고 있다. 하지만 이러한 브랜드를 실제 전달하는 것은 종사원이고 고객에 대한 브랜딩 만큼이나 중요한 것이 바로 종사원들에게 브랜드에 대해 설명하고 전달하는 것이라는 인식이 점차 확산되면서 전사적으로 통합된 브랜딩에 대한 중요성이 부각되고 있다(Ind 2003; Keller 2003; Barlow & Stewart 2004).

내부브랜딩(internal branding, Tosti & Stotz 2001; Bergstrom 등 2002; Ghose 2002; Keller 2003)은 이러한 통합 브랜딩의 일환으로 재기되기 시작하였으며 고객을 대상으로 한 외부 브랜딩에 대응하는 개념으로 'inner branding (Bernstel 2003)', 'inside-out branding (Barlow & Stewart 2004)' 등으로 표현되기도 한다. 뚜렷이 합의된 정의 없이 연구자에 따라 '기업의 종사원들이 브랜드와 브랜드가 의미하는 바에 맞게 보조를 맞추도록 하는 것(Keller 2003)', '원하는 브랜드를 종사원에게 가르치고, 납득시키고, 강화하는 것(Berry & Lampo 2004)' 또는 '외부고객과의 접점에서 모든 종업원들이 기업의 브랜드 실체를 전달하는 브랜드 전달자가 되도록 하기 위해서 취하는 브랜드 내재화 활동(Yi & La 2004)' 등으로 정의되고 있으나 그 맥락은 같다고 하겠다. 특히 종사원이 고객에게 서비스 전달자 역할을 하는 서비스 업체의 경우 내부브랜딩이 더욱 중요해지는데, 서비스는 고객에게 무형적인 만큼 종사원에게도 무형적이므로 종사원들이 브랜드를 고객에게 효과적으로 전달하기 위해서는 브랜드를 잘 이해하고 신뢰하고 있어야 하며, 그들이 서비스 개념과 가치를 더 많이 자신의 일부로 만들수록 더 정확하고 효과적으로 서비스 역할을 수행하게 된다(Barlow & Stewart 2004; Berry & Lampo 2004). De Chernatony 등(2003)은 브랜드 관련 전문가들을 대상으로 심층 면접법으로 서비스 브랜드 구축에 대해 연구한 결과, 서비스 업체의 브랜드 구축 모형은 제품을 중심으로 한 모형에서와는 달리 외부에 대한 브랜딩보다 내부 브랜딩에 더 많이 관여되는 것으로 나타났고 성공적인 브랜드 개발을 위해서 가장 중요한 요인 중 하나가 브랜드에 입각한 행동('on-brand' behavior)이라고 밝혔다. 이와 같이 효과적인 내부브랜딩은 서비스 기업의 브랜드 전달 (brand delivery)을 성공적으로 수행하는데 필수적인 요소가 된다. 인사관리 담당자가 아무리 우수한 내부브랜딩의 절차적 기준을 세운다 할지라도 그 수행 수준이 기대에 미치지 못하고, 조직과 종사원이 브랜드가 추구하는 바에 보조를 맞추지 못할 경우 고객에 대한 브랜드 전달 (brand delivery)이 성공적으로 이루어지지 못할 뿐더러 종사원 유지 (employee retention)에도 악영향을 미치게 된다(American Management Association 2005; Gayeski & Gorman

2005).

한편, 내부브랜딩에 대한 중요성을 인식하게 되면서 실무적 차원에서 수행 절차에 대한 검토와 제안이 이루어져 왔고 (Berry 2000; Tosti & Stotz 2001; Bergstrom 등 2002; De Chernatony 등 2003; Ghose 2003; Barlow & Stewart 2004; American Management Association 2005), 실제로 많은 기업체들에서 여러 가지 형태의 내부브랜딩 전략이 시행되고 있으나, 그 중요성에 비해 내부브랜딩에 대한 학문적 접근과 관련 도구 개발은 아직 미흡한 실정이다. 일부 연구자들은 업체의 내부 브랜딩 경영에 도움을 줄 수 있는 점검 항목을 제안하기도 하였다. Bernstel (2003)은 브랜드 구축의 장벽과 각 경영 단계에서 내부 브랜딩 수행 실태와 관련하여 판단해야 할 항목을 제시하였고, Barlow & Stewart (2004)는 서비스 업체에서의 내부 브랜딩의 중요성을 더욱 강조하며 내부 브랜딩이 잘 수행되고 있음을 보여주는 지표들과 잘 수행되고 있지 못함을 보여주는 지표들을 나열하며 내부 브랜딩 수행 수준을 판단할 수 있는 범용적 판단 기준을 제시하고자 하였다. 평가 항목들에는 브랜드 개발 단계에서의 내부 브랜딩 고려, 종사원의 브랜드 및 브랜드 전달 (brand delivery)을 위한 본인의 역할에 대한 이해도, 업무 수행 상의 브랜드 반영 정도, 조직 문화에의 브랜드 확산 정도, 경영전략 수립시의 브랜드 반영 정도, 종사원의 브랜드 관련 수행 정도에 대한 평가 및 보상, 종사원 채용 및 배치 단계에서의 브랜드 전달 능력 고려 등의 차원이 포함되었다. 하지만 이러한 체크리스트들은 일부 가이드 라인은 제시해 줄 수 있으나, 명확한 의사결정을 내리는데 도움을 주기는 어렵다. 따라서 많은 업체들이 내부브랜딩의 중요성을 자각하기 시작한 현시점에서는 내부브랜딩의 효율적 수행과 적절한 피드백을 위해 객관적이면서 타당도와 신뢰도가 높은 내부브랜딩 수행수준 평가 도구의 마련이 시급한 것으로 사료된다. 특히 국내 연구에 있어서는 호텔을 중심으로 브랜드와 브랜드 개성 등에 관한 연구는 비교적 활발히 진행되어 왔으나(Cho 2004; Ha 2004; Seo & Lee 2004; Lee 2005), 내부브랜딩과 관련한 연구는 아직 미흡한 수준이어서 연구적 관심이 모아져야 할 시점으로 판단된다.

따라서 본 연구에서는 내부브랜딩 수행수준 평가 도구를 개발하고 외식업체 중 브랜딩의 개념이 비교적 잘 정립되어 있을 것으로 판단되는 특급호텔 식음료 업장을 대상으로 그 수행수준을 측정, 신뢰도와 타당도를 검증하여 외식업체 전반에 걸친 내부브랜딩 강화를 위한 토대를 마련하고자 한다. 또한 호텔 국내 자생 호텔과 다국적 호텔의 내부브랜딩 수행수준 차이 분석을 통해 내부브랜딩 현황을 파악하고 개선 방향을 제시하고자 한다.

조사대상 및 방법

1. 조사대상 및 기간

본 연구는 서울 소재 특1급 호텔의 식음료·조리 종사원을 대상으로 실시되었다. 본 조사에 앞서 2005년 4월 1일부터 4월 10일까지 국내 특1급 호텔 5곳의 영업담당 관리자 1명, 식음료·조리 담당 관리자 2명, 홍보 담당자 2명, 인사·교육 담당자 5명 등 총 10명을 대상으로한 심층면접(in-depth interview)을 통해 대상 선정과 도구 개발을 위한 내부브랜드 실태 조사를 실시하였다. 실태조사 결과, 관리자들이 자사 브랜드와 내부브랜드 수준에 대해 판단하고 있는 바가 부서별, 직급별로 달랐고, 실제 수행수준과 차이를 나타낼 가능성이 큰 것으로 판단되어 내부브랜드 수행수준 측정을 위한 대상을 전체 종사원으로 확대하여 평가하는 것이 바람직한 것으로 판단되었다. 그에 따라 2005년 4월 8일부터 4월 10일까지 특1급 호텔 1곳의 종사원 50명을 대상으로 파일럿 테스트를 실시하였고, 파일럿 테스트 결과를 토대로 도구를 수정·보완하였다. 본조사는 2005년 4월 13일부터 4월 21일까지 파일럿 테스트 실시 호텔을 제외하고 협조가 가능한 국내 자생 특1급 호텔 4곳과 다국적 특1급 호텔 7곳의 식음료·조리 부서 종사원 460명을 대상으로 실시하였다. 본조사시에는 호텔별로 식음료·조리 부서 관리자 중 설문 진행자를 선정하여 직접 면담을 통해 설문 작성 요령 및 내부브랜드의 개념을 전달하였고, 설문 배포시 응답자를 대상으로 한 개념 설명과 설문지 배포·수거에 대한 협조를 구하였다. 설문지는 총 402부가 회수되었고, 부적합한 4부를 제외하고 398부가 분석에 사용되었다(회수율 87.4%, 이용율 86.5%).

2. 조사 및 분석 방법

도구 개발을 위한 내부브랜드 수행수준 평가 항목은 관련 문헌조사와 호텔 관계자 심층 면접 결과에 근거하여 도출하였다. 내부브랜드와 관련한 문헌들(Bergstrom 등 2002; Ghoes 2002; Bernstel 2003; De Chernatony 등 2003; Barlow & Stewart 2004; American Management Association 2005)에 나타난 내부브랜드의 정의와 개념 및 지침들로부터 항목들을 생성하였고, Bernstel (2003)과 Barlow & Stewart (2004)가 제안한 내부브랜드 실행에 있어서의 점점 항목들도 도구 개발에 포함시켰다. 내부브랜드 수행수준의 차원은 브랜드 개발 단계에서의 내부브랜드 고려, 종사원의 브랜드 및 브랜드 전달(brand delivery)을 위한 본인의 역할에 대한 이해도, 업무 수행 상의 브랜드 반영 정도,

조직 문화에의 브랜드 확산 정도, 경영전략 수립시의 브랜드 반영 정도, 종사원의 브랜드 관련 수행 정도에 대한 평가 및 보상, 종사원 채용 및 배치 단계에서의 브랜드 전달 능력 고려 등의 다차원에 대한 평가가 이루어지는 것이 바람직하겠으나(Berry 2000; Tosti & Stotz 2001; Bergstrom 등 2002; De Chernatony 등 2003; Ghose 2003; Barlow & Stewart 2004; American Management Association 2005), 내부브랜드 실태 조사 결과, 국내 특급 호텔에 있어서 내부 브랜드에 대한 개념을 브랜드 개발 과정에서 반영하거나, 경영전략 수립에 있어서 고려하는 등의 노력은 실질적으로 거의 이루어지지 못하고 있는 것으로 나타나 이들 항목을 포함시킬 경우 도구의 타당성이 낮아질 것으로 판단되었다. 따라서 평가 항목 차원은 브랜드 이해, 업무 및 조직 문화, 인적 자원 관리 등 세 요인으로 한정하였다. 도출된 항목을 토대로 하여 개발된 도구는 델파이 기법으로 호텔경영 전문가 4인의 의견을 수렴한 후 수정·보완되었다.

1차 개발된 도구는 예비조사를 통해 척도와 용어의 적합성 및 신뢰도와 타당도를 평가하였다. 예비조사를 통해 타당도가 낮게 나타난 2개 항목을 제외하고 '브랜드 이해' 차원 3항목(브랜드의 이해, 브랜드 전달을 위한 자신의 역할 이해, 브랜드를 통한 업무 수행 방향 이해), '업무 및 조직문화' 차원 4항목(상급 관리자의 브랜드 수행, 상급관리자의 종사원 브랜드 수행 지원, 업무 진행상의 브랜드 수행, 조직문화에의 브랜드 반영) '인적자원관리' 차원 4항목(브랜드 수행의 인사과과에의 반영, 브랜드 수행의 보상에의 반영, 채용 공시 시 브랜드에 대한 전달, 채용 시 브랜드 수용 능력 고려), 등 총 3개 차원 11개 항목이 최종 도구에 포함되었으며, 리커트 5점 척도로 평가하도록 하였다.

통계 분석은 기초통계분석, 신뢰도 검증(Cronbach's alpha 계수 측정), 국내 자생 호텔과 다국적 호텔의 내부브랜드 수행수준 차이에 대한 t-test를 위해 SPSS Win (12.0)을 사용하였다. 내부브랜드 수행수준 평가 도구의 타당도 검증을 위해서는 AMOS (Analysis of Moment Structure, 5.0)를 이용하여 확인적 요인 분석을 실시하였고, 최대 우도법(method of maximum likelihood)을 이용하여 계산, 모형 적합 지수를 측정하였다. 모형의 적합도 판단을 위해서 증분 적합 지수(incremental fit measures)에 있어서는 최근 사용 빈도가 높은(김계수 2004) CFI (comparative fit index)와 IFI (incremental fit index)를 근거로 모형의 수용 여부를 판단하였고, 절대 적합 지수(absolute fit measures)에 있어서는 RMSEA (root mean square error of approximation)를 이용하였다. 모형의 채택, 기각 여부는 Hair (1998)와 김계수(2004)가 제시한 권장 수준을 참고하였다.

결 과

1. 조사대상의 일반사항

조사 대상자의 일반 사항에 대한 빈도분석 결과는 Table 1에 제시한 바와 같다. 남성과 여성은 각각 262명(67.9%), 124명(32.1%)으로 약 2 : 1 정도의 비율을 보였으며, 연령은 20대 이하 33.6%, 30대 48.3%, 40대 이상 18%로 30대가 차지하는 비율이 가장 높았고 미혼자가 47.8%, 기혼자가 52.2%인 것으로 나타났다. 직급은 사원급이 60.1%로

Table 1. General characteristics of respondents

	Category	Frequency	Percent (%)
Gender	Male	262	65.8
	Female	124	31.2
	No response	12	3.0
Age	Under 30	132	33.2
	30 - 39	190	47.7
	40 and more	71	17.8
	No response	5	1.3
Marriage	Single	188	47.2
	Married	205	51.5
	No response	5	1.3
Position	Staff	233	58.5
	Chief	109	27.4
	Assistant manager	38	9.5
	Manager and higher	8	2.0
	No response	10	2.5
Department	Food & Beverage	209	52.5
	Kitchen	162	40.7
	No response	27	6.8
Education	Under high school	28	7.0
	College	241	60.6
	University and over	115	28.9
	No response	14	3.5
Job status	Regular worker	277	69.6
	Contract worker	76	19.1
	Part-time worker	9	2.3
	No response	36	9.0
Nationality of Hotel	Local	148	37.2
	International	250	62.8
Period of working in the present company	Under 4 yr	92	23.1
	4 yr - under 8 yr	112	28.1
	8 yr - under 12 yr	83	20.9
	12 yr and more	89	22.4
	No response	22	5.5
	Mean (yr) ± SD	7.95 ± 5.67	
Total period of working in the foodservice industry	Under 4 yr	74	18.6
	4 yr - under 8 yr	90	22.6
	8 yr - under 12 yr	90	22.6
	12 yr and more	121	30.4
	No response	23	5.8
	Mean (yr) ± SD	9.34 ± 6.08	
Total		398	100.0

가장 많았고, 주임급 28.1%, 대리급 및 과장급 이상이 11.9%로 나타났고 근무부서는 식음료부 56.3%, 조리부 43.7%로 나타났다. 학력은 고졸 이하는 28명으로 전체의 7.3%에 불과했고, 전문대졸이 62.8%, 대졸 이상이 29.9%로 나타나 특급 호텔의 식음료·조리 부서 종사원의 대다수(92.7%)가 전문대졸 이상임을 알 수 있었다. 고용 형태는 정규직이 277명으로 76.5%를 차지하였고, 계약직과 비정규직이 23.5%를 차지하였으며, 소속 호텔 브랜드의 국적은 국내 자생 브랜드가 37.2%, 다국적 체인 브랜드가 62.8%인 것으로 나타났다. 근무 경력은 현재 호텔 근무 경력은 4년 미만이 24.5%, 4~8년 미만이 29.8%, 8~12년 미만이 22.1% 12년 이상이 23.7%로 나타났으며, 전체 외식 업계 근무 경력은 12년 이상이 가장 많고(32.3%), 그 다음으로 8~12년

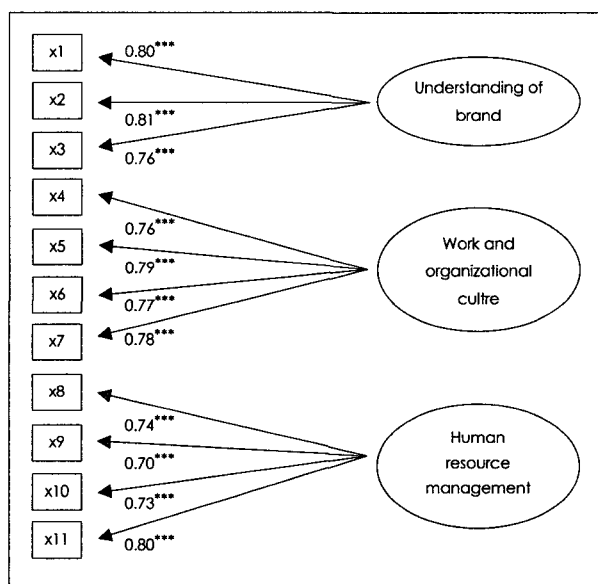


Fig. 1. Standardized regression weights for internal branding measure. x1: The brand (the brand of this hotel I work for) is understood and valued and provides meaning to me. x2: I understand my role in delivering the brand of this hotel. x3: The brand provides guidelines and context for all work processes. x4: Senior managers understand the brand and reflect it in their own behavior. x5: Senior managers provide the support and resources necessary for the brand delivery. x6: All work processes of this hotel support delivery of the brand promise. x7: The organizational culture of this hotel supports the brand. x8: Performance assessment explicitly measures congruence of service delivery and the brand. x9: This hotel rewards people who have furthered important brand goals. x10: This hotel informs about the brand to the applicants in several ways (job announcement, hotel homepage or brochure, etc.). x11: This hotel employs people who have beliefs, values and personality congruent with its brand. ***: $p < 0.001$.

Table 2. Model fitness of internal branding measure

χ^2	df	CFI	IFI	RMSEA
158.86	41	0.948	0.948	0.085

미만, 4~8년 미만이 각각 24.0%로 같았고, 4년 미만은 19.7%로 나타났다.

2. 조사도구의 신뢰도와 타당도 평가

내부브랜드 수행수준 평가 도구의 타당도 평가를 위한 확인적 요인 분석 결과, 모형의 적합도는 $\chi^2(41) = 158.86$,

CFI = 0.948, IFI = 0.948, RMSEA = 0.085로 나타났고 (Table 2), 모든 경로계수가 0.70 이상($p < 0.001$)으로 나타나(Fig. 1), 도구로서 타당성을 가지는 것으로 판단된다. 신뢰도 평가 결과는 Table 3에 나타내었고, 0.7 이상이 권장되는(Nunnally 1978) 크론바하 알파계수(Cronbach's alpha)가 0.9035로 나타나 내적 일관성이 높은 것으로 판

Table 3. Reliability coefficients for brand personality measure

Item	Corrected item-total correlation	Alpha if item deleted	Cronbach's alpha
The brand (the brand of this hotel I work for) is understood and valued and provides meaning to me.	0.5492	0.8996	0.9035
I understand my role in delivering the brand of this hotel.	0.5565	0.8994	
The brand provides guidelines and context for all work processes.	0.6472	0.8949	
Senior managers understand the brand and reflect it in their own behavior.	0.6800	0.8927	
Senior managers provide the support and resources necessary for the brand delivery.	0.6921	0.8921	
All work processes of this hotel support delivery of the brand promise.	0.6851	0.8925	
The organizational culture of this hotel supports the brand.	0.6960	0.8919	
Performance assessment explicitly measures congruence of service delivery and the brand.	0.6304	0.8957	
This hotel rewards people who have furthered important brand goals.	0.5819	0.8992	
This hotel informs about the brand to the applicants in several ways (job announcement, hotel homepage or brochure, etc.).	0.6575	0.8941	
This hotel employs people who have beliefs, values and personality congruent with it's brand.	0.7076	0.8910	

Table 4. Internal branding performances of deluxe hotels

		Internal branding performance ^{a)} (Mean ± SD)			t-value
		Local hotels (n = 148)	International hotels (n = 250)	Total (n = 398)	
Under- standing of brand	The brand (the brand of this hotel I work for) is understood and valued and provides meaning to me.	3.82 ± 0.74	3.88 ± 0.79	3.87 ± 0.78	-0.696
	I understand my role in delivering the brand of this hotel.	3.83 ± 0.73	3.85 ± 0.75	3.85 ± 0.74	-0.260
	The brand provides guidelines and context for all work processes.	3.63 ± 0.81	3.78 ± 0.79	3.74 ± 0.80	-1.647
	Average	3.77 ± 0.66	3.85 ± 0.67	3.82 ± 0.67	-1.231***
Work and organi- zational culture	All work processes of this hotel support delivery of the brand promise.	3.19 ± 0.97	3.71 ± 0.82	3.58 ± 0.89	-4.824***
	Senior managers understand the brand and reflect it in their own behavior.	3.30 ± 0.98	3.63 ± 0.91	3.55 ± 0.94	-3.054**
	Senior managers provide the support and resources necessary for the brand delivery.	3.23 ± 0.96	3.64 ± 0.86	3.54 ± 0.90	-4.039***
	The organizational culture of this hotel supports the brand.	3.18 ± 1.00	3.64 ± 0.84	3.53 ± 0.91	-4.549***
Average	3.35 ± 0.82	3.66 ± 0.70	3.55 ± 0.76	-3.801***	
Human resource manage- ment	This hotel informs about the brand to the applicants in several ways (job announcement, hotel homepage or brochure, etc.).	3.04 ± 0.98	3.55 ± 0.94	3.42 ± 0.98	-4.634***
	This hotel employs people who have beliefs, values and personality congruent with it's brand.	2.97 ± 0.99	3.50 ± 0.92	3.37 ± 0.96	-4.874***
	Performance assessment explicitly measures congruence of service delivery and the brand.	2.84 ± 0.98	3.44 ± 0.96	3.29 ± 1.00	-5.361***
	This hotel rewards people who have furthered important brand goals.	2.91 ± 1.03	3.26 ± 1.04	3.17 ± 1.05	-2.912**
Average	3.03 ± 0.81	3.48 ± 0.77	3.31 ± 0.81	-5.397	
Total	3.39 ± 0.65	3.66 ± 0.61	3.56 ± 0.64	-4.231***	

^{a)} 1: strongly disagree 5: strongly agree, **: p < 0.01, ***: p < 0.001

단되고, 제거시 크론바하 알파 계수(alpha if item deleted)가 높아지는 경우도 없어 도구로서의 신뢰도가 확인되었다.

3. 특급 호텔의 내부브랜딩 수행 수준

특급 호텔 식음료·조리 부서 종사원을 대상으로 전반적 내부브랜딩 수행 수준을 평가한 결과(Table 4) '브랜드 이해' 차원의 내부브랜딩, 즉 종사원 교육 등을 통한 브랜드의 개념적 전달에 대한 부분은 모든 항목에 있어 매우 높은 수준(평균 3.7 이상)으로 수행되고 있는 것으로 나타난 반면, '업무 및 조직 문화' 차원과 '인적 자원 관리' 차원의 항목들에 있어서는 상대적으로 낮은 수행 수준을 보였다. 특히 브랜드 목적의 달성 정도를 인사고과와 보상에 반영하는 정도에 있어 수행수준이 낮게 평가되었다. 세부 항목별로는 브랜드의 의미와 가치 이해(3.87 ± 0.78), 브랜드 전달을 위한 자신의 역할 이해(3.85 ± 0.74), 브랜드를 통한 업무 수행 방향 이해(3.74 ± 0.80) 등 '브랜드 이해' 차원의 모든 항목들에 있어 수행 수준이 높았고, 상급 관리자의 브랜드 수행(3.55 ± 0.94), 상급관리자의 종사원 브랜드 수행 지원(3.54 ± 0.90), 업무 진행상의 브랜드 수행(3.58 ± 0.89), 조직문화에의 브랜드 반영(3.53 ± 0.91) 등 '업무 및 조직문화' 차원 4항목은 보통을 조금 상회하는 수준을, 브랜드 수행의 인사고과에의 반영(3.29 ± 1.00), 브랜드 수행의 보상에의 반영(3.17 ± 1.05), 채용 공지시 브랜드에 대한 전달(3.42 ± 0.98), 종사원 채용시 브랜드 수행 능력 고려(3.37 ± 0.96) 등 '인적자원관리' 차원 4항목은 다른 차원에 비해 비교적 낮은 수행 수준을 나타냈다.

4. 국내 자생 호텔과 다국적 호텔의 내부브랜딩 수행수준 차이

국내 자생 호텔과 다국적 호텔 간 비교에서 '브랜드 이해' 차원의 내부브랜딩 수행수준에 있어서는 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났으나, '업무 및 조직 문화' 차원($p < 0.001$)과 '인적 자원 관리' 차원($p < 0.001$)에서의 내부브랜딩 수행 수준은 국내 자생 호텔이 다국적 호텔에 비해 유의적으로 수행 수준이 낮은 것으로 나타났다(Table 4). 또한 다국적 호텔에 있어서는 '업무 및 조직 문화'와 '인적 자원 관리' 차원의 내부브랜딩 수행수준이 '브랜드의 이해' 차원의 수행수준보다는 다소 낮게 평가되었다. 국내 자생 호텔과 다국적 호텔의 내부브랜딩 수행수준 차이에 대한 비교 및 이해가 쉽도록 차원별 평균값을 Fig. 2에 나타내었다. 두 그룹 모두에서 '브랜드 이해', '업무 및 조직 문화', '인적 자원 관리' 차원의 순으로 수행수준이 높았으며, 수행수준이 낮은 차원일수록 국내 자생 호텔과 다국적 호텔의 수행수준 차이가 큰 것으로 나타나, 국내 자생 호텔에서의 '인적 자원 관리' 차원과 '업무 및 조직 문화' 차원의 내부브

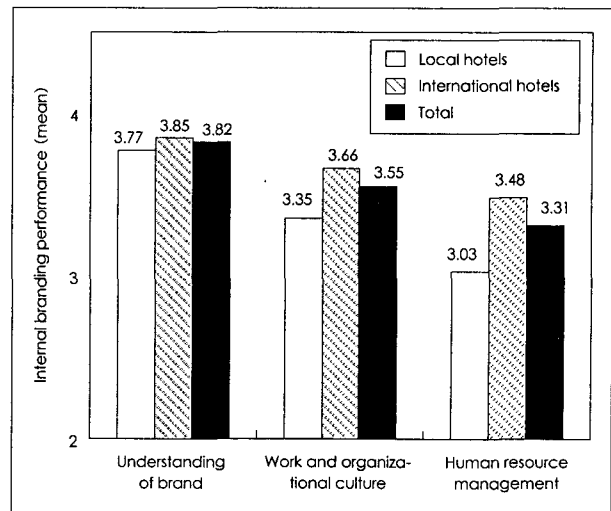


Fig. 2. Means for internal branding performances of deluxe hotels.

랜딩과 관련한 전략 마련이 시급한 것으로 판단된다. 세부 항목별로는 '업무 및 조직 문화' 차원과 '인적 자원 관리' 차원의 모든 항목에 있어 국내 자생 호텔에 비해 다국적 호텔의 내부브랜딩 수행수준이 유의적으로 높았고, 특히 '인적 자원 관리' 차원에 있어서는 대부분의 항목에 있어 국내 자생 호텔의 수행수준이 보통에 못 미치는 것으로 나타나 이에 대한 개선 전략이 필요한 것으로 판단된다. '브랜드 이해' 차원에 있어서는 앞서 두 그룹간 전체 평균의 차이는 유의적인 것으로 나타났으나, 세부 항목별 차이는 유의적이지 않았다.

고 찰

본 연구에서 종사원이 인지한 '업무 및 조직 문화' 차원과 '인적 자원 관리' 차원의 내부브랜딩 수행수준이 '브랜드 이해' 차원의 내부브랜딩 수행수준에 비해 상대적으로 낮게 나타났던 결과는 특급 호텔 내부브랜딩 실태 조사시 상당수 호텔에서 내부브랜딩에 대한 사항을 교육 담당자의 업무로 판단하고 브랜드와 관련한 종사원 대상 교육은 강하게 실시하는 반면, 실제 조직 내 업무나 인적 자원 관리에 있어서는 내부브랜딩에 대한 고려가 다소 미흡한 것으로 나타났던 바와 일치하는 것으로, 이 부분에 대한 전략 강화가 필요한 것으로 사료된다. 국내 자생 호텔에서는 그러한 양상이 더욱 두드러져 다국적 호텔과 비교하였을 때 '브랜드 이해' 차원의 내부브랜딩 수행수준에 있어서는 유의적인 차이가 없었으나 '업무 및 조직 문화' 차원($p < 0.001$)과 '인적 자원 관리' 차원($p < 0.001$)에서의 내부브랜딩 수행수준이 다국적 호텔에 비해 유의적으로 낮았는데, 이는 국

내 자생 호텔의 경우 다국적 호텔에 비해 프랜차이즈의 규모가 작고 국내에 국한되는 경우가 많아, 현지 국가에서의 서비스 품질 수준의 통제를 위한 다국적 호텔의 강력한 브랜드 경영 수준에는 못 미친 결과로 판단된다. 하지만 Bergstrom 등(2002)은 내부브랜드를 수행적 측면에서 '종사원들에게 브랜드를 효과적으로 커뮤니케이션 하는 것, 종사원들에게 브랜드의 타당성과 가치에 대해 확신을 심어 주는 것, 조직의 모든 직무를 브랜드의 핵심을 전달하는 과정으로 연결시키는 것' 등의 세가지 활동으로 요약하고 기업 차원에서는 이질적인 개별 조직들이 동일한 포트폴리오 아래 통합되도록 하는데 유용한 수단이 된다고 하였고, De Chernatony 등(2003)은 브랜드 구축에 대한 질적 연구 결과를 통해 내·외부 브랜드 전략에 있어 가장 중요한 요소는 종사원들이 브랜드와 관련한 조직 문화와 비전을 공유하도록 하는 것이라고 제안하며 브랜드의 조직 내 전파가 성공적인 서비스 브랜드 구축을 위한 핵심 사항임을 시사하였다. Bernstel (2003)과 Barlow & Stewart (2004)는 한 발 더 나아가 종사원의 채용과 보상 관리 등 인적자원관리 차원을 내부브랜드의 중요 항목으로 꼽았다. 이와 같이 많은 학자들은 브랜드를 종사원에게 이해시키는 것뿐만 아니라 업무와 조직 문화, 인적자원관리 차원에서 브랜드를 얼마나 잘 반영하느냐가 내부브랜드의 성과를 좌우하는 것으로 판단하고 있고, 이러한 다각적인 내부브랜드를 통해 종사원의 직무 만족과 근속의사를 높일 수 있음을 강조하고 있다. 따라서 특급호텔 식음료·조리부 종사원에 대한 보다 성공적인 내부브랜드를 위해서는 업무와 조직문화, 인적자원관리 차원에서의 내부브랜드 강화를 위한 통합적인 전략이 필요한 것으로 판단된다.

한편, '업무 및 조직 문화' 차원의 경우 다국적 호텔 간에도 타차원에 비해 편차가 큰 것으로 나타나, 호텔의 경영 전략 수립시 내부브랜드 수행수준 측정 결과를 토대로 문제를 정확히 진단하고 그에 대응하는 전략을 수립, 실행함으로써 경쟁우위를 선점할 수 있어야 할 것으로 사료된다.

요약 및 결론

서울 소재 특급 호텔을 대상으로 내부브랜드 수행수준 평가 도구를 개발하고 국내 자생 호텔과 다국적 호텔의 내부브랜드 수행수준 차이를 평가한 결과는 다음과 같다.

내부브랜드 수행수준 평가를 위해 개발된 도구는 신뢰도와 타당도가 모두 높아 도구로서 적합한 것으로 나타나, 많은 프랜차이즈 외식업체에서 이를 활용한 내부브랜드 전

략 수립이 가능할 것으로 판단된다.

특급 호텔의 전반적 내부브랜드 수행 수준을 평가한 결과에서는 '브랜드 이해' 차원의 내부브랜드는 비교적 잘 수행되고 있었으나, '업무 및 조직 문화' 차원과 '인적 자원 관리' 차원의 항목들에 있어서는 상대적으로 낮은 수행 수준을 보였다. 국내 자생 브랜드와 다국적 브랜드 호텔 간 비교에서는 브랜드 이해 차원의 내부브랜드 수준에 있어서는 유의적인 차이가 없었으나, '업무 및 조직 문화' 차원($p < 0.001$)과 '인적 자원 관리' 차원($p < 0.001$)에서의 내부브랜드 수행 수준은 국내 자생 브랜드 호텔이 다국적 브랜드 호텔에 비해 유의적으로 수행 수준이 낮은 것으로 나타나, 국내 자생 호텔의 보다 다각적인 내부브랜드 전략 강화가 필요한 것으로 판단된다. 또한 다국적 호텔에 있어서는 '업무 및 조직 문화'와 '인적 자원 관리' 차원의 내부브랜드 수행수준이 '브랜드의 이해' 차원의 수행수준에는 못 미치는 것으로 나타나 앞선 두 차원의 내부브랜드 강화가 업체의 경쟁력 제고에 도움을 줄 수 있을 것으로 사료된다.

이상의 결과를 종합해 볼 때, 본 연구를 통해 개발된 내부브랜드 수행수준 평가도구는 업체의 내부브랜드 차원별 수행수준을 평가하기에 적합한 도구로 판단되며, 프랜차이즈 외식업체를 비롯한 기타 외식업체들의 내부브랜드 전략 강화에 많은 도움이 될 것으로 사료된다. 또한 외식업체들의 경영 전략 수립시 종사원에 대한 브랜드 교육뿐만 아니라 조직과 업무 전반에 걸친 내부브랜드 강화를 위한 보다 많은 노력이 기울여져야 할 것으로 판단된다. 또한 국내 호텔의 내부 브랜드 실태 조사에서 대부분의 호텔에 있어 아직까지는 '브랜드 개발 단계에서의 내부브랜드 관련 사항 고려', '경영목표 수립시 브랜드 방향과 정체성의 반영 여부' 등 전략적 차원에서의 내부브랜드 수행수준이 매우 낮은 것으로 조사된 바 있고, 이들 차원은 종사원이 직접 평가하기에는 다소 어려움이 있는 것으로 판단되어 본 연구에서는 이에 대한 평가를 제외시켰으나, 향후 연구에서는 전략적 차원의 내부브랜드 수행수준에 대한 평가 항목도 포함시켜 보다 다차원적인 평가가 이루어질 수 있어야 할 것으로 사료된다.

참고 문헌

- American Management Association (2005): HR brand-building in today's market. *HRfocus* 82(2): 13-15
- Barlow J, Stewart P (2004): *Branded Customer Service: The New Competitive Edge*, Berrett Kohler Publisher, CA
- Bergami M, Bagozzi RP (2000): Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in

- the organization. *The British Journal of Social Psychology* 39(Dec): 555-577
- Bergstrom A, Blumenthal D, Crothers S (2002): Why internal branding matters: the case of Saab. *Corporate Reputation Review* 8(2/3): 133-142
- Bernstel JB (2003): Inner branding. *ABA Bank Marketing* 35(3): 14-19
- Berry LL (2000): Cultivating Service Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(1): 128-137
- Berry LL, Lampo SS (2004): Branding labour intensive services. *Business Strategy Review* 15(1): 18-25
- Cho WS (2004): A study on the impact of hotel brand personality to loyalty. *Tourism Research* 19: 221-242
- De Chernatony L, Drury S, Segal-Horn S (2003): Building a services brand: Stages, people and orientations. *The Service Industries Journal* 23(3): 1-21
- Gayeski D, Gorman B (2005): HR's role in developing brand personality. *Strategic HR Review* 4(3): 20-23
- Ghose K (2002): ABC-Anchoring the brand concept. *Brand Management* 10(2): 95-105
- Ha DH (2004): Consequences of hotel brand personality: Focussed on perceived value, customer satisfaction, perceived quality, and behavioral intentions. *Korean Journal of Hospitality Administration* 13(3): 59-80
- Hair JF, Anderson RE, Tatham RL, Black WC (1998): Multivariate data analysis, 5th ed, Prentice Hall, NJ
- Ind N (2003): Inside out: How employees build value. *Brand Management* 10(6): 393-402
- Keller KL (2003): Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, 2nd ed, Prentice Hall, NJ
- Kim KS (2004): AMOS structural equation model analysis, SPSS Korea data solution Inc., Seoul
- Lee HS (2005): A study on the relationship with hotel's brand personality, brand trust, and brand loyalty of the hotel enterprise-Focused on deluxe hotels in Busan. *Tourism & Leisure Research* 17(1): 97-118
- Nunally JC (1978): Psychometric theory, 2nd ed, McGraw-Hill, NY
- Seo WS, Lee JY (2004): The gap between employees and customers' recognition of hotels' brand personality in Korea. *Hotel & Tourism Research* 5(3): 103-117
- Tosti DT, Stotz RD (2001): Building your brand from the inside out. *Marketing Management* 10(2): 28-33
- Yi YJ, La SA (2004): Internal Branding: Investigating the Influence of Employees' Brand Identification on Employee Satisfaction and CS Activities. *Marketing Research by Korean Marketing Association* 19(3): 81-112