한국호텔관광학회 호텔관광연구 2020 제22권 제3호 (통권84호) pp. 64-80 https://doi.org/10.31667/jhts.2020.9.84.64

www.akht.or.kr

Journal of Hospitality & Tourism Studies

The Academy of Korea Hospitality & Tourism

호텔 브랜드 표준전략에 대한 직원의 지각이 브랜드 구축활동에 미치는 영향

The influence of the hotel brand strategy perception on the brand-building activities of the employees

이정민* · 정남호**

Lee, Jungmin · Chung, Namho

* 경희대학교 관광대학원 호텔경영학과 석사, jm1194084@gmail.com, 관심분야: 호텔브랜드전략

** 경희대학교 스마트관광원 교수, nhchung@khu.ac.kr, 관심분야: 스마트관광(교신저자)

요약

최근 국내외 관광객 증가와 더불어 호텔 수요도 커짐에 따라 각 브랜드 호텔들은 새로운 마케팅 방법을 고안하여 타 브랜드와 구별되는 그들만의 경쟁력을 얻기 위한 노력이 절실해졌다. 이러한 브랜드 차별화 전략의 일환으로 브랜드 호텔들은 브랜드 표준전략을 활용하고 있다. 그런데, 호텔의 브랜드 표준전략에 대한 종업원들의 인식이 종업원의 브랜드 구축활동을 통하여 실제 호텔의 마케팅 성과로 이어지는지 살펴본 연구는 없었다. 이에 본 연구에서는 호텔의 브랜드 표준전략을 브랜드 차원과 직무 차원으로 구분하고 종업원들의 호텔 브랜드애착을 매개로 하여 고객지향행동과 조직시민행동으로 이어지는지 살펴보고자 하였다. 실증분석을 위하여 수도권 브랜드 호텔 종사자 228명을 대상으로 설문조사를 실시하고, SPSS 23과 AMOS 18 프로그램을 이용하여 실증분석을 하였다. 분석결과 브랜드 지식이 호텔 브랜드애착에 영향을 미친다는 가설을 제외하고는 모든 가설이 채택되었다. 본 연구결과 직원의 호텔의 브랜드표준전략을 인지하는 것이 브랜드애착에 영향을 미치나 브랜드에 지식보다는 브랜드와 종업원 간의 적합, 브랜드에 대한 신념, 조직의 지원 등이 중요한 것으로 나타났다. 이러한 연구결과를 바탕으로 호텔은 지속적인 종업원 교육과 훈련을 통하여 종업원이 브랜드에 대한 지식을 넘어선 신념을 구축하고 동일시하게 만드는 것이 중요하며, 이를 위해 조직의 지원이 중요함을 알 수 있다. 또한, 호텔 브랜드에 대한 애착은 종업원이 실제 호텔의 브랜드 구축활동에 나서기 때문에 더욱 중요함을 알 수 있다.

핵심용어

브랜드 표준전략,
브랜드애착,
브랜드 구축활동,
고객지향행동,
조직시민행동

ABSTRACT

With the recent increase in domestic and foreign tourists and the growing demand for hotels, each brand hotel has developed a new marketing method, making efforts to gain its competitiveness distinct from other brands. As part of this brand differentiation strategy, brand hotels are using brand standard strategies. However, there was no study to see if the employees' perception of the hotel's brand standard strategy led to the actual hotel's marketing performance through the employees' brand building activities. In this study, we wanted to examine whether the hotel's brand standard strategy as brand and job leveled to customer-oriented and organized civic actions using the employees' attachment to the hotel brand as a medium. For empirical analysis, a survey was conducted on 228 employees of hotels in the Seoul metropolitan area, and empirical analysis was conducted using SPSS 23 & AMOS 18 program. All hypotheses were adopted except the hypothesis that brand knowledge affects hotel brand attachment due to analysis. As a result of this study, recognizing the hotel's brand standard strategy has an impact on the brand attachment, but it has been found that the suitability between the brand and the employee, belief in the brand, and support of the organizations are more important than knowledge of the brand. Based on these findings, the hotel can see that it is essential for employees to build and identify their beliefs beyond their knowledge of the brand through continuous employee education and training, and that the support of the organization is important. Also, the attachment to the hotel brand can be seen to be more important because the employees engage in the actual hotel brand building activities.

KEYWORDS

brand standard strategy,
brand attachment,
brand building activity,
customer-oriented behavior,
organizational citizenship behavior

ACCEPTANCE INFO.

2020.09.08. 원고 접수
2020.09.22. 1차 수정본 접수
2020.09.24. 2차 수정본 접수
2020.09.25. 최종수정본 접수
2020.09.26. 최종 게재 확정
3인 익명심사필

ACKNOWLEDGEMENTS

이 논문은 이정민(2019)의 경희대학교 석사학위논문을 축약 · 보완하여 작성되었으며, 2019년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2019S1A3A2098438).

ⓒ 2020 Journal of Hospitality & Tourism Studies

I. 서 론

최근 많은 환대산업 기업들은 높아진 코로나 19의 영향 외에도 국제적 경쟁, 낮은 성장률, 인구의 감소, 그리고 과잉 공급된 시장 환경 등으로 어려움을 겪고 있다(김윤형 · 하동현, 2015; Lee & Ok, 2016; Tepeci, 1999). 또한 계속된 새로운 브랜드의 등장은 시장을 더욱 세분화시키고 있으며, 기존 호텔들은 상품과 서비스를 구별시키기가 점점 힘들어지고 있다(Huckestein & Duboff, 1999). 호텔 브랜드 및 호텔 상품의 과잉은 고객들도 더욱 혼란스럽게 만들었다(이수호 등, 2016; Kim et al., 2008). 따라서 브랜드 호텔 간의 치열해진 경쟁 속에서 그들의 브랜드를 경쟁사와 구분하고, 고객에게 브랜드의 이미지와 가치를 알리는 것은 업계 내 경쟁 우위를 확보하기 위해 매우 중요해졌다(김인수, 2012). 브랜드자산(brand equity)을 높여야 한다는 연구는 여러 학자에 의해 활발히 연구되었다(김철원 · 이태숙, 2005; Aaker, 2009; Keller, 1993; Keller & Lehmann, 2006; Kim et al., 2008; Mohd Yasin et al., 2007; Yoo & Donthu, 2001).

고객의 일회성 만족이 아니라 장기적인 충성고객을 만들 수 있도록 브랜드의 가치를 높이고 알려야 하며, 이때 필요한 것이 브랜드 표준전략이다. 브랜드의 성공은 서비스를 생산하고 제공하는 직원의 행동에 의존하는데(Coskun & Frohlich, 1992), 직원의 행동은 브랜드 표준전략을 기초로 하여 발현되기 때문이다. 하지만 브랜드 표준전략을 구축했더라도 실제 서비스를 제공하고, 고객을 접하는 직원들이 체득하지 못했다면, 실패한 전략이 된다. 고객은 직원을 통해 브랜드를 경험하게 되는데, 그 직원들이 인지하지 못하고 있다면, 브랜드 표준은 고객에게 전달될 수 없기 때문이다. 즉, 브랜드의 성공을 위해서는 조직이 브랜드 표준전략을 구축하는 것과 동시에 직원 스스로 그가 속한 브랜드 표준전략에 대한 정확한 이해가 뒷받침되어야 한다(Asha & Jyothi, 2013; Punjaisri & Wilson, 2007).

본 연구에서 브랜드 표준전략이라 정의한 개념은 직원에게 브랜드 표준을 인지시키는 것이 목표라는 점에서 내부 브랜딩의 일환이다. 하지만, 내부 브랜딩이 고객을 접하는 모든 순간에 직원이 브랜드 실체를 전하는 브랜드 전달자 역할을 할 수 있도록 하는 일련의 브랜드 내재화 활동(이유재 · 라선아, 2004)을 말한다면, 브랜드 표준전략은 이 내부 브랜딩 활동 중 특히 '표준'에 초점을 맞춘다는 점에서 차이가 있다. 즉, 내부 브랜딩은 직원에게 브랜드의 가치, 정체성, 나아갈 방향 등을 포괄적으로 이해하도록 교육하는 과정이고, 브랜드 표준전략은 직원에게 브랜드 표준을 습득하도록 하여 직원 각자가 곧 브랜드 자체가 되도록 하는 것이 목표이다. 본 연구는 다양한 브랜딩 활동을 포괄하는 내부 브랜딩보다는 브랜드 '표준'에 집중하는 브랜드 표준전략이 본 연구와 더 적합하다고 판단하여 브랜드 표준전략이라는 용어를 쓰고자 한다.

앞서 언급했듯이 브랜드 호텔은 브랜드 약속과 브랜드 특성을 고객에게 잘 전달하여 브랜드 이미지를 명확히 구축하는 것이 안정적 고객 유치를 위해 필요하다는 인식이 커졌다. 브랜드는 고객의 선택을 간단하게 해주며, 일정 수준 이상의 질을 보장해주고, 위험을 감소시키면서 신뢰를 할 수 있도록 한다(Keller & Lehmann, 2006). 예를 들어, 힐튼(Hilton), 하얏트(Hyatts), 인터컨티넨탈(InterContinental), 메리어트(Marriott), 스타우드(Starwood) 등의 글로벌 체인 호텔 브랜드는 전 세계 어디든 그들의 브랜드 호텔이라면 고객에게 같은 브랜드의 느낌을 주기 위해 모두 같은 매뉴얼을 바탕으로 서비스 및 운영한다. 작게는 브랜드 호텔의 멤버십 프로그램부터 객실 내 사용하는 어메니티(amenity) 브랜드, 타겟 고객층까지 호텔 운영 전반에 걸친 프로세스의 표준화를 한다. Tepeci(1999)에 의하면, 홀리데이 인(Holiday Inn)은 호텔 업계에서 브랜드화된 서비스를 도입한 선구자 중 하나였고, 브랜드 이름을 쓰면서 고객들에게 동일한 서비스 표준(uniform service standards), 경험, 그리고 일관성에 대한 확신을 주었다. 다시 말해, 브랜드 호텔이 서비스 프로세스를 표준화하려는 가장 큰 목적은 고객에게 일관된 서비스 품질을 제공하기 위해서다(서창적 · 이세영, 2008; 조선배; 2003). 같은 브랜드 호텔 간의 브랜드 이미지가 일치하지 못하고 서로 상충한다면, 그만큼 브랜드 특유의 이미지는 하락할 수밖에 없으므로 브랜드 표준 구축은 브랜드 호텔들에서 필수적이다.

브랜드 표준전략에 관한 관심이 높아지고 있고, 그 중요성도 크지만, 브랜드를 지원, 옹호하는 행동을 장려하는 데 필요한 과정에 관한 연구가 제한적으로 진행되었다. 그리고 직원에 관한 연구가 더욱 필요하나, 기존의 연구들은 일반적으로 경영진, 브랜드 실무자나 고객 관점의 연구로부터 비롯되었다(Aaker & Joachimsthaler, 2012; Punjaisri et al., 2009). 전통적으로 외부의 이해관계자가 브랜드 메시지 전달의 목표였으나, 이러한 브랜드 메시지가 온전히 전해지도록 하기 위해서는 먼저 모든 직원에게 효과적인 내부 브랜드 커뮤니케이션이 필요하다(Buil et al., 2016). 환대산업 업계에서 직원은 그 브랜드를 대표하는 사람으로서 그 중요성이 매우 크지만(Balmer & Wilkinson, 1991), 고객의 욕구와 니즈를 찾아 관리하기 위한 외부 환경에만

ⓒ 2020 Journal of Hospitality & Tourism Studies

초점을 맞추어 온 탓에 정작 브랜드 몸체인 직원과 그들의 행동, 가치는 외면해왔다. 브랜드의 목표인 고객의 변화를 끌어내는 힘은 조직 및 직원에게 있다는 사실을 간과해왔던 실정이다(이훈식 · 최우성, 2014). 강력한 서비스 브랜드를 구축하기 위해서는 직원이 가장 핵심이 되어야 하는데, 기업들은 어떻게 직원을 브랜드 챔피언으로 만드는지, 어떻게 직원을 브랜드 구축활동에 참여하도록 동기부여 할 수 있는지에 대한 경험적인 연구는 거의 다루지 않았다(Löhndorf & Diamantopoulos, 2014).

브랜드 구축활동의 궁극적인 목적이 종업원을 브랜드 전도사로 만들어 고객지향적인 행동과 함께 조직에 더욱 몰입하는 것이라면 이에 대한 종합적인 검토가 필요하다. 하지만, 기존의 연구들을 살펴보면 조직과 경영진의 입장에서 브랜드 표준전략이 왜 필요한지를 주장하고 있으나 일부 소수의 연구만이 브랜드 표준전략을 통해 종업원들에게 달성하고자 하는 목표를 연구하고 있다. Morhart et al.(2009)은 직원을 브랜드 챔피언을 만들기 위한 경영진의 리더십 스타일에 관한 연구를 진행하였고, Löhndorf & Diamantopoulos(2014)는 브랜드 표준전략을 네 가지 요인으로 분석한 후 직원의 브랜드 구축활동을 분류하였다. Helm et al.(2016)은 직원이 브랜드 구축활동을 통해 능동적이고 브랜드의 의미나 가치를 고객 및 외부 이해관계자들에게 전달하여 브랜드 옹호자의 역할을 할 것이라고 했으며, Chan et al.(2018)은 브랜드 표준전략을 인지한 직원은 긍정적 구전 활동을 통해 브랜드 구축활동 중 시민행동을 참여할 것이라고 주장하였다. 서창적 · 남관우(2016)는 브랜드 표준전략과 브랜드 구축활동 중 고객지향행동(customer oriented behavior)과의 관계를 분석하고 있다. 따라서, 호텔의 브랜드 표준전략에 대한 종업원의 지각과 이를 통한 종업원의 변화 그리고 호텔이 브랜드 표준전략을 통해 궁극적으로 달성하고자 하는 고객지향행동과 조직시민행동(organizational citizenship behavior) 간의 인과관계를 실증적으로 연구한 연구는 아직까지 없었다. 이러한 연구는 그동안의 브랜드 표준전략에 대한 연구를 종업원을 매개로 한 본격적인 브랜드 구축활동으로 확장시킨다는 점에서 매우 의미가 크다. 이에 본 연구는 다음과 같은 연구목적을 제시한다. 첫째, 종업원의 호텔브랜드 표준전략에 대한 지각을 브랜드 차원 요인과 직무차원의 요인으로 나누고 둘째, 이들 요인이 종업원의 심리적인 호텔 브랜드애착(brand attachment)에 미치는 영향을 본다. 끝으로, 종업원의 브랜드애착이 종업원의 브랜드 구축활동인 고객지향행동과 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지 실증적으로 분석한다.

본 연구는 호텔이 수행하는 브랜드 표준전략이 궁극적으로 고객뿐만 아니라 호텔조직 내에서 긍정적인 효과가 있는지를 살펴봄으로써 호텔 브랜드 표준전략에 대한 이해를 한 단계 높일 수 있을 것으로 기대한다.

II. 이론적 배경

1. 브랜드와 브랜드 표준전략

최근의 기업들은 제품과 서비스를 기능적으로 차별화하는 것의 한계를 경험하면서 고객이 느끼는 브랜드 이미지의 중요성을 자각하게 되었다. Kotler(1991)는 브랜드를 판매자 혹은 판매 단체가 다른 경쟁자들로부터 그의 서비스와 상품을 구분하려는 의도로 만든 이름, 표시, 디자인 혹은 이것들의 복합체라고 정의했으며, Jacobs(2003)는 브랜드를 회사의 로고나 꼬리표를 다는 것 이상의 의미가 있는 '회사의 약속'이라고 정의했다. Berry(2000)는 브랜딩을 "21세기 서비스 마케팅의 핵심(cornerstone)"이라 묘사하기도 했다.

한편, Keller(2003)는 브랜딩을 비슷한 상품을 제공하는 시장 내에서 브랜드를 차별화시킬 수 있는 수단으로 보았다. 브랜드가 내세우는 고객과의 약속은 실제적인 상품의 기능적 측면의 차이는 없다고 하더라도 차별화된 호텔 브랜드로 성장할 수 있는 계기가 된다. 마케팅에 투자하는 모든 인적, 금전적 자본의 성패는 소비자에게 그려지는 브랜드 이미지로 결정되며, 좋은 브랜드를 가진 기업이 시장 내 경쟁력을 얻는 것 또한 소비자의 인식과 선택에서 비롯된다(강석정, 2000). 고객이 어떤 브랜드에 대한 호감을 느끼게 되면서 같은 상품임에도 타사보다 해당 브랜드의 상품의 가치가 높게 평가된다면 그 상승분이 바로 브랜드 자산(brand equity)이다(강석정, 2000; Farquhar, 1989). 브랜드 자산은 단기간에 확보되지 않지만, 이미 형성된 브랜드 자산은 서비스 실패의 상황, 가격 상승의 요인 등 브랜드 차원의 악재에도 고객을 유지할 수 있도록 지탱하는 힘이 되기 때문에 의미가 있다(Gelb & Rangarajan, 2014). 이러한 브랜드 자산을 키우기 위해서는 브랜드의 표준을 연구하여 브랜드 가치와 이미지를 고객에게 일관되게 주입하는 것이 선행되어야 한다. 나아가 기업이 만든 브랜드 표준전략을 실제 고객에게 전달하는 역할을 하는 직원들은 이것을 체득하는 가장 첫 단계가 되어야 한다. Gelb & Rangarajan(2014)에 의하면, 기업이 브랜드 평판을 유지하는

ⓒ 2020 Journal of Hospitality & Tourism Studies

데 있어 직원 개개인의 중요성에 대해 직원들에게 잘 교육한다면 브랜드 대사(brand ambassador)는 '창조'될 수 있다. 그리고 브랜드 표준전략에 관한 조직의 의도만으로는 직원으로부터 원하는 결과를 얻을 수 없으므로 직원의 브랜드에 대한 이해 즉, 종업원-브랜드 적합은 브랜드 표준과 일치하는 태도와 행동, 서비스를 위해 반드시 선행되어야 할 사항이다(Homburg et al., 2009; Xiong et al., 2013). 특히 인적자본 의존도가 매우 높은 호텔 업계의 브랜드 표준전략 성공은 대부분 브랜드 챔피언으로서의 직원들의 역할에 달려 있다(Löhndorf & Diamantopoulos, 2014).

그뿐만 아니라 실제 고객과의 서비스 경험을 통해 브랜드 아이덴티티를 전달해야 할 때 브랜드 표준을 이행하는 것은, 종업원 본인이 습득한 브랜드 지식의 범위 내에서만 실현되기 때문에도(Xiong et al., 2013) 직원이 브랜드 표준을 잘 인지하고 있어야 한다. 브랜드 표준전략에 관한 연구는 브랜드 약속을 직원을 통해 고객에게 전달하고자 하는 모든 기업들에게는 시기적절한 문제로 마케팅 분야에서 연구되었고, 증명되었다(King et al., 2013). 또한, 학자마다 브랜드 표준전략을 브랜드 대사(Berry, 2000; De Chernatony et al., 2006; Jacobs, 2003), 브랜드 챔피언(King et al., 2013; Morhart et al., 2009), 브랜드 스탠다드(Dev et al., 2017; Punjaisri & Wilson, 2007) 등으로 다양하게 정의하였다. Xiong et al.(2013)은 브랜드 약속에 대한 지식이 있는 직원일수록 이직률이 낮고, 업무 만족도가 높으며 브랜드에 대한 애착도 크기 때문에 경영진은 성공적인 브랜드 경영을 위하여 브랜드 약속을 직원에게 교육하고 강화하여 브랜드 이해도를 높이고, 동시에 직원의 브랜드 헌신 태도도 키워야 한다고 주장했다. 박영실(2016)은 브랜드 표준 지식에 대한 직원 교육은 서비스 품질 향상 및 고객 만족을 위해 절대적으로 필요하다고 했다.

이러한 브랜드의 지식과 함께 중요한 브랜드를 구성하는 중요한 요소는 브랜드에 대한 신념이다. 종업원들은 고객들에게 브랜드의 약속을 가시화하여 전달하는 역할을 해야 하므로 본인이 브랜드에 대한 신념이 없이는 가능하지 않다(박영실, 2016; Punjaisri & Wilson, 2007; Xiong et al., 2013).

한편, 종업원의 조직지원에 대한 인식은 종업원이 호텔 브랜드의 표준전략을 인식하는데 중요한 구성요소이다. 종업원에게 지각되는 조직의 지원은 조직의 대우 측면에서 강화되며 직원들이 업무를 의미있고 흥미롭게 만드는 것을 포함한다(Eisenberger et al., 1986). 직원들이 호텔이 추구하는 브랜드 표준전략에 대해 감정적으로 헌신하는 정도는 조직이 그들의 기여를 얼마나 가치있게 다루고, 얼마나 관심이 있는지에 달려있다. 이상과 같이 본 연구는 Löhndorf & Diamantopoulos(2014)의 브랜드 표준전략의 네 가지 지표를 바탕으로 직원의 브랜드 표준 인지를 '종업원-브랜드 적합', '브랜드 지식', '브랜드에 대한 신념', '지각된 조직의 지원'으로 설정하였다.

2. 브랜드애착

애착은 부모와 자식 간에 형성되는 감정적 유대감(emotional bonding)을 설명하기 위해 도입한 개념이었으며 이후 다양한 인간관계를 설명하는 개념으로 활용되었다(Collins & Read, 1990). 나아가 Dwayne Ball & Tasaki(1992)의 소비자 행동 연구 분야에서 무생물인 대상과의 정서적 몰입과 애착이 다루어진 이후 연구를 확장하여 특정 대상과의 애착도 포괄적으로 정의하였다. 애착은 감정의 심화한 개념으로 본인이 좋아하는 대상에 대한 긍정적인 태도 이상의 감정이나 사랑의 감정을 일컫는다(Keller, 2003). 이는 "관계의 질적인 측면"을 강조하는 심리적 용어이며, 특정한 타인에게 강한 감정적 애착을 형성하고 싶은 욕망은 인간의 기본적인 욕구를 충족시켜 준다(Bowlby, 1980). 브랜드애착을 고객의 관점에서 바라본 연구들도 있다(Park et al., 2010; Thomson et al., 2005). Park et al.(2010)은 브랜드를 자아의 일부로 구분함으로써 소비자는 브랜드와 일체감을 형성하고, 브랜드와 자아를 연결하는 인지적 연결 체계를 확립한다고 했다. Thomson et al.(2005)은 브랜드애착이 브랜드 충성도에 긍정적인 영향을 미치며, 애착을 가진 고객은 해당 브랜드 제품 구매 시 추가적인 비용을 부담할 의향도 가진다는 측면에서 브랜드애착 형성이 브랜드 성공에 중요한 역할을 한다고 주장했다. 본 연구에서 설명하는 브랜드애착 역시 호텔 직원이 본인이 소속한 브랜드에 대해 애정을 갖고, 브랜드 표준에 대한 인정과 수용을 거쳐 표준 준수를 위해 노력하고자 하는 의도를 가졌다고 볼 수 있다는 점에서 직원이 조직에 대해 갖는 애착과 비슷한 맥락이다. 예를 들어, 권선희 · 김준석(2012)은 조직의 목표 달성과 성공을 위해 직원 스스로가 헌신하는 태도가 곧 브랜드애착이라고 설명했다. 즉, 직원의 브랜드애착은 조직에 대한 헌신적 태도로도 설명할 수 있다. 그리고 브랜드와 자신을 동일시하는 직원들은 브랜드의 성공과 실패를 자신의 것으로 인식한다(Asha & Jyothi, 2013). 그러므로 애착을 형성하고 조직 및 브랜드와의 일체감을 느끼도록 하는 것은 브랜드 발전과 조직 내 성과 향상 모두를 위해 꼭 필요한 과정이다(이홍재, 2012). 하지만, 본 연구에서는 직원의 브랜드 표준전략의 인지가 소속 '브랜드'에 대한 태도와 인식에 미치는 영향을 중점적으로 분석하고자 하였다. 따라서 조직 애착과 브랜드애착이 비슷한 맥락이라고 하더라도, 조직보다는

브랜드 자체에 대한 애착이 더욱 중요하다고 판단하여 브랜드애착이라는 용어를 사용하기로 하였다.

3. 고객지향행동

고객지향행동이란 고객과 커뮤니케이션하고 서비스를 제공하면서 때때로 직면하게 되는 문제를 해결할 때 항상 고객의 관점에서 판단하고 행동하고자 하는 직원의 태도를 의미한다. 따라서, 고객지향적인 직원들은 고객의 장기적인 요구에 부응하기 위해 노력한다(Brown et al., 2002; Saxe & Weitz, 1982). 고객지향적인 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 고객 만족의 정도가 뛰어나며 좋은 성과를 창출하는 것으로 잘 알려져 있다. 또한, 고객지향성이 뛰어난 직원은 고객에게 만족도 높은 서비스를 제공할 수 있고(Bettencourt, 1997; Hartline & Ferrell, 1996), 고객이 지각하는 서비스의 질은 명백히 서비스 직원에 의해 영향받기 때문에(Hoffman & Ingram, 1992) 고객지향적인 기업을 목표로 하는 조직에게는 직원의 고객지향행동이 매우 중요한 요소이다. Huo et al.(2019)의 연구에 의하면, 고객의 관점에서 서비스하는 것은 그동안 항상 다른 사람, 즉 고객 측의 행동과 이익만을 돕는 것으로 연결됐었으나, 고객지향성을 가지는 것이 직원 스스로의 서비스 제공 행위에 대한 만족도가 높아지고 서비스 역량이 강화되는 방법이다. 따라서 고객지향성을 가진 직원은 브랜드 가치 증진 및 역량 강화에 매우 중요하다는 것이 다시 한번 증명되었다.

4. 조직시민행동

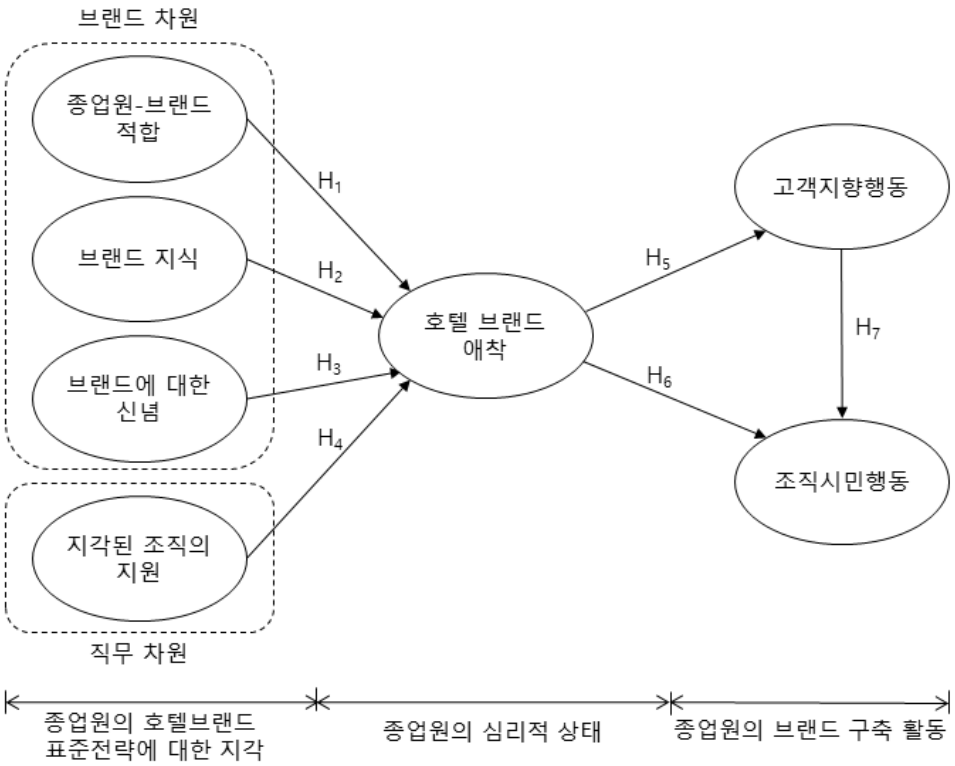
조직시민행동은 조직의 성과, 가치 창출을 위해 직원 스스로 행하는 노력과 참여 등을 의미한다. 직무상 요구되는 업무, 과업 외 비공식적인 행동이다(곽종우 · 김병조. 2012). 여러 연구에서 조직시민행동에 대한 해석은 학자의 견해에 따라 다양하게 이루어졌다. 연구자들이 조직시민행동에 관심을 가지는 가장 큰 이유는 성공한 조직관리의 핵심이 직원의 조직시민행동에서 나온다고 믿기 때문이다(MacKenzie et al., 1991). Konovsky & Pugh(1994)는 조직시민행동을 자발적이며, 조직의 보상과는 관계없는 행위라고 정의했으며, Organ(1988)은 자발적인 개인의 행동이며, 조직의 효과적인 운영을 강화하는 행위라고 설명했다. Asha & Jyothi(2013)는 직원이 자신의 행동에 대한 명시적(explicit) 또는 암묵적(implicit) 보상 약속 없이 자신이 속한 조직과 브랜드를 홍보하면서 자발적으로 조직 내 다른 사람들을 돕거나 보조하는 행위라고 했다. 즉, 조직에서 규정하는 행동이나 공식적인 활동은 아니지만, 조직의 입장에서 긍정적인 효과를 내는 일련의 행위를 조직시민행동이라 일컫는다(박재희, 2009; 정주현 등, 2014; Organ, 1988). 조직시민행동이 공식적으로 구체화하여 어떤 행위라 규정하기 힘들고, 금전적인 보상을 포함한 어떠한 보상도 하기 힘든 행위들(정규엽 · 김원동, 2008; Asha & Jyothi, 2013)이기 때문에 직원이 자발적으로 행하는 행위라는 점에 중점을 두고 있다. 이렇듯 보상을 전제로 하지 않은 자발적인 행동과 태도이기 때문에 조직시민행동은 더 큰 의미가 있다. 또한, 장기적 관점에서 조직시민행동은 직원의 적극적인 참여를 유도하고 조직 전체의 유효성을 높이는 데 기여할 수 있으며 직원 관리를 쉽게 하는 것과 더불어 조직 전체의 성과를 향상하는데 이바지한다는 점에서 의의가 있다(조윤형 · 최우재, 2010). 그리고 인적 서비스를 제공하는 호텔 업계에서는 특히, 모든 상황을 예측하고 대비할 수 없으므로 직원이 조직의 발전을 위해 자발적으로 행하는 일련의 행위들의 중요성은 더욱 크다(유종식 등, 2017).

Ⅲ. 연구모형 및 가설설정

1. 연구모형

앞서 언급했듯이, 본 연구는 호텔의 브랜드 표준전략에 대한 직원의 인지가 브랜드애착과 브랜드 구축활동에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 구체적으로 브랜드와 조직 차원에서의 직원의 브랜드 표준전략 지각이 호텔 브랜드애착에 영향을 주는 각각의 독립변수들로 규정하였다. 이어 호텔 브랜드애착이 다시 매개변수가 되어 종속변수인 직원의 브랜드 구축활동에 영향을 미칠 것으로 보았다. 이에 따라 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

ⓒ 2020 Journal of Hospitality & Tourism Studies



<그림 1> 연구모형

2. 가설설정

종업원-브랜드 적합은 직원과 조직 간 관계의 결과를 예측하는 데 활용된다(Zhang & Bloemer, 2008). 조직의 가치와 종업원의 가치가 일치하면, 조직 내 정보의 교환을 촉진하고, 종업원이 합리적이고 진실하게 행동할 수 있게 된다(Meglino & Ravlin, 1998). 따라서 직원과 브랜드 가치와의 일치는 조직에 대한 태도와 행동의 강력한 지표로서(Xiong et al., 2016) 중요한 의미가 있다.

조직에 대한 애착은 조직과 직원을 동일화하고자 하는 심리적 상태를 의미하며, 이 애착은 직원이 조직의 가치를 강하게 신뢰하고, 따르고자 하며 그 조직 브랜드 내에 흡수되고자 할 때 자연스레 나타나는 감정이다(Mathieu & Zajac, 1990). 즉, 직원의 브랜드 표준, 특히 종업원-브랜드 적합도 판단을 통해 개인과 조직의 가치가 일치함을 인지한다면 브랜드와 직원 개인을 일체화하고자 하는 애착을 유발할 수 있다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

연구가설 1(H_1): 종업원-브랜드 적합은 호텔 브랜드애착에 정(+)의 영향을 미친다.

한편, 브랜드 지식의 보유는 브랜드 헌신에 긍정적인 영향을 끼치지만, 반대로 이러한 브랜드 지식의 부재는 직원은 본인의 조직 내 역할에 대한 모호성(ambiguity)이 오히려 커질 것이다(King & Grace, 2012). 브랜드에 대한 지식 없이는 브랜드의 약속을 이해하고 전달하는 것이 불가능하고(Piehler et al., 2016), 브랜드 지식이 있는 직원은 소속 브랜드에 대한 친브랜드(pro-brand) 태도를 보일 것이다(Xiong et al., 2013). 즉, 브랜드 지식은 직원의 브랜드에 대한 인지도를 향상할 수 있는 조건이며, 이는 직원이 브랜드를 내재화하여 브랜드애착을 형성할 것으로도 가정할 수 있다. Kahn et al.(1964)은 이미 그의 책에서 직원의 브랜드 이해는 브랜드에 대한 감정적 애착(emotional attachment)을 발달시킬 것이라는 주장을 했다. 하여 본 연구에서는 이 주장에 대한 현시대의 실증적 연구를 진행하여 여전히 브랜드 호텔에서 직원의 브랜드 지식 인지가 소속 브랜드에 대한 애착을 유발하는지 파악하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

연구가설 2(H_2): 종업원의 브랜드 지식은 호텔 브랜드애착에 정(+)의 영향을 미친다.

또한, 브랜드에 대한 신념은 종업원이 본인의 호텔 브랜드가 타 브랜드와 비교하였을 때, 고객에게 더 의미 있고 가치 있는 것이라 믿는 믿음을 의미한다(De Chernatony et al., 2006;. Löhndorf & Diamantopoulos, 2014). 이러한 신념은 브랜드에 대한 종업원의 긍정적 인식을 유발하고, 나아가 브랜드와 본인을 일체화하려는 애착도 형성될 것이라 가정할 수 있다(Baumgarth & Schmidt, 2010; Henkel et al., 2007). 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

연구가설 3(H_3): 종업원의 브랜드에 대한 신념은 호텔 브랜드애착에 정(+)의 영향을 미친다.

조직 지원에 대한 지각은 조직이 직원의 가치를 존중하며, 직원의 업적을 높이 평가하고 직원 개인의 행복과 성취에 관심을 갖는 정도를 의미한다(한진환, 2012). 조직 지원론(organizational support theory)은 직원의 조직에 대한 감정적인 헌신을 설명한다. 직원에게 지각되는 조직의 지원은 조직의 대우(treatment)의 다양한 측면을 통해 강화되며, 이러한 대우에는 성과에 대한 공정한 임금을 지급하고, 개인의 가치를 존중하며, 직원의 업무를 의미 있고 흥미롭게 만드는 것 등을 포함한다(Eisenberger et al., 1986). 그러므로 만약 직원이 소속한 조직의 복지, 성과 등에 대한 인정과 지원을 체감할 수 있다면 직원의 브랜드에 대한 헌신, 즉 애착도 커질 것으로 가정할 수 있다. 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

연구가설 4(H_4): 종업원의 지각된 조직의 지원은 호텔 브랜드애착에 정(+)의 영향을 미친다.

조직몰입은 자신이 속한 조직에 대한 애착의 정도를 나타내는 개념으로(이강옥 · 손태원, 2004), 김호성 · 한진수(2012)에 의하면 호텔 직원의 조직몰입은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친다. 즉 조직에 대한 애착이 있는 직원은 고객지향활동에 긍정적 영향을 미칠 것을 가정할 수 있다. 브랜드애착이 있는 직원은 브랜드에 대한 헌신적인 태도를 보여준다. 정서적으로 헌신하는(affectively committed) 직원은 소속감을 느끼며, 조직의 활동에 더욱 활발히 참여하고, 목표지향적 태도를 보인다(Meyer & Allen, 1991). 브랜드 호텔의 목표가 고객 만족과 브랜드 발전이라는 점에서 호텔 직원에게 목표지향적 태도는 고객지향 활동에의 참여 의지로 연결 지을 수 있다. 이에 따라 본 연구는 아래와 같은 가설을 설정하였다.

연구가설 5(H_5): 종업원의 호텔 브랜드애착은 고객지향활동에 정(+)의 영향을 미친다.

직원이 자신을 조직과 강하게 동일시하면 정해진 업무 외의 활동인 조직시민행동을 하도록 동기부여가 된다(Dutton et al., 1994). 그리고 직원의 브랜드애착은 그들이 최신 브랜드 정보를 타인과 열정적으로 공유하는 전문가가 되도록 성장시킬 것이다(Bell et al., 2017). 직원의 브랜드에 대한 애착은 브랜드와 자신을 일체화하는 과정의 결과이기 때문에, 직원이 조직시민행동을 할 것을 예측할 수 있다. 스스로를 브랜드와 연결되어 있다고 믿는 직원들은 단순한 브랜드의 의미전달 그 이상의 노력을 열정적으로 한다(Baker et al., 2014). 따라서 조직에 대한 호의적인 태도를 바탕으로 긍정적 구전 등의 방법을 통해 브랜드 보호를 위해 노력할 것 역시 예측할 수 있다. 하여 본 연구에서는 다음의 가설을 설정하였다.

연구가설 6(H_6): 종업원의 호텔 브랜드애착은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미친다.

고객지향행동은 직원이 서비스를 제공하고 본인의 업무를 행하면서 고객에 대한 민감성을 가지는 것을 의미한다. 조직시민행동은 직원이 본인에게 주어진 공적인 임무 이상의 노력을 하여 조직의 발전을 위해 노력하는 것을 말한다. Bettencourt(1997)는 조직시민행동은 다른 고객을 돕거나, 다른 고객에게 유용한 제안을 제공하거나, 회사에 피드백을 제공하는 것과 같은 서비스 제공에 필요한 것을 넘어 자발적이고 재량적인 고객지향행동이라고 정의했다. 즉 직원의 고객지향행동이 확장되면, 직원 스스로 더욱 우수한 고객 서비스 제공을 위해 적극적으로 나서는 조직시민행동과 같은 성향을 보인다는 것이다. Fernández-Sabiote & Román(2005)은 고객 관점의 조직시민행동 척도를 개발하였는데, 조직시민행동을 고객지향행동 보다 더 포괄적이고 거시적인 관점의 브랜드 구축활동이라고 하였다. 특히, 조직시민행동은 금전적 보상을 바라지 않은 자발적인 종업원의 행동으로 고객지향적인 종업원은 조직시민행동을 할 것으로 유추가능하다(Asha & Jyothi, 2013). 이에 따라 본 연구는 고객지향행동을 하는 직원은

ⓒ 2020 Journal of Hospitality & Tourism Studies

소속 브랜드를 위하여 조직시민행동을 할 것이라는 가설을 설정하였다.

연구가설 7(H_7): 종업원의 고객지향행동은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미친다.

Ⅳ. 연구방법

1. 구성개념의 조작적 정의 및 설문지 구성

본 연구에서는 직원의 호텔 브랜드 표준전략 인지가 어떠한 과정을 통해 이루어지고, 직원이 실제 체득한 브랜드 표준의 정도를 평가하기 위해 Löhndorf & Diamantopoulos(2014)가 제시한 종업원-브랜드 적합, 브랜드 지식, 브랜드에 대한 신념, 지각된 조직의 지원 등 네 가지 지표를 활용하였다. 종업원-브랜드 적합, 브랜드 지식, 브랜드에 대한 신념은 브랜드 차원에서 파악할 수 있는 브랜드 표준전략의 결과이고, 지각된 조직의 지원은 직무적 차원에서의 브랜드 표준전략의 결과이다.

먼저, 종업원-브랜드 적합은 직원 개인의 목표와 가치가 호텔 브랜드 자체가 목표로 하는 가치와 얼마나 일치하는지를 파악하기 위한 지표이다. Löhndorf & Diamantopoulos(2014)는 브랜드 가치와 직원 자신의 개인적 가치 사이에 인식된 일치성이라고 설명했다. 둘째, 브랜드 지식은 직원이 호텔 브랜드가 다른 브랜드와 비교하였을 때 어떻게 다르며, 호텔이 고객에게 어떤 가치를 선사하는 서비스를 하고자 하는지를 얼마나 잘 인지하고 있는지를 파악하기 위한 것이다. 셋째, 브랜드에 대한 신념은 직원이 속해 있는 호텔 브랜드에 대해 얼마나 견고한 믿음을 가졌는지를 파악하기 위한 지표이며, 지각된 조직의 지원은 조직이 직원 개인의 성향과 만족도, 가치를 존중하는지 등을 파악하여 조직의 지원에 대해 직원이 인지하고 있는 정도를 파악하기 위한 요소이다. 이후 선행연구(Baumgarth & Schmidt, 2010; Cable & DeRue, 2002; Eisenberger et al., 1986; Henkel et al., 2007)를 참고하여, 종업원-브랜드 적합과 브랜드 지식은 3문항씩, 브랜드에 대한 신념은 4문항, 지각된 조직의 지원은 5문항으로 각각 구성하여, 총 15문항으로 조사하였다. 본 연구에서는 호텔 브랜드애착을 브랜드에 대한 긍정적인 태도를 바탕으로 Burmann & Zeplin(2005)의 연구를 참고하여, 브랜드에 헌신(commitment)하고자 하는 심리적 상태로 정의했다. 즉, 브랜드 표준전략을 습득한 직원에게서 유발될 수 있는 심리적 상태를 브랜드에 대한 애착으로 선정했고, 선행연구들(김해룡 등, 2005; 안광호 등, 2009; Thomson et al., 2005)을 활용하여 호텔 브랜드애착은 3개 문항을 도출하였다. 직원의 브랜드 구축활동은 크게 고객을 대상으로 하는 고객지향행동과 조직 내부 활동에 활발히 참여하는 조직시민행동으로 나눌 수 있으며, 직원의 조직 내, 외적 역할 모두 브랜드 성공을 위해서 필요하다.

고객지향행동은 직원이 항상 고객에 대한 민감한 반응성을 가지고 고객지향성을 가지는 것을 의미한다. 즉, 서비스를 제공하는 상황에서 고객의 요구를 충족시키려는 직원의 성향이라고 할 수 있다(Hartline & Ferrell, 1996). 조직시민행동은 소속 브랜드에 대한 긍정적인 대, 내외적 표현과 구전을 아우르는 적극적인 브랜드 구축활동이다. 즉, 직원에게 주어진 업무 외로 조직 발전에 기여하기 위해 직원이 자발적으로 행하는 행동이다(이희자, 2000). 이에 선행연구(Thomas et al., 2001)를 참고하여, 고객지향행동을 파악하기 위한 4가지 항목과 조직시민행동을 분석하기 위한 6가지 항목을 도출하여 총 10가지 항목으로 구분하였다.

또한, 브랜드 표준의 매뉴얼화 유무를 파악하기 위해 1개의 문항을 구성하였다. 마지막으로 표본의 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 9개의 문항을 설문지에 포함했다. 따라서 총 5개 부분 38개 항목으로 이루어져 있으며, 브랜드 표준의 매뉴얼화에 관한 문항과 인구통계학적 특성 파악을 위한 문항을 제외한 모든 항목을 리커트 7점 척도를 이용하여 1점은 '매우 그렇지 않다', 7점은 '매우 그렇다'로 측정하였다.

2. 표본의 설정과 조사 방법

본 연구의 실증분석을 위해 서울, 인천, 부산의 주요 도시권의 관광호텔종사자로 모집단으로 하여 편의표본추출 방법으로 조사하였다. 2019년 4월 5일 ~ 5월 15일까지 자기기입식 설문조사를 실시하였다. 총 247개의 설문이 배포되었으며 응답조건에 적합하지 않거나 불완전한 설문을 제외한 228부가 분석에 사용되었다. 수집된 자료의 통계처리는 SPSS 23과 AMOS 24.0을 활용하여 다음과 같이 분석하였다. 표본의 인구통계학적 특성을 알아보기 위하여 빈도분석을 실시하고 연구의 타당성 분석을 위하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 통해 측정모형(measurement model)을 분석하였다. 신뢰도 검증을

ⓒ 2020 Journal of Hospitality & Tourism Studies

위해 Cronbach's α 계수를 계산하였다. 끝으로 요인들간의 인과관계를 파악하기 위하여 구조방정식모형(structural equation model) 분석을 실시하였으며, 모수의 추정방법은 최대우도법(maximum likelihood)을 사용하였다.

V. 실증분석

1. 표본의 특성

본 연구의 설문 응답자가 가지고 있는 인구통계학적 특성을 살펴보기 위한 분석을 시행하였으며, 그 결과는 <표 1>과 같다. 인구통계학적 특성 분석에 앞서 수집된 자료들의 데이터를 코딩하였으며, 불성실한 답변 등 이상 값을 제거한 228부를 최종 분석에 활용하였다. 응답자 특성으로는 사원과 주임 직급의 응답자가 66.7%로 과반수를 차지하는 것과 비교해 근속 년수는 상대적으로 고른 분포를 보였다는 점이 눈여겨볼 만하다. 이는 오랜 연차에도 상대적으로 직급이 낮은 직원이 많다는 의미가 된다. 또한, 응답자의 소속 호텔 등급을 보면, 특1급 호텔에 종사한다고 답한 응답자가 87.7%로 본 연구의 설문 대상의 많은 수가 특1급 호텔 종사자임을 알 수 있다.

<표 1> 표본의 인구통계학적 특성

구분		빈도(n)	비율(%)	구분		빈도(n)	비율(%)
성별	남성	105	46.1	직급	사원	105	46.1
	여성	123	53.9		주임	47	20.6
결혼여부	기혼	85	37.3		대리	33	14.5
	미혼	137	60.1		과장	27	11.8
	기타	6	2.6		차장 이상	16	7.0
연령	20~29세	93	40.8	근속년수	1년 미만	41	18.0
	30~39세	69	30.3		1~5년	68	29.8
	40~49세	55	24.1		5~10년	50	21.9
	50세 이상	11	4.8		10~15년	34	14.9
학력	고졸	5	2.2		15년 이상	35	15.4
	대졸	194	85.1	소속 호텔등급	3성급 이하	5	2.1
	대학원 졸	27	11.8		4성급	23	10.1
	기타	2	0.9		5성급	200	87.7
급여	300만원 미만	114	50				
	300~400만원	58	25.4	부서	객실	111	48.7
	400~500만원	24	10.5		식음	43	18.9
	500~600만원	20	8.8		세일즈&마케팅	46	20.2
	600만원 이상	10	4.4		기타지원부서	28	12.3
	무응답	2	0.9	합계		228	100

2. 측정모형의 타당성과 신뢰성 검증

호텔 직원의 브랜드 표준에 대한 인지 정도를 파악하기 위한 4가지 요인 내 15개 항목과 애착을 측정하기 위한 1가지 요인 내 3가지 항목, 직원의 브랜드 구축활동을 측정하기 위한 2가지 요인 내 10가지 항목 등 각각의 측정 항목들이 동일한 개념으로 측정되었는지를 확인하기 위해 <표 2>와 같이 확인적 요인분석을 시행하였고, 신뢰도 검증을 위해 Cronbach's α 계수를 계산하였다.

ⓒ 2020 Journal of Hospitality & Tourism Studies

<표 2> 전체 연구단위들에 대한 확인적 요인 분석 결과

요인명	연구변수 및 항목	표준 요인 부하량	표준 오차	CR	AVE	Cronbach's α
종업원 – 브랜드 적합	우리 호텔의 브랜드의 가치는 내가 본 것과 일치한다	.845	-	.887	.723	.886
	내 개인적인 가치는 우리 호텔의 브랜드의 가치와 일치한다	.829	.058			
	우리 호텔의 브랜드 가치는 내가 인생에서 소중히 여기는 것들과 잘 어울린다	.876	.055			
브랜드 지식	나는 우리 호텔의 브랜드가 우리 호텔을 경쟁사와 어떻게 차별화시키는지 안다	.771	-	.800	.667	.793
	나는 우리 호텔의 브랜드가 나타내는 가치에 대한 건전한 지식을 가지고 있다	.860	.094			
	나에게는 우리 호텔의 브랜드가 우리 고객에게 무엇을 약속했는지 분명하다*	-	-			
브랜드에 대한 신념	나는 우리 호텔의 브랜드가 우리 호텔의 전반적인 성공에 크게 기여했다고 확신한다	.829	-	.811	.590	.808
	나는 우리 고객이 우리 호텔 브랜드 때문에 더 자주 방문한다고 믿는다	.763	.082			
	나는 우리 호텔의 브랜드가 우리 고객의 충성심에 대해 상당 부분 설명한다고 믿는다*	-	-			
	나는 우리 고객이 다른 사람들에게 우리 호텔 브랜드를 추천한다고 확신한다	.707	.082			
지각된 조직의 지원	우리 호텔은 지원 개개인의 라이프 스타일, 성향을 배려하고 인정한다	.736	-	.866	.684	.862
	우리 호텔은 내 목표와 가치를 강하게 고려한다*	-	-			
	우리 호텔은 내가 특별한 도움이 필요할 때 기꺼이 도와줄 것이다*	-	-			
	우리 호텔은 내 전반적인 만족도에 관심이 있다	.896	.065			
	우리 호텔은 내 직무를 가능한 한 재미있게 만들려고 노력한다	.842	.066			
브랜드애착	나는 다른 브랜드에서 느끼지 못하는 특별한 감정을 우리 호텔 브랜드를 통해 느낀다	.868	-	.899	.748	.899
	나는 우리 호텔 브랜드를 대하면 마음이 따뜻해진다	.856	.060			
	나는 우리 호텔 브랜드에 대해 애정을 느낀다	.871	.061			
고객 지향행동	나는 항상 고객이 무엇을 필요로 하는지 알아내려고 노력한다	.785	-	.890	.669	.890
	나는 항상 고객이 당면한 문제를 해결하는 데 도움이 되는 서비스를 제공하려고 노력한다	.793	.075			
	나는 항상 고객에게 가장 적합한 서비스를 추천한다	.859	.067			
	나는 항상 어떤 종류의 서비스가 고객에게 가장 도움이 되는지 알아내려고 노력한다	.833	.070			
조직 시민행동	나는 우리 호텔의 브랜드 개발에 기꺼이 응하겠다*	-	-	.882	.652	.882
	나는 다른 사람들이 우리 호텔을 비난할 때 우리 회사를 위해 기꺼이 방어 할 것이다	.765	-			
	나는 우리 호텔을 자랑스럽게 생각한다	.855	.082			
	나는 우리 호텔의 이미지를 향상시키기 위한 아이디어를 기꺼이 제공하고자 한다	.785	.086			
	나는 우리 호텔에 대한 충성심을 기꺼이 표현하고자 한다*	-	-			
	나는 잠재적인 문제로부터 우리 호텔을 보호하기 위해 기꺼이 행동할 것이다	.822	.090			

주: * 표시된 문항은 모형의 개선을 위해 확인요인분석 과정에서 제외됨.

Hair et al.(2010)에 의하면, 표준화 요인 적재량이 0.5 이상이고, 평균분산추출(AVE: Average Variance Extracted)이 .5 이상이며, 개념신뢰도(CR: Composite Reliability)가 .7을 넘을 때 집중타당성이 있는 것으로 판단할 수 있다고 하였다. 따라서 본 연구는 표준화 요인 적재량, 평균분산추출, 개념신뢰도가 모두 Hair et al.(2010)의 조건을 만족하기 때문에 측정모형의 집중타당성을 확보하였다. 분석한 결과, 6개 문항을 제외한 모든 문항에서 요인적재값을 충족하였음을 알 수 있다. 측정모형의 적합도는 χ^2=260.752, df=188(χ^2/df=1.387), GFI=.909, AGFI=.878, CFI=.979, NFI=.929, SRMR=.035 등으로 우수한 적합도를 보여 측정모형은 자료에 적합한 것으로 나타났다.

<표 3> 연구변수의 기술통계 및 변수 간 상관관계

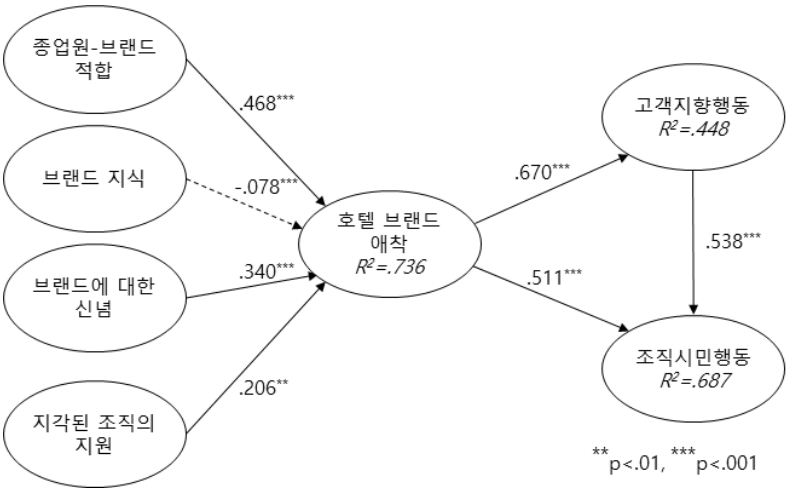
측정개념	평균	표준편차	상관관계						
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1)종업원-브랜드 적합	5.342	1.017	**.850**						
(2)브랜드 지식	5.508	.951	.586**	**.817**					
(3)브랜드에 대한 신념	5.623	.951	.663**	.561**	**.768**				
(4)지각된 조직의 지원	5.107	1.171	.578**	.486**	.520**	**.827**			
(5)호텔 브랜드애착	5.497	1.081	.735**	.494**	.623**	.605**	**.865**		
(6)고객지향행동	5.859	.766	.500**	.489**	.507**	.461**	.579**	**.818**	
(7)조직시민행동	5.750	.890	.589**	.503**	.631**	.537**	.633**	.712**	**.807**

주: 상관관계의 대각선 요소는 AVE의 제곱근 값임.
**p<.01

또한, 변수의 타당성에 대한 판별, 즉 판별타당성은 AVE의 제곱근 값을 그 변수와 다른 변수 간의 상관관계값을 비교함으로써 알 수 있으며, 특히 AVE의 제곱근 값이 다른 구성개념의 상관계수보다 더 클 때 연구모형의 판별 타당성은 확립되었다고 볼 수 있다(Fornell & Larcker, 1981). <표 3>을 보면 굵게 표시한 AVE 제곱근 값이 대각이 아닌 다른 상관관계값보다 큰 것을 알 수 있다. 이에 본 연구모형의 변수들이 판별 타당성을 갖추었다고 판단된다.

3. 연구모형 분석 및 연구가설 검증 결과

측정모형 분석결과 구조모형 분석에 큰 문제가 없다고 판단되어, 구조모형분석을 실행하였다. 가설화된 연구모형은 AMOS 18 프로그램을 이용하여 분석하였다. 본 연구에 이용된 연구단위 간의 전체적인 구조모형을 검증한 결과 적합도는 χ^2=288.622, df=195(χ^2/df=1.480), GFI=.901, AGFI=.871, NFI=.921, CFI=.973, SRMR=.035 등을 갖는다. 적합도를 평가하는 지수가 GFI(>.90), AGFI(>.80), CFI(>.90), NFI(>.90) 일 때 본 연구결과의 적합도는 이 기준을 충족한다(Gefen et al., 2003). 따라서 <그림 2>와 같은 분석결과가 도출되었다.



<그림 2> 연구모형 분석 결과

ⓒ 2020 Journal of Hospitality & Tourism Studies

본 연구에 이용된 종업원-브랜드 적합, 브랜드 지식, 브랜드에 대한 신념, 지각된 조직의 지원, 호텔 브랜드애착, 고객지향행동 및 조직시민행동 등 연구단위 간의 관계에 대한 가설을 검증하기 위해 분석한 결과를 표로 나타내면 <표 4>와 같다.

<표 4> 연구가설 검증 결과 요약

가설	경로			표준화 경로계수	t-값	가설 검증
H_1	종업원-브랜드 적합	→	호텔 브랜드애착	.468	4.811	채택
H_2	브랜드 지식	→	호텔 브랜드애착	-.078	-.993	기각
H_3	브랜드에 대한 신념	→	호텔 브랜드애착	.340	3.543	채택
H_4	지각된 조직의 지원	→	호텔 브랜드애착	.206	3.203	채택
H_5	호텔 브랜드애착	→	고객지향행동	.670	9.695	채택
H_6	호텔 브랜드애착	→	조직시민행동	.511	6.221	채택
H_7	고객지향행동	→	조직시민행동	.538	7.001	채택
R^2						
호텔 브랜드애착 :			.736(73.6%)			
고객지향행동 :			.448(44.8%)			
조직시민행동 :			.687(68.7%)			

H_1~H_4는 호텔 직원이 소속한 브랜드 표준에 대한 인지 요소인 종업원-브랜드 적합, 브랜드 지식, 브랜드에 대한 신념, 지각된 조직의 지원과 호텔 브랜드애착의 관계를 확인하려는 가설이다. 종업원-브랜드 적합은 호텔 브랜드애착에 정(+)의 영향을 끼쳤으며 브랜드에 대한 신념도 호텔브랜드애착에 정(+)의 영향을 주었으며, 지각된 조직의 지원 역시 호텔 브랜드애착에 정(+)의 영향을 주었다. 즉, 직원 스스로 브랜드와 적합하다고 생각하거나 브랜드에 대한 신념이 있거나 조직의 지원에 대해 직원이 지각하고 있다는 것은 브랜드애착에 긍정적인 영향을 준다는 것이다. 하지만 브랜드 지식은 호텔 브랜드애착에 유의미한 영향을 주지 못하는 것으로 밝혀졌다. 직원의 브랜드에 대한 지식이 많다는 것 많으로는 브랜드애착을 형성할 수 없다는 것이다. 따라서 H_2는 기각되었다.

그리고, 호텔 브랜드애착이 브랜드 구축활동, 즉 고객지향행동과 조직시민행동에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 H_5~H_6은 모두 정(+)의 결과를 얻었다. 브랜드애착이 있는 직원은 고객지향성을 가지며 조직을 위해 업무 이외의 자발적인 노력을 한다는 것이 증명되었다. 마지막으로 고객지향행동과 조직시민행동 간의 관계를 파악하려고 했던 H_7도 정(+)의 결과를 얻어 유의미한 가설로 밝혀졌다. 즉, 고객에 대한 지향성이 있는 직원은 브랜드와 조직을 위해 내, 외부적인 노력을 기울인다는 것이다. 따라서 H_5~H_7 모두 채택되었다.

V. 결 론

최근 브랜드 호텔의 브랜드 표준에 관한 중요성이 대두됨에 따라 본 연구는 경영진의 브랜드 표준전략 구축노력도 요구되지만, 고객 접점 직원의 브랜드 표준전략 인지가 더욱 중요하며, 직원의 브랜드애착과 브랜드 구축활동에 브랜드 표준전략이 미치는 긍정적인 효과를 실증적으로 살펴보고자 하였다. 이에 Löhndorf & Diamantopoulos(2014)의 브랜드 표준전략 네 가지 지표를 도입하여 분석하였고, 직원의 인지가 브랜드애착에 어떤 영향을 미쳤는지 살펴보았다. 또 직원의 소속 브랜드에 대한 애착은 고객지향행동과 조직시민행동에 각각 어떤 결과를 주었는지를 파악하였다. 나아가 브랜드 구축활동 간의 영향 관계, 즉 고객지향행동이 조직시민행동에 미치는 영향에 관해서도 연구를 진행하였다.

연구 결과, 네 가지 브랜드 표준전략 지표 중 브랜드 지식을 제외한 세 개의 항목이 브랜드애착에 긍정적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 특히 직원과 조직의 적합성이 브랜드애착에 가장 강력한 영향을 주는 것으로 나와 직원의 개인적인 성향이나 가치관 등이 소속 브랜드와 일치할 때 조직과 브랜드에 대한 애착이 형성되는 것을 알 수 있었다. 반면, 브랜드 지식은 애착에 유의미한 영향이 없는 것으로 보아 단순한 소속 브랜드에 대한 정보를 많이 습득한다고 해서 브랜드에 대한 호의적인 감정이 유발되는 것은 아님을 파악할 수 있다.

한편, 브랜드애착은 고객지향행동과 조직시민행동에도 정(+)의 영향을 주었는데, 흥미로운 사실은 고객지향행동이 브랜드애착의 종속변수이면서 동시에 브랜드애착과 조직시민행동 간의 매개변수의 역할도 한다는 것이다. 다시 말하면, 브랜드애착과 조직시민행동은 두 변수 간의 직접 효과도 정(+)의 관계에 있지만, 고객지향행동이 매개변수로 포함되는 간접 효과도 정(+)의 관계가 성립한다는 것이다. 즉 브랜드애착을 가진 직원은 모든 브랜드 구축활동에 높은 관여도를 가진다는 것을 알 수 있다. 결론적으로 본 연구의 결과는 호텔 직원의 브랜드 표준전략 인지가 브랜드애착에 영향을 주고, 이는 브랜드 구축활동을 유발한다는 것을 시사한다.

이러한 연구 결과를 토대로, 본 연구는 다음과 같은 학술적·실무적 시사점을 제시한다. 첫째, 본 연구는 직원의 브랜드 표준전략 인지가 미치는 영향에 대해 다각적으로 분석하여 브랜드 표준전략이 브랜드 인지도 상승 및 경쟁력 확보 등 이익적인 측면에서 미치는 영향뿐 아니라, 직원의 브랜드애착 및 브랜드 구축활동에 주는 영향까지 넓은 이해를 시도하였다는 의의가 있다. 구체적으로 브랜드 표준전략의 네 가지 지표를 바탕으로 직원의 브랜드 표준전략 인지 여부를 판단하였고, 브랜드 표준의 인지 정도를 수치화하여 파악하였다. 그동안의 브랜드 표준전략 연구는 고객과 경영진 관점에서의 유효성에 집중하였다. 하지만 본 연구는 기존의 연구에서 탈피하여 고객 접점 직원의 만족, 애착, 브랜드 구축활동 등에 초점을 맞추었기에 앞으로의 브랜드 표준 연구에 크게 기여할 수 있을 것이라 기대된다.

또한 본 연구는 호텔 경영진은 브랜드 표준전략을 체계적으로 구축하고 문서화 하는 것에만 그칠 것이 아니라 실제 직원들에게 이 표준전략이 온전히 숙지 될 수 있도록 해야 할 필요성을 제기한다. 연구 결과에서도 밝혀졌듯이, 브랜드 표준을 인지하고 있는 직원일수록 브랜드애착을 가지며 고객지향행동 및 조직시민행동에 적극적이다. 또, 표준화된 프로세스는 매뉴얼의 구축수준보다 실제 업무 현장에서의 실행 정도에 따라 해당 브랜드의 표준화 정도를 가늠할 수 있다고 했다. 따라서 본 연구는 내부 직원도 고객으로 가정하고 경영진의 적극적인 브랜드 표준전략 구축 및 홍보와 교육이 중요함을 보여준다. 그리고 조직의 브랜드 표준전략에 대한 지속적인 교육과 훈련은 필요하다. 서창적 · 이세영(2008)도 서비스 교육을 많이 하는 브랜드일수록 표준화의 정도도 높고 서비스에 대한 고객의 만족도도 함께 올라간다고 밝혔다. 하지만 본 연구의 실증분석 결과에 따르면, 직원의 브랜드에 대해 가진 정보나 지식수준과 브랜드애착은 유의한 인과관계가 없다. 이에 브랜드 호텔은 직원이 브랜드 지식을 확장하도록 교육하기보다 직원 스스로 브랜드와 자신이 적합하다고 인정하도록 하고, 소속 브랜드에 대한 올바른 신념을 가지도록 하며, 조직의 지원을 지각할 수 있도록 하여 브랜드애착을 강화해야 한다고 사료된다.

그러나, 이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 모든 브랜드 호텔을 대상으로 브랜드 표준전략이 직원의 브랜드 구축활동에 미치는 영향을 파악하고자 하였으나, 상대적으로 적은 표본을 바탕으로 실증적 결과를 도출하였다. 그렇다 보니 다양한 브랜드와 소속한 직원을 세세하게 구별하지 못하였다. 똑같이 브랜드 표준전략을 가진 브랜드 호텔이라 할지라도 브랜드 간의 표준화 정도의 차이는 존재할 수 있기에 모든 브랜드 호텔을 대상으로 조사하지 못했다는 한계는 본 연구의 취약점이며, 수도권 내 위치한 브랜드 호텔을 대상으로만 진행하여 표본의 대표성이 비교적 약하다. 향후 연구에서는 비교적 다양한 호텔 브랜드를 연구 대상으로 설정하여 토종 브랜드와 글로벌 브랜드 간의 브랜드 표준전략 차이도 파악하고, 각 브랜드별 표준전략이 직원의 애착과 직원의 브랜드 구축활동에 어떠한 영향을 미치는지 살펴볼 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서는 브랜드 구축활동에 영향을 미치는 요인으로 직원의 브랜드 표준전략에서 기인한 애착을 살펴보았으나, 이 외에도 직원의 브랜드 구축활동을 유발하는 다른 요소에 대한 충분한 탐색이 필요할 것으로 사료된다. 구체적으로, 본 연구는 직원의 성격이나 성향에 따른 차이를 살피지 못했다는 한계를 가진다. 호텔 브랜드애착을 가지고 있더라도 직원 본인의 성격에 따라 조직시민행동(예를 들어, 브랜드를 적극적으로 홍보하고 긍정적인 구전 활동)을 펼치지 않을 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 직원 개인의 성향에 따른 조직시민행동의 발현 정도 간의 차이를 파악하는 것이 필요하다.

참 고 문 헌

강석정(2000). 브랜드자산 강화요인의 영향성에 관한 연구. *Journal of Global Academy of Marketing Science*, 5(1), 145-170.

곽종우 · 김병조(2012). 심리적 주인의식이 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향과 리더-구성원 교환관계 및 조직지원인식의 조절효과. *국제경영리뷰*, 16(4), 149-177.

권선희 · 김준석(2012). 내부 브랜딩 활동이 직원 브랜드 헌신과 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *고객만족경영연구*,

ⓒ 2020 Journal of Hospitality & Tourism Studies

14(2), 63-84.
김윤형 · 하동현(2015). 내부마케팅에 대한 경영진 헌신이 내부커뮤니케이션에 그리고 이 내부커뮤니케이션이 종사원의 조직시민행동과 고객지향행동에 미치는 영향. *관광연구*, 30(6), 131-150.
김인수(2012). 호텔기업의 고객만족이 서비스 충성도에 미치는 영향에 관한 연구. *관광연구저널*, 26(1), 457-473.
김철원 · 이태숙(2005). 관광호텔의 브랜드 자산가치(Brand Equity)에 관한 연구. *관광연구*, 20(2), 103-124.
김해룡 · 이문규 · 김나민(2005). 브랜드 애착의 결정변수와 결과변수. *소비자학연구*, 16(3), 45-65.
김호성 · 한진수(2012). 호텔의 내부마케팅 요인이 직무만족과 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향. *관광레저연구*, 24(2), 79-99.
박영실(2016). 직원 브랜딩이 기업 이미지 및 감정노동과 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구. *고객만족경영연구*, 18(3), 123-144.
박재희(2009). 호텔종사원의 조직동일시가 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향. *문화관광연구*, 11(1), 75-87.
서창적 · 남관우(2016). 서비스표준화, 직무만족 및 고객지향성 간의 관계. *서비스경영학회지*, 17(5), 29-54.
서창적 · 이세영(2008). 서비스접점 프로세스의 표준화 평가지표 개발에 관한 연구. *품질경영학회지*, 36(4), 47-55.
안광호 · 이지은 · 전주언(2009). 명품브랜드-자아 동일시가 브랜드 애착과 브랜드 몰입에 미치는 영향. *Asia Marketing Journal*, 10(4), 1-33.
유종식 · 이애주 · 한희섭(2017). 호텔조직의 공정성, 직무배태성, 자기효능감, 조직시민행동 그리고 이직의도의 관계 연구. *호텔경영학연구*, 26(1), 89-106.
이강옥 · 손태원(2004). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. *대한경영학회지*, (45), 1571-1594.
이수호 · 이주형 · 김수경(2016). 체인호텔 브랜드이미지와 고객만족 및 재방문 의도의 영향 관계 연구: 대구광역시의 체인호텔을 중심으로. *관광경영연구*, 20(6), 371-391.
이유재 · 라선아(2004). 내부브랜딩: 내부고객의 브랜드 동일시가 내부고객만족과 CS활동에 미치는 영향. *마케팅연구*, 19(3), 81-112.
이홍재(2012). 경찰공무원의 직무만족이 정서적 몰입에 미치는 영향. *한국공공관리학보*, 26(3), 81-104.
이훈식 · 최우성(2014). 호텔 종사원의 내부브랜딩활동이 브랜드 태도 및 구전의도에 미치는 영향. *Tourism Research*, 39(2), 173-194.
이희자(2000). 교환관계의 유형과 구성원의 자발적 조직행동간의 관련성에 관한 연구, *배화논집*, 19, 165-190.
정규엽 · 김원동(2008). 호텔직원의 감성지능이 조직시민행동과 이직의도에 미치는 영향: LMX의 조절효과를 중심으로. *외식경영연구*, 11(4), 419-444.
정주현 · 김인신 · 현성협(2014). 호텔 종사자의 직무착근도 향상을 위한 직무자원 요인 및 조직시민행동과 직무성과 간 제관계 고찰. *호텔경영학연구*, 23(5), 135-149.
조선배(2003). 환대산업에 대한 서비스표준화모델의 확장과 기대효과에 관한 연구. *서비스경영학회지*, 4(2), 53-71.
조윤형 · 최우재(2010). 조직구성원들의 가치성향이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과. *인적자원관리연구*, 17(4), 403-429.
한진환(2012). 감정노동과 조직시민행동간 조직지원의 조절효과. *인적자원관리연구*, 19(2), 83-101.
Aaker, D. A.(2009). *Managing Brand Equity*, New York, NY: The Free Press.
Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E.(2012). *Brand Leadership*, New York, NY: The Free Press.
Asha, C. S., & Jyothi, P.(2013). Internal branding: a determining element of organizational citizenship behaviour. *Journal of Contemporary Management Research*, 7(1), 37-57.
Baker, T. L., Rapp, A., Meyer, T., & Mullins, R.(2014). The role of brand communications on front line service employee beliefs, behaviors, and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(6), 642-657.
Balmer, J. M., & Wilkinson, A.(1991). Building societies: change, strategy and corporate identity. *Journal of General Management*, 17(2), 20-33.
Baumgarth, C., & Schmidt, M.(2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? an empirically-tested model of 'internal brand equity' in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1250-1260.
Bell, S. J., Auh, S., & Eisingerich, A. B.(2017). Unraveling the customer education paradox: when, and how, should firms educate their customers? *Journal of Service Research*, 20(3), 306-321.

ⓒ 2020 Journal of Hospitality & Tourism Studies

Berry, L. L.(2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-137.

Bettencourt, L. A.(1997). Customer voluntary performance: customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing*, 73(3), 383-406.

Bowlby, J.(1980). *Loss: Sadness and Depression*, New York, NY: Basic Books.

Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W.(2002). The customer orientation of service workers: personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.

Buil, I., Martínez, E., & Matute, J.(2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviours: evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tourism Management*, 57(December), 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.

Cable, D. M., & DeRue, D. S.(2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875.

Chan, W. W., Chow, C. W., Loi, R., & Xu, A. J.(2018). Turning hotel employees into brand champions: the roles of well-connected leaders and organizational identification. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(8), 1232-1253.

Collins, N. L., & Read, S. J.(1990). Adult attachment, working models, and relationship quality in dating couples. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(4), 644-663.

Coskun, A., & Frohlich, C. J.(1992). Service: the competitive edge in banking. *Journal of Services Marketing*, 6(1), 15-22.

De Chernatony, L., Cottam, S., & Segal-Horn, S.(2006). Communicating services brands' values internally and externally. *The Service Industries Journal*, 26(8), 819-836.

Dev, C. S,, Hamilton, R., & Rust, R.(2017). Hotel brand standards: how to pick the right amenities for your property. *Cornell Hospitality Research Brief*, 17(3), 3-7.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V.(1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.

Dwayne Ball, A., & Tasaki, L. H.(1992). The role and measurement of attachment in consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 1(2), 155-172.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D.(1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

Farquhar, P. H.(1989). Managing brand equity. *Marketing Research*, 1(3), 24-33.

Fernández-Sabiote, E., & Román, S.(2005). Organizational citizenship behavior from the service customer's perspective. *International Journal of Market Research*, 47(3), 317-336.

Fornell, C., & Larcker, D. F.(1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Gefen, D., Karahanna, E., & Straub, D. W.(2003). Trust and TAM in online shopping: an integrated model. *MIS quarterly*, 27(1), 51-90.

Gelb, B. D., & Rangarajan, D.(2014). Employee contributions to brand equity. *California Management Review*, 56(2), 95-112.

Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R.(2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Hartline, M. D., & Ferrell, O. C.(1996). The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.

Helm, S. V., Renk, U., & Mishra, A.(2016). Exploring the impact of employees' self-concept, brand identification and brand pride on brand citizenship behaviors. *European Journal of Marketing*, 50(1/2), 58-77.

Henkel, S., Tomczak, T., Heitmann, M., & Herrmann, A.(2007). Managing brand consistent employee behaviour: relevance and managerial control of behavioural branding. *Journal of Product & Brand management*, 16(5), 310-320.

Hoffman, K. D., & Ingram, T. N.(1992). Service provider job satisfaction and customer. *Journal of Services Marketing*, 6(2), 68-78.

Homburg, C., Wieseke, J., & Hoyer, W. D.(2009). Social identity and the service-profit chain. *Journal of Marketing*, 73(2), 38-54.

Huckestein, D., & Duboff, R.(1999). Hilton Hotels: a comprehensive approach to delivering value for all stakeholders. *Cornell*

ⓒ 2020 Journal of Hospitality & Tourism Studies

Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 40(4), 28-38.

Huo, Y., Chen, Z., Lam, W., & Woods, S. A.(2019). Standing in my customer's shoes: effects of customer—oriented perspective taking on proactive service performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 255-280.

Jacobs, R.(2003). Turn employees into brand ambassadors. *ABA Bank Marketing*, 35(3), 22-26.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A.(1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, New York, NY: John Wiley & Sons.

Keller, K. L.(1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.

Keller, K. L.(2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, New Jersey: Prentice Hall.

Keller, K. L., & Lehmann, D. R.(2006). Brands and branding: research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.

Kim, W. G., Jin-Sun, B., & Kim, H. J.(2008). Multidimensional customer-based brand equity and its consequences in midpriced hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(2), 235-254.

King, C., & Grace, D.(2012). Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 469-488.

King, C., Grace, D., & Weaven, S.(2013). Developing brand champions: a franchisee perspective. *Journal of Marketing Management*, 29(11-12), 1308-1336.

Konovsky, M. A., & Pugh, S. D.(1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.

Kotler, P.(1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Lee, J., & Ok, C. M.(2016). Hotel employee work engagement and its consequences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(2), 133-166.

Löhndorf, B., & Diamantopoulos, A.(2014). Internal branding: social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. *Journal of Service Research*, 17(3), 310-325.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R.(1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 123-150.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M.(1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.

Meglino, B. M., & Ravlin, E. C.(1998). Individual values in organizations: concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3), 351-389.

Meyer, J. P., & Allen, N. J.(1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Mohd Yasin, N. M,, Nassor Noor, M., & Mohamad, O.(2007). Does image of country-of-origin matter to brand equity? *Journal of Product & Brand Management*, 16(1), 38-48.

Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T.(2009). Brand-specific leadership: turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122-142.

Organ, D. W.(1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books/DC Heath and Com.

Park, C. W., MacInnis, D. J., Priester, J., Eisingerich, A. B., & Iacobucci, D.(2010). Brand attachment and brand attitude strength: conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers. *Journal of Marketing*, 74(6), 1-17.

Piehler, R., King, C., Burmann, C., & Xiong, L.(2016). The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour. *European Journal of Marketing*, 50(9/10), 1575-1601.

Punjaisri, K., & Wilson, A.(2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70.

Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A.(2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.

Saxe, R., & Weitz, B. A.(1982). The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing*

ⓒ 2020 Journal of Hospitality & Tourism Studies

Research, 19(3), 343-351.

Tepeci, M.(1999). Increasing brand loyalty in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(5), 223-230.

Thomas, R. W., Soutar, G. N., & Ryan, M. M.(2001). The selling orientation - customer orientation (SOCO) scale: a proposed short form. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(1), 63-69.

Thomson, M., MacInnis, D. J., & Park, C. W.(2005). The ties that bind: measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77-91.

Xiong, L., King, C., & Piehler, R.(2013). "That's not my job": exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management*, 35(December), 348-359.

Xiong, L., King, C., & Du, J.(2016). Do employees truly value their brand values? examining the specificity of employee-brand value fit for service brands. Travel and Tourism Research Association: Advancing Tourism Research Globally. 26. https://scholarworks.umass.edu/ttra/2016/ Academic_Papers_Oral/26

Yoo, B., & Donthu, N.(2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1-14.

Zhang, J., & Bloemer, J. M.(2008). The impact of value congruence on consumer-service brand relationships. *Journal of Service Research*, 11(2), 161-178.

ⓒ 2020 Journal of Hospitality & Tourism Studies