

**An Empirical Study on the Influence of Internal Quality of Service on the Inside Customer Satisfaction, External Quality of Service and the External Customer Satisfaction.**

내부서비스품질이 내부고객만족과 외부서비스품질 및 외부고객만족에 미치는 영향에 관한 실증연구

정경희\*<sup>1</sup>. 조재립\*<sup>2</sup>

경희대학교 산업공학과

Kyung-Hee Jung\*<sup>1</sup>. Jai-Rip Cho\*<sup>2</sup>

Dept. of Industrial Engineering, KyungHee University

**Abstract**

This study presented the following things;

First, the principle of marketing should be applied in order to invite and keep able employees. Because the wants of employees are much different from person to person, the way of strategic marketing planning for internal customers should be done as it did for external customers.

Second, the way of measuring in the result of implementing internal marketing and the way of standardizing service should be developed for the planning and implementation of effective internal marketing strategies. The compensation and reward to employees for the result of implementing internal marketing program should be done continuously.

**제 1장 서론**

생산과 소비의 비분리성이라는 서비스의 특성상 서비스 생산 및 전달과정에서 종업원과 고객은 서로 상호작용을 하게 된다. 이로 인해 종업원들이 자신의 직무에서 느낀 것들이 서비스조우(service encounter)시 그대로 고객에게 전달되게 된다.

또한 고객은 자신의 서비스경험을 서비스를 제공하는 스태프나 종업원들에 의해 전달되는 지식 및 행동을 토대로 결정하기 때문에 종업원들에게 보다 고객지향적이고 서비스 지향적

인 마인드를 갖도록 할 필요가 있다.

이를 위해 외부고객(external customer)에게 서비스를 제공한 종업원에게 마케팅철학과 기법을 적용할 필요성이 있으며, 기업의 입장에서 종업을 내부고객(internal customer)으로, 직무를 내부제품(internal product)으로 감안하여 조직의 목표를 달성하려는 노력을 하는 한편 내부고객의 필요와 욕구를 충족시키는 보다 양질의 내부제품을 제공하려는 노력을 하는 내부마케팅의 필요성이 제기된다.

즉, 노동집약적인 속성이 강한 서비스에서 핵심이 되는 활동으로서 종업원이 직무에 만족할 수 있도록 직무환경을 조성해주고 또 마케팅기법을 활용하여 종업원이 고객지향적인 인식과 태도를 갖도록 동기를 부여하고 개발해주는 활동을 전개할 필요가 있으며, 이를 통해 고객만족을 달성할 수 있다.

서비스품질과 고객만족은 최근 서비스관련 연구에서 많은 비중을 차지하고 있으며, 연구들에 따르면 높은 수준의 고객만족을 달성하기 위해서 기업은 제공하는 서비스의 내부요소를 제대로 파악, 측정 및 관리할 필요가 있다고 한다. 즉, 고객만족을 위해서는 종업원에게 양질의 서비스를 제공함으로써 만족을 이루어야 하며, 종업원들이 자신의 직무에 대해 만족하지 못할 경우, 고객들의 충성(loyalty)과 기업의 수익에 직접적인 영향을 미치는 고객만족의 달성이 어렵게 된다.

결국 서비스기업은 고객에게 전달되는 서비스의 품질과 함께, 기업 전체적으로 내부서비

스품질에 주력할 필요가 있으며, 효율적인 내부서비스품질의 관리를 통해 고객들의 서비스 경험을 좋게 하고 이를 통해 고객만족을 달성할 수 있게 된다.

그러나 지금까지의 연구들은 외부고객에게 전달되는 서비스품질에 주력해 왔을 뿐, 내부고객을 대상으로 하는 내부서비스품질에 대해서는 별로 이루어지지 않았다. 따라서 이 연구는 외부고객과 접촉이 가장 많고 할인점의 핵심적인 역할을 하는 직원들을 대상으로 내부고객만족이 서비스의 품질을 매개로 외부고객의 만족과 마케팅 성과라 할 수 있는 충성도에 미치는 영향을 구조적인 인과모형으로 제시하여 연구해보고자 한다.

## 2. 이론적 고찰

### 2.1 내부마케팅(Internal Marketing)

서비스기업의 경쟁적인 전략과 경쟁적 우위를 기반으로, 고객의 필요(Needs)와 욕구(Wants)에 부응하는 부가가치적 고객서비스의 제공과 그에 필요한 조직적 능력을 지속적으로 향상시켜야 한다는 목소리는 경영학계나 전문적인 경영학 문헌에서 빈번하게 언급된다. 그러나 지금까지 서비스 공급자들, 특히 헬스케어, 금융, 전문적 서비스에 대부분의 관심이 집중되어 왔으며, 일부 조직에서는 마케팅 개념 도입에 대한 조직내부의 저항과 잘못된 인식이 계속되고 있는데, 시장 적응형 조직인 마케팅 조직을 창출하려는 시도로 인해 중대한 변화가 요구되는 경우에 더욱 내부적 갈등과 저항이 증폭된다.

내부마케팅은 조직 내의 내부시장을 개선하여 기업의 효율성을 향상시키기 위해 조직의 고객으로서 그 조직 내 종업원들 사이에 결합된 마케팅 믹스와 전통적인 마케팅 개념의 적용으로 수반하는 서비스 관리 방법으로 제시되었다.

그 후 내부마케팅은 제일선의 접객요원이든 후방사무실의 서비스 지원을 하는 종업원이든 조직의 모든 구성원들이 자산의 역할을 검토하고 고객 지향적 의식과 서비스 방향을 채택하여 대외 고객들의 필요를 충족시킬 수 있도록 동기부여를 하는 관리 방법의 일환으로 제시되어 왔다.

내부마케팅은 서비스 풍토, 서비스 마인드의 개발을 통해 성취된다고 볼 수 있다. 마케터들은 마케팅 과정을 통해 고객의 필요와 욕구를 전달하며, 조직전체에 걸쳐 관계를 이용하여 일관된 정책 결정과 조치를 보장한다. 이러한 필요를 충족시키기 위해 디자인, 생산, 배달책입 등이 완수되지 않으면 안 된다.

내부마케팅은 또한 관리행동이 조직전체에 긍정적인 서비스 태도를 불러일으킬 수 있는 내부시장 관계를 설명하기 위해 이윤을 위한 고객만족이라는 패러다임을 채택하도록 요구되기도 한다.

따라서 내부마케팅은 고객에 대한 관심을 끌어올리기 위한 단기적 프로그램이나 캠페인이라기보다는 동기유발과 지원 모두를 위한 관리 기법으로 간주되어야 한다는 것이다. 종업원들은 고객인 동시에 공급자로서 거래를 경험하고, 고객만족을 달성하기 위해 스스로 수행하는 역할과 고객관계를 자각함으로써 서비스 방향에 대한 준비를 갖추게 된다.

이상에서 고찰한 내부마케팅에 대한 개념들을 종합하면, 내부마케팅이란 내부시장의 내부고객 역할의 중요성을 강조하는 경영이념으로서 내부고객을 만족시키고 내부고객의 고객지향적 사고를 확립시켜서 대외적 외부고객 마케팅을 효율적으로 수행할 수 있도록 개발한 마케팅 이론 및 기법을 의미한다.

### 2.2 내부서비스품질

내부마케팅의 관점에 따르면 외부고객에게 양질의 서비스를 제공하려는 기업은 반드시 기업내부의 고객, 즉 종업원의 욕구에 부합하는 활동을 먼저 전개해야만 한다. 종업원들에게 제공되는 내부서비스품질은 외부고객에게 제공되는 외부서비스품질의 전제 조건이라고 할 수 있다.

또한 서비스기업에 있어서 종업원만족과 동기부여정도는 고객에게 제공되는 서비스의 품질을 결정하는데 있어 매우 핵심적인 요인이며, 서비스의 특성상 고객들이 서비스생산과정에 직접 참여하기 때문에, 고객들은 서비스공급자의 만족 등을 부분적으로나마 지각할 수 있게 된다. 이러한 요인들로 인해 기업입장에서 볼 때 내부 고객에게 제공되는 내부서비스품질의 중요성이 커지게 된다.

그러나 지금까지 내부서비스품질에 대한 연구는 그리 큰 주목을 받지 못하였던 분야였다. 특히 그 구성요인들이 기업에 따라서 그리고 시기에 따라서 달라질 수밖에 없기 때문에, 이론적인 면에서의 연구는 진행되었지만 실증적인 연구가 미약한 실정이다. 이 때문에 내부서비스품질에 대한 연구는 기존에 진행된 품질 및 서비스품질 연구에서 많은 부분을 응용하여 진행해왔다.

이러한 맥락에서 서비스관련 문헌을 살펴보면 몇 가지 두드러진 점을 발견할 수 있다. 우선, 품질 특히 서비스품질은 정의하기가 어렵고, 그 정의는 고객의 관점에 따라 달라지게

된다. 때문에 내부고객, 즉 종업원 역시 자신들에게 제공되는 서비스의 품질에 대해 상이한 견해를 가질 수 있다.

각 학자들이 내부서비스품질에 대해 정의 내리면서 각 개념을 설명하고 측정했던 내용과 Parasuraman 등 (1985)이 서비스품질의 측정 도구로 제안한 SERVQUAL의 각 측면에 대한 설명 및 문항들을 비교해 보면 대부분 SERVQUAL에서 제안하는 다섯 가지 차원, 즉 신뢰성, 확실성, 유형성, 공감성, 반응성에 응용할 수 있음을 발견할 수 있다.

실제로 Chaston(1994)은 서비스품질에서의 잠재적인 격차의 존재여부를 알아보기 위하여 SERVQUAL을 이용해서 내부환경을 실증적으로 검증하였다. 연구결과 기업들이 내부고객들의 니즈보다 효율성에 더 비중을 두고, 내부고객의 욕구를 이해하려는 노력을 기울이지 않기 때문에 서비스품질에 격차가 존재한다는 사실을 밝히고, 내부고객과의 관계를 제대로 관리할 수 있는 표준을 제시하였다. Edvardsson 등 (1997)도 SERVQUAL을 이용하여 종업원들에게 제공되는 내부서비스품질과 심리적 작업환경간의 상호관련성이 있음을 실증적으로 검증하였다.

### 2.3 내부고객만족

고객만족뿐만 아니라 종업원의 만족에 대한 연구는 대부분의 품질지향적인 기업전략에 있어서 핵심적인 사항이다.

기본적으로 서비스조직에서는 종업원과 소비자는 매우 빈번하게 상호작용을 한다. 따라서 종업원들이 느끼고 경험하는 것들은 서비스조우 (service encounter)시 고객에게 그대로 전달될 수밖에 없다. Schneider와 Bowen(1993)은 종업원들이 자신들의 직무에 대해 경험한 것을 제대로 파악하고 있는지의 여부는 고객들이 서비스 품질을 어떻게 지각하는지에 통계적으로 유의한 영향을 미친다고 하였다. 즉 종업원들에게 긍정적인 경험을 심어줌으로써 외부고객의 시각에서 고품질의 서비스를 지각할 수 있도록 하는 결과를 초래할 수 있다는 것이다.

이를 위해 서비스기업들은 외부고객에 대한 품질 지향뿐만 아니라 내부 고객들에게도 이를 강조하는, 전 조직에 걸쳐 품질 지향적인 경영철학을 갖추고 있지 않으면 안된다.

전통적으로 인사관리영역에서는 종업원들의 만족제고를 위해서 공정성이라는 개념을 들면서 이를 설명해주고 있다. 즉 기업이 종업원들을 공정하게 대우하면, 혹은 종업원들이 공정하게 대우 받는다는 생각을 갖게 되면 이는 조직에 대한 몰입을 높여준다는 것이다.

그러나 품질 지향적인 경영 속에서 종업원만족은 인적자원관리 부서의 담당자뿐만 아니라 마케팅 담당자에게도 중요한 문제일 수밖에 없으며 이로 인해 종업원 만족에 관한 체계적인 연구의 필요성이 제기된다.

### 2.4 외부서비스품질

고객과 종업원이 서비스접점에서 조우하는 동안 종업원의 행위적 성과는 종종 고객에 의해 지각되는 서비스 그 자체가 된다. 이러한 관계는 생산과 동시에 소비가 일어나는 서비스의 속성 때문에, 고객이 지각하는 외부서비스 품질이 종업원에 의해 좌우되며, 만족한 종업원이 고객을 지원하는 행위에 보다 쉽게 참가하기 때문에 외부서비스 품질을 상대적으로 향상시킬 수 있는 것으로 이해된다. 여기서 외부서비스 품질은 '고객에 의해 지각된 서비스의 우월함과 관련된 전반적인 판단 혹은 태도'로 정의되며, 고객만족에 영향을 미치는 선행변수로 여겨진다. 즉, 고객에게 제공되는 서비스 품질이 높아질수록 고객만족은 높아진다. 그러므로 고객을 만족시키고자 하는 기업은 서비스접점의 종업원을 통해 제공되는 서비스 품질을 우선적으로 고려하여야 한다.

### 2.5 외부고객만족

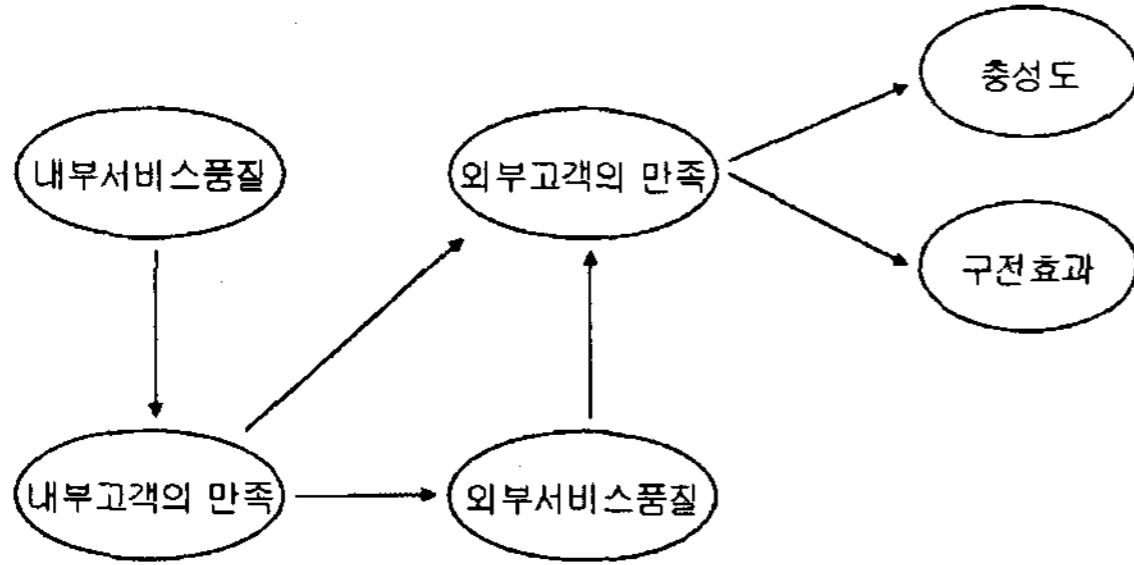
외부고객만족은 모든 기업이 추구해야 할 궁극적인 목적이다. 고객만족이 가지는 가치 즉, 반복구매, 재구매 의도 및 우호적인 구전에 직접적인 영향을 미치는 속성은 마케팅활동에서 가장 핵심적인 변수의 역할을 가지게 된다. 다시 말해서 고객만족은 고객의 욕구나 기대에 대한 서비스제공능력의 평가치와 구매 후 행동에 대한 효과적인 예측치의 성격을 가지기 때문에 그 중요성은 큰 것이다.

## 3. 연구설계

### 3.1 연구모형

이 연구는 대형할인점 내부마케팅의 핵심사인 내부고객만족이 외부서비스품질, 외부고객만족에 영향을 미쳐 마케팅 성과라 할 수 있는 외부고객의 충성도와 구전효과로 나타나는 관계를 구조적으로 분석하는 것이다. 이러한 변수들의 관계를 <그림 1>의 모형에서 보여주고 있다. 보다 구체적으로, 이 측정모형은 내부서비스품질이 내부고객만족에 영향을 준다고 제안한다. 그리고 내부고객만족은 할인점서비스를 높여 외부고객만족에 영향을 준다고 제안한다. 결과적으로 이러한 외부고객은 마케팅의 성과라 할 수 있는 할인점에 대한 충성도를 높게 될 것이다.

또한 내부고객만족은 직접적으로 외부고객만족에 영향을 미칠 수 있을 것으로 가정한다. 기존의 연구결과를 바탕으로 한 측정모형에 나타난 인과관계와 연구가설은 다음과 같다.



<그림 1> 측정모형

### 3.2 가설의 설정

#### 3.2.1 내부서비스품질과 내부고객만족

유형제품보다 서비스는 생산과정에서 고객의 직접 참여하는 경우가 많으며 생산과 동시에 소비되는 경향이 있다. 이러한 서비스의 특성은 서비스 마케팅에서 내부고객의 역할의 중요성과 서비스의 품질이 내부고객에게 달려있다는 것을 시사한다. 할인점서비스의 경우 내부고객과 외부고객의 접촉이 매우 빈번하기 때문에 서비스 품질에 대한 고객의 평가는 많은 부분이 서비스의 직접 제공자에 대한 고객의 시각에 근거한다고 할 수 있다.

서비스 품질에 대한 많은 연구는 서비스의 상호작용적 속성 때문에 내부서비스품질이 높을수록 내부고객만족이 높아져 높은 수준의 서비스를 생산한다고 밝히고 있다. 따라서 다음과 같은 가설이 설정될 수 있다.

H1-1 : 내부서비스품질이 높을수록 내부고객만족이 높아질 것이다.

#### 3.2.2 내부고객만족과 외부서비스품질

내부고객만족은 서비스접점에서 상대방인 외부고객에게 만족스런 품질의 서비스를 제공할 수 있을 것으로 예상된다. Schlesinger와 Heskett(1991)에 의하면, 만족한 종업원이 고객에게 과도 양질의 서비스를 제공하는 것으로 분석된다. 경험적으로 볼 때에도 행복한 종업원이 행복한 고객을 창조할 수 있을 것으로 간주되고 있으며, 현실적으로도 이 점 때문에 점점 더 많은 서비스기업들이 종업원의 복지와 삶의 수준에 관심과 투자를 증가시키고 있다. 따라서 다음과 같은 가설이 설정될 수 있다.

H2-1 내부고객만족이 높을수록 외부고객서비스품질은 높아질 것이다.

#### 3.2.3 외부서비스품질과 외부고객만족

고객들은 자신이 지불한 가격과 얻게 되는 양질의 서비스를 상쇄하여 서비스가치를 느끼고 이에 따라 만족을 하게 된다. 외부서비스품질의 효과는 광고의 효과와 마찬가지로 누적적이기 때문에 외부서비스품질의 효과를 당장 확인하기는 매우 어렵다. 그러나 최근의 많은 연구에서 외부서비스품질은 외부고객만족을 높인다고 주장되어 왔다. 따라서 다음과 같은 가설이 설정될 수 있다.

H3-1 외부서비스품질이 높을수록 외부고객만족은 높아질 것이다.

#### 3.2.4 외부고객만족과 충성도(재구매, 구전효과)

고객이 어떤 기업에서 제공되는 서비스에 만족할수록 그 기업과 서비스에 대해 우호적으로 된다는 것은 여러 연구에서 밝혀진 바 있다. 예를 들어 Kotler(1997)는 만족한 고객은 다른 잠재고객들에게 우호적인 구전커뮤니케이션을 전달할 뿐 아니라 재구매 한다고 하였다. 따라서 고객이 어떤 기업의 제품이나 서비스에 만족하면 할수록 그 기업에 대한 충성도는 높아질 것이며, 다음과 같은 결과를 예측할 수 있다.

H4-1 : 외부고객만족이 높아질수록 충성도는 높아질 것이다.

#### 3.2.5 내부고객만족과 외부고객만족

Banker, Konstans, Mashruwala(2000)는 내부서비스품질에 초점을 맞추어 내부고객만족이 외부고객만족으로 이어져 기업의 재무적인 성과에 미치는 직접, 간접적인 영향을 실증적으로 분석하였다. 이 연구에 의하면 내부고객만족은 외부고객만족과 나아가서 매출, 비용과 같은 재무적인 성과에까지 계속적으로 효과를 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과에 의해 내부고객만족은 서비스품질에 매개하지 않고, 직접 외부고객만족과 충성도에 영향을 미친다고 가정할 수 있다.

H5-1 : 내부고객만족이 높아질수록 외부고객만족이 높아질 것이다.

### 3.3 표본설계

이 연구를 위해 할인점 이용고객들을 대상으로 할인점서비스의 품질과 외부고객만족 및 충성도를 조사하고, 직원들에게 내부서비스품질과 내부고객만족을 조사하여 이의 인과관계를



분석한다. 이를 위해 경기지역의 할인점을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 직원에게는 내부고객용 설문지를 이용고객들에게는 외부고객용 설문지를 배포하여 조사하였다.

설문조사는 총 600부의 설문지를 배포하여 총 512부가 회수되었으며, 이중 불성실한 답변 내지 일부 답변이 누락되는 등 분석에 부적합한 설문지를 제외하고 458부만이 실증분석에 이용되었다.

### 3.4 구조방정식 모델

구성개념들 간의 인과관계 형성여부를 검증하기 위해 공분산 구조분석(covariance structure analysis)을 사용하였다. Goldberger (1973)는 공분산 구조분석이 회귀분석보다 유용한 상황을 세 가지로 요약하고 있다. 첫째, 관찰변인들이 측정오차를 포함하고 있고 실제 변인간의 관계성이 연구의 주된 관심일 경우, 둘째, 관찰된 반응변인들 간의 상호의존성 혹은 동시적 인과성이 존재한다고 가정될 경우, 셋째, 중요한 변인이 관찰되지 않는 잠재구조를 가질 경우, 다시 말하면 공분산 구조분석은 측정오차가 제거된 완벽한 측정치라는 점에서 회귀분석과 다르며 여러 변인의 중다적 인과성을 밝힐 수 있고 관찰변인뿐만 아니라 잠재구조 간의 관계성을 검증할 수 있는 효율을 가지고 있다.

이 연구에서는 서비스 내부마케팅 전략의 수립을 위한 통합적인 모형의 제시를 목적으로 하므로 여러 변인들 간의 관계 검증을 위해 공분산 구조분석 모형을 사용하기로 한다. 공분산 구조분석용 패키지는 LISREL, Amos 등 여러 가지가 있으나 본 연구에서는 Amos 5.0 패키지를 사용하기로 한다. Amos 패키지의 장점은 LISREL과 달리, 경로모형을 행렬이 아닌 그림으로 쉽게 나타낼 수 있는 특징을 가지고 있다.

## 4. 분석 및 결과

### 4.1 신뢰성 분석

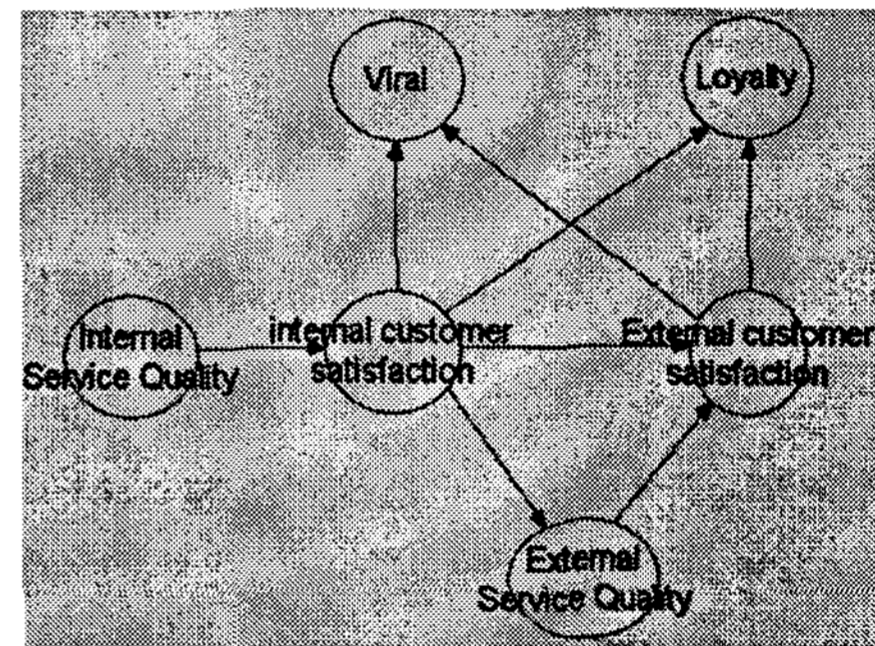
신뢰성 분석은 설문도구의 문항간에 일관성 여부를 판단하는 과정을 의미한다. 일반적으로 수리적 모형을 이용하여 일관성 정도를 검사하는데 여기서는 Chronbach  $\alpha$ 를 계산하였다.  $\alpha$  계수가 0.6~0.9여야 만이 설문지의 신뢰성이 보장된다. <표 1>의 신뢰성 분석 결과를 보면 전체 변수의 신뢰성계수가 0.6이상임을 알 수 있다. 따라서 본 연구 모형을 구성하고 있는 요인들은 모두 신뢰성이 높다고 할 수 있다.

	항목수	Chronbach $\alpha$	
내부 서비스품질	x1	4	0.793
	x2	4	0.744
	x3	4	0.805
	x4	3	0.642
	x5	4	0.656
	x6	4	0.659
내부고객만족	2	0.782	
외부 서비스품질	x1	5	0.808
	x2	6	0.852
	x3	4	0.855
	x4	4	0.790
	x5	5	0.840
외부고객만족	2	0.845	
재구매	2	0.674	
구전효과	2	0.708	

<표 2>신뢰성 분석 결과

### 4.2 측정모형의 검증

측정모형을 검증하기 위해 먼저 <그림 2>의 초기측정모형을 구축하여 검증해 보았다.



<그림 2> 초기모형

이는 잠재변인과 관찰변인간의 관계를 보는 것으로 잠재변인간의 인과관계는 0으로 고정시키고, 잠재변인간의 상관관계만 존재하는 것으로 가정하여 살펴보는 것이다.

	Estimate	S.E.	C.R.	P
internal_customer_satisfaction <--- Internal_Service Quality	108	042	2.589	010
External_Service Quality <--- internal_customer_satisfaction	791	226	3.505	***
External_customer_satisfaction <--- internal_customer_satisfaction	1.123	.350	3.210	.001
External_customer_satisfaction <--- External_Service Quality	1.517	.359	4.225	***
Viral <--- External_customer_satisfaction	.049	.022	2.268	.023
Loyalty <--- External_customer_satisfaction	.069	.023	3.031	.002
vi2 <--- Viral	1.000			
vi1 <--- Viral	4.606	.216	21.318	***
lo2 <--- Loyalty	1.000			
lo1 <--- Loyalty	4.268	.212	20.149	***
isq6 <--- Internal_Service Quality	1.000			
isq5 <--- Internal_Service Quality	.295	.143	2.066	.039
isq4 <--- Internal_Service Quality	.971	.202	4.815	***
isq3 <--- Internal_Service Quality	.100	.132	.761	.447
isq2 <--- Internal_Service Quality	1.141	.237	4.817	***
isq1 <--- Internal_Service Quality	-.172	.142	-1.215	.225
is2 <--- internal_customer_satisfaction	1.000			
is1 <--- internal_customer_satisfaction	4.363	.211	20.723	***
cs1 <--- External_customer_satisfaction	1.000			
cs2 <--- External_customer_satisfaction	.476	.065	7.374	***
es1 <--- External_Service Quality	1.000			
es2 <--- External_Service Quality	.716	.224	3.197	.001
es3 <--- External_Service Quality	.840	.231	3.627	***
es4 <--- External_Service Quality	.810	.239	3.393	***
es5 <--- External_Service Quality	.243	.202	1.207	.228

<그림 3> 초기측정모형의 최대우도 모수추정값

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	37	222.945	153	.000	1.457
Saturated model	190	.000	0		
Independence model	19	539.839	171	.000	3.157

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.066	.908	.886	.731
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.112	.757	.730	.681

<그림 4> 초기측정모델 적합성 지수 결과를 살펴보면 C.R(=Estimate /S.E)이 1.96이상이면 유의하다고 해석되는데 본 연구의 경우 몇 개의 항목을 빼고 2이상의 결과를 나타내고 있다. 또한 <그림 4>에 나타난 적합치를 보면 GFI는 0.908, AGFI는 0.886, PNFII는 0.731로 나타났으며,  $\chi^2$ 의 p값도 기준치인 0.05에 미달되고 있다.

4.3 수정모형의 검정

이 연구에서는 간명도(parsimony)를 높이기 위해 경로계수의 t값이 1.96보다 작아 유의하지 않은 경로를 제거하고, 오차항 중 M.I. (Modification indices)의 값이 큰 경우를 서로 연결해주어서 오차항의 관계를 공분산 관계로 연결하여 카이제곱 통계량을 줄여주고 전체 모델에 안정적으로 도움이 되는 쪽으로 모형을 개선하였다.

<그림 6>은 구조모형을 개선시킨 사항으로 GFI와 AGFI는 0.9라는 조건을 만족했으며, PGFI는 0.7의 조건을 만족하였다. 모형의 적합성에 가장 중요한  $\chi^2$ 의 p값은 0.05를 상회하는 결과를 나타내어 <그림 7>을 최종 모형으로 삼았다.

		Estimate	S.E.	C.R.	P
internal_customer_satisfaction	<--- Internal_Service Quality	.117	.044	2.677	.007
External_Service Quality	<--- internal_customer_satisfaction	.852	.232	3.676	***
External_customer_satisfaction	<--- internal_customer_satisfaction	.906	.404	2.242	.025
External_customer_satisfaction	<--- External_Service Quality	1.688	.410	4.119	***
Viral	<--- External_customer_satisfaction	.047	.021	2.269	.023
Loyalty	<--- External_customer_satisfaction	.084	.021	3.895	***
vi2	<--- Viral	1.000			
vi1	<--- Viral	4.606	.216	21.326	***
lo2	<--- Loyalty	1.000			
lo1	<--- Loyalty	4.136	.209	19.808	***
isq6	<--- Internal_Service Quality	1.000			
isq5	<--- Internal_Service Quality	.302	.147	2.050	.040
isq4	<--- Internal_Service Quality	1.063	.209	5.097	***
isq2	<--- Internal_Service Quality	1.192	.235	5.070	***
is2	<--- internal_customer_satisfaction	1.000			
is1	<--- internal_customer_satisfaction	4.354	.211	20.677	***
cs1	<--- External_customer_satisfaction	1.000			
cs2	<--- External_customer_satisfaction	.380	.062	6.141	***
es1	<--- External_Service Quality	1.000			
es2	<--- External_Service Quality	.764	.222	3.437	***
es3	<--- External_Service Quality	.693	.212	3.272	.001
es4	<--- External_Service Quality	.742	.226	3.286	.001

<그림 5> 최종 구조모형의 최대우도 모수추정값

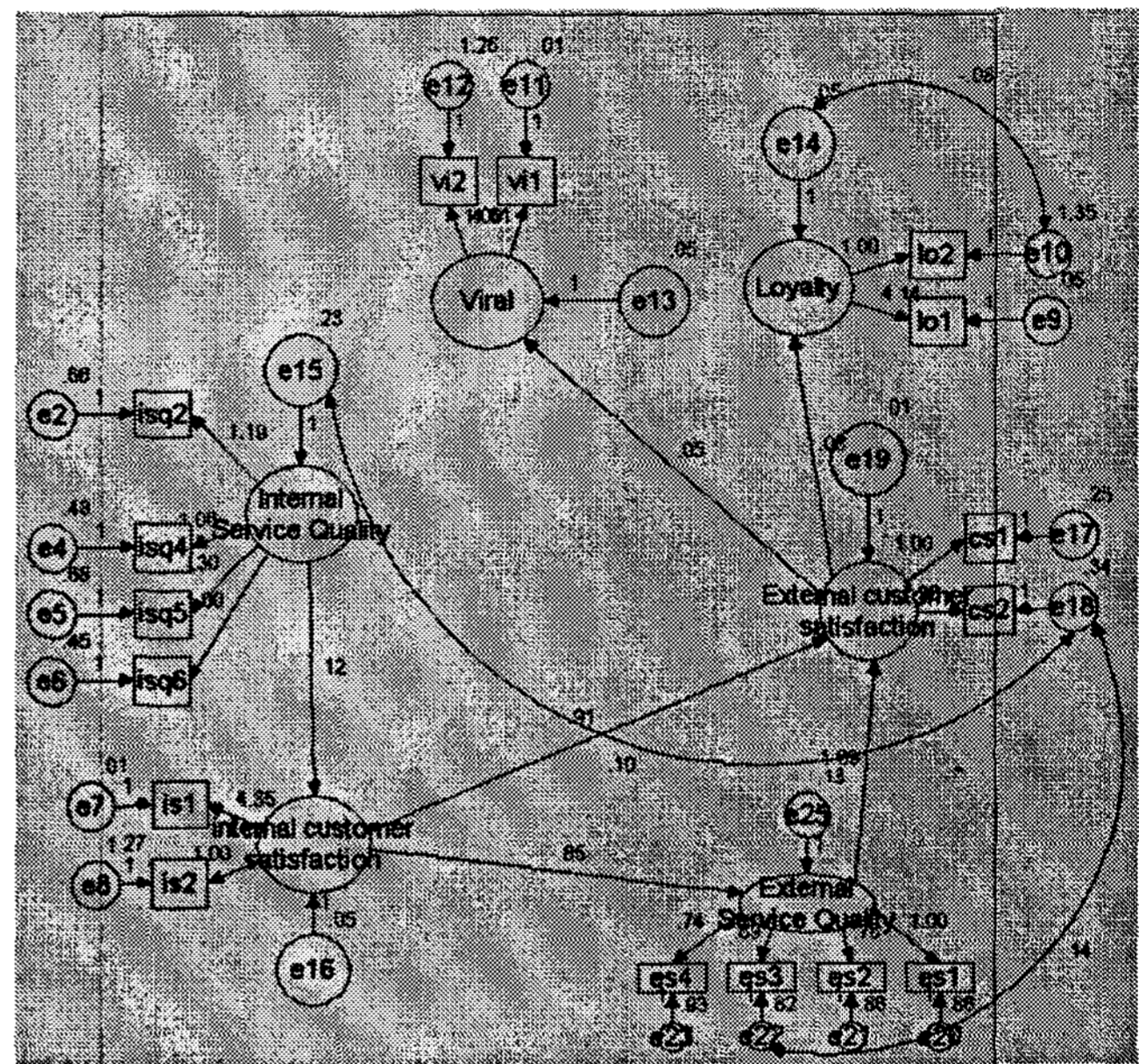
CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	34	124.276	102	.066	1.218
Saturated model	136	.000	0		
Independence model	16	493.109	120	.000	4.109

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.064	.936	.914	.702
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.129	.734	.699	.648

<그림 6> 최종 구조모형의 적합지수결과



<그림 7> 최종 구조방정식 모델

5. 결론

5.1 연구의 요약 및 시사점

이 연구의 목적은 할인점의 내부마케팅 전략 수립을 위해 통합적 인과모형을 제시하여, 할인점서비스 내부마케팅의 중요성을 밝히고, 내부마케팅 전략 수립에 대한 이론적인 배경을 제공하는 것이다. 이를 위해 내부고객만족이 내부서비스품질을 매개로 외부고객만족과 재구매, 구전효과에 미치는 영향을 실증하기 위한 측정모형을 만들었다. Amos 5.0 패키지로 이 용해 측정모형을 분석한 결과, 전체적인 모형의 적합도를 판단하는  $\chi^2$ 와  $\chi^2$  확률값이 평가 기준에 미치지 못해 모형의 수정이 필요한 것으로 나타났다. 기존의 측정모형에서 유의하지 않은 일부경로를 제거하거나 공분산이 있는 오차항을 연결하여 최종수정모형을 확정해 분석을 실시하였다. 최종수정모형에 의한 가설 검증 결과 요약과 시사점들은 다음과 같다.

5.1.1 내부서비스품질과 내부고객만족

내부서비스품질에서 내부고객만족은 서로에

게 영향을 준다고 가설을 세운결과 유의한 결과가 나타났다.

### 5.1.2 내부고객만족과 외부서비스품질

내부서비스품질이 내부고객만족에 미치는 영향이 유의하게 나와 가설이 지지되었다. 즉, 고객들은 내부고객만족이 높은 직원들이 제공하는 서비스 품질을 높게 평가한다는 사실을 알 수 있다. 이러한 결과는 자신의 직무에 만족하는 직원들이 제공하는 서비스품질도 높아진다는 것을 의미한다. 따라서 할인점의 경영자 및 관리자들은 내부마케팅 개념에 관심을 갖고, 직원들에게 동기부여하고 내부고객만족을 제고시키는데 노력을 기울여야 할 것이다.

### 5.1.3 외부고객만족과 충성도

외부고객만족이 높아질수록 할인점에 대한 재구매와 구전효과가 높아지게 된다. 이는 할인점 서비스에 만족하는 고객들은 그 할인점에 대해 높은 충성도를 갖게 된다는 것을 보여준다. 따라서 할인점은 외부고객을 만족시키려고 노력함으로써, 할인점에 대한 외부고객의 재구매와 구전효과를 높일 수 있고 결과적으로 현재의 고객을 유지할 수 있다는 전략적 의미를 갖는다.

### 5.1.4 내부고객만족과 외부고객만족

고객들의 경우 직원의 내부고객만족은 할인점서비스의 품질의 매개로 외부고객만족과 충성도에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 할인점에서 외부고객만족을 높이기 위해서는 고객들을 담당하고 있는 직원들의 내부고객만족 제고가 선행되어야 하며, 이러한 목표를 가지고 통합적인 내부마케팅 전략을 수립해야 할 것이다.

## 5.2 향후방향

본 연구가 갖는 한계점으로는 설문조사를 경기 지역의 일부로 한정하였기 때문에 연구결과의 일반화에는 한계가 있다고 생각한다.

차후의 연구에서는 연구대상과 범위를 보다 확대시키고 보다 많은 그리고 다양한 연구 기법을 이용한 연구가 이루어져야 한다고 생각한다. 또한 시장을 인구통계학적 특성이나 라이프스타일에 따른 시장세분화를 하지 않고 전체 시장을 통해 분석하였기 때문에 차후 보다 많은 연구가 필요할 것이라 생각된다.

## 참고 문헌

[1] 구순이(1999), “서비스모호성이 소비자만족

의 형성과정에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국마케팅저널, 제 1권, 제 4호, 76~104.

[2] 곽동성(1999), “내부서비스품질이 종업원만족과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국마케팅저널, 제1권, 제4호(pp24~46)

[3] 김계수(2001), 「AMOS 구조방정식 모형분석」, SPSS 아카데미

[4] 김명학(2006), “내부마케팅이 서비스품질과 고객만족에 미치는 효과에 관한 실증적 연구” 국제지역연구 제 10권 제1호(pp388~408)

[5] 김상현(2002), “고객재구매의도 결정요인에 관한 연구 : 고객가치, 고객만족, 전환비용, 대안의 매력도”, 마케팅연구, 17권, 제 2호 (pp25~55)

[6] 김정희(2003), “유통환경에서 외부서비스품질의 결정요인: 내부서비스품질, 직무성과, 직무만족, 삶의 만족”, 마케팅관리연구, 제8권, 제 1호(pp23~54)

[7] 김한성(2001), “요인분석 및 구조방정식을 이용한 치과 의료서비스의 구매의사 결정모형”, SPSS 사용자 사례논문, pp.169~200.

[8] 박종무(2002), “서비스기업이 제공하는 관계효익이 관계몰입과 고객충성도에 미치는 영향”, 경영연구, 제 17권, 제 2집, pp.1~29.

[9] 배병렬(2000), 「구조방정식 모델 이해와 활용」, 도서출판 대경