

패밀리 레스토랑 내부마케팅 전략방안에 관한 연구

진양호* · 전진화**

< 목 차 >

I. 서론	IV. 결론
II. 내부 마케팅에 관한 이론적 고찰	참고문헌
III. 패밀리 레스토랑 내부 마케팅의 현 황 및 전략방안	ABSTRAC

I. 서론

전통적인 견해의 마케팅이란 기업의 외부 고객 또는 사외의 고객에 대한 마케팅 활동에만 초점을 맞추어 소비자 지향적인 외부마케팅(External Marketing)이었다. 그러나 서비스상품을 판매하는 패밀리레스토랑에서는 다른 기업의 유형적인 상품으로 상품의 제조과정에서 고도의 기술과 질 좋은 재료로 구성되어 만들어지는 경우에 반해 패밀리레스토랑의 상품은 유·무형의 혼합된 서비스가 판매되는 것으로서 현대산업의 독특한 성질을 가지고 있다.

다시 말해서 서비스산업인 패밀리레스토랑에서의 서비스에 대한 고객만족은 종사원의 인간적 행위나 태도에 의해서 크게 좌우되므로 서비스기업은 고객만족이전에 종사원만족을 먼저 선결하지 않으면 안 된다. 서비스업의 성공이 종사원의 고객지향적 서비스마인드에 달려 있기에 "고객에게 팔기 전에 종업원에게 팔아라.", "종업원을 만족시키지 못하면 고객도 만족시키지 못한다."는 말이 나오게 된 것이다. 이런 배경에서 등장한 개념이 내부고객(종사원)지향의 내부마케팅 (Internal Marketing)이다.¹⁾

* 경기대학교 관광학부 외식조리전공 조교수

** 경기대학교 일반대학원 외식조리전공 석사과정

1) Sasser, W. E. & Areibt, S., Selling Jobs in the sector, Business Horizaons, June, 1976.. P.61.

과거에는 경영자들이 종사원들을 대상으로 한 내부마케팅이란 용어를 거의 사용하지 않았지만 현재에는 경영자사이에 인간가치경영 및 고객만족경영과 더불어 필수적인 용어로 사용하고 있다. 내부마케팅의 기본개념은 사내의 모든 종사원들이 고객을 대상으로 서비스해야한다는 개념과 고객들에게 서비스를 배달하기 전에 그 서비스를 제 1차고객인 종사원들로 하여금 직무를 만족하게 하고 그 서비스에 기본목표와 개념이 올바르게 이해되었을 때 외부고객을 만족하게 한다는 것이다.

최근 들어 기업의 형태가 복잡해지고, 전문화 경향으로 나아가 고객에 대한 봉사뿐만 아니라, 말은바 직무에 충성을 다함으로써 조직의 효과적인 운영에 기여하고, 서비스는 보다 높은 차원에 베풀어지는 고차원의 서비스가 요구되고 있다.

인적서비스와 패밀리레스토랑은 밀접한 관계를 맺고 있으며, 서비스는 곧 판매를 창조하고, 판매의 증대는 기업의 이익과 직결되어져서 업계의 발전을 기약할 수 있는 것이다. 따라서 패밀리레스토랑의 목표는 고객만족이며 이러한 고객만족은 서비스품질관리가 필요하기 때문에 내부마케팅을 통한 서비스품질관리가 이루어져야 하고 이것은 기업의 목표를 이루는 것이다.

본 연구에서는 내부마케팅에 대한 이론적 고찰과 현재 시행되고 있는 패밀리레스토랑의 내부마케팅의 현황을 살펴보고, 문제점을 파악하여 효율적인 내부마케팅의 방안을 모색하고자 한다.

II . 내부마케팅에 관한 이론적 고찰

1. 서비스 마케팅의 구조

서비스 마케팅은 조직(서비스 기업), 종업원, 고객의 3요소로 구성된다. 서비스 마케팅에서는 이러한 3가지 구성요소의 인간적 상호관계의 형성과 유지가 가장 중요한 과제이다. 3개의 구성요소의 목표달성을 위한 통합적 접근 방법으로써 협력적인 상호작용관계를 형성·유지·발전시키는 것이 서비스 마케팅의 주요임무이다.

서비스 마케팅의 구조는 외부 마케팅, 상호작용마케팅, 내부마케팅이라는 3가지 하위마케팅으로 구성된다. 외부마케팅(External Marketing)은 최종고객(社外客

객)을 대상으로 설정된 개념이다. 서비스 기업에서 사외고객의 기대창조와 참여 촉진 및 그 통제활동이 외부마케팅이다. 외부마케팅은 「진실의 순간(고객과 종업원이 실제 접촉하여 서비스를 제공하는 시간)」에서 고객의 관심과 기대를 창조하는데 있어 전통적인 마케팅활동을 활용한다. 이런 마케팅 전략의 통제가능한 요소는 제품, 가격, 유통경로, 촉진이다. 이런 활동은 마케팅 부문이 담당하고 책임을 진다.²⁾

한편 구매자와 판매자, 즉 고객과 종사원 양자간의 상호작용을 대상으로 한 것이 상호작용 마케팅(Interactive Marketing)이다.

상호작용 마케팅(Interactive Marketing)은 기업이 외부마케팅에서 제시된 약속의 이행을 목적으로 고객과 종업원간의 상호작용관계를 대상으로 한 개념이다. 서비스 기업에서는 서비스 종업원의 태도 및 능력의 개발이 서비스 기업의 성공의 관건이다. 또 서비스 생산과정이 효율화를 위해 생산과정에 고객을 참여시키는 것이 중요하다.³⁾

운영시스템과 물적자원도 상호작용 마케팅의 관리 대상이 된다. 여기서는 종업원과 고객의 역할이 크게 강조된다.

<표 1> 전통적인 외부마케팅과 내부마케팅의 차이

	외부 마케팅	내부 마케팅
이 념	소비자지향(외부고객)	내부고개지향(종업원)
목 표	외부고객의 욕구충족	종업원의 만족, 서비스마인드
교 환	제품 ↔ 화폐	직무, 직무환경 ↔ 노동시간
재공물	제품	일의 대가
경 로	도매점, 소매점고객	현장의接客원
커뮤니케이 션	외부광고	외부광고, 내부커뮤니케이션
시장전략	세분화전략	Flexible Time제, Cafeteria Benefit제, 협력시스템과 의사결정 참가제
조 사	시장조사	종업원 만족조사

자료 : 최덕철, 서비스마케팅, 學文社, 1995, p.326.

2) 최덕철, 서비스마케팅, 學文社, 1995, p.325.

3) 이명우, "관광호텔의 내부마케팅에 관한 실증적 연구" - 대구·경북지역 관광호텔 중심으로, 계명대학교 경영대학원 석사학위 논문, 1997, p.6.

내부마케팅은 외부고객에 대해서 제시된 서비스 품질약속을 실행하기 위해 필요한 조건(고 객지향적인 종업원의 태도와 능력발휘)을 창조하는 역할을 한다. 내부마케팅의 실천은 최고경영자의 책임이고 동시에 관리자의 책임이기도 하다.⁴⁾ 즉, 내부 마케팅은 인적자원의 중요성과 관련하여 현장 종사원을 대상으로 하는 내부 지향적인 마케팅이라 할 수 있다. 좀 더 명확한 이해를 얻기 위하여 외부 마케팅과 내부 마케팅의 정리하면 다음과 같다.

2. 내부마케팅의 정의

내부마케팅은 종업원을 대상으로 한 내부지향적 마케팅활동이다. 종래의 마케팅은 경영자나 마케팅관리자들의 외부시장에 대한 제활동으로 나타났으며, 마케팅 조사를 비롯하여 마케팅 믹스에 의한 포지셔닝전략은 모두 외부고객에 초점을 맞추어 왔다. 이에 비하여 내부지향적 내부마케팅에서 중심적 개념인 고개지향은 외부고객을 중심으로한 마케팅 조사 및 전략은 기업내부의 고객을 대상으로 하고 있고 그들 내부고객(특히 서비스기업의 현장종업 원)을 동기부여하기 위하여 계획· 실시되어진다.⁵⁾

전통적으로 서비스 기업은 노동집약적이었으나 최근에는 자본 집약적이며 시설 집약적인 서비스도 많아지고 있다. 하지만 서비스가 대량적의 자본과 시설에 의해서 지원되는냐 여부를 불문하고 서비스는 질이 특정상황에서 사람들이 수행하는 방법에 따라 달라질 수가 있어 오히려 개성집약적인 속성이 강하다. 대부분의 서비스의 창출과 배달은 제품에 의해서가 아니라 인간의 활동에 의해서 이루어진다.⁶⁾

내부마케팅에 대한 최초의 개념 정의를 한 베리(Berry, 1977)는 외부 고객에게 서비스를 제공하는 종업원에게 마케팅철학과 기법을 적용할 필요성이 있음을 강조하면서 내부마케팅은 내부고객(internal customer)으로서 종업원을 내부제품(internal product)으로써 직무를 생각하여 조직의 목표를 달성하려는 노력을 하

4) 최덕철, 상계서, 1995, p.325.

5) 이희천, "호텔기업의 내부마케팅이 종업원태도와 서비스품질 및 고객반응에 미치는 영향에 관한 실증연구", 경성대학교 대학원 경영학박사학위논문, 1997, p.9.

6) 방정미, "호텔종업원의 직무만족이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구" - 내부마케팅 과 서비스질의 관계를 중심으로, 경희대학교 경영대학원 석사학위논문, 2000, p.18.

는 한편 내부고객의 필요와 욕구를 충족시키는 내부제품을 제공하려는 노력을 하는 것 이라 정의하였다.⁷⁾

조지(Geroge, 1977)는 서비스 기업의 첫 번째, 시장은 종업원이라는 관점에서 고객에게 서비스를 알리고 설득하기 전에 먼저 종업원에게 서비스가 제공하려는 편익을 알리고 설득하고 교육시켜 내부시장의 욕구를 먼저 충족시키는 활동이라 하였다.⁸⁾

또한 그론루스(Gronroos, 1981)는 전통적인 마케팅활동은 내부마케팅을 적용하는데 있어 협의의 개념이기 때문에 내부마케팅의 범위확대를 주장했으며 유효한 내부마케팅을 위해서는 고객지향적 세일즈마인드를 가진 종업원이 필요하다고 강조했다.⁹⁾ 즉, 내부마케팅은 기업의 마케팅 부서뿐만이 아니라 모든 부서의 업무 기능이 고객지향의 통합적인 업무수행의 활동이 되어야 한다는 것이다. 그러므로 내부마케팅은 외부시장 이전에 내부시장으로서 종업원 역할의 중요성을 강조하는 경영이념으로써 또 그것을 실현하는 수단의 집합으로써 본 것이다.

고객을 위한 편익제공은 경영자나 일반사원의 입안과 서비스를 제공하는 현장 종업원의 협력작업에 의해 행해진다. 그러므로 최고경영자나 관리자들은 현장 종업원을 제1차 고객으로서 인식을 하고 그들에 포지셔닝 전략을 수립해야 한다.¹⁰⁾

내부마케팅에 관한 선행연구들의 개념정의는 <표 2> 과 같다.

내부마케팅에 대한 선행연구를 종합하여 정리하면 서비스 기업에서의 내부 마케팅은 내부고객인 종업원의 태도를 향상시키므로 해서 종업원의 욕구충족을 통한 서비스의 품질이 높은 수준으로 유지하여 기업의 목표를 달성하고자 하는 것이다.

7) L. L. Berry, "The Employee as Customer", in C. H. Lovelock ed. by, Service Marketing, Prentice - Hall, 1984, pp.271~278.

8) W. R. Geroge, "The Retailing of Services - A Challenging Future", Journal of Retailing, Vol. 53(3), Fall 1977, pp.85~98.

9) C. Gronroos, "Internal Marketing : An Integral Part of Marketing Theory", in J. M. Donally and W. R. Geroge eds., Marketing of Service, AMA, 1981, pp.236~238.

10) 이희천, 전개논문, 1997, p.8.

〈표 2〉 내부마케팅의 개념정의

연구자	년 도	개념 정의
Sasser & Arbeit	1976	제품/서비스를 고객에게 팔기 전에 먼저 종업원에게 파는 활동
Berry	1981	내부고객으로서 종업원을 내부제품으로써 직무를 생각하여 조직의 목표를 달성하려는 노력을 하는 한편 내부고객의 필요와 욕구를 충족시키려는 제공하려고 노력을 하는 것
Gronroos	1981	고객지향적 성과를 달성하기 위하여 내부시장으로서의 종업원을 적극적인 마케팅지향적 접근방법에 의하여 실현하는 수단의 집합
Normann	1984	서비스제공에 있어 품질유지, 높은 생산성으로 비용절감, 동기화된 종업원을 통해 고객에 대한 중요한 이미지 표현 등을 달성하기 위한 수단
Geroge	1990	서비스기업의 첫 번째 시장은 종업원이라는 관점에서 고객에게 서비스를 알리고 설득하기 전에 먼저 종업원에게 서비스가 제공하려는 편익을 알리고 설득하고 교육시켜 내부시장의 욕구를 먼저 충족시키는 활동
Wasmer & Brunner	1991	서비스품질에 대하여 종업원의 긍정적인 태도를 촉진하고 고객서비스의 가치에 대하여 종업원의 의식을 제고하는 활동
Bak, Vogt, Geroge & Greentree	1994	외부시장에서 목표를 달성하기 위해서는 조직과 종업원사이의 내부교환이 효과적으로 운영되도록 하는 활동
Rust, Zahorik, Keiningham	1996	내부마케팅은 훈련, 경영자의 계속적 유대, 내부의사 소통, 마케팅 조사, 기타 인적자원 활동으로 구성되어 있다.
P. Kotler J. Bowen J. Makens	1996	내부마케팅은 조직문화의 확립, 인적자원의 관리의 마케팅 접근방법 개발, 종업원에 대한 마케팅 정보의 전달 그리고 보상과 표창에 대한 실행 과정이다.

자료 : 이희천, "호텔기업의 내부마케팅이 종업원태도와 서비스품질, 및 고객반응에 미치는 영향에 관한 연구", 경성대학교 대학원 경영학박사 학위논문, 1997, p.12.

3. 내부마케팅의 목적과 역할

원래 내부마케팅은 종업원들에게 새로운 제품이나 서비스 도입하거나 새로운 마케팅활동을 시작했을 때 이들이 이런 내용을 충분히 이해하거나 수용하지 못한 것을 해결해주기 위해서 나온 측면이 강하다. 내부 마케팅의 목적은 다음과 같이 요약할 수 있다.

- ①종업원에 대한 동기부여, 고객지향과 서비스의식이 있는 종업원의 개발.
- ②기업의 사명, 전략, 서비스 제품, 광고캠페인 등을 종업원에게 이해·수용시켜 종업원의 참가를 촉진하고 우수한 업무를 수행하게 함.
- ③유능한 종업원을 모집하고 확보함

서비스 기업이 종업원지향 및 고객지향을 실현하려면 여러 기업의 내부활동이 통합적으로 구축되어야 한다. 이런 관점에서 내부마케팅의 역할은 다음과 같다.

1) 조직내에서 서비스 문화의 창조와 유지

종업원이 서비스마인드를 갖고 고객우선주의로 행동하게 하려면 그리고 다른 구성원들이接客원을 지원하려면 서비스문화의 구축이 필요하다. 강력한 서비스 문화를 확립한 기업은 권한이나 가치관, 규범이 모두 고객만족을 목적으로 이뤄지고 시행된다. 그러한 서비스 문화를 창조 유지하는데 있어 내부마케팅은 유효한 수단이다. 내부고객지향과 서비스 지향적인 서비스 생산어프로우치는 고객이 지각하는 정서적 품질을 높여줄 뿐만아니라 기능적 품질의 향상도 지원해 준다.

강력한 서비스 문화의 구축에 있어 마케팅 부문이 주도적 리더쉽을 발휘해야 한다. 여러 내부활동을 고객지향과 내부지향으로 통합시키고 종업원들이 적극 참가하고 자기개발을 도모할 수 있게 조직을 탄력적으로 만들어야 한다.

2) 서비스 품질의 향상과 유지

고품질의 서비스를 달성하여 유지하려면接客원의 태도와 그들의 기능수행이 절대 요구된다.接客원의 능력발휘에 있어 내부마케팅의 역할은 두 가지로 정리된다.

첫째, 종업원의 만족을 목표로 하는 내부제품(직무와 직무환경)을 제공하려면 동기부여를 높여야 한다. 둘째,接客원이 고객의식을 갖고 고객에게 최상의 서비스를 제공하도록 개발하고 다른 부서가接客원을 지원할 수 있도록 내부서비스 체제를 갖춰야 한다. 내부서비스는 고객과 직접 접촉하여 서비스를 생산배달하는接客원에게 서비스를 제공하는 것을 말한다. 이것은 서비스 조직내 업무를 향상시키는 동기로서 의의가 있다.

현장의接客원이 최대로 그 역할을 발휘하게 하려면 문화, 조직, 리더쉽이라는 세가지가 상승적으로 작용해야 한다. 중간관리자나 지원종업원(support personnel)과 현장接客원이 상호협력하고 지원해 주어야 서로 자기임무를 원활히

수행할 수 있기 때문이다. 이는 연극에서 배우가 아무리 연기를 잘해도 무대장치, 조명, 음악, 의상 등과 같이 뒤에서 지원해주는 스태프가 없으면 좋은 연극이 될 수 없는 것과 마찬가지이다. 전 구성원이 접객원을 중심으로 공동운명체의 인식을 갖고 있어야 한다.

3) 조직적 통합

내부마케팅이 제대로 실천되려면 최고경영자의 지원과 내부활동의 통합이 필요하다. 실제로 조직 최고의 목적은 제일선에서 고객과 접촉하는 접객원들을 지원하여 그들이 창조력과 열의를 갖고 일할 수 있게 만드는 것이다. 중간관리자는 협조성과 쌍방의 의사소통이 잘 되게 하고 필요한 것을 지원하는 책임이 있다. 제품에서는 마케팅의 전략과 전술이 전문스텝에 의해서 수립되지만 서비스에서는 전략은 전문스텝이 짜지만 전술적인 것은 접객원에게 위임된다.

이러한 분리적 구상은 접객원의 적극적인 참가와 창조성을 고취하고 열린 쌍방 커뮤니케이션을 촉진하기 위해서이다. 서비스에서는 현장중시의 서비스 조직 즉, 역피라미트조직의 발상이 그래서 필요한 것이다.¹¹⁾

4. 내부마케팅의 중요성

내부마케팅의 기본 전제는 서비스업의 경우 만족한 종사원만이 소비자들이 만족시킬 수 있다는 것이다.¹²⁾ 고객은 서비스를 제공하는 자의 이미지나 인상 때문에 서비스 기업을 선택하는 경우가 많다. 이것은 서비스 제공자와 고객간의 관계가 바로 고객의 만족/불만족을 좌우하기 때문이다.

사세르(Sasser)와 알바이트(Arbeit)는 서비스 기업의 성공을 위해서는 종사원의 서비스를 고객에게 판매하기 전에 반드시 먼저 종사원에게 직무를 팔아야 한다고 제안하고 있다.¹³⁾

이들은 서비스 기업에서 가장 중요한 생산자원은 바로 노동력이며 직무를 제일의 제품

11) 최덕철, 전개서, 1995, pp.328~329.

12) Fisk, Brown & Bitner, "Tacking the evolution of the service marketing literature", Journal of Retailing, Vol. 69, No.1 1993, p.82.

13) Sasser, W. E. & Arbeit, S., "Selling Jibs in the sector", Business Horizaons, June, 1976, p.64.

으로 보아 종사원을 기업에서 가장 중요한 고객으로 보아야 하는 것을 시사하고 있다.

내부마케팅이 점차 중요해지고 있는 것은 오늘날 치열한 경쟁으로 인해 기업 내 사람의 중요성이 다시 증대되고 있기 때문이다. 종래 산업화시대에서 서비스 경제로의 이행이 일어나고 있으며 제조업 사고방식에서 서비스 노하우 증시로 바뀌고 있다.

거의 모든 산업에 걸쳐 서비스가 중요해 짐에 따라 이제는 기업의 중요한 강점이 원재료, 생산기술, 제품자체가 아니라 잘 훈련된 서비스지향적 종사원으로 바뀌어 가고 있다. 한 고객에게 서비스를 제공하는 데에는 많은 종사원들이 직접·간접적으로 참여하고 있는데 이들의 기술, 고객 지향서, 서비스 마인드(Service mind)가 고객이 받는 서비스 품질에 결정적인 역할을 한다. 따라서 내부마케팅이 제대로 되려면 고객 지향적인 서비스 마인드가 잘 갖추어진 종사원을 보유하고 있는 기업일수록 고객지향적인 기업이 될 수 있을 것이다.

그러나 기업내부의 종사원, 소위 내부 고객을 중시하지 않는 한 진정한 고객지향의 기업은 생길 수 없는 것이다. 종사원들이 스스로 정당한 대우를 받고 있다고 느끼며 기업을 자랑스럽게 여긴다면 고객에게도 만족을 주기 위해 보다 더 노력할 것이다. 업무에 대한 배려가 크면 클수록 보다 질 높은 결과가 나온다는 것은 잘 알려진 사실이다.

그러므로 내부마케팅에는 경영자와 현장 종사원의 사이에 또는 현장 종사원 상호간에 양호한 커뮤니케이션이 확립될 필요성과 서비스 기업의 의사전달과정에서 현장 종사원의 자유로운 참가결정의 필요성이 강조된다.¹⁴⁾

서비스 기업은 고객을 중시하며 고객의 욕구에 관심을 기울이고 그러한 관점에서 현장 종사원의 고객에 대한 주의집중은 필수 불가결하지만 수많은 경영자들은 현장 종사원의 중요도를 인식하지 못하는데서 그들에 대한 관리나 교육·훈련 등이 소홀해질 수 있으며 그로 인해 기업내의 새로운 전략이 실패로 끝날 수 있다. 때문에 현장 종사원을 위한 내부 마케팅 전략의 중요성을 인식하고 개발하는 것이 중요한 과제로 부각되고 있다.

외식업체의 인적 서비스의 중요성과 내부 마케팅의 중요성에 입각하여 현장 종사원의 동기를 유발시킬 수 있는 체계적인 내부 마케팅의 전략수립이 요구된다.

14) 이명우, 전개논문, 1997, pp.10~11.

베리(Berry)의 견해에 의하면 내부 마케팅은 외부 고객에게 서비스를 제공하는 사람들이 최고의 사람들로 고용되고, 보유되며 또 그들이 가능한 한 최선의 일을 할 수 있도록 마케팅을 실천하는 철학적 작용을 의미한다고 한다. 내부 마케팅의 강조점은 고객으로서의 종사원, 상품으로서의 직무에 있는데 이에 대해 베리는 다음과 같이 진술한다. "내부마케팅이란 종사원을 내부 고객으로 보며, 그들이 직무를 내부 상품으로 보고, 그 다음 조직의 목적이 표출되는 동안 그들 내부 고객의 욕구와 필요를 만족시키는 내부상품을 제공하기 위해 노력하는 것이라고 생각한다.¹⁵⁾

종사원에 대한 동기부여는 인사 및 조직론에서 다루어 왔으나, 그 배경은 제조업의 생산과정에서의 원가절감 및 효율성 향상에 기초한다. 그에 비해 내부마케팅은 고객지향적 사고에서 종사원들은 기업의 일차적 고객이라는 시각에 기초하므로 마케팅과 조직론의 접점이라고 볼 수 있다.¹⁶⁾

이렇게 볼 때 서비스 기업에서 내부마케팅은 내부 고객인 종사원의 욕구충족 → 외부고객인 소비자의 만족 → 서비스기업의 목표달성이라는 과정에 있어 전제이자 출발이 되는 것이다.¹⁷⁾

이와 같이 고객에게 영향을 미치는 현장 종사원의 욕구를 만족시키는 것은 결국 사외 고객의 욕구를 만족시켜 기업능력의 향상의 궤할 수가 있는 것인데 이러한 이유로 인하여 사내고객의 개념으로서 직무를 판매하는 내부마케팅의 개념이 생성되었다.¹⁸⁾

5. 내부마케팅의 관리구조

서비스 기업의 서비스 질은 종업원의 숙련, 태도 등에 의해 크게 좌우되는 만큼 양질의 서비스 창출은 우수한 고객의 모집, 선발, 훈련, 동기부여와 밀접한 관계를 맺고 있다. 내부마케팅을 위한 서비스 기업의 활동에서 특히 마케팅 조사, 시장세분화, 제품차별화, 커뮤니케이션 프로그램 등이 내부마케팅과 크게 관련되어 있다.

15) Berry, L. L., "The Employee as Customer", Journal of Retail Banking 1981, Reprinted in Lovelock, C. H., Service Marketing, Englewood Cliffs : Prentice-Hal, 1984, pp.27 1~272.

16) 이유재, 서비스마케팅론, 학연사, 1995, p.384.

17) 최덕철, 전게서, p.324.

18) 이명우, 전게논문, p.12.

그랜루수는 내부마케팅은 전략적 측면과 전술적 측면에서 실천이 가능하다고 주장하면서 먼저 전략적 측면에서는 종업원간의 고객의식, 판매의식을 불러 일으킬 내부환경을 조성하는 것이 중요하다고 했다. 전술적인 측면에서는 종업원에게 생산자원뿐만 아니라 마케팅 자원으로써 그들 역할의 중요성을 인식시키는 것이 중요하다고 했다. 직무마케팅관리, 태도관리, 커뮤니케이션관리, 조직적 통합관리가 내부 마케팅에서 제대로 이루어져야 고객지향과 서비스 지향적인 종업원이 확보될 수 있고 그런 관리가 서비스관리자의 책임이 된다.

내부마케팅 관리구조 및 과제는 기업의 사명, 경영방법, 고객관계, 서비스 문화수준, 종업원의 직무환경에의 욕구 등에 따라 다르지만 대개 아래와 같이 요약된다.

1) 직무마케팅관리

직무판매(job selling)는 내부마케팅의 핵심개념이다. 종업원을 대상으로 직무를 판매한다고 보면 된다. 외부고객의 욕구에 부응하는 제품이나 서비스를 제공하려면 계획이 필요한 것처럼 내부고객인 종업원의 욕구를 충족시킬 내부제품(직무와 직무환경)을 만들어 파는 일이다. 종업원이 매력을 느낄 수 있게 내부제품을 설계하고 이를 수용하게 만드는 일이 직무마케팅이다.

내부제품은 고객지향으로 종업원이 사고하고 행동할 수 있는 매력적인 직무나 동기를 부여할 수 있는 직무환경을 말한다. 여기에는 여러 가지 관리방법, 인사정책, 직무자체의 성격, 계획 및 실행과정 등이 다 포함된다.

2) 태도관리(서비스 문화관리)

종업원의 특히接客원의 태도는 서비스 품질에 큰 영향을 미친다. 따라서 종업원의 태도관리는 높은 서비스 품질을 위해서 중요하다.接客원의 서비스마인드와接客태도는 강력한 차별화 수단이 된다. 그러나接客원의 태도는 표준화, 규격화가 힘들어 서비스 문화관리가 중요한 것이다. 개개 종업원에 있어 행동의 기준을 나타내는 기업문화가 있어야 서비스 품질관리가 가능하다. 서비스 문화의 창조유지에는 내부마케팅이 유력한 수단이다.

서비스 조직 내에서 서비스를 구축하기 위해서는 쌍방향 커뮤니케이션의 확립, 의사결정의 참가제, 교육훈련 등 내부활동의 통합이 필요하다.

3) 커뮤니케이션 관리

종업원은 업무수행을 위해 다양한 정보를 필요로 한다. 경영자는 접객원, 지원 부서의 일을 이해하고 종업원은 제품, 서비스, 광고에 대한 정보를 필요로 한다. 또 자신의 요구나 서비스 수행에 관한 것, 고객의견 등을 상급자나 다른 부서 사람에게 전달할 필요도 있다.

커뮤니케이션 관리는 커뮤니케이션 활동 전체의 통합적 관리를 의미한다. 개인매체(직접우편, 전화, 비디오), 팸플릿, 소책자 등 다양한 수단을 계획적으로 개발하여 통합시킨다.

베리(Berry)가 지적했듯이 종업원은 광고에서 제 2의 청중이며 외부로 향한 커뮤니케이션은 종업원에게 큰 영향을 미친다. 고객에게 영향을 미칠 서비스, 광고, 기타 활동이 종업원에게 먼저 알려져야 한다. 종업원이 광고내용이나 특별활동내용을 모르고 있으면 고객의식이나 판매의식이 생길 수가 없기 때문이다.

내부마케팅의 관리에서 최고경영층의 의식이 고객지향적인 것이 매우 중요하다. 이들의 관리운영 스타일이 종업원의 고객의식을 고취할 수 있어야 하고 이들 자체가 서비스를 철저히 이해하고 있어야 강력한 리더쉽을 발휘할 수가 있는 것이다. 그리고 서비스 배달시스템에서 주체인 종업원(특히 접객원)이 서비스를 창출할 때 창의력을 최대화로 발휘할 수 있도록 기업내부의 모든 활동이 통합적인 지원체제를 갖춰야 한다.

이런 상황에서만 종업원의 욕구가 충족될 수 있는 직무와 직무환경이 창출될 수 있기 때문이다. 또 종업원에 대한 교육, 훈련, 신서비스와 미래활동에 대한 이해와 수용을 높이기 위해 종업원이 계획과정에 적극 참여해야 한다. 그래야 열의를 갖고 일하며 책임의식이 생긴다.¹⁹⁾

19) 최덕철, 전계서, 1995, pp.331~333.

III. 패밀리레스토랑 내부마케팅의 현황 및 전략방안

1. 패밀리레스토랑의 내부마케팅의 현황

현재 패밀리 레스토랑에서 영업을 성장하면서 IMF 이후 파트타이머의 비율을 늘려 인건비에 대한 부담을 덜기도 했으나 다시금 성장세 접어들고 있는 현재는 정직원으로 활용할 수 있는 인턴사원이나 수습사원양성에 주력하는가 하면 파트타이머에 대해서도 직무능력에 따라 처우를 달리하는 등 철저한 능력위주의 관리체제로 전환하고 있는 또한 매니저급이상 에 대해서도 해외연수나 다양한 교육프로그램 등을 마련해 단순한 매장 리더가 아닌 보다 전문화된 경영주의 마인드를 심어주는데 주력하고 있다. 뿐만 아니라 매출하락과 환경변화 등으로 인한 고개속의 근무의욕을 불돋우기 위해서는 외식업체들은 서둘러 소사장제나 인센티브제, 사원주주제도 등을 도입하는 내부마케팅 (Internal Marketing) 전략을 펼치고 있으며, 또한 고생하는 지원들을 위해 각종 복리후생제도를 마련하고 있다. 이처럼 많은 업체들이 나름의 운영컨셉을 효과적으로 살릴 수 있는 갖가지 매뉴얼을 통해 '움직이는 홍보물' 인 직원관리에 만전을 기하고 있다.

주요 패밀리레스토랑의 내부 마케팅 사례는 다음과 같다.

<표 3-1 패밀리레스토랑 내부마케팅 사례 >

업체명	주요 사례
씨즐리	파트타이머와 인턴사원, 정직원으로 구분해 매장을 운영하고 있으며 정직원 32명 중 5명의 인턴사원, 15~20명 정도의 파트타이머를 관리하고 있다. 파트타이머의 시급은 2천5백원을 시작으로 1백시간 초과시 1백~2백원(우수사원)씩 인상해주고 있다. 또한 2달에 한번씩 리더급 이상의 매장직원과 영업팀 대리급 이상의 본사직원이 모여 서로의 불만이나 개선사항을 얘기하는 자리를 통해 본사간의 유기적인 관계를 유지하고 있으며 고객들에게 다양한 맛을 제공하기 위해 '메뉴개발수당' 제도를 실시하고 있고 해당직원들의 정기적으로 타업체를 견학하고 레시피를 공부해 한달에 한번씩 신메뉴에 대한 아이디어를 제출, 매장당 2명씩 뽑아 3만원의 포상을 지급하고 있다. 다른 한편으로는 상품권판매 등 전반적인 매출목표를 달성시 일정액의 인센티브를 적용, 직원들의 근무의욕을 고취하고 있다.

업체명	주요 사례
마르쉐	96년 사업초기부터 소사장제를 도입하였으며, 98년부터는 매니저급 이상에게 '목표관리시스템(MBO)'을 적용하여 급여 인센티브를 실시하고 있다.
아웃백스 스테이크	97년 초기부터 '점주제'를 도입하여 성공을 거둔 사례이다. 사업초기에 점주들은 2천만원을 투자했으며 5년 계약제 조건이다. 현장중심제로 운영되는 아웃백 스테이크하우스는 구매, 채용, 원가관리 등 모든 권한을 점주에게 위임하는 방식이다.
베니건스	99년부터 'Industry Leader Program'제도를 실시하고 있다. 본사의 경우 팀장급 이상, 매장은 매니저급 이상의 직원의 한해 적용되는 이 제도는 연 2회 7일 간의 의무적으로 휴가를 보내는 제도로 정신적·육체적 재충전의 기회를 제고하는데 목적을 두고 있다.
토니로마스	매장별 인센티브제를 도입, 실시하고 있다. 이 제도는 매달 매출목표, 손익, 매장운영 평가 등 3개 항목을 정해 점장 50 : 매니저 40 : 매장운영비 10의 비율로 점수를 매겨 목표를 달성하는 점포에 한해 포상금을 지급하고 있다.
T.G.I 프라이데이	파트타이머에 해당하는 파트타이머, 직원후보사원(수습사원), 정직원의 3부분으로 크게 분류되며 IMF전과 마찬가지로 정직원이 80%, 그리고 JIT사원과 직원 후보사원이 각각 10%로 차지하고 있다. JIT는 현장실무위주로 마련된 15시간짜리 프로그램을 따라 교육을 받게 되는데 FOH(Front of the House)뿐만 아니라 BOH(Back of the House)까지 전직원이 같은 교육을 실시한다. 이는 모든 직원들에게 각 파트의 일뿐만 아니라 가장 기본적인 '고객에 대한 서비스 마인드'를 심어 주기 위함이다.
우노	점장들에게 80만원의 활동수당을 지급하며 매장근무자에 한해 법정 공휴일에 근무할 경우 1.5배를 주고 있다. 주방 브로일(Broil)에서 근무하는 직원에게는 3만원에서 5만원까지의 위험수당이 별도로 책정되어 있다. 캡틴은 4만원, 매니저는 7만원, 점장은 15만원, 그리고 본상의 과장급 이상에게는 직급에 따른 직책수당이 지급되며 영양사와 조리사 자격증 소지자에게는 5만원의 자격증 수당이 있다.

2. 패밀리레스토랑 내부마케팅의 문제점

패밀리레스토랑에서 가장 중요한 것은 서비스이다. 종업원의 서비스를 포함하여 음식의 서비스, 부대 서비스 등 모든 것이 서비스와 연관이 되어있다. 그 중에서도 인적서비스에 의존을 많이 한다. 이러한 서비스는 기계에 의한 것도 전자시스

템에 의한 것도 아닌 종사원의 자세여하에 따라서 패밀리레스토랑의 경영성과는 달라질 수밖에 없다.²⁰⁾

그러나 현재 패밀리레스토랑에서 종업원을 대상으로 실시하는 내부마케팅의 가장 큰 형태는 인센티브 제도이다. 이러한 인센티브 제도는 종사원자세에 동기부여에 따라서 달라질 수 있으며,²¹⁾ 인센티브를 통한 보상으로서 변화시킬 수 있다.²²⁾

그러나 현재 패밀리레스토랑에서 실시하고 있는 상여금제도와 보상제도는 그 본연의 의미를 다소 상실한채 생활보조비적 의미를 가지고 집합주의적 사고에 근거를 두고 운영되고 있다. 뿐만 아니라 설령 개인이나 집단의 성과에 기초를 둔 인센티브 제도를 설계하더라도 현행의 인사관리 방식으로는 여러 가지 시행상의 문제점들을 안고 있다.²³⁾

또한, 내부마케팅의 목적은 현장의 종업원을 충분히 동기부여시키고 고객지향적인 접객요원으로 개발하는데 있다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 인사부서를 포함한 지원부서 그리고 영업부서 등 여러 부문관계를 마케팅 부서에서 고객 지향적인 기능의 입장에서 가장 효율적으로 조정하는 역할을 실시하여 경영자는 물론이거니와 접객요원 상호간에 세일즈 마인드가 형성되도록 기업의 내부환경을 구축되어 있지 않다.

서비스를 전달하는 내부고객마다 독특하고 다양한 서비스품질을 생산하고 또한 고객이 지각하는 서비스의 품질이 다양하기 때문에 인적·물적 환경요인과 상호작용을 하면서 산출되기에 서비스 기업은 실제 고객과의 접촉이전에 고객지향적인 종업원을 양성하고 유지하는 일이 중요하다. 그러나 이러한 고객의 신뢰형

20) 송기현, "한국관광호텔 종사원 교육훈련의 실증적 연구", 경기대학교 대학원 박사학위 논문, 1992, p.7.

21) Jiing-Lih Farh Rodger W. Griffeth, and David B. Balkin, "Effect of Choice pay plans on Satisfaction, Goal Setting, and performance", Journal of Organization Behavior, vol12, NO.1. pp. 55-62.

조문식, "관광호텔 인센티브제도에 관한 연구", 경기대학교 대학원 박사학위 논문, 1998, p.32. 재인용.

22) Sheila M. Puffer and James R. Meinal, "The Congruence of Motives and Incentives in a Voluntary Organization", Journal of Organizational Behavior, vol.13, NO.4. 1991, p.143.

23) 변광인, "패밀리레스토랑 인센티브에 관한 연구", 경기대학교 관광대학원 석사학위 논문, 2000, pp.2~3.

성과 종업원의 동기부여를 위한 기업내의 종업원을 위한 교육훈련 프로그램 또한 미비한 실정이다.

3. 패밀리레스토랑 내부마케팅의 전략방안

내부마케팅의 기본전략은 마케팅의 내부접근 방법에서 매력적인 내부제품의 제공과 종업원의 직무수행에서 유효한 방향성을 주며 이를 통합하는 것이다.²⁴⁾

1) 종사원의 참가촉진과 태도관리에 관한 전략

내부고객인 종사원의 관리활동으로서 교육·훈련 전략이다. 종사원들 사이에는 기업의 서비스 전략이나 자신의 중요성에 대한 이해가 부족한 경우가 있는데 이는 서비스 전략의 내용이나 서비스 분야의 마케팅 역할을 잘 모르기 때문에 발생하는 문제일 수도 있으며 태도상의 문제일 수 있다. 따라서 서비스 기업 특히 노동집약적인 서비스기업의 인적자원의 관리는 적당한 사람을 뽑아 이들을 잘 교육·훈련시켜 인적자원을 기능화 시키는 인사개념(Personnel Idea)에 초점을 맞추고 있다.

이러한 교육·훈련의 주요 목적은 다음 <표 3-2>와 같이 나타난다.

<표 3-2> 교육·훈련의 주요목적

특정 목적	전반 목적
경영자측 입장 인재 육성 → 기술축적(Technica Accumulation) 커뮤니케이션 → 조직협력(Consensus)	조직의 효율성 증가
종사원측 입장 자기개발의 욕구 → 동기유발(Motivation)	

자료: 최종태, 인사관리, 박영사, 1983, p.156.

24) 최덕철, 서비스마케팅, 學文社, 1995, p.334.

이러한 교육·훈련은 내부마케팅의 기본요소로서 중요하며 이러한 교육·훈련을 통하여 패밀리레스토랑내의 서비스전략과 마케팅 지향적 성과에 대한 호의적 태도를 개발하고 향상시킬 수 있다. 또한, 종사원들의 커뮤니케이션, 판매, 서비스 기술을 개발시키고 향상시킬 수 있다.

2) 종사원에 대한 세분화전략

외부마케팅에서 소비자를 상대로 시장조사하고 시장세분화를 하듯이 내부고객에 대해서도 종사원들의 개인적 욕구나 라이프 스타일 등에 따라서 시장세분화전략을 활용할 수 있다. 내부 시장에서의 종업원의 편익세분화전략으로 연동근무시간제(flexible time), 카페테리아식 후생제(Cafeteria Benefit)를 들 수 있다.²⁵⁾ 연동근무시간제는 종사원에게 출퇴근시간에 대해 선택폭을 제공하는 제도이다. 한편, 카페테리아식 후생제는 서비스 기업이 여러개의 복지후생 계획을 제공하고 각 종사원이 그 몇 개의 취향에 따라 배합해서 선택할 수 있도록 하는 제도이다. 이 두 가지 방식은 기업과 종사원 모두에 이익을 주는데 이는 종사원을 동질적 욕구를 갖는 집단으로 보는게 아니라 다양한 욕구를 가진 이질적인 집단으로 보며, 세분화를 이용하여 대응해야하는 '내부시장'으로서 파악하여야 한다는 발상에 기초를 둔 제도이다.

또한 종업원의 숙련세분화 정도에 따라서 미숙련종업원에게는 매뉴얼화(manual)와 표준화, 숙련된 종업원에게는 권한이양과 자주적 목표관리를 함으로써 종사원들로 하여금 의사결정과정에서 참여시키고, 이를 제안제도 및 서비스품질에 대한 종사원조사 실시 한다. 제안제도에서 채택될 경우 이에 상응하는 보상을 함으로써 또한 독립적인 의사결정을 보장해줌으로써 기업성과 개선에 기여할 수 있다.

3) 커뮤니케이션 전략

경영자는 새로운 서비스 전략, 새로운 사고 방식, 신규고객의 개척, 목표액 설정 등 기업내부의 공식 및 비공식 의사결정 내용 등을 포함한 제반 정보를 공유함으로써 종사원들 사이에 신뢰감과 연대의식이 가능해진다.

이를 위해서는 비디오테이프, 사내신문, 업계관련 소책자 등 다양한 종류의 보

25) Berry, L. L., op. cit., 1984.

조물을 개발하는 것도 중요하나, 서로 목표설정에 협력함과 동시에 성과결정척도를 결정하기 위한 종사원과 경영자의 쌍방향 커뮤니케이션(Two-Way Communication) 확립이 필요하다.

이러한 쌍방향 커뮤니케이션을 확립함으로써 경영층과 종사원들 사이에 이질감을 최대한 제거함으로써 동료의식을 높이고, 이를 통해 고품질의 서비스 제공이 가능해 질 수 있다.

마케팅 커뮤니케이션은 정보를 제공하여 차별화를 이룬 다음, 수요를 자극하여 판매를 이루는데 궁극적인 목적이 있는데, 호텔 상품 뿐만 아니라, 일반상품의 촉진에 있어서 가장 강조되고 있는 촉진 믹스(Promotion mix)는 광고이지만, 서비스와 제조상품의 속성에 따라 광고, 인적판매, 판매촉진, 홍보(Publicity) 및 공중관계(PR : Public Relations)를 적절히 배합하는 촉진전략을 활용하고 있다.²⁶⁾ 이러한 외부를 향한 광고 및 커뮤니케이션 전략도 내부 마케팅에서는 종사원에게 직무를 파는 주요한 수단이 되는데 이것은 사내보다 혼합되어 종사원의 동기부여, 교육, 기업의 의사전달을 위하나 전략이 될 수 있다.²⁷⁾ 베리(Berry)가 지적한 바와 같이 종사원은 광고에 대한 제 2의 청중이기도 하기 때문이다.²⁸⁾

4) 종사원을 위한 동기부여 환경

기업의 경영자 중에는 동기부여에 관한 심리적 환경을 잘 이해하지 못하여 생산성의 효율성에만 중요성을 두고 생산지향적인 동기부여에만 몰두하였다. 종사원의 욕구는 그 성숙도에 따라 다양하기 때문에 종사원의 취향에 맞춘 관리가 중요하다. 예를 들어 단순히 생활유지 안정을 추구하는 저차원의 욕구에서부터 직무를 통한 자기능력의 발휘의 같은 고차원적 욕구를 원하는 등 직무욕구가 다양하다.²⁹⁾ 이러한 의미에서 경영자는 그들의 성숙도에 맞는 고객지향의 방향설정을 구체적으로 명시하지 않으면 안된다. 즉 비교적 낮은 성숙도의 종사원의 일상업무의 엄격한 지시와 체크 및 매뉴얼 준수를 촉진하고 높은 성숙도의 종사원은 업

26) 오익근, 채수원, 지역사회에서의 호텔 Public Relations활용방안, 호텔경영학연구 제4권 제 2호, 한국호텔경영학회, 1996, p.317.

27) George, W. R. and Berry, L. L., "Guidelines for the Advertising of Service", Business Horizon, Vol. 24, No.4, July 1981, pp.52~56.

28) Berry, L. L., op. cit., 1984.

29) Maslow, A. W., Motivation and Personality, Harper & Row, 1954.

우만족도를 높이는 리더십이 필요하다.³⁰⁾

그를 위해 경영자는 종사원의 성숙도를 파악 그 수준에 맞는 직무편성과 인간적 배려의 구성을 선택함과 동시에 성숙도를 높이는 동기부여 전략을 제시하여 할 것이다. 성숙도 관리를 수행하는 데 장기적인 관점에서 개인의 캐리어(Career) 향상 및 승진계획 등의 캐리어 플랜을 도입하는 것은 귀중한 인재의 활용을 위해서 유익한 일이다. 이 밖에 각종 기업내의 표창제나 명예대우 제도의 채택에 의해 경력있는 현장 종사원의 자존심을 만족시키고 그 능력을 현장활성화에 영구적으로 반영시킬 수 있도록 동기를 부여하는 것도 필요할 것이다.³¹⁾ 경험이 풍부하고 성숙된 젊고 활력있는 현장 종사원이 적극적·건설적으로 협력해 갈 수 있는 기업내 자원이 되기 때문이다.

또한, 종사원이 수행한 서비스 산출의 결과가 올바르게 평가되고 있는 또 그에 대한 적정하고 공평한 보상이 뒤따르는데 대한 인식도 직무만족과 직결된다. 여기서 중요한 것은 단순한 성과측정이 아니라 종업원이 고객을 얼마나 잘 다루고 좋은 관계를 유지하도록 노력했느냐 하는 행동적 평가가 중요하다. 이와 관련된 종사원들의 인센티브지급은 곧 동기를 유발시키는데 중요한 역할을 담당하며 이는 곧 고객의 만족을 불러올 수 있고 그것이 바로 경영자의 목표인 이윤추구로 갈 수 있다. 그러나 이러한 인센티브제도 역시 안정성과 공정성, 적절성의 바탕 아래 종사원들간에 선의의 경쟁을 할 수 있는 장을 마련하여 조직활성화에 중점을 두어야 한다.

30) Geroge, W. R., op, cit., 1977, p.90.

31) Geroge, W. R., op, cit., 1977, p.91.

IV. 결 론

인적의존도가 높은 패밀리레스토랑에서 종사원의 고객 서비스는 패밀리레스토랑의 경영의 성패를 좌우할 수 있다. 인적산업인 패밀리레스토랑은 사람과 사람사이에서 실시간으로 서비스가 제공되기 때문에 서비스를 제공하는 종사원은 바로 서비스이며, 이들이 제공하는 서비스 품질은 고객의 서비스 품질의 지각에 영향을 많은 영향을 끼친다. 이것은 소비자가 서비스 구매시 서비스종사원과 서비스 자체를 분리하여 구매할 수 없을 뿐만 아니라, 서비스종사원의 노동은 단순한 힘의 노동이기보다는 감성적 노동(Emotional Labor)이라는 점에서 서비스 종사원의 역할의 중요성은 더욱 높아지고 있다.³²⁾

서비스 종사원을 위한 내부마케팅의 전략은 종사원의 참가촉진과 태도관리에 관한 전략, 종사원에 대한 세분화전략, 커뮤니케이션 전략, 종사원을 위한 동기부여 환경의 네 가지로 나누었다.

첫 번째 서비스종사원의 참가촉진과 태도관리에 관한 전략으로는 교육·훈련을 통하여 패밀리레스토랑내의 서비스전략과 마케팅 지향적 성과에 대한 호의적 태도를 개발하고 향상시킬 수 있고 또한, 종사원들의 커뮤니케이션, 판매, 서비스 기술을 개발시키고 향상시킬 수 있다.

둘째, 종사원의 대한 세분화전략은 개인적 욕구나 라이프 스타일 등에 따라서 세분화하여 의사결정에 따른 기업성과 개선을 할 수 있다.

셋째, 커뮤니케이션 전략으로서 종사원과 경영자의 쌍방향 커뮤니케이션(Two-Way Communication)의 확립에 의해서 종사원들 사이에 신뢰감과 연대의식 또한 여러 구성원과의 팀워크를 이루어 공동의 목표를 추진할 수 있다. 이는 서비스의 질을 향상시키고 고품질의 서비스를 제공할 수 있는 것이다.

마지막으로 종사원을 위한 동기부여 환경을 제공하는 것이다. 경영자는 종사원의 성숙도를 파악 그 수준에 맞는 직무편성과 인간적 배려의 구성을 선택함과 동시에 성숙도를 높이는 동기부여 전략을 제시하고 인센티브제도 역시 안정성과 공정성, 적절성의 바탕아래 종사원들간에 선의의 경쟁을 할 수 있는 장을 마련하여야 한다.

32) 이유재, 서비스마케팅, 학현사, 1994. p.124.

결과적으로 '종업원의 만족없이 고객만족은 없다.'라는 말이 있다. 내부마케팅 활동에 대한 종업원의 만족이 고객만족으로 이어지고 그것이 결과적으로 기업의 목표실현으로 이어진다고 볼 때 종업원의 직무만족은 매우 중요한 의미를 갖는다. 따라서 인적요소가 강한 패밀리레스토랑은 종사원에게 직무와 직무환경을 만족시킬 수 있는 즉, 내부마케팅 활동에 대한 장기적인 계획과 지속적인 연구가 계속되어야 하겠다.

참고문헌

- 곽동성외 2인, 서비스마케팅, 동성사, 1999.
- 김종수· 김성혁, 서비스마케팅, 형설출판사, 2000.
- 박강수의 2인, 호텔· 외식· 관광마케팅, 석정, 2000.
- 이상환· 이재철, 서비스마케팅, 삼영사, 2001.
- 이유재, 서비스마케팅론, 학연사, 1995.
- 최덕철, 서비스마케팅, 學文社, 1995.
- 방정미, 호텔종업원의 직무만족이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구 - 내부마케팅과 서비스의 질의 관계를 중심으로 , 경희대학교 경영대학원 석사학위논문, 2000.
- 변광인, 패밀리레스토랑 인센티브에 관한 연구, 경기대학교 관광대학원 석사학위논문, 2000.
- 이명우, 관광호텔의 내부마케팅에 관한 실증적 연구, 계명대학교 경영대학원 석사학위 논문, 1997
- 이희천, 호텔기업의 내부마케팅이 종업원태도와 서비스품질 및 고객반응에 미치는 영향에 관한 실증적 연구, 경성대학교 대학원 경영학박사학위 논문, 1997.
- 오익근, 채수원, 지역사회에서의 호텔 Public Relations활용방안, 호텔경영학연구 제4권 제2호, 한국호텔경영학회, 1996.
- 조문식, 관광호텔 인센티브제도에 관한 연구, 경기대학교 대학원 박사학위 논문, 1998.
- 송기현, "한국관광호텔 종사원 교육훈련의 실증적 연구", 경기대학교 대학원 박사학위논문,
- Berry, L. L., op. cit., 1984.
- C. Gronroos, Internal Marketeting : An Integral Part of Marketing Theory, in J. M. Donally and W. R. Geroge eds., Marketing of Service, AMA, 1981.
- Fisk, Brown & Bitner, Tacking the evolution of the service marketing literature, Journal of Retailing, Vol. 69, No.1 1993.
- Jiing-Lih Farh Rodger W. Griffeth, and David B. Balkin, "Effect of Choice pay plans on Satisfaction, Goal Setting, and performance", Journal

of Organization Behavior, vol12, NO.1.

L. L. Berry, The Employee as Customer, in C. H. Lovelock ed. by, Service Marketing, Prentice - Hall, 1984.

Maslow, A. W., Motivation and Personality, Harper & Row, 1954.

Sasser. W. E. & Areibt. S., Selling Jobs in the sector, Business Horizaons, June, 1976.

W. R. Geroqe, The Retailing of Services - A Challenging Future, Journal of Retailing, Vol. 53(3), Fall 1977.

ABSTRACT

A Study on the strategic methods for internal marketing of Family Restaurant

Jin, Yang-ho · Jun, Jin-Hwa

A Study on the strategic methods for internal marketing of Family Restaurant. We know that customer satisfaction in measuring the effect of marketing performance on employees in service industry.

There are four strategies of internal marketing for service-employee, which are participation-promotion and manner-management of employee, classification to employee, communication strategy, motivation environment for employee.

First, communication, sales and service technology of employee can be developed and improved through the education and training.

Second, company can make better achievement by classifying life-style and individual desire.

Third, communication strategy can improve service quality by development of team-work through the confidence and joint-responsibility.

Fourth, the company make environment which employee can compete by offering incentive fairly and properly.

In the conclusion, when employees serve customers in a depressed attitude, they neglect service process and bring about customer non-satisfaction. This have negative effect on external customer satisfaction in the short term. And so that customer-satisfaction can't exist without employee-satisfaction. that is job-satisfaction is the goal of company. therefore study about internal marketing action should be go on.

3인 익명심사 畢
2001년 8월 3일 논문접수
2001년 8월 21일 최종심사