

내부마케팅과 시장지향성간의 관계에 대한 연구

정기한* · 김대업**

〈요 약〉

90년 이후 10여년에 걸쳐 마케팅 개념의 구체적인 활동, 이른바 시장지향성에 대한 활발한 연구가 진행되어 오고 있다. 시장지향성은 고객지향에 초점을 둔 전사적 활동을 통하여 시장정보의 창출, 전파 및 활용과 경쟁자지향으로 요약될 수 있고 수익성에 직접적인 영향을 미치는 중요한 개념이다.

본 연구는 내부마케팅의 선행연구에 대한 문헌적 고찰을 통하여 내부마케팅의 세부적 요인을 권한위임, 내부커뮤니케이션, 보상시스템, 경영충지원, 교육훈련의 다섯 가지로 도출하고, 이러한 요인들이 시장지향성에 미치는 직·간접적인 영향관계를 구체적으로 분석하기 위하여 공분산구조분석을 사용하였다. 그 결과 도출된 내부마케팅의 다섯 가지 요인 대부분이 시장지향성의 외부고객 지향성, 경쟁자 지향성, 기능간 상호협조에 직·간접적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 시장지향성에 많은 영향을 미치는 내부마케팅 요인은 경영충지원인 것으로 나타났다.

I. 서 론

기업이 최상의 성과를 달성하기 위해서는 차별적인 핵심역량을 가질 수 있어야 한다(Day, 1994, 1999; Morgan & Hunt 1999). 이러한 차별화 된 핵심역량을 가지기 위해 과거에는 시장지배력, 규모경제, 시장점유율, 그리고 성장성 등이 초점이었다면 오늘날에는 이러한 초점이 고객에게 최상의 가치를(Day, 1994) 줄 수 있는 기업의 문화를 지속적으로 창출하는 것으로 변화했다. 즉, 시장지향적인 기업문화가 고객을 위한 지속적인 가치창출을 가능하게 하는 기초를 제공한다는 것이 많은 연구를 통해 확인되고 있다는 점을 인지한다면, 시장지향성을 중심으로 한 관련변수들의 연구는 매우 의미있는 과업이 될 수 있다.

마케팅에 대한 일반적인 견해는 기업과 조직의 외부고객에 대한 활동만을 의미하는 것으로 이해하였다. 그러나 기업의 내부고객인 서비스 기업의 현장 종업원들 및 조직내 구성원을 대상으로 하는 내부지향적 마케팅 활동도 중요하다는 인식이 점차 확대되고 있다(Varey, 1995; Varey & Lewis, 1999). 종업원과 외부고객과의 관계는 상호작용적 마케팅, 기업과 외부고객과의 관계는 외부마케팅, 기업과 종업원과의 관계는

* 경상대학교 경영대학 경영학부 교수

** 경상대학교 경영대학 경영학부 강사

내부마케팅으로 지칭할 수 있을 것이다.

이에 본 연구는 시장지향성과 내부마케팅에 대한 문헌적 고찰을 통하여 내부마케팅을 기업의 시장지향성에 대한 선행요인으로 보고, 내부마케팅의 다섯 가지 요인이 시장지향성에 미치는 직·간접적인 영향을 살펴봄으로써, 이들간의 구체적인 영향관계와 시장지향성을 제고시키기 위한 내부마케팅 전략을 도출하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 내부마케팅

1) 내부마케팅의 개념과 중요성

마케팅에 대한 일반적인 견해는 기업과 조직의 외부고객에 대한 활동만을 의미하는 것으로 이해하였다. 그러나 기업의 내부고객인 서비스 기업의 현장 종업원들 및 조직 내 구성원을 대상으로 하는 내부지향적 마케팅 활동도 중요하다는 인식이 점차 확대되고 있다(Varey, 1995; Varey & Lewis, 1999). 종업원과 외부고객과의 관계는 상호작용적 마케팅, 기업과 외부고객과의 관계는 외부마케팅, 기업과 종업원과의 관계는 내부마케팅으로 지칭할 수 있을 것이다.

내부마케팅은 기업의 내부고객에게 동기를 부여하는 데 초점을 두고, 종업원의 욕구를 충족시키는 기업 내 경영환경에 따라 최종고객의 욕구를 만족시키는 기업의 능력이 결정된다는 사고를 기초로 한다. 종업원에 대한 동기부여는 주로 인사 및 조직론에서의 연구과제였으며 그 배경은 제조기업의 생산과정에서의 원가절감 및 효율성향상에 기초하고 있지만, 고객 지향적 사고에서 종업원을 기업의 일차적 고객이라는 관점에 기초하는 내부마케팅의 연구는 마케팅과 조직론의 접점에 있는 공동의 과제라고 볼 수 있다.

기업은 두 종류의 고객을 가지고 있는데 하나는 일반적 의미에서의 고객인 외부고객이며 다른 하나는 기업의 종업원인 내부고객이다(Greene *et al.*, 1994). 특히 서비스 기업은 외부고객에게는 상품을 판매하고, 내부고객에게는 내부상품으로서의 직무를 판매한다(Berry & Parasuraman, 1991). George(1990)와 Kotler(1997)는 내부마케팅이란 종업원을 최초의 고객으로 보고 그들에게 서비스 마인드나 고객 지향적 사고를 심어주며 더 좋은 성과를 낼 수 있도록 동기를 부여하는 활동이라고 정의하였다.

Rafiq와 Ahmed(2000)의 연구에서는 내부마케팅의 개념에 대한 확장과 통합을 시도하여, “고객만족에 목표를 두고 마케팅과 유사한 접근방법을 사용하는 계획된 노력으

로서, 고객지향적인 종업원의 선발·교육훈련을 통하여 기업과 부서 전략을 효과적으로 수행할 수 있도록 종업원을 배치하고 동기부여하며 기능적으로 상호협조하는 접근 방식”으로 정의하고 있다. 이들의 제안에서 주목할 것은 첫째, 마케팅과 기업전략에 대해 관리자들이 종업원들과 의사소통하여 직무만족과 부서간 결속을 강화시킨다는 점과 둘째, 관리자들은 과업에 초점을 둔 직무설계보다는 예상되는 종업원 가치의 특성에 맞추어 직무를 설계하려고 노력해야 한다는 것이다.

이러한 내부마케팅은 최상의 종업원을 확보하고 유지하는데 도움이 된다. 고용된 종업원의 태도나 행위를 변화시키는 것은 어렵고 비용 또한 많이 들기 때문에, 채용 시 고객지향적인 종업원을 고용해야 하며, 훈련 시 직무수행에 대한 정확한 유형과 수준이 강조된다. 이렇게 확보, 유지된 종업원은 고객요구에 대해 보다 효과적으로 대처할 수 있다. 관리자들은 적절한 통제 및 유연성을 통해 일선 종업원들에게 계획된 방향 또는 지침 등을 제공함으로써 고객기대에 부응하고 상호마케팅 기회의 이점을 최대로 살릴 수 있는 고객지향적 사고를 조직전체에 확산시켜야 한다.

내부마케팅이 성공하기 위해서는 최고 경영층으로부터 마케팅이 시작되어야 한다. 조직 내 모든 구성원들에게 내부마케팅 실행에 대한 의욕을 심어줌으로써 진정한 리더십이 발휘될 수 있는 기반을 마련할 수 있다. 내부마케팅활동의 대상으로는 최고경영자, 중간관리자, 일선종업원, 지원부서 종업원 등 모두가 포함된다(Pitt *et al.*, 1999). 내부마케팅이 전략적 경영의 주요한 부분으로 인식되어야 하고 내부마케팅과정이 조직구조나 경영층지원의 부족으로 제약을 받지 않아야 하며 최고 경영층이 지속적으로 내부마케팅에 대해 적극적인 지원을 해야 한다(Varey, 1995).

2) 내부마케팅의 선행연구

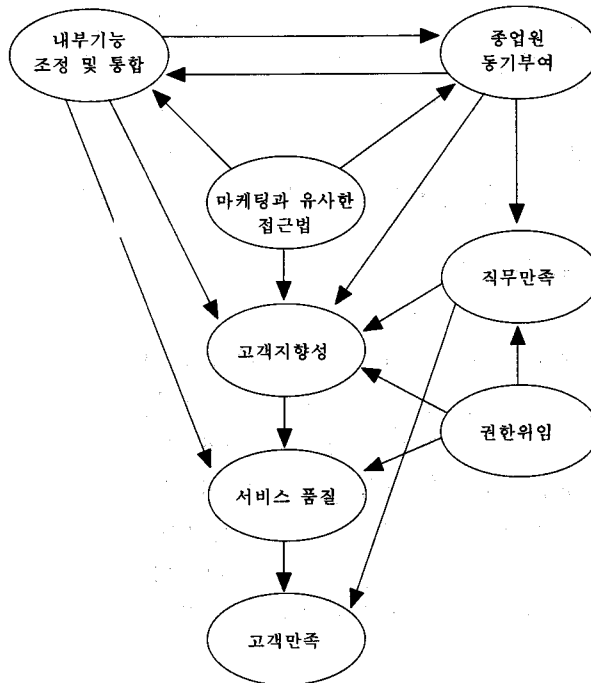
Ahmed와 Rafiq(1995)은 마케팅전략을 전략형성과 전략실행의 두 가지 수준으로 구분하였다. 전략실행 영역에서 새롭게 출현하는 영역이 내부마케팅이라고 강조하고 내부마케팅에 대한 문헌이 많이 있지만, 조직이 실제 이 개념을 활용하는 것에 관한 연구가 부족한 것은 내부마케팅을 정확히 의미할 수 있는 통합된 단일 개념적 체계가 존재하지 않기 때문이라고 언급했다. 즉 내부마케팅이란 무엇이며, 어떻게 수행되어야 하며, 누가 해야 하는지에 대한 혼란이 있다는 것이다. 내부마케팅에 대한 이해와 정의의 다양성이 내부마케팅 개념 자체의 수용과 활용에 어려움을 주고 있다고 지적하였다.

Varey(1995)는 내부마케팅을 검토하고 학제간 연구의 필요성을 강조하였다. 내부마케팅과 서비스품질의 관련성, 마케팅지향성과 마케팅전략으로서 내부마케팅, 내부마케팅과 TQM의 관련성, 내부마케팅과 조직개발, 내부마케팅과 내부서비스 생산성, 내부마케팅과 혁신성, 내부마케팅과 기업이미지에 대한 광범위한 검토를 통해 내부마케팅

이 내부통합자로서 종업원들에게 제품 및 서비스를 판매하는 종합모델을 제시하고 있다.

Rafiq와 Ahmed(2000)는 내부마케팅의 정확한 개념에 대한 혼란을 지적하고 기존의 연구를 통합·확장하여 내부마케팅의 단계를 종업원 만족단계, 고객 지향적 단계, 전략수행과 변화관리 단계의 세 가지 단계로 구분하였다. 첫째, 종업원 만족단계로, 충성고객을 확보하기 위하여 만족한 종업원을 확보해야 한다는 것이다. 둘째, 고객지향적 단계로 구매자와 판매자의 관계가 고객의 서비스구매 결정에 영향을 주고 마케팅 기회를 제공한다는 것이다. 따라서 고객의식적인 종업원에게 동기를 부여하고, 고객과 직접적으로 대면하는 종업원과 기업의 지원관리자간에는 좋은 협조관계가 유지되어야 한다. 셋째, 전략수행과 변화관리 단계로, 기업전략달성에 있어 내부마케팅의 역할이 강조된다. 즉, 내부마케팅 전략이 보다 효과적으로 수행될수록 내부갈등은 감소되고 내부커뮤니케이션의 필요성이 증대될 것이다. 이러한 전략은 서비스조직 뿐만 아니라 어떠한 조직유형에서도 적용되어야 한다고 제안하였다.

<그림 1> Rafiq와 Ahmed의 서비스 내부마케팅 모델



자료원: Mohammed Rafiq and P. K. Ahmed(2000), "Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension," *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 No. 6, p. 455.

Harrell과 Fors(1995)는 내부고객만족을 위한 마케팅서비스의 사례연구를 통해 관리자들과의 서비스투자 결정에 영향을 주는 다섯 가지 주요 요인을 확인하였다. 내부마케팅을 위한 경영층의 기대내용은 유형성의 활용, 조직몰입, 전문지식의 활용, 의사결정 리더십과 팀 구축, 관리활동과 성과와의 연계로 제시하고 있다. 또한 내부마케팅 요인인 종업원의 안전, 교육훈련, 평가, 건강에 대한 요인들이 비용통제, 제품품질, 계획요인 등에 비해 상대적으로 중요성이 낮은 것을 지적하고 내부마케팅의 중요성을 강조했다.

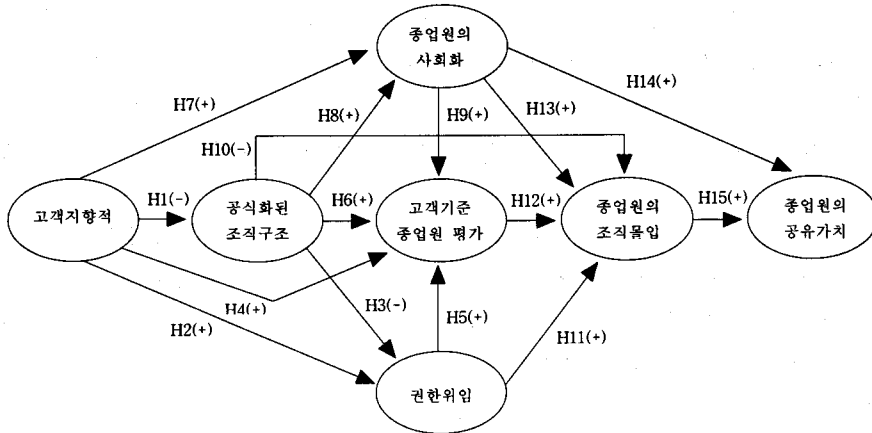
Greene 등(1994)은 기업전략계획의 중요한 요소는 기업의 핵심역량이며, 이 핵심역량을 통해 기업의 경쟁우위가 창출되고 이익이 증대된다고 하였다. 경쟁우위의 한 형태인 고객서비스를 고객충성도로 전환함에 있어서 이를 어떻게 성취할 것인가가 관건인데, 내부마케팅이 최상의 서비스와 마케팅 성공의 요체인 것이다. 내부마케팅이 모든 산업이나 기업에 중요하다는 것을 강조하고 은행부문에서의 전략계획과정으로서 이미지의 향상요인(의사소통 프로그램, 고객과 조직과의 접촉, 고객의 방문, 분위기 평가, 고객과 종업원간의 관계, 최종접촉방식)과 전략계획관계에 대한 가설을 제시하였다. 특히 금융서비스기관의 경우 내부촉진을 향상시키기 위해서는 제품·서비스 강화, 보상시스템, 마케팅지원, 조직화합 등이 중요하다고 제시하였다.

Pitt 등(1999)은 내부마케팅에서의 연구 체계를 제시하면서 Berry(1981)의 서비스기업에서의 내부마케팅 중요성에 대한 연구 이후 종업원을 내부고객으로 보고 이들이 외부고객에게 만족을 전달하고, 기업성공을 위해서는 내부종업원들에 대한 마케팅전략의 지원이 필수적이라고 지적하였다.

Varey와 Lewis(1999)는 내부마케팅의 확장된 개념에 관한 논문에서 교환이 마케팅의 기본적 기반임을 강조하고 있다. 특히 마케팅 패러다임을 제시(미시경제, 설득/태도변화, 갈등해결, 일반적 시스템, 기능주의자, 사회교환)하여 사회교환을 강조하였고, 기관, 그룹, 개인간의 거래와 상호활동을 다루는 부분에서 어떻게 하면 내부마케팅을 효과적으로 수행할 것인가에 초점을 두었다.

Hartline 등(2000)은 고객지향적 기업은 차별적 서비스품질을 전달하고 고객만족을 창출하는 것에 대해 초점을 두지만, 기업전체를 통하여 종업원에게 어떻게 이 지향성을 전파해야 하는가에 대한 연구가 부족하다는 것을 지적하면서 이전 연구(Hartline *et al.*, 1996)의 연장선상에서 관리자-종업원의 통제메커니즘을 고객지향성의 전략으로 설정(공식화, 권한위임, 행위기준 종업원평가, 집단사회화)하여, 이러한 요인들이 기업내 종업원의 조직몰입과 공유가치를 향상시킨다는 것을 실증분석하였다. 이들은 <그룹 2>와 같이 권한위임과 행위기준평가, 조직몰입이 종업원의 고객지향성에 대한 공유가치에 영향을 준다는 결과를 제시하였다.

〈그림 2〉 Hartline연구의 고객지향적 전략 확산 모델



자료원: Michael D. Hartline, James G. Maxham III and Daryl O. McKee(2000), "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employee," *Journal of Marketing*, Vol. 64 April, p. 36.

3) 내부마케팅의 구성요인

내부마케팅의 선행연구에 대한 문헌적 고찰을 통하여, 본 연구에서는 다음과 같은 내부마케팅의 구성요인을 설정하였다.

(1) 권한위임

권한위임이란 직접적으로 서비스를 제공하고 있는 종업원들에게 가능한 최대의 의사결정권을 부여함으로써 종업원이 특별한 문제에 직면했을 때 자신감을 가지고 도전할 수 있도록 하는 것이다. 현재의 기업 상황을 고려할 때 권한위임을 통한 신속한 의사결정은 급변하는 환경에 대처할 수 있는 도구가 될 수 있다(Berry, 1995).

권한위임에는 조직성과에 관한 정보, 조직성과를 기초로 한 보상, 종업원으로 하여금 조직성과를 이해하고 공헌하게 하는 지식, 조직의 방향과 성과에 영향을 미치는 의사결정 권한이 포함되어야 한다(Bowen & Lawler, 1992). 특히 서비스조직에 있어서, 문제 발생 시 즉각적인 해결책을 강구할 수 있는 방안을 마련해 준다는 점에서 최일선 서비스 제공자에 대한 권한 위임은 그 중요성이 더욱 크다고 할 수 있다.

다수의 학자들이 권한위임에 대한 특성을 제시하고 있다. 권한위임은 직무수행에 대한 통제, 수행과업에 대한 인지, 결과에 대한 책임, 보상에 대한 공정성이 따라야 하며(Berry, 1995), 권한위임 수준을 결정하는데 이용할 수 있는 차원은 기업의 기본 전략 차원, 고객과의 관계 기술, 기업환경, 종업원 태도 등이 제시되었다(Bowen &

Lawler, 1992). Rafiq와 Ahmed(1998)은 권한위임의 유형을 상례적, 창조적, 비상례적의 세 가지 유형으로 구분하였다. 일반적인 권한위임은 창조적 위임을 의미한다(Kelley, 1993).

권한위임의 주요 목적은 종업원의 동기부여를 통해 생산성을 증진시키고 고객에 대한 서비스를 개선시키며 시장지향적 활동을 보다 효과적으로 수행하는 것이다. 일선 종업원에 대한 권한위임은 종업원의 태도와 행위변화를 유도하여 직무만족을 증대시키고 역할부담과 역할보호성을 감소시킬 수 있다. 또한 과업자주성과 의사결정 영향요인, 의사결정의 재량권이 직무만족, 역할부담과 관련이 있는 것으로 제시되었다(Brown & Peterson, 1993; Singh, 1993).

결국 권한위임의 이점은 고객요구와 문제에 신속하게 대응하며 열정적이고 우호적인 분위기에서 고객을 접촉하여 혁신적인 아이디어를 개발하고 충성고객을 창출함으로써(Bowen & Lawler, 1992) 고객지향적 행위를 유지하기 때문에 변화하는 고객요구에 보다 유연하게 대응할 수 있다는 것이다. 권한위임의 사용은 내부고객지향성에 있어서 필수적이며(Hartline *et al.*, 2000; Peccei & Rosenthal, 2001) 또한 내부고객지향성이 시장지향성에 영향을 줄 수 있다는 점에서 중요한 선행요인으로 고려할 수 있다.

(2) 내부커뮤니케이션

내부고객지향성과 시장지향성의 발전을 위해서는 조직내의 효과적인 커뮤니케이션이 필수적이다. 종업원들의 내·외부고객에게 서비스공급자로서 과업을 수행하려면 다양한 정보를 필요로 하는데, 이러한 정보에는 외부고객의 요구에 관한 조사결과뿐만 아니라(시장지향성) 자신들의 요구(내부고객지향성)의 상호교환도 포함된다(Gronroos, 1990). 관리자와 종업원간의 상호커뮤니케이션을 통하여 경영지원을 증진시킬 수 있을 뿐만 아니라 종업원들에게 피드백을 제공하여 직무성적을 증진시킬 수 있다. 종업원들에게는 고객요구에 관한 정보, 경쟁업자 정보, 시장환경에 관한 정보, 조직에 관한 정보가 필요하며 또한 자신들 개개인의 기여가 조직과 고객들에게 얼마나 중요한지도 알아야 할 필요가 있다. 내부커뮤니케이션과 관련된 연구를 보면 조직 내 혁신과정에서의 내·외부커뮤니케이션이 품질, 특히 신제품 개발에 영향을 주기 때문에 혁신과정 또한 커뮤니케이션과 정보처리 과정으로 포함되고 있다(Souder & Moenaert, 1992). 종업원간 상호의존성이나 정보교환이 부서간의 직무 이해를 향상시킬 수 있으며 조직혁신에 기여한다는 것이 '내부커뮤니케이션, 조직성과 및 혁신에 관한 연구'에서 확인되고 있다(Edvardsson *et al.*, 1995).

내부커뮤니케이션은 조직 내 정보교환이라는 관점에서 정보처리과정에도 영향을 줄 수 있다. 효과적인 내부커뮤니케이션을 통하여 불확실성 감소, 조직분위기 개선, 조직몰입, 기능간 협조의 효과가 있을 수 있다(Storey & Easingwood, 1993; Singh, 2000). 효과적인 내부커뮤니케이션은 조직을 자기관리, 자기통제 방향으로 유도할 수 있으며

로 성공적 서비스품질 향상에 매우 중요한 요소라 하겠다(Fletcher, 1999).

(3) 보상시스템

인적자원관리의 계획과 수행은 조직의 시장지향성을 증진시킬 수 있는 직접적이며 적극적인 방법이 될 수 있다. 특히 보상시스템은 종업원들의 행동을 형성하는 데 훌륭한 수단이 된다는 것으로 확인되고 있다(Anderson & Chambers, 1985; Jaworski & Kohli 1993). 보상시스템을 통하여 시장지향성과 일치하는 새로운 행동과 태도를 수용하고자 하는 동기를 종업원들에게 유발시킬 수 있다(Ruekert, 1992; Hauser *et al.*, 1996).

내부고객에 대한 시장지향적 가치를 제고해야 하는 상황이라면 내부고객에게 최상의 품질을 제공하려는 조직 내 다양한 노력에 대하여 포상하는 유인책이 있어야 한다(Mohr-Jackson, 1992; Hauser *et al.*, 1996; Lukas & Maignan, 1996). 보상시스템은 단기이익이나 판매에 대하여 보상하기보다는 종업원의 행위기준의 평가를 통해 종업원들에게 시장지향성행위를 받아들이게 하는 유인책이 되어야 한다.

외부고객을 중시하는 종업원은 회사의 자산이기 때문에 효과적인 인적자원관리를 수행하기 위하여 이러한 종업원을 지속적으로 보유하는 것이 중요하다. 효과적인 채용과 선발의 시행 또한 조직 내 시장지향성의 수준과 깊은 관계를 가지고 있는 것으로 밝혀졌다. 즉 시장지향성에 대하여 이미 사전 지식을 가지고 있는 인력이나 조직의 시장지향성에 이바지할 수 있는 기술을 가지고 있는 직원을 채용하는 것이 이러한 성향을 가지도록 종업원을 교육훈련시키는 것보다 훨씬 더 효율적이라는 것이다(Gronroos, 1990; Ruekert, 1992). 종업원들의 적절한 행동을 유인하고 유지하며 가장 적절한 시기에 적절한 수준으로 보상해주도록 고안된 보상시스템은 시장지향성과 내부고객지향성에 직접적이며 지대한 영향을 미친다.

(4) 경영층지원

연구자들은 최고경영자들의 종업원 지원을 조직의 내부고객지향성과 시장지향성을 고양하는 필수조건으로 제시한다(Webster, 1988; Gronroos, 1991; Jaworski & Kohli, 1993; Lukas & Maignan, 1996). 시장지향성을 유도하는 조직 분위기를 조성하며 종업원의 시장지향성행동을 격려하고 고무하는 것이 상급관리자의 경영책임이다. 시장지향성에 대한 이들의 지속적 강화가 없다면 종업원들은 그들의 이전태도와 행동으로 되돌아가게 된다. 조직의 리더는 종업원의 역할모델이므로 그들의 위치에서 나름대로 내부고객과 외부고객에 대한 헌신을 보여주어야 한다(Lukas & Maignan, 1996; Kohli & Joworski, 1990).

경영자들은 일상의 조직활동에서 종업원을 계획에 참여시키고(Gronroos, 1990), 이들에게 관심을 가져주며(Lukas & Maignan, 1996) 종업원의 제안에 적극적인 대응을

해주는 것(Jaworski & Kohli, 1993; Lux *et al.*, 1996) 등의 노력을 기울여야 한다. 경영자들은 조직의 기본 방향을 설정하고 종업원에 대한 적극적인 지원을 강화함으로써 조직전체가 지향하는 목표를 달성할 수 있을 것이다.

(5) 교육훈련

교육훈련의 목표는 종업원들이 조직의 사명과 전략을 이해하고 마케팅에 대한 태도를 호의적으로 갖게 하고, 고객관계 수립과 고객만족에 대한 모든 종업원 각자의 책임을 이해시키고, 기능적 품질, 관계적 품질, 교환적 품질과 내부커뮤니케이션 및 고객서비스 숙련도 등을 증진시키는 것 등이다.

이러한 교육훈련 시스템은 경영자의 전폭적인 지원 하에 이루어져야 하며 시장지향성을 조직전체로 발전시키기 위해서는 종업원들이 그 개념을 파악하고 시장지향적 조직 내에서 자신들이 추구해야 할 역할을 이해하는 것은 매우 중요하다. 훈련프로그램을 통해서 종업원들에게 시장지향성의 중요성과 본질을 전달할 수 있으며(Gronroos, 1990), 시장지향성의 개발에 대해 가질 수 있는 부정적인 태도들을 불식시킬 수 있는 중요한 수단이 될 수 있고(Piercy, 1995), 시장지향성 수행을 위해 요구되는 전문기술이나 소비자욕구에 대한 감각도 제공할 수 있다(Ruekert, 1992). 종업원 개개인에게 다른 종업원과 연관된 각자의 역할, 기업내부의 다양한 기능, 나아가 소비자를 이해시킴으로써, 이들이 서비스 전략에 대한 포괄적인 견해를 가질 수 있도록 도와준다.

조직 내 구성원들의 시장지향성에 대한 이해와 태도가 우선적으로 개선되어야 시장지향성 조직문화에 실질적인 동참이 가능할 것이다. 따라서 어떤 조직에서 내부고객지향성과 시장지향성을 함께 발전시키려면 종업원에 대한 교육훈련이 선행되어야 할 것이다.

2. 시장지향성

1) 시장지향성의 중요성

최상의 기업성과는 경쟁적 이점을 개발하고 유지할 때 달성된다. 경쟁적 이점의 개념은 이전에는 주로 규모의 경제, 시장지배력 등의 요인 등을 시사하는 것이었지만 근래에는 시장 지향적 조직을 창출할 수 있는 기업의 핵심적 능력으로 그 초점이 모아지고 있다(Slater & Narver, 1994b).

지속적 경쟁우위를 추구하기 위하여 기업은 최상의 고객가치를 창출할 수 있는 행위를 유도하는 조직문화를 지속적으로 생성해 나가야 한다(Narver & Slater, 1990). 전략적 관점에서 시장지향성은 시장에 대한 통찰력 그리고 고객과의 연결성과 같은 기업역량의 중요성을 강조하는 기업의 시장지향적 문화로 보고 있다(Day, 1994). 또한

시장지향성은 기업의 자원관점에서도 논의되고 있다. 전통적으로 기업자원들은 토지, 노동력, 자본 등으로 정의되고 있지만 경쟁의 비교우위이론(자원우위이론)에서는 기업 자원의 개념을 확장하여 정보, 인적자원, 자금력, 고객 관계, 유통업자 관계 등을 비교우위의 잠재적 원천으로 포함시키고 있다. 이러한 자원의 개념에 비추어 시장지향성은 기업을 위한 비교우위원천을 제공할 수 있다(Hunt & Morgan, 1995; Slater, 1997).

시장지향적 문화의 가치는 시장지향성과 최상의 재무성과, 유통경로 관계 개선과 관련된 다양한 연구들에서 검증이 되고 있다(Kohli & Jaworski, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Kohli *et al.*, 1993; Slater & Narver, 1994b; Pelham & Wilson, 1996; Siguaw *et al.*, 1998).

상이한 시장상황에서도 시장지향성과 성과의 관계성은 분명히 드러나고 있다. 시장지향성은 기술격변, 경쟁강도, 시장변화와 같은 환경적 요인의 구성차이와 상황의 수준차이에도 불구하고 기업성공에 미치는 중요한 결정요인으로 실증적으로 제시되고 있다(Jaworski & Kohli, 1993; Slater & Narver, 1994b). 오늘날 많은 기업이 최상의 고객가치 제공과 지속적 경쟁우위를 달성하기 위해서는 시장지향성이 활용되어야 한다는 것을 인식하고 있기 때문에 그 중요성에 주목하고 있다.

하지만 시장지향성에 대한 문제는 기업의 인식과 열망의 부족에 있는 것이 아니라 조직 내에서의 실행에 어려움이 있다는 점이다. 특히 산업시장과 기술시장 등 전통적으로 마케팅이 취약한 영역에서는 시장지향성 수행이 더욱 어려운 것으로 알려져 있다(Webster, 1988). 또한 시장지향성의 실행에 요구되는 많은 비용과 조직의 시장지향성에 대한 구성원들의 무관심과 이해부족도 극복해야 하는 어려움 중의 하나이다. 최상의 고객가치 창출을 목표로 기업 내 모든 기능을 통합함으로써 조직구성원들이 시장지향성을 포용해야 한다는 것 등의 실질적인 어려움도 있다(Shapiro, 1988). 이러한 문제점들을 생각해 볼 때, 시장지향성은 마케팅 연구의 과제일 뿐 아니라 나아가 경영철학과 조직철학으로 확대될 수도 있다(Deshpande *et al.*, 1993).

2) 시장지향성의 이론적 배경

기업은 지속적인 경쟁우위를 달성함으로써 시장요구에 경쟁자들보다 더 잘 대응해야 하며, 시장요구의 변화를 예측하여야 하는데, 이러한 기업의 노력을 시장지향성(market orientation)이라고 한다. 시장지향성에 대한 연구는 많은 학계와 실무자들에게 의해서 진행되어져 왔고(Day, 1990; Kohli & Jaworski, 1990; Kotler, 1977; Narver & Slater, 1990; Webster, 1988; Narver & Slater, 1990) 최근에는 이러한 관계를 기업의 성격에 따라 이용할 수 있는, 실제성을 밝히려는 연구는 두 개의 연구논문(Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990)에 의해서 출발점을 형성하고 있다.

Kohli & Jaworski(1990)는 마케팅 개념의 실행에 대한 연구가 거의 없다고 지적하

었다. 또 마케팅개념을 사업철학이라 언급하면서, 이러한 사업철학은 조직의 여러 활동들이 반영된 실행(implementation)과는 구별되어야 한다고 하였다. 용어사용에 있어 마케팅지향(marketing orientation)이 아닌 시장지향(market orientation)을 채택한 세 가지 이유로는 첫째, 시장정보의 생성활동에 있어 마케팅부문에 한정된 것이 아닌 조직전체에 해당된다는 점, 둘째, 시장지향은 마케팅부서에 한정된 것이 아닌 비마케팅 부서를 포함한 조직전체의 책임이라는 점, 셋째, 시장이라는 개념이 고객과 이에 영향을 주는 요소들에 한정된 것이 아닌 시장관리차원의 확장된 개념을 수반하고 있다는 점을 들고 있다. 따라서 이들은 시장지향(market orientation)을 마케팅 개념의 실행으로 간주하고 “시장지향성은 현재 및 미래의 고객욕구에 대하여 조직전반에 걸친 시장정보의 생성(generation of market intelligence) 및 시장정보에 대한 부서간의 확산(dissemination of the intelligence), 그리고 이에 대한 조직전반에 걸친 대응성(responsiveness)이다.” 라고 정의하였고 이러한 정의는 철학적인 개념보다는 구체적인 활동에 초점이 맞춰졌다고 언급하였다. 또한 시장지향성에 대한 선·후행변수에 대한 개념적 틀과 제언가설들을 제시하였다.

Narver & Slater(1990) 역시 시장지향이 성과와 관련이 있음에도 불구하고 시장지향에 대한 척도개발이나 사업에 미치는 영향에 대한 연구가 없었다고 언급하였다. 이들은 기업이 장기적으로 우수한 사업성적을 달성하기 위한 지속적인 경쟁우위 즉, 고객에 대해 지속적으로 우수한 가치를 창조하는 것이 시장지향이라 하고 이를 “구매자에 대한 보다 우수한 가치를 창조·제공하는데 있어 필요한 행위들을 가장 효과적이고 효율적으로 창출하는 조직문화”로 정의하였다. 또한 문헌연구를 통해 시장지향의 구성요소를 세 가지 행위적 요소들 즉, 고객지향(customer orientation), 경쟁자지향(competitor orientation), 기능간 상호협조(interfunctional coordination)와 두 가지 의사결정기준 즉, 장기적 초점(long-term focus), 수익성(profitability)으로 추론하였다. 시장지향의 척도개발¹⁾ 및 사업성적에 미치는 영향에 대한 실증분석 시에는 행위적 요소와 의사결정기준은 개념적으로 매우 관련이 있으므로 단일차원으로 분석하였다. 분석결과, 시장지향성이 기업의 수익성에 중요한 결정요소라는 가설이 지지되었다.

Jaworski & Kohli(1993)는 시장지향성에 대한 척도개발²⁾과 함께 90년의 시장지향성에 대한 선·후행변수에 대한 개념적 틀을 수정하고 시장지향성과의 관계를 조사했다. 시장지향성에 영향을 주는 선행요소로 최고경영층의 강조점과 위협회피, 부서상호간 동태성의 갈등과 결속, 조직시스템의 공식화, 집중화, 분권화, 보상시스템으로 크게 세 가지를 두었다. 또한 종업원의 조직몰입 및 기업정신, 사업성적을 시장지향성의 후

1) 고객지향성 6개 문항, 경쟁자지향성 4개 문항, 기능간 상호협조 5개 문항으로 구성됨.

2) 정보생성 10개 문항, 정보확산 7개 문항, 대응성 14개 문항 중 대응설계 7개 문항, 대응실행 7개 문항으로 구성됨

행요소로 보고 시장지향성이 사업성과에 미치는 영향에 있어 환경적 상황을 매개변수로 두고 있다.

Slater & Narver(1994b)는 이전의 연구를 바탕으로 시장지향성, 고객가치, 그리고 성과간의 관계에 대한 개념적 모형을 제시하였다. 구체적으로, 시장지향성은 고객서비스, 품질, 혁신과 같은 핵심능력(core capability)에 영향을 주고 핵심능력은 고객충성도, 신제품 성공, 시장점유율과 같은 경쟁적 우위에 영향을 주어서 궁극적으로 수익성과 판매증대로 나타나는 사업성과에 영향을 주는 것으로 보았다.

이러한 시장지향성에 대한 이론적인 배경에 대한 연구와 함께 시장지향성의 매개변수(Day & Wensley, 1988; Kohli & Jaworski, 1990; Diamantopoulos & Hart, 1993; Slater & Narver, 1994a; Greenly, 1995; Doyle & Wong, 1998; Avlonitis & Gounaris, 1997; Avlonitis & Gounaris, 1999), 시장지향성의 성과측정(Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Pelham & Wilson, 1996; Dawes, 1999), 시장지향성과 전략(Slater & Narver, 1994a; Varadarajan & Clarke, 1994; Day & Wensley, 1988; Hunt & Morgan, 1995; Dobni & Luffman 2000)과 같은 연구가 활발히 진행되고 있다.

시장지향성을 측정하기 위해 사용되는 도구는 Jaworski & Kohli(1993), Narver & Slater(1990), Slater & Narver(1996)에 의해 개발 및 수정된 척도를 사용하고 있다. 또한 경쟁강도, 시장격변성, 기술변화 등의 매개변수와 관련된 연구는 Kohli와 Jaworski(1990)의 가설을 기초로 하여 진행되고 있다.

Ⅲ. 연구방법

1. 가설 및 연구모형

본 연구는 문헌연구를 통해 시장지향성의 선행요소를 내부마케팅으로 보고 내부마케팅과 시장지향성간의 관계를 연구하였다. 내부마케팅은 기업의 내부고객인 종업원에게 내부상품인 직무의 제공 또는 서비스 마인드나 고객지향적 사고를 심어주어 더 좋은 성과를 낼 수 있도록 동기를 부여하는 활동으로 마케팅 성공의 핵심적인 요소(Kotler, 1997; Greene et al., 1994; Berry & Parasuraman, 1991; George, 1990)로서 고객 및 시장에 대한 보다 구체적인 활동인 시장지향성의 선행요소의 성격을 가진다.

마케팅 개념은 표적시장, 고객욕구, 전사적 마케팅, 수익성(Kotler, 2000)과 고객지향, 기업의 전사적 노력, 판매가 아닌 기업목표로서의 수익(McCarthy, 1981), 그리고 고객을 경영적 사고의 중심으로 두는 사상(Drucker, 1950)으로 요약될 수 있다. 시장지향성은 경영사상 또는 철학적인 의미를 지닌 마케팅 개념의 실행측면으로서, 고객

과 경쟁자에 대한 보다 가치있는 정보를 창출 및 확산시키고 이를 이용하는 기업의 능력(Kohli & Jaworski, 1990; Shapiro, 1988) 및 자원활용에 있어 기능간 상호협조를 통해 우수한 고객가치를 창조하는 것(Narver & Slater, 1990), 그리고 고객의 가치를 우선적으로 하는 생각들의 집합(Deshpande *et al.*, 1993)으로 요약될 수 있다. 그러므로 본 연구의 가설과 연구모형은 다음과 같다.

H1: 권한위임은 시장지향성에 정의 영향을 미칠 것이다.

H1a: 권한위임은 외부고객지향성에 정의 영향을 미칠 것이다.

H1b: 권한위임은 경쟁자지향성에 정의 영향을 미칠 것이다.

H1c: 권한위임은 기능간 상호협조에 정의 영향을 미칠 것이다.

H2: 내부커뮤니케이션은 시장지향성에 정의 영향을 미칠 것이다.

H2a: 내부커뮤니케이션은 외부고객지향성에 정의 영향을 미칠 것이다.

H2b: 내부커뮤니케이션은 경쟁자지향성에 정의 영향을 미칠 것이다.

H2c: 내부커뮤니케이션은 기능간 상호협조에 정의 영향을 미칠 것이다.

H3: 보상시스템은 시장지향성에 정의 영향을 미칠 것이다.

H3a: 보상시스템은 외부고객지향성에 정의 영향을 미칠 것이다.

H3b: 보상시스템은 경쟁자지향성에 정의 영향을 미칠 것이다.

H3c: 보상시스템은 기능간 상호협조에 정의 영향을 미칠 것이다.

H4: 경영층지원은 시장지향성에 정의 영향을 미칠 것이다.

H4a: 경영층지원은 외부고객지향성에 정의 영향을 미칠 것이다.

H4b: 경영층지원은 경쟁자지향성에 정의 영향을 미칠 것이다.

H4c: 경영층지원은 기능간 상호협조에 정의 영향을 미칠 것이다.

H5: 교육훈련은 시장지향성에 정의 영향을 미칠 것이다.

H5a: 교육훈련은 외부고객지향성에 정의 영향을 미칠 것이다.

H5b: 교육훈련은 경쟁자지향성에 정의 영향을 미칠 것이다.

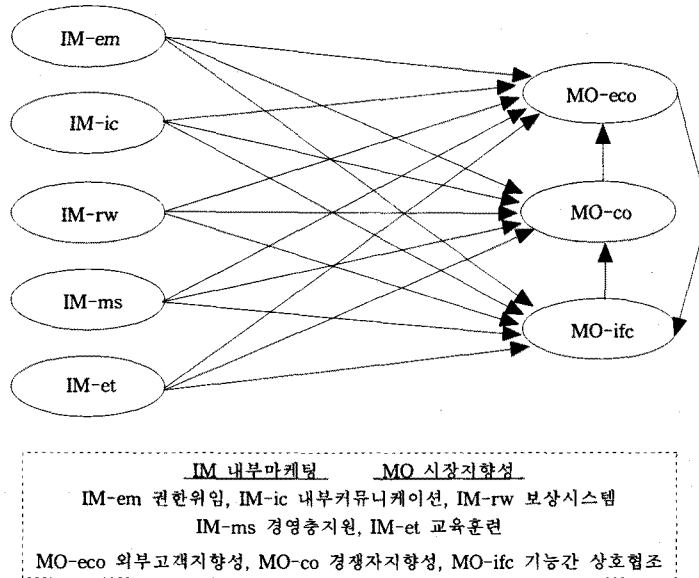
H5c: 교육훈련은 기능간 상호협조에 정의 영향을 미칠 것이다.

H6: 외부고객지향성은 기능간 상호협조에 정의 영향을 미칠 것이다.

H7: 기능간 상호협조는 경쟁자지향성에 정의 영향을 미칠 것이다.

H8: 경쟁자지향성은 외부고객지향성에 정의 영향을 미칠 것이다.

〈그림 3〉 연구모형



2. 표본추출 및 표본특성

본 연구는 국내기업을 대상으로 내부마케팅이 시장지향성에 미치는 영향에 초점을 두고 있으므로 표본선정에 있어 국내 우량기업의 조직체계를 갖춘 상장기업을 대상으로 하였다. 응답자 선정에 있어서는 내부마케팅과 시장지향성에 관련된 내용에 충분한 실무경험을 가진 것으로 판단되는 중간관리자 이상을 대상으로 하였다. 표본추출 방법으로는 판단표본추출법이 사용되었으며, 우편면접법과 대인면접법을 병행하여 총 600개의 설문지가 배포되었고 약 51%에 해당하는 305개 설문지가 회수되었다. 회수된 설문지 중 불성실하게 작성된 설문지를 제외한 274부가 분석에 사용되었다.

분석에 사용된 표본의 인구통계적 특성은 다음과 같다. 산업별로 볼 때 제조기업이 66.1%(181개 기업), 서비스기업이 33.9%(93개 기업)로 구성되었다. 응답자의 특성으로는 직급은 과장급이 65%(178명), 차장급 이상이 35%(52명)이고, 근무년수는 10년 미만인 21.2%(58명), 10년에서 19년이 60.9%(167명), 20년 이상이 17.9%(49명)이며, 연령대는 30대 33.6%(92명), 40대 61.3%(168명), 50대 이상 5.1%(14명)으로 구성되어 있으므로 내부마케팅 및 시장지향성에 대한 설문에 충분한 답변능력이 있다고 판단된다.

3. 척도

본 연구에 사용된 개념적 요인인 내부마케팅과 시장지향성의 척도는 다음과 같다.

내부마케팅 중 권한위임은 Hartline 등(2000), 내부커뮤니케이션은 Clampitt & Downs(1993), 보상시스템과 경영충지원은 Jaworski & Kohli(1993), 교육훈련은 Lux et al.(1996)의 척도를 수정하여 사용하였으며, 시장지향성은 Slater & Narver(1996)의 척도를 수정하여 사용하였다.

4. 실증분석

본 연구의 실증분석은 공분산구조분석에 있어 Gerbing & Anderson(1988)이 제시한 분석방법에 따른다. 먼저, 척도들에 대하여 신뢰성을 확보하고 탐색적 요인분석을 통해 변수들을 1차로 제거한 후 2단계 연구방법(two-step approach) 즉, 확인요인분석과 이를 토대로 한 경로분석을 실시한다.

1) 신뢰성 분석

각 요인별로 Cronbach's α 값은 권한위임(7개 문항) .7109, 내부커뮤니케이션(13개 문항) .8870, 보상시스템(9개 문항) .9076, 경영충지원(13개 문항) .9192, 교육훈련(10개 문항) .9235, 시장지향성(12개 문항) .9503으로 나타났다. Narver & Slater가 개발, 수정한 척도의 경우 Cronbach's α 값이 .90의 선회한다는 연구결과(Deshpande & Farley, 1998)와 비슷하게 본 연구에서의 시장지향성의 α 값이 높은 편이었다.

<표 1> 신뢰성 분석

	내부마케팅					시장지향성
	권한위임	내부커뮤니케이션	보상시스템	경영충지원	교육훈련	
Cronbach's α	.7109	.8870	.9076	.9192	.9235	.9503

〈표 2〉 요인분석

요 인	척 도	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	
내 부 마 케 팅	권한위임	x1. 업무의사결정에 대한 자율성 허용 ◡				.640				
		x2. 자신의 판단에 따른 문제해결 허용 ◡				.622				
		x3. 독창력 제고 ◡				.593				
		x5. 유연한 직무분위기 제고 및 직무독려				.430				
		x6. 주도권 허용				.600				
		x7. 종업원판단에 대한 신뢰				.456				
		내부 커뮤니케이션	x8. 회사변화에 대한 정기적인 통보							.587
	x9. 회사 재무상태에 대한 정기적 정보제공 ◡								.657	
	x10. 회사의 전반적인 정책 및 목표에 대한 인식 ◡								.539	
	x14. 소속부서 계획에 대한 정기적인 정보제공								.648	
	x15. 인사정책방향에 대한 정보제공								.604	
	x16. 업무필요사항에 대한 정보제공								.592	
	보상 시스템	x25. 고객만족 달성에 대한 보상			-530					
		x26. 경쟁자 정보제공에 대한 보상 ◡			-833					
		x27. 긴밀한 고객관계 구축에 대한 보상 ◡			-844					
		x28. 시장정보제공에 대한 보상 ◡			-786					
		x29. 영업직원보상에 대한 고객조사결과의 활용 ◡			-718					
	경영지원층	x37. 경영층과의 접촉에 대한 분위기 조성 ◡							-768	
		x38. 업무관련 문제해결지침의 제공 ◡							-706	
		x39. 개방된 의사소통에 대한 장려 ◡							-737	
		x41. 계획수립 및 의사결정에 대한 종업원의 참여 ◡							-718	
		x42. 쌍방향정보흐름에 대한 노력 ◡							-695	
	교육훈련	x46. 종업원 교육훈련비용의 제공				.520				
		x47. 공식적인 교육훈련에 대한 가치 ◡				.723				
x48. 공식적인 훈련에 대한 회사의 지원성					.697					
x49. 전사적 교육훈련에 대한 중요성					.742					
x50. 교육훈련을 통한 회사사명 자각 ◡					.744					
x51. 교육훈련을 통한 고객욕구의 이해 ◡					.690					
외부고객 지향형	x52. 목표고객확인을 위한 교육훈련의 중요성 ◡				.628					
	x53. 기업비전(vision)의 고객만족 강조 ◡			-924						
	x54. 고객욕구이해의 중요성 ◡			-893						
	x55. 체계적인 고객만족 측정			-596						
	x56. 신상품개발 관련 아이디어 원천으로서의 고객활용			-433						
	경쟁자 지향형	x57. 경쟁자전략에 관한 정보의 기업내 공유	.595							
		x58. 위협적인 경쟁자행동에 대한 신속한 대응 ◡	.779							
		x59. 경쟁자의 강점, 전략에 대한 경영층의 정기적 논의 ◡	.829							
		x60. 경쟁적 기회대응에 있어 새로운 역량개발 ◡	.711							
	기능간 상호협조	x61. 고객경험 정보에 대한 전부서간 의사소통 ◡								-586
x62. 고객욕구 부응을 위한 전부서의 상호협력 ◡									-578	
x63. 고객가치창조에 대한 전종업원의 이해 ◡									-522	
x64. 부서간 갈등해소에 대한 관련부서의 긍정적 참여 ◡									-415	

* 요인적재량 .35 이하는 표기하지 않음, ◡ 확인요인분석에 포함된 척도

2) 탐색적 요인분석

확인요인분석에 앞서 실시하는 탐색적 요인분석의 목적은 요인들간의 개략적인 구

조과약과 동시에 기준범위 이하의 요인적재량을 가진 변수를 제거하는데 목적이 있다. 요인분석에는 SPSS 10.0이 사용되었으며, 요인추출방법으로는 최대우도법(Maximum likelihood method)과 회전방식은 사각회전 방식 중 직접 오블리민(Direct Oblimin)을 사용하였다.

3) 확인요인분석

(1) 내부마케팅

내부마케팅은 최대우도법의 결과로 볼 때 본 연구에서 제시한 다섯 가지 내부마케팅 요인으로 구별되었다. 내부마케팅에 대한 확인요인분석의 결과, P .000, Cmin/df 1.976, GFI .909, AGFI .876, RMR .075, NFI .923, RMSEA .060으로 지수범위를 만족하는 것으로 나타났다.

(2) 시장지향성

시장지향성에 대한 요인구조에 대해 명확히 하기 위하여 확인요인분석을 실시하였다. 먼저, 시장지향성의 외부고객지향성, 경쟁자지향성, 기능간 상호협조를 단일요인으로 분석한 결과 GFI .662, AGFI .511로 매우 좋지 않은 구조였다. 반면, 최대우도법의 결과를 토대로 시장지향성의 세 가지 개념적 요소를 구별하여 확인요인분석을 한 결과, x55, x56, x57의 세 변수가 제거되었으며, 지수는 P .000, Cmin/df 2.605, GFI .951, AGFI .908, RMR .034, NFI .973, RMSEA .077로 대부분의 지수범위를 만족하는 것으로 나타났다.

(3) 전체요인 확인분석 및 상관관계 분석

내부마케팅의 다섯 요인과 시장지향성의 세 요인들의 집중타당성과 판별타당성을 분석하기 위하여 전체요인 확인분석과 상관관계 분석을 실시하였다. 전체요인 확인분석에서 지수들은 P .000, Cmin/df 1.721, GFI .880, AGFI .845, NFI .914, TLI .955, CFI .962, RMR .069, RMSEA .051로 대부분의 지수범위를 만족하였다. 또한 내부마케팅과 시장지향성의 구성신뢰도 및 분산평균은 각각 .9564와 .5510, .9593과 .7243으로 기준치인 .8과 .5의 범위를 만족시켰다.

상관관계를 통한 판별타당성의 측정에서 총 28개 쌍 중 한 쌍을 제외한 27개 쌍의 상관계수가 유의수준 1%에서 유의하여, 완전상관 1과 다른 것으로 나타났다.

〈표 3〉 전체요인 확인분석

척 도		경로계수(t-value**)	표준오차	구성신뢰도	분산평균	
내부 마 케 팅	권한위임	x1	.923(8.865)	.104	.9564	.5510
		x2	1.000*	-		
		x3	.925(8.761)	.106		
	내부 커뮤니케이션	x9	1.055(9.720)	.109		
		x10	1.000*	-		
	보상 시스템	x26	1.000*	-		
		x27	1.029(17.613)	.058		
		x28	1.020(17.165)	.059		
		x29	.948(15.195)	.062		
	경영층 지원	x37	1.000*	-		
		x38	.835(14.550)	.057		
		x39	.999(16.497)	.061		
		x41	.953(16.360)	.058		
		x42	.930(17.243)	.054		
	교육훈련	x47	1.000*	-		
		x50	1.212(13.927)	.087		
x51		1.308(14.051)	.093			
x52		1.167(12.114)	.096			
시 장 지 향 성	외부고객 지향성	x53	1.025(18.716)	.055	.9593	.7243
		x54	1.000*	-		
	경쟁자 지향성	x58	.942(18.585)	.051		
		x59	1.000*	-		
	기능간 상호협조	x60	.945(21.115)	.045		
		x61	1.000*	-		
		x62	1.041(24.413)	.043		
		x63	1.010(23.294)	.043		
x64	.920(20.274)	.045				

* 분석시 1 지정된 것임. ** 모든 t-value는 p < 0.001에서 유의함.

〈표 4〉 상관관계 분석

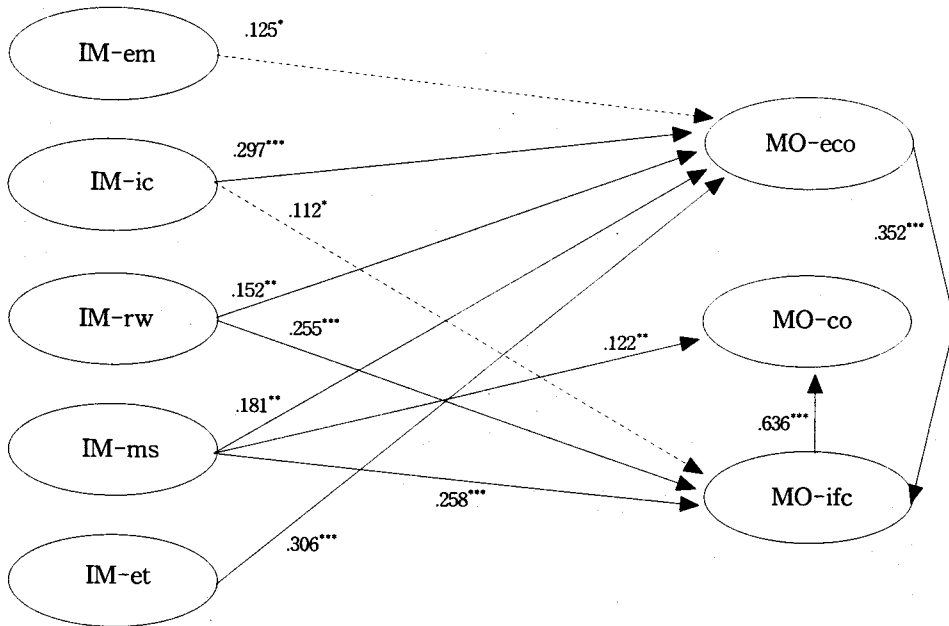
	Mean	SD	IM-em	IM-ic	IM-rw	IM-ms	IM-et	MO-eco	MO-co	MO-ifc
IM-em	5.622	.784								
IM-ic	4.916	1.165	.204**							
IM-rw	3.605	1.266	.080	.299**						
IM-ms	4.145	1.205	.232**	.461**	.454**					
IM-et	5.047	1.011	.211**	.474**	.475**	.566**				
MO-eco	5.504	1.094	.224**	.412**	.347**	.331**	.505**			
MO-co	4.658	1.129	.254**	.430**	.495**	.564**	.533**	.506**		
MO-ifc	4.631	1.153	.262**	.462**	.531**	.546**	.600**	.578**	.767**	

** p < 0.001

(4) 경로분석 및 가설검정

내부마케팅과 시장지향성의 확인요인분석을 바탕으로 경로분석을 실시하였다. 제거된 변수는 없으며 결과는 다음과 같다.

〈그림 4〉 경로분석



IM 내부마케팅 MO 시장지향성
 IM-em 권한위임, IM-ic 내부커뮤니케이션, IM-rw 보상시스템
 IM-ms 경영충지원, IM-et 교육훈련
 MO-eco 외부고객지향성, MO-co 경쟁자지향성, MO-ifc 기능간 상호협조

***, **, * 각각 p < 1%, 5%, 10%

연구모형의 지수는 P .000, Cmin/df 1.543, GFI .910, AGFI .877, RMR .061, NFI .937, TLI .971, CFI .977, RMSEA .045로 유의확률을 제외한 모든 지수들의 범위를 만족하였다.

〈표 5〉 가설검정

		직접영향			간접영향			결론 (직접 및 간접영향)
		표준화 회귀계수	t-value	가설검정	표준화 회귀계수	유의확률	가설검정	가설검정
IM-em →	MO-eco	.125*	1.905	H1a 채택	— ^a	—	—	H1a 채택
	MO-co	.039	.814	H1b 기각	.044*	.067	H1b 채택	H1b 채택
	MO-ifc	.077	1.458	H1c 기각	.077*	.081	H1c 채택	H1c 채택
IM-ic →	MO-eco	.297***	3.600	H2a 채택	—	—	—	H2a 채택
	MO-co	.070	1.194	H2b 기각	.136***	.005	H2b 채택	H2b 채택
	MO-ifc	.112*	1.665	H2c 채택	—	—	—	H2c 채택
IM-rw →	MO-eco	.152**	1.995	H3a 채택	—	—	—	H3a 채택
	MO-co	.066	1.177	H3b 기각	.199**	.012	H3b 채택	H3b 채택
	MO-ifc	.255***	4.357	H3c 채택	—	—	—	H3c 채택
IM-ms →	MO-eco	.181**	2.103	H4a 채택	—	—	—	H4a 채택
	MO-co	.122**	1.979	H4b 채택	—	—	—	H4b 채택
	MO-ifc	.258***	3.839	H4c 채택	—	—	—	H4c 채택
IM-et →	MO-eco	.306***	3.721	H5a 채택	—	—	—	H5a 채택
	MO-co	.045	.752	H5b 기각	ns		H5b 기각	H5b 기각
	MO-ifc	.039	.558	H5c 기각	.104**	.011	H5c 채택	H5c 채택
MO-eco →	MO-ifc	.325***	4.124	H6 채택	—	—	—	H6 채택
MO-ifc →	MO-co	.636***	8.742	H7 채택	—	—	—	H7 채택
MO-co →	MO-eco	.095	.783	H8 기각				H8 기각

***, **, * 각각 p < 1%, 5%, 10% a : 직접효과 채택시 간접효과는 기재치 않음.

권한위임은 유의수준 10%에서 외부고객지향성에 직접영향(.125)을 미치는 것으로 나타났다. 따라서, 가설 H1a는 채택되었다.

내부커뮤니케이션은 유의수준 1%에서 외부고객지향성에 직접영향(.297)을 미치고, 기능간 상호협조에는 유의수준 10%에서 직접영향(.112)을 미치는 것으로 나타났다. 경쟁자지향에 대해서는 직접영향은 유의하지 않았으나 간접영향(.136)은 유의수준 5%에서 유의한 것으로 나타났다. 그러므로 가설 H2a, H2b, H2c는 채택되었다.

보상시스템은 유의수준 5%에서 외부고객지향성에 대해 직접영향(.152)을 미치고, 기능간 상호협조에는 유의수준 5%에서 직접영향(.255)을 미치는 것으로 나타났다. 경쟁자지향에 대해서는 직접영향은 유의하지 않았으나 유의수준 5%에서 간접영향(.199)을 미치는 것으로 나타났다. 그러므로 가설 H3a, H3b, H3c는 채택되었다.

경영충지원은 외부고객지향성, 경쟁자지향성, 기능간 상호협조에 유의수준 각각 5%, 5%, 1%로 직접영향(.181, .122, .258)을 미치는 것으로 나타났다. 그러므로 가설 H4a, H4b, H4c는 채택되었다.

교육훈련의 경우 유의수준 1%에서 외부고객지향성에 직접영향(.306)을 미치는 것으로 나타났으나 경쟁자지향성과 기능간 상호협조에는 유의한 영향을 미치지 못했다. 간접영향에 있어서는 기능간 상호협조에 유의수준 5%에서 간접영향(.104)을 미치는 것으로 나타났으나 경쟁자지향에는 유의한 간접영향을 미치지 못했다. 그러므로 가설 H5a, H5c는 채택되었고, H5b는 기각되었다.

외부고객지향성은 유의수준 1%에서 기능간 상호협조에 직접영향(.325)을 미치는 것으로 나타났고, 기능간 상호협조는 유의수준 1%에서 경쟁자지향에 직접영향(.636)을 미치는 것으로 나타났으나, 경쟁자지향성은 외부고객지향성에 유의한 직접영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그러므로 가설 H6, H7은 채택, H8은 기각되었다.

IV. 결 론

1. 연구결과 및 시사점

본 연구에서는 내부마케팅과 시장지향성의 문헌연구를 토대로 내부마케팅의 다섯 가지 세부요인 즉, 권한위임, 내부커뮤니케이션, 보상시스템, 경영충지원, 교육훈련을 도출하였고, 90년부터 활발하게 연구되기 시작한 시장지향성에 대해서 Kohli와 Jaworski, Narver와 Slater를 중심으로 한 이론적 배경 및 시장지향성의 매개변수, 성과측정, 전략 등에 대해 정리하였다. 그리고 도출된 내부마케팅의 다섯 가지 구성요인과 시장지향성의 세 가지 개념적 요인들 간의 구체적인 영향관계를 도출하기 위하여 공분산구조분석을 실시하였다.

연구결과에 따른 요약 및 시사점은 다음과 같다.

시장지향성은 본 연구에서 세 가지 요인으로 구분되었다. 외부고객지향성이 기능간 상호협조에 영향을 주고 기능간 상호협조는 다시 경쟁자지향에 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 일반적으로 마케팅 개념에서의 고객지향, 전사적 활동 등의 맥락과 같은 것이라 고려된다.

내부마케팅의 다섯 요인 중 교육훈련이 직·간접적으로 경쟁자지향에 유의한 영향을 미치지 못하는 것을 제외하고, 모두 시장지향성의 세 가지 요인에 직·간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 시장지향성을 통해 보다 높은 수익성을 창출하기 위한 선행조건으로 내부마케팅의 역할이 중요하다는 것을 의미한다.

시장지향성에 대해 가장 큰 직접영향을 미치는 내부마케팅 요인은 다음과 같다. 먼저, 외부고객지향성에 가장 큰 직접영향을 준 내부마케팅 요인은 교육훈련($b=.306$)이었고, 경쟁자지향성 및 기능간 상호협조에는 경영충지원(각각 $b=.122, .258$)이 가장 큰

직접영향을 미쳤다.

내부마케팅의 다섯 요인은 모두 외부고객지향성에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 교육훈련, 내부커뮤니케이션, 권한위임이 각각 .306, .297, .125 로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 훈련프로그램을 통해서, 종업원들에 대한 시장지향성의 중요성과 본질의 전달가능 및 시장지향성 수행을 위한 소비자욕구에 대한 감각제공이 가능하다는 Gronroos(1990)와 Ruekert(1992)의 연구결과와 같은 맥락이다.

시장지향성 중 기능간 상호협조에 직접영향을 주는 내부마케팅의 요인은 경영층지원($b=.258$), 보상시스템($b=.255$), 내부커뮤니케이션($b=.112$)이었다. 따라서 기능간의 상호협조적인 기업분위기를 창출하기 위해서는 경영층의 지원은 물론 보상시스템과 내부커뮤니케이션을 적절히 활용해야 할 것이다. 보상시스템과 내부커뮤니케이션은 둘 다 외부고객지향성과 기능간 상호협조에 영향을 주고 이를 통해 간접적으로 경쟁자지향성에 영향을 주는 것으로 나타났다.

경영층지원은 내부마케팅의 요인들 중 유일하게 시장지향성의 세 요인 즉, 외부고객지향성, 경쟁자지향성, 기능간 상호협조에 각각 .181, .122, .258의 직접영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 최고경영자들의 종업원에 대한 지원이 조직의 시장지향성을 고양하는 필수조건이라는 선행연구 결과와 같다(Pitt *et al.*, 1999; Lukas & Maignan, 1996; Varey, 1995; Jaworski & Kohli, 1993; Gronroos, 1991; Webster, 1988). 따라서 시장지향에 관련된 제반활동에 있어 내부마케팅 요인들 중 경영층의 지원은 필수불가결한 것이라 고려된다.

내부마케팅 다섯 요인 중 직접적으로 경쟁자지향에 영향을 주는 것은 경영층지원 밖에는 없었다. 따라서 경쟁자지향은 경영층지원의 직접영향과 권한위임, 내부커뮤니케이션, 보상시스템의 간접영향을 받는 것으로 나타났다. 또한 외부고객지향성의 간접영향과 기능간 상호협조의 직접영향을 받는 것으로 나타났다.

2. 연구의 한계점 및 미래연구방향 제시

본 연구에서는 문헌연구를 토대로 내부마케팅의 구성요인을 권한위임, 내부커뮤니케이션, 보상시스템, 경영층지원, 교육훈련의 다섯 가지로 규정하였다. 더 나아가 새로운 구성요인 도출 또는 재구성 및 요인간의 관련성 등에 대한 차후 연구가 필요할 것이다.

시장지향성의 척도로 Slater & Narver(1996)의 연구결과를 활용하였다. 차후 Jaworski & Kohli(1993)의 척도를 통한 분석 및 전자와 후자의 분석 시 고려되어야 할 차이점에 대한 연구가 필요할 것이며 아울러 한국기업에 맞는 시장지향성 및 내부마케팅의 척도에 대한 체계적인 연구가 필요할 것이다.

시장지향성의 선행요인으로 내부마케팅을 사용하였다. 이 외에 시장지향성의 선행 요소에 있어 개념적인 관련성이 있는 기타 요인들에 대한 분석이 필요할 것이다. 또한 본 연구에서는 시장지향성의 후행적 요인은 고려하지 않았다. 차후 내부마케팅과 시장지향성이 기업의 성과인 수익성 혹은 시장점유율 등에 미치는 영향에 대해 분석되어야 할 것이다. 그리고 기타 매개변수에 대한 연구 역시 필요할 것이다. 또한 내부마케팅 활동의 효과는 조직 내에서 장기적인 시각으로 접근해야 하므로 횡단적 분석과 함께 종단적 분석 역시 활용되어야 할 것이다.

참고문헌

- Ahmed, P. K. and M. Rafiq(1995), "The Role of Internal Marketing in the Implementation of Marketing Strategies", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol.1 No.4, 32-51.
- Anderson, P. and T. Chambers(1985), "A Reward/Measurement Model of Organizational Buying Behavior", *Journal of Marketing*, Vol.49(Spring), 7-23.
- Avlonitis, G. J. and S. P. Gounaris(1999), "Marketing Orientation and Its Determinants: An Empirical Analysis", *European Journal of Marketing*, Vol.33 No.11/12, 1003-1037.
- Avlonitis, G. J. and S. P. Gounaris(1997), "Marketing Orientation and Company Performance", *Industrial Marketing Management*, Vol.26, 385-402.
- Berry, L. L.(1995), *On Great Service*, The Free Press, New York, NY.
- Berry, L. L. and A. Parasuraman(1991), *Marketing Services, Competing through Quality*, The Free Press, New York, NY.
- Bowen, D. E. and E. E. Lawler(1992), "The Empowerment of Service Workers and What, Why, How and When", *Sloan Management Review*, Vol.33 No.3, 31-39.
- Brown, S. P. and R. A. Peterson(1993), "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Causal Effects", *Journal of Marketing Research*, Vol.30 (February), 63-77.
- Day, G. S.(1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, Vol.58 (October), 37-52.
- Day, G. S. and R. Wensley(1988), "Marketing Theory with a Strategic Orientation", *Journal of Marketing*, Vol.47 (Fall), 79-89.

- Dawes, J.(1999), "The Relationship between Subjective and Objective Company Performance Measures on Marketing Orientation", *Marketing Bulletin*, Vol.10 (May), 65-75.
- Deshpande, R. and J. U. Farley(1998), "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis", *Journal of Market Focused Management*, Vol.2, 213-232.
- Deshpande, R., J. U. Farley, and F. E. Webster(1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, Vol.57(January), 23-27.
- Diamantopoulos, A. and S. Hart(1993), "Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework", *Journal of Strategic Marketing*, Vol.1, 93-121.
- Dobni, C. B. and G. Luffman(2000), "Market Orientation and Market Strategy Profiling: An Empirical Test of Environment-Behaviour-Action Coalignment and Its Performance Implications", *Management Decision*, Vol.38, No.8, 503-519.
- Doyle, P. and V. Wong(1998), "Marketing and Competitive Performance: and Empirical Study", *European Journal of Marketing*, Vol.32, No.5/6, 514-535.
- Edvardsson, B., L. Haglund, and J. Mattsson(1995), "Analysis, Planning, Improvisation and Control in the Development of New Service", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.6, No.2, 24-35.
- Fletcher, M.(1999), "The Effects of Internal Communication, Leadership and Team Performance on Successful Service Quality Implementation", *Team Performance Management*, Vol.5, No.5, 150-163.
- George, W.(1990), "Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level", *Journal of Business Research*, Vol.20, 63-70.
- Gerbing, D. W. and J. C. Anderson(1988), "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment", *Journal of Marketing Research*, Vol.25(May), 186-192.
- Greene, W. E., G. D. Walls, and L. J. Schrest(1994), "Internal Marketing-The Key to External Marketing Success", *Journal of Services Marketing*, Vol.8, No.4, 5-13.
- Greenley, G. E.(1995), "Market Orientation and Company Performance: Empirical

- Evidence from UK Companies", *British Journal of Management*, Vol.6, 1-13.
- Gronroos, C.(1991), "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behaviour Interface", *Journal of Business Research*, Vol.20, No.1, 3-11.
- Gronroos, C.(1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Harrell, G. D. and M. F. Fors(1995), "Marketing Services to Satisfy Internal Customers", *Logistics Information Management*, Vol.8, No.4, 22-27.
- Hartline, M. D., J. G. Maxham III, and D. O. McKee(2000), "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employee", *Journal of Marketing*, Vol.64(April), 35-50.
- Hartline, M. D. and O. C. Ferrell(1996), "The Management of Customer-Contract Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, Vol.60(October), 52-69.
- Hauser, J. R., D. I. Simester, and B. Wernerfelt(1996), "Internal Customers and Internal Suppliers", *Journal of Marketing Research*, Vol.33(August), 268-280.
- Hunt, S. D. and R. M. Morgan(1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, Vol.59(April), 1-15.
- Jaworski, B. J. and A. K. Kohli(1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol.57(July), 53-70.
- Kelley, S. W.(1993), "Discretion and the Service Employee", *Journal of Retailing*, Vol.69, No.1(Spring), 104-26.
- Kohli, A. K. and B. J. Jaworski(1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol.54(April), 1-18.
- Kotler, Philip(1997), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 9th ed., Prentice Hall.
- Lukas, B. A. and I. Maignan(1996), "Striving for Quality: The Key Role of Internal and External Customers", *Journal of Market Focused Management*, Vol.1, 175-187.
- Lux, D. J., S. M. Jex, and C. P. Hansen(1996), "Factors Influencing Employee Perceptions of Customer Service Climate", *Journal of Market-focused Management*, Vol.1, No.1, 65-86.

- McCARTHY, E. J.(1981), Basic Marketing, 7ed., IRWIN
- Narver, J. C. and S. F. Slater(1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol.54(October), 20-35.
- Peccei, R. and P. Rosenthal(2001), "Delivering Customer-Oriented Behaviour through Empowerment: An Empirical Test of HRM Assumptions", *Journal of Management Studies*, Vol.38, No.6(September), 831-857.
- Pelham, A. M. and D. T. Wilson(1996), "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.24 Issue 1(Winter), 27-43.
- Piercy, N. F.(1995), "Customer Satisfaction and the Internal Market-Marketing Our Customers to Our Employees", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol.1, No.1, 22-44.
- Pitt, M., J. Bruwer, D. Nel, and J. Berthon(1999), "A Framework for Research in Internal Marketing and the Study of Service Quality: Some Proposition", *Biographical Notes*, Vol.22, No.7, 1-11.
- Rafiq, M. and P. K. Ahmed(2000), "Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension", *Journal of Services Marketing*, Vol.14, No.6, 449-462.
- Rafiq, M. and P. K. Ahmed(1998), "A Customer-Oriented Framework for Empowering Service Employees", *Journal of Services Marketing*, Vol.12, No5, 379-396.
- Ruekert, R. W.(1992), "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective", *International Journal of Research in Marketing*, Vol.9, 225-245.
- Shapiro, B. P.(1988), "What the Hell is Market-Oriented?", *Harvard Business Review*, Vol.66(November-December), 119-125.
- Siguaw, J. A., P. M. Simpson, and T. L. Baker(1998), "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective", *Journal of Marketing*, Vol.62(July), 99-111.
- Singh, J.(2000), "Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations", *Journal of Marketing*, Vol.64(April), 15-34.
- Singh, J.(1993), "Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants, and Impacts", *Journal of Marketing*, Vol.57(April), 11-31.

- Slater, S. F. and J. C. Narver(1994a), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?", *Journal of Marketing*, Vol.58(January) 46-55.
- Slater, S. F. and J. C. Narver(1994b), "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance", *Business Horizons*, Vol.37 Issue 2(March-April), 22-283.
- Slater, S. F.(1997), "Developing a Customer Value-based Theory of the Firm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25 Issue 2(Spring), 164-170.
- Souder, W. E. and R. K. Moenaert(1992), "Integrating Marketing and R&D Project Personnel Within Innovation Project: An Information Uncertainty Model", *Journal of Management Studies*, Vol.29 No.4(July), 485-512.
- Storey, C. and C. Easingwood(1993), "The Impact of the New Product Development Project on the Success of Financial Service", *The Service Industries Journal*, Vol.13, No.3(July), 40-54.
- Varadarajan, P. and T. Clark(1994), "Delineating the Scope of Corporate, Business, and Marketing Strategy", *Journal of Business Research*, Vol. 31, pp. 93-105.
- Varey, R. J. and B. R. Lewis(1999), "A Broadened Conception of Internal Marketing", *European Journal of Marketing*, Vol.33, No.9/10, 926-944.
- Varey, R. J.(1995), "Internal Marketing: A Review and Some Interdisciplinary Research Challenges", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.6, No.1, 40-63.
- Webster, F. E. Jr(1988), "The Rediscovery of the Marketing Concept", *Business Horizons*, Vol.31(May-June), 9-16.

〈Abstract〉

A Study on the Relationship of Internal Marketing and Market Orientation

Chung, Ki Han* · Kim Dae Up**

Market orientation emphasizes the capability of a firm to learn customers, competitors, and inter-functional coordination and to use this market intelligence of creating superior value in the marketplace. It has been proved that market orientation contributes to organizational performance. But the question is what the antecedents and consequent to superior market orientation are.

The objective of this study is to assess the relationship between internal marketing and market orientation. In this study, Internal marketing consists of empowerment, internal communication, reward system, management supports, and education and training.

The effects of internal marketing on market orientation were analysed by Structural equation model. Market orientation was positive affected by internal marketing, directly and indirectly. Specially, the management supports of internal marketing' constructs had relatively important effect on market orientation

* Professor, Gyeongsang National University, Chinju, Korea, 660-701

** Instructor, Gyeongsang National University, Chinju, Korea, 660-701