

# 내부마케팅이 시장지향성과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구

정기한\* · 장형유\*\*

## 〈요약〉

본 연구는 최근 학계나 실무계의 관심이 되고 있는 내부마케팅, 시장지향성 그리고 고객만족사이에 존재하는 개념구조를 발견함으로써 경영자나 마케터에게 유용한 경영의 실마리를 제공하는 것을 목적으로 하고 있다. 선행연구를 바탕으로 경로모델과 수정경로모델을 제시하고 이에 대한 경로분석을 실시했다. 경로분석 결과, 내부마케팅이 시장지향성과 고객만족에 상당히 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 내부마케팅이 고객만족에 직접적으로 미치는 영향이 상당한 것으로 확인되었고 시장지향성을 통해서 고객만족에 미치는 간접적인 영향관계도 확인되었다. 시장지향성을 나타내는 고객지향성과 경쟁지향성은 고객만족에 유의한 영향을 미치나 기능간 조정이 기각되었다. 이는 국내 서비스기업의 경영프로세스에 시장지향성이란 개념이 완전하게 구현되고 있지 않음을 의미한다. 내부마케팅을 통한 내부종업원의 만족과 조직내부 기능간 유기적인 협력을 통해서 시장지향성이라는 기업철학을 체계화·구체화시켜 고객만족과 보다 긴밀하게 연계시켜야 함을 시사한다.

주제어 : 내부마케팅, 시장지향성, 고객만족

## I. 서론

최근 기업의 경쟁력 우위를 확보하는 확실한 방법중의 하나는 고객에게 최상의 서비스를 제공하는 것이며, 이 결과는 고객만족과 기업성으로 이어지게 된다. 외부고객에게 고객만족을 제공하는 주체인 기업내부의 종업원에게 고객지향적 사고를 심어주고, 기업전략 달성을 위해 종업원을 통합시키는 계획된 노력의 일환인 내부마케팅에 대한 최근의 관심은 필연적이라 할 수 있을 것이다.

또한 기업이 최상의 성과를 달성하기 위해서는 차별적인 핵심역량을 가질 수 있어

야 한다(Day 1994, ; Morgan and Hunt 1999). 이러한 차별화된 핵심역량을 가지기 위해서 한때는 시장지배력, 규모경제, 시장점유율 그리고 성장성 등에 초점을 두었다면 오늘날에는 이러한 초점이 고객에게 최상의 가치를 줄 수 있는 기업문화를 지속적으로 창출하는 것(Woodruff 1997; Slater and Narver 1994b; Day 1994)으로 그 초점이 변했다. 즉, 시장 지향적인 기업문화가 고객을 위한 지속적인 가치창출을 가능하게 하는 기초를 제공한다는 것이 많은 연구를 통해 확인되고 있고 최근 국내에서뿐만 아니라 서구·유럽권에서도 많은 관심을 보이고 있다.

고객만족이라는 개념도 고객만족경영이 도입된 이후로 재무적 성과와 함께 전반적인 기업성적을 장기적, 지속적으로 향상시켜 주는 기업운영 원리로서 자리잡아왔다.

\* 경상대학교 경영대학 경영학부 교수

\*\* 경상대학교 경영대학 경영학부 강사

고객이 만족하게 되면 자사의 제품이나 서비스에 대한 반복구매와 좋은 기업·상품 이미지라는 긍정적인 결과를 가져오면서 자사의 제품이나 서비스를 더 많이 그리고 더 자주 소비하게 될 것이다(LaBabera and Mazursky 1983; Cronin and Taylor 1994)라는 기본적인 가정은 고객만족에 대한 연구를 지속적으로 활성화시키고 있다. 또한 기업이 새로운 소비자를 지속적으로 확보하는 것은 어려운 일일뿐만 아니라 새로운 고객을 확보하기 위하여 필요한 자원은 기존 고객을 유지할 때 필요한 자원보다 훨씬 더 많이 들기 때문에(Spreng et al. 1995) 소비자의 불만족과 이로 인한 불평행동을 관리하여 고객과의 장기적인 관계를 형성하고 유지하는데 많은 관심을 기울이고 있다. 더욱이, 이미 오래 전부터 고객의 욕구가 다양화, 개성화, 고급화되어 가고 있고 자유경쟁시대와 같은 경영환경의 급격한 변화는 고객이 기업을 선택하는 시대가 됨에 따라 고객에게 외면을 당하게 되면 기업의 성장은 물론이고 생존마저도 위협받을 수 있다는 인식 자체가 고객만족에 대한 관심을 증폭시키고 있다. 최근에 이유재(2000)는 고객만족 연구에 관한 종합적 고찰이란 논문에서 1990년대 국내에서 이루어진 고객만족 연구들과 해외 논문을 정리하여 그 추세를 보여주고 있다.

최근의 빠르게 변화하는 기업환경하에서 지속적인 핵심역량(sustainable competitive advantage)을 보유할 수 있기 위해서, 해당 기업은 내부마케팅을 통해 내부종업원을 적절하게 훈련, 보상, 배치, 그리고 승진시키고 이를 통해 만족한 내부 종업원들이 지속적인 학습을 통해서 시장지향성을 기업내에

구축함으로써 최종적으로 고객만족을 창출하도록 할 수 있는 기업문화를 구축해 나가야 할 것이다.

내부마케팅, 시장지향성, 그리고 고객만족이라는 기업철학이 지향하는 공통적인 목적은 외부고객지향을 통해 고객만족을 실현함으로써 최상의 기업성과를 장기적으로 달성하는 것이다. 각 개념들은 기업의 핵심역량을 달성가능케하는 중요한 개념들이므로 기업성과와 결부되어 상당 기간동안 방대하게 연구가 이루어지고 있다. 하지만, 이러한 개념들 사이에 존재하는 영향관계의 정도와 방향성에 대해서 아직까지 확고하게 알려진 바가 없다. 특히, 내부마케팅과 시장지향성간의 관계에 대해서는 보다 그러하다. 기업경영에 중요한 개념들에 대한 이러한 모호성은 기업이 장기적 핵심역량을 달성하는 것과 관련해서 상당한 장애요인이 될 것이다.

최근에는 서비스산업에서 이러한 내부마케팅, 시장지향성, 고객만족 개념을 각 산업(교육, 의료, 은행, 경찰행정조직, 공공기관, 도/소매점)의 특성에 맞게 도입하려는 다양한 연구가 시도되고 있다. 서비스기업에서의 시장지향성은 기업성과를 향상시켜 줄 것이고 특히, 고객만족을 보다 증대시킴으로서 기업의 매출액 향상에 일조할 것이다(Gray et al. 1998). 즉 서비스 기업에 있어서 고객들의 요구를 정확하게 이해하는 것은 관리나 생산에 있어서 낭비를 줄여줄 것이고 경쟁적인 강점을 강화시켜줄 수 있을 것이다(Chang et al, 1998). 기업성과를 향상시키는 마케팅에 대한 지금까지의 일반적인 견해는 기업과 조직의 외부고객에 대한 활동만을 의미하는 것으로 이해하였다. 그러나 기업의 내부고객인 서비스 기업의 현

장 종업원들 및 조직 내 구성원을 대상으로 하는 내부지향적 마케팅 활동도 중요하다는 인식이 점차 확대되고 있다(Varey, 1995; Varey and Lewis, 1999). 따라서 본 연구에서는 내부마케팅, 시장지향성, 고객만족사이 에 존재하는 개념구조를 서비스 기업을 대상으로 탐색하고자 했다. 각 개념변수들간의 영향력간 성격을 부산·경남지역의 서비스기업을 대상으로 살펴 보고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 내부마케팅에 관한 연구

기업경영을 성공적으로 수행하기 위해서 전통적인 외부마케팅뿐만 아니라 내부마케팅을 통한 내부고객만족이 보다 강화되어야 한다(Gronroos 1989). 서비스 기업뿐만 아니라 전통적 제조기업은 두 종류의 고객을 갖고 있다. 하나는 통상적 의미에서의 고객으로 외부고객이다. 다른 하나는 기업의 종업원인 내부고객이다. 서비스 기업은 외부고객에게는 상품을 판매하고 내부고객에게는 내부상품으로서의 업무를 판매한다. 즉, 내부마케팅이란 종업원을 최초의 고객으로 보고 그들에게 서비스 마인드나 고객지향적 사고를 심어주며 더 좋은 효과를 낼 수 있도록 동기부여하는 활동이라고 정의할 수 있다(Geroge 1990).

성공적인 내부마케팅을 위한 요건(Varey 1995)은 내부마케팅이 전략적 관리의 주요한 부분으로 인식되어야 하며, 내부마케팅 과정이 조직구조나 경영층 지원의 부족으로

방해를 받지 않아야 하고, 최고 경영층이 지속적으로 내부마케팅에 대해 적극적인 지원을 해야 한다. 외부고객이나 외부시장이 반응하도록 하기 위해서는 좋은 제품이나 서비스가 필요하듯이 마찬가지로 내부시장에 있어서도 좋은 상품이 필요하다. 훌륭한 내부마케팅 즉, 고객지향적 성과를 기대하기 위해서는 기업이 종업원에게 매력적인 상품을 제공해야 한다(Ahmed and Rafiq 1995).

Conduit(2000)는 시장지향성이라는 개념구조가 형성되기 이전에 내부마케팅지향성이 필요함을 강조했다. 내부종업원들이 조직이 형성하려는 시장지향적인 기업문화의 방향성을 결정하는 주체로서 역할을 함으로 내부마케팅지향을 통해서 협력적인 기업문화가 형성되면 자연스레 시장지향적인 기업문화를 조장시킬 수가 있음을 주장했다. 시장지향적인 기업문화의 한 결과가 종업원의 동기부여향상이나 사기진작으로 나타난다는 주장이 있기도 하지만(Jaworski and Kohli, 1993) 오히려, 시장정보를 내부적으로 유포하기 위한 기능적인 상호협력의 필요성이 시장지향성의 많은 척도들에 내포되어져 있다.

Varey와 Lewis(1999)는 그의 저서에서 외부고객들이 가치있게 여기는 제품물이나 시장가치를 기업내부프로세스에 반영하여 내부적인 변화를 만드는 내부마케팅 프로세스 개념에는 시장지향성이라는 개념들이 상당수 발견된다고 주장했다. 즉, 시장교육과 훈련, 경영층지원, 커뮤니케이션, 인적관리, 권한위임을 포함하는 내부마케팅이 기업내에 구축되면 이는 시장지향적인 기업문화구축을 위한 배경이 될 수 있음을 주장했다.

Schlesinger와 Heskett(1991)은 “고객의 만족은 종업원의 만족에서 온다”라고 주장

하고 이러한 견해를 '서비스이윤고리'로 시각화하였다. 이들의 연구에 의하면 고객유지는 고객만족의 결과이며, 고객만족은 고객이 느끼는 가치(품질, 서비스, 비용)에 의해 결정되고, 이러한 가치는 종업원을 유지, 종업원 만족, 내부서비스 지원에 의해서 차례로 영향을 받는다고 제시하고 있다. 따라서 고객만족을 위해서는 사람, 적극적 내부지원, 선발과 훈련, 성과에 상응한 서비스의 새로운 모형이 필요함을 강조한다.

Anderson과 Fornell(1994)은 고객만족과 기업이익에 대한 연구로서, 품질과 가격이 어떻게 고객만족에 영향을 주는지에 대한 연구로서 고객만족의 수익성에 대한 영향을 분석하고 기대는 기대와 품질, 기타요인(환경적 추세, 기업특성요인)의 함수, 만족은 품질, 가격, 기대, 기타요인의 함수, 수익은 만족, 기타요인의 함수로 제시하였다. 이 논문의 결과로 볼 때, 고객만족이 기업성과에 영향을 주는 것은 고객지향성의 결과로 볼 때 내부고객지향성이 선행되어야만 할 것이다.

Rafiq와 Ahmed(2000)는 내부마케팅에 대한 정확한 개념에 대해 혼란성을 지적하고, 내부마케팅에 대한 정의, 통합, 확장 측면에서 새로운 내부마케팅 개념을 제시한다. 이 논문에서는 종업원동기부여, 직무만족, 내부기능간 통합, 고객지향성등이 상호순차적으로 상호작용하여 고객만족이라는 개념에 정의 영향을 미침을 주장하고 있다. 내부마케팅요소와 시장지향성요소들이 상호유기적으로 작용함으로써 고객만족이라는 연결고리를 형성하고 있음을 보여준 것이다.

내부마케팅에 관한 주요 선행연구들에서 강조되고 있는 주요 내부마케팅요인들은 시장교육과 훈련, 경영충지원, 내부커뮤니케이

션, 인적관리, 권한위임으로 제시될 수 있다. 본 연구에서는 이러한 요인들을 내부마케팅의 측정요인으로 사용하고 있다. 각각의 내부마케팅요인들에 대해서 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 교육훈련은 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. 훈련프로그램을 통해서 종업원들에게 외부고객지향성의 중요성과 본질을 전달할 수 있으며(Gronroos 1990), 외부고객지향성의 개발에 대해 가질 수 있는 부정적인 태도들을 불식시킬 수 있는 중요한 수단이 될 수 있고(Piercy 1995), 외부고객지향성 수행을 위해 요구되는 전문기술이나 소비자 욕구에 대한 감각도 제공할 수 있다(Ruekert 1992).

둘째, 연구자들은 최고경영자들의 종업원 지원을 조직의 내부고객지향성과 외부고객지향성을 고양하는 또 다른 필수조건으로 제시한다(Webster 1988; Jaworski and Kohli 1993; Lukas and Maignan 1996). 경영자들은 일상의 조직활동에서 종업원을 계획에 참여시키고(Gronroos 1990), 이들에게 관심을 가져주며(Lukas and Maignan 1996) 종업원의 제안에 적극적인 대응을 해주는 것(Jaworski and Kohli 1993; Lux et al. 1996) 등의 노력을 기울여야 한다.

셋째, 보상시스템은 종업원들의 행동을 형성하는데 훌륭한 수단이 된다는 것으로 확인되고 있다(Anderson and Chambers 1985; Jaworski and Kohli 1993). 보상시스

템을 통하여 외부고객지향성과 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).

넷째, 내부고객지향성과 외부고객지향성의 발전을 위해서는 조직내의 효과적인 커뮤니케이션이 필수적이다. 종업원들의 내·외부고객에게 서비스공급자로서 과업을 수행하려면 다양한 정보를 필요로 하는데, 이러한 정보에는 외부고객의 요구에 관한 조사결과뿐만 아니라 자신들의 요구의 상호교환도 포함된다(Gronroos 1990). 관리자와 종업원간의 상호커뮤니케이션을 통하여 경영지원을 증진시킬 수 있을 뿐만 아니라 종업원들에게 피드백을 제공하여 직무성적을 증진시킬 수 있다. 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).

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

내부마케팅에 대한 지금까지의 이론고찰을 바탕으로 본 연구에서는 내부마케팅이

시장지향성과 고객만족에 미치는 영향관계를 구체화시킬 것이다. 최근 시장지향성연구와 관련되는 중요한 연구과제로서 내부마케팅이 중요하다는 지적이 있는데 이는 시장지향성을 기업성으로 구체화시키는 것이 내부종업원이고 내부종업원들의 권한강화와 동기부여에 관해서 연구하는 분야가 바로 이 내부마케팅이기 때문이다(Conduit 2000). Banker(2000)등은 내부고객만족에 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.

사업의 성패가 고객과의 만족적인 상호작용여부에 따라 달라지는 서비스기업에서는 이러한 시장지향성이라든지 내부마케팅, 고객만족을 어떻게 기업프로세스에 구현하는가는 매우 중요한 문제라고 하겠다. 본 연구에서는 이러한 관계를 서비스기업을 대상으로 보다 구체화시킴으로서 기업의 성과향상을 도모할 것이다.

## 2. 시장지향성에 관한 연구

시장지향성은 지난 10여년 동안에 개발된 전략적인 마케팅에서 주류를 형성하고 있는 개념이다(Steinman et al. 2000). 산업간 조직간의 격렬한 경쟁상황이 증폭되고 있는 기업환경에서 많은 학자와 실무자들이 시장지향성의 개념을 조직의 지속적 경쟁이점(Sustainable Competitive Advantage)을 창출하기 위한 잠재적 기업철학으로 생각하고

있다(Harris and Piercy 1997; Hurley and Hult 1998). 시장지향적 조직이 보다 우수한 조직성과를 경험한다는 사실들이 많은 연구에서 제시되고 있다(Jaworski and Kohli 1993; Slater and Naver 1994). 또한 조직내 종업원의 만족, 공동정신의 배양 그리고 조직관여 수준을 향상시킨다는 연구도 있다(Ruekert 1992; Jaworski and Kohli 1993; Siguaw et al. 1994). 국내에서도 이와 관련한 학자들의 연구가 있다(노전표 1998; 이학식, 김영과 이용기 1998). 우리 나라에서는 1990년대 초반부터 고객에 대한 중요성을 기업목표로 표방하면서 고객이 중심이 되는 이러한 시장지향성과 사업성과에 대한 관심이 증대하고 있는 상황이다. 하지만, 아직까지도 이러한 관계를 명확하게 규명한 연구가 많지 않고 그 개념 자체도 명확하게 정립이 되지 않은 상황이다.

1990년 *Journal of Marketing*에 실린 두 논문(Narver and Slater 1990; Kohli and Jaworski 1993)을 기점으로 시장지향성과 성과간의 관계에 대한 연구가 활발하게 진행되었다. 시장지향성과 성과(performance)간의 관계는 다양한 분석수준에서 그리고 다양한 업종에 따라 각기 환경을 고려한 다른 시장지향성의 선행요소들을 선행변수로 해서 연구가 진행되어져 왔다. 대부분의 연구가 미국(Jaworski and Kohli 1993; Ruekert 1992; Slater and Narver 1994a)에서 이루어져 왔고 최근에는 유럽(Diamontopoulos and Hart 1993; Greenley 1995; Pitt et al. 1996)이나 일본(Deshpande et al. 1993) 그리고 오스트레일리아(Atrahene-glima 1996), 홍콩(Chang and Chen 1998)에서도 다양한 형태로 연구가 진행되고 있는 상황이다. 우

리나라에서는 1996년 이후 이에 대한 다양한 연구가 진행 중이며, 한국적 상황에서의 시장지향성에 대한 척도를 개발하기 위한 다양한 시도가 이루어지고 있다.

기업의 시장지향성은 기업의 성과와 직결되는 것으로 미국의 소비재산업뿐만 아니라 산업재기업(Balakrishnan 1996), 의료사업(Raju, Lonial, and Gupta 1995), 서비스산업(Chang and Chen 1998), 국제마케팅(Dalgic 1998)에도 적용되어 연구되고 있다.

최근에는 특히 서비스 마케팅에서 이러한 시장지향성을 서비스산업의 특성에 맞게 도입하려는 다양한 연구가 시도되고 있다. 서비스 기업에서 시장지향적인 기업은 최상의 서비스 품질을 통하여 높은 이익을 달성할 것이고 결국 높은 생산성과 고객의 충성도를 이끌어 낼 수 있을 것이다(Zeithaml et al. 1990). 서비스 기업에 있어서 고객들이 원하는 것과 원하지 않는 것을 정확하게 이해하는 것은 관리나 생산에 있어서 낭비를 줄여줄 것이고 경쟁적인 강점을 강화시켜줄 수 있을 것이다. 결과적으로 서비스기업에서의 시장지향적인 조직운영은 고객들과 관리자 사이에서 오는 지각적인 차이를 좁혀줄 것이고 이렇게 좁혀진 지각의 차이는 고객들에게 가장 비용 효율적인 방식으로 서비스를 제공하는 것을 가능하게 하므로 보다 나은 사업성과를 달성할 수 있을 것이다. 이러한 사실을 바탕으로 Chang(1998) 등은 시장지향성과 사업성과 그리고 서비스 품질에 대한 하나의 개념화된 모델을 제시했다.

국내에서도 최근에 이러한 특정업종과 관련해서 시장지향성과 사업성과에 대한 영향 관계를 밝히려는 연구가 다양하게 진행되고

있다. 전인수와 한재용(1994)은 백화점을 대상으로 한 연구에서 시장지향성은 환경, 전략 등에 비하여 사업성과에 상대적으로 큰 영향을 미치는 것을 발견하였다. 예종석과 윤운락(1996)은 시장지향성과 사업성과간을 연구에서 산업재와 소비재로 구분하여 조사한 결과, 소비재의 경우에 시장지향성이 사업성과에 보다 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 이 연구에서 시장지향성은 높은 수출성과(수출성장률, 수출수익률)에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이용기, 이학식, 그리고 유동근(1996)은 시장지향성에 대한 선행요인, 매개요인, 성과간의 구조적 관계를 호텔산업을 대상으로 조사했다. 그들은 시장지향성의 선행요인을 Jaworsik 와 Kohli(1993)의 제안을 토대로 하여 공식화, 분권화, 보상시스템, 부서간 연계, 부서간 갈등, 시장지향성강조, 그리고 모험성으로 설정하였는데 이 연구에서 시장지향성은 사원의 만족을 높여주고, 만족한 사원은 사업성과를 높이는데 공헌하는 것으로 나타났다.

또한 시장지향성은 내부 마케팅의 대상인 조직구성원들이 고객만족이라는 공통적 목표를 위해 일하게 함으로써 시장지향적 조직에 속해 있다는 자부심을 갖도록 할 수 있다. 이러한 공통적인 목적의 달성은 사원들이 그 기업 또는 조직에 가치 있는 기여를 하였다는 느낌을 갖게 해 줄 뿐만 아니라 소속감을 갖게 하는 결과를 가져온다. 결국 이러한 소속감은 사원들이 자신의 조직에 몰입할 수 있도록 해 준다(Jaworski and Kohli 1993). 즉, 경영자들이 기업을 시장지향적으로 운영관리함으로써 내부고객만족을 고양시키고 이러한 내부고객만족은 결국 외부고객만족으로 이어질 것이다.

시장지향성 측정은 다양한 방식으로 이루어져 왔다. Kohli와 Jaworski(1990)는 시장지향성이란 용어를 기업에서 사업철학으로서 생각되었던 마케팅 개념(marketing concept)의 실행이라고 정의한다. 이들은 관리자들에 대상으로 한 조사를 바탕으로, 마케팅의 실행을 구성하는 시장지향성 요소를 정보생성, 정보확산, 대응성으로 규정했다. 한편, Narver와 Slater(1990)에 의해서 구성된 시장지향성에 대한 조작적 정의는 세 가지의 행위적 변수, 즉 고객지향, 경쟁자 지향, 기능간의 상호조정을 구체화함으로써 성과와의 관계를 실증적으로 분석하였다. Deng과 Dart(1994)는 Narver와 Slater(1990)의 측정 도구를 사용하여 시장지향성과 성과의 관계에 대하여 연구 분석하였는데, 캐나다에서의 관리자들에 대한 연구 결과에서는 이들 사이에 직접적인 관계가 있음을 확인한 반면, 영국에서 주요 관리자를 대상으로 한 Greenley(1995b)의 조사에서는 같은 척도를 사용하였음에도 불구하고, 시장지향성과 성과사이의 관계는 주로 환경적인 요인들에 의하여 조절된다는 결과가 발표되었다. 실제로 시장지향성에 있어서 명확하게 검증 가능한 척도가 없기 때문에 서로 다른 환경하에서의 연구결과를 비교하는 것이 어렵고 산업간의 일반화 또한 어려운 일이지만 Jaworski/Kohli(1993)와 Narver/Slater 1990)의 시장지향성 척도를 다양한 산업의 영역에서 검증하는 것은 일반적인 척도를 개발을 위한 바람직한 방향이라고 할 수 있다. 본 연구에서는 Jaworsik와 Kohli, Slater와 Narver, 그리고 Deng과 Dart의 척도를 한국기업의 맞게 재조정해서 시장지향성 개념을 측정했다. 시장지향성 개념이 종업원의

만족과 관련된 내부마케팅이라든지 고객만족과 어떠한 관계를 형성하는지를 규명하고자 하였다. 보다 구체적으로 시장지향성이 고객만족을 유발하는지, 내부마케팅이라는 개념이 시장지향성과 고객만족을 높이는지, 그리고 내부마케팅이 고객만족에 직접적으로 영향을 미치는지 아니면 시장지향성을 통해서 간접적으로 영향을 미치는지 등을 밝히고자 한다.

### 3. 고객만족에 관한 연구

글로벌화·정보화·네트워크화는 글로벌 시장을 형성시키면서 초경쟁(mega competition)시대를 전개시키고 있다. 초경쟁시대에는 고객만족이야말로 기업이 추구해야 할 행동목표인 동시에 기업이 실현해야 할 경영이상이라고 할 수 있을 것이다.

고객만족이란 “소비자들이 제품이나 서비스를 구매, 비교, 평가, 선택하는 과정에서 그들이 어느 만큼 호의적 혹은 비호의적 감정을 경험하느냐 하는 것”이라고도 하며 또는 “상품이나 서비스에 대한 사전기대보다 사용실감이 크거나 높은 것”이라고도 한다. 두 번째 정의에서 중요한 개념은 기대인데, 기대는 “제품에 대한 시용(trial) 전의 신념(beliefs)”이라 하며 이것은 인간의 전반적 소비활동을 설명하고 이해하는데 중요한 요소다. 즉, 고객만족이란 개념은 “사용 전의 기대와 사용 후에 느끼는 제품성과 간의 지각된 불일치에 대한 소비자의 평가과정”이라고 함축적으로 정의될 수 있다. 이는 현대마케팅 철학의 핵심개념으로서, 고객에게 제품이 아닌 만족을 전달하고 그 대가로서 이익을 얻고, 결국 이를 통해 사회 전반적

인 생활의 질이 향상될 수 있다. 따라서 이는 소비자의 요구만이 아니라 기업 및 사회의 요구에 부응하는데 필수적이다.

고객만족에 대한 정의는 결과에 중점을 두느냐 혹은 과정에 중점을 두느냐에 따라 두 가지 유형이 존재한다. 결과에 초점을 맞춘 입장에서는 고객만족을 소비경험으로부터 야기되는 결과로 정의했다. Howard와 Sheth(1969) 그리고 Westbrook와 Reilly(1983) 등은 고객만족을 결과로 정의했다. 반면에 Anderson(1973)과 Oliver(1980) 등은 고객만족을 하나의 과정적인 측면에서 접근했다. 고객만족을 과정으로 정의하는 것은 고객만족을 형성하는 지각적, 평가적, 심리적 과정 모두에 대한 검토를 가능케 해 준다는 점에서 많은 연구에서 과정적 접근의 고객만족 척도를 사용한다.

고객만족의 결정변수와 관련해서도 다양한 연구가 이루어졌는데 크게 기대불일치 패러다임, 비교기준 이론, 가치-지각 부등성이론, 공정성 패러다임, 귀인 패러다임, 성과 패러다임으로 분류할 수 있다. 기대불일치 패러다임에서는 고객의 구매 이전의 기대가 긍정적 혹은 부정적 불일치를 가져와 만족과 불만족을 초래한다고 주장한다. 비교기준 이론에서는 기대불일치 패러다임에서의 예측적 기대가 아닌 다른 원천에서 비롯되는 소비자의 기대가 만족과 불만족을 초래한다는 이론을 제시했다. 가치-지각 부등성이론에서는 가치와 기대의 분리를 통해 가치가 고객만족에 더 큰 영향을 준다고 주장하며(Westbrook and Reilly, 1983) 고객만족은 거래에 관련된 고객들이 투입하는 비용과 예상되는 보상에 의해 도출된 공정성에 의존한다는 주장도 공정성 패러다임을 통해



서 제기되었다(Oliver et al. 1989). 최근에는 어떤 제품들은 처음의 기대와 상관없이 인지된 제품성공에 의해 결정된다는 성과패러다임에 입각해서 고객만족을 측정하고 있다(Anderson et al. 1994).

1990년대에 들어서면서 고객만족에 대한 관심이 더욱 고조되면서, 고객만족에 관한 구성개념(constructs)과 이의 측정을 시도하고자 하는 연구들이 활발히 진행되고 있다. 이러한 고객욕구를 강조하는 연구흐름은 그간 많은 발전을 해오면서, 고객욕구의 다양한 특성을 발견하는데는 상당한 발전이 있었다. 하지만, 이러한 고객욕구들을 만족시키기 위한 제품개발에서 제공에 이르는 기업활동을 연계하는 분야에는 상대적으로 많은 연구가 진행되지 못했다. 최근에는 새로운 개념으로 고객지향성(Customer Orientation) 혹은 시장지향성(Market Orientation)이라는 개념을 도입하여 고객과 기업활동을 연결하고자 하는 연구들(Jaworski and Kohli 1990, 1993; Slater and Narver 1995)이 적극적으로 추진되고 있다. 또한 고객욕구에 적응할 수 있는 기업조직의 특성과 구조에 관한 연구(Day 1994)도 지속적으로 추진되고 있다. 즉, 고객의 욕구와 이들의 만족을 이끌어내기 위해서 이를 가능케하는 기업철학인 시장지향성과 내부마케팅이라는 개념을 도입했고 각각의 개념들이 심도있게 연구되면서 최근에는 이들에 대한 연계성을 모색하는 것이 최근의 마케팅 및 경영학 연구의 큰 방향을 형성하고 있다.

고객만족에 관련되는 이러한 변수들에 대한 선행연구에서, Kotler(1998)에 따르면 '시장지향성이 고객만족과 반복구매를 유발한다'고 했고 Jaworski(1990) 등은 시장지향

성 정도가 높을수록 고객만족이 커지고 고객으로부터의 반복구매가 늘어난다고 제안하였다. 또한 Desphande 등(1993)은 PIMS 연구의 사업성과 지표를 이용하여, 기업문화, 고객지향, 혁신 등과 사업성과간의 관계를 다룬 연구에서 고객지향적인 기업과 사업성과 간에 정(+)의 관계가 있음을 밝히고 있다.

또한 시장지향성과 서비스품질에 대한 고객의 인식의 결과가 고객만족으로 이어진다는 것은 이미 알려진 사실이다. Anderson 등(1994)은 고객만족은 기대와 품질에 의해서 영향을 받는다는 결론을 내렸고 Bowers 등(1998)도 고객만족은 사회규범과 같은 다른 요소들에 의해서 영향을 받고 또한 품질에 의해서 영향을 받는다는 결론을 도출했다. Ahmed와 Rafiq(1995)는 내부마케팅을 통해 형성된 시장지향성과 유사한 개념들이 서비스 품질을 매개로 해서 고객만족에 영향을 미친다는 결론을 도출했다. 또한 Barrett(1997)와 Mazur(1999)는 은행의 사례 분석을 통해서 내부마케팅이 고객서비스를 상당수준 향상시킴을 확인했다. Piercy(1995)는 고객만족을 획득하려는 노력은 모든 기업에 의해서 공유된 관리철학이며 시장지향성과 관계마케팅 그리고 내부마케팅과 같은 기업철학들은 고객만족과 그 구성개념을 같이하고 있다고 주장했다.

이러한 선행연구들을 바탕으로 본 연구에서는 고객만족이 시장지향성과 내부마케팅이라는 개념과 어떤 관계를 형성하고 어떠한 경로를 통해 최종적인 고객만족을 유발하는지에 대한 개념구조를 파악코져 한다.

### Ⅲ. 연구모형의 설정과 가설수립

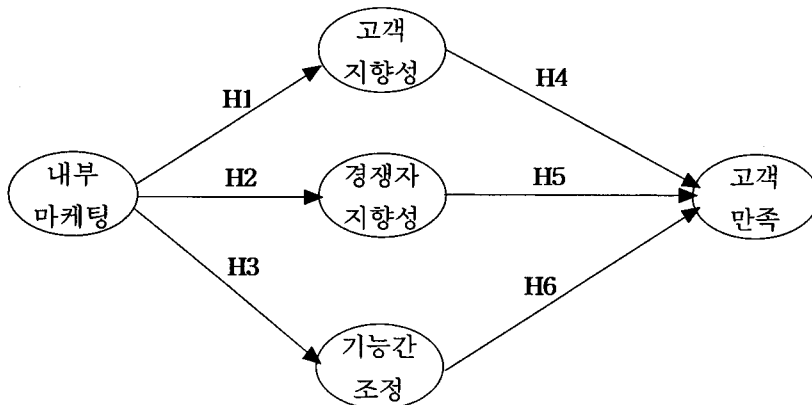
기업능력을 극대화하기 위한 시장지향성 개념은 단지 시작에 불과하며, 시장지향적인 기업문화는 내부마케팅을 통해서 외부고객지향성으로 구축되어야 하고, 이러한 기업문화의 가치들이 경영과정에서 구체화됨으로써 최상의 경영성과를 창출해 낼 수 있음이 선행연구를 통해서 확인되고 있다. 내부마케팅은 시장지향성에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라, 시장지향성과 기타 관련 선행변수들(고객만족) 간의 관계에 매개적인 역할을 하는 것으로 확인되고 있다. 본 연구는 기업의 경쟁력에 중요한 요인이 될 수 있는 이러한 개념들에 대한 관계를 검증하는 것이다. 내부마케팅이 높아짐에 따라서 시장지향성을 구성하는 각 개념들이 보다 높게 나타날 것인지, 이러한 내부마케팅이 고객만족으로 이어지는 프로세스는 어떠한지, 그리고 시장지향성이라는 개념이 내부마케팅을 구현하는데 매개적인 역할을 하는지에 대한 검토를 하고자 한다. 선행연구

를 통해 검토한 구성개념들간의 관계에 근거해서 <그림 1>과 같은 연구모형을 구성했다.

본 연구모형에 따른 연구가설은 다음과 같이 설정하였다.

- H1: 내부마케팅이 높을수록 고객지향성이 높을 것이다.
- H2: 내부마케팅이 높을수록 경쟁자지향성이 높을 것이다.
- H3: 내부마케팅이 높을수록 기능간 조정이 높게 나타날 것이다.
- H4: 고객지향성이 높을수록 고객만족은 높게 나타날 것이다.
- H5: 경쟁자지향성이 높을수록 고객만족은 높게 나타날 것이다.
- H6: 기능간조정이 높을수록 고객만족은 높게 나타날 것이다.

<그림 1> 연구모형



## IV. 연구방법

### 1. 변수의 조작적 정의

#### 1) 내부마케팅에 대한 측정항목

내부마케팅 중 교육훈련은 Lux(1996)등, 경영충지원은 Jaworski와 Kohli(1993), 보상시스템은 Jaworski와 Kohli(1993), 내부커뮤니케이션은 Caruana와 Calleya(1998), 권한위임에 관해서는 Hartline(2000)의 항목을 수정 사용하였다. 사전테스트를 통해서 내적일관성이 가장 높은 문항순으로 4문항씩 Likert 7점 척도를 이용하였다. 본 연구에서 사용된 내부마케팅 정도는 경영충지원, 보상, 커뮤니케이션, 권한위임, 교육훈련 각각을 평균한 4항목으로 측정했다. 이는 모델의 간결성과 적합성을 높이기 위함이다.

#### 2) 시장지향성에 대한 측정항목

Gray 등이 1998년, 초기의 시장지향성에 대한 Jaworsik와 Kohli, Slater와 Narver, 그리고 Deng과 Dart 등의 척도를 해당 상황에 맞게 재개발하고 정제한 시장지향성 측정항목 12개 항목을 사전테스트를 거쳐서 사용하였으며, Likert 7점 척도를 이용하였다. 시장지향성 연구의 초기의 항목에 비해서 보다 정교한 과정을 거쳐서 추출해낸 시장지향성 척도로서 시장지향성을 보다 명확히 나타낼 것이다.

#### 3) 고객만족에 대한 측정항목

고객만족에 대한 측정은 선행연구(Taylor and Baker 1994)를 바탕으로 재구성한 7점

척도의 다항목으로 측정한다. 처음 8개의 고객만족 복수측정항목은 확인요인분석과정을 통해서 분산이 높은 3개 항목은 제거하고 경로분석에서는 나머지 5개의 항목으로 고객만족을 측정했다.

### 2. 표본설계, 자료수집방법 및 분석방법

본 연구는 국내의 초우량기업의 조직체계를 갖추고 있는 서비스기업을 대상으로 했다. 국내 50대 기업을 대상으로 하여 서비스업체를 선정하였고 주로 증권회사와 은행을 대상으로 판단표본추출을 하였다. 응답자 선정에 있어서는 내부마케팅과 시장지향성항목들은 시장지향성 및 여러 요인들에 대해 실무적인 경험이 있고 적절한 응답이 가능하다고 판단되는 과장급 이상의 직원들을 대상으로 하고 고객만족개념을 측정하기 위해서 방문고객들을 대상으로 설문을 행했다. 자료수집 방법은 개별방문조사, 우편방법을 병행하였다. 총설문지수 500부(기업용 250부, 고객용 250부) 중에서 종업원 250부, 고객 240부가 회수되었으나 응답항목에 결측치가 많은 종업원 22부, 고객 12부를 제외하고 실제 분석에는 종업원 228, 고객 228부가 분석에 사용되었다. 본 연구에서는 설정한 가설들은 SPSS 10.0, Amos 4.0을 이용하여 탐색적 요인분석, 확인요인분석 그리고 공변량구조모형(SEM) 분석 등을 실시했다.

<표 1> 측정요인들의 신뢰성 검정결과

요 인	최초항목수	직각회전후	신뢰성분석결과	Cronbach's $\alpha$
내부마케팅 $\alpha = .9194$	교육훈련	4	4	.7435
	경영층지원	4	4	.8676
	내부커뮤니케이션	4	3	.8211
	보상시스템	4	3	.8635
	권한위임	4	3	.9048
시장지향성 $\alpha = .8667$	고객지향성	4	4	.8194
	경쟁자지향성	4	4	.8661
	기능간조정	4	4	.8353
고객만족	8	5	5	.8635

## V. 결과분석

### 1. 신뢰성과 타당성 검정

#### 1) 신뢰성과 타당성 검정

구조모형 속에 있는 가설적인 관계를 검정하기 전에 예측모델의 측정을 통하여 각 구성개념을 구성하는 조작화된 척도들의 단일차원성을 검증할 필요가 있다.

본 연구에서 측정변수로 사용하고 있는 내부마케팅, 시장지향성, 고객만족에 대한 신뢰성을 검정하기 위해서 Cronbach's alpha 계수를 사용해서 내적일관성을 테스트했다. <표 1>에서와 같이 내부마케팅의 교육훈련을 제외하고는 모두 0.8 이상으로 비교적 높은 신뢰수준을 보여주고 있다. 각 요인에 대한 신뢰도 값이 각각 0.7이상이면 신뢰도가 높다고 볼 수 있는데 본 연구에서는 만족스러운 결과치를 보여주고 있다 (Nunnally 1967; 강병서 2000; Netemeyer et al. 1990).

#### 2) 확인요인분석

표본자료에 대하여 탐색적 요인분석과 신뢰성 검정을 실시한 후, 요인분석을 통해서 밝혀진 판별타당성과 집중타당성을 다시 한번 통계적으로 검증하기 위해서 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인요인분석은 특정 가설을 설정하고 자료에서 관찰되는 관계를 어느 정도 잘 설명하고 있는지의 정도를 나타내는 기법으로 분석과정에서 연구자는 사전지식이나 이론적인 결과를 가지고 가설형식으로 모형화하고 행렬의 일부원소의 값을 제약한다(김계수 2001). 이들에 대한 확인요인분석 결과는 <표 2>에 제시된 바와 같다.

각 단계별로 항목 구성의 최적상태를 도출하기 위한 적합도를 평가하기 위해서 카이스퀘어, RMR, GFI, NFI 등을 사용하였다. 적합도를 나타내는 지표가 대체적으로 만족할 만한 수치를 보여주고 있음을 알 수 있다.

확인적 요인분석 결과 단일 차원성이 입증된 각 연구단위별 척도들에 대하여 서로의 관계가 어떤 방향이며, 어느 정도의 관계를 갖는지를 알아보기 위하여 상관관계 분석을 실시해서 구성개념간의 기준타당성을 검증하였다.

〈표 2〉 구성요소별 전체확인요인분석 결과

척도		( $\chi^2$ , p)	RMR	GFI	NFI
내부마케팅	권한위임	(31.681, 0.002)	0.068	0.929	0.948
	내부커뮤니케이션	(12.047, 0.003)	0.070	0.901	0.899
	보상시스템	(8.037, 0.018)	0.040	0.982	0.982
	경영충지원	(8.845, 0.012)	0.034	0.981	0.980
	교육훈련	(5.004, 0.082)	0.037	0.989	0.997
시장지향성	고객지향성	(3.881, 0.127)	0.069	0.975	0.953
	경쟁자지향성	(2.021, 0.364)	0.014	0.996	0.993
	기능간조정	(8.492, 0.014)	0.024	0.982	0.981
고객만족		(51.33, 0.000)	0.076	0.946	0.934

기준타당성은 하나의 속성이나 개념의 상태에 대한 측정이 미래시점에 있어서의 다른 속성이나 개념의 상태변화를 예측하는 정도를 언급한다(김계수 2001). 기준타당성을 검증하기 위해서 상관관계분석을 실시한 결과 각 요인간의 관계가 앞서 설정한 가설과 동일한 관계를 보여주고 있다. 결과는 위의 <표 3>에 제시된 바와 같다.

분석결과 연구단위들간에는 유의적인 정(+)의 관계를 보이며 1보다 작은 값을 보이고 있으므로 판별타당성이 확보되어 추후분석을 위한 타당성이 있다고 하겠다(Challagalla and Shervani 1996).

## 2. 연구모형의 적합성 및 수정모형

본 논문에서 제기한 연구모형의 전반적인 적합도를 살펴보면,  $\chi^2=376.452(p=0.000)$ , GFI= 0.868, AGFI= 0.836, CFI=0.983, NFI= 0.843, RMR= 0.101, RMSEA= 0.061 로 나타났다. 전체적으로 보았을 때, 적합도 지수들이 기준치에 미치지 못하는 결과를 나타냈다. 모델의 수정은 이론적인 범위안에서 이루어졌다. 보다 더 적절한 모델로 개량하기 위해서 수정지표(Modification Index)와 1변량 Wald 검정을 이용하여 수정을 실시하였다. 수정지표는 모델에 추가할 것을 고

〈표 3〉 각 연구단위 간의 상관관계행렬

	평균	표준편차	훈련	지원	보상	의사소통	권한위임	고객지향성	경쟁자지향성	기능간조정	고객만족
훈련	4.36	0.70	1.00								
지원	3.91	0.74	0.34	1.00							
보상	3.65	0.76	0.37	0.49	1.00						
의사소통	3.89	0.77	0.42	0.46	0.60	1.00					
권한위임	4.00	0.71	0.46	0.47	0.43	0.58	1.00				
고객지향성	4.51	0.77	0.32	0.23	0.30	0.39	0.34	1.00			
경쟁자지향성	4.92	0.84	0.31	0.23	0.35	0.27	0.27	0.35	1.00		
기능간조정	4.43	0.92	0.29	0.43	0.48	0.41	0.40	0.27	0.48	1.00	
고객만족	4.31	0.94	0.53	0.32	0.46	0.56	0.53	0.27	0.48	0.44	1.00

\* 모든 상관계수들이 유의수준 0.01에서 유의함

려할 만한 상관이나 경로가 존재하는지 어떤지를 시사하고, Wald 검정은 모델로부터 불필요한 상관이나 경로를 삭제할 가능성을 나타낸다(김계수 2001).

먼저 경쟁자지향성이 고객만족에 미치는 영향관계가 삭제되었다. 이는 경로계수의 t값이 0.871로서 회귀관계가 유의하지 않은 것으로 나타났기 때문이다. 또한 모델의 전체적인 적합도 향상을 위해서 추가적인 경로가 설정되었다. 내부마케팅이 고객만족으로 직접 나타날 수 있는 가능성을 고려했으며, 시장지향성개념구조에서 고객지향성이 경쟁자지향성에, 그리고 경쟁자지향성이 기능간조정에 영향을 미칠 가능성에 대해서 추가적인 고려를 했다. 경쟁자지향성이 고객지향성으로, 그리고 기능간 조정이 경쟁자지향성으로 영향을 미칠 수 있는 가능성에 대한 고려도 있었지만 이는 모델적합도가 전체적으로 떨어지는 결과를 초래했다. 이론적으로 문제가 되지 않는 범위내에서 선행연구를 근거로 한 모형수정결과 다음의 가설이 추가되었다.

먼저 외부고객에 있어서 좋은 제품이나 서비스가 요구되는 것과 마찬가지로 내부시장에 있어서도 좋은 상품이 요구된다. 고객지향적 성과를 기대하기 위해서는 기업이 종업원에게 매력적 상품을 제공해야 한다(Ahmed and Rafiq, 1995). 외부고객에게 판매하는 제품과 서비스처럼 시장지향적인 내부상품을 개발함으로써 궁극적으로 만족한 종업원이 고객만족에 기여할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

H7: 내부마케팅이 높아질수록 고객만족은 높아질 것이다.

시장지향성이라는 개념은 어느 한 부서에 의해서 주도되는 것이 아니라 조직내의 모든 부서가 참여하여 시너지 효과를 창출하고, 이를 통하여 고객가치를 창출하는 것이므로, 기업의 사업철학을 성과와 결부시키는 과정에서 마케팅 지향이 아닌 시장지향성이라는 개념이 보다 효율적으로 사용되어 질 수 있다. 고객지향 관점은 기업이 장기적 이익을 창출하기 위하여 내부고객인 이해관계자 집단(관리자, 종업원)을 포함시키면서 특히, 외부고객과 경쟁자에 대한 관심과 욕구파악을 최우선으로 하는 가치체계를 제시하였다(Deshpande *et al*, 1993; Deshpande & Farley, 1998a; Webster, 1992). Deng과 Dart(1994)는 시장지향성에 대한 정의를 검토하면서, 마케팅 컨셉을 구체적으로 실행하는 경영철학으로서의 시장지향성을 강조한다. 그들은 마케팅 컨셉을 특정 세분시장의 요구를 만족시키고 장기적인 이익이 실현되도록 조직활동들을 상호조정하는 경영철학으로 정의하고, 한편 시장지향성에 대해서는 현재와 미래의 고객 요구에 대응하고 만족시킴으로서 경쟁자 보다 우월한 기업능력(고객지향성, 기능간조정)을 실행을 기획하고 조정하는 제반활동으로 정의하였다.

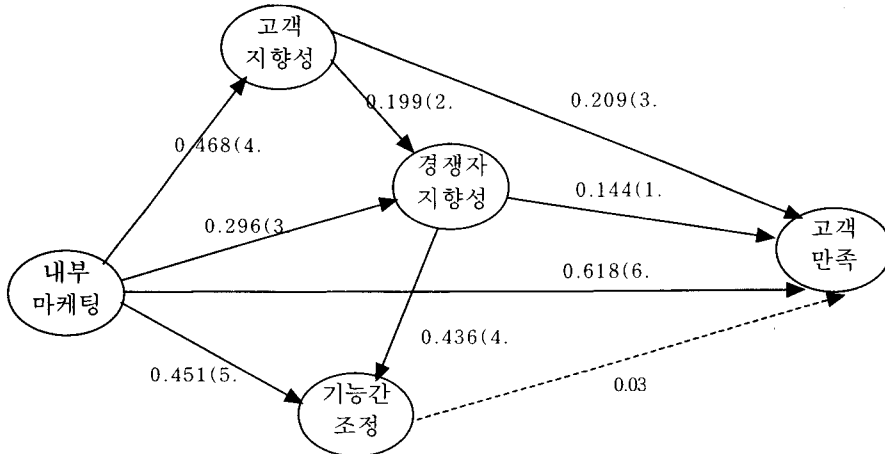
H8: 고객지향성이 높아질수록 경쟁자지향성도 높아질 것이다.

H9: 경쟁자지향성이 높아질수록 기능간조정도 높아질 것이다.

### 3. 대안모형적합도와 가설검정

수정지표와 Wald 검정을 사용해서 수정된 대안연구모형을 검정한 결과  $\chi^2=239.003$

<그림 2> 수정모형의 경로계수



\* 유의수준=0.01에서 모두 유의함 \*\* ( )는 t값을 나타냄 \*\*\*점선은 유의하지 않은 경로임

(p=0.002), GFI=0.923, AGFI=0.901, CFI=0.971, NFI=0.906, RMR=0.064, RMSEA=0.024 로 전체모형 적합도가 도출되었다. 결과에서 보여지듯이 값의 P값이 기준을 충족시키지 못하고 있음을 알 수 있다. 그렇지만, GFI, NFI, 그리고 AGFI가 0.9이상이며 RMSEA, RMR등도 일정수준의 기준치를 상회하고 있는 것을 확인할 수 있다. 모형수정 과정을 거친 결과, 본 연구에서 최종적으로 채택된 모형과 이에 따른 경로계수와 가설검정 결과는 <그림 2>와 <표 4>에 제시된

바와 같다.

1) 내부마케팅과 시장지향성(H1-H3)

내부마케팅이 시장지향성의 개념적 구성 요소인 고객지향성, 경쟁자지향성 그리고 기능간조정에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 검정한 결과 경로계수는 0.468, 0.296, 0.451로 나타났고 유의수준 1%에서 모두 유의한 것으로 확인되었다. 내부마케팅이 고객지향성과 기능간 조정에는 비교적 많은 영향을 미치나 경쟁자지향성에는 그

<표 4> 공변량구조모형 분석에 의한 가설검정 결과

	경로	경로명칭	경로계수	표준오차	t 값	p 값	가설
H1	내부마케팅(ξ1)→고객지향성(η1)	γ11	0.468	0.094	4.992	0.000	채택
H2	내부마케팅(ξ1)→경쟁자지향성(η2)	γ21	0.296	0.077	3.855	0.000	채택
H3	내부마케팅(ξ1)→기능간 조정(η3)	γ31	0.451	0.078	5.775	0.000	채택
H4	고객지향성(η1)→고객만족(η4)	β41	0.206	0.069	3.038	0.002	채택
H5	경쟁자지향성(η2)→고객만족(η4)	β42	0.144	0.085	1.701	0.007	채택
H6	기능간조정(η3)→고객만족(η4)	β43	0.030	0.068	0.007	0.212	기각
H7	내부마케팅(ξ1)→고객만족(η4)	γ41	0.618	0.098	6.315	0.000	채택
H8	고객지향성(η1)→경쟁자지향성(η2)	β21	0.199	0.070	2.864	0.000	채택
H9	경쟁자지향성(η2)→기능간 조정(η3)	β32	0.436	0.088	4.962	0.000	채택

영향정도가 약한 것으로 확인되었다. Lings와 Brooks(1998)는 내부마케팅 효과성 측정에서 시장지향성에 내부마케팅이 필수적 부분임에도 불구하고 간과되고 있다고 주장하고 내부마케팅의 새로운 모델을 제시했는데 이는 본 연구결과와 같은 맥락이다. 또한, Harris와 Ogbonna(2001)의 시장 전략적 인적관리, 시장지향성 그리고 조직성과에 대한 상호관련성을 실증적으로 분석한 연구결과와도 일맥상통한다.

### 2) 시장지향성과 고객만족(H4-H6)

시장지향성이 고객만족에 미치는 전반적인 영향관계는 긍정적으로 나타나 선행연구 결과들을 뒷받침 해주고 있다. 이는 시장지향성을 통해 최상의 고객가치와 고객만족을 제공하고 이는 사업가치를 높여준다는 연구결과와 일치하는 것이다(Guo, 2001). 세부적으로 기능간 조정이 고객만족에 미치는 영향관계는 모델을 수정하는 과정에서 유의하지 않게 나타남으로서 경로자체가 제거되었다. 이는 최근의 정기한과 장형유(2002)의 연구결과와 일치하는 것이다. 마케팅에 관련한 여러 추상적인 개념을 실무적으로 적용가능케 하는 시장지향성이란 개념을 기업내에 도입하려는 시도들이 국내에서 아직까지 정착되지 않았고 과도기임을 시사하는 연구결과라고 할 수 있다.

### 3) 내부마케팅과 고객만족(H7)

본 연구에서 제시된 가설인 H7은 선행연구들을 다시 한번 뒷받침하면서 경로계수 0.618, t값 6.315로 비교적 높은 회귀력을 보인다. 종업원의 훈련, 지원, 권한이양, 동기

부여, 보상등에 관련한 내부고객의 만족이 외부고객을 만족시킴으로서 기업성과를 향상시킬 것이라는 것은 당연한 명제로 받아들여지고 있으며 이를 확인하는 연구들도 상당수 진행되었다. 이는 George(1990)과 Kotler(1998)의 내부마케팅과 고객 지향적 마인드를 관련시키는 연구, Rafiq와 Ahmed(2000)의 내부마케팅개념에 대한 확장과 통합을 통한 고객만족과의 연결성 시도와 일치하는 연구결과이다.

### 4) 고객지향성과 경쟁자지향성 그리고 기능간 조정(H8-H9)

고객지향성, 경쟁자 지향성 그리고 기능간조정은 시장지향성을 구성하는 개념변수들로서 상당한 관련성을 지니고 있다. 초기의 모델을 바탕으로 모델적합도를 높이는 과정에서 고객지향성 → 경쟁자지향성 → 기능간 조정이라는 영향관계가 발견되었다. 반대로, 기능간조정 → 경쟁자지향성 → 고객지향성이라는 영향관계는 회귀식이 유의하지 않은 것으로 모형수정과정에서 확인되었다. 기업경영의 기본적인 프로세스를 고려할 때, 우선 고객을 만족시킴으로서 매출액 증대를 꾀하려 하고 이러한 고객만족을 통한 판매증대가 이루어지면 경쟁자의 동향을 보다 주시하고 더 나아가 기업운영 프로세스를 통합하는 기능간 조정을 꾀할 것이다. 선행연구(Narver and Slater 1990; Kohli and Jaworski 1990; Deshpande *et. al.* 1998; Deng and Dart 1994)들을 통해서 확인된 것과 같은 개념적 연결고리라 할 수 있겠다. 회귀정도는 0.199, 0.436으로 고객지향성이 경쟁자지향성에 기여하는 정도보다 경쟁자지향성이 기능간 조정을 강화하는 측면이



보다 강한 것으로 확인되었다.

다른 개념변수들과 상호작용함으로써 간접적으로 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

#### 4. 변수들의 직접효과와 간접효과

가설과 관련한 추가적인 분석을 위하여 외생변수인 내부마케팅, 선행내생변수인 고객지향성·경쟁자지향성·기능간조정, 후행내생변수인 고객만족사이에 존재하는 직·간접효과를 살펴보면 <표 5>와 같다. 내부마케팅이 고객만족에 미치는 영향을 살펴보면 직접효과는 가설7의 검증결과와 같이 매우 유의한 것으로 나타났다. 추가적으로 내부마케팅에 영향을 미치는 간접효과도 경로계수 0.154로 확인되었다.

이는 내부마케팅이라는 개념이 고객만족에 직접적인 영향을 미치지만 기업의 여러 상황에 따라서는 시장지향성의 세부개념들을 경유해서 영향을 미친다는 것을 의미한다. 고객지향성이 고객만족에 미치는 영향도 이미 가설 4를 통해서 이미 확인되었다. 역시 마찬가지로 고객지향성 → 고객만족의 직접적인 영향외에도 간접적인 영향정도가 미약하지만 경로계수 0.029정도를 보여주고 있다. 특히, 시장지향성의 세부개념은 고객만족에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라

## VI. 결 론

### 1. 연구의 결론 및 요약, 시사점

내부마케팅은 내부고객만족을 통해 외부고객만족을 향상시킴으로서 기업성과 향상을 도모하는 기업철학이다. 시장지향성은 고객을 지향하고 경쟁자정보를 파악함으로써 이들 정보를 기능간에 효율적이고 효과적으로 확산, 유포시킴으로서 최종적으로 고객만족, ROA, ROI와 같은 기업성과를 향상시키려 한다. 내부마케팅과 시장지향성 모두 고객만족을 통해서 기업의 지속적인 가치창출을 시도한다. 본 연구의 목적은 내부마케팅과 시장지향성, 그리고 고객만족 간의 관계를 밝히는데 있다. 문헌연구를 통해서 내부마케팅 → 시장지향성 → 고객만족이라는 개념구조를 발견했다. 구조방정식 모형을 설정하고 경로분석을 실시했다. 본 연구에서 제시했던 연구가설에 대한 결과 및 이에 관련한 시사점을 요약하면 다음과

<표 5> 변수들의 직접·간접효과

설 명 변 수	내부마케팅(ξ1)			고객지향성(η1)			경쟁자지향성(η2)			기능간조정(η3)		
	직접	간접	전체	직접	간접	전체	직접	간접	전체	직접	간접	전체
피설명 변수												
고객지향성 (η1)	0.468	-	0.468	-	-	-	-	-	-	-	-	-
경쟁자지향성 (η2)	0.296	-	0.296	0.199	-	0.199	-	-	-	-	-	-
기능간조정 (η3)	0.451	-	0.451	-	0.087	0.087	0.046	-	0.046	-	-	-
고객만족(η4)	0.618	0.154	0.772	0.209	0.029	0.238	0.144	0	0.144	0	0	0

\* 경로계수는 모두 유의수준 1%에서 유의함

같다.

첫째, 내부마케팅이 시장지향성에 미치는 영향은 모두 유의한 것으로 나타났다. 내부마케팅이라는 개념이 고객지향성, 경쟁자지향성 그리고 기능간조정이라는 세부개념에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 관리적 관점에서 볼 때, 조직은 내부고객지향성과 시장지향성을 함께 개발·유지·고양시켜야만 한다. 종업원들의 요구와 만족에 초점을 두지 않고서는 기업의 시장지향이 어려울 뿐만 아니라 최종소비자는 최적의 제품 및 서비스를 제공받을 수 없다는 점을 의미한다. 시장지향적인 기업문화는 내부마케팅을 통한 내부고객지향성으로 구축되어야 하고, 이러한 기업문화들이 경영관리상에서 고객만족으로 구체화됨으로써 최상의 성과를 창출가능케 할 것이다.

둘째, 시장지향성의 구성개념 중에서 고객지향성과 경쟁자지향성은 고객만족에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 기능간조정은 고객만족에 어떤 영향도 주지않음이 발견되었다. 이는 이전의 연구(정기한과 장형유 2002)에서와 같이 고객지향성, 경쟁자지향성 기능간 조정으로 구성되는 시장지향적인 노력에 있어서 아직까지는 그 개념적인 성숙도가 부족하며, 국내에서 시장지향적인 노력을 장기적인 관점에서 전사적으로 구축함으로써 기업의 성과향상에 일조할 수 있음을 시사하는 것이다.

셋째, 내부마케팅과 고객만족간의 관계에 대한 탐색에서 상당한 회귀관계가 있는 것으로 확인되었다. 본 논문에서의 개념변수들 중에서 가장 높은 경로계수를 보여주었다. 또한 직접효과뿐만 아니라 간접효과의 정도에서도 가장 높은 영향력을 가지고 있

다는 것이 추가적으로 확인되었다. 이는 내부마케팅이 시장지향성이라든지 고객만족을 향상시키는데 있어 매우 중요한 역할을 하며 세가지 개념변수들이 긍정적으로 상호작용하여 시너지를 보일 때 무엇보다도 가장 큰 영향을 가진다는 것을 의미한다. 최상의 성과달성을 위해서 내부마케팅을 개발하는 것은 필연적임을 시사하는 것이다.

넷째, 시장지향성 구성개념 사이에 존재하는 관계의 방향이 확인되었다. 시장지향성을 개발하는 기업은 최우선적으로 고객에 대한 지향성을 개발하고 다음으로 고객을 완전하게 이해하고 나면 경쟁자의 정보를 파악함으로써 경쟁자와 관련한 고객정보를 보다 세부적으로 이해하고 최종적으로 이를 기업프로세스내에 유기적으로 구현해야 한다는 선행연구들을 재차 확인해 주는 연구결과다. 기업이 시장지향성을 개발할 때 일정한 방향성으로 장기적 관점에서 기업내에 구축할 때, 보다 효율적이고 효과적으로 기업능력(company capabilities)을 보유할 수 있음을 의미하는 것이다.

## 2. 연구의 한계 및 미래연구방향

시장지향성은 Journal of Marketing과 European Journal of Marketing에서 가장 관심을 가지고 연구를 진행하고 있는 분야이며 최근에는 이러한 시장지향성을 내부마케팅, 조직학습, 고객만족 그리고 혁신등과 같은 개념과 연결시켜려는 다양한 시도가 이루어지고 있다. 그 중에서도 내부마케팅과 시장지향성 그리고 고객만족과의 관련성은 가장 주목을 받고 있는 분야라고 할 수 있

다. 이는 내부마케팅과 시장지향성이라는 개념들이 조직내부 프로세스를 바꿈으로써 최상의 고객가치(superior customer value)를 달성가능케 하는 매우 효율적인 수단이기 때문이다. 본 연구에서는 이러한 개념구조들이 가지는 관계를 서비스기업을 대상으로 규명해 보고자 했다. 여러 연구성과도 있었지만 몇 가지 한계점을 지니고 있다.

첫째, 내부마케팅, 시장지향성, 그리고 고객만족을 강화하는 기업의 노력은 상당 기간 후 성과가 나타나는데 비해 이 연구는 횡단적 연구를 하였다. 즉, 내부마케팅 → 시장지향성 → 고객만족간의 관계는 연속적인 인과관계를 볼 수 있으며, 시간적으로 선후관계가 있다. 차후에는 시간적인 간격을 가지고 종단적인 연구를 진행해 볼 필요성이 제기된다.

둘째, 본 연구에서 사용된 개념변수를 구성하는 척도는 기존의 외국 연구에서 사용된 척도를 수정·보완하였기 때문에 한국의 상황, 기업의 여건, 응답자의 이해 정도에 따른 오류가 있을 수 있다. 차후에 같은 형식의 연구를 다른 대상으로 진행하고 이를 비교함으로써 객관화시키는 것이 요구된다. 또한 설문조사를 실시할 때 비용이나 시간의 제약으로 인해서 판단표본추출을 채택하였으며 표본의 수도 임의로 정했다. 향후의 연구에 있어서는 보다 타당성 있는 표본설계가 요구되겠다.

셋째, 경로분석과정에서 내부마케팅의 다섯가지 척도를 세부적으로 나누어서 살펴볼지 못했다는 점이다. 이는 모델의 복잡성을 줄이고 개념구조를 보다 간결하게 검증하기 위한 작업의 일환이었다. 차후에는 내부마케팅뿐만 아니라 고객만족이라는 개념구조

도 보다 세분화해서 경로를 구성함으로써 각 차원들의 경로관계를 보다 명확히 해야 할 것이다. 특히, 고객만족을 측정하는 방식에 따라 연구결과가 달라질 가능성을 지니고 있으므로 고객만족 측정방식에 따라 결과를 비교해 보는 것이 요구된다.

넷째, 본 연구에서는 표본대상을 경남지역의 서비스 기업만을 대상으로 하였기 때문에 연구결과를 다른 산업과 업종에 일반화시키는 것은 무리가 있을 것이다. 차후에는 표본의 차이로 인해서 나타나는 관계의 방향성을 살펴보는 연구가 필요할 것이다.

## 참고문헌

- 강병서(2000), *인과관계를 위한 연구방법론*, 서울, 무역경영사.
- 김계수(2001), *AMOS 구조방정식 모형분석*, 서울, SPSS 아카데미.
- 노전표(1998), “시장지향성과 성과: 객관적 성과 지표를 이용한 종단 연구,” *마케팅 연구*, 13(2), pp. 23-37.
- 예종석과 윤운락(1996), “시장지향성이 사업 성과에 미치는 영향,” *한국마케팅학회, 마케팅 연구*, 11(2), pp. 1-21.
- 이용기, 이학식과 유동근(1996), “시장지향성: 선행요인, 매개요인 그리고 성과간의 구조적 관계,” *한국마케팅 학회, 마케팅 연구*, 11(2), pp. 161-181.
- 이유재(2000). *고객만족 연구에 관한 종합적 고찰*. *소비자학연구*, 11, pp. 139-166.
- 이학식, 김영과 이용기(1998), “시장지향성과 성과: 사원만족, 고객만족, 기업이미지의

- 매개적 역할,” 한국경영학회, *경영학연구*, 27(1), pp. 157-184.
- 전인수와 한재용(1994), “시장지향성이 사업 성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 한국 마케팅 학회, *마케팅 연구*, 9(1), pp. 75-91.
- 정기한과 장형유(2002), “시장지향성, 서비스 품질, 고객만족간의 관계에 대한 연구,” 한국고객만족학회, *고객만족경영 연구*, 4(2), pp 1-24.
- 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, pp. 32-51.
- Anderson, E. W., and C. Fornell(1994), “Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden,” *Journal of Marketing*, Vol. 58 (July). pp. 53-66.
- Anderson, P. and T. Chambers(1985), “A Reward/Measurement Model of Organizational Buying Behavior,” *Journal of Marketing*, Vol. 49 (Spring), pp. 7-23.
- Anderson, Rolph E.(1973), “Consumer Dissatisfaction: The Effect of Dis-confirmed Expectancy on Perceived Product Performance,” *Journal of Marketing Research*, 10, pp. 38-44.
- Autuahene-Gima, K.(1996), “Market Orientation and Innovation,” *Journal of Business Research*, Vol. 35, pp. 93-103.
- Balakrishnan, S.(1996), “Benefits of Customer and Competitive Orientations in Industrial Markets,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, pp. 257-269.
- Banker, Rajiv D., Constantine Konstans and Raj Mashruwala(2000), “A Contextual Study of Links Between Employee Satisfaction, Employee Turnover, Customer Satisfaction and Financial Performance,” *Working paper*
- Barrett, P.(1997), “Banks lend an ear to service,” *Marketing*, 16 January, p. 16.
- Berry, L. L.,(1995), “On Great Service,” 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, pp. 31-9.
- Bowers, Michael R. and E. Swan John(1998), “Service Quality and Satisfaction,” *Journal of Service Marketing*, Vol. 12 No. 1, pp. 59-73.
- Brendan J. Gray and Graham J. Hooley(2002), “Guest editorial: Market orientation and service firm performance-research agenda,” Vol. 36 No. 9/10, pp. 980-988.
- Caruana, A. and P. Calleya(1998), “The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers,” *International Journal of Bank Marketing*, 16/3, pp. 108-116.
- Challagalla, Goutam N. & Tasaddug A. Shervani(1996), “Dimensions and Types

- of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing*, Vol. 60(January), pp. 89-105.
- Chang, T. and S. Chen(1998), "Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirical Evidence," *Journal of Service Marketing*, Vol. 12 No. 4, pp. 246-264.
- Chiquan Guo(2001), "Market orientation and business performance: A framework for service organizations," *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 9/10, pp. 1154-63.
- Chiquan Guo(2002), "Market Orientation and business performance: A framework for service organizations," *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 9/10, pp. 1154-63.
- Conduit, J.(2000), "Internal customer orientation: what it is, and what it is not," *Proceedings of the AMA International Marketing Educators Conference*, Buenos Aires, pp. 446.
- Cronin, J. Joseph, Jr. and Stemen A. Taylor(1994), "Servperf versus Servqual: Reconciling Performance-Based and Perception-Minus-Expectations Measurement of Service Quality," *Journal of Marketing*, 58(Jan), pp. 125-131.
- Dalgic, T.(1998), "Dissemination of Market Orientation in Europe: A Conceptual and Historical Evaluation," *International Marketing Review*, Vol. 15 No. 1, pp. 45-60.
- Day, G. S.(1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, Vol. 58 (October), pp. 37-52.
- Deng, S and Dart, J.(1994), "Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach," *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 752-42.
- Deshpande, R. and J. U. Farley(1998a), "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis," *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, pp. 213-232.
- Deshpande, R. and J. U. Farley(1998b), "The Market Orientation Construct: Correlations, Culture, and Comprehensiveness," *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, pp. 237-239.
- Deshpande, R., Farley, J. U. and Webster, J.(1993), "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis," *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, pp. 22-7.
- 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), pp. 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, pp. 93-121.
- 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, pp. 24-35.
- George, W.(1990), "Internal Marketing and Organizational Behavior; a partnership in developing customer-conscious employees at every level," *Journal of Business Research*, Vol. 20, pp. 63-70.
- Gray, B., S. Master and C. Boshoff(1998), "Developing a Better Measure of Market Orientation," *European Journal of Marketing*, Vol. 32 No. 10, pp. 884-903.
- Greenley, G. E.(1995b), "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies," *British Journal of Management*, Vol. 6, pp. 1-13.
- Gronroos, C.(1989), "Defining marketing: a market-oriented approach," *European Journal of Marketing*, Vol. 23 No. 1, pp. 52-60.
- Gronroos, C.(1990), "Service Management and Marketing: Managing the moments of Truth in Service Competition," *Lexington Books, Lexington, MA.*
- Harris, L. C. and E. Ogbonna(2001), "Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance," *Journal of Business Research*, Vol. 51, pp. 157-166.
- Harris, L. C. and N. F. Piercy(1997), "Market Orientation is Free: The Real Costs of Becoming Market-led," *Management Decision*, Vol. 35 No. 1, pp. 33-38.
- Harris, L. C. and N. F. Piercy(1999), "Management Behavior and Barriers to Market Orientation in Retailing Companies," *The Journal of Services Marketing*, Vol. 13 No. 2, pp. 113-131.
- 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, pp. 35-50.
- Hauser, J. R., D. I. Simester and B. Wernerfelt(1996), "Internal Customers and Internal Suppliers," *Journal of Marketing Research*, Vol. 33 (August), pp. 268-280.
- Howard, J. A. and J. N. Sheth(1969), "*The Theory of Buyer Behavior*," New York: Wiley & Sons.
- Hunt, S. D. and R. M. Morgan(1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, Vol. 59 (April), pp. 1-15.
- Hunt, S. D. and R. M. Morgan(1995),

- “The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions,” *Journal of Marketing*, Vol. 60 (October), pp. 107-114.
- Hurley, R. F. and G.T.M. Hult(1998), “Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination,” *Journal of Marketing*, Vol. 62 (July), pp. 42-54.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli(1993), “Market Orientation Antecedents and Consequences,” *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Jawroski, B. and A. K. Kohli(1993), “Market Orientation: Antecedents and Consequences,” *Journal of Marketing*, Vol. 57 (July), pp. 53-70.
- Kohli Ajay and Bernard J. Jaworski(1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications,” *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kotler, P.(1998), “Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control,” 8ed. *Prentice-Hall*, Inc.
- LaBarbera, Priscilla A. and David Mazursky(1983), “A Longitudinal Assessment of Customer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process,” *Journal of Marketing Research*, 20(Nov), pp. 393-404.
- Lichard J. Varey and Barbara R. Lewis(2000), “Internal marketing: Directions for Management,” 1ed. *Routledge*.
- Lings, I. N. and R. F. Brooks(1998), “Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing,” *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, pp. 325-351.
- 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, pp. 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, pp. 65-86.
- Mazur, L.(1999), “Unleashing employees’ true value: employees can be your company’s most valuable marketing asset,” *Marketing*, April, pp. 22-4.
- Mohr-Jackson, I.(1992), “Broadening the Market Orientation: An Added Focus on Internal Customer,” *Human Resource Management*, 30, Winter, pp. 455-467.
- Morgan, R. M. and S. Hunt(1999), “Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy,” *Journal of Business Research*, Vol. 46, pp. 281-290.
- Narver, J. C. and S. F. Slater(1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of*

- Marketing*, Vol. 54 (October), pp. 20-35.
- Netmeyer, Richard G., Mark W. Johnston and Scot Burton(1990), "Analysis of Role Conflict and Role Ambiguity in a Structural Equations Framework," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75(2), pp. 148-157.
- Nigel F. Piercy(1995), "Customer satisfaction and the internal market: Marketing our customers to our employees," *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1 No. 1, 1995, pp. 22-44.
- Nunnally, Jun C.(1967), "*Psychometric Theory*," New York: McGraw-Hill
- Oliver, R. L. and John E. Swan(1989), "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach," *Journal of Marketing*, 53 (April), pp.21-35.
- Oliver, R.(1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision," *Journal of Marketing Research*, 17, pp. 460-469.
- 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, pp. 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, pp. 449-462.
- Raju, P. S., S. C. Lonial and Y. P. Gupta(1995), "Market Orientation and Performance in the Hospital Industry," *Journal of Healthcare Marketing*, Vol. 15 No. 4, pp. 34-41.
- Ruekert, R. W.(1992), "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective," *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, pp. 225-245.
- Schlesinger, Leonard A. and James L. Heskett(1991), "The Service-Driven Service Company," *Harvard Business Review*, (September-October), pp.71-81.
- Siguaw, J. A., G. Brown and R. E. Widing, II(1994), "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes," *Journal of Marketing Research*, Vol. 31 (February), pp. 106-116.
- Slater, S. F. and J. C. Narver(1994a), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?" *Journal of Marketing*, Vol. 58 (January) pp. 46-55.
- Slater, S. F. and J. C. Narver(1994b), "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance," *Business*



- Horizons*, March-April, pp. 22-283.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver(1995), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, 50, 63-74.
- Spreng, Richard A., Gilbert D. Harrell, and Robert D. Mackoy(1995), "Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions," *Journal of Services Marketing*, 9(1), pp. 15-23.
- Steinman, C., Deshpande, R. and Farley, J. U.(2000), "Beyond market orientation: When customers and suppliers disagree," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, Winter, pp. 109-19.
- Taylor, Steven A. and Thomas L. Baker(1994), "An Assessment of the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumers' Purchase Intentions," *Journal of Retailing*, 70, pp.163-178
- Varey, R. J. and B. R. Lewis(1999), "A broadened conception of internal marketing," *European Journal of Marketing*, Vol. 33 No 9/10, pp. 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, pp. 40-63.
- Webster, F. E. Jr(1988), "The rediscovery of the marketing concept," *Business Horizons*, Vol. 31 (May-June), pp. 9-16.
- Webster, F.(1992), "The changing role of marketing in the corporation," *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 1-17.
- Westbrook, Robert A. and Michael D. Reilly(1983), "Value-Percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction," *Advances in Consumer Research*, pp. 256-261.
- Woodruff, R. B.(1997), "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 Issue 2, pp. 15-21.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and L. L., Berry(1990), "*Delivering Quality Service*," The Free Press, New York, NY.

〈Abstract〉

## The Effects of Internal Marketing on Market Orientation and Customer Orientation

Chung, Ki Han\* · Jang, Hyeong Yu\*\*

As the service market is increasingly competitive, internal marketing, marketing orientation, and customer satisfaction are becoming a crucial issue to the survival and growth of the service firms.

This Study examined the structure modeling of internal marketing, market orientation, and customer satisfaction to verify the relationship among construct variables.

Conclusively, the higher degree of internal marketing and market orientation, the higher degree of customer satisfaction. Specifically, The positive impact of internal marketing, customer orientation and competitor orientation on customer satisfaction is verified respectively. But, the impact of interfunctional coordination on customer satisfaction is rejected. The company is required to intensify interfunctional coordination in company operation process to boost sustainable competitive advantage.

Key Words: internal marketing, market orientation, customer satisfaction

---

\* Professor, School of Management, Gyeongsang National University

\*\* Instructor, School of Management, Gyeongsang National University