

의류업체에서 내부 마케팅의 영향 요인이 내부 성과와 외부 성과에 미치는 영향

노영 · 이규혜[†] · 박재옥
한양대학교 의류학과

The Effect of Internal Marketing on Apparel Firms' Performance

Young Row, Kyu-Hye Lee[†] and Jae-Ok Park
Dept. of Clothing & Textiles, Hanyang University
(2005. 2. 25. 접수 : 2005. 5. 14. 채택)

Abstract

The major aim of this study was to find factors that effectively improve the satisfaction of apparel firms' employees who are the internal customer and how these factors affect customer satisfaction. The subjects of the study was salespeople working at major women's apparel retail outlets and their customers located in Seoul. A data from 192 questionnaire were used for the final analysis. Descriptive statistics, factorial analysis, Cronbach's α , Person's correlation coefficient, and multiple regression were conducted. The results indicated that factors influenced by internal marketing were recruitment/education training, power endorsement, internal communication, CEO's management style and human resource management. Regression analysis results indicated that recruitment/education training and power endorsement significantly influenced internal performance of the organization (employee's commitment to and satisfaction with the organization). Employee's commitment significantly influenced external performance of the organization, consumer satisfaction where as employees' satisfaction with the organization did not have significant effect.

Key words: human resource management(인적자원관리), internal marketing(내부마케팅), internal performance(내부성과), external performance(외부성과), consumer satisfaction(고객만족).

I. 서 론

현대는 산업 문명의 발달로 시장의 세계화가 급속도로 진행되고 있으며, 비슷한 품질과 서비스를 제공하는 수많은 기업들은 각기 다양한 방법으로 자사의 제품을 차별화하여 보다 많은 시장 점유율과 매출액, 이익을 창출하기 위하여 부단한 노력을 기울이고 있

다. 기업들은 고객과의 관계의 질을 개선할 수 있도록 고객 접촉 종업원과 고객과의 관계를 원활히 할 수 있는 관계 마케팅, 그리고 내부 고객인 종업원을 잘 관리할 수 있는 내부 마케팅의 노력이 절실히 요구되는 시점에 있다.

최근 들어와 마케팅 믹스 체계에서 기존의 4P 전략으로는 효율적인 마케팅 전략을 세울 수 없다는 판단 아래, 확장된 마케팅 믹스 체계로서 인적 자원의 증

[†] 교신저자 E-mail : khlee@hanyang.ac.kr

요성이 강조되고 있다. 의류 업체에서 인적 자원이 중요시 되는 이유는 기존 고객의 유지 관리는 기업에 있어서 비용의 효율성과 경쟁력을 강화시켜주는 좋은 마케팅 전략이 될 수 있기 때문이다. 기존 고객을 유지하기 위해서는 고객과의 지속적인 고객 만족이 전제되어야 하며 이를 위해서는 고객과의 지속적인 관계구축이 필요하다. 즉, 고객은 자신의 서비스 경험을 서비스를 제공하는 판매 사원 등에 의해 전달되는 지식 및 행동을 토대로 결정하기 때문에 기업은 종업원들에게 보다 고객 지향적이고 서비스 지향적인 마인드를 갖도록 할 필요가 있는 것이다.¹⁾

이를 위해 외부 고객에게 서비스를 제공하는 종업원에게 기업의 마케팅 철학과 기법을 적용할 필요성이 있으며, 기업의 입장에서 종업원을 내부 고객으로, 직무를 내부 제품으로 감안하여 조직의 목표를 달성하려는 노력을 하는 한편 내부 고객의 필요와 욕구를 충족시키는 보다 양질의 내부 제품을 제공하려는 노력을 하는 내부 마케팅²⁾의 필요성이 제기된다. 특히, 노동 집약적인 속성이 강한 의류 업체는 종업원이 직무에 만족할 수 있도록 직무 환경을 조성해 주고 또 마케팅 기법을 활용하여 종업원의 고객 지향적인 인식과 태도를 갖도록 동기 부여하고 개발해 주는 활동을 전개할 필요가 있으며, 이를 통해 고객 만족을 달성할 수 있는 것이다.³⁾

이처럼 강조되고 있는 내부 마케팅 활동의 중요성에도 불구하고 의류 업체의 내부 마케팅에 관한 인식이 부족한 실정이다. 과거 의류학에서 선행 연구된

연구로는 디자이너나 머천다이저를 대상으로 한 이호정⁴⁾의 연구에서는 이들의 업무의 영역과 내용의 불분명성, 체계적인 지식이나 실무 능력 부족 등의 문제점을 지적하였고, 이로 인한 스트레스와 이직율의 증가가 높아진다고 하였다.⁵⁾ 머천다이저의 업무와 역할에 관한 연구⁶⁾에서는 머천다이저의 업무는 연차별로는 세분되어 있으나 업무 내용적으로는 차이가 없으므로 직급별로 담당해야 할 업무 분담과 그와 함께 책임의 분할도 이루어져야 한다고 하였다.

최근 경영인들은 사업 성과를 높이기 위한 판매원의 역할과 효과를 인식하고 있다. 즉 오늘날의 판매원은 기업의 이익을 실현하는 것은 물론 고객의 욕구를 충족시켜 주는 것이 무엇보다 중요하다고 인식하게 되었다라고 의류 제품 판매원 유형 분석에 대한 연구⁷⁾가 있었다.

김영의 연구⁸⁾에 의하면 시장 지향성 정도가 높을수록 사원 만족이 높아지며, 이는 다시 고객 만족을 높이는 데 기여한다고 하여 판매원 만족이 시장 지향성과 사업 성과 간에서의 매개적 역할을 확인한 바 있다. 또한 판매원의 만족은 직무 수행을 즐기는 것으로 직무 사 판매원의 만족은 고객 지향적인 행동을 하는데 긍정적인 영향을 미친다고 본다.⁹⁾

패션 머천다이저의 의사 소통 유형이 디자이너의 직무 만족 및 조직 성과에 미치는 영향¹⁰⁾과 의류 업체의 시장 지향성, 판매원 만족, 고객 관리가 사업 성과에 미치는 영향¹¹⁾에 관한 연구와 판매원의 고객 지향적 특성은 고객의 판매원에 대한 만족도를 높여 고

1) 광동성, 강기두, *서비스마케팅* (서울: 동성사, 1999).

2) L. L. Berry, "The Employee as Customer," *Journal of Retailing Banking* Vol. 3 No. 1 (1981), pp. 33-41.

3) R. T. Rust, G. L. Stewart, H. Miller and D. Piclack, "The Satisfaction and Retention of Frontline Employees," *International Journal of Service Industry Management* Vol. 7 (1996), pp. 62-80.

4) 이호정, "패션 머천다이징 시스템 개발에 관한 실증적 연구," (숙명여자대학교 대학원 석사학위논문, 1991).

5) 하유선, 정성지, "어패럴업계 전문직 종사자의 職務 스트레스와 離職에 관한 연구," *한국의류학회지* 24권 8호 (2000), p. 1104.

6) 최용숙, "의류기업 머천다이저의 업무 파악을 통한 상품 적중률 향상 방안," (연세대학교 대학원 석사학위논문, 2000), p. 2.

7) 김정원, 임선영, "의류제품 판매원 유형분석(제 1보)-대구지역 의류 매장을 중심으로-," *한국의류학회지* 22권 3호 (1998), p. 397.

8) 김영, "시장지향성과 성과 간 관계에서 사원만족, 고객만족 및 기업 이미지의 매개적 역할에 관한 연구," (홍익대학교 대학원 석사학위논문, 1997).

9) 김원중, "서비스 접점에서 종업원의 직무만족, 고객지향성, 관계 질 간의 관련성," (영남대학교 대학원 석사학위논문, 1997).

10) 김인경, "패션 머천다이저의 의사소통 유형이 디자이너의 직무만족 및 조직성과에 미치는 영향," (건국대학교 디자인대학원, 2002).

11) 김혜경, "의류업체의 시장지향성, 판매원 만족, 고객관리가 사업성과에 미치는 영향," (카톨릭대학교 대학원, 2001).

객의 점포 충성도를 유도한다는 결과를 제시¹²⁾하였다.

안소현과 이경희¹³⁾는 판매원은 고객과의 대인관계 노력으로 고객의 만족을 유도하여 장기적인 관계를 형성함으로써 매출 상승을 유도할 수 있음을 제시하였다.

이와 같이 최근 소수의 패션업체들이 고객과의 지속적인 관계 유지의 중요성을 인식하여 관계 마케팅을 실행하고 있어 관계 마케팅 활동 요인에 관한 연구가 다소 있을 뿐 종업원의 만족이 고객 만족과의 관계를 규명한 논문이 미흡하다고 할 수 있다.

따라서 본 연구는 기업이 종업원들의 만족을 높일 수 있는 영향 요인들을 파악하여 이들을 대상으로 하여 마케팅 할 때 어떠한 요인들이 내부 마케팅의 내부 성과인 내부 고객 즉 판매원 몰입과 만족에 영향을 미치는지를 파악하고, 내부 마케팅의 최종 목표인 외부 성과인 친밀한 응대, 전문적 서비스, 커뮤니케이션 노력, 고객 접촉 노력 즉, 고객 만족에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 규명이 본 연구의 주된 목적인 것이다. 본 연구는 학문적으로는 대중업원 내부 마케팅의 이론 영역에 대한 기초를 다지는 데 일조할 뿐만 아니라 고객 만족을 위한 의류 업체의 내부 마케팅 적용 가능성을 살펴볼 기회를 제공할 것이다.

II. 이론적 배경

1. 내부 마케팅(Internal Marketing)

오늘날 마케팅은 거래지향적에서 관계 구축 지향

적으로 그 패러다임을 변경해 가고 있다.¹⁴⁾ 거래지향적 마케팅이 단기간의 목표 달성을 지향한다면 관계 구축 지향적 마케팅은 장기적인 관계를 지향한다고 할 수 있다. Grönroos¹⁵⁾는 이와 관련하여 '거래 마케팅의 목적은 고객을 얻는 것에 그치지지만 관계 마케팅은 고객을 얻고 이를 유지하는 것이 목적이다'고 정의하기도 하였다. 때문에 오늘날 내부 마케팅은 외부 마케팅 및 상호작용적 마케팅과 함께 서비스 기업이 포괄적인 관계 마케팅을 수립하는데 필수 불가결한 요소인 것으로 알려져 있다.

1) 내부 마케팅의 개념과 목적

내부 마케팅이란 기업이 종업원에게 판매하는 것, 또는 종업원들의 욕구에 부합하는 직무 관련 제품을 통해 자격을 갖춘 종업원을 모집, 확보 및 개발하는 것¹⁶⁾이며, 고객 접촉 종업원과 지원 스태프들이 한 팀으로 활동하도록 하기 위한 훈련과 동기 부여를 통해 종업원들에게 고객 지향적인 사고를 심어주는 것이다.¹⁷⁾ 또한 George와 Grönroos¹⁸⁾는 내부 마케팅을 '종업원들의 내부 시장은 적극적이고 마케팅 식의 접근 방법을 통해 서비스 지향적이고 고객 지향적인 행동을 동기 부여 할수 있는 최고의 방법이다'라고 하였다. 따라서 이러한 내부 마케팅 활동을 통해 보나 서비스 지향적이고 고객 지향적인 종업원을 확보하게 되고, 이를 통해 고객 만족과 고객 충성 등을 달성할 수 있게 된다.

Joseph¹⁹⁾은 내부 마케팅에 대해 '외부 고객에게 서

12) 조은영, 구양숙, "의류제품 판매원에 대한 고객만족과 판매원 충성도에 대한 연구," *한국의류학회지* 26권 3/4호 (2002), pp. 431-441.

13) 안소현, 이경희, "판매원과 고객간의 장기적 발전에 대한 고찰," *한국의류학회지* 24권 8호 (2000), pp. 1230-1241.

14) L. L. Berry, "Relationship Marketing," in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, ed. L. L. Berry, G. L. Shostack, and G. Upah (Chicago, IL: American Marketing Association, 1983), pp. 25-28.

15) C. Grönroos, *Service Management and Marketing* (Lexington, M.A.: Lexington Books, 1990), 재인용, 광동성, 강기두, "내부 서비스 품질이 종업원 만족과 고객 만족에 미치는 영향에 관한 연구," *한국마케팅저널* 1권 4호 (1999), p. 26.

16) L. L. Berry and A. Parasuraman, *Marketing Services - Competing through Quality* (New York: Free Press, 1991), p. 151.

17) P. Kotler and G. Armstrong, "Principles of Marketing," 5th ed., Englewood Cliffs, (NJ: Prentice Hall, 1991), p. 607.

18) W. R. Gerge, and C. Grönroos, "Developing Customer-Conscious Employees at Every Level Internal Marketing," in *the AMA Handbook of Marketing for the Service Industries*, ed., Carlo A. Congram, (New York: AMACOM, 1991), pp. 85-100.

19) W. B. Joseph, "Internal Marketing Builds Service Quality," *Journal of Health Care Marketing* Vol. 16 No. 1 (1996), pp. 54-59.

비스하는 방법을 지속적으로 개선하기 위한 종업원의 동기 부여를 위한 마케팅, 인사 관리 및 관련 이론과 기술 및 원칙 등을 응용한 것"이라고 폭 넓게 정의 내리고 있다. 이러한 Joseph의 정의는 '고객 지향적'이라는 개념이 내부 고객뿐만 아니라 외부 고객에까지 넓게 적용되어야 함을 제시하고 있다. 또한 Gremler 등은²⁰⁾ 종업원이 속해 있는 기업에 대한 종업원 만족은 내부 서비스 공급업자와의 서비스 접촉에 유의한 영향을 받는다고 제시해 주고 있다 하였다. 이러한 견해를 종합적으로 반영하면 내부 마케팅, 외부 마케팅, 그리고 상호작용적 마케팅의 영역을 구별해 볼 수 있겠다.

내부 마케팅은 종업원들에게 새로운 제품이나 서비스를 도입하거나 새로운 마케팅 활동을 시작할 때 종업원들이 이러한 내용들을 충분히 이해하거나 수행하지 못한 부분을 해결해 주기 위해 도입된 측면도 강하다. 이러한 관점에서 내부 마케팅의 목적은 다음과 같이 정리할 수 있다.²¹⁾ 첫째, 종업원들이 고객 지향적이고 서비스 마인드를 갖출 수 있게끔 동기를 부여하고, 그에 따라 자신들의 직무를 성공적으로 수행할 수 있도록 한다. 둘째, 유능한 종업원을 모집하고 확보한다.

물론 내부 마케팅의 주요 목적은 인적 자원을 제대로 관리하고 내부 활동 프로그램을 시행함으로써 종업원들이 본인의 소속 부서와 관계없이 마케팅 요원으로서의 행동을 하게끔 동기 부여하는 것이다. 이러한 종업원에 대한 효율적인 동기 부여 방안으로는 기업의 사명, 전략, 서비스 제품, 광고 캠페인 등을 종업원에게 이해, 수용시킴으로써 종업원의 참가를 촉진하고 우수한 업무를 수행할 수 있게 하는 것이다. 그리고 두 번째의 목적은 첫 번째의 목적이 달성되고 나서 이루어질 수 있는 것이라 할 수 있는데, 내부 마케팅이 효율적으로 수행될수록 종업원들은 그 기업에 대해 보다 큰 매력을 느끼게 될 것이다.

2) 내부 마케팅의 영향 요인

내부 마케팅 영향 요인에 대한 연구는 기존에 진행

된 품질 및 서비스 품질 연구에서 많은 부분을 응용하였다. 본 연구에서는 안복영의 서비스 조직에서 내부 마케팅의 영향 요인에 관한 실증적 연구를 토대로 한 5개 차원을 응용하였다. 이는 직무 만족 향상을 위한 관리자 고려 요소이기 때문이다.

내부 마케팅 영향 요인으로는 인적 자원 관리, 채용·교육 훈련, 내부 커뮤니케이션, 재량권 부여, 경영자의 능력과 관리 스타일로 나눌 수 있다.

(1) 인적 자원 관리

서비스 조직에서는 합리적인 인적 자원 관리에 그 무엇보다 신경을 써야 한다.

회사는 시장용 특정 기준에 의해 세분화하고 이러한 세분 시장의 프로필을 근거로 표적 시장을 선정하고 포지셔닝하는 기법은 종업원들의 분류와 인사조치에도 이용될 수 있다. 예를 들어, 종업원을 연령별, 성별, 학력별, 성향별 등으로 세분해 관찰하고 관리함으로써 특정 종업원 군집에 대한 이해도를 높이고 또한 그들에게 적합한 직무를 부여할 수 있다. 또한, 특정 기업이 자사의 형편에 맞추어 표적 시장을 선정하는 것처럼, 기업은 내부적으로 신규 직원 모집에 이러한 표적 시장 선정 기법을 적용할 수 있다. 즉, 자사의 서비스 환경에 적합한 유능한 인재를 채용하기 위한 하나의 방법으로서 기업은 표적 잠재 종업원들이 애독하는 잡지 혹은 대학 신문과 같은 매체를 이용할 수 있다.

또한 회사는 보상 시스템을 이용할 수 있는데 고객 즉, 종업원으로 하여금 시용을 촉진시키는 쿠폰과 같은 기법들이 내부적으로도 사용될 수 있다. 즉, 고객의 감사 편지를 이용해 가장 우수한 직원을 선발하고 이를 표창하는 방법이 그것이다.

(2) 채용·교육훈련

채용은 좋은 서비스를 제공하기 위해서는 무엇보다도 양질의 인적 자원을 확보하여야 한다는 개념에서부터 시작한다. 서비스 조직은 서비스 능력뿐만 아니라 서비스 성향을 고려해서 신입 사원을 선발해

20) D. D. Gremler, M. J. Bitner and K. R. Evans, "The Internal Service Encounte," *International Journal of Service Management* Vol. 5 No. 2 (1990), pp. 34-56.

21) 박동성, 강기두, "내부 서비스 품질이 종업원 만족과 고객 만족에 미치는 영향에 관한 연구," *한국마케팅저널* 1권 4호 (1999), pp. 28-29.

22) 최덕철, *서비스마케팅* (서울: 화문사, 1995).

야 한다.²³⁾ 서비스 능력이란 기술이나 지식 또는 신체적 조건이나 학위 등을 의미하지만, 서비스 상황이란 가치관, 태도 등을 의미하는 것으로서 남을 기꺼이 도우려는 성향, 사려 깊음, 사교성 등이 이에 속한다.

종업원들 사이에는 기업의 전략이나 자신의 중요성에 대한 이해가 부족한 경우가 종종 있다. 전략적 사고뿐만 아니라 운용 수준에서까지도 서비스 노후가 부족한 것이 현실이다. 이것은 서비스 전략의 내용에 대한 지식이 부족하거나 서비스 분야에서 마케팅 역할에 대해 잘 모르기 때문에 발생하는 문제일 수도 있지만 한편으로는 태도의 문제일 수도 있다. 종업원에 대한 교육과 훈련은 모든 종업원들에게 매우 중요한 측면이다.

종업원들은 고객과 가장 밀접한 위치에 있어 고객의 필요와 욕구를 잘 파악하고 있으며 고객 욕구에 대한 현실감 있는 정보를 갖고 있기 때문에 이들이 서비스 계획 과정이나 의사 결정에 참여함으로써 높은 참여 의식과 몰입을 가질 수 있다.

(3) 내부 커뮤니케이션

내부 커뮤니케이션은 조직 내에서 지원이나 만족을 얻기 위해 서로 갈등이 생기거나 급속한 조직 변화가 생기는 경우 개인이 조직의 전반적인 철학과 전략 방향에 대해서 높은 통찰력을 갖도록 해주어서 통일된 기업의 정체성을 갖게 해준다. 또 기업의 목표와 목적에 대한 이해를 높여 종업원들이 높은 동기와 몰입을 갖도록 고취한다. 조직 변화에 대한 이해를 높여 그것에 대한 종업원들의 저항을 줄여준다. 내부 부서간의 오해, 차이, 갈등의 잠재성을 줄임으로써 종업원들이 그들 직무 역할에서 적절한 기능을 발휘할 수 있도록 필요한 수단과 정보를 제공해 준다.

종업원은 내부 커뮤니케이션에 의해 비전의 공유로 조직의 사명과 조직이 앞으로 가야 할 방향에 대해

서 이해하게 되고, 다양한 방식으로 종업원들의 만족에 직간접으로 영향을 미친다. 서비스에 초점을 맞추게 되고, 종업원들은 내부 구조와 절차에서의 변화가 외부 고객에게 제공되는 서비스질에 영향을 미친다는 사실에 매우 열정적이 된다. 또한, 종업원에게 권한 이양이 잘 이루어지며, 조직과 경영자에 대해 몰입이 높아짐과 동시에 조직에 대한 충성도도 높아진다.²³⁾ 내부 커뮤니케이션의 성과는 송신자의 지위, 경영 스타일, 커뮤니케이션의 스타일, 수신된 커뮤니케이션의 양, 서비스의 길이 등과 같은 변수들에 의해서 조절되는 것이다.²⁴⁾

(4) 재량권 부여

고객의 요구에 맞추고 문제 발생시 빠른 대응을 하기 위해서는 일선 종업원들에게 재량권을 부여하는 것이 필요하다. 즉, 즉각적인 상황 판단과 문제 해결 및 융통성 있는 업무 흐름을 위해서 종업원들의 자발적인 의사 결정을 지원하는 운영이 요구된다. 재량권이 있는 종업원은 자발적인 사람은 기능 부서간이나 조직 간의 벽을 효과적으로 허물 수 있고 고객 만족을 방해하는 조직상의 장애를 제거한다.

Berry와 Parasuraman²⁵⁾은 재량권 부여가 내부 마케팅에서 핵심적 측면이라고 했다. 그러나 재량권 부여의 정도는 고객 욕구의 복잡성이나 변동 그리고 과업의 복잡성 정도에 따라 달라질 수 있는 것이다.²⁶⁾

종업원에게 충분한 재량권을 부여함으로써 얻게 되는 장점은 우선 상급자는 자신의 업무에 전념할 수 있고 부하들의 잠재 능력의 개발이 기회를 갖게 되며 서비스 개선을 위한 아이디어를 발굴할 수 있다. 직무 사이클의 시간을 단축시키며 종업원의 만족과 사기를 높일 수가 있다는 점이다. 그러나 재량권 부여는 자칫 서비스의 일관성을 깨는 일이 생길 수 있으며 이는 서비스질의 일관성을 저하시켜 고객 불만을 가져오게 될 수도 있다.²⁷⁾

23) S. Asif and A. Aargeant, "Modelling Internal Communications in the Financial Services Sector," *European Journal of Marketing* Vol. 34 No. 3/4 (2000), pp. 299-318.

24) *Ibid.*, pp. 299-318.

25) 안복영, "서비스조직에서 내부 마케팅의 영향요인에 관한 연구," (경남대학교 대학원 박사학위논문, 2002), p. 42.

26) M. Rafiq and P. R. Ahmed, "A Customer-oriented Framework for Empowering Service Employees," *Journal of Service Marketing* Vol. 12 No. 5 (1998), pp. 397-394.

27) 이상환, 이재철, *서비스마케팅* (서울: 삼영사, 1998).

(5) 경영자의 능력과 관리 스타일

고객과 직접 접촉하는 판매원들에게 무엇보다도 고객 지향성은 중요하지만 조직의 전 구성원들이 고객 지향적이어야 하는 것은 당연하다. 고객 지향성(customer orientation)은 고객 만족과 그것으로 조직 목표를 달성하고자 하는 조직에선 핵심적 역할을 담당한다. 그것은 서비스질에 대해서 긍정적인 영향을 미치기 때문이다.²⁸⁾ 특히 내부 마케팅 관리에서 최고경영자의 의식이 고객 지향적이어야 한다. 이들의 관리 운영 스타일이 종업원의 고객 의식을 고취할 수 있어야 강력한 리더십을 발휘할 수 있다. 그리고 서비스 배달 시스템에서 주체가 되는 종업원이 서비스를 창출할 때 창의력을 발휘할 수 있도록 기업 내부의 모든 활동이 통합적인 지원체제를 갖추어야 한다. 이런 상황에서만이 종업원의 욕구가 충족될 수 있는 적부와 직무 환경이 만들어질 수가 있기 때문이다. 내부 마케팅의 채택 여부는 종업원을 보는 경영자의 태도에 달렸다. 경영자는 자신들이 종업원들의 욕구를 잘 알고 어떻게 그것을 충족시킬 것인지 종업원들이 서비스나 질에 대해 갖는 성향과 태도도 당연히 잘 안다고 믿는다.²⁹⁾ 종업원들의 기대 위에서 불만족이나 이탈을 최소화하고 방지하고 그들의 문제를 다루는데 있어 계획적이고 조정된 방법을 사용해야 하고 조사들 통해 종업원 정책을 수립해야 하며 그들에게 영향을 미칠 정책을 수립할 때는 예방적 입장을 견지해야 하고 그들을 마케팅 자원으로 보고 상호작용을 마케팅 지점으로 봐야 한다.³⁰⁾

2. 내부 성과에 미치는 영향

1) 조직 몰입

조직 몰입은 특정 조직에서 개인의 확인의 강도나 관여라 볼 수 있다.³¹⁾ Buchanan³²⁾은 조직의 목표나 가치에 감정적으로 집착하는 것 또 조직의 목표나 가치에 관련하여 자신의 역할에 집착하는 것 또 조직의 목표나 가치에 관련하여 자신의 역할에 집착하는 것, 또 수단적 가치를 떠나 조직 그 자체를 위해 감정적 집착을 하는 것으로 정의하고 있다.

O'Reilly와 Chatman³³⁾은 순응 몰입과 확인 몰입, 내부화 몰입을 제시한 바 있는데 순응 몰입은 특성의 외부 보상에 따른 수단적 몰입, 확인 몰입은 자기가 그 조직에 속해 있다는 결연을 원하는 것에 근거한 몰입(명성, 자부심)이고, 내부화 몰입은 개인과 조직의 가치 공유에 근거한 몰입을 말한다.

일반적으로 조직 몰입은 직무 만족이나 동기 부여, 참석과 같은 것과는 긍정적인 관계를 보이며, 결근이나 이직과 같은 것과는 부정적인 관계를 나타낸다.³⁴⁾ Iverson³⁵⁾등은 조직의 가치, 태도, 신념의 수용에 근거한 몰입인 내부화된 몰입의 경우 서비스인 카운터에서 가치 창출과 변화 수용에 있어 큰 영향을 미친다 했다. 오랫동안 근무해온 종업원은 오랜 사회과정 때문에 비교적 높은 내부화된 몰입을 보일 것으로 예상되며 핵심 가치를 공유하지 못한 종업원들은 조직을 떠날 가능성이 높으며 내부화 몰입이 높은 종업원은 조직에 남아 있을 확률이 높다고 했다. 이들이 분류

28) T. Z. Chang and S. J. Chen, "Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirical Evidence," *Journal of Services Marketing* Vol. 12 No. 4 (1998), pp. 246-262.
 29) S. Nwankwo, "Internal Marketing : A Guide to Customer Service Effectiveness in the Public Sector," *Occasional Paper* No. 13 (Scheffield Business School, 1993).
 30) E. Gummesson, "Marketing-Orientation Revisited: The Crucial Role of the Part Time Marketer," *European Journal Business Research* Vol. 25 No. 2 (1991), pp. 60-75.
 31) L. J. Porter and A. J. Parker, "Total Quality Management -The Cretical Success Factors," *TQM* Vol. 4 No.1 (1993), pp. 13-22.
 32) B. Buchanan, "Building Organization Commitment: The Socialization of Anagers in Work Organizations," *Administrative Science Quarterly* Vol. 19 (1974), pp. 533-546.
 33) C. O'Reilly and J. Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior," *Journal of Applied Psychology* Vol. 71 (1986), pp. 492-499.
 34) 안복영, "서비스 조직에서 내부 마케팅의 영향요인에 관한 연구," (경남대학교 대학원 박사학위논문, 2002), p. 46.
 35) R. D. Iverson, C. S. McLeod and P. J. Erwin, "The Role of Employee Commitment and Trust in Service Relationships," *Marketing Intelligence and Planning* Vol. 14 (1996), pp. 36-48.

한 감정적 몰입은 조직에 대해서 느끼는 감정적인 내용이고, 지속적 몰입은 앞으로 조직과의 관계를 지속하려는 것이며, 규범적 몰입은 조직에 머물러야 한다는 의무감을 말한다.

2) 업무 만족

업무 만족은 일반적으로 직부뿐만 아니라 종업원들이 그들의 업무의 여러 가지 다양한 측면에 대해서 갖는 태도를 말한다. 낮은 직무 만족은 종업원에게 낮은 서비스인 카운터 수행의 질을 야기시킬 가능성이 있다. 이런 나쁜 서비스질의 수행은 결국 고객 측으로 보면 불만족을 가져오고 기업전환이나 부정적 구전(종업원이나 기업에 대해)을 낳게 된다.

내부 마케팅의 기본 전제는 종업원을 고객처럼 대우하여 그들의 만족을 낳는 것이 결국 외부 고객의 만족을 창출하는데 전제가 된다는 점이다. 유능한 종업원을 확보하기가 힘들고 유지하기가 힘들어 기업은 종업원 만족에 관심을 두지 않을 수가 없다. 종업원 만족은 자주 직무 만족으로 표현되기도 하는데 Locke³⁶⁾은 하나의 직무 혹은 직무 경험의 평가 결과로 생기는 즐겁고 혹은 긍정적인 감정상태로 정의했다. 종업원의 만족과 성과간의 긍정적 관계는 밝혀졌고 종업원만족과 종업원 이직에 관한 관계는 많은 연구에 의해 보고 된 바 있다.³⁷⁾

판매원의 직무 만족을 구성하는 요인들을 살펴보면 고영훈³⁸⁾은 백화점 판매사원의 직무 만족도에 관한 연구에서 직무 만족 요인으로 직무 자체, 임금(보수), 동료관계, 관리 감독, 복지 후생, 회사 정책을 제시하였다. Ford와 Churchill 그리고 김정호는³⁹⁾ 직무 만족의 구성요소로 직무의 성격이나 직무가 요구하

는 활동과 의무가 적성, 흥미와 어떤 관계가 있는가 하는 직무 자체 만족과 동료간의 협조와 친밀성, 상사의 관리 기술과 인간적 관계를 요구하는 인간관계 만족 그리고 경제적인 보수인 판매원의 보수 만족을 제시하였다.

또한, 직무 만족은 종업원의 유지뿐만 아니라 고객의 유지와 관련이 있다. 만족한 고객은 높은 재구매 의도를 갖게 되고 이것은 다시 재구매를 가져온다.⁴⁰⁾ 만족한 종업원은 조직에 남아 있을 의도를 갖고 그 결과 이직율이 낮아진다.

종업원 만족을 효과적으로 측정하고 개선하는 일은 경영에서 중요한 기능이며 이는 사업이 점차 경쟁이 심화되어 경쟁력을 갖기 위해 필요한 능력과 기술을 가진 종업원은 드물기에 이제 경영자는 종업원을 대체 가능한 투입요소로 확신 안된다. 경영자들은 종업원들을 그들의 의견과 인식이 지식의 중요 원천이 되는 가치 있는 공헌자로 인식해야 한다. 따라서 직무 만족은 직부나 직무 경험 평가 후 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태로 정의하며, 이는 고객 만족을 통한 성과 달성에 중요한 요소로 그 내용은 직무 자체 만족, 상사나 동료와의 인간관계 만족, 보수 만족, 정감이라 본다.

3. 외부 성과에 미치는 영향

주성래, 정명선은⁴¹⁾ '고객 만족(customer satisfaction)이란 소비자들이 제품이나 서비스를 비교, 평가, 선택, 구매하는 과정에서 어느 정도의 호의적 혹은 비호의적 감정을 경험하느냐의 다차원적이고 포괄적인 개념'이라고 설명하였다. Tse & Wilton⁴²⁾은 고객 만족은 고객의 성취 반응이므로 정해진 수준 이상으로 고

36) E. E. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction," M. D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, Ill, (1976), pp. 1297-1349.

37) 안복영, "서비스조직에서 내부 마케팅의 영향요인에 관한 연구," (경남대학교 대학원 박사학위논문, 2002), p. 48.

38) 고영훈, "유통업체 판매사원의 직무만족도에 관한 연구 -서울 시내 백화점 판매원을 대상으로-," (고려대학교 교육대학원 석사학위논문, 1989).

39) 김정호, "보상에 대한 공정성 지각이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구," (외국어대학교 대학원 석사학위논문, 1997).

40) E. W. Anderson and M. W. Sullivan, "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms," *Marketing Science* Vol. 12 (1993), pp. 125-143.

41) 주성래, 정명선, "패션점포와 고객간의 관계 효익이 관계의 결과 고객만족에 미치는 영향," *한국의류학회지* 26권 7호 (2002), pp. 1043-1054.

42) D. K. Tae and P. C. Wilton, "Models of Consumer Satisfaction: An Extension," *Journal of Marketing Research* Vol. 25 May (1988), pp. 240-212.

객의 기대를 충족하는 것을 의미한다고 했다. 김은정, 이선재는 고객의 기대에 부응하는 것이 만족 창출의 기본이 되며 고객과 기업간 상호작용적인 관계의 지각이 고객 만족의 핵심적인 요인이 된다는 실명을 통해 관계 마케팅에서 고객 만족의 중요성을 시사했다.⁴³⁾ 즉 고객만족은 사전 기대 (혹은 다른 형태의 제품 규범)와 사용 후 지각된 불일치에 대한 소비자의 평가적 반응이다. 다시 말해 고객 만족은 고객의 욕구나 기대에 대한 서비스 제공 능력의 평가 가치와 구매 후 행동에 대한 효과적인 예측치의 성격을 가지기 때문에 중요성이 큰 것이다.

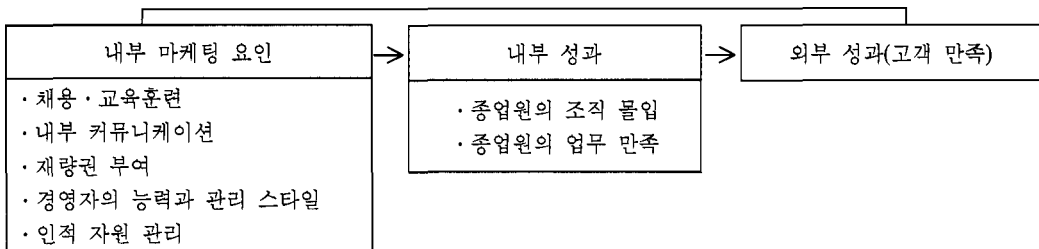
이와 같이 고객 만족에 결정적으로 중요한 역할을 하는 것은 바로 직원임을 나타내고 있는 의류 산업에서 고객 만족이라는 대전제를 수행하기 위해서는 서비스 질의 관리가 선행 조건이며 필수 조건이다. 의류 산업에서 서비스 질을 올바르게 관리한다는 것은 기업경영의 최대 원동력을 고객의 만족에 두고 고객에 의해 인식되는 제품의 품질과 서비스 품질을 높이는 것을 목적으로 하는 접근을 말한다.

이처럼 서비스의 질과 고객 만족은 불가분의 관계로 내부 마케팅에 의한 종업원의 만족이 고객 만족으로 이어지므로 기업에서 내부 마케팅은 기업의 최종 목표 달성을 위해 매우 중요하다.

Ⅲ. 연구 방법 및 절차

1. 연구문제

조사를 위해 설정된 연구문제는 다음과 같다.



〈그림 1〉 연구모형.

〈연구문제 1〉 내부 마케팅의 요인을 밝힌다.

〈연구문제 2〉 내부 마케팅의 요인이 내부 성과(종업원 조직 몰입, 종업원 업무 만족)에 미치는 영향을 밝힌다.

〈연구문제 3〉 내부 성과가 외부 성과(고객 만족: 친밀한 응대, 전문적 서비스, 커뮤니케이션 노력, 고객 접촉 노력)에 미치는 영향을 밝힌다.

〈연구문제 4〉 내부 마케팅의 요인이 외부 성과에 미치는 영향을 밝힌다.

위의 연구문제에 따라 본 연구의 모형은 다음의 〈그림 1〉과 같이 구성하였다.

2. 측정 도구

본 연구의 실증적 연구에서는 설문지를 사용하였다. 판매 사원용 설문지와 고객용 설문지의 2 종류가 사용되었다. 설문지는 내부 마케팅의 영향요인, 종업원 만족, 고객 만족, 인구통계적 특성을 묻는 문항으로 구성되었다. 내부 마케팅의 영향요인은 인적 자원 관리, 종업원의 채용·교육훈련, 내부 커뮤니케이션, 종업원에 대한 재량권 부여, 경영자의 능력과 관리 스타일에 관한 21개 문항, 종업원 만족과 몰입에 관한 9개 문항, 고객 만족 25개 문항, 인구통계적 특성 16개 문항으로 총 71개 문항으로 구성되어 있다.

내부 마케팅 영향요인과 종업원 만족에 대한 측정 문항은 서비스 조직에서 내부 마케팅의 요인에 관한 선행 연구⁴⁴⁾에서 사용한 문항을 수정·보완하여 사용하였다. 고객 만족을 측정하기 위한 문항은 전해진⁴⁵⁾의 고객 만족도 문항을 수정하여 사용하였다. 설문

43) 김은정, 이선재, “의류점포의 대고객 관계마케팅에 관한 연구 -백화점을 중심으로-,” *한국의류학회지* 35권 6호 (2001), p. 60.

44) 안복영, “서비스조직에서 내부마케팅의 영향요인에 관한 연구,” (경남대학교 대학원 박사학위논문, 2002), p. 61.

45) 전해진, “종업원과 고객만족간의 관계에 관한 연구,” (고려대학교 대학원 석사학위논문, 1998).

문항은 5점 리커트 척도로 구성하였다. 또한 인구통계학적 변인에 대한 문항은 안복영, 김혜정⁴⁶⁾의 연구에서 사용한 문항은 참조하여 사용하였다.

3. 자료수집과 분석방법

본 연구에서는 내부 마케팅 요인이 내부 성과와 외부 성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 서울 시내에 소재하는 4개 백화점의 여성 의류 매장과 수입 의류 매장에 근무하는 판매사원과 이들로부터 의류 제품을 구매한 고객을 대상으로 실증조사를 진행하였다. 내부 마케팅 요인과 내부 성과(조직 몰입과 업무 만족)는 판매사원들로부터의 설문 데이터를 통하여 측정하였고, 외부 성과(고객 만족)는 이들로부터 구매한 고객들로부터 설문 데이터를 받는 형식으로 측정하였다. 총 214쌍(판매원-고객)의 데이터가 수집되었으며 최종분석은 192쌍이 이용되었다.

분석은 SPSSWIN 11.0 통계패키지를 사용하여 분석하였고, 인구통계학적 변인을 분석하기 위해 빈도와 백분율, 평균과 표준편차를 사용하였고, 내부 마케팅의 영향, 종업원 만족, 고객 만족 측정 도구의 타당성을 보기 위하여 요인분석을 실시하였다. 변수들이 내적 일관성인 신뢰도는 Cronbach's α 로 확인하였고, 변수간의 관계는 상관관계분석, 다중회귀분석으로 알아보았다.

본 연구에 참여한 판매원 표본의 58.9%가 미혼이었으며, 연령대는 10대 3%, 20대 38%, 30대 43%, 40대 16%로 평균 연령은 31.0세였다. 학력은 4년제 대졸 13%, 전문대 졸 25%졸, 고졸이 59.6%로 가장 많았으며, 근무경력은 1년 미만 13.8%, 1년 이상 3년 미만 23.4%, 3년 이상 7년 미만 29.8%로 나타났다. 급여형태는 월급제 57.3%, 연봉제 21.9%, 수수료 10.4%, 중간관리제 8.3% 순으로 나타났으며, 월급여는 100만원~200만원이 59.4%로 가장 많았다. 디자이너 브랜드가 56.8%로 가장 많은 비중을 차지하였으며, 매장내 판매원 수는 3명이 43.8%로 가장 많았고, 평사원이 59.4% 실장급 18.8% 비중을 차지하였다.

고객 표본의 52.1%가 60대 여성이었으며 70대가 40.6%, 50대가 7.3%의 비중을 차지하였다. 월수입은 150만원 이상 300만원 미만 40.6%, 300만원 이상 500

만원 미만 24.5%로 많은 비중을 차지하였으며, 학력은 대학교 졸업 52.6%, 고등학교 졸업 36.5%로 나타났다.

IV. 연구결과 및 분석

1. 신뢰성과 타당성 분석

변수들에 대하여 연구 단위별로 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 고유치 1이상, Varimax 회전방식, 주성분 추출방식을 이용하였다. 내부 마케팅 영향 요인에 대하여 요인분석한 결과는 <표 1>과 같이 총 설명력 71.01(%)를 나타내었다. 그중 채용, 교육훈련이 17.13%, 내부 커뮤니케이션 16.59%, 재량권 부여 14.49%, 경영자의 능력과 관리 스타일 12.44%, 인적 자원 관리 10.33%의 설명력을 나타내었다.

내부 성과에 대하여 요인분석한 결과는 <표 2>와 같고 총설명력이 59.26%를 나타내었다. 종업원의 몰입이 31.64%, 종업원의 업무만족이 27.61%의 설명력을 나타냈고, 알파계수는 .76~.67까지 분포되는 신뢰도가 나타났다.

외부 성과에 대한 요인분석은 결과는 <표 3>과 같고 총설명력이 68.88%를 나타내었다. 판매원의 친밀한 응대(고객 배려)는 26.28%, 신속한 서비스 16.04%, 고객관리 노력 15.10%, 매장관리 노력 11.45%의 설명력을 나타냈고, 알파계수는 .85~.91까지 분포되는 신뢰도가 나타났다.

2. 내부 마케팅 요인이 내부 성과(조직 몰입, 업무 만족)에 미치는 영향

내부 마케팅 영향 요인이 내부 성과에 미치는 영향을 파악하고자 회귀분석을 한 결과는 <표 4>와 같다. 결과를 보면 F 값이 33.64($p < 0.001$)로서 회귀식이 의미가 있으며, R^2 값은 전체 변동의 47.8%를 설명하고 있다. 독립변수의 유의성은 유의도 5% 수준에서 채용·교육훈련, 내부 커뮤니케이션, 재량권 부여가 유의적으로 나타났고 경영자의 능력과 관리 스타일, 인적 자원 관리는 유의적으로 나타나지 않았다.

내부 마케팅 영향 요인과 종업원의 만족 중 만족과의 관계를 파악하고자 회귀분석한 결과는 <표 5>와 같다. F 값은 29.15($p < 0.001$)로서 회귀식이 의미가 있

46) 김혜정, "의류업체의 시장 지향성, 판매원 만족, 고객관리가 사업성과에 미치는 영향," (가톨릭대학교 대학원 석사학위논문, 2001).

<표 1> 내부 마케팅 영향 요인 요인분석 결과

(N=192)

채용 · 교육훈련	회사는 나의 역할에 대해서 사전에 충분히 알려주었고 교육을 시켰다.	.81
	회사는 고객에게 제공하는 서비스의 내용과 서비스 질에 대해서 우리에게 사전에 설명해 주고 이해를 구한다.	.74
	회사의 교육훈련의 내용과 방법이 나의 직무수행에 큰 도움이 되었다.	.62
	회사(조직, 기관)는 과업수행에 적합한 적격자를 채용하고 있다.	.61
아이겐 값		3.60
총변량에 대한 설명력(%)		17.14
신뢰도(α)		.81
내부 커뮤니케이션	회사는 다양한 채널(방송, 회의, 사내신문, 홈페이지 등)을 통해 직무상 혹은 개인적으로 유용한 정보를 많이 제공해 준다.	.48
	회사는 종업원의 특성을 고려하여 다양한 의사소통을 할수 있게 배려한다.	.36
	직무상 관련된 사항에 대해서 언제든지 상급자와 쉽게 이야기를 나눈다.	.35
	회사는 부서간의 팀워크 협조가 잘 이뤄지는 편이다.	.25
아이겐 값		3.48
총변량에 대한 설명력(%)		16.59
신뢰도(α)		.85
재량권 부여	회사는 나에게 적절하게 과업을 할당하고 있다.	.84
	회사는 업무를 수행하는데 있어 나의 자율적인 재량을 인정하고 있다.	.83
	고객의 요구에 대해서 자율적으로 대응할 수 있으며 그것으로 문제가 된 적이 없다.	.75
	회사는 부서 간에 업무에 대해서 자율성을 유지하며 그런 노력을 하려고 애쓴다.	.60
아이겐 값		3.05
총변량에 대한 설명력(%)		14.50
신뢰도(α)		.84
경영자의 능력과 관리스타일	경영자 혹은 관리자는 문제해결에 함께 고민하고 해결책을 찾으려 애쓴다.	.85
	경영자 혹은 관리자는 업무에 대한 지식과 경험이 많이 본 받을 만하다.	.78
	경영자 혹은 관리자는 종업원을 고객과 같이 생각하고 대우해 준다.	.74
아이겐 값		2.61
총변량에 대한 설명력(%)		12.45
신뢰도(α)		.83
인적자원관리	회사의 일에 대한 보상(급여)에 대해서 만족한다.	.80
	회사로부터 내가 한 일에 대해 적절한 금전적 보상을 받고 있다.	.74
	회사는 종업원에 대한 인사관리를 잘 하고 있다.	.42
아이겐 값		2.17
총변량에 대한 설명력(%)		10.34
신뢰도(α)		.93

으며 R²값이 44.2%를 설명하고 있다. 독립변수의 유의성은 유의도 5% 수준에서 채용, 교육훈련, 재량권 부여가 유의적으로 나타났고, 내부 커뮤니케이션, 경영자의 능력과 관리 스타일, 인적 자원 관리는 유의적

으로 나타나지 않았다.

분석한 결과 내부 마케팅 영향 요인이 내부 성과에 미치는 영향은 다음과 같은 결과를 나타냈다. 먼저 내부 마케팅 영향 요인이 내부 성과 중 종업원 몰입에서

〈표 2〉 내부 성과 요인 분석 결과

(N=192)

종업원의 조직몰입	회사의 조직구성원이 된 것을 자랑스럽게 생각하며 자부심을 갖고 있다.	.58
	전반적으로 생각할 때 직장생활에 만족하고 있다.	.47
	앞으로도 계속 회사에서 일할 것이며, 그것이 회사를 위해 당연히 해야 할 의무라고 생각한다.	.41
	아이겐 값	2.85
	총변량에 대한 설명력(%)	31.64
	총변량에 대한 설명력(%)신뢰도(<i>a</i>)	.77
종업원의 업무만족	같이 일하는 동료나 상사와의 관계에 대해서 만족하고 있다.	.78
	내가 일하고 있는 직무환경(작업환경, 분위기)에 만족하고 있다.	.46
	아이겐 값	2.48
	총변량에 대한 설명력(%)	27.62
	신뢰도(<i>a</i>)	.68

〈표 3〉 외부 성과(고객 만족) 요인분석 결과

(N=192)

친밀한 응대 (고객 배려)	언제나 상냥한 언어로 고객을 높여주었다.	.72
	고객을 항상 반갑게 맞이하였다.	.70
	구입을 망설일 때 구입을 완결하도록 도와주었다.	.70
	종업원은 신용카드 사용, 수표처리, 교환, 반품처리, 수선 등을 위한 대기시간을 짧게 했다.	.68
	종업원은 아무리 바빠도 고객의 요구에 신속히 대응했다.	.67
	제품에 대한 지식을 충분히 알고 설명했다.	.67
	매사에 긍정적으로 고객을 대했다.	.66
	고객의 기호를 잘 파악하는 재주가 있다.	.66
	자사 브랜드 의도를 잘 알고 설명했다.	.64
	평상시에도 고객서비스를 잘 하고 했다.	.61
	세탁 관리방법도 잘 알고 설명했다.	.60
	유행이나 패션정보에 민감하고 고객에게 설명했다.	.58
	고객이 편한 마음으로 매장을 방문하게 한다.	.52
	아이겐 값	6.57
	총변량에 대한 설명력(%)	26.28
	신뢰도(<i>a</i>)	.85
신속한 서비스	자발적으로 고객을 돕는다.	.86
	고객의 요구에 신속한 서비스를 제공한다.	.79
	수선과 같은 서비스를 언제 제공해 줄 것인지를 말해 준다.	.69
	즉각적인 서비스를 제공한다.	.66
	수선, 교환, 반품 등의 서비스 제공을 위한 약속 시간을 정확하게 지킨다.	.62
	아이겐 값	4.01
	총변량에 대한 설명력(%)	16.04
	신뢰도(<i>a</i>)	.90
고객관리	중요한 고객은 VIP 리스트를 만든다.	.76
	고객의 신상명부를 잘 기록한다.	.71
	사은품이 나오면 고객에게 전화를 한다.	.66
	업무처리(계산, 사이즈, 품질)시는 신속하다.	.55
	아이겐 값	3.777
	총변량에 대한 설명력(%)	15.11
	신뢰도(<i>a</i>)	.92
매장관리	가격이 다양하게 준비되어 있다.	.85
	디자인, 색상, 사이즈가 다양하게 구비되어 있다.	.79
	판매하는 제품의 품목과 폭이 넓고 다양하다.	.67

〈표 4〉 내부 마케팅 요인과 내부 성과(종업원 조직 몰입)의 회귀분석 결과

(N=192)

종속변수	독립변수	표준화계수	t	R ² (수정된 R ²)	F
종업원 조직 몰입	채용·교육 훈련	.31	3.95***	.48 (.46)	33.64 (p<.001)
	내부 커뮤니케이션	.19	2.18 *		
	재량권 부여	.22	3.36**		
	경영자의 능력과 관리 스타일	.10	1.52		
	인적 자원 관리	.05	.67		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001.

〈표 5〉 내부 마케팅 영향 요인과 종업원 만족의 회귀분석 결과

(N=192)

종속변수	독립변수	표준화계수	t	R ² (수정된 R ²)	F
종업원 업무만족	채용·교육 훈련	.32	3.93***	.44 (.43)	29.15 (p<.001)
	내부 커뮤니케이션	.15	1.60		
	재량권 부여	.22	3.30**		
	경영자의 능력과 관리스타일	.04	.58		
	인적 자원 관리	.12	.13		

p<.01, *p<.001.

는 채용·교육훈련, 재량권 부여, 내부 커뮤니케이션 영향이 높을수록 종업원에 직무에 몰입도가 높아지는 것으로 나타났고, 채용·교육훈련, 재량권 부여 영향이 높을수록 종업원 만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 인적 자원 관리, 경영자의 능력과 관리 스타일은 고객 만족에 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 이는 김혜정과 최선형⁴⁷⁾의 의류업체의 시장 지향성과 판매원의 직무 능력이 판매원 만족에 미치는 영향에 관한 연구 결과에서 판매원의 채용·교육훈련에 의한 회사의 전략 인지 능력, 내부 커뮤니케이션으로 인한 조직의 몰입을 유도하게 된다는 결과와 일치한다.

3. 내부 성과(조직 몰입, 업무 만족)가 외부 성과(고객 만족)에 미치는 영향

종업원의 몰입, 만족과 고객 만족간의 관계를 분석

하였다. 종업원의 조직 몰입, 업무 만족이 고객의 만족 중 친밀한 응대에 미치는 영향을 알아본 회귀분석 결과는 〈표 6〉과 같다.

종업원의 조직 몰입과 업무 만족이 고객 만족간의 변수 중 친밀한 응대의 회귀분석 결과는 F값은 16.75(p<.001)로서 의미가 있으며 R²값은 전체 변동의 15.1%를 설명하고 있다. 독립변수의 유의성은 유의도 5% 수준에서 종업원의 몰입만이 유의적으로 나타났다.

종업원의 조직 몰입, 업무 만족과 고객 만족간의 변수 중 신속한 서비스와의 회귀분석의 F값이 13.95(p<.001)이므로 회귀식이 의미가 있으며, R²값은 전체 변동의 12.9%를 설명하고 있다. 독립변수의 유의성은 유의도 5% 수준에서 종업원의 몰입에서 유의적으로 나타났다.

종업원의 조직 몰입, 업무 만족과 고객 만족간의

47) 김혜정, 최선형, “의류업체의 시장 지향성과 판매원의 직무능력이 판매원 만족에 미치는 영향,” *한국의류학회지* 27권 1호 (2003), pp. 1-8.

〈표 6〉 내부 성과가 외부 성과(고객 만족)에 미치는 영향

(N=192)

종속변수	독립변수	표준화계수	t	R ² (수정된 R ²)	F
친밀응대 (고객배려)	조직몰입	.035	3.65***	.15	16.75
	업무만족	.020	.53	(.14)	(p<.001)
신속한 서비스	조직몰입	.37	3.75***	.13	.13.95
	업무만족	-.01	-.09	(.12)	(p<.001)
고객관리	조직몰입	.49	5.30***	.21	25.40
	업무만족	-.04	-.46	(.20)	(p<.001)
매장관리	조직몰입	.47	4.99***	.18	20.00
	업무만족	-.08	-.86	(.17)	(p<.001)

***p<.001.

변수 중 고객 관리와의 회귀 분석 결과는 F값은 25.39 (p<.001)로서 회귀식이 의미가 있으며, R²값은 전체 변동의 21.2%를 설명하고 있다. 독립변수의 유의성은 유의도 5% 수준에서 종업원의 몰입에서 유의적으로 나타났다.

종업원의 조직 몰입, 업무 만족과 고객 만족간의 변수 중 매장 관리와의 회귀분석 결과는 F값은 19.99(p<.001)로서 회귀식이 의미가 있으며, R²값은 전체 변동의 18%를 설명하고 있다. 독립변수의 유의성은 유의도 5% 수준에서 조직 몰입에서 유의적으로 나타났다.

분석 결과 종업원의 몰입과 만족은 몰입이 높을수록 고객 만족에 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 하유선과 정성지⁴⁸⁾의 어패럴 업계 전문직 종사자의 직무 스트레스와 이직에 관한 연구에서 직무에 만족하고 조직에 몰입해 있을수록 이직 의도나 이직 시도가 적어진다고 한 연구 결과에서와 같이 종업원의 몰입과 만족은 회사에 대한 애착심과 자부심으로 회사가 지향하는 고객 만족을 위한 노력을 한다는 예측하는 중요한 단서가 된다.

4. 내부 마케팅 영향 요인이 외부 성과(고객 만족)에 미치는 영향

내부 마케팅의 요인이 외부 성과(고객 만족)에 미치는 영향을 파악하고자 회귀분석한 결과는 〈표 7〉

과 같다.

내부 마케팅의 요인이 고객 만족의 변수 중 친밀 응대와의 회귀분석 결과는 F값이 7.54(p<.001)로서 의미가 있으며 R²값은 전체 변동의 2%를 설명하고 있다. 독립변수의 유의성은 5% 수준에서 재량권 부여만 유의적으로 나타났다.

내부 마케팅의 요인이 고객 만족의 변수 중 신속한 서비스와의 회귀분석 결과는 F값이 8.52(p<.001)로서 의미가 있으며 R²값은 전체 변동의 19%를 설명하고 있다. 독립변수의 유의성은 유의도 5% 수준에서 재량권 부여, 경영자의 능력과 관리 스타일 순으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

내부 마케팅의 영향 요인이 고객 만족의 변수 중 고객 관리와의 회귀분석 결과는 F값이 3.57(p<.01)로서 의미가 있으며 R²값은 전체 변동의 9%를 설명하고 있다. 독립변수의 유의성은 5% 수준에서 재량권 부여만 유의적으로 나타났다.

내부 마케팅의 영향 요인이 고객 만족의 변수 중 매장관리와의 회귀분석 결과는 F값이 10.86(p<.001)로서 의미가 있으며 R²값은 전체 변동의 23%를 설명하고 있다. 독립변수의 유의성은 5% 수준에서 인적 자원 관리, 내부 커뮤니케이션의 변수에서 유의적으로 나타났다.

이와 같은 결과는 서비스 조직에서 종업원은 적정

48) 하유선, 정성지, “어패럴업계 전문직 종사자의 職務스트레스와 離職에 관한 연구,” *한국의류학회지* 24권 8호 (2000), pp. 1103-1114.

〈표 7〉 내부 마케팅의 요인이 외부 성과(고객만족)에 미치는 영향

(N=192)

종속변수	독립변수	표준화계수	t	R ² (수정된 R ²)	F
친밀응대	채용·교육훈련	.11	1.09	.02 (.15)	7.54 (p<.001)
	내부 커뮤니케이션	-.06	-.52		
	재량권 부여	.28	3.48**		
	경영자의 능력과 관리 스타일	.10	1.21		
	인적 자원 관리	.10	1.05		
신속한 서비스	채용·교육훈련	.16	1.65	.19 (.17)	8.52 (p<.001)
	내부 커뮤니케이션	-.19	-1.73		
	재량권 부여	.29	3.57***		
	경영자의 능력과 관리 스타일	.17	1.96*		
	인적 자원 관리	.13	1.45		
고객관리	채용·교육훈련	.10	1.00	.09 (0.6)	3.57 (p<.01)
	내부 커뮤니케이션	-.13	-1.11		
	재량권 부여	.21	2.48*		
	경영자의 능력과 관리 스타일	.15	1.68		
	인적 자원 관리	.01	.15		
매장관리	채용·교육훈련	.02	.23	.23 (.21)	10.86 (p<.001)
	내부 커뮤니케이션	.21	1.96*		
	재량권 부여	.02	.26		
	경영자의 능력과 관리 스타일	.15	1.76		
	인적 자원 관리	.18	2.06*		

*p<.5, **p<.01, ***p<.001.

한 재량권이 부여된 상황에서 융통성 있게 업무를 추진하고 고객의 요구에 신속하게 대처할 수 있으며, 불평, 고객 취향의 변화에 신속히 대응한다.⁴⁹⁾ 고객 지향성은 고객 만족과 그것으로 조직 목표를 달성하고자 하는 조직에서 핵심적 역할 업무에 대해서 지식과 경험이 많고 종업원과 함께 문제를 해결하려고 노력하는 경영자의 관리 스타일은 우선적으로 고객 만족에 영향을 준다⁵⁰⁾는 연구와도 일치한다.

V. 결론 및 제언

본 연구는 백화점 여성 의류 매장에 근무하는 판매 사원을 대상으로 만족을 높일 수 있는 영향 요인들을 파악하여 그들을 대상으로 하여 마케팅할 때 어떠한 요인들이 내부 마케팅의 내부 고객 즉 판매원 만족에 영향을 미치는지를 파악하고, 내부 마케팅의 최종 목표인 고객 만족에 어떠한 영향을 미치는가를 조사하

49) C. Barbee, "Customer Treatment as A Mirror of Employee Treatment," *Advanced Management Journal* Vol. 5 No. 1 (1991), p. 27.

50) S. Nwankwo, "Internal Marketing: A Guide to Customer Service Effectiveness in the Public Sector," *Occasional Paper* No. 13, Sheffield Business School (1993).

기 위하여 그 매장을 방문하여 구매한 고객을 대상으로 고객 만족을 알아보고자 함이 그 목적이다.

본 연구의 연구문제의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 백화점 여성 의류 매장에서 근무하는 종업원들에 의해 인지된 내부 마케팅 요인으로는 인적 자원 관리, 채용·교육 훈련, 내부 커뮤니케이션, 재량권 부여, 경영자 능력과 관리 스타일의 영향 요인을 추출하였다.

둘째, 내부 마케팅 요인 중 채용·교육 훈련, 재량권 부여, 내부 커뮤니케이션, 인적 자원 관리의 변수 중에서 채용·교육 훈련, 재량권 부여가 판매원의 조직 몰입과 업무 만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 내부 커뮤니케이션은 판매원의 조직 몰입에 다소 영향을 미치는 것으로 나타났다. 내부 마케팅의 요인 중 고객 만족에 직접적인 영향을 미치는 것은 재량권 부여로 나타났다.

셋째, 판매원의 조직 몰입은 고객에게 친밀한 응대, 신속한 서비스, 고객 관리, 매장 관리를 철저히 하여 고객 만족을 위하여 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 판매원의 조직 몰입의 수준이 높을수록 고객의 만족 정도도 증가하였다.

넷째, 내부 마케팅의 요인 중 재량권 부여는 신속한 서비스와 친밀한 응대, 고객관리 순으로 영향을 미쳤으며, 경영자의 능력과 관리 스타일은 신속한 서비스에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 매장 관리에서는 인적 자원 관리와 내부 커뮤니케이션이 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편, 본 연구에서 경영자의 능력과 관리 스타일이 종업원 만족과 고객 만족에 큰 영향을 미치지 않았던 것은 연구조사 대상자들이 해당 백화점의 서비스 환경과 관리자에 의한 영향에 의해서 영향이 낮아졌으리라 생각된다.

본 연구는 의류 업체의 백화점 판매 사원과 고객을 대상으로 내부 마케팅 활동에 대한 영향 요인들이 무엇이며 이들 간의 관계를 규명하는데 초점을 두었다. 아직 이론적으로 충분한 체계를 구축하지 못한 분야로 의류 업체의 판매 사원에 대한 내부 마케팅에 대한 연구는 미흡하므로 본 연구에서 시도된 내부 마케팅 활동 연구의 기초적인 체계화에 기여할 것으로 생각된다. 연구 결과는 내부 마케팅은 고객 만족의 선행

요소이므로 종업원에 대한 내부 마케팅이 무엇보다 중요하다는 것을 의미하며, 종업원 만족이 높을수록 고객 만족이 높아진다는 것을 규명하였다.

본 연구의 한계점으로, 내부 마케팅 활동에 대한 범위가 넓고 관련 변수들이 양적으로 다수이며, 질적으로 복잡한 관계로 충분히 검토되고 추출되지 못하였다. 내부 마케팅의 성과가 궁극적으로 외부 고객 만족과 기업의 수익성 증가로 나타나는데 기업의 수익성 부분에 양자간의 관계를 검토하지 못한 점이다. 또한 조사대상도 판매사원뿐만 아니라 기업 내 다른 부서에 종사하는 사원에게도 확대가 필요하다고 사료된다. 매개적 변수의 확장을 통한 보다 완성된 연구 모형의 개발과 내부 마케팅 활동과 종업원의 성과간의 관계 규명, 나아가 기업의 전체 성과간의 관계 규명, 그리고 의류 업체의 유형별 독립적인 연구 모형 개발 등이 향후 연구 과제로 남는다.

참고문헌

- 고영훈 (1989). "유통업체 판매사원의 직무만족도에 관한 연구: 서울시내 백화점 판매원을 대상으로." 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 곽동성, 강기두 (1999). *서비스마케팅*. 서울: 동성사.
- 곽동성, 강기두 (1999). "내부서비스품질이 종업원만족과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구." *한국마케팅저널* 1권 4호.
- 김영 (1997). "시장지향성과 성과 간 관계에서 사원만족, 고객만족 및 기업이미지의 매개적 역할에 관한 연구." *홍익대학교 대학원 석사학위논문*.
- 김원종 (1997). "서비스 접점에서 종업원의 직무만족, 고객지향성, 관계질간의 관련성." *영남대학교 대학원 박사학위논문*.
- 김은정, 이선재 (2001). "의류점포의 대고객 관계마케팅에 관한 연구: 백화점을 중심으로." *한국의류학회지* 35권 6호.
- 김인경 (2002). "패션 머천다이저의 의사소통 유형이 디자이너의 직무만족 및 조직성과에 미치는 영향." *건국대학교 디자인대학원*.
- 김정원, 임선영 (1998). "의류제품 판매원 유형분석 (제 1보): 대구지역의류매장을 중심으로." *한국의류학회지* 22권 3호.

- 김혜정 (2001). "의류업체의 시장지향성, 판매원 만족, 고객관리가 사업성과에 미치는 영향." 카톨릭대학교 대학원.
- 김혜정, 최선형 (2003). "의류업체의 시장지향성과 판매원의 직무능력이 판매원 만족에 미치는 영향." *한국의류학회지* 27권 1호.
- 안복영 (2002). "서비스조직에서 내부마케팅의 영향 요인에 관한 연구." 경남대학교 대학원 박사학위 논문.
- 안소현, 이경희 (2000). "판매원과 고객간의 장기적 발전에 대한 고찰." *한국의류학회지* 24권 8호.
- 이상원, 이재철 (1998). *서비스마케팅*. 서울: 삼영사.
- 이학식, 김영, 이용기 (1998). "시장지향성과 성과: 직원만족, 고객만족 및 기업이미지의 매개적 역할." *경영학연구* 27권 1호.
- 이호정 (1991). "패션머천다이징 시스템 개발에 관한 실증적 연구." 숙명여자대학교 대학원 박사학위 논문.
- 조은영, 구양숙 (2002). "의류제품 판매원에 대한 고객만족과 판매원 충성도에 대한 연구." *한국의류학회지* 26권 3/4호.
- 주성래, 정명선 (2002). "패션점포와 고객간의 관계 효익이 관계의 결과 고객만족에 미치는 영향." *한국의류학회지* 26권 7호.
- 최덕철 (1995). *서비스마케팅*. 서울: 학문사.
- 하유선, 정성지 (2000). "어패럴업계 전문직 종사자의職務스트레스와 離職에 관한 연구." *한국의류학회지* 24권 8호.
- Anderson, E. W. and M. W. Sullivan (1993). "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms." *Marketing Science* Vol. 12.
- Asif, S. and A. Sargeant (2000). "Modelling Internal Communications in the Financial Services Sector." *European Journal of Marketing* Vol. 34, No. 3/4.
- Barbee, C. (1991). "Customer Treatment as A Mirror of Employee Treatment." *Advanced Management Journal* Vol. 5, No. 1.
- Berry, L. L. (1981). "The Employee as Customer." *Journal of Retailing Banking* Vol. 3, No. 1.
- Berry, L. L. (1983). "Relationship Marketing." in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, ed. Berry, L. L., Shostack, G. L. and Upah, G., Chicago. (IL: American Marketing Association).
- Berry, L. L. and A. Parasuraman (1991). *Marketing Services - Competing through Quality*. New York: Free Press.
- Bowen, D. E. (1996). "Market-Focused HRM in Service Organization: Satisfying Internal and External Customers." *Journal of Market-Focused Management* Vol. 1.
- Buchanan, B. (1974). "Building Organization Commitment: the Socialization of managers in Work Organizations." *Administrative Science Quarterly* Vol. 19.
- Chang, T. Z. and S. J. Chen (1998). "Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: A conceptual Model and Empirical Evidence." *Journal of Services Marketing* Vol. 12, No. 4.
- Dodson, R. L. (1991). "Speeding the way to Total Quality." *Training and Development*.
- Gerge, W. R. and C. Grönroos (1991). "Developing Customer-Conscious Employees at Every Level Internal Marketing," in *the AMA Handbook of Marketing for the Service Industries*, ed. Carlo A. Congram, New York: AMACOM.
- Gremler, D. D., M. J. Bitner and K. R. Evans (1990). "The Internal Service Encounter." *International Journal of Service Management* Vol. 5, No. 2.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*. Lexington, M.A.: Lexington Books.
- Gummesson, E. (1991). "Marketing-Oriented Revisited: the Crucial Role of the Part Time Marketer." *European Journal Business Research* Vol. 25, No. 2.
- Heskett, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Jr. Sasser and L. A. Schlesinger (1994). "Putting the Service-Profit Chain to Work." *Harvard Business Review* Vol. 72, March-April.
- Iverson, R. D., C. S. McLeod and P. J. Erwin (1996). "The Role of Employee Commitment and Trust in Service Relationships." *Marketing Intelligence and Planning* Vol. 14.
- Joseph, W. B. (1996). "Internal Marketing Builds Service Quality." *Journal of Health Care Marketing* Vol. 16,

- No. 1.
- Kihli, A. K. and B. J. Jaworski (1990). "Market orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications." *Journal of Marketing* April.
- Kotler, P. and G. Armstrong (1991). "Principles of Marketing." 5th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E. E. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction." Dunnette, M. D., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago. III.
- Nwankwo, S. (1993). "Internal Marketing : a Guide to Customer Service Effectiveness in the Public Sector." *Occasional Paper* No. 13. Scheffield Business School.
- O'Reilly, C. and J. Chatman (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: the Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior." *Journal of Applied Psychology* Vol. 71.
- Piercy, N. (1995). "Customer Satisfaction and the Internal Market: Marketing Our Customers to Our Employees." *Journal of Marketing Practice: Applied Market Science* Vol. 1, No. 1.
- Porter, L. J. and A. J. Parker (1993). "Total Quality Management -the Critical Success Factors." *TQM* Vol. 4 No. 1.
- Rafiq, M. and P. R. Ahmed (1998). "A Customer-oriented Framework for Empowering Service Employees." *Journal of Service Marketing* Vol. 12, No. 5.
- Rust, R. T., G. L. Stewart, H. Miller and D. Pielack (1996). "The Satisfaction and Retention of Frontline Employees." *International Journal of Service Industry Management* Vol. 7.
- Schneider, W. W. and D. E. Bowen (1985). "Employee and Customer Perceptions of Services in Banks: Replication and Extension." *Journal of Applied Psychology* Vol. 70, No. 3.
- Zcithaml, V. A., L. L. Berry and A. Parasuraman (1988). "Communication and Control Processes in the Delivery of Service." *Journal of Marketing* Vol. 52.