

의류전문 점포에서 내부마케팅과 내부고객관계관리가 종업원들의 변화에 대한 태도에 미치는 영향

노영 · 박재옥 · 이규희[†]

한양대학교 의류학과

The Effects of Apparel Stores' Internal Marketing and Internal Customer Relationship Management on Employees' Attitude toward Change

Young Row · Jae-Ok Park · Kyu-Hye Lee[†]

Dept. of Clothing & Textile, Hanyang University

(2006. 4. 6. 접수)

Abstract

Due to the recent trend of relationship marketing and characteristics of the apparel retail industry that relies heavily on employees' performance, internal marketing toward the employees gives a critical influence on firms' overall performance. This study is aiming at the factors of internal marketing and relationship management that enhance positive attitude toward change. A survey questionnaire was developed and about two hundreds department store sales staffs working for apparel brands participated in the empirical study. Factor analysis ensured the existence of five aspects of internal marketing: educational training, internal communication, power endorsement, management capability and incentive system. Results indicated that age, marital status, years of employment, position rank, and salary types of salespersons had significant influence on internal marketing factors. Incentive system had significant influence on internal customer relationship management. Internal customer relationship management had significant impact on employees' attitude toward change. Educational training had significant influence on employees' perceived importance of change. Educational training, power endorsement and incentive system affected employees' perceived outcome of change.

Key words: Internal marketing, Internal relationship management, Attitude toward change; 내부마케팅,
내부고객관계관리, 변화에 대한 태도

I. 서 론

오늘날과 같이 과다경쟁시대에서 의류전문 점포가 경쟁력을 가지려면 고객이 무엇을 원하는가를 이해하고, 이에 부응하는 제품과 서비스를 제공할 수 있어야만 한다. 최종고객 즉 소비자를 만족시키는 방법은 여러 가지가 있겠지만 그 중 하나의 해결책이 될 수

[†]Corresponding author

E-mail: khlee@hanyang.ac.kr

있는 것은 최종고객을 상대하는 종업원들을 만족시키는 것이다(이학식 외, 1998). 이렇게 자사의 종업원을 상대로 만족도를 높이기 위해 여러 가지 전략을 구사하는 것을 내부마케팅이라 하며 이때 종업원들은 외부고객에 대응되는 내부고객이 된다. 내부마케팅에서의 표적고객은 기업의 내부에 있어서, 종업원들의 욕구를 파악해야 하고 기업이 이를 충족시키기 위한 여러 가지 노력을 한다는 것을 내부고객들에게 알려져야 한다.

내부마케팅 노력의 필요성은 기업의 생산활동이 종업원과 고객이 만나는 시점에서 이루어지는 의류 전문 점포의 경우 더욱 강조된다. 내부마케팅에 대한 연구는 대부분 내부마케팅과 종업원의 만족의 관계에 대한 것이었으며(e.g., 한진수, 김은정, 2005, Berry, 1981, George, 1990), 의류학 분야에서는 주로 매장 판매원의 만족에 초점을 맞춘 몇몇 연구가 있다(e.g., 임선영, 김정원, 1998).

패션산업은 생산과 유통비용의 증대 및 수입제품의 증대로 경쟁이 치열해지는 특징을 가짐과 동시에 또한 가장 고객지향적이고 시장지향적인 산업이다. 최대의 효과와 수익을 창출하기 위하여 패션기업은 시장의 반응에 민감할 필요가 있고 이때 중요한 것이 또한 시장의 변화에 따른 기업의 변화이다. 김혜정, 최선형(2003)은 의류업체와 최종고객을 잇는 가교 역할을 하는 것이 판매원들로, 업체의 시장지향적 전략을 궁극적으로 실현하는 매장의 리더들이라고 하였다. 리더로써의 종업원들이 기업의 시장지향적인 정책변화 등에 적극적이고 긍정적인 태도를 가질 때 고객만족을 증대할 수 있으며 궁극적으로 기업의 업무성과를 높일 수 있을 것이다.

본 연구에서는 내부마케팅의 여러 가지 실행요인을 찾아내고 내부기능의 조정과 통합간의 상호관계에 해당하는 내부고객관계관리와 어떠한 관계를 가지는가를 알아 보며 이들이 최종적으로 종업원들의 변화에 대한 태도에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보자 한다.

II. 이론적 배경

1. 의류전문 점포에서의 내부마케팅

내부마케팅(internal marketing)이란 어떠한 조직 내에서 종업원들의 직무환경에 대한 만족을 높여 이들의 업무수행을 보다 정확하고 성의 있게 함으로써 조직에서 만들어내는 제품이나 서비스의 품질을 향상시켜 궁극적으로 고객의 만족을 높일 수 있다는 전제에서 나온 개념이다. 이는 최종 소비자를 외부고객으로 보는 것과 마찬가지로 기업의 종업원들을 내부고객으로 생각하고 이들의 직무를 내부제품으로 보아 제반 마케팅믹스를 제공하는(Berry, 1981) 일종의 기업의 관리적 측면까지를 포함하는 개념이다.

내부고객 혹은 내부마케팅이라는 개념은 종업원 채

용의 과정에서 업무의 내용을 매력적으로 하기 위해 시도되었으며(Sasser & Arbeit, 1976) 이후 학자들마다 이를 보는 견해는 조금씩 달랐다. Berry and Parasuraman (1991)은 내부마케팅의 핵심적인 목적이 홀륭한 종업원을 채용하여 이들의 능력을 개발하고, 높은 서비스품질을 제공할 동기를 부여하며, 이들을 유지하는 것이라고 하였다. Grönroos(1981)는 내부마케팅은 기업내의 다양한 부서기능을 고객지향적으로 통합시키는 기능을한다고 하였다. Winter(1985)은 내부마케팅을 조직목표 달성을 위해 종업원을 정비하고 교육하며 각종 프로그램을 통해 종업원들이 조직 속에서 자신의 위치를 이해하고 인식하는 과정으로 보아 내부마케팅을 종업원을 관리하는 하나의 메커니즘으로 이해하였다. Glassman and McAfee(1992)는 기업 내의 인사가 마케팅 기능을 위한 자원이 된다고 하여 내부마케팅의 역할을 마케팅과 인사기능의 통합이라고 하였다.

내부마케팅에 대한 실증적 연구에서는 주로 내부마케팅을 실천할 수 있는 개별 구성요인 혹은 실행요인에 대한 내용이 많은데 Money and Foreman(1996)은 서비스기업에서 내부마케팅 구성요인을 비전, 보상, 그리고 개발의 세 차원이라고 하였고, Conduit and Mavondo(2001)는 시장훈련과 교육, 경영층 지원, 내부커뮤니케이션, 종업원 관리, 외부커뮤니케이션에 대한 몰입의 다섯 가지를 내부마케팅 구성요인으로 보았다. 서비스조직에서의 내부마케팅에 대한 실증적 연구인 안복영(2002)의 연구에서는 인적자원관리, 채용/교육훈련, 내부커뮤니케이션, 재량권부여, 그리고 경영자 능력과 관리스타일을 내부마케팅의 영향요인으로 보고하였다. 김명학, 이정화(2006)는 내부마케팅과 서비스품질에 대한 연구에서 권한위임, 교육훈련, 내부커뮤니케이션, 고용안정, 보상안정시스템, 복리후생을 내부마케팅의 실행요인으로 보았다. 정기한(2005)의 내부마케팅과 시장지향성에 관한 연구에서는 내부마케팅 구성요인으로 권한위임, 내부커뮤니케이션, 보상시스템, 경영층지원, 그리고 교육훈련을 들었다. 이러한 실증연구들을 종합하여 보면 대부분 교육과 훈련에 대한 측면, 조직내부의 커뮤니케이션에 대한 측면, 서비스를 제공하는 종업원들에 대한 재량권부여의 측면(권한위임), 경영자의 능력과 지원 측면 그리고 보상시스템(고용안정, 인적자원관리, 복리후생)의 측면임을 알 수 있다.

기업은 종업원에 대한 교육훈련을 통해 기업의 철학이나 전략의 내용뿐 아니라 중요성과 본질을 전달

하여 이해부족에서 오는 오류를 방지하며 기업의 목표와 목적에 대한 이해를 높여 종업원들이 성취동기를 갖도록 만든다. 특히 패션기업에서는 전문지식이나 소비자욕구변화에 대한 감각 등이 교육과 훈련을 통해 주기적으로 제공되어야 한다.

조직 내에서 서로 갈등이 생기거나 급속한 조직변화가 생기는 경우 내부커뮤니케이션의 역할은 매우 중요하다. 외부고객의 요구뿐 아니라 종업원 자신 즉 내부고객의 요구에 대한 커뮤니케이션의 중대는 직무역할에서 적절한 기능을 발휘할 수 있도록 필요한 수단과 정보를 제공해 주게 될 것이다. 특히 신제품 개발이나 어떠한 혁신과정이 중요할 때 내부커뮤니케이션의 역할이 크다(정기한, 2005).

고객응대에 있어서 문제 발생시 신속한 대응을 위해서는 종업원들에게 재량권을 부여하는 것이 필요하다. 따라서 상황판단과 문제해결 능력이 있는 종업원을 확보하고 이를 교육하는 것 뿐 아니라 융통성 있는 업무흐름을 위해 어느 정도의 의사결정은 고객을 대하는 종업원들에게 부여하는 것이 재량권 부여의 핵심이다.

조직의 최고 경영자는 그 능력과 업무수행에 있어서 리더십을 발휘해야 할 뿐 아니라 종업원들의 모범이 되어야 한다. 또한 경영자의 여러 가지 의사결정이나 활동에 종업원들을 참여시키며 이들의 의사를 존중해주며 적극적인 대응을 한다. 내부마케팅의 체택여부 자체도 종업원들을 바라보는 경영자의 태도에 달렸다.

인적자원관리의 대표적인 방법인 보상시스템은 조직 내의 종업원들에 대한 이해도를 높이고 각각의 업무를 파악하여 이에 맞는 보상시스템을 적용하며 인사에 대한 공정성과 안정성을 추구하는 것이다. 경우에 따라 내부고객을 대상으로 한 시장조사나 내부고객세분화 등이 병행될 수 있다.

이러한 내부마케팅과 그 실행요인들은 특히 종업원이 제공하는 서비스품질에 직결된다는 측면과 관련하여(Lings, 1999) 주로 서비스를 제공하는 업무가 주인 기업을 대상으로 그 연구가 활발하게 진행되어 왔다(Reynoso & Moores, 1995). 서비스조직에서 전략을 효과적으로 실행하려면 부서간의 갈등이 해소되어야 하고 부서간의 내부커뮤니케이션이 원활히 이루어져야 할 필요성 때문에 내부마케팅은 강력한 실천수단이기 때문이다(Flipo, 1986). 내부마케팅의 효과를 실증적으로 검토한 국내외의 연구들도 대부분

호텔, 관광, 외식, 미용업 분야 등이다(e.g., 김동원, 2004, 이보영, 2006, 최혜연 외, 2002).

서비스를 제공하는 측면에서 큰 가치를 창출하는 패션기업에서 내부마케팅과 관련하여 가장 중요한 역할을 할 것으로 보이는 종업원이 바로 패션상품 판매원, 즉 의류전문 점포 종업원들이다. 어떤 기업이든 고객과 접촉하여 제품을 판매할 직접적인 책임을 맡고 있는 사람을 판매원이라고 한다. 이들은 마케팅 믹스의 한 요소로서, 예상고객을 발굴하고, 이들과 의사소통하며, 판매 및 서비스 제공활동을 하는 등의 역할을 한다. 의류전문 점포 판매원은 일반적인 상품을 판매하는데 필요한 모든 자질을 다 갖추어야 하지만 그 외에도 고객의 취향을 신속하게 파악하여 대응하는 능력과 움직이는 마케팅 역할 즉 판매상품 이미지를 잘 연출하여 상품진열 효과를 줄 수 있는 능력을 갖추어야 한다. 즉, 패션상품 판매원은 기업의 이미지 창출자, 연락자, 고객들의 상담자, 정보원으로서의 역할을 담당하는 것이다. 임숙자, 이주은(1993)는 여대생을 중심으로 한 연구에서 여대생 소비자들은 본인보다 높은 연령대의 판매원을 선호하며 또한 제품지식이 높은 판매원을 선호한다고 하였다. 조은영, 구양숙(2002)은 고객지향적인 판매원일수록 고객의 판매원에 대한 만족도를 높여 고객의 점포충성도를 유도한다는 결과를 제시하였으며 안소현, 이경희(2000)는 판매원은 고객과의 대인관계 노력으로 고객의 만족을 유도하여 장기적인 관계를 형성함으로써 매출 상승을 유도할 수 있다고 하였다.

2. 의류전문 점포에서의 내부고객관계관리

내부고객관계관리(internal customer relationship management)란 고객관계관리(CRM: customer relationship management)와 맥락을 같이하는 것으로 기업의 개별종업원들을 내부고객으로 간주하여 이들과의 관계를 지속적으로 관리해 나가는 것을 의미한다. Lewis and Entwistle(1990)은 내부서비스제공자인 기업과 내부고객인 종업원의 관계가 효과적으로 관리되지 않으면 결국 내부서비스의 품질에 영향을 주어 궁극적으로 조직 성과에 영향이 미칠 것이라고 하였다. 즉 조직 내의 모든 관계는 기업의 성공에 있어 중요하므로 궁정적인 내부관계는 결국 높은 수준의 서비스품질을 고객에게 제공하는 것과 직결된다. 내부고객관계를 잘 관리하는 기업에서는 다양하고 충분한

내부커뮤니케이션을 통해 타 부서와 이해를 높이고 정보를 공유하게 되면 부서간의 의사소통과 지원활동이 원활하여 협조가 잘된다(Varey, 1995). 또한 적정한 재량권이 부여된 상황에서 융통성 있게 업무를 추진하고 고객의 요구에 신속하게 대처할 수가 있으며 다른 부서의 요구에도 신속한 지원활동을 펼칠 수 있다. 이러한 내부고객관계는 조직의 내부마케팅의 여러 가지 실행요인들이 적절하게 이루어질 때 보다 중대될 수 있을 것이다. 따라서 내부고객관계관리는 조직 내에서 부서간의 간격과 갈등을 줄이는 메커니즘이고 조직 내 구성원들의 변화에 대한 저항감을 덜 갖게 만드는 메커니즘이다(Darling & Taylor, 1989; Rafiq & Ahmed, 1993).

의류전문 점포에서 사업효과의 측면 때문에 판매원들의 역할이 매우 중요함에도 불구하고 패션의류기업 혹은 패션유통업자와 판매원들의 관계에 대한 연구는 부족하다. 임선영, 김정원(1998)은 대구지역을 중심으로 의류제품 판매원 유형을 분석한 바 있으며 김혜정, 최선형(2003)은 직무능력이 우수한 판매원 일수록 만족도가 높아 회사의 전략인지능력, 자율적인 목표설정능력, 고정고객관리능력이 높은 판매원 일 수록 스스로의 직무에 대한 만족이 높다는 것을 보고하였다. 그러나 최근 의류학 분야에서 고정고객 유지의 중요성을 인식하여 고객관계관리(CRM)에 대한 연구가 활발한 반면 종업원을 내부의 고객으로 본 내부고객관계에 대한 연구는 상대적으로 부족하다고 할 수 있겠다.

3. 변화에 대한 태도

Rafiq and Ahmed(1993)은 내부마케팅은 변화에 대한 조직적 저항을 극복하고, 기업과 부서의 전략을 효과적으로 실천하기 위해 기능간 과업을 조정하며 종업원들을 정비하고 동기를 부여하여 고객지향적으로 만드는 노력이나 활동이라고 하였다. 이 개념정의에는 내부마케팅의 중요한 목적중의 하나가 변화에 대한 저항을 극복하는 측면임을 강조한다. 이들은 2000년도에 내부마케팅의 개념을 확장하고 그 실행전략을 살펴본 연구에서도 조직의 전략적 변화관리(change management)를 위하여 내부마케팅의 중요성을 강조하였다. 즉 기업 전략의 변화에 종업원들의 저항을 줄이고 신속하고 효과적인 수행을 위하여는 종업원을 대상으로 한 내부마케팅의 실행이 필수조건이라는 것이다.

더군다나 빠르게 변화하는 환경에서 시장에 대한 정보를 획득하고 이에 신속하게 대응할 수 있는, 즉 시장지향성(market orientation) 혹은 고객지향성이 높은 기업이 성공한다는 논리가 중요하게 받아들여지고 있다(오재신 외, 2005; Kohli & Jaworski, 1990). 정기한(2005)의 연구 그리고 정기한, 장형유(2003)의 연구에서는 내부커뮤니케이션, 보상시스템, 경영총지원, 교육훈련 등의 여러 가지 내부마케팅 실행요인들이 부서간 결속력과 유연성을 높여 결국 기업의 시장지향성의 수준을 향상시킨다고 하였다. 오재신 외(2005)는 기업의 종업원들을 내부고객으로 보고 이들을 지속적으로 관리하는 성향이 높을수록 시장지향적이라고 하였다.

최선형(2003)은 의류업체의 판매원과 고객만족에 대한 연구에서 의류업체의 시장지향성이 높을수록 판매원의 만족도가 높아지며 결국 고객만족도 높아진다는 것을 보고하였다. 시장지향적인 기업의 종업원들이 변화에 대하여 긍정적이고 적극적인 태도를 갖는다. 기업의 입장에서 종업원들의 변화에 대한 태도 (attitude toward change)를 관리하는 것은 새로운 기업환경에서 오는 변화에 대한 조직적 저항을 극복하고 또 주도하려는 계획된 노력하고 할 수 있겠다. Reynoso and Moores(1995) 역시 내부서비스품질이 높아야만 기업의 내외적인 환경변화에 신속하고도 긍정적으로 종업원들이 반응하므로, 기업의 입장에서 내부마케팅을 관리하는 것은 종업원들의 변화에 대한 긍정적인 태도를 가지도록 하는 데 기여한다고 하였다. 즉 조직의 시장지향적 변화관리를 이끄는 메커니즘으로써 내부마케팅은 필요한 것이다(Piercy, 2002).

경영자는 환경의 압력에 따라 조직이 반응할 수 있게 변화를 예상하고 또 주도하는 것이 필요하며 종업원은 조직이 목표를 향해 변화 할 수 있도록 노력해야 한다. 특히 서비스조직은 기업이 추구하는 목적을 달성하기 위해 지속적으로 변화를 추진하게 되는데 이 경우 종업원은 당황하게 되고 불안해 하기 마련이다. 이를 방지하기 위해 사전에 교육과 훈련을 통한 준비 역시 필요하다(Rafiq & Ahmed, 2000). Iverson et al. (1996)은 변화를 수용하고 적극적으로 참여하여 추진하려는 태도는 조직의 각 부서간의 내부고객관계가 원활해지면 더욱 힘을 발휘하게 된다고 했다. 즉 조직 전체가 일체감을 갖고 내적 갈등 없이 변화를 수용하고 추진하게 된다는 것이다.

III. 연구방법 및 절차

1. 연구문제

실증적 연구수행을 위하여 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

연구문제 1. 의류전문 점포 판매원들이 지각하는 의류업체의 내부마케팅 실행 정도와 내부고객관계관리가 인구통계학적 특성에 따라 차이가 나는지 알아본다.

연구문제 2. 내부마케팅 실행요인이 내부고객관계관리에 미치는 영향을 알아본다.

연구문제 3. 내부마케팅 실행요인이 판매원들의 변화에 대한 태도에 미치는 영향을 알아본다.

연구문제 4. 내부고객관계관리가 판매원들의 변화에 대한 태도에 미치는 영향을 알아본다.

2. 측정도구 구성

실증적 연구를 위하여 설문지를 사용하였다. 설문지는 내부마케팅의 실행요인, 내부고객관계관리, 변화에 대한 태도, 인구통계적 특성을 묻는 문항으로 구성되었다.

내부마케팅의 실행요인은 여러 선행연구에서 공통적으로 추출된 다섯 측면의 문항으로 총 21문항으로 구성하였으며 선행연구 중 서비스조직에서 내부마케팅의 요인에 관한 연구(안복영, 2002)에서 사용한 문항을 의류전문 점포의 종업원들에게 맞는 문항으로 수정, 보완하여 사용하였다. 내부고객관계관리는 Conduit and Mavondo(2001)의 척도를 수정, 보완하여 총 7문항으로 구성하였으며 내부부서간의 정보공유, 부서간 원활한 지원활동과 협조, 다른 부서에 대한 이해정도, 부서 내 원활한 대화기회제공, 원활한 의견교환과 의견수렴, 약속이행의 철저, 그리고 내부고객관계를 위한 체계적 조사 등을 측정하였다. 변화에 대한 태도는 선행연구에서 사용된 측정도구를 바탕으로(안복영, 2002; Rafiq & Ahmed, 1993) 변화에 대한 인식, 서비스변화조치의 신속성과 구성원의 협조, 서비스품질향상을 위한 고객정보 시스템의 실시, 환경변화에의 적응과 이에 따른 성과의 네 문항을 포함하였다.

3. 자료수집과 분석방법

본 조사는 서울시내에 소재하는 백화점 네 곳의 여

성의류매장과 수입의류 매장에 근무하는 판매사원 220명을 대상으로 실시되었으며, 최종분석에는 186 부의 설문지가 사용되었다. 연구에서 사용된 판매원 표본의 58.9%가 미혼이었으며, 평균 연령은 31.0세였다. 학력은 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, 월 급여는 1백만원-2백만원이 59.4%로 가장 많았다. 직급은 평사원이 59.4% 실장급 18.8% 비중을 차지하였다.

자료의 분석은 SPSSWIN 11.0통계 패키지를 사용하여 분석하였다. 연구변인이 타당도와 신뢰도를 측정하기 위하여 요인분석을 실시하고 Cronbach's alpha를 알아보았다. 인구통계적 특성에 따른 차이를 파악하기 위해 일원분산분석을 실시하였으며 변수간의 영향력을 회귀분석으로 알아보았다.

4. 척도의 신뢰성과 타당성

내부마케팅 실행요인의 하부차원을 확인하기 위하여 Varimax직교회전 요인분석을 실시한 결과 고유값이 1 이상인 다섯 요인이 추출되었다(표 1). 설문지에 포함된 21문항 중 종복부하 및 단일요인추출의 이유로 4문항이 최종분석에서 제거되었다. 요인 1은 서비스조직의 교육훈련의 내용과 방법, 역할인지 교육, 동기부여 등의 문항으로 구성되어 ‘교육훈련’이라고 명명하였다. 요인 2는 서비스조직의 내부에서 계층간, 구성원간의 원활한 커뮤니케이션의 조화, 개인적/비개인적 커뮤니케이션 등의 문항으로 구성되어 ‘내부커뮤니케이션’ 요인이라 명명하였다. 요인 3은 종업원에 대한 재량권 부여의 구체적인 측정으로 적정한 과업의 할당, 정보의 공유, 과업수행에서의 자율권, 권한부여 인식 등으로 ‘재량권부여’ 요인으로 명명하였다. 요인 4는 경영자의 고객지향성의 정도, 종업원에 대한 태도, 능력과 리더십, 의사결정참여허용 등으로 ‘경영자의 능력과 지원’ 요인으로 명명하였다. 요인 5는 보상시스템과 공정한 인사관리에 대한 문항으로 ‘보상시스템’ 요인으로 명명하였다. 각 요인별 신뢰도 계수는 요인의 순서대로 .81, .85, .84, .83, .93로 적당한 것으로 나타났다.

내부고객관계관리를 측정하기 위하여 사용된 문항들의 타당도를 알아보기 위하여 요인분석을 실시한

<표 1> 내부마케팅의 실행요인: 요인분석 결과

		문 항 내 용	부 하량	설명변량 (아이겐 값)
교육 훈련	회사는 나의 역할에 대해서 사전에 충분히 알려 주었고 교육을 시켰다.	.81	17.14 (3.60)	
	회사는 고객에게 제공하는 서비스의 내용과 서비스질에 대해서 우리들에게 사전에 설명해 주고 이해를 구한다.	.74		
	교육훈련의 내용과 방법이 나의 직무수행에 큰 도움이 되었다.	.62		
내부 커뮤니케 이션	회사는 과업수행에 적합한 적격자를 채용하고 있다.	.61	16.59 (3.48)	
	다양한 채널(방송, 회의, 사내신문, 홈페이지 등)을 통해 직무상 혹은 개인적으로 유익한 정보를 많이 제공해 준다.	.80		
	회사는 종업원의 특성을 고려하여 다양한 의사소통을 할 수 있게 배려한다.	.65		
재량권 부여	직무상 관련된 사항에 대해서는 언제든지 상급자와 손쉽게 이야기를 나눈다.	.64	14.50 (3.05)	
	회사는 나에게 적절하게 과업을 할당하고 있다.	.84		
	회사는 업무를 수행하는데 있어 나의 자율적인 재량을 인정하고 있다.	.83		
경영자 능력과 지원	고객의 요구에 대해 자율적으로 대응할 수 있으며 그것으로 문제가 된 적이 없다.	.75	12.45 (2.61)	
	부서 간의 업무에 대해서 자율성을 유지하며 그런 노력을 하려고 애쓴다.	.60		
	경영자 혹은 관리자는 문제해결에 함께 고민하고 해결책을 찾으려 애쓴다.	.85		
보상 시스템	경영자 혹은 관리자는 업무에 대한 지식과 경험이 많이 본받을 만하다.	.78	10.34 (2.17)	
	경영자 혹은 관리자는 종업원을 고객과 같이 생각하고 대우해 준다.	.74		
	일에 대한 보상(급여) 대해서 만족한다.	.80		
	내가 한 일에 대해 적정한 금전적 보상을 받고 있다.	.74	10.34 (2.17)	
	회사는 종업원에 대한 인사관리를 잘 하고 있다.	.42		

결과 고유값이 1 이상인 단일요인으로 나타나 전체적으로 단일요인구성이 타당한 것으로 나타났다. 문항간의 신뢰도는 .91였다.

변화에 대한 태도를 측정하기 위한 문항을 요인분석한 결과 두 개의 요인이 추출되었다. 첫번째 요인은 변화인식과 종업원 만족이 고객만족을 이끈다는 데 대한 인식을 묻는 문항과 서비스향상을 위한 조치에 구성원들이 협조한다는 두 문항으로 이루어져 ‘중요성 인식’ 요인으로 명명을 하였고, 두번째 요인은 서비스품질관리 시스템의 유연한 운영여부와 변화가 빈번하며 종업원들이 이에 잘 적응한다는 내용의 두 문항으로 이루어져 ‘성과 인식’ 요인이라 하였다. 신뢰도 계수는 각각 .63와 .62였다.

IV. 연구결과 및 분석

1. 인구통계적 특성이 내부마케팅 영향요인에 미치는 영향

의류업체 판매원의 인구통계적 특성에 따라 의류기업의 내부마케팅의 실행요인 인식정도에 어떠한 차이가 나는가를 알아보기 위해 일원분산분석과 사후검정으로 던컨 테스트를 하여 평균의 개별 비교를 한 결과를 <표 2>에 나타내었다. 구체적인 차이는 다

음과 같다.

인구통계적 특성 중 연령은 내부마케팅의 실행요인 중 ‘교육훈련’($F=3.77, p<.05$), ‘재량권부여’($F=12.34, p<.001$), ‘보상시스템’($F=3.75, p<.05$) 요인에 유의한 관계를 보였다. 던컨의 다중비교 결과, 교육훈련 요인은 30대, 20대, 10대 순으로 상이한 차이를 보였고, 재량권부여 요인은 30대와 20대가 10대보다 높은 수준으로 나타났다. 또한 보상시스템 요인은 30대가 10대, 20대보다 높은 수준으로 생각하는 것으로 나타났다.

결혼여부와 내부마케팅 실행요인의 차이는 ‘재량권부여’($F=8.4, p<.01$) 요인에만 유의한 차이를 보였다. 기혼인 응답자가 미혼인 응답자 보다 높은 수준으로 재량권 부여에 대해 높은 수준으로 인식하고 있었다.

근무경력은 내부마케팅의 실행요인 중 ‘교육훈련’($F=7.70, p<.01$), ‘재량권부여’($F=9.20, p<.001$), ‘보상시스템’($F=10.42, p<.001$) 요인과 유의한 차이를 나타내었다. 던컨테스트 결과, 교육훈련 요인은 근무경력이 3년 미만인 응답자들이 가장 낮은 수준으로 생각하고 있었다. 의류업체 내부의 판매원 교육훈련은 경력이 3년 이상이 되어야 효과적인 내부마케팅이 실행되는 것을 알 수 있다. 재량권 부여와 보상시스템 요인은 근무경력이 7년 이상 된 응답자들이 가장

<표 2> 인구통계적 특성에 따른 내부마케팅 실행요인과 내부고객관계관리의 차이

		내부마케팅 실행요인					내부고객 관계관리
		교육훈련	내부 커뮤니케이션	재량권 부여	경영자의 능력/지원	보상시스템	
연령	10대	2.86 B	2.72	2.81 B	2.81	2.68 B	2.79
	20대	3.01 AB	2.75	3.28 A	2.83	2.81 B	2.79
	30대	3.19 A	2.93	3.47 A	2.98	3.11 A	2.90
<i>F</i>		3.77*	1.60	12.34***	.76	3.75*	.37
결혼	미혼	3.01	2.84	3.00	2.92	2.83	2.88
	기혼	3.02	2.79	3.31	2.88	2.82	2.75
	<i>F</i>	.01	.20	8.4**	.11	.01	1.84
학력	고졸	3.09	2.82	3.12	2.91	2.88	2.87
	전문대/학원졸	2.92	2.74	3.11	2.88	2.66	2.85
	대학	2.83	3.11	3.22	2.97	2.97	2.76
<i>F</i>		2.27	2.13	.20	.08	2.06	.49
근무 경력	3년 미만	2.81 B	2.71 AB	2.93 B	2.89	2.71 B	2.87
	3년 이상-7년 미만	3.04 A	2.78 AB	3.04 B	2.83	2.61 B	2.78
	7년 이상	3.24 A	3.00 A	3.44 A	2.97	3.16 A	2.82
<i>F</i>		7.70**	2.77	9.20***	.42	10.42***	.30
월 수입	1-2백만원	2.96	2.77 B	3.05 B	2.94 AB	2.69 B	2.83
	2-3백만원	3.00	2.68 B	3.01 B	2.51 B	2.77 B	2.70
	3-4백만원	3.27	2.94 AB	3.13 B	3.03 A	2.97 B	2.89
<i>F</i>		3.08	3.25 A	3.81 A	3.13 A	3.58 A	3.03
<i>F</i>		1.52	2.94*	6.36***	2.76*	9.03***	1.05
급여 형태	월급제	2.96	2.64 B	3.01 B	2.86	2.73 B	2.68 B
	수수료제	3.02	3.20 A	3.73 A	2.73	3.27 A	3.06 A
	중간관리제	3.09	3.12 A	3.66 A	3.16	2.95 AB	3.05 A
<i>F</i>		3.13	3.09 A	3.00 B	2.98	2.85 B	3.05 A
<i>F</i>		.73	7.38***	10.10***	.97	3.23*	5.06**
직위	평사원	3.01	2.80	3.01 BC	2.90	2.78 B	2.84 B
	대리급	3.06	2.87	3.00 BC	2.91	2.91 B	2.64 B
	부장급	2.75	2.44	2.66 C	3.33	2.55 B	2.90 B
<i>F</i>		3.11	2.85	3.40 B	2.75	2.90 B	2.79 B
실장급	2.83	2.88	2.94	3.05	2.50 B	2.69 B	
팀장급	3.25	3.44	4.66 A	3.44	4.00 A	3.76 A	
<i>F</i>		.69	1.22	9.32***	1.09	4.16*	2.93*

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

Note: 제시된 숫자는 측정문항의 평균값. A, B, C는 던컨테스트 결과를 표시한 것으로 숫자의 차이는 통계적으로 유의한 평균 차이를 의미한다.

높은 수준으로 나타났다. 따라서, 의류업체의 적정한 과업 할당, 과업수행에서의 자율권, 권한 부여 등의 재량권과 직원에 대한 보상과 공정한 인사관리는 장기 경력자들에게 보다 크게 인식되는 것을 알 수 있다.

의류업체 판매원들의 월수입은 내부마케팅의 실행 요인 중 ‘내부 커뮤니케이션’($F=2.94$, $p<.05$), ‘재량권부여’($F=6.36$, $p<.001$), ‘경영자의 능력과 지원’($F=2.76$, $p<.05$), ‘보상시스템’($F=9.03$, $p<.001$) 요인과 유의한 차이를 보였다. 던컨의 다중비교 결과 이들

요인은 모두 4백만원 이상의 월급을 받는 판매원들이 가장 높은 수준으로 인식하는 것으로 나타났다. 이와 같이, 업체의 내부마케팅의 실행정도는 월 수입이 높을수록 높게 인식되는 것을 알 수 있다.

종업원들의 급여형태는 내부마케팅의 실행요인 중 ‘내부커뮤니케이션’($F=7.38$, $p<.001$), ‘재량권 부여’($F=10.10$, $p<.001$), ‘보상시스템’($F=3.23$, $p<.05$) 요인과 유의한 관계를 보였다. 던컨의 다중비교 결과, 내부커뮤니케이션 요인은 급여형태인 판매원

이 가장 낮은 수준으로 인식하였다. 재량권 부여 요인은 급여형태가 수수료제와 중간관리제인 판매원이 높은 수준으로 생각하였고, 월급제와 연봉제인 판매원들은 조직간의 내부커뮤니케이션을 낮은 수준으로 파악하는 것으로 나타났다. 보상시스템 요인은 수수료제인 판매원들이 가장 높은 수준으로 나타났고, 그 다음으로 중간관리제의 판매원들로 나타났으며, 월급제와 연봉제인 판매원들은 회사의 직원에 대한 보상시스템을 가장 낮은 수준으로 인식하였다.

의류업체 판매원의 직위는 내부마케팅의 실행요인 중 ‘재량권부여’($F=9.32, p<.001$), ‘보상시스템’($F=4.16, p<.05$) 요인에 상이한 차이를 나타내었다. 다중비교 결과 재량권부여와 보상시스템 요인은 직위가 팀장급인 응답자들이 가장 높은 수준으로 나타났다. 이는 의류업체 판매원들의 인구통계적 특성 중 근무경력, 월 수입에 따른 영향 받는 것과 일맥상통하는 상대적으로 직위가 높은 팀장급의 직원들이 회사 내부의 재량과 보상에 대해 많은 권한을 차지하는 것을 알 수 있다.

의류전문 점포 판매원이 지각하는 의류기업의 내부고객관계관리 역시 <표 3>에 나타내었다. 분석결과 연령, 결혼, 학력, 근무경력, 월 수입 모두 유의한 차이가 없었고 판매원의 급여형태와 직위에만 유의한 차이가 나타났다($F=5.06, p<.01; F=2.93, p<.05$). 내부고객관계관리에 대한 지각은 월급제 판매원의 경우에만 유의하게 낮게 하는 것으로 나타났으며 유일하게 팀장급의 판매원만이 높게 지각하는 것으로 나타났다.

2. 내부마케팅의 실행요인이 내부고객관계관리에 미치는 영향

의류업체의 내부마케팅 실행요인이 내부고객관계 관리에 미치는 영향을 살펴보기 위해 내부마케팅 실행 요인 다섯가지를 독립변수로 하고 내부고객관계를 종속변수로 한 회귀분석을 실시하였다(표 3). 분석 결과, 의류업체의 내부마케팅 실행요인은 내부고객 관계에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($F=28.02, p<.001$). 내부마케팅의 실행요인 중에서도 내부 커뮤니케이션($\beta=.21, p<.05$), 재량권부여($\beta=.29, p<.01$) 요인이 내부고객관계에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 선행연구(Varey, 1995)에서 내부마케팅 중 적절한 재량권 부여와 충분한 내부 커뮤니케이션에 의해 내부고객관계가 향상된다는 결과에 부합된다.

3. 내부고객관계관리가 변화에 대한 태도에 미치는 영향

의류업체의 내부고객관계관리가 변화에 대한 태도에 미치는 영향을 살펴보기 위해 내부고객관계관리를 독립변수로, 두 가지 요인의 변화에 대한 태도를 종속변수로 보고 회귀분석을 실시하였다(표 4). 분석 결과 의류업체의 내부고객관계는 변화에 대한 태도 중 ‘변화의 중요성인식’($F=19.01, p<.001$), ‘변화의 성과인식’($F=15.46, p<.001$) 요인에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 Iverson et al.(1996)의 연구에서 종업원의 조직에 대한 내부몰입

<표 3> 내부마케팅의 실행요인이 내부고객관계에 미치는 영향

종속변수	독립변수	Beta	t	R ²	F
내부 고객관계 관리	교육훈련	.10	1.31	.43	28.02***
	내부커뮤니케이션	.21	2.56*		
	재량권부여	.29	3.16**		
	경영자의 능력과 지원	.10	1.42		
	보상시스템	.11	1.59		

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

<표 4> 내부고객관계관리가 변화에 대한 태도에 미치는 영향

종속변수	독립변수	Beta	t	R ²	F
변화에 대한 태도	중요성인식	.30	4.36***	.08	19.01***
	성과인식	.28	3.39***		

*** $p<.001$

이 가치창출 뿐 아니라 변화수용에 영향을 미친다는 결과와 마찬가지로 변화에 대한 태도의 중요성을 암시하는 결과이다.

4. 내부마케팅 실행요인이 변화에 대한 태도에 미치는 영향

의류업체의 내부마케팅 실행요인이 변화에 대한 태도에 미치는 영향을 살펴보기 위해 다섯 가지의 내부마케팅 실행요인을 독립변수로, 두 가지의 변화에 대한 태도를 종속변수로 보고 회귀분석을 실시한 결과는 <표 5>과 같다. 분석 결과, 내부마케팅의 실행요인은 ‘변화의 중요성인식’($F=5.96, p<.01$)과 ‘변화의 성과인식’($F=10.93, p<.001$) 두 요인에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

‘변화의 중요성인식’은 의류업체의 내부마케팅 실행요인 중에서도 교육훈련 요인이 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.21, p<.05$). 이러한 결과는 Rafiq and Ahmed(2000)의 연구에서와 같이 종업원이 변화하는 기업환경에 조직이 적절하게 대응할 수 있다는 내용과 일맥상통한다.

‘변화의 성과인식’은 의류업체의 내부마케팅 실행

요인 중에서도 교육훈련($\beta=.20, p<.05$), 재량권부여($\beta=.26, p<.01$), 보상시스템($\beta=.29, p<.01$) 요인에 영향을 받는 것으로 나타났다. 이는 안복영(2002)의 연구에서 내부변화관리에 인적자원관리가 영향을 주며, 내부커뮤니케이션과 교육훈련도 간접영향이 있다는 결과와 유사하다.

본 연구의 회귀분석 결과 중 유의한 경로만을 다음의 <그림 1>에 표시하였다. 내부마케팅 중 보상시스템은 변화의 성과인식에, 교육훈련은 변화의 성과와 중요성인식 모두에 직접 영향을 주며, 재량권부여는 변화의 중요성인식에 직접영향과 간접영향을 준다는 것을 알 수 있다. 또한 내부마케팅 실행요인 중 재량권부여와 내부커뮤니케이션은 모두 내부고객관계관리에 직접영향을 주며 내부고객관리는 변화에 대한 태도 두 요인에 모두 직접영향을 미침을 알 수 있다.

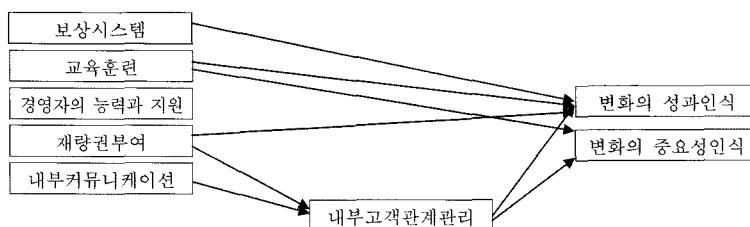
V. 결 론

시장경쟁이 과열되는 상황에서 의류점포가 경쟁력을 가지려면 시장에 민감하여야 하며 고객의 요구를 파악하고 이에 부응하는 제품과 서비스를 제공하는 것이 중요하다. 패션산업에서 가장 중요한 역할을 하

<표 5> 내부마케팅 실행요인이 변화에 대한 태도에 미치는 영향

변화에 대한 태도	내부마케팅 실행요인	Beta	t	R ²	F
변화의 중요성인식	교육훈련	.21	2.14*	.14	5.96**
	내부커뮤니케이션	-.07	-.63		
	재량권부여	.13	1.55		
	경영자의 능력과 지원	.08	.96		
	보상시스템	.13	1.38		
변화의 성과인식	교육훈련	.20	2.08*	.23	10.93***
	내부커뮤니케이션	-.14	-1.36		
	재량권부여	.26	3.27**		
	경영자의 능력과 지원	.01	.15		
	보상시스템	.29	3.24**		

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



<그림 1> 내부마케팅 실행요인, 내부고객관계관리, 종업원들의 변화에 대한 태도 간의 관계: 실증적 연구결과 유의한 경로만을 표시

는 것이 의류업체의 종업원, 특히 그 중에도 고객을 최우선에서 대하는 판매원이다. 본 연구에서는 의류 기업 종업원을 내부고객으로 보는 내부마케팅의 실행요인과 내부고객관계를 관리하는 정도가 기업의 시장지향성을 반영할 판매원들의 변화에 대한 태도에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보았다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 의류업체 판매원의 내부마케팅 실행요인은 인구통계적 특성 중 연령, 기혼, 근무경력, 월 수입, 급여형태, 직위에 따라 유의한 차이를 나타내었다. 연령대가 높을수록, 기혼일수록, 근무경력과 월 수입, 직위가 높을수록 그 수준은 높게 인식되는 것을 알 수 있다. 둘째, 의류업체의 내부마케팅 실행요인 중 내부 커뮤니케이션과 재량권부여 요인이 내부고객관계관리에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 셋째, 내부고객관계는 변화에 대한 태도의 두 가지 요인인 '변화의 중요성인식'과 '변화의 성과인식'에 유의한 영향을 미치는 것을 보였다. 넷째, 내부마케팅 실행요인은 종업원들의 변화에 대한 태도에 유의한 영향을 나타내었다. 그 중 '변화의 중요성인식'은 내부마케팅 실행요인 중 교육훈련에 크게 영향 받는 것으로 나타났다. 또한 '변화의 성과인식'에는 교육훈련, 재량권부여, 보상시스템 요인이 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상과 같은 결과는 의류기업에서 내부마케팅이 고객만족의 선행요소로, 최종고객이 만족할 서비스를 창출하고 시장의 변화에 유연하게 대응하기 위해서는 내부고객인 판매원을 교육하며 적정한 보상시스템을 개발하고, 그들의 직무와 직무환경에 대한 만족도를 주기적으로 조사하여 이를 정책에 반영하고, 다양한 채널을 통한 내부커뮤니케이션 활동을 강화·통합하여 서비스조직의 정책이나 전략, 계획내용을 충분히 이해하고 대처할 수 있도록 해야 함을 의미한다. 또한 업무의 성격상 서비스내용 중 어느 정도 자율적 재량권을 부여하는 것 역시 중요하며 특히 자율권 부여가 내부고객관계관리에 핵심적인 부분임을 알아야 한다. 조직의 내외적 환경변화에 적극 대응하고 이를 위한 조직의 내부변화를 위한 노력이 보다 중요한 내부마케팅의 목표가 됨을 서비스조직의 경영자는 인식하고 이에 대한 합리적이고 체계적인 전략수립을 해야하는 것이다. 의류기업의 종업원 혹은 판매원들이 기업이 시장변화에 유연하게 대처하는 측면에 대한 태도는 특히 보상시스템, 재량권부여 그

리고 교육훈련과 같은 내부마케팅 실행전략에 따라 높여야 할 것이다.

본 연구는 의류학 분야에서 이론적으로 충분한 체계를 구축하지 못한 내부고객인 판매원에 대한 기초적 연구로 실제현상에 있어서는 관련변수들이 양적으로 많으며, 질적으로도 복잡한 관계가 있을 것으로 생각된다. 따라서 앞으로 이 분야의 후속연구는 매개적 변수 혹은 조절변수 영역으로의 확장을 통하여 보다 완성된 형태의 인과관계모형 등을 규명해야 할 것이며, 객관적인 기업의 성과지수관계간의 관계를 규명하는 것 등 역시 후속연구에서 이루어져야 한다. 또한 브랜드 유형별, 유통형태별 차이 검증 과정도 향후의 연구과제로 남는다.

참고문헌

- 김동원. (2004). 항공사의 내부마케팅에 관한 실제적 고찰: 내부고객 성공 관점에서 중심으로. *한국항공경영학회지*, 2(1), 27-40.
- 김명학, 이정환. (2006). 내부마케팅이 서비스품질과 고객만족에 미치는 효과에 관한 실증적 연구. *국제지역연구*, 10(1), 388-408.
- 김혜정, 최선형. (2003). 의류업체의 시장지향성과 판매원의 직무능력이 판매원 만족에 미치는 영향. *한국의류학회지*, 27(1), 1-8.
- 안복영. (2002). 서비스조직에서 내부마케팅의 영향요인에 관한 연구. 경남대학교 대학원 박사학위 논문.
- 안소현, 이경희. (2000). 판매원과 고객간의 장기적 발전에 대한 고찰. *한국의류학회지*, 24(8), 1230-1241.
- 오재신, 정기한, 김대업. (2005). 시장지향성의 선, 후행변수에 관한 연구. *산업경제연구*, 18(1), 361-385.
- 이보영. (2006). 호텔내부마케팅이 종사원 직무만족 및 이직 의도에 미치는 영향. *호텔리조트카지노연구*, 5(1), 145-161.
- 이학식, 김영, 이용기. (1998). 시장지향성과 성과: 사원만족, 고객만족 및 기업 이미지의 매개적 역할. *경영학연구*, 27(1), 157-184.
- 임선영, 김정원. (1998). 의류제품 판매원 유형 분석(제1보): 대구지역 의류매장을 중심으로. *한국의류학회지*, 22(3), 396-406.
- 임숙자, 이주은. (1993). 의복 구매동기에 따른 점포이미지 선호도에 관한 연구(제2보). *한국의류학회지*, 17(1), 3-10.
- 정기한, 장형유. (2003). 내부마케팅이 시장지향성과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구. *마케팅과학연구*, 11, 1-29.
- 정기한. (2005). 내부마케팅과 조직동태성이 시장지향성에 미치는 영향. *한국기업경영연구*, 12(1), 1-22.

- 조은영, 구양숙. (2002). 의류제품 판매원에 대한 고객만족과 판매원충성도에 대한 연구. *한국의류학회지*, 26(3/4), 431-441.
- 최선형. (2003). 의류업체의 시장지향성과 성과간 판매원 만족과 고객만족의 매개적 역할. *한국의류학회지*, 27(6), 705-714.
- 최혜연, 김봉인, 박경숙. (2002). 미용실의 내부마케팅 전략. *한국미용학회지*, 8(2), 165-170.
- 한진수, 김은정. (2005). 호텔 기업의 내부마케팅활동이 종사원의 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향. *한국호텔경영학회*, 14(3), 191-213.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33-40.
- Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. New York: Free Press.
- Conduit, J. & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51(1), 11-24.
- Darling, J. R. & Taylor, R. E. (1989). A model for reducing internal resistance to change in a firm's international strategy. *European Journal of Marketing*, 23(7), 34-41.
- Flipo, J.-P. (1986). Service firms: Interdependence of external and internal marketing strategies. *Journal of European Marketing*, 20(8), 5-14.
- George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behaviour: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63-70.
- Glassman, M. & McAfee, B. (1992). Integrating the personnel and marketing functions: The challenge of the 1990s. *Business Horizons*, 35(3), 52-59.
- Grönroos, C. (1981). Internal marketing: An integral part of marketing theory. In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of services* (pp. 236-238). Chicago, IL: American Marketing Association.
- Iverson, R. D., McLeod, C. S., & Erwin, P. J. (1996). The role of employee commitment and trust in service relationships. *Marketing Intelligence & Planning*, 14(3), 36-44.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Lewis, B. R. & Entwistle, T. W. (1990). Managing the service encounter: A focus on the employee. *International Journal of Service Industry Management*, 1(3), 41-52.
- Lings, I. N. (1999). Managing service quality with internal marketing schematics. *Long Range Planning*, 32(4), 452-463.
- Money, A. H. & Foreman, S. (1996). The measurement of internal marketing: A confirmatory case study. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-766.
- Piercy, N. F. (2002). *Market-led strategic change* (3rd ed.). London: Butterworth-Heinemann.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-232.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Reynoso, J. & Moores, B. (1995). Towards the measurement of internal service quality. *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 64-83.
- Sasser, W. E. & Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, 19(3), 61-65.
- Varey, R. J. (1995). Internal marketing: A review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), 40-63.
- Winter, J. P. (1985). Getting your house in order with internal marketing: A marketing prerequisite. *Health Marketing Quarterly*, 3(1), 69-77.