

# 내부고객 지원활동이 종업원의 시장지향성과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구

이 근 홍\* · 장 병 집\*\* · 윤 지 은\*\*\* · 김 용 범\*\*\*

\*세아특수강 · \*\*한국교통대학교 총장 · \*\*\*한국교통대학교 경영학과

## A study on the Effects of Internal Customer Assistance Activity on Market Orientation and Customer Orientation

Gun-Hong Lee\* · Byeong-Jib Jang\*\* · Ji-Eun Yoon\*\*\* · Yong-Beom Kim\*\*\*

\*Se-Ah Special Steel · \*\*President of Korea National University of Transportation

\*\*\*Business Administration, Korea National University of Transportation

### Abstract

Business environment, competition among firms in recent years, diverse and fragmented by the symbol of the consumer has become very complex and intense. Nevertheless, for the best performance of firms differentiated their company strives to have unique core competencies. In this study, reviewing the internal customer support activities and existing research on market orientation and then how it affects the future strategy for the internal customer support activities. Through the results of this study, first, to appear understanding of the effect of education and training to customers in enterprise-wide, strategic plan through competitor analysis, improved communication between departments, etc need to design to be effective in performance of company in a long term when in planning and training for employees such as job training, service training and training for improving service mind. Second, employment stability and internal communications to the employee's customer orientation showed no significant affect. This is considered for employees due to lack of fear or anxiety, so the employer could focus on his role in the current organization willing to participate actively for goals of the organization. Finally external customer orientation in the employee's customer orientation did not affect the analysis results which is appeared to in companies are constantly communicating with employees through the company's position and the difference between the employee's position is necessary to look for ways to narrow down.

**Keywords : Internal Marketing , Marketing Orientation, Customer Orientation**

### 1. 서 론

최근 기업들은 기업 간의 경쟁이 심화되고 소비자들의 기호가 다양화·세분화·개성화되면서 판촉과 광고 중심이었던 판매 위주의 마케팅에서 고객이 원하는 것

을 찾아 이를 만족시켜 줌으로써 이익을 올리는 고객 지향 마케팅을 실시하고 있거나 계획하고 있다. 더불어 새로운 경영기법의 등장 및 정보기술의 급변화, 시장의 다변화, 그리고 고객이 바라는 상품이 변화하면서 글로벌 경영환경이 고속성장하고 있는 추세이다.

† 이 논문은 2012년도 충주대학교 교내학술연구비의 지원을 받아 수행한 연구임

† 교신저자: 장병집, 충북 충주시 대소원면 대학로 50

M · P : 043-841-5001 E-mail: jjang@ut.ac.kr

2012년 7월 18일 접수; 2012년 9월 5일 수정본 접수; 2012년 9월 5일 게재확정

따라서 기업들은 이러한 복잡하고 치열한 경쟁 환경에서 최상의 성과를 달성하기 위해서는 차별적인 핵심역량을 가져야 한다. 이러한 차별화 된 핵심역량을 가지기 위해 오늘날에는 고객에게 최상의 가치를 줄 수 있는 기업의 문화를 지속적으로 창출하는 것으로 변화했다. 즉, 시장지향적인 기업문화가 고객을 위한 지속적인 가치창출을 가능하게 하는 기초를 제공한다는 것이 많은 연구를 통해 확인되었고 이러한 점을 고려한다면, 시장지향성을 중심으로 한 연구는 매우 의미 있는 과업이 될 수 있을 것이다.

과거에는 경영자들이 조직원들을 대상으로 한 내부마케팅이란 용어를 거의 사용하지 않았지만 이 분야의 초기 연구자들인 Sasser & Peterson (1994)과 내부마케팅에 대한 최초의 개념 정의를 한 Berry(1981), 그리고 내부마케팅의 범위확대를 주장한 Gronroos(1981)는 유효한 내부마케팅을 위해서는 고객지향적 세일즈마인드를 가진 조직원이 필요하다고 강조하였다. 또한, Greene et al(1994)도 직원이 제품의 일부라고 간주하는 내부마케팅 개념은 최상의 서비스의 핵심이 되며 그 결과는 외부마케팅의 성공으로 이어지며, 이러한 내부마케팅 개념은 조직의 최상단부에서 시작되어 기업의 최하단부까지 전달되어야 한다고 하였다.

따라서 본 연구는 내부고객 지원활동과 시장지향성에 대한 기존연구를 검토한 후 조직 구성원들을 대상으로 기업이 지원하는 내부고객 지원활동이 시장지향성과 고객지향성에 어떠한 영향을 주는지 살펴보고 향후 내부고객 지원활동에 대한 전략방안을 도출하는데 그 목적이 있다. 이를 위해 기존 연구자들이 정의한 내부마케팅의 개념이 학자들마다 차이가 있고 내부마케팅을 이루기 위한 요소로서 내부마케팅 실행요인이나 내부고객 지원활동의 중요성을 강조하는 등 내부마케팅과 이를 구성하는 실행요인 및 지원활동을 혼용하여 사용하고 있기 때문에 본 연구에서는 내부마케팅과 내부고객 지원활동을 같은 개념으로 이해하고 보다 실질적인 행동전략을 구현한다는 의미에서 내부마케팅을 내부고객 지원활동의 개념으로 사용하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 내부고객 지원활동

내부고객 지원활동의 기본개념은, 사내의 모든 종업원들이 고객을 대상으로 서비스해야 한다는 개념과 고객들에게 서비스를 배달하기 전에 그 서비스를 제1차 고객인 종업원들로 하여금 직무를 만족하게 하고 그 서

비스에 기본 목표와 개념이 올바르게 이해시키기 위한 동기부여로, 궁극적으로는 외부고객을 만족시킬 수 있다는 것을 의미한다.

따라서 내부고객 지원활동의 기본 가정은 만족한 종업원들은 고객을 만족하게 한다는 것이다. 내부 마케팅 개념에 깔린 사고에는 두 가지 측면이 있는데, 하나는 종업원을 내부 고객으로써 간주하는 것, 그리고 다른 하나는 보다 효과적으로 업무를 수행 할 수 있는 능력을 제품으로 보는 견해다. 종업원은 자기 업무태도(직업)를 고객에게 판매하는 만큼 이들을 만족시키기 위한 내부적인 마케팅 활동이 곧 내부고객 지원활동이며, 이 결과로 동기부여 되어 내부고객이 훌륭한 업무 태도를 보이면 외부고객이 지속적으로 구매하게 된다. 따라서 기업에서는 내부 시장의 종업원을 대상으로 직무나 정책, 기타 노동조건에 관한 만족도 조사를 실시하고 결과분석을 통하여 내부 환경 및 지원방안에 대한 개선책을 고려한다. 이러한 내부고객에 대한 동기유발의 실행요소들은 선행연구를 토대로 하여 경영층의 지원, 고용안정성, 교육훈련, 권한위임, 내부커뮤니케이션, 보상시스템 등이 있다.

### 2.2 시장지향성

급변하는 시장의 요구와 환경변화에 대해 적절히 대응할 수 있는 기업은 지속적인 경쟁우위를 확보하여 보다 우수한 성과를 얻을 수 있을 것이다. 이러한 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위한 한 가지 방법으로써 마케팅 분야에서는 시장지향성(Market Orientation)이라는 개념이 지속적으로 연구되어 왔다. 시장지향성은 마케팅 정의에서 보다 발전된 개념이라고 할 수 있다. 오늘날 많은 기업들은 고객에게 최상의 가치를 제공하고 경쟁우위를 지속하기 위해서는 시장지향성이라는 개념을 매우 중요시하고 있다. 시장지향성의 개념은 소비자의 기호나 잠재욕구를 파악하여 이에 적응할 수 있는 전략적 마케팅 활동을 추진하고자 노력한다는 의미를 지니고 있다.

시장지향성의 대표적인 학자인 Narver & Slater (1990)는 시장지향성이란 소비자를 위한 우월적 가치창조를 위해 필요한 행동을 효과적이고 효율적으로 창조하여 그에 따라 기업에 우월한 성과를 지속적으로 제공해주는 기업문화라고 하였으며 시장지향성의 세가지의 핵심적 구성요소로서 외부고객지향성, 경쟁자지향성, 그리고 상호 기능적 조정에 대해 정의하였다.

Narver & Slater(1990)가 정의한 외부고객지향성이란 고객을 위해서 보다 나은 가치를 창조할 수 있도록 목

표고객을 충분히 이해하는 것이며 경쟁자 지향성이란 기업의 단기적인 강점 및 약점과 현재 및 미래의 경쟁자의 대한 능력과 전략을 이해하는 것이라고 하였다. 그리고 상호 기능적 조정이란 목표 고객에게 더 나은 가치를 제공하기 위해서 기업의 자원을 조화롭게 이용하는 것으로 판매자는 보다 우수한 고객을 위한 가치창조를 위하여 모든 인적자원, 물적 자원 등을 충분히 투입하고 효과적으로 이용 및 통합해야 한다고 하였다.

### 2.3 고객지향성

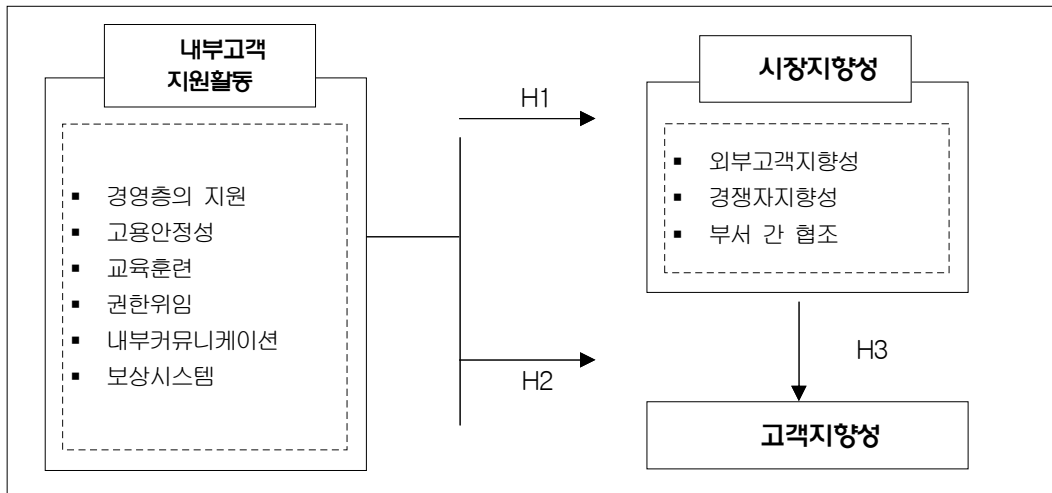
고객지향성은 고객의 욕구를 고객의 이해에 가장 부합되는 방향으로 충족시키는 기업과 종업원의 대 고객 접근자세를 의미하는 것으로 고객에게 서비스에 대한 정보와 선택권을 제공하고 고객의 요구와 변화에 적합한 서비스 품질을 확보하기 위해 노력하는 것이다. 높

은 고객지향성을 갖고 있는 종업원은 고객의 만족을 증가시키기 위한 행동을 보이게 된다. 따라서 고객 지향적 행동은 서비스 제공기업과 고객 사이의 장기적 관계구축을 유도하고 유지할 수 있는 연결고리를 제공하기 때문에 기업의 경쟁력 확보를 위해 중요한 요인이 된다.

## 3. 연구모형 및 가설

### 3.1 연구모형

본 연구는 내부고객 지원활동이 시장지향성과 고객지향성에 미치는 영향에 대해 국내 기업을 대상으로 연구하고자 한다. 이를 위한 본 연구모형은 다음의 <Figure 1>과 같다.



<Figure 1> 연구모형

### 3.2 가설설정

#### 3.2.1 내부고객 지원활동과 시장지향성

본 연구는 내부고객 지원활동의 주요 실행요인으로 경영층의 지원, 고용안정성, 교육훈련, 권한위임, 내부 커뮤니케이션, 보상시스템의 변수를 도출하였다. 경영층의 지원은 종업원의 조직 활동에 관심을 가지고 외부고객에게 질 높은 서비스를 수행하게 하기 위해 종업원의 제안에 적극적으로 대응하는 노력으로 나타나야 하며 고용안정성은 종업원에게 고용관계의 지속성을 이해시켜 고객과의 상호작용에 있어서 좀 더 능동적인 태도를 갖게 한다. 교육훈련은 종업원들이 최선을 다해 각자의 역할을 훌륭하게 수행하는데 필요한 기술

과 실력을 갖추도록 돕기 때문에 내부고객 지원활동 수행을 위한 필수요인이 되며 권한위임은 직접적으로 서비스를 제공하는 종업원들에게 가능한 한 최대의 의사결정권을 부여함으로써 종업원이 특별한 문제에 직면했을 때 자신감을 갖고 고객서비스를 실행할 수 있게 한다. 내부커뮤니케이션은 관리자와 종업원 사이의 커뮤니케이션, 다른 종업원과의 커뮤니케이션을 의미하는 것으로 이러한 내부커뮤니케이션이 잘 이루어져야 최종 소비자에 만족을 느낄 수 있는 서비스를 제공할 수 있다. 보상시스템은 종업원들이 고객 지향적 마인드를 갖기 위해서는 그들의 성과를 파악하고 그 노력에 대한 보상이 필요하다. 따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1 : 내부고객 지원활동은 시장지향성에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

H1-1 : 내부고객 지원활동 요소는 시장지향성의 외부 고객지향성에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

H1-2 : 내부고객 지원활동 요소는 시장지향성의 경쟁자지향성에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

H1-3 : 내부고객 지원활동 요소는 시장지향성의 부서간 협조에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

### 3.2.2 내부고객 지원활동과 고객지향성

고객지향성은 고객에게 서비스에 대한 정보와 선택권을 제공하고 고객의 요구와 변화에 적합한 서비스 품질을 확보하기 위해 노력하는 것으로 높은 고객지향성을 갖고 있는 종업원은 고객의 만족을 증가시키기 위한 행동을 보이게 된다. 따라서 기업들은 자사의 종업원들이 고객 지향적 마인드를 능동적으로 갖도록 하기 위해 다양한 지원정책을 실시한다. 즉, 기업의 종업원들에 대한 지원정책은 내부고객 지원활동이라는 경영전략으로 제시되는 것으로 결과적으로 기업의 내부고객 지원활동은 종업원의 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2 : 내부고객 지원활동은 고객지향성에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

### 3.2.3 시장지향성과 고객지향성

시장지향성은 고객에 대한 정보를 신속하게 파악하고 반응하는 것을 기본으로 하고 있기 때문에 종업원들의 고객지향성에 영향을 미치게 된다. Sigauw(1994)는 연구에서 종업원들이 자신이 속한 기업이 시장지향성을 강하게 실천하는 것으로 지각할수록 고객 욕구에 보다 많은 초점을 두는 것으로 나타나 시장지향성과 고객지향성 간에는 긍정적인 관계가 있는 것으로 제시하였다. 시장지향성이 높을수록 사원들의 사기, 직무만족, 조직몰입 등과 같은 사원만족 측면에도 영향을 주게 되어 결국 사업성과를 향상시키는 것으로 나타났는데 이러한 사고는 외부고객을 만족시키기 위해서는 내부고객의 만족이 선행되어야 한다는 내부고객 지원활동의 개념과도 일치하는 결과이다. 따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3 : 시장지향성은 고객지향성에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

## 4. 실증분석

### 4.1 자료수집 및 표본 특성

본 연구는 조직의 내부고객 지원활동이 시장지향성과 고객지향성에, 그리고 시장지향성이 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보고자 하였다. 본 연구의 목적을 달성하기 위해 연구의 대상은 국내 철강제조기업 S社의 재직자로 선정하였다. 본 조사는 선행연구를 바탕으로 기업환경에 맞게 변형, 수정하여 정리된 설문지를 이용하여 2011년 9월 5일부터 9월 30일까지 약 25여일에 걸쳐 설문조사를 실시하였다. 응답자들을 대상으로 설문지는 150부를 배포하였으나 이 중 142부가 회수되었고 답변이 불성실한 응답 7부를 제외하고 총 135부의 설문지를 실제 분석에 사용하였다. 성별에 따른 분포에서는 전체 표본 135명 중 남성이 117명(86.7%), 여성이 18명(13.3%)으로 연구조사 대상 기업이 철강제조 기업이기 때문에 기업 특성을 두고 비교했을 시 남성 종업원이 차지하는 업무 비율이 더 높음을 알 수 있다. 연령별 분포는 20-29세가 50명(37.0%), 30-39세가 58명(43.0%)으로 가장 많았고 최종학력 분포는 전문대재학 및 졸업이 21명(15.6%), 대학교재학 및 졸업 109명(80.7%)인 것으로 나타났다. 근무연수에 따른 분포에서는 1년 미만의 경우 33명(24.4%), 1-3년 미만 18명(13.35%), 10년 이상 33명(24.4%)으로 나타났다. 1년 미만과 10년 이상의 재직자 수가 상대적으로 많은 이유는 몇 년동안 하지 않았던 신규채용을 최근에 들어 실시했기 때문인 것으로 나타났다. 직위에 따른 분포에서는 일반사원 62명(45.9%), 주임·계장·대리·과장대리를 포함하는 대리급 36명(26.7%)인 것으로 나타났다. 일반사원의 재직자 수가 상대적으로 많은 이유는 기업 내 신규채용이 없었기 때문이며 아울러 설문조사에 참여한 응답자의 제한에 의한 것으로 판단된다.

### 4.2 타당성 분석

타당성(validity)분석은 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가를 말하는 것으로 특정 개념이나 속성을 측정하기 위하여 개발한 측정도구가 그 개념이나 속성을 정확히 반영하였는지를 평가하는 것이다. 본 연구에서는 측정변수들의 구성개념 타당성을 검증하기 위해 내부고객 지원활동, 시장지향성, 고객지향성과 관련된 세부항목에 대한 요인분석을 실시하였다. 요인분석결과, 요인추출은 아이겐 값이 1이상인 요

인추출과 요인적재량이 0.6이상의 평가기준을 적용하여 분석한 결과 모든 측정지표가 평가기준을 충족하는 것으로 확인되었다. 다음의 <Table 1>은 조직의 서비스 지향성에 대한 타당성분석 결과이다. 모든 요인들이

0.6 이상으로서 각 요인으로 적재된 항목들은 각 차원 별 측정개념에 속하는 항목들을 충분히 반영하고 있는 것으로 판단할 수 있다.

<Table 1> 요인분석 결과

요 인	측 정 항 목	요인적재량	아이겐 값	분산율(%)	
내부 고객 지원 활동	경영층의 지원	경영층에 쉽게 접근할 수 있는 분위기	.897	2.946	73.644
		경영층은 개방된 의사소통 장려	.881		
		경영층은 계획수립 등에 직원을 참여	.869		
		경영층은 문제 시 해결지침을 제공	.781		
	고용안정성	타 기업에 비해 고용안정성 있음	.858	1.859	61.965
		몇 년안에 발전의 기회 올 것임	.823		
		내 의지와 상관없이 퇴직하지 않음	.667		
	교육훈련	회사에서는 충분한 교육 훈련 진행	.890	2.258	75.271
		연간 직무관련 교육 횟수 많은 편임	.881		
		회사에서 실시하는 교육은 매우 가치있음	.830		
	권한위임	회사는 직원들의 판단을 신뢰	.912	3.924	78.480
		회사는 업무문제해결 시 직원판단 허용	.895		
		회사는 직원들의 의사결정의 자율성 허용	.889		
		회사는 직원들의 창의적 사고 존중함	.874		
		회사는 직원들에게 주도권 허용함	.859		
	내부 커뮤니케이션	직원들 간 정보 및 의사교환 활발함	.908	2.298	76.609
		관련 부서간 업무 협조체계 원활함	.872		
		직원들 간 업무 외적인 의사교환 활발함	.844		
	보상시스템	회사의 보상정책은 적절함	.869	4.091	68.178
		회사는 업무개선의 아이디어 제공 시 보상함	.864		
회사는 업무성과에 따른 보상제도 실시		.840			
회사의 보상정책은 공정함		.826			
회사는 이익이 될 만한 정보제공 시 보상함		.822			
회사는 고객평가를 직원의 보상에 반영함		.724			
외부고객 지향성	회사는 고객욕구를 이해하는 것이 경쟁요소라고 생각함	.860	3.365	67.305	
	회사는 고객불만사항에 대한 관심이 높음	.831			
	회사는 고객서비스 문제발생 시 신속해결함	.821			
	회사는 고객정보를 정기적으로 모니터링함	.818			
	회사의 비전과 목표는 고객만족을 강조함	.769			
시장 지향성	회사는 경쟁사들의 변화 등에 신속 대응함	.858	3.390	67.799	
	회사는 경쟁사의 전략 등에 대해 정기적 논의함	.856			
	회사는 경쟁사보다 앞서기 위한 기회 찾기 위해 노력	.822			
	회사는 경쟁사들의 전략 등에 대해 모니터링함	.805			
	회사는 산업 내 사업환경변화 신속과약함	.773			
부서 간 협조	회사는 시장변화 대응위해 부서간 자원공유함	.920	3.655	73.102	
	회사의 직원들은 타 부서의 업무를 이해함	.868			
	회사의 모든 부서는 시장에 대한 정보공유함	.837			
	회사의 모든 부서는 고객욕구 부응위해 상호협조함	.824			
	회사는 직원들 간 정보공유 위한 시스템구축함	.821			
고객지향성	나는 고객문제 발생 시 해결위해 노력함	.874	4.178	69.637	
	나는 고객과의 약속 지키기 위해 노력함	.863			
	나는 고객과의 좋은 관계유지위해 노력함	.841			
	나는 사전에 고객요구 파악위해 노력함	.823			
	나는 고객이 원하는 정보제공을 위해 노력함	.809			
	나는 고객에 대해 진심으로 관심갖고 있음	.793			

4.3 신뢰성분석

신뢰성(reliability)분석은 어떤 대상에 대해 반복해서 측정했을 경우에도 동일한 결과를 얻을 수 있을 만큼

측정방법이 안정적인 때 확보된다. 본 연구에서는 내부 고객 지원활동, 시장지향성, 고객지향성의 세부 항목들에 대한 내적 일관성을 확인하기 위해 신뢰성분석을 이용하였다.

<Table 2> 신뢰성분석 결과

요인	항목	개별항목과 항목전체 간의 상관관계	항목 제거 시 신뢰계수	Cronbach' α	
내부 고객 지원 활동	경영층의 지원	항목1	.781	.829	.880
		항목2	.803	.821	
		항목3	.757	.839	
		항목4	.637	.884	
	고용안정성	항목1	.583	.539	.673
		항목2	.524	.544	
		항목3	.580	.453	
	교육훈련	항목1	.639	.826	.833
		항목2	.740	.721	
		항목3	.724	.742	
	권한위임	항목1	.822	.914	.931
		항목2	.831	.912	
		항목3	.856	.908	
		항목4	.799	.918	
		항목5	.781	.922	
	내부 커뮤니케이션	항목2	.776	.725	.846
		항목3	.662	.833	
		항목4	.709	.793	
	보상시스템	항목1	.713	.895	.905
		항목2	.785	.880	
항목3		.770	.883		
항목5		.805	.876		
항목6		.746	.888		
시장 지향성	외부고객 지향성	항목1	.643	.866	.877
		항목2	.707	.851	
		항목3	.765	.838	
		항목4	.722	.848	
		항목5	.710	.851	
	경쟁자 지향성	항목1	.686	.861	.880
		항목2	.759	.845	
		항목3	.713	.855	
		항목4	.762	.843	
		항목5	.654	.869	
	부서 간 협조	항목1	.739	.890	.906
		항목2	.725	.893	
		항목3	.786	.880	
		항목4	.861	.863	
		항목5	.722	.897	
고객지향성	항목1	.761	.787	.854	
	항목2	.784	.776		
	항목3	.739	.799		
	항목4	.528	.789		

### 4.4 연구모형의 가설검정

#### 4.4.1 상관분석

연구가설의 검증에서 인과관계에 대한 예측타당성이 있는지를 파악하기 위해 일차적으로 각 구성개념 간의 상관관계를 검증하였다. 각 구성개념은 신뢰도 검증을

통해 내적 일관성이 확보된 측정항목을 표준화하여 평균한 단일 값을 분석에 이용하였다. 상관분석 결과는 <Table 3>에 제시된 바와 같이, 내부고객 지원활동, 시장지향성, 고객지향성 간에 모두 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

<Table 3> 상관분석 결과

요인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
경영층 지원	1.000									
고용 안정성	.552**	1.000								
교육훈련	.506**	.519**	1.000							
권한위임	.796**	.587**	.552**	1.000						
내부 커뮤니케이션	.579**	.491**	.690**	.643**	1.000					
보상시스템	.498**	.374**	.444**	.514**	.483**	1.000				
외부고객 지향성	.629**	.522**	.491**	.606**	.584**	.489**	1.000			
경쟁자 지향성	.565**	.550**	.504**	.513**	.470**	.464**	.716**	1.000		
부서 간 협조	.629**	.562**	.631**	.755**	.741**	.649**	.646**	.534**	1.000	
고객지향성	.528**	.626**	.458**	.505**	.546**	.426**	.579**	.678**	.578**	1.000

\*\* . 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

#### 4.4.2 회귀분석

1) 내부고객 지원활동과 시장지향성 중 외부고객지향성 다음의 <Table 4>는 기업의 내부고객 지원활동 실행요인과 시장지향성 중 외부고객지향성에 대한 가설을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석

결과에 따르면 회귀모형의 적합도는 수정된 R제곱이 0.374로서 37%의 설명력을 나타내고 있다. 유의수준 .05수준에서 볼 때 내부고객 지원활동 실행요인 중 경영층의 지원이 외부고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<Table 4> 가설 1-1 회귀분석 결과

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	P
	$\beta$	표준오차	Beta		
경영층의 지원	.286	.126	.286	2.276	.025
고용안정성	.159	.096	.159	1.657	.101
교육훈련	.012	.107	.012	.114	.909
권한위임	.061	.135	.061	.454	.651
커뮤니케이션	.224	.114	.224	1.955	.054
보상시스템	.142	.090	.142	1.582	.117

수정된 R2 = .374 F 값 = 15.555 유의확률 = .000

2) 내부고객 지원활동과 시장지향성 중 경쟁자 지향성 기업의 내부고객 지원활동 실행요인과 시장지향성 중 경쟁자 지향성에 대한 가설을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과에 따르면 회귀모형의 적합도는 수정된 R제곱이 0.313으로서 31%의 설명

력을 나타내고 있다. 유의수준 .05수준에서 볼 때 내부고객 지원활동 실행요인 중 경영층의 지원과 고용안정성이 경쟁자 지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 대한 연구결과는 다음의 <Table 5>와 같다.

<Table 5> 가설 1-2 회귀분석 결과

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	P
	$\beta$	표준오차	Beta		
경영층의 지원	.290	.133	.290	2.184	.032
고용안정성	.271	.101	.271	2.670	.009
교육훈련	.168	.113	.168	1.483	.141
권한위임	-.066	.143	-.066	-.460	.647
커뮤니케이션	.012	.121	.012	.099	.921
보상시스템	.172	.095	.172	1.811	.073

수정된 R2 = .313    F 값 = 12.356    유의확률 = .000

<Table 6> 가설 1-3 회귀분석 결과

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	P
	$\beta$	표준오차	Beta		
경영층의 지원	-.082	.090	-.082	-.912	.364
고용안정성	.084	.069	.084	1.223	.224
교육훈련	.080	.077	.080	1.043	.300
권한위임	.386	.097	.386	3.978	.000
커뮤니케이션	.311	.082	.311	3.791	.000
보상시스템	.275	.064	.275	4.274	.000

수정된 R2 = .330    F 값 = 44.664    유의확률 = .000

3) 내부고객 지원활동과 시장지향성중 부서간 협조 기업의 내부고객 지원활동과 시장지향성중 부서간 협조에 대한 가설을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과에 따르면 회귀모형의 적합도는 수정된 R제곱이 0.330으로서 33%의 설명력을 나타내고 있다. 유의수준 .05수준에서 내부고객 지원활동 실행요인 중 권한위임과 내부커뮤니케이션, 보상시스템이 부서간 협조에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 대한 연구결과는 다음의 <Table 6>과 같다.

4) 내부고객 지원활동과 고객지향성 기업의 내부고객 지원활동 실행요인과 고객지향성에 대한 가설을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과에 따르면 회귀모형의 적합도는 수정된 R제곱이 0.358로서 36%의 설명력을 나타내고 있다. 유의수준 .05수준에서 볼 때 내부고객 지원활동 실행요인 중 고용안정성과 내부커뮤니케이션이 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 대한 연구결과는 다음의 <Table 7>과 같다.

<Table 7> 가설 2 회귀분석 결과

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	P
	$\beta$	표준오차	Beta		
경영층의 지원	.175	.128	.175	1.375	.172
고용안정성	.432	.098	.432	4.434	.000
교육훈련	-.032	.109	-.032	-.298	.766
권한위임	-.099	.137	-.099	-.719	.474
커뮤니케이션	.262	.116	.262	2.253	.027
보상시스템	.116	.091	.116	1.276	.205

수정된 R2 = .358    F 값 = 14.639    유의확률 = .000



5) 시장지향성과 고객지향성  
기업의 시장지향성과 종업원의 고객지향성에 대한 가설을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과에 따르면 회귀모형의 적합도는 수정된 R제곱이 0.310으로서 31%의 설명력을 나타내고 있다. 유의수준

.05수준에서 볼 때 시장지향성 중 경쟁자 지향성과 부서 간 협조가 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 대한 연구결과는 다음의 <Table 8>과 같다.

<Table 8> 가설 3 회귀분석 결과

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	P
	$\beta$	표준오차	Beta		
외부고객지향성	.035	.114	.035	.311	.756
경쟁자 지향성	.498	.103	.498	4.847	.000
부서 간 협조	.289	.094	.289	3.075	.003
수정된 R2 = .310    F 값 = 34.641    유의확률 = .000					

## 5. 결론

### 5.1 연구요약 및 시사점

본 연구에서는 기업 내 인적자원인 종업원의 중요성을 인식하고 기업과 종업원과의 관계를 효율적·효과적으로 관리할 수 있는 방안을 강구하고자 하였다. 이러한 연구목표를 달성하기 위하여 국내 철강제조기업의 내부고객 지원활동이 기업의 시장지향성과 종업원의 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는지, 기업의 시장지향성은 종업원의 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는지 등을 검증하였다. 이를 통해 나타난 실증분석 결과를 고찰해 봄으로써 기업의 종업원 관리에 전략적 시사점을 제시하고자 하였다.

먼저 가설의 검증결과는 다음과 같다. 가설 1에 대한 내부고객 지원활동과 시장지향성 간의 관계에서는 내부고객 지원활동 실행요인 중 경영층의 지원이 외부고객지향성에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한 경영층의 지원과 고용안정성은 경쟁자 지향성에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었으며 권한위임과 내부커뮤니케이션, 보상시스템은 부서 간 상호협조에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 가설 2에 대한 내부고객 지원활동과 고객지향성 간의 관계에서는 내부고객 지원활동 실행요인 중 고용안정성과 내부커뮤니케이션의 경우 고객지향성에 유의적인 정(+)의 영향을 주고 있음을 알 수 있다. 가설 3에 대한 시장지향성과 고객지향성 간의 관계에서는 시장지향성 중 경쟁자 지향성과 부서 간 상호협조가 고객지향성에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

따라서 본 연구에서 실시한 실증분석의 결과와 이를 통해 제시하고자 하는 시사점은 다음과 같다.

첫째, 내부고객 지원활동 실행요인 중 경영층의 지원은 외부고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다으며, 경영층의 지원과 고용안정성은 경쟁자 지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 권한위임, 내부커뮤니케이션, 보상시스템은 부서 간 상호에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 대해 살펴보면 내부고객 지원활동 실행요인 중 교육훈련은 시장지향성에 어떠한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 일반적으로 기업 내 교육훈련은 종업원의 업무향상을 위한 직무교육이기 때문에 종업원 개개인의 교육훈련에 대한 만족도는 높지만 기업 차원의 시장지향성에는 직접적인 영향을 주지 못한 것으로 분석된다. 따라서 기업에서는 향후 교육훈련의 효과가 기업차원에서의 고객에 대한 이해, 경쟁자 분석을 통한 전략방안, 부서 간 커뮤니케이션 향상 등에서 나타날 수 있도록 종업원에 대한 교육훈련 계획 시 장기적인 관점에서 기업의 성과에 영향을 줄 수 있도록 설계를 해야 할 필요가 있겠다.

한편, 외부고객지향성에 영향을 주는 내부고객 지원활동은 경영층의 지원으로 나타났는데 이는 경영층의 지원으로 종업원들이 기업의 입장에서 외부고객지향성을 이해하고 수용한 것으로 분석된다. 즉, 경영층 지원의 종업원과의 비전공유효과라고 볼 수 있겠다. 경쟁자 지향성의 경우 경영층의 지원과 고용안정성이 영향을 주는 것으로 나타났는데 이는 경영층의 지원과 고용안정성이 종업원들에게 심리적인 안정감과 자신감을 줌으로써 기업의 목표와 비전을 공유하고 타 기업과의 경쟁관계에 능동적으로 대처하려는 자세를 갖도록 이끌어 낸 것으로 분석된다. 즉, 경영층의 지원과 고용안

정성의 애사심향상 효과라고 볼 수 있겠다. 부서 간 협조에는 권한위임·내부커뮤니케이션·보상시스템이 영향을 주는 것으로 나타났는데 이는 권한위임·내부커뮤니케이션·보상시스템의 지원이 종업원 개개인에게 권한과 책임을 갖게 하고 아울러 종업원들 간의 우호적이고 협력적인 관계를 형성하는 데 긍정적인 영향을 준 것으로 분석된다. 즉, 권한위임·내부커뮤니케이션·보상시스템의 동기부여의 효과라고 볼 수 있겠다. 둘째, 내부고객 지원활동 실행요인 중 고용안정성과 내부커뮤니케이션이 종업원의 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 종업원들은 이직에 대한 두려움이나 불안감이 없기 때문에 현재 회사에서 자신의 역할에 집중할 수 있고 더 나아가 기업의 목표달성에 적극적으로 동참하려는 의지를 나타내는 것으로 분석된다. 또한 동료들 간의 적대적 경쟁관계가 아닌 우호적인 관계 속에서 기업의 비전을 공유하고 있는 것으로 분석된다. 한편 경영층의 지원, 교육훈련, 권한위임, 보상시스템은 고객지향성에 영향을 주지 못하는 것으로 나타났는데 이를 개선하기 위해 기업에서는 종업원들이 고객서비스를 능동적으로 실현할 수 있도록 다양한 측면에서 동기부여를 할 필요가 있겠다. 교육훈련의 경우 직무교육뿐만 아니라 서비스 마인드 향상교육 및 셀프리더십 교육 등을 지원하거나 종업원에 의한 의사결정 및 성과에 따른 공식적인 보상 등은 궁극적으로 고객서비스 최대화의 실현에 따른 것임을 이해시킬 필요가 있겠다.

셋째, 기업의 시장지향성과 종업원의 고객지향성 간의 관계에서 경쟁자 지향성과 부서 간 협조가 고객지향성에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기업의 외부적으로는 경쟁업체와의 관계에서 우위를 차지하기 위한 노력과 내부적으로는 종업원들 간의 우호적인 관계를 위한 노력이 종업원의 고객서비스 향상을 위한 태도로 나타난 것으로 분석된다. 다만, 외부고객지향성이 종업원의 고객지향성에 영향을 주지 못한 것으로 나타난 분석결과를 통해 기업의 고객지향성과 종업원의 고객지향성 간에 상충되는 부분 또는 공유되지 못한 부분이 있는 것으로 분석된다. 이를 해결하기 위해 기업에서는 지속적으로 종업원들과의 커뮤니케이션을 통해 기업의 입장과 종업원의 입장 차이를 좁혀나가는 방안을 모색할 필요가 있겠다.

## 5.2 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 목적을 이루기 위한 연구과정에서 다음과 같은 한계점을 갖고 있음을 밝히고자 한다.

첫째, 본 연구에서는 국내 철강제조 기업을 연구대상으로 한정하였다. 따라서 시간과 비용의 제약을 두고 추출함으로써 모집단의 특성을 충분히 반영하지 못하였다.

둘째, 내부고객 지원활동은 고객지향성에 장기적으로 영향을 주는 속성임에도 불구하고 횡단적인 연구에 그쳤다. 기업의 내부고객 지원활동의 실행과 이에 대한 경영층 및 종업원의 노력에 대한 결과는 일정기간이 지난 뒤에 나타나므로 향후 연구에서는 이에 대한 연구보완이 필요하겠다.

셋째, 타당성의 확보를 위해 선행연구에서 타당성이 입증된 항목을 본 연구에 맞게 수정하여 적용한 결과 구성개념의 척도가 정교하지 못해 응답자들로 하여금 이해를 시키는데 어려움이 있었다. 따라서 내부고객 지원활동의 실행요인과 관련하여 향후 연구에서 진행되어야 할 내용을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 국내 철강제조기업을 대상으로 하였으나 향후연구에서는 서비스 기업 및 공기업 등 기업의 특성에 따른 비교연구를 통하여 실무적인 시사점을 도출해 볼 필요가 있겠다. 즉, 제조기업과 서비스 기업은 기업의 특성 간 차이가 있기 때문에 내부고객 지원활동 실행요인에 따른 전략방안을 모색하는 데 있어 그 차이점 등을 비교함으로써 기업의 특성에 따른 내부고객 지원활동 전략을 모색할 수 있을 것으로 기대한다.

둘째, 향후 연구에서는 설문조사 개념 및 문항에 대한 구체적이고 좀 더 명확한 척도 개발을 시도해 볼 필요가 있겠다. 이번 설문조사를 실시함에 있어 시장지향성 내 외부고객지향성, 종업원의 고객지향성과 같은 유사 표현 등이 응답대상자들에게 혼란을 일으킬 수 있다는 문제점이 제기되어 향후 연구에서는 새로운 척도개발이 우선시 되어야 한다.

셋째, 다양한 조사기법과 통계기법이 활용되어야 할 것이다. 구체적으로 AMOS와 같은 통계기법을 사용하여 변수간의 인과관계를 명확히 밝히는 작업이 이루어져야 한다. AMOS 통계기법을 이용하여 확인적 요인분석과 구조방정식을 실행함으로써 측정치와 잠재변수간의 관계를 규명하고 가설화된 연구모형의 구조를 통계적으로 검증해 볼 필요가 있겠다.

## 6. 참고 문헌

- [1] 구자혁, “외식업체의 시장지향성이 고객지향성과 재무적 성과에 미치는 영향에 관한 연구-국내내출 외국체인 패밀리 레스토랑을 중심으로”, *관광학연구* 16(2), (2001):pp.187-204.

- [2] 김성혁, 전정아, 이미선, “내부마케팅이 내부고객만족과 고객지향성에 미치는 영향 - 수도권내 외국인 전용 카지노를 중심으로”, *관광학연구*, 32(4), (2008):pp.5-454.
- [3] 김홍범, “호텔 종사원의 이직성향에 영향을 미치는 인터넷 마케팅 요인에 관한 연구”, *관광학연구*, 22(1), (1998):pp.21-42.
- [4] 박성연, 한지희, “조직의 서비스지향성과 종업원의 고객지향성이 기업성공에 미치는 영향에 관한 연구”, *동아대학교경영문제연구소, 경영논집*, 26, (2005):pp.107-117.
- [5] 배일현, 김영, “택배기업의 시장지향성이 고객지향성, 종업원만족, 고객유지, 기업성공에 미치는 영향-A 택배를 중심으로”, *한국물류학회지*, 17(4), (2007):pp. 101-129.
- [6] 안준수, “호텔종사원의 대인관계 성향에 따른 고객지향성에 관한 연구”, *관광경영학회 관광경영학연구*, 8(3), (2004): pp.183-202.
- [7] 유필화, 박대현, 광영식, “판매원의 고객지향지수 개발 및 판매원성과와의 상관관계분석”, *소비자학연구*, 7(2), (1996):pp.59-95.
- [8] 이병열, “한국 여행사의 내부마케팅이 직무만족과 조직시민행동 및 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구”, *상지대학교 대학원 박사학위 논문*. (2010)
- [9] 이정환, “내부마케팅이 시장지향성과 서비스품질 및 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구 -국내 기간통신 사업자를 중심으로”, *상지대학교 대학원, 박사학위논문*. (2005)
- [10] 이준혁, 윤대균, “인터넷마케팅요인이 성과에 미치는 영향에 관한 연구-경주지역 관광호텔을 중심으로”, *호텔경영학연구*, 9(1). (2000)
- [11] 이학식, 김영, 이용기, “시장지향성과 성과: 사원만족, 고객만족 및 기업이미지의 매개적 역할”, *경영학연구*, 27(1), *한국경영학회*, (1998):pp.157-184.
- [12] 이희천, “호텔기업의 내부마케팅이 종업원의 태도와 서비스품질 및 고객반응에 미치는 영향에 관한 실증연구”. *경성대학교 박사학위 청구논문*. (1998)
- [13] 정기환, 황인호, 신재익, “공기업에서의 내부마케팅과 고객지향성이 서비스품질과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구”, *고객만족경영연구*, 9(1), (2007):pp.103-122.
- [14] 조상균, “택배기업의 시장지향성이 기업성공에 미치는 영향에 관한 연구”, *인하대학교 물류전문대학원 학술석사과정 학위논문*. (2011)
- [15] 한진수, 김은정, “호텔기업의 내부마케팅활동이 종사원의 직무만족, 조직몰입 및 고객지향성에 미치는 영향”, *호텔경영학연구*, 14(3), (2005):pp.191-213.
- [16] Ahmed, P. K. & Rafiq, M., “Commentary: Internal marketing issues and challenges”, *European Journal of Marketing*, 37(9), (2002):pp.1177-1186.
- [17] Arnett, D. B., Laverie, D. A. & Mclane, C., “Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), (2002):pp.87-96.
- [18] Arnold, H. and Feldman, D., “A multivariate analysis of the determinants of job turnover,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.67, (1982):pp.350-360.
- [19] Ashford, S., Lee, C. and Bobko, P., “Content causes, and consequences of job insecurity : A theory-based measure and substantive test,” *Academy of Management Journal*, Vol.32, (1989):pp.803-829.
- [20] Banker, R. D., Konstans, C. & Mashruwala, R., “A contextual study of links between employee satisfaction, employee turnover, customer satisfaction and financial performance”. Working Paper. (2000)
- [21] Bessom, R. M. and Jackson JR, D. W., “Service retailing: a strategic marketing approach”, *Journal of Retailing*, 51(2), (1975):pp.137-149.
- [22] Borg, I. and Elizur, “Job Insecurity: Correlates, moderators and measurement,” *International Journal of Manpower*, 13(2), (1992):pp.13-26.
- [23] Brockner, J., Dewitt, R., Grover, S. and Reed, T., “When it is especially important to explain why Factors affecting the relationship between managers’ explanations of a layoff and survivors’ reactiona to the layoff,” *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.26, (1990):pp.389-407.
- [24] Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T. & Licata, J. W., “The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Supervisor Performance Ratings”, *Journal of Marketing Research*, 39(1), (2002): pp.110-119.
- [25] Cahill, D. J., “The managerial implications of learning organization: A new tool for internal marketing”, *The Journal of Service Marketing*, 9(4), (1995):pp.43-51.
- [26] Clampitt, P. and Downs, C., “Employee perception of the relationship between communication and productivity,” *Quarterly Journal of Speech*, 30(1), (1993):pp. 5-28.
- [27] Conduit, J. & Mavondo, F. T., “How Criticalis Internal Customer Orientation to Market Orientation?,” *Journal of Business Research*, 51(1), (2001):pp.11-24.
- [28] Davy, J., Kinicki, A., Kilriy, J. and Scheck, C., “After the merger : Dealing with people’s uncertainty,” *Training and Development Journal*, Vol.42 No.11, (1988):pp.56-61.

- [29] Davy, J., Kinicki, A. and Scheck, C., "Developing and testing a model of survivor responses to layoffs," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 38, (1991):pp.302-317.
- [30] Davy, J., Kinicki, A. and Scheck, C., "A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.18, (1997):pp.323-349.
- [31] Day, G. S., "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing Research*, Vol. 58, (1994):pp37-52.
- [32] Day, G. S. and Wensley R., "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority" *Journal of Marketing Research*, Vol 52, (1988):pp.1-20.
- [33] Donovan, D. T., Brown, T. J. & Mowen, J. C., "Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientations: Job Satisfaction, Commitment and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Marketing*, 68(Jan.), (2004):pp.128-146.
- [34] George, W. R., "Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level", *Journal of Business Research*, 20(5), (1990):pp.63-70.
- [35] Greenhalgh, L., "Job insecurity and disinvolvement : Field research on the survivors of the layoff", Presented at the National Academy of Management Meeting, San Diego, CA, (1985),
- [36] Greenhalgh, L. and Rosenblatt, Z., "Job insecurity: Toward conceptual clarity," *Academy of Management Review*, Vol.9, (1984):pp.438-448.
- [37] Gronroos, C., "Relationship Approach to Marketing Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface," *Journal of Business Research*, 20(1), (1990)pp.3-11.
- [38] Hartline, M. D., Maxham, J. G. III, and McKee, D. O., "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employee", *Journal of Marketing*, Vol. 64 (April), (2000):pp.35-50.
- [39] Hartline, M. D. and Ferrell, O. C., "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *The Journal of Marketing*, 60(4), (1996):pp.52-70.
- [40] Hogg, G., Carter, S. & Dunne, A., "Investing in people: Internal marketing and corporate culture". *Journal of Marketing Management*, 14(5), (1998):pp.879-895.
- [41] Jacobson, D., "Towards a theoretical distinction between the stress components of the Job insecurity and job loss experience, In: Bacharach, S. B.(Ed.)," *Research in the Sociology of Organizations*, Vol.9, (1991):pp.415-421.
- [42] Jaworski, B. J. & Kohli, A. K., "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57(Jul.), (1993):pp.53-70.
- [43] Kang, G. D., James, J. & Alexandris, K., "Measurement of internal service quality: Application of the SERVQUAL battery to internal service quality", *Managing Service Quality*, 12(5), (2002):pp.279-291.
- [44] Kelly, S. W., "Developing Customer Orientation among Service Employees", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), (1992):pp.27-36.
- [45] Kohli, A. K. & Jaworski, B. J.. "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial implications." *Journal of Marketing*, 54(April), (1990):pp.1-18.
- [46] Kohli, A. K. and Jaworski, B. J., "Marketing Orientation : Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol. 57, (1993):pp. 53-70.
- [47] Lings, I. N. & Brooks, R. F., "Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing", *Journal of Marketing Management*, 14(4), (1998):pp.325-351.
- [48] Lukas, B. A. & Maignan, I., "Striving for Quality: The Key Role of Internal and External Customers," *Journal of Market-Focused Management*, 1(2), (1996)pp.175-187.
- [49] Mohammed Rafiq, Pervaiz K. Ahmed, "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14(6), (2000):pp.449-462.
- [50] Narver, J. C. and Slater S. F., "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *The Journal of Marketing*, 54(4), (1990)pp.20-35.
- [60] Oldham, G., Julik, C., Ambrose, M., Stepina, L. and Brand, J., "Relations between job facet comparisons and employee relations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.38, (1986):pp.28-47.
- [70] Parasuraman, A., Berry, L. L. and Zeithaml, V. A., "Understanding Customer Expectations of

Service", Sloan Management Review, 32(3), (1991)

[71] Reardon, K. K. & Enis, B., "Establishing a company wide customer orientation through persuasive internal marketing". Management Communication Quarterly. 3(3), (1990):pp.376-387.

[72] Rindfleisch and Moorman, "Interfirm Cooperation and Customer Orientation", Journal of Marketing Research, Vol.40, November, (2003):pp.421~436.

[73] Roskies, E. and Louis-Guerin, C., "Job insecurity in managers : Antecedents and consequences," Journal of Organizational Behaviors, Vol.11, (1990):pp.345-359.

[74] Sasser, W. E. and Arbeit, S. P., "Selling jobs in the service sector", Business Horizons, 19(3), (1976):pp.61-65.

[75] Saxe, R. and Weitz, B. A., "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople", Journal of Marketing Research, 19(3), (1982):pp. 343-351.

[76] Siguaw, J. A., Brown G. and Widing II R. E., "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes," Journal of Marketing Research, Vol. 31, (1994):pp.106-116.

[77] Varey, R. J., "Internal Marketing: A Review and Some Interdisciplinary Research Challenges," International Journal of Service Industry Management, 6(1), (1995):pp.41-63.

[78] Varey, R. J. & Lewis, B. R., "A broadened conception of internal marketing", European Journal of Marketing, 33(9/10), (1999):pp.926-944.

저 자 소 개

이 근 홍



한국교통대학교에서 학사, 석사를 취득하였으며, 현재 세아네트웍스에 재직 중이며, 관심분야는 생산/품질경영

주소: 서울특별시 구로구 구로동 26-2번지 3층

장 병 집



청주대학교에서 학사, 석사, 박사를 취득하였으며, 현재 한국교통대학교 총장으로 재직중이며, 관심분야는 생산경영

주소: 충북 충주시 대소원면 대학로 50

윤 지 은



경기대학교에서 학사, 석사, 박사를 취득하였으며, 관심분야는 생산경영

주소: 충북 충주시 대소원면 대학로 50

김 용 범



명지대학교에서 학사, 석사, 박사를 취득하였으며, 현재 한국교통대학교 항공서비스학과 교수로 재직중이며, 관심분야는 생산/품질경영

주소: 충북 충주시 대소원면 대학로 50