

# 융복합시대 내부마케팅이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구 - S전자 상사의 신뢰 매개효과

이병주\*, 이승희\*\*

금오공대 경영학과 박사과정\*, 금오공대 경영학과 교수\*\*

## A Study on the Influence of Internal Marketing to Customer Orientation in Convergence Era – The Mediating Effect of S Electronic Employee’s Trust to Leaders

Byeong-Ju Lee\*, Seung-Hee, Lee\*\*

Dept. of Business Administration, Kumoh National Institute of Technology\*

Professor, Dept. of Business Administration, Kumoh National Institute of Technology\*\*

요 약 본 연구는 조직 내의 내부마케팅을 권한위임, 교육훈련, 경영충지원, 보상시스템, 내부의사소통으로 설정하고 종업원들이 인식하는 내부마케팅과 고객지향성의 관계에서 상사의 리더의 매개효과를 검증하는데 그 목적이 있다. 본 연구를 규명하기 위해서 총 570부의 설문지가 분석에 사용되었으며, 분석방법으로는 신뢰도 분석, 확인적 요인분석 및 구조모형 검증을 통해서 분석을 실시하였다. 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 내부마케팅은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 둘째, 내부마케팅은 상사의 신뢰에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 상사의 신뢰는 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 넷째, 상사의 신뢰가 가지는 매개효과로는 권한위임, 교육훈련, 보상, 내부의사소통 요인에서 부분매개효과를, 경영충지원은 완전매개효과가 있는 것으로 검증되었다. 이러한 연구결과는 이론적, 실무적으로 기여하는 바가 클 것으로 사료된다.

주제어 : 내부마케팅, 고객지향성, 상사의 신뢰, 권한위임, 보상

**Abstract** This paper aims to examine the role of mediating effect of trust to leaders on the relation between internal marketing and customer orientation. A survey was conducted to examine the responses of 570 employees. Reliability, confirmatory factor analysis and structural equal modeling were used for results. The following are the summary of hypothesis test. First, internal marketing has positive effect on customer orientation. Second, internal marketing has positive effect on employee’s trust to leaders. Third, trust to leaders has positive effect on customer orientation. Fourth, the mediating effects of trust to leaders partially mediated the relationships among empowerment, training, reward, internal communication and customer orientation and fully mediated the relationship between management support and customer orientation. Therefore, the results of this study have many theoretical and practical implications.

**Key Words** : Internal Marketing, Customer Orientation, Employee’s Trust to Leaders, Empowerment, Compensation

\* 이 연구는 2014년 금오공과대학교 학술연구비에 의하여 지원된 논문

Received 7 April 2016, Revised 4 August 2016

Accepted 20 September 2016, Published 28 September 2016

Corresponding Author: Seung-Hee, Lee(Professor, Dept. of Business Administration, Kumoh National Institute of Technology)

Email: : marketing@kumoh.ac.kr

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 1. 서론

융·복합 산업의 출현은 급격한 기술 혁신으로 인한 기간 융합으로 시장 경쟁력 강화를 그 목적으로 하고 있다[1]. 경쟁자보다 효율적인 만족을 제공하고, 표적고객을 충분히 이해하여 지속적인 가치전달을 위해서 고객지향성(customer orientation)을 추구하는 기업이 시장에서 경쟁우위를 획득할 수 있다고 해도 과언이 아니다. 고객지향성이 지속적 경쟁우위의 원천임에도 불구하고, 대부분의 고객지향성에 관한 연구는 외부고객의 중요성에 대해 다루는 연구들이 주로 진행되어왔으며, 내부고객의 역할에 대한 연구는 아직도 미흡한 실정이다[2].

많은 연구에서 마케팅을 외부 고객의 욕구를 만족시키기 위한 활동으로 여기고 있지만, 최근에는 고객의 개념을 확대하여 기업의 조직 구성원들을 내부 고객으로 인식하고 있다[2,3,4]. 기업의 궁극적 목표를 이루기 위해서 내부마케팅(internal marketing)은 고객 지향적이고 서비스지향적인 구성원을 선발하고 개발 및 유지하여 외부고객의 만족을 증진하기 위한 것으로, 조직 내 인적 자원을 대상으로 한 마케팅 활동이다. 이는 조직구성원들이 역할에 충실할 수 있도록 업무 여건을 만들어주고 이로 인해 더 많은 성과를 창출할 수 있도록 유도하는 개념으로서, 특히 Heskett, Sasser과 Schlesinger(1997)의 연구에 따르면 기업이 성공하기 위해서는 조직구성원에 대한 관심이 증대되어야 하며, 내부 구성원들의 만족이 외부고객만족과 연관성을 나타내고 있다고 제시하였다. 즉 기업에 소속되어 있는 구성원들의 동기부여, 만족 등이 혁신적인 제품 및 서비스를 발현하는데 있어 직·간접적으로 관련이 되어있다고 할 수 있다.

국내의 대표적인 제조업이며 치열한 글로벌 경영환경에서도 성과를 나타내고 있는 S전자는 시장지향적인 내부마케팅에 집중함으로써 규모적 성과를 이뤄내고 있다. S전자는 1969년에 설립된 S그룹의 대표기업으로 휴대폰, 반도체, 정보통신기기 등을 생산·판매하고 있다. 2016년 상반기에 기대이상의 영업이익을 돌파하여 기업 간 무한 경쟁시대 속에서도 꾸준히 경쟁우위를 달성하고 있는 대한민국 대표 제조업체이다.

그러나 이러한 성과에도 불구하고 내부적으로는 과도한 업무로 인한 업무 스트레스가 높은 이직률을 발현하는 등의 구조적 문제를 안고 있으며, 시장이 지속적으로

성장하면 할수록 외형에 가려져 그 내부적인 문제들은 덜 중요하게 인식된 측면이 있다. 기술을 가진 인적의존도가 높은 측면을 고려할 때, 종업원들의 만족도나 경쟁력이 곧 회사의 경쟁력이 된다는 사실을 심각하게 받아들이는 인식이 필요하다.

따라서 이들의 연관성이 원활히 이뤄진다면 기업의 수익이 증가하고 기업의 총체적인 평가가 증대되어 궁극적으로 고객지향성을 높여줄 것이다. 조직 구성원들의 고객지향성과 그들의 업무성과간의 유의한 관련성은 기존 연구들을 통해 실증적으로 입증되고 있다[5,6].

내부고객만족의 기반이 고객만족경영의 중요한 구성요소라는 전제하에 내부마케팅은 조직문화, 리더, 그리고 조직구조와 같은 세 가지 요소의 영향을 받게 된다고 제시하였다[7]. 특히 이 중에서도 조직의 내·외 상황적 환경요인의 불확실성으로 인해 구성원들의 불안감을 해소하기 위한 신뢰 구축이 절실한 상황에서 조직을 선도할 리더의 역할은 무엇보다 중요하며, 상사와 부하간의 신뢰는 활발하고 긍정적인 상호작용을 가능하게 하는 중요한 요소이다.

조직 내에서 신뢰가 구축되어 있는 기업은 구성원들의 자발성과 협력의 질이 높기 때문에 몰입과 헌신을 보다 기대할 수 있으며, 이는 고성과 조직으로 성장해 나갈 수 있는 잠재력이 내재되어 있다고 볼 수 있다. 그러나 상사의 신뢰에 대한 연구의 중요성에도 불구하고 고객지향성과 관련하여 상대적으로 실증연구가 부족한 실정이다. 기존 내부마케팅을 통한 영향요인 연구는 직무만족(Arnett et al., 2002; 여용재, 2008), 조직몰입(Conduit & Mavondo, 2001; 안영복, 2002; 여용재, 2008), 서비스품질(Rafiq & Ahmed, 2000), 시장지향성(박성환, 2009) 및 고객지향성(전기환, 2002; 여용재, 2008) 등이 연구되었으나(이병열, 2011), 상사의 신뢰에 대한 연구는 매우 부족한 실정이다. 이에 따라 많은 기업들이 고객과의 관계형성에 집중하는 가운데 조직 구성원들이 고객지향적 태도를 갖기 위해서는 상사의 역할이 매우 중요하며, 리더와 구성원간의 신뢰 관계가 있다면 내부고객 즉 조직 구성원들의 고객지향성은 더욱 향상될 것으로 예상된다. 따라서 상사의 신뢰는 내부마케팅이 고객지향성에 미치는 영향에 있어 매개요인이 될 것을 예측하여 본 연구에서는 이들 간의 관련성을 규명하고자 한다. 또한 내부마케팅 관련 연구는 주로 서비스 기업에서 연구가 되어왔으

며, 최근 제조업, 비영리단체, 정부기관 등 모든 조직에서도 연구들이 진행되고 있지만 특히 국내 대기업에 관한 연구는 매우 미흡한 실정이다. 국내 대기업은 조직규모가 크기 때문에 기술의존도 뿐만 아니라 조직 내부의 인적서비스도 매우 중요한 부분을 차지하므로 그 기업 내의 구성원에 대한 내부마케팅은 고부가가치 창출을 위해 지속적인 경쟁우위를 유지하는데 있어 매우 중요하다.

이상을 바탕으로 본 연구는 S전자 구성원(임직원)들이 고객지향성을 달성할 수 있는 구체적인 내부마케팅의 권한위임, 교육훈련, 경영충지원, 보상시스템, 내부의사소통 요인 중 어떤 요인이 고객지향성 및 상사의 신뢰, 조직 동일시에 영향을 미치는가에 대한 영향관계를 규명하는데 그 목적이 있다. 또한 리더와 구성원간의 신뢰관계를 매개요인으로 설정하고 내부마케팅이 고객지향성에 미치는 과정에서 상사의 신뢰가 가지는 매개효과를 동시에 밝히고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 내부마케팅과 고객지향성

내부마케팅은 외부마케팅의 개념을 기업내부에 적용하는 것으로서 구성원들의 욕구 및 기대와 만족수준을 가진 고객으로 간주하며 기업목표 안에서 구성원의 욕구를 파악함으로써 기업의 대내외적 성공을 촉진할 수 있다. 따라서 기업은 가치와 목표를 공유해야 하는 조직에 적합한 구성원을 고객에게 부합되는 제품만큼 중요한 존재로 인식하게 되었다[8]. 이러한 접근방식을 조직 구성원에게 적용함으로써 가장 효과적으로 고객지향적 마인드를 갖도록 동기부여 시킬 수 있고, 구성원에 대한 동기부여는 기업의 사명, 전략 등 구성원에게 이해시킴으로써 구성원의 참여를 촉진하고 우수한 업무를 수행할 수 있게 하는 것이므로 내부마케팅이 효율적으로 수행될수록 구성원들은 그 기업에 대해 보다 큰 매력을 느끼게 될 것이다[9].

고객지향성은 조직에서 서비스 제공자가 서비스 제공을 위한 모든 행위를 그 자신보다는 고객의 욕구와 요구에 따라 행하는 것으로 고객의 소리를 듣고, 고객의 욕구에 대해 관심을 가지며, 고객에게 정확한 관련 정보를 제공하고, 고객과의 약속을 지키는 등의 활동이다[10].

내부마케팅과 고객지향성간의 관계에 대한 기존연구를 살펴보면 Hartline·Maxham·Mckee(2000)의 연구에서 고객지향적 기업은 외부 고객 즉 소비자에게 차별적 서비스 품질을 전달하고 고객만족을 창출하는 것에 대해 초점을 두지만 기업전체를 통하여 내부 고객 즉, 구성원에게 어떻게 이 지향성을 전파해야 하는가에 대한 연구가 부족하다는 것을 지적하면서, 고객지향성 전략으로 그에 대한 요인들 즉 공식화, 권한위임, 행위기준 구성원평가, 집단사회화를 제시하였다[11]. Rafiq와 Ahmed(2000)는 기존 연구를 확장하여 내부마케팅의 단계를 구성원 만족 단계, 고객지향적 단계, 전략수행, 그리고 변화관리 단계로 구분하였다. 구성원 만족단계는 충성고객을 확보하기 위해 만족한 조직구성원을 확보하는 것이고, 고객지향적 단계는 고객과 직접 대면하는 고객지향적인 구성원에게 동기부여 함으로서 고객과 기업 간의 좋은 협조관계를 유지하는 역할을 수행하여 고객의 서비스 구매결정에 결정적 역할을 해야 한다고 주장하였다[12].

이상의 연구결과를 토대로 조직의 내부마케팅은 고객지향성에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상되며 본 연구에서는 내부마케팅의 요인을 권한위임, 교육훈련, 경영충지원, 보상, 내부의사소통으로 구성하였다.

### 2.2 내부마케팅과 상사의 신뢰

신뢰는 타인의 의도에 대한 확신과 타인의 행동에 대한 낙관적인 기대로서 조직 내 협동을 유발하고, 갈등을 감소시키며 직무와 조직에 대한 긍정적 태도를 형성하게 함으로서 성과향상과 상사 및 동료와의 관계의 질을 결정하는 조직 생존의 핵심조건으로[13], 특히 상사의 신뢰에 관한 문제는 조직생활을 통한 일상적인 문제 중 하나에 속한다. 내부마케팅의 구성요인들은 가능한 최선의 결정을 하게끔 구성원을 생각하고, 더 좋은 결정 도출이 가능한 방법을 찾게 하는 것이며, 특히 팀과 구성원의 상호작용을 통해 새로운 아이디어창조와 문제해결에 필요한 능력을 키운다. 즉 상사가 조직구성원에게 코칭과 촉진을 포함한 관리자의 새로운 역할과 팀 형성과 새로운 방법 그리고 학습을 자극하고 배울 수 있도록 훈련하며, 보상하는 새로운 방법으로 구성원을 다룬다면 구성원들의 상사에 대한 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 구성원들이 상사를 신뢰하는 정도는 상사에 의한 인사평정의 객관성과 정확성에 대한 구성원들의 인식에 의해 측

정되는 것이다[14].

조직 내부적으로 높은 수준의 신뢰는 효과적인 문제 해결과 업무수행을 가능하게 하여 조직 경쟁력의 원천으로 작용한다. 신뢰는 업무수행과 관련한 정보의 교환을 촉진하고, 의사결정과 행동에 있어 타인의 영향력 행사를 기꺼이 수용하도록 함으로써 상호 학습의 범위를 확대시킨다[15].

이러한 정보나 지식의 자유로운 교환과 제공이 신뢰 형성에 중요한 변수로 작용한다는 경험적 연구는 다양하게 이뤄져 왔는데, 상사와 구성원간의 상호작용은 상사로부터 피드백과 사회적 지원이라는 측면에서 구성원과의 관계에 영향을 미치는 것으로 보고 있다[16]. 즉 개방적이고 활발한 정도의 교환을 통해 신뢰자와 신뢰대상은 상호간의 이해를 증진시키고 보다 많은 유사성을 발견하고 발전시킬 수 있는 계기를 만들 수 있고, 이는 심리적 거리를 단축시키고 친밀감을 증가시켜 궁극적으로는 신뢰에 긍정적으로 작용하게 될 것이다. 이상의 연구결과를 토대로 조직의 내부마케팅은 상사의 신뢰에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상된다.

### 2.3 매개변수로서의 상사의 신뢰

급변하는 환경에 따라 현대기업은 무엇보다 내부고객 즉 조직 구성원에 대한 내부마케팅이 중요하다. 내부마케팅은 기업에서 고객만족을 목표로 외부마케팅과 근접한 방법으로 조직 내에서 고객지향적인 조직 구성원을 선발하여 능력을 개발하고 올바른 업무이행을 할 수 있도록 동기부여 하는 활동이다. 이는 기업의 목표를 효과적으로 달성하기 위한 상호협력적인 접근방식이라 할 수 있다[17].

상사에 의해 많은 영향을 받고 또한 그들과의 상호작용을 통해 조직성과 달성에 참여하는 구성원들에게 있어, 상사에 대한 신뢰 수준은 구성원들이 어떻게 조직활동을 효과적으로 실천하느냐를 결정하는 중요한 요인이라고 할 수 있다. 왜냐하면, 자신의 상사에 대해 높은 신뢰를 가지고 있는 구성원들은 그렇지 않은 구성원들에 비해 더 적극적으로 다양한 조직 활동에 참여함으로써 조직성과 달성에 기여하고자 하며 또한 자신의 업무에 몰두하는 경향이 있기 때문이다[18]. 또한 구성원의 상사에 대한 신뢰는 조직의 규범이나 규칙 등을 준수하고자 하는 의지를 높여줄 뿐만 아니라 조직 목표 달성에도 적극적

으로 참여하도록 한다[19,20].

영향력이 높은 리더들의 중요한 능력 중 하나로 리더와 조직 구성원간의 신뢰관리 능력을 제시하였으며 신뢰관계의 증진을 위해 리더와 구성원의 관계, 조직문화와 환경요인의 개선 등 다각적인 노력이 리더들에게 요구된다고 주장하였는데 이는 신뢰가 구성원의 행동과 직무와 관련이 있으며, 집단의 문제해결과 의사결정의 질과 관련이 있음을 뒷받침한다[21]. 이처럼 신뢰는 상·하간 없어서는 안 될 중요한 요소임에도 불구하고, 내부마케팅과 고객지향성 관련된 연구는 매우 제한적이며 이들 관계성에 대한 명확한 결과가 부족한 실정이다. 특히 상사에 대한 신뢰는 조직구성원의 행동과 태도에 영향을 미치며[15], 구성원들의 상사의 신뢰가 높은 조직일수록 개인성과와 집단성과의 효율도 높아짐을 제시하였다[22].

내부마케팅 구성요인들은 특히 상사의 권위위임을 통하여 고객요구와 문제에 신속하게 대응하며 열정적이고 우호적인 분위기에서 고객을 접촉하여 혁신적인 아이디어 개발 및 충성고객을 창출할 수 있다. 또한 교육훈련 프로그램을 통하여 구성원들의 커뮤니케이션을 개선시키고, 사기를 제고하여 고객의 변화 욕구 및 예측하지 못한 상황에 대응할 수 있는 능력을 높일 수 있다. 이는 경영자의 전폭적인 지원 하에 이뤄져야 하며, 보상체계를 통해서 외부 고객 뿐 만 아니라 내부고객에게도 최상의 품질을 제고하려는 조직 내 다양한 노력에 대한 유인책이 있어야 한다[2]. 내부 간 의사소통을 통해서 조직내부의 정보와 고객의 정보를 상호교류하면서 대응전략을 수립하도록 조직구성원간 자신의 감정을 표출시키는 것이다.

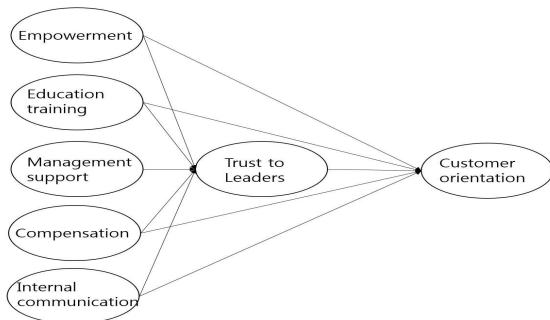
이러한 내부마케팅의 역할을 통해 구성원들의 고객지향적 마인드를 향상시키기 위해서는 무엇보다 구성원에 대한 동기부여가 중요하며, 리더는 내부마케팅이 효율적으로 실행될 수 있도록 구성원의 참여를 촉진하고 잠재력을 믿어주며 서로 밀접한 관계형성을 가져야한다. 이를 통해 구성원들은 상사를 신뢰하게 될 것이며, 상사의 신뢰가 높은 조직일수록 구성원들의 고객지향적 마인드를 높여줄 것이다. 신뢰가 축적되고 기업문화로 정착된 조직은 구성원들 간의 자발성과 협력의 질이 높기 때문에, 구성원들로부터 이해와 협력, 몰입 과 헌신을 보다 더 기대할 수 있어서 높은 성과의 조직으로 성장해 자갈 잠재력이 있다[23].

이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 내부마케팅의 어떠한 요인이 고객지향성에 영향을 미치고, 이들 관계에서 상사의 신뢰는 어떠한 매개효과를 가질 것인지 세부적으로 검증하고자 한다.

### 3. 실증적 연구 설계

#### 3.1 연구모형 및 가설 설정

본 연구는 [Fig. 1]과 같은 연구 모형을 설정 하였다. 이 연구 모형을 토대로 내부마케팅과 고객지향성의 관계를 분석하고, 상사의 신뢰의 매개효과를 확인하고자 하며, 그에 따른 가설을 설정하였다.



[Fig. 1] Hypothesized model

가설 1 : 내부마케팅(권한위임, 교육훈련, 경영충지원, 보상, 내부의사소통)은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 내부마케팅(권한위임, 교육훈련, 경영충지원, 보상, 내부의사소통)은 상사의 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

가설 3 : 구성원들의 상사에 대한 신뢰는 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 내부마케팅(권한위임, 교육훈련, 경영충지원, 보상, 내부의사소통)과 고객지향성의 관계에서 상사의 신뢰는 매개역할을 할 것이다.

#### 3.2 변수의 조작적 정의

##### 3.2.1 내부마케팅

###### 1) 권한위임

권한위임(empowerment)은 고객에게 신속하고 효율

적인 서비스를 제공하기 위해 업무를 수행하는 과정에서 구성원들이 허용되는 재량을 가지고 고객지향적인 의사 결정을 하는 것이다[24]. 본 연구에서는 Hartline과 Ferrell(1996)이 개발한 5개의 설문문항을 이용하여 Likert의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

###### 2) 교육훈련

교육훈련(education and training)은 조직목적 달성을 위해 조직의 비전과 사명, 전략에 대해 이해를 도울 뿐만 아니라, 구성원의 지식과 기능을 향상하기 위함이다. 이는 기업환경에 적응하는 태도를 길러 직무를 효율 및 효과적으로 수행할 수 있도록 지원하기 위한 활동이다 [25]. 또한 교육훈련은 구성원의 능력을 향상시켜 기업의 조직차원의 성과에 긍정적으로 영향을 준다[26]. 본 연구에서는 Harell과 Fors(1995), Luk et al.(1996)가 개발한 5개의 설문문항을 이용하여 Likert의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

###### 3) 경영충지원

경영충의 구성원에 대한 지원(management support)은 조직의 내부고객지향성과 시장지향성을 고양하는 주요요인으로, 구성원의 이러한 태도와 행동을 지니게 하기 위해 관심을 갖고 그들의 제안에 적극적으로 대응해 주며, 구성원의 입장에서 사안을 이해하려는 것을 경영충지원이라 정의한다. 본 연구에서는 Jaworski와 Kohli(1993)가 개발한 3개의 설문문항을 이용하여 Likert의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

###### 4) 보상

본 연구에서의 보상의 조작적 정의는 스스로의 노력과 경쟁력 향상을 통해 얼마나 경제적, 정신적으로 보상이 이루어졌는가를 말한다[27]. 보상은 금전적 보상과 비금전적 보상 즉 인정, 승진, 동기부여 등으로 이뤄져 있으며, 조직을 위한 바람직한 행동을 강화하고 권장하는 공식적 절차와 구조로 정의된다[28]. 본 연구에서는 Jaworski와 Kohli(1993)가 개발한 3개의 설문문항을 이용하여 Likert의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

5) 내부의사소통

내부의사소통(internal communication)은 조직과 구성원, 구성원과 구성원, 구성원과 고객 간의 상호작용을 통해서 내부교환을 달성하는 과정으로 조직에게 있어 매우 중요한 요소이다[29]. 본 연구에서는 Clampitt and Down(1993)가 개발한 4개의 설문문항을 이용하여 Likert의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

3.2.2 고객지향성

고객지향성은 기업이 고객에 대하여 지속적이고 충분한 이해를 통하여 고객과 밀접하게 연관되어 서비스를 제공하고 불만 해소를 위하여 고객의 요구사항을 반영하기 위한 기업의 능력일 뿐 만 아니라 고객의 욕구를 만족시키려하는 행동이 구성원의 성향(disposition)을 반영하는 개인특성으로 고객지향성을 정의한다[6]. 본 연구에서는 Narver과 Slater(1990), Deshpande et al.(1993)가 개발한 5개의 설문문항을 이용하여 Likert의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

3.2.3 상사의 신뢰

구성원들이 인식한 상사에 대한 신뢰는 상사신뢰란, 부하들이 상사에 대한 신뢰가 있으면 이러한 신뢰를 토대로 위험을 감수하더라도 조직의 성과를 달성할 수 있도록 영향을 미치는 행동이라고 정의하고자 한다[30]. 상사의 신뢰는 인지적 신뢰, 감정적 신뢰, 그리고 행동적 신뢰로 구성되어 있다. 본 연구에서는 Currall과 Judge(1996), McAllister(1995)가 개발한 9개의 설문문항을 이용하여 단일차원으로 살펴보았다. Likert5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

3.3 조사대상과 방법

본 연구는 설문지법을 사용하여 조사를 실시하였으며, 2014년 7월부터 2014년 9월까지 배포 및 회수되었으며, 구미지역과 경기도지역에 있는 S전자를 대상으로 총 600부의 설문지가 배포하였고, 570부가 회수되어 95%의 높은 회수율을 보였다. 이 중 연구목적에 중요한 변수에 응답을 하지 않았거나 중심화 경향으로 일관된 응답내용으로 인해서 분석에 부적합하다고 판단된 37부를 제외하고 총 533부가 실증 분석되었다. 분석에 활용한 설문지의 특

성은 다음 <Table 1>과 같이 나타났다.

<Table 1> Structure of the sample

	Category	N	Percentage
sex	male	316	59.29
	female	217	40.71
age	20 ~ 29	240	45.03
	30 ~ 39	271	40.71
	40 ~ 49	65	12.2
	50 ~	11	2.06
academic ability	a high school graduate	146	27.39
	college graduate	188	35.27
	a university graduate	158	29.64
	graduate school	41	7.7
position	member of the staff	361	67.73
	assistant manager	74	13.88
	section chief	54	10.13
	senior manager	40	7.32
	general manager	5	0.94
Tenure	1 ~ 5	237	44.47
	5 ~ 10	133	24.95
	10 ~ 15	104	19.51
	15 ~	59	11.07

4. 자료 분석 및 가설검정

4.1 상관관계 분석

연구사설을 검증하기 위한 예비적 절차로 본 연구에서 사용된 주요 변수간의 관계를 파악하기 위해 상관분석을 실시하였다. 상관분석의 결과는 <Table 2>와 같다.

내부마케팅의 구성요인인 권한위임, 교육훈련, 경영층 지원, 보상, 내부의사소통과 상사의 신뢰 그리고 고객지향성과의 상관계수는 각각 0.407, 0.365, 0.198, 0.447, 0.370, 0.344로 유의수준 0.01에서 유의하게 나타났다. 이러한 결과를 통해 내부마케팅과 고객지향성, 그리고 상사의 신뢰 관계 사이에서 유의미한 관계가 있음을 알 수 있다.

일반적으로 VIF 값이 5이상이면 다중공선성 문제가 있는 것으로 의심할 수 있으며, 10 이상이면 높은 다중공선성으로 문제가 발생할 수 있다고 판단하여야 한다. 이는 독립변수들 간의 상관관계가 0.8이상을 보이면 서로 같은 영향을 종속변수에 준다는 의미인데 본 연구에서 분석된 상관계수는 다중공선성의 문제로부터 자유로운 것으로 보인다.

<Table 2> Correlation Matrix

	Average	Standard Deviation	1	2	3	4	5	6	7
empowerment	3.32	0.73	1						
training	3.60	0.75	0.471**	1					
management support	3.19	0.82	0.555**	0.512**	1				
reward	3.87	0.79	0.328**	0.521**	0.248**	1			
internal communication	3.32	0.67	0.591**	0.470**	0.593**	0.397**	1		
trust to leader	3.45	0.66	0.497**	0.450**	0.454**	0.353**	0.534**	1	
customer orientation	3.87	0.72	0.407**	0.365**	0.198**	0.447**	0.370**	0.344**	1

N = 533, \*\*p<0.01,

### 4.2 확인적 요인분석

전체 인과모형에 대한 구조방정식 모형분석을 하기 이전에 측정모형과 구조 모형의 설명 가능성을 최대화시키기 위한 변수의 구성개념 타당성 분석을 위하여 AMOS 20.0 version을 이용하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였으며, 이를 통해 측정 모형의 적합성 뿐 아니라 모형의 타당성을 검증하였다. 모형의 적합도는 전반적으로 만족할 만한 수준(CFI, GFI, IFI, NFI, AGFI은 0.9 이상, RMR 0.05이하)의 결과를 도출하여 모든 측정변수들은 해당 구성개념에 유의하게 적재되었다.

측정 모형의 집중타당성을 평가하기 위하여 개념 신뢰도(CR)와 평균분산추출값(AVE)을 이용하였으며, Fornell과 Larcker(1981)의 연구에서 집중타당도를 평가하기 위해서 개념신뢰도 0.7 이상, 평균분산추출값이 0.5이상일 것을 제안하고 있다[31]. 확인적 요인분석은 <Table 3>과 같다.

<Table 3> Confirmatory Factor Analysis

variable	item	loading	T	ave	cr
Internal marketing	em	0.74	18.62	0.50	0.83
	tr	0.69	16.24		
	os	0.72	18.11		
	re	0.52	11.64		
	com	0.80	20.74		
Trust to leader	ct	0.85	23.05	0.68	0.86
	et	0.87	23.71		
	bt	0.74	18.87		
Customer orientation	coa	0.86	23.94	0.74	0.90
	cob	0.93	26.99		
	coc	0.79	21.35		
Fit index	X <sup>2</sup> =128.32, df=37, p=0.00, CFI=0.98, GFI=0.96, IFI=0.98, NFI=0.98, AGFI=0.93, RMR=0.05				

### 4.3 구조모형 분석 결과

#### 4.3.1 구조모형의 적합도 평가

각 변수들 간의 관계를 살펴보는 구조모형에 대한 분석을 실시한 결과, 구조모형의 적합도는 X<sup>2</sup>=141.58, df=38, p=0.00, CFI=0.98, GFI=0.96, IFI=0.98, NFI=0.97, AGFI=0.93, RMR=0.05로 나타났다.

#### 4.4 가설검증

##### 4.4.1 가설 1의 검증결과

첫 번째, 가설 1의 검증결과, 내부마케팅 요인(권한위임, 교육훈련, 경영충지원, 보상, 내부의사소통)이 고객지향성에 미치는 영향을 살펴본 결과, 각각 0.45, 0.41, 0.22, 0.59, 0.53으로 p<0.5에서 모두 유의하게 나타나 가설 1은 모두 채택되었다. 이는 종업원들의 고객지향성을 극대화하기 위해서 내부마케팅 요인이 강한 영향력을 가지고 있다는 것을 시사하고 있다.

##### 4.4.2 가설 2의 검증결과

두 번째, 가설 2의 검증결과, 내부마케팅 요인(권한위임, 교육훈련, 경영충지원, 보상, 내부의사소통)이 상사의 신뢰에 미치는 영향을 살펴본 결과, 각각 0.58, 0.50, 0.53, 0.48, 0.72로 p<0.5에서 모두 유의하게 나타나 가설 2는 모두 채택되었다. 이는 종업원들이 인식하는 내부마케팅 요인이 높을수록 상사의 신뢰가 높아짐을 알 수 있다.

##### 4.4.3 가설 3의 검증결과

세 번째, 가설 3의 검증결과, 상사의 신뢰가 고객지향성에 미치는 영향을 살펴본 결과, 0.41로 p<0.5에서 유의하게 나타나 가설 3은 채택되었다. 이는 종업원들의 상사에 대한 신뢰가 높을수록 구성원들은 개별적 배려와 관

<Table 4> Results of the mediating effect

Internal marketing	path	loading	CR	result
Empowerment	empowerment → customer orientation	0.33**	5.29	partial mediation
	empowerment → trust to leader	0.61**	11.82	
	trust to leader → customer orientation	0.23**	3.97	
	empowerment → trust → customer orientation	$\gamma=0.45 \rightarrow \gamma=0.33$		
Training	training → customer orientation	0.27**	5.10	partial mediation
	training → trust to leader	0.50**	10.53	
	trust to leader → customer orientation	0.28**	5.17	
	training → trust → customer orientation	$\gamma=0.41 \rightarrow \gamma=0.27$		
Management support	support → customer orientation	0.01	0.10	full mediation
	support → trust to leader	0.54**	10.54	
	trust to leader → customer orientation	0.41**	7.16	
	support → trust → customer orientation	$\gamma=0.22 \rightarrow \gamma=0.01$		
Reward	reward → customer orientation	0.48**	7.61	partial mediation
	reward → trust to leader	0.49**	8.02	
	trust to leader → customer orientation	0.25**	5.01	
	reward → trust → customer orientation	$\gamma=0.59 \rightarrow \gamma=0.48$		
Internal communication	communication → customer orientation	0.34**	4.54	partial mediation
	communication → trust to leader	0.73**	11.54	
	trust to leader → customer orientation	0.24**	3.81	
	communication → trust → customer orientation	$\gamma=0.53 \rightarrow \gamma=0.34$		

심을 받고 있다고 느끼기 때문에 이러한 관계의 질은 직 무성과 변수의 효율성과 효과성을 제고시킬 수 있다.

#### 4.4.4 가설 4의 검증결과

네 번째, 매개변수로 설정한 상사의 신뢰가 내부마케팅(독립변수)이 고객지향성(종속변수)에 영향을 미칠 때 어떠한 매개효과가 있는지를 검증하기 위해 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 3단계 분석을 실시하였다.

내부마케팅 요인 중 권한위임, 교육훈련, 보상, 내부의 사소통은 고객지향성에 미치는 영향에 있어 상사의 신뢰의 부분매개효과를 확인하였다. 또한 경영층지원은 고객지향성에 미치는 영향에 있어 상사의 신뢰의 완전매개효과를 확인하였다. 종업원들에게 일부 통제권과 책임에 따르는 권한을 나눠주며 적절한 훈련 및 보상과 활발한 의사소통은 이러한 성장지원을 가능케하는 기업조직과 리더에 신뢰가 높아지고 이를 통해 고객지향성이 더 높아짐을 확인할 수 있다. 또한 적극적이고 두터운 경영층의 지원은 리더의 신뢰를 통해서 고객지향성을 향상시킬 수 있으므로 구성원의 상사에 대한 신뢰가 매우 중요한 요인임을 시사하고 있다.

따라서 가설 4는 모두 채택되었으며, 3단계 매개분석을 실시한 결과는 다음 <Table 4>와 같다.

## 5. 연구의 결론 및 한계점

현대사회에서 기업 간의 경쟁이 치열해지고 환경의 불확실성이 커짐에 따라 기업은 외부고객의 중요성 뿐만 아니라 내부고객 즉, 기업에 종사하는 조직구성원을 만족시킬 수 있는 내부마케팅에 관심이 증대되었고, 조직구성원의 조직에 대한 만족감이 곧 고객지향성으로 이어지며 이는 궁극적으로 기업의 장기적인 가치창출 및 성과를 높일 수 있는 것임을 의미하고 있다.

본 연구는 조직구성원의 고객지향성을 형성시키는 내부마케팅의 요인을 도출하기 위해 선행연구를 통하여 권한위임, 교육훈련, 경영층지원, 보상시스템, 내부의사소통으로 다섯 가지 요인을 도출하였고, 내부마케팅의 다섯 가지 구성요인이 고객지향성에 직접적으로 어떠한 영향을 미치는가를 규명하였으며, 이들 관계에서 상사의 신뢰의 매개효과를 검증하였다.

본 연구를 요약하면, 먼저 내부마케팅 구성요인 중 권한위임, 교육훈련, 보상시스템, 내부의사소통은 고객지향성과 상사의 신뢰에 영향을 직접적인 영향을 미쳤을 뿐만 아니라 간접적인 영향이 있는 것으로 나타나 부분매개효과가 있는 것으로 검증되었다. 그러나 경영층지원과 고객지향성의 관계에서 상사의 신뢰의 매개효과를 검증



한 결과로 경영층지원은 고객지향성에 유의미하지 않은 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 매개변수인 상사의 신뢰는 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 완전 매개효과가 있는 것으로 검증되었다.

본 연구의 시사점으로는 첫째, 내부마케팅에 관련된 기존 선행연구 분석하여 국내 대기기업인 S전자를 중심으로 필요한 내부마케팅 구성요인을 정립하였고, 기존에 연구된 서비스기업 및 중소기업, 공기업과는 달리 S전자와 같은 국내 대기기업에서 어떠한 관점으로 접근해 볼 것인지 대해 구체적으로 분석하였다. 이는 해당 기업의 경영적 측면에서 어떤 요인들이 중요한지 발췌하고 이를 유지하기 위한 조직관리가 요구된다. 또한 향후에 조직 특성 뿐만 아니라 환경특성을 함께 고려하여 고객 지향적 마인드를 향상시킬 수 있는 다양한 연구를 시도할 필요가 있다.

둘째, 기존의 연구에서 살펴보지 않았던 리더 측면에 대해 살펴보았고, 연구결과로 내부마케팅 모든 요인이 부분매개와 완전매개 효과를 나타냄으로서 내부마케팅이 고객지향성에 미치는 영향에 있어 상사의 역할이 매우 중요하고, 상사에 대한 신뢰도가 높아짐을 확인할 수 있었으며, 상사를 신뢰할수록 고객지향적인 마인드가 높아지는 것으로 이는 기업의 핵심역량을 높일 수 있는 요소로 검증되었다.

특히, 내부마케팅의 구성 요인 중 경영층지원은 직접적으로는 상사의 신뢰와 고객지향성에 긍정적인 영향을 미쳤지만, 상사의 신뢰의 매개역할을 함께 고려했을 때 고객지향성에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 경영층지원(management support)은 구성원에게 관심을 가지고 적극적으로 대응 및 지원하는 경영층의 노력이라 할 수 있는데, 너무 과도한 관심이 오히려 조직구성원에게 부담으로 다가오는 등 심리적으로 불안정을 초래할 것으로 예상된다. 이러한 상황에서 상사가 조직구성원에게 믿음을 준다면 개개인의 태도 형성에 유의한 영향을 미치면서 궁극적으로는 고객지향성에 긍정적 영향을 미친다는 것이다. 즉 경영층지원이 고객지향성을 갖게 하기 위해서는 상사의 신뢰가 필수적이라는 것을 인식하는 계기가 되었다.

본 연구에서 제시한 시사점이 있음에도 불구하고, 연구 과정과 분석결과와 관련된 한계점을 지적하고, 본 연

구에 이은 향후 후속 연구를 위한 연구방향을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구의 조사대상은 S전자 구성원들만을 대상으로 한정하여 조사하였기 때문에, 본 연구에서 얻어진 결과를 타 기업에 일반화하기에는 다소 무리가 있다. 향후 후속연구에서는 다양한 기업으로 연구대상을 확대하여 조사함으로써 더욱 신뢰성 있는 자료를 확보할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 횡단적인 분석기법을 사용하였기 때문에 연구를 진행한 시점의 상황적 특성에 따른 변수가 존재할 것이며, 시간의 경과에 따라 변수들이 어떻게 변화되는지에 대해 파악할 수 없었다는 한계가 있다. 향후에는 보다 객관적이고 면밀히 살펴보기 위해 종단적인 연구가 보완되어져야 할 것으로 보인다.

셋째, 내부마케팅 실행요인으로 권한위임, 교육훈련, 경영층지원, 보상시스템, 내부의사소통과 같은 다섯 가지 요인을 도출하였으나, 향후에는 상대적으로 마케팅의 의미를 많이 내포하고 있는 다른 요인들을 포함한 연구가 진행될 필요성이 있다[32, 33].

넷째, 본 연구에서 연구모형을 검증하기 위한 방법으로 모든 변수들의 측정이 설문지 응답법을 통해 이뤄졌으므로 공통방법에 의한 편향(common method bias)의 영향 가능성이 있다는 점에서 한계가 있다. 향후 연구에서는 측정오차를 줄이기 위한 방법론적으로 다양한 시도가 이뤄질 필요가 있다.

## ACKNOWLEDGMENTS

This paper was supported by Research Fund, Kumoh National Institute of Technology

## REFERENCES

- [1] Jae-Chang Yoon, Wook-Gee Lee, Dong-Hyuk Kim, "A Study on the Effects of Corporate Sustainable Management Activities on Innovation in Convergence era", *Journal of Digital Policy&Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 115-125, 2015.
- [2] Hauser, J. R., D, I, Simester & B. Wernerfelt,

- “Internal customer and internal suppliers”, *Journal of marketing Research*, Vol. 33, No. 3, pp.268-280, 1996.
- [3] Ki-Han Chung, “The relationship of internal customer orientation and market orientation”, Ph.D. dissertation, Pusan National University, 2002.
- [4] Yong-Jae Yeo, “A study on the effects of internal marketing to job satisfaction, organizational commitment, and customer orientation - focused on the government-sponsored research institutes”, Ph.D. dissertation, Kongju National University, 2008.
- [5] Honeycutt, E. D. & Siguaw, J. A., “Business ethics and job-related constructs: A cross-cultural comparison of automotive salespeople”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 14, No. 3, pp.235-248, 1995.
- [6] Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, T. & Licata, J. W., “The customer orientation of service workers: personality trait determinants and effects on self and supervisor performance ratings”, *Journal of marketing Research*, Vol. 39, No. 1, pp.110-119, 2002.
- [7] Byeong-Chun Hwang, “Determinants of the internal customer satisfaction in the office of railroads - A case of Youngju local railroads”, Ph.D. dissertation, Andong National University, 1998.
- [8] Hong-Bumm Kim, “Impacts of internal marketing on the turnover intention of hotel employees”, *The Tourism Sciences Society of Korea*. Vol. 22, No. 1, pp. 21-42, 1998.
- [9] Young Row, Kyu-Hte, Lee, Jae-Ok Park, “The effect of internal marketing on apparel firm’s performance”. Vol. 13, No. 3, pp.452-468, 2005.
- [10] Min-Jeong Lee, Jin-Sook Han, Young-Mi Jang, “Convergence Study of The Effects of Nurses’ Perceived Nursing Organization Culture and on Their Customer Orientation”, *Journal of Digital Policy&Management*, Vol. 13, No. 11, pp. 303-311, 2015.
- [11] Hartline, M. D., J. G. Maxham III, and D. O. Mckee, “Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees”, *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 2, pp. 35-50, 2000.
- [12] Rafiq, M. and P. K. Ahmed, *Advances in the internal marketing concept: Definition, Synthesis and Extension*, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 6, pp. 449-462, 2000.
- [13] Shaw, R. B., “Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity”, and Concern, Jossey-Bass, CA, 1997.
- [14] Soon-Bok Hong, “Trust on superiors and organizational effectiveness”, Vol. 7, No. 3, pp. 197-206, 2007.
- [15] McAllister, D. J., “Affective and cognitive based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 24-59. 1995.
- [16] Ashforth, B. E., “Becoming: How does the process fo identification unfold”. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey(ed.), *Identity, in organizations: Building theory through conversation*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 213-222, 1998.
- [17] Ahmed, P. K. and Rafiq, M., “Commentary: Internal marketing issues and chal-lenegs”, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 9, pp. 1177-1186, 2003.
- [18] R. C. Mayer, J. H. Davis and F. D. Schoorman, “An integrative model of organizational trust”, *Academy of management review*, Vol. 20, No. 3, pp. 709-734, 1995.
- [19] E. Van Zyl and K. Lazenby, “The relation between ethical behaviour and workstress amongst a group of managers working in affirmative action positions”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 40, No. 2, pp. 111-119, 2002.
- [20] Young-Hyung Kim, Hye-Kyoung Kim, “The moderating roles of employees’ self-efficacy and trust in leader on the relationship between ethical leadership and employees’ behaviors”, *Journal of Digital Policy&Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 71-81, 2016.
- [21] Scott, S. G. and Bruce, R. A., “Determinants of innovative behavior: A path model of individual

- innovation in the workplace”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, pp. 580-607, 1994.
- [22] Bong-Gwon You, “The study of the relationship between supervisory trust and organizational effectiveness”, Ph.D. dissertation, Paichai University, 2006.
- [23] Doo-Mo Hwang, Kyu-soo Ha, “The Impact of the Organization Justice and Executive Characteristics on Job Satisfaction-Focused on the mediating effects of trust”, *Journal of Digital Policy&Management*, Vol. 11, No. 3, pp. 221-232, 2013.
- [24] Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie, A. and Berry, L. L, “Communication and control process in the delivery of service quality”, *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp.35-48, 1998.
- [25] Pfeffer, J. and J. F. Veiga, “Putting people first for organizational success”, *Academy of Management Executive*, Vol. 13, pp.37-48, 1999.
- [26] Kwang-Yong Kim, Gyeong-Rak Lee, “The Relationship between Training Activity and Organization Performance”, *Journal of Digital Policy&Management*, Vol. 11, No. 5., pp. 267-277, 2013.
- [27] Cheol Nam, Do-Soon Kwon, Miyung Lee, “Is Technical Expert Compensated for the Education on Finance and Management”, *Journal of Digital Policy&Management*, Vol. 12, No. 7, pp. 49-64, 2014.
- [28] Lawler, E. E., “Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems”, San Francisco: Jossey Bass, 1990.
- [29] Gronroos, C. and Christian, “Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition”, Canada: Lexington Book, 1990.
- [30] Jae-Boong Kim, “A Study on the Influence of Authentic Leadership in the Age of Convergence on the Organizational Effectiveness: Revolved around Effect of Tuned from Confidence of Superior”, *Journal of Digital Policy&Management*, Vol. 13, No. 12, pp. 125-134, 2015.
- [31] Fomell, C. and Larcker, D. E., “Evaluation structural equation models with unobservable variables and measurement error”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, pp.39-50, 1981.
- [32] Jung-Im Kim, Bo-Ram Choi, Convergence Study on Emotional Labor, Stress Response and Turnover Intention of Call-center Worker”, *Journal of the Korea Convergence Society*, Vol. 6, No. 6, pp. 139-146, 2015.
- [33] Hyeon Young Kim, Myung-Seong Yim, “A Study of Influence on the Psychological State of Hospital Employees through Convergence Career Management Systems”, *Journal of the Korea Convergence Society*, Vol. 6, No. 6, pp. 119-129, 2015.

이 병 주(Lee, Byeong Ju)



- 2010년 2월 : 금오공과대학교 산업대학원 석사
- 2012년 2월 : 금오공과대학교 경영학과수료
- 2012년 2월 ~ 현재 : 삼성전자(주) 차장
- 관심분야 : 통계, 미분, 내부마케팅
- E-Mail : gman5555@naver.com

이 승 희(Lee, Seung Hee)



- 1993년 8월 : 성균관대학교 대학원 경영학과(경영학 박사)
- 2004년 2월 ~ 현재 : 국립금오공과대학교 경영학과 교수,
- 2009년 ~ 현재 : 사)한국디지털정책학회 부회장
- 관심분야 : 마케팅, 전자상거래, 유통, 컨설팅

· E-Mail : marketing@kumoh.ac.kr