

# 서비스 기업의 종업원 만족도가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

## A Study on the Effect of Performance on Employer's Satisfaction of Service Company

박 정 섭(朴 晶 燮, Park Jung-sub)<sup>1)</sup>

### <차 례>

- I. 서 론
- II. 연구동향
- III. 이론적 고찰
- IV. 설문구성 및 자료수집
- V. 분석결과
- VI. 결 론

## Abstract

For the customer satisfaction, the inside customer satisfaction must be made by offering the service of a good quality to the inside customer. If the inside customer is not satisfied with own business, the achievement of customer's loyalty & customer satisfaction which have direct effects on the performance of a corporation, comes to be difficult.

This study tries to analyze what effect the inside customer satisfaction has on the yield performance of a corporation on the subject of the salespersons of the direct-control store among the retail store business.

1) 남서울대학교 국제경영학부 전임강사

## I. 서론

우리나라는 제조업의 중국이전으로 인해 상대적으로 서비스업의 비중이 증가하고 있으며 이는 세계적인 추세라고 할 수 있다. 특히 정보화 사회 또는 지식기반 사회로의 변화에 기인한 서비스 기업의 증가와 제조기업이라 할 지라도 경쟁우위 창출 수단으로서 서비스의 역할이 매우 중요시 되고 있음은 부인할 수 없는 현실이다. 기업경영에서는 값싼 상품과 서비스가 고객만족의 핵심으로서 기업의 생존과 성장의 필수요건이라고 할 수 있다. 특히 서비스 기업은 고객요구의 다양화와 공급자간 치열한 경쟁으로 생존을 위한 새로운 기술개발과 서비스혁신으로 생존과 성장을 추구하고 있다.

서비스업에 있어서 고객에 대한 서비스의 주체는 종업원들이므로 종업원들의 만족도와 서비스를 받는 고객들의 만족도를 통한 기업의 경영성과에 대한 만족도를 연구한다는 것은 서비스 기업에 있어서 중요한 전략적 결정의 요인으로 적용될 수 있다고 본다.

Berry는 “기업의 목표달성을 추구하기 위해서는 보다 양질의 내부 제품을 체계적으로 제공함은 물론이고, 내부고객의 필요와 욕구를 충족시킴으로 인해 외부고객만족을 도모해야 한다고 한다. 따라서 고객만족을 위해서는 내부고객에게 양질의 서비스를 제공함으로써 내부고객의 만족을 이루어야 하며, 내부고객들이 자신의 직무에 대해 만족하지 못할 경우 고객들의 충성 (loyalty)과 기업의 성과에 직접적인 영향을 미치는 고객만족의 달성이 어렵게 된다.”고 하였다

기존의 연구에 있어서도 Anderson은 스웨덴 시장을 대상으로 한 실증연구에서 품질이 고객만족에 정(+ )의 영향을 미치며, 또한 고객만족이 수익성에 정(+ )의 영향을 미친다는 것을 보였다.(안윤석, 정현용; 2003) 고객만족도가 높은 기업은 성과가 높다는 것은 일반적이나, 그러나 실제 기업에서 측정하는 고객만족도와 기업의 경영성과의 재무적성과는 반드시 일치하는 것이 아니고, 오히려 고객만족지수가 주요한 측정지표의 하나로 부각되므로 매출 등의 가시적 성과지표가 미흡한 매장일수록 이의 평가로 대체하고자 하는 활동으로 고객만족도가 높은 매장이 경영성과가 높다는 것을 쉽게 말할 수가 없다. 1992년 조사된 자료에 의하면 미국에서는 약 2/3 및 영국기업들의 80% 이상에서 그효과를 거두지 못한 것으로 조사되었으며, 고객만족도가 높은 기업들의 매출이나 시장점유율이 오히려 더 낮다는 현실적 모순도 밝혀지고 있다.

서비스산업의 소매유통에 있어서 한국내의 판매경쟁은 매우 치열하여 가격과파괴를 넘어서 업체의 생존을 위협할 정도로 경쟁의 정도가 심각하다. 특히 양판점은 오프라인의 대리점과 할인점 및 직영점에서 근무하는 다양한 유통경로를 활용하고 있으며, IMF이후에는 정규직인 샐러리맨, 비정규직인 파트타임, 용역, 생산자파견, 위탁등 다양하고 항상 불안정한 고용상태에서 판매활동을 통한 고객만족을 추구하고 있다. 고객을 직접 접촉하는 직원의 만족과 동기부여 정도가 방문고객에게 제공되는 조직 내부의 서비스품질은 대단

히 중요함을 모든 기업들이 강조하고 있으나 판매원의 이직율은 현실적으로 매우 높은 편이다.

그동안의 선행연구에서는 내부서비스품질과 내부고객만족과 기업의 경영성과에 대한 연구가 있었으나 다양한 업종과 기업규모, 서비스의 형태가 복합적인 부문을 포괄적인 측면에서 실증적 연구모형을 발굴하고 검증을 실시하지는 못했다.

따라서 본 연구에서는 유통서비스업(소매유통)에서도 직영점의 판매원을 대상으로 내부고객만족이 경영성과와 어떠한 관련성을 가지고 있는가를 규명하고자 한다.

## II. 연구동향

진정한 고객만족을 위해서는 내부고객인 판매원에게 양질의 서비스를 제공해 줌으로써 내부고객만족을 이룩해야 한다. 만약에 판매원들이 자신의 직무에 만족하지 못할 경우 기업의 수익에 직접적인 영향을 미치게 된다고 하였다(Rosenbluth와 Schlesinger;1991, Heskett ; 1994).

판매원들에게 제공되는 내부서비스 품질은 외부고객에게 제공되는 고객인지도를 서비스품질의 전제조건이라고 했다. Bowen 등 은 기업이 판매원들에게 적절하게 대우하거나 혹은 판매원들이 스스로 기업으로부터 공정한 대우를 받고 있다고 생각할 때에 조직에 대한 몰입을 높인다고 했다(Schlesinger와 Heskett,1991). Rosenbluth와 Schlesinger 그리고 Heskett는 판매원들이 자신의 직무에 만족하지 못할 경우 기업의 수익에 직접적인 영향을 미치게 된다고 하였다. 또한 Hallowell 등은 내부고객의 직무만족도가 직무에 대한 몰입이나 이직 의도 등에 영향을 미칠 뿐만 아니라 고객만족과 재무적 성과에도 영향을 많이 미치고 있다고 주장하고 있다.

이와 같이 선행연구에서 제시하였듯이 기업입장에서 보면 외부고객과 직접 접촉하는 내부고객들에게 보다 양질의 서비스를 제공할 필요가 있다. 이를 통해 내부고객들의 서비스 제공능력이 향상되고 나아가 기업의 성공적인 성과를 기대할 수 있다.

내부고객의 욕구를 충족시키기 위해서는 연구에 따르면, 직무와 관련한 과업과 같은 내적요인과 조직구조, 직무분위기, 임금, 신분보장, 감독, 역할갈등, 역할모호성과 같은 직무 외적인 면을 포함한 외적요인을 고려해야 하는데 외적요인은 다시 경제적 요인과 비경제적 요인으로 구분한다.

위의 내부고객만족에 영향을 미치는 제 요인들 간의 상대적 영향력에 있어서는 외적요인이 내적요인 보다는 내부고객만족과 높은 상관관계를 가진 것으로 나타났다(Atkins et al., 1996). 그 외적 요인 중에서도 비경제적 요인이 경제적 요인보다 내부고객만족에 상대적으로 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다(Hallowell et al., 1996).

이와 같이 기존연구에서 나타나고 있는 내부고객만족도 개념에 대한 측정은 주로 직무만족도에 의하여 측정되고 있다. 내부고객에 대한 직무만족도가 직무에 대한 몰입이나 이직 의도 등에 미치는 영향뿐만 아니라 고객만족 성과나 재무적 성과 등에 미치는 영향에 대해 규명하고자 한 연구들이 활발하게 진행되어 왔다(Hallowell, Schlesinger, and Zornitsky, 1996). 기존 연구에서 가장 널리 이용되고 있는 내부 고객만족도 측정 항목은 Futrell과 Parasuraman이 내부고객만족과 기업의 경영성과와의 관계를 분석하기 위해서 사용한 직무만족 측정지수인 보상이나 임금 및 직무에 대한 만족과 작업동료에 대한 만족 등이다.

서비스 산업의 소매유통 기업의 경영성과를 객관적으로 측정하고 평가하는 일은 기업의 현 상태를 이해하고 현재 기업이 추구하고 있는 전략의 타당성을 검토하여 이를 수정한다는 차원에서 중요성을 갖는다. 그런데 지금까지는 과거 기업의 성과를 주로 결과 측면인 재무성과에서만 의존하고 있다. 오늘날과 같이 경영환경이 급속히 변화하는 지식정보사회에서는 이러한 재무적인 측정지표에 근거한 성과측정은 그 효과성이 매우 제한되어 있음을 부인할 수 없다. 따라서 기업의 성과측정은 과거의 의사결정에 대한 결과만을 평가하는 재무제표의 한계를 넘어 기업의 사업전략을 체계적으로 추진하고 기업의 미래 가치를 평가할 수 있도록 변화되어야 한다(나채연, 2002, p43-44).

이러한 기존의 성과측정의 한계를 극복하고 기업의 성과를 다양한 각도에서 기업의 전략과 연계하여 측정하고자 하는 사고는 Eccles에 의해 시작되었다. 또한 Kaplan과 Norton은 기업의 전략적 목적과 경쟁적인 욕구를 성과측정시스템에 통합할 수 있도록 기존의 재무성과 지표를 보완하면서 미래의 경영성과에 영향을 주는 고객만족, 내부프로세스, 기업의 학습과 개선능력 등을 포함한 균형성과 지표(BSC : Balanced Scorecard)를 활용하는 경우도 있다.

Crompton 등은 '내부활동 프로그램은 성공적인 외부마케팅의 조건'이라고 말하면서, 만약 외부고객이 잘 설계된 내부마케팅 노력 때문에 더 좋은 서비스를 받을 수만 있다면 기업은 더 많은 성과와 이익을 얻을 수 있을 것으로 보고 있다. 또한 Berry는 기업의 목표달성을 추구하기 위해서는 보다 양질의 내부마케팅 노력 때문에 더 좋은 서비스를 받을 수만 있다면 더 많은 이익을 얻을 수 있을 것으로 보고 있다.

특히 외부 고객만족은 구매 후 행동 및 기업의 성과에 큰 영향을 미치기 때문에 그 중요성이 크게 부각되면서 이 부분에 대한 연구가 활발히 진행되어 왔다. 그러나 내부고객만족이나 내부서비스품질에 관련된 연구는 중요도에 비해서 그리 많지 않으며, 특히 이론과 실증적인 면에서 기존에 진행되어 왔던 품질 및 서비스 품질의 연구에서 많은 부분을 응용해 왔을 뿐 세분화된 실증적인 연구는 미약한 실정이다(Stanley and Wisner, 1998 ; Hallowell, Schlesinger, and Zornitsky, 1996).

### Ⅲ. 이론적 고찰

#### 1. 내부고객만족

##### 1) 내부고객

기업에서는 소비자를 고객이라고 부른다. 고객과 소비자는 제품이나 서비스를 구매, 소비한다는 관점에서 동일하게 사용되기도 하고 또 다른 의미로 사용되기도 한다. 소비자와 고객은 동질적인 사람이지만 기업의 입장에서 볼 때는 소비자란 잠재적으로 구매 가능성이 있는 모든 생활자를 의미하며, 거래에서 발생하는 피해를 타 집단에 전가할 수 없는 최종 소비자를 말한다. 즉 협력업체나 대리점, 종업원 등은 제외되는 개념이다. 반면에 고객이란 회사 내외에서 자신의 기업 경영 활동에 영향을 미치는 모든 사람과 조직을 의미한다. 이 경우 직원(부하, 동료, 상사) 등의 내부고객과 대리점, 협력업체, 일반 소비자 등의 외부고객으로 나눌 수 있다.<sup>1)</sup>

따라서 소비자 서비스보다 고객 서비스란 개념이 기업 측에서 더 많이 사용하게 되는데, 기업에서 외부고객이라 함은 자신의 기업의 제품과 서비스를 구매한 경험이 있는 소비자를 의미하는 반면, 소비자라 함은 자사의 제품/서비스를 구매한 경험이 없는 일반적 차원의 소비자를 포함하게 된다.

내부고객의 만족이 고객만족의 출발점이 되므로 사내고객은 가장 먼저 만족시켜야 할 고객이 된다. 불만족한 사원이 고객에게 좋은 서비스를 제공해 고객을 만족시키는 힘들기 때문이다. 사원을 내부고객으로 대우하고 만족시켜 사기를 높여주면 최종고객인 소비자를 만족시키기 위해 최상의 노력을 할 것이다. 최종소비자들의 만족도가 낮은 기업들의 공통점으로 내부고객 만족도가 낮다는 점은 이 사실을 확인해 준다. 고객의 기대를 충족시키자면 사원이 고객을 위해 당연히 해야 할 일을 하도록 사원의 사기를 관리하고 지원해야 한다. 자신에게 주어진 역할에 만족하는 사원만이 고객에게 정성과 열의에 찬 서비스를 제공할 것이기 때문이다. 고객만족적 기업으로서 경쟁력을 갖추려면 내부고객부터 만족시켜야 한다.

##### 2) 내부고객만족

내부고객만족이란 기업이 내부고객, 즉 종업원에게 제공하는 서비스에 대해 내부고객이 인지하는 기대치와 지각과의 차이에서 발생하는 만족감을 의미한다.

고객만족(customer satisfaction)이란 제공된 서비스에 대한 고객의 감정이나 평가를 의미하며, 고객지향성(customer orientation)은 고객의 욕구를 고객의 이해에 가장 부합되는

1) [http://biz.daum.net/magazine/tip/text\\_zine\\_tip.asp?idx=1878&page=5](http://biz.daum.net/magazine/tip/text_zine_tip.asp?idx=1878&page=5)

방향으로 충족시키려는 대고객 접근자세를 말한다(Hoffman and Ingram 1991). 즉 고객지향성이란 고객이 원하는 바, 즉 고객의 욕구를 파악하고 만족할 만한 서비스를 신속하고 정확하게 제공함으로써 고객의 만족을 충족시키려는 태도와 행위라 할 수 있다.

내부고객(internal customers)이 서비스를 최종 외부고객에게 전달하기까지는 수많은 프로세스를 조직에서 수평적 수직적인 과정을 거치게 된다. 조직은 개별적 그리고 기능적 단위의 상호 독립적인 체인들로 이루어져 있으며 전략적이고 전문적으로 기업은 목적달성을 위해서 지속적으로 변화관리가 이루어지고 있다. 구성원 각각은 부서 간에 투입물을 받아들여 이를 외부고객서비스로 변환시킨다. 이러한 기본적인 과정은 모두가 자신의 내부고객에게 더 좋은 서비스를 제공하기 위하여 노력하며 최종고객에게는 더 높은 품질의 서비스를 받게 될 것이라는 믿음이다.

내부고객이라는 용어는 프로세스와 지속적인 향상이라는 관점 모두와 관련되는 것으로 많은 조직들이 품질향상과 비용절감을 동시에 이루고자 노력할 때인 1980년대 중반에 출현하였다(Davis 1991).

내부고객만족에 대한 이론적인 토대는 프로세스 관리와 지속적인 성과향상에 있다. 프로세스 관리는 실제 결과보다는 운영프로세스를 강조하는 경영의 실천들을 가리키는 것이다. 한 조직 내의 프로세스는 논리적으로 연결된 과업들의 그룹을 의미하며 업무 수행시 한정적인 결과들을 생산하기 위하여 비즈니스 자원들을 이용한다(Kane, 1986).

내부고객만족에 대한 또 다른 이론적 배경은 지속적인 성과의 향상이다. 끊임없이 제품과 서비스를 향상시키기 위하여 노력함으로써 품질 프로세스가 개선되고 성과가 향상된다. 지속적이고 새로운 지식을 수용하여 실행함으로써 조직은 미래 경쟁우위를 확신하고 시장이 요구하는 미래 변화를 인식할 수 있을 것이다. 이는 영원히 변화하는 시장의 욕구에 대응하여 경쟁우위의 제품과 서비스를 향상시키는 것과 관련된다.

기본적으로 조직은 내부고객과 외부고객이 매우 빈번하게 상호작용을 한다. 내부고객이 경험하고 느끼는 것들은 업무수행을 통하여 직간접적으로 외부고객에게 그대로 전달된다.

때문에 내부고객이 자신들이 직무에 대해 경험한 것을 제대로 파악하고 있는지의 여부는 고객들이 서비스품질을 어떻게 지각하는지에 통계적으로 유의한 영향을 미친다고 하였다(Schneider and Brown 1993), 즉 내부고객에게 긍정적인 경험을 갖게함으로써 외부고객의 시각에서 고품질의 서비스를 지각할 수 있도록 하는 결과를 초래할 수 있다는 것이다(Edvardsson et al., 1997).

또한 만족에 대한 측정의 언급에서 Rust와 Oliver는 “고객만족은 특정 서비스 사건(incident)에 대한 총괄적인 인지적(cognitive), 감성적(affective)인 반응이다. (혹은 때때로 장기적인 서비스관계(relationship)에 대한 반응이기도 하다) 그리고 만족(혹은 불만족)은 서비스품질의 접촉을 경험하고 기대했던 것과 접촉한 것(encounter)을 비교함으로써 생겨나는 것이다”라고 하였다.

### 3) 내부고객만족의 필요성

서비스마케팅에서 내부고객의 만족이 필요한 이유는 서비스가 일반 제품과는 다른 특성을 갖고 있기 때문이다. 서비스의 특성은 재화와 서비스 사이의 근원적인 차이점에서 기인한다. 서비스의 특성은 무형성, 생산과 소비의 비분리성, 이질성, 소멸성의 네 가지로 나타난다(백인화 2005).

첫째, 서비스의 무형성은 서비스 수행 자체가 본질적으로 무형적이라는 것이다. 이러한 특성으로 인해 고객은 그것을 구입하여 경험하기 전에는 서비스를 평가하고 판단하기가 어렵다.

둘째, 생산과 소비의 비분리성은 제품의 경우 먼저 생산이 된 다음 소비가 되지만 서비스의 경우 생산과정에서 소비가 동시에 이루어진다는 것이다. 이로 인하여 고객이 생산과정에 개입하며 생산자의 측면에서는 서비스의 한 부분으로 인적 요소의 중요성이 부각되게 된다.

셋째, 서비스의 이질성은 사람에 의해 생산되고 제공되는 서비스를 누가 하느냐에 따라 서비스품질은 달라 질 수 있다는 것이다. 즉 종업원들의 서비스품질은 시간이나 환경에 따라 일관성을 상실할 수도 있다.

넷째, 소멸성은 저장될 수 없는 서비스의 특성으로서 서비스가 고객에게 제공되는 순간 서비스는 사라지는 것을 말한다.

이상과 같은 서비스의 특성 때문에 서비스의 생산과 전달 과정에서 종업원과 고객은 상호작용을 하게 되며, 종업원들이 느끼고 경험하는 것들은 서비스조우(service encounter) 시 고객에게 그대로 전달될 수밖에 없다. 이때 종업원은 업무과정에서 얻게 된 감정이 서비스접점에서 고객에게 반영될 수 있다. 즉, 고객은 결정적 순간(moments of truth)에 제공되는 서비스의 질로부터 크게 영향을 받으며, 현장직원의 태도, 업무지식, 신속한 대응, 커뮤니케이션 방법, 약속의 이행 등 현장직원의 인적자질에 의해 서비스품질이 결정된다(정준, 1992). 따라서 고객을 만족시키기 위해서는 종업원에게 양질의 서비스를 제공해 우선 종업원 만족을 달성해야만 한다. 종업원들이 자신의 직무에 만족하지 못할 경우, 고객의 충성도와 기업의 수익성에 직접적인 영향을 미치는 고객만족을 이루어내기가 어렵기 때문이다(Rosenbluth 1991; Schlesinger and Heskett, 1991). 따라서 내부고객만족은 종업원의 고객지향성에 영향을 미칠 수 있으며, 궁극적으로 외부고객만족에 영향을 줄 수 있다는 데에 그 중요성이 있다.

종업원의 고객지향적 사고는 지속적으로 고객을 위해 보다 나은 가치를 창조할 수 있도록 표적고객을 충분히 이해하는 것으로, 고객을 위하고 고객에게 양질의 서비스를 제공하려는 행동이나 마음가짐으로 기업이 종업원의 만족을 유도하여 고객만족을

끌어내려면 고객과 접촉하게 되는 종업원들에게 고객만족을 위한 효과적인 동기부여를 제공해야 한다.

## 2. 기업의 경영성과

그러나 재무지표의 비중을 너무 가볍게 여겨서는 안 될 것이다. 그 이유는 품질이나 고객만족 또는 경영혁신 등과 같이 기업 목표들은 매우 전략적이고 좋은 것이기는 하지만, 이것들은 반드시 재무적인 성과로 연결이 되어야 하고 나아가 기업성으로 구체화되어야 하기 때문이다. 즉 재무적 성과는 다른 관점의 성과들과 상호보완적이고 균형적인 관계를 유지해야 기업의 성장과 발전이 지속적이라고 볼 수 있다.

재무성과란 기업의 생존 및 수익성, 장기적인 성장을 위해 매우 중요하게 고려해야 하는 기업성과 중의 하나로서 재무성과의 측정방법과 관련하여 기존연구를 살펴보면 계량치를 바탕으로 성과를 추정하는 경우와 인지적 성과를 이용하여 측정하는 정성적 방법이 있다. 계량치를 이용하는 방법으로는 시장점유율, 매출액, 순이익 등을 이용하는 방법으로 객관적인 측정이 가능하고 신뢰성을 가지는 좋은 방법이라고 할 수 있다. 하지만 과거의 조직 특성을 반영한다거나 시장의 우발적 사건에 민감하게 반응한다는 것 등의 장기적인 측면에서는 신뢰성의 문제가 발생할 수 있는 단점도 있다.

지식정보화 시대의 디지털 경제하에서는 한국의 서비스 기업의 계량적인 재무성과는 업종별로 보면, 전년 동월 대비 증감율(한국통계청자료, 2004년 2월)을 보면 32.4%에서 -22.8%이며 서비스업 전체 평균은 2.6%이며, 업종별로 매월 차이의 평균이 40-60%정도로 발생되고 있는 실정이므로 세분화하여 검증하지 않으면 오류가 너무 클 수 있다.

<표 1> 고객만족에 영향을 미치는 서비스의 특징과 개념

서비스 특징	구성개념	연구자
응답성	고객을 돕고 즉각적인 서비스를 하려는 의지 신속하게 반응하는 정도/전달속도/응답시간/ 직원의 응답성	Parasuraman et al(1985) Johnson et al (1990) 이유재 등 (1996)
능력	서비스를 수행하기 위한 능력 지식의 필요성 전문성/기술/지식/완벽성/효율성	Parasuraman et al(1985) Johnson et al (1990)
예의바름	친절과 소비자에 대한 배려/공손함/예의바름/ 정중함/사려깊음/직원의 도움/직원의 태도	Parasuraman et al(1985) Johnson et al (1990)
의사소통	고객의 용어로 고객의 말에 귀 기울이는 정도/ 개별적 관심 직원과 고객간의 상호작용의 명료함 정보의 명료성	Parasuraman et al(1985) Johnson et al (1990) 이유재 등 (1996)
고객이해	고객과 그들의 요구를 알려는 노력 고객의 이익을 생각하는 정도	Parasuraman et al(1985) 이유재 등 (1996)

자료원 : Zeithaml et al. (1990), Delivering Quality Service : Balance customer perceptions and expectations, The Free press : New York, 25



반면에 미래적 재무성과를 감안하여 고객 접점 프로세스에서의 인지적 측정 방법은 계량적 재무성과의 단점을 어느 정도 극복할 수 있다는 점에서 유리하다. 대표적인 인지적 경영성과 지표로는 방문고객 만족지수, 고객 방문, 구매체결 비율 등을 선정 할 수 있다. 본 연구에서는 계량적 재무성과는 공개된 재무제표를 활용하고 인지적 재무성과는 설문을 통하여 내부서비스품질이 내부고객만족과 기업의 경영성과에 대한 상관관계 변수를 측정하고 검증해 보고자 한다.

## IV. 설문구성 및 자료수집

### 1. 설문구성

대개 만족에 대한 측정은 ‘서비스에 대한 전반적인 만족도’나 ‘특정 서비스 경험에 대한 전반적인 만족도’를 측정하는 것이 일반적이다. 그러나 이러한 단일항목(single-item) 측정방안은 내·외부고객들의 만족을 정확하게 측정할 수 없을 뿐만 아니라 측정도구의 오차가 없다는 가정하에서 성립된 것이므로 비현실적인 것이 된다.

이에 따라 본 연구에서는 Churchill이 권고한대로 다 항목(multi-item)에 의해 각 변수들을 측정하였다.

본 연구에서는 내부고객만족을 측정하기 Futrell 과 Parasuraman이 내부고객만족과 기업의 경영성과와의 관계를 분석하기 위해서 사용한 직무만족 측정지수인 임금이나 직무에 대한 만족 및 작업동료에 대한 만족 등의 측정항목을 이용하였다. <표 2>는 내부고객만족 변수에 대한 정의를 정리한 표이다.

<표 2> 내부고객만족 변수의 정의

변 수	정 의
.V1	서비스신뢰도에 대한 만족
.V2	관리자에 대한 만족
.V3	자신의 직무에 대한 만족
.V4	자신의 인접 동료에 대한 만족
.V5	임금수준에 대한 만족
.V6	재량권에 대한 만족
.V7	평가 및 보상체계에 대한 만족
.V8	회사에 대한 전반적 만족

또한 기업의 경영성과란 기업의 생존 및 수익성, 장기적인 성장을 위해 구매하는 고객들의 인식과 평가가 매우 중요하게 고려되어야 하는 것이다. 경영성과의 측정방법과 관련된 기존연구를 살펴보면 재무제표에 의한 계량치를 바탕으로 성과치를 활용하는 경우와 시장 환경과 판매시점에서 판매원의 인지적 경영성과를 매장에서 근무하는 판매원을 체감을 이용하여 측정하는 방법이 있다. 본 논문은 인지적 경영성과를 이용하는 방법으로 설문을 하고, 재무제표에 의한 영업이익, 매출액 등 전반적 경영성과 측면에서 계량적 재무성과와 인지적 경영성과를 조직내부 서비스품질과 고객만족을 상호 연계하여 상관관계를 추정해 하고자 한다. <표 3>은 매장의 인지적 경영성과 변수에 대한 정의를 정리한 표이다.

<표 3> 매장의 인지적 경영성과 변수의 정의

변 수	정 의
.Y1	매장의 방문 고객의 지속적인 증가정도
.Y2	고객의 구매 체결비율의 지속적인 증가정도
.Y3	외부고객 만족지수 향상정도
.Y4	1인당 매출액의 지속적인 증가정도
.Y5	종합 매출액의 지속적인 증가정도
.Y6	영업이익의 지속적인 증가정도

위와 같은 변수정의를 토대로 자료 수집을 위한 설문지의 구성은 설정된 연구모형을 바탕으로 하여 작성하였다. 전체적인 응답은 리커트 5점 척도를 이용하였다. 응답자의 혼동을 방지하기 위하여 1점을 '전혀 그렇지 않다.', 5점을 '매우 그렇다.'의 형식으로 처리하였다.

기업의 경영성과에 대해서는 크게 단일 항목 척도와 다 항목 척도로 구분되어 이용되고 있었다. 본 연구에서는 일반적으로 단일항목 척도에 비해 보다 정확히 표현할 수 있는 다 항목 척도를 이용하여 매장을 중심으로 한 판매원의 인지적 경영성과를 외부고객만족과 인지적 재무성과를 조사하였다. 전체 설문지의 측정항목의 구성은 <표 4>에 제시한 바와 같다.

<표 4> 설문지의 측정 항목 구성

내부고객 만족		V1-8	서비스신뢰도에 대한 만족	8
			관리자에 대한 만족	
			직무-교육에 대한 만족	
			동료에 대한 만족	
			임금에 대한 만족	
			재량권에 대한 만족	
			인센티브에 대한 만족	
			회사에 대한 전반적인 만족	
기업 성과	외부고객 만족도 Y1-3	Y1-6	방문 고객 증가 정도	6
	인지적 재무성과 Y4-6		구매 체결 증가 정도	
			종합 고객 만족도 정도	
			인당 매출액 증가 정도	
			종합 매출액 증가 정도	
			전반적인 수익 증가 정도	

## 2. 자료수집

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 조사대상자로는 전국의 가전제품의 소매유통업을 하고 있는 전문점중에서 대기업의 전문대리점인 오톨 매장은 제외하고, 본사를 두고 전국에 직영되는 양관점을 대상으로 범위를 좁혀서 표본을 선정하여 조사하였다. 설문조사기법으로는 메일을 이용하여 통보하고 인터넷을 통해 설문을 직접 할 수 있도록 설계하였다. 조사는 크게 두 가지로 구분되어 진행되었다. 하나는 전국에 전자제품의 소매유통을 직영하는 Group과 동일한 조건에서 판매 제품의 조합이 다른 소매유통을 하는 Group이다. 소매유통 판매원의 경우 실질적인 고객 접점에서 본인의 만족과 기업의 경영성과와 외부고객만족에 대하여 응답하도록 했다. 조사대상은 2004년 3월 현재 전국에 직영되는 전자제품 소매 유통점을 합하여 총 500개 판매점을 모집단으로 하여 표본 프레임을 구성하였다.

기업의 재무적 경영성과는 해당 기업과 업종의 재무제표를 활용하여 인지적 경영성과와 비교하였다. 인터넷의 이용법은 응답 대상자를 확보하기가 어렵지만 참여한 응답자들이 경우에는 설문 내용을 자세히 설명할 수 있고 구성원들이 호기심이 많아서 보다 양질의 정보를 얻어낼 수 있기 때문이다.

자료 수집은 2004년 3월에 10일간 이루어 졌으며 서비스업에 종사하는 판매원의 개인별 메일을 확보하여 인터넷 전용 조사 사이트를 개설하여 [www.koreasurvey.net](http://www.koreasurvey.net)을 통해서 100% 설문 체크가 되어야 완료할 수 있도록 동일자가 2회 이상 입력이 불가능하게 시스템을 설계하여 조사를 실시하였으며 회수된 자료는 120개가 수집되어 분석하였다.

&lt;표 5&gt; 자료의 배포 및 수집

모 집 단	배포방법	대상인원	회 수	회 수 율	사용된 표본수	비 고
A	인터넷 메일	1400	77	5.5%	77	
B	인터넷 메일	800	43	5.4%	43	

또한 자료정리를 위한 문항으로 응답 근무자 소속의 매장의 크기, 판매원수, 매장 설립 연수, 응답자 성별, 응답자 직위, 응답자 연령, 응답자 근속년수, 최초구매자의 결정변수, 반복구매자의 결정변수에 관한 사항을 측정하였다.

이렇게 측정된 변수를 기본으로 앞에서 설정한 가설을 검증하기 위해 통계방법을 적용하였다. 통계적 분석과 가설검정에는 통계 프로그램인 Digital-Q와 Minitab-13을 이용하였다.

### 3. 표본의 일반적 특성

통계적 표본의 일반적 특성은 설문자를 대상으로 매장의 크기, 매장의 인원수, 성별, 직위, 응답자의 연령, 근속 년수, 매장 설립 연수 등에 대한 조사를 실시하였으며, 그 결과는 <표 6>과 같다.

&lt;표 6&gt; 표본의 일반적 특성

일반적 특성	구 분	결 과	비중(%)
영업매장의 특성	영업매장평수	80-130평	<b>48%</b>
	근무인원	4-5명	<b>55%</b>
응답자 직책	대리이하/판매원	70명	58%
	과장/점장급	36명	30%
	차장이상/간부	14명	12%
	계	120명	100.0
응답자 연령	20-29세	11명	7%
	30-39세	63명	37%
	40-49세	46명	28%
	50세 이상	46명	28%
응답자 성별	남자	117명	97%

매장의 크기는 80평 이하가 11%, 80-130평이 40%, 130-180평이 35%, 180평 이상이 14%이다. 매장의 근무자는 3인 이하가 2%, 4-5명이 55%, 6-9명이 39%, 10-15명이 4%, 16명 이상 근무자는 없었다. 매장의 설립년수는 1년 이하가 16%, 1-2년이 26%, 3-5년이

51%, 6-7년이 8%, 8년 이상이 2%로 나타남. 성별로는 남자가 97%로 해서 여성은 거의 참여가 없었다. 직위별로는 사원이 34%, 대리급이 24%, 과장급이 30%, 차장급 이상이 12%이다. 연령별로 보면 20-24세는 1명도 없으며, 25-29세는 7%, 30-34세는 20%, 35-39세는 17%, 40-49세는 28%, 50세 이상이 28%로 나타남. 소매 영업에 근속한 년수는 1년 이하는 4%, 1-2년은 15%, 2-5년은 38%, 5-10년은 33%, 11년 이상은 10%로 나타났다. 또한 최초 고객의 구매 주요 특성은 가격이 54%, 판매원 서비스가 28%, 매장의 이미지나 신뢰감이 12%, 이벤트가 6%로 나타남. 매장에서의 반복(단골)구매자의 특성은 판매원의 서비스품질이 63%, 매장의 신뢰와 이미지가 18%, 가격이 11%, 이벤트가 8%로 나타났다.

## V. 분석결과

### 1. 개념 타당성 검증

모델의 개념 타당성이란 최대한 상이한 방법을 이용하여 동일한 속성(trait)을 측정할 각 그룹간 결과의 일치정도로 조사자가 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확하게 측정하였나를 검증하는 것이다. 타당성은 일반적으로 내용타당성(content validity), 개념타당성(construct validity), 기준타당성(criterion-related validity) 등으로 구분하고 있다. 본 논문에서도 내용타당성과 개념타당성만을 확인하였다. 내용타당성은 기존의 문헌연구나 전문가들의 의견을 토대로 이를 본 연구에 적합하도록 수정 작성하였다. 개념타당성은 각 항목에 속한 모든 설문문항들의 동일한 측정개념을 측정하고 있는가를 의미하는 것으로, 일반적인 요인분석의 결과를 바탕으로 파악하였다(배병렬, 2000 ; 조선배, 1996 ; 나선채, 2002).

본 연구에서 사용한 측정변수들은 기존 문헌조사를 토대로 선정된 것이므로 내용타당성을 확보하고 있다고 볼 수 있고, 기준타당성은 연구가설을 분석함으로써 이를 확인하고자 한다. 개념타당성은 인자분석을 통하여 실시하였다.

내부고객만족과 관련한 8개 항목인 직원들의 회사에 대한 전반적인 만족도(V8), 임금수준(V5), 평가 및 보상 (V7), 재량권(V6), 관리자에 대한 만족(V2), 자신의 직무만족(V3), 회사에 대한 서비스 신뢰도(V1)나 자신과 인접한 동료에 대한 만족도(V4) 등에 대한 분석 결과 <표 7>와 같이 항목별 동일성 Bartlett's test 검정을 통해서 설명력을 가진다. 내부고객만족을 구성하는 각 측정항목들의 요인은 T-S값이 1.0이상으로 높게 나타나 개념타당성을 확보하고 있으나, 동료에 대한 만족(V4)항목에 대해서는 선행연구자의 자료와 비교해보면 분석 값이 가장 적고 금번 연구에서도 P값을 보면 검토 대상이 된다.

<표 7> 내부고객만족의 항목별 분석

변수 \ 항목	Bartlett's test T-S, P-value
<b>V1</b>	<b>7.167, .067</b>
V2	5.513, .272
V3	4.400 .355
<b>V4</b>	<b>19.204 .000</b>
V5	1.141 .888
V6	1.467 .832
V7	4.736 .315
V8	1.791 .774

기업의 인지적 경영성과와 관련한 6개 항목을 보면 인당 매출액 증가정도(Y4), 종합매출액증가 정도(Y5), 구매체결 비율 증가 정도(Y2), 전반적인 수익 증가 정도(Y6), 방문 고객 증가 정도(Y1), 종합 고객 만족 정도(Y3) 요인분석 결과 <표 8>과 같이 요인의 설명력을 지니며, 각 측정항목들의 요인 값은 모두 0.708이상으로 높게 나타나 개념타당성을 확보하고 있다.

<표 8> 경영성과에 대한 요인분석

변수 \ 요인	요인 ( 0.913 )
Y4	.881
Y5	.869
<b>Y2</b>	.865
Y6	.840
<b>Y1</b>	<b>.753</b>
<b>Y3</b>	<b>.708</b>

## 2. 조직내의 고객만족과 기업의 경영성과와의 관계분석

### 1) 고객만족과 경영성과의 일반적 분석

가전제품 양판점 및 전문점에 근무하는 종업원들의 만족도에 대한 조사결과 <표 9>과 같이 회사의 서비스에 대한 신뢰도와 인적인 부분에서의 만족도는 높게 나타났으나 근무환경에 있어서 대 임금수준이나 재량권, 평가 및 보상체계에 대한 만족에서는 상대적으로 낮은 만족도를 나타내었다.

&lt;표 9&gt; 내부고객 만족도

번호	항목	평균치
v1	회사의 서비스 신뢰도에 대한 만족	3.4
v2	지원 스태프 및 관리자에 대한 만족	3.1
v3	자신의 직무에 대한 만족	3.3
v4	자신의 인접 동료에 대한 만족	3.5
v5	임금수준에 대한 만족	2.7
v6	재량권에 대한 만족	2.9
v7	평가 및 보상체계에 대한 만족	2.7
v8	회사에 대한 전반적 만족	3.0

기업의 경영성과에 있어서는 설문조사시 매출순이익(Y1,Y2,Y3)과 매출성장(Y1,Y2,Y3)으로 구분하여 조사하였는데, 척도의 기준은 적자는 1, 0%는 2, 1% 성장은 3, 3% 성장은 4, 5%이상의 성장은 5점으로 하였다. 조사결과 매장의 외부고객 만족도 지수가 상대적으로 높은 성장을 하고 있었으며, 내방객의 구매율이 높아지고 있지만, 매장당 매출액의 증가는 소폭인 것으로 나타났다.

&lt;표 10&gt; 기업의 경영성과에 대한 조사

번호	항 목	평균치
Y1	매장의 방문 고객의 지속적으로 증가	3.0
Y2	매장에 방문한 고객의 구매 체결비율의 지속적 증가	3.2
Y3	매장의 외부고객 만족도 지수의 지속적 향상	3.5
Y4	매장의 1인당 매출액의 지속적으로 증가	3.0
Y5	매장의 종합 매출액의 지속적으로 증가	2.9
Y6	매장의 영업이익은 지속적 증가	2.9

## 2) 회귀분석을 통한 검증

“내부고객만족이 높아지면 기업의 경영성과는 높아질 것이다”는 가설의 검증을 위해 내부고객만족을 독립변수로 기업의 경영성과를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였는데, <표 11>에 제시된 다중회귀분석 결과를 보면 각 회귀모형의 수정된 기여율은 8.5%의 설명력을 나타내고 있으며, F값도 12.12이며 P값도 .001로서 유의한 값으로 나타나고 있다. 이는 내부고객의 입장에서는 전반적으로 기업의 경영에 관심을 가지고 있으며, 관리자나 동료에 대하여는 인간관계개선 및 유지에 관련하여 기업의 경영성과를 추구할 수 있음을 알 수 있다.

<표 11> 내부고객만족과 기업의 경영성과 회귀분석

종속변수	독립변수	R-Sq	T통계량(Sig.)	수정된 R <sup>2</sup>	F값(Sig.)
경영 성과(Y)	내부고객만족	.093	3.48 (.001)	.085	12.12 (.001)

3) 경로분석을 통한 검증

내부고객만족과 기업성과와의 관계를 가정한 가설의 경우 t값이 3.48이며 Sig.값은 0.01이다. 이때의 상관계수가 0.093으로 측정되어 내부고객만족과 기업성과가 유의적인 정(+)의 관계가 입증되고 있으나 선행연구보다도 상관관계가 매우 낮은 원인은 전체 서비스 산업이 아닌 전문점과 외부환경에 많은 영향을 받아 차이가 있는 것으로 추정해 본다. 가설이 채택됨으로서 내부만족이 기업의 경영성과에 유의적인 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 내부고객에게 긍정적인 사고와 자신감을 심어줌으로써 결국은 기업의 경영성과와 연관시키는 결과를 초래할 수 있는 것임을 의미하고 있다. 이는 나선채(2003), Edvardsson(1997) 등의 연구나 Atkins(1996)의 연구결과와 일치하고 있으나 기업의 경영성과의 선행변수로서 내부고객만족이 역할을 다하고 있음을 보여주고 있다.

<표 12> 모델의 경로분석 검증

Int. C.S	R-Sq	Yp	R-Sq / RR		
V1	.77 / <b>.280</b>	Y1	.753	.876	<b>.093</b>  <b>(.085)</b>
V2	.90 / <b>.584</b>	Y2	.865		
V3	.87 / .654	Y3	.708		
V4	.77 / <b>.429</b>				
V5	.96 / .671	Y4	.881	.913	
V6	.92 / .674	Y5	.869		
V7	.94 / .673	Y6	.840		
V8	.96 / .761				

4) 군내·군간 검증

A그룹과 B그룹은 표본 조사시에 2집단으로 분류하여 적용 모델의 검증을 위해서 설문조사와 재무제표 차이의 검증을 위한 것으로서 재무제표의 P/L 자료는 전년도 표본 조사한 업종의 공개된 재무제표를 인용하여 비교하였다. 경영성과와 내부 고객만족과 인지적 과정적 경영성과를 비교 검증하여 모델과 재무적 계량적 경영성과는 내부 인지된 설문조사의 만족도는 서비스품질의 외부고객만족을 중심으로 한 인지적 경영성과 Y1-3 와 서비스 결과 성과중심의 재무적 경영성과 Y4-6 를 비교해보면 외부고객만족의 편차는



0.18, 0.12로서 재무적 경영성과 Y4-6 는 편차가 매우 적고, 인지적 경영성과 외부고객만족 Y1-3 는 상대적으로 높으나 전체 분산은 앞 부문에서 검증이 되어 집단간의 분산은 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 13> 모델의 군내/군간  $\chi^2$  검증 결과

경영성과의 모델의 군내/군간 $\chi^2$ 검증 ( $\alpha:0.05$ ) ( $\bar{x}$ , $\sigma$ ) (S, F, P)	군내/군내	A Goup		B Goup		Goup A / B		집단간의 분산은 통계적으로 유의한차가 없다.
	Ext.CS Y1-3	3.36 0.86	.740/ 1.082/	3.01/ 0.78	.680/ .810/ 158.432/.991	군내 .858/ .624/ 31.653 /.878	군간 .706/1.00/ 83.966 /.994	
P/L Y4-6	2.99 1.04	7.522 /7.755	2.79/ 0.90					

## VI. 결 론

광범위한 서비스업종 중에서도 소매유통별 특정 업체별 상품그룹별로 유통의 속성이 매우 다양하지만, 각 형태에 대한 내부서비스품질이 고객만족과 기업의 경영성과에 대한 세부적인 선행연구자들은 없었다. 본 연구는 이러한 형태 중 대형 가전 매장의 직영점을 대상으로 하였다.

연구의 방법과 설문문의 구성에 있어서는 서비스품질과 고객만족에 대하여 복합적으로 선행 연구한 Parasuraman 등의 연구, Zeithml 등의 연구, Berry와 Parasuraman, Rust and Oliver의 연구, Taylor and Cronin의 연구, Bitner와 Hurbert의 연구, Oliver 의 연구를 바탕으로 하여, 나 선택의 연구를 기본모델로 설정하고, 설문내용을 구성하여 본 연구에 활용하였다.

다양한 통계분석을 각각 실시하여, 각 측정변수의 신뢰성이 비교적 높음을 검증하였다. 연구결과 우리나라 대형 가전 소매점인 전자랜드, 하이마트 등의 양관점과 리빙프라자, 하이마트 등의 가전 전문점에 종사하는 종업원의 내부 만족도는 보통수준이었으며, 회사의 서비스 품질 등의 대 고객전략에 대한 만족도와 같이 근무하는 판매원 및 지원스텝, 자신의 업무에 대한 만족도 등이 상대적으로 높은 것으로 나타났고, 힘든 업무에 비해 재량권이라든가 평가 및 보상체제, 임금수준에 대해서는 다소 불만을 나타냈다. 종업원을 대상으로 설문한 결과 매장의 인지도 및 방문고객의 증가 및 구매율의 증가를 인지하고 있었으나, 매장당 매출액의 증가 및 이익의 증대는 다소 저조한 것으로 나타났다.

이를 회귀분석을 통해 분석해 본 결과 내부고객만족이 기업의 성과에 유의적인 선행변수임이 입증되어 기업의 성과향상에 있어 가장 중요한 요인임을 발견하였다.

한때 고객만족의 열풍이 기업을 강타하면서, 외부지향적인 면에 치중하여 외견상으로는 고객만족을 위해서 많은 노력을 기울이는 것으로 보이는 기업이 종업원의 업무에 대한 만족도를 고려하지 않아 고객만족이 구호에 그친 적이 있었음을 감안할 때, 외부의 일반 고객을 만족시키기 위해서는 기업내부의 종업원이 고객의 요구에 부응할 수 있는 만족한 근무환경의 조성이 필요하다고 본다. 일반적으로 내부고객의 만족이 경영성파에 정의 영향을 미칠 것이라는 가설이 가전제품 전문판매점의 종업원을 대상으로 한 연구결과 입증되었다. 향후 기업들은 내부 고객에 대한 만족도의 향상이 기업 경영성파의 중요 요인이 될 수 있음을 주시하고 이에 대한 적절한 대비가 있어야 한다고 본다.

## 참고문헌

- 나선채(2002), “내부서비스 품질이 내부고객만족과 기업성파에 미치는 영향에 관한 연구”, 전주대학교, 68-80.
- 백인화(2005), “내부마케팅을 통한 도서관의 고객만족에 관한 고찰”, 국회도서관보, 6월호, 55-56.
- 안운석, 정현용(2003), “고객만족이 매출액에 미치는 효과에 관한 연구”, 서비스경영학회지, 제4권 제1호, 178.
- 정 준(1992) “고객만족 경영을 위해선 기업의 패러다임이 달라져야 한다.” 기업경영, 8: 62-64.
- CS-PEOPLE(2005), CS는 행동이다!, 서울 : 도서출판 두남.
- Atkins, P.M., Marshall, B. S. and Javalgi. R.G.(1996), “Happy Employees Lead to Loyal Patients.” : Journal of Health Care Marketing, Vol.16.No.4, 15-21.
- Berry, L. L.(1981), "The Employee as Customer" : Journal of Retailing Banking, March, Vol.3, Iss.1, 33~40.
- Bowen, D.E. and Gilliland, S. W. and Folger(1999), “HRM and Service Fairness: How Being Fair with Employees Spills Over to Customer,” Organizational Dynamics, Winter, 7~21.
- Brown, T. J., Churchill, G. A. Jr and Peter, J. P. (1993), "Improving the Measurement of service Quality". Journal of Retailing, Vo1.68 No.1, 127~138.
- Churchill, G.A. jr(1979), "A Paradime for Developing Better Measures of Marketing Constructs": Journal of Marketing Research, 19(Nov), 491 ~ 502.
- Crompton, F., George, W.R., Gronroos, C. and Karvinen, M.(1987), "Internal Marketing," in Czepiel, J. A. et al(Eds), The Service Challenge : Intergrating for Competitive Advantage, American Marketing Association, Chicago, IL, 7 ~ 10.
- Davis, T.R.V.(1981), “Internal Service Operations : Strategies for Increasing their Effectiveness and Controlling their Cost,” Organizational dynamics, Vol.20, No.2, 5 ~ 23
- Eccles, R. G.,(1991), "The performance Measurement Manafesto," Harvard Business Review, January-February, 25-35.

- Edvardsson, B., G. Larsson and S.Setterlind (1997), "Internal Service Quality and the Psychological Work Environment: An Empirical Analysis of Conceptual Interrelations." *The Service Industries Journal*, Vol.17, No.2, April, 252 ~ 262.
- Futrell, C.M. and Parasuraman, A. (1984), "The Relationship of Satisfaction and Performance to Salesforce Turnover," *Journal of Marketing*, Vol.48, No.4, 33 ~ 38.
- Hallowell, R., L. A. Schesinger, and J. Zornitsky (1996), "Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction : Linkage and Implications for Management," *Human Resource Planning*, Vol.19, No2, 20 ~ 30.
- Heskett. J. L., T.O., Loveman, G. W. E. Jr., and Lesinger L.A. (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, Vol.72, No.2, 164 ~ 170.
- Kaplan, R.S. and D. P. Norton. (1992), "The Balance Scorecard - Measures That Drive Performance" : *Harvard Business Review*, January ~ February, 71 ~ 78.
- Rosenbluth, Hal (1991), "Tales from a Nonconformist Company": *Harvard Business Review*, July ~ August, 26 ~ 35.
- Stanley, L. L. and Wisner, J. D. (1998), "Internal Service Quality in Purchasing : An Empirical Study," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.34, No.3, 50 ~ 58.
- Yi, Youjae(1990), "Critical Review of Customer Satisfaction", *Review of Marketing*, Zeithaml V.A. ed., Chicago, II : American Marketing Association, 68 ~ 120.