

碩士學位論文

市內버스 運送業體의 內部마케팅에
관한 實證的 研究
- 濟州市 地域을 中心으로 -

指導教授 黃 用 哲



71.843

濟州大學校 經營大學院

經營學科 經營學專攻

康 智 允

1998 년

감사의 글

늦게나마 많은 분들의 도움으로 결실을 맺게되어 지면을 통해 깊은 감사의 뜻을 드립니다.

특히 본 논문이 완성되기까지 아낌없는 지도와 편달을 해주신 황용철 교수님과 항상 따뜻하게 조언을 해주신 김범국 교수님, 김형길 교수님, 유재광 교수님께도 감사의 말씀을 올립니다.

그리고 곁에서 자신의 일처럼 걱정해주고 도와주신 회사 동료여러분들께도 미안한 마음과 고마움의 말씀을 드립니다.

끝으로 부족한 저를 항상 아껴주시고 사랑으로써 인도해주시는 부모님과 바쁜 핑계로 가정에 소홀해도 이해해주고 묵묵히 뒷바라지를 해준 사랑하는 아내와 동규, 동식에게 이 논문을 바칩니다.

1999. 6.

강 지 윤 올림

市内버스運送業體의 内部마케팅에 관한 實證的 研究

- 濟州市 地域을 中心으로 -

指導教授 黃 用 哲

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함.

1999年 6月 日

 濟州大學校 經營大學院
經營學科 經營學專攻

康 智 允

康智允의 經營學 碩士學位論文을 認准함.

1999年 6月 日

委員長 金 範 國 

委 員 金 炯 吉 

委 員 黃 用 哲 

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 방법과 논문의 구성	4
제 2 장 연구의 이론적 배경	5
제 1 절 내부마케팅의 개관	5
1. 내부마케팅의 개념과 필요성	5
2. 내부마케팅의 목표	8
3. 내부마케팅의 관리구조	14
4. 내부마케팅 활동의 수행	17
제 2 절 내부마케팅의 내용과 직무만족	18
1. 고객과 고객만족의 이해	18
2. 내부고객만족의 선행연구	24
3. 종업원 만족과 직무만족	26
4. 내부마케팅의 유형	28
제 3 절 내부마케팅 전략	31
1. 내부마케팅의 성공요건	31
2. 내부마케팅 상품	32
3. 내부마케팅의 활동	35

제 4 절 내·외부 고객만족 경영의 추진사례	45
1. 내부 고객만족 경영의 추진사례	45
2. 외부 고객만족 경영의 추진사례	53
제 3 장 대중 교통서비스의 환경과 실태	70
제 1 절 대중 교통서비스의 개념과 특성	70
제 2 절 대중 교통서비스의 환경	75
제 3 절 제주도내 대중 교통서비스의 실태	79
1. 제주도내 대중 교통서비스의 현황	79
2. 제주도내 대중 교통서비스의 개선방안	82
제 4 장 제주시 시내버스업체의 내부마케팅에 관한 실증적 연구	86
제 1 절 조사의 개요 및 연구모형	86
제 2 절 가설의 설정	89
제 3 절 가설의 검증	91
1. 자료의 특성	91
2. 가설검증	94
제 4 절 분석결과의 요약 및 마케팅시사점	108
1. 분석결과의 요약	108
2. 마케팅시사점	111

제 5 장 결 론	113
제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점	113
제 2 절 연구의 한계	117
* 설문지	118
* 참고문헌	125
* Abstract	130

표 목 차

<표 2-1> 외부마케팅과 내부마케팅의 비교	33
<표 3-1> 제주도 노선버스 운행현황	80
<표 3-2> 연령별 운전자 현황	81
<표 3-3> 학력별 운전자 현황	82
<표 3-4> 경력별 운전자 현황	82
<표 3-5> 설문내용 및 설문의 척도	87
<표 3-6> 표본의 구성	91
<표 3-7> 내·외부 고객만족 측정차원 신뢰수준	93
<표 3-8> 내부 고객만족도와 외부 고객만족 인지도간의 상관관계	95
<표 3-9> 내부 고객만족요인이 외부 고객만족인지에 미치는 영향	96
<표 3-10> 결혼여부에 따른 내부 고객만족도의 차이	99
<표 3-11> 결혼여부에 따른 내부 고객만족도의 평균 및 표준편차	99
<표 3-12> 연령에 따른 내부 고객만족도의 차이	100
<표 3-13> 연령별 내부 고객만족도의 평균 및 표준편차	101
<표 3-14> 학력에 따른 내부 고객만족도의 차이	102
<표 3-15> 학력별 내부 고객만족도의 평균 및 표준편차	102
<표 3-16> 직능에 따른 내부 고객만족도의 차이	103
<표 3-17> 직능별 내부 고객만족도의 평균 및 표준편차	103
<표 3-18> 근속년수에 따른 내부 고객만족도의 차이	104
<표 3-19> 근속년수별 내부 고객만족도의 평균 및 표준편차	105
<표 3-20> 인구통계적 특성에 따른 외부 고객만족 인지도의 차이	106
<표 3-21> 외부 고객만족 인지도의 평균 및 표준편차	107

<표 3-22> 가설검증 결과의 요약	109
<표 3-23> 가설의 입증여부	110

그림 목 차

<그림 2-1> 서비스 지향성의 효과	10
<그림 3-1> 연구모델	88
<그림 3-2> 실증자료의 히스토그램	97
<그림 3-3> 회귀표준화 잔차의 정규 P-P도	98

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

최근의 급격한 경영환경의 변화와 고객요구의 다양화, 복잡화는 그동안 시장 점유율, 매출액 등 외형적 성장을 최고의 가치로 추구해 왔던 국내의 모든 기업에게 새로운 능동적 대응의 노력과 시장 지향적인 경영시스템을 필요로 하고 있다. 그러나 이러한 사고가 초기의 생산·판매 지향적 사고에 비하여 많은 관리효과를 가져다 주었지만 외부고객에게 너무 집중적인 초점을 맞춤으로써 다른 중요한 관련 집단들을 무시하게 되는 결과를 가져오게 됨으로써 내부고객의 만족, 즉 직무만족을 통한 직원만족 경영의 중요성이 논의되어야 할 필요성이 대두되게 되었다.

경영의 과제로 볼 때 세계시장의 단일화로 전 세계적인 수준에서의 경쟁이 격화되고 경제사회적인 마찰이 심화됨으로써 소비자의 가치관이 다양화되고 고도화되어 효과적인 관리활동과 세계적인 고품질의 제품 서비스 창출을 위한 기업변신이 요구되고, 고객의 마음을 울리는 감동의 향상, 타인과 차별할 수 있는 자기실현의 촉진, 인간과 환경의 조화 등 감성인간의 욕구충족을 위한 경영변신이 요구되고 있다.

이러한 경영변신의 일환으로 해외기업은 물론 국내기업에서도 고객만족 경영을 추진하면서 많은 성과를 이루고 있으며 앞으로는 고객이 있는 한 계속적으로 추진될 것으로 예측되고 있다.

마케팅 전략측면에서도 종래의 시장점유와 매출증대를 위한 판매촉진 전략에서 소비자의 구매동인을 정확히 파악하여 마케팅 프로그램 설정에 유용한 정보로 반영하여 제품의 일차적 욕구인 제품자체 뿐만아니라 이차적 욕구의 속성인 기쁨, 만족, 가치, 확신, 향수, 불변성, 예술성 등을 결합하여 소비

자 요구에 부응하는 시대변화에 빨리 적응할 수 있는 원시안적인 사고로의 전환이 대두되었으며, 오늘날과 같이 급변하는 시장환경에서 축적된 노하우를 기업내부에 적용하고 기업내부의 제품발상에 연결시키는 내부마케팅 개념이 대두되었다.

특히 근래의 고객만족경영은 소비재 및 서비스산업을 중심으로한 외부고객만족중심으로의 고객만족 경영이 이루어지고 있으나 앞으로는 다른 산업에까지 파급되어 외부고객 뿐만아니라 딜러만족, 내부 고객만족 경영이 추진될 것이다.

이렇게 볼 때 무엇보다도 중요한 고객은 내부고객이다. 외부고객을 만족시키기 위해서는 내부고객의 만족이 선행되어야 가능하기 때문에 고객만족경영은 외부고객의 만족은 물론 내부고객의 만족을 포함하는 것이며, 외부고객과 최접점에서 마주치는 일선 종업원인 내부고객을 만족시키는 것이 무엇보다도 우선되어야 한다.

버스운송 사업도 하나의 기업이다. 기업활동에는 이익을 추구하는 생산활동이 있고, 생산활동의 주체가 있다. 버스운송 사업에서의 생산활동은 자동차를 운행하는 것이며, 이를 운행하는 주 행위는 운전자에 의해 이루어진다. 따라서 운전자는 곧 생산자라고 할 수 있다. 그러나 운전자의 생산활동은 타산업 근로자의 근로환경과는 매우 다른 조건과 특성하에서 이루어지고 있다.

즉 운전자의 생산활동은 동적이며, 상사의 감시를 벗어난 운전자 자의에 의한 생산활동이기 때문에 운전자를 제약하는 것은 운수환경 그 자체보다는 교통법규라는 직장외의 환경이 더 비중이 크다.

운전자 즉 내부 고객만족의 결여는 사회질서를 파괴하고 시민의 생명을 직접적으로 위협하는 교통사고로 연결되고 생산활동이 중단되기도 한다. 그러므로 버스운송사업에서의 생산성 향상을 위해서는 내부 고객만족이 절대적으로 필요하다.

그러므로 버스운송 사업의 건전한 육성과 성공적인 사업은 내부 고객만족 여부에 달려있다고 볼 수 있는데, 운전자의 특징적인 면을 살펴보면 1) 비교적 노동이동율이 높고, 연공서열적인 특성이 유지되기 힘들고, 업무를 수행하는 장소가 도로상이기 때문에 통제성이 크게 약화되고, 타직업에 비하여 직업관이 낮아 열등감과 패배감 등을 갖고 운전하는 경향이 있다.

우리 나라의 시내버스는 민간기업에 의해 정부의 지원없이 운영되면서도, 중추적 대중교통수단으로서 역할을 수행하여 왔으나 80년대 중반이후 자가용 승용차의 대중화에 따른 교통혼잡의 심화와 경영여건의 악화 등의 이유로 점차 그 비중이 감소되는 추세에 있다. 그러나 도로교통 수요에 비해 도로공급의 부족은 노면교통을 악화시키고 대중교통의 육성과 효율적인 운영이 필요하게 되었다.

제주도의 경우에도 시민소득 향상과 자동차 보유대수의 급격한 증가로 인하여 대중교통수단인 버스의 역할이 상대적으로 저하되고 있어 도시교통체계의 비효율을 초래하고 있으면서도 상대적으로는 시민의식 수준의 향상으로 이용객들이 대중교통수단의 서비스 수준에 대한 기대는 높아져가고 있다.

따라서 본 연구에서는 효과적이고 체계적일 뿐만아니라 쾌적하고 안락한 대중교통수단의 서비스계획을 수립하기 위하여 제주시내 농어촌버스업체 종업원들의 내부고객만족도 현황을 파악하고 내부 고객만족과 외부 고객만족과의 관계에 관한 실증분석을 토대로 내부 고객만족을 통한 외부고객의 만족을 증대하기 위한 내부 고객만족의 개선방안을 마련하는데 그 목적이 있다.

1) 김창원, 「교통안전관리론」, 교통안전공단, 1995, pp. 253-254.

제 2 절 연구의 방법과 논문의 구성

본 연구는 고객만족 경영을 활성화 하기 위하여 내부 고객만족을 위한 경영전략에 초점을 두고 여기에 관련되는 문헌연구와 실태조사를 병행하였다.

문헌연구에서는 본 논문의 주제와 관련된 국내외의 연구논문 및 전문서적, 정기간행물 등을 토대로 이론적 고찰을 하였으며 실태조사분석에서는 내부 고객만족을 중심으로 설정된 가설을 검증하고 분석하기 위하여 제주시내 농어촌버스업체를 선정하여 종업원을 대상으로 설문조사를 하였다.

본 논문은 전체 5개 장으로 구성되어 있으며 제 1 장에서는 연구의 목적, 연구의 방법과 구성에 관하여 언급하였고 논문의 구성체계를 설명하였다. 제 2 장에서는 내부마케팅의 개관, 내부마케팅의 내용과 직무만족, 내부마케팅 전략, 내부 고객 및 외부 고객만족 경영의 추진사례를 통하여 내부마케팅에 관한 이론적 고찰을 하였고 제 3 장에서는 시내버스 운송업체의 내부마케팅에 관한 실증분석을 하기 위하여 대중교통서비스의 특성과 제주도내 대중교통서비스 실태를 파악하였고 제 4 장에서는 조사의 개요 및 연구모델, 연구가설의 설정 및 설문지설계, 연구가설의 검증과 분석결과의 요약 및 시사점을 제시하였고 제 5 장에서는 본 연구의 결론으로 연구결과의 요약 및 시사점을 제안하였고, 연구의 한계를 기술하였다.

제 2 장 연구의 이론적 배경

본 장은 제 4 장 실증연구의 이론적 기반을 형성하는 장으로서 주로 다음과 같은 내용 등을 다루었다. 첫째, 내부마케팅의 개관 둘째, 내부마케팅의 내용과 직무만족, 내부마케팅 전략, 내·외부 고객만족 경영의 추진사례 등을 고찰하였다.

제 1 절 내부마케팅의 개관

1. 내부마케팅의 개념과 필요성

전통적으로 서비스 기업은 노동집약적이었으나 최근에는 자본집약적이며 장비집약적인 서비스도 많아지고 있다. 하지만 서비스가 대량의 자본과 정비에 의해서 지원되느냐 여부를 불문하고 서비스는 질이 특정상황에서 사람들이 수행하는 방법에 따라 달라질 수가 있어, 오히려 개성집약적인 속성이 강하다. 대부분의 서비스의 창출과 배달은 제품에 의해서가 아니라 인간의 활동에 의해서 이뤄진다.

고객은 서비스를 제공하는 사람의 이미지나 인상 때문에 서비스 기업을 선택하는 경우가 많다. 이것은 서비스 제공자와 고객간의 관계가 바로 고객의 만족/불만족을 좌우하기 때문이다. 서비스기업에서 인간(종업원)의 중요성은 「고객에게 서비스를 팔기전에 먼저 종업원에게 직무를 팔지않으면 안된다.」²⁾ 라는 사세르(S. P. Sasser)와 알바이트(Arbeit)의 말은 서비스기업에서 가장 중요한 생산자원은 바로 노동력이며 직무를 제일의 제품으로 보아 종업원을 기업에서 가장 중요한 고객으로 봐야 한다는 것을 시사하고 있다.

2) S. P. Sasser, Arbeit, "Selling Jobs in the Service Sector", *Business Horizons*, Vol. 19(June), 1976, p. 14.

내부마케팅에 대한 최초의 개념정의를 한 베리(L. L. Berry)는 외부고객에게 서비스를 제공하는 종업원에게 마케팅철학과 기법을 적용할 필요성이 있음을 강조하면서 「내부마케팅은 내부고객으로서 종업원을 내부제품으로써 직무를 생각하여 조직의 목표를 달성하려는 노력을 하는 한편 내부고객의 필요와 욕구(needs & wants)를 충족시키는 내부제품을 제공하려는 노력을 하는 것」³⁾이라 정의 했다. 한편 조지(W. R. George)는 「서비스 기업의 첫째 시장은 종업원이라는 관점에서 고객에게 서비스를 알리고 설득하기 전에 먼저 종업원에게 서비스가 제공하려는 편익을 알리고 설득하고 교육시켜 내부시장의 욕구를 먼저 충족시키는 활동」⁴⁾이라 했다.

전통적인 마케팅은 내부마케팅의 개념을 적용하는데 있어 협의의 개념이므로 내부마케팅의 범위를 확대해야 한다. 내부마케팅이 제대로 되려면 고객지향의 세일즈 마인드를 가진 종업원이 필요하다. 내부마케팅은 기업내의 다양한 부서기능을 고객쪽으로 향하게 하며 통합시키는 방법이므로 내부마케팅은 통합적 기능을 갖는다고 내부마케팅의 연구에서 대표적인 학자인 그랜루스(C. Gronroos)는 주장했다.⁵⁾ 요약하면 그는 내부마케팅은 내부시장으로서 종업원의 중요성을 강조하는 경영이념으로써 또 그것을 실현하는 수단의 집합으로써 본 것이다.

알브레히트(K. Albrecht)는 「설령 자신의 직무가 직접적으로 고객에게 서비스를 제공하지 않더라도 직접 고객에게 서비스하고 있는 사람을 통해 간접적으로 서비스를 제공하고 있는 셈이다」라는 말을 했는데 이는 내부서비

3) L. L. Berry, "The Employee as Customer", *Journal of Retail Banking*, March, 1981, p. 35.

4) W. R. George, "Internal Marketing and Organizational Behavior : A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level", *Journal of Business Research*, Jan, 1990, p. 13.

5) C. Gronroos, "Internal Marketing : An Integral Part of Marketing Theory", in J. H. Donnelly and W. R. George(eds), *Marketing Services*, AMA. 1981, p. 43.

스(내부조직에 대한 서비스)의 사고를 잘 나타낸 것이다.

또한 국내학자의 내부마케팅에 관한 내용을 살펴보면, 「고객에게 충분히 봉사할 수 있는 능력을 갖춘 종업원을 선발하고 교육, 훈련시키고 동기를 유발하는 활동」,⁶⁾ 「기업내부의 종업원을 최초의 고객 또는 일차적 시장으로 보고 그들에게 서비스 마음이나 고객지향적 사고를 심어주는 또 다른 형태의 마케팅활동」⁷⁾이라고 하고 있다. 이상의 학자들의 설명을 종합해볼 때 내부마케팅은 종업원이 직무에 대해 만족할 수 있게 직무환경을 조성해주고 또 마케팅기법을 활용하여 종업원이 고객지향적인 인식과 태도를 갖도록 동기를 부여하고 계발해주는 제활동이라 할 수 있다.

이와같은 내부마케팅의 필요성은 서비스 조직의 마케팅 과정을 분석해보면 더욱 확실해진다. 외부고객인 소비자의 욕구를 충족시키려면 고객의 구매행동관점에서 고객만족과정을 보지 않으면 안된다. 고객이 인식하는 서비스의 질이 다면적이고 그것이 인적/물적 환경요인과 상호작용을 하면서 산출되기에 서비스 기업은 실제 고객과의 접촉이전에 고객지향적인 종업원을 확보하는 일이 무엇보다도 중요하다. 고객과 종업원이 접촉하는 서비스 인카운터(service encounter)에서도 종업원의 서비스 수행능력, 태도, 인간미 등이 고객의 만족과 신뢰형성에 큰 영향을 미쳐 재판매나 우호적인 관계를 유지하는데 결정적인 관건이 되므로 서비스 기업에서는 내부마케팅이 절대 필요한 것이다.

종업원을 동기부여시켜 잘 관리할 필요성에 대해 조지(W. R. George)는 종업원이 이미지 개발프로그램에서 주요 요소이고, 중요한 서비스 차별화를 만드는 사람이며, 또 종업원이 서비스에서 힘든 유형적인 강화를 가장 효과적으로 보완해주어 고객이 서비스 구입에서 느끼는 불확실성을 줄여주기 때 문이라고 했다. 또 종업원은 고객의 인지적 부조화(cognitive dissonance)를

6) 안광호·이학식·현용진, 「마케팅 : 시장전략적 접근」, 법문사, 1994, p. 362.

7) 이유재, 「서비스마케팅」, 학현사, 1997, p. 383.

줄이는 것 이외에도 서비스의 개인적 가치를 높혀 반복구매를 강화시키며 높은 가격을 정당화 시킨다고 주장했다. 노만(R. Normann)은 내부마케팅은 서비스 여건에서 질의 유지, 높은 생산성으로 비용절감, 동기화된 종업원을 통해 고객에 대한 중요한 이미지표현, 종업원모집의 용이성 등의 목적 때문에 필요하다고 하였다. 8)

이렇게 볼 때 서비스 기업에서 내부마케팅은 내부고객인 종업원의 욕구충족 → 외부고객인 소비자의 만족 → 서비스 기업의 목표달성이라는 과정에 있어 전제이자 출발점이 되는 것이다.

2. 내부마케팅의 목표

내부마케팅의 전반적인 목표는 크게 두가지로 볼 수 있다.

첫째는, 종업원들이 고객지향적이고 서비스지향적인 성과를 보이도록 동기를 부여해 고객과의 만남에서 각자 마케터의 기능을 성공적으로 수행해내도록 하는 것이고 둘째는, 좋은 종업원들을 확보하고 유지하고자 하는 것이다. 이와같은 전반적인 목표들은 상황에 따라서 보다 구체적인 목표로 나누어 질 수 있다.

일반적으로 내부마케팅이 필요한 상황은 다음과 같은 세가지로 나누어 볼 수 있다.9)

1) 기업내 서비스 문화의 개발

(1) 서비스 문화의 중요성

서비스 문화란 내부고객과 외부고객에 대해 좋은 서비스를 제공하는 것이

8) R. Normann, *Service Management : Strategy and Leadership in Service Business*, Chichester : John Wiley & Sons, 1984, p. 205.

9) 이유재(1997), 전게서, pp. 386-394.

당연하고 가장 중요한 것으로 여겨지는 기업문화라고 볼 수 있다. 즉, 종업원들이 서비스 지향적이라는 것이다. 제조기업에 비해 서비스 기업의 경우에는 잘 확립된 서비스 문화가 무엇보다도 중요하다. 보통 서비스 기업의 경우에는 제품의 생산과정이 표준화될 수 없고 구매자-판매자간의 상호작용으로 판매가 이루어지기 때문에 예기치 못했던 상황에 어떻게 대응하는가를 제시하는 서비스 지향적 문화가 필요한 것이다.

서비스 문화가 약한 기업의 경우에는 공통적인 가치나 규범이 없거나 명확하지 않다. 따라서 여러 가지 상황에 어떻게 반응해야 하는지, 다양한 고객 니즈에 어떻게 대응해야 하는지가 분명하지 않다. 예를 들어 고객의 뜻밖의 요구에 종업원은 어떻게 해야 할지를 모르고 경직되게 행동하게 되며, 고객을 오래 기다리게 만들거나 화나게 할 수 있다. 반면에 서비스 문화가 강한 기업의 경우에는 종업원이 다양한 상황에 처해도 일관성 있게 행동할 수 있다. 가치나 규범이 명확하기 때문에 종업원들이 어떤 행동을 취해야 하는지를 알고 있는 것이다. 따라서 서비스 기업은 고객을 대하는 종업원들이 긍정적인 태도나 행동을 개발하도록 내부 분위기를 조성해야 한다. 서비스품질은 기술적 요인 뿐만아니라 인간적 요인에 많이 의존하기 때문에 기업은 서비스 품질에 대해 간접적으로밖에 통제하지 못한다. 그러므로 종업원들에게 강한 기업문화를 심어주는 것이 필요한 것이다.

그러나 강한 기업문화가 항상 좋은 것은 아니다. 특히 환경이 변화했고 새로운 사고방식이 요구되는 상황에서는 기존의 강한 기업문화가 변화에 대해 심각한 장애물이 될 수도 있다. 그런 경우에는 강한 문화가 종업원들을 둔감하게 할 뿐만 아니라 기업자체도 마비시키고 새로운 도전에 신속히 대응하지 못하게 된다. 예를 들어 제조업 지향적 문화가 강한 기업의 경우, 시장과 경쟁상황이 서비스 중심으로 바뀌는 것에 대응하는데 큰 어려움을 갖게 된다. 서비스 중심으로 바뀌어야 함에도 불구하고 종래의 기업관 때문에 최

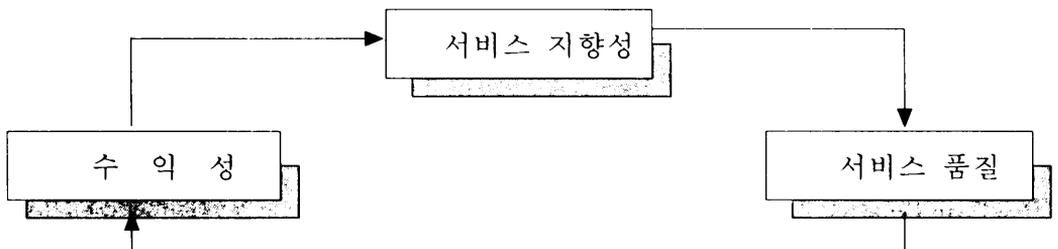
고 경영층의 사고가 경직되어 있을 수 있다. 그리고 서비스 전략을 수행하는 데 필요한 내부적 활동을 일부 수행한다고 해도 중간관리층이나 타 종업원의 기존 사고방식 때문에 근본적인 태도나 자세의 변화가 일어나지 않을 수 있다.

오늘날 많은 제조기업이나 공공기관에 있어서 서비스를 중요시 하지 않는 강한 문화가 변화의 큰 장애물로 존재한다. 시장으로부터의 도전이나 사회의 압력을 느끼지 못하거나 변화에 대한 요구에 적응을 하지 못하는 것이다. 기존 기업문화가 제조업 중심인 경우에 이런 문제가 발생할 수 있는 것이다.

(2) 서비스 문화의 수익성

서비스 문화가 있다는 것은 기업내 종업원들이 서비스 지향적이라는 것이다. 서비스 지향성은 기업내 종업원들과 고객들간의 상호작용에 있어서 품질에 영향을 미치는 일련의 태도 및 행동이다. 서비스 지향성은 종종 전반적 업무실적과 정비례하는 것으로 알려져 있다. 예를 들어 서비스 지향적 간호사는 환자들과 잘 지내며 다른 병원 지원들을 잘 보조하며 남들과 명확하고 예의바르게 의사소통하는 것이다.

<그림 2-1> 서비스 지향성의 효과



자료 : 이유재, 「서비스마케팅」, 학현사, 1997, p. 389.

서비스 지향성은 고객의 서비스 품질 인식상 기능적 측면에 많은 도움이 되며 또 기술적 측면에도 도움이 된다. <그림 2-1>에서 보듯이 서비스 지향성이 높은 종업원들은 기업내부에서 선(選)순환의 과정을 시작하게 된다. 서비스 문화의 특징인 서비스 지향성은 고객들이 인식하는 서비스 품질을 향상시키게 된다. 서비스 지향적인 종업원들은 고객에 대해 관심을 보이며 고객을 위해 보다 많은 것을 하게 되고, 보다 예의 바르고 유연하게 대응하며 고객의 요구에 적합한 해결책을 제시하려고 한다. 또 혹시 문제가 발생했거나 예기치 못한 일이 발생할 경우에는 적극적으로 자발적인 노력을 통해 대응하려고 한다.

또 이와같은 서비스 품질의 인식이 향상되면, 기업의 수익성이 높아지게 된다. 이와같은 과정은 반복적으로 순환되는데 수익성이 높아지면, 종업원들 간에 서비스 지향적인 태도를 유지하고 더욱 개선시키려는 노력이 뒤따르게 됨으로 이러한 선순환의 과정이 반복되게 된다.

(3) 서비스 문화의 개발목표

월트디즈니사, 스칸디나비아 항공사, 노드스트롬 백화점 등은 서비스 문화가 잘 확립된 기업으로 볼 수 있다. 노드스트롬 백화점의 한 판매원이 “어느 때 화가 나는가?” 라는 질문을 받고 “첫째는 고객에게 도움을 주지 못했을 경우, 둘째는 물건을 도난당한 경우”라고 대답했다고 한다. 이 회사에서 무엇을 중시하는지 확실히 알 수 있을 것이다. 이와같은 서비스문화가 정착된 기업에서는 탁월한 서비스를 기대할 수 있다. 그러나 많은 기업의 경우 서비스 문화가 부족한 형편이다. 그런 경우 내부마케팅을 통해 서비스 문화를 개발할 수 있는데 내부마케팅 목표는 다음과 같다.

첫째, 기업의 제품, 서비스, 마케팅캠페인 뿐만아닌 기업의 사명, 전략, 전술까지도 종업원들이 이해하고 수용하도록 한다.

둘째, 관리자들 사이에 서비스 지향적인 관리 및 리더십을 개발한다.

셋째, 모든 종업원들에게 서비스 지향적인 커뮤니케이션과 대인관계 기술을 교육시킨다.

서비스 문화를 개발한다는 것은 물론 쉽지 않다. 종종 이 과정에 많은 장애물이 있고 어느 수준에 이르기까지는 내부규범이나 가치체계에서 큰 변화를 볼 수 없다. 그러나 일단 어느 단계에 이르게 되면 가속이 붙기 시작하여 저절로 진행되어 간다. 서비스 문화를 확립시키기 위해서는 관리자가 직접 자신의 발로 뛰어 다니면서 주지시키지 않으면 안된다. 그리고 행동으로 모범을 보여야 한다. 왜냐하면, 종업원들은 관리자의 행태를 몸소 따르고 실천하기 때문이다. 즉 관리자의 언행일치가 중요한 것이다. 일반적으로 기업문화의 근본적인 변화는 종업원의 행동이 변화되었을 때 일어난다. 이런 변화는 다음과 같은 경우에 발생하기 쉽다.

첫째, 경쟁의 심화, 고객니즈와 기대의 변화, 기업의 규제철폐나 규제 실시 등과 같은 환경으로부터 압력이 있는 상황이다.

둘째, 이 전의 전략과는 상당히 다른 새로운 기업전략을 택한 경우이다.

셋째, 새로운 조직배치로서 새로운 경영층이나 조직구조가 대폭 개선된 경우이다.

물론 이와같은 상황들이 한꺼번에 일어날 수도 있을 것이다.

2) 서비스 문화의 유지

내부마케팅이 필요한 두 번째 상황은 확립된 서비스 문화를 유지하고자 할 때이다. 서비스 문화의 확립이란 어떤 상태를 말하는가? 그 측정지표는 다음과 같다.

첫째, 서비스에 대한 명확한 사고방식이 확립되어 있다.

둘째, 경영자가 서비스의 중요성을 계속 종업원에게 교육시키고 있다.

셋째, 고객제일이라는 사고방식이 관리자 사이에 정착되어 있다.

넷째, 모든 직원들이 서비스 품질의 중요성을 알고 있다.

다섯째, 양질의 서비스가 실현될 때마다 적절한 보수가 주어진다.

일단 서비스 문화가 확립되면 적극적으로 이를 유지해야만 한다. 그렇지 않으면 종업원의 태도나 기업내 규범이 쉽게 이전의 사고방식으로 돌아가게 되어 다시 기술적 효율성이 주된 원칙이 된다. 서비스 문화를 유지하는데 관련된 내부 마케팅 목표는 다음과 같다.

첫째, 관리방법이 지원적이도록 하며 종업원의 서비스마음과 고객지향성을 향상시킨다.

둘째, 종업원들이 지속적으로 정보와 피드백을 받도록 한다.

셋째, 새로운 제품, 서비스, 마케팅 캠페인등을 외부적으로 도입하기 전에 종업원들에게 먼저 판매한다.

가장 중요한 이슈는 개별 관리자에 대한 관리지원일 것이다. 여기서 관리방식이나 방법이 매우 중요해진다. 관리자가 기존 규칙이나 규제만을 엄격하게 강조하기 보다는 고객의 문제를 해결하는 쪽에 신경을 쓰는 경우에 종업원들이 더 만족하는 것이다.

관리자들이 서비스 제공이나 고객과의 접점에 대해 직접적으로 통제할 수 없기 때문에 간접적 통제를 개발하고 유지해야 한다. 이런 간접적 통제는 서비스가 종업원들의 생각이나 행동을 지도하는 주요한 규범이라는 분위기를 조성함으로써 만들 수 있다. 이것은 끝이 없는 과정으로서 모든 관리자가 참여해야 한다. 부하들을 격려하고 공식적, 비공식적 커뮤니케이션 경로를 유지하고 피드백 정보(feed-back information)를 제공한다면 서비스 문화를 계속 유지시킬 수 있는 것이다.

3) 새로운 제품, 서비스, 마케팅 활동의 도입

원래 내부마케팅은 종업원들에게 충분히 준비를 못시키고 새로운 제품이나 서비스 또는 마케팅 캠페인을 도입했을 때 문제를 체계적으로 다루기 위한 방법으로 등장했었다. 특히 고객과의 접점에 있는 종업원은 무슨일이 일어나고 있는지 모르고 새로운 제품이나 서비스 또는 마케팅 활동에 대해 충분히 이해하지 못한 경우에 제대로 역할을 수행할 수 없다. 이 경우 내부마케팅 목표는 다음과 같은 것이 있다.

첫째, 개발되고 있거나 시장에 판매되고 있는 신제품이나 서비스에 대해 종업원들이 알고 수용하도록 한다.

둘째, 새로운 마케팅활동이나 캠페인에 대해 종업원들이 알고 수용하도록 한다.

셋째, 종업원들로 하여금 관계마케팅 성과에 영향을 주는 여러 업무들의 새로운 수행방법에 대해 알게 하고 받아들이도록 한다.

3. 내부마케팅의 관리구조

서비스 기업의 서비스 질은 종업원의 숙련, 태도 등에 의해 크게 좌우되는 만큼 양질의 서비스 창출은 우수한 고객의 모집, 선발, 훈련, 동기부여와 밀접한 관계를 맺고 있다. 내부마케팅을 위한 서비스 기업의 활동에서 특히 마케팅조사, 시장세분화, 제품차별화, 커뮤니케이션 프로그램 등이 내부마케팅과 크게 관련되어 있다.

그랜루스는 내부마케팅은 전략적 측면과 기술적 측면에서 실천이 가능하다고 주장하면서 먼저 전략적 측면에서는 종업원간의 고객의식, 판매의식을 불러 일으킬 내부환경을 조성하는 것이 중요하다고 했다. 기술적인 측면에서는 종업원에게 생산자원으로써 뿐만 아니라 마케팅 자원으로써, 그들 역할의 중요성을 인식시키는 것이 중요하다고 했다. 직무마케팅관리, 태도관리, 커뮤니케이션

니케이션관리, 조직적 통합관리가 내부마케팅에서 제대로 이루어져야 고객지향과 서비스 지향적인 종업원이 확보될 수 있고 그런 관리가 서비스 관리자의 책임이 된다.

내부마케팅 관리구조 및 과제는 기업의 사명, 경영방법, 고객관계, 서비스 문화수준, 종업원의 직무환경에서의 욕구 등에 따라 다르지만 대개 아래와 같이 요약할 수 있다.

1) 직무 마케팅관리

직무판매(job selling)는 내부마케팅의 핵심개념이다. 종업원을 대상으로 직무를 판매한다고 보면 된다. 외부고객의 욕구에 부응하는 제품이나 서비스를 제공하려면 계획이 필요한 것처럼 내부고객인 종업원의 욕구를 충족시킬 내부제품(직무와 직무환경)을 만들어 파는 일이다. 종업원이 매력을 느낄 수 있게 내부제품을 설계하고 이를 수용하게 만드는 일이 직무마케팅(job marketing)이다.

내부제품은 고객지향으로 종업원이 사고하고 행동할 수 있는 매력적인 직무나 동기를 부여할 수 있는 직무환경을 말한다. 여기에는 여러 가지 관리 방법, 인사정책, 직무자체의 성격, 계획 및 실행과정 등이 다 포함된다.

2) 태도관리

종업원 특히接客원의 태도는 서비스 품질에 큰 영향을 미친다. 그래서 종업원의 태도관리는 높은 서비스 품질을 위해서 매우 중요한 것이다.接客원의 서비스 마인드와接客태도는 강력한 차별화 수단이 된다. 그러나接客원의 태도는 표준화, 규격화가 힘들어 서비스 문화관리가 중요한 것이다. 개개 종업원에 있어 행동의 기준을 나타내는 기업문화가 있어야 서비스의 품질관리가 가능하다. 서비스 문화의 창조유지에는 내부마케팅이 유력한 수단이다.

조직내에 강력한 서비스 문화를 구축하기 위해서는 쌍방향 커뮤니케이션의 확립, 의사결정의 참가제, 교육훈련 등 내부활동의 통합이 필요하다. 이를 위해 경영자의 리더십의 발휘가 기대된다.

3) 커뮤니케이션 관리

종업원은 업무수행을 위해 다양한 정보를 필요로 한다. 경영자는接客원, 지원부서의 일을 이해하고, 종업원은 제품, 서비스, 광고, 판매원에 대한 정보를 필요로 한다. 또 자신의 요구나 서비스 수행에 관한 것, 고객의견 등을 상급자나 다른 부서사람에게 전달할 필요도 있다. 커뮤니케이션 관리는 커뮤니케이션 활동 전체의 통합적 관리를 의미한다. 개인매체(직접우편, 전화, 비디오), 사내보, 팜프렛트, 소책자 등 다양한 수단을 계획적으로 개발하여 통합시킨다. 베리(L. L. Berry)가 지적했듯이 종업원은 광고에서 제2의 청중이며 외부를 향한 커뮤니케이션은 종업원에게 큰 영향을 미친다. 고객에게 영향을 미칠 서비스, 광고, 기타 활동이 종업원에게 먼저 알려져야 한다. 종업원이 광고내용이나 특별 활동내용을 모르고 있으면 고객의식이나 판매의식이 생길 수가 없기 때문이다.

내부마케팅의 관리에서 최고경영층의 의식이 고객지향성을 갖고 있느냐 여부가 대단히 중요하다. 이들의 관리 스타일이 종업원의 고객의식을 고취할 수 있어야 하고, 이들 자체가 서비스를 철저히 이해하고 있어야 강력한 리더십을 발휘할 수가 있는 것이다. 그리고 서비스 배달시스템에서 주체인 종업원(특히接客원)이 서비스를 창출할 때 창의력을 최대한 발휘할 수 있도록 기업내부의 모든 활동이 통합적인 지원체제를 갖춰야 한다. 이런 상황에서만이 종업원의 욕구가 충족될 수 있는 직무와 직무환경이 창출될 수 있기 때문이다. 또 종업원에 대한 교육, 훈련, 신서비스와 미래활동에 대한 이해와 수용을 높이기 위해 종업원이 계획과정에 적극 참여해야 한다. 이렇게 될 때,

종업원들은 열의를 갖고 일하며 책임의식이 생긴다.

4. 내부마케팅 활동의 수행

서비스 기업의 경영자는 어떤 속성이 소비자에게 높은 질을 의미하는지, 서비스의 어떤 속성이 고객의 욕구를 충족시키는지, 또 그 특성에 대한 어떤 서비스 수행수준이 양질의 서비스 배달에서 필요한지를 항상 이해하고 있는 것은 아니다. 소비자의 욕구와 기대에 대한 경영자 및 종업원의 이해가 결여 되면 곧 내부마케팅 자체의 방향이 흐려지게 된다. 서비스에 대한 인식이나 고객기대에 대한 이해를 위해서는 마케팅 조사가 필수적인데도 불구하고 서비스 기업은 마케팅을 제조업보다 덜 강조하고 마케팅조사도 뒤떨어져 있다.

서비스 기업에서는 종업원들이 인식하고 있는 고객의 욕구와 기대가 경영층으로 전달되는 상향적 커뮤니케이션이 중요하므로 이런 체계를 갖추고 있느냐 여부는 매우 중요하다. 소비자들의 욕구가 경영층에게 전달되었다 해도 그것을 구체적으로 실현할 서비스 명세서를 작성하는데는 자원의 제약, 단기이익치중, 시장여건 및 경영자의 무관심 등으로 많은 제약을 받게 된다. 그러나 높은 서비스 질을 배달하려면 경영자가 먼저 서비스질을 개선하겠다는 의지표명이 있어야 하고 서비스 질과 관련된 서비스 목표를 공식적으로 설정해야 한다.

목표를 잘 설정하면, 조직의 과업수행과 개인의 성취 뿐만 아니라 조직 전반적인 통제가 크게 향상된다. 서비스가 무형적이고 개인중심적이기에 서비스를 창출하는 과정을 표준화하기는 힘들다. 과업의 성격이 일상적인 경우 특정한 기준이나 규정을 만들어 표준화하면 효과적이다. 개인적인 주문화 정도가 높은 서비스의 경우도 그 과정의 일부를 표준화 할 수가 있다. 그러나 이같은 서비스 기업의 노력이 위에서 언급된 여러 가지 제약으로 과연 실현될 수 있을 것인지에 대한 구성원들의 인식은 현재의 시설이나 인원 및 기술

의 확보와 서비스 정책에 대한 신뢰가 어느 정도인지에 따라 크게 영향 받는다.

내부마케팅이 성공하려면, 우선 내부마케팅이 전략적으로 중요하다는 인식을 전 구성원이 갖고 있어야 한다. 최고경영자는 물론 중간관리자들도 내부마케팅에 대해서 지속적인 관심과 지원을 아끼지 말아야 한다. 그리고 관련 부서간의 이해와 협조가 무엇보다 중요하다.

제 2 절 내부마케팅의 내용과 직무만족

1. 고객과 고객만족의 이해

1) 고객의 이해

시대적 흐름에 따라 고객은 여러 가지로 해석될 수 있지만 가장 현대적인 의미의 고객은 기업의 가치제고에 기여하는 기업이 생산할 상품을 결정하는 사람이라고 할 수 있으며, 일반적으로 고객이라 함은 특정 업체의 상품이나 서비스를 최종적으로 구입하여 사용하거나 이용하는 사람을 의미한다. 그러나 고객만족 경영에서의 고객은 단지 이러한 최종고객 뿐만아니라 사원, 대리점 등 가치의 생산과 달성에 기여하는 주체도 모두 고객으로 이해되어야 하며 판매행위에 따라 고객을 개인고객과 기업고객으로 얼마든지 분류할 수 있다. 10)

그러므로 최종고객 뿐만아니라 상품이나 정보를 전달하는 중간고객도 생각해 볼 수 있으며, 또한 조직내부의 종업원을 내부고객으로 고려할 수 있는 것이다. 또한 참된 고객만족경영조직에서는 사내의 전직원, 전부서가 사내에 고객을 갖고 있다.

10) 김영한, 「고객만족혁명」, 성림, 1992, pp. 50-56.

즉 사내에서 자신의 업무를 수행하고 있는 것과 전면적 혹은 부분적으로라도 상호의존 관계에 있는 타기능과 부서, 상사, 부하 등도 모두 사내고객이 된다. 따라서 기업내외적으로 고객의 개념은 확대되며 직원만족이 외부고객만족에 절대적인 영향을 미치는 연쇄고리임을 알 수 있다. 고객만족 경영이 체계를 구축하기 위해서는 내부 고객만족의 기반이 다져져야 한다.

2) 고객만족의 이해

고객의 기대의 내용과 수준은 시시각각으로 변화한다. 이렇듯 변화하는 고객의 기대에 대응하기 위해서는 기업측에서도 정확하고 민첩하게 변화해야 할 필요가 있다. 따라서 변화해가는 고객의 기대를 정확하게 감지하고 대응해 나가는 고객만족 경영방식의 우열이 기업의 생존에 있어서 커다란 비중을 지니게 될 것은 자명한 일이다.

만족이란 기대의 충족에서 오는 것이지만, 고객들은 제품에 대한 평가를 통해 만족하기도 하고 불만족하기도 한다. 그렇다면 고객을 만족시키기 위해서는 기업은 어떠한 요소를 갖추어야 하는가. 즉, 이에 대해 맥해넌(MackHanan) 과 피터 카프(Peter Karp)는 총체적 고객만족점수에 있어서 상위망을 추대하려면 반드시 만족시켜야 하는 요소들을 제시하고 있는데, 제품 관련 요인과 서비스관련 요인, 구입요인 등의 세가지로 분류하고 있다.

그러므로 자사가 제공하는 상품 및 서비스, 기업이미지 등에 대하여 고객의 만족을 획득하기 위해 정기적으로 만족도 조사를 실시하여 그 결과를 기초로 불만족한 사항을 신속하게 개선하고 보다 높은 만족도를 추구하는 경영활동을 전개해야 한다. 이것이 곧 고객만족 경영의 골자이다. 11)

11) D. W. Mellott, jr., *Fundamentals of Consumer Behavior*, Penn Well Books, Tulsa, Oklahoma, 1983, pp. 513-515.

3) 고객만족에 대한 연구

이미 세계의 모든 기업이 접하고 있는 주요 시장에서는 상품보급률이 포화상태에 이르렀다. 이러한 상황에서 새롭게 인식되는 중요한 사실은 아무리 좋은 상품이라도 소비자 욕구에 부응하지 못하면 팔리지 않는다는 것이다.

경쟁산업에 속한 모든 기업들은 고객지향적 또는 시장지향적 사고에 근거하여 설정한 기치아래 장기경영목표를 수립하고 실행하는 전사적인 노력을 아끼지 않고 있다.

고객지향적 사고는 1950년대 미국의 마케팅 관리자들이 고객의 욕구에 대해 깊은 관심을 가지면서 시작되었다. 이들이 추구하고자 했던 고객지향적 사고는 고객의 욕구를 이해하고 반응하며, 모든 기업조직의 활동들을 고객의 욕구에 부응하도록 한다는 특징을 가지고 있다.

또 하나의 흐름은 스칸디나비아항공의 ‘진실된 순간 (Moment Of Truth)’에서 보이는 것처럼 실제 고객만족을 기업경영에 적용한 것이다. 스칸디나비아항공의 사장 얀 칼슨(Jan Carlzon)은 “매일 고객과 만나는 최일선의 사원에게 15초의 ‘진실된 순간’동안에 아이디어, 방법, 대책을 강구할 수 있는 책임과 권한을 위임해야 한다”고 하여 고객과의 접촉의 중요성을 강조하고 있다.

이것을 미국에서 받아들인 연구로는 알브레히트와 켄케(R. Zemke) 등의 연구가 있고, 특히 알브레히트는 그의 저서 ‘역 피라미드’에서 대량생산의 GM경영체계가 미래의 서비스사회에서는 제대로 기능을 발휘하지 못한다고 하여 지금까지의 기업조직을 근본적으로 개혁하는 역피라미드 조직의 운영을 제창하였다.

또 하나의 접근으로 1975년부터 5년간에 걸쳐 미국소비자 문제국이 실시한 ‘소비자 불만처리’ 조사결과를 기초로 만들어진 ‘굿맨이론(Goodman Theory)’을 들 수 있다. 이 연구는 고객들의 정신적인 여러 요소를 정량적으로 지수화했다는 점에서 획기적이다.

굿맨은 고객만족 경영의 필요성에 대한 확신을 줌으로써 이 개념의 확산에 가장 결정적인 계기를 마련했다. 즉, 고객만족의 중요성을 강조하기 위해서 제시한 굿맨이론의 요지는 고객의 고충해결이 재구매율을 높이게 되며, 반대로 고충해결에 불만을 가진 고객이 자사에 부정적 구전(Bad Word of Mouth Communication)을 하게 되면 치명적으로 이탈고객을 만들어낼 수 있다는 것이다.

이러한 맥락에서 보면 고객의 창출과 유지에 중요한 점의 하나는 고객과 접촉하는 일선 사원에게 권한을 부여하는 것이다. 즉, 고객과 접촉하는 사원들이 고객의 만족을 극대화하는 의사결정을 내릴 수 있도록 적극적으로 지원해야 한다는 것이다.

그러므로 기업은 고객의 구입전 기대치와 구입후 만족도를 조사 비교하여 고객이 불만족스럽게 느끼는 내용을 신속하게 개선·보완하고, 나아가서 지속적으로 고객의 욕구를 충족시키기 위해 다양한 노력을 전개해야 하는 바, 특히 고객과 접촉하는 종업원에게 권한을 부여하고 적극적인 지원을 하는 한편, 내부고객의 만족에도 심혈을 기울여야 한다.

4) 내부고객의 만족요인

내부고객은 조직의 최일선에서 최종고객과의 접점을 이루며 소비자들의 만족 혹은 불만을 결정하는 장본인이다. 그들이 참여하는 가치의 창조-부가-판매-통제라는 일련의 가치사슬은 최종고객을 위한 기업의 활동 전부라고 해도 지나치지 않다.

따라서 내부고객의 질은, 곧 기업이 추구하는 고객만족의 질을 결정한다고 해도 과언이 아닐 것이다. 내부고객의 만족요소 및 그 조건은 기업의 품질을 안정적으로 유지하면서 향상시켜나갈 수 있는 기본적인 조건임과 동시에 그 만족수준에 따라 기업의 성장 잠재력을 점쳐볼 수 있는 척도로 보아도 무방

할 것이다. 그러나 종업원들도 역시 새로운 고객만족 경영에 올바른 역할을 수행하기 위해서는 의식개혁을 수반하는 철저한 교육을 받아야 한다. 이는 종업원이 내부고객으로서의 진정한 역할을 할 수 있는 고객만족에 대한 이해와 그 실천구조에 대한 적극적인 참여는 종업원들에게 본래적으로 내재하고 있지 않음을 의미한다.

따라서 고객만족 경영의 초기형태에 있어 내부고객 만족요소는 고객만족 경영이 얼마만큼 원래적인 내부고객의 역할을 수행할 수 있도록 체계화되었는지 그리고 얼마만큼 그들이 고객만족경영에 대해 이해하고 있는지의 여부가 그 만족도와 큰 상관성을 지닌다고 할 수 있다. 따라서 내부고객의 만족은 자신의 업무에 대한 충분한 이해와 권한을 가지고 자신의 일을 차원높게 완수함으로써 얻어지는 만족으로 정의한다.

이러한 만족을 달성하기 위한 조건으로는 업무체계의 합리화와 자신의 업무에 필요한 정보의 제공, 관련 타부서와의 원활한 협력 등이 필수요건이 된다. 업무체계의 합리화나 정보수급체계는 기업전체의 시스템에 관련하여 조정할 수 있으며, 관련 타부서와의 업무협력과정에 있어서, 상대는 자신이 최고의 서비스를 제공해야 할 고객이고, 나 역시 타직원으로부터 최고의 품질로 서비스를 받아야 하는 고객관계에 있다는 고객서비스의 개념에서 출발한다. 이러한 직원끼리의 「상호고객개념」은 부서간 뿐만 아니라 같은 부서 내 혹은 한 팀내의 성원들에게도 적용된다. 따라서 고객의 욕구를 잘 파악한다는 것은 내부고객에게는 상대의 업무내용을 이해하게 되는 것이고 그만큼 자기 내부고객인 상대방의 업무완성도를 위해 서로가 노력하게 된다. 이는 조직문화적 측면에서 가치창조의 품질을 계속 상승시키는 적극적 작업환경을 구축하게 되고 더불어 외부고객에 대한 고객만족 개념으로까지 확대시킬 수 있는 효과를 가져올 수 있다.

내부고객의 원활한 서비스나 만족이 이루어지기 위해서 조직적 측면에서

반드시 갖추어야 할 사항은 각 직원들에 대한 대폭적인 권한위양과 정보전달 체계 두 가지로 볼 수 있다. 대폭적인 권한위양은 내부고객들 사이의 가장 작은 단위에서 업무가 결정, 종결되게 함으로써 신속한 대응력을 배양할 수 있다. 정보전달체계도 권한이양으로 빠른 결정을 할 때, 조직전체의 맥락에 대해 반하지 않기 위해 반드시 전제되어야 하는 부분이다.

기업의 제도적 측면에서 내부고객의 만족을 이룰 수 있는 필요조건을 정리하면 다음과 같다.

- ① 고객만족경영에 대한 정확한 교육지원을 통한 이해
- ② 자사의 고객만족실천을 위한 적극적인 의지의 교류
- ③ 권한위양으로 직원들 업무의 책임감 증대 및 보다 빠른 의사결정라인
- ④ 업무개선을 통한 불필요한 업무의 철폐
- ⑤ 직원 서비스문화로 기업이 직원에 대해 봉사한다는 지원문화의 확산
- ⑥ 제안제도 활성화를 통한 직원의 참여유도
- ⑦ 직원의 업무에 필요한 정보의 질, 정확성, 시기 적절함
- ⑧ 업무관련자의 전문적 기술성
- ⑨ 직원의견이나 문제에 대한 즉각적인 대응체제
- ⑩ 자신의 업무에 대한 이해

이러한 조건을 통해 형성되는 적극적이고 긍정적인 조직문화의 활성화를 통해 직원들은 회사뿐만 아니라 자신의 업무에 대한 만족감을 실현하게 되며, 그것은 바로 고객만족을 위한 전제조건이 된다. 이러한 제도적 측면은 또한 기업이 이전의 일부부서만의 마케팅역할을 전사조직으로 확대 강화하는 역할을 하게 된다.¹²⁾

12) 우경자, "고객만족모형의 개발과 응용", 석사학위논문 연세대학교 경영대학원, 1993, p. 7.

2. 내부고객만족의 선행연구

기업조직은 외부고객의 만족에만 국한해선 안된다. 외부고객의 만족을 위해서는 가치를 생산하는 사내의 가치생산고객과 가치의 생산 및 사용을 지원하는 지원고객의 만족이 전제되어야 한다. 이를 위해서는 시장환경에 걸맞는 고객지향적 가치관과 고객지향적 업무 프로세서의 전환이 대두되어야 한다.

오늘날 우리나라의 기업조직들은 이러한 외부 고객만족의 필요성은 잘 알면서도 정작 내부고객인 종업원의 만족에 대해 무관심한 기업이 적지 않다. 종업원 만족과 외부고객의 만족은 별개의 개념처럼 보이지만 동전의 앞뒷면이나 다름없다.

고객만족 경영으로 급성장한 해외 선진기업들이 종업원 만족을 위해 채택하고 있는 핵심포인트는 대체로 공통적인 성격을 지니고 있는데, 교육과 훈련의 중시, 성취욕구를 중시하는 분위기 조성, 권한위양, 급여 인센티브, 동료 종업원을 고객으로 대하는 정신, 보상과 동기부여, 기타 작업환경의 개선 등을 들 수 있다. 이와함께 정보공유조직과 자율경영팀의 운영도 종업원만족의 또 다른 방법으로 제시될 수 있다. 13)

내부고객의 만족에 대한 사례로 일본전신전화주식회사(NTT)에서 독립한 NTT데이터통신(주)는 1991년 품질경영을 도입·실시하여 1993년 데밍(Deming)상 수상업체로 선정되었다. 그 선정 이유 중의 하나는 종업원 만족이 고객만족을 위한 지름길임을 인식하고 종업원의 만족도를 향상시키기 위한 각종 시책을 효율적으로 추진하여 기업체질의 변혁에 성공하였다는 점이다.

종업원의 만족을 높이기 위해 이 회사가 실시한 시책으로는 첫째, 의사소통의 활성화 둘째, 복리후생 서비스의 향상 셋째, 전 사원 경영참가의 추진

13) 이재규, 「리엔지니어링과 카이젠」, 21세기북스, 1994, pp. 308-312.

넷째, 근무시간의 탄력적 운영 등이었고 각종 시책의 효과를 측정하기 위하여 회사, 업무, 인간관계, 노동시간, 직장환경, 인재육성, 복리후생 등에 대한 종업원 만족도를 정기적으로 실시하고 있다. 종업원의 만족에 대한 시책은 이외에도 복리후생 시설의 확충, 자기개발 기회의 제공, 공정하고 합리적인 인사제도의 운영, 종업원 의사의 존중 및 의사반영 기회의 확대 등과 같이 다양하게 생각해 볼 수 있다. 14)

또한 내부고객의 관계는 기업조직내에서 구성원간, 부서간 우수한 서비스를 주고받는 관계에 의해 만족으로 연결될 수 있다. 이때의 한 서비스는 첫째, 조직구성원의 적극적인 참여, 둘째, 조직내 업무협조의 강조, 셋째, 개별적 의사소통의 원활과 신속한 결정, 넷째, 우수한 업적에 대한 보상, 다섯째, 개인적 성취를 느낄 수 있는 의욕적 도전기회의 부여 등을 의미하는 것이다. 15)

한편 알브레히트는 내부고객이 이처럼 중요하다면 종업원(내부고객)의 입장에서 본 직장생활의 질이 간과될 수 없다고 제시하고, 이는 기업문화의 사풍을 이해하기 편리한 척도로 사용될 수 있다고 하면서 이러한 질높은 직장생활의 요인으로 ① 보람있는 업무 ② 안정된 노동조건 ③ 충분한 급여와 복지 ④ 직무안정 ⑤ 우수한 감독 ⑥ 업적의 신속한 피드백 ⑦ 성장의 기회 ⑧ 성공의 가능성 ⑨ 긍정적인 분위기 ⑩ 공정성과 페어플레이 등의 10가지를 제시하고 있다. 16)

14) 류한주, 「TQM에 의한 경영혁신」, 한국생산성본부, 1994, pp. 110-113.

15) 권순홍, 「안에서 시작하는 고객만족」, LG주간경제, 럭키금성경제연구소, 1993, p. 39.

16) K. Albrecht, *Organization Development*, Prentice-Hall, 1983, pp. 76-77.

3. 종업원 만족과 직무만족

종업원은 고객을 위해서 서비스기업이 창출한 서비스를 제공하는 사람이다.

모든 서비스기업에서 종업원이 다 중요하지만 특히 유형적 제품의 단서가 없거나 종업원의 행동이나 태도를 보고 서비스기업의 인상을 갖게 되는 경우 더 그렇다. 이들은 서비스 생산의 일을 할 뿐만 아니라 운영, 마케팅의 일도 수행한다. 공식적인 판매원으로 서비스 질 인식에 결정적인 영향을 주므로 이들이 얼마나 효과적으로 또 효율적으로 서비스를 잘 수행하느냐에 따라 서비스 기업의 성패가 좌우된다고 해도 과언이 아니다.

왜냐하면, 고객은 종업원을 통해서 기업을 평가한다. 종업원은 일선에서 고객과 접촉하는 사람들이다. 그들은 고객이 원하는 서비스가 무엇인지를 알고 제공해준다. 따라서 서비스 기업에선 각 종업원이 바로 기업서비스의 판매원이라는 인식을 해야한다. 종업원에 대한 관심과 관리는 매우 중요한 관리대상이 된다.

서비스 조직의 성패는 인적자원을 얼마나 잘 관리하느냐에 달려있다고 해도 과언이 아니다. 그래서 서비스 종업원을 모집, 선발, 훈련, 배치하고 동기를 부여하는데 크게 신경을 쓰는 이유도 거기에 있다. 서비스 기업에서 일하는 사람들은 각기 다른 사회적 환경에서 독특한 욕구와 동기를 가진 사람들이다. 이들은 개인으로서 자신이 갖고 있는 욕구와 기업의 사업욕구가 같이 맞아 떨어질 때, 기업을 위해 자신의 모든 에너지를 쏟으려 할 것이다. 이를 뒤집어 설명하면, 서비스 조직이 종업원 개인을 위해 적절한 환경을 만들어 주면 그들은 기업을 위해 모든 노력을 한다는 의미이다. 바로 이런 사고는 서비스 기업이 고객뿐만 아니라 종업원에게도 스스로를 마케팅해야 된다는 주장을 합리화 시키는 배경이 된다. 서비스 기업은 자신의 성장욕구와 서비스과업에 잘맞는 사람 중에서 필요한 인원을 뽑아야 한다.

실제 경험이나 전문기술은 없어도 일을 하고 싶어하고 서비스에 흥미를 강하게 느끼는 사람들을 뽑아 훈련시켜 일을 시키면, 매우 성과가 높은 예가 많다. 따라서 서비스 기업은 그러한 종업원의 삶에 대한 욕구와 내적 에너지를 이해하고 그들이 성취감을 얻을 수 있게 기회를 제공하고 일을 설계하는 게 무엇보다도 중요하다.

만일 일과 개인의 취미나 흥미를 분리해서 일을 시킬 경우 결국 서비스질은 하락하고 비용만 들게 되는 결과가 된다. 비록 단순한 일이라도 그 일에서 개인적인 해방감과 성장기회를 발견할 수 있다면 그런 사람은 헌신적으로 자신의 능력을 발휘하게 될 것이다.

「종업원의 만족없이 고객만족은 없다.」라는 말이 있다. 내부마케팅 활동에 대한 종업원의 만족이 고객만족으로 이어지고 그것이 종국적으로 기업의 목표실현으로 이어진다고 볼 때 종업원의 직무만족은 매우 중요한 의미를 갖는다. 직무만족(job satisfaction)은 직무자체를 비롯한 직무환경에 대한 평가에서 얻어지는 감정적, 정서적 만족상태이다. 직무만족이 중요한 이유는 그것이 구성원의 성과, 생산성 향상, 조직에 대한 자부심과 충성심, 원만한 인간관계, 책임의식 등과 밀접한 관계를 맺고 있기 때문이다. 따라서 인적요소가 강한 서비스 기업은 종업원에게 매력적인 직무와 직무환경을 하나의 패케지로서 제공해야 하고 그것이 내부마케팅 전략에서 중요하다. 서비스 종업원이 자신의 직무와 직무환경, 즉 내부마케팅 활동에 대한 인식은 직접적으로 직무만족에 영향을 미친다.

종업원의 만족은 구체적으로 일에 대한 만족, 직장에 대한 만족, 조직인사에 대한 만족, 근로조건에 대한 만족, 회사에 대한 만족으로 구분된다. 이와 같은 조건에 대해서 스스로 만족한 종업원은 고객을 만족시킬 수 있는 심리적, 행동적 자세가 갖춰지게 된다. 진정한 의미의 고객만족은 종업원의 마음속에서 우러나오는 서비스 정신에 의해서만이 가능한 것이다.

4. 내부마케팅의 유형

종업원에는 고객과 직접 접촉하는 사람과 직접 접촉하지 않는 사람이 있다. 어떤 종업원은 서비스의 구매와 소비단계에서 고객이 볼 수 있는 종업원이 있고 아예 볼 수 없는 종업원이 있다. 식당에서 일하는 웨이터는 고객과 직접 접촉하고 고객이 볼 수 있는 종업원이나 전화교환원은 고객과 접촉은 하지만 직접 만나지는 않는다. 은행에서 전산요원은 고객이 볼 수는 있지만 직접 접촉하지는 않는다. 사무실 뒤에서 일하는 정리담당자는 직접 접촉도 볼 수도 없는 종업원이다.

고객과 직접 접촉하는 서비스 종업원은 서비스 조직에서 중요한 사람들이다. 성공하는 서비스 기업은 이들을 조직도상에서 가장 위에 놓는 것도 바로 그런 이유 때문이다. 서비스 종업원의 고객과의 접촉도 실제 고객과의 접촉량에 따라 다양하게 나타난다.

서비스에서 고객접촉은 서비스 시스템이나 서비스 창출과정에 나타나서 서비스 제공과정에서 직접 관여하는 것을 말한다. 고접촉과 저접촉의 차이는 서비스 시스템에 있는 총시간 중 실제 고객을 서비스해 준 시간의 비율로 구별할 수가 있다. 이런 의미로 볼 때 호텔, 식당, 학교는 고접촉 서비스 시스템이고 전화나 우체국 서비스는 저접촉 서비스 시스템이다. 고접촉 서비스 시스템에서는 인적인 요소가 서비스 산출에 큰 영향을 미쳐 서비스 제품의 질과 서비스 종업원을 분리할 수가 없다.

서비스의 유형과 질을 서비스 종업원과 연결시켜볼 때 유용한 개념이 바로 그랜루스가 제시한 기술적 질과 기능적 질 개념이다.

기술적인 질은 서비스 조직과의 상호작용에서 얻는 것으로 호텔의 호텔방, 식당에서 식사, 수송회사의 수송서비스 등이 해당한다. 이런 질은 제품에서 처럼 객관적인 측정이 가능하다. 이것은 서비스에 대한 고객평가에서 중요한 요소가 된다.

한편, 기능적인 질은 서비스의 기술적인 질이 어떻게 이전되느냐 하는 문제이다. 기술적인 질이 제공되는 방법에서 두가지 중요한 요소는 바로 과정과 운영시스템에 관련된 사람들이다. 기능적인 질은 객관적으로 측정하기가 힘들다. 그렇지만 이런 기능적인 질도 서비스에 대한 고객평가에서 중요하다. 기능적인 질은 종업원의 태도, 행동, 그들간의 관계, 고객과 접촉하는 종업원의 중요성, 외모, 고객에 대한 친밀성과 서비스 마인드 등이 포함된다. 서비스 마케터(service marketer)는 서비스 종업원의 질과 그들의 수행에 대한 여러 측면에서 관심있게 눈여겨 봐야 한다. 그런 측면들을 잘 관리해야 서비스 질이 향상되기 때문이다.

서비스 기업에서는 서비스 산출을 위해 여러 구성원의 팀워크를 이루지 않으면 양질의 서비스 질이 창출될 수가 없다. 종업원 상호간, 종업원과 경영자간의 이해와 협동 및 단결이 있어야 공동의 목표추진이 가능해진다. 또 종업원이 직무수행에서 적성이 맞지않거나 능력이 부족한 경우나 직무수행에 필요한 기술이나 장비를 충분히 습득, 확보하지 못한 경우 높은 질의 서비스를 고객에게 제공할 수가 없다.

서비스 현장에서 종업원이 고객의 욕구를 어떻게 충족시켜야 할지를 잘 모른다면 종업원의 직무 스트레스는 커지게 된다. 만일 서비스 수행과정에서 발생하는 문제상황을 종업원이 융통성있게 적응해 처리할 수 있다면 직무수행에 대한 통제는 높아지고 서비스 수행은 향상되게 된다. 자신이 일을 처리하는데 있어 어찌할 줄 모른다면 서비스를 잘 수행할 수 없으므로 직무를 통제하고 융통성을 발휘할 수 있다고 생각하는 것이 중요하다.

그리고 종업원이 자신이 수행한 서비스 산출의 결과가 올바르게 평가되고 있는지 또 그에 대한 적정하고 공평한 보상이 뒤따르는지에 대한 인식도 직무만족과 직결된다. 여기서 중요한 것은 단순한 성과측정이 아니라 종업원이 고객을 얼마나 잘 다루고 좋은 관계를 유지하도록 노력했느냐 하는 행동

적 평가가 중요하다. 서비스 종업원 특히接客원의 경우는 고객의 입장도 반영하고 고객의 요구도 무시 못할 중간입장에 있어 직무에서 내적 갈등이 심할 수 있다. 이런 갈등이 심해지면 직무수행이나 만족감에 부정적인 영향을 미치게 된다. 그것은 직무와 관련된 역할갈등이 긴장감과 불안감과 비례하고 직무만족과는 반비례하기 때문이다. 아울러 상급자로부터 충분한 정보를 제공받지 못하고 서비스 자체를 이해못하고 고객요구치리나 상급자의 의도를 잘 파악하지 못할 경우 종업원은 자신의 역할 모호성을 경험하게 된다.

서비스 기업에서 종업원은 광고의 제일의 대상이 되어야 한다. 만일 그들이 광고내용을 사전에 인식하지 못하는 경우 과잉약속을 할 가능성이 높아 고객불만을 가져올 수가 있다. 또 광고를 하지 않는 경우에는 각 부서간의 수평적 커뮤니케이션이 충분히 이뤄져야 한다. 또 서비스 기업은 업체간의 과잉경쟁으로 서비스 종업원에게 고객유치에 대한 압력을 가하는 경우가 많은데 이것이 종업원에게 직무환경에 대한 부정적인 영향을 미치게 된다.



제 3 절 내부마케팅 전략

1. 내부마케팅의 성공요건

만약 내부마케팅 활동이 그저 캠페인으로서 또는 다른 관리활동과 연관이 없이 개별적인 활동으로서만 실시되게 되면 그 효과는 미미할 것이다. 조직 구조나 기업의 전략이 서비스 문화의 확립을 지지해야 한다. 또한 고위관리자나 중간관리자들이 내부마케팅에서 제대로 역할을 수행하기 위해서는 그들의 관리방법이나 지도방식이 지원적이어야 한다.

성공적인 내부마케팅을 위한 요건은 다음과 같다.

첫째, 내부마케팅이 전략적 관리의 주요한 부분으로 인식되어야 한다.

둘째, 내부마케팅 과정이 조직구조나 경영층지원의 부족으로 방해받지 않아야 한다.

셋째, 최고 경영층이 내부마케팅에 대해 지속적으로 적극적인 지원을 해야 한다.

내부마케팅이 성공하기 위해서는 최고경영자로부터 시작되어야 한다. 그 다음 중간관리자나 일선관리자들이 내부마케팅 활동하에서 자기역할을 받아들이고, 제대로 수행해야 한다. 그럴 때에 비로소 고객과의 접점에 있는 종업원에 대한 마케팅 노력이 성공할 수 있다. 종업원의 서비스 마인드나 능력은 상사의 지원이나 격려에 많이 의존하기 때문이다.

물론, 최일선 종업원 이외에 모든 종업원들이 함께 참여해야 한다. 고객과의 접점에 있는 종업원이 직접적으로 고객과 대하고 상호작용적 마케팅 업무를 수행하므로 자연스럽게 내부마케팅의 주 대상이 된다. 그러나 이들은 종종 다른 종업원들이나 다른 부서의 지원이 필요하게 된다. 또한, 많은 수의 종업원들이 고객들과는 직접 만나지 않지만 고객이 받는 서비스에는 간접적

으로 영향을 끼치게 된다. 따라서 고객과 접하는 종업원들이 업무를 수행하는 능력이 이들의 서비스 지향성에 의존하게 된다. 이런 종업원들은 지원부서 직원으로서 내부고객을 대할 때 고객지향적 자세로 일해야 한다. 비록 그들의 고객이 외부에 있지 않고 내부에 있지만 여전히 마케팅 노력을 해야 하는 것이다. 그러므로 내부마케팅 활동의 대상으로는 최고 경영자, 중간관리자, 일선종업원, 지원부서 종업원 모두가 포함된다.

2. 내부마케팅 상품

외부고객이나 외부시장이 반응하도록 하기 위해서는 좋은 제품이나 서비스가 필요하다. 마찬가지로 내부시장에 있어서도 좋은 상품이 필요하다. 훌륭한 내부마케팅 즉, 고객지향적 성과를 기대하기 위해서는 기업이 종업원에게 매력적인 상품을 제공해야 한다. 내부상품은 고객지향성에 대한 관리자의 요구나 좋은 성과에 대한 기대에 대해 호의적으로 반응하도록 종업원에게 동기를 부여하는 작업환경이다.

더욱이 훌륭한 종업원을 유치하고 보유할수 있도록 하는 직무나 환경을 포함한다. 관리방법, 인사정책, 직무자체의 성격, 계획 및 실행과정 등이 포함될 것이다. 외부고객에게 판매하는 제품이나 서비스처럼 시장지향적으로 내부상품을 개발해야 할 것이다. 이를 위해서는 경영층의 전략적 의사결정이 필요하다. <표 2-1>에 내부마케팅을 외부마케팅과 대비시켜 정리하고 있다.

제 3 절 내부마케팅 전략

1. 내부마케팅의 성공요건

만약 내부마케팅 활동이 그저 캠페인으로서 또는 다른 관리활동과 연관이 없이 개별적인 활동으로서만 실시되게 되면 그 효과는 미미할 것이다. 조직 구조나 기업의 전략이 서비스 문화의 확립을 지지해야 한다. 또한 고위관리자나 중간관리자들이 내부마케팅에서 제대로 역할을 수행하기 위해서는 그들의 관리방법이나 지도방식이 지원적이어야 한다.

성공적인 내부마케팅을 위한 요건은 다음과 같다.

첫째, 내부마케팅이 전략적 관리의 주요한 부분으로 인식되어야 한다.

둘째, 내부마케팅 과정이 조직구조나 경영층지원의 부족으로 방해받지 않아야 한다.

셋째, 최고 경영층이 내부마케팅에 대해 지속적으로 적극적인 지원을 해야 한다.

내부마케팅이 성공하기 위해서는 최고경영자로부터 시작되어야 한다. 그 다음 중간관리자나 일선관리자들이 내부마케팅 활동하에서 자기역할을 받아들이고, 제대로 수행해야 한다. 그럴 때에 비로소 고객과의 접점에 있는 종업원에 대한 마케팅 노력이 성공할 수 있다. 종업원의 서비스 마인드나 능력은 상사의 지원이나 격려에 많이 의존하기 때문이다.

물론, 최일선 종업원 이외에 모든 종업원들이 함께 참여해야 한다. 고객과의 접점에 있는 종업원이 직접적으로 고객과 대하고 상호작용적 마케팅 업무를 수행하므로 자연스럽게 내부마케팅의 주 대상이 된다. 그러나 이들은 종종 다른 종업원들이나 다른 부서의 지원이 필요하게 된다. 또한, 많은 수의 종업원들이 고객들과는 직접 만나지 않지만 고객이 받는 서비스에는 간접적

으로 영향을 끼치게 된다. 따라서 고객과 접하는 종업원들이 업무를 수행하는 능력이 이들의 서비스 지향성에 의존하게 된다. 이런 종업원들은 지원부서 직원으로서 내부고객을 대할 때 고객지향적 자세로 일해야 한다. 비록 그들의 고객이 외부에 있지 않고 내부에 있지만 여전히 마케팅 노력을 해야 하는 것이다. 그러므로 내부마케팅 활동의 대상으로는 최고 경영자, 중간관리자, 일선종업원, 지원부서 종업원 모두가 포함된다.

2. 내부마케팅 상품

외부고객이나 외부시장이 반응하도록 하기 위해서는 좋은 제품이나 서비스가 필요하다. 마찬가지로 내부시장에 있어서도 좋은 상품이 필요하다. 훌륭한 내부마케팅 즉, 고객지향적 성과를 기대하기 위해서는 기업이 종업원에게 매력적인 상품을 제공해야 한다. 내부상품은 고객지향성에 대한 관리자의 요구나 좋은 성과에 대한 기대에 대해 호의적으로 반응하도록 종업원에게 동기를 부여하는 작업환경이다.

더욱이 훌륭한 종업원을 유치하고 보유할수 있도록 하는 직무나 환경을 포함한다. 관리방법, 인사정책, 직무자체의 성격, 계획 및 실행과정 등이 포함될 것이다. 외부고객에게 판매하는 제품이나 서비스처럼 시장지향적으로 내부상품을 개발해야 할 것이다. 이를 위해서는 경영층의 전략적 의사결정이 필요하다. <표 2-1>에 내부마케팅을 외부마케팅과 대비시켜 정리하고 있다.

제 3 절 내부마케팅 전략

1. 내부마케팅의 성공요건

만약 내부마케팅 활동이 그저 캠페인으로서 또는 다른 관리활동과 연관이 없이 개별적인 활동으로서만 실시되게 되면 그 효과는 미미할 것이다. 조직 구조나 기업의 전략이 서비스 문화의 확립을 지지해야 한다. 또한 고위관리자나 중간관리자들이 내부마케팅에서 제대로 역할을 수행하기 위해서는 그들의 관리방법이나 지도방식이 지원적이어야 한다.

성공적인 내부마케팅을 위한 요건은 다음과 같다.

첫째, 내부마케팅이 전략적 관리의 주요한 부분으로 인식되어야 한다.

둘째, 내부마케팅 과정이 조직구조나 경영층지원의 부족으로 방해받지 않아야 한다.

셋째, 최고 경영층이 내부마케팅에 대해 지속적으로 적극적인 지원을 해야 한다.

내부마케팅이 성공하기 위해서는 최고경영자로부터 시작되어야 한다. 그 다음 중간관리자나 일선관리자들이 내부마케팅 활동하에서 자기역할을 받아들이고, 제대로 수행해야 한다. 그럴 때에 비로소 고객과의 접점에 있는 종업원에 대한 마케팅 노력이 성공할 수 있다. 종업원의 서비스 마인드나 능력은 상사의 지원이나 격려에 많이 의존하기 때문이다.

물론, 최일선 종업원 이외에 모든 종업원들이 함께 참여해야 한다. 고객과의 접점에 있는 종업원이 직접적으로 고객과 대하고 상호작용적 마케팅 업무를 수행하므로 자연스럽게 내부마케팅의 주 대상이 된다. 그러나 이들은 종종 다른 종업원들이나 다른 부서의 지원이 필요하게 된다. 또한, 많은 수의 종업원들이 고객들과는 직접 만나지 않지만 고객이 받는 서비스에는 간접적

으로 영향을 끼치게 된다. 따라서 고객과 접하는 종업원들이 업무를 수행하는 능력이 이들의 서비스 지향성에 의존하게 된다. 이런 종업원들은 지원부서 직원으로서 내부고객을 대할 때 고객지향적 자세로 일해야 한다. 비록 그들의 고객이 외부에 있지 않고 내부에 있지만 여전히 마케팅 노력을 해야 하는 것이다. 그러므로 내부마케팅 활동의 대상으로는 최고 경영자, 중간관리자, 일선종업원, 지원부서 종업원 모두가 포함된다.

2. 내부마케팅 상품

외부고객이나 외부시장이 반응하도록 하기 위해서는 좋은 제품이나 서비스가 필요하다. 마찬가지로 내부시장에 있어서도 좋은 상품이 필요하다. 훌륭한 내부마케팅 즉, 고객지향적 성과를 기대하기 위해서는 기업이 종업원에게 매력적인 상품을 제공해야 한다. 내부상품은 고객지향성에 대한 관리자의 요구나 좋은 성과에 대한 기대에 대해 호의적으로 반응하도록 종업원에게 동기를 부여하는 작업환경이다.

더욱이 훌륭한 종업원을 유치하고 보유할수 있도록 하는 직무나 환경을 포함한다. 관리방법, 인사정책, 직무자체의 성격, 계획 및 실행과정 등이 포함될 것이다. 외부고객에게 판매하는 제품이나 서비스처럼 시장지향적으로 내부상품을 개발해야 할 것이다. 이를 위해서는 경영층의 전략적 의사결정이 필요하다. <표 2-1>에 내부마케팅을 외부마케팅과 대비시켜 정리하고 있다.

<표 2-1> 외부마케팅과 내부마케팅의 비교

구 분	외부마케팅	내부마케팅
대 상	소비자(외부고객)	종업원(내부고객)
제 공 물	상 품	직무 및 작업환경
가 격	상품의 대가	직무의 대가
목 표	소비자 만족	종업원 만족

자료 : 이유재, 「서비스마케팅」, 학현사, 1997, p. 395.

내부마케팅의 목표는 종업원 만족의 향상이다.

“종업원만족(employee satisfaction)없이 고객만족(customer satisfaction)은 없다” 라는 말을 종종 듣는다.

종업원 만족은 다음과 같은 과정으로 나누어 볼 수 있다.¹⁷⁾

1) 일에 대한 만족도

- 지금 하는 일이 자신을 성장시켜 주는가?
 - 자유재량의 폭이 넓은가?
 - 고객이나 타 부서의 사람에게 공헌하고 있는가?
- 등을 보면서 일의 보람을 확인한다.

2) 직장에 대한 만족도

- 상사와의 커뮤니케이션은 잘 이루어지고 있는가?
 - 동료들과의 커뮤니케이션은 잘 되는가?
 - 결정된 일을 모두 수행하려는 결속력이 있는가?
- 등의 직장 분위기이다.

17) 이유재(1997), 전제서, pp. 396-397.

3)조직인사에 대한 만족도

- 인사평가와 채우는 공정하다고 생각하는가?
 - 실패를 비난하지 않고 재도전하게 해 주는가?
 - 개인의 성장을 지원해 주는가?
- 등 자신을 맡길 곳으로서 회사의 매력을 본다.

4)근로조건에 대한 만족도

- 복리후생은 충실하게 되어 있는가?
 - 소득 수준은 일에 비해 합당한가?
 - 근무 조건은 납득할 만한가?
- 등 장래생활에 대해 안심할 수 있는가를 본다.

5)회사에 대한 만족도

- 경영자세에 공감할 수 있는가?
 - 이 회사에 다니는 데 자부심을 가지고 있는가?
 - 지역사회에의 공헌 등 좋은 이미지를 가지고 있는가?
- 등에서 회사의 장래성에 대한 평가를 한다.

도요다 자동차에서도 고객만족의 기본전제는 종업원 만족이라고 강조한다. 스스로 만족하는 종업원이 고객을 만족시킬 수 있으며 친절도 자연스럽게 고객에게 전달된다는 것이다. 일방적으로 고객만족을 강요하여 종업원이 불만을 느낄 때 진정한 의미의 고객만족은 불가능하다. 고객을 만족시키기 위해서 근무시간이 8시간에서 11시간으로 늘어나 부담으로만 느껴지면 어느 종업원도 고객만족을 실천하지 않을 것이다. 소위 WIIFM(What's In It For Me? : 내게 무슨 도움이 되는가?)라는 질문에 대한 답을 종업원들이 이해하고 받아들여야 종업원의 자발적 참여를 통해 고객만족이 가능한 것이다.

3. 내부마케팅의 활동

종업원의 서비스 마인드나 고객지향성에 영향을 주는 것이면, 어떤 활동이든지 내부마케팅의 일환으로 볼 수 있다. 그러나 여기에서는 전형적인 내부마케팅 활동들을 중심으로 살펴보기로 한다.

1) 교육훈련

종업원들 사이에는 기업의 전략이나 자신의 중요성에 대한 이해가 부족한 경우가 종종 있다. 전략적 사고 뿐만 아니라 운용수준에서까지도 서비스 노하우가 부족한 것이 현실이다. 이것은 서비스 전략의 내용에 대한 지식이 부족하거나 서비스 분야에서 마케팅의 역할에 대해 잘 모르기 때문에 발생하는 문제일 수도 있다. 한편으로는 태도상의 문제일 수 있다. 무관심하거나 부정적인 태도는 바뀌어야 한다. 반면에 태도상 문제는 사실에 대한 이해부족 때문에 발생할 수도 있다. 그러므로 사실에 대한 지식을 높이는 것과 태도를 바꾸는 것은 상호 연관되어 있다.

미국의 맥도날드 햄버거 모의대학이나 KFC 모의대학은 종업원 교육훈련의 사례로 유명하다. 호텔신라는 1980년대 서비스 교육센터를 개장하여 매기 6개월간의 교육기간을 통해 많은 졸업생을 배출하였는데 초기의 과감한 투자가 상당한 효과를 거두고 있다는 내부평가를 받았다. 길병원에서 만든 과천 인력개발원, 국내 증권업계 최초로 연수부를 만든 대우증권, 대한항공의 서비스 아카데미 등이 서비스 기업에서의 인력의 중요성을 보여주는 예라 하겠다.¹⁸⁾

대규모적이고 우수한 훈련프로그램은 조직을 고객중심으로 바꾸는데 유효한 방법이다. 스칸디나비아 항공(SAS)은 조직 재활성화 노력의 일환으로 2만명 이상의 종업원의 훈련을 실시하고 영국항공사(British Airways)도 3만

18) 이유재(1997), 전계서, p. 398.

7천명 이상의 종업원의 훈련을 실시했다. 이러한 인적자원개발에 대한 대규모 투자의 배후에는 종업원들의 마인드와 기능을 개발하는 것이 중요하다는 확신이 숨어있는 데, 대부분의 초우량 서비스 기업들은 효과적인 종업원 훈련에 대한 프로그램을 가지고 있다.

내부 혹은 외부 프로그램 양자에서 종업원훈련은 내부마케팅의 기본 요소로서 가장 빈번하게 필요하다. 세가지 형태의 훈련이 있을 수 있다.

- ① 서비스 전략이 어떻게 작용하는가, 다른 종업원, 부서, 고객과의 관계에 있어서 자신의 역할은 무엇인가에 대한 전체적인 이해를 제공함
 - ② 서비스 전략과 마케팅 지향적 성과에 대한 호의적 태도를 개발하고 향상시킴
 - ③ 종업원들의 커뮤니케이션, 판매, 서비스 기술을 개발시키고 향상시킴
- 종업원훈련은 내부마케팅의 커뮤니케이션 관리 측면의 주요한 수단으로 볼 수 있다. 그러나, 또 한편으로는 태도관리의 일부분을 구성한다.



2) 경영지원 및 내부 커뮤니케이션

경영지원은 여러 가지 형태로 이루어질 수 있다. 예를 들어
첫째, 일상적 경영활동으로 공식적 훈련 프로그램의 계속
둘째, 일상적으로 부하직원에 대한 적극적 격려
셋째, 계획 및 의사결정에 대한 부하직원의 참여
넷째, 개방적이고 지원적인 내부 분위기의 형성

흔히 보면 교육 프로그램을 마치고 돌아온 종업원을 그저 방치하고 있거나 상사는 그들이 무엇을 배웠는지 또는 새로운 아이디어나 지식을 어떻게 이용할 것인지에 대해 별 관심이 없는 경우가 많다. 기껏해야 종업원들로 하여금 스스로 새 아이디어를 실시하게 그냥 놔두는 것이다. 많은 경우 종업원들은 상사를 포함한 모두가 자신들이 배운 것에 대해 전혀 관심이 없다는 사

실을 깨닫게 된다. 때로는 훈련을 받는다고 자리를 비운 것이 문제만을 야기시켰다고 생각하게 된다. 예를 들어 일손을 부족하게 만들었다는 것이다. 어느 누구도 교육 프로그램의 긍정적 효과에 대해서 신경을 쓰지 않는 것처럼 보이는 것이다. 이런 경우 교육을 통해 얻은 새로운 아이디어나 호의적 태도의 효과는 사라지게 된다.

경영자나 중간관리자는 종업원들이 새로운 아이디어를 실천하도록 적극적으로 권장하고 작업환경에 어떻게 응용할 수 있는가를 깨닫도록 도와 주어야 한다. 교육과정이나 프로그램의 연장선상에서 현장교육의 역할은 종업원들에게 도움이 되며 한편 격려를 제공하는 것이다.

일상적 업무에서 관리자들이 보여주는 관리방식도 작업환경과 내부 분위기에 즉각적인 영향을 미친다. 부하직원을 인정해 주는 것이 상당히 중요할 수 있는 것이다.

종업원들과 함께 하는 공동 계획과 의사결정도 차후의 활동에 대한 애착을 미리 확보하는 수단이다. 일선 종업원들은 고객과 심리적으로 가깝게 지내기 때문에 고객의 필요와 욕구에 대한 귀중한 정보를 가지고 있다. 따라서 이런 종업원들을 계획과정에 참여시킴으로써 의사결정을 보다 효과적으로 할 수 있다.

3) 내부 매스 커뮤니케이션과 정보지원

대부분 관리자들은 부하직원에게 새로운 서비스 지향적 전략과 새로운 사고방식에 대해 알려주기를 원하나 어떻게 해야 하는지를 모르는 수가 많다. 그러므로 다양한 종류의 보조물을 개발하는 것이 중요하다. 비디오 테이프나 다른 시청각물, 인쇄물을 이용해 직원들에게 설명을 하는 방법이 있다. 사내보, 업계관련 소책자, 내부 메모, 잡지 등 여러 매스 커뮤니케이션 수단을 사용하여 정보를 제공할 수 있다.

4) 인사관리

기업내 우수한 종업원을 채용하고 유지하는 것은 매우 중요하다. 마리오트사의 다우(Roger Dow)가 주장했듯이 “우리는 사람들을 어떤 직무든지 하도록 훈련시킬 수 있다. 그러나 친절한 태도를 갖게 하기 위해서는 채용 및 선발부터 시작되어야 한다.”

많은 서비스 기업에서 고객과의 접촉이 많은 직책은 보통 신입사원들에게 맡겨진다. 예를 들어 패스트푸드 식당의 카운터 보는 사람, 비행기 승무원, 버스 운전수, 사무실 안내원 등이다. 이런 직책에서 일을 잘 하게되면 승진되어 고객과의 접촉이 적은 직책으로 가는 것이 보통이다. 여기서 두 가지 위험을 발견할 수 있다. 첫째, 기업이 그 성공여부를 신참이며 훈련이 덜된 종업원들 손에 맡겨 두는 것이다. 패스트푸드 식당이나 버스의 경우 이런 종업원들이 기업의 현금거래 대부분을 담당한다. 둘째, 이런 직책에서 훌륭하게 해낸 종업원은 종종 승진되어 현 직책을 떠나게 되고 능력이 부족한 신참직원들에게 남겨두게 된다.

한편 종업원의 욕구는 그 성숙도에 따라 다양하기 때문에 종업원의 취향에 맞춘 관리가 중요하다. 예를 들어 단순히 생활유지 안정을 추구하는 저차원의 욕구에서부터 직무를 통한 자기능력의 발휘와 같은 고차원 욕구를 원하는 등 직무에 대한 욕구가 다양하다. 저차원 욕구를 가진 종업원에 대해서는 직무수행의 지침서 제시, 일상업무의 엄격한 체크 등이 필요하며 고차원 욕구를 가진 종업원에게는 업무만족도를 높이는 리더십이 필요할 것이다. 아울러 기업내 표창제도 등 각종의 동기부여책을 사용하여 종업원들의 능력을 최대한 활용하는 것이 중요하다.

종업원에게 동기를 부여하는 환경을 구축하는 것이 필요하다. 실제로 어느 기업에서는 활력이 넘치고 성취감이나 일에 대한 기대감과 흥분감까지 느낄 수 있다. 반면 어느 기업에서는 전반적으로 권태감이나 활력이 없는 무관

심을 발견할 수 있다. 동기부여환경이 존재하는가를 평가할 수 있는 지표로는 다음과 같은 것이 있다.

첫째, 종업원이 인식하는 '노동생활의 질'이다. 이는 직무만족도, 직무의 안정성, 승진기회, 유능한 감독자, 공정한 행동 등이 포함된다. 노동생활의 질이 높다고 인식할수록 종업원의 동기는 강한 것이다. 둘째, 전반적인 근로의식이다. 근로의식이 낮은 종업원이 강한 의욕을 가지고 일하길 기대할 수 없다. 셋째, 일반적인 활력수준으로 개인의 건강상태 및 심리적 안정도로 볼 수 있다. 피로에 젖은 서비스 종업원이 의욕적으로 일할 것이라고는 생각할 수 없다.

5) 외부 매스 커뮤니케이션

외부를 향한 광고 및 매스 커뮤니케이션 활동이 미치는 내부효과는 그다지 많이 알려지지 않고 있다. 그러나 종업원들은 광고 캠페인, 대중관계 활동 및 기타 매스 커뮤니케이션 수단에 대해 매우 관심 깊게 반응한다. 외부에 대한 광고 및 커뮤니케이션 전략은 사내보 등과 혼합되어 종업원의 동기부여, 교육, 기업의 의사전달을 위한 수단이 된다. 베리가 지적했듯이 종업원들은 광고의 제2의 청중이 되는 것이다. 따라서 광고캠페인, 소책자, 광고 등을 외부적으로 도입하기 전에 종업원들에게 제시해야 한다. 이렇게 함으로써 종업원의 애착을 높이고 혼동을 줄일 수 있다. 그 다음 단계로서는 외부 커뮤니케이션에 의해 영향을 받는 종업원집단과 협동으로 캠페인을 개발하는 것이 될 것이다.

6) 시장세분화

외부마케팅에서 소비자를 상대로 시장조사하고 시장세분화를 하듯이 내부고객에 대해서도 종업원들의 개인적 욕구나 라이프 스타일 등에 따라서 시장세분화 전략을 활용할 수 있다. 내부시장에서의 유용한 세분화 전략으로 연동근무시간제, 카페테리아식 후생제 등을 들 수 있다.¹⁹⁾

연동근무시간제(flexible time)는 종업원에게 출퇴근 시간에 대해 선택폭을 제공하는 제도이다. 예를 들어 전원이 회사에 출근해야 하는 시간대(이것은 필수근무시간으로 부른다.)와 각 종업원이 자유롭게 선택할 수 있는 시간대(연동근무시간으로 부른다)를 설정하여 종업원 스스로 근무시간 관리를 할 수 있게 하는 제도이다. 예를 들어 10시부터 4시까지는 필수적으로 근무해야 하나 출근시간은 7시부터 10시 사이에서 선택하고 퇴근시간은 4시부터 7시 사이에 선택할 수 있게 하는 것이다.

카페테리아식 후생제(cafeteria benefit)는 서비스 기업이 여러개의 복지 후생 계획을 제공하고 각 종업원이 그 몇 개를 취향에 따라 배합해서 선택할 수 있도록 하는 제도이다. 예를 들어 연금이나 보험 등을 일괄적으로 제공하지 않고 다양한 수준으로 제공하여 선택하도록 한다.

이와 같은 제도는 기업과 종업원 모두에게 이익을 준다. 기업의 입장에서는 종업원의 만족도 및 생산성의 증가, 직무시간대 개인적 용무의 감소, 상습적 결근과 전직의 감소, 단위당 노동비의 절약 등이다. 종업원의 입장에서는 개인적 욕구의 효율적 충족, 업무에 대한 만족도 증가, 우선순위에 따른 후생제의 선택 등이다. 결국 종업원을 동질적인 욕구를 갖는 집단으로 보는 것이 아니라 다양한 욕구를 지닌 이질적 집단으로 보며 세분화를 통해 대응한다는 것이다.

19) L.L. Berry, "Relationship Marketing," In Berry, L. L. et al., eds., *Emerging Perspectives of Services Marketing*. Chicago, IL : AMA. 1983. pp. 82-86.

7) 정서적 노동의 관리

서비스를 성공시키기 위해서는 서비스 업무를 효과적으로 수행할 수 있는 인재를 배치해야 한다. 사원의 지식과 기능 뿐만 아니라 일반적인 자세면에서 여러 가지가 요구된다. 성숙함, 사회적 예의범절, 인내력 등이 필요하다. 정신적인 피로나 스트레스를 느끼지 않고 고객과의 접촉이나 거래를 지속적으로 행할 수 있는가를 보는 것이다. 이는 심리학자들이 말하는 “정서적 노동”이라는 용어를 통해 설명할 수 있다²⁰⁾

정서적 노동(emotional labor)이란 종업원의 감정이 업무상 하나의 요소가 되는 노동을 말한다. 즉 인간으로서의 심리적, 감정적 반응이 업무결과에 반영되는 노동이다. 때로는 감정이 업무의 성과를 대부분 결정하는 경우가 있다. 정서적 노동의 비율이 높은 업무의 예로는 정신과 의사, 의사, 간호사, 소방사, 사회사업가, 경찰관 등을 들 수 있다. 이런 직종의 종사자들은 일상적으로 사람들과 접촉해야만 하고 대부분 경우 이 사람들이 뭔가 문제를 가지고 있다. 따라서 고뇌를 가진 사람들의 감정을 헤아리고 달래야 하게 된다.

정서적 노동이 거의 없는 노동자로는 건설노동자, 엔지니어, 회계사, 전산요원, 작가 등을 들 수 있다. 이들의 업무는 인간과의 접촉이 비교적 적고 따라서 갈등이나 반감을 품는 일도 비교적 적다. 그러나 상대방에 대해 신경을 쓸 필요가 없어 보이는 간단한接客업무에서도 정서적 노동은 존재한다. 예를 들어, 단순히 전화로 접촉하는 것도 상당히 스트레스를 생기게 한다. 따라서 웨이터, 비행기 승무원 등과 같이 정서적 노동의 성격이 강한 업무를 가진 경우 항상 주의를 기울여 가능한 한 고객을 위해 최고의 서비스를 제공하겠다고 의식하고 있으므로 그 스트레스가 헤아릴 수 없다.

심리학자들에 따르면 이는 ‘대인접촉과잉 증후군’이라고 부른다. 아주 많

20) K. Albrecht, & L. J. Bradford, *The Service Advantage*, Homewood, IL: Dow Jones Irwin, 1989, pp. 52-60.

은 사람과 일대일로 접촉하는 업무에 종사하는 사람이 빠지기 쉽다. 하루종일 운전면허증 신청 접수받는 사람, 봄비는 시당에서 계속 식사비를 받는 사람, 애프터 서비스 전화를 받는 사람 등이다. 하루종일 계속해서 낯선 사람과 대화한다는 것은 당연히 상당한 “정서적인 피로”를 느끼게 한다. 그 각각의 한건은 정서적으로 작은 것이지만 그것을 무수히 많이 취급하기 때문이다.

많은 사람과 접촉해도 아무렇지 않다고 말하는 사람이 있는가 하면, 몇 시간 낯선 사람과 접촉하면 상당한 정서적 피로를 느끼는 사람도 있다. 즉 사람에 따라서 담당할 수 있는 정서적 노동의 정도에 큰 차이가 있다는 것이다. 대부분의 관리자가 이 점을 간과해 왔다. 대인접촉과잉과 그 이외의 스트레스를 주는 정서적 노동이 초래하는 악폐로는 다음과 같은 것이 있다.

첫째, 무력감, 권태감, 의욕의 감퇴, 현실도피, 육체피로, 긴장, 스트레스, 조급함, 과잉노동 등을 야기시키고 있는 사람, 즉 고객에 대한 적대감

둘째, 업무와 고객에 대한 관심의 저하, 고객에 대한 무례한 행동, 업무의 질에 대한 무관심, 자존심 및 성취위욕의 결여

셋째, 각 상황에 대해 프로그램화된 기계와 같이 대응

정서적 노동에 대한 이런 반응은 두 가지 측면에서 심각한 문제를 야기한다. 첫째 이런 상황에 빠진 종업원의 건강이다. 거기서 생긴 스트레스로 인해 자신의 직업을 하찮은 것으로 생각하고 급여 및 개인적 생활도 영향을 받는다. 둘째 종업원의 바람직하지 못한 정서적 대응이 고객에게 파급되어 ‘결정적 순간’에 서비스의 품질을 훼손한다는 것이다. 무관심으로 업무에 대한 의욕과 흥미를 잃고 적의까지 품게 된 종업원은 그 감정을 고객에게 터뜨리기 때문에 자신뿐만 아니라 고객에게도 기업에 대한 나쁜 인상을 준다.

정서적 노동이라는 개념을 파악하면, 제일선의 서비스 제공자가 왜 때로는 고객에게 해로운 행동을 하는지를 이해할 수 있게 된다. 보통 게으르고, 무관심하고, 서비스하는 의욕이 없다고 보이는 종업원들은 ‘대인접촉과잉’으

로 인한 의욕감퇴의 증상이 있다. 따라서 이 문제가 있다는 사실을 이해하고 깊은 관심을 갖고 이 문제를 다루어야 한다.

정서적 노동의 문제는 여러 면에서 대응해야 할 것이다. 첫째 종업원의 선별 및 직무배치에서 다루어야 한다. 우리는 누가 ‘정서적 노동’에 대해 저항력이 있는가를 확인하는 방법에 대해 연구해야 한다. 저항력이 상대적으로 약한 사람에게 적합한 업무를 찾을 필요가 있다. 둘째 종업원의 훈련을 통해 고객접촉을 통해 생기는 스트레스를 해소해 나가는 방법을 가르치고 지속적으로 열의와 의욕을 지니고 업무를 볼수 있도록 도와 주어야 한다. 셋째 종업원이 정서적 노동을 능숙하게 다룰 수 있도록 지원체제를 구축하여 서비스에 보다 효과적으로 대처할 수 있는 시스템을 만드는 것이다.

8) 내부고객에 대한 서비스

“만약 당신이 고객에게 서비스를 제공하지 않는다면, 고객에게 서비스하고 있는 사람에게 서비스해야 한다.” 이는 칼 알브레이트가 ‘서비스 아메리카’라는 책에서 여러번 인용하는 구절로 내부서비스(내부고객인 종업원에 대한 서비스)의 개념을 강조하고 있다. 이 간결한 문장에는 고객과 접하고 있는 사람만이 아니라 모든 사람이 서비스업에 종사하고 있다는 중요한 진리가 담겨 있다.

영화제작에서 카메라 앞에 서서 연기를 하는 배우를 빼 수 없는 것처럼 무대 뒤의 사람들도 매우 중요한 역할을 한다. 세트를 조립하고, 의상을 만들고, 조명을 설치하고, 카메라를 조작하고, 마이크를 접속하는 등 제작에 관련된 모든 사람이 없으면 영화를 만들 수 없는 것이다.

이와 비슷한 양상이 서비스에도 적용된다. 서비스에서 고객과 접하는 종업원들이 무대 위에서 연기하는 배우에 해당된다. 그러나 그들이 성공하는

것은 무대 뒤의 모든 사람들에게 달려 있다. 고객과 접하는 종업원들은 그것을 지원하는 사람들에게 있어서 '고객'이다. 이런 의미에서 어느 종업원도 제일선 종업원으로 볼 수 있다. 고객이 최종소비자이나 동료 종업원이나의 차이는 있지만 서비스 조직에서는 전 종업원, 전 부서가 고객을 가지고 있다는 인식이 매우 중요하다.

때로는 자신이 서비스 업무에 종사하고 있고 고객을 갖고 있다는 것을 깨닫지 못하는 사람도 있다. 즉 '나는 고객이 없다. 나는 경리부를 관리하고 있기 때문이다.'라든가 '나는 컴퓨터를 관리하고 있다.'라고 말하는 경우이다. 그러나 당신의 업무에 전면적 혹은 부분적으로라도 의존하는 모든 사람들이 당신의 고객인 것이다. 만약 당신이 관리자라면 자신의 부하를 고객이라고 생각해야 한다. 왜냐하면 그들이 고객을 상대로 업무를 보는데 있어서 당신의 지원이 절대적으로 필요하기 때문이다. 따라서 당신은 부하에 대해서도 서비스 지향적으로 되어야 하는 것이다.

서비스업에서는 각 기능과 부서가 모두 연관되어 있고 각자의 사명을 완수함에 있어서 상호의존은 필수적이기 때문에 서로가 서로에게 고객이 된다고 볼 수 있다. 특히, 외부고객과 접하는 사람(외부서비스 종사자)들이 결정적 순간에 좋은 서비스를 제공하기 위해서는 내부에서 지원하는 사람(내부서비스 종사자)들이 적극적으로 도와주어야 한다.

내부서비스를 효율적으로 수행하기 위해서는 누가 당신의 내부고객인지 명확히 하는 것이 필요하다. 이를 위해서 당신 개인이나 당신 부서로부터 어떤 지원을 필요로 하는 모든 부서나 개인을 체크할 수는 없다. 당신에 대한 의존도가 가장 높은 개인 또는 부서부터 차례로 우선순위를 부여하고 그들의 제 1 욕구라고 생각되는 것을 정리하고 이를 충족시키기 위해 사용할 수 있는 전문지식과 자원을 검토하는 방법이 효율적이라 하겠다.

제 4 절 내·외부 고객만족 경영의 추진사례

1. 내부 고객만족 경영의 추진사례

1) 한미 은행 (토요 휴가 우대제도)

기업에는 한 달에 한 번 자기가 원하는 날짜에 휴가를 사용할 수 있는 연월차 휴가제도가 있다고 한다. 연월차 휴가를 사용할 경우 그날에 대한 급료는 주어지지 않는다. 그래서 연월차 휴가를 사용할 경우 1일로 보기 때문에 직원들이 토요일에 연월차 휴가를 사용하기를 꺼린다.

요즘은 점차로 주 5일 근무하는 회사들이 증가하는 추세이다. 그러나 은행에 있어서 본점은 주 5일 근무가 가능하지만 지점에 있어서는 주 5일 근무제가 불가능하다. 왜냐하면 토요일에 쉬게 된다면 고객들의 불만이 이만저만이 아닐 것이다.

주 5일 근무제의 시행이 어렵기 때문에 한미은행에서는 시중은행 최초로 직원들의 복지증진과 휴식을 통한 업무효율 제고를 위해 2년전부터 토요 휴가 우대제도를 검토해 오다가 94년부터 이 제도를 시행하게 되었다.

이 제도를 처음 실시한 은행은 장기신용은행이다. 장기신용은행은 규모가 적어서 시행하기가 수월했다고 한다. 하지만 규모가 큰 한미 은행은 몇 년간의 망설임 끝에 94년부터 이 제도를 시행하게 되었다고 한다.²¹⁾

본점을 비롯하여 전 지점에 걸쳐 시행하고 있으며 임원들에게는 적용이 되지 않고 신입사원부터 부장까지 적용이 된다. 예전에는 직원들이 토요일에 연월차 휴가를 사용할 경우 1일로 인정하였으나 이 제도는 월 2회까지 토요일에 연월차 휴가를 사용할 경우 각각 0.5일의 휴가사용으로 인정하는 것이다.

21) 유동근, 「네! 해드리겠습니다」, 21세기북스, 1995, pp. 143-145.

자기가 원하는 연월차 휴가 예정일을 미리 제출하고 중복되는 경우에는 꼭 필요한 사람이 먼저 갈 수 있도록 조정 한다고 한다. 이 제도는 의무적으로 꼭 사용하는 것이 아니고 권장 사항이며 안 쓸 경우에는 연말에 휴가 보상금을 지급한다고 한다.

이 제도의 조기정착 및 이용활성화를 위하여 한미은행에서는 토요일에는 회의 및 행사를 최대한 줄이고, 3급 이상 책임자들에게 불가피한 경우를 제외하고는 반드시 월 1회 이상 토요일 휴가를 사용하도록 권장하고 있다고 한다.

현재 반응이 좋아서 많은 직원들이 사용하고 있지만 시행된지 얼마 되지 않고 제조업과 같은 유형의 제품을 생산하는 업무가 아니므로 눈에 띄는 효과를 기대할 수는 없다. 생산성과는 연결할 수 없지만 직원들의 좋은 반응을 얻고 있는 점으로 보아 업무처리의 합리성이 기대된다. 또한 토요일에 휴가를 얻게 됨으로써 자신의 여가 생활을 누리는데 많은 도움이 되고 있다고 한다.



2) 제일합섬 (사원 경조사 지원 제도)

제일합섬은 최근 임직원들이 개인적 잡무 때문에 번거로움을 겪는 일이 없도록 하기 위해 경조사 지원 전담 팀을 운영하고 있다.²²⁾

제일합섬의 이러한 대사원 서비스 향상 노력은 이견희 삼성그룹 회장의 신 경영에서부터 시작됐다. 개인과 조직의 발전이 동등하게 우선시되어야 한다는 이념에서 확산된 '서로 잘 살기' 운동이다. 또 다른 측면으로는 내부 고객만족의 차원이다.

만일 조직이 고객에게 만족과 감동을 주어 끝없이 고객을 창출한다면, 조직은 꾸준히 번영의 길을 걷게 될 것이다. 그리고 바로 이것이야말로 조직이

22) 상계서, pp. 187-190.

추구하는 최고의 성과인 ‘황금알’이다.

그런데 고객에게 만족과 감동을 주는 당사자는 누구인가? 이들은 바로 조직을 구성하는 구성원이다. 다시 말해 고객과 직접적인 상호 작용을 하는 직원들이야말로 바로 황금알을 낳는 ‘거위’에 해당된다. 너무나 많은 조직이 ‘황금알’에는 관심을 가지는데 비해 ‘거위’에 대해서는 무관심하기 쉽다. 조직을 이끌어 가는 최고 경영자들이 ‘황금알’에만 관심을 두는 경우, 직원들의 가슴 깊숙이 들어 있는 열정과 에너지인 ‘신바람’을 불러일으키지 못한다.

조직에 있어 ‘성과’와 성과를 내는 ‘자산’ 사이의 균형을 유지하는 것이야말로 가장 바람직한 일이 아닐 수 없다. 만일 조직이 성과에만 관심을 둘 경우, 거wein 내부고객은 서서히 죽어간다. 고객에게 감동을 주는 직원은 조직에서 진정한 애정과 관심을 갖고 돌보아진 거위이다. 따라서 만일 조직이 내부 고객에게 감동을 주지 못하면서, 이들에게 ‘외부고객에게 진정한 감동을 주라’고 강요한다면, 이는 자연의 법칙을 역행하는 것이라고 볼 수밖에 없다.

먼저 이 제도의 운영 주체들을 살펴보면, 비상계획팀장, 총무과장, 예비군 중대장, 각사업부팀장으로 이루어져 있다. 이들이 분장하고 있는 세부적인 업무내용을 살펴보면 다음과 같다.

비상계획팀장은 장례 지원 반장직을 맡으며, 조사가 발생할 경우 모든 지원사항을 총괄하고 협조하며 상주와 모든 사항을 협의하고 지원한다. 각 사업부 장례 주관 책임자에는 각 부서 팀장이 맡는다. 인사팀장은 지원을 담당하고 기획팀장은 기획을 담당한다.

이들의 업무는 장의(葬儀) 지원물을 설치(예비군 중대장의 협조하에)하고 빈소 운영을 책임지며, 장례 운영조를 3개조로 편성하여 운영하고 상주와 모든 일을 협의한다. 총무과장은 장례 책임자직을 맡게 되는데 임직원들에게 연락하고 부의금을 조치하며 조화를 준비한다. 또한 비상 대기조를 편성하고 그들의 활동을 관장하며 차량을 제공해 준다. 예비군 중대장은 장례 준비 책

임자직을 맡게 된다. 장례 지원 반장을 보좌하면서 총무과장의 협조로 비상 연락망을 편성하고 장의 지원물 보관 및 관리에 협조한다. 또한 사업부별로 장례반이 도착할 때까지 상주와 지원사항을 협의하며 모든 연락을 위하여 대기조를 운영하며 사업부 빈소 운영조와 임무를 교대한다. 차량편성에 있어서는 사업장별로 우선 이용하게 하고 필요시 총무과장의 협조하에 이용케 한다.

이러한 조직 체계는 3월부터 2개월간 준비하여 5월부터 운영하기 시작했다. 이 제도의 활동을 위해 전문 장의대행사인 대한장의은행(주)과 용역계약을 체결하였다. 이 계약으로 제일합섬의 사원들은 천막, 장례용품은 물론 장례식 제반절차와 파출부, 묘지 문제까지 1백만원에서 1백50만원이 드는 장례를 손쉽게 치를 수 있다. 이 장의은행은 전국적으로 30여개의 지사를 가지고 있어 어디서든지 이용 가능하다는 장점도 있다. 대상은 부모, 배우자, 본인, 성인자녀로 하며, 배우자 부모는 필요시 차량과 인원 지원을 고려한다.

이 제도는 먼저 사원들 각자가 회사 일원으로 공동의식을 가지고 슬픔을 함께 공유하며 회사에 대한 소속감과 신뢰감을 조성하기 위해서 운영을 계획하였다. 또한 개인적인 일이 업무에 영향을 미친다면 그것은 곧 개인뿐만 아니라 조직에도 막대한 손실일 수 밖에 없다는 인식에서 나온 제도이다.

3) OB맥주 (그리운 얼굴을 만납시다.)

지난 93년 가을, 한국 맥주시장에 우위적인 점유율을 보이던 '동양맥주'에 '조선맥주'가 최고의 히트작 '하이트'를 선보이면서 맥주시장은 불붙기 시작했다.

여기에 94년 6월에는 소주로 유명한 '진로'에서 '카스'라는 맥주 신상품을 탄생시키면서 우리나라 굴지의 주류 3사 - 동양맥주, 조선맥주, 진로 - 의 맥주 3파전이 시작되었다.

이러한 맥주 전쟁은 수억여원의 광고비 지출, 톱 탤런트 들의 CF대거 출연 등 무수한 화제를 뿌리며 치열해졌으나 차츰, 시장선도인 OB 아이스 맥주의 판매부진으로 1차적인 승부가 가려지게 되었다.

이렇게 불리해진 상황속에서 동양맥주가 내놓은 장기 판매촉진전략중의 하나가 바로 이 '그리운 얼굴을 만납시다.'라고 볼 수 있겠다.²³⁾

이 캠페인은 특히 '사회와 고객에 보다 밀접하게 접근함으로써 사회에 봉사하고 고객으로부터 사랑받는 회사로서 이미지를 고양시키고, 우리의 영원한 이웃을 사업장에 직접 모시는 자리를 마련하다.'는 목적하에 실시되었다.

실질적으로 94년 6월 10일부터 성공적인 수행을 위한 사전 준비작업으로 수도권 일원 및 광주지역을 대상으로 그룹 임직원 및 그 가족이 속해 있는 모임을 초대했었으며, 본격적으로 일반에게 홍보를 실시한 것은 8월 1일부터 이다.

이 '그리운 얼굴을 만납시다'는 개별 광고가 아닌 OB맥주 광고시, 홍보로 하게 되며 동양맥주 5개 공장이 소재하고 있는 인근지역 즉 서울 및 수도권, 인천 및 경기 일원, 광주 및 호남일원, 구미, 경산 및 영남일원을 대상으로 각종 친목모임(동창회, 향우회, 종친회, 전우회 등)을 유치하여 OB맥주의 견학실 및 시음장을 이용하여 그리운 얼굴을 만날 수 있는 기회를 제공하는 행사이다.

그 구체적인 세부내용을 살펴보면, 실시기간은 94년 6월 10일부터 향후 10년이며, 행사 시간대는 평일에는 오후 6시부터 9시까지, 토요일에는 오후 2시부터 5시까지로 약 3시간 정도로 제한하고 있다. 물론 맥주 등은 모두 무료이다.

대상 인원수의 경우도 최소 30명에서 80명까지이며 특히 그 모임의 성격에 있어, '그리운 얼굴을 만납시다'라는 취지에 걸맞는 오랜만의 만남을 대상

23) 상계서, pp. 191-193.

으로 하여 자주 모이는 계모임 등은 제약을 받게 되었다.

우선 접수를 하게 되면, OB 공장 견학과 홍보영화 상영등의 순서가 있는데 공장견학순서는 원하지 않을 경우 생략할 수 있다고 하나 8분짜리 홍보영화는 반드시 상영한다고 한다. 이렇게 견학 등이 끝나면 모임을 가지게 되는데, 이때 OB측 직원들은 모임준비까지를 주도하게 된다.

행사지원에는 환영 플랭카드와 생맥주 및 A급 안주 제공, 기념사진촬영이 있고, 사진의 경우 현상과 발송까지 해준다고 한다. 공장 견학시에는 기념품이 있으며, 서울 이외의 교통편이 불편한 곳에서는 필요시 차량도 제공하게 된다. 80석의 좌석이 있는 일반 호프와 유사하게 꾸며진 시음장에는 OB의 로고가 새겨진 방문기념품 판매 코너가 있어 수십여종의 기념품을 전시 판매하며, 행사 진행을 위한 탁자 등이 구비되어 있다.

‘그리운 얼굴을 만납시다’의 경우, 조그만 하단 신문기사로 실리거나 OB의 사보 또는 두산 그룹에서 발행하는 격월제 소비자 생활 정보지 등을 통해 홍보하고 있다.

대부분의 이용고객도 일반인 보다는 계열사 직원들이므로 판촉전략의 효율면에서는 그 성과를 기대하기는 어렵다. 그러나 급격한 판매상승전략이 아닌 ‘사회에 봉사하고 고객으로부터 사랑받는’ OB맥주의 이미지를 포지셔닝하는 것이 그 주된 목적이라고 할 수 있기 때문에 굳이 광고를 하려고 하기 보다는 한번 이용했던 고객들의 구전 효과를 기대하므로 10여년간의 장기적인 실시기간 동안의 파급효과에 대해서는 어느 정도 느긋한 입장을 가지고 있다. 특히, 공장견학만을 실시하고 있는 진로나 조선맥주에 비해 이 분야에선 OB가 우위를 점하는 것이 분명하다고 할 수 있겠다. 이미 언급한 바와 같이, 수치상의 급격한 변화 등은 나타나지 않았지만, 좋은 이미지포지셔닝에 대한 전망은 상당히 긍정적이라고 할 수 있을 것이다.

4) 디즈니의 내부마케팅

디즈니는 철저하게 고객지향적인 서비스를 제공하기 위하여 내부고객인 종업원의 태도관리에 많은 노력을 기울이고 있는데 이는 종업원의 서비스 마인드와 고객지향적인 사고를 고취시키기 위한 것으로 종업원이 내부상품인 업무를 만족스럽게 「구입」할 때 외부고객에게 최선의 서비스를 제공할 수 있다는 사고에 바탕을 둔 것인데, 이를 위해 디즈니는 오락산업이라는 업종에 걸맞게 인사관리라는 말대신에 「캐스팅」이라는 말을 사용하고 종업원이라는 표현 대신에 「캐스트 멤버」라는 표현을 사용하고 있는데 디즈니의 라인 조직은 고객과 직접 대면하여 각종 서비스를 제공하는 사람들인데 이들을 「온 스테이지 멤버」라고 표현, 스태프조직인 「백 스테이지 멤버」와 구분하고 있을뿐만 아니라 고객은 모두 초대된 손님이며 종업원은 주인된 입장에서 이들을 대접해야 한다는 의미에서 남자 종업원을 「호스트」, 여자 종업원을 「호스테스」라고 부르고 있다.

그들은 또 채용됐다는 말 대신에 「쇼의 배역을 맡았다」는 표현을 사용하는데 이처럼 일상 업무에서 쇼비즈니스 업계에서 널리 쓰이는 용어들을 사용하는 이유는 종업원들로 하여금 단순한 서비스 종사자라는 직업 의식에서 벗어나 진정한 주인의식과 프로의식을 가지고 고객서비스에 임할 수 있도록 동기부여를 하기 위한 것이다.

이렇게 함으로써, 종업원들은 고객에게 제공해야하는 서비스를 명확히 인식하고 보다 능동적인 자세로 업무에 임할 수 있는데 이것은 독특하고 일관성있는 디즈니의 기업 이미지를 창출해 내는 수단이 되었다.

디즈니는 채용에서 재교육까지 체계적이고 일관성 있는 프로그램을 통해 특유의 서비스 문화를 개발 유지하고 있는데 디즈니의 기업문화는 채용, 교육, 의사소통, 복리후생이라는 네 가지 요소로 이루어져 있다.

(1) 채용

채용은 각자의 배역에 맞게 세부적인 토의가 이루어지고 있는데 이는 현재 직접 이 일에 종사하고 있는 캐스트 멤버가 주도가 되어 교육을 하게 되는데 이 방법의 장점은 두 가지로 첫째, 우수한 캐스트멤버가 될 수 있도록 자극을 준다는 점이고 둘째는, 신참자에게 최선의 사례를 제시함으로써 본격적으로 배역을 맡기 전에 좋은 참고가 되도록 한다는 점이다.

(2) 교육

신참자는 기존의 캐스트 멤버와 함께 폐장 후에 디즈니 랜드에서 직접 업무경험을 하게 되며 실제 업무를 수행할 때까지 반복적으로 훈련을 하게 된다.

이러한 트레이닝 과정의 목적은 내부고객인 종업원들이 조직의 문화를 마음에서 우리나라와 구매하도록 하는 데 있을 뿐만 아니라 각자의 업무가 조직의 성패에 매우 중요한 요소라는 자부심을 가지도록 하기 위해서이다.

교육과정은 실제 업무를 맡은뒤에도 계속되는데 간부들의 경우 1년에 일주일 정도 직접 팝콘을 파는 것과 같은 대고객업무를 함으로써 직원들과 고객들에 대한 통찰력을 가지도록 유도한다.

디즈니는 관리직의 85% 정도가 자체 승진으로 충원이 되는데 「디즈니랜드 인턴 프로그램」이라는 제도를 통해 이루어진다. 이는 승진을 시키고 난 뒤 교육이 이루어지는 것이 아니라 그 업무를 맡기 전에 미리 교육을 시킨다는 개념으로 디즈니의 철학인 「채용 전부터 최고경영자과정까지의 끊임없는 교육」을 실현시키는 효과적인 수단이 되고 있다.

(3) 의사소통

효과적인 의사소통을 하기 위해 디즈니의 직원들은 성은 표시하지 않고

이름만 표시된 명찰을 모두 착용하도록하여 상하간에 격의없는 대화가 이루어지도록 유도하며, 매주 「Eyes & Ears」라는 소식지를 발간하여 3만여명의 전 직원이 최신 회사정보를 항상 습득하게 하고 있다. 이밖에도 각자의 업무 분야별로 다른 소식지가 발간되는데 이를 통해 전회사 차원과 부서차원에서 의사소통이 원활히 이루어지도록 하고 있다. 또 현장의 관리자는 하루 업무시간의 75%를 직접 관리지역을 돌아다니며 스케줄 및 문제점을 체크하여 서비스가 잘 이루어지도록 하고 있다.

(4) 복리후생

디즈니의 복리후생제도는 매우 다양한데 크게 각종 지원제도와 표창제도가 있는데, 이 중 표창제도는 고객의 소리를 통해 우수하다고 평가된 직원에 대해 주는 것으로 스스로의 일에 자부심을 갖도록 도와주며 궁극적으로 모든 디즈니의 캐스트 멤버들이 「나는 디즈니에서 일하는 것이 자랑스럽다」라고 느끼도록 해준다.

2. 외부 고객만족 경영의 추진사례

1) 카뎃 유니폼 서비스(Cadet Uniform Services)사 (캐나다)

카뎃 유니폼 서비스사는 북미지역에 있는 기업에 유니폼을 대여해 주고 있다. 비록 작지만 성장하고 있는 캐나다의 이 기업은 종업원채용과 보상시스템을 잘 마련하여 트럭운전자들로 하여금 주인의식을 갖고 행동하도록 하여 성장하고 있다.²⁴⁾

또한 이 기업은 고객의 기대를 효과적으로 관리하고 종업원과 고객 간에 강한 유대관계를 갖도록 촉진하는 등 서비스마케팅 삼각형의 모든 측면을 철저히 숙지하고 있다. 이 기업의 종업원에 대한 보상은 지난 20여 년간 평균

24) 전인수, 「서비스마케팅」, 석정, 1998, pp. 29-30.

22% 성장했으며, 총이익률도 산업평균을 웃돌아 두 자리수를 기록하고 있다. 1993년에는 미국의 볼드리지상에 해당하는 캐나다의 우수기업인증서(Awards for Business Excellence)를 수상하였다. 카뎃 종업원의 이직률은 약 7%로 매우 낮은 편이며 고객상실률도 마찬가지로 낮다. 이 회사는 어쩔 수 없는 경우를 뺀 통제가능한 요인들로 인한 고객상실률은 통상 1년에 1%에 불과하여 서비스마케팅 삼각형에서 뛰어난 전형을 보여주고 있다.

(1) 외부마케팅 : '약속하기'

고객과 밀접히 접촉함으로써 카뎃은 욕구를 이해하고 고객기대를 중심으로 서비스를 설계할 수 있다. 왜냐하면, 운전사가 고객별로 배치되고 그 고객을 위해 오랫동안 일을 하기 때문이다. 운전사들은 그들과 관계를 구축할 수 있었고 고객의 변화하는 욕구를 이해할 수 있었다. 카뎃은 고객과 커뮤니케이션하는 모든 것, 즉 사람의 채용, 종업원 복장, 종업원의 성격, 그들이 운전하는 트럭, 그들이 제공하는 유니폼 품질 등을 '서비스품질'이라고 본다.

(2) 상호작용마케팅 : '약속지키기'

카뎃사가 고객에게 한 서비스품질에 대한 약속은 운전사를 통해 제공된다. 배달운전사들은 -고객은 이들을 고객서비스 대표자(CSR : Customer Service Representatives)라고 부른다. - 고객별로 할당되고 그 고객과 지속적으로 관계를 맺게 한다. 이렇게 하면 고객은 정기적으로 동일한 사람과 접하게 되어 자사에 서비스하는 운전사를 잘 알게 된다. 만약 고객이 기업을 떠나는 경우 그 이유가 '통제 가능한' 요인에 있다면 운전사의 소득은 줄어들게 된다.

운전사들은 그들의 근무시간인 9시간의 대부분을 유니폼의 배달과 회수, 고객과의 상호작용, 새로운 관계구축 등으로 보낸다. 오후에는 고객의 요구사항이나 불만사항을 전화로 처리한다. 한 운전자는 다음과 같이 말하고 있다.

“내가 이 직업을 좋아하는 이유는 고객과 관계를 구축하는 데 내가 중심점이 될 수 있다는 것이다. 당신도 핵심이 될 수 있다.” 운전자 월급의 50-60%는 고객만족과 유지를 근거로 지급된다.

(3) 내부마케팅 : ‘약속을 지킬 수 있게 하기’

운전사가 고객과 효과적으로 상호작용하고 고객을 유지할 수 있도록 하는 것은 카뎃사가 사람을 적절히 채용하고 또 고객유지에 성공할 수 있도록 교육시키기 때문이다. 카뎃의 CSR이 되기 위해서는 일곱 번의 면접을 거쳐야 한다.

기업은 종업원들이 말끔한가, 일에 자부심을 느끼는가, 체격적으로 적합한가, 친절한가 등을 살핀다. 기업의 한 인사담당자는 다음과 같이 말한다. “나는 일하고 싶어하고 일할 준비가 되어 있는 긍정적인 태도의 사람을 원한다.” 그리고 일단 카뎃사에 고용되면 트럭을 타기전에 3개월 동안 전반적인 사업 내용에 대해 교육받는다 그 후 9개월 동안 경험많은 CSR과 동승하며 그들이 어떻게 고객과 상호작용하는지를 배운다. 그리고 나서야 비로소 자신의 트럭을 탈 기회를 갖게 된다. 카뎃사는 또한 CSR에게 약 4만 달러 정도를 -산업평균의 약 두배- 지불하고 있다.

2) 스칸디나비아 에어라인 시스템

스칸디나비아 에어라인 시스템(SAS)의 얀 칼슨사장은 전세계에 고객만족에 대한 개념을 몸소 실천해 보인 장본인이다. 그는 세계의 경제가 생산성에 대한 경쟁보다는 서비스에 대한 품질경쟁으로 바뀌게 될 것이라는 점을 남보다 앞서 판단한 선각자이기도 하다. SAS의 ‘서비스 매니지먼트’라는 발상이 바로 이를 증명한다. 25)

25) 김영한, 「고객만족경영」, 성림, 1992, pp. 55-60.

SAS의 성공을 살펴보기 전에 우리는 칼슨의 성공비법이 광고, 가격인하, 경비삭감 혹은 경영자의 리더십이라는 기존의 전술이나 전략에 의한 것이 아니라, 단순한 마케팅철학 즉, 고객이 원하는 것을 팔고 있다는 확신에 찬 자신감에 있었음을 이해해야 한다.

(1) 고객위주의 기업으로 혁신해야만 한다.

70년대 말부터 80년대 초에 이르기까지 SAS뿐만 아니라, 모든 항공회사들도 심각한 불경기와 싸우고 있었다. 세계적인 경기침체가 항공업계에도 깊이 침투해 어느 회사나 악전고투에 시달리고 있던 때이다.

이와 같은 업계의 악조건이 계속 이어지고 있는 가운데 SAS는 81년 한 해 동안에만 8백만 달러의 적자를 볼 정도로 고전하고 있었다. 바로 이 시기에 얀 칼슨은 39세라는 젊은 나이에 SAS의 사장으로 취임하였다. 우선 결과부터 얘기하자면 칼슨은 취임 이후 1년 사이에 SAS를 경영흑자로 바꾸어 놓았다. 나아가 2년 후에는 항공회사의 평가에서 '세계 최고의 항공회사'로 뽑히는 영광을 누릴 수 있었다. 그렇다면 칼슨은 어떤 인물인가, 어떤 인물이기 때문에 불황과 적자에 허덕이던 SAS의 구세주로 등장했는가.

그는 28세에 항공사 직원으로 항공업계와 인연을 맺게 되었다. 그후 36세에 세계 최연소 사장으로 스웨덴 국내항공사 린네후류(LINJEFLYG)사의 경영을 이어 받았다. 이 당시 최단기간에 눈부신 성과를 거두어 그의 능력을 인정받았으며, 그 결과 81년 칼슨은 SAS의 사장으로 취임하게 된 것이다.

SAS는 17년간 연속해서 이익을 올렸으나 79년과 80년 2년 사이에 3천만 달러의 적자를 누적시키고 있는 실정이었다. 이런 상황에서 새사장을 맞이하는 SAS의 사원들의 의욕은 그다지 높지 않았을 것이다.

그런데 얀 칼슨은 경영에 돌풍을 일으키며 그의 신화를 창조해 내기 시작했다. 그는 고민했다. 대부분의 항공회사처럼 기진맥진한 상태에서 계속 허리

때를 졸라맬 것인가, 아니면 대폭적인 투자로 완전히 방향을 전환해 파멸이냐, 영광이냐 하는 모험에 도전할 것인가. 그러나 그는 전자도 후자도 아닌 명확한 결론에 도달할 수 있었다. 바로 칼슨의 위대성을 예고하는 선택이었다.

“고객에게 물어보자, 그들은 무엇을 원하는가, 어떤 SAS항공회사가 되길 바라는가.” 칼슨은 이 불황의 늪에서 벗어날 수 있는 열쇠는 바로 고객이 지녔다고 확신했다. 다시 말하자면 고객위주의 기업으로 혁신해야 한다고 칼슨은 굳게 믿었다.

항공사의 고객은 크게 관광객과 비즈니스 여행객으로 나눌 수 있다. 이 가운데 주기적으로 빈번하게 항공사를 이용하는 비즈니스 여행객을 SAS는 주 타깃으로 설정했다.

(2) 고객과의 접점에 있는 종업원이 SAS의 영웅

칼슨은 자신의 신념을 행동에 옮기기 시작했다. 아직 적자가 해소되지 않은 시기임에도 불구하고 대담하게 5,000만불이라는 큰 돈을 들여서 147개 항목에 걸쳐 서비스개선 프로젝트를 실시했다.

칼슨은 각각의 서비스단계에서 고객이 어떤 대접을 받고 있는가를 알아차려 SAS의 많은 관리직과 종업원들이 정확히 응대할 수 있도록 가르칠 수만 있다면 서비스의 질에 대해 고객이 가지는 인상을 좋게 할 수 있다고 믿었다. 또한 회사전체를 서비스중심으로 향하게 함으로써 고객에게 SAS와 다른 항공사와의 커다란 차이를 인식시킬 수 있으리라 생각했다.

그렇게 되면, 앞으로 고객은 SAS를 찾을 것이고 신용도 높아져 소문이 사람의 입을 통해 퍼져 나갈 것이라고 확신했다.

한편 비즈니스 여행자를 위한 서비스에 도움이 안되는 지출은 최대한 삭감했다. 예를 들면, 40인으로 구성된 중앙관리 시장조사팀을 해체하고 보다

최종고객의 동향을 밀접하게 파악할 수 있는 시장정보를 현장인 각 지방에서 수집하는 조치를 취했다.

칼슨은 SAS가 위기에 벗어나기 위해서는 우수한 서비스와 그 서비스를 담당하고 있는 최일선의 사원이야말로 성공의 열쇠라고 생각했다. 고객과 만나는 최일선의 현장직원에게 손님에게 최선을 다해 서비스를 실시하도록 훈련시켰다. 제복을 깔끔하고 세련되게 만들어 입히고, 현장의 재량권을 확대시켜 종업원의 판단을 존중해 주었다. 또한 종업원이 손님에게 될 수 있는 한 'No'라는 대답을 하지 않도록 최대한 주의를 주었다.

진실된 인간미 넘치는 커뮤니케이션을 기업경영의 철학으로 삼았다. 칼슨은 최일선에 있는 종업원이야말로 'SAS의 영웅'이라고 불렀다. 그들이 어떤 간섭이나 쓸데없이 불필요한 위계질서를 거치지 않도록 배려하는 조직구조로 기업내부를 쇄신하였다. 고객에게 최고의 서비스를 제공하기 위해 전사적으로 총력을 기울이는 것이다.

이는 피라미드조직의 붕괴를 의미한다. 구태의연한 조직구조의 혁신을 SAS는 고객을 위해 과감히 단행한 것이다.

(3) 5,000만 회 15초 동안의 '진실한 순간'

SAS는 연간 평균 1,000만 명(86년 기준)의 고객이 이용한다. 이들 고객은 한 번 이용할 때마다 5명 가량의 SAS직원과 만난다. 1회 접촉하는 시간은 15초 가량, 따라서 1회 15초, 1년이면 5,000만회. 바로 이 접점이 SAS에 대한 이미지를 고객의 뇌리에 인상깊게 심어놓는 것이다. 5,000만회의 '진실한 순간(Moment of Truth)'이 결국 SAS의 성공을 좌우하는 것이다.

기존의 항공사들은 아직도 항공기와 정비설비, 영업소, 업무시스템 등의 접점이 항공사를 평가하는 척도라고 생각할 것이다. 하지만 손님에게 항공사에 대해 감상을 물어보면 과연 그들은 항공기, 영업소건물, 자본운영에 대해

말할 것인가 아니다 손님은 분명 항공사직원과 어떻게 만나 어떤 서비스를 받았느냐는 점을 얘기할 것이다. SAS는 이 점을 정확하게 꿰뚫어 보고 실천에 옮긴 것이다.

즉, SAS를 형성하고 있는 것은 손님을 직접 대하는 최일선의 직원이 제공하는 서비스의 질이다.

이처럼 고객위주의 기업이 되려면 최일선의 사원이 여러 면으로 달라져야 한다. 융통성있고 능동적인 대처 능력을 지녀야 한다. 그러나 이 같은 능력을 심어주고, 발휘할 수 있도록 촉구하는 것은 경영자의 역할이다. 사원이 자신을 가지고 직책을 맡아 슬기롭게 임무를 수행할 수 있는 조직환경을 만들어 주어야 한다는 말이다. 경영자는 사원이 무엇을 필요로 하는지 귀를 기울여야 한다.

이제 경영자는 고립된 관료주의적인 의사결정자가 아니다. 고객만족을 위해서는 경영자 자신부터 깨어나야 한다. 그리고 고객만족을 위해 자신이 무엇을 해야 할지 행동에 옮겨야 한다. 바로 안 칼슨의 신세대경영의 진실을 증명해 보이고 있다.

(4) 고객을 기대 이상으로 만족시켜라

루디 피터슨은 스톡홀름의 그랜드 호텔에 묵고 있는 미국 비즈니스맨이다. 어느 날 동료와 함께 SAS로 코펜하겐에 가기 위해 호텔에서 스톡홀름 북쪽에 있는 알란타 공항으로 향했다.

공항에 도착한 그는 호텔에 항공권을 두고 왔음을 알았다. 항공권이 없으면 당연히 비행기를 탈 수 없다. 피터슨은 예정된 항공기를 타고 코펜하겐의 회의장에 참석하는 것을 단념해야만 했다. 그러나 SAS의 담당자에게 사정을 설명했더니 뜻밖에도 친절하게 응대했다.

“걱정마십시오, 피터슨 씨 탑승카드를 내드리겠습니다. 그랜드 호텔의 방

번호와 코펜하겐의 연락처만 가르쳐 주시면 나머지 일은 우리가 처리 하겠습니다.” 담당자의 얼굴에는 미소가 떠 있었다.

피터슨이 대합실에서 비행기 탑승시간을 기다리고 있는 사이에 담당자가 호텔로 전화를 걸었다. 담당자는 곧바로 자사의 리무진을 호텔로 보내 항공권을 가져오도록 조치했다. 재빨리 일이 진행되어 피터슨이 코펜하겐의 항공기를 타기 전에 항공권이 그에게 전달되었다. SAS 담당여직원이 다가와서 ‘피터슨 씨 항공권이 도착했습니다.’라고 친절하게 말해 오자 그는 그저 놀라움을 금치 못했다. 그는 아마 SAS의 평생고객으로 그 고마움에 답할 것이다.

만약에 이런 상황이 다른 항공사에서 발생한다면 어떻게 되었을까, 거의 모든 항공사의 업무처리 매뉴얼에는 ‘항공권없이 탑승할 수 없다’고 규정되어 있다. 기껏해야 항공권 담당자가 그의 윗자리에 있는 사람에게 사태를 보고하는 선에서 그칠 것이며, 피터슨을 탑승시키는 일은 아마도 거의 불가능했을 것이다.

그런데 SAS의 경우는 담당자가 자신의 판단에 의해 유연하게 일을 잘 처리한 것이다. 이 같은 고객위주의 서비스에 고객은 당연히 깊은 감명을 받게 된다. 피터슨이 만난 이 담당여직원이 그에게는 SAS의 이미지로 오래도록 남을 것이다.

3) 패더럴 익스프레스사

패더럴 익스프레스사는 매일 평균 106만 개의 서류와 대·소형화물을 전 세계 176개국에 정해진 시간 내에 운송배달하고 있다. 고객이 원하는 장소에 약속한 시간 내에 100% 정확히 수송하는 것을 목표로 하는 이 회사는 ‘고객의 욕구를 충족시키는 것은 물론 기대하지 않았던 서비스까지 제공해 준다’는 것을 캐치프레이즈로 내세우고 있다. 26)

26) 김영한(1992), 전계서, pp. 177-179.

사실 서류나 화물을 수거하여 배달하는 개념은 간단하지만, 이 과정을 신속하고 효율적으로 배달하기 위한 개발은 혁신적이고 복잡하며 비용이 많이 든다.

패더럴 익스프레스사의 설립자인 프레드릭 스미스 씨는 대학시절에 24시간 내에 전 미국에 편지나 소포를 배달하는 시스템의 연구논문을 제출했으나 터무니없는 불가능한 일이라 하여 C학점을 받았다.

비록 대학에서는 형편없는 점수를 받은 아이디어지만, 프레드릭 스미스는 뛰어난 고객서비스로 승부를 걸겠다는 의지하에 1973년 회사를 설립했다. 그는 미국의 고객서비스가 형편없는 것은 경영진이 그렇게 되도록 종업원들을 유도했다고 신랄하게 비판할 정도로 '고객만족에 대한' 경영의지가 탁월한 경영자이다.

패더럴 익스프레스사는 고객만족을 위해서는 종업원만족이 우선이라는 PSP (people-service-profit) 경영철학을 철저히 실천해 나가는 기업이다. 이는 종업원이 회사에 만족하면, 서비스는 당연히 좋아져 고객은 만족할 것이며, 그 결과 당연히 수익증대가 따를 것이라는 경영이념을 의미한다.

전 종업원은 입사 후 기본교육과정에서 회사의 경영철학과 고객의 중요성을 충분히 배우고 난 후에 일선에 배치된다. 또한 종업원만족을 위해 조직 내에 프로그램을 설치하여 전 조직원이 이를 통해 스스로 조직원으로써의 자부심과 애착을 느끼게 한다.

그 가운데 하나는 GFTP(Guarantee-Fair-Treatment-Policy)라는 프로그램은 종업원이 회사로부터 부당한 대우를 받으면, 차상급자와 의논한다. 만일 7일 내에 중계를 받지 못하면 상위급 중계위원회에 그 부당함을 알리며, 그래도 해결이 나지 않으면 마지막으로 최상급자로 구성된 중계위원회에 해결을 요청할 수 있다.

또한 SFA(Survey-Feedback-Action)라는 프로그램을 보면, S(조사)는 종

업원의 입장에서 회사를 평가하는 질문서 16개와, 9항의 담당과 부장에 대한 평가지를 연 1회 작성한다. F(피드백)는 S를 기초로 해서 경영 전략에 수립하고, 담당과 부장은 취약부분에 대해 종업원과 의견을 교환한다. A(실시)는 취약점에 대한 보완실천 즉, 어떻게 보완하겠다는 내용에 본사에 보고한다. 개선 후에도 SFA평가에 의해 제대로 개선이 되지 않았다고 나타나면 해당과·부장은 불이익을 당하게 된다.

이같은 철저한 종업원만족이 전사적으로 실시되는 까닭에 패더럴 익스프레스사는 9만명의 종업원이 근무하는데도 노동조합의 결성이 안 되었을 정도이다.

한편, 고객의 욕구에 110%의 만족을 선사하겠다는 이 회사는 최첨단의 시스템으로 고객과의 약속을 정확히 지켜나가고 있다.

각 화물의 운송이동상황을 선적부터 배달까지 추적해 볼 수 있는 세계적인 규모의 컴퓨터통신망(COSMOS)을 보유하고 있으며, 여기에 연결된 슈퍼트래커(SUPER - TRACKER)라는 휴대용 컴퓨터 바코드 검색기를 이용해 화물이동사항을 기록하고 있다.

뿐만 아니라 패더럴 익스프레스 시스템 내에서의 화물이동사항에 대한 정보는 고객의 사무실에 놓인 '파워십' 단말기와 온라인으로 연결되어 있는 대형컴퓨터에 즉각적으로 입력된다. 이런 시스템을 이용하여 그들의 화물이 전세계 어느 지점에 있는지 쉽게 알아볼 수 있다.

초기에 패더럴 익스프레스 운송회사가 고객에게 배달을 약속한 시간은 다음날 정오까지였다. 그러나 시간단축을 위한 지속적인 노력은 여기서 머물지 않았다. 날로 증가하는 경쟁자들에 대처하기 위해 이 회사는 배달시간을 1시간 30분 앞당겨 다음날 아침 10시 30분까지 배달하는 획기적인 조치를 취했다. 더구나 그후 2년 뒤에는 약속시간을 어겼을 때, 돈을 돌려주는 환급보증제도를 시행하였다.

이처럼 고객과의 약속을 철저히 지켜 고객을 만족시키겠다는 패더럴 익스프레스사의 고객만족경영은 70년대 후반에서 80년대 초반 사이에 연간 성장률이 40%를 상회하는 성숙기에 진입 했으며, 83년에는 기업합병이나 인수없이 창사 10년만에 매출액 10억불을 달성해 미국 기업사상 전례없는 획기적인 기록을 수립했다.

4) 일본 MK 택시

교토의 택시회사 MK의 창업자인 아오키사다오(青木定雄)씨는 동경공약을 장남인 노부요시(信明)에게 맡겼다. “지켜봐 달라”고 이 2세는 자신을 보인다. 간직해 둔 비장의 카드가 있는 것이다.²⁷⁾

그 비책이란 예를 들면, 버튼 하나로 MK택시를 부르는 장치다. 이것을 단숨에 25만세대로 넓힐 생각이다. MK는 동경진출에서 LPG가스공급사 카마타 에너지와 제휴, 연료를 공급받는다. 그러나 MK가 진짜 노리는 것은 다른 데 있다. 카마타 에너지가 가정에 설치한 가스누출 자동경보시스템이 그것이다. 각 가정에 MK의 호출 버튼을 두고 가스누출 경보시스템을 경유하여 MK로 전송되는 장치다.

급환 환자가 발생하면 택시가 즉시 달려가는 구급서비스도 검토하고 있다. 운전자에게는 전원 일본적십자 구호원 자격을 취득시켜 통보받는 즉시 가장 가까운 곳에 있는 택시가 달려가 병원으로 후송한다. 앞으로는 경보가 울리는 즉시 출동할 수 있는 경비원 대행시스템도 고려 중이다.

이처럼 택시라고 생각되지 않을만한 서비스를 통해 MK의 지명도를 계속적으로 향상시켜 실차율(택시의 주행거리중 실제로 손님을 태우고 달린 비율)을 높이는 것이 동경진출의 비책이다.

27) 최무영, 「교토 25시」, 열림원, 1991. pp. 193-246.

(1) 운전기사는 세일즈맨이다

MK는 택시에 대한 기존관념을 뛰어넘는 서비스로 교토에서 성공을 거두어 왔다. 그 중 가장 중요한 것이 ‘정보백화점’이다. “운전기사를 영업사원이라고 생각하면 처한 환경 모두가 정보백화점인 셈이다. 손님 쪽에서 먼저 다가오기 때문이다”라고 아오키는 지적한다. 때문에 운전기사에게 백화점의 세일즈맨 정신으로 일하도록 장려한다. 단골승객의 딸이 조만간 결혼한다는 말을 들으면 “xx백화점에서 혼례가구를 구입해 보시면 어떨지…”라고 말을 건넨다. 승객의 명함을 받는 등 연락처를 확인하고 본사에 있는 상품부에 이것을 전하면 제휴하고 있는 백화점에 연락이 간다. 후 상담이 성립되면 소개료가 MK로 돌아가고 그중 60%가 운전기사의 주머니로 들어간다. 제휴처는 백화점에 그치지 않고 휴대전화나 PHS 판매회사, 보험회사, 자동차딜러, 부동산 등 50개사에 이른다. 이것만으로 한달에 10만엔 이상을 버는 운전기사도 적지 않다.

동경 진출시에는 운전기사의 연수입 700만엔을 목표로 한다. 동경의 톱 드라이버라 할지라도 쉽지않은 금액이지만 그것을 보충해 주는 것이 바로 ‘정보백화점’이다. “xx백화점에서 사신다면 요금은 안내셔도 좋습니다” 하며 친절하게 짐까지 옮겨주는 운전자가 있다. 이런 하이퍼 택시가 동경을 달리려 하고 있다. 이 얘기는 미국의 고급백화점, 노드스트롬 직원을 방불케 한다. 그곳에서는 고객이 원하는 상품을 발견할 때까지 직원이 함께 매장안을 둘러본다. 그리고 손님맞이와 배웅 또한 성실히 이행한다.

이런 풀 서비스로 인기를 모아 고성장을 이룬 것이 노드스트롬 백화점이다. 실제 MK는 ‘움직이는 노드스트롬’을 실천하려 하고 있다. 서비스도 탁월하다. 검은색 택시를 잡으면 깨끗한 제복과 제모를 쓴 운전기사가 내려와서 문을 열어준다. “MK의 000입니다”라고 자기 소개를 하고 갈 곳을 묻는다. 손님이 내릴 때에도 마찬가지로 도어 서비스를 제공한다.

이처럼 MK는 전세 자동차에서나 받을 만한 서비스를 일반택시보다 싼 가격으로 제공한다고 인기를 모아 법인수요나 고정고객을 확보할 수 있었다.

“동경진출은 줄곧 생각해 온 것. 파이(이익이나 경비 따위)가 늘어나지 않는 교토에 비해 동경은 성장의 여지가 크다. 동경에서 성공하면 순차적으로 오사카, 요코하마, 나고야, 후쿠오카, 히로시마, 삿포로로 진출하고 싶다”며 아오키씨는 전국제패의 꿈을 펼친다.

(2) 문어발식 확장을 경고한다

MK는 2개 그룹사를 포함해 650대의 택시와 전세자동차를 보유한 교토의 중견 택시회사이다. 그러나 지명도에서는 전국적이다. 운수성의 규제하에 있는 택시업계로서 줄곧 규제와 맞서는 자세를 관철해 왔다.

82년 창업초에 ‘가격인하’를 요구한 행정소송(85년에 승소)을 제기하는 등 항상 동업중에 있는 타회사보다 싼요금을 유지해 왔다. 그 MK가 마침내 동경에 진출하려는 것이다. 동경의 택시회사에 혼란을 초래한 것도 무리가 아니다.

기본요금 600엔(2킬로미터까지)의 값싼 택시영업을 97년 11월부터 동경에서 시작한다. 비록 차량수는 적지만 150대로 앞으로 규제가 한층 완화되리라고 내다보고 “5년후에는 5,000대를 운행해 동경에서의 시장점유율을 10%로 한다”는 대담한 구상을 하고 있다. 동경지구의 기본요금은 타사에 비해서 10%가 싸다. 기본요금 이외에도 저렴한 요금설정은 마찬가지이다.

요금이 저렴한 택시회사는 교토의 MK이외에도 오사카, 나고야 등 전국 83개의 영업권역 중 35개소에 퍼져 있다. 그러나 최대시장인 동경에는 단 한 개사도 없다. 그런 현실인 만큼 동경에서의 반발은 심하다.

“MK는 고작 150대이다. 동경에는 4만5천대의 택시가 운행되고 있다. 별 영향이 없다는 것이 업계의 전망이다”라고 중견 택시회사 사장은 말한다.

그러나 이것은 표면적인 얘기에 지나지 않는다. 그 사장은 계속해서 “하지만 MK에 자극을 받아 가격인하 경쟁이 일어날지 모르니 그것이 염려될 뿐이다” 라고 말한다.

한때 히노마루(日丸) 교통이 기본요금 100엔(250미터)을 내걸었으나 동업자의 반발로 관철시키지 못했었다. 그 히노마루도 다른 19개사와 합승의 형태로 4월부터 기본요금을 340엔(1킬로미터)으로 재조정했다. 그러나 이것은 킬로미터까지에 한한 한정가격 인하로 2킬로미터 이후는 인하하지 않는다 “2킬로미터 이후를 인하하는 것은 경영상 어렵다” 는 것이 히노마루 교통의 솔직한 심정이다.

MK의 97년도 3월 매출액은 110억엔으로 전월대비 3.7%의 신장률이다. 한편 이익은 해마다 저하되고 있다. 레이고쿠(帝國) 데이터뱅크에 의하면 95년 2월의 세금공제 전까지의 이익은 2천만엔. MK도 타사와 마찬가지로 경영상태가 그리 좋지는 않다. 그런데도 솔선해서 가격을 인하하는 것은 ‘요금은 수요에 맞춘다’ 는 시장원리를 중시하기 때문이다.

“교토에서는 1970년을 피크로 실차율(實車率)이 계속 떨어지고 있다. 매출감소를 보충하고자 값을 인상하니까 이용자가 준다. 가격을 인하하면 이용자는 다시 많아질 것이고 실차율이 높아지면 매출액도 자연스럽게 늘어날 것이다”

실제로 MK의 실차율은 55%로 교토 평균을 5포인트 정도 웃돌고 있다. 다만 주행거리가 타사보다 길기 때문에 연료비나 차량수리비 등의 경비는 많아진다. 따라서 경비를 줄이면서 어떻게 많은 고객을 확보할 것인가에 MK의 지혜가 모아지고 있다.

(3) 경비를 줄이면 수입이 증가한다

시간센을 타고 교토역에 도착해 일반 택시 승차장에 가더라도 MK는 잡을

수 없다. 택시승차장에 정차하지 않기로 하고 있기 때문이다.

“호출을 받고 복잡한 역앞에서 마냥 기다리기보다 도로를 달리고 있을 때 손님을 태우기 쉽다”는 것. 그렇기 때문에 역이나 호텔에서 손님을 기다리지 않는다. 그대신 ‘귀빈실’이라 부르는 MK택시 전용의 대합실을 교토역 근처에 설치하는 등 MK 호출이 가능한 시내 6개소에서만 손님을 기다리고 있다. MK의 운전기사 도루씨는 교토 -오사카 사이의 장거리를 뚫는다. 오사카는 영업 외 구역이지만 손님을 태우지 않고 빈차로 돌아오는 경우는 드물다. MK전용 대합실을 오사카의 변화가 우메다(梅田)에 설치하여 교토행 손님을 그곳에서 기다리기 때문이다.

경비는 철저히 절약한다. MK는 대형 택시회사와 마찬가지로 주유소를 계열사로 갖고 있다. 덕분에 연료인 LPG가스를 값싸게 공급받고 있다. 낮은 임금체도를 유지하는 요인은 이것뿐이 아니다. 경비를 더 이상 줄일 수 없게 되면 달리 매출을 늘릴 방법이 없는가를 생각한다. 그 해답 또한 지독하다. 한 예를 들자면 4층짜리 본사건물의 2층과 4층을 볼링장과 오락실로 만들어 버렸다. 운전기사나 직원이 사용하는 사내식당은 뷔페식으로 일반손님도 이용하도록 만들었다. 오사카의 대합실에는 바 시설(bar facilities)도 갖추어 놓았다. 그 매출액으로 대합실 유지경비를 대는 것이다. 아이디어 대부분이 기발하다.

비용절감에 대한 의식은 운전기사들 역시 철저하다. ‘경비를 줄이면 수입이 증가한다’는 임금체계를 세웠다. 택시기사의 수당은 자기매출의 일정비율인 60~65% 정도가 일반적이지만 MK에서는 이 비율이 운전기사마다 다르다. MK에서는 택시업계의 상식이 통용되지 않는다.

예를 들어, 운전기사가 되기 위해서는 보통 2종 자동차면허가 필요하지만 많은 택시회사에서는 취득비용을 회사가 부담한다. 그런데 MK는 개인부담이다. 보통 무상으로 지급되는 제복도 MK에서는 5만엔을 지불해야 한다. 자동

차보험료도 회사가 아닌 개인이 지불한다. 타이어같은 자동차부품비나 연료비도 거의 운전기사별로 계산되어 자신의 매출에서 제한다. 급출발, 급브레이크 등 무리한 운전을 하지 않고 무사고로 정성스레 운전하면 타이어나 연료비를 절약할 수 있고 보험료 또한 내려간다.

결국 자신의 재량으로 수입을 늘릴 수가 있는 것이다. 이처럼 동기를 부여하는 임금제도에 의해 회사로서는 비용절감, 운전기사 입장에서는 수입증가라는 일석이조의 효과를 노리고 있다. 실제 수입도 평균 65%로 높은 편이고 평균 연수입도 650만엔으로 교토에서는 상위권이다.

(4) 홍보에 전념

MK는 ‘정중한 대응’이라는 ‘브랜드 이미지’를 유지하는 데에도 힘을 쏟는다. 운전기사에게는 연간 200시간에 달하는 연수과정이 필수. 예를 들어, 어느 하루의 연수내용을 살펴보면 다음과 같다. “저녁 5시 30분부터 영업부장이 각 지구의 실승차율이나 승객수 등의 데이터를 제시하고 ‘xx지구의 xx시간대에는 손님이 많다’라고 실질적인 어드바이스를 한다. 이어서 타이어 제조 회사로부터 초빙한 강사가 타이어의 역사나 신제품의 성능 등을 강의하고 마지막으로 인사연습이다. ‘감사합니다. 교토역까지 가시는군요’라는 인사말을 전원이 큰소리로 반복한다.”

MK에서는 매주 1회 복장이나 차량점검이 이뤄진다. 차체의 결함을 늦게 신고하거나 성의없는 청소로 자동차에 먼지가 있거나 하면 그 운전기사는 그날 일을 할 수가 없다. 또한 전화로 호출한 손님에게 이용 후에 다시 전화를 걸어 “불편한 점은 없으셨나요?”라는 전화조사도 수시로 한다. 한 운전기사에 대한 불평건수가 7건에 달하면 위원회를 열어 자초지종을 들은 후에 해고를 포함한 처분이 내려진다. 이런 철저함 때문에 “MK의 차라면 믿고 이용할 수 있다며 심야에 많은 여성손님이 이용하거나 아이를 부탁하기도 한다”고

입사한지 15년된 운전기사는 말한다. ‘정중한接客’은 오랜시간에 걸쳐 이루어진 브랜드의 힘이다.



제 3 장 대중 교통서비스의 환경과 실태

본 장에서는 대중 교통서비스의 특성과 이에 따른 제주도의 대중 교통서비스의 실태를 파악하고자 다음과 같은 주제를 고찰하였다. 즉, 대중 교통서비스의 개념과 특성, 대중 교통서비스의 환경, 제주도내 대중 교통서비스의 현황과 개선방안등을 검토하였다.

제 1 절 대중 교통서비스의 개념과 특성

교통의 개념은 교통을 보는 입장에서 여러 가지의 정의가 가능한데. 보편적으로 통용되는 교통(transport)의 개념은 사람이나 화물의 운반을 위하여 장소나 장소간의 거리를 극복하기 위한 행위라고 볼 수 있다. 28)

다시말해서 교통이란 교통주체, 즉 사람 또는 화물을 교통수단과 교통시설을 이용하여 한 장소에서 다른 장소로 이동시키기 위한 활동 29) 또는 과정으로서 장소와 장소간의 거리를 극복키 위한 행위이다. 교통수단이란 교통주체인 사람과 화물을 수송하는 운반도구로써 이용이나 운영방식에 따라 개인 교통수단, 준대중 교통수단(para - transita), 대중 교통수단으로 크게 3대별할 수 있다.30) 개인 교통수단은 개인목적용을 위해 자기소유의 교통수단을 스스로 운행하는 자가용승용차, 모터사이클, 자전거, 도보등을 말한다. 준대중 교통수단은 일반인이 요금을 지불하고 이용할 수 있는 수단으로 노선이나 운행시간이 고정되어 있지 않으며 여기에는 택시, 전세버스등이 있다. 다시 말하면 대중 교통수단은 승객을 대량으로 수송하는 교통수단으로서 정해진 노

28) 원제무, 「도시교통론」, 박영사, 1991, p. 3.

29) 노춘희, 「도시학개론」, 형설출판사, 1987, p. 150.

30) George E. Gray and Lester A. Hoel, *Public Transportation : Planning, Operations and Management*, Prentice Hall Inc, pp. 86-87.

선을 일정한 배차간격으로 운행하고 지정된 지점에 정차하여 승객을 서비스 하여 공공의 도로나 궤도를 이용하는 것으로 정의 될 수 있다. 31)

대중 교통수단은 구성하고 있는 체계의 특성에 따라 구분되는 명확한 기준이 있는 것은 아니나, 한 종류 이상의 특성에 뚜렷한 차이가 있을 때는 그 분류되는 범위가 달라진다. 따라서 대중 교통수단의 분류는 분석 및 분류하고자 하는 목적과 관점에 따라 여러 가지 분류가 가능하다. 그러나 흔히 대중 교통수단은 크게 통행로와 기술, 서비스 형태의 3가지 요소에 의해 구분하는 것이 일반적이다.

대부분의 대중 교통수단은 위에서 분류한 바와 같은 세가지 중 하나에 속하는데 움직이는 보도, 에스컬레이터, 공중케이블카 등은 독립된 통행권을 가지고 있기는 하지만 고속대중 교통수단이라고 할 수 없는 특수한 집단으로 분류할 수밖에 없다.

대중 교통수단은 불특정다수의 승객을 대상으로 교통서비스를 제공해야 하며, 교통의 주요 효용인 시간적·공간적 제약을 해소하며, 교통약자³²⁾를 보호하고, 수송체계의 구조자체가 편리하도록 전체 시민 또는 주민에 대한 서비스의 보편성을 확보해야 하며, 서비스의 일관성이 유지될 수 있어야 한다.

또한 대중 교통수단은 일반대중을 대량으로 수송하는 교통수단으로서 일정한 노선과 구간을 운행하는 체계이다.

이와같은 대중 교통수단이 우리나라에 도입 운행하게 된 것은 100년 미만의 역사를 갖고 있으며³³⁾이는 버스와 전차등에서 출발하여 오늘날에는 매우 다양한 수단이 제시, 운행되고 있지만 날로 증대되는 교통수요를 효과적으로 감당하지 못하고 있어 우리 나라를 비롯한 각국 대도시 등에서 심각한 교통

31) 이성모, “대중교통통합체계 모형구축에 관한 연구”, 서울대학교 박사학위논문, 1994, p. 8.

32) 개인교통수단이 없거나 이용할 수 없는 상태의 사람

33) 이한준, “교통수요변화에 따른 대중교통수단 선정방안”, 「교통정보」, 교통개발연구원, 1988, 5, p. 16.

문제를 야기하기도 한다. 이와같이 교통수단에 있어서 커다란 역할을 하고 있는 대중 교통수단은 타 교통수단에 비해서 다음과 같은 특징적인 장점을 가지고 있다.

첫째, 자가용을 가지고 있지 않은 통행자에게 서비스를 제공할 뿐만 아니라 자가용을 보유한 통행자나 다른 교통수단을 이용하는 통행자가 선택적으로 이용할 수 있는 교통수단이다.

둘째, 승용차에 비해 높은 에너지 효율을 지니고 있어 에너지 절약에 기여할 수 있다.

셋째, 같은 도로조건하에서 승용차에 비해 승객 1인당 점유면적이 적어 승객을 대량수송할 수 있기 때문에 교통혼잡 완화에 크게 기여한다.

넷째, 개인 교통수단의 억제를 유도하며 주차수요를 감소시킬 수 있다.

대중 교통서비스에 대해 굳이 용어적인 의미로 나름대로의 정의를 내리자면, “다수의 통행을 위해서 대중 교통이용자에 대하여 모든 대중 교통체계의 운영 및 제공”이라 할 수 있으며, 따라서 이러한 대중 교통서비스의 의의는 효과적으로 대중의 통행을 도모하고자 함에 있다고 볼 수 있다.

이러한 대중 교통서비스는 여러 가지 요인으로 구성되어 진다. 34) 즉 다음과 같은 교통시설 등의 하드웨어와 시행제도 및 정책, 요금등 각종 소프트웨어적 체계로 구분된다고 볼 수 있다.

첫째, 수송망 계획에 의하여 결정되는 요인 : 정류장까지의 거리,
운행경로등

둘째, 수송망이나 교통시설의 제약을 받으면서 결정되는 요인 : 혼잡율,
운행속도, 운행간격 등

셋째, 순수한 소프트웨어 계획으로 결정되는 요인 : 요금, 출발시각, 도착
시각, 운행빈도 등

34) 竹内伝史의, 「도시교통론」, 교통개발연구원(번역본), 1989, pp. 132-133.

따라서 대중 교통서비스 개선을 위한 계획은 하드웨어부분과 소프트웨어 부분의 상호조화와 보완적인 작용이 이루어지도록 해야 하며 이들 각 부분들 전체가 향상될 수 있도록 하여야 한다.

대중교통의 특징은 무엇보다도 승합이라는데 있을 것이다. 즉 대중교통이 용자는 자신이 직접 운송수단을 운행하는 것이 아니므로 대중 교통이용자들은 교통시설의 존재 보다도 교통행동에 공급되는 수송서비스에 의하여 직접 적 영향을 받게 된다,

이러한 측면에서 대중 교통서비스의 특성을 다음과 같이 볼 수 있다.³⁵⁾

첫째, 공익적 사업으로서의 특성

공익기업이라고 하는 것은 일반적으로 일정지역내에 있어서의 불특정한 다수인에 대하여 광범위한 이해관계를 가지는 사업을 말한다. 운수사업은 공익사업으로서의 대다수의 국민경제생활과 깊은 이해관계를 가지고 있기 때문에 종류에 따라 법과 정도의 차이는 있으나 행정기관의 통제와 제약을 받아야 하는 특성을 지니고 있다. 운수사업이 공익성격으로 말미암아 법의 보호와 강한 공적 규제를 받고 있으나 원칙적으로는 영리를 추구하는 기업이므로 기업의 수익성과 공익성을 어떻게 조화시키느냐 하는 문제가 있다.

둘째, 노동집약적 사업으로서의 특성

운수사업에서의 생산활동은 자동차로 운행하는 것이며, 운행하는 주 행위가 운전자의 노동에 의해서 이루어지는 노동집약적 산업이다. 그런데 운수업체의 생산활동은 타 산업노동자의 근로환경과는 달리 광범위한 도로에서 운행하면서 안전성, 신속성, 쾌적성, 경제성이 확보되는 운전을 해야 하므로 정신적, 육체적인 피로도가 아주 큰 노동이다. 따라서 운전자의 근로환경을 개선하여 교통용역의 질을 향상시키는 것이 교통노동의 생산성을 높이는 조건

35) 김창원, 「교통안전관리론」, 교통안전공단, 1995, pp. 244-245.

이 된다.

셋째, 교통용역 사업으로서의 특성

교통용역(transport service)은 도로교통의 경우 자동차와 인간의 노동력이 결합하여 이루어진다. 이 교통용역은 경제학상 무형생산물의 일종으로서 수적, 양적으로 정확하게 측정하기 어렵고, 다만 노동의 결과에서 얻어지는 경제적 이익에 따라 그 노동의 가치를 평가할 수 없다. 즉 교통용역으로 불리는 운수서비스는 운수업체가 물적설비인 교통기관과 인적노동을 결합하여 생산하는 무형생산물로서 특성을 갖는다.



제 2 절 대중 교통서비스의 환경

교통수단은 크게 인간의 힘을 이용하는 것과 동력을 이용하는 것으로 구분된다. 인간의 힘을 이용하는 것은 도보통행과 자동차 통행이 있다. 동력을 이용하는 교통수단은 주로 승용차인 개인 교통수단과 버스, 택시, 철도 등 공공 교통수단으로 구분할 수 있다. 버스는 지역적 교통이나 지역간 교통에서 차지하는 비중이 가장 크다고 볼 수 있다.

우리 나라는 60년대까지 주로 철도가 여객운송을 담당하였다. 일부 자동차를 통한 운송이 있었으나, 전후 자동차가 대부분 파괴되었으므로 미군의 불하차량이나 외국 중고차를 도입하여 근거리 운송에서만 이용되었다. 1970년대 이후에는 고속도로 및 국도의 확장과 자동차산업의 발전으로 국내 자동차운송의 공급 능력이 급격하게 상승하였다. 수요측면에서도 경제발전에 따라 사람의 이동이 증가하여 성장해 왔다고 볼 수 있다.

버스에 의한 여객수송은 서구와 미국에서도 비교적 늦게 시작되었다. 1900년까지 자동차에 의한 여객수송은 거의 없었으며, 제1차 세계대전이 끝날 때까지도 지역간 수송에 있어서 주요 운송수단이 되지 못하였다. 그러나 제1차 세계대전부터 버스운송사업은 급격하게 성장하게 된다.

우리 나라 시내버스는 70년대까지 통행분담율이 90%에 달하는 등 대중교통수단이 중추적인 역할을 담당하여 왔으나 서울, 부산의 지하철 등장과 자동차 대량화 추세에 따라 상대적으로 시내버스의 역할이 축소되고 있다.

이와 같이 여러 가지 요인들로 인하여 환경이 급속도로 변화하고 있는데 보다 구체적인 환경변화의 요인들을 살펴보면 다음과 같이 요약할 수 있다.³⁶⁾

36) 최 훈, 「공로교통개설」, 21세기한국연구재단, 1996, pp. 236-242.

1) 경쟁원리의 도입

운송사업의 전형적 상태는 독과점 경영의 형태이었다. 그러나 도시의 광역화, 교통시설의 부단한 공급, 도시생활의 정시성 확보, 대량운송 등의 여러 가지 요인으로 인하여 도시철도의 빠른 성장을 가져다 주었다.

이러한 현상은 육상교통과 궤도교통간에 불가피한 경쟁의 원리가 적용되어진다는 것을 의미한다.

현실적으로 지하철의 서비스가 개선되면서 버스나 택시 등의 육상교통 이용자 상당부분이 지하철로 이전했을 것으로 추정된다. 또한 앞으로 이런 추세는 계속되어 육상교통의 입지를 매우 어렵게 만들고 궁극적으로는 지하철 등의 보조적 교통수단으로 전환될 소지가 있다고 할 수 있다.

운송효율이 높은 지하철 등이 기존의 버스등 육상교통을 위협하고 시장을 잠식하는 일은 앞으로도 계속 될 것은 자명한 일이다. 정부의 기본의지가 운송효율이 높은 지하철에 대폭적인 수송을 맡기고자 하는 데 있기 때문이다.

서울의 경우 지하철은 93년에 25.6% 수송분담에서 97년에 39.5%, 2001년에는 49.1%까지 제고시키는 것으로 되어있고 상대적으로 시내버스의 수송분담율은 93년의 38.6%에서 2001년에는 10% 수준으로 하향조정하는 것으로 되어있다.

이러한 정책 목표의 진행은 전체의 교통망 체계의 형성에서 불가피한 과정적 결과로 받아 들여야 할 일이지만 육상교통 측면에서는 아주 어려운 기업 여건이 조성될 것임을 예상하고 이에 적용할 준비를 갖추어야 할 것이다.

2) 도시교통의 혼잡

육상교통의 기업환경가운데 도시공간과 교통의 흐름은 매우 중요한 시장조건이 되고 있다. 이 도시의 공간적 구조는 가능한 육상교통의 원활한 소통을 수용할 수 있어야 하고 아울러 교통량은 이 공간구조에 적합한 수준을 유

지해야만 합리적 도시교통체계가 형성될 수 있다.

그러나 우리나라 대부분의 도시는 당초부터 도시의 기초적 여건을 갖고서 발전된 것이 아니라 재래의 취락이 여러 차례 도시화의 과정을 거쳐 인구밀집의 도시로 변전한 경우이므로 자연히 자동차의 급격한 증가를 수용할 수 있는 도시의 공간적 배치가 이루어지지 못한 실정이고 이로 말미암아 도시전체의 교통은 일정 수준의 교통량 수용의 한계를 보이고 더 이상의 교통량에 대하여는 거부적 현상으로 이어지는 심각한 교통문제에 직면하게 된 것이다.

이러한 여건에서 급격히 늘어난 교통량으로 인하여 차량의 소통은 전례없이 악화되고 있는 것이다. 경영과 연계된 버스의 회귀율 및 택시의 영업주행율은 해마다 악화되어 운임인상의 요소로 논의되어 왔던 것이다. 경영여건의 이러한 실상은 곧바로 육상운송업의 어려움을 단적으로 나타내고 있다고 할 수 있다.

3) 자가용 승용차의 증가

원래 공익적 교통의 발전배경에는 교통의 의의로서 장소와 시간의 효용이 전제되었고 이에 기초하여 개별교통수요가 대량, 저렴비용의 교통기관을 만드는데 비롯되어졌다고 볼 수 있다.

그런데 오늘날처럼 자가용 승용차의 급격한 증가는 곧바로 교통 서비스에 대한 개별공급에로의 회귀를 의미하는 것이다.

이러한 회귀적 현상은 육상교통의 경영환경이 매우 악화되어지고 극단적으로 이야기 할 때 앞으로 육상교통의 존재 자체마저 위협하지 않을까 하는 우려를 가져다 주는 것이다.

4) 다인(多人) 승용차의 불법영업

여기서 일컫는 다인 승용차는 일반 4인용 승용차 이외의 모든 승용차를 말한다. 봉고, 승합차, 버스 등이 이에 속한다. 또한 불법영업이란 함은 관계 법령에 의한 정당한 절차에 의하여 육상운송사업의 영업을 위한 면허 또는 등록의 형식요건을 마치지 아니하고 운송서비스에 대한 운임이나 요금을 받는 경우를 일컫는다.

다인 승용차의 불법영업에 대한 자료는 공식적으로 집계되어 있지 않다. 그러나 육상운송 시장에서 뿌리깊게 자리잡고 있는 현상으로서 이에 대한 대책이 항상 제기되어 왔던 것이다.

다인(多人)승용차에 의한 영업의 형태는 여러유형이 있겠으나 그 가운데 대표적 사례가 차량소유자가 학교, 병원, 특정단체등의 명의를 차용하고 실제로 자기의 책임하에 제공하는 교통서비스에 대하여 운임과 요금을 받아서 경영을 유지해 나가는 경우이다.

5) 농어촌 인구의 감소

교통수요 시장의 일차적 요소는 당해 시장의 인구이다. 이 인구의 변동이 교통경영의 여건 변화에 곧바로 영향을 미치게 된다는 것은 쉽게 이해할 수 있다.

상주인구의 규모, 이동의 빈도, 주민의 소득수준들이 교통활동과 교통량을 규정짓는 요소라고 할 수 있을진대 오늘날과 같이 농어촌의 인구가 계속 감소되는 상황은 교통시장을 위축시키고 앞으로의 전망마저 어둡게 하고 있다.

인구감소추세의 현상은 결과적으로 시외버스를 위시하여 인구 30만 미만의 중소도시에서 운행중인 농어촌버스의 경영마저 크게 위협하게 되는 것이다.

제 3 절 제주도내 대중 교통서비스의 실태

1. 제주도내 대중 교통서비스의 현황

제주도내의 정기노선 버스는 <표 3-1>에서 보는 바와 같이 총 648대의 농어촌 버스와 시외버스가 운행되고 있는데, 여기서 농어촌버스는 사실상 넓은 의미로는 시내버스의 개념으로 볼 수 있어, 위의 두가지 운송사업은 원칙적으로 차이점은 없으나 운행하는 지역의 인구를 기준으로 하여 30만이상의 도시지역의 경우에는 시내버스, 30만 이하의 중·소 도시에서는 농어촌 버스로 명칭이 주어져 있다는 차이뿐이다. 사실, 오늘날까지 시내버스 운송사업은 도시의 인구와는 구분없이 한가지로 그 체계를 유지하여 왔으나 심각한 경영난 때문에 특히 중·소도시의 이농등의 사유로 정부에서 시내버스 운송사업을 2원화하여 시·군 지역의 농어촌버스 운행사업에 대하여는 별도 지원사업을 마련하고자 1993. 2. 24일자로 이 업종을 분리 신설하게 된 것이다.³⁷⁾

제주도의 경우 제주시를 중심으로 하여 조천읍과 애월읍 일부지역에 244대(입석 201, 좌석 43)의 농어촌버스가 운행되고 있으며, 서귀포시를 중심으로 한 남원읍과 안덕면 일부지역에 66대(입석 36, 좌석 30)의 농어촌 버스가 운행되고 있다.

제주시 및 서귀포시와 그 인근지역으로서 농어촌버스가 운행하는 지역외에는 시외버스가 운행되고 있는데, 그 운행대수는 338대 이다

37) 최 훈(1996), 전계서, p. 13.

<표 3-1> 제주도 노선버스 운행현황

단위 : 대

구 분	총대수	종업원수	시외버스	농 어 촌 버 스						
				계	제 주 시			서 귀 포 시		
					소계	좌석	입석	소계	좌석	입석
계	648	1,080	338	310	244	43	201	66	30	36
한일여객	119	191	11	108	108		108			
대화여객	103	174	10	93	93		93			
삼영교통	66	149	23	43	43	43				
남국교통	41	57		41				41	19	22
서귀포교통	25	46		25				25	11	14
남일여객	41	56	41							
영주운수	47	69	47							
제주여객	44	68	44							
금남여객	46	74	46							
극동여객	40	65	40							
동진여객	38	67	38							
삼화여객	38	64	38							

자료 : 제주도 버스운송사업조합 내부자료, 1999. 3. 30

본 연구의 대상인 제주시내 농어촌버스 종사자 현황을 보면 다음과 같다.

1) 제주시내 농어촌버스 운전자 현황

제주시내 농어촌 버스 운전자 현황을 보면 총 398명으로 한일여객이 155명, 대화여객이 143명, 삼영교통이 100명으로 회사별 자동차 보유대수에 따라 인원이 차이가 있음을 알 수 있다.

<표 3-2>의 연령별 운전자 현황을 보면 31세에서 40세까지 174명(43.7%)으로 가장 많고, 41세에서 50세까지 149명(37.5%), 30세 미만이 57명(14.3%), 50세 이상이 18명(4.5%)으로 30세에서 50세까지 고른 분포를 볼 수 있다.

<표 3-3>의 학력별 운전자 현황을 보면 고졸이 252명(63.3%)로 가장 많고, 중졸이 103명(25.9%), 국졸이 22명(5.5%), 전문대졸이상인 21명(5.3%)으로 나타나고 있다.

<표 3-4>의 경력별 운전자 현황을 보면 6년에서 10년이하가 140명(35.2%)으로 가장 많고, 2년에서 5년이하가 115명(28.9%), 11년이상과 2년미만이 각각 73명(18.3%), 70명(17.6%)으로 나타나고 있다.

<표 3-2> 연령별 운전자 현황

연령별	21-25 세	26-30 세	31-35 세	36-40 세	41-45 세	46-50 세	51-55 세	56-60 세	계
한일여객		16	36	24	39	40			155
대화여객	2	28	31	43	22	12	4	1	143
삼영교통	2	9	23	17	18	18	10	3	100
계	4	53	90	84	79	70	14	4	398
%	1.0%	13.3%	22.6%	21.1%	19.9%	17.6%	3.5%	1.0%	100%

자료 : 제주도 버스운송사업조합 내부자료, 1998. 12. 31.

<표 3-3> 학력별 운전자 현황

학력별	국 졸	중 졸	고 졸	전문대 졸이상	계
한일여객	3	35	115	2	155
대화여객	2	35	103	3	143
삼영교통	17	33	34	16	100
계	22	103	252	21	398
%	5.5%	25.9%	63.3%	5.3%	100%

자료 : 제주도 버스운송사업조합 내부자료, 1998. 12. 31.

<표 3-4> 경력별 운전자 현황

학력별	2년 미만	2년-5년 이하	6년-10 년 이하	11년-15 년 이하	16년-20 년 이하	21년-25 년 이하	계
한일여객	62	42	33	15	3		155
대화여객	8	36	52	34	7	6	143
삼영교통		37	55	7	1		100
계	70	115	140	56	11	6	398
%	17.6%	28.9%	35.2%	14.1%	2.7%	1.5%	100%

자료 : 제주도 버스운송사업조합 내부자료, 1998. 12. 31.

2. 제주도내 대중 교통서비스의 개선방안

시민의 교통수단으로서 제주에 시내버스가 처음으로 등장한 것은 1962년이다. 제주시의 도로가 아스팔트로 포장되면서 최초의 시내버스 면허는 1962년 10월 한일여객자동차회사가 받았다. 당시에는 국내에 버스제작회사가 없었기 때문에 트럭을 개조한 버스 5대를 보유, 시민들의 축제분위기속에 같은 해 12월 개통식이 이루어졌으나 시내버스 운행노선이 단조로운데다가 시민의

시내버스 이용에 익숙치 않아 보편적 교통수단이 되지 못했으나 점차 이용자가 증가하는데 힘입어 두 번째 시내버스회사인 대화운수가 1970년에 좌석식 시내버스 면허를 받아 운행하게 되었고, 같은 해 5월 주식회사 영신여객이 서귀포지역을 운행하게 됨으로써 제주시와 서귀포지역 주민의 발 역할을 하게 되었다.

1983년에는 제주국제공항출입자가 많아지자 공항이용객들을 위한 공항버스 회사인 삼영교통이 인가돼 제주공항을 기점으로 제주항, 신제주, 제주대구간을 운행하고 있는데 지금은 서귀포항까지 리무진 버스를 투입하고 있다.

이와같이 버스회사의 증가로 현재 제주도내에는 <표 3-1>에서 보는 바와 같이 농어촌버스 310대와 시외버스 338대로 총 648대의 버스가 운행하고 있다. 그리고 1993년 자동차 운수사업법 시행령 개정으로 인구 30만 이하의 시내를 운행하는 노선버스는 농어촌버스로 자동차 운수사업 업종을 분리함으로써 제주시 및 서귀포시내를 운행하는 시내버스는 모두 농어촌버스로 불리게 되었다.

버스는 제주시내에서 중요한 대중교통수단으로 현재까지도 수송분담율이 가장 높은 교통수단 중의 하나이나 승용차의 급속한 증가 등 교통여건의 변화에 따라 시내버스 이용자가 점차 감소하여 버스업체의 경영상태가 악화됨으로써 서비스 공급의 질이 떨어지고 있다.

이러한 현상은 시내버스 이용자가 다시 감소하는 악순환의 상황에 놓여 있어 이에 대한 적극적인 개선책이 필요한 실정이다.

이렇게 변화하는 교통여건속에서 시내버스업체의 위상과 특성에 맞는 시내버스의 역할을 정립해 보면,

첫째, 공공교통서비스의 제공역할로서 버스의 공공성을 강화한 서비스 제공이라 하겠다. 즉, 고령자나 신체장애자와 같은 교통약자를 포함한 다수의 이용자에게 교통서비스를 평등하게 제공해야 하며 승용차를 구입할 수 없는

사람이나 면허연령미달의 청소년들에게 통행기회를 제공하는 한편 승용차를 이용하는 사람이라 하더라도 적설시나 음주 등 대중교통서비스에 대한 필요 발생시 이에 대응해야 한다.

둘째, 여건변화에 탄력적인 교통서비스 제공역할이다. 시내버스는 기존도로를 이용하여 운행하기 때문에 초기투자비가 적게 소요되며 대량수송이 가능하다. 따라서 신규택지개발, 공공시설의 입지, 대규모 통행유발시설의 이전 등에 따른 통행수요 변화에 신속하게 대처할 수 있다. 따라서 장기적 상황이 불확실한 수요에 대한 대중교통서비스 공급을 위해 버스의 역할이 중요한 것으로 판단된다.

이와같이 시내버스의 역할이 중요시됨에도 불구하고 현재의 시내버스 체계에 대한 개선없이 현상태의 체계를 계속 유지할 경우 앞으로 계속 증가하는 자가용 승용차 수요로 인하여 시내버스 수요의 감소와 버스업체의 경영악화가 예상된다.

더욱이 앞으로도 계속되리라고 여겨지는 교통인구의 증가속에서 소득증가와 경제발전으로 인한 자가용 승용차의 증가로 인해 수송인원의 감소와 수송력 저하가 예상되는데 이러한 상황하에서 앞으로도 시내버스가 건전한 대중교통수단으로서의 역할을 담당하고 시내버스업체의 심각한 경영난을 타개하기 위해서는 여러 가지 측면에서 개선노력이 필요하다고 본다.

시내버스의 개선은 이용자 측면에서는 편리하고 쾌적한 대량운송수단을 제공해주어야 하고, 운영자측면에서는 시설의 이용을 극대화할 수 있는 기회를 제공해주어야 하며 사회전체적인 측면에서는 종합교통체계하에서 대중교통이 적절한 역할이 수행하도록 해야 한다.

시내버스 이용 활성화를 위해서는 개인 교통수단에 비해 뒤떨어져 있는 교통서비스의 질을 향상시키기 위한 대책이 필요하다. 시내버스 서비스 수준의 향상을 위하여 다음과 같은 개선방안을 제시하고자 한다.

첫째로, 버스에 대한 공공보조 및 운영체계의 개편을 들 수 있는데, 시내 버스정책의 부조화가 발생하게 된 근본원인은 이윤추구를 목적으로 하는 민간업체와 공공서비스를 제공해야 하는 교통서비스 특성이 서로 대치되기 때문이다.

민영체계로 운영되는 버스는 승객의 감소와 운행비용의 상승 등으로 경영상태가 갈수록 악화되고 있다. 특히 수요가 적은 노선은 업체에서 운행을 꺼리게 되어 결국 시민의 불편을 초래하게 된다. 따라서 적자운행노선에 대한 문제는 노선개편과 함께 공공보조에 의한 수익금 평준화가 이루어져야 한다.

둘째로, 차량 및 관련시설 개선과 정보안내체계 구축이 시급한데, 시내버스 서비스의 질적 개선을 위한 방안으로 차량의 고급화, 관련시설의 개선이 있는데 차량의 고급화는 가치관의 변화 및 통행수요에 부합되는 서비스를 제공한다는 면과 개인교통수단 이용자를 흡수한다는 측면에서 필수적이다. 또한 관련시설의 정비 및 개선도 중요한 사항이다. 주요 버스 정류장에 대한 대기소 및 벤치설치, 버스정류장의 적절한 위치선정 등 이용자의 측면에서 개선사항을 찾아야 하며 안내표지판의 설치, 안내정보 제공시스템 도입 등을 통해 시내버스 정보를 제공해야 하며 정보안내는 이용자의 편리성을 제공하고 노선 및 운영에 대한 인지도 향상을 목적으로 하며 이용자가 원하는 장소와 시각에 적절한 정보를 다양한 방식으로 전달해야 한다.

셋째로 서비스질의 향상을 위한 사업자의 개선의지가 필요하다.

사업주는 이윤추구에 급급한 현재의 방만한 경영상태를 버리고 이용자의 편의와 서비스의 질적 향상을 도모하기 위하여 시내버스체계 개선에 대한 의욕적 열의를 갖고 보다 적극적으로 서비스 수준 및 경영상태를 개선하여 누구에 의존하지 않고도 공익적 사업을 키워나갈 수 있는 능력을 갖추도록 노력해야 할 것이다.

제 4 장 제주시 시내버스업체의 내부마케팅에 관한 실증적 연구

본 장에서는 제주시 시내버스업체의 내부마케팅 시사점을 얻고자 자료를 분석하고 해석하였다. 이와같은 실증연구의 목적을 이루고자 본 장에서는 조사의 개요 및 연구모델, 가설의 설정, 가설의 검증 그리고 분석결과의 요약 및 마케팅 시사점 등의 내용을 다루었다.

제 1 절 조사의 개요 및 연구모델

본 연구에 이용된 설문은 1999년 4월 26일부터 5월 3일까지 약 1 주일간에 걸쳐 이루어졌으며, 제주시내에서 운행 중인 시내버스업체의 직원을 대상으로 총 250매의 설문이 배포되었다. 배포된 설문 중 220매를 회수하였고, 그 중 불성실하게 응답한 14매를 제외하고 206개의 설문이 분석에 이용되었다.

설문은 <표 3-5>에 나타난 바와 같이 크게 3개 부분으로 구성되었는데, 첫 번째 부분은 내부 고객만족의 측정변수로서, 직무만족도, 직무의 만족도 그리고 사내(社內) 의사소통에 대한 만족도 등으로 구성되었고, 두 번째 부분은 외부 고객만족 인지도의 측정차원이 조사되었으며, 마지막으로 인구통계학적 문항이 조사되었다.

내부 고객만족의 측정은 3개 부분으로 구성되었는데, 먼저 직무만족도는 업무자체, 동료관계, 임금 등에 관련된 11개 문항으로 구성되었고, 직무의 만족도는 개인생활의 향상, 복리후생, 공동체의식에 대한 노력 등 7개 문항과 사내의사소통은 회사방침의 전달, 사내 직원간의 의사소통 등 4개 문항으로 구성되었다.

외부 고객만족 인지도의 측정은 고객의 발전이 곧 나의 발전, 고객의 존재에 따른 나의 존재 등 9개 문항으로 이루어졌고, 마지막으로 인구통계적인 문항은 결혼여부, 이혼시의 이혼 후 상태, 연령, 학력, 직능, 근속년수 그리고 운전직일 경우의 총 운전년수 등을 조사하였다.

<표 3-5> 설문내용 및 설문의 척도

구 분	변수내용	문항수	척도유형
내부고객 만족의 측정변수	<ul style="list-style-type: none"> • 직무만족도-직무자체, 임금, 동료관계, 상사의 지휘통제, 능력활용기회, 직무의 안정 등 • 직무외 만족도-복리후생, 공동체 의식 등 • 사내 의사소통의 만족도-정책전달, 연락, 상호반응 	11 7 4	5점 리커트 스케일
외부고객 만족인지도의 측정변수	<ul style="list-style-type: none"> • 고객발전이 나의발전이다 • 고객이 있어 내가 있다 • 나의 서비스가 고객만족시킨다 • 고객과의 갈등시 원인이 내게 있다 • 고객만족 위한 회사노력이 실효성있다 • 고객만족 위한 나의 노력 충분하다 • 고객만족 위한 교육이 도움이 된다 • 고객과의 갈등문제해결시 상사가 공정하다 • 고객편의를 우선 생각한다 	9	"
인구통계학적특성	<ul style="list-style-type: none"> • 결혼여부 • 연령 • 근속년수 • 직능 • 학력 	5	명목척도 비율척도

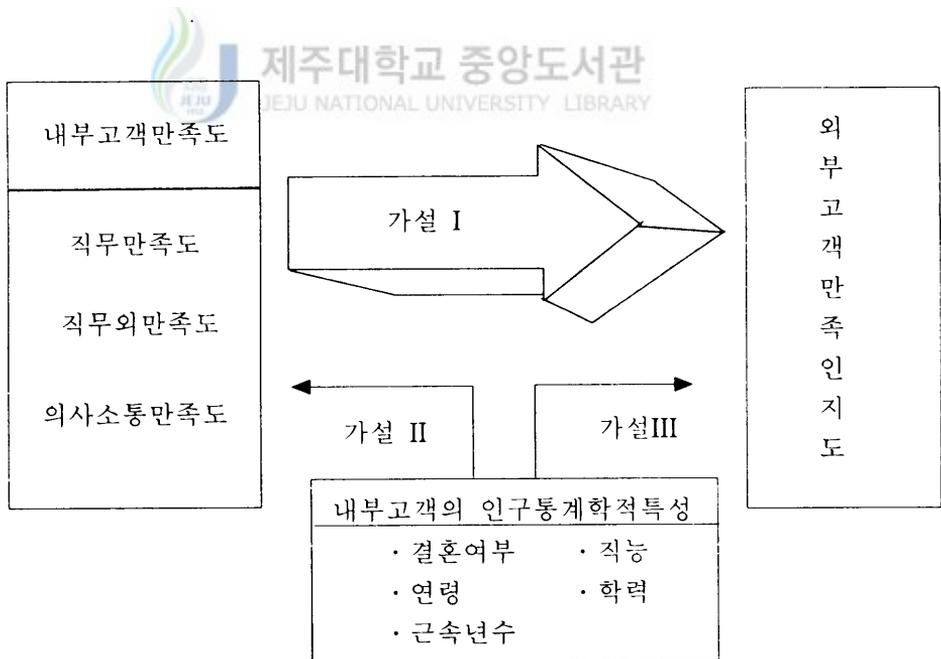
본 실증분석은 사회과학 통계패키지(SPSS for Windows Release 8.0)를 이용하였으며, 분석방법은 내부 고객만족도와 외부 고객만족 인지도와의 관계를 파악하기 위해 상관관계분석을 하였으며 내부 고객만족도가 외부 고객만족 인지도에 어느 정도 영향을 미치는지 파악하기 위해 중회귀분석을 하였

다.

또한 내부 고객만족도와 외부 고객만족 인지도가 인구통계적 특성에 따라 차이가 있는지를 검증하기 위해 유의수준 $\alpha = 0.05$ 하에서 t-검증 과 ANOVA검증을 하였다. 특히 차이검증시에는 비교항목이 2개인 결혼여부와 직능 등에 대해서는 T-test를 하였고, 2개 이상의 항목을 가진 연령, 학력, 근속년수 등의 변수에 대해서는 일원분산분석(Oneway ANOVA)을 이용하였다. 특히 일원변량분석의 다중비교는 사후검증방법으로써 사회과학연구에 널리 쓰이는 Tukey의 HSD 검증을 이용하였다.

이상의 연구과정을 흐름화하여 다음의 <그림 3-1>과 같이 연구모델을 참고로 제시해 둔다.

<그림 3-1> 연구모델



제 2 절 가설의 설정

본 실증분석에서 설정한 가설은 내부 고객만족도와 외부 고객만족 인지도 사이의 관계 및 이들 변수가 인구통계적 특성에 따라 차이를 보이는 지에 초점이 맞추어져 있다.

즉, 내부 고객만족도와 외부 고객만족 인지도간의 상관관계여부를 파악하기 위하여 가설 I을 설정하였고, 성별 등 인구통계적 변수에 따라 내부고객의 만족도가 차이가 있는지 검증하기 위하여 가설 II가 설정되었으며, 마지막으로 인구통계적 변수에 따라 외부 고객만족 인지도에 차이가 있는지 검증하기 위해 가설 III이 설정되었다.

(가설I) 제주도 시내버스 종업원의 내부 고객만족도와 외부 고객만족 인지도는 정의 상관관계가 있을 것이다.

(I-1) 제주도 시내버스 종업원의 직무 만족도와 외부 고객만족 인지도는 정의 상관관계가 있을 것이다.

(I-2) 제주도 시내버스 종업원의 직무외 만족도와 외부 고객만족 인지도는 정의 상관관계가 있을 것이다.

(I-3) 제주도 시내버스 종업원의 사내 의사소통에 대한 만족도와 외부 고객만족 인지도는 정의 상관관계가 있을 것이다.

(가설II) 제주도 시내버스 종업원의 인구통계적 특성에 따라 내부 고객만족도 는 차이가 있을 것이다.

(II-1) 제주도 시내버스 종업원의 결혼여부에 따라 내부 고객만족도 는 차이가 있을 것이다.

(II-2) 제주도 시내버스 종업원의 연령에 따라 내부 고객만족도는 차이가 있을 것이다.

(II-3) 제주도 시내버스 종업원의 학력에 따라 내부 고객만족도는 차이가 있을 것이다.

(II-4) 제주도 시내버스 종업원의 직능에 따라 내부 고객만족도는 차이가 있을 것이다.

(II-5) 제주도 시내버스 종업원의 근속년수에 따라 내부 고객만족도는 차이가 있을 것이다.

(가설III) 제주도 시내버스 종업원의 인구통계적 특성에 따라 외부 고객만족 인지도는 차이가 있을 것이다.

(III-1) 제주도 시내버스 종업원의 결혼여부에 따라 외부 고객만족 인지도는 차이가 있을 것이다.

(III-2) 제주도 시내버스 종업원의 연령에 따라 외부 고객만족 인지도는 차이가 있을 것이다.

(III-3) 제주도 시내버스 종업원의 학력에 따라 외부 고객만족 인지도는 차이가 있을 것이다.

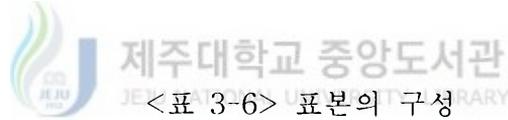
(III-4) 제주도 시내버스 종업원의 직능에 따라 외부 고객만족 인지도는 차이가 있을 것이다.

(III-5) 제주도 시내버스 종업원의 근속년수에 따라 외부 고객만족 인지도는 차이가 있을 것이다.

제 3 절 가설의 검증

1. 자료의 특성

본 실증분석 자료의 특성은 <표 3-6>에 나타난 바와 같이 결혼여부, 연령, 학력, 직능, 근속년수 등의 측면에서 살펴보았는데, 설문에 참여한 응답자 중 79.1%인 163명이 기혼이었고, 연령별로는 30대가 46.6%로 거의 절반에 이르렀으며, 40대 이상도 35.9%로 높은 편이었다. 이들의 학력은 주로 고졸로써 전체 응답자의 70.4%에 달하고 중졸이하나 전문대졸 이상의 경우는 20% 미만이었다. 직능별로는 운수업의 특성상 운전직이 88.3%로 대부분을 차지하였으며, 이들의 근속년수는 2~5년인 경우가 45.6%로 주류를 이루었고, 6년 이상도 32.5%로 높은 편이었다.



<표 3-6> 표본의 구성

구 분		빈도(명)	백분율(%)	누적백분율(%)
결혼여부	미혼	43	20.9	20.9
	기혼	163	79.1	100.0
연령	20대	36	17.5	17.5
	30대	96	46.6	64.1
	40대이상	74	35.9	100.0
학력	중졸이하	37	18.0	18.0
	고졸	145	70.4	88.3
	전문대졸이상	24	11.7	100.0
직능	운전직	182	88.3	88.3
	정비/관리	24	11.7	100.0
근속년수	1년미만	45	21.8	21.8
	2-5년	94	45.6	67.5
	6년이상	67	32.5	100.0
합 계		206	100.0	100.0

일반적으로 동일한 개념을 독립된 측정방법으로 측정한 경우 결과가 비슷하게 나타나야 하는데, 신뢰도분석은 크론바하 알파(Cronbach's Alpha)와 같은 동일개념측정에 사용되는 신뢰도 계수를 계산해 준다. 알파계수가 일반적으로 0.6이상이 되면 비교적 신뢰도가 높다고 볼 수 있는데³⁸⁾ 본 실증분석에서 이용한 변수들의 신뢰계수를 보면 모든 변수가 60% 이상의 신뢰도를 보여주고 있어 비교적 변수들의 신뢰성은 높다고 할 수 있다(<표 3-7> 참조). 즉, 내부 고객만족의 측정차원에 포함된 문항들의 신뢰수준을 파악하기 위하여, 크론바하 알파값을 구한 결과, <표 3-7>에 나타난 바와 같이 직무만족도 차원의 신뢰계수는 0.8550, 직무의 만족도 차원의 신뢰계수는 0.8763 그리고 의사소통 만족도 차원의 신뢰계수는 0.8813을 각각 나타내 모두 신뢰성이 높았다.



38) 채서일, 「사회과학조사방법론」, 법문사, 1990, pp. 250-251.

<표 3-7> 내·외부 고객만족 측정차원 신뢰수준

구 성 변 수		항목평균	표준편차	Alpha	항목수
직 무 만 족 도	직무에서 흥미/자부심 느낀다	3.3010	1.1073	.8550	11
	수행직무 자체에 만족	3.1699	1.1066		
	노력대비 임금은 공정	2.4757	1.2205		
	직무만족위한 회사노력 충분	2.8932	1.1846		
	상사는 업무의의/방법 자주언급한다	2.8010	1.1704		
	상사는 개인적인 일에 관심가져준다	2.7379	1.2054		
	나는 동료들 신뢰/존중한다	3.8350	.9985		
	업무문제를 상사/동료가 도와준다	3.3204	1.0238		
	현직무에 최선을 다한다	4.2524	.7152		
	직무절차/방법에 나의 의사 존중된다	3.0049	1.1021		
	현직장을 평생직장으로 생각한다	3.1117	1.3296		
총평균		3.1730	-	-	-
직 무 외 만 족 도	회사는 개인생활 향상위한 노력한다	2.7816	1.2320	.8763	7
	회사의 임금/복리후생에 만족	2.6068	1.0756		
	기업의 이미지 좋다	3.0922	1.2401		
	회사는 사원인격 존중한다	2.8932	1.1928		
	회사는 공동체의식 형성에 노력한다	3.1117	1.2619		
	업무에 성심껏 임한다	4.0194	.8379		
	회사가 발전하면 나도 발전한다	3.6262	1.1775		
총평균		3.1616	-	-	-
의사 소통 상 의 만 족 도	회사동향/방침이 잘 전달된다	3.0777	1.1950	.8813	4
	사내 누구와도 의사소통 가능	3.1602	1.1597		
	회사의 지시/연락사항이 신속정확하게 전달	3.4466	1.1282		
	나의 의견제시에 회사가 반응한다	2.8350	1.1778		
총평균		3.1299	-	-	-
외 부 고 객 만 족 인 지 차 원	고객발전이 나의 발전이다	3.7718	1.0413	.8099	9
	고객이 있어 내가 있다	4.0243	.8692		
	나의 서비스가 고객 만족시킨다	3.9369	.9530		
	고객과의 갈등시 원인이 내게 있다	2.9660	1.0882		
	고객만족 위한 회사노력이 실효성 있다.	3.0680	1.0933		
	고객만족 위한 나의 노력 충분하다	3.5971	.9041		
	고객만족 위한 교육이 도움이 된다	3.3544	1.0664		
	고객과의 갈등문제해결시 상사가 공정하다	3.0000	1.0999		
	고객편의를 우선 생각한다	3.8447	.9653		
	총평균		3.5070		

2. 가설검증

1) 내부 고객만족도와 외부 고객만족 인지도간의 상관관계분석

가설I은 내부 고객만족도와 외부 고객만족 인지도간에 관계가 있을 것으로 보고 변수간의 관계파악을 위해 상관관계분석을 하였다. <표 3-8>에 나타난 바와 같이 변수간 상관관계는 높게 나타나고 있다. 일반적으로 상관관계분석은 변수간의 관계방향 즉, 정적인 상관인지, 부적인 상관인지와 직선형태인지 아닌지의 관계형태 그리고 관계정도 등의 특성을 가지고 있는데,³⁹⁾ 상관계수의 절대값이 0.2보다 작으면 상관관계가 없거나 무시해도 좋으며, 절대값이 0.4정도 이하이면 약한 상관관계 그리고 0.6이상이면 강한 상관관계가 있는 것⁴⁰⁾으로 볼 수 있다.

따라서 본 실증연구에서 외부 고객만족 인지도와 직무만족도간에는 0.697, 직무외 만족도와는 0.673 그리고 의사소통 만족도와는 0.635로 각각 나타나 외부 고객만족 인지도와 내부 고객만족 요인간에는 강한 정적 상관관계를 보이고 있다. 이러한 변수간의 관계를 구체적으로 분석하기 위하여 내부 고객만족 요인을 독립변수로 이용하여 중회귀분석을 실행한 결과는 <표 3-9>와 같다.

39) 송인섭, 「통계학의 이해」, 학지사, 1994, pp. 396-398.

40) 채서일·김범중·이성근, 「SPSS/PC+를 이용한 통계분석」, 제2판, 학현사, 1992, p. 124.

<표 3-8> 내부 고객만족도와 외부 고객만족 인지도간의 상관관계

구 분		직무 만족도	직무외 만족도	의사소통 만족도	외부고객 만족도
직무 만족도	Pearson Correlation	1.000	.763(**)	.637(**)	.697(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
	N	206	206	206	206
직무외 만족도	Pearson Correlation	.763(**)	1.000	.769(**)	.673(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
	N	206	206	206	206
의사소통 만족도	Pearson Correlation	.637(**)	.769(**)	1.000	.635(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
	N	206	206	206	206
외부고객 만족인지 도	Pearson Correlation	.697(**)	.673(**)	.635(**)	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
	N	206	206	206	206
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					



즉, 분석결과 <표 3-9>에 나타난 바와 같이 독립변수인 내부 고객만족도 측정요인들은 Enter방식을 통해 회귀분석에 동시에 투입되었다. 회귀분석에서는 정규분포가 가정되어야 하는데, 이를 조사할 수 있는 방법중의 하나는 잔차에 대한 히스토그램을 그려 보는 것인데,⁴¹⁾ 이때 정규분포곡선은 관측빈도의 히스토그램에 겹쳐서 출력된다. <그림 3-2>는 본 실증연구의 자료를 토대로 작성된 히스토그램으로 관측된 잔차가 대체로 정규분포를 따르고 있음을 보여준다.

또한 <그림 3-3>은 표준화된 잔차들에 대하여 두 개의 누적분포, 즉 기대분포와 관측분포를 점도표화한 것인데, 2개의 분포가 동일하다면 직선이 될 것인데, 역시 정규분포선상에 표준화된 잔차들이 집중되어 나타나고 있으므로

41) 정충영·최이규, 「SPSSWIN을 이용한 통계분석」, 무역경영사, 1998, p. 233.

로 자료가 정규성을 띠고 있다고 볼 수 있다.

외부고객의 만족인지도에 대하여 내부 고객만족도 요인들의 R²값은 0.556으로 총분산의 55.6%를 설명해 주고 있으며, 회귀식에 대한 F검증 결과, F비가 84.374로써 0.01의 유의수준에서 회귀식이 유의한 것으로 나타났다. 또한 외부 고객만족 인지도에 영향을 주는 내부 고객만족도 요인중 가장 큰 영향력을 가진 요인은 직무만족도 요인($\beta=0.411$)이었으며, 다음으로 의사소통만족도, 직무외 만족도 순으로 나타났다.

<표 3-9> 내부 고객만족 요인이 외부 고객만족 인지에 미치는 영향

R	R ²	수정된 R ²	추정값의 표준오차
.746(a)	.556	.550	.4279

Model		자승합	df	평균자승	F	Sig.
aPredictors:(Constant) 의사소통 만족도, 직무만족도, 직무외 만족도	Regression	46.352	3	15.451	84.374	.000(a)
	Residual	36.990	202	.183		
	합계	83.342	205			

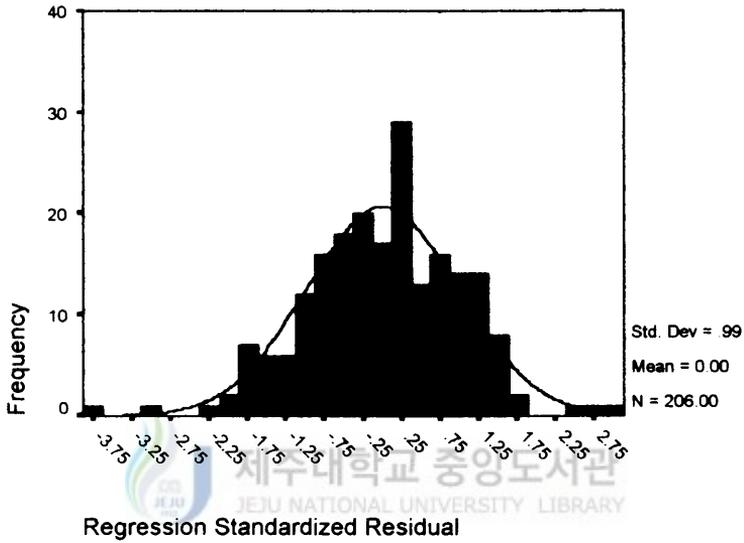
구 분	비표준화 계수		표준화계수	t	Sig.
	B	표준오차	Beta		
Model					
(Constant)	1.460	.137		10.671	.000
직무만족도	.368	.065	.411	5.625	.000
직무외 만족도	.130	.064	.178	2.014	.045
의사소통만족도	.150	.047	.236	3.196	.002

a Dependent Variable: 외부고객만족

<그림 3-2> 실증자료의 히스토그램

Histogram

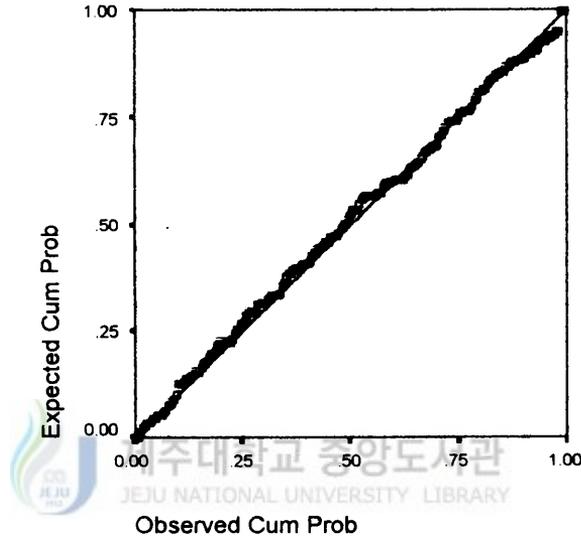
Dependent Variable: 외부고객 만족도



<그림 3-3> 회귀표준화 잔차의 정규 P-P도

Normal P-P Plot of Regression Standar

Dependent Variable: 외부고객 만족도



2) 인구통계적 특성별로 본 내부 고객만족도의 차이

가설II는 내부 고객만족도가 결혼여부 등 인구통계적 특성에 따라서 차이가 있는 것으로 보고, 이를 검증한 결과는 <표 3-10>~<표 3-19>와 같다.

<표 3-10>에 나타난 바와 같이 결혼여부에 따라서 내부 고객만족도에 차이가 있는지 검증한 결과, 직무만족도는 $\alpha=0.1$ 수준에서 그리고 직무외 만족도 및 의사소통 만족도는 $\alpha=0.01$ 수준에서 각각 유의한 것으로 나타났다. 그러나 연구자의 유의수준을 0.05로 하고 있으므로 직무만족도는 결혼여부에 따라 차이가 없다는 귀무가설을 채택하므로 결혼여부에 따른 직무만족도의 가설은 입증되지 않았다.

즉, 직무의 만족도의 경우 <표 3-11>에 나타난 바와 같이 미혼인 경우가 기혼인 경우보다 직무의 만족도가 더 높게 나타나고 있으며, 의사소통 만족도도 미혼인 경우가 기혼인 경우보다 더 높은 만족도를 보이고 있다.

<표 3-10> 결혼여부에 따른 내부 고객만족도의 차이

구 분	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
직무만족도	1.854	.175	1.873*	204	.063	.2276
직무외 만족도	3.596	.059	3.100***	204	.002	.4550
의사소통 만족도	4.674	.032	2.893***	82.662	.005	.4237

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.001



<표 3-11> 결혼여부에 따른 내부 고객만족도의 평균 및 표준편차

구 분	결혼여부	사례 수	평균	표준편차	표준오차평균
직무만족도	미혼	43	3.3531	.5942	9.062E-02
	기혼	163	3.1255	.7357	5.762E-02
직무외 만족도	미혼	43	3.5216	.7169	.1093
	기혼	163	3.0666	.8888	6.962E-02
의사소통 만족도	미혼	43	3.4651	.8010	.1222
	기혼	163	3.0414	1.0312	8.077E-02

<표 3-12>는 연령별에 따라 내부 고객만족도에 차이가 있는지 검증한 결과인데, 표에 나타난 바와 같이 직무만족도, 직무외 만족도 그리고 의사소통 만족도 등 내부 고객만족도 요인 어느 것에도 차이를 보이지 않고 있다. 즉, 응답자의 모든 연령층이 내부고객에 대한 만족도의 차이가 통계적으로 유의성이 없다. 따라서 연령별 내부 고객만족도의 차이가 있다는 가설은 입증되지 않았다.

<표 3-12> 연령에 따른 내부 고객만족도의 차이

구 분		자승합	df	평균자승	F	Sig.
직무만족도	집단간	.623	2	.311 .511	.610	.544
	집단내	103.642	203			
	합계	104.265	205			
직무외 만족도	집단간	.113	2	5.654E-02 .771	.073	.929
	집단내	156.488	203			
	합계	156.601	205			
의사소통 만족도	집단간	1.489	2	.745 1.004	.742	.478
	집단내	203.849	203			
	합계	205.339	205			

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.001

<표 3-13> 연령별 내부 고객만족도의 평균 및 표준편차

구 분		사례수	평균	표준편차	표준오차
직무 만족도	20대	36	3.2803	.6404	.1067
	30대	96	3.1269	.6643	6.780E-02
	40대이상	74	3.1806	.8055	9.364E-02
	Total	206	3.1730	.7132	4.969E-02
직무외 만족도	20대	36	3.1905	.7435	.1239
	30대	96	3.1741	.8534	8.710E-02
	40대이상	74	3.1313	.9648	.1122
	Total	206	3.1616	.8740	6.090E-02
의사소통 만족도	20대	36	3.2708	.9188	.1531
	30대	96	3.0469	.9349	9.542E-02
	40대이상	74	3.1689	1.1181	.1300
	Total	206	3.1299	1.0008	6.973E-02

<표 3-14>는 학력에 따라서 내부 고객만족도에 차이가 있는지 검증한 결과이다. 표에 나타난 바와 같이 직무 만족도 및 직무외 만족도는 $\alpha=0.05$ 수준에서 그리고 의사소통 만족도는 $\alpha=0.01$ 수준에서 각각 유의한 것으로 나타났다. 즉, 직무 만족도는 <표 3-15>에 나타난 바와 같이 고졸 응답자보다는 전문대졸 이상의 응답자가 직무만족도가 더 높았고, 직무외 만족도 및 의사소통 만족도도 동일한 결과를 보였다. 따라서 학력별에 따라 내부 고객만족도의 차이가 있다는 가설은 입증되었다.

<표 3-14> 학력에 따른 내부 고객만족도의 차이

구 분		자승합	df.	평균자승	F	Sig.
직무만족도	집단간	4.306	2	2.153 .492	4.372**	.014
	집단내	99.959	203			
	합계	104.265	205			
직무외 만족도	집단간	6.483	2	3.241 .739	4.383**	.014
	집단내	150.118	203			
	합계	156.601	205			
의사소통 만족도	집단간	10.556	2	5.278 .960	5.501***	.005
	집단내	194.783	203			
	합계	205.339	205			

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.001

<표 3-15> 학력별 내부 고객만족도의 평균 및 표준편차

구 분		사례수	평균	표준편차	표준오차
직무 만족도	중졸이하	37	3.3292	.8478	.1394
	고졸	145	3.0828	.6644	5.518E-02
	전문대졸이상	24	3.4773	.6762	.1380
	Total	206	3.1730	.7132	4.969E-02
직무외 만족도	중졸이하	37	3.2857	.9823	.1615
	고졸	145	3.0591	.8533	7.086E-02
	전문대졸이상	24	3.5893	.6771	.1382
	Total	206	3.1616	.8740	6.090E-02
의사소통 만족도	중졸이하	37	3.1486	1.1996	.1972
	고졸	145	3.0241	.9393	7.800E-02
	전문대졸이상	24	3.7396	.8324	.1699
	Total	206	3.1299	1.0008	6.973E-02

응답자가 운전직에 있는지 아니면 관리직이나 기타 정비직에 있는지와 같이 직능에 따라 내부 고객만족도에 차이가 있는지 검증한 결과 <표 3-16>에 나타난 바와 같이 내부 고객만족도 요인 모두에 대하여 $\alpha=0.01$ 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 직무만족 및 직무외 만족 그리고 의사소통 만족도가 운전직 보다는 정비/관리직의 경우가 더 높은 것으로 분석되었다.

<표 3-16> 직능에 따른 내부 고객만족도의 차이

구 분	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
직무만족도	1.681	.196	-2.971***	204	.003	-.4516
직무외만족도	3.349	.069	-3.340***	204	.001	-.6189
의사소통만족도	1.858	.174	-3.365**	204	.001	-.7137

주) * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.001$

<표 3-17> 직능별 내부 고객만족도의 평균 및 표준편차

구 분	직능	사례수	평균	표준편차	표준오차평균
직무만족도	운전직	182	3.1204	.7194	5.333E-02
	정비/관리	24	3.5720	.5215	.1065
직무외 만족도	운전직	182	3.0895	.8746	6.483E-02
	정비/관리	24	3.7083	.6600	.1347
의사소통 만족도	운전직	182	3.0467	.9961	7.384E-02
	정비/관리	24	3.7604	.8058	.1645

응답자의 근속년수는 1년미만인 경우와 2~5년 그리고 6년 이상인 경우로 크게 3집단으로 구분하였는데, 이들 집단간에 내부고객에 대한 만족도의 차이가 있는지 검증한 결과, <표 3-18>에 나타난 바와 같이 직무 만족도, 직무 외 만족도 그리고 의사소통 만족도 등 내부 고객만족도 요인 어느 것에도 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않고 있다.

<표 3-18> 근속년수에 따른 내부 고객만족도의 차이

구 분		자승합	df	평균자승	F	Sig.
직무만족도	집단간	.318	2	.159	.311	.733
	집단내	103.946	203	.512		
	합계	104.265	205			
직무외 만족도	집단간	1.895	2	.948	1.244	.291
	집단내	154.706	203	.762		
	합계	156.601	205			
의사소통 만족도	집단간	4.199	2	2.100	2.119	.123
	집단내	201.139	203	.991		
	합계	205.339	205			

주) * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.001$

<표 3-19> 근속년수별 내부 고객만족도의 평균 및 표준편차

구 분		사례수	평균	표준편차	표준오차
직무 만족도	1년미만	45	3.2444	.5872	8.753E-02
	2-5년	94	3.1634	.7384	7.616E-02
	6년이상	67	3.1384	.7595	9.279E-02
	Total	206	3.1730	.7132	4.969E-02
직무 외 만족도	1년미만	45	3.2825	.7287	.1086
	2-5년	94	3.1960	.9324	9.617E-02
	6년이상	67	3.0320	.8746	.1068
	Total	206	3.1616	.8740	6.090E-02
의사소통 만족도	1년미만	45	3.3611	.8128	.1212
	2-5년	94	3.1356	1.1009	.1135
	6년이상	67	2.9664	.9484	.1159
	Total	206	3.1299	1.0008	6.973E-02

3) 인구통계적 특성별로 본 외부 고객만족 인지도의 차이

가설III은 외부 고객만족 인지도가 결혼여부 등 인구통계적 특성에 따라서 차이가 있는 것으로 보고, 이를 검증한 결과, <표 3-20>과 같은 통계치를 얻었다.

<표 3-20>에 나타난 바와 같이 인구통계적 특성 중 외부 고객만족 인지도에 차이를 보이는 변수는 직능하나인 것으로 나타났다. 결혼여부와 학력은 $\alpha=0.1$ 수준에서 유의적이지만 유의수준 0.05보다 t값이나 F비에 대한 확률치가 더 크므로 가설이 기각되어, 외부 고객만족 인지도와는 통계적으로 유의한 것으로 볼 수 있다.

즉, 항목별로 외부 고객만족 인지도에 차이를 보이고 있는 직능변수의 경

우, <표 3-21>에 나타난 바와 같이 운전직 보다는 정비/관리의 직능을 가진 응답자가 더 높은 만족도를 보이고 있다.

<표 3-20> 인구통계적 특성에 따른 외부 고객만족 인지도의 차이

구 분	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
결혼여부	.302	.583	1.949*	204	.053	.2116
직 능	.115	.735	-2.001*	204	.047	-.2750

구 분		자승합	df.	평균자승	F	Sig.
연령	집단간	.307	2	.154	.376	.687
	집단내	83.034	203	.409		
	합계	83.342	205			
학력	집단간	2.410	2	1.205	3.022	.051
	집단내	80.932	203	.399		
	합계	83.342	205			
근무년수	집단간	.335	2	.167	.410	.664
	집단내	83.007	203	.409		
	합계	83.342	205			

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.001

<표 3-21> 외부 고객만족 인지도의 평균 및 표준편차

구 분	결혼여부	사례수	평균	표준편차	표준오차평균
결혼여부	미혼	43	3.6744	.6000	9.150E-02
	기혼	163	3.4628	.6417	5.026E-02
직능	운전직	182	3.4750	.6357	4.712E-02
	정비/관리	24	3.7500	.6114	.1248

구 분	사례수	평균	표준편차	표준오차	
연령	20대	36	3.4815	.6184	.1031
	30대	96	3.4769	.6326	6.457E-02
	40대이상	74	3.5586	.6582	7.652E-02
	Total	206	3.5070	.6376	4.442E-02
학력	중졸이하	37	3.7027	.6600	.1085
	고졸	145	3.4383	.6244	5.185E-02
	전문대졸이상	24	3.6204	.6293	.1285
	Total	206	3.5070	.6376	4.442E-02
근속년수	1년미만	45	3.5531	.5225	7.789E-02
	2-5년	94	3.5248	.6921	7.139E-02
	6년이상	67	3.4511	.6330	7.733E-02
	Total	206	3.5070	.6376	4.442E-02

제 4 절 분석결과의 요약 및 마케팅시사점

1. 분석결과의 요약

본 실증분석의 핵심변수인 내부 고객만족도와 외부 고객만족 인지도 변수에 대한 신뢰도를 구했는데, 직무만족도 차원의 신뢰계수는 0.8550, 직무외 만족도 차원의 신뢰계수는 0.8763 그리고 의사소통 만족도 차원의 신뢰계수는 0.8813으로 각각 나타났고, 외부 고객만족 인지도의 신뢰계수는 0.8099로 나타나 모두 높은 신뢰정도를 보였다.

가설검증의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 외부 고객만족 인지도와 직무만족도간에는 상관계수 $R=0.697$, 직무외 만족도와는 상관계수 $R=0.673$ 그리고 의사소통 만족도와는 상관계수 $R=0.635$ 로 외부 고객만족 인지도와 내부 고객만족 요인간에는 강한 정적 상관관계를 보이고 있다.

둘째, 외부 고객만족 인지도와 내부 고객만족도 요인간의 회귀식은 유의적이었고, <표 3-8>에 나타난 바와 같이 직무만족도 요인이 외부 고객만족 인지도에 가장 큰 영향을 준다.

셋째, 직무외 만족도의 경우 <표 3-11>에 나타난 바와 같이 미혼인 경우가 기혼인 경우보다 직무외 만족도가 더 높게 나타나고, 의사소통만족도도 미혼인 경우가 기혼인 경우보다 더 높은 만족도를 보인다.

넷째, <표 3-13>에 나타난 바와 같이 연령별에 따라 내부 고객만족도에 차이가 없다.

다섯째, <표 3-15>에 나타난 바와 같이 고졸 응답자보다는 전문대졸 이상의 응답자가 직무만족도, 직무외 만족도 그리고 의사소통 만족도 등이 더 높다.

여섯째, <표 3-17>에 나타난 바와 같이 직무만족 및 직무의 만족 그리고 의사소통 만족도가 운전직 보다는 정비/관리직의 경우가 더 높다.

일곱째, <표 3-19>에 나타난 바와 같이 근속년수에 따른 집단간에는 직무 만족도, 직무의 만족도 그리고 의사소통 만족도 등 내부 고객만족도의 차이가 없다.

여덟째, 외부 고객만족 인지도에 차이를 보이고 있는 직능변수의 경우 <표 3-21>에 나타난 바와 같이 운전직 보다는 정비/관리의 직능을 가진 응답자가 외부 고객만족 인지도가 더 높다.

이상의 결과를 표로 요약하면 <표 3-22> 및 <표 3-23>과 같다.

<표 3-22> 가설검증 결과의 요약

가설 1		직무 만족도	직무의 만족도	의사소통 만족도	외부고객 만족인지도
외부고객 만족도	Pearson Correlation	.697(**)	.673(**)	.635(**)	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
	N	206	206	206	206

**** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

가설 1-추가분석	(Constant)	직무만족	직무의만족도	의사소통만족도
t값	10.671***	5.625***	2.014**	3.196***

가설 2	결혼여부	연령	학력	직능	근속년수
	t	F	F	t	F
직무만족도	1.873*	.610	4.372**	-2.971***	.311
직무의 만족도	3.100***	.073	4.383**	-3.340**	1.244
의사소통 만족도	2.893***	.742	5.501***	-3.365**	2.119

가설 3	결혼여부	연령	학력	직능	근속년수
	t	F	F	t	F
직무외만족도	1.949*	.376	3.022	-2.001**	.410

주) * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.001

<표 3-23> 가설의 입증여부

구 분		내부고객 만족도			외부고객만족 인지도
		직무만족도	직무외 만족도	의사소통 만족도	
가설 I		입증	입증	입증	-
가설 II	결혼여부	입증안됨	입증	입증	-
	연령	입증안됨	입증안됨	입증안됨	-
	학력	입증	입증	입증	-
	직능	입증	입증	입증	-
	근속년수	입증안됨	입증안됨	입증안됨	-
가설 III	결혼여부	-	-	-	입증안됨
	연령	-	-	-	입증안됨
	학력	-	-	-	입증안됨
	직능	-	-	-	입증
	근속년수	-	-	-	입증안됨

2. 마케팅 시사점

연구가설의 검증결과인 <표 3-23>을 통해 나타난 결과를 토대로 제주시 시내버스 운송업체를 위한 마케팅 시사점을 제안하면 다음과 같다.

첫째, 외부 고객만족은 곧 내부 고객만족도에 시작된다. 즉, 외부고객 만족 인지도와 내부고객 만족도는 동전의 양면과 같은 밀접한 관계를 가지고 있다. 내부고객의 불만은 곧 외부고객의 불만으로 이어지고, 고객의 다른 대안이 있으면 당장 대안전환이 이루어질 것이며, 이것은 곧 조직의 효율성을 떨어뜨리고 더 나아가 이 조직의 존폐문제로까지 발전해 갈 수 있음을 의미한다. 특히 직무만족도 요인이 외부 고객만족 인지도에 가장 큰 영향을 주는 내부 고객만족 요인임을 기억해야 한다.

둘째, 직무의 만족도나 의사소통 만족도도 외부 고객만족 인지도에 대하여 중요한 영향요사이므로 간과해서는 안된다. 즉, 미혼인 경우가 기혼인 경우보다 직무의 만족도가 더 높게 나타나고, 의사소통 만족도도 미혼인 경우가 기혼인 경우보다 더 높은 만족도를 보인다는 사실은 기혼자에 대한 직무의 만족도 향상 프로그램이나 의사소통의 채널 개발이 필요하다는 것을 의미한다. 즉, 서울지역의 버스 운송업체들이 운행중에도 상호간의 정보를 긴밀히 주고받는 것은 의사소통의 채널을 확보해주는 하나의 예로 볼 수 있다.

셋째, 고학력자가 저학력자보다 내부고객 만족도가 높다. 이것은 운송업체의 인력구조가 관리직과 운전직으로 대별해 볼 때, 운전직에 해당되는 인력이 대부분 고졸 응답자이다.

운전직의 불만이 상대적으로 높다는 사실은 운송업체의 접객서비스가 이루어지는 일선에서의 현상이라는 점을 고려해보면, 매우 바람직하지 못한 현상이다. 즉, 서비스는 외부고객과 서비스 제공업체의 직원간에 발생하는 과정이라는 관점에서 외부고객에게 곧바로 그러한 불만이 노출될 수 있기 때문이

다.

따라서 운전직과 사무직의 활발한 교류 및 상호이해를 촉진시키는 교육과 함께, 공동의 목표를 위한 조직의 일원임을 인지시켜나갈 필요가 있다.



제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

오늘날 많은 기업들은 치열한 경쟁으로 말미암아 고객에게 제공하는 기술적인 수단만으로는 경쟁우위를 가질 수 없다는 인식이 높아져 기업의 경쟁력을 향상시키기 위해 기업내부 조직원을 대상으로 각종 혁신운동을 유행처럼 전개하고 있다.

결국 기업들은 사원들의 자질을 최대자산으로 여기게 되어 기업내부의 종업원의 능력개발을 더욱 중시하고 있다. 이렇게 기업내부의 종업원에 대한 중요성이 강조되고 있는 이유는 기업활동에 영향을 미치는 환경요인의 변화에 따라 고객이나 시장의 관점에서 경영을 해야 한다는 주장이 급속히 늘어나고 있고, 고객을 중시하는 기업문화가 바로 마케팅컨셉(marketing concept) 실천의 핵심이며, 이러한 기업문화는 기업내부 종업원에 의해서 결정되기 때문이다.

특히 서비스산업에서는 종업원의 사기 자체가 사업성패에 결정적 역할을 하기 때문에 기업이 제공하는 서비스의 질을 향상시키고 고객만족을 증대시키기 위해서는 종업원의 역할이 무엇보다도 중요하다.

구체적으로, 서비스산업에서 고객의 만족은 고객과 서비스를 제공하는 종업원간의 상호작용의 질에 의해 영향을 받는 것으로 나타나고 있다. 대부분의 서비스산업은 서비스로부터 서비스를 제공하는 사람을 분리하여 생각할 수 없다. 많은 경우 고객은 서비스를 구매할 때 서비스를 제공하는 사람을 구매하는 것과 같다.

결국 서비스라는 것은 노동집약적인 성과라고 할 수 있다. 그러므로 노동집약적인 서비스 기업에서 종업원의 질은 서비스의 품질에 영향을 미쳐 결국

서비스 마케팅의 효율성에 영향을 주게 된다. 만약 종업원이 자사가 제공하는 서비스품질이나 그들의 역할이 중요하다고 생각하지 않는다면 고객에게 성심성의껏 봉사하려는 마음을 갖지 않을 것이다.

고객에게 만족할 수 있는 양질의 서비스를 제공하기 위해서는 먼저 조직 내부의 종업원이 고객의 기대에 부응하는 서비스를 제공할 수 있는 체제를 갖추어야 한다. 왜냐하면 내부고객인 종업원의 만족없이는 외부고객의 만족이 이루어질 수 없기 때문이다.

이러한 관점에서 본 연구는 고객만족 경영의 최초단계인 내부 고객만족을 위한 경영과제로서 내부마케팅의 개관, 직무만족과 내부마케팅에 관한 종업원의 인식, 내부마케팅전략에 대하여 이론적 연구를 해보았으며, 국내외 기업의 추진사례를 고찰하였다.

이러한 이론적 배경에 근거하여, 먼저 실증적 조사를 통하여 제주시내에서 운영하고 있는 시내버스업체 직원들의 내부 고객만족의 측정차원으로써, 직무만족도, 직무외 만족도 그리고 사내 의사소통에 대한 만족도와 외부고객만족의 측정차원을 조사 분석한 결과 다음과 같은 결론을 도출하였다.

첫째, 내부고객만족도와 직무만족도간에는 상관계수 $R=0.697$, 직무외만족도와는 상관계수 $R=0.673$, 그리고 의사소통만족도와는 상관계수 $R=0.635$ 로 각각 나타나 외부 고객만족 인지도와 내부 고객만족 요인간에는 강한 정적 상관관계를 보이고 있다.

둘째, 인구통계적 특성에서는 결혼여부, 연령, 학력, 직능, 근속년수 등에 따라서 내부 고객만족도에 차이가 있는 것으로 보고 이를 검증한 결과

결혼여부의 특성에서 보면 직무외 만족도와 의사소통만족도인 경우에 미혼인 경우가 기혼인 경우보다 더 높은 만족도를 보이고 있음을 알 수 있고, 연령별 특성을 보면, 직무만족도, 직무외만족도 그리고 의사소통 만족도등

내부 고객만족 요인 어느 것에도 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않고 있음을 알 수 있고,

학력별 특성을 보면, 고졸응답자 보다는 전문대졸 이상의 응답자가 직무만족도가 더 높았고, 직무외 만족도 및 의사소통 만족도도 동일한 결과를 보였다.

직능별 특성을 보면, 운전직 보다는 정비/관리직의 경우가 직무만족도 및 직무외만족도 그리고 의사소통 만족도가 더 높은 것으로 분석되었다.

근속년수별 특성을 보면, 5년이하인 경우와 6-10년 그리고 1년 이상인 경우로 구분하였는데 직무만족도, 직무외만족도 그리고 의사소통만족도 등 내부 고객만족도 요인 어느 것에도 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않고 있다.

셋째, 인구통계적 특성 중 외부 고객만족 인지도에 통계적으로 유의한 차이를 보이는 변수는 직능하나인 것으로 나타났고 나머지 특성은 차이가 없는 것으로 볼 수 있는데, 직능변수인 경우 운전직 보다는 관리/정비의 직능을 가진 응답자가 더 높은 만족도를 보이고 있다.

이상과 같은 연구결과는 내부 고객만족과 외부 고객만족과의 영향관계가 매우 크다는 점을 시사하고 있으며, 고객만족 경영 추진을 위해서는 내부 고객만족도 제고가 선행되어야 하는 바 이를 위한 운수업체의 개선방안을 살펴보면,

첫째, 교육훈련 프로그램의 개발을 들 수 있는데 현재 운전직 종사원에 대한 교육현황을 보면 외부교육으로는 신규채용자 교육, 운전자 보수교육, 사고자 특별교육 등이 있고 회사내부 교육으로는 매월 실시하는 자체교육이 있으나 교통사고예방에 관한 교육이 주를 이루고 있어 내부 고객만족을 위한 효과적인 종업원교육에 대한 프로그램이 개발되어야 할 것으로 보이며,

둘째, 의사소통채널의 개발을 들 수 있는데 의사소통 만족도의 구성변수에 보면 “나”의 의견제시에 대한 회사의 반응의 만족도가 낮은 것으로 나타나고 있어 상하간 의사소통에 대한 대안이 마련되어야 하는 바, 도내 S 교통인 경우 매월 노사대화의 날을 정하여 중간관리층을 배제한 가운데 최고경영자와 운전직 종사자들간에 활발한 의사소통이 이루어지고 있는 것은 의사소통의 채널을 확보해주는 하나의 예로 볼 수 있으며,

셋째, 공익사업 종사자로서의 사명감을 갖고 일할 수 있는 분위기를 조성한다. 운수사업은 공익사업으로서의 대다수의 국민경제생활과 깊은 이해관계를 가지고 있기 때문에 종류에 따라 법과 정도의 차이는 있으나 행정기관의 통제와 제약을 받아야 하는 특성을 지니고 있으므로 종업원 즉, 내부고객과 행정기관사이의 관계에서 내부고객만족을 위한 경영층의 적극적인 노력이 필요하다 할 것이다.



제 2 절 연구의 한계

본 연구는 제주시 지역 시내버스운송업체의 직원들을 대상으로 내부 고객 만족도와 외부고객에 대한 만족 인지도를 통해 서비스 개선에 시사점을 제공하려는 목적으로 연구되었지만 다음과 같은 몇가지 한계점을 가지고 있다.

첫째, 내부 고객만족에 영향을 주는 결정요인은 여러 가지 시각에서 조명될 수 있지만, 본 연구에서는 주로 직무수행에서 나타나는 만족에 영향을 미친다고 생각되는 변수들을 독립변수로 선정하였다는 점이다.

둘째, 실증분석에 있어서 응답표본이 제주시 지역에 국한되었고 시내버스운송업체 종업원을 중심으로 하였기 때문에, 각 도시마다 성격이 상이할 수 있으므로 향후 다른 지역과의 비교연구가 이루어져 내부 고객만족에 대한 개선방안과 이론의 정립이 필요하다.

셋째, 표본이 세 개의 기업으로 한정되고 표본의 크기가 작음으로 인하여 특정기업의 고유특성이 분석결과에 크게 영향을 미칠 수 있는 한계점을 가진다.

◆ 설 문 지 ◆

본 조사의 내용은 통계법 제 8 조에 의거, 비밀이 보장되며 통계목적외에는 사용되지 않습니다.

안녕하십니까 ?

저는 제주대학교 경영대학원에서 마케팅을 전공하고 있는 학생입니다.
본 설문지는 귀하의 회사에 대한 업무만족과 고객만족에 대한 귀하의 의식을 알아보기 위한 설문입니다.

모든 응답은 통계적으로 처리되어 학문적인 목적이외에는 절대로 사용되지 않으며 특정 회사나 개인적인 내용이 별도로 평가되지 않습니다.

귀하의 성의있는 응답이 학문적인 연구에 많은 도움이 될 것입니다.
바쁘시더라도 관심과 협조를 부탁드립니다.

대단히 감사합니다.

1999년 5월

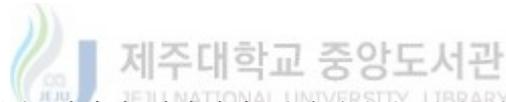
제주대학교 경영대학원
지도교수 황 용 철
조 사 자 강 지 윤

I. 아래의 항목들은 귀하의 직무에 대한 만족수준을 살펴보기 위한 것입니다.

귀하께서 생각하시는 항목에 ○ 표를하여 주십시오.

	전혀 그렇지 않 다.	별로 그렇지 않다.	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 현 직무에 대해서 흥미와 자부심을 느낀다.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
2. 내가 현재 수행하고 있는 직무자체에 대하여 만족한다.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
3. 내가 받는 임금은 직무에서 내가 제공하는 노력과 비교해 공정하다고 생각한다.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
4. 나의 직무만족을 위한 회사의 노력이 충분하다고 생각한다.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
5. 나의 상사는 업무의 의의, 방법 등에 대해 자주 이야기 해준다.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
6. 나의 상사는 나의 개인적인 사정과 문제에 대해 신경을 많이 써준다.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
7. 나는 나의 동료들을 신뢰하며 존중한다.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

8. 업무수행중에 발생한 어려운 일에 대해 상사나 동료 모두 내게 도움을 준다.
- | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | () | () | () | () | () |
9. 나는 현재의 직무에 최선을 다하고 있다.
- | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | () | () | () | () | () |
10. 내가 직무를 수행하는 절차와 방법이 있어 나의 의사가 존중되고 있다
- | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | () | () | () | () | () |
11. 현재 직장을 평생 직장으로 생각한다.
- | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | () | () | () | () | () |



II. 아래의 항목들은 귀하의 전반적인 직장생활에 대한 만족도를 살펴보기 위한 것입니다. 귀하께서 생각하시는 항목에 ○ 표를하여 주십시오.

- | | | | | | |
|--|------|-----|-----|-----|-----|
| | 전혀 | 별로 | 그저 | 대체로 | 매우 |
| | 그렇지 | 그렇지 | | | |
| | 않 다. | 않다. | 그렇다 | 그렇다 | 그렇다 |
1. 우리 회사는 개인생활의 향상을 위해 많은 노력을 하고 있다.
- | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | () | () | () | () | () |
2. 나는 우리 회사의 임금 및 복리 후생시설에 대해 만족하는 편이다.
- | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | () | () | () | () | () |

- | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 3. 우리 회사는 사회 및 국가에 기여
하며 책임을 다하는 기업으로서
기업의 이미지가 좋은 편이다. | 1
() | 2
() | 3
() | 4
() | 5
() |
| 4. 우리 회사는 직원들의 인격을
존중한다. | 1
() | 2
() | 3
() | 4
() | 5
() |
| 5. 회사는 직원들로 하여금 '우리'
라는 공동체 의식이 형성될 수
있도록 노력하고 있다. | 1
() | 2
() | 3
() | 4
() | 5
() |
| 6. 내가 맡고 있는 업무의 결과가
고객에게 전달된다는 신념을 갖고
성심성의껏 업무에 임하고 있다. | 1
() | 2
() | 3
() | 4
() | 5
() |
| 7. 우리 회사가 발전하면 그만큼
나의 몫이 돌아올 것이다. | 1
() | 2
() | 3
() | 4
() | 5
() |

III. 아래의 항목들은 귀하의 직장에서의 의사소통에 대한 일반적인 사항을 살펴보기 위한 것입니다. 귀하께서 생각하시는 항목에 ○ 표를하여 주십시오.

- | | | | | | |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------|-------------|------------|
| | 전혀
그렇지
않다. | 별로
그렇지
않다. | 그저
그렇다. | 대체로
그렇다. | 매우
그렇다. |
| 1. 우리 회사는 새로운 움직임이나
방침이 잘 전달된다. | 1
() | 2
() | 3
() | 4
() | 5
() |

- | | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 2. 내일을 하는데 필요한 사내의
누구와도 직접 의사소통할 수 있다 | 1
() | 2
() | 3
() | 4
() | 5
() |
| 3. 회사의 지시사항이나 연락사항이
신속.정확하게 전달된다. | 1
() | 2
() | 3
() | 4
() | 5
() |
| 4. 회사는 내가 의견을 제시할 때
반드시 반응을 보인다. | 1
() | 2
() | 3
() | 4
() | 5
() |

IV. 아래의 항목들은 귀하의 고객만족에 대한 의식구조를 살펴보기 위한 것입니다.

귀하께서 생각하시는 항목에 ○ 표를하여 주십시오.



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

전혀 별로 그저 대체로 매우
그렇지 그렇지
않다. 않다. 그렇다 그렇다 그렇다

- | | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. 고객의 만족이 나의 발전에
도움이 된다고 생각한다. | 1
() | 2
() | 3
() | 4
() | 5
() |
| 2. 고객이 있기에 조직구성원으로서의
내가 존재한다고 생각한다. | 1
() | 2
() | 3
() | 4
() | 5
() |
| 3. 나의 서비스가 고객을 만족
시킨다고 생각한다. | 1
() | 2
() | 3
() | 4
() | 5
() |
| 4. 고객과의 갈등발생시 그 원인이
내게 있다고 생각한다. | 1
() | 2
() | 3
() | 4
() | 5
() |

- | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 5. 고객만족을 위한 회사의 노력이
실효성을 거두고 있다고 생각한다. | 1
() | 2
() | 3
() | 4
() | 5
() |
| 6. 고객만족을 위한 나의 노력이
충분하다고 생각한다. | 1
() | 2
() | 3
() | 4
() | 5
() |
| 7. 고객만족에 대해 회사로부터 받은
교육이 내게 도움이 되었다. | 1
() | 2
() | 3
() | 4
() | 5
() |
| 8. 고객과의 갈등문제해결에 있어 상사의
태도가 공정하다고 생각한다. | 1
() | 2
() | 3
() | 4
() | 5
() |
| 9. 직무수행에 어려움이 따르더라도
고객의 편의를 우선으로 생각한다. | 1
() | 2
() | 3
() | 4
() | 5
() |



참 고 문 헌

1. 국내문헌

(1) 서 적

- 권순홍, 「안에서 시작하는 고객만족」, 「LG주간경제」,
 럭키금성경제연구소,1993
- 김경욱, 「서비스는 이렇게 하라」, 우아당, 1991
- 김영한, 「고객만족혁명」, 도서출판 성림, 1992
- 김영한, 「고객만족리엔지니어링」, 도서출판 성림, 1994
- 김영한, 「고객이 성공으로 이끈다」, 도서출판 성림, 1994
- 김용만, 「마케팅」, 무영경영사, 1994
- 김창원, 「교통안전관리론」, 교통안전공단, 1995
- 김훈철·장영렬, 「고객만족을 위한 새로운 소비자 트렌드」,
 도서출판 정보여행, 1994
- 류한주, 「TQM에 의한 경영혁신」, 한국생산성본부, 1994
- 박명호, 「서비스의 시민만족도 조사」, 한국개발연구원, 1994
- 삼일회계법인, 「서비스기업의 성공요인」, 김영사, 1993
- 송인섭, 「통계학의 이해」, 학지사, 1994
- 오상락, 「마케팅관리론」, 박영사, 1990
- 이유재, 「고객만족의 결과변수에 대한 이론적연구」, 서울대경영논집, 1994
- 이유재, 「서비스마케팅」, 학현사, 1997
- 이재규, 「리엔지니어링과 카이젠」, 21세기 북스, 1994
- 유동근, 「네! 해드리겠습니다」, 21세기북스, 1995
- 여춘돈, 「고객만족 경영전략 101」, 계몽사, 1997

- 전인수, 「서비스마케팅」, 도서출판 석정, 1998
- 조동성, 「경영정책과 장기전략계획」, 영지문화사, 1994
- 정충영·최이규, 「SPSSWIN을 이용한 통계분석」, 무역경영사, 1998
- 정채종, 「서비스마케팅론」, 백산출판사, 1990
- 채서일·김범중·이성근, 「SPSS/PC+를 이용한 통계분석」, 제2판,
학현사, 1992
- 채서일, 「사회과학조사방법론」, 법문사, 1990
- 최덕철, 「서비스마케팅」, 학문사, 1997
- 최 훈, 「공로교통개설」, 21세기한국연구재단, 1996
- 톰피터스著·노부호譯, 「경영혁명」, 한국경제신문사, 1992
- 황병일, 「고객유지를 위한 전략적 방안」, 광고연구, 1994
- 황용철, 「소비자행동론」, 제주대학교출판부, 1998
- 황용철, 「현대마케팅원론」, 조원사, 1998

(2) 논문

- 김남일, “도농통합지역 대중교통 서비스 개선방안에 관한 실증적 연구”,
석사학위논문, 강릉대학교 대학원, , 1996
- 김애자, “고객만족경영에 있어 내부고객 만족요인에 관한 연구”,
석사학위논문, 연세대학교 경영대학원, 1996
- 김종호, “내부고객 만족수준 향상방안에 관한 연구”, 석사학위논문,
영남대학교 경영대학원, 1996
- 민병호, “운수업체의 교통안전관리실태와 개선방안”, 석사학위논문,
인하대학교 경영대학원, 1991
- 박병출, “고객만족을 위한 은행의 서비스품질과 종업원 직무만족의
상관관계 분석”, 석사학위논문, 고려대학교 경영대학원, 1996

- 박정화, “호텔의 전사적 품질경영이 고객만족과 종사원 직무만족에 미치는
영향에 관한 연구”, 박사학위논문, 세종대학교 대학원, 1996
- 신동선, “버스운송사업의 소유형태, 지입계약과 비용구조”, 박사학위논문,
고려대학교 대학원, 1996
- 이경우, “고객만족경영 추진방법에 관한 연구 - A·B 사의 종업원 만족을
중심으로”, 석사학위논문, 영남대학교 경영대학원, 1995
- 이동호, “직무만족과 고객만족에 대한 종업원 의식의 상관관계 연구”,
석사학위논문, 중앙대학교 국제경영대학원, 1994
- 우경자, “고객만족모형의 개발과 응용”, 석사학위논문, 연세대학교
경영대학원, 1993
- 정수정, “서비스 내용별 고객분류처리의 효과분석”, 석사학위논문,
이화여자대학교 대학원, 1998

(3) 자료



- 교통안전, 교통안전공단, 1999. 4
- 버סט통계편람, 전국버스운송사업조합연합회, 1998. 9
- 유필화·권혁중, “기업의 내부고객에 대한 세분화 전략과 제품결정의 결정
에 관한 연구”, 경영학 연구 제 25권 2호, 1996. 5월
- CS 경영이란 무엇인가, CS 경영연구소, 1994. 5

2. 국외문헌

- Albrecht, K, Organization Development, Prentice-Hall, 1983
- Berry, L. L. , "The Employee as Customer", *Journal of Retail Banking*,
March, 1981
- Biols, K. J., "The Marketing of Services : An Approach, "*European
Journal of Marketing*, 1974, pp. 137-145.
- . "Relationship Marketing," In Berry, L. L. et al., eds., *Emerging
Perspectives of Services Marketing*. Chicago, IL. : AMA. 1983
- Compton, F., W. R. George, C. Gronroos, & M. Karvinen, "Internal
Marketing," In Czepiel, J. A., C.A. Congtam, & J. Shanahan, eds.,
The Service Challenge : Integrating for Competitive Advantage.
Chicago, IL : AMA., 1987
- Cowell, D. W. "International Marketing of Services." *Service
Industries Journal*, Number, 1983
- George, "Internal Marketing and Organizational Behavior : A
Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every
Level", *Journal of Business Research*, Jan., 1990
- Gronroos, "Internal Marketing : An Integral Part of Marketing Theory",
in J. H. Donnelly and W. R. George(eds), *Marketing of Services*,
AMA., 1981
- Normann, R. *Service Management : Strategy and Leadership in Service
Business*, 1984

Sasser, S. P. Arbeit, "Selling Jobs in the Service Sector", *Business Horizons*, Vol. 19(June), 1976

Zeithmal, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L., "Problem and Strategies in Service Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.49., Spring 1985., pp.33-46

Zemke, R. & Schaaf, D., *The Service Edge*, New American Books, New York, USA., p. 51



Abstract

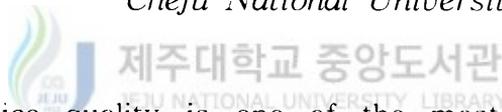
An Empirical Study on Internal Marketing For A City Bus Company

By Ji-Yoon Kang

Department of Business Administration

Graduate School of Business Administration

Cheju National University



Today, service quality is one of the most important for every company including those who produce manufactured goods. Unlike goods quality, which can be measured objectively by such indicators as durability and number of defects, service quality is an abstract and elusive construct because of some features unique to service, such as intangibility, heterogeneity and inseparability of production and consumption.

In previous studies, they mostly focused on external customers. But today, the importance of internal marketing through job satisfaction of internal customers is getting greater. In the view of another side, internal customers must be satisfied with their jobs to make external customers be satisfied.

The purpose of this study is to review the present conditions of degree of internal customers in bus companies and to consider the improvement of service for external customers by empirical research.

To accomplish this purpose, 250 internal customers in bus companies in Cheju were given questionnaires of which 220 were returned of which 206 were used for empirical analysis.

This study consists of 5 chapters:

- (1) Introduction
- (2) Theoretical Backgrounds : Internal Marketing
- (3) Theoretical Backgrounds : Present conditions of Bus Companies in Cheju
- (4) Empirical Research
- (5) Conclusions.

Frequency, Reliability, Factor, Correlation, T-test and Oneway ANOVA by a statistical package, SPSS for Windows (Release 8.0) were used to analyze each variable.

The study can be summarized as follows:

1. Chronbach's alpha for job satisfaction was 85.5%, 88.13% for communication, 80.99% for the degree of perceptive satisfaction for external customers and 87.63% for other satisfaction beside job.

2. The correlation coefficients are 0.697 between the degree of perceptive satisfaction for external customers and job satisfaction, 0.635 between the degree of perceptive satisfaction for external customers and communication and 0.673 between the degree of perceptive satisfaction for external customers and other satisfaction beside job.
3. The degree of influence by the variables of job satisfaction was the biggest for the perceptive satisfaction for external customers.
4. The degrees of communication satisfaction and other satisfaction beside job are higher at employees who don't get married than those who got married.
5. The degree of satisfaction is same among the groups by age.
6. The degrees of satisfaction is higher at employees who have educational course of college than those who finished high school.
7. The degrees of satisfaction is higher at employees who work in the equipment and management section than those who work in driving.
8. The degree of satisfaction is same among the groups by duration of working in their company.

9. The degrees of perceptive satisfaction for external customers is higher at employees who work in the equipment and management section than those who work in driving.

Limitations to this study are as follows;

1. More questions for the dependent variable are required if it's available.
2. There will be other factors beside the variables in this study, that affect the satisfaction of internal customers.
3. Samples of data in this study were collected only in the bus companies in Cheju, so the results of this study may have the limits of application and in future studies greater number of questionnaires should be used for empirical research.