



공급체인 리더의 조직간 내부마케팅이 팔로워의 유연성과 만족에 미치는 영향

김도현*, 김상덕**

공급체인 관리의 개념은 공급체인상의 정보와 재화의 흐름과 생산 및 유통의 과정을 하나의 통합된 전략과 정책에 의하여 관리하는 것이다. 이러한 공급체인 관리의 선행 요인으로는 다양한 연구가 이루어져 왔는데 이는 내부마케팅과 접목될 수 있다. 이에 따라 공급체인 리더의 내부마케팅으로써의 관계적 행동은 공급체인 성과인 팔로워의 유연성과 거래만족에 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 내부마케팅의 구성요소는 다양하게 연구되어 왔으며 본 연구에서는 내부마케팅의 구성요소를 교육훈련, 비전제시, 공정한 보상, 역할명확성의 4가지 구성요소를 사용하여 개념을 정립하고 연구를 진행하였다. 서울수도권과 부산경남권을 중심으로 설문조사하여 100부의 설문지를 회수하였으며, PLS프로그램을 통해 신뢰성, 탐색적 요인분석을 하고 확인적 요인분석 및 구조방정식 모형분석을 진행하였다. 이상의 가설 검정 결과 총 8개의 가설중 4개의 가설이 채택되었으며 2개의 가설은 방향성은 나타났다. 요약해 보면 공급체인 리더의 교육훈련과 비전제시는 유연성에 정의 영향을 미쳐 가설이 채택되었으며 교육훈련은 거래만족에 부의 영향을 미쳤다. 그리고 공정한 보상과 역할명확성은 거래만족에 정의 영향을 미쳐 가설이 채택되었으며 공정한 보상은 유연성에 부의 영향을 미쳤다. 본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째 공급체인 리더의 내부마케팅 중 교육훈련과 비전제시는 팔로워인 공급사의 유연성에 정의 영향을 미쳤다. 따라서 공급체인 리더는 팔로워인 공급사에게 교육훈련을 하고 비전제시를 하면 공급사의 유연한 대응을 기대할 수 있다. 둘째 공급체인 리더의 내부마케팅 중 공정한 보상과 역할명확성은 팔로워인 공급사의 거래만족에 정의 영향을 미쳤다. 따라서 공급체인 리더는 공급업체에게 공정한 보상이 되도록 하고, 역할명확성 강화를 통해 공급사의 거래만족을 얻을 수 있으며, 이는 공급업체의 충성도 향상을 통해 공급체인의 성과를 나타낼 수 있을 것으로 기대된다. 셋째, 교육훈련과 비전제시와 같이 향후에 역량을 향상시키거나 장래의 혜택과 관계있는 변수는 공급사의 유연성에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 공정한 보상과 역할명확성과 같은 변수는 현재의 혜택이나 현재의 거래기준이며 이러한 변수는 거래만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

주제어 : 내부마케팅, 교육훈련, 비전제시, 공정한 보상, 역할명확성, 유연성, 거래만족

I. 서론

오늘날 기업경영에 있어 가장 중요한 패러다임의 변화중 하나는 이제 기업의 개별적인 경영은 더 이상 하나의 독립적인 개체로서 경쟁할 수 없다는 것이다(Lambert and Cooper 2000). 공급체인관리에

관한 많은 연구와 실행에서 공급체인의 영역은 한 기업에 국한된 것이 아니라 공급체인상에 존재하는 수많은 활동들과 기업들이다.

공급체인 관리에 대한 중요성이 대두된 배경을 살펴보면, 1970년대 서구의 기업경영은 글로벌 경쟁자의 도전, 자원과 에너지의 한계, 조직 내부의 문제

* STX 조선해양 사외관철팀 차장(dhkim7416@gmail.com), 제1저자

** 경남대학교 경영학부 교수(sdkim@kyungnam.ac.kr), 교신저자.

와 같은 다양한 도전들에 직면하면서 시작되었다고 할 수 있다. 그러나 1980년대 접어들어 인플레이션의 여파로 높은 실업율과 이자율의 상승에 따라 기업 경영 상태가 악화되고, 기업들은 불황을 극복하기 위한 대량해고를 단행하였고, 생산 및 판매를 위한 공급체인을 최적화하기 위한 노력을 기울이기 시작하였다(김형기, 문종범, 최창열 2008).

공급체인 관리(Supply Chain Management: SCM)란 제품이 생산 단계에서부터 소비자에게 최종적으로 판매될 때까지의 모든 과정을 연결시켜 관리하는 것을 말한다. 이와 같이 제품의 생산 단계에서 소비자에게 최종 판매되는 모든 단계를 연결한 것을 공급체인이라 하며, 공급체인은 제품과 정보의 흐름상에 존재하는 공급자, 제조자, 유통자, 고객 전체로 구성된다.

공급체인 관리의 개념은 공급체인상의 정보와 재화의 흐름과 생산 및 유통의 과정을 하나의 통합된 전략과 정책에 의하여 관리하는 것이다. 지금까지 경영 혁신 기법이 주로 기업 내의 전략, 구조, 기능 등에 대한 개선 및 혁신에 중점을 뒀다면, 공급체인 관리는 기업 내 뿐 아닌 기업간 부문까지도 관심 영역으로 두어 공급자, 생산자, 고객을 모두 통합하여 하나의 파이프라인으로 연결 관리하는 것이다.

이러한 공급체인 관리의 선행 요인으로 다양한 연구가 이루어져 왔는데 이는 내부마케팅과 접목될 수 있다(김상덕 2011). 내부마케팅은 Gronroos(1982) 이후 Rafiq and Ahmed(2000) 등에 의해 체계화 되어 관계적 행동 등에 관한 연구가 활발하였으며 이는 조직 간 관계에서 적용할 수도 있다. 비록 내부마케팅은 조직 내의 리더와 종업원 간 관계를 설명하는 주요한 도구이나, 마치 하나의 기업처럼 유기적으로 움직이는 조직간의 네트워크 관계는 조직 내의 구성원간의 관계와 유사하기 때문이다(Frazier and Sheth 1985). 관계적 행동으로써 내부마케팅의 구성요소는 매우 다양하게 연구되어 왔다.

한편 공급체인에 있어 운영적 성과를 강조한 연구를 살펴보면 Stock, Greis and Kasarda(2000)는 공급체인 관리의 사업성과를 운영적 성과와 재무적 성과로 이분화하여 사업성과를 측정하였다. 특히 이들의 연구는 공급체인 관리의 영향요인과 유연성간의 관련성에 대하여 유연성의 사업성과를 운영적 성과인 점을 강조하여 공급체인 관리의 영향요인이 증가할수록 비용, 납기, 신뢰성, 품질, 유연성과 같은 공급체인 관리의 사업성과가 향상된다는 점을 강조하였다. 게다가 Salvador et al. (2001)는 이슈에 대한 공급자와 구매자의 상호작용은 원재료의 흐름과 품질과 관계됨을 발견했다. 더 중요한 특징적 효과는 신속성과 정확한 납기 대응이다. 박연우, 이정희(2004)는 공급체인 관리의 영향요인은 공급체인 관리의 사업성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 이들은 공급체인 관리의 사업성과를 고객성과 측면에서 접근하였으며 공급체인 관리를 도입한 기업들은 업무처리 시간 및 자원낭비, 사이클타임, 생산원가 및 영업비용 감소, 유연성 향상 등을 통하여 공급체인 관리의 고객성과를 높일 수 있다는 점을 강조하였다(김도현, 김상덕 2010). 또한 Clark and Stoddard(1996)는 구매업체와 공급업체의 경영성과 개선을 위한 업무 프로세스 혁신을 위한 지속적 협업을 강조하였다. 공급체인에서 구매업체 입장에서는 공급업체의 자동적인 제품 충원, 카테고리 관리 지원, 업무처리 지원 등은 공급업체의 원활한 업무 처리가 가능하며, 경영성과 및 경영목표를 개선시켜 준다. 이에 따라 공급사의 거래에 대한 만족도를 개선시켜 준다.

따라서 본 연구에서 공급체인 리더의 내부마케팅으로써의 관계적 행동은 공급체인 성과인 팔로워의 유연성과 거래만족에 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 구매업체와 공급업체간의 공급체인에 있어 내부마케팅 요인들을 찾아, 이는 공급업체의 유연성과 거래만족에 영향을 미치는 지를 규명하고자 한다.

이를 위해 본 연구에서는 중소 공급업체와 대형업체간 공급체인을 대상으로 연구를 수행하였으며 다양한 산업의 공급업체를 조사하였다. 이를 통해 운영적 성과인 공급업체의 유연성에 영향을 미치는 요인과 거래만족에 영향을 미치는 요인을 찾아 이러한 요인들이 공급체인에 있어 어떠한 역할을 하는지 규명하고자 한다. 그를 통해 어떠한 관계적 행동이 공급업체의 유연성과 거래만족을 높여주는지 연구를 통하여 공급체인의 성과를 높이기 위한 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 고찰

1. 내부마케팅

내부마케팅은 1970년대 후반에서 1980년대 초반에 개념이 도입되어 학문이 전개되었다. 이것은 단지 외부고객들에 대한 초점에서 내부 구성원 또한 초점을 이동하여 시작되었다(Rachel 2017). Gronroos(1989)는 그의 연구에서 내부마케팅 컨셉의 주요 추진력은 내부 고객인 종업원들을 관리함에 있어, 높은 종업원들의 만족을 확보하여, 그 결과 더욱 고객 지향적이고, 시장 지향적이며 영업 마인드를 고취시키는 것이라고 하였다(Mishra 2009).

Berry(2009)는 ‘높은 서비스 품질을 지속적으로 전달하는 문제’에 대한 해결책으로 내부마케팅을 제안하였다. Berry(2009)는 종업원들의 활동으로 고객 확보 및 유지로 회사의 궁극적인 성공에 주요한 영향을 미치며, 좋은 서비스 품질을 달성할 수 있게 내부마케팅의 개념을 발전시켰다.

Kotler(1997)에 의하면 내부마케팅을 고용훈련과 동기부여로써 종업원이 고객들에게 서비스를 잘 할 수 있도록 하는 것이다. 내부마케팅은 외부마케팅보다 우선해야 한다. 회사의 종업원이 우수한 서비

스를 할 준비가 되어 있기 전에, 우수한 서비스를 제공한다고 약속하는 것은 의미가 없다. 또한 내부마케팅에서 관계가 강조된다. 내부마케팅 관리는 적극적인 설립, 개발, 상호간의 이익을 위한 협력적인 관계를 형성하는 것을 의미한다(Ahmed 2010).

이러한 내부마케팅의 구성요소는 매우 다양하게 연구되어 왔다(김상덕 2011). 예를 들어 훈련, 경영지원, 의사소통, 보상, 종업원 참여(Gronroos 1982), 종업원개발, 보상, 기업비전의 공유(Foreman and Money 1995), 종업원 참여, 피드백, 훈련, 정보전달, 의사소통, 교육(Ballantyne 2000), 역할명확성, 교육훈련, 보상(Kelemen and Pappasolomou 2007) 등이 그 구성요소라 할 수 있다. 하지만 내부마케팅 구성요소의 통일된 정의는 없다고 할 수 있고, 연구마다 연구대상 산업에 맞게 내부마케팅의 구성요소를 차별적으로 적용하고 있다. 본 연구에서는 기존 선행 연구를 바탕으로 내부마케팅의 구성요소를 교육훈련, 비전제시, 공정한 보상, 역할명확성의 4가지 구성요소를 사용하여 개념을 정립하고 연구를 진행하였다.

첫째, 교육훈련은 내부마케팅에 있어 커뮤니케이션 관리 측면의 중요한 수단이다. 교육훈련은 서비스 산업의 지속적인 경쟁우위를 달성하기 위해 조직의 사명 및 전략에 대한 이해를 돕고 내부고객의 지식과 능력을 향상시키며 마케팅에 대한 내부고객의 태도를 변화시키는 역할을 하기 때문에 내부마케팅을 실행시키기 위한 중요한 구성요소가 된다. 따라서 교육훈련에 대한 투자는 곧 높은 수준의 서비스품질, 외부고객 만족과 충성도 등을 예측할 수 있는 긍정적인 태도와 기술이라는 무형의 혜택을 창출한다(McCauley and Kuhnert 1992).

둘째, 비전제시도 내부마케팅의 중요한 요인이다. Albert and Peter(1998)는 내부마케팅의 요인을 보상, 교육훈련, 비전제시의 세가지 요인을 구분하여 보상, 교육훈련과 함께 비전제시는 조직의 몰입

에 영향을 미침을 규명하였다. 이러한 비전 제시는 공급업체가 서비스를 제공하는 과정에서 핵심적인 역할을 하기도 한다(Congram and Friedmman 1991).

또한 비전제시는 조직 구성원들에게 비전과 미션을 제시하면서 리더에 대한 존경, 신뢰를 갖게 하고, 구성원의 각성과 분발을 유도하는 카리스마적 리더십과도 밀접한 관계가 있다(Mehta 2000). 구매업체가 공급업체에 대해 감정적인 자극을 통한 즉각적인 행동변화를 추구하는 것 보다, 문제의 인식과 해결에 있어 믿음과 신뢰에 의한 자연스러운 행동 변화를 추구한다면, 공급업체는 유통업체의 변혁적 리더십을 느끼게 되며 공급업체의 상황에 맞는 비전제시는 개별적인 배려로 인식될 수 있다(Bass and Avolio 1997).

셋째, 공정한 보상을 들 수 있다. 공급체인 팔로위에 대한 훈련과 효과적인 활용은 적절한 보상수준, 공정한 보상구조, 동기유발적 보상지급 및 균형 있는 보상시스템 구축에 의해서 좌우된다(Jaworski and Kohli 1993). 특히 보상시스템은 공급체인 팔로위의 행동을 형성하는데 최적의 수단으로 평가된다. 즉 공급체인 팔로위에게 고객지향적 가치를 제고하려면 이에 상응하는 보상이 뒷받침되어야 한다는 것이다.

또한 Kotler(2003)는 내부마케팅을 위해 조직문화를 정립, 종업원에게 마케팅적 정보를 공유, 포상과 표창에 의한 동기부여, 경영자의 종업원에게 적극적인 실천적 모습을 보이는 것이 중요하다고 하였다. 또한 공정한 보상은 강력한 통제의 수단인 동시에 업무 생산성을 극대화 할 수 있는 자발적 동기부여의 한 조건이 되고 있다(윤정근, 이영구 2012).

넷째, 역할명확성도 내부마케팅의 요인으로 들 수 있다. Arnett, Debra and Charlie(2002)은 내부마케팅이 직무만족 및 조직에 대한 자부심에 미치는 영향을 연구하였는데, 내부마케팅 요인으로 역할명확성, 보상제도, 근무환경, 경영평가 등의 4가지를 설

정하였다. 한진수, 김은정(2005)의 연구에서는 내부마케팅 요인 중 커뮤니케이션 및 역할명확성, 임파워먼트, 근무환경 및 휴가제도, 보상제도가 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 나타나 역할명확성의 중요성을 강조하였다. 김남재, 강병서, 유경환(2002)은 서비스 종사원의 역할명확성에 따른 고객지향성을 검증하였는데, 그 결과 종사원의 역할명확성은 종사원만족과 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치며 종사원 만족은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(신혜숙 2008).

2. 공급체인 관리의 성과

Cooper and Ellram(1993)은 공급 체인 내의 참여자가 정보의 공유와 상호 협력을 통해 위험을 감소하고 조직성과를 향상 할 수 있다고 제시하였다. Maltz(2000)은 공급체인을 성공적으로 통합함으로써 재무적 위험의 감소, 비용절감, 품질향상 등의 경제적, 관리적, 전략적 이익 등을 얻을 수 있다고 제안하고 있다. 정인근과 이명무(2001), 윤혁권(2001)은 공급체인관리의 도입성으로 업무효율 향상, 거래비용의 절감, 납기단축, 재고감축, 물류비용의 감소, 매출증가 등의 공급체인관리 효과가 있다고 하였다(김도현, 김상덕 2010).

이러한 공급체인 관리의 성과 중 유연성은 물류분야에서는 관계적 계약이론을 채용하면서 그 범위를 확대하였다. 특히 유연성은 관계규범의 한 형태로 연구되어 왔는데, Macneil(1980)에 의하면 유연성은 “거래 파트너간의 사전 계약이 시장, 교환관계, 파트너의 상황에 따라 기꺼이 조정될 수 있다는 태도”를 의미한다(김상덕 2008).

이러한 유연성은 단속적 거래관계보다는 파트너십을 구축하고 있는 공급체인에 있어서 더욱 중요하다. 특히, 공급체인 구성원처럼 쉽게 파트너를 바꾸기 어려울 때 더욱 그러하다. 왜냐하면 불확실한

환경 속에서 공급체인 구성원간에 체결한 과거의 계약이 현재와 미래에는 적절하지 않을 가능성이 많아서 이에 대한 유연한 조정이 필요하기 때문이다(Cannon, Achrol and Gundlach 2000). 또한 공급체인 구성원들 간의 거래관계는 매우 특화된 경우가 많기 때문에 자산 특유성이 높게 나타난다. 이러한 경우에도 유연성이 중요하다(Williamson 1993).

또한 인지된 만족 정도는 조직 간 관계를 측정하는데 있어 매우 유용한 항목이다(Anderson and Narus 1984). 공급업체 만족에서 가장 기본이 되는 요소인 협력은 경로 구성원과의 우호적인 관계를 유지하려는 노력에서부터 시작된다. 우호적 관계는 강력한 신뢰, 거래 효율성, 목표 달성을 가능하게 높은 수준의 만족을 이끌어 낼 뿐 아니라 구성원들로 하여금 관계 유지를 노력하게 한다(Dwyer, Shurr and Oh 1987; Whipple and Gentry 2000).

현재의 공급업체의 거래만족은 과거부터 수행된 거래에 대해 얼마나 만족하는지에 따라 많은 영향을 받게 된다. 과거 거래에 대한 만족은 상대방이 제공한 공정한 성과와 수익에 대한 관심사를 의미하는 것으로 미래에도 유지될 것이라는 상호 믿음을 갖게 한다(Ganesan 1994). Rousseau et al. (1998)는 그 원인과 형성 과정에 따라 신뢰를 계산적 신뢰(Calculative Trust), 제도적 신뢰(Institutional Trust), 관계적 신뢰(Relational Trust)로 구분하였다. 이 중 관계적 신뢰는 한 번의 거래로 끝나는 관계가 아닌 지속적 관계의 관점에서, 거래 상대방과의 과거 거래 경험을 바탕으로 그 상대를 믿을 것인지 아닌지를 판단하는 것을 가리킨다. 즉 지난 과거 거래결과가 만족스러우면 신뢰를 갖게 되고, 반대의 경우는 신뢰하지 않는 것을 말한다. 이처럼 과거 거래만족이 있을 때 상대방에 대한 호의와 신용의 증가로 신뢰가 증가하고, 이로 인해 시장 대응력도 증가하게 된다(서창적, 전희준, 추동화 2008, p. 791).

Ⅲ. 연구 모델 및 가설설정

1. 내부마케팅과 유연성의 관계

기업이 고객지향적이 되려면 먼저 종업원에 초점을 맞추라고 하였으며 고객의 욕구를 충족시키기 위하여 종업원에게 재량권을 주라고 하였다. 또한 Kotler(2003)는 종업원을 고객지향적으로 개발하려면 그들의 성과를 파악하여 노력에 대한 보상이 필요하다고 하였다.

신혜숙(1993)은 호텔의 내부지향적 정책이 잘 되어 있을수록 동기부여 요인과 고객의식 요인이 높다고 하였다. 즉, 내부마케팅 활동이 종업원의 동기부여와 고객지향성을 높이는데 영향을 미친다는 것이다. 또한 박봉규(1997)는 고객지향의 결정요인에 자발적 행동이 큰 영향을 미친다고 하였으며 따라서 호텔 종업원의 자발적 행동을 높이기 위해서는 조직의 내부마케팅이 필요하다고 하였다.

이희천(1998)은 내부마케팅에 의해 관리되는 서비스품질이 고객반응에 미치는 영향을 검증하기 위한 실증분석을 통해, 호텔기업의 내부마케팅은 종업원들의 태도변화와 서비스 품질 및 고객의 재구매 행동에 매우 중요한 역할을 수행하고 있다는 것을 검증하였다. 종업원을 고객으로 인식하여 동기부여, 커뮤니케이션, 복지후생, 교육훈련 등의 내부마케팅 활동을 지속적이고 효율적으로 수행한다면 내부마케팅은 호텔기업의 제반문제를 해결할 수 있는 핵심적인 마케팅 기능을 담당하며, 그로 인해 형성된 종업원의 긍정적인 태도는 곧 고객지향적인 행동과 유연성 증대로, 서비스 품질이 향상되고, 향상된 서비스 품질은 고객의 만족도를 제고하게 되어 고객충성도 및 재구매 의도를 야기하여 기업의 마케팅 목표를 달성시킬 수 있다(한진수, 김은정 2005, p 195).

이러한 내부마케팅을 통한 시장지향성은 유연성

에 영향을 미침을 기존 연구에서 나타냈다. 시장지향성이 유연성에 영향을 근거는 시장지향성이 강화될수록 기업은 고객이 표현하는 욕구에 부응하려고 할 것이며 또한 경쟁사보다 더욱 우월한 가치를 제공하려고 할 것이기 때문이다. 즉 고객을 최우선으로 하여 경쟁사의 움직임에 대응하는 시장대응 활동은 새로운 시장기회를 발견할 가능성이 높아지고, 또한 그러한 기회를 최대한 활용하기 위한 능력을 강화시킬 것이기 때문에 전략적으로 유연성이 증대될 것으로 기대된다. 특히 Johnson et al. (2003)은 시장 감지 능력과 이를 활용하여 시장기회를 도출하는 능력에 대한 투자는 기업의 유연성을 증가시킨다고 하였다.

또한 고객의 표현하는 욕구를 인지하고 이를 경쟁사보다 더욱 우수하게 충족시키는 기술개발이 중요하다고 간주하는 시장지향 문화가 정착될수록 부서간의 협업이 증대되어 부서별 자원과 아이디어 공유가 원활해짐에 따라 실행 가능한 대안들이 확대되어 전략적으로 유연성이 강화될 것으로 기대된다(양영익 2013). Catharina, Elliott and Toivenen (2012)은 임직원들 간에 시장에 대한 정보와 이를 활용하기 위한 방안들을 공유하고 비전을 제시하는 것이 시장중심의 선결조건이라고 하면서 기업의 공급체인에 있어 관련된 모든 임직원간의 공유된 의식이 높을수록 유연성이 증대된다고 하였다(양영익 2016, p 53).

따라서 선행연구에서 교육훈련, 비전제시, 공정한 보상, 역할명확성과 같은 내부마케팅 요인은 시장지향성을 통해 유연성에 영향을 미치거나 직접 영향을 미쳤으며, 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 공급체인 리더의 교육훈련은 팔로워의 유연성에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 공급체인 리더의 비전제시는 팔로워의 유연성에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 공급체인 리더의 공정한 보상은 팔로워의 유연성에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 공급체인 리더의 역할명확성은 팔로워의 유연성에 정의 영향을 미칠 것이다.

2. 내부마케팅과 거래만족의 관계

거래만족은 자신의 임무를 잘 수행하려는 마음가짐을 갖도록 이끌며, 이것은 바로 행동으로 나타난다. 그러므로 공급체인 팔로워의 거래만족은 거래관계에 있어 아주 중요한 요인이다. Locke(1976)는 거래만족에 대한 문헌연구에서 거래만족을 조직구성원의 직무수행 혹은 조직구성원이 가지는 중요한 직무가치를 수행하고 있다는 지각(Perception)에서 나오는 즐거운 감정이라고 정의하면서 거래만족에 미치는 요소로서 도전적 직무, 공정한 보상, 지원적 작업환경과 지원적 동료관계 등을 지적하고 있다. 또한 Rafiq and Ahmed(2000)의 서비스 내부 마케팅 모델을 보면 내부 마케팅을 통한 종사원의 동기부여와 임파워먼트는 직무만족에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

Arnett, Debra and McLane(2002)는 내부마케팅이 만족 및 조직에 대한 자부심에 미치는 영향을 연구하였다. 내부마케팅 요인으로 자신의 임무를 정확히 숙지하고 있는지에 관한 ‘역할명확’, 공정하고 합당한 ‘보상제도’, ‘근무환경’, 훈련이나 상사의 관심 및 공정한 행정에 해당하는 ‘경영평가’의 4가지 요인이 만족에 영향을 미치는지를 알아보았다. 그 결과 보상제도는 영향을 미치지 않는 것으로 제외되었고, 경영평가요인이 직무만족에 가장 많은 영향력을 미치는 것으로 드러났다. 또한 그는 이러한 직무 만족은 조직에 대한 자부심을 형성하고 만족 및 조직에 대한 자부심은 곧 종사원의 긍정적인 행동에 영향을 준다는 결론을 도출하였다.

호텔의 내부마케팅 활동과 종업원의 만족간의 관계에 대해 이미옥(2002)은 호텔 종사원의 인구 통계

적 변수에 따른 호텔의 내부 마케팅 활동내용과 만족의 유의적인 차이를 알아보고 호텔의 내부마케팅 활동과 종업원의 만족간의 유의적인 상관관계를 알아보았다. 내부마케팅은 보상·교육, 내부 커뮤니케이션, 근무환경 및 휴가제도 의 4가지 요인으로 묶였고, 인구통계학적 변수로는 성별, 학력, 전공, 고용관계, 직위, 소득 및 재직기간을 가지고 분석을 실시하였다. 연구결과 종업원의 만족 관련 부분에는 호텔 내부 마케팅 활동내용과 종업원의 만족에는 유의적인 상관관계가 있다는 결론을 도출하였다. 또한 이관표와 정승조(2003)는 ‘종업원 교육훈련 및 근무환경’, ‘보상제도 및 어학교육’, ‘커뮤니케이션’은 종업원의 만족에 유의한 영향을 미친다고 밝힌바 있다.

최정환과 백유경(2003)은 직무특성에 따른 만족에 관한 연구를 통해 호텔 관리자는 개인의 능력에 따른 승진의 기회가 이루어질 수 있도록 공정한 승진제도의 정착 및 근무환경의 개선과 복지후생시설을 충분히 마련하여 종업원들의 기본적인 욕구를 만족시켜주어야 한다고 하였다. 이는 종업원들의 만족을 위해서는 호텔 관리자의 적극적인 내부마케팅 활동이 필요함을 시사하고 있다(한진수, 김은정 2005, p 193).

이러한 Arnett et al. (2002), 이미옥(2002), 이관표와 정승조(2003) 등의 선행연구를 바탕으로 공급체인 리더의 교육훈련, 비전제시, 공정한 보상, 역할명

확성과 같은 내부마케팅은 팔로워의 거래만족에 영향을 미친다고 추정할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 5. 공급체인 리더의 교육훈련은 팔로워의 거래만족에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 6. 공급체인 리더의 비전제시는 팔로워의 거래만족에 정의 영향을 미칠 것이다.

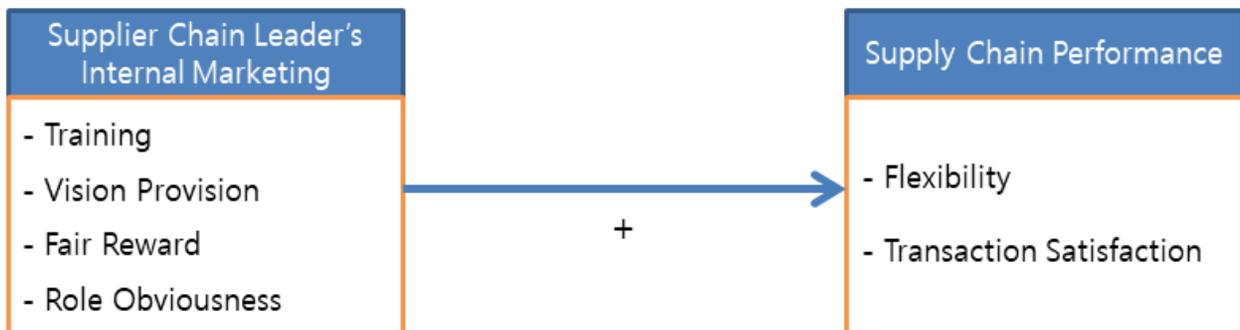
가설 7. 공급체인 리더의 공정한 보상은 팔로워의 거래만족에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 8. 공급체인 리더의 역할명확성은 팔로워의 거래만족에 정의 영향을 미칠 것이다.

IV. 실증분석 및 결과

1. 변수의 조작적 정의

본 연구에서 변수와 측정문항은 기존 문헌들에서 사용되었던 측정문항들을 본 연구의 목적에 맞게 수정, 보완하여 사용하였다. 먼저 교육훈련은 McCauley and Kuhnert(1992) 연구의 3문항을, 비전제시는 Bass and Avolio(1997) 연구의 3문항을, 공정한 보상은 Jaworski and Kohli(1993) 연구를 활용하여 3문항, 역할명확성은 Arnett, Debra and Charlie(2002)를 사용하여 4문항을, 공급업체 유연성은 Cannon, Achrol and Gundlach(2000)의 연구의



<그림1> 연구모형

6문항을 거래만족은 Dwyer, Shurr and Oh(1987)의 척도를 이용하여 4문항으로 측정하였다.

2. 연구대상 표본

본 연구는 공급업체와 제조업체 간 관계를 다루고 있다. 특히, 본 연구는 제조업체 측에 힘의 우위가 있는 국내 현실을 감안하여 대형 제조업체와 중소 부품(또는 반제품) 공급업체를 대상으로 조사하였다. 이를 위해 본 연구는 부품 공급업체들이 밀집되어 있는 서울수도권과 부산경남권을 중심으로 설문 조사를 실시하였다. 마케팅조사회사의 전문 면접원을 활용하여 설문조사를 실시하여, 최종적으로 100부의 설문지를 회수하였다. 본 연구의 목적에 적합한 연구결과를 얻기 위해 설문을 하는 과정에서 설

문응답자가 납품담당 업무에 직접 관여하는지, 납품담당 업무를 6개월 이상 근무했는지에 대해 답변을 기재하도록 하고, 이에 부합하지 않는 응답자들은 표본에서 제외시켜 연구결과의 신뢰성과 타당성을 높이고자 하였다.

연구대상 표본의 특성을 연간 매출액 기준으로 살펴보면, 평균 34.74억원으로 나타났다. 비정규직을 포함한 종업원의 수의 평균은 10.19명이고, 설립연도를 기준으로 살펴보면, 평균 1993.41년에 설립이 되었다. 주거래기업에 대한 매출의존도가 24%이하라고 응답한 기업은 18개, 매출의존도가 25%이상-49%이하로 응답한 기업은 54개, 매출의존도가 50%이상-74%이하로 응답한 기업은 26개, 매출의존도가 75%이상인 기업은 2개인 것으로 나타났다.

<표 1> 연구대상 표본의 특성

구 분	항 목	평균/빈도	표준편차 / 비율
연매출액	-	34.74억원	117.239
종업원수 (비정규직 포함)	-	10.19명	18.430
설립연도	-	1993.41	8.400
매출의존도 (주거래기업에 대한)	1. 매출의존도 24%이하	18	18.0
	2. 매출의존도 25%이상 -49%이하	54	54.0
	3. 매출의존도 50%이상 -74%이하	26	26.0
	4. 매출의존도 75%이상	2	2.0
응답자 성별	1. 남	81	81.0
	2. 여	19	19.0
응답자 연령	1. 20대	4	4.0
	2. 30대	24	24.0
	3. 40대	50	50.0
	4. 50대 이상	22	22.0
응답자 직위	1. 이사 이상	23	23.0
	2. 부(차)장	14	14.0
	3. 과장	22	22.0
	4. 대리	19	19.0
	5. 평사원	20	20.0
	6. 기타	2	2.0
합계		100	100.0

본 설문에 응답한 응답자의 인구통계적 특성을 성별, 연령, 직위를 통해 살펴보면, 성별은 81명이 남성이고, 19명이 여성이다. 연령은 기준으로 살펴본 것을 보면, 20대는 4명, 30대는 24명, 40대는 50명, 50대 이상은 22명이다. 직위는 이사 이상이 23명, 부

(차)장 14명, 과장 22명, 대리 19명, 평사원 20명, 기타 2명인 것으로 나타났다.

<표 2> 연구변수의 신뢰성 및 수렴타당성 분석 결과

잠재변수	관측변수	Loading	S. D.	Cronbach Alpha	C.R.	A.V.E
교육훈련	주거래업체는 우리가 더 유능한 업체가 되도록 돕기 위해 많은 일을 한다.	0.880	0.043	0.690	0.770	0.548
	주거래업체는 우리의 사업을 전반적으로 향상시키는데 필요한 프로그램을 제공한다.	0.834	0.084			
	주거래업체는 우리를 위해 상당한 투자를 했다.	0.420	0.190			
비전제시	주거래업체는 우리에게 기대되는 좋은 점에 대한 청사진을 보여준다.	0.529	0.151	0.520	0.738	0.500
	주거래업체는 미래에 발생할 좋은 결과들에 대해 비전을 제시한다.	0.717	0.091			
	주거래업체는 우리가 금전적으로 성공할 수 있다고 이야기한다.	0.825	0.074			
공정한 보상	주거래업체와의 거래를 통해 충분한 이익을 얻고 있다.	0.836	0.035	0.680	0.818	0.602
	주거래업체는 거래관계에 있어서 우리에게 많은 혜택을 준다.	0.832	0.038			
	우리가 수고하고 노력한 만큼 보상받고 있다.	0.645	0.086			
역할 명확성	주거래업체는 우리에게 무엇을 기대하고 있는지 알려 준다.	0.816	0.043	0.776	0.850	0.588
	주거래업체는 거래관계에서 일관성 있는 절차를 따르도록 권장한다.	0.747	0.075			
	주거래업체는 무엇이 필요하고, 어떻게 할 수 있는지 알려준다.	0.718	0.068			
	주거래업체는 정해진 규정을 따를 것을 요청한다.	0.782	0.058			
공급업체 유연성	우리는 그 회사의 주문량 추가 또는 감소 요구에 유연하게 반응한다.	0.789	0.067	0.866	0.900	0.602
	우리는 그 회사의 주문품목 추가 또는 감소 요구에 유연하게 반응한다.	0.804	0.041			
	우리는 그 회사의 납기변경 요구에 유연하게 반응한다.	0.624	0.102			
	우리는 그 회사의 품질개선 요구에 유연하게 반응한다.	0.765	0.055			
	우리는 그 회사의 불만을 즉시 해결하려 노력한다.	0.804	0.047			
	예기치 않은 상황이 발생했을 때 우리는 그 회사와 사전 체결한 계약을 조정하거나 상호 만족스런 해결책을 찾는다.	0.848	0.036			
거래만족	주거래회사와의 거래에 전반적으로 만족한다.	0.781	0.068	0.790	0.863	0.613
	주거래회사는 사업을 같이할 만한 좋은 기업이라는 느낌이 든다.	0.799	0.042			
	우리는 주거래회사의 각종지원에 대해 만족감을 느낀다.	0.694	0.071			
	모든것을 고려할 때, 주거래회사는 우리에게 잘하고 있다.	0.851	0.029			

3. 변수의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 PLS 3.0프로그램을 활용한 PLS (Partial Least Square) 분석을 이용하여 수렴 타당성과 판별 타당성, 신뢰성을 검증하였다. 구성개념의 신뢰성과 수렴타당성 검토 결과 <표 2>에 나타난 바와 같이 모든 수치가 권고치를 초과하고 있어 측정도구가 신뢰성과 수렴타당성을 가지고 있는 것으로 판단하였다.

변수의 신뢰성과 타당성 확보를 위한 정제과정은 각각의 개념별로 측정도구가 Cronbach's alpha값을 통한 신뢰성 확인과 확인적 요인분석으로부터 얻어진 표준요인 부하량을 이용하여 합성신뢰도(Composite Reliability)와 평균분산추출값(Average Variance Extracted; AVE)을 계산하였을 때, 합성신뢰도가 .70을 상회하고, 평균분산추출값이 .50을 상회하는지(Bagozzi and Yi 1988) 검토하는 과정을 통해 이루어졌다.

<표 2>에 나타난 것처럼 비전제시의 Cronbach's Alpha값이 Nunnally and Bernstein(1994)이 권장하는 기준인 0.7에 부합되지 않지만 일반적인 사회과학에서 인정 가능한 수치이며 합성신뢰도와 평균분산추출값은 기준을 상회하므로 그대로 연구를 진행하였다. 또한 교육훈련의 1개 관측변수가 다소 낮게 나타났으나, 합성신뢰도와 평균분산추출값이 각각

0.77, 0.548로 기준을 상회하며 기존 연구에서 내용 타당성이 검증되었고, 또 최소수용 가능한 수치인 0.4를 초과하므로 제거하지 않았다(Hair, Ringe and Sarstedt 2011).

한편, 판별타당성은 모든 구성개념 간 상관계수의 값이 평균분산추출값의 제곱근 보다 작은지 여부로 판단하였는데, <표 3>의 결과처럼 모든 상관계수 값이 평균분산추출값의 제곱근보다 작게 나타나 구성개념들의 판별타당성이 있다고 판단되었다(Fornell and Larcker 1981).

4. 가설검정

본 연구에서는 설정된 가설의 검정을 위해 PLS Graph 3.0을 이용하였다. PLS(Partial Least Square)는 측정모형과 구조모형에 대해 최적의 실증검증을 동시에 구현해주는 통계적인 기법으로, 각 구성개념에 대한 측정변수의 요인 부하량을 추정한 후, 구성개념 간의 인과관계를 추정하는 과정을 거친다(Fornell and Larcker 1981). 본 연구에서 제시된 가설을 검증하기 위해 구조방정식 모형의 일종인 PLS를 활용한 이유는 PLS는 공분산 행렬과 ML(Maximum Likelihood) 추정법을 사용하는 기존의 전형적인 방식과는 달리, 구성개념과 측정오차 간의 예측에러를 최소화하는 방식을 사용하기에 경로

<표 3> 변수의 판별타당성 분석 결과

구분	교육훈련	비전제시	공정한 보상	역할명확성	공급업체 유연성	거래만족	Square-Root of AVE
교육훈련	1.000						0.740
비전제시	0.402	1.000					0.707
공정한 보상	-0.370	-0.441	1.000				0.776
역할명확성	-0.184	-0.317	0.590	1.000			0.767
공급업체 유연성	0.434	0.432	-0.524	-0.366	1.000		0.776
거래만족	-0.457	-0.432	0.602	0.509	-0.678	1.000	0.783

계수의 예측력을 극대화 할 수 있고 표본의 크기에 덜 민감하기 때문이다(Chin 1998). 또한 모든 경로의 유의성을 검증하기 위해서 Chin(1998)이 제시한 부스트랩 재표본(Bootstrap Resampling)절차를 이용하였다. 공급체인의 내부마케팅 요인(교육훈련, 비전제시, 공정한 보상, 역할명확성)이 유연성과 거래만족에 미치는 영향을 하나의 모형으로 구성하여 분석을 실시하였다.

가설검정 결과 8개 가설중 4개의 가설은 정의 유의한 영향을 나타내어 채택되었으며, 2개의 가설은 정의 유의한 영향을 나타내어 기각되고 2개의 가설은 유의한 영향을 나타내지 않아 기각되었다.

먼저 공급체인 리더의 교육훈련이 팔로워의 유연성과 거래만족에 정의 영향을 미칠 것이라는 가설 1과 가설 4에 대해 가설 1은 $\gamma=0.234$, $t=2.629$ 로 정의 영향을 나타내어 채택되었으며 가설 4는 $\gamma=-0.248$, $t=2.953$ 로 정의 영향을 나타내어 가설은 기각되었으나 방향성은 나타났다.

둘째, 공급체인 리더의 비전제시가 팔로워의 유연성과 거래만족에 정의 영향을 미칠 것이라는 가설 2와 가설 6에 대해 가설 2는 $\gamma=0.175$, $t=2.001$ 로 정의 영향을 나타내어 채택되었으며, 가설 6은 $\gamma=-0.116$, $t=1.203$ 으로 유의한 영향을 나타내지 않아 가설이 기각되었다.

셋째, 공급체인 리더의 공정한 보상이 팔로워의 유연성과 거래만족에 정의 영향을 미칠 것이라는 가설 3과 가설 7에 대해 가설 3은 $\gamma=-0.31$, $t=2.62$ 로 정의 영향을 나타내어 가설은 기각되었으나 방향성이 나타났으며, 가설 7은 $\gamma=0.319$, $t=3.032$ 로 정의 영향을 나타내어 가설이 채택되었다.

넷째, 공급체인 리더의 역할명확성이 팔로워의 유연성과 거래만족에 정의 영향을 미칠 것이라는 가설 4와 가설 8에 대해 가설 4는 $\gamma=-0.085$, $t=0.106$ 으로 유의한 영향을 나타내지 않아 가설이 기각되었으며, 가설 8은 $\gamma=0.238$, $t=2.751$ 로 정의 영향을 나타내어 가설이 채택되었다.

IV. 결론 및 논의

1. 연구의 요약

이상의 가설 검정 결과 총 8개의 가설중 4개의 가설이 채택되었으며 2개의 가설은 방향성은 나타났다. 요약해 보면 공급체인 리더의 교육훈련과 비전제시는 유연성에 정의 영향을 미쳐 가설이 채택되었으며 교육훈련은 거래만족에 부의 영향을 미쳤다. 그리고 공정한 보상과 역할명확성은 거래만족

<표 4>가설검정 결과

가설	경로	경로계수	표준오차	t-값	결과
가설 1	교육훈련->유연성	0.234	0.089	2.629**	채택
가설 2	비전제시->유연성	0.175	0.087	2.001**	채택
가설 3	공정한 보상->유연성	-0.31	0.118	2.62**	기각(방향성)
가설 4	역할명확성->유연성	-0.085	0.106	0.801	기각
가설 5	교육훈련->거래만족	-0.248	0.084	2.953**	기각(방향성)
가설 6	비전제시->거래만족	-0.116	0.096	1.203	기각
가설 7	공정한 보상->거래만족	0.319	0.105	3.032**	채택
가설 8	역할명확성->거래만족	0.238	0.087	2.751**	채택

* $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

에 정의 영향을 미쳐 가설이 채택되었으며 공정한 보상은 유연성에 부의 영향을 미쳤다.

교육훈련과 비전제시는 유연성에 정의 영향을 미쳤으며 공정한 보상과 역할명확성은 거래만족에 정의 영향을 미쳤다. 이는 교육훈련과 비전제시와 같은 장래에 대한 투자나 혜택을 제시하는 되는 요인은 미래의 혜택을 얻기 위해 공급업체가 유연하게 대응한다고 추정된다. 또 공정한 보상과 역할명확성과 같은 현재의 가시적인 혜택이나 기준제시는 현재의 상황에 대한 만족으로 이어진다고 추정된다.

공정한 보상과 역할명확성은 유연성에 부의 영향을 미치거나 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 교육훈련과 비전제시는 거래만족에 부의 영향을 미치거나 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설이 기각되었다. 그 이유를 추측해 보면 다음과 같다. 공정한 보상이 유연성에 부의 영향을 미친것은 공정한 보상에 대해 공급체인 리더는 공정한 기준과 원칙에 의해 공급사를 평가하고 보상한다고 판단하여 공급체인 팔로워는 유연한 대응 보다는 기준과 원칙에 따른 대응이 더 필요하다고 판단한 결과로 추정된다. 예를 들어서 공급체인 리더가 공정한 보상을 강조하면 일부 품목의 납기를 변경하여 긴급히 요구한 건보다, 초기 기준의 리드타임 도래 자재를 우선적으로 공급하는 것이 공급사는 더 필요하다고 인식할 수 있으며 따라서 공정한 보상은 유연성에 부의 영향을 미친 것으로 추정된다. 역할명확성도 공급체인 리더가 서비스 표준을 제시하여 일관된 절차와 규정을 요구하면 공급체인 팔로워는 유연한 대응보다 원칙에 의한 대응을 할 수 있으며 따라서 역할명확성은 유연성에 영향을 미치지 않은 것으로 추정된다.

교육훈련이 거래만족에 부의 영향을 미친것은 전반적인 공급업체에 대한 교육훈련은 간섭이나 통제로 인식될 수 있으며 이는 거래만족에 부의 영향을

미친것으로 추정된다. 즉 공급체인 리더는 팔로워인 공급사를 돕기 위해 교육훈련을 하지만 오히려 이는 간섭이나 통제로 인식하여 공급사의 공급체인 리더에 대한 만족도는 떨어질 수 있다는 것이다. 그리고 비전제시가 거래만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 것은, 미래에 대한 비전을 제시한다고 해서 그것이 현재에 대한 혜택은 아니며 따라서 공급사는 공급체인 리더의 비전제시와 같은 미래의 비전보다는 현재의 실질적인 혜택이 거래만족에 더 영향을 미칠 것으로 추정된다.

2. 이론적 시사점, 실무적 시사점

본 연구의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 공급체인 리더의 내부마케팅 중 교육훈련과 비전제시는 팔로워인 공급사의 유연성에 정의 영향을 미쳤다. 따라서 공급체인 리더는 팔로워인 공급사에게 교육훈련을 하고 비전 제시를 하면 공급사의 유연한 대응을 기대할 수 있다. 예를 들어 공급체인 리더는 공급사에게 사업과 관련된 기술교육을 포함하여 역량을 강화할 수 있는 교육훈련을 지원하는 것은 공급업체의 유연성을 높이게 되고 이는 충성도 향상을 통해 공급체인의 성과를 낼 수 있을 것으로 기대된다. 또한 공급사의 유연성을 높이기 위하여 공급체인 리더는 팔로워인 공급사에게 비전제시를 해야 한다. 비전제시를 통해 공급사의 유연성을 높이고 이 또한 공급체인의 성과를 높일 수 있을 것으로 기대된다. 그리고 제시된 비전은 향후에 이루어져야 하며 만약 제시된 비전이 향후에 지켜지지 않는다면 공급사의 신뢰를 잃고 유연한 대응을 기대하기 어려울 것으로 생각된다. 따라서 제시된 비전은 향후 지킬 수 있도록 해야 공급사의 신뢰를 통한 유연성을 기대할 수 있으며, 단순한 구두상의 언급이 아닌 비전을 문서의 제시를 통해 공급사의 신뢰를 높여야 된다고 판단된다.

둘째, 공급체인 리더의 내부마케팅 중 공정한 보상과 역할명확성은 팔로워인 공급사의 거래만족에 정의 영향을 미쳤다. 따라서 공급체인 리더는 공급업체에게 공정한 보상이 되도록 하고, 역할명확성을 강화함으로써 공급사의 거래만족을 얻을 수 있으며 이는 공급업체의 충성도 향상을 통해 공급체인의 성과를 나타낼 수 있을 것으로 기대된다. 예를 들어 공급체인 리더는 팔로워인 공급사와의 거래에 있어 타 공급사 대비 납기, 품질 등의 면에 있어 더 우수한 공급사를 우선적으로 보상해야 하며 이는 거래만족으로 이어질 수 있다. 또한 공급체인 리더의 팔로워인 공급사와의 거래에 있어 역할명확성을 통해 정확히 정해진 절차와 공급사양 등을 제시하고 그에 따라 공정하게 공급사를 대한다면 팔로워인 공급사는 거래관계에서 만족하고 이는 공급체인의 성과로 이어질 것으로 판단된다.

셋째, 교육훈련과 비전제시와 같이 향후에 역량을 향상키거나 장래의 혜택과 관계있는 변수는 공급사의 유연성에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 공정한 보상과 역할명확성과 같은 변수는 현재의 혜택이나 현재의 거래 기준이며 이러한 변수는 거래만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 팔로워인 공급사의 유연성을 증대시키기 위해서는 장래의 혜택과 관련된 내부마케팅을 더욱 강화할 필요가 있으며, 팔로워인 공급사의 거래만족을 증대하기 위해서는 공정한 보상이나 역할명확성과 같은 현재의 혜택이나 현재의 기준, 표준과 관련된 내부마케팅을 더 강화해야 할 것으로 추정된다.

넷째, 교육훈련과 비전제시가 유연성에 정의 영향을 미치고 공정한 보상과 역할명확성이 거래만족에 정의 영향을 미친 것은 장기적인 관점과 단기적인 관점으로 구분해 볼 수 있다. 교육훈련과 비전제시는 미래의 역량강화와 미래의 비전 제시이므로 장기적인 관점의 선행변수이고, 공정한 보상과 역할명확성은 현시점의 보상과 현시점의 역할 기준을

명확히 하는 것으로 단기적인 관점의 변수로 볼 수 있다. 따라서 공급체인 리더는 장기, 단기적인 관점에서 선행요인을 구분하여, 공급체인 팔로워 관리 전략을 수립할 필요가 있다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

첫째, 본 연구는 제조업의 공급체인을 통해 연구한 결과로 다양한 분야의 업종으로 도출한 연구가 아니다. 또한 서울, 수도권과 부산, 경남 지역의 설문조사를 통해 연구를 진행하였다. 이와 같이 한정된 업종과 한정된 지역의 조사를 통한 연구로 연구 결과를 일반화 하기에 한계가 있다. 추후 다양한 업종과 표본의 지역별 분배를 통하여 연구를 보강해야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 공급체인의 팔로워를 대상으로 한 연구로 공급체인 리더 입장에서의 연구는 포함되지 않았다. 공급체인의 내부마케팅 요인에 대해 공급체인 리더 입장에서의 연구를 통해 양방향 관점(dyadic approach)에서 연구한다면 다른 결과를 보일 수도 있을 것이다. 향후 연구에서는 양방향 관점에서의 연구를 통해 연구 결과를 정교화 할 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서는 공급체인 리더의 내부마케팅 선행요인이 단순히 공급체인의 성과 요인인 유연성과 거래만족에 미치는 영향을 분석을 한 것으로 매개효과 분석, 조절효과 분석 등 다양한 분석을 거치지 않았다. 향후 다양한 분석 방법으로 연구를 보강할 필요가 있다.

넷째, 교육훈련이 거래만족에 부의 영향을 미쳤고 이러한 결과는 전반적인 공급업체에 대한 교육훈련은 공급체인 리더의 간섭이나 통제로 인식하여 부의 영향을 미친 것으로 추정하였다. 이는 공급체인 팔로워는 공급체인 리더의 직접적인 교육훈련은 간섭이나 통제로 느낄 수 있다고 판단되며 제3자의

전문가 교육이나 간접적인 지원 등을 통할 때 거래 만족에 미치는 영향은 다를 것으로 추정하며, 공급체인 리더의 직접적인 교육훈련과 외부교육 등의 간접적인 교육훈련으로 나누어 연구해볼 필요가 있다.

다섯째, 본 연구에서 공급체인 리더의 내부마케팅 선행요인이 장기적인 관점과 단기적인 관점으로 구분할 수 있음으로 나타났다. 이와 같이 향후 내부마케팅 선행요인으로 장기적인 관점과 단기적인 관점으로 나누어 연구를 정교화할 필요가 있다.

논문접수일: 2019. 06. 16.

1차 수정본 접수일: 2019. 07. 15.

게재확정일: 2019. 07. 18.

참고문헌

- Ahmed, Syed Faizan (2010), *Study on Need Assessment and Development of a Sound Internal Marketing Plan for Selected Hospital*, RGUHS Doctoral Dissertation.
- Albert, Caruana and Calleya Peter (1998), "The Effect of Internal Marketing on Organisational Commitment among Retail Bank Manager," *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 108-116.
- Anderson, James C. and James A. Narus (1984), "A model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationship," *Journal of Marketing*, 48, 62-74.
- Arnett, Dennis B., A. Laverie Debra and McLane Charlie (2002), "Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing Tools," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.
- Bagozzi, Richard P. and Yi, Youjae (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Ballantyne, David (2000), "Reframing Internal Marketing for Relationship Marketing," *Proceedings of the AMA International Marketing Educators' Conference: Marketing in a Global Economy*, Buenos Aires, Argentina, June28-July1, 1-12.
- Bass, Bernard M. and Bruce J. Avolio (1997), *Full Range of Leadership: Manual for the Multi-factor Leadership Questionnaire*, Palto Alto, Ca: Mind Garden.
- Berry, Leonard L. (2009), "Competing with Quality Service in Good Times and Bad," *Business Horizons*, 52(4), 398-317.
- Cannon, Joseph P., Ravi S. Achrol and Gregory T. Gundlach (2000), "Contracts, Norms, and Plural Form Governance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 180-194.
- Catharina, Gylling, Richard Elliott and Marja Toivonen (2012), "Co-Creation of Meaning as a Prerequisite for Market-Focused Strategic Flexibility," *European Journal of Marketing*, 46(10), 1283-1301.
- Chin, Wynne W. (1998), "Issues and Opinion on Structural Equation Modeling," *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.

- Choi, Jeong Hwan and Yu Kyong Baik (2003), "A Study on the Effecting of the Job Chracteristic on the Job Satisfaction in the Hotel Employee's," *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 11(0), 251-269.
- Chung, In Keun and Myung Moo Lee (2001), "Critical Factors for the Adoption of Supply Chain Management," *Journal of the Korean Society for Supply Chain Management*, 1(1), 41-50.
- Clark, Theodore H. and Donna B. Stoddard (1996), "Interrorganizational Business Process Redesign: Merging Technological and Process Innovation," *JMIS*. 13(2), 9-28.
- Congram, Carole A. and Mararet. L. Friedman (1991), "The Quality-leadership Connection in Service Business," In C. Congram(Ed.), *Handbook of Marketing for the Service Induystries(pp. 3-19)*. NewYork: American Management Association.
- Cooper, Martha. C. and Lisa M. Ellram (1993), "Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy," *International Journal of Logistics Management*, 4(2), 13-24.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Shurr and Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Foreman, Susan K. and Arthur H. Money (1995), "Internal Marketing: Concepts, Measurement, and Application," *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-768.
- Fornell, Claes and David F. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models wit Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frazier, Gary L. and Jagdish N. Sheth (1985), "An Attitude-Behavior Framework for Distribution Channel Management," *Journal of Marketing*, 49(3), 38-48.
- Ganesan, Shankar (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Gronroos, Christian (1982), "Strategic Management and marketing in the Service Sector," *Swedish School of Economics and Business Administration(Helsingfors)*.
- Gronroos, Christian (1989), "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach," *European Journal of Marketing*, 23(1), 52-60.
- Hair, Joseph F, Christian M. Ringe and Marko Sarstedt (2011), "PLM-sem: Indeed a Silver Bullet," *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- Han, Jin Soo and Eun Jung Kim (2005), "The Effect of Internal Marketing Activities on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Customer Orientation in the Hotel Industry," *Korean Journal of Hotel Administration*, 14(3), 191-213.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Johnson, Jean L, Ruby Pui-Wan P. Lee, Amit Saini,

- and Bianca Grohmann (2003), "Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 74-89.
- Kelemen, Mihaela and Ioanna Papisolomou (2007), "Internal Marketing: a Qualitative Study of Culture Change in the UK banking sector," *Journal of Marketing Management*, 23(7), 745-767.
- Kim, Do Heon and Sang Deok Kim (2010), "The Effects of Supply Chain Relationship Quality on Flexibility and Profitability of Suppliers: The Moderating Effects of Environment Dynamism," *Journal of Industrial Economics and Business*, 23(4), 1685-1721.
- Kim, Hyung Ki, Jong Bum Moon and Chang Yeol Choi (2008), "A Study on the Factors of Supply Chain Integration Influencing Corporate Performance - Based on the Comparison of Large and Small-Medium Size Enterprise," *The e-Business Studies*, 9(1), 3-25.
- Kim, Nam Jae, Byung Suh Kang and Kyung Hwan You (2002), "A Study of the Effect of Service Employees' Role Ambiguity on Employees' Customer Orientation," *Korean Management Review*, 31(5), 1165-1183.
- Kim, Sang Deok (2008), "A Study on the Prerequisites and its Consequences of the Supplier's Commitment in Supply Chain Partnership," *Korean Logistic Review*, 18(2), 45-76.
- Kim, Sang Deok (2011), "The Effects of Relational Behaviors on Supply Chain Leadership and Financial Performance: The Role of Leader Ethicality," *Asia Marketing Journal*, 13(3), 183-208.
- Kotler, Philip (1997), *Marketing Management: Analysis Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall International Editions.
- Kotler, Philip (2003), *Marketing Management*, 11ed, N.J.: Prentice-Hall.
- Lambert, Douglas M. and Martha C. Cooper (2000), "Issues in Supply Chain Management," *Industrial Marketing Management*, 29, 65-83.
- Lee, Hee Chun (1998), *Empirical Study on the Influence of Internal Marketing on the Attitude of Employees, the Quality of Service and the Response of Customers in Hotel Industry*, Doctoral Dissertation of Kyeongsung University.
- Lee, Kwan Pyo and Seung Jo Jeong (2003), "A Study on the Impacts of Internal Marketing on Employees' Organizational Identification and Job Satisfaction in Hotel - With Focused on Deluxe Hotels in Seoul," *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 11(0), 127-143.
- Lee, Mi Ok (2002), *A Study on the Effects of Internal Marketing Activities on the Employee' Job Satisfaction in Hotel Industry*, Master's Degree of Sejong University.
- Locke, Edwin A. (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction," *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Macneil, Ian R. (1980), *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*,

- Yale University Press.
- Maltz, Elliot (2000), "Is All Communication Created Equal? An Investigation into the Effects of Communication Mode on Perceived Information Quality," *Journal of Product Innovation Management*, 17(6), 110-127.
- McCauley, Dan P. and Karl W. Kuhnert (1992), "A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management," *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-285.
- Mehta, Rajiv (2000), "Impact of Leadership Style on Channel Partner Motivation: An Empirical Test," *Journal of Marketing Channels*, 7(3), 121-153.
- Mishra, Sita (2009), "Internal Marketing-A Tool to Harness Employees' Power in Service Organizations in India," *International Journal of Business and Management*, 5(1), 185-190.
- Nunnally, Jum C. and Bernstein, Ira (1994). *Psychometric Theory*, 3rd ed., New York: McGraw Hill.
- Park, Bong Kyu (1997), "A Study on Customer Orientation of Hotel Employees and Its Determinants," *Review of Tourist Leisure*, 10(1), 7-29.
- Park, Youn Woo and Jeong Hee Lee (2004), "A Study on the Performance Measurement and Success Factors of SCM System: The Korean Case," *Review of Korean Distribution*, 123-152.
- Rachel, S. W. Kaplan (2017), "Internal Marketing and Internal Branding in the 21th Century Organization," *Journal of Brand Management*, 14(2), 7-22.
- Rafiq, Moahmmed and Pervaiz K. Ahmed (2000), "Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis, and Extension," *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Rousseau, Denise M., Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt, and Colin Camerer (1998), "Not so Different after All: A Cross-discipline View of Trust," *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Salvador, Fabrizio, Cipriano Forza, Manus Rungtusanatham, and Thomas Choi (2001), "Supply Chain Interactions and Time-related Performances: An Operations Management Perspective," *International Journal of Operations Management*, 21, 461-475.
- Sin, Hye Suk (1993), *Research of Internal Marketing of Hotel*, Master's Degree of Sejong University.
- Sin, Hye Suk (2008), "The Impact of Internal Marketing on the Job Satisfaction, Customer Orientation," *Korean Journal of Hotel Administration*, 17(3), 103-115.
- Stock, Gregory. N., Noel P. Greis and John D. Kasarda (2000), "Enterprise Logistics and Supply Chain Structure: the Role of Fit," *Journal of Operations Management*, 18, 531-547.
- Suh, Chang Juck, Hea June Heon and Dong Wha Choo (2008), "Suppliers of the Third Part Logistic Company having Role in Relationship Affect Supplier Satisfaction and Operational Performance," *Korean Management Review*,

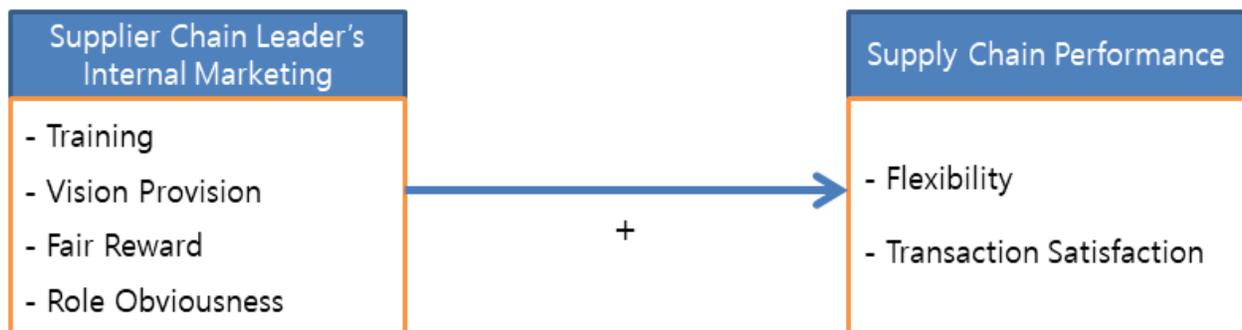
- 37(4), 787-806.
- Whipple, Judith Schmitz and Julie J. Gentry (2000), "A Network Comparison of Alliance Motives and Achievements," *Journal of Business Industrial Market*, 15(5), 301-322.
- Williamson, Oliver E. (1993), "Opportunism and Its Critics," *Managerial and Decision Economics*, 14, 97-107.
- Yang, Young Ik (2013), "The Relationship of Market Orientation, Marketing/R&D Interface, Strategic Flexibility and Performance, and the Moderation Effect of Environmental Turbulence in the Domestic Manufacturing Firms: From the Perspective of CEO," *The Journal of Professional Management*, 16(2), 141-167.
- Yang, Young Ik (2016), "The Relationships of Market Orientation, Strategic Flexibility, Sustained Competitive Advantage, Performance and Moderating Effect of Resource Orientation in the Korean Manufacturing Firms: From the Perspective of CEO," *Journal of Professional Management*, 19(1), 47-70.
- Yoon, Hyeok Kwon (2001), "A Study on the Efficiency of Business and Curtailment of Cost through the SCM," *Korean Logistic Review*, 11(2), 129-148.
- Yun, Jeong Geun and Young Gu Lee (2012), "The Effect Impacted on Customer-Oriented by the Relationship between Inner Marketing Factor, Task-Satisfaction, and Organization-Commitment," *Korean Review of Corporation Management*, 3(1), 91-108.

The Effects of Supply Chain Leader's Internal Marketing on Followers' Flexibility and Satisfaction

Do-Heon Kim*, Sang-Duck Kim**

Abstract

The concept of supply chain management is to manage the flow of information and goods by controlling the processes of production and distribution through a single integrated strategy and policy. A variety of studies have been conducted as antecedents in supply chain management, which can be combined with internal marketing. Therefore, it is assumed that relational behavior as internal marketing of the supply chain leader will affect the follower's flexibility and satisfaction, which is supply chain performance. The components of internal marketing have been studied in various ways. In this study, the components of internal marketing were constructed and studied by using the four factors of education and training, vision provision, fair reward, and role obviousness.



<Figure 1> Research Model

100 questionnaires were collected from the Seoul Metropolitan area and Busan Gyeongnam area. Reliability and exploratory factor analysis were conducted through the PLS program, and confirmatory factor analysis and structural equation modeling were conducted.

In this study, PLS (Partial Least Square) analysis using PLS 3.0 program was used to verify convergent validity, discriminant validity, and reliability. As shown in <Table 1>, all the figures exceeded the recommended value, and it was judged that the measurement tools had reliability and convergence validity.

* Senior Manager, Pipe & Steel Outfitting Outsourcing Team, STX Offshore & Shipbuilding, First Author

** Professor, Department of Business Administration, Kyungnam University, Corresponding Author

<Table 1> Results of reliability and convergent validity for variables

Latent Variables	Observed Variables	Loading	S. D.	Cronbach Alpha	C.R.	A.V.E
Training	Main trading partner do a lot of work to help us become more competent.	0.880	0.043	0.690	0.770	0.548
	Main trading partner provide the programs needed to improve our business overall.	0.834	0.084			
	Main trading partner made considerable investments for us.	0.420	0.190			
Vision Provision	Main trading partner provide a blueprint of expecting good points for us.	0.529	0.151	0.520	0.738	0.500
	Main trading partner present a vision of good outcomes in the future.	0.717	0.091			
	Main trading partner say we can succeed for earning money.	0.825	0.074			
Fair Reward	We are getting enough profit through dealings with main trading partner.	0.836	0.035	0.680	0.818	0.602
	Main trading partner offer us a lot of benefits in business relationships.	0.832	0.038			
	We are rewarded for our hard work and effort.	0.645	0.086			
Role Obviousness	Main trading partner tells us what we are expected.	0.816	0.043	0.776	0.850	0.588
	Main trading partner is encouraging to follow a consistent procedure for dealings.	0.747	0.075			
	Main trading partner tells us what we need and how we can do it.	0.718	0.068			
	Main trading partner asks us to follow the prescribed regulations.	0.782	0.058			
Flexibility	We respond flexibly to the company's requests to add or reduce orders.	0.789	0.067	0.866	0.900	0.602
	We respond flexibly to the company's requests to add or reduce order items.	0.804	0.041			
	We respond flexibly to company's requirement to change delivery dates.	0.624	0.102			
	We respond flexibly to the company's quality improvement requests.	0.765	0.055			
	We try to resolve the company's complaints immediately.	0.804	0.047			
	When an expected situation arises, we adjust post-engagement with the company or seek a mutually satisfactory solution.	0.848	0.036			
Satisfaction	We are generally satisfied with the transaction with main trading partner.	0.781	0.068	0.790	0.863	0.613
	We feel that main trading company is a good company to do business with.	0.799	0.042			
	We feel satisfied about the various support of the main trading company.	0.694	0.071			
	Considering everything, main trading company is doing well for us.	0.851	0.029			

As shown in Table 2, all the correlation coefficients are smaller than the square root of the mean variance extraction value, and the correlation coefficient between all the constructs is smaller than the square root of the mean variance extraction value. (Fornell and Larcker 1981).

<Table 2> Analysis Results of Discriminant Validity

Variables	Training	Vision Provision	Fair Reward	Role Obviousness	Flexibility	Transaction Satisfaction	Square-Root of AVE
Training	1.000						0.740
Vision Provision	0.402	1.000					0.707
Fair Reward	-0.370	-0.441	1.000				0.776
Role Obviousness	-0.184	-0.317	0.590	1.000			0.767
Flexibility	0.434	0.432	-0.524	-0.366	1.000		0.776
Transaction Satisfaction	-0.457	-0.432	0.602	0.509	-0.678	1.000	0.783

<Table 3> Results of Hypothesis Analysis

Hypothesis	Path	Coefficient	Standard Error	t-Value	Results
H. 1	Training->Flexibility	0.234	0.089	2.629**	Supported
H. 2	Vision Provision->Flexibility	0.175	0.087	2.001**	Supported
H. 3	Fair Reward->Flexibility	-0.31	0.118	2.62**	Rejected (Directional)
H. 4	Role Obviousness->Flexibility	-0.085	0.106	0.801	Rejected
H. 5	Training->Transaction Satisfaction	-0.248	0.084	2.953**	Rejected (Directional)
H. 6	Vision Provision->Transaction Satisfaction	-0.116	0.096	1.203	Rejected
H. 7	Fair Reward->Transaction Satisfaction	0.319	0.105	3.032**	Supported
H. 8	Role Obviousness->Transaction Satisfaction	0.238	0.087	2.751**	Supported

*p<0.1, **p<0.05, ***<0.01

As a result of hypothesis test, four of the eight hypotheses were adopted and two hypotheses were directional.

In summary, the training and vision provision of supply chain leaders had positive effects on follower's flexibility and a hypothesis has been adopted, and education had negative effects on Satisfaction. In addition, fair reward and role obviousness had positive influence on Satisfaction, and hypothesis has been adopted. Fair reward had negative effect on flexibility.

Training and vision provision had a positive impact on flexibility, and fair reward and role obviousness had a positive effect on Satisfaction. It is estimated that the factors that present investment or benefit for the future, such as training and vision provision, are responding flexibly by suppliers in order to obtain future benefits. It is

estimated that current presenting benefits or standards such as fair reward and role obviousness lead to satisfaction with the current situation.

Fair reward and role obviousness did not have a negative or no impact on flexibility, and the hypothesis was rejected by showing that training and vision provision had little or no effect on Satisfaction.

The reason for this is as follows. Fair reward had a negative impact on flexibility since the supplier chain leader is considered to judges fair compensation and fairness by evaluating and compensating suppliers based on fair standards and principles, supply chain followers think that they need responses based on standards and principles rather than flexible response.

The fact that education have a negative impact on transactional satisfaction can be attributed to overall training and education of suppliers as interference or control, which is estimated to have a negative effect on transactional satisfaction. In other words, supply chain leaders are trained to help their followers, but rather as interference or control, satisfaction with suppliers' supply chain leaders may decline. And the fact that the vision provision does not affect the Satisfaction means that presenting the vision for the future is not a benefit to the present, and therefore the supplier needs the current real benefit rather than the vision of the future, It is estimated that it will affect Satisfaction more.

Implications of this study are as follows. First, education and vision provision among internal marketing of supply chain leader had positive effects on the follower's flexibility for suppliers. Therefore, the supply chain leader can expect flexible response by providing training and vision provision to the follower as supplier. Second, fair reward and role obviousness in the internal marketing of supply chain leaders had positive effects on Satisfaction of follower as suppliers. Therefore, the supply chain leader can get Satisfaction of suppliers by providing fair reward and enhancing role obviousness. It is expected to creates performance of supply chain.

Third, variables such as training and vision provision that related competency enhancing or future benefits had effects on supplier's flexibility. Variables such as fair reward and role obviousness can be used to assess current benefits or present Transaction basis, and these variables had effects on Satisfaction.

Key words : Internal Marketing, Training, Vision Provision, Fair Reward, Role Obviousness, Flexibility, Transaction Satisfaction