

중소병원의 내부서비스질의 요인이 고객지향성에 미치는 영향

김성호*, 김영훈**†, 김장묵***, 성동효***

연세대학교 의료복지연구소*, 을지대학교 의료경영학과 교수**,
가톨릭대학교 성바오로병원***

<Abstract>

The Effects of Internal Service Quality Factors on Customer Orientation in Small and Medium Hospitals

Sung Ho Kim*, Young Hoon Kim**†, Jang Mook Kim***, Dong Hyo Sung***

Department of Health Administration, Yonsei University,
Department of Hospital Management, Eulji University**,
St. Paul's Hospital, The Catholic University of Korea****

This study aims to suggest managerial strategies for strengthening their competitiveness via analyzing and determining factors to help improve customer orientation and internal customer satisfaction. Furthermore, this study aims to find out the factors of internal service quality affects job satisfaction and customer orientation.

The data was collected in 5 small and medium hospitals on 215 workers who had direct interactions with customers.

Through regression analysis, all factors of internal service quality affects job satisfaction, however only two factors, credibility and sympathy appeared to affect customer orientation.

* 투고일자 : 2012년 1월 13일, 수정일자 : 2012년 4월 18일, 게재확정일자 : 2012년 5월 1일

† 교신저자 : 김영훈, 을지대학교 의료경영학과, 전화 : 031-740-7217, E-mail : kyh224@eulji.ac.kr

Key words : Internal Service Quality, Customer orientation

I. 서 론

급변하는 경제상황과 무한경쟁의 환경 속에서 국내 굴지의 대기업도 무너지는 것이 현 상황이고, 이는 의료계도 예외가 아니다. 이러한 변화 중에는 의료시장에 국한된 변화도 있고 의료시장을 포함한 전체 경제체제에서 과급된 변화도 있다.

최근, 병원의 경영환경 및 의료정책은 매우 복잡하고 다양하게 변화되고 있다. 그 동안 국민의 의료수요가 증가함에 따라 병원조직이 대형화되어 가고 있을 뿐 아니라 병원의 기능도 더욱 복잡, 다양화됨에 따라 병원의 경영활성화를 위해 점차적으로 병원의 경영성과 분석의 중요성이 더욱 높아지기 시작하였다.

우리나라 병원들은 의료보험제도의 도입에 따라 정부가 수가를 통제하면서 병원 경영에 어려움이 생긴 것이 사실이다(유승흠, 2009). 그리고 최근 의료기관의 광고허용, 건강보험 보장성 강화, 병원식대 급여화, 의료법 및 건강보험법 개정 등 정부정책의 잦은 변화, 대형병원의 신·증축으로 인한 의료기관 간 경쟁 심화 및 향후 의료시장의 개방 등으로 인해, 국내 병원들이 전반적인 경영 패러다임의 변화를 겪고 있다. 특히, 2000년에 시행된 의약분업 이후부터 경영 상황이 악화되어(오영호, 2003), 좀처럼 그 구조가 개선되지 않는 것으로 나타나고 있다(대한병원협회, 2011).

하지만 우리나라 병원의 수익구조는 일반기업에 비해 의료수익 외에 뚜렷한 수단이 많지 않다. 그나마 대형병원은 중소병원에 비해 규모의 경제를 운영할 수 있고, 대규모의 장례식장 운영 등 의료 외 수익이 있으며, 중소병원에 비해 선택 진료비, 종별 가산률 등의 추가적인 수익 수단을 갖고 있으나, 중소병원들은 의료수익 외에는 수익 창출 수단이 거의 없는 실정이다.

이러한 상황들은 소규모 의료기관의 위기에 대한 심각성을 보여준다고 할 수 있다. 따라서 의료기관은 대상자들이 찾아와 주기를 기다리는 수동적인 자세를 버리고 보다 적극적이고 능동적인 태도로 변화해야 한다. 의료기관은 의료변화의 수준을 예측하고 대상자의 욕구를 파악하여야 하며, 의료이용대상자들의 욕구만족을 위하여 다각적인 차원에서 준비하고 노력해야 한다. 이와 관련하여, 병원조직은 인적자원의 의존도가 높은 조직이기 때문에 서비스를 제공하는 직원들의 서비스 질이 매우 중요하며, 고객지향적인 직원을 관리하는 것이 조직의 성공 여부를 판가름 해주는 결정적인 요소가 된다고 하겠다(김재열, 최경식 2005).

최근까지의 서비스산업에 관한 연구는 서비스 질과 고객만족에 대한 연구가 주류를 이루어 왔다. 그러나 고객이 느끼는 만족수준은 서비스를 제공하는 직원과 접촉하는 잠깐의 순간에서 결정되기 때문에 고객과 종업원이 접촉하는 순간 즉, 진실의 순간(MOT: Moment of Truth)에 대한 중요성이 대두되기 시작하였다. 이는 서비스산업에 있어서 내부고객이라 할 수 있는 종업원의 중요성이 대두되기 시작했다는 것을 의미한다. 서비스는 고객과 종업원간의 상호접촉을 통해 전달되기 때문에 고객접점직원(Customer contact employee)의 태도와 행동은 고객의 서비스 품질 평가와 만족수준에 큰 영향을 미친다. 따라서 노동집약적인 속성이 강한 의료서비스산업에서 종업원이 직무에 만족할 수 있도록 직무 환경을 조성해주고, 종업원이 고객 지향적인 인식과 태도를 갖도록 동기부여하고 개발해주는 활동을 전개하는 것은 중요하다(Rust 등, 1996).

하지만 현재 많은 병원들이 내부고객만족에 대한 인식이 부족하여 가시적인 외부고객만족에 치중하고 내부고객의 사고의 변화에 대한 대응을 적절히 하지 못하고 있다. 실제로 중소병원의 운영 상, 큰 어려움으로 지적되고 있는 문제점 중 전문의료인력의 높은 이직율과 인력이동이 지적되고 있으며, 이는 지속적이고 질 높은 의료를 제공하지 못하게 하는 원인이 되고 있다(최만규, 2005).

이에, 본 연구에서는 중소병원의 내부고객에게 제공되는 내부서비스의 요인이 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 한다. 특히, 내부서비스질을 요인별로 분석하여 각 특성별 영향정도를 확인하고, 이와 함께 고객지향성에 영향을 미치는 대상자 및 병원의 특성을 파악해보고자 한다. 이를 통해, 중소병원의 내부고객관리를 위한 방향을 제시하고, 병원의 경영성과를 높일 수 있는 경영 전략을 세우는 근거 및 기초자료를 제공할 수 있을 것으로 본다.

II. 이론적 배경

서비스 산업의 경쟁적 환경에서 기업은 새로운 도전에 대응하고 기회를 창출해야 한다. 서비스의 질은 서비스 기업의 경쟁우위 확보를 위한 결정적인 요인으로서 널리 인정되고 있다. 서비스질에 대한 고객의 평가와 만족수준은 구매의도와 기업의 성과측정에 궁극적으로 영향을 미치는 결정요인이기 때문이다(Iacobuccil 등, 1994). 대부분의 서비스 산업은 노동집약적인 속성이 강하기 때문에 서비스의 질을 향상시키기 위해서는 종업원이 직무에 만족할 수 있도록 직무 환경을 조성해주고, 고객 지향적인 인식과 태도를 갖도록 동기부여하고 개발해주는 활동을 전개할 필요가 있다(Rust 등, 1996).

1. 내부 서비스 품질

내부서비스질에 대한 정의는 다양하게 제시되어 왔는데 Heskett & Schlesinger (1997)는 “사람들이 서로에 대하여 가지고 있는 태도이며, 사람들이 조직 내에서 서로 대우하는 방법”이라고 정의하였다. 이러한 정의는 서비스 질을 태도로써 가장 잘 개념화할 수 있다는 Cronin & Taylor(1992)의 주장과 일치하는 것이며, 결과적으로 제공받는 내부고객들에게 제공되는 내부서비스질을 명확하게 인식할 필요가 있음을 제기하고 있다. 서비스기업에 있어서 종업원의 만족과 동기부여 정도는 고객에게 제공되는 서비스질을 결정할 때 매우 핵심적인 요인이며(Rosenbluth and Peters, 1992), 이러한 요인들을 위해서 기업의 입장에서 볼 때 내부고객에게 제공되는 내부서비스질의 중요성이 강조된다. 이러한 맥락에서 고객을 만족시키고자 하는 기업은 먼저 고객과 직접 접촉하는 종업원들에게 보다 좋은 서비스질, 즉 양질의 내부서비스질을 제공할 필요가 있다.

Joseph(1996)은 잘 설계된 내부서비스질은 고객에게 우수한 서비스를 제공한다고 하였다. 내부고객인 종업원의 직무만족을 위한 기업의 노력은 생산 및 거래 활동이 서비스 제공 종업원과 고객 간의 접촉상황에서 이루어지는 서비스 산업의 경우 더욱 강조된다. 즉, 서비스산업의 대부분은 기계나 설비에 의존하기보다는 사람에 의해 생산되어 제공되는 경우이므로 제공되는 서비스에 따라 고객만족과 수익에 영향을 미치기보다는 누가 하느냐에 따라 그 질이 달라진다는 것이다. 그러므로 서비스질은 고객접점 시점 즉, 결정적 순간에 제공되는 서비스의 질로부터 크게 영향을 받게 된다.

내부서비스질과 관련한 국내의 연구를 살펴보면, 강기두(2005)는 내부서비스질 측정을 위해 SERVQUAL을 확장한 ISQB 척도에 대하여 그 신뢰성과 타당성을 확인하기 위해 확증적 요인분석 및 상관관계분석을 통해, 이 도구가 신뢰성과 타당성을 갖춘 도구라고 밝혔다. 타당성 검증과정에서 내부서비스질의 요인인 신뢰성, 보증성, 유형성, 공감성, 반응성은 종업원 만족, 고객지향성과 유의한 상관성을 보였으며, 이러한 다섯 개의 하위 개념들과 내부서비스질의 계층적 요인모형을 구조방정식을 통해 검증하였다. 황인창과 황선진(2005)은 고객지향성을 고객만족의 선행조건이며 상호이익과 장기적 관계구축이 기본 개념으로 보았으며, 고객지향성이 높은 판매원은 고객의 욕구를 충실히 반영함으로써 성과를 높일 수 있다고 하였다.

Parasuraman(1994)은 서비스 조직에서 직원의 행동에 관한 조사를 해야 하는 이유를 언급하였는데, 첫째로 직원들 자신들이 내부 서비스의 고객이기 때문이라고 하였다. 이어서 내부직원에 대한 조사는 서비스문제의 발생 이유와 해결할 수 있는 방법에 대한 단서를 관리자에게 제공해줄 수 있고, 내부직원에 대한 조사는 관리자에게 초기 경고시스템으로서 역할을 하기 때문이라고 하였다. 그러나 내부서비스 질을 구명하기 위한 개념적 연

구에 비해 실증적인 연구는 아직 미미한 실정이다(Stanley and Wisner 1998).

2. 고객지향성

통상 고객들은 제품이나 서비스를 구매할 때 기업 전체를 대상으로 상대하는 것이 아니라 기업을 대표하여 기업의 이미지를 구축하는 일선 종업원과 접촉하게 된다. Crosby, Evans & Cowles(1990)는 기업의 판매원과 고객과의 관계에 관한 연구에서 “고객에게 있어서 판매원은 곧 기업이다.”라고 표현하고 있는데, 이는 기업을 대표하여 최일선(Front line)에서 고객과 접촉하는 일선 종업원의 역할성을 강조한 것이다.

고객지향성은 시장지향성과 같이 마케팅 개념과 관련하여 정의되어 왔다. Kotler(1994)는 마케팅 개념이 조직의 목표를 달성하기 위한 열쇠로서 목표시장의 필요와 욕구를 결정하고 경쟁자보다 효율적이며 효과적으로 만족을 제공하는 것으로, 이러한 마케팅 개념의 구성개념 중 하나가 고객지향성이라고 지적하였다. 고객지향성은 연구자에 따라 다양하게 정의되었는데, Levitt(1980)는 목표고객을 충분히 이해하고 그들에게 지속적으로 우월한 가치를 만들어주는 것으로 정의하였고, Simon(1991)은 고객이 원하는 대로 해주려는 태도, 고객의 물음에 대한 빠른 반응, 구성원들의 친절도 등을 의미한다고 하였다. 또한, Deshpande(1993)는 장기적인 수익의 확보를 위해, 다른 이해 당사자들의 이해관계를 해치지 않는 범위에서 고객의 이익을 우선적으로 하는 것이라고 정의하였다.

이러한 고객지향적인 사고는 기업으로 하여금 기업의 시각에서가 아닌, 종업원의 시각에서 고객의 욕구를 정의할 필요가 있음을 시사한다. 이러한 관점에서 Saxe & Weitz(1982)는 고객지향성을 판매원 스스로 고객이 욕구를 만족할 수 있도록 구매에 도움을 줄 수 있게 노력하는 마케팅의 수행정도로 보았다. 이처럼 일선 종업원으로서 판매원은 고객에게는 기업이고, 기업에게는 고객과의 관계를 창출하는 창구이다. 따라서 기업 차원의 시장지향성은 우선 일선 판매원에 의한 고객지향성으로 구체화될 필요성이 있다. 판매원이 기업의 시장지향적 분위기를 수용하고 또 이를 구체적으로 실현할 수 있는 능력을 갖추어야 고객지향적인 행동을 수행할 수 있게 된다는 것이다.

박성연(1999)은 고객만족경영에 대해 조직을 성공적으로 추진하기 위한 가장 우선적인 전제조건으로 정의하였으며, 고객지향성을 실천하기 위해서는 고객욕구의 이해, 역피라미드형 조직구조, 고객불평의 관리라는 원칙이 필요하다고 하였다. Heskett 등(1994)은 기업의 수익과 성장은 고객만족으로 인한 고객의 충성도와 밀접한 관련이 있고, 고객만족은 직원의 직무만족으로 인한 직원의 충성도와 생산성에 인한 결과이며, 직원의 직무만족은 질 좋은 내부서비스질의 결과라고 하였다. 그러므로 서비스기업에 있어서 종업원의 만족과 동기부여 정도는 고객에게 제공되는 서비스질을 결정할 때

우 핵심적인 요인이며(Rosenbluth and Peters, 1992), 이러한 요인들을 위해서 기업의 입장에서는 내부고객에게 제공되는 내부서비스질의 중요성이 강조된다. 이와 같은 맥락에서 장재식(2011)은 서비스지향성과 고객지향성이 병원의 역량과 경영성과에 대한 매개변수로서 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 이는 병원경영에 있어서도 고객에 대한 중요성이 점점 증가하고 있다는 것을 시사한다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구대상 및 자료수집방법

본 연구는 서울지역의 400병상 미만인 5개 중소병원을 대상으로 하였으며, 의료직군, 행정직군, 의료지원직군에 대해 각 기관별로 편의추출을 하였다. 병원 중 서울 및 수도권 지역의 병원 1개와 지방의 1개 병원을 무작위 추출하여 각각 40명의 직원을 대상으로 사전조사를 실시, 측정도구의 신뢰성과 타당성을 제고하였다.

조사는 2011년 11월 15일부터 12월 2일까지 총 18일에 걸쳐 병원에 직접 방문하여 배포, 회수하거나 각 병원에 근무하는 직원에게 의뢰하여 설문지를 송부한 뒤, 우편으로 회수하는 방법을 병행하였다. 설문지는 총 200부를 배포하여 198부가 회수되었으며, 이중 불성실한 응답을 제외한 168부를 통계분석에 활용하였다. 이에 따른 회수율은 84%였다.

2. 연구모형

본 연구에서는 내부서비스품질이 고객지향성에 미치는 영향을 파악하기 위해 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.

3. 척도

1) 구성 및 측정방법

고객지향성의 실증연구로서는 Saxe & Weitz(1982)의 연구가 대표적이다. 이들의 연구는 판매원의 고객지향성을 측정하는 SOCO(Selling Orientation-Customer Orientation) 모형을 개발하였을 뿐만 아니라, 이를 고객만족 판매원 성과와 연계를 시도하였다. 이들은 마케팅 컨셉 및 인간관계모형에 관한 문헌과 25명의 판매간부와 판매원들과의 면접조사를 통해 104개의 항목을 추출하고 최종적으로 24개의 문항을 고객지향성의 척도로 삼았으나, 다음과 같은 문제점을 가지고 있다.

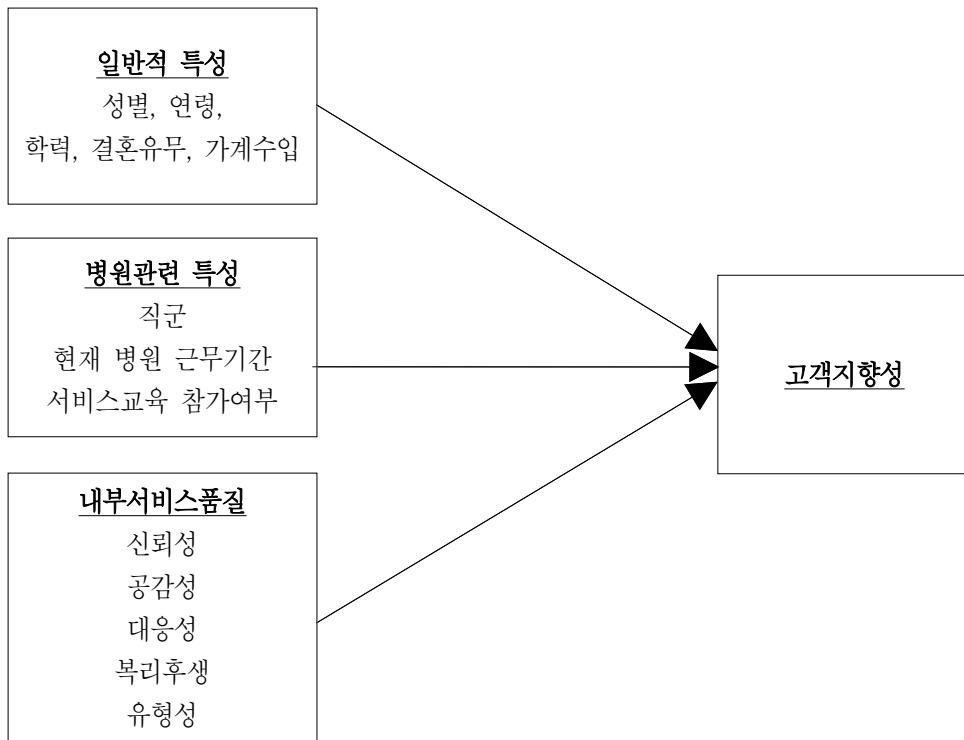


그림 1. 연구모델

첫째, SOCO모형은 실증표본에 대하여 평균값이 7.75(8점 척도 기준)로 나타남으로써 변별력을 상실하고 있다. 즉, 판매원의 자기평가(Self Report)로 인하여 응답자 분포가 심한 편향성(Skewness)이 나타남으로 인하여 고객지향성이 높은 판매원과 낮은 판매원을 제대로 구별하지 못하고 있다.

둘째, 판매원 고객지향성의 개념 영역을 확장시킬 필요성이 있다. 왜냐하면 측정항목들이 고객지향적 판매원의 태도 및 행동적 특성만을 다루었기 때문에 믿음이나 인식 등 고객지향 성향의 포괄적인 내용을 담고 있지 못하기 때문이다. 또한 인적판매 과정에서 거래적 부분만을 강조함으로써 고객지향적 판매에 요구되는 부가적 서비스나 인간관계적 요소를 간과하고 있다는 단점을 지니고 있다. 즉, SOCO모형에서는 판매원 고객지향성의 개념을 거래지향적 마케팅 컨셉의 실천개념으로만 파악하고 있고, 고객지향적 판매원의 행위적 특성만을 고려하고 관계론적인 시각에서 판매원의 가치관이나 인식적 요인이 소홀히 다루어지고 있음을 의미한다.

셋째, 판매원의 고객지향성의 구성요인을 6개로 제시하였는데, 그 구성요인들 간의 독립성이 부족하고, 구성요인간의 중요도 및 차이도가 무시되고 있다. 이는 방법

론상의 문제점으로 Saxe 등(1982)은 사전적으로 구성요인을 규정하지 않고 문헌 및 면접조사를 토대로 나온 결과를 범주화하였기 때문에 요인간의 독립성이 부족하고, 판매원의 고객지향성을 포괄적으로 나타내지 못한 것으로 판단된다.

넷째, 판매원 고객지향성과 판매원 성과간의 관계에 관한 예측타당성 검증에 있어 결과의 유의성이 높지 않으며, 양자의 관계를 조정하는 변수들에 대한 설명력 또한 부족하다. 마지막으로, 판매원의 고객지향성을 측정된 후, 그 결과에 대한 실무적 활용여부에 대한 해결책이 없다.

위와 같은 문제점을 반영하여 유펜만 등(1996)은 SOCO모형을 개선, 확장하여 판매원의 고객지향성의 포괄적 개념을 측정할 수 있는 고객지향지수 즉, COIS측정지수(Customer Orientation Index of Salesperson)를 개발하였다. 그러나 고객지향지수 COIS측정지수도 판매원의 고객지향성의 실제평가를 해야 할 고객의 의견이 전혀 반영되지 못하고, 고객을 대하는 기술적인 문제만을 다루고 있다는데 문제점을 지니고 있다. 따라서 이러한 문제점을 보완하기 위한 수단으로 고객지향성을 고객만족의 관점에서 정의하고, SERVQUAL모형을 사용하기도 한다(이상철, 2005).

고객지향성에 대한 개념이 학자들 간에 매우 다양하게 정의되었듯이 고객지향성 측정을 위해 사용했던 측정방법 또한 다양하다. Oliver(1980)의 기대·성과 불일치 모델을 기초로 하여, 서비스질의 다양한 측면에 대한 고객만족을 측정하기 위한 Parasuraman, Zeithaml & Berry(1988)의 SERVQUAL은 많은 학자들에 의해 평가순서나 척도 자체에 대해 비판을 받아왔으나, 현재까지의 연구로는 고객의 서비스 평가기준을 가장 잘 대변한 척도라 평가 된다(Babakus and Boller, 1992).

SERVQUAL모형은 크게 두 가지 질문으로 구성되어 있다. 하나는 서비스 산업에 대한 고객의 기대를 측정하는 항목들로 구성되어 있고, 다른 하나는 특정 서비스를 제공하는 기업에 대한 고객들의 성과를 측정하는 항목으로 구성되어 있다. SERVQUAL모형은 외부고객만족의 대상으로써 외부고객이 제품이나 서비스 질 측정뿐만 아니라 내부고객만족의 대상으로써 서비스 종업원들의 고객지향성 측정에도 사용될 수 있다. SERVQUAL모형이 고객만족의 대상으로써 종업원 수준의 고객지향성에 사용될 수 있는 이유는 서비스 인카운터에 있어서 서비스 종업원은 서비스 기업을 대표할 수 있는 내부고객이기 때문이다. 따라서 내부고객의 직무만족이 높으면 높을수록 서비스 인카운터에서 서비스 일선 종업원들을 대면하는 외부고객에게 서비스를 훌륭하게 생산 및 전달하여 고객만족을 이끌어 낼 수 있을 것이다. 이와 관련하여, 내부서비스품질과 고객지향성에 대해 그 구성 및 측정방법을 바탕으로 정리하면 다음과 같다.

<표 1> 내부서비스품질관련 선행연구

이름	연구대상	측정방법	구성요인
Chaston (1994)	서비스기업과 국립병원 에 근무하는 직원	SEVQUAL의 확장	직무를 수행하는데 있어 중요한 요인, 지식과 이해의 전달, 업무수행의 범위, 업무를 수행함에 있어 지켜야 할 기준에 적합한 능력
Zornitsky (1996)	보험회사에 근무하는 직원을 대상	varimax factor analysis	의사소통, 팀워크, 교육, 회사의 운영, 장비, 목표, 정책과 절차
Evardsson (1997)	컴퓨터회사에 근무하는 직원을 대상	SEVQUAL의 확장	공식 이미지, 신뢰성, 책임성, 확실성, 감성과 공감성
Rafiq 와 Ahmed (2000)	선행연구	고용주의 동기부여와 만족, 고객지향성과 만족, 상호 기능적 일치와 통합, 일정하고 기능적인 전략 수행	
Stanley 와 Wisner (2001)	미국(NAPM)의 구매부서	SEVQUAL의 확장	타당한 보수, 내부고객의 요구에 대한 응답성, 내부고객의 요구의 변화에 대한 반응성, 결과에 대한 빠른 반응, 내부고객의 기대에 충족할 수 있는 능력, 정보의 적시 전달, 정보의 신뢰성, 문제에 대한 설명력, 효과적인 의사소통
Stanley 와 Wisner (2002)	미국(NAPM)의 구매부서	SEVQUAL의 확장	확신성, 신뢰성, 대응성, 적합성, 의사소통, 적시의 정보제공, 정보전달의 신뢰성, 문제에 대한 설명력, 결과에 대한 빠른 반응, 상품과 서비스의 질
이상환, 이재록 (1999)	금융권에 근무하는 직원을 대상	SEVQUAL	유형성, 대응성, 신뢰성, 공감성, 확실성
백수경 (2002)	병원에 근무하는 직원을 대상	자체개발	운영적 차원, 인사차원, 업무환경차원, 인간관계 차원
김재열, 최경식 (2005)	병원에 근무하는 직원을 대상	선행연구	도구, 팀워크, 교육, 보상, 의사소통, 지원, 정책
천용태 (2009)	병원에 근무하는 직원을 대상	SEVQUAL의 확장	유형성, 대응성, 신뢰성, 공감성, 복리후생

〈표 2〉 고객지향성관련 선행연구

이름	연구대상	주요변수	측정방법	연구결과
Hoffman (1991)	의료종사자 대상	직무만족, 역할갈등, 역할불명확	SOCO	역할갈등은 직무만족에 직접적으로 부정적인 영향을 미치며 역할의 불명확은 역할갈등을 통해서 직무만족에 간접적으로 부정적인 영향을 미치고, 직무만족은 고객지향성에 직접적인 영향을 미침.
Korunka 등 (2006)	미국과 호주의 조세기관에 근무하는 직원 대상	직무특성, 조직적 특성, 근로생활의 질, TQM/NPM의 도입	SOCO	직무특성, 조직적 특성, 근로생활의 질, TQM/NPM의 도입은 고객지향성에 통계학적으로 유의하게 높았음.
Dennis (2007)	의료기관에 근무하는 직원 대상	HPWS (High-Performance Work Systems)	선행연구를 토대로 만들	HPWS(목표설정, 의사소통, 권한, 조직력, 상사와의 신뢰감, 교육 등)는 고객지향성에 미치는 직접효과는 0.74로 측정됨.
홍부길 외(1994)	대기업에 근무하는 직원 대상	직무만족	SOCO	직무만족(현재수행직무, 상급자의 행동, 동료, 급여, 승진의 기회)요인 중 급여를 제외한 나머지 요인들이 고객지향성에 통계학적으로 유의하게 높았음.
박대환 (1996)	호텔직원 대상	시장지향성, 조직 내 시민행동	COIS	시장지향성과 조직 내 시민행동은 고객지향성에 통계학적으로 유의하게 낮았음.
김상철 외(2002)	서울시내 종합병원에 근무하는 의료종사자 대상	직무만족, 서비스지향성	SERVQUAL	서비스지향성은 고객지향성에 통계학적으로 유의하게 낮았으며 직무만족은 유의하게 높았음.
오정석 외(2004)	대한지적공사의 직원 대상	직무만족 (유형적 보상, 업무수행과정, 자율성)	SOCO	직무만족의 요인 중 업무수행과정에서의 만족도가 고객지향성에 통계학적으로 유의하게 높았음.
구정대 (2007)	호텔직원 대상	내부마케팅	선행연구를 토대로 만들	내부마케팅(의사소통, 교육 및 훈련, 복리후생제도, 권한위임제도수준)은 직원의 고객지향성에 통계학적으로 유의하게 높았음.
천용태 (2009)	의료기관에 근무하는 직원 대상	내부서비스질, 직무만족	SERVQUAL	내부서비스질의 요소인 신뢰성과 직무만족이 고객지향성에 통계학적으로 유의하게 높았음.

2) 종속변수

본 연구는 기업에서 내부고객에게 제공하는 내부서비스질이 종업원의 고객지향성에 미치는 영향과의 관계를 보고자하는 연구로서 기업조직문화 수준에서의 시장지향성을 측정할 수 있는 SOCO모형을 사용하지 않고, 제품이나 서비스 구매 시 고객들이 인식하는 서비스 질을 측정하는 SERVQUAL모형을 사용하였다. 이는 SOCO모형의 항목들은 인적판매상황하에서의 거래적인 부분만을 강조하고 있고, 고객지향적 판매에 요구되는 부가적 서비스나 고객배려 차원과 같은 인간관계적인 요인을 간과하고 있기 때문이다(조성암, 2008).

박성연(2000)의 연구에서는 직원의 서비스 지향성(고객지향성)을 나타낼 수 있는 서비스질의 결정요인 5개의 차원을 활용하였고, 김상철 외(2002)의 연구에서는 4가지 차원으로 고객지향성을 측정하였다. 또한 천용태(2009)의 연구에서 중소병원에서 고객에게 직접적으로 서비스를 제공하는 직원들을 대상으로 고객지향성을 측정하였다. 이 연구에서는 이들의 모형을 참조하여 선정 및 재구성한 SERVQUAL모형을 활용하였다.

이와 관련하여 ‘나는 고객을 대함에 있어 복장과 용모에 신경을 쓰며 단정히 한다’, ‘나는 고객이 원하는 서비스를 말하기 전에 먼저 파악하려고 노력한다’ 등의 총 10개 문항에 대해서 5점 척도로 질문하였다. 단, 문헌고찰을 통해 SERVQUAL모형을 활용한 분석이 구성타당성과 판별타당성확보에 약점이 있다는 것을 확인하였고, 이에 본 연구에서는 고객지향성을 이론변수로 설정하는 요인별 접근방법을 사용하지 않고, 총합의 측정변수로 접근하여 분석하였다. 이 지표의 Chronbach's α 값은 .86이었다.

3) 독립변수

(1) 대상자의 인구사회학적 특성 및 병원관련 특성

성, 연령, 교육수준, 결혼상태, 가구의 월평균 소득과 같은 대상자의 인구사회적 특성과 현재 근무하는 병원의 규모, 성격, 위치, 설립특성 등의 병원 관련 특성을 독립변수로 하였다. 병원 관련 특성에는 직종, 현 병원에서의 근무기간, 총 병원근무기간 여부 등을 포함하였다. 직종의 경우에는 의료직, 행정직, 의료지원직으로 구분하여 살펴보았는데, 의료직은 의사를 비롯한 간호직군을, 의료지원직군은 방사선사, 임상병리사, 물리치료사 등을 고려하였다. 이 두 집단을 제외한 병원의 전반적인 사무 및 행정업무를 처리하는 집단은 행정직으로 구분하였다.

대상자의 인구·사회적 특성에서 연령, 가구의 월평균소득은 빈도수를 고려하여 구분하였으며, 가구의 월평균 소득도 빈도수를 고려하여 네 개의 군으로 나누었다. 병원 관련 특성에서 병원규모는 대한중소병원협회의 일반적 기준을 바탕으로 구분하였으며, 설립기간, 현재 병원에서의 근무기간, 총 근무기간, 서비스 교육 여부는 빈도수를

기준으로 세 군으로 나누었다.

(2) 내부서비스질

Parasuraman 등(1998)의 SERVQUAL은 서비스질 측정을 위한 도구로 개발되었으며 그 활용이 내부서비스질의 측정으로 확장되었다. 더욱이 내부서비스질 측정도구인 INTSERVQUAL과 INTQUAL등과의 비교연구에서 그 유용성이 입증되었다(정기한, 2007). 또한 천용태(2009)의 연구에서 중소병원을 대상으로 내부서비스질을 측정하여 중소병원에 맞게 재구성, 그 타당성과 신뢰성이 입증되었기에 이를 바탕으로 내부서비스질을 측정하였다. 측정도구는 총 13개 항목으로 구성되며, 신뢰성, 공감성, 대응성, 유형성, 후생복리에 대한 질문으로 이루어졌다. 측정을 위한 응답척도로는 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’에 이르는 Likert 5점 척도를 사용하였다.

<표 3> 내부서비스질의 구성요인

구성요인	내 용
신뢰성	정책의 일관성, 비전의 명확성, 목표의 명확성
공감성	상위관리자의 고충 이해, 따뜻한 배려, 애정 어린 관심
대응성	업무지원 대응, 직무고충처리 대응
유형성	근무환경, 최신장비
복리후생	휴식공간, 급여(보너스), 후생복지 요구

4. 분석방법

수집된 자료는 통계 프로그램인 SPSS 12.0을 이용하여 전산처리 하였으며 다음과 같은 방법으로 분석하였다. t검증 및 ANOVA분석을 활용하여 인구사회학적 특성, 병원관련 특성 별로 고객지향성에 어떤 차이가 있는지 살펴보았다. 그리고 고객지향성에 영향을 주는 요인을 밝히기 위해 위계적 다중회귀분석(Hierarchical Multiple Regression Analysis)을 사용하였다. 전체적인 통계분석은 SPSS 10.0을 활용하였다.

IV. 연구결과

1. 응답자의 특성

응답자의 특성 중 인구사회학적 특성을 먼저 살펴보면 <표 2>와 같다. 성별에 따라서는 여성이 63.7%로 남성(35.7%)보다 많았고, 연령은 30대가 33.9%로 가장 많았다. 또한 전반적으로 대졸(전문대 포함)출신이 (69.6%), 미혼자가 (52.4%) 많은 것으

로 나타났다. 응답자의 가구 월평균 소득은 500만원 이상인 집단이 다른 집단에 비해 많았다.

<표 4> 응답자의 인구사회학적 특성

구	분	빈도	%
성 별	남자	60	35.7
	여자	107	63.7
	무응답	1	0.6
	계	168	100
연령 (세)	20대	54	32.1
	30대	57	33.9
	40대 이상	48	28.6
	무응답	9	5.4
계	168	100	
교육수준	고졸 이하	26	15.5
	대졸 (전문대 포함)	117	69.6
	대학원 이상	24	14.3
	무응답	1	0.6
계	168	100	
결혼 상태	유 (기혼)	78	46.4
	무 (미혼)	88	52.4
	무응답	2	1.2
	계	168	100
가구의 월평균 소득 (만원)	200 ^{이상} - 300 ^{미만}	45	26.8
	300 ^{이상} - 500 ^{미만}	42	25.0
	500 ^{이상}	62	36.9
	기타 및 무응답	19	11.3
계	168	100	

응답자의 병원관련 특성으로는 의료직 종사자가 42.9%로 가장 많았다. 응답자가 현재 근무하는 병원에서의 경력을 살펴보면, 4년이 넘는 경우가 많았으며(31.5%), 서비스와 관련한 교육에 대해서는 75.0%가 참석을 했다고 응답하였다.

2. 인구사회학적 특성 따른 고객지향성의 차이

응답자의 인구사회학적 특성에 따라 고객지향성에 어떤 차이가 있는지 살펴보면, 교육수준이 높은 집단이 그렇지 않은 집단에 비해 상대적으로 고객지향성이 높아지는 경향이 있었고, 이는 통계적으로 유의하였다. 또한, 응답자의 가구 월평균 소득이 300만원 이상, 500만원 미만인 집단이 다른 집단에 비해 고객지향성이 높은 양상을 보였으

며, 마찬가지로 통계적인 유의함을 발견할 수 있었다. 다른 인구사회학적 특성은 고객지향성과 관련하여 통계적으로 유의하지 않았다.

<표 5> 응답자의 병원관련 특성

구 분	분 류	빈 도	%
직 군	의료직	72	42,9
	행정직	67	39,9
	의료지원직	27	16,1
	무응답	2	1,1
	계	168	100
현재병원 근무기간	1년 ^{이하}	45	26,8
	1년 ^{초과} ~ 2년 ^{이하}	39	23,2
	2년 ^{초과} ~ 4년 ^{이하}	24	14,3
	4년 ^{초과}	53	31,5
	무응답	7	4,2
	계	168	100
서비스교육 참여여부	유	126	75,0
	무	39	23,2
	무응답	3	1,8
	계	168	100

<표 6> 인구·사회적 특성에 따른 고객지향성

변 수	분 류	고객지향성		t / F
		평균	±표준편차	
성	남자	3.67	± 0.52	1,63
	여자	3.79	± 0.46	
연령(세)	20대	3.71	± 0.44	1,22
	30대	3.70	± 0.48	
	40대 이상	3.84	± 0.54	
교육수준	고졸 이하	3.62	± 0.42	7,30**
	대졸 (전문대 포함)	3.71	± 0.48	
	대학원 이상	4.08	± 0.42	
결혼 상태	유 (기혼)	3.81	± 0.50	1,70
	무 (미혼)	3.69	± 0.46	
가구의 월평균 소득(만원)	200 ^{이상} - 300 ^{미만}	3.63	± 0.36	3,94*
	300 ^{이상} - 500 ^{미만}	3.92	± 0.57	
	500 ^{이상}	3.78	± 0.51	

*P<.05 **P<.01 ***P<.001

3. 병원관련 특성에 따른 고객지향성의 차이

응답자의 병원관련 특성에 따라 고객지향성에 차이가 있는지 살펴보면, 의료직과 행정직 종사자들이 의료지원직 종사자들에 비해 상대적으로 고객지향성이 높은 것을 알 수 있었으며, 이는 통계적으로 유의하였다. 현재 종사하는 병원에서의 근무기간에 따라서는 경력이 4년을 초과한 집단이 다른 집단에 비해 고객지향성이 높은 것을 확인할 수 있었고, 마찬가지로 통계적으로 유의하였다. 마지막으로 서비스관련 교육을 받은 응답자들이 그렇지 않은 응답자들에 비해 고객지향성이 높은 것으로 나타났으며, 통계적으로 유의한 차이를 발견할 수 있었다.

〈표 7〉 병원관련특성과 고객지향성

구 분	분 류	고객지향성		t / F
		평균	±표준편차	
직 군	의료직	3.82	± 0.47	5.55**
	행정직	3.78	± 0.46	
	의료지원직	3.47	± 0.51	
현재병원 근무기간	1년 ^{이하}	3.65	± 0.39	3.45*
	1년 ^{초과} ~ 2년 ^{이하}	3.70	± 0.44	
	2년 ^{초과} ~ 4년 ^{이하}	3.66	± 0.45	
	4년 ^{초과}	3.92	± 0.57	
서비스교육 참여여부	유	3.82	± 0.48	3.50**
	무	3.52	± 0.44	

*P<.05 **P<.01 ***P<.001

4. 고객지향성에 영향을 미치는 요인

고객지향성에 영향을 미치는 요인을 파악하기 위해 위계적 다중회귀분석을 한 결과 <표 6>과 같다. 먼저 1단계 모델에서는 종속변수로 응답자의 성별, 연령, 교육수준, 결혼유무 등의 인구사회학적 특성을 고려하였다. 이 중에서 교육수준이 통계적으로 유의한 차이를 보였는데, 교육수준이 올라갈수록 고객지향성이 높아짐을 알 수 있었다. 다른 변수들에 대해서는 유의한 차이를 발견할 수 없었다. 1단계 모델에서의 설명력(R²)은 0.08이었다.

2단계에서는 추가적으로 응답자의 병원관련 특성변수를 종속변수로 포함하였다. 병원관련 특성변수로는 직군, 현재 병원 근무기간, 서비스교육 참여여부를 사용하였는데, 1단계에서 유의했던 교육수준은 통계적으로 유의하지 않았고, 현재 병원에서의 근무기간

이 길수록 고객지향성이 증가한다는 것을 확인할 수 있었다. 2단계 모델에서의 설명력 (R^2)은 0.28이었다.

마지막으로 3단계에서는 신뢰성, 공감성, 대응성, 복리후생, 유형성으로 설명할 수 있는 내부서비스품질과 관련된 변수를 종속변수로 포함하였다. 분석결과, 신뢰성이 높아질수록, 그리고 공감성이 높아질수록 고객지향성이 높아지는 경향이 있었으며, 통계적으로 유의하였다. 내부서비스 품질을 구성하는 다른 요인들에 대해서는 고객지향성과의 관계를 발견할 수 없었다. 최종적으로 3단계 모델에서의 설명력 (R^2)은 0.40이었다.

<표 8> 고객지향성을 종속변수로 한 위계적 다중회귀분석

구 분	1 Model β (S.E.)	2 Model β (S.E.)	3 Model β (S.E.)
<u>인구사회학적 특성</u>			
성별 (남자=1)	-0.11 (0.09)	-0.05 (0.11)	-0.09 (0.10)
연령	0.04 (0.01)	-0.01 (0.01)	-0.01 (0.01)
교육수준	0.22* (0.08)	0.13 (0.09)	0.05 (0.08)
결혼유무 (유=1)	0.03 (0.12)	-0.02 (0.12)	-0.02 (0.11)
가계수입 (기타응답 제외)	0.03 (0.06)	0.01 (0.06)	0.09 (0.05)
<u>병원관련 특성</u>			
직군 (의료직=1)		0.04 (0.06)	-0.01 (0.05)
현재 병원 근무기간		0.21* (0.001)	0.18 (0.001)
서비스교육 참가여부 (유=1)		0.14 (0.11)	0.06 (0.11)
<u>내부서비스 품질</u>			
신뢰성			0.25* (0.08)
공감성			0.24* (0.18)
대응성			-0.06 (0.09)
복리후생			0.01 (0.10)
유형성			0.13 (0.07)
R^2	0.08	0.28	0.40
R^2 change	-	0.10	0.12
F	2.22*	2.39*	4.32***

*P<.05 **P<.01 ***P<.001

V. 고찰 및 결론

본 연구는 중소병원에 근무하는 직원에게 제공하는 내부서비스질과 관련한 각각의 요인이 고객지향성에 미치는 영향을 밝히는데 목적이 있었다. 또한 내부서비스질 구성 요인 외에 대상자의 특성과 병원관련 특성이 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는지 살펴 보았다.

고객지향성을 인구사회적 특성에 따라 분석해본 결과, 교육수준이 높은 집단의 고객지향성이 다른 집단에 비해 더 높은 것으로 나타났으며, 가구의 월평균 소득이 300만원 이상 500만원 미만인 집단의 고객지향성이 타집단에 비해 높게 나타났다. 병원관련 특성에 따라서는 의료직군과 행정직군의 직원들의 고객지향성이 높은 것으로 나타났으며, 현재 종사하는 병원에서의 경력이 4년이 넘는 직원들과 서비스관련 교육을 받아 본 적이 있는 직원들의 고객지향성이 높게 나타났다. 이는 Benjamin(2000), Korunka 등(2006)의 연구에서 TQM, NPM과 같은 조직의 서비스질을 높이기 위한 노력은 고객지향성에 영향을 미친다는 결과와 부분적으로 일치하였고, Tasi(2008), 천용태(2009)의 연구에서 서비스교육은 고객지향성에 영향을 미친다는 결과와 일치하였다.

고객지향성에 유의한 영향을 미치는 요인은 내부서비스 품질을 구성하는 5가지 요인 중 신뢰성과 공감성이었다. 교육수준이나, 현재 병원에서의 근무기간도 처음에는 유의한 영향을 미쳤으나, 다중회귀분석의 3단계에서는 그 유의성이 사라졌다. 고객지향성과 신뢰성과의 관계에 대해서는 Daniel 등(1999), Korunka(2006), Dennis(2007), Tasi(2008), 천용태(2009)의 연구에서 언급된 바 있다. 조직의 목표설정과 조직이 업무를 지원할 수 있는 조직력이 높을수록 고객지향성이 높아진다는 결과와 같은 맥락으로 해석할 수 있겠다. 공감성이 높아질수록 고객지향성은 올라가는 경향에 대해서는 Korunka(2006), Dennis, 최정(2007)의 연구에서 상위관리자의 고충 이해, 따뜻한 배려, 애정 어린 관심, 즉 직원의 내적인 근무 환경이 좋을수록 고객지향성이 높아진다는 결과와 일치 하였다.

이상의 결과를 정리하면, 내부서비스의 요인인 신뢰성, 공감성은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미쳤으나, 내부서비스질의 각 요인이 모두 직접적으로 고객지향성을 높이지는 않는 것으로 나타났다. 이는 서비스에 대한 교육, 훈련과 같이 고객에게 제공하는 서비스에 대한 직접적 요인이 고객지향성을 더 높이기 때문이다. 그러나 내부서비스질은 고객지향성에 간접적인 영향을 미치므로, 내부서비스질의 향상을 위해 병원의 비전과 목적을 명확히 하고 직원들에게 배려와 관심을 보이며, 직원들의 내적 근무환경, 즉, 상위관리자의 고충 이해, 따뜻한 배려, 애정 어린 관심 또한 중요시 되어야 한다.

위의 결과들은 내부서비스질을 구성하는 요인과 각각을 측정하는 방법과 고객지향성

을 측정하는 방법에 따라 달라질 수 있다. 하지만 충분한 문헌고찰을 통해 신뢰도와 타당도가 입증된 측정방법을 사용하였고, 내부서비스질의 구성요인과 측정변수의 타당성을 다각도로 검증하였으므로 그 결과를 해석하는데 무리가 없을 것으로 판단된다.

본 연구는 중소병원을 대상으로 한 내부서비스질의 주요 요인을 찾아 고객지향성을 높일 수 있는 경영 전략을 수립하는 데 근거를 제공할 수 있다는 데 그 의미가 있으며, 앞으로의 연구에서 고객지향성에 대한 구성요인의 분석이 추가적으로 이루어진다면 이 연구의 결과를 발전시킬 수 있을 것으로 기대한다. 그러나 본 연구에서는 연구방법 상, 일부지역의 병원종사자들을 대상으로 하였다는 점, 고객지향성에 대해 전체 점수를 측정변수로 측정하였고, 이들의 구성요인에 대해서는 묵과하였다는 점에서 한계가 있다. 즉, 내부서비스질의 각 요인이 고객지향성의 요인 중 어떤 것에 영향을 미치는지는 확인 할 수 없었다. 이를 확인하기 위해서는 설문 도구에 대한 폭 넓은 고찰과 전문가 검증이 필요할 것이다. 또한 본 연구에서는 독립변수와 종속변수와의 관계에 있어서 매개변수의 영향에 대해서는 고려하지 못했으나, 실제로 병원이나 경영진에 대한 신뢰 등과 같은 변수를 매개변수로 고려해 볼 수도 있을 것이다. 추후연구에서는 고객지향성에 영향을 미치는 요인으로 병원관련 특성이나 내부서비스품질 등의 변수 외에 다양한 독립변수와 매개변수에 대해서도 고려해볼 필요가 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 강기두(2005). 내부서비스품질과 관련 변수들과의 관계에 관한 연구. 품질경영학회, 33(3): 1-18
- 김상철, 이현수(2002). 의료기관의 서비스 지향성, 종업원 직무만족, 고객지향성이 경영성과에 미치는 영향. 품질경영학회지, 30(2): 11-25
- 김재열, 최경식(2005). 병원의료서비스지향성과 재무적 성과와의 관계: 내부서비스품질, 내부구성원만족, 고객만족의 매개역할. 대한회계학회, 30(1): 273-301
- 대한병원협회(2011). 2011 전국 병원 명부
- 박성연(2000). 종업원의 직무만족과 조직의 서비스 지향성이 종업원의 서비스지향성에 미치는 영향에 관한 연구. 한국마케팅저널, 2(1): 99-117
- 오영호(2003). 의약분업 이후 병원 경영 실태와 경영 방향(2003). 한국보건사회연구원 보건복지포럼
- 유승흠(2009). 병원경영, 계측문화사.
- 유필만, 박대현, 곽영식(1996). 판매원의 고객지향지수개발 및 판매원 성과관계분석. 소비

자학연구, 7(2):59-86

장재식(2011). 병원역량이 경영성과에 미치는 영향: 서비스지향성과 고객지향성의 매개효과 검증. 조선대학교. 석사학위논문

조성암(2008). 서비스종업원의 직무만족이 종업원의 고객지향성에 미치는 영향. 한양대학교 대학원. 석사학위논문

천용태(2009). 중소병원의 내부서비스질이 요인이 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향. 연세대학교 보건대학원. 석사학위논문

최만규(2005). 우리나라 중소병원의 도산실태와 경쟁력 제고 방안. 보건과학논집, 31 (1): 15-29

최정, 하나선(2007). 간호사가 지각한 내부마케팅 활동이 직무만족, 이직의도, 고객지향성에 미치는 영향. 간호행정학회, 13(2): 231-241

황인창, 황선진(2005). 고객지향성, 감독행동, 역할갈등이 판매원의 직무만족과 직무성과에 영향에 관한 연구. 서비스경영학회지, 12: 151-186

Benjamin S, al-Darazi F(2000). A quality approach for conducting training needs assessments in the Ministry of Health, State of Bahrain. World Hosp Health Serv, 36(2): 2-5, 44-5

Crosby LA, Evans KR, Cowles D(1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. Journal of Marketing, 54: 68-81

Cronin JJ, Taylor SA(1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. Journal of Marketing, 56(3): 55-68

Deshpande, RJ, Farley FE, Webster(1993). Coporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A qaurdrad analysis. Journal of Marketing, 57(January): 30

Dennis JS, Joel H, Scott JB, Daniel JM(2007). Links among high-performance work environment, service quality, and customer satisfaction: an extension to the healthcare sector. Journal of Healthcare Management, 52 (2): 109-25

Heskett JL, Thomas O. Jones GW, Loveman, Earl Sasser Jr, Leonard A(1994). Schlesinger. Putting the service-profit chain to work. Harvard Business Review, 164-174

Heskett JL, Sasser WE, Schlesinger LA(1997). The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and Value. New York

- Iacobucci D, Grayson KA, Ostrom A(1994). The calculus of service quality and customer satisfaction: theoretical and empirical differentiation and integration. *Advances in Services Marketing and Management* 5: 1-44
- Kotler P(1994). *Marketing Management, Analysis, planning, implementation, and control*. Prentice-Hall 8th edition, Englewood Cliffs
- Korunka C, Sonnek A, Carayon P, Hoonakker PLT, Scharitzer D, Sainfort, F(2006). Customer orientation among employees in public administration: A transnational longitudinal study. *Applied Ergonomics*, 38: 307-15
- Oliver RL(1980). A cognitive model of the antecedent and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4): 46-49
- Parasuraman A, Berry LL, Zeithaml VA(1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 49: 41-50
- Parasuraman A, Berry LL, Zeithaml VA(1998). SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64: 12-13
- Parasuraman A, Berry LL, Zeithaml VA(1994). Reassessment of expectation as a comparison standard in measuring service for further quality: implications for future research, *Journal of Marketing*, 58: 112-124
- Rosenbluth, H., and D.M. Peters(1992). *Customer Coms Second and Other Secrets of Exceptional Service*, New York, Morrow
- Rust RT, Stewart GL, Miller H, Pielack D(1996). The satisfaction and retention of frontline employees, *International Journal of Service Industry Management*, 7(5): 62-80
- Stanley LL, Wisner JD(1998). Internal service quality in purchasing an empirical study. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34(3): 50-60
- Saxe R, Weitz BA(1982). The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19: 343-351
- Tsai Y, Tang T(2008). 'How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(11): 1117-26