

# AHP기법을 통한 건설기업의 내부마케팅 구성요인 간의 우선순위 분석

이종선<sup>1</sup> · 조한병<sup>2</sup> · 손기영\* · 유직배<sup>3</sup>

<sup>1</sup>(주)토펙엔지니어링건축사사무소 · <sup>2</sup>단국대학교 건축공학과 · <sup>3</sup>터너앤타운젠드코리아

## Order of Priority Analysis of Internal Marketing Factors in Construction Company by Using AHP Method

Lee, Jong Sun<sup>1</sup>, Cho, Han Byung<sup>2</sup>, Son, Kiyoung\*, Yoo, Jicbae<sup>3</sup>

<sup>1</sup>TOPEC Engineering Co., Ltd

<sup>2</sup>School of Architecture, University of Dankook

<sup>3</sup>Turner & Townsend Korea Co., Ltd

**Abstract :** In recent years, the domestic construction business is continuously stagnated caused by housing depression, global financial crisis etc. To overcome these difficulties, the construction companies should reinforce the internal marketing like the service business. However, it is not easy to conduct active internal marketing reinforcement since the companies do not directly receive customers under special situation like construction. Therefore, it is necessary to resolve the urgent issue by selecting order of priority among internal marketing factors. To address this issue, the objective of this study is to analyze the internal marketing factors by using Analytic Hierarchy Process. As a result, the first and second factor represents the internal communication and working condition and environment respectively. The findings of this study will contribute to apply the internal marketing into construction industry.

**Keywords :** Internal Marketing, Internal Communication, Working Condition and Environment, Reward and Compensation, Training and Education

## 1. 서론

### 1.1 연구의 배경

건설 산업은 분명 수주 및 분양산업이다. 특히 국내 산업으로 한정하면 더욱 그렇다. 결국 건설기업의 매출 대부분을 차지하는 수주 및 분양의 주체는 고객 및 소비자이지 건설기업이 아니다. 설사 공공공사의 1차 발주자(건축주), 2차 발주자(건축주 관련 구성원)라 할지라도 엄연히 주체 및 이용/사용자로서 존재하고 있으며, 사급(민간) 및 자체공사는 더욱 말할 것도 없다.

건설기업은 종종 주체와 객체를 혼돈 하고 있다. 이는 타 산업(특히 서비스산업)의 기업과 달리 건설기업이 주체라고 인지를 하여왔기에 모든 경영전략이 건설기업에 초점이 맞추어져 있었다. 그러나 건설기업의 존속과 성장은 바로 이들의

선택권이 아닌 기업의 선택권이 아니다. 머지않아 건설기업들끼리만 경쟁하는 순수 건설시장은 사라지고 말 것이다. 미래에는 건설시장이 아니라 그냥 시장이 있을 뿐이다.

어느 업종이 더 시장의 요구인 고객 및 소비자의 필요와 욕구(needs and wants)를 가장 잘 충족시켜주느냐가 관건이 될 뿐이다. 그리고 현재 국내 건설 산업은 전환기를 거쳐 생산규모의 정체와 투자의 축소를 보이고 있으며, 이는 성숙기를 지나 쇠퇴성숙기 혹은 쇠퇴기에 접어들기 시작한 시대로 보여진다(이종선 2014).

이제는 건설기업도 이들의 필요와 욕구를 감안한 제품과 서비스를 제공하였는지에 대한 깊은 고민과 성찰이 필요한 시기이다. 다행스럽게도 국내 대형 건설기업에서 이해관계자들(Stakeholder)은 고객 및 소비자들을 지칭하는 것으로서 결국 이들을 통한 기업의 영구적인 존속과 지속적인 성장의 경영전략을 세우고 있었으며, 또한 성숙기의 경영전략으로 마케팅(Marketing)용어의 자주 등장은 이제 건설 산업도 마케팅적 사고의 전환과 함께 마케팅 본래의 목적(이해관계자들의 필요와 욕구에 의한 고객만족과 가치창출을 통한 이윤창출)이 필요함을 추정할 수 있을 것이다(이종선 2014).

\* Corresponding author: Son Kiyoung, School of Architecture, University of Ulsan, Ulsan 680-749, Korea  
E-mail: sky9852111@ulsan.ac.kr  
Received October 25, 2014; revised December 4, 2014  
accepted December 8, 2014

따라서 이해관계자의 필요와 욕구에 의한 제품과 서비스의 생산은 결국 마케팅 3축(기업/조직, 임직원/구성원, 고객 및 소비자)중의 하나인 내부고객 즉, 임직원/구성원의 만족이 우선되어야만 할 것이다. 이것은 역설적으로 내부마케팅에 의한 건설 산업의 경영전략의 필요성이 대두되게 되는 커다란 사유일 것이다.

## 1.2 연구의 목적 및 방법

우리는 한정된 자원과 시간 속에서 의사결정을 해야 한다. 한 번의 잘못된 의사결정이 많은 자원과 시간을 낭비할 수 있고, 이는 기업에 치명적 위기가 될 수 있다. 그렇기 때문에 현실적이고, 효율적인 의사결정이 필요하다. 또한 내부마케팅이 기업의 경쟁력 향상에 중요한 부분이라는 것은 많은 선행 연구들에 의하여 검증되어 왔고, 또한 내부마케팅이 기업의 성과에 긍정적 영향을 미치는 것은 분명한 사실이다.

이종선(2013)은 첫째, 일반산업의 내부마케팅요인을 건설 기업에 적정한지 검증하고 둘째, 내부마케팅요인들이 미치는 영향을 검증하고 이를 시공사의 기업성과향상을 위한 내부마케팅의 시행 및 활동을 제안하였다.

이에 본 연구에서는 건설기업들이 현실 속에서 내부마케팅 강화를 위해 노력하고 있는 다양한 활동들 중 가장 먼저 강화시켜야 할 활동이 무엇인지 규명하고자 한다. 이를 위해 건설 기업에 20년 이상 근무하였으며, 건설기업 관련 전문직 종사자들을 대상으로 자신이 속한 기업의 내부마케팅 시스템을 평가하고, 나아가 선행적으로 강화시켜야 할 내부마케팅 요소가 무엇인지 파악하고자 하였다.

이러한 요인 선정을 위해서 전문가들의 의견을 수렴하고, 요인별 쌍대비교를 통해 요인간의 중요도 및 우선순위를 검증할 수 있는 Analytic Hierarchy Process(AHP) 분석기법을 활용하였다. AHP분석은 2단계로 구성되어 있다. 첫째는 문헌조사와 선행연구자료 등의 조사, 분석을 통한 내부마케팅 평가지표에 대한 상위개념도출이며, 둘째는 도출된 항목을 바탕으로 계층적 구조화된 평가의 틀의 구축이다. 나아가 구축된 평가틀을 바탕으로 AHP를 통해 최종 도출된 항목의 중요도 및 우선순위를 검증한다. 이와 같은 내용을 도식화하면 Fig. 1과 같다.

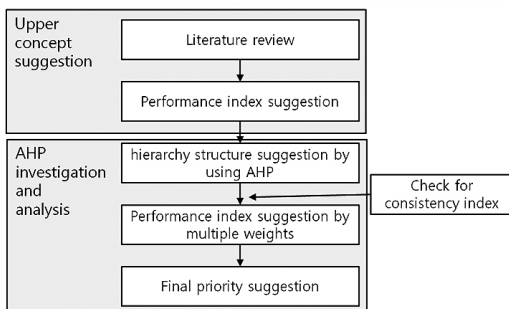


Fig. 1. Analysis model by using AHP method

## 2. 이론적 고찰

### 2.1 건설 산업의 현황 및 특성

#### 2.1.1 건설 산업의 현황

국내 건설 시장은 정부에서 추진하고 있는 각종 규제완화 조치, 인터넷 및 정보산업의 급격한 확산, 정치·경제·사회·문화 등 전 분야에서 급진전되고 있는 세계화의 급류를 타고 빠르게 변화하고 있다. 그 결과 국내 산업별 경제성장 기여도를 살펴보면 GDP성장과 함께 제조업, 전기가스/수도 사업 및 서비스업은 성장세를 보이거나 건설업은 2011, 2012년 연속 하락세를 면치 못하고 있으며 또한 GDP내 건설투자 비중은 2005년 18.0%에서 계속 감소 2012년에는 13.01%까지 추락하는 실정이다(대한건설협회 2013).

종합건설업 수주금액을 살펴보면 2005년 99조 3,840억에서 2012년 101조 5,060억의 증가는 4대강 사업공사, 전국 혁신도시 개발 및 공공기관이전 공사로 인한 일시적인 현상으로 국내 건설 산업은 점점 더 자생력을 잃어가고 있다. 다만 해외건설수주 현황을 보면 2005년 108.6억 달러, 2011년 759.1억 달러, 2012년 648.8억 달러로 기존 중동국위주의 해외건설 수주에서 아시아, 아프리카, 유럽 등의 국가로 확장됨과 함께 94개국 250개(하청제외) 업체가 진출로 부진한 국내 건설 산업을 대신하고 있는 실정이다(대한건설협회 2013).

#### 2.1.2 건설 산업의 특성

건설 산업은 일반 제조업과 달리 옥외(현장)에서 이루어지는 산업으로 다음과 같은 특징을 갖고 있다. 첫째, 생산은 소비자의 요구에 의한 주문생산(수주산업)이다. 둘째, 생산(목적)물은 생산과정이 장기성이 요구된다. 셋째, 사업 목적물에 따라서 생산 장소가 달라지고 있으며, 그리고 모든 생산행위는 옥외(현장)에서 이루어지고 있다. 넷째, 모든 공중(산업영역)이 참여하는 통합생산성을 갖는다. 다섯째, 생산은 전문성을 갖는 하도급에 의하여 이루어 낸다.

또한 한진택(2012)은 건설 산업의 특성을 첫째, 건설 산업은 광범위한 고정 자본 형성 및 사회 간접자본 시설의 확충을 직접적으로 담당하는 국가경제의 기간산업이다. 둘째, 건설 산업은 특정 발주자의 주문에 의해서 생산 활동을 수행하는 수주산업이다. 셋째, 건설 산업은 토지에 대한 의존도가 높고, 지형, 기후 등 자연환경에 크게 영향을 받는 산업이다. 마지막으로 건설 산업은 엔지니어링 기능이 필수적으로 수반되어야 하는 산업이라고 정의하였다.

건설 산업과 일반산업의 차이점을 아래 Table 1과 같이 제시하였다. 즉, 일반산업이 시장 수요에 따라 기성제품을 대량 생산하고 고객에 판매하는 것이라면 건설 산업은 다양한 영업 활동과 수주에 의해 설계와 생산이 확정되며 프로젝트 기반으로 거대한 구조물을 제작한다는 것에 차이점이 있다. 또

한 고객의 참여도 가능한 것이 건설 산업이다.

Table 1. Comparison between construction and general industry

Content	Construction	General
Contract	direct	indirect
Demand	single, multiple (Buyer's Market)	multiple, multiple (Seller's Market)
Sale	supply after demand	demand after supply
Production	order	plan
System	distribution system	centralized system
Environment	outside	inside
Period	medium and long	short
Subcontract dependence	high	low
Inventory control	impossible	possible
Performance evaluation	long-term	short-term
Customers participation	possible	impossible

## 2.2 내부마케팅(Internal Marketing)

### 2.2.1 내부마케팅 개념

내부마케팅은 서비스마케팅 분야로 1970년대에 처음으로 소개되었다. 종래의 마케팅은 외부고객에 대한 마케팅 활동, 즉, 제품(product), 가격(price), 촉진(promotion), 유통(place) 등의 소위 4P에 의한 마케팅 믹스 과정으로 전략을 구사하는 외부마케팅에 초점을 맞추어왔다(김광호 2013). 이에 반해 내부마케팅은 조직 내 구성원을 대상으로 한 마케팅 활동을 의미한다. 즉, 구성원을 내부고객(internal customer)으로 보고 그들을 동기 부여하여 고객과의 대면 업무수행 능력을 더 잘 수행하도록 실시되어지는 마케팅활동이라고 할 수 있다. 이런 측면에서 구성원의 만족을 통한 서비스 품질향상과 외부고객 만족을 증진한다는 목적으로 내부마케팅이 등장하게 되었다. 내부마케팅이라는 용어를 직접적으로 사용하지는 않았지만 Sasser and Arbeit(1976)는 경영자는 그들의 서비스를 고객에게 제공하는 것에 전념하는 것과 마찬가지로 구성원을 내부고객으로, 직무를 내부제품으로 생각하면서 구성원에 대해 똑같은 주의를 기울여야 한다고 하였다.

내부마케팅에 대한 최초의 개념정의를 한 Berry(1981)는 조직의 목표를 달성하기 위해서 구성원을 내부고객(internal customer)으로, 직무를 내부제품(internal product)으로써 생각하며 내부고객의 필요와 욕구를 충족시키는 내부제품을 제공하는 노력이라고 내부마케팅을 정의하였다. 더 나아가 George(1977)는 고객을 만족시키기 위해서 기업은 구성원을 먼저 만족시켜야 한다는 의미에서 구성원에게 서비스가 제공하는 편익을 알리고 교육시켜 내부시장의 욕구를 먼저 충족시키는 활동이라고 하였다. Kotler(1988)는 내부마케팅을 고객에게 훌륭히 봉사할 수 있는 능력이 있는 구성원을 성공적으로 고용하고 훈련시키며 동기부여 시키는 과업으로 정의하

고 있다. 또한 Berry(1995)의 '고객과 같은 직원'이라는 연구에 의하면, 기업 내부직원인 구성원을 외부고객과 같은 태도로 대우해야 구성원들이 외부 고객에 대하는 양질의 서비스가 제공되어 결국에는 기업에 대한 경영성과와 경쟁우위로 나타나게 된다는 것이다.

본 연구에서는 내부마케팅의 개념을 기업이 내부고객인 구성원의 동기부여와 만족을 이끌어내고 이를 통해 고객중심적인 마인드의 구성원으로 훈련하여 서비스의 품질을 확보하고 소비자의 필요와 욕구를 만족시켜 기업의 경쟁력을 높이려는 노력이라고 정의한다.

### 2.2.2 내부마케팅의 목적

내부마케팅의 목적은 내부마케팅을 실행하기 위하여 고객지향적이고 시장지향적인 구성원을 선발하고 개발하여 외부고객의 만족을 증진하는 것이라 할 수 있다.

Grönroos(1990)는 내부마케팅이 고객지향적인 구성원들을 확보하고 지속적으로 유지를 하는데 초점을 맞춰야 한다고 보고, 내부마케팅 목적을 크게 전략적 수준의 목적과 전술적 수준의 목적으로 나눠 구분하였다. 전략적 수준의 목적은 구성원에 대한 작업동기 부여와 고객지향성을 지원하기 위하여 조직 분위기를 강화하고 서비스를 고객에게 전달하는 구성원들 간의 판매정신을 뒷받침할 만한 내부적 환경을 창조하기 위한 것으로 이에에는 경영방법, 구성원정책, 내부교육정책 및 기획과 통제절차 등이 활용되어 진다고 하였다.

전술적 수준의 목적은 구성원들에 대해 서비스를 지원하며 서비스를 판매하기 위해 경쟁우위의 서비스나 캠페인을 활용하고 구성원의 마케팅 노력을 적극 지원하는 것이라고 하였으며, 내부마케팅 프로세스는 단지 한 방향으로 움직이는 것이 아니라 성공적으로 수행하기 위해 조직의 모든 부분에 연결될 필요가 있다고 하였다. 즉, 내부마케팅의 궁극적인 목표는 구성원들의 개별적인 필요를 파악, 충족시켜 고객지향적인 의식을 고취하여 외부고객과의 상호작용을 통한 만족의 실현에 있으며 이를 외부적으로 뒷받침하기 위해서는 다양한 경쟁우위의 활동이 지원되어야 한다는 것이다(김광호 2013).

Hales and Mecrate(1994)는 내부마케팅 활동의 목적을 작게는 결석률이나 이직률을 줄이고 견고한 작업을 창출하는 것에 의미를 두는 것이며, 크게는 도덕적이며 동기부여 되고 책임 있는 서비스에 몰입된 높은 수준의 노동력을 창출하는데 있다고 하였다. 이러한 내부마케팅의 목적을 실행하기 위하여 구성원에 대한 동기부여는 기업의 사명과 전략, 제품 등을 구성원에게 이해시킴으로써 구성원으로 하여금 서비스 실행 참여를 촉진하고 원활한 업무를 수행할 수 있게 하는 것이므로 구성원들은 그 기업에 보다 큰 매력을 느끼게 될 것이다(이흥개, 정수진 2007).

기업에 있어서 일종의 경영전략의 관점에서 보면 직원들이

제대로 훈련받지 못하고 자신의 직무와 내·외부 고객에 대해서 긍정적인 태도를 갖지 못하면 사내 시스템의 발전에도 불구하고 그 기업은 성공하지 못할 것이며, 내부마케팅의 목적을 달성할 수 없을 것이다. 따라서 최고 경영자는 이러한 내부마케팅의 전략적 중요성을 제대로 이해하고 적극적으로 예산과 인력을 투입해야 할 것이다. 그렇지 않고 단순히 구호에만 그친다면 내부마케팅 활동은 성과를 내지 못하게 될 것이다(Kotler 2009).

이런 측면에서 내부마케팅의 목적달성을 위하여 기업은 내부고객인 구성원을 대상으로 직무에 대한 보상을 구성원에게 제공하고 기업은 구성원으로부터 노동력을 제공받아 상호관계가 유기적으로 돌아갈 수 있도록 기업은 지원하고 협조해야 할 것이다.

이상의 선행연구를 통해 서비스산업의 내부마케팅과 달리 비 고객접촉직원이 대다수인 건설기업의 내부마케팅 목적을 크게 세 가지로 유추해 볼 수 있다.

첫째, 구성원의 원활한 직무수행에 대한 동기부여와 교육 훈련을 통해 고객 지향적 태도와 함께 고객중심의 마인드를 갖게 하는 것이다. 둘째, 고객 지향적이며 고객 중심적 마인드를 가진 구성원들로 하여금 효과적인 마케팅의 로직을 인식케 함으로서 경영성과를 극대화하는 것이다. 셋째, 기업이 제공하는 제품 및 서비스 나아가 기업의 전략 등을 구성원에게 이해를 수용시켜 외부시장에 대한 기업내부의 시너지를 극대화 하는 것이다.

이상에서 내부마케팅의 궁극적인 목표는 제품 및 서비스에 대한 고객의 인식과 만족을 향상시키기 위해 제품 및 서비스 제공자로서 구성원들의 개별적인 필요를 파악하고 충족시켜 고객 지향적인 의식(인식)을 고취하여 만족한 구성원과 외부고객과의 상호작용을 통한 외부고객 만족의 실현에 있으며 결국에는 기업의 이윤을 극대화 하는 것이다.

### 2.3 Analytic Hierarchy Process

AHP(Satty 1980)는 복잡한 평가 기준이 주어지고, 다수의 의사결정자가 참여하는 의사결정 문제에서 평가기준과 대안을 계층적인 구조로 형식화하여 문제를 해결하는 체계적인 방법이다. AHP는 대안들의 중요도와 우선순위를 도출하는 유연하면서도 강력한 방법으로 대안들이나 평가기준의 상대적인 중요도를 9점 척도로 평가하여 최종적인 중요도를 도출하게 된다. AHP에서는 의사결정자의 오랜 경험이나 직관 등을 중요시하기 때문에 수치화할 수 있는 정량적 정보뿐만 아니라 특히 의사결정에서 다루기 곤란하면서도 반드시 고려하지 않으면 안 되는 정성적인 정보를 비교적 쉽게 처리할 수 있는 장점을 가지고 있다.

또한 평가기준의 중요도가 되는 쌍대비교 행렬의 고유벡터(eigenvector)와 파단의 일관성을 측정하는 일관성 비율

(consistency ratio; CR)은 AHP의 주요 특징이다.

이러한 AHP 접근방법은 일반적으로 다음과 같은 4단계의 분석과정을 거치게 된다(Zahe 1986).

1) 제1단계 : 가장 중요한 단계로서 최상위에 있는 목표에 기초한 의사결정 문제를 상호 관련된 의사결정 기준(decision criteria)별로 구체화하여 의사결정 계층구조도(decision hierarchy)를 만든다.

2) 제2단계 : 각 계층에 있는 한 기준의 관점에서 하위계층에 있는 요인에 대한 상대적 중요도를 평가하기 위하여 각 요인간의 쌍대비교를 행하여 행렬로 나타낸다.

3) 제3단계 : 쌍대비교를 통하여 얻어진 행렬을 이용하여 각 계층에 있는 기준들에 대한 상대적 가중치를 추정한다.

4) 제4단계 : 각 계층의 기준들에 대한 우선순위를 구하기 위해 상대적 가중치를 종합한다. 이 종합 가중치를 구함으로써 최상위 계층에 있는 의사결정 문제의 목표를 달성하기 위해 최하위 계층에 있는 기준이 어느 정도 영향을 미치는가를 확인할 수 있다.

## 3. 분석 결과

### 3.1 AHP분석 개요

본 연구는 2014년 8월 18일부터 8월 22일까지 조사를 진행하였으며, 조사 대상은 건설기업(시공, CM, 설계, 감리 등)에 근무하고 있는 임직원 25명을 대상으로 하였다. 기본적으로 조사자들의 평균 학력은 대졸 이상이며, 평균 근무 기간은 23년으로 나타났으며, 직업군으로는 기술사와 교수들로 구성되어 있다. 평가 항목은 계층적 의사결정론(AHP)에 맞게 서로의 상대적 중요도 정도를 짝을 지어 분석하도록 설계하였다.

Internal communication	Training and education	Working condition and environment	Reward and compensation
Communication with senior	Work related education opportunity offer	Office hour satisfaction	Contract contribution compensation
Communication with co-worker	Teamwork related education offer	Working environment safety satisfaction	Model employee award
Free discussion and improvement suggestion	Overseas English training opportunity offer	Skill, ability, facility and equipment satisfaction	Vacation and suspension policy
Policy of company and goal suggestion	Self-development support	Night and holiday payment satisfaction	Welfare system
	Training and education effectiveness	Physical environment satisfaction	

Fig. 2. AHP hierarchy structure

Fig. 2와 같이, 먼저 1계층은 내부 의사소통과 교육훈련, 근무조건 및 환경 그리고 보상 및 포상으로 구성되어 있고, 각각의 내부마케팅 활동은 다시 계층으로 나누어진다. 내부 의사소통은 상사와의 의사소통, 동료와의 의사소통, 자유로운 토론과 개선점 제안 그리고 회사의 정책과 목표의 제안으로 구성되어 있다. 교육훈련은 업무관련 교육기회 제공, 팀워크 관련 교육제공, 해외연수 교육기회제공 그리고 회사의 교육

훈련 내용의 유익으로 구성되어 있다. 근무조건 및 환경은 일일근무시간 전반적 만족과 작업환경의 안전에 만족, 전문업체의 기술능력, 작업시설 및 장비에 만족, 야간/돌팔/공휴일 근무만족 그리고 물리적 환경만족으로 구성되어 있다. 보상 및 포상은 수주기여 시 보상과 모범 사원제도와 같은 보상, 휴가 및 휴직제도 그리고 후생복지제도 및 시설로 구성되어 있다. 본 연구에서는 1계층을 분석하고 그 후 각 내부마케팅 활동을 개별적으로 분석하였다.

### 3.2 측정 항목

내부마케팅 개념의 기원은 서비스마케팅 분야에서 일괄된 서비스의 품질을 제공하고 또한 고객지향(의식, 인식)적인 직원을 유지하려는 조직차원의 노력으로서, 여기서 유지하려는 노력은 직원의 동기부여와 만족이다. 따라서 본 연구는 내부마케팅활동 측정을 위한 직원의 동기부여와 함께 만족 시킬 수 있는 하위요인의 평가 과정으로 정의하였다.

선행연구의 문헌을 통하여 내부마케팅 구성요인들을 살펴보면 Table 2와 같이 내부마케팅의 하위 요인이 제시될 수 있다.

상기 내부마케팅 구성요인의 선행연구 문헌을 보면 초기 내부마케팅 선행 연구는 권한위임, 의사소통, 보상시스템, 경영충지원, 교육훈련으로 구성되어 있으나, 상기의 권한위임이란 내부마케팅 초기 서비스 산업분야로 직접적으로 서비스를 제공하고 있는 종업원들에게 가능한 최대의 의사결정권을 부여함으로써 종업원들에게 어떠한 돌발적 상황에서 자기 자신이 자신감을 가지고 의사결정 할 수 있도록 하는 것이다. 따라서 건설기업을 대상으로 한 본 연구에서의 내부마케팅은 건설기업의 특성상 비 고객접촉직원이 대다

수인 점, 건설현장의 빠른 출근시간, 늦은 퇴근시간, 불특정한 국·공유일 및 휴일근무, 돌발근무 등의 건설기업의 특성을 고려한 권한위임 및 경영자 지원 대신 내부 의사소통, 교육훈련, 근무조건 및 환경(근무시간/물리적 환경/작업환경 등), 보상 및 포상(휴가제도/휴직제도)을 포함한 4가지 요소를 내부마케팅 하위 요인으로 위의 Table 2와 같이 조사하였다(이종선 2014).

### 3.3 AHP 분석 결과

Table 2의 제 1계층 분석 결과를 보면 가중치 값이 내부 의사소통이 .380로 가장 높게 나타났으며, 근무조건 및 환경 .301, 교육훈련 .172, 보상 및 포상 .147 순으로 나타났다. 이때 일관성 비율은 0.046으로 나타났다. 즉, 전문가 집단은 내부마케팅 활동 중 내부 의사소통을 가장 중요한 요인으로 꼽았으면, 다음으로 근무조건 및 환경을 꼽았다.

Table 2. AHP analysis of level-one in internal marketing

Variable	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
Responses (=25)	.380	.172	.301	.147	.046

- (a): internal communication
- (b): training and education
- (c): working condition and environment
- (d): reward and compensation
- (e): consistency index

Table 3과 같이, 내부 의사소통 분석 결과를 보면 가중치 값이 상사와의 의사소통이 .384로 가장 높게 나타났으며, 회사의 정책과 목표의 인지 .251, 자유로운 토론과 개선점 제안 .250, 동료와의 의사소통 .115 순으로 나타났다. 이때 일관

Table 2. Lower factors of internal marketing

Author	Lower factor						
	authority delegation	communication	compensation	management support	training	environment	vacation
Harreld et al, 1992			■	■			
Foreman et al, 1995		■	■		■		
Galpin, 1996	■	■	■		■	■	
Arnett et al, 2002			■	■	■	■	
Ahmed et al, 2002	■	■	■	■	■		
Lee et al, 2000	■	■	■		■	■	■
Jung et al, 2004	■	■	■			■	
Shin, 2008		■	■		■	■	■
Park, 2009	■	■	■	■	■		
Lim, 2010		■	■		■		■
Huh, 2011		■	■	■	■		
Kang et al, 2011	■	■	■	■	■		
Park, 2002		■					
Yeo et al, 2008	■	■	■	■	■		
Park et al, 2010		■	■		■	■	
Yun et al, 2010	■	■	■		■		

성 비율은 0.047로 나타났다.

Table 3. AHP analysis of internal communication

Variable	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
Responses (=25)	.384	.115	.250	.251	.047

- (a): communication with senior
- (b): communication with co-worker
- (c): free discussion and improvement suggestion
- (d): policy of company and goal suggestion
- (e): consistency index

즉, 전문가 집단은 상사와의 의사소통을 가장 중요한 요인으로 꼽았다. 그리고 자유로운 토론과 개선점 제안, 회사의 정책과 목표의 인지는 매우 비슷한 수준의 값을 나타냈다. 즉, 이 두 활동의 경중은 따지기 어렵다고 판단된다.

Table 4의 교육훈련 분석 결과를 보면 가중치 값이 업무관련 교육기회 제공이 .246로 가장 높게 나타났으며, 자기개발 지원 .239, 해외연수 교육기회 제공 .188, 팀워크관련 교육기회 제공 .179, 회사 교육의 유익이 .148 순으로 나타났다. 이때 일관성 비율은 0.213로 나타났다. 즉, 일관성 비율이 0.1 이상으로 나타나 전문가 집단의 의견의 신뢰성이 떨어지는 것으로 나타났다. 따라서 교육훈련과 관련된 활동에 대해서는 보다 세밀하게 활동을 나누어 다시 평가를 하여야 한다.

Table 4. AHP analysis of training and education

Variable	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
Responses (=25)	.246	.179	.188	.239	.148	.213

- (a): work related education opportunity offer
- (b): teamwork related education offer
- (c): overseas English training opportunity offer
- (d): self-development support
- (e): training and education effectiveness
- (f): consistency index

Table 5와 같이, 근무조건 및 환경 결과를 보면 가중치 값이 일일 근무시간 전반적 만족이 .310로 가장 높게 나타났으며, 작업환경의 안전에 만족 .220, 야간/돌팔/공휴일 만족이 .187, 전문업체의 기술능력 작업시설 및 장비에 만족이 .162, 물리적 환경 만족 .142 순으로 나타났다. 이때 일관성 비율은 0.057로 나타났다. 즉, 전문가 집단은 근무조건 및 환경 중 일일근무시간 전반적 만족을 가장 중요한 요인으로 꼽았으면, 다음으로 작업환경의 안전에 만족을 꼽았다.

Table 5. AHP analysis of working condition and environment

Variable	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
Responses (=25)	.310	.220	.162	.187	.121	.057

- (a): office hour satisfaction
- (b): working environment safety satisfaction
- (c): skill, ability, facility and equipment satisfaction
- (d): night and holiday payment satisfaction
- (e): physical environment satisfaction

(f): consistency index

Table 6의 보상 및 포상 결과를 보면 가중치 값이 수주 기여 시 보상이 .343로 가장 높게 나타났으며, 후생복지 제도 및 시설이 .273, 휴가 및 휴직제도에 만족 .242, 모범사원제도와 같은 보상 .142 순으로 나타났다. 이때 일관성 비율은 0.058로 나타났다. 즉, 전문가 집단은 수주 기여 시 보상을 가장 중요한 요인으로 꼽았다. 그리고 휴가 및 휴직제도와 후생복지 제도 및 시설은 매우 비슷한 수준의 값을 나타냈다. 즉, 이 두 활동의 경중은 따지기 어렵다고 판단된다.

Table 6. AHP analysis of reward and compensation

Variable	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
Responses (=25)	.343	.142	.242	.273	.058

- (a): contract contribution compensation
- (b): model employee award
- (c): vacation and suspension policy
- (d): welfare system
- (e): consistency index

#### 4. 결론

국내 건설경기는 주택경기 침체, 글로벌 금융위기 등의 영향으로 2008년부터 본격적인 침체가 최근까지도 지속되고 있으며, 장기화되고 있다. 이러한 경제 불황으로 건설기업들은 대내외적으로 많은 어려움에 봉착해 있다. 따라서 이러한 어려움을 타파하기 위해 건설기업에서도 서비스기업과 같이 내부마케팅 활동을 강화시켜야 한다. 하지만 건설기업은 기존의 서비스기업과 달리 직접적으로 고객을 응대하지 않을 뿐 아니라 건설 현장이라는 특수한 상황에 처해 있어 적극적 내부마케팅 활동 강화가 쉽지 않은 상황이다. 따라서 내부마케팅 활동 중 우선순위를 선정하여 가장 시급한 부분부터 개선해 나아가야 한다.

AHP 분석 결과 1계층에서 내부 의사소통이 가장 우선적으로 강화시켜야 할 요소로 나타났으며, 그 다음으로 근무조건 및 환경으로 나타났다. 그 다음 각각의 상위 개념별 하위 활동을 보면 내부 의사소통에서 상사와의 의사소통을, 근무조건에서는 일일 근무시간 전반적 만족을, 보상 및 포상에서는 수주 기여 시 보상으로 나타났다. 교육훈련에서는 전문가들의 의견 일치를 보지 못하였다.

이러한 결과는 기존의 서비스기업과 비교하였을 때 매우 참담한 결과이다. 여타의 기업들은 변화와 혁신을 주도하고 있을 때 건설기업들은 기본적인 의사소통과 일일근무 시간 준수 그리고 보상시스템이 잘 이루어지지 않고 있었다는 사실을 말하고 있기 때문이다.

미래에는 건설시장이 아니라 그냥 시장이 있을 뿐이다. 어느 업종이 더 시장의 요구 즉, 소비자의 필요와 욕구를 잘 충족(만족)시켜주는냐가 관건이 될 뿐이다. 따라서 건설 산업이

미래 성장산업으로 뻗어나가려면 서비스업으로 변신해 나가야 할 것이다.

## 감사의 글

이 논문은 2014년도 정부(미래창조과학부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (No. NRF-2014 R1A1A1004288)

## References

- Ahmed, P. K., and Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer Focused Management*, 1st ed, Butterworth-Heinemann, UK.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A., and McLane, C. (2002). "Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools." *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), pp. 87-96.
- Berry, L. L. (1981). "The Employee as Customer." *Journal of Retail Banking*, 3(1), pp. 33-40.
- Berry, L. L. (1995). "Relationship Marketing of Services - Growing Interest, Emerging Perspectives." *Journal of the Academy of marketing science*, 23(4), pp. 236-245.
- Construction Association of Korea (2013). "Second quarter of 2013 Major Construction Statistics." Technical Report, <<http://www.cak.or.kr/>> (July. 2, 2014)
- Foreman, S. K., and Money, A. H. (1995). "Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application." *Journal of Marketing Management*, 11(8), pp. 755-768.
- Galpin, T. J. (1996). *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign*, 1st ed, John Wiley & Sons Inc, USA
- George, W. R. (1977), "The Retailing of Service - A Challenging Future", *Journal of Retailing*, 53(3), pp. 85-98.
- Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, 1st ed, Lexington Books, Canada.
- Hales, C., and Mccrate-Butcher, J. (1994). "Internal Marketing and Human Resource Management in Hotel Consortia." *International Journal of Hospitality Management*, 13(4), pp. 313-326.
- Han, J. T. (2012). "Impact of Financial/Non-Financial Factors on the Business Performances in Construction Firms." Dongguk University, Ph.D. Dissertation.
- Harrell, G. D., and Fors M. F. (1992). "Internal Marketing of a Service." *Journal of Industrial Marketing Management*, 21(4), pp. 299-306.
- Huh, Y. D. (2011). "Effect of Internal Marketing Factors on The Internal Customer Satisfaction And Customer Orientation in Travel Agent." *Journal of The Korea Academic Society of Tourism and Leisure*, 23(4), pp. 217-236.
- Jung, Y. W., Lee, E. Y., and Lee, S. B. (2004). "A study of the Internal Marketing on Kitchen Employees Commitment in the Hotel Industry." *Journal of Korean Academic Society of Hospitality Administration*, 13(2), pp. 117-132.
- Kang, H. C., and Kim, B. Y. (2011). "The Effect of Internal Marketing of Casino Companies on Organizational Identification and Customer Orientation." *Journal of The Korea Academic Society of Tourism and Leisure*, 23(4), pp. 293-312.
- Kim, K. H. (2013). "An Effect of Small and Medium Manufacturer's Internal Marketing on Customer Orientation, Market Orientation and Business Performance." Seoul Venture University, Ph.D. Dissertation.
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management Analysis, Planning Implementation, and Control*, 6th ed, Prentice Hall, USA.
- Kotler, P. (2009). *Marketing Management*. 1st ed, Pearson Education India, India.
- Lee, J. B. (2005). "A study of Application to the Marketing positioning and Construction Management in Apartment remodeling." *Korean Journal of Construction Engineering and management*, KICEM, 6(6), pp. 124-132.
- Lee, J. H., and Seo, D. G. (2000). "Job Satisfaction, Intentions to quit, Organization Segmentation through the Internal Marketing Factors." *Journal of Korea Academic Society of Tourism Management*, 15(2), pp. 327-347.
- Lee, J. S. and Park, S. K. (2013). "A Relationship

- study between the internal marketing-related organizational factors in construction companies and corporate performance.” *Korean Journal of Construction Engineering and management*, KICEM, 14(2), pp. 65-78.
- Li, H. K., and Chung, S. J. (2007). “A Comparative Study on the Job Satisfaction and Organizational Commitment by the Motivation of Korean and Chinese Employees.” *Journal of Korea Association of Business Education*, 46, pp. 181-202.
- Park, E. O., Chung, K. H., and Shin, K. I. (2010). “The Relationship among Internal Marketing, Internal Customer Satisfaction, Organizational Commitment and Performance.” *Journal of Korea Productivity Association*, 24(2), pp. 199-232.
- Park, K. H. (2002). “A Study of the Internal Customer Satisfaction in Hotel through Internal marketing.” Kyonggi University, Ph.D. Dissertation.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation* (Decision Making Series), 1st ed, McGraw-Hill, USA.
- Sasser, W. E., and Arbeit, S. F. (1976). “Selling Job in the Service Sector.” *Business Horizon*, 19(3), pp. 61-65.
- Yoon, K., Cho, J. S., and Kang, S. J. (2010). “The Effect of Internal Marketing Factors on Employees’ Job Satisfaction.” *Journal of Korean Academic Society for Public Relations*, 14(2), pp. 82-114.
- Yeo, Y. J., and Choi, H. G. (2008). “The Effects of Internal Marketing on the Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Customer Orientation : An Exploratory Approach in the Public Research Institute, Organizational Commitment, Customer Orientation, Public Research Institutes.” *Journal of The Korean Research Association for The Business Education*, 21, pp. 365-391.
- Zahedi, F. (1986). “The Analytic Hierarchy Process - A Survey of the Method and its Applications.” *Interfaces*, 16(4), pp. 96-108.

---

**요약 :** 국내 건설경기는 주택경기 침체, 글로벌 금융위기 등의 영향으로 2008년부터 본격적인 침체가 최근까지도 지속되고 있으며, 장기화되고 있다. 이러한 어려움을 타파하기 위해 건설기업에서도 서비스기업과 같이 내부마케팅 활동을 강화시켜야 한다. 하지만 건설기업은 기존의 서비스기업과 달리 직접적으로 고객을 응대하지 않을 뿐 아니라 건설 현장이라는 특수한 상황에 처해 있어 적극적 내부마케팅 활동 강화가 쉽지 않은 상황이다. 따라서 내부마케팅 활동 중 우선순위를 선정하여 가장 시급한 부분부터 개선해 나아가야 한다. AHP 분석 결과 1계층에서 내부 의사소통이 가장 우선적으로 강화시켜야 할 요소로 나타났으며, 그 다음으로 근무조건 및 환경으로 나타났다. 그 다음 각각의 상위 개념별 하위 활동을 보면 내부 의사소통에서 상사와의 의사소통을, 근무조건에서는 일일 근무시간 전반적 만족을, 보상 및 포상에서는 수주 기여 시 보상으로 나타났다. 교육훈련에서는 전문가들의 의견 일치를 보지 못하였다.

**키워드 :** 내부마케팅, 내부 의사소통, 근무조건 및 환경, 보상 및 포상, 교육훈련

---