

기업의 내부고객에 대한 세분화전략과 제품정책의 결정에 관한 연구

유 필 화*
권 혁 종**

논문접수일 : 95. 8

게재확정일 : 96. 3

초 록

기업의 성과를 향상시키기 위해서는 내부고객인 종업원들의 서비스마음과 고객지향적 사고를 마케팅적 접근을 통해 적극적으로 고취시켜야 하기 때문에 기업내부 종업원을 고객으로 간주하고 그들을 고객으로써 체계적이고 전략적으로 관리하려는 내부마케팅(internal marketing)이 필요하게 된다. 따라서 이 연구는 내부마케팅의 개념 및 정의를 소개하고 소비자를 대상으로 하는 마케팅에서 개발된 이론과 전략을 종업원을 대상으로 적용하여 그 효과를 실증적으로 제시하는데 목적이 있다. 이와같은 목표를 달성하기 위해 국내 광고대행사의 종업원을 대상으로 그들을 적당한 기준에 따라 세분하고 각 세분시장에서 제공되는 보상패키지를 차별화함으로써 전체적으로 종업원들이 보상에서 얻는 효용을 높이는 방법에 초점을 두었다. 연구결과 교육훈련이 가장 중요한 보상요인으로 판명되었으며, 보상요인의 선호도 변수가 이들을 세분하는 최적 변수로 나타났다. 그리고 이 변수에 의한 세분화에 의해 보상패키지에 대한 종업원의 효용이 약 23%나 높아졌다.

* 성균관대학교 경상대학 경영학부 부교수

** 환은경제연구소 책임연구원

I. 문제제기 및 연구목적

오늘날 많은 기업들은 치열한 경쟁으로 말미암아 고객에게 제공하는 기술적인 수단만으로는 경쟁우위를 가질 수 없다는 인식이 높아져 기업의 경쟁력을 향상시키기 위해 기업내부 조직원을 대상으로 각종 경영혁신 운동을 유행처럼 전개하고 있다. 결국 기업들은 사원들의 자질을 최대 자산으로 여기게 되어 기업내부 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(Band 1991), 고객을 중시하는 기업문화가 바로 마케팅컨셉 실천의 핵심이며(Kotler 1990; Webster 1988), 이러한 기업문화는 기업내부 종업원에 의해서 결정되기 때문이다. Kohli and Jaworski(1990)의 견해에 따르면 기업의 조직이 시장지향적일수록 사업성파가 높아지고 종업원들의 사기, 직무만족, 조직몰입도가 커지며 그 결과 그들의 조직에 대한 만족도가 높아진다고 한다. 특히 서비스산업에서는 종업원들의 사기 자체가 사업성파에 결정적 역할을 하기 때문에 기업이 제공하는 서비스의 질을 향상시키고 고객만족을 증대시키기 위해서는 종업원의 역할이 무엇보다도 중요하다(Berry and Parasuraman 1991). 구체적으로 서비스산업에서 고객의 만족은 고객과 서비스를 제공하는 종업원간의 상호작용의 질(quality)에 의해 영향을 받는 것으로 나타나고 있다(Bitner, Booms, and Mohr 1994). 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(Berry and Parasuraman 1992). 그러므로 노동집약적인 서비스기업에서 종업원의 질(quality of employees)은 서비스의 품질에 영향을 미쳐 결국 서비스 마케팅의 효율성에 영향을 주게 된다. 만약 종업원이 자사가 제공하는 서비스 품질이나 그들의 역할이 중요하다고 생각하지 않는다면 고객에게 성심성의껏 봉사하려는 마음을 갖지 않을 것이다. 고객에게 만족할 수 있는 양질의 서비스를 제공하기 위해서는 먼저 조직내부의 종업원이 고객의 기대에 부응하는 서비스를 제공할 수 있는 체제를 갖추어야 한다(이유재 1994). 왜냐하면 내부고객인 종업원의 만족없이는 외부고객의 만족이 이루어 질 수 없기 때문이다. 이러한 관

점에서 기업의 성과를 향상시키기 위해서는 내부고객인 종업원들의 서비스마음과 고객지향적 사고를 마케팅적 접근을 통해 적극적으로 고취시켜야 하기 때문에 기업내부 종업원을 고객으로 간주하고 그들을 고객으로써 체계적이고 전략적으로 관리하려는 내부마케팅(internal marketing)이 필요하게 된다. 따라서 이 연구에서는 외부고객에 대한 마케팅인 외부마케팅(external marketing)에서 개발되고 활용된 마케팅 이론과 기법을 기업내부 조직원인 종업원의 고객 및 시장지향적 사고확립을 위해 어떻게 적용할 수 있는지를 살펴보고자 한다.

그러므로 이 연구는 내부마케팅(internal marketing)의 개념 및 정의를 소개하고 소비자를 대상으로 하는 마케팅에서 개발된 이론과 전략을 종업원을 대상으로 적용하여 그 효과를 실증적으로 제시하는데 목적이 있다.

II. 내부마케팅에 대한 이론적 고찰

1. 종업원의 역할 및 중요성

마케팅분야에서 기업내부에 존재하는 종업원의 역할이나 기능에 대한 연구는 거의 진행되지 않았고 단지 인사 및 조직분야에서 주로 연구가 진행되어 왔다. 그러나 인사, 조직분야에서는 종업원을 기업내부의 자원으로 인식하여 기업을 유지하는 수단이며, 기업이 수행하는 경영활동의 실행주체로만 여겨 경영활동을 효율적으로 수행하기 위한 수단으로서의 그들의 역할에 연구의 초점을 두었다. 그러나 경쟁이 심화되고 소비자뿐만 아니라 시장을 둘러싼 환경요인이 변화함에 따라 기업내부의 종업원은 단순한 기업유지나 경영활동의 실행주체 이상의 기능을 갖게 되었고 마케팅에서는 이러한 기능이 점차 연구의 초점으로 부각하게 되었다. 이와 같이 종업원에 대한 중요성이 강조되는 상황에서 이들의 확장된 기능을 살펴보면 다음과 같다.

1) 정보원천(information source)

모든 마케팅 의사결정은 정도의 차이는 있지만 항상 불확실한 정보에 근거해서 내려지고 그 의사결정의 결과도 불확실하다. 따라서 이러한 불확실성을 감소시킬 수 있는 마케팅정보의 역할은 마케팅관리에서 매우 중요한 것이다(유필화, 김용준 1994). 그 중에서도 가장 중요한 것은 소비자의 욕구를 파악하고 우리제품이 판매되는 시장에 관한 정보를 수집하는 것이다. 이와같은 정보를 얻기위해 기업은 여러가지 경로를 통해 자료를 수집하지만 고객과 접촉이 가능한 최일선에 위치한 종업원이 고객에 관한 정보를 수집하는 가장 중요한 원천이 되고 있다. 종업원에 의해 수집된 소비자에 관한 정보는 기업에게 두가지 측면에서 의미가 있다. 첫째, 고객과 접촉하는 과정에서 얻어진 정보를 통하여 종업원은 자신의 행동을 시장상황에 맞게 바꿀 수 있다. 즉, 종업원은 고객과 접촉하는 동안 받는 피드백(feedback)으로 순간순간 자신의 잘못된 행동을 수정하게 된다(Schneider 1980). 둘째, 소비자로부터 수집된 정보가 기업의 의사결정에 활용된다는 것이다. 종업원들은 소비자들과 빈번한 접촉으로 고객의 욕구와 문제점을 더 잘 이해할 수 있기 때문에 이들 정보를 바탕으로 기업은 효율적인 의사결정을 할 수 있다. 이러한 관점에서 Zeithaml, Berry, Parasuraman(1988)은 최일선 종업원과 관리자간의 원활한 의사소통의 중요성을 강조하였다. 이와같이 정보원천으로서 종업원의 기능은 종업원 자신의 행동을 수정하고 기업의 의사결정에 필요한 기초자료를 제공하여 기업에게 효과적인 전략의 수립을 가능하게 한다.

2) 기업의 1차고객(primary customer)

종업원의 또 다른 기능은 기업이 생산하는 제품을 구매하는 일차고객이라는 것이다. 즉, 기업의 경영자는 자신의 견해 및 기업의 비전을 최종소비자에게 판매하기 이전에 현장에서 일하는 종업원에게 판매할 필요가 있다(이유재 1994). 이는 종업원이 자사의 제품에 대하여 충분히 이해하고 공감할 수 있어야 그와같은 제품을 생산하고 판매하기가 쉽기 때문이다.

그리고 종업원도 제품을 직접 구매하여 소비하는 소비자이므로 자신과 관련성이 있는 회사의 제품을 구매하여 사용하는 비율이 비교적 높다.

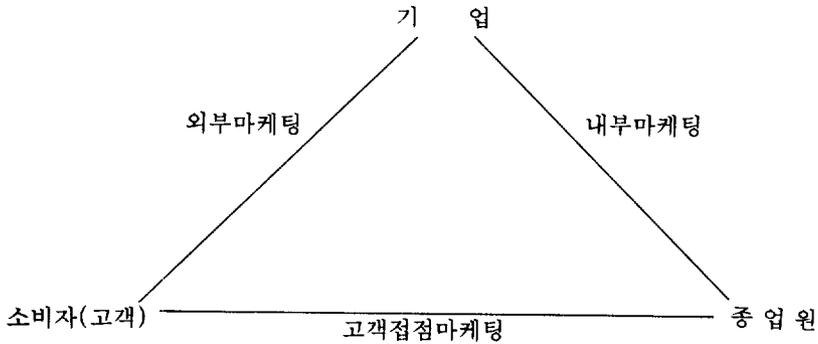
3) 제2의 판매원(another salesman)

소비자들은 어떤 제품에 만족을 하면 그 제품을 생산하는 회사의 다른 제품에 대해서도 좋은 감정을 갖게 되고 또 그 제품을 다른사람들에게 좋게 이야기하게 된다. 이렇게 소비자가 어떤 제품에 관하여 좋은 소문을 퍼뜨림으로써 다른 소비자들이 그 제품에 대해 호감을 갖게 되는 것을 구전효과(words-of-mouth effect)라고 부른다(유필화 1993). 종업원도 역시 자사의 제품을 구매하여 사용한 후 만족하게 되면 이러한 행동을 보이게 되고 그 효과는 더욱 클 것이다. 그리고 소비자나 기업은 제품을 구매하는 상황에서 언제나 불확실하고 불완전한 정보를 가지고 의사결정을 내리게 된다. 그래서 그들은 제품을 구매할 때 늘 크고 작은 위험을 느끼며 이러한 지각된 위험을 줄이기 위하여 여러가지 조치를 취한다. 그러한 과정에서 소비자들은 광고나 기타 정보보다 다른 사람의 말을 더 믿는 경향을 보인다. 이렇듯 특정회사나 제품에 대해 한 사람이 갖는 좋은 감정 즉, 호감(goodwill)은 사람들끼리 정보를 교환하는 과정에서 옮겨가게 된다. 이러한 현상을 호감의 이전(goodwill transfer : GWT)이라 하는데(유필화 1994) 이와같은 호감의 이전은 호감을 전하는 사람이 해당제품에 대해 전문지식이 많고 메세지 전달자에 대한 믿음성이 높을수록 그 효과는 커지게 된다. 따라서 해당제품에 대한 전문지식이 있다고 생각되는 회사 종업원으로 부터 정보를 얻게될 때 제품에 대한 호감은 더 빨리 전이되어 결국 소비자들이 그 회사에 대해 갖는 호감은 올라간다. 어떤 회사든 제품 및 서비스를 판매하는 영업사원이나 판매원이 존재하지만 그러한 조직외에도 그들과 다른 차원의 업무를 수행하거나 그들을 지원하는 조직원이 있다. 비록 이들은 제일선에서 자사의 제품이나 서비스를 판매하지는 않지만 앞에서 설명한 구전효과나 호감의 전이를 도와주는 활동을 하게 되므로 제일선 조직과 달리 이들을 제2의 판매원이라 할 수 있다.

2. 마케팅의 유형

마케팅은 그것의 주체와 대상에 따라 다음과 같이 세가지로 나눌 수 있다(아사이 1993).

외부마케팅(external marketing)에서 기업은 기업외부 고객인 소비자를 대상으로 그들의 욕구를 충족시킬 수 있는 제품(서비스)을 제공하고, 그 대가로 소비자들로부터 화폐적 가치를



〈그림 2-1〉 마케팅의 세종류

받는다. 커뮤니케이션의 핵심주체는 기업과 소비자이며, 외부마케팅이 추구하는 마케팅목표는 소비자를 만족시키는 것이다.

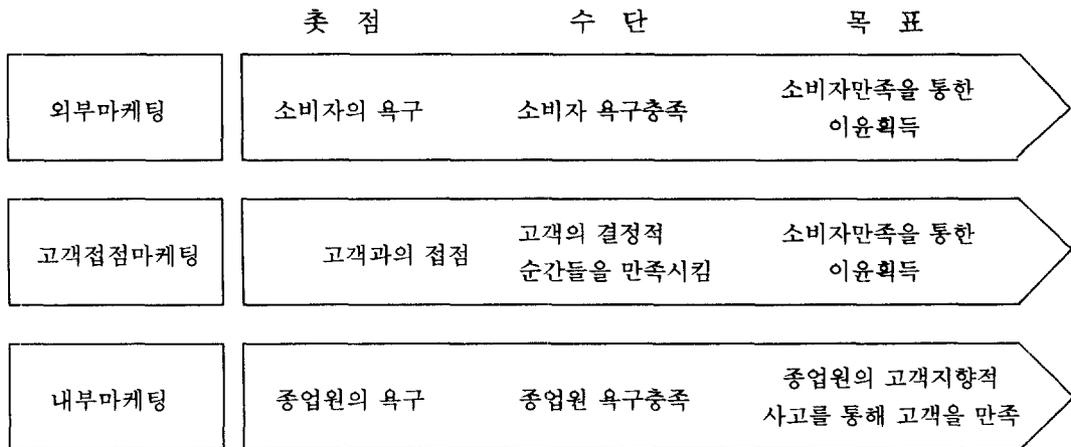
또한 고객은 기업의 종업원이나 다른 여러가지 자원(광고, 건물 등)과 직접 또는 간접적으로 접촉하는 순간 서비스의 품질에 대한 판결을 내리기 때문에 고객이 종업원과 접촉하는 순간(진실의 순간: Norman 1984)에서 고객에게 제공하는 서비스를 효율적으로 계획하고 실행하는 것이 매우 중요하다. 이렇게 고객과 접촉하는 시점 및 접점에서 고객에 대해 행하는 마케팅을 고객접점 마케팅(encounter marketing)이라 한다. 이것은 기업이 아무리 마케팅계획을 잘 수립하였다고 하더라도 그것의 성패는 고객과 접촉하는 시점에서 이루어지기 때문에 종업원이 고객을 대하는 순간을 강조하는 것이다. 즉, 고객접점마케팅은 기업 외부 고객인 소비자와 기업의 종업원이 서비스를 제공하는 접점에서 행해지는 마케팅활동이며, 기업 외부 소비자를 대상으로 서비스를 제공하고 이에대한 대가를 받는다. 커뮤니케이션은 서비스 제공의 접점을 이루는 종업원과 소비자간에 이루어지며, 소비자에게 양질의 서비스를 제공하여 고객을 만족시키는 것이 고객접점마케팅의 목표가 된다.

이에비해 내부마케팅(internal marketing)은 기업내부 고객인 종업원을 대상으로 한다. 기업은 직무(일)에 대한 보상물(임금 및 기타 복리후생)을 종업원들에게 제공하고 종업원은 이의 대가로 자신의 노동력을 제공한다. 내부마케팅에서 기업은 종업원과 원활한 커뮤니케이션 활동을 통하여 종업원의 고객지향적 사고를 확립하여 고객을 만족시키는 것을 목적으로 한다. 〈표2-1〉은 이 세가지의 이러한 차이를 요약하여 보여주고 있다.

〈표 2-1〉 3가지 형태 마케팅간의 비교

구 분	외부마케팅 (External Marketing)	고객접점 마케팅 (Encounter Marketing)	내부마케팅 (Internal Marketing)
대 상	소비자(외부고객)	소비자(외부고객)	종업원(내부고객)
제 공 물	제 품(서비스)	서 비 스	직무에 대한 보상
가 격	제품(서비스)의 대가	서비스의 대가	보상의 대가(노동력)
COMMUNICATION	기업과 소비자	종업원과 소비자	기업과 종업원
목 표	소비자 만족	고객만족	고객지향적 사고

또 〈그림 2-2〉는 이러한 3가지 형태 마케팅의 활동전개 과정을 보여주고 있다.



〈그림 2-2〉 3가지 형태 마케팅의 활동전개 과정

3. 내부마케팅의 정의

아직까지 이 분야에 대한 본격적인 연구가 진행되지 않아 내부마케팅에 대해 명확히 정의할 수 없으나 앞에서 살펴본 마케팅 유형간의 차이와 소수 몇몇 문헌에서 소개되는 내용에 근거하여 내부마케팅을 정의하기로 한다.

먼저 소비자를 대상으로 하는 영리기업의 마케팅과 내부마케팅의 가장 큰 차이점은 마케팅의 행위가 기업내부의 종업원을 대상으로 한다는 것이다(Berry and Parasuraman 1992). 이와같은 차이와 더불어 기존 국내외 학자들의 문헌에 관련되어 나타난 내부마케팅(internal marketing)에 관한 내용을 살펴보면 다음과 같다.

1) 안광호, 이학식, 현용진(1994)

고객에게 충분히 봉사할 수 있는 능력을 갖춘 종업원을 선발하고 교육, 훈련시키고 동기를 유발하는 활동

2) 이유재(1994)

기업내부의 종업원을 최초의 고객 또는 일차적 시장으로 보고 그들에게 서비스마음이나 고객지향적사고를 심어주는 또 다른 형태의 마케팅활동

3) Berry and Parasuraman(1992)

자신의 욕구를 만족시키는 직무환경을 통하여 자격을 갖춘 종업원을 선발, 개발, 동기유발하고 유지하는 활동

4) Kotler(1988)

고객에게 잘 봉사할 수 있는 능력있는 종업원을 성공적으로 고용하고 훈련시키며 동기유발을 하는 과업

5) Kotler and Armstrong(1989)

서비스기업이 고객과 접촉하는 종업원뿐만 아니라 모든 지원 서비스요원들이 고객에게 만족을 제공할 수 있는 협력관계를 유지하도록 효과적으로 교육 및 동기부여하는 활동

이상과 같이 살펴 본 외부마케팅과의 차이점과 여러학자들의 견해를 종합해 볼때 내부마케팅(internal marketing)의 두드러진 특징은 다음과 같다.

첫째, 내부마케팅은 기업의 내부고객인 종업원을 대상으로 한다.

둘째, 내부마케팅은 종업원의 만족을 통하여 종업원들의 사고를 고객지향적으로 변화시켜 대외적 고객마케팅을 효율적으로 수행하도록 하는 것을 목표로 한다.

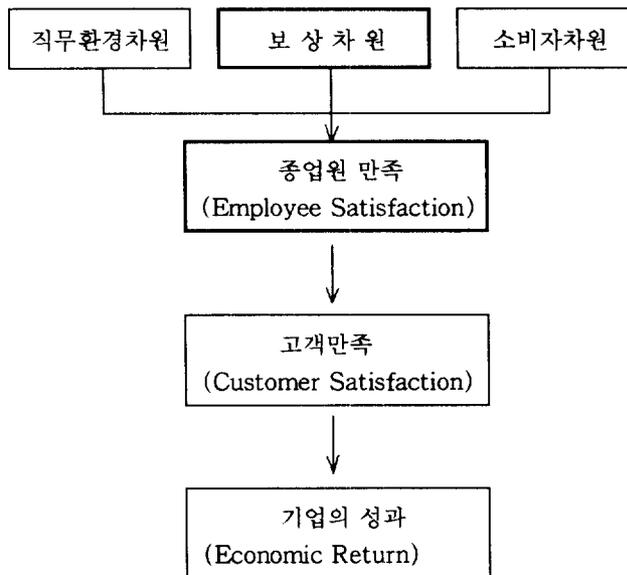
셋째, 영리기업에서 소비자를 대상으로 개발된 마케팅 이론 및 기법을 종업원들에게 적용하는 모든 활동이다.

따라서 내부마케팅은 “기업내부의 종업원을 대상으로 그들의 고객지향적 사고를 확립하여 대외적 고객마케팅을 효율적으로 수행하도록 하기 위하여 소비자를 대상으로 개발된 마케팅 이론 및 기법을 그들에게 적용하는 모든 활동”으로 정의할 수 있다.

Ⅲ. 연구설계

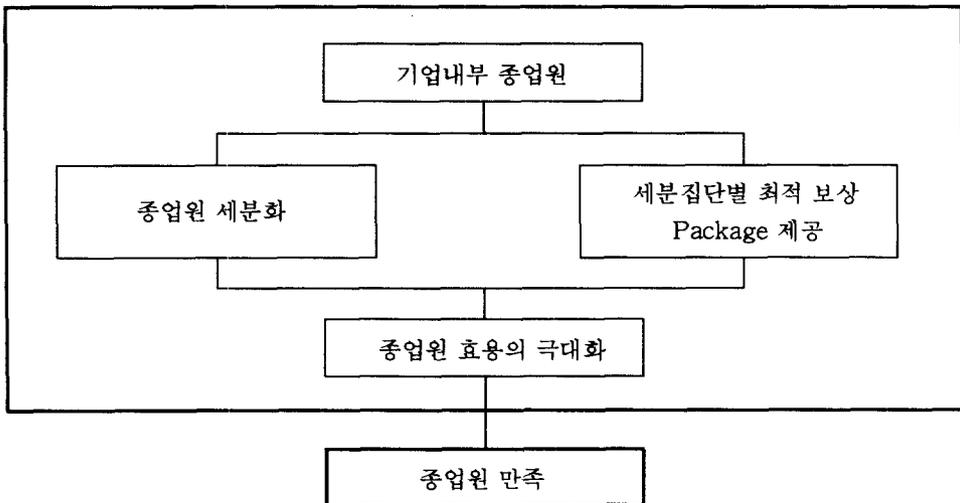
1. 연구의 모형과 범위

마케팅 위주로 경영을 하는 회사는 먼저 표적고객(target customer)의 욕구와 필요가 무엇 인지를 찾아내어 고객만족에 영향을 미칠 수 있는 모든 활동을 통합, 조정하여 고객으로 하여금 만족감을 느끼게 하고 그 만족감을 계속 유지하도록 함으로써 기업의 성과(이익)를 높일 수 있다.



〈그림 3-1〉 고객만족을 통한 기업성과의 향상과정

고객만족(customer satisfaction)을 통하여 기업의 경제적 성과를 향상시키기 위해서는 종업원의 만족(employee satisfaction)이 선행되어야 한다고 생각한다. 종업원의 고객지향적 사고는 지속적으로 고객을 위해 보다 나은 가치를 창조할 수 있도록 표적고객을 충분히 이해하는 것으로 고객을 위하고 고객에게 양질의 서비스를 제공하려는 행동이나 마음가짐으로 정의할 수 있으며(Kohli & Jaworsky 1990) 이미 기존의 몇몇 연구에서 종업원의 만족이 종업원의 고객지향적 사고를 형성하는데 미치는 영향을 실증적으로 제시하고 있으며(Johnston, Parasuraman, Futrell & Black 1990 ; 박찬욱 1995) 그러한 결과는 기업에서도 활용하고 있다. 미도파백화점에서는 휴무였던 주와 휴무가 아니었던 주의 고객불만 접수건수의 비교를 통하여 격주휴무제에서 매주 휴무제로 변경한 사례가 있는데 이는 종업원의 만족이 고객만족에 크게 이바지 했다는 좋은 실례가 되고 있다. 그런데 Walker, Churchill, Ford (1977)는 종업원의 만족에 영향을 미치는 요인을 크게 세가지로 나눈 바 있다(그림3-1 참조). 내부마케팅은 기업내부 종업원의 고객지향적 사고를 확립하여 고객에게 양질의 서비스를 제공하기 위해 영리기업에서 소비자를 대상으로 개발된 마케팅의 이론 및 기법을 적용시키는 모든 활동을 내용으로 한다. 그런데 이 연구에서 논의할 구체적 내용은 종업원의 만족은 외부고객의 만족을 달성하기 위한 수단인 하나로 종업원이 보상에서 얻는 효용을 극대화하는 것이다. 즉, <그림 3-1>에서 보상차원 → 종업원만족의 관계에 초점을 두고 있다. 구체적으로 이 연구는 종업원



<그림 3-2> 연구의 범위

을 적당한 기준에 따라 세분하고 각 세분시장에서 제공되는 보상패키지를 차별화함으로써 전체적으로 종업원들이 보상에서 얻는 효용을 높이는 방법에 대해 초점을 두고 있다. 종업원의 세분화와 세분집단별 최적 보상패키지의 제공간 관계는 세분화의 결과를 바탕으로 각 세분집단에 맞는 보상패키지를 만드는 것이니까 개념적으로 세분화가 선행되는 것이지만 현실적으로 종업원의 세분화와 최적 보상패키지의 제공이 동시에 진행된다고 할 수 있다. <그림 3-2>는 이러한 우리의 연구범위를 보여주고 있다.

2. 가설의 설정

1) 속성요인들의 상대적 중요도

Walker, Churchill, Ford(1977)는 급여가 종업원의 동기를 유발하는 가장 중요한 수단으로 규정하여 종업원에 대한 보상패키지의 가장 중요한 속성으로 평가하고 있으며, Ingram과 Bellenger(1983)는 개인적 특성 즉, 일에 대해 개인이 갖는 구체적 욕구에 따라 보상패키지를 구성하는 속성들의 중요성이 다르게 나타날 것이라고 하였다. Gibson, Ivancevich, Donnelly(1988)의 연구에서는 급여와 복리후생, 도전적인 목표를 달성할 수 있는 개인의 능력배양이 대부분의 종업원들이 선호하는 보상의 구성요소로 나타나 각 요소의 중요성에 차이가 있음을 암시하였다. 또한 요즘 신세대 직장인들은 현 직장에서의 외형적인 직급보다는 자신이 갖고 있는 능력에 따라 평가 받길 원하며 교육을 통한 자기계발을 개인적으로 가장 소망한다고 한다(조선일보 '94.2.17.). 이러한 내용을 두고 볼 때 보상패키지의 속성요인들에 대해 종업원들이 느끼는 중요도에는 차이가 존재할 것이다.

가설 1 : 종업원들에게 제공되는 보상패키지를 구성하는 요소 하나하나의 상대적 중요도는 서로 다를 것이다

2) 세분화의 효과

기업은 시장세분화를 통하여 고객의 욕구를 정확히 충족시킬 수 있으며, 이로 인해 회사나 상표에 대한 애호도(loyalty)를 높일 수 있고 경쟁사에 비해 경쟁우위를 확보할 수 있으므로 시장세분화는 매우 중요하다(유필화, 김용준 1994). 이 연구에서는 서로 다른 형태의 보상패키지에 대한 종업원의 선호도를 종속변수로 측정하여 궁극적으로 보상패키지를 이루는 각 속성의 수준에 따른 효용치를 구하려 한다. 기업이 전체 종업원을 대상으로 일률적인 보상패키지를 제공할 때 전체 종업원들이 느끼는 효용치보다 종업원을 세분화하여 집단별로 서로 다른 형태의 보상패키지를 제공할 때 종업원들이 더 높은 효용치를 얻게 된다면 종업원의 세분화를 통해 세분집단별로 차별적인 보상패키지를 제공하는 것이 더 효과가 있을 것이다. 그래서 우리는 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다. 여기서 보상성향이란 보상형태에 대해서 느끼는 개인적 성향으로 내재적 성향과 외재적 성향으로 분류할 수 있으며, 보상요인에 대한 선호도란 보상요인의 각 수준을 다양한 형태로 결합한 보상패키지에 대한 개인적 선호도를 의미한다.

- 가설2-1 : 종업원에게 비차별적인 보상패키지를 제공할 때 보다 성별에 따라 세분화하여 차별적인 보상패키지를 제시하면 종업원의 효용치는 더 높아질 것이다.
- 가설2-2 : 종업원에게 비차별적인 보상패키지를 제공할 때 보다 보상성향에 따라 세분화하여 차별적인 보상패키지를 제시하면 종업원의 효용치는 더 높아질 것이다.
- 가설2-3 : 종업원에게 비차별적인 보상패키지를 제공할 때 보다 보상요인에 대한 선호도에 따라 세분화하여 차별적인 보상패키지를 제시하면 종업원의 효용치는 더 높아질 것이다.

3) 최적 세분화변수의 선정

Wind(1978)는 시장을 세분화하기 위해 사용되는 변수는 소비자행동 분야에서 제안된 모든 변수를 포함할 수 있지만 기업이 직면한 구체적인 의사결정의 종류에 따라 세분화변수의 효용성에 차이가 존재한다고 말한 바 있다. Frank, Massy, Wind(1972)는 인구통계적 변수나 심

리적 변수에 의한 세분화는 빈번히 구매되는 소비자 제품에 대해서는 유용하지 않다고 시사한 바 있다. Currim(1981)은 시장세분화의 효율성을 예측하기 위해 추구편의와 상황적 변수의 2가지 시장세분화 기준을 써서 그들의 상대적 능력을 시장점유율 확률선택 모형을 사용하여 조사하였다. 그 결과 상황적 변수에 의한 시장세분화가 추구편의에 의한 세분화보다 다소 나은 결과를 제공하는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 놓고 볼 때 개인의 성향이나 인구통계적 특성에 관련된 특성변수보다는 보상요인의 선호도와 같은 개인의 행동과 관련된 행동변수로 세분화하는 것이 더욱 효과적인 것이라고 할 수 있다. 그러므로 우리는 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다고 본다.

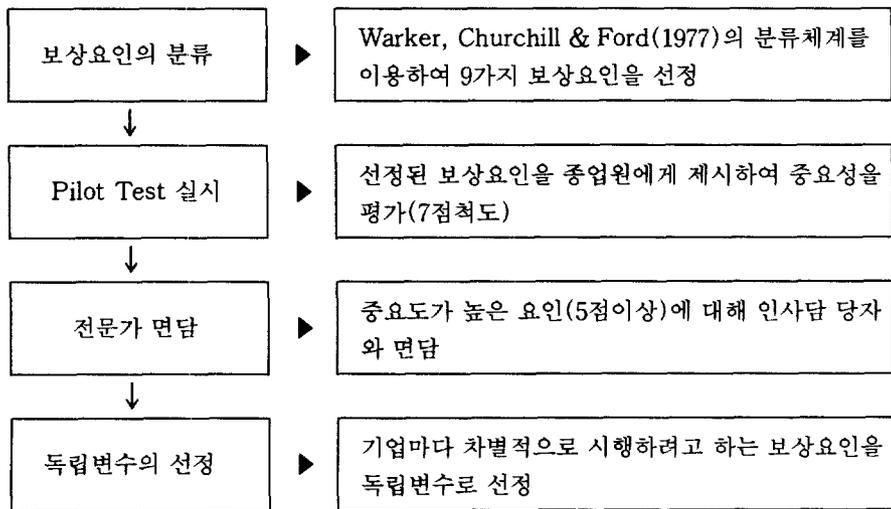
가설 3 : 종업원을 세분화하여 차별적인 보상패키지를 제공하는 경우 종업원의 특성변수보다 행동변수로 세분화할 때 종업원의 효용은 더 높아질 것이다.

3. 독립변수의 선정

종업원의 보상에 대한 연구는 인사 및 조직분야에 해 왔으며, 마케팅분야에서는 단지 판매원의 성과와 관련된 연구가 진행되었다(Coughlan and Sen 1989). 그러나 이러한 연구들의 대부분은 보상정책의 구체적 속성들이 종업원의 만족이나 성과, 동기유발 등에 미치는 영향에 대해 개별적 속성들의 독립적 효과만을 연구하였고 보상패키지의 구성요인들간의 상호작용에 의한 효과를 분석하는 것은 소홀히 하였다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 기업이 종업원에게 제공하는 보상을 하나의 패키지로 제시하여 종업원의 응답결과를 바탕으로 보상패키지를 구성하고 있는 속성요인의 효용치를 근거로 상대적 중요도를 파악하고, 수준별 효용치를 계산하여 종업원들에게 그들의 효용을 최대화하는 소수의 보상패키지를 만들어 제공할 필요가 있다. 이러한 목적을 위해서 우리는 결합분석(conjoint analysis)이라는 방법론을 쓸 수 있는데 이 경우 적당한 속성요인 및 수준의 선정이 매우 중요하다. 왜냐하면 선정된 독립변수와 수준에 따라 연구의 결과가 달라질 수 있기 때문이다. 결합분석(conjoint analysis)에서 타당성있는 속성요인 및 수준을 선정하기 위해서는 속성요인 및 수준의 선정과정을 엄격히 하는 사전적 방법과 선정된 변수에 대한 응답자들의 응답결과를 사후적으로 점검하는 방법이 있다.

이 연구에서 적용한 사전적 방법은 다음과 같다.

첫째, 종업원의 보상패키지에 관한 2차자료와 문헌연구를 통해 보상패키지에 포함되는 구체적 속성들을 나열하고 그 중에서 객관적으로 비교측정이 가능한 항목들을 골라 내었다. 둘째, 이렇게 선정된 요인들을 종업원들에게 제시하고 각 보상요인의 중요성을 평가하게 하였다. 셋째, 기업 인사담당자와의 면접을 통해 현재 기업이 차별적으로 시행하고 있거나 시행을 하려고 하는 요인들을 이 속성들 중에서 추출하였다. <그림 3-3>은 이러한 독립변수의 선정절차를 보여주고 있다.



<그림 3-3> 독립변수의 선정절차

이러한 과정을 거쳐 <표 3-1>에 있는 속성요인을 선정하였으며, 각 속성요인이 어떻게 주로 시행되고 있는 가를 고려하여 표에 있는 바와 같은 수준을 선정하였다.

〈표 3-1〉 보상요인 및 수준의 선정

속성요인	수 준
급여지급방법	- 연공급 호봉제 - 능력급 연봉제
교육훈련	- 정기적 국내교육 - 일시적 해외연수
휴일근무 대가	- 수 당 - 휴 가
승진	- 연공서열제 - 능력위주제
출퇴근제	- 정상출퇴근제 - 조기출퇴근제 - 시차출퇴근제

4. 연구대상

1) 연구대상의 선정

이 연구에서 종업원세분화의 목적은 대상 종업원의 이질성을 분석하여 비교적 동질적인 하위시장(submarket)을 파악하고 하위시장별로 차별적인 보상패키지를 제공하여 종업원의 효용을 극대화하려는 것이다. 이러한 종업원에 대한 세분화목표를 달성하기 위해서는 종업원간의 인구통계적 특성 뿐만아니라 심리적, 행태적 특성에서 이질성이 높은 집단을 연구의 대상으로 선정하는 것이 좋다. 또한 보상정책에 대한 종업원의 효용변화에 따른 기업의 성과변화는 일반 제조기업보다 종업원과 고객이 직접 접촉하는 서비스 분야에서 더 높게 나타나기 때문에 서비스분야에서 이와같은 종업원의 효용증대를 통해 고객지향적 사고를 확립하려는 요구가 더 높을 것이다. 그래서 이 연구에서는 서비스산업의 종업원을 대상으로 하였다. 일반적으로 서비스분야는 고객에 대한 종업원의 서비스제공 정도에 따라 분류하였다(Bitner 1992). 그러므로 연구의 대상 선정을 위해 기업내 종업원들의 이질성 정도와 고객에 대한 서비스 제공 정도에 따라 서비스산업을 〈표 3-2〉에 있는 바와 같이 분류하였다. 그리고 이 연구에서는 종업원간의 이질성이 높고 종업원의 서비스제공 정도가 높은 업종중에서 광고회사를 선정하였다.

〈표 3-2〉 서비스산업의 분류

		종업원간의 이질성 정도	
		낮 음	높 음
종업원의 서비스 제공정도	매우 낮음	영화관 Fastfood음식점	
	높은편	백화점 은행	광고회사 호텔 병원
	매우 높음	고급식당 자동차 판매원	보험회사

2) 표본추출

표본(Sample)은 자료의 대표성을 높이고 조사결과의 일반화를 위해 국내의 광고회사 중에서 상위 순위에 있는 제일기획과 LG-ad, 코래드, 동방기획을 선정하여 직급과 직종별로 분류하여 추출하였다. 직급은 대리이하 실무자급과 차장이상 관리자급으로 구별하였으며, 직종은 AE, 제작(CW, GD, PD 등), 마케팅/조사, 기타 일반관리의 4가지 직종으로 분류하여 자료를 수집하였다. 설문지는 총 260부를 배포하였으나 회수되지 않은 설문지와 신뢰성이 떨어지는 설문지를 제외하고 분석에는 190부가 사용되었다.

5. 연구분석단계 및 방법

1) 연구분석의 단계

연구의 분석은 먼저 기업이 제공하는 보상패키지에 대한 실험 대상자 전체의 효용치 및 각 속성요인의 상대적 중요도를 파악한다. 두번째는 전체대상자를 세분화하는 단계로 적당한 기준변수를 선정하여 세분화한다. 그리고 세분집단별로 보상요인의 상대적 중요도 및 세분집단별 최적 보상패키지의 내용과 그에따른 효용치를 파악한다. 세번째는 세분화의 효과를 분석하

〈표 3-3〉 연구분석 단계

분석단계	AGENDA	분 석 내 용
1 단계	세분화 이전의 상태 파악	- 전체 종업원에 대한 각 속성요인의 수준별 개인의 효용치 파악 - 보상패키지 속성요인의 상대적 중요도 파악 - 보상패키지에 대한 전체종업원의 효용치 계산
2 단계	종업원 세분화	- 세분화 기준변수에 의한 종업원 세분화 - 보상패키지 속성요인의 상대적 중요도 파악 - 세분집단별 보상패키지에 대한 효용치 계산
3 단계	세분화효과	- 전체 종업원을 대상으로 하는 일괄적인 보상패키지의 효용치와 세분집단별 최적 보상패키지의 효용치를 비교 - 효용치를 가장 높게 하는 변수를 최적 세분화 변수로 선정

고 최적 세분화 기준변수를 선정하는 단계로 전체 종업원을 대상으로 제공하는 일괄적인 보상 패키지의 효용치와 세분집단별로 차별적인 보상패키지를 제공할 때 느끼는 종업원의 효용치를 비교하여 효용치를 가장 높게 하는 변수를 최적 세분화 변수로 선정한다.

2) 연구방법

이 연구를 수행하기 위해서 요인분석(factor analysis)과 군집분석(cluster analysis), 결합 분석(conjoint analysis) 및 비모수 통계기법인 켄달(Kendall)의 일치도 검정방법을 사용하였다.

요인분석(factor analysis)은 종업원의 보상성향을 분류하기 위해 사용하였다. 이를 위해 Hackman & Lawler(1971)과 Sujun(1986)이 개발한 측정문항을 사용하였으며, 그 결과 내재적 보상성향과 외재적 보상성향으로 분류되었다. 종업원의 보상성향은 선호하는 보상의 형태와 직접적으로 연관되어 있는데 내재적 성향이 강한 사람은 업무 자체에서 기인하는 보상을 추구하는 반면 외재적 성향이 강한 사람은 자신의 업무를 다른 목적을 달성하기 위한 하나의 수단으로 인식하고 있다.

각 보상성향에 대한 구성변수와 요인적재량(factor loading)은 다음과 같다.

보상성향	아이젠값	요인의 구성변수	요인적재량	Cronbach's alpha
외재적 성향	2.0628	· 일이란 살아가는데 필요한 것들을 획득하는 수단이다	0.6499	0.62
		· 본질적으로 나는 물질적인 보상을 얻기 위하여 일한다	0.9297	
		· 나는 주로 금전과 같은 가시적인 보상을 얻기 위하여 일한다	0.8689	
내재적 성향	1.4339	· 맡은 업무를 잘 수행했을때 자기 스스로에 대해 자부심을 느낀다	0.7102	0.73
		· 직장을 갖는 것은 자기실현을 위한 것이다	0.6384	
		· 경력보다는 능력에 따라 대우받기를 원한다	0.7210	

결합분석(conjoint analysis)은 보상요인에 대한 종업원들의 효용치를 계산하기 위해 사용되었다. 먼저 선정된 보상요인을 기초로 제시될 수 있는 가상적인 보상패키지의 수는 48가지가 되는데 응답자가 이들의 순위를 결정하는 것은 매우 힘들다. 그래서 우리는 Fractional Factorial Design방법중 하나인 Asymmetrical Orthogonal Array를 이용하여 제시되는 패키지의 수를 12가지로 줄였다. 이렇게 얻어진 프로파일들은 Asymmetrical Orthogonal Array의 필요충분조건인 Proportional Frequency Condition을 만족시켜야 한다. 이 조건은 선택된 프로파일의 속성들간에 상관관계가 존재하지 않는다는 것을 확인하는 것인데 이 연구에

상대적 중요도 :

$$W_i = \frac{\max(V_{ij}) - \min(V_{ij})}{\sum_{i=1}^n \{\max(V_{ij}) - \min(V_{ij})\}}$$

여기서 W_i : i번째 속성요인의 상대적 중요도
 n : 속성요인의 수
 V_{ij} : i번째 속성요인에서 j번째 수준의 효용치

기여율 : 각 속성의 부분효용의 분산비를 의미

$$C_i = (1/M) \sum_{j=1}^M (U_j - \bar{U})^2$$

M : 속성의 수준수
 U_j : j 수준의 부분 효용 점수
 \bar{U} : U_j 의 평균치

서는 이 조건이 만족되었다. 또한 속성요인의 중요도는 다음과 같은 2가지 방법에 의해 계산하였다. 이와같이 속성요인의 중요도를 2가지 방법으로 계산한 것은 중요도의 순위를 서로 다른 방법으로 계산된 결과를 비교함으로써 그 타당성을 검증하기 위한 것이다.

그리고 계산된 상대적 중요도의 순위가 응답자별로 차이가 있는지를 검증하기 위해 켄달의 일치도 검증방법을 사용하였다. 켄달의 일치도 검증은 서열척도로 이루어진 변수들간의 관계를 파악하기 위한 것이다. 켄달의 일치계수(w)는 0과 1사이의 값을 취하며 일치계수의 값이 커질수록 평가자들의 서열평가가 일치한다는 것을 의미한다. 검정을 위해서는 $N > 7$ 인 경우 통계치 $K(N-1)w$ 는 자유도 $n-1$ 의 χ^2 분포를 이루므로 χ^2 표를 사용한다.

3) 세분화의 효과검정

이 연구에서 세분화의 효과를 검증하는 과정은 종업원을 세분화하지 않고 전체 종업원에게 비차별적인 보상패키지를 제공하였을 때 전체 종업원이 느끼는 효용치와 여러가지 변수로 종업원을 세분화한 후 세분집단별로 차별적인 보상패키지를 제공함으로써 변화된 전체 종업원의 효용치를 비교하여 판단하였다.

비교기준치의 제시 : 최적 보상Package의 총효용치(Utility of Total Employee:UTE) 계산

$$UTE = \sum_{i=1}^n \max(V_{ij})$$

세분화 후 종업원의 효용치 :

세분집단별 최적 보상Package의 효용치를 가중평균하여 종업원 전체의 효용치 (Utility of Total Employee Segmentation : UTES)를 계산

$$UTES_k = \sum_{k=1}^k \alpha_k \sum_{i=1}^n \max(V_{ijk})$$

α_k : K번째 세분집단의 구성비율

세분화 효과의 검정 : 종업원 세분화전(UTE)와 세분화 후 전체종업원의 효용치(UTES)를 비교하여 종업원 세분화의 효과를 검정

만약 $UTE < UTES$ 이면 세분화효과가 있는 것으로 판단

IV. 연구결과

1. 독립변수의 사후적 점검

선정된 속성요인 및 수준에 대한 사후적 평가방법으로 각 수준간의 상관관계의 분석을 통해 변수간의 상관관계(correlation)를 점검하여 독립변수간에 상호작용(interaction)이 존재하는지를 살펴보아야 한다. 연구결과 나타난 독립변수간의 상관관계는 다음과 같다.

	국내 해외										
	호봉제	연봉제	교육	연수	서열제	능력제	정 상	조 기	시 차	휴 가	수 당
호봉제	1.0000	-1.0000	-.1965	.1965	.0819	-.0812	-.0750	-.0795	.1428	-.0597	.0597
연봉제	-1.0000	1.0000	.1965	-.1965	-.0819	.0812	.0750	.0795	-.1428	.0597	-.0597
국내교육	-.1965	.1965	1.0000	-1.0000	.0526	.0036	-.2287	.0762	.1295	-.0663	.0663
해외연수	.1965	-.1965	-1.0000	1.0000	-.0526	-.0036	.2287	-.0762	-.1295	.0663	-.0663
서열제	.0819	-.0819	.0526	-.0526	1.0000	-1.0000	.0135	.1168	-.0826	-.3169	.3169
능력제	-.0819	.0812	.0036	-.0036	-1.0000	1.0000	.0663	-.1532	.0825	.2545	-.2545
정 상	-.0750	.0750	-.2287	.2287	.0135	.0663	1.0000	-.4048	-.4585	-.1844	.1844
조 기	-.0795	.0795	.0762	-.0762	.1168	-.1532	-.4048	1.0000	-.6247	-.0596	.0596
시 차	.1428	-.1428	.1295	-.1295	-.0826	.0825	-.4585	-.6247	1.0000	.2034	-.2034
휴 가	-.0597	.0597	-.0663	.0663	-.3169	.2545	-.1844	-.0596	.2034	1.0000	-1.0000
수 당	.0597	-.0597	.0663	-.0663	.3169	-.2545	.1844	.0596	-.2034	-1.0000	1.0000

이러한 상관관계 매트릭스를 통해 변수간의 상호작용 효과를 검정할 때에는 대체로 아래와 같은 기준을 사용한다.

$ \gamma < 0.2$	무시해도 좋은 상관관계
$0.2 \leq \gamma < 0.4$	약한 상관관계
$ \gamma \geq 0.4$	강한 상관관계

위의 표를 살펴보면 교육훈련요인과 정상출퇴근제도, 승진제도와 휴일근무대요인, 휴일근무대가와 시차출퇴근제도간에 약한 상관관계가 존재하는데 연구결과에는 큰 영향을 미치지 않고 있다.

그러므로 이 연구에서 선정된 독립변수 및 수준은 사전적 방법과 사후적 방법을 통하여 점검한 결과 상당한 타당성을 갖고 있는 것으로 평가할 수 있다.

2. 보상요인의 상대적 중요도

보상요인들의 상대적 중요도 및 각 수준에서의 효용을 파악하기 위해 종업원들의 선호도를 조사한 결과가 <표4-1>이다. 표에서 알 수 있듯이 광고업에 종사하고 있는 종업원들에게 가장 중요한 보상요인은 교육훈련(31.0%)이며, 그 다음이 급여의 지급방법(30.1%), 승진제도(15.9%), 휴일근무에 대한 대가(12.6%), 출퇴근제도(10.4%)의 순으로 나타났다. 또한 각 속성요인의 부분효용의 분산비에 의한 기여율을 계산한 결과, 교육훈련(40.6%), 급여의 지급방법(38.7%), 승진제도(10.7%), 휴일근무대가(6.8%), 출퇴근제도(3.2%)의 순으로 나타나 상대적 중요도(relative importance)에 의해 계산된 결과와 순위가 같다. 그리고 켄달의 일치도는 계산된 상대적 중요도를 순위로 변환시켜 각 속성요인들의 평균순위의 차이가 존재하는지를 검정한 결과를 보여주고 있다. 가설을 검정하기 위한 검정통계량(χ^2 통계량)은 35.59로 나타나 P-Value가 0.00보다 작음으로 Kendall의 일치도 검정에서 설정한 귀무가설은 기각된다. 즉, 각 응답자들의 평가 - 각 속성요인의 상대적 중요도의 순위 - 는 일치하게 된다. 그러므로 이 연구에서 밝히려고 한 각 속성요인의 상대적 중요도에 대한 순위는 서로 차이가 존재하는 것으로 해석할 수 있어 이 연구에서 설정한 가설1과 동일한 결론을 내릴 수 있게 된다.

그러므로 기업이 제공하는 보상패키지의 구성요소들간의 상대적 중요도는 서로 다르게 나

타날 것이라는 <가설 1>을 기각할 수 없다.

〈표 4-1〉 보상요인의 효용치 및 상대적 중요도

보상요인	수 준	효용치	상대적 중요도	기 여 율	상대적중요도의 평균순위
급여지급방법	연공급 호봉제	-0.83	30.1	38.7	2.68
	능력급 연봉제	0.83			
교육훈련	정기적 국내교육	-0.85	31.0	40.6	2.56
	일시적 해외연수	0.85			
승진제도	연공급	-0.43	15.9	10.7	2.76
	능력급	0.43			
출퇴근제도	정상 출퇴근제	-0.28	10.4	3.2	3.72
	조기 출퇴근제도	-0.02			
	시차 출퇴근제	0.30			
휴일근무대가	수 당	-0.35	12.6	6.8	3.58
	휴 가	0.35			
최적 보상Package에 의한 종업원의 총 효용치		2.76	100.0	100.0	Chi-Square 35.59 Significance .000

3. 세분화효과 검정

종업원의 세분화 효과를 분석하기 위해서는 여러가지 변수에 의해 종업원을 세분화한 후 전체 종업원을 세분화하지 않고 일괄적인 보상패키지를 제공할 때 느끼는 효용과 세분화한 후 세분집단별로 서로 다른 보상패키지를 구성하여 차별적인 보상패키지를 제공할 때 종업원이 느끼는 효용을 비교한다. 이러한 비교를 통해 종업원의 효용이 증가하면 세분화의 효과가 나타나는 것으로 판단한다. 이 연구에서는 인구통계적 변수, 심리적 변수, 보상요인의 선호도에 따라 세분화했을 경우 그 효과를 살펴보았다.

1) 인구통계적 변수에 의한 세분화의 효과

여기서는 종업원을 남자와 여자로 나누었을 경우 효과를 분석하였다. 남자집단의 경우 능력급 연봉제로 급여를 지급하고 일시적 해외연수의 기회를 많이 제공하며 능력에 의한 승진제도와 시차출퇴근제(flexible time)를 실시하고 휴가의 형태로 휴일근무 대가를 지불할 때 효용이 가장 높다(효용 2.81). 여자의 경우는 능력급 연봉제, 일시적 해외연수, 능력제에 의한 승진, 조기출퇴근제, 휴가형태의 휴일근무 대가로 이루어지는 보상패키지가 가장 좋다(효용 2.63). 이렇게 남,여로 나누어서 보상패키지를 달리할 때 총효용은 $2.78(2.81 \times 0.832 + 2.63 \times 0.168)$ 이므로 세분화를 하지 않았을 때보다 효용이 높아지고 있다($2.78 > 2.76$). 따라서 <가설 2-1>은 기각할 수 없다.

2) 심리적 변수에 의한 세분화의 효과

여기서는 종업원을 외재적 보상을 선호하는 집단과 내재적 보상을 선호하는 집단으로 나누었다. 내재적 보상을 선호하는 집단은 능력급 연봉제, 일시적 해외연수, 능력에 따른 승진, 시차출퇴근제, 휴일근무에 대해서는 휴가를 제공하는 요인들로 이루어진 보상패키지를 가장 좋아하며 이때 효용은 2.76이다. 그 반면에 외재적 보상을 선호하는 집단은 휴가보다 수당으로 휴일근무에 대한 대가를 받길 원하고 이때 효용은 2.70이다. 그런데 이렇게 두 집단을 나누었을 때 총 효용은 2.75이므로 <가설 2-2>는 기각된다.

3) 보상요인의 선호도에 의한 세분화의 효과

끝으로 각 보상요인에 대해 비슷한 반응을 보이는 집단끼리 군집분석에 의해 묶어 보았다. 즉, 결합분석 결과 제시되는 각 수준의 개인별 효용치를 사용하여 각 수준의 효용치를 서로 유사하게 갖는 집단으로 분류하였다. 분류된 각 군집별 특성을 살펴보면 군집Ⅰ은 연공급 호봉제와 국내교육, 연공제 승진제도 등을 선호하는 집단이며, 군집Ⅱ는 능력급 연봉제, 해외연수, 능력제 승진제도, 시차출퇴근제를 선호하며, 군집Ⅲ은 군집Ⅱ와 유사하지만 조기출퇴근제

를 선호하는 집단으로 나타났다. 이 집단들에게 차별적인 보상패키지를 제공하였을 때 총효용은 3.39로 나타나 <가설 2-3>은 지지되었다.

<표 4-2>는 지금까지 논의한 세분화 효과를 정리하여 보여주고 있다.

<표 4-2> 세분화 효과

보상요인	수 준	성별에 의한 세분화		보상성향에 의한 분류		보상 요인에 대한 선호도		
		남 자	여 자	내재적성향	외재적성향	군집 I	군집 II	군집 III
급 여 지급방법	연공급 호봉제	-0.86	-0.66	-0.81	-1.10	1.00	-0.92	-0.99
	능력급 연봉제	0.86	0.66	0.81	1.10	-1.00	0.92	0.99
교육훈련	정기적 국내교육	-0.87	-0.75	-0.93	-0.15	0.30	-1.01	-0.71
	일시적 해외연수	0.87	0.75	0.93	0.15	-0.30	1.01	0.71
승진제도	연공급	-0.41	-0.56	-0.46	-0.20	0.25	-0.59	-0.24
	능력급	0.41	0.56	0.46	0.20	-0.25	0.59	0.24
출퇴근제도	정상 출퇴근제	-0.27	-0.31	-0.26	-0.40	-0.93	-0.22	-0.33
	조기 출퇴근제도	-0.07	0.22	-0.02	0.05	-0.43	-0.36	0.95
	시차 출퇴근제	0.34	0.09	0.28	0.35	1.36	0.58	-0.62
휴일근무 대가	수 당	-0.33	-0.44	-0.28	0.90	0.45	-0.18	-0.76
	휴 가	0.33	0.44	0.28	-0.90	-0.45	0.18	0.76
총 효 용 치		2.81	2.63	2.76	2.70	3.36	3.28	3.65
		2.78		2.75		3.39		

4. 최적세분화 변수의 선정

여기서 말하는 최적 세분화 변수란 여러변수로 세분화 했을 경우에 세분화 효과를 가장 크게 하는 변수를 말한다. 앞에서 논의한 세가지 변수에 따른 세분화 효과를 다시 제시하면 <표 4-3>에 있는 바와 같다.

〈표 4-3〉 세분화변수에 따른 세분화효과의 비교

세분화 기준변수	전체종업원의 효용치	세분화효과
성 별	2.78	0.7%
보상성향	2.75	-0.36%
보상요인의 선호도	3.39	22.8%

표에서 보듯이 보상요인의 선호도에 따라 세분화를 하고 각 세분집단에게 차별적인 보상 패키지를 제공할 경우에 종업원의 효용이 약 23%나 올라간다. 그러므로 이 경우에 최적 세분화 변수는 보상요인의 선호도 변수이다. 그리고 이 변수는 행동변수이므로 〈가설 3〉은 지지된다.

지금까지 논의한 가설들의 검정결과를 요약하면 〈표 4-4〉에 있는 바와 같다.

〈표 4-4〉 가설검정의 결과

점검 내용	가 설 내 용	연 구 결 과	가설기각
보상Package 구성요인들의 상대적중요도	가설 1 : 종업원들에게 제공하는 보상패키지를 구성하는 요소 하나하나의 상대적 중요도는 서로 다를 것이다	교육훈련(31.0%), 급여의 지급방법(30.1%), 승진제도(15.9%), 휴일근무대가(12.6%), 출퇴근제도(10.4%)의 순으로 나타남	가설을 지지
세 분 화 효 과	가설2-1 : 종업원을 성별에 따라 세분화하여 차별적인 보상패키지를 제공하면 종업원의 효용이 더 높아 질 것이다	종업원의 효용치 : 2.78	가설을 지지
	가설2-2 : 종업원을 보상성향에 의해 세분화하여 차별적인 보상패키지를 제공하면 종업원의 효용이 더 높아 질 것이다	종업원의 효용치 : 2.75	가설을 기각
	가설2-3 : 종업원을 보상요인에 대한 선호도에 의해 세분화하여 차별적인 보상패키지를 제공하면 종업원의 효용이 더 높아 질 것이다	종업원의 효용치 : 3.39	가설을 지지
최 적 세 분 화 변 수	가설 3 : 종업원을 세분화하여 차별적인 보상패키지를 제공할 경우 종업원의 특성변수보다 종업원의 행동변수로 세분화할 때 종업원의 효용은 더 높아질 것이다	종업원 특성변수 ① 성별 : 0.7% ② 보상성향 : -0.35% 종업원 행동변수 : 22.8%	가설을 지지

V. 결 론

1. 실증분석 결과에 대한 토의

1) 해외연수의 필요성 증대

조사결과에 따르면 기업이 종업원에게 제공하는 보상요인중에서 교육훈련이 종업원의 효용 증대에 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 나타났으며, 종업원은 정기적 국내교육보다는 일시적이더라도 해외에서 연수를 받거나 교육을 받는 것에서 더 큰 효용을 느끼는 것으로 판명되었다. 현실적으로 1993년도 우리나라 상장기업이 인력개발을 위해 투자한 교육훈련비는 총매출액의 0.16%인 3천3백23억9천만원으로 집계 되었으나(내외경제신문, '94.8.11) 이 금액의 대부분(84.2%)을 국내의 전문교육기관에 교육프로그램을 위탁하는데에 쓰고 있어 아직 해외연수의 기회는 많이 제공되고 있지 않다. 그러나 세계화, 정보화, 개방화시대에서 기업의 최대 자산은 결국 기업내부의 종업원들이며 기업의 경쟁력도 여기에서 나온다는 것을 인식하면 해외연수를 비롯한 교육의 필요성은 더욱 강조되어야 한다. 실질적으로 많은 기업체 임직원들이 해외 투자가능성의 파악, 전문기술의 습득, 국제적 안목형성 등의 이유를 들어 해외연수의 필요성을 강조하고 있으며 또한 이 연구에서 나타난 결과를 볼 때 우리나라의 기업은 더욱 적극적으로 해외연수를 실시해야 할 것이다.

2) 세분집단별 보상요인의 차이

보상요인에 대한 개인의 선호도에 따른 세분화가 세분화 효과를 가장 크게 하고 있으므로 이러한 변수로 세분화를 하고 세분집단에 따라 적극적으로 보상패키지의 내용을 달리 해야 한다. 이 연구에서는 군집 I의 경우 출퇴근제도(36.4%)가 가장 중요한 요인이며, 그 다음이 급여의 지급방법(31.8%)으로 나타났으며, 군집 II는 교육훈련(31.9%)과 급여의 지급방법(29.0%)가 중요한 요인으로 지적되었으며, 군집 III은 급여의 지급방법(28.4%), 출퇴근제도(22.5%)를

중요하게 여기는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 볼 때 급여가 종업원의 동기를 유발하는 가장 중요한 수단이라고 한 Churchill, Ford, Walker(1979)의 주장은 비교적 타당한 것으로 받아들여 진다.

〈표 4-5〉 세분집단별 속성요인의 상대적 중요도

	급여의 지급방법	교육훈련	승진제도	출퇴근제도	휴일근무대가
군 집 I	31.8	9.5	7.9	36.4	14.6
군 집 II	29.0	31.9	18.6	14.8	5.7
군 집 III	28.4	20.4	6.9	22.5	21.8

3) 최적 세분화변수의 선정

지금까지 시장세분화에 관련된 모든 연구의 결과를 살펴보면 세분화가 매우 효과적인 것임에는 틀림없다. 그러나 어떤 세분화 변수를 쓰느냐에 따라 그 효과가 매우 달라 진다. 이 연구에서도 세분화 변수에 따라 총효용이 23%나 올라간 경우가 있는 반면에 총효용이 떨어진 경우도 있었다. 그러므로 전체시장을 세분하여 각 세분시장에 적절한 전략을 수립하기 위해서는 상황에 적합한 세분화 변수를 선정하는 것이 매우 중요하다. 일반적으로 적절한 세분화 기준 변수를 선정하기 위해서는 먼저 전체시장을 소비자행동과 관련성이 높은 행태적 변수로 세분화한 후 이 행태적 변수와 측정 및 관찰하기가 쉬운 다른 일반적 변수들과의 상관관계를 알아 보고 행태적 변수와 상관관계가 높은 변수로 시장을 다시 세분화하는 것이 좋다.

2. 연구결과의 활용(Implications)

1) 보상요인의 우선순위에 대한 지침

현재 대기업 뿐만아니라 중소기업에서도 소위 '新인사제도'라는 새로운 경영관리활동이 유행처럼 번지고 있다. 이러한 신인사제도는 그동안의 연공서열 개념이 퇴조하고 능력있는 종업

원을 조기에 발탁하여 승진시키는 승진제도에서부터 종업원의 능력과 성과에 의해 급여를 지급하는 능력급 연봉제의 도입을 비롯하여 출퇴근제도의 개선까지 기업마다 다양한 내용을 포함하고 있다. 그러나 기업으로서는 어떤 요인을 먼저 고려해야 하는지 알기 힘들다. 왜냐하면 각 보상요인의 상대적 중요도에 대한 정보가 없기 때문이다. 이 연구에서는 각 보상요인의 상대적 중요도를 제시하고 있음으로 기업은 이 연구에서 쓰인 방법론과 연구결과를 활용하여 보상요인의 중요도를 결정하는데 참고할 수 있을 것이다.

2) 보상요인의 단계적 도입에 대한 지침제공

신인사제도의 일환으로 능력급 연봉제를 도입하는 기업들이 늘어나고 있다. 국내기업들에서 도입하고 있는 능력급 연봉제는 형태상으로 보면 월단위로 계산해 온 임금을 연간단위로 바꾼것에 불과하지만 임금자체가 종업원들의 근무실적을 기초로 한다는 점에서 내용상의 차이가 있다. 그러므로 능력급 연봉제가 실시되면 종업원들은 개인의 능력과 성과에 따라 임금을 차등적으로 지급 받기 때문에 회사는 종업원들의 능력발휘를 촉진시켜 경영성과를 높일 수 있고 종업원은 자신의 능력만큼 임금을 받을 수 있기 때문에 기업이나 종업원 모두에게 효율적인 보상수단으로 평가되고 있다. 그러나 현재 이 제도를 시행하고 있거나 도입을 고려하고 있는 많은 기업들은 능력급 연봉제를 단계적으로 추진하고 있다. 즉, 직급에 따라 적용대상을 분류하여 상위직급에서 우선적으로 실시하거나 실시하려고 한다. 그러나 연구에서 나타난 결과를 살펴보면 급여의 지급방법에 대한 상대적 중요도는 상위직급자보다 하위직급(대리이하)에서 더 높게 나타났다. 즉, 급여지급방법의 변경은 상위직급보다는 하위직급의 종업원들에게 더 큰 영향을 미친다. 그리고 교육훈련요인도 마찬가지다. 현재 많은 기업에서 해외연수는 신입사원들을 대상으로 프로그램을 개발하거나 기회를 제공하고 있으나 해외연수 및 교육에 대한 욕구는 직급이 높은 상위직급자 집단에서 더 높은 것으로 나타나고 있다. 보상정책에 관한 많은 연구들은 기업이 제공하는 보상요인과 개인적 욕구가 일치할 때 종업원의 효용이 증가하는 것으로 결론 짓고 있다(Jordan 1986; Walker, Churchill, Ford 1977). 그러므로 각 보상요인을 단계적으로 도입할 때에는 관리상의 편의보다는 종업원의 효용증대라는 차원에서 각 세분 집단에서의 각 보상요인의 상대적 중요도를 파악하고 이를 기초로 실행한다는 개념이 필요하다.

〈표 4-6〉 직급에 의한 세분집단별 속성요인의 상대적 중요도

(%)

속성요인 직 급	급여의 지급방법	교육훈련	승진제도	출퇴근제도	휴일근무대가
대리이하 직급	34.7	28.2	16.6	10.1	10.4
차장이사직급	21.0	35.6	14.2	11.6	17.6

3) 차별화 마케팅

기업이 외부마케팅을 효과적으로 수행하려고 할 때 가장 기본이 되는 것이 STP전략과 4P이다. STP전략이란 전체시장을 세분(segmentation)하고 표적시장을 선정(targeting)하고 선정된 표적시장내에서 자사제품이 경쟁제품보다 소비자들의 마음속에 유리하게 위치를 정립(positioning)하는 것이다. 4P는 이와같은 마케팅활동을 수행하기 위한 도구로 제품, 가격, 유통, 커뮤니케이션 정책을 말하며, 이러한 마케팅믹스를 각 세분시장에 맞게 개발하여 활용하는 전략을 차별화 마케팅이라 한다. 이와같은 외부마케팅의 기본적 결정은 내부마케팅에도 그대로 적용할 수 있다. 이 연구에서는 종업원의 효용을 극대화하기 위해 전체종업원을 보상요인의 선호도변수를 사용하여 3개의 서로 다른 특성을 갖는 세분집단으로 분류하고 각 세분집단별로 차별적인 보상패키지를 제공함으로써 내부마케팅에서 목표로 하는 종업원의 효용증대가 실현됨을 보여주고 있다. 그러므로 외부마케팅에서 뿐만아니라 기업내부 종업원을 대상으로 하는 내부마케팅에서도 종업원을 세분화한 후 각 세분집단별로 차별적인 마케팅믹스를 제공하는 차별화 마케팅의 필요성이 높아지고 있다.

3. 연구의 제한점

이 연구는 전체종업원을 몇개의 동질적인 집단으로 분류한 후 각 세분집단별로 서로 다른 보상패키지를 차별적으로 제공함으로써 전체 종업원의 효용을 극대화 시킬 수 있음을 실증적으로 제시하였다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 몇가지 제한점을 내포하고 있다.

첫째, 연구를 위한 독립변수의 선정에 관한 것으로 독립변수의 선정과정을 비교적 체계적으로 실시했음에도 불구하고 연구에서 나타난 결과를 살펴볼 때 한계점이 있었다. 즉, 선정된 속성요인의 수준중에서 특정요인은 기업이나 신문 등에서 과대하게 광고하여 종업원들이 그 뜻을 잘못 인지하고 있는 경우가 있었다. 그 결과 종업원의 개인적 특성과 관계없이 평가되어 특정 기준변수에 의해 종업원을 세분화하더라도 그 선호도가 크게 변화하지 않아 차별적인 보상패키지를 구성할 수 없는 경우가 있었다.

둘째, 종업원을 세분화하는 과정에서 발생할 수 있는 비용을 고려하지 않았다. 비록 종업원의 세분화에 요구되는 비용은 거의 발생하지 않거나 발생하더라도 그 차이는 거의 무시할 수 있을 정도로 가정하였으나 특정변수에 의한 세분화에 많은 비용이 발생할 수 있다면 비용과 세분화 효과를 비교하여 그 효과를 점검해야 할 것이다.

셋째, 이 연구는 기업이 제공하는 보상패키지에 대한 종업원의 효용이 증가하면 고객지향적 사고가 확립될 것이라는 가정을 암시하고 있으나 이 관계를 설명할 수 있는 이론이나 실증적 연구결과는 아직 미흡한 단계이다.

넷째, 표본추출에 관한 것으로 비록 국내 광고회사중에서 상위그룹에 있는 회사들의 종업원을 조사대상자로 선정하기는 하였지만 4개 대행사의 선정에 대한 명확한 기준이 없이 단순 편의표본추출법(Convenience sampling)을 적용하였다. 또한 이 연구는 광고대행사의 종업원만을 대상으로 하였기 때문에 이 연구결과를 모든 산업의 경우로 일반화하기에는 다소 무리가 따를 것으로 판단된다. 하지만 미래에 다른 산업을 대상으로 후속연구를 실시하여 그 결과를 산업별로 비교해 볼 수 있을 것이다.

그러므로 더욱 발전된 연구를 위해 미래 연구에서는 이러한 한계점들의 보완이 요구된다.

4. 미래연구를 위한 제언

이 연구의 이론적 분석의 틀을 이용하여 미래에 보다 나은 연구를 진행하기 위해서는 이 연구의 제한점으로 지적한 것들의 보완이 우선적으로 필요하다. 그 중에서 특히 종업원의 효용 극대화가 종업원의 고객지향적 사고에 미치는 영향을 설명할 수 있는 연구의 필요성이 가장 절실하다. 고객지향적 사고와 기업성과간의 관계에 대해서는 이미 많은 연구들이 실증분석을

통해 이러한 관계를 제시하고 있지만(Kohli & Jaworski 1990; Judi, Brown & Widing 1994) 종업원의 효용이 고객지향적 사고확립에 미치는 영향을 실증적으로 분석한 연구는 상대적으로 적다. 그러므로 향후에는 이러한 관계를 체계적으로 설명 할 수 있는 연구가 필요하다.

그리고 기업에서 이러한 연구방법에 따라 보상정책을 수립하여 실행하고 있을 때 새로운 보상요인의 도입에 따른 추가문제가 생길 수 있다. 이와같이 새로운 보상요인을 추가적으로 도입하고자 할 때 어떻게 할 것인가에 대한 연구가 필요하다. 그리고 보상정책을 실행과정에서 발생할 수 있는 비용측면에 대해서는 Cost-Benefit Analysis와 같은 엄밀한 계량분석을 통하는 것이 필요하다. 또한 이 연구는 종업원을 세분한 후 각 세분집단별로 차별화된 마케팅믹스를 적용하는 과정에서 기업과 종업원간의 교환관계에서 제품정책(보상정책)의 수정에만 초점 두어 다른 마케팅믹스의 구성요소들에 대한 전략은 수립하지 못하였다. 그러므로 향후 연구에서는 이 연구에서 사용한 내부마케팅에 관한 이론적 분석의 틀을 사용하여 이 논문에서 다루지 못한 다른 마케팅믹스 요소에 관한 연구가 요구된다.

참 고 문 헌

1. 내외경제신문, 1999년 11월 17일자.
2. 박무익(1994), 신제품개발을 위한 최신 마케팅조사기법, 한국갤럽조사연구소.
3. 박찬욱(1995), “급여체계, 보상성향 및 지각된 업무챌린지가 판매원의 동기부여에 미치는 영향에 관한 연구,” 마아케팅연구, 제10권, 제1호.
4. 아사이(1993), 서비스의 마케팅 관리, 同文館.
5. 안광호·이학식·현용진(1994), 마케팅: 시장전략적 접근, 법문사.
6. 유필화(1993), 시장전략과 경쟁우위, 박영사.
7. 유필화(1994), 현대마케팅과학, 법문사.
8. 유필화·김용준(1993), 현대마케팅론, 박영사.
9. 이유재(1994), 서비스마케팅, 학현사.

10. 조선일보, 19994년 2월 17일자.
11. 한국경제신문, 1994년 4월 21일자.
12. _____, 1994년 8월 8일자.
13. Band, William A. (1991), Creating Value for customers, New York: John Wiley & Sons, Inc.
14. Berry, L. L. and A. Parasuraman(1991), Marketing Services : Competing Through Quality. New York: The Free Press.
15. Bitner, Mary Jo, Bernard H. Booms, & Lois A. Mohr(1994), "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint," *Journal of Marketing*, Vol.58,(October), pp.95-106.
16. Coughlan, Anne T. and Subrata K. Sen(1989), "Salesforce Compensation : Theory and Managerial Implications", *Marketing Science*, 8,(Fall), pp.324-343.
17. Currim, Imran S. (1981), "Using Segmentation Approaches for Better Prediction and Understanding from Consumer Mode Choice Models", *Journal of Marketing Research*, 18, (August), pp.301-309.
18. Ford, Neil M. , Gilvert A. Churchill,Jr. & Orville C. Walker, Jr. (1985) Sales Force Performannce, D.C. Heath and Company.
19. Frank, R., W. Massy, & Y. Wind(1972), Market Segmentation, Englewood Cliffs, New Jersey; Prentice-Hall, Inc.
20. Gibson, James L., John M. Ivancevich and James H. Donnelly, Jr.(1988), Organization : Behavior Structure Processes, Plano Texas, Business Publications, Inc.
21. Hackman, J.R. & E.E. Lawler(1971), "Employee Reaction to Job Characteristics," *Journal of Applied Psychology*, 55, pp.259-286.
22. Ingram, Thomas N., & Danny N. Bellenger(1983), "Personal and Organizational Variables: Their Relative Effect on Reward Valences of Industrial Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 20 (May), pp.198-205.

23. Johnston, M.W., C.M. Futrell & W.C. Black(1990), "A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influence on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment," *Journal of Marketing Research*, 27 (August), pp.333-344.
24. Jordan, Paul C. (1986), "Effects of An Extrinsic Reward on Intrinsic Motivation : A Field Experiment", *Academy of Management Journal*, 29, pp.405-412.
25. Judi A. Siguaw, Gene Brown, & Robert E. Widing(1994), "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes," *Journal of Marketing Research*, (February), pp.106-116.
26. Kohli, Ajay K. & Bernard J. Jaworski(1990), "Market Orientation: The Construct, Research propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54 (April), pp.1-18.
27. Kotler, Philip(1988), Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
28. _____ & Gray Armstrong(1989), Principles of Marketing, Prentice-Hall, Inc.
29. Kotler, Philip & Sidney J. Levy(1969), "Broadening the Concept of Marketing," *Journal of Marketing*, 33 (February), pp.10-15.
30. Norman, R. (1984), Service Management, New York : John Wiley.
31. Schneider, Benjamin(1980), "The Service Organization: Climate Is Crucial," *Organizational Dynamics* (Autumn), pp.52-56.
32. Shea, James H. (1981), "Cautions about Cafeteria-Style Benefit Plans," *Personal Journal*, (January), pp.37-39.
33. Sidney Siegel(1956), Nonparametric Statistics for the behavioral sciences, Mcgraw-Hill Book Company, Inc.
34. Sujana, Harish(1986), "Smarter versus Harder : An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation," *Journal of Marketing Research*, 23, (February), pp.41-49.

35. Walker, Orville C., Gilbert A. Churchill, Jr. and Neil M. Ford(1977), "Motivation and Performance in Industrial Selling : Present Knowledge and Needed Research", *Journal of Marketing Research*, 14, (may), pp.156-168.
36. Wind, Yoram(1978), "Issues and Advances in Segmentation Research", *Journal of Marketing Research*, 15, (August), pp.317-337.
37. Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, & A. Parasuraman(1988), "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality," *Journal of Marketing*, 52 (April), pp.35-48.

A Study on the Employee Segmentation and the Product Policy for the Internal Customers

ABSTRACT

In today's business world, few companies can maintain their competitive advantage through their technological competence alone.

Therefore, many companies attempt to improve their competitiveness through motivating their employees, whom we call here internal customers. Particularly in service industry, the role of employees for customer satisfaction and competitive advantage is very important. In one word the system to meet the needs of internal customers should be put in place in order for them to be able to provide high quality service to external customers.

This paper applies the basic principals of marketing to what we call internal marketing, i. e., marketing geared toward internal customers. Specifically the paper deals with how a company can differentiate the compensation packages to employees based on segmentation with a view to enhancing their total satisfaction level.

Based on the questionnaires filled out by 190 people who work at several leading advertising agencies in Korea, we obtained the following findings.

1. The most important component of a compensation package is education and training program provided by the company.
2. The total utility for employees goes up when the compensation package is differentiated depending upon the segment to which each employee belongs.
3. The utility level for employees goes up most if they are segment based on their preference.

Thus advertising companies should expand their training program and provide preference-based compensation packages to their employees. In addition, companies can consider the relative importance of compensation components in developing the compensation policy.