

# A Study on the Effect of Internal Marketing of Franchise Coffee Shops on Customer Orientation and the Moderating Effect of Brand Image

## 프랜차이즈 커피전문점의 내부마케팅이 고객지향성에 미치는 영향과 브랜드이미지의 조절효과에 관한 연구

Seung-Wan Ju<sup>1</sup>

주성완<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Professor, Dept. of Distribution Management, TongMyong University, Korea, [gauace@naver.com](mailto:gauace@naver.com)

**Abstract:** The attitude of the employees who serve customers in the front line of the franchise coffee shop is considered as a kind of commodity value, and it can also be regarded as the core of sales. In this regard, this study focuses on the huge impact of employees on the business performance in franchise coffee shops, and aims to empirically analyze the relationship between internal marketing activities in franchise coffee shops and customer orientation and the moderating effect of brand image. The empirical analysis results are summarized as follows. The internal communication, education and training, and compensation system of internal marketing activities have a significant positive (+) impact on customer orientation. From the perspective of the relationship between internal marketing activities and customer orientation, brand image is determined to have a moderating effect on the relationship between internal communication and compensation systems in internal marketing. Through the above research results, the internal marketing activities of franchise coffee shops confirmed that the attitude of employees who directly receive customers can be a motivation to implement customer-oriented business. As for the importance of franchise coffee shops' brand image will not only affect external customers, but also Influence the employees as internal customers . Therefore, franchise coffee shops, through internal marketing activities and continuous efforts to improve brand image, can inspire employees to achieve customer-oriented business

**Keywords:** Franchise Coffee Shop, Internal Marketing, Customer Orientation, Brand Image

**요약:** 프랜차이즈 커피전문점의 일선에서 고객에게 서비스를 제공하는 종사원 태도는 하나의 상품 가치로 인식되며, 이는 영업의 핵심이라고 할 수 있다. 이에 본 연구는 종사원들이 프랜차이즈 커피전문점의 경영성과에 큰 영향을 미친다는 점에 착안하여, 프랜차이즈 커피전문점의 내부마케팅 활동과 고객지향성의 영향 관계와 브랜드이미지의 조절효과를 실증분석하고자 하였다. 실증분석의 결과, 내부마케팅 활동의 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 보상시스템은 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤고, 내부마케팅 활동과 고객지향성의 관계에서 내부마케팅의 내부커뮤니케이션과 보상시스템은 브랜드이미지에 의해 조절되고 있음을 확인하였다. 이상의 연구결과를 통해 프랜차이즈 커피전문점의 내부마케팅 활동은 종사원의 직접적인 고객응대의 자세를 고객지향적인 업무 수행을 위한 동기부여가 될 수

Received: December 17, 2022; 1<sup>st</sup> Review Result: January 31, 2023; 2<sup>nd</sup> Review Result: February 28, 2023  
Accepted: March 31, 2023

있음을 확인하였고 프랜차이즈 커피전문점의 브랜드 이미지의 중요성은 외부고객뿐만 아니라 내부고객인 종사원에게도 영향을 미치는 것을 확인하였다. 따라서 프랜차이즈 커피전문점은 내부마케팅 활동과 브랜드 이미지 제고를 위한 지속적인 노력의 병행을 통해 종사원의 고객지향적 업무 수행의 고취를 할 수 있을 것으로 사료된다.

**핵심어:** 프랜차이즈 커피전문점, 내부마케팅, 고객지향성, 브랜드이미지

## 1. 서론

최근 국내의 프랜차이즈 커피전문점은 기존의 경쟁업체, 대형 개인브랜드 커피전문점 등장, 고객들의 다양한 취향 등으로 인해 그야말로 냉혹한 현실에 맞서 적자생존의 법칙을 적용받아야 하는 단계에 이르렀다. 그러므로 생존을 위해서는 시장 규모와 수요의 한정성, 고객의 취향과 기호의 다양성과 고급화에 따라 적절한 마케팅 전략을 구사해 변화 및 경향 등에 빠르게 대처해야 한다. 특히, 프랜차이즈 커피전문점에서 이루어지는 종사원의 인적서비스는 커피산업의 대표적인 서비스로 이들은 고객의 응대에 직접 참여함으로써 프랜차이즈 커피전문점을 찾는 고객들은 종사원의 태도와 행동을 지켜보며 서비스의 질을 지각하고 평가하게 된다[1]. 이는 프랜차이즈 커피전문점 종사원에 대한 고객의 평가와 종사원의 인적서비스가 프랜차이즈 커피전문점의 경영성과에 큰 영향을 미친다고 할 수 있다. 따라서 프랜차이즈 커피전문점의 내부마케팅은 일선 현장에서 고객을 직접 응대하는 종사원의 고객지향적인 업무 수행을 위한 동기부여라는 측면에서 매우 중요하다고 할 수 있다[2].

이에 본 연구는 경쟁이 점차 치열해지는 프랜차이즈 커피전문점들의 경쟁에서 우위를 선점하기 위한 방안으로 내부마케팅 활동이 종사원의 고객지향성에 미치는 영향을 살펴봄으로써 고객을 접점에서 응대하는 종사원의 서비스개선을 통해 경영성과를 높일 수 있는 방안을 도출하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 프랜차이즈 커피전문점의 개념과 현황

국제 프랜차이즈협회(The International Franchise Association; IFA)에서는 프랜차이즈에 대하여 가맹본부(Franchisor)가 가맹점사업자(Franchisee)에게 가맹본부의 상호, 상표 등의 영업을 상징하는 표지를 사용하여 서비스나 제품을 판매하거나 기타 영업을 할 수 있는 권리의 부여와 영업에 대한 일정한 지시, 통제하는 한편 선택적으로 그 영업에 대한 비법(Know-how)을 제공하거나 상품을 공급하고, 이에 대한 대가로서 가맹비, 보증금 또는 기술료나 제품 대금 등을 받는 지속적인 계약을 체결하는 것으로 정의하고 있다[3]. 최근 국내의 프랜차이즈 커피전문점은 커피와 더불어 베이커리 등의 음식을 파는 것 외에도 분위기나 이미지 등을 고객에게 판매할 수 있는 물리적 공간의 역할을 하므로써 과거 모임이나 의사소통을 위한 장소로 커피전문점을 선택하는 것 외에도 젊은 층을 중심으로 개인 만의 시간을 즐기며 자아실현, 지인 및 친구들과 문화공유의 공간으로 커피전문점 선택하고 있다. 따라서 최근의 커피전문점은 제품 구매를 통해 자기표현의 욕구를 반영하고 삶의 질을 추구하는 가치소비시대와 더불어 새로운 문화로 나아가고 있다[4].

우리나라의 커피 산업은 1970년 대 인스턴트 커피, 1980년대 원두커피 보급, 1990년대 외국계 프랜차이즈 커피전문점인 스타벅스 매장이 국내에 처음 개점을 통해 인기를 누리면서 국내도 대기업을 중심으로 프랜차이즈 커피전문점의 시장이 큰 규모로 발전하기 시작하였다. KB연구보고서[5]에 따르면 2018년 기준, 우리나라 성인은 1년 평균 커피 소비량이 353잔으로 하루에 한 잔은 마시며, 2016년부터 3년간 커피 관련 소비지출이 2배 이상 증가하고 있는 추세이다. 특히 커피 소비자의 절반 이상은 습관처럼 커피를 마시고 여성과 50대 1인가구의 커피 관련 소비지출은 계속 증가하고 있다. 커피에 대한 선호는 30대와 40대가 높은 비중을 차지하고 우리나라에서 커피를 중심으로 음료와 베이커리 등을 판매하는 카페는 8만 3천여 곳으로 지역별로 서울·경기도에 3만 5천여 커피전문점이 집중되어 있다.

## 2.2 내부마케팅

### 2.2.1 내부마케팅 개념

기업 구성원인 직원을 대상으로 마케팅활동을 하는 내부마케팅은 내부고객(internal customer)으로써 직원을 인지하고 직원에게 사기진작과 동기부여를 고취시켜 대면 직무수행능력을 외부 고객과에게 잘 발휘하도록 설계된 마케팅이다.

Rafiq & Ahmed(2000)[6]는 외부 고객만족을 최종목표로 삼고 고객지향적 직원을 선발하여 교육과 훈련을 통해 직원 배치와 동기를 부여함으로써 기업 전략의 효과적 수행을 위해 기능적으로 상호 협조하는 접근방식이라고 정의하였다. 그리고 거시적 관점에서 내부마케팅을 기업에서 전략 변화에 대한 조직적 저항의 극복과 기업 및 기능전략의 효과적 수행을 위해 내부고객 활동의 조정 및 내부고객의 동기부여와 활동을 통합하기 위한 일련의 계획된 노력이 내부마케팅의 의미라고 주장하였다. 천덕희(2009)[7]는 기업이 직원을 고객으로 인지하고 직원의 만족을 통해 직원을 고객지향적으로 변화시켜, 직원을 통해 외부고객을 만족시키고자 하는 총체적인 노력으로 내부마케팅을 정의하였다. 백승수(2016)[8]는 직원에게 동기부여를 일으켜 제품 또는 서비스의 가치향상과 고객만족을 실현시킬 수 있도록 효율성을 추구하는 활동이 내부마케팅이라고 정의하였다.

이에 본 연구에서는 선행연구들의 내부마케팅의 정의를 토대로 기업 관점에서 종사원을 최초고객으로 인지하고 종사원들에게 고객지향적 사고와 서비스 마인드나 심어줌으로써, 기업 외부마케팅의 최종목표인 고객만족에 대하여 보다 나은 성과를 낼 수 있도록 동기부여를 하기 위한 활동이라고 정의하고자 한다.

### 2.2.2 내부마케팅 구성요소

Conduit & Mavondo(2001)[9]는 글로벌 기업의 내부직원 고객지향성과 시장지향성의 관계 규명에 관한 연구에서 내부커뮤니케이션, 외부커뮤니케이션, 경영자지원, 교육·훈련, 보상시스템으로 내부마케팅의 구성요인을 선정하여 연구를 진행한 결과, 교육훈련을 통해 종사원들은 기업의 시장지향성에 대한 부정적 태도는 낮아지고, 보상시스템은 시장지향성에 긍정적 영향을 미치는 것을 증명하였다. 정기한 외(2007)[10]는 공기업의 내부마케팅과 서비스품질 및 고객만족에 관한 연구에서 내부마케팅 구성요인을 내부커뮤니케이션, 교육·훈련, 경영자지원, 보상시스템, 권한위임으로 선정하여 서비스품질, 고객지향성, 고객만족에 내부마케팅의 구성요인은 긍정적 영향을 미치는

것을 확인하였다. 김정근(2016)[11]은 금융기관을 대상으로 한 내부마케팅 전략 연구에서 내부마케팅의 구성요인을 권한위임, 경영충지원, 교육연수, 의사소통, 보상제도로 분류하여 분석한 결과, 내부마케팅의 구성요인은 직무만족, 조직몰입 및 경영성과에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인하였다.

선행연구자마다 내부마케팅을 구성하는 요인에는 다소 차이가 있음을 알 수 있다. 이에 본 연구에서는 선행연구에서 대표적으로 선정되고 프랜차이즈 커피전문점 대면 종사원의 업무특성에 부합된다고 판단되는 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 보상시스템을 내부마케팅을 구성하는 요인으로 선정하여 연구를 진행하고자 한다.

내부커뮤니케이션(internal communication)은 정보를 공유하는 활동으로 고객응대에 있어 직원이 효율적으로 고객대응을 하기 위한 효과적 방법이라고 할 수 있다. 이는 정확하고 명확한 정보 전달을 위한 효율적·지속적 정보교환의 활동을 의미하는 것이라고 할 수 있다[12]. 교육·훈련(education·training)은 내부마케팅을 실행하기 위한 중요한 구성요소로 고객만족에 대한 구성원의 책임감을 증대와 관계적·기능적 품질, 고객서비스 능력 및 내부커뮤니케이션 등을 향상시키는 것을 포함하고 있는 것이다[13]. 보상시스템(reward system)을 직무설계, 채용절차, 종사원 관리, 경력개발 등과 같이 관리프로그램의 일종으로 내부마케팅을 추구하는데 있어서 필수적으로 고려되어야 할 관리 도구[14]로 기업의 보상은 성과 혹은 이익에 대해 단기적·주관적이 아닌 장기적·객관적으로 적절한 수준에서 이루어져야 한다.

### 2.3 고객지향성

고객지향성(customer orientation)에 대한 연구는 백화점, 호텔, 병원 등 주로 서비스 분야에서 다양한 분야에서 진행되고 있고 최근에는 제조업과 비영리 공공기관 등을 대상으로 한 실증연구가 이루어지고 있다.

Kowalski(1996)[15]는 조직의 목표를 달성하기 위한 핵심적 전략요소로 고객지향성을 이해하고 목표시장에서 고객의 욕구와 필요를 파악하고 경쟁자보다 고객의 욕구와 기대를 효과적으로 만족시키는 중요한 마케팅의 구성 개념이라고 고객지향성을 정의하였다. 전유정·이수범(2011)[16]은 기업목표 달성을 위해 목표시장의 고객 욕구와 기대를 파악하여 경쟁기업 보다 고객만족을 효과적으로 실천하는 개인수준의 핵심적 활동요소라고 정의하였고, 장창권 외(2014)[17]는 고객이 원하는 욕구를 충족시키기 위하여 최우선으로 고객의 이익을 위해 실천하는 구성원들의 신뢰의 행위와 인식의 집합으로 정의하고 있다.

이에 본 연구는 고객지향성을 프랜차이즈 커피전문점의 종사원이 고객의 이해와 만족에 가장 부합하는 방향으로 고객의 욕구를 충족시키고자 하는 자세로 정의하고자 한다.

### 2.4 브랜드 이미지

국내 외식산업은 다양한 업종과 업태로 발전되어지고 있으며 해외기업과 국내 대기업의 브랜드가 대거 투입되면서 상황은 더욱 악화되었으며, 이에 외식기업 브랜드이미지(brand image)를 기업이미지 형성요인을 근거로 영업이미지, 기업이미지, 마케팅 이미지로 분류하여 소비자들이 재방문 의도에 유의한 영향을 미치고 있다[18]. 브랜드이미지는 1950년대 이후부터 소비자 행동연구와 마케팅의 측면에서 매우 중요한

개념으로 자리 잡고 있지만 현재에 이르기까지 학자에 따라 다양하게 정의를 제시하고 있다.

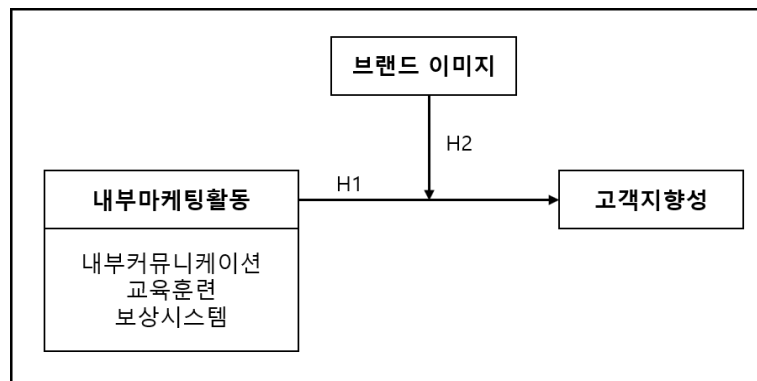
Keller(2001)[19]는 소비자의 기억 속에 저장된 브랜드의 연상으로 반영되는 브랜드에 대한 지각이라고 브랜드 이미지를 정의하였다. 임종원·김병재(2005)[20]는 브랜드 이미지를 특정 브랜드가 소비자의 감각기관을 통해 받아들여져서 해석되는 어떠한 의미라고 하였고, 이영식(2010)[21]은 소비자의 브랜드에 대한 명시적 및 감각적 이해와 상품에 대해 소비자가 가지는 인식이라고 하였다.

이에 본 연구에서는 프랜차이즈 커피전문점의 종사원을 내부고객으로 인식하면서 내부고객의 기억에 남아있는 브랜드 연상에 대한 반영과 같은 브랜드에 대한 인식으로 브랜드 이미지라고 정의하고자 한다.

### 3. 연구설계

#### 3.1 연구모형과 연구가설

본 연구는 프랜차이즈 커피전문점 종사원에 대한 내부마케팅 활동이 고객지향성에 미치는 영향 관계를 검증하고 내부마케팅 활동과 고객지향성의 영향 관계에서 브랜드 이미지의 조절효과를 규명하고자 한다. 이에 본 연구는 연구 흐름의 실증적 검증을 위해 [그림 1]과 같은 연구모형과 연구가설을 제시한다.



[그림 1] 연구모형

[Fig. 1] Research Model

Hartline et al.(2000)[22]은 종사원의 고객지향성에 대한 공유가치를 향상시키는 요인에는 권한위임, 집단사회화, 공식화, 행위기준 종사원 평가라고 하였고, 이인성(2009)[23]은 외식기업의 내부마케팅활동이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 내부마케팅 요인 중 커뮤니케이션과 보상제도는 직무만족과 고객지향성에 긍정적 영향을 미친다고 하였다. 그리고 김병석(2019)[24]은 GMO식품의 위험커뮤니케이션 프레임유형이 소비자의 감정과 구매의사에 미치는 영향 관계에서 브랜드 이미지는 구매의사에 조절효과를 가진다는 것을 검증하였다.

이에 본 연구는 독립변수인 내부마케팅 활동, 종속변수인 고객지향성 간의 상호작용 관계를 알아보고 독립변수와 종속변수 간의 영향 관계에서 조절변수인 브랜드 이미지의 조절효과를 살펴보기 위해 선행연구의 결과를 토대로 다음과 같은 연구가설을

제시하고자 한다.

가설 1. 프랜차이즈 커피전문점의 내부마케팅 활동은 종사원의 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-1. 내부커뮤니케이션 요인은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-2. 교육훈련 요인은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-3. 보상시스템 요인은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 프랜차이즈 커피전문점의 내부마케팅 활동과 종사원의 고객지향성의 영향 관계에서 브랜드 이미지는 조절역할을 할 것이다.

## 3.2 변수의 조작적 정의와 조사설계 및 분석방법

### 3.2.1 변수의 조작적 정의

본 연구는 내부마케팅활동과 관련한 선행연구 중 본 연구의 목적에 부합된다고 판단되는 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 보상시스템의 3가지를 독립변수의 하위 변인으로 선정하고 종속변수에는 고객지향성, 조절변수에는 브랜드 이미지를 선정하였다.

내부마케팅의 측정항목은 12문항으로 내부커뮤니케이션은 정보교환, 개인의사표현, 업무 외적사항에 대한 의사교환, 비공식적 의사전달 경로 확보의 4항목, 교육훈련은 필요성, 충분성, 가치성, 참가성의 4항목, 보상시스템은 아이디어 제공에 대한 보상, 고객 평가에 따른 보상, 보상 적절성, 보상 공정성의 4항목으로 구성하였다. 고객지향성의 측정항목은 고객만족을 위한 노력, 고객을 위한 서비스제공, 고객 불편사항 개선, 고객 중심의 직무수행, 고객 의견 수렴의 5문항으로 구성하였다. 브랜드 이미지는 대표 브랜드 인지, 높은 가치성, 차별화 된 브랜드 이미지 갖춤, 고객의 브랜드 만족의 4문항으로 구성하였다. 각 변수의 측정은 리커트 5점 척도를 사용하였다. 그리고 설문대상자의 특성파악을 위해 성별, 혼연여부, 연령대, 근무연수, 직책의 5문항을 설문에 포함하였다.

따라서 본 연구에 사용된 설문문항은 설문대상자 특성 문항을 포함한 총 26문항으로 구성되어 있다.

### 3.2.2 조사설계 및 분석방법

본 연구의 목적을 달성하기 위해 부산에 소재한 프랜차이즈 커피전문점의 종사원을 대상으로 2022년 11월 15일부터 2022년 12월 10일까지 총 25일간 응답자에게 대면조사방법을 통해 설문하였다. 설문지는 총 350부를 배포하여 314부를 회수하였다. 회수한 설문지 중 불성실 응답 설문지 12부를 제외하고 302부의 유효표본을 최종분석에 사용하였다.

유효설문지는 SPSS Ver 26.0 통계프로그램을 이용하여 실증검증하였다. 구체적인 분석방법은 다음과 같다.

첫째, 본 연구 설문대상자의 인구통계학적 특성 파악을 위해 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 본 연구에서 사용되는 척도의 타당도와 신뢰도를 타당도를 파악을 위해 탐색적 요인분석과 신뢰도분석을 실시하였다. 요인분석은 베리맥스회전(Varimax Rotation)방법을 사용하였으며, 신뢰도 분석은 Chonbach's  $\alpha$  계수값을 측정하였다. 셋째, 변수들 간의 다중 공선성의 문제 진단을 위해 상관관계분석을 실시하였다. 넷째, 본 연구에서 제시된 가설의 검증을 위해 다중회귀분석과 조절회귀분석을 실시하였다.

## 4. 실증분석

### 4.1 인구통계학적 특성

[표 1]은 본 연구 표본의 인구통계학적 특성에 대하여 빈도분석을 실시한 결과를 정리한 것이다.

[표 1] 인구통계학적 특성

[Table 1] Demographic Characteristics

구분	빈도(명)	비율(%)	
성별	남	67	22.2
	여	235	77.8
연령대	20대	246	81.5
	30대	36	11.9
	40대	16	5.3
	50대 이상	4	1.3
혼인 여부	미혼	276	91.4
	기혼	26	8.6
학력	고등학교	48	15.9
	대학교	245	81.1
	대학원	7	2.3
	기타	2	0.7
근무연수	1년 미만	87	28.8
	1년 이상 ~ 5년 미만	173	57.3
	6년 이상 ~ 10년 미만	35	11.6
	10년 이상	7	2.3
합계	302명	100%	

조사대상자들의 빈도분석결과를 살펴보면 모집단의 성별은 남성 67(22.2%), 여성 235명(77.8%)로 여성의 비율이 매우 높게 나타났다. 연령대는 20대 246명(81.5%), 30대 36명(11.6%), 40대 16명(5.3%), 50대 이상 4명(1.3%)로 조사되었다. 혼인 여부는 미혼 276명(91.4%), 기혼 26명(8.6%)으로 나타나 미혼자가 절대적인 것을 알 수 있다. 응답자의 학력 분포는 고졸 48명(15.9%), 대학 이상 245명(81.1%), 대학원 7명(2.3%), 기타 2명(0.7%)로 조사되었다. 근무연수는 1년 미만 87명(28.8%), 1년 이상 ~ 5년 미만 173명(57.3%), 6년 이상 ~ 10년 미만 35명(11.6%), 10년 이상 7명(2.3%)로 조사되어 1년 이상 ~ 10년 미만이 60% 에 가까운 비율을 차지하고 있음을 알 수 있다.

### 4.2 신뢰도와 타당도 분석

본 연구에 사용된 측정도구에 대한 탐색적 요인분석의 결과는 [표 2]에 나타나 있으며 내용은 다음과 같다.

[표 2] 탐색적 요인분석

[Table 2] Exploratory Factor Analysis

변수명	요인	측정항목	Eigen Value	Variance (%)	Cronbach' α
내부 마케팅 (12문항)	내부 커뮤니케이션 (4문항)	정보교환, 개인의사표현, 업무 외적사항에 대한 의사교환, 비공식적 의사전달 경로 확보	3.466	4.756	.929
	교육훈련 (4문항)	필요성, 충분성, 가치성, 참가성	2.768	1.938	.881
	보상시스템 (4문항)	아이디어 제공에 대한 보상, 고객 평가에 따른 보상, 보상 적절성, 보상 공정성	4.132	12.132	.957
고객지향성 (5문항)		고객만족을 위한 노력, 고객을 위한 서비스제공, 고객 불편사항 개선, 고객 중심의 직무수행, 고객 의견 수렴	3.601	2.601	.927
브랜드 이미지 (4문항)		대표 브랜드 인지, 높은 가치성, 차별화 된 브랜드 이미지 갖춤, 고객의 브랜드 만족	2.014	2.014	.891
표준 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도 = .913 Bartlett의 구형성 검정 근사 카이제곱 = 10,307.531 자유도 = 642, 유의확률 = .000					

KMO측도는 .913으로 1에 가깝게 나타나 본 연구에 사용된 측정도구는 요인분석에 적합한 자료로 볼 수 있다. Bartlett' s 단위행렬 검증 통계량 역시 10,307.531로 나타나 유의수준 .001%에서 통계적으로 단위행렬이 아니었음이 검증되어 요인분석 적합함을 알 수 있다. 측정변수의 공통성은 .672 ~ .937로 나타나 모두 .5이상이었다. 추출된 요인은 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 보상시스템, 고객지향성, 브랜드 이미지의 5개이다.

### 4.3 상관관계분석

[표 3]은 본 연구의 상관관계분석을 실시한 결과를 요약한 것이다.

[표 3] 상관관계분석

[Table 3] Correlation Analysis

	내부 커뮤니케이션	교육 훈련	보상 시스템	고객 지향성	브랜드 이미지
내부커뮤니케이션	1				
교육훈련	.237***	1			
보상시스템	.450***	.192**	1		
고객지향성	.476***	.381***	.441***	1	
브랜드이미지	.427***	.314***	.346***	.382***	1

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

본 연구에서 사용된 변인 간의 상관관계분석 결과, 내부마케팅의 하위 변인인 내부커뮤니케이션은 교육훈련, 보상시스템, 고객지향성, 브랜드이미지와 정적 상관관계( $r=.237\sim.476$ )가 있는 것으로 나타났으며, 교육훈련은 보상시스템, 고객지향성, 브랜드이미지와 정적 상관관계( $r=.192\sim.381$ )가 있는 것으로 나타났다. 보상시스템은 고객지향성, 브랜드이미지와 정적 상관관계( $r=.364\sim.441$ )가 있는 것으로 나타났다. 고객지향성은 브랜드이미지와 정적 상관관계( $r=.382$ )가 있는 것으로 나타났다. 그리고 상관계수 값이 .6이하로 나타나 다중회귀분석에서 제기되는 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 판단되어 데이터의 적합성이 확보된 것으로 볼 수 있다.



#### 4.4 가설검증

##### 4.4.1 내부마케팅 활동과 고객지향성의 영향 관계

프랜차이즈 커피전문점의 내부마케팅 활동은 종사원의 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1과 독립변수의 하위 변인에 따른 가설 1-1, 가설 1-2, 가설 1-3을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시한 분석결과는 [표 4]와 같다.

[표 4] 내부마케팅과 고객지향성의 영향 관계 분석결과

[Table 4] Result of Analyzing the Relationship Between Internal Marketing and Customer Orientation

종속변수 : 고객지향성							
변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의수준	공선성 통계량	
	B	표준오차	$\beta$			공차	VIF
(상수)	1.543	.321		5.248	.000		
내부 커뮤니케이션	.302	.137	.218	2.376	.021*	.523	1.245
교육훈련	.232	.116	.102	2.132	.041*	.561	1.182
보상시스템	.376	.038	.371	4.321	.000***	.531	1.394
R <sup>2</sup> = .302, adj R <sup>2</sup> = .298, F = 19.897(p<.001), D-W = 1.709							
*p<.05, **p<.01, ***p<.001							

가설 1의 추정된 회귀분석결과에 대한 F값은 19.897로 유의수준 p<.001에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, adj R<sup>2</sup> 는 .298로, 모형의 전체 설명력이 29.8%라는 것을 알 수 있다. 그리고 모형에 투입된 모든 독립변수의 분산 팽창지수(VIF)가 기준치 10보다 작은 것으로 나타나 독립변수들 간 다중 공선성은 문제가 없는 것으로 판단된다.

내부마케팅활동의 하위 변인들이 직무만족에 미치는 영향을 알아보기 위한 다중회귀분석의 결과, 통계적으로 영향을 미치는 변수는 내부커뮤니케이션( $\beta=.218$ ,  $p=.021$ ), 교육훈련( $\beta=.102$ ,  $p=.041$ ), 보상시스템( $\beta=.371$ ,  $p=.000$ )인 것으로 나타났다.

따라서 내부마케팅 활동의 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 보상시스템은 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1과 독립변수의 하위변인에 따른 가설 1-1, 가설 1-2, 가설 1-3은 모두 지지되었다. 그러므로 가설 1은 채택되었다.

##### 4.4.2 브랜드 이미지의 조절효과

프랜차이즈 커피전문점의 내부마케팅 활동과 종사원의 고객지향성의 영향 관계에서 브랜드 이미지는 조절효과를 가질 것이라는 가설 2를 검증하기 위해 실시한 조절회귀분석의 결과는 [표 5]와 같다.

모형 1의 설명력은 31.3%(R<sup>2</sup> =.313)이었으며 브랜드이미지를 조절변수로 투입한 모형 2에서는 31.0%(R<sup>2</sup> =.310)로 나타나 설명력이 감소하였으나, 모형 3에서 설명력이 31.6%(R<sup>2</sup> =.316)로 모형 2보다 0.6% 증가하여 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 회귀식 적합성은 모형 1의 F=43.062, 모형 2의 F=37.167, 모형 3의 F=18.236으로 나타나 유의수준 p<.001에서 모두 적합한 것으로 나타났다.

모형 1에서는 내부커뮤니케이션( $b=.302$ ,  $p<.01$ ), 교육훈련( $b=.232$ ,  $p<.01$ ), 보상시스템( $b=.376$ ,  $p<.001$ )이 높을수록 고객지향성이 높게 나타났다. 모형 2에서도 내부커뮤니케이션( $b=.195$ ,  $p<.05$ ), 교육훈련( $b=.173$ ,  $p<.05$ ), 보상시스템( $b=.542$ ,  $p<.001$ )이 높을수록 고객지향성이 높게 나타났다. 그리고 조절변수인 브랜드이미지는 유의수준

p<.01에서 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형 3에서는 내부커뮤니케이션-브랜드이미지의 상호작용항(b=.264, p<.05)과 보상시스템-브랜드이미지의 상호작용항(b=.542, p<.001)이 유의미한 변수로 확인되었다. 이를 통해 가설 2에서는 교육훈련을 제외하고 내부커뮤니케이션과 보상시스템은 브랜드이미지에 의해 조절되고 있음을 확인하였다. 따라서 가설 2는 부분채택되었다.

[표 5] 브랜드이미지의 조절회귀분석 결과

[Table 5] Results of the Moderated Regression Analysis of Brand Image

구분	중속변수 : 고객지향성								
	모형1			모형2			모형3		
	B	β	p값	B	β	p값	B	β	p값
(상수)	1.543		.000	2.309		.000***	2.635		.298
내부커뮤니케이션	.302	.218	.021**	.195	.162	.032*	3.016	2.265	.003**
교육훈련	.232	.102	.041**	.203	.173	.047*	.033	.058	.082
보상시스템	.376	.371	.000***	.427	.542	.000***	3.375	2.670	.000***
브랜드이미지				.153	.124	.013*	.063	.096	.324
내부커뮤니케이션 × 브랜드이미지							.264	1.765	.012*
교육훈련 × 브랜드이미지							.067	.043	.416
보상시스템 × 브랜드이미지							.634	5.425	.000***
R <sup>2</sup>	.313			.310			.316		
R <sup>2</sup> 변화량	.329			.327			.324		
F증가분	43.062			37.167			18.236		
유의확률	.000***			.000***			.000***		

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

## 5. 결론

프랜차이즈 커피전문점의 일선에서 고객에게 서비스를 제공하는 종사원의 태도는 하나의 상품 가치로 인식되며, 이는 영업의 핵심이다. 이에 본 연구는 종사원들이 프랜차이즈 커피전문점의 경영성과에 큰 영향을 미친다는 점에 착안하여 프랜차이즈 커피전문점의 내부마케팅 활동과 고객지향성의 영향 관계와 브랜드이미지의 조절효과를 실증분석하고자 하였다. 실증분석의 결과를 요약하면 다음과 같다.

프랜차이즈 커피전문점의 내부마케팅 활동은 종사원의 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1의 검증결과, 내부마케팅 활동의 내부커뮤니케이션, 교육훈련, 보상시스템은 고객지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1을 채택되었다. 프랜차이즈 커피전문점의 내부마케팅 활동과 종사원의 고객지향성의 영향 관계에서 브랜드 이미지는 조절효과를 가질 것이라는 가설 2이 검증결과, 내부마케팅 활동과 고객지향성의 관계에서 내부마케팅의 내부커뮤니케이션과 보상시스템은 브랜드이미지에 의해 조절되고 있음을 확인하였다. 그러므로 가설 2는 부분채택되었다.

본 연구의 실증분석의 결과가 가지는 의미는 다음과 같다. 첫째, 프랜차이즈

커피전문점의 내부마케팅 활동은 종사원의 직접적인 고객 응대의 자세를 고객지향적인 업무 수행을 위한 동기부여가 될 수 있음을 확인하였다. 그러므로 프랜차이즈 커피전문점은 내부커뮤니케이션의 원활함을 위한 프로그램개발, 고객응대에 대한 지속적인 교육훈련 및 고객평가에 따른 성과급 지급 등의 보상제도를 통해 지속적인 내부마케팅활동과 내부마케팅 프로그램을 업종에 맞게 개발하고 실현하는 노력을 해야 할 것이다. 둘째, 브랜드이미지는 내부마케팅 활동과 고객지향성의 관계에서 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 이는 프랜차이즈 커피전문점의 브랜드 이미지의 중요성은 외부고객뿐만 아니라 내부고객인 종사원에게도 영향을 미치는 것을 증명하는 것이라고 할 수 있다. 따라서 프랜차이즈 커피전문점은 내부마케팅 활동과 브랜드 이미지 제고를 위한 지속적인 노력의 병행을 통해 종사원의 고객지향적 업무 수행의 고취를 할 수 있을 것으로 사료된다.

이상의 연구결과를 토대로 본 연구의 시사점은 기존의 내부마케팅 활동의 주요 대상인 대기업 중심의 백화점, 은행, 병원 등의 범위에서 확장하여 최근 일상생활에서 가장 많이 접할 수 있는 프랜차이즈 커피전문점을 대상으로 한 연구라는 점에서 학문적 기여를 했다고 할 수 있다. 또한, 프랜차이즈 커피전문점과 점차 대형화 되어가는 개인브랜드 커피전문점에서도 내부마케팅 활동이 활용 방안의 제시를 통해 종사원들 고객지향적 사고의 고취를 실현시킬 수 있다는 실무적 기여를 했다고 할 수 있다.

또한, 연구의 진행과정에서 나타난 연구의 한계점은 일부지역과 특정 프랜차이즈 커피전문점에 국한하여 표본을 추출함에 따라 연구결과의 일반화에는 다소 부족한 점을 지니고 있다. 향후 연구에서는 표본의 공간적 확대와 다양한 변수의 변화를 통해 프랜차이즈 커피전문점의 내부마케팅 활동에 대한 실무적 도움이 될 수 있는 연구결과를 기대한다.

## References

- [1] K. S. Chang, A Study on Effects of the Service Quality Factors of the Franchise Coffee shop on Customer Satisfaction and Customer Loyalty : Focused in Hollys Coffee, Kyonggi University, Master Thesis, (2015)
- [2] J. H. Lee, A study of Hypermarket Store Attributes Affecting Store Image and Customer Satisfaction: Focusing on Agricultural Products Consumer Behavior, Kyung Hee University, Master Thesis, (2013)
- [3] J. H. Moon, An Empirical Study on the Effects of Brand Equity of Overseas Franchise Coffee Shop on Customer Satisfaction and Brand Loyalty: Focused on Jeju Island, Sungkyunkwan University, Master Thesis, (2020)
- [4] E. A. Kim, A Study on the Space Design of the Franchise Coffee Shop, Gwangju University, Master Thesis, (2020)
- [5] KB Research Report, Current Status and Market Conditions of Coffee Shops, KB Financial Group Management Research Institute, (2019), pp.1-23.
- [6] M. Rafiq, P. K. Ahmed, Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension, Journal of Services Marketing, (2000), Vol.14, No.6, pp.449-462.  
DOI: <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- [7] D. H. Cheon, A Study on the Effects of Travel Agency's Internal Marketing on Job Satisfaction, Customer Orientation, and Management Performance, Kyonggi University, Doctoral Dissertation, (2009)
- [8] S. S. Baek, A Study on the Effects of Internal Marketing Elements on Internal Customer Satisfaction, Organizational Trust, and External Customer Orientation: Focused on the Effect of Internal Customer Satisfaction on Organizational Trust, Uiduk University, Doctoral Dissertation, (2016)

- [9] J. Conduit, F. T. Mavondo, How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation?, *Journal of Business Research*, (2001), Vol.51, No.1, pp.11-24.  
DOI: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00044-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00044-2)
- [10] K. H. Chung, I. H. Hwang, J. I. Sin, A Study on the Effects of Internal Marketing and Customer Orientation on Service Quality and Customer Satisfaction in the Public Enterprise, *The Academy of Customer Satisfaction Management*, (2007), Vol.9, No.1, pp.103-122.  
UCI: G704-000909.2007.9.1.007
- [11] J. K. Kim, A Study on the Impacts of Internal Marketing Strategies of Financial Institutions to the Job Satisfaction, Organizational Commitment and Business Performance of Bank Employees, Hoseo University, Doctoral Dissertation, (2016)
- [12] T. Y. Heo, Internal Branding: An Enabler of Customer Satisfaction Management in Korean Public Sector Companies, Hankuk University of Foreign Studies, Doctoral Dissertation, (2017)
- [13] J. Pfeffer, J. F. Veiga, Putting People First for Organizational Success, *Academy of Management Perspectives*, (1999), Vol.13, No.2, pp.37-48.  
DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1899547>
- [14] C. Gröonroos, Relationship Approach to Marketing Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface, *Journal of Business Research*, (1990), Vol.20, No.1, pp.3-11.  
DOI: [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90037-E](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90037-E)
- [15] R. M. Kowalski, Complaints and Complaining: Functions, Antecedents, and Consequences, *Psychological Bulletin*, (1996), Vol.119, No.2, pp.179-196.  
DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.179>
- [16] Y. J. Jeon, S. B. Lee, The Effects of Employees' Emotional Intelligence upon Job Satisfaction and Customer Orientation in the Deluxe Hotel, *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, (2011), Vol.25, No.3, pp.109-127.  
UCI: G704-001491.2011.25.3.012
- [17] C. G. Jang, Y. K. Cho, Y. T. Kim, The Study of Airline Cabin Crew's Positive Psychological Capital Effect on Job Attitude and Customer Orientation, *Journal of Tourism and Leisure Research*, (2014), Vol.26, No.7, pp.355-372.  
UCI: G704-000823.2014.26.7.027
- [18] T. H. Choi, J. H. Jeon, The Effect of the Brand Image on Customer Satisfaction & Revisit Intention in Foodservice Industry, *Journal of Foodservice Management*, (2007), Vol.10, No.4, pp.151-172.  
UCI: G704-SER000002017.2007.10.4.015
- [19] K. L. Keller, Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands, *Marketing Science Institute*, (2001), Vol.1, No.107, pp.1-38.
- [20] J. W. Im, B. J. Kim, A study on the Relationship Development Process in Brand Community : Focusing on the Community Path and Brand Path, *Korean Journal of Marketing*, (2009), Vol.24, No.1, pp.203-230.  
UCI: G704-000341.2009.24.1.009
- [21] Y. S. Lee, A Study on the Customer Satisfaction and the Repurchase Intention using the Market Segmentation of Travel Agency Brand Image, Chungwoon University, Master Thesis, (2010)
- [22] M. D. Hartline, J. G. Maxham III, D. O. Mckee, Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer-Contract Service Employees, *Journal of Marketing*, (2000), Vol.64, No.2, pp.35-50.  
DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.2.35.18>
- [23] I. S. Lee, A Study on the Effect of Internal Marketing of Restaurant Companies on Job Satisfaction and Customer Orientation, *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, (2009), Vol.23, No.4, pp.347-363.  
UCI: G704-001491.2009.23.4.009
- [24] B. S. Kim, Effects of Types of GMO Risk Communication Frame on Emotion and Purchase Intention of Customers : Moderating Effects of Risk Perception Attitude, Knowledge and Brand Image, Kyung Hee University, Doctoral Dissertation, (2019)