

The Relationships among CEO's Role, Internal Marketing, Market Orientation, Patient Satisfaction, and Hospital Image

Seung-Hee Shin*, Jae-Ik Shin**

*Doctor of Business Administration, Gyeongsang National University Hospital, Jinju, Korea

**Professor, Dept. of Distribution, Gyeongnam National University of Science and Technology, Jinju, Korea

[Abstract]

This study examines the relationship between internal marketing, market orientation, patient satisfaction, and hospital image, and especially focuses on the effect of CEO's role on internal marketing at a local national university hospital. A survey was conducted using the convenient sampling technique and 222 questionnaires excluding unreliable replies were used in the final analysis for the hypothesis testing. SPSS 21.0 was used for the basic analysis of the collected data, and confirmatory factor analysis was performed for reliability and validity using AMOS 21.0. Path analysis was performed for the hypothesis testing. The results of this study are as follows: First, the role of CEO positively affects internal marketing. Second, internal marketing has a positive effect on market orientation, and leadership is the most influential factor of internal marketing. Third, market orientation has a positive effect on patient satisfaction and hospital image, which are non-financial organizational performance. Therefore, internal marketing plays a major role in improving market orientation, patient satisfaction, and hospital image, and it is identified that the activation of internal marketing depends on the support of CEO in hospitals.

▶ **Key words:** CEO's role, Internal marketing, Market orientation, Patient satisfaction, Hospital image

[요 약]

본 연구는 내부마케팅, 시장지향, 환자만족, 병원이미지 간의 관계를 조사하고 특히 지역 국립 대학 병원의 내부 마케팅에 대한 CEO의 역할의 영향에 초점을 둔다. 편의표본추출법으로 설문조사를 실시하였으며, 불성실한 답변을 제외한 222개의 설문지가 가설 검정을 위해 최종 분석에 사용되었다. 수집된 데이터의 기본 분석은 SPSS 21.0을 사용하였으며, AMOS 21.0을 사용하여 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해 확인요인분석을 실시하였다. 가설 검정을 위해 경로분석을 실시하였다. 본 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, CEO의 역할은 내부마케팅에 긍정적인 영향을 미쳤다. 둘째, 내부마케팅은 시장지향성에 긍정적인 영향을 미치며 리더십은 내부 마케팅의 가장 영향력 있는 요인이다. 셋째, 시장지향성은 비재무적 조직성과인 환자만족과 병원이미지에 긍정적인 영향을 미쳤다. 따라서 내부마케팅은 시장지향성 및 환자만족과 병원이미지의 향상에 중요한 역할을 하며, 내부마케팅 활성화는 병원 CEO의 지원에 달려있는 것으로 확인된다.

▶ **주제어:** CEO의 역할, 내부마케팅, 시장지향성, 환자만족, 병원이미지

- First Author: Seung-Hee Shin, Corresponding Author: Jae-Ik Shin
- *Seung-Hee Shin (shshin1214@gnu.ac.kr), Gyeongsang National University Hospital
- **Jae-Ik Shin (sji@gntech.ac.kr), Dept. of Distribution, Gyeongnam National University of Science and Technology
- Received: 2020. 12. 16, Revised: 2021. 01. 18, Accepted: 2021. 01. 20.
- Ph.D. thesis of Seung-Hee Shin is summarized and revised

I. Introduction

최근 인공지능 의료기기 왓슨도입과 의료계의 빅 데이터 활용은 가속화 되고 있는 고령화 시대에서 질병의 예방 관리 및 향후 치료 방향의 설정에 유용한 정보로 활용되어 질 수 있어 병원 최고경영자의 중요 관심으로 자리 잡고 있다. 2015년 보건복지부 조사결과에 의하면, 국민의 기술영역별 사회문제 해결 기대치 중 건강 및 의료에 대한 기대치는 54.0%로 매우 높은 것으로 나타났다. 또한, 의료기관에 대한 객관적 정보가 넘쳐나고 스마트해지는 고객들이 증가하는 시점에서 병원도 다양화 및 고급화된 의료수요에 대응하기 위한 의료선진화 필요 등 의료기관에서의 핵심 의료서비스 품질은 물론 경영학적인 관점에서 고객만족 및 의료기관의 이미지 제고를 위해 힘써야 한다.

만족도가 높은 내부고객(직원)은 양질의 서비스를 제공하여 외부고객을 만족시키려고 하는 고객지향적인 사고를 하게 되고, 이는 결국 조직의 이미지가 향상되어 성과로 이어져 경쟁우위를 만들어 낼 수 있으며, 장기적 성장으로 이어질 수 있다[1]. 내부고객이 우수하고 양질의 서비스를 제공하기 위한 조직의 지원 프로그램이 없으면 외부고객과의 지속적 관계유지와 고객만족은 아무 의미가 없다고 할 수 있다[2].

병원은 단순한 작업에서부터 환자치료의 전문적이고 체계적인 계획 및 추후 관리에 이르기까지 모든 것이 인적자원에 의존하여 전체 의료 시스템과 관련된 활동에 종사하는 조직으로 볼 수 있다. 병원에서 근무하는 간호사는 의사의 조언에 따라 독립적이고 전문적인 간호 활동을 수행할 뿐만 아니라 직접 서비스를 제공하기도 하며, 병원에서 환자와 가장 많은 접촉을 하고 있어 환자의 삶에 즉각적인 위협을 가할 수 있다. 따라서 간호사의 중요성은 부인할 수 없으며 의료 품질에 대한 간호사의 자질과 역량의 영향은 무시할 수 없다[3].

공공의료기관을 포함한 대부분의 병원장은 사실상 경영능력을 갖춘 인재로 선발되기보다는 의사들의 수장이 임기제로 병원장을 맡아온 것이 관례이다. 따라서 경영자로서의 자질이나 역량, 리더십은 병원장 임명에 있어 고려대상은 아니었다. 하지만 의료계에도 새로운 환경에 적절히 대응할 수 있고, 다양해진 의료수요에 신속히 대응하며 변화와 개혁에 따른 경쟁력을 갖춘 리더를 요구하고 있다. 병원의 의료수준 향상과 조직성과는 물론 내부고객 만족도 문제도 자연스럽게 병원장의 리더십에 대한 관심으로 집중되고 있다. 이처럼 최고경영자의 역할이 내부마케팅에 미치는 영향은 상당히 강력하다고 할 수 있지만

특히 의료기관을 대상으로 한 연구는 찾아보기 어렵다.

본 연구는 의료기관의 지속적인 성장을 위해 내부만족도에 큰 영향을 미치는 것으로 볼 수 있는 병원장의 리더십을 조사하여 기존연구와 비교하여 보고 내부마케팅과의 인과관계를 실증분석해 보고자 하는 점에서 매우 의미가 있을 것이다. 또한, 내부마케팅의 개념을 보다 체계화하여 실질적인 측면을 강조하는 시장지향성이 내부마케팅을 실천하는 전략으로서의 영향 관계를 실증분석을 통하여 규명해 보고자 한다. 따라서 본 연구에서는 의료기관에서의 최고경영자역할, 내부마케팅요인, 시장지향성, 환자만족, 병원이미지 간의 영향관계를 살펴보고, 향후 의료기관의 나아가야 할 방향을 제시하고자 한다.

II. Theoretical Background and Hypothesis

1. CEO's Role

의료기관의 경영자는 병원경영의 과정에서 미래지향적이고 거시적 그림을 이해하고 확인할 수 있어야 한다. 또한, 경영자의 리더십은 병원 내부조직원들의 업무만족도에 영향을 미치게 되므로 조직원의 사기 진작과 긴밀한 관계가 있고, 그로 인한 병원의 경영성과에 영향을 미치게 된다.

최고경영자는 내부고객에게 강력한 동기부여를 진작시켜 주며, 개방된 의사소통 채널을 통해 비전과 철학을 공유함으로써 조직성과를 달성할 수 있도록 한다[4]. 그들은 내부마케팅의 하위요인 중 하나인 내부의사소통을 통하여 조직의 긍정적 이미지를 창출하고 있음을 알 수 있다[5]. 그리고 Men[6]은 리더의 변혁적 의사소통은 내부고객의 동기부여에 중요한 영향을 미친다고 하였고, To et al.[7]은 경영층의 몰입이 내부 서비스-수익 사슬을 이끌어가며, 내부마케팅에 대한 그들의 몰입이 조직원의 업무태도에 영향을 미치기 때문에 커뮤니케이션의 비공식적인 채널을 효과적으로 활용해야 한다고 하였다. 또한 최승윤과 김효경[8]은 리더십이 직무만족과 업무프로세스에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 경영층이 주도하는 내부마케팅 전략은 조직문화에 긍정적인 영향을 미치고, 나아가 조직성과를 달성한다고 하였다[9]. 따라서 최고경영자의 역할은 내부마케팅 전략이 잘 실행될 수 있는 조직문화를 구축하는데 많은 노력을 해야 할 것이다.

2. Internal Marketing

내부마케팅은 고객에게 서비스를 제공하고자 하는 유능한 직원을 고용, 교육 및 동기 부여하는 과업이다. 유능한 관리자들은 조직 내부마케팅 활동이 조직 외부마케팅보다 더 중요할 수 있다고 인식한다. 따라서 조직의 구성원들이 탁월한 서비스를 제공할 준비가 되기 전에 외부고객에게 탁월한 서비스를 약속하는 것은 의미가 없다[10]. 내부마케팅 개념은 조직구성원을 고객으로 간주하는 경영철학이자 직원 충성도와 조직의 헌신을 얻기 위해 조직원의 욕구를 잘 충족시킬 수 있는 직무를 제공하는 개발 전략이며, 커뮤니케이션 프로세스이며, 고객중심의 조직문화를 창출하는 것이다[11].

De Bruin-Reynolds et al.[12]은 내부마케팅을 내부고객인 직원들에게 동기를 부여하고 강한 의지를 심어 줌으로써 조직에 대한 충성도와 더불어 고객을 만족시킬 수 있는 양질의 서비스와 가치창출, 성과창출을 위한 일련의 활동을 의미한다고 주장하였다. 또한, 강현국[13]은 의료기관에서의 내부마케팅 목표는 의료서비스를 정착시키기 위해 직원들이 고객 지향적이고 서비스 지향적으로 되도록 동기부여를 시키기 위한 구체적인 전략이라고 주장하였다.

Chen et al.[14]은 내부마케팅의 구성 요인의 경영자 지원, 인적자원관리, 외부커뮤니케이션, 내부커뮤니케이션, 교육과 훈련 등이 직무만족도 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 모든 요인이 직무만족도와 조직몰입에 유의한 영향을 미치며, 요인 중 내부커뮤니케이션이 가장 큰 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 최현정 등[15]은 내부마케팅 요인인 경영충지원, 내부커뮤니케이션, 교육 및 훈련, 권한위임, 보상제도, 복리후생 및 근무환경 요인들 모두 직무만족, 조직몰입, 고객지향성에 유의한 정의 영향을 미치는 것을 확인하였다.

내부마케팅과 후행변수와의 영향 관계의 선행연구들을 살펴보면, 내부마케팅과 조직유효성, 내부마케팅과 경영성과, 내부마케팅과 직무만족 및 외부마케팅 성과, 내부마케팅과 직무만족 및 조직몰입, 내부마케팅과 조직역량 및 충성도 등이 있다[16]. 이들 연구는 크게 두 가지 방향으로 나누어진다. 하나는 조직구성원 관련 결과에 초점을 두고, 다른 하나는 고객 관련 결과에 초점을 둔다. 동기부여, 직무만족, 직무몰입, 조직몰입, 내부고객 충성도 등은 조직원 관련 내부마케팅의 후행변수로, 서비스품질, 경영성과, 고객지향성, 고객충성도, 시장지향성 등은 고객 관련 내부마케팅의 후행변수로 구분할 수 있다. 또한 조직의 혁신능력은 종업원 노하우를 구체화하고 탁월한 고객

가치를 달성하는 조직능력이며, 이를 위한 조직문화가 형성되어야 한다[17]. 이와 같은 조직문화는 최고경영자의 역할에 의해 영향을 받을 수 있으며 내부마케팅 활동이 혁신적인 조직능력을 강화할 수 있을 것이다.

따라서 최고경영자의 역할과 내부마케팅과의 영향관계를 확인하기 위해 다음의 가설을 설정하였다.

H1: 최고경영자의 역할이 내부마케팅에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. Market Orientation

최근 시장지향성을 전략적 관점으로 해석하기 시작하면서 다양한 성과요인과의 영향 관계를 규명하는 연구가 활발히 진행됨에 따라, 시장지향적 조직문화는 조직의 지속적 경쟁우위를 위한 핵심 결정 요소로 자리매김하고 있다[18]. 시장지향성은 마케팅 분야에서의 논의에서 출발하였으며, 마케팅개념이 마케팅의 기능과 최종고객만을 강조하고, 조직의 경영 효율화에 실질적인 기여를 하지 못한다는 한계를 극복하고자 하는 차원에서 마케팅개념을 보다 체계화한 개념으로 실질적인 측면을 강조하면서 등장하게 되었다[19]. 높은 수준의 시장지향성의 실행과 내부화가 기업의 재무적 성과와 고객서비스 성과를 달성한다고 하였다[20]. 시장지향성의 내부화는 내부마케팅활동의 활성화에 영향을 받을 수 있을 것이다.

Narver & Slater[21]는 시장지향성의 구성요소를 고객지향성, 경쟁자지향성, 기능 간 조정 즉 부서 간 협조로 정의하였다. 고객지향성이란 고객들에게 탁월한 가치를 지속적으로 제공하기 위하여 고객을 충분히 이해하는 것을 말한다. 경쟁자지향성이란 조직이 현재의 고객은 물론, 잠재적 경쟁자의 단기적인 강점과 약점을 파악하고 장기적인 능력과 전략에 대해 이해하는 것을 의미한다. 부서 간 협조란 고객과 경쟁자에 관한 정보를 바탕으로, 모든 인적, 물적 자원을 조직자원의 융합 및 조정을 통해 목표고객을 만족시킬 수 있는 가치를 증대하는 활동을 의미한다.

조정환 등[22]은 시장지향성(고객지향성, 경쟁자 지향성)에 영향을 줄 수 있는 선행요인으로 내부마케팅(경영충지원, 권한위임, 내부커뮤니케이션, 보상제도)을 제시하였고, 내부마케팅은 시장지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하면서 내부마케팅이 적절히 시행될 때 시장지향적인 조직문화가 정착되어 시장 경쟁에서 경쟁우위를 선점할 수 있다고 하였다. Zaman et al.[23]은 내부마케팅이 시장지향성에 중요한 영향을 미친다는 것을 확인하였고, 관리자들은 시장에서의 경쟁력을 확보하고 유

지하기 위해 내부마케팅 프로그램에 집중해야 하며, 또한, 직원들에게 동기를 부여하고 직원들이 조직의 자산을 깨닫고 직원들의 충성도를 높이는 데 더 중점을 두어야 한다고 제안하였다.

따라서 내부마케팅과 시장지향성의 영향관계를 확인하기 위해 다음의 가설을 설정하였다.

H2: 내부마케팅이 시장지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

4. Patient Satisfaction

지난 수십 년 동안 병원은 환자의 관점을 기반으로 한 품질 개선 전략 및 활동을 개발하고 구현함으로써 환자 중심의 의료 개선에 노력해 왔다. 특히, 환자 만족도는 보건 의료 제공자의 성과를 평가할 때 중요한 쟁점이 되어왔다 [24]. 최근 병원마다 혁신조직을 중심으로 고객의 의견을 반영하여 불만족 요인을 해결하려는 서비스 디자인 활동이 활발히 이루어지면서 고객을 위한 서비스 활동으로 새로운 시대를 맞이하고 있다[25]. 한편, 의료기관 간의 경쟁심화로 인해 의료서비스 수준은 표준화되어지고, 획기적인 차별화도 쉽게 진입장벽이 무너져 비차별화되고 있어 환자들이 서비스를 객관적 근거로 구별하기 어려운 상황에서 만족도는 더욱 중요하게 간주되고 있다.

문준환 등[26]은 고객만족의 선행요인으로 서비스 가치를 제시하면서 고객만족과의 관계에 긍정적 영향을 미친다고 하였다. Meterko et al.[27]은 팀워크 문화는 입원환자 만족에 정의 영향을 미쳤으나, 관료적 문화는 부의 영향을 미친다는 것을 확인하였으며, 다수의 선행연구에서 조직문화가 고객 만족에 영향을 미치는 것을 확인하였다[28]. 또한 신동선과 이재희[29]는 고객만족의 선행요인으로 조직문화유형(관계지향문화, 혁신지향문화, 과업지향문화, 위계지향문화)과 의료서비스 질을 제시하여 연구하였고, 과업지향문화만 고객만족에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 서비스 질은 고객만족에 유의한 정의 영향을 미친다고 하였다.

따라서 시장지향성과 환자만족과의 영향관계를 확인하기 위해 다음의 가설을 설정하였다.

H3: 시장지향성이 환자만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

5. Hospital Image

병원의 이미지는 환자가 특정 병원의 여러 가지 요인들에 대해 가지고 있는 신념이라고 할 수 있으며, 환자들은 병원에 대한 다양한 정보와 경험을 근거로 병원 이미지를 형성하기 때문에 병원이미지는 의료서비스에 대한 환자들의 만족과 병원에 대한 신뢰, 병원을 이용하려는 고객들의 선호도를 증대시킬 수 있고, 이는 병원의 경영성과로 직결될 수 있다[30]. 또한 병원이미지가 긍정적으로 형성되면 내부직원들도 병원에 대한 소속감과 자부심이 높아짐으로써 총체적인 만족도 향상을 통한 병원의 경영성과에도 영향을 미칠 수 있는 것이다[31].

조직은 시장지향성을 통해 고객과 관련된 기회와 문제를 해결하며 시장지향성이 조직의 내부역량에 집중할 수 있도록 프로세스, 관리체계, 조직을 발전시켜나가는 활동이기 때문에 치열한 경쟁 환경에서 차별화를 추구하고, 조직 이미지 형성에 영향을 미칠 수 있다[32]. 또한, 조직 내 부서 간 기능적 협업을 통해 고객가치 실현이 이루어지지 않는다면 고객 만족과 유지에 해로울 수 있다[33]. 김재열과 최경식[31]은 서비스지향성과 구성원 만족과 유지를 병원이미지의 선행요인으로 제시하여 병원이 의료서비스를 지향하고 내부고객이 만족하면 병원이미지가 좋아진다고 하였다.

Guo & Wang[34]은 시장지향성을 세 가지 하위요소 즉 고객지향성, 경쟁자지향성, 내부 기능적 지향성으로 구분하여 고객의 만족과 고객유지에 대한 연구를 하였는데, 고객지향성, 경쟁자지향성이 각각 고객만족에 긍정적 영향을 미치지만, 내부 기능적 지향성 요인은 고객 만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그들은 이러한 연구를 통해 조직의 시장 지향적 전략의 중요성을 강조하고 있다.

따라서 시장지향성과 병원이미지의 영향관계를 확인하기 위해 다음의 가설을 설정하였다.

H4: 시장지향성이 병원이미지에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

III. Research Methodology

3.1 Research model

앞장에서 선행연구의 개념과 인과관계를 검토하고, 이를 바탕으로 (Fig. 1)과 같은 연구모형을 제시하였다. 연구모형에서는 연구변수 간의 인과관계를 표시하였다. 먼

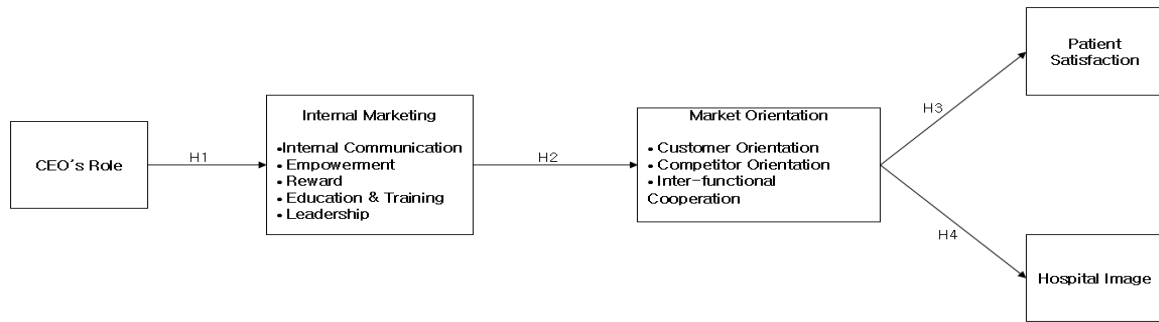


Fig. 1. Research Model

저, 최고경영자역할을 내부마케팅의 영향 변수로 가설 1(H1)을 설정하였다. 다음으로 내부마케팅(내부커뮤니케이션, 권한위임, 교육과 훈련, 보상, 리더십)을 시장지향성의 영향변수로 가설2(H2)를 설정하였으며, 마지막으로 시장지향성이 조직성과의 환자만족, 병원이미지에 대한 영향 관계를 분석 하고자 가설3(H3) 및 가설4(H4)를 설정하였다.

3.2 Measurement item

본 연구에 사용된 연구변수의 설문문항은 관련 선행연구들을 토대로 수정 및 보완하였으며, 7점 리커트(Likert scale) 유형으로 측정되었다. 최고경영자의 역할은 다양하게 연구되고 있지만, 명확한 목표를 제시하여 조직원들에게 목표 달성을 자극하고, 조직원들을 의사결정에 참여시켜, 문제해결 및 경영자 스스로 목표를 향해 매진하는 것으로 정의되며(6개 항목), Levin[4]과 Sebastiao et al.[5]의 연구를 참조하였다.

내부마케팅 요인은 조직원 만족, 개인 역량개발, 시장지향적 행동에 동기를 부여하고 나아가 조직성과에 영향을 미칠 수 있는 요인이라 할 수 있다. 내부커뮤니케이션은 조직구성원 간의 업무협조, 정보공유, 부서 간 소통 정도(5개 항목), 권한위임은 조직구성원에게 주어진 업무의 자율성, 권한, 책임(5개 항목), 보상은 조직구성원의 성과달성과 연계된 인센티브, 공정한 인사(4개 항목), 교육과 훈련은 조직구성원의 역량개발과 관련된 훈련 및 교육프로그램(5개 항목), 리더십은 경영진이 조직구성원의 성과 달성을 위한 동기부여, 비전제시(5개 항목) 등으로 정의하였다. Chen et al.[14] 및 최현정 등[15]의 연구를 참조하였다.

시장지향성을 경쟁자들의 역량 및 전략을 수집하고 이해하며, 목표 고객들의 욕구를 만족시키기 위하여 조직 내부의 모든 부서 간의 협조를 통해 시너지 효과를 창출하는 활동으로 정의하였다. 고객지향성은 조직구성원 간의 업무협조, 정보공유, 부서 간 소통 정도(6개 항목), 경

쟁자지향성은 조직구성원의 역량개발과 관련된 훈련 및 교육프로그램(4개 항목), 부서간 상호협조는 경영진이 조직구성원의 성과 달성을 위한 동기부여, 비전 제시(4개 항목) 등으로 정의하였다. Narver & Slater[21]의 연구를 참조하였다.

환자만족은 간호사가 지각하는 병원에서 제공 되어지는 의료, 투약 및 검사, 행정서비스, 시설 및 장비, 전반적 만족도(5개 항목), 병원이미지는 간호사가 지각하는 병원에 대한 친근감, 직원 친절도, 수준 높은 의료기술로 안심할 수 있는 병원(5개 항목) 등으로 구성하였다. Mitropoulos et al.[24] 및 김재열과 최경식[31]의 연구를 참조하였다.

3.3 Survey procedure

본 연구는 경남 C시에 소재하고 있는 대학병원에 근무하는 현 병원 근무 경력이 1년 이상이며, 연구의 목적을 이해하고 참여를 동의한 간호사를 대상으로, 설문조사를 통해 내부마케팅이 시장지향성에 미치는 영향과 시장지향성이 환자만족 및 병원이미지에 어떠한 영향을 미치는지를 확인하고 그에 따른 마케팅의 전략적 시사점을 제시하는데 연구의 초점을 두고 있다. 본 연구의 표본추출방법은 편의표본추출법을 이용하였고, 설문조사 기간은 2017년 4월 17일에서 4월 28일까지 실시하였다. 설문조사는 총 250부의 설문지를 배포하여 미회수 설문지와 응답이 불성실하게 작성된 설문지를 제거한 결과 228부가 가설 검정을 위한 최종 분석에 사용되었다. 설문은 7점 리커트(likert scale) 유형으로 측정하였으며, '전혀그렇지않다(1점) ~ 매우그렇다(7점)'로 하였다. 수집된 자료의 기초분석을 위해서 SPSS 21.0을 사용하였고, 또한, AMOS 21.0을 이용하여 신뢰성 및 타당성 검증을 위해 확인적 요인 분석을, 가설검증을 위하여 경로분석을 실시하였다.

Table 1. Confirmatory Factor Analysis

Construct		Item	Std. Estimate	S.E.	C.R.	Chronbach'α	Composite Reliability	AVE
CEO's Role		---> cr1	0.829	0.049	16.831	0.950	0.991	0.739
		---> cr2	0.879	0.046	20.942			
		---> cr3	0.934	0.044	23.818			
		---> cr4	0.895					
		---> cr5	0.776	0.053	16.434			
		---> cr6	0.856	0.039	23.608			
IM	Internal Communication	---> ic1	0.826	0.076	13.443	0.901	0.981	0.659
		---> ic2	0.811	0.083	13.107			
		---> ic3	0.845	0.080	13.909			
		---> ic4	0.748					
		---> ic5	0.826	0.077	13.533			
	Empowerment	---> em1	0.877	0.063	14.901	0.916	0.987	0.779
		---> em3	0.868	0.050	19.057			
		---> em4	0.897					
		---> em5	0.889	0.049	19.846			
	Reward	---> re1	0.707	0.083	9.874	0.830	0.980	0.691
		---> re2	0.794	0.071	10.997			
		---> re3	0.831	0.073	11.582			
		---> re4	0.972					
	Education & Training	---> et1	0.782	0.060	15.133	0.931	0.988	0.710
		---> et2	0.824	0.057	16.571			
		---> et3	0.861	0.041	24.254			
		---> et4	0.864					
		---> et5	0.879	0.057	18.841			
	Leadership	---> le1	0.919	0.033	26.201	0.955	0.992	0.806
		---> le2	0.930					
---> le3		0.911	0.038	25.183				
---> le4		0.860	0.042	21.162				
---> le5		0.867	0.041	22.285				
MO	Customer Orientation	---> cu1	0.853	0.059	16.332	0.949	0.989	0.750
		---> cu2	0.901	0.059	17.907			
		---> cu3	0.902	0.063	16.608			
		---> cu4	0.896	0.059	17.888			
		---> cu5	0.812	0.056	17.485			
		---> cu6	0.827					
	Cometitor Orientation	---> co1	0.808	0.045	19.672	0.948	0.991	0.830
		---> co2	0.931	0.040	24.233			
		---> co3	0.940	0.031	30.804			
		---> co4	0.957					
	Inter-functional Cooperation	---> dc1	0.803	0.046	17.675	0.926	0.989	0.748
		---> dc2	0.851	0.042	20.367			
		---> dc3	0.866	0.041	21.528			
		---> dc4	0.934					
OP	Patient Satisfaction	---> cs1	0.926	0.056	19.942	0.935	0.985	0.745
		---> cs2	0.844					
		---> cs3	0.863	0.055	19.760			
		---> cs4	0.763	0.070	14.190			
		---> cs5	0.909	0.055	19.501			
	Hospital Image	---> hi1	0.830	0.062	16.269	0.907	0.983	0.654
		---> hi2	0.771					
		---> hi3	0.764	0.070	14.684			
		---> hi4	0.871	0.078	15.033			
		---> hi5	0.802	0.075	12.841			

$\chi^2(df)=1,259.766(1,086)$, $p=0.000$, $CMIN/DF=1.160$, $RMSEA=0.027$, $GFI=0.841$, $IFI=0.987$, $TLI=0.983$, $CFI=0.987$

*IM: Internal Marketing, MO: Market Orientation, OP: Organizational Performance

Table 2. Correlation Analysis

	Mean	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	4.433	.860										
2	4.409	.576	.812									
3	4.034	.671	.772	.883								
4	3.789	.564	.621	.670	.831							
5	4.671	.594	.672	.639	.612	.843						
6	4.140	.703	.653	.709	.663	.728	.898					
7	4.985	.581	.609	.479	.378	.617	.594	.866				
8	4.066	.675	.593	.659	.569	.613	.728	.496	.911			
9	4.340	.666	.670	.699	.617	.636	.738	.547	.750	.865		
10	4.349	.679	.596	.599	.527	.595	.648	.568	.596	.688	.863	
11	4.389	.664	.627	.641	.567	.625	.664	.610	.606	.709	.794	.809

*Bold is the square root of AVE. **All correlation coefficients are significant at the 0.01 level.

1: CEO's Role, 2: Internal Communication, 3: Empowerment, 4: Reward, 5: Education & Training, 6: Leadership, 7: Customer Orientation, 8: Competitor Orientation, 9: Inter-functional Cooperation, 10: Patient Satisfaction, 11: Hospital Image

IV. Empirical Analysis

4.1 Sample characteristics

최종 분석에 사용된 설문지는 228부이며, 표본의 특성을 살펴보면 간호사의 성별은 여성이 94.3%로 대부분 차지하며, 연령은 20대가 167명(73.2%)으로 비중이 높은 편이고, 근속연수는 3년 미만이 156명(68.4%)으로 가장 많은 비중을 차지하며, 월평균 소득은 150~200만원 미만이 112명(49.1%)로 가장 높은 비중을 차지하는 것으로 나타났다.

4.2 Validity and reliability of measures

분석결과 모형 적합도 지수는 $\chi^2=1259.766$, $DF=1086$, $p=0.000$, $CMIN/DF=1.160$, $GFI=0.841$, $IFI=0.987$, $TLI=0.983$, $CFI=0.987$, $RMSEA=0.027$ 로 전반적으로 모형이 적합한 것으로 판단된다. 모형의 설명력을 나타내는 GFI값과 AGFI값은 0.841과 0.791로 나타나 기준치에 다소 못 미치지만, 나머지 증분적합지수인 IFI값, TLI값, CFI값이 각각 0.987, 0.983, 0.987로 나타나 기준치를 충족하였다. 또한, 표준화계수가 0.707 이상을 상회하고 있어 각 변수의 단일차원성이 확보되었으며, 구성개념신뢰도가 0.980(보상) 이상으로 나타나 0.7을 상회하여 각 변수에 대한 측정문항의 설명력이 확인되었다. 그리고 각 변수에 대한 측정항목의 내적일관성을 확인하기 위해 Cronbach's α 검정 결과 0.830(보상) 이상으로 나타나 내적일관성이 양호하다고 할 수 있다. 전체 확인요인 분석 결과는 (Table 1)과 같다.

본 연구에서의 단일차원성이 입증된 각 변수들 간의 방향과 연관성을 비롯한 판별타당성(discriminant validity)을 검정한 결과는 (Table 2)와 같다. 판별타당성은 두 변수의 상관계수 값이 어느 두 변수의 AVE의 제곱근 값보다 적어야만 타당성이 확보되며[35], Hair et

al.[36]은 상관계수 값이 0.9를 상회하지 않을 경우 다중 공선성문제가 없으며, Kline[37]은 상관계수 값이 0.85 이하일 경우 판별타당성이 확보된다고 하였다. 본 연구의 변수별 기준치는 각 변수에 속하여 있는 정제된 문항들을 사용하였고, 변수들 간의 상관계수가 0.378(고객지향성/보상)에서 0.794(병원이미지/환자만족)로 나타났으며, 가장 낮은 AVE제곱근은 0.809(병원이미지)로 나타났다. 따라서 본 연구에 사용된 변수들 간의 판별타당성은 확보되었다고 볼 수 있다.

4.3 Hypothesis testing

경영자역할, 내부마케팅, 시장지향성, 환자만족, 병원 이미지 간의 연구가설을 검정하기 위해 AMOS 21.0을 사용하여 구조방정식 분석을 실시하였으며, 그 결과는 (Fig. 2)와 같다. (Table 3)과 (Fig. 2)는 2차 구조모델(second-order structural model) 분석의 결과이다. 이론적 배경과 가설에서 설명된 내부마케팅과 시장지향성은 2차 구조요인이기 때문에 선행연구의 가설검정 방법을 사용하였다[38]. 경로모형의 적합도지수를 살펴본 결과, 카이제곱과 자유도는 각각 1,230.476과 1,111이며, p 값은 0.007로 나타나 모형이 전반적으로 적합한 것으로 판단된다. CMIN/DF값, RMSEA값도 각각 1.108과 0.022로 기준치를 충족하기 때문에 모형이 전반적으로 적합한 것으로 판단된다. 경로모형의 설명력을 나타내는 GFI값이 0.845로 나타나 기준치에 다소 못 미치지만, 나머지 증분적합지수인 IFI값, TLI값, CFI값이 각각 0.991, 0.989, 0.991로 나타나 기준치를 충족하였다.

첫째, 최고경영자역할과 내부마케팅 간의 영향 관계에 관한 가설(H1)검정 결과를 살펴보면, 최고경영자역할이 내부마케팅에 정(+의) 영향을 미칠 것이라는 가설 H1을 검정한 결과, 경로계수=0.765, $t=10.069$ 로 나타나 유의수준 1%에서 유의하게 나타나 채택되었다.

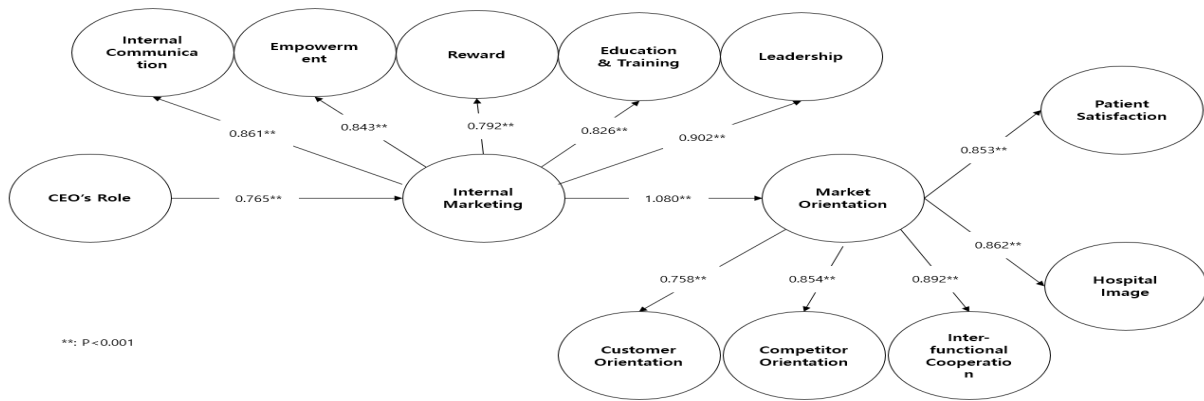


Fig. 2. Path Model

Table 3. The Results of Hypothesis Testing

	Path	Std. estimate	S.E.	t-value	p-value	Result
H1	CEO's role → Internal marketing	0.765	0.059	10.069	0.000	Accepted
H2	Internal marketing → Market orientation	1.080	0.098	9.198	0.000	Accepted
H3	Market orientation → Patient satisfaction	0.853	0.153	8.919	0.000	Accepted
H4	Market orientation → Hospital image	0.862	0.131	9.261	0.000	Accepted
$\chi^2(df)=1,230.476(1,111)$, CMIN/DF=1.108, RMSEA=0.022, GFI=0.845, IFI=0.991, TLI=0.989, CFI=0.991						

둘째, 내부마케팅과 시장지향성 간의 영향 관계에 관한 가설(H2) 검정 결과를 살펴보면, 내부마케팅은 시장지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 H2를 검정한 결과, 경로계수=1.080, t=9.198로 나타나 유의수준 1%에서 유의하게 나타나 채택되었다. 내부마케팅 요인의 내부커뮤니케이션(0.861), 권한위임(0.843), 보상(0.792), 교육과 훈련(0.826), 리더십(0.902) 중 리더십이 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 나타났다.

셋째, 시장지향성과 조직성과 간의 영향 관계에 관한 가설(H3~H4)검정 결과를 살펴보면, 시장지향성은 환자만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 H3을 검정한 결과, 경로계수=0.853, t=8.919로 나타나 유의수준 1%에서 유의하게 나타나 채택되었다. 시장지향성의 하위요인인 고객지향성(0.758), 경쟁자지향성(0.854), 부서간 상호협조(0.892) 중에서 부서간 상호협조가 환자만족에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 시장지향성은 병원 이미지에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 H4의 가설을 검정한 결과 경로계수=0.862, t=9.261로 나타나 유의수준 1%에서 유의하게 나타나 채택되었다.

V. Conclusions

본 연구는 새로이 개원하는 대학병원 간호사들을 대상으로 최고경영자의 역할, 내부마케팅, 시장지향성, 환자만족,

병원이미지 간의 영향 관계를 실증적으로 검정한 것으로 첫째, 최고경영자의 역할이 내부마케팅에 미치는 직접 효과를 알아보았고, 둘째, 내부마케팅이 시장지향성에 미치는 영향 관계를 알아보았다. 셋째, 시장지향성이 환자만족과 병원이미지에 각각 미치는 영향을 알아보았다. 본 연구 결과의 이론적 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 최고경영자역할은 내부고객(간호사)만족으로 이어지며, 내부고객만족을 통하여 경영성과로 연결되는 것을 확인하였다. 연구결과 간호사들이 인식하는 최고경영자역할은 7점 만점으로 평가한 결과 4.43점이며, 조직원의 내부만족도를 실행하는 내부마케팅에도 최고경영자의 역할이 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 변혁적 리더십이 직무만족에 영향을 미친다고 한 Kara et al.[39]의 연구 결과와 일치한다. 병원의 변화와 혁신을 위해서는 최고경영자의 적극적인 참여와 추진력, 간호사의 이해와 능동이고 적극적인 참여가 필요하며, 특히 최고경영자의 리더십 발휘 유무에 따라 경쟁병원에서 볼 수 없는 협력적 조직문화가 개발될 수 있다.

둘째, 내부마케팅이 시장지향성에 미치는 중요한 요인임을 확인하였다. 내부마케팅이 시장지향성에 미치는 영향 중 리더십이 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났지만 보상시스템은 상대적으로 낮은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 내부마케팅이 시장지향성에 긍정적 영향을 미친다는 선행연구들[23]과 일치한다는 것을 보여준다. 새로이 개원하는 환경에서의 근무환경이 상

대적으로 경력이 낮은 간호사가 많기 때문에 무엇보다 리더의 역할과 직무와 관련된 교육과 훈련이 내부고객의 동기부여에 중요한 기능을 한다고 볼 수 있다.

셋째, 시장지향성이 환자만족과 병원이미지에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 시장지향성과 조직성과 간의 관계가 긍정적이라는 많은 선행연구들[40]의 결과와 일치한다. 이는 병원에서의 시장지향성이 비재무적 성과인 환자만족과 병원이미지의 주요 영향요인이라는 것이 확인되었다.

이론적 시사점에서 설명된 본 연구의 차별성은 최고경영자의 역할, 내부마케팅, 시장지향성 간의 영향관계를 비영리조직인 의료서비스 분야에서 적용한 점이라 할 수 있을 것이다. 특히 내부마케팅과 시장지향성 간의 영향관계는 제조업 및 서비스업에서 확인되지만[17, 41], 최고경영자의 역할을 조사한 선행연구는 거의 없다고 볼 수 있다.

본 연구의 결과를 기초하여 실무적 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 최고경영자역할이 내부마케팅에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 환자만족과 병원이미지의 개선을 위하여 내부직원의 동기부여를 향상시키기 위한 구체적 방안 즉, 내부마케팅의 구체적 실현이 중요함을 시사해 주고 있다. 또한, 최고경영자는 고객에게 서비스를 직접 제공하는 주체인 간호사들이 소외되어 부서 내 또는 타부서 조직구성원들과 원활한 협업이 되지 못하면 병원을 위협에 빠뜨릴 수 있음[42]을 인지하여야 할 것이다.

둘째, 내부마케팅요인과 시장지향성과의 영향 관계에서 리더십이 시장지향성에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 시장지향성이 장기적으로 고객지향과 성과지향을 위해 마케팅을 구체적으로 실천하는 경영철학이지만, 시장지향성이 최상의 고객가치를 창출하기 위해서는 리더십이 뒷받침되어야 한다는 것을 보여준다.

셋째, 시장지향성은 외부환경의 변화 즉, 고객, 경쟁자, 정부기관 등의 정보를 획득하고 조직 내 부서간에 이 정보를 공유하고 나아가 고객이 원하는 제품과 서비스를 제공하기 때문에 경쟁우위의 주요 요소라 할 수 있다. 본 연구 결과, 시장지향성이 환자만족, 병원이미지 등의 경영성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 것을 볼 때 의료기관의 시장지향성을 조직문화로서 활용해야 한다.

조직이 보유하고 있는 인적자원은 경쟁우위확보의 핵심원천이다. 의료기관의 관점에서 보면 조직 내 인적자원을 핵심 역량화 함으로써 지속적인 경쟁우위를 확보하려는 노력이 가치를 창출하고 모방이 쉽지 않을 때 경영성과를 가져다주는 원천이 될 수 있다. 특히, 병원의 설립기간이 짧은 신생병원일수록 시장지향성을 고취시켜야 고객만족을 위한 고품질 서비스를 생산할 수 있게 될 것이다.

몇 가지 시사점에도 불구하고 본 연구의 결과는 다소 한계점이 있기 때문에 신중히 해석되어야 한다. 먼저, 본 연구의 표본이 새로이 개원하는 병원을 대상으로 시행하였기 때문에 다소 직무경험이 적은 간호사들로 내부마케팅 및 시장지향성에 대한 인식의 차이가 있을 가능성이 있어 결과를 보편화하기에는 다소 무리가 있을 수 있고, 병원의 시스템과 문화가 정착되어가는 과정에서의 조사로서 추후 조직문화와 시스템의 안정화 단계에서 직무경험이 풍부한 조직원을 대상으로 한 연구가 필요할 것이다. 이는 내부마케팅과 시장지향성이 조직문화로 정착되는데 많은 시간이 소요되기 때문이다[43].

둘째, 시장지향성이 환자만족과 병원이미지에 미치는 영향 관계를 직원의 입장에서가 아니라 고객의 입장에서 살펴볼 필요가 있다. 따라서 향후 연구에서는 환자만족과 병원이미지에 대한 시장지향성의 관계를 고객 입장에서 살펴보는 것이 의미 있는 연구가 될 것이다.

셋째, 시장지향성의 영향요인을 조직 내의 내부요인인 내부마케팅만 사용하고 조직 밖의 외부요인인 시장 환경요인을 활용하지 못한 부분이 한계점이라 할 수 있다. 시장지향성은 조직을 둘러싸고 있는 환경변화에 따라 민감하게 반응할 수 있기 때문에 향후 연구에서는 이 부분을 포함한다면 보다 나은 연구가 될 것이며 의미 있는 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

REFERENCES

- [1] D. Bharadwaj, A. Farooq, and B. N. Jena, "Value Discipline Dimensions on Organisational Performance and Competitive Advantage: A Study on Pharmaceutical Companies in Diabetes Care," *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 9, No. 3, pp. 88-102, 2017. doi:10.5539/ijms.v9n3p88
- [2] B. Schneider, and S. S. White, "*Service Quality: Research Perspectives*" Sage Publication, 2004.
- [3] S. L. Bernstein, "Internal Marketing of an ED-Based Public Health Initiative," *American Journal of Emergency Medicine*, Vol. 23, No. 3, pp. 411-413, 2005. DOI:https://doi.org/10.1016/j.ajem.2005.02.026
- [4] R. P. Levin, "10 Proven CEO Leadership Techniques, Adapted for Orthodontists," *Seminars in Orthodontics*, Vol. 22, No. 4, pp. 248-250, 2016. https://doi.org/10.1053/j.sodo.2016.08.003
- [5] S. P. Sebastiao, G. Zulato, and A. D. Trindade, "Internal Communication and Organisational Culture: The Management Interplay in the View of the Portuguese Communication Consultant," *Public Relations Review*, Vol. 43, No. 4, pp.

- 863-871, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.006>
- [6] L. R. Men, "Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction," *Management Communication Quarterly*, Vol. 28, No. 2, pp. 264-284, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.006>
- [7] W. M. To, E. F. J. Martin, and B. T. W. Yu, "Effect of Management Commitment to Internal Marketing on Employee Work Attitude," *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 45, pp. 14-21, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.11.002>
- [8] Sychoi, and Khkim, "The Effect of Leadership of Hospital Managers on Internal Factors in Hospitals- Using Malcolm Baldrige National Quality Model -," *Journal of Human Resource Management Research*, Vol. 19, No. 1, pp. 113-130, 2012. UCI : G704-001783.2012.19.1.008
- [9] C. T. Pavlidou, A. Efstathiades, "The Effects of Internal Marketing Strategies on the Organizational Culture of Secondary Public Schools," *Evaluation and Program Planning*, Vol. 84, 101894, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101894>
- [10] P. Kotler, and K. L. Keller, "*Marketing Management 15ed*" Prentice Hall, 2016.
- [11] B. Y. Kim, and J. A. Lee, "Relationships between Personal Traits, Emotional Intelligence, Internal Marketing, Service Management, and Customer Orientation in Korean Outpatient Department Nurses," *Asian Nursing Research*, Vol. 10, pp. 18-24, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2015.10.005>
- [12] L. De Bruin-Reynolds, M. Roberts-Lombard, and C. de Meyer, "The Traditional Internal Marketing Mix and Its Perceived Influence on Graduate Employee Satisfaction in an Emerging Economy," *Journal of Global Business and Technology*, Vol. 11, No. 1, pp. 24-38, 2015.
- [13] Ckkang, "Influence of Internal Marketing on Customer Orientation and Loyalty in Hospital," *The Journal of the Korea Contents Association*, Vol. 16, No. 2, pp. 174-185, 2016. <http://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE06614062>
- [14] Y. Chen, G. Tang, J. Jin, J. Li, and P. Paill, "Linking Market Orientation and Environmental Performance: The Influence of Environmental Strategy, Employee's Environmental Involvement, and Environmental Product Quality," *Journal of Business Ethics*, Vol. 127, No. 2, pp. 479-500, 2015. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2059-1>
- [15] H̄jchoi, Jhyang, and Dmchang, "Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction, Job Commitment, Organizational Commitment, and Customer Orientation in Hospital Employees," *The Journal of the Korea Contents Association*, Vol. 14, No. 11, pp. 783-797, 2014. <http://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE06614062>
- [16] J. M. Weber, "The Development of a Scale for the Measurement of Internal Marketing in Service Firms," *Academy of marketing studies Journal*, Vol. 19, No. 2, pp. 145-156, 2015.
- [17] P. Pascual-Fernandez, M. L. Santos-Vijande, J. A. Lopez-Sanchez, A. Molina, "Key Drivers of Innovation Capability in Hotels: Implications on Performance," *International Journal of Hospitality Management* Vol. 94, 102825, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102825>
- [18] B. J. Jaworski, and A. K. Kohli, "Conducting Field-Based, Discovery-Oriented Research: Lessons from Our Market Orientation Research Experience," *AMS Review*, Vol. 7, pp. 4-12, Jun 2017. <https://doi.org/10.1007/s13162-017-0088-5>
- [19] Nklee, "*The Effects of Franchise Headquarter's Market Orientation and Corporate Social Responsibility on Relationship Quality and Management Performance of Franchisees*" A Doctoral Degree of Pusan National University, 2017.
- [20] H. R. Abbu, and P. Gopalakrishna, "Synergistic Effects of Market Orientation Implementation and Internalization on Firm Performance: Direct Marketing Service Provider Industry," *Journal of Business Research*, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.004>
- [21] J. C. Narver, and S. F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol. 54, Iss. 4, pp. 20-35, 1990. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- [22] Jhcho, Dwon, and Bgseok Boo-gil, "The Structural Relationship Between Fitness Centers` Internal Marketing, Market Orientation and Management Performance," *Korean Society For Sport Management*, Vol. 21, No. 4, pp. 143-159, 2016. <http://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE07197920>
- [23] K. Zaman, N. Javid, A. Arshad, and S. Bibi, "Impact of Internal Marketing on Market Orientation and Business Performance," *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 12, pp. 76-87, 2012.
- [24] P. Mitropoulos, K. Vasileiou, and I. Mitropoulos, "Understanding Quality and Satisfaction in Public Hospital Services: A Nationwide Inpatient Survey in Greece," *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 40, pp. 270-275, January 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.03.004>
- [25] Bpark, "Changes in Healthcare Environment and Hospital Management Insight," *Korean Journal of Hospital Management*, Vol. 22, No. 1, pp. 61-66, 2017.
- [26] Moon, Jun Hwan, Jo, Hye Jung, Shin, Seon Jin, "A Study on Customers Satisfaction and Medical Service Factors by Patient Types," *Journal of Korea Service Management Society*, Vol. 18, No. 2, pp. 25-50, 2017. <http://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE07195740>

- [27] M. Meterko, D. C. Mohr, and G. J. Young, "Teamwork Culture and Patient Satisfaction in Hospitals," *Medical Care*, Vol. 42, No. 5, pp. 492-498, 2004. <https://www.jstor.org/stable/4640779>
- [28] C. Wagner, R. Mannion, A. Hammer, Q. Groene, O. A. Arah, M. Dersarkissian, and R. Sunol, "The Association between Organizational Culture, Organizational Structure and Quality Management in European Hospital," *ISQua*, Vol. 26, No. 1, pp. 74-80, 2014. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzu027>
- [29] Dsshin, and Jhlee, "The Effect of Organizational Culture Types on Service Quality and Customer Satisfaction in the Military Hospital Organizations," *Korea Journal of Hospital Management*, Vol. 21 No. 4, pp. 23-44, 2016.
- [30] P. David, S. Kline, and Y. Dai, "Corporate Social Responsibility Practices, Corporate Identity, and Purchase Intention: A Dual-Process Model," *Journal of Public Relations Research*, Vol. 17, No. 3, pp. 291-313, 2005. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1703_4
- [31] Jykim, and Kschoi, "The Causal Relationship Among Medical Service Orientation, Hospital Image and Hospital Performance," *Review of Accounting and Policy Studies*, Vol. 10, No. 2, pp. 281-304, 2005. <http://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?no deId=NODE01734825>
- [32] Yiyang, "The Study on the Relationships among Market Orientation, Marketing Innovation, Sustained Competitive Advantage and Performance: From the Perspective of CEO," *Journal of CEO and Management Studies*, Vol. 15, No. 1, pp. 115-138, 2012. UCI : G704-SER000009850.2012.15.1.008
- [33] M. E. Parry, P. F. Ferrín, J. A. G. González, and M. Song, "Cross-Functional Integration in Spanish Firms," *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 27, No. 4, pp. 606-615, 2010. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00738.x>
- [34] C. Guo, and Y. Wang, "How Manufacturer Market Orientation, Influence B2B Customer Satisfaction and Retention; Empirical Investigation of the Three Market Orientation Components," *Journal of Business Industrial Marketing*, Vol. 30, No. 2, pp. 182-193, 2015. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2012-0042>
- [35] C. Fornell, and D. F. Larcker, "Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics," *Journal of Marketing*, Vol. 18, Iss. 3, pp. 382-388, 1981. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- [36] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, and R. E. Anderson, and R. L. Tatham, "*Multivariate Data Analysis*" Prentice-Hall, 1998.
- [37] R. B. Kline, "*Principles and Practice of Structural Equation Modeling*" Guilford, 2005.
- [38] Y.-L. Wua, Y.-H. Tao, C.-P. Li, S.-Y. Wang, C.-Y. Chiu, "User-Switching Behavior in Social Network Sites: A Model Perspective with Drill-Down Analyses," *Computers in Human Behavior*, Vol. 33, pp. 92-103, 2014. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2013.12.030>
- [39] D. Kara, M. Uysal, M. J. Sirgy, and G. Lee, "The Effects of Leadership Style on Employee Well-Being in Hospitality," *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 34, pp. 9-18, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.02.001>
- [40] S. Kamboj, and Z. Rahman, "Market Orientation, Marketing Capabilities and Sustainable Innovation: The Mediating Role of Sustainable Consumption and Competitive advantage," *Management Research Review*, Vol. 40, No. 6, pp. 698-724, 2017. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2014-0225>
- [41] Ckkang, "The Effect of Hospital Internal Marketing on Nurses' Job Satisfaction and Customer Orientation," *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, Vol. 21, No. 9 pp. 321-330, 2020. <https://doi.org/10.5762/KAIS.2020.21.9.321>
- [42] E. C. Tanner, J. F. Tanner, and K. Wakefield, "Panacea or Paradox? The Moderating Role of Ethical Climate," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 35, No. 2, pp. 175-190, 2015. <https://doi.org/10.1080/08853134.2015.1010540>
- [43] W. M. To, E. F. Martin Jr., B. T. W. Yu, "Effect of Management Commitment to Internal Marketing on Employee Work Attitude," *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 45, pp. 14-21, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.11.002>

Authors



Seung-Hee Shin has been working at Gyeongsang National University Hospital since March 1992. She received PhD in Management from Gyeongsang National University, South Korea, in 2018.

She is interested in internal marketing, services marketing, hospital marketing, and distribution services.



Jae-Ik Shin is a professor of Department of Distribution, Gyeongnam National University of Science and Technology, South Korea. He received PhD in Management from Gyeongsang National University, South Korea.

He has published papers in journals such as *International Journal of Information Management*, *Sustainability*, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *ICIC Express Letters Part B: Applications*, *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, and *The Journal of Internet Electronic Commerce Research*. His current research interests include internet marketing, tourism marketing, CSR, and services marketing.