

시장지향성과 성과 : 사원만족, 고객만족 및 기업이미지의 매개적 역할*

이학식

홍익대학교 경영대학 경영학과 마케팅교수
(hleee@wow.hongik.ac.kr)

김 영

홍익대학교 대학원 경영학과 박사과정

이용기

충주산업대학교 경영학과 전임강사

1990년대 초에 마케팅컨셉의 실천전략으로서 시장지향성의 중요성이 제기된 이후, 시장지향성과 성과간의 인과관계를 밝혀내는 많은 연구들이 있었다. 그러나, 시장지향성과 성과 사이를 어떤 변수들이 매개하는지에 대하여 조사한 연구는 거의 없었다. 본 연구는 사원만족, 고객만족, 그리고 기업이미지가 이 관계를 매개한다고 제안한다. 이를 검증하기 위하여 이 관계들에 관한 구조모델과 몇 가지 가설을 개발하였다.

국내 171개 기업(사업부)으로부터 수집된 자료를 바탕으로, Lisrel 8.1.2에 의해 구조모델을 분석하였다. 분석결과는 다음과 같이 요약된다. 첫째, 시장지향성 정도가 높아질수록 (1) 사원만족, (2) 고객만족, 그리고 (3) 기업이미지가 향상되는 것으로 나타났다. 둘째, 고객만족이 향상될수록 성과가 높아지는 것으로 나타났다. 마지막으로, 사원만족 수준이 높을수록 고객만족이 향상되고, 이는 다시 기업이미지에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 끝으로, 마케팅 시사점과 미래연구를 위한 제언을 하였다.

I. 서 론

1950년대 기업경영철학의 하나로서 대두된 마케팅컨셉(marketing concept)은 기업이 대상으로 하는 표적시장의 욕구를 파악하여 그 욕구를 충족시키는 개념으로서 고객욕구충족(customer needs/wants satisfaction) 내지는 고객지향(customer orientation)을 표방하고 있다. 마케팅컨셉의 출현 이래 많은 연구자들이 마케팅컨셉에 기초한 마케팅전략에 관심을 가져왔으나(Deshpande and Webster

1989; Houston 1986; Olson 1987; Webster 1988), 그 구체적인 실천방안은 제시되지 않았다.

미국의 경우 1990년대 들어 경쟁환경이 보다 치열해짐에 따라 전통적 고객지향과 더불어 경쟁요인 및 환경요인을 중시하는 「시장지향성(market orientation)」 개념이 등장하였고, 최근 들어 이에 관련된 연구가 활발히 진행되고 있다(Day 1990, 1994; Kohli and Jaworski 1990; Jaworski and Kohli 1993; Narver and Slater 1990; Slater and Narver 1994,1995; Shapiro 1988; Webster 1988). 「시장지향성」 개념은 마

논문 접수일 : 97. 6 게재확정일 : 97. 8

* 연구자들은 본 논문의 초고에 대해 건설적 의견을 주신 익명의 심사위원 두 분께 사의를 표합니다. 아울러 자료수집에 협조해 주신 각 기업 관계자 여러분들과 특히 한석유화(주)의 김효순사장, (주)박전자의 박병하사장, 그리고 중앙일보 경기·강원지사 김주환 지사장께 감사의 말씀을 드립니다.

케팅컨셉보다 더 적극적인 전략적 개념이며 마케팅 컨셉이 비교적 추상적인 개념인데 비하여 보다 구체적인 실천적 방안을 제시한다. 기업의 시장지향성은 모든 기업의 성과와 직결되는 것으로서 미국의 소비재 산업 뿐 만 아니라 산업재 기업(Balakrishnan 1996), 의료사업(Hayden 1993; Raju, Lonial, and Gupta 1995), 서비스업(Au and Tse 1995; Caruana 1995), 국제마케팅(Dalgic 1994; Norburn, Birley, Dunn, and Payne 1990)에도 적용되어 연구되었으며, 또한 영국(Greenley 1995a, 1995b; Liu 1995, 1996; Morgan and Morgan 1991), 터키(Menguc 1996), 오스트레일리아(Atuahene-Gima 1995; 1996) 등 여러나라 연구자들의 상당한 관심을 불러일으켰다. 최근 국내의 연구자들도 이에 대한 상당한 관심을 보이고 있으며 다수의 논문이 발표되었다(권영철 1996; 김범중과 채서일 1991; 예종석과 윤운락 1995; 이용기, 유동근, 과 이학식 1996; 전인수와 한재용 1994).

유통업자를 포함한 고객에 대한 기업의 마케팅노력은 궁극적으로 사원에 의해 이루어지므로 외부고객을 만족시키기 위해서는 내부고객, 즉 사원들의 만족이 선행되어야 한다는 인식이 오래 전부터 받아들여지고 있다. 이러한 사원만족을 중시하는 내부마케팅(internal marketing)은 서비스기업과 같이 인적 요소가 특히 중요시되는 기업의 경우에 더욱 필요할 것이다.

한편, 오늘날처럼 급격한 기술혁신으로 인하여 제품 및 서비스의 품질수준이 표준화되어 제품 및 서비스의 차별화가 어려워지는 경우에는 제품이나 서비스 그 자체보다는 기업의 이미지가 구매의사결정에 보다 중요한 요인이 될 수 있다(김원수 1974). 이러한 기업이미지는 일반대중의 정서적 반응에 영향을 줌으로써 기업의 사업성과에 영향을 미치고, 결과

적으로 기업의 생존에까지 영향을 미칠 수 있으므로 경영활동에 중요한 역할을 담당한다고 할 수 있다.

지금까지 이 분야 연구들은 대부분 시장지향성과 기업성과간의 직접적인 인과관계를 다루거나(Narver and Slater 1990; Jaworski and Kohli 1993), 사원만족 등 일부 매개변수의 역할(이용기, 유동근, 과 이학식 1996)에 대해 다루었다. 기업의 성과에 영향을 미치는 변수가 시장지향성 이외에도 여러 가지가 있을 수 있듯이, 사원만족 이외에도 여러 변수가 시장지향성과 성과간의 관계를 매개할 것으로 판단된다.

따라서 본 연구의 기본 목적은 시장지향성과 성과간의 관계를 매개하는 변수를 규명하는데 있다. 이를 보다 구체적으로 서술하면 다음과 같다.

첫째, 일부 연구에서 나타난 시장지향성과 성과의 사이에서 사원만족의 간접적인 매개역할을 조사한다.

둘째, 시장지향성과 성과간 고객만족의 매개적 역할을 확인한다.

셋째, 시장지향성과 성과간에서 기업이미지의 간접적인 매개역할을 조사한다.

넷째, 시장지향성과 성과 사이에서 사원만족, 고객만족, 및 기업이미지의 역할을 설명하는 통합적인 모형을 개발한다.

II. 이론적 배경

2.1 시장지향성의 개념

2.1.1 시장지향성의 정의

대다수의 제품시장들(product markets)에서 고

객의 욕구(needs)는 급변하며 경쟁기업들 간에 서로의 고객들을 빼앗으려는 경쟁이 치열해지고 있다. 시장지향성은 이러한 시대적 환경적 필요성에 의해 제기된 90년대의 전략적, 그리고 실천적 경영철학이라고 할 수 있다.

시장지향성 연구분야의 대표적 학자인 Kohli and Jaworski(1990, 1993)는 마케팅관련 기존 문헌으로부터 시장지향성의 개념을 도출하고 기업내 다양한 부서 및 계층의 구성원들과의 면접을 통하여 시장지향성의 개념을 더욱 명확히 정의하였다. 이들은 시장지향성을 '현재 및 미래의 고객욕구를 반영하는 시장정보를 전사적(organization-wide)차원에서 창출하고, 창출된 정보를 조직전체에 교류시키며, 그 시장정보에 대해 전사적으로 반응하는 것'으로 정의하였다. 즉, 이들은 시장지향성을 구성하는 세 가지 하위개념으로 (1) 전사적 차원의 시장정보창출(generation of market intelligence), (2) 회사내 시장정보교류(dissemination of the intelligence), (3) 시장정보에 대한 전사적 반응(organizationwide responsiveness)을 제시하였다. 이들의 정보창출개념에는 기존에 주로 고려되어지던 고객의 표현된 욕구(verbalized needs)뿐만 아니라 미래의 욕구(future needs)가 포함되며, 아울러 고객(유통업자 포함)에 영향을 미치는 외부적 요인(exogenous factors: 경쟁자, 정부규제, 기술 등)에 대한 정보가 포함되어 있다. 따라서 이들은 정보창출이 마케팅 부서만의 책임이 아니며, 기업내 모든 부서에서 각 부문별로 정보창출활동을 수행해야 한다고 주장한다.

이 분야 연구에 상당한 공헌을 한 또 다른 연구자들인 Narver and Slater(1990, 1994)는 시장지향성을 (1) 고객지향(customer orientation), (2) 경쟁자지향(competitor orientation), (3)

부서간 조정(interfunctional coordination)의 세 가지 구성요소로써 정의하면서, 고객과 경쟁자에 대한 정보획득 및 정보의 기업내 전파와 이들 정보에 기초한 부서간 조정을 통한 우월한 고객가치(superior value)창출의 중요성을 강조하고 있다. 여기서 고객지향은 고객에게 지속적으로 보다 나은 가치를 제공할 수 있도록 고객을 이해하는 것을 말하는데(Levitt 1980), 마케팅은 고객의 현재 욕구뿐만 아니라 고객의 개인적 변화와 시장변화에 따라 달라지는 미래의 고객욕구까지를 포함하는 완전한 가치연쇄에 대하여 이해하고 있어야 한다(Day and Wensley 1988). 경쟁자지향이란 자사 및 경쟁사의 강·약점과 주요 경쟁사의 전략 등을 이해하는 것이다(Aaker 1988; Day and Wensley 1988; Porter 1980, 1985). 또한 부서간 조정이란 목표고객을 위한 보다 나은 가치창출을 위해 기업의 자원을 조화롭게 이용하는 것의 의미한다.

Narver and Slater에 비하여 Kohli and Jaworski는 고객의 범위를 최종고객뿐만 아니라 유통업자를 포함하여 보다 넓게 파악하고 있고, 고객에 영향을 미치는 외부적인 환경요인들을 시장의 개념에 고려하였으므로, 본 연구에서는 시장지향성에 대하여 Kohli and Jaworski의 정의를 따르자 한다.

2.1.2 마케팅컨셉으로부터 시장지향성으로의 발전

기업의 시장활동에 있어서 바람직한 이념으로 1950년대 미국에서 대두된 마케팅컨셉이 표방하는 것은 바로 고객욕구충족(customer needs/wants satisfaction) 내지는 고객지향(customer orientation)이라 할 수 있으며, 이를 고객지향 관리철

학이라 할 수 있다. 기업중심 관리철학이 기업의 기존제품에서 출발하는데 비하여 고객지향 관리철학은 고객의 욕구에 초점을 두고 있으며, 마케팅컨셉의 요체는 고객지향, 전사적 노력, 및 고객만족을 통한 이익실현이다(안광호, 이학식, 현용진 1994).

이와 같이 마케팅컨셉은 모든 기업의 대(對) 시장활동을 위하여 매우 바람직한 이념이 되어 왔지만, 매우 추상적인(abstract)개념으로서 고객의 급변하고 다양한 욕구와 보다 치열해지는 경쟁에 대처할 수 있는 구체적 방향제시를 하지 못하며 따라서 보다 실천적 방안을 내용으로 하는 경영철학의 필요성이 제기되어 왔다(Barksdale and Darden 1891; Kohli and Jaworski 1990). 이러한 시대적, 그리고 환경적 필요성에 의해 1990년대 들어 기존의 마케팅컨셉에 비하여 보다 실천적이며 전략적인 경영철학으로서 시장지향성의 개념이 등장하게 되었다. 시장지향성 개념은 마케팅컨셉과는 달리 시장의 범위에 고객은 물론 경쟁자, 그리고 고객에 영향을 주는 외부 환경요인들까지를 고려하고 있다.

또한 전통적 마케팅컨셉에서의 고객은 묵시적으로 최종고객을 의미하였으며, 또한 미래의 고객욕구를 명시적으로 고려하지 않은데 비하여 시장지향성은 고객의 범위에 유통업자를 포함하여 보다 다양하게 파악하였고, "욕구"의 시점을 현재 뿐만 아니라 미래의 욕구까지를 포함하는 보다 광범위한 개념이다.

시장지향성의 개념이 마케팅지향성 개념에 비하여 어떠한 차이가 있는지에 대하여 Kohli and Jaworski(1990)는 다음과 같이 주장하였다.

첫째, 마케팅지향성이 마케팅기능에만 초점을 두고 있는 것에 비하여 시장지향성은 기업내 모든 부

서가 참여하여 시장정보를 창출하고, 조직내에 정보를 교류시키며 그에 따른 반응을 하는 등의 종합적인 전략기능의 의미를 내포하고 있다(Shapiro 1988).

둘째, 마케팅기능의 중요성을 지나치게 강조한 마케팅지향성에 비하여 시장지향성은 마케팅부서의 주도보다는 조직내 모든 부서가 책임을 져야 한다는 의미를 담고 있으며, 때로는 이러한 점에서 비마케팅 부서에서 시장지향성이 선호되는 경향이 있다.

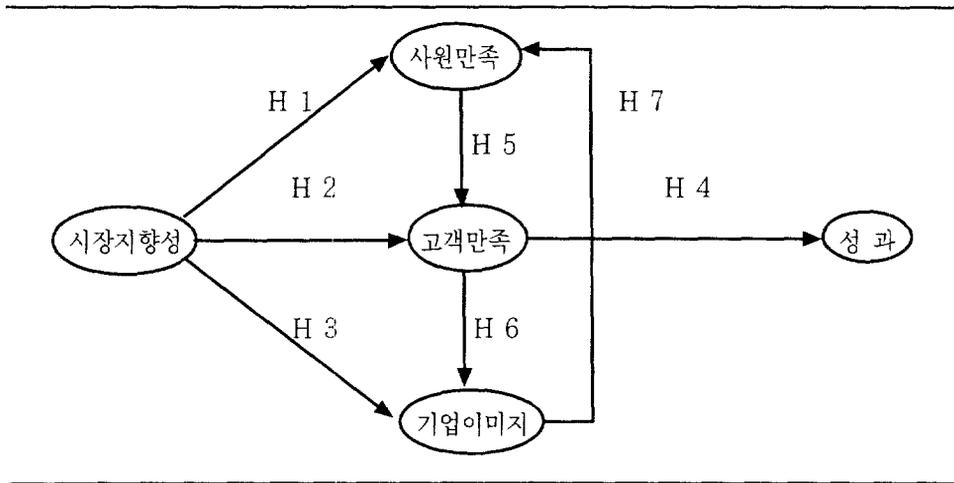
셋째, 시장지향성은 기존의 마케팅지향성의 패러다임이 갖고 있는 한계를 넘어서 고객들과 고객들에 영향을 주는 요인들을 포함하는 보다 넓은 의미의 시장에 초점을 둔다는 점에서 보다 광범위한 시장관리지향성(broader management of market orientation; Park and Zaltman 1987)과 일치한다고 볼 수 있다.

이러한 시장지향성은 기업의 재무적 성과와 비재무적 성과를 지속적으로 확보할 수 있게 해 줄 뿐만 아니라 사원의 심리적, 사회적 혜택 등의 조직효율성을 제고시킬 수 있는 중요한 원천이므로(Aaker 1988; Kohli and Jaworski 1990, 1993 등) 기업구조를 시장지향적인 조직으로 변화시켜 나가는 것이 지속적인 경쟁우위 확보 및 장기적인 생존을 위하여 보다 바람직할 것이다.

III. 연구설계

3.1 연구모형

본 연구에서는 기존의 연구에서 입증되어진 시장지향성과 성과의 관계 사이에서 사원만족, 고객만



〈그림 1〉 연구모형

족 및 기업이미지 변수가 매개역할을 할 것이라는 제안을 하면서 〈그림 1〉과 같은 연구모형을 제시하고자 한다.

본 연구모형은 시장지향성이 고객만족을 통해 성과를 제고시키게 되는데, 한편으로는 시장지향성이 내부고객인 직원만족과 기업이미지에도 영향을 미침으로써 직원만족과 고객만족 및 기업이미지는 서로 순환하는 관계를 형성하며 궁극적으로 성과향상에 기여한다는 것으로 설정되었다. 여기서 기업의 궁극적인 성과는 고객만족을 통하여 달성되는 것이고 성과에 대한 직원만족과 기업이미지의 영향도 결국 고객만족을 통해서 이루어지므로 직원만족 → 성과, 그리고 기업이미지 → 성과간의 직접적인 관계는 모델에서 고려하지 않았다. 이러한 연구단위들(constructs)간의 인과관계에 대한 논거는 제안가설들과 함께 제시된다.

3.2 가설설정

3.2.1 시장지향성과 직원만족의 관계에 대한 가설

기업이 시장지향성을 추구함으로써 궁극적으로 기대하는 효과는 사업성과의 제고라고 할 수 있는데, Kohli and Jaworski(1990)는 이를 직원만족 측면에서도 설명하고 있다. 즉, 시장지향성 정도가 높을수록 사원들의 사기, 직무만족, 조직몰입이 향상된다는 것이다. 특히 Zeithaml, Berry, and Parasuraman(1988)은 서비스기업의 경우 사원들의 사기는 사업성패에 결정적인 역할을 하기 때문에 서비스품질을 향상시킴으로써 고객만족을 통해 성과를 제고시키기 위해서는 직원만족을 유도해야 한다고 하였으며, 이는 시장지향성을 추구함으로써 가능할 것으로 사료된다.

Siguaw et al. (1994)의 연구결과에서도 시장지향성 정도가 높아질수록 사원들의 사기, 직무만족 및 조직몰입 등과 같은 직원만족 측면에도 영향

을 주게되어 결국 사업성과를 향상시키는 것으로 나타났다. 터키의 기업과 사원들을 대상으로 유사한 연구를 수행한 Menguc(1996)의 연구에서도 시장지향성은 판매원들의 고객지향과 직무태도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 사고는 사원을 내부고객으로 간주하는 내부마케팅 개념(internal marketing concept)과도 일치하는 것이다.

또한 진보적인 기업은 사원들로 하여금 혁신뿐만 아니라 계속적인 직무개선을 하도록 동기부여 해주는 높은 수준의 사원만족을 창출한다고 한다(Kotler 1994). 그 결과로 높은 수준의 고객만족을 창조하는 높은 품질의 제품과 서비스를 제공하게 되고, 고객만족은 기업에 높은 성장과 이익을 가져다주게 되는 것이다.

이용기, 유동근, 이학식(1996)의 연구에서는 시장지향성 정도가 높을수록 사원만족이 높아지고, 사원만족이 높을수록 성과도 제고되는 것으로 나타난다. 시장지향성과 성과간의 관계에 있어서 사원만족의 매개역할(mediating role)이 밝혀졌다. 따라서 이들은 사원들의 동기부여를 강조하는 내부마케팅 측면에 대한 최고경영자의 관심이 요구된다는 제안을 하고 있다.

따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구와 이론적 배경을 근거로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H 1 : 시장지향성 정도가 높을수록 사원만족은 높아질 것이다.

3.2.2 시장지향성과 고객만족의 관계에 대한 가설

Lusch and Laczniak(1987)과 Jaworski and Kohli(1993)는 고객의 욕구와 선호를 쫓아 반응하는 시장지향적인 조직들은 고객을 보다 더

만족시키기 때문에 보다 높은 성과를 얻을 수 있다고 하였다. 또한 Kotler(1988)에 따르면 '시장지향성이 고객만족과 반복구매를 유발한다'고 하는데, 이를 토대로 Kohli and Jaworski(1990)는 시장지향성 정도가 높을수록 고객만족이 커지고 고객으로부터의 반복구매가 늘어난다고 제안하였다.

또한 Desphande, Farley, and Webster(1993)는 Kohli and Jaworski(1990), Narver and Slater(1990) 등의 연구에 기초하여 시장지향성(고객지향)을 개념화하고, PIMS연구의 척도에 근거를 둔 사업성과지표를 이용하여, 일본기업을 대상으로 기업문화, 고객지향, 혁신 등과 사업성과간의 관계를 연구한 결과 고객지향적인 기업과 사업성과간에 정(+)의 관계가 있음을 발견하였다.

그리고 Slater and Narver(1995)는 시장지향성이 높은 학습조직일수록 고객만족이 높아진다고 하였다.

이러한 연구결과들에 근거를 두고 본 연구에서는 시장지향성과 고객만족의 관계에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

H 2 : 시장지향성 정도가 높을수록 고객만족은 높아질 것이다.

3.2.3 시장지향성과 기업이미지의 관계에 대한 가설

기업은 사회적 기관(social institution)으로서 그 사회에 적절히 공헌할 때만이 그 존재가 정당화된다고(Bartels 1976). 자유경제 체제에서의 기업은 가급적 좋은 제품/서비스를 적정가격에 사회에 제공함으로써 기업의 제 이해관계자들, 즉 고객, 유통업자, 일반대중, 정부, 사원, 투자자의 욕구를

충족시키고 목적을 달성시킬 수 있으며 궁극적으로 그 기업과 이해관계자들이 속한 사회에 공헌할 수 있다. 전술한 바와 같이 기업이 시장 지향적일수록 시장정보에 대해 경쟁자보다 민감하게 반응하며, 전부서의 일관성 있는 노력을 유도할 수 있게 되어 결과적으로 장기적인 경쟁우위를 달성할 수 있게 되며, 고객에게 보다 우월한 가치창출을 할 수 있으며(Kohli and Jaworski 1990), 이에 따라 그 기업은 장기적으로 존속 발전하고 사회에 공헌 할 수 있다. 이는 곧 사회적 성과(social performance)로서 나타나며 사회적 성과의 측정은 보다 향상된 기업이미지로 나타난다 (Dutton and Duketich 1991).

기업이미지는 그 기업 이해관계자들의 전반적 지각(overall perception)으로서 그들의 의사결정에 영향을 미친다(Riordan, Gatewood, and Bill 1997). 예를 들어 그 기업의 제품이나 서비스의 가격에 대한 소비자들의 지각에 영향을 미치며 (Klein and Leffler 1981), 구직자들의 의사결정 (Gatewood et al. 1993), 주식투자자들의 의사결정(Milgrom and Roberts 1986), 그리고 자사에 대한 사원들의 태도와 행동에 영향을 미치게 된다(Dutton and Dukerich 1991). 좋은 이미지를 가진 기업은 고가격을 설정하고 마케팅비용 절감이 가능하며 의사결정에 보다 자유를 누릴 수 있다. 또한 이러한 기업은 대중으로부터 신뢰(trust)를 받고, 사원들에게 자부심을 갖게 하고, 높은 수익을 실현하고, 장기적으로 성장하며 사회 특히 환경에 관심을 갖는다(Grund 1996).

기업의 시장지향성은 기업활동의 대상이 되는 시장의 요구와 기대에 가장 정확히 부응하는 개념이다. 앞에서 언급하였듯이 Kohli and Jaworski (1990)는 시장의 개념에 최종고객과 유통업자, 그

리고 외부환경요인들까지 포함시킨다. 기업의 시장 지향성 노력은 최종고객과 유통업자에게 보다 우월한 가치를 창출함으로써 이들을 포함한 이해관계자들과의 좋은 관계를 가져오게 하며 궁극적으로 기업이미지를 향상시킬 수 있다.

이러한 연구결과들을 토대로 한 논거에 의해 본 연구에서는 시장지향성과 기업이미지 간의 관계에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

H 3 : 시장지향성 정도가 높을수록 기업이미지는 좋아질 것이다.

3.2.4 고객만족과 성과의 관계에 대한 가설

최근 대두된 중요한 경영전략의 하나는 고객만족 경영으로서, 고객이 만족하게 되면 반복구매와 구전효과가 발생하고, 그 기업에서 제공하는 또 다른 제품을 구매하게 되며, 경쟁사의 제품과 광고에 대한 저항심으로 인해 주의를 덜 기울이게 되기 때문에 결과적으로 성과가 향상된다(Kotler 1994). Fornell(1992)은 대부분 개별소비자를 대상으로 이루어진 고객만족에 대한 연구를 확장하여, 스웨덴 전국에 걸쳐 산업별, 기업별 고객만족지수 (Swedish Customer Satisfaction Barometer)를 이용하여 산업별 고객만족도를 측정하였다. 그의 연구결과 고객이 만족하면 고객의 가격민감도와 신규고객의 유치비용이 감소하고, 충성도와 기업의 평판이 높아지기 때문에 성과가 향상되는 것으로 나타났다.

또한 Slater and Narver(1995)는 시장지향성이 높은 학습조직일수록 고객만족이 높아지고, 그 결과 매출액과 수익성이 증대된다고 하였으며, 시장지향성을 고객지향으로 개념화하여 일본기업을

대상으로 한 Desphande, Farley, and Webster (1993)의 연구에서도 기업문화, 고객지향, 혁신 등과 사업성과간의 관계를 연구한 결과 고객지향적인 기업과 사업성과간에 정(+)의 관계가 있음을 발견하였다. 한편, Fornell et al.(1996)의 연구에서도 고객만족 정도가 높아지면 구전효과(word of mouth)를 얻을 수 있고, 고객애호도(customer loyalty)가 높아진다고 하였다.

이러한 연구결과들을 토대로 하여 본 연구에서는 고객만족과 성과간의 관계에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H 4 : 고객만족 정도가 높을수록 성과는 높아질 것이다.

3.2.5 사원만족, 고객만족, 및 기업이미지의 관계에 대한 순환가설

여러 연구결과들(Kohli and Jaworski 1990, 1993; Kotler 1994; Siguaaw 등 1994; 이용기, 유동근, 과 이학식 1996)에서 기업이 사원만족을 위해 노력하면 만족한 사원들은 보다 우월한 제품 및 서비스를 제공하여 고객을 만족시키고, 그 결과 그 기업에 대한 고객들의 애호도(customer loyalty)가 높아지고 결과적으로 기업의 사업성과가 제고된다는 것이 밝혀졌다. 따라서 최근 들어 특히 서비스산업에서 사원들의 동기부여를 강조하는 내부마케팅(internal marketing) 개념이 중요시되고 있다.

한편, 김용준과 김진수(1996)의 연구결과 사원만족과 고객만족간에 부(-)의 관계가 나타났다. 연구자들은 이같은 결과가 나타난 데 대하여 관리자 들이 외부고객만족 향상을 위하여 사원의 시간과

노력을 과하게 요구하는 경향이 있기 때문이며, 일반적으로 경영자가 내부고객의 불만족을 감수하더라도 외부고객만족을 증가시키려는 경향이 있기 때문이라고 설명하고 있다. 따라서 경영자가 사원들에게 고객만족 향상에 대한 동기부여 및 각종 보상 제도를 마련하고, 더불어 조직구성원들간의 유기적인 상호작용을 도모하여 사원들이 기업의 이러한 노력을 인지하게 되면 고객만족을 위해 보다 많은 노력을 기울이게 될 것이고, 결과적으로 기업의 성과향상에 기여를 하게 될 것이다.

또한 전술한 바와 같이 사원만족 향상을 위한 노력이 효과적으로 이루어지면 만족한 사원들은 고객을 위하여 지속적으로 보다 우월한 가치를 창출하려고 노력할 것이고(Kotler 1994; Siguaaw 등 1994), 경쟁자들에 비하여 고객을 보다 더 만족시키게 되면 지속적인 경쟁우위 획득과 더불어 구전효과(word of mouth) 등으로 인하여 기업이미지가 제고될 것이다(Kotler 1994). 그 결과로 형성된 좋은 기업이미지는 기업에 대한 호의적 여론형성을 통하여 기업활동 전반에 걸쳐 사회적 지지를 얻을 수 있게 해 준다. 이는 기업이미지가 그 기업의 사회적 성과(social performance)를 반영하기 때문이다(Dutton and Duketich 1991).

Riordan, Gatewood, and Bill(1997)은 기업 이미지와 사원들의 직무만족 간의 관계를 연구한 결과 기업이미지가 좋을 수록 직무만족이 높으며 퇴사의도(intention to turnover)가 낮은 것으로 나타났다. 아울러 자사의 이미지를 높게 평가할수록 경영진을 높게 평가하는 것으로 나타났다. 강력한 기업이미지는 기업의 매출액을 증대시킬 뿐만 아니라 기업의 이해관계자들과 사원들이 해당 기업에 우호적인 이미지를 갖도록 해준다(Boyle 1996). 기업이미지 향상은 그 기업의 사원들에게 추가적

에너지(extra energy)를 공급한다. 좋은 기업이미지는 보다 나은 사람들(good people)을 자사의 동반자들(partners)로 유인하며 사원들의 태도와 행동에 영향을 미치며 그들에게 동기를 부여한다 (Dutton and Dukerich 1991; Jacob 1995).

이러한 논거에 비추어볼 때, 사원만족, 고객만족, 기업이미지 간에는 순환적 인과관계가 있을 것으로 추론된다. 따라서 본 논문에서는 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

- H 5 : 사원만족 정도가 높을수록 고객만족은 높아질 것이다.
- H 6 : 고객만족 정도가 높을수록 기업이미지는 향상될 것이다.
- H 7 : 기업이미지가 향상될수록 사원만족은 높아질 것이다.

IV. 연구방법

4.1 표본설계

본 연구를 수행하기 위해서는 기업들의 현황에 관한 자료가 필요한데, 각 기업의 시장지향성, 성과, 사원만족, 고객만족, 및 기업이미지를 측정하기 위하여 각 기업의 임·직원들을 대상으로 하였다. 한 개 기업으로부터 2명의 주요응답자들(key informants)이 설문에 응답하도록 하였으며, 각 기업 2명의 응답자들로부터 수집한 값들을 평균하여 그 기업에 관한 자료로 활용하였다.

본 연구와 같은 성격을 갖는 연구에서 조사자료의 타당성을 높이기 위해서는 각 기업당 응답자의

수가 많을수록 바람직하지만 조사의 한계로 인하여 본 연구에서는 2명만을 대상으로 하였다. Jaworski and Kohli(1993)의 연구에서도 기업별로 2명을 대상으로 조사하여 각 변수별로 응답자 2명의 값을 평균하여 분석에 이용하였다. 본 연구에서도 이와 마찬가지로 각 기업별로 각각의 항목에 대한 응답자들의 응답치를 산술평균하여 각 기업의 해당 변수값으로 이용하였다.

본 연구와 같이 기업의 특성에 관한 조사를 하는 경우 기업 임직원들로부터 적극적인 협조가 필요하므로, 본 연구자들이 직접 혹은 간접적으로 연결이 되는 기업들만을 표본으로 하였다. 해당기업 임직원들에게 전화를 하여 논문의 취지를 설명하고 협조를 요청한 다음 설문지를 우편, 방문, 혹은 FAX를 이용하여 배포하였다. 또한 기업의 제 부서 각 계층 임직원들 중 본 연구에서 조사하고자 하는 특성에 대해 비교적 적절한 응답을 할 수 있는 사람들이 응답하도록 하였다(예를 들어, 은행의 경우 본점 직원 혹은 지점장급). 응답자들의 성의 있는 답변을 유도하기 위하여 응답자들에게는 공중전화카드를 보상으로 제공하였다.

본 연구를 위해 주로 서울 및 경기 일원에 소재한 200개 기업을 대상으로 하여 각 기업별로 2부씩 총 400부의 설문지를 배포하였다. 역시 우편, 직접회수 및 FAX를 이용하여 설문응답지를 회수한 결과 총 386부가 회수되었으며(회수율 96.5%), 이 중 응답이 불성실하거나 도착이 늦은 경우를 제외하고(44부) 결과적으로 남은 342부를 각 기업별로 평균을 내어 171개 기업으로 구성된 데이터셋을 마련하여 본 연구의 분석에 이용하였다.

본 연구에 이용된 표본기업들의 특성을 살펴보면, 총 171개의 표본기업 중에 1996년도 매출액기준 국내 100대기업 내에 있는 경우가 90개 기업이

〈표 1〉 표본의 일반적 특성

* 총 342부 기준/ ** ()는 %

		제조업	서비스업	계
소속부서	마케팅, 기획	108	55	163(47.7)
	기타	112	67	179(52.3)
	소계	220(64.3)	122(35.7)	342(100)
직 위	사원	11	10	21(6.1)
	대리, 계장	32	20	52(15.2)
	과장	59	40	99(28.9)
	차장, 부장	81	33	114(33.3)
	임원	37	19	56(16.4)
	소계	220(64.3)	122(35.7)	342(100)
근속년수	1년이상- 5년미만	21	19	40(11.7)
	5년이상-10년미만	60	32	92(26.9)
	10년이상-15년미만	84	41	125(36.5)
	15년이상-20년미만	30	20	50(14.6)
	20년 이상	25	10	35(10.2)
	소계	220(64.3)	122(35.7)	342(100)
학 력	대졸, 대학원졸	197	115	312(91.2)
	대중퇴, 전문대졸	19	5	24(7.0)
	고졸	4	2	6(1.8)
	소계	220(64.3)	122(35.7)	342(100)
총 계		220(64.3)	122(35.7)	342(100)

고, 그 중 500대 기업에 속한 기업의 수는 78개, 100대 기업에 속한 기업의 수는 30개 기업이었다.

표본의 일반적 특성을 나타낸 〈표 1〉에서 알 수 있듯이, 본 연구에 최종적으로 이용된 342명의 응답자 중에서 근속년수 5년 이상이 302명(88.3%) 이었고 그 중 10년 이상이 210명(61.4%)에 달했다. 또한 직급상으로는 과장 이상이 269명으로 전체 응답자의 78.7%를 차지하였다. 따라서 대부분의 응답자들이 자신이 속한 기업의 현황을 어느정도 제대로 파악할 수 있는 능력을 갖고 있는 것으

로 보이기 때문에, 본 연구의 표본설계는 무리가 없는 것으로 판단된다.

4.2 변수의 조작적 정의와 측정

4.2.1 시장지향성

시장지향성의 하부 연구단위들(subconstructs)에 해당하는 「정보창출」, 「정보교류」, 및 「정보에 대한 반응」을 측정하기 위하여 Jaworski

and Kohli(1993)와 Kohli 등(1993)의 연구에서 이용된 항목들을 적절히 수정·번역하여 각 연구단위들에 대하여 9개 문항, 8개 문항 그리고 13개 문항을 개발하였다.

이렇게 설정된 초기의 설문지에 대해 기업체 직원 7명을 대상으로 사전조사를 실시하여 설문항목을 수정·보완하였다. 결과적으로 정보창출 부문에서는 산업에 따라 받아들이는 의미가 달라질 소지가 있거나, 매우 유사하게 받아들여지는 문항들을 삭제하여 최종적으로 5개 문항을 확정하였다. 정보교류 부문에서도 유사한 문항들을 통합 또는 삭제하여 5개 문항을 확정하고, 정보에 대한 반응부문에서도 마찬가지로 이유로 인하여 최종적으로 6개 문항을 이용하였다. 또한 초기에는 정보전파라는 단어를 사용하였으나 응답자들 입장에서 어느 한 부서(기획/마케팅)에서 다른 부서로 일방적인 흐름을 의미하는 것으로 받아들일 소지가 있음이 인지되어 회사내 정보교류라는 표현으로 수정하였다.

각각의 항목은 7점척도를 사용하여 측정하였으며, 점수가 높을수록 시장지향성 정도가 높은 것을 의미한다. 또한 응답자들마다 자의적인 판단기준이 상이할 것이므로, 자사 혹은 사업단위(business unit)가 소속된 산업 전체의 평균수준을 4점이라고 가정하라는 지문을 제시하였다.

세 가지 하위차원에 대한 항목들의 예는 다음과 같다.

정보창출	제품/서비스의 품질평가 및/혹은 미래에 요구될 제품/서비스 발견을 위하여 우리회사(사업부)가 고객과 접촉하고 여론조사를 실시하는 횟수는 _____
정보교류	우리회사(사업부)가 시장의 동향과 발전에 관한 토의를 위하여 부서간의 회의를 개최하는 정도는 _____
정보반응	우리회사(사업부)가 제품/서비스 개발시 고객의 욕구변화를 고려하고 이를 정기적으로 검토하는 정도는 _____

(1 : 업계 최하수준 혹은 이에 가깝다. ~ 7 : 업계 최고수준 혹은 이에 가깝다. ; 그밖의 모든 척도점에도 의미를 부여하였다.)

4.2.2 직원만족

직원만족변수의 측정을 위한 설문항목들도 역시 기존문헌연구를 토대로 하여 작성하였다(Jaworski and Kohli 1993; Siguaw 등 1994; 이용기, 유동근, 과 이학식 1996 등). Jaworski and Kohli(1993)는 사원의 사기와 조직몰입 및 회사의 보상시스템 등으로 직원만족을 측정하였고, Siguaw 등(1994)의 연구결과에서는 시장지향성이 사원들의 사기, 직무만족, 및 조직몰입 등과 같은 직원만족 측면에 영향을 주게되어 결국 사업성과를 향상시키는 것으로 나타났다. 또한 이용기, 유동근, 과 이학식(1996)은 조직행동론 분야에서 조직유효성 지표로서 일반적으로 제시되고 있는 직무만족과 복지증진 정도를 Jaworski and Kohli가 사용한 항목들에 추가하여 직원만족 측정에 이용하였다.

본 연구에서는 위 연구문헌들과 아울러 직원만족과 관련된 연구를 한 Churchill, Ford, and Walker(1974)와 Childers et al.(1980)의 논문을 참고로 하여, 근무환경, 성취감, 사원들간의 유대관계, 승진문제, 사기, 직무만족, 조직몰입 등이 추가된 총 13개 항목으로 구성된 7점척도를 개발하였고, 사전조사를 통하여 매우 유사하거나 질문이 모호한 2개의 항목을 제외시키고 최종적으로 11개의 항목이 측정에 이용되었다. 이 경우에도

역시 주관적인 판단을 가능한 배제하기 위하여 산업 전체의 사원만족 평균수준을 4점이라고 가정하라는 지문을 제시하였다.

사원만족을 측정할 항목들의 예는 다음과 같다.

- * 우리회사(사업부)의 직원들은 전반적으로 직원들의 직무만족 정도가 _____
- * 우리회사(사업부)의 직원들은 동료 및 상사와의 유대관계가 _____

(1 : 업계 최하수준 혹은 이에 가깝다고 생각할 것이다.
~ 7 : 업계 최고수준 혹은 이에 가깝다고 생각할 것이다. : 그 밖의 모든 척도점에도 의미를 부여하였다.)

4.2.3 고객만족

최근 들어 고객만족에 대한 관심이 높아지면서 많은 연구들에서 고객만족을 측정하기 위한 척도를 개발해 왔다. 본 연구에서는 기존문헌 연구결과(Cronin and Taylor 1992; Parasuraman, Zeithaml, and Berry 1988, 1994)를 토대로 하여 서비스업과 제조업에 모두 해당될 수 있는, 7점척도로 구성된 14개의 측정항목들을 개발하였고 사전조사를 통해 5개의 항목들이 제외되었다.

결과적으로 본 연구에서는 고객만족을 측정하기 위하여 9개의 설문항목으로 구성된 7점척도를 이용하였으며, 고객 개념에 중간상이 포함된다는 언급과 더불어 산업 전체의 고객만족 평균수준을 4점이라고 가정하라는 지문을 삽입하였다.

고객만족 측정에 이용한 항목들의 예는 다음과 같다.

- * 우리회사(사업부)의 고객들은 우리회사의 제품/서비스가 자신들의 욕구를 충족시켜주는 정도가 _____
- * 우리회사(사업부)의 고객들은 우리회사의 가격대비 제품/서비스 품질이 _____

(1 : 업계 최하수준 혹은 이에 가깝다고 생각할 것이다.
~ 7 : 업계 최고수준 혹은 이에 가깝다고 생각할 것이다. : 그 밖의 모든 척도점에도 의미를 부여하였다.)

4.2.4 기업이미지

기업이미지는 사람들이 그 기업에 대해 가지고 있는 인상의 총체를 말하는 것이다. 또한 이호배(1994)에 따르면 기업의 고객, 종업원, 매체 등 이해관계자 집단이 그 기업에 대해 생각하고 있는 어떤 인상이라고 정의된다. 이에 따르면, 기업이미지는 바로 그 기업의 고객, 종업원, 매체 등에 관계된 요인들에 의해 결정되는 것이라고 할 수 있다. 이호배는 기업이미지에 관한 기존의 연구에서 이용된 척도들을 종합하여 기업이미지를 제품요인, 사회적 책임요인, 커뮤니케이션요인, 조직요인 등의 네 가지 요인으로 분류하였다.

본 연구에서는 이를 토대로 7점척도 18개 항목들을 이용하여 기업이미지를 측정하고자 하였다. 앞에서 언급한 바와 같이 초기설문지를 이용한 사전조사결과, 기업의 분위기를 묻는 항목이 그 개념적 범위가 모호하고, 직원들을 대상으로 하기 때문에 사원만족과 혼동할 가능성이 있다고 판단하여 설문에서 제외시키고, 최종적으로는 17개 항목이 이용되었다.

기업이미지 측정에 있어서도 역시 소속된 산업 전체의 기업이미지 평균수준이 4점이라는 가정을

하도록 지문을 제시하였다. 또한 기업이미지란 사업부별로 형성되는 것이 아니라, 기업 전체에 대하여 형성되는 것이므로 설문항목마다 사업부라는 단어를 제외시켰다.

기업이미지 측정을 위하여 사용된 항목들의 예는 다음과 같다.

- * 일반대중은 우리회사가 고객을 위한 경영을 실행하고 있는 정도가 _____
- * 일반대중은 우리회사의 미래성이 _____

(1 : 업계 최하수준 혹은 이에 가깝다고 생각할 것이다. ~ 7 : 업계 최고수준 혹은 이에 가깝다고 생각할 것이다. ; 그 밖의 모든 척도점에도 의미를 부여하였다.)

4.2.5 성 과

기존연구들에서 성과를 측정하기 위하여 주로 이용되었던 척도들은 매출액, 영업이익률, 매출액성장률, 시장점유율, 주가수익률 등의 다양한 재무적 자료에 관한 2차자료를 이용한 객관적 성과지표들이거나, 혹은 이러한 항목들에 비재무적 항목들을 추가하여 경영진이나 임원들로 하여금 주관적 판단을 하도록 한 척도들이었다.

본 연구에서는 기존 연구들에서 사용된 객관적 성과지표들 중에서 가장 빈번히 사용되어지고, 대표성이 있다고 판단되는 항목들을 선정하여 응답자들로 하여금 주관적인 판단에 의해 척도점에 표기하도록 하였다. 이 경우에도 초기에 6개 항목의 7점척도를 개발하였는데 사전조사에서 회사의 제품/서비스 품질에 대한 항목이 기업이미지를 묻는 항목과 유사하다는 점이 발견되어 제외시키고, 최종적으로 5개의 항목을 이용하여 성과를 측정하였다.

또한 해당 기업(혹은 사업부)이 속한 산업 전체의 성과평균수준을 4점이라고 가정하라는 전제를 두어 응답자들간의 주관적 편견을 가급적 배제하도록 하였다.

성과측정에 이용된 항목들의 예는 다음과 같다.

- * 우리회사(사업부) 당기순이익은 _____
- * 우리회사(사업부)의 매출액 성장률은 _____
- * 우리회사(사업부)의 시장점유율은 _____

(1 : 업계 최하수준 혹은 이에 가깝다. ~ 7 : 업계 최고수준 혹은 이에 가깝다. ; 그 밖의 모든 척도점에도 의미를 부여하였다.)

V. 실증분석

5.1 척도의 정제

본 연구에서는 다항목을 이용한 각 차원들에 대한 단일차원성(unidimensionality)을 검증하고 nomological validity를 평가하기 위하여 Singh and Rhoads(1991)가 제시한 척도정제(scale refinement) 절차를 따랐다.

5.1.1 단일차원성 분석

1) 1차분석

먼저 각 연구단위별로 사각회전(oblique rotation) 방식에 의한 최우도 추정법(maximum likelihood method)에 의거하여 요인분석을 실시하였다. 이때 평가기준으로서 요인적재값 .3 이상, 요인의 설명력(the variance extracted)은 .5 이상을 설정

〈표 2〉 1차분석결과

연구단위(constructs)		최초항목수	사각회전 결 과	신뢰성 분석결과	α 계수
시 장 지향성	정보창출	5	4	4	.7885
	정보교류	5	4	4	.8142
	정보반응	6	6	6	.8690
사원만족		11	11	10	.9472
고객만족		9	9	9	.9427
기업이미지		17	17	17	.9539
성과		5	5	5	.8910

* 시장지향성 전체 항목에 대한 α 계수 (.9287)

하였다(Bagozzi and Yi 1988; Challaglla and Shervani 1996; Singh and Rhoads 1991). 요인분석결과, 〈표 2〉에 나타난 바와 같이 시장지향성의 하위개념인 정보창출과 정보교류의 측정항목들 중에서 각각 1개의 항목이 제외되었으며, 이 결과 남은 항목들에 대하여 신뢰성(내적일관성)을 조사하기 위하여 Cronbach's α 를 계산하였다.

신뢰성분석에서 사원만족 측정항목들 중 1개의 항목이 신뢰성을 저하시키는 것으로 나타나 제외되었다. 〈표 2〉에 나타난 바와 같이 신뢰성을 저하시키는 항목을 제외시킨 후 최종 항목 수를 기초로 한 신뢰성 값은 .9에 가깝거나 그 이상이 되어 신뢰성이 높은 것으로 나타났다. 이러한 수치는 국내 마케팅분야 연구의 α 계수 평균값 .7685에 비하여 월등히 높은 값이다(이학식과 김영 1997).

2) 확인요인분석

1차분석결과를 거친 측정항목들에 대하여 연구단위별로 확인요인분석(confirmatory factor analysis: CFA)을 실시하였다. 역시 이 분석과정에서 단일차원성을 저해시키는 항목들은 제거되었다. 각 단

계별로 항목구성의 최적상태를 도출하기 위한 적합도를 평가하기 위하여 GFI(Goodness-of-Fit Index: $\geq .90$ 이 바람직), AGFI(Adjusted Goodness-of-Fit Index: $\geq .90$ 이 바람직), RMSR(Root Mean Square Residual: .05보다 작을수록 바람직), NFI(Normed Fit Index: $\geq .90$ 이 바람직), χ^2 (작을수록 바람직), χ^2 에 대한 p값($\geq .05$ 가 바람직) 등을 이용하였다.

각 연구단위들을 구성하는 측정항목들에 대한 확인요인분석 결과는 다음 〈표 3〉과 같다.

최종분석결과, 일부를 제외한 다수의 연구단위에서 적합도 평가기준을 대체로 만족시키는 것으로 나타났다. 시장지향성의 하위개념 중 정보창출의 경우와 성과의 경우에 p값이 각각 .0144와 .0008로 평가기준보다 낮게 나타났지만, GFI, RMSR, NFI 값 등이 만족스러운 것으로 나타났다.

3) 집중타당성과 판별타당성

척도들의 집중타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 검증하기 위하여 연구단위별 확인요인분석 결과 남겨진 척도

〈표 3〉 각 연구단위별 확인요인분석 결과

연구단위		초기 항목	최종 항목	GFI	AGFI	RMSR	NFI	χ^2	p
시 장 지향성	정보창출	4	4	.978	.889	.0363	.958	8.482	.0144
	정보교류	4	4	.991	.954	.0196	.987	3.057	.2170
	정보반응	6	4	.996	.980	.0130	.995	1.400	.4960
직원만족		10	4	.998	.990	.0076	.998	.692	.7070
고객만족		9	5	.994	.983	.0079	.995	2.404	.7910
기업이미지		17	4	.999	.997	.0054	.999	.205	.9030
성과		5	4	.962	.811	.0580	.965	14.258	.0008

들을 이용하여 본 모델에 포함된 모든 연구단위들 전체의 측정모형(measurement model)을 분석하였다. 분석 결과는 〈표 4〉와 같다.

확인요인분석 결과 $\chi^2 = 172.831$, 자유도 (d.f) = 110, p = .00123, GFI = .897, AGFI = .857, RMSR = .0312, NFI = .919로 적합도가 대체로 높게 나타났으며, 다섯가지 연구단위들에 대한 표준 요인부하량(standardized loadings)이 모두 매우 유의적으로 나타나(t > 9.4) 집중타당성이 입증되었다. 또한 연구단위들을 한 번에 두 개씩 추출하여 상관관계 계수를 계산한 결과($\lambda C_2 = 10$) 모든 상관관계 계수들이 통계적으로 유의한 수준에서 1보다 작게 나타나 판별타당성이 입증되었다(see, Challagalla and Shervani 1996, p. 102).

추가적으로 〈표 4〉는 척도들이 해당 연구단위들에 대한 대표성(representation)을 갖는지를 평가하기 위하여 연구단위 신뢰도(construct reliability)와 분산추출값(variance extracted)을 계산한 결과를 보여준다. 각 연구단위에 있어서 연구단위 신뢰도의 경우 일반적 추천 기준치인 .70보다 높게 나타났으며, 분산추출값의 경우 추천 기준치인 .50

보다 높게 나타나 본 연구에서 사용된 항목들은 해당 연구단위들에 대한 대표성을 갖는다고 할 수 있다(see, Hair, Anderson, Tatham, and Black 1995, pp. 642 - 654).

5.1.2 시장지향성과 성과 측정항목들의 처리

한편, 시장에 대한 정보창출, 회사내 정보교류, 정보에 대한 반응이 모두 시장지향성의 하위차원이기는 하지만 세 가지의 하위개념이 시간적으로 선후관계를 가지므로 각각의 하위개념이 어느정도 차별적 성격(discriminant characteristics)을 갖는 것으로 볼 수 있다. 다시 말하면, 정보창출은 정보전파에, 그리고 정보교류는 정보에 대한 반응에 어느정도 긍정적으로 영향을 미칠 수도 있을 것으로 생각된다. 따라서 각 하위차원별로 남은 4개의 항목들을 각각 평균하여 그 값을 분석에 이용하였다.

시장지향성의 하위개념들의 측정항목들에 대한 응답치를 평균한 것과 마찬가지로 성과측정에 있어서도 각 측정항목들에 대한 응답치를 평균하여 하나의 indicator로 처리하였다. 이러한 방법을 취한

〈표 4〉 전체 연구단위들에 대한 확인요인분석 결과

연구단위 및 척도	std. loadings(t-value)	Construct Reliability	Average Variance Extracted
시장지향성		.8940	.738
X1	.675(13.135)		
X2	.635(13.334)		
X3	.737(14.618)		
사원만족		.8680	.623
Y1	.748(11.650)		
Y2	.691(9.803)		
Y3	.816(13.591)		
Y4	.761(13.385)		
고객만족		.8985	.640
Y5	.749(13.225)		
Y6	.635(11.550)		
Y7	.652(12.114)		
Y8	.713(13.004)		
Y9	.633(11.555)		
기업이미지		.8253	.543
Y10	.709(9.418)		
Y11	.782(12.491)		
Y12	.687(10.293)		
Y13	.845(11.387)		
성과			
Y14	1.000(18.439)		

GFI = .897 AGFI = .857 $\chi^2 = 172.831$ d.f = 110(p = .00123)
 RMSR = .0312 NFI = .919 CFI = .969

기존의 연구로서 Jaworski and Kohli(1993, p. 68)의 연구가 있다. 그들은 응답자 개개인이 지각하는 성과에 대한 질문항목들을 구성하고 측정 후에 이를 통합하여 전반적 성과(overall performance)로서 이용하였다. 이와 유사하게, 국내연구

중에서 이장우 등(1993)도 7개의 주관적 성과측정항목을 구성하여 조사한 후에 이를 가중 평균하여 하나의 종합적 성과지표를 구하는 방식을 취하였다.

본 연구에서 다루는 연구단위들간의 인과관계를

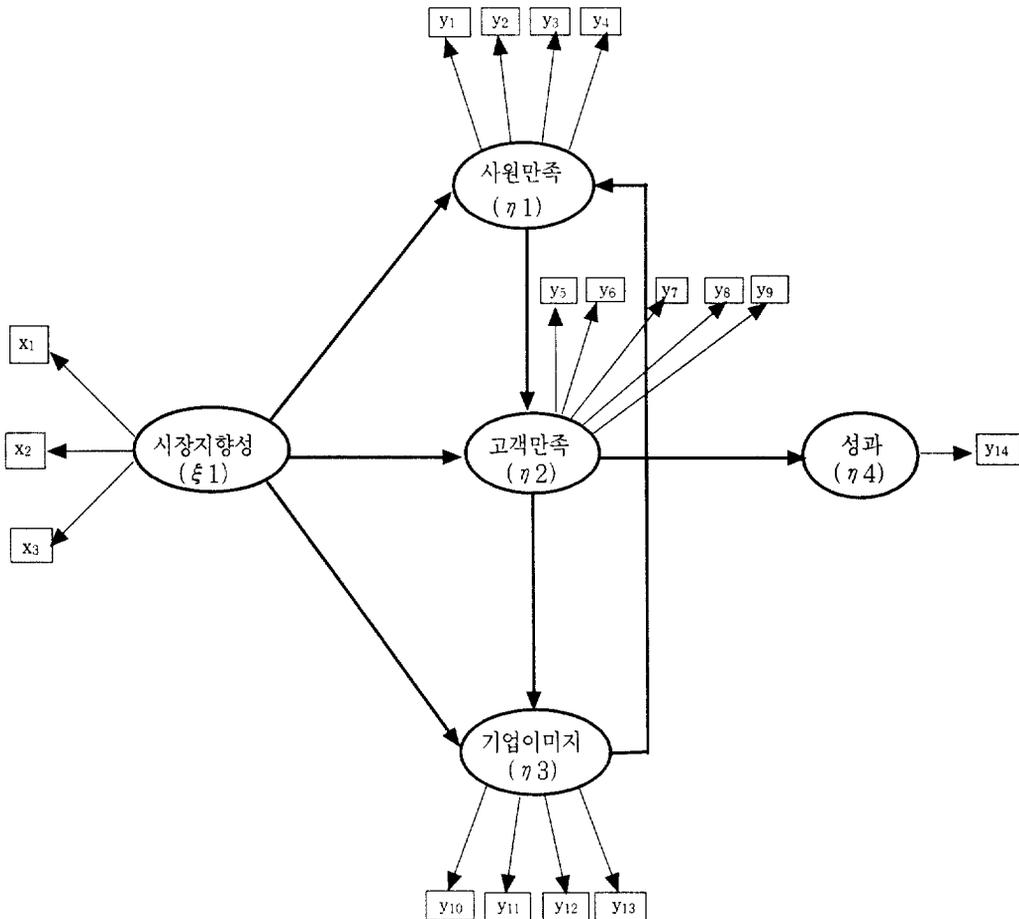
측정항목들(indicators)과 함께 도시하면 <그림 2>와 같다.

5.1.3 상관관계분석

확인요인분석결과 단일차원성이 입증된 각 연구 단위별 척도들에 대하여 서로의 관계가 어떤 방향이며, 어느 정도의 관계를 갖는지를 알아보기 위하

여 상관관계분석을 실시한 결과 <표 5>와 같이 나타났다.

<표 5>에 나타난 바와 같이, 시장지향성과 사업 성과의 관계뿐만 아니라 본 연구에서 시장지향성과 사업성과간의 매개변수로 제시한 사원만족, 고객만족, 기업이미지 변수들과의 관계도 모두 정(+)의 관계로 나타났다. 따라서 연구모형과 연구가설에서 제시한 변수들간 관계의 방향은 일치하는 것으로



<그림 2> LISREL 분석을 위한 모형도

〈표 5〉 각 연구단위들 간의 상관관계행렬

	Mean	SD	시장지향성	사원만족	고객만족	기업이미지	사업성과
시장지향성	4.6023	.7224	1.0000				
사원만족	4.5629	.8107	.7239	1.0000			
고객만족	4.9035	.7145	.7368	.7230	1.0000		
기업이미지	5.0044	.8291	.7374	.6863	.7836	1.0000	
사업성과	4.7639	1.0011	.6343	.5788	.6049	.6725	1.0000

* 모든 계수들은 p = .000 수준에서 유의적임.

나타났다.

5.2 가설검증과 논의

5.2.1 연구모형검증

시장지향성과 성과간의 관계에서 사원만족, 고객만족, 기업이미지 변수가 매개적 역할을 할 것이라는 본 연구의 전체적 구조모델(overall model)을 검증한 결과, $\chi^2 = 190.317$, 자유도(d.f) = 113, p값 = .0000736, GFI = .892, AGFI = .853, RMSR = .0358, NFI = .911을 갖는, 〈그림 3〉과 같은 최적모형이 도출되었다.

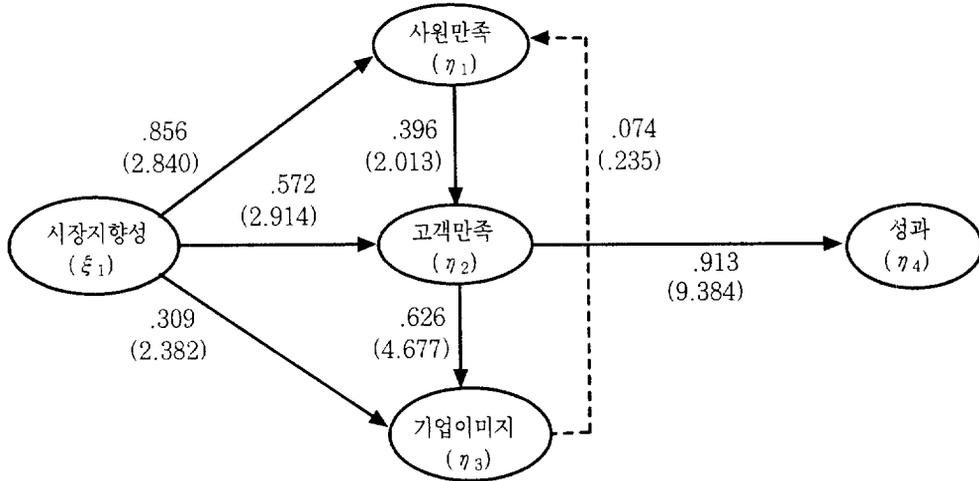
이 모델은 앞서 언급한 공변량 구조분석에서 일반적인 평가기준으로 삼는 지표들과 비교할 때 χ^2 값에 대한 p값은 기준을 충족시키지 않으나, GFI 값이 .892이며 NFI 지수(Hair 등 1995, p. 686)¹⁾가 .911이기 때문에 분석에는 무리가 없을 것으로 판단된다.

5.2.2 각 가설에 대한 검증 및 논의

각 연구단위들간의 관계에 대한 가설을 검증한 결과 얻어진 〈그림 3〉의 관계를 표로 나타내면 다음과 같다. 시장지향성 정도가 높을수록 사원만족은 높아질 것이라는 연구가설 1을 검증한 결과, 〈표 6〉에서와 같이 시장지향성이 사원만족에 유의적인 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타나 연구가설 1은 지지되었다. 연구가설 1을 지지하는 이러한 결과는 Kohli and Jaworski(1990)의 주장과 Sigauw 등(1994) 및 이용기, 유동근, 과 이학식(1996)의 연구결과와 일치하는 것이다.

시장지향성 정도가 높을수록 고객만족은 높아질 것이라는 연구가설 2를 검증한 결과, 시장지향성은 고객만족에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 연구가설 2는 지지되었다. 이러한 결과는 Lusch and Laczniak(1987)과 Kohli and Jaworski(1990, 1993) 및 Desphande, Farley, and Webster(1993)의 연구결과와 일치하는 것

1) Normed Fit Index(NFI) = $\frac{\chi^2_{null} - \chi^2_{proposed}}{\chi^2_{null}}$



* ()안의 값들은 t값을 나타낸다.

〈그림 3〉 Overall Model 분석결과

이다.

시장지향성 정도가 높을수록 기업이미지는 좋아
질 것이라는 연구가설 3에 대한 검증결과, 〈표 6〉
에 제시한 바와 같이 시장지향성은 기업이미지에도

유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나
연구가설 3도 지지되었다.

고객만족 정도가 높을수록 성과는 높아질 것이라
는 연구가설 4를 검증한 결과, 고객만족은 성과에

〈표 6〉 각 연구단위들간의 관계 분석결과

경로	경로명칭	경로계수	표준오차	t값
시장지향성(ξ ₁) → 사원만족(η ₁)	γ ₁₁	.856	302	2.840
시장지향성(ξ ₁) → 고객만족(η ₂)	γ ₂₁	.572	196	2.914
시장지향성(ξ ₁) → 기업이미지(η ₃)	γ ₃₁	.309	130	2.382
고객만족(η ₂) → 성과(η ₄)	β ₄₂	.913	093	9.384
사원만족(η ₁) → 고객만족(η ₂)	β ₂₁	.396	197	2.013
고객만족(η ₂) → 기업이미지(η ₃)	β ₃₂	.626	134	4.677
기업이미지(η ₃) → 사원만족(η ₁)	β ₁₃	.074	317	.235

매우 유의적인 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 따라서 연구가설 4는 지지되었으며, 이 결과는 Kotler(1994)의 주장을 입증하는 것이고 기존에 이 관계를 연구한 Fornell(1992)의 연구결과와도 일치하는 것이다.

사원만족 정도가 높을수록 고객만족은 높아질 것이라는 연구가설 5를 검증한 결과, <표 6>에서 보는 바와 같이 사원만족은 고객만족에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 연구가설 5는 지지되었다. 이러한 결과는 사원만족과 고객만족 사이에 부(-)의 관계를 얻은 김용준과 김진수(1996)의 연구결과와 반대되는 것이며, 만족한 사원은 고객을 위해 최선의 노력을 통한 보다 우월한 제품 및 서비스를 제공함으로써 고객만족을 유도한다는 사고를 지지해 준다.

고객만족 정도가 높을수록 기업이미지는 좋아질 것이라는 연구가설 6에 대한 검증결과, 고객만족은 기업이미지에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 연구가설 6도 지지되었으며, 이러한 결과는 만족한 고객이 그 기업에 대해 긍정적인 평가를 하게 되면 호의적인 기업이미지 형성에 영향을 미치게 된다는 것을 의미한다.

기업이미지가 좋을수록 사원만족은 높아질 것이라는 연구가설 7의 검증결과, <표 6>에서와 같이 기업이미지는 사원만족에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 연구가설 7은 방향상으로도만 지지되었다.

이같은 연구결과가 나타난 주된 이유는 표본의 일반적 특성에서 제시된 바와 같이 본 연구에 이용된 171개의 표본 중에서 국내 1000대 기업내에 드는 표본이 단지 90개 기업에 불과하였고, 나머지는 일반인들이 평소에 잘 알지 못하는 상대적으로 작은 규모의 기업들이었기 때문에 기업이미지가

사원만족에 미치는 영향이 제대로 측정되지 않았을 것이라고 생각된다.

본 연구에서 제시된 연구모형의 전체 적합도는 비교적 높게 나타났으나 H 7, 즉 기업이미지 → 사원만족 간의 관계는 유의적으로 나타나지 않았다. 이러한 점을 고려하여 본 연구자들은 두 가지의 변형모형을 검증해 보았다.

첫째, 기업이미지 → 사원만족 간의 경로를 제거한 후 전체모형을 검증한 결과, $\chi^2 = 190.367$, d.f = 114, p = .000000958, GFI = .892, AGFI = .855, RMSR = .0358, NFI = .911로서 연구자들이 제시한 모형과 거의 같게 나타났다. 그러나 이 모형에서는 기업이미지가 성과에 직접 혹은 간접적으로 전혀 영향을 미치지 못하는 것으로 설정되어 현실성이 매우 결여되어 있다.

둘째, 이러한 수정모형(즉, 기업이미지 → 사원만족 간의 경로 제거)에 사원만족 → 성과, 기업이미지 → 성과 간의 경로를 추가하여 모형의 적합도를 조사하였다. 그 결과 $\chi^2 = 173.721$, d.f = 112, p = .000168, GFI = .897, AGFI = .859, RMSR = .0313, NFI = .919로서 이 모형 또한 기존에 제시된 모형과 거의 차이가 없었다. 특히 기업이미지 → 성과 간의 관계는 유의적으로 나타났으나(p < .01), 사원만족 → 성과, 고객만족 → 성과는 모두 비유의적으로(p > .1) 나타난 점을 고려할 때, 이 모형은 기존의 제안모형보다 현실성이 낮다고 하겠다. 이와 같은 결과는 본 연구자들이 기존의 연구결과를 바탕으로 논리적 근거에 따라 설정한 모델이 현실에 상당히 적합함을 더욱 지지하는 것으로 볼 수 있다.

VI. 결 론

6.1 연구의 요약 및 시사점

본 연구에서는 시장에 대한 정보를 창출하고, 창출된 정보를 회사내에 교류시키고, 이러한 정보에 대한 반응을 하는데 있어서 각 부서의 영역을 초월해서 전사적인 노력을 기울여야 한다는 Kohli and Jaworski(1990, 1993)의 시장지향성 정의에 기초를 두고, 기존연구결과 밝혀진 시장지향성과 사업성과간의 관계에 있어서 직원만족과 고객만족 및 기업이미지가 매개적 역할을 하는지에 대하여 살펴보고자 하였다.

본 연구에서 제시된 연구가설에 대한 실증분석결과와 시사점들은 다음과 같다.

첫째, 시장지향성이 직원만족에 미치는 영향에 대하여 분석한 결과, 시장지향성 정도가 높을수록 직원만족이 높아지는 것으로 나타났다. 이는 진보적인 기업은 사원들로 하여금 혁신뿐만 아니라 계속적인 직무개선을 하도록 동기부여 해주는 높은 수준의 직원만족을 창출한다는 Kotler(1994)의 주장과도 일치하는 것이다.

이용기, 유동근, 과 이학식(1996)의 연구결과에서도 나타난 바와 같이, 시장지향적인 기업은 분권화를 통해 유기적인 조직구조를 형성하며 부서간 갈등이 적은 기업이라고 할 수 있다. 또한 사원들이 자신이 속한 기업이 높은 시장지향성을 가지고 있는 것으로 지각한다면, 그러한 사원들은 보다 높은 고객지향성을 갖게 되어 역할갈등과 역할모호성이 줄어들고, 그 결과로서 직무만족과 조직몰입 정도가 높아진다.

또한 직원만족도가 기업의 성과를 매개하고, 특

히 서비스산업에 속한 기업의 경우에는 서비스마케팅 차원에서 사원들의 사기가 결정적인 역할을 하기 때문에 경영자 및 관리자들은 내부마케팅 개념에 관심을 갖고 사원들을 동기부여하고 직원만족도를 제고시키는데 노력을 기울여야 할 것이다.

둘째, 시장지향성이 고객만족에 미치는 영향에 대한 분석결과 시장지향성 정도가 높을수록 고객만족이 높아지는 것으로 나타났다. 시장지향성을 추구하는 기업은 고객의 욕구와 선호에 민감하게 반응하기 때문에 고객을 보다 더 만족시키게 되는 것인데, 고객만족은 바로 사업성과와 직결되는 것이기 때문에 시장지향성과 고객만족간의 정(+)의 관계는 매우 중요한 의미를 가진다.

셋째, 시장지향성 정도가 높을수록 기업이미지도 좋아지는 것으로 나타났다. 기업이 궁극적으로 사업성과를 제고시키기 위해서는 경쟁자에 비하여 탁월한 제품 및 서비스를 제공할 수 있어야 하고 이것이 지속적인 경쟁우위를 창출하는 근본이 되는 것이라고 할 수 있다. 그러나 최근 들어 급격한 기술혁신 및 기술전파에 의해 제품/서비스 품질의 차이가 작아짐에 따라 제품/서비스 차별화가 갈수록 어려워짐에 따라 기업이미지가 보다 중요한 역할을 하게 되는 상황에서 시장지향성이 기업이미지에 정(+)의 영향을 준다는 결과는 기업입장에서 사업성과를 제고시키기 위한 간접적인 방법에 대한 사고를 할 수 있게 해 주는 것이다.

넷째, 고객만족이 성과에 미치는 영향에 대하여 분석한 결과 고객만족이 높아질수록 성과가 높아지는 것으로 나타났다. 이는 기존의 많은 연구결과들을 재확인해 주는 것이며, 시장정보창출, 회사내 정보교류, 정보에 대한 반응 등의 시장지향성 활동들이 고객만족 변수의 매개를 통하여 성과로 연결된다는 것을 의미하는 것이다.

다섯째, 사원만족과 고객만족 및 기업이미지간의 순환적인 관계에 대한 분석결과 사원만족은 고객만족에, 고객만족은 기업이미지에 유의적인 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났지만, 기업이미지가 사원만족에 미치는 영향은 유의적으로 나타나지 않았다. 앞서도 언급하였듯이, 기업이미지가 사원만족에 미치는 영향이 비유의적으로 나타난 이유는 본 연구에 이용된 표본 중 상당수(47.4%)가 국내 1000대 기업 순위에 들지 못하는 중소기업들로서 일반인들에게 기업이미지가 그다지 인식되지 않은 상태이기 때문인 것으로 생각된다.

그러나 방향적으로는 연구가설이 제안하는 방향으로 나타났기 때문에 전반적으로는 사원만족과 고객만족 및 기업이미지간의 순환적인 관계가 형성된다고 할 수 있겠다. 따라서 시장지향성과 성과 사이에서 이들 세 개의 요인들이 매개적 역할을 하는 것으로 볼 수 있으며, 역으로 사원만족과 고객만족 및 기업이미지 개선을 통한 성과향상을 위해서는 시장지향성을 제고시키려는 노력이 필수적임을 시사하는 결과라고 할 수 있다.

6.2 연구의 이론적 공헌, 한계점, 및 미래연구를 위한 제언

최근 기업의 시장지향성 노력은 기업성과를 향상시킨다는데 대하여 이론적으로나 실증적으로나 이론의 여지가 없는 것으로 받아들여진다. 그러나 이들 두 가지의 변수간에서 여하한 변수들이 매개역할을 하는지, 그리고 매개변수들간의 인과관계는 어떠한지에 대하여 종합적으로, 그리고 구조적으로 다룬 논문은 거의 없는 것 같다. 본 연구는 시장지향성과 성과간의 관계를 매개하는 변수들과 각 변수들간의 인과관계를 규명함으로써 현상을 보다 구

체적으로 설명하고, 이 분야의 기존 연구성과를 확장하였다는데 그 이론적 의의가 있다.

또한, 국내외를 막론하고 시장지향성과 관련된 기존의 연구들이 대부분 시장지향성과 성과간의 단일관계를 검증하는 데 치중한 반면, 본 연구에서는 시장지향성과 성과 사이에서 매개적 역할을 하는 변수들을 정의(define)하고, LISREL 통계프로그램을 이용한 공변량구조분석을 통하여 각 변수들간의 구조적 관계를 검증하였다는데 그 의의가 있다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며, 이와 관련하여 미래연구를 위한 방향을 제시하고자 한다.

첫째, 시장지향성 노력은 상당기간 후 그 성과가 나타나는데 비하여 본 연구는 횡단적 연구를 하였다. 따라서 차후에는 종단적인 연구시도가 이루어져야 할 것이다.

둘째, 일반적으로 성과측정 연구에서는 재무적/객관적인 지표와 주관적인 지표를 동시에 이용하는데 비하여, 본 연구에서는 성과 측정시 주관적 평가에 의존하였다.

셋째, 고객만족 및 기업이미지를 고객이나 일반대중이 아닌 각 회사 사원들의 지각을 통하여 측정하였다는 점이다. 설문조사시 사원들의 주관적인 판단을 배제시키기 위하여 각 연구단위 서두에 지문을 삽입하고, 각 척도점 별로 설명을 제시하는 등의 노력을 기울였지만, 차후의 연구에서는 각 연구단위별로 설문대상을 달리하여 측정하는 방법을 택하는 것을 고려할 수 있다.

넷째, 본 연구에서는 표본확보의 어려움으로 인하여 부득이 각 기업별로 2명의 응답결과에 의존하였다. 앞으로의 연구에서 보다 일반화 가능성이 높은 연구결과를 얻기 위해서는 각 기업별로 다양한 계층과 부서들로부터 보다 많은 표본을 확보한

후 연구하는 것이 바람직 할 것이다. 또한 본 연구에서는 두명의 응답자들의 응답치를 평균하는데 있어서 응답자간 신뢰도를 고려하지 않았는데, 앞으로의 연구에서는 복수의 응답자들을 통하여 수집한 자료를 통합하여 분석할 때 응답자간 신뢰도를 고려하는 것이 보다 합당할 것이다.

다섯째, 본 연구에서는 대기업과 중소기업 그리고 제조업과 서비스업이 혼재되어 있기 때문에, 관련변수들간의 인과관계가 어떤 경우에 보다 강하고 약한지를 규명하지를 못하였다. 그러나 다양한 표본기업들을 대상으로 하였기 때문에 우리나라의 전반적인 경향을 파악하는데는 무리가 없을 것으로 사료된다.

끝으로 미래연구를 위하여 다음과 같은 추가적 제언을 한다.

첫째, 본 연구에서는 시장지향성과 성과 및 매개요인들간의 관계를 검증하는데 있어서 제조업과 서비스업간의 차이를 고려하지 않았다. 사원만족이 고객만족에 미치는 영향은 제조업에 비하여 인적요소가 보다 중요시되는 서비스업의 경우 더욱 강할 것으로 추론된다. 차후의 연구는 이를 연구주제로 다룰 수 있을 것이다.

둘째, 기업이미지와 관련하여, 본 연구대상이 된 표본들 중에서 일반인들에게 이미지가 인식되지 않은 기업들이 상당히 포함되었기 때문에 기업이미지가 사원만족에 주는 영향이 제대로 측정되지 않은 것으로 판단된다. 따라서 기업이미지에 대한 측정이 포함된 차후의 연구에서는 일반인들이 어느정도 기업이미지를 갖는 기업들(예를 들어, 기업 매출액 순위 500대 기업)을 대상으로 하는 방법이 추천된다.

셋째, 시장지향성의 3가지 하위개념들(정보창출, 정보교류, 정보에 대한 반응)중에서 실제로는 흐름상으로 정보창출, 정보교류를 통하여 정보에 대한

반응이 나타나게 된다. 따라서 본 연구에서처럼 시장지향성의 하위개념들을 통합하지 않고, 3가지 하위개념들간의 인과관계모델(즉, 창출 → 교류 → 반응)을 설정하여 각 하위개념들간의 인과관계를 규명해 볼 수 있다.

넷째, 서비스기업의 경우, 시장지향성 노력은 고객들에게 서비스품질에 대한 지각을 높게 할 수 있을 것이다. 고객들의 지각된 서비스품질(Parasuraman, Zeithaml, and Berry 1988, 1994; Cronin and Taylor 1992, 1994)이 높아지면 고객만족이 높아질 것이고, 그 결과 매출증대를 포함한 기업의 재무적 성과는 높아질 것이다. 따라서 시장지향성 → 서비스품질 → 고객만족 → 재무적 성과의 연속적 인과관계를 규명해 볼 수 있다.

참 고 문 헌

- 권영철 (1996), "시장지향성이 성과에 미치는 영향: 수출기업의 경우," 한국 마케팅학회, **마케팅연구**, 11, 1, 35-48.
- 김범종과 채서일(1991), "시장환경특성과 마케팅노력이 성과에 미치는 노력," 한국마케팅학회, **마케팅연구**, 6, 1, 43-69.
- 김용준·김진수 (1996), "서비스기업의 시장지향성, 고객만족도, 기업성과에 관한 모델설정과 실증연구," **서비스경쟁력과 소비자**, 한국소비자학회 학술대회논문집.
- 김원수 (1974), **마케팅 관리론**, 박영사.
- 안광호·이학식·현용진 (1994), **마케팅 - 시장전략적 접근**, 법문사
- 예종석과 윤운락 (1996), "시장지향성이 사업성과에 미치는 영향," 한국 마케팅학회, **마케팅연구**, 11, 2, 1-21.

- 유승훈 (1995), "전략경영과 수출성파에 관한 연구," 한국 국제경영학회, *국제경영연구*, 6, 51- 84.
- 이용기·유동근·이학식 (1996), "시장지향성: 선행요인, 매개요인, 그리고 성과간의 구조적 관계," 한국 마케팅학회, *마케팅연구*, 11, 2, 161-181.
- 이장우·Danny Miller·우성진·손중환 (1993), "전략-환경 적합과 기업성과: 신기술 및 전통적 기술배경 아래에서의 상관관계," 한국 경영학회, *경영학연구*, 23, 11, 149-172.
- 이학식·김영 (1997), "연구디자인이 Cronbach's α 계수에 미치는 영향에 관한 연구," 한국 마케팅학회, *마케팅연구*, 12, 1,
- 이호배 (1994), *효과적인 기업PR광고를 위한 연구*, 금강 연구, 16, 금강기획 & 현대경제 사회연구원.
- 전인수·한재용 (1994), "시장지향성이 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구," 한국 마케팅학회, *마케팅연구*, 9, 1, 75-91.
- Aaker, David A. (1988), *Strategic Market Management*, 2nd ed., New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Atuahene-Gima, Kwaku (1995), "An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: A Contingency Approach," *Journal of Product Innovation Management*, 12, 4, 275-293.
- _____ (1996), "Market Orientation and Innovation," *Journal of Business Research*, 35, 2, 93-103.
- Au, Alan K M and Alan C B Tse (1995), "The Effect of Marketing Orientation on Company Performance in the Service Sector: a Comparative Study of the Hotel Industry in Hong Kong and New Zealand," *Journal of International Consumer Marketing*, 8, 2, 77-87.
- Bagozzi, R. and Y. Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of Academy of Marketing Science*, 16, 4, 405-425.
- Balskrishnan, Subra (1996), "Benefits of Customer and Competitive Orientation in Industrial Markets," *Industrial Marketing Management*, 25, 4, 257-269.
- Barksdale, Hiram C. and Bill Darden (1971), "Marketer's Attitude Toward the Marketing Concept," *Journal of Marketing*, 35, 29-36.
- Bartels, Robert (1976), *History of Marketing Thought*, 2nd ed.
- Boyle, Emily (1996), "An Experiment in Changing Corporate Image in the Financial Services Industry in the UK," *The Journal of Services Marketing*, 10, 4, 56-69.
- Caruana, Albert (1995), "Propositions and a Model: Do Excellent Market Oriented Firms Who Deliver Quality Service Perform Better?," *Management Research News*, 18, 9-23.
- Challaglla, Goutam N. and Tasaddug A. Shervani (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing*, 60, 89-105.
- Childers, Terry L., Gilbert A. Churchill, Neil M. Ford, and Orville C. Walker (1980), "Towards a More Parsimonious Measurement of Job Satisfaction for the Industrial Salesforce," *AMA Educator's Conference Proceedings*, Richard P. Bagozzi et al. (eds.), 344-349.
- Churchill, Gilbert, Neil M. Ford, and Orville C. Walker, Jr. (1974), "Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen," *Journal of Marketing Research*, 11, 254-260.
- Cronin, J. Joseph, Jr. and Steven A. Taylor (1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- Day, George S. (1990), *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*, New York: The Free Press.
- _____ (1994), "The Capabilities of Market-Driven

- Organizations," *Journal of Marketing*, 58, 37-52.
- _____ and Robin Wensley (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, 52, 1-20.
- Dalgic, Tevfik (1994), "International Marketing and Market Orientation: An Early Conceptual Attempt at Integration," *Advances in International Marketing*, 6, 69-82.
- Deshpande, Rohit and Frederick E. Webster, Jr. (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda," *Journal of Marketing*, 53, 3-15.
- _____, John U. Farley, and Frederick E. Webster, Jr. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firm: A Quadrad Analysis," *Journal of Marketing*, 57, 23-27.
- Dutton, J. E. and J. M. Dukerich (1991), "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaption," *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- Fornell, Claes (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, 56, 6-21.
- _____, Michael D. Johnson, Eugene W. Anderson, Jaesung Cha, and Barbara Everitt Bryant (1996), "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings," *Journal of Marketing*, 60, 7-18.
- Gatewood, R. D., M. A. Gowan, G. J. Lautenschlager (1993), "Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions," *Academy of Management Journal* 36, 414-427.
- Greenley, Gordon E. (1995a), "Forms of Market Orientation in UK Companies," *Journal of Management Studies*, 32 1, 47-66.
- _____ (1995b), "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies," *British Journal of Management*, 6, 1, 1-23.
- Grund, Nancy E. (1996), "Reputation: Realizing Value from the Corporate Image," *Academy of Management Executive*, 10, 1, 99-101.
- Hayden, Virginia(1993), "How To Increase Market Orientation," *Journal of Management in Medicine*, 7, 1, 29-46.
- Houston, Franklin S. (1986), "The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not," *Journal of Marketing*, 50, 81-87.
- Jacob, Rahul (1995), "Corporate Reputations," *Fortune*, 131, 4, 54-64.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 5, 7, 53-70.
- Klein, B. and K. Leffler (1981), "The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance," *Journal of Political Economy* 89, 615-641.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- _____, _____, and Ajith Kumar (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, XXX, 467-477.
- Kotler, P. (1977), "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness," *Harvard Business Review*, 55, 6, 67-75.
- _____ (1988, 1994), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 6th ed., 8th ed., Prentice-Hall, Inc.
- Levitt, Theodore (1960), "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, 38, 4, 45-56.
- _____ (1980), "Marketing Success Through Differentiation of Anything," *Harvard Business Review*, 58,

- 83-91.
- Liu, Hong (1995), "Market Orientation and Firm Size: An Empirical Examination in UK Firms," *European Journal of Marketing*, 29, 1, 57-71.
- _____(1996), "Patterns of Market Orientation in UK Manufacturing Companies," *Journal of Euromarketing*, 5, 2, 77-100.
- Lusch, Robert F. and Gene R. Laczniak (1987), "The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15, 1-11.
- Menguc, Bulent (1996), "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes: Further Empirical Results," *International Journal of Research in Marketing*, 13, 3, 271-291.
- Milgrom, P and J. Roberts (1986), "Price and Advertising Signals of Product Quality," *Journal of Political Economy* 94, 796-821.
- Morgan, Robert E. and Neil A. Morgan (1991), "An Exploratory Study of Market Orientation in the U. K. Consulting Engineering Profession," *International Journal of Advertising*, 10, 4, 333-347.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Norburn, David, Sue Birley, Mark Dunn, and Adrian Payne (1990), "A Four Nation Study of the Relationship Between Marketing Effectiveness, Corporate Culture, Corporate Values, and Market Orientation," *Journal of International Business Studies*, 21, 3, Third Quarter, 451-468.
- Olson, David (1987), "When Consumer Firms Develop a Marketing Orientation," paper presented at the MSI mini-conference on Developing a Marketing Orientation, April, Cambridge, MA.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- _____, _____, and _____ (1994), "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research," *Journal of Marketing*, 58, 111-124.
- Park, C. Whan and General Zaltman (1987), *Marketing Management*, Chicago: Dryden Press.
- Porter, Michael (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.
- _____(1985), *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.
- Riordan, Christine M., Robert D. Gatewood, and Barnes Bill (1997), "Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance," *Journal of Business Ethics*, 16, 4, 401-412.
- Raju, P. S., Subhasj C. Lonial, and Yash P. Gupta (1995), "Market Orientation and Performance in the Hospital Industry," *Journal of Health Care Marketing*, 15, 4, 34-41.
- Shapiro, Benson P. (1988), "What the Hell is 'Market Oriented' ?," *Harvard Business Review*, 66, 119-125.
- Siguaw, Judy A., George Brown, and Robert E. Widing, II (1994), "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes," *Journal of Marketing Research*, 31, 106-116.
- Singh, Jagdip and Gary K. Rhoads (1991), "Boundary Role Ambiguity in Marketing-Oriented Positions: A Multidimensional, Multifaceted Operationalization," *Journal of Marketing*

Research, 28, 328-338.

Slater, Stanley F. and John C. Narver (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?," *Journal of Marketing*, 58, 46- 55.

_____ and _____ (1995), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, 59, 63-74.

Webster, Frederick E., Jr. (1988), "Rediscovering the Marketing Concept," *Business Horizons*, 31, 29-39.

Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, and A. Parasuraman (1988), "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality," *Journal of Marketing*, 52, 35-48.

Market Orientation and Business Performance : Mediating Roles of Employees Satisfaction, Customer Satisfaction, and Corporate Image

Haksik Lee*, Young Kim**, Yongki Lee***

Abstract

Since the importance of market orientation as an implementing strategy of the marketing concept has been raised at early 1990's, many studies have shown a causal relationship between market orientation and performance. However, there have been only a few studies which try to investigate variables mediating the relationships between market orientation and performance. This paper proposes employees satisfaction, customer satisfaction, and corporate image mediate this relationship.

A structural model and several hypotheses were developed regarding the relationships. Based on the collected data from 171 domestic firms(businesses), the structural model was analyzed with Lisrel 8.12. The results can be summarized as follows. First, the greater the market orientation, the greater the (1) employees satisfaction, (2) customer satisfaction, and (3) corporate image. Second, the greater the customer satisfaction, the greater the performance. Finally, the higher employees satisfaction brings about higher customer satisfaction, and higher customer satisfaction again results in higher corporate image. At the end of the paper, managerial implications and future research directions are discussed.

* Professor of Marketing, Department of Business Administration, Hong Ik University.

** Ph. D. student, Department of Business Administration, Graduate School of Hong Ik University.

*** Full-Time Instructor of Marketing, Department of Business Administration, Chungju University.