

시장지향성의 영향요인과 결과의 인과관계*

- 국내 전문대학을 중심으로 -

이용기

충주대학교 경영학과 전임강사
(yklae@marketingschool.com)

본 연구는 시장지향성에 미치는 영향요인과 매개요인, 그리고 결과에 관련된 선행연구를 검토하여 연구가설을 설정하고 국내 전문대학을 대상으로 실증분석하였다.

138개 전문대학에서 376명의 교수/행정직원으로부터 수집된 자료를 바탕으로, Lisrel 8.12에 의해 구조모형을 분석하였다. 분석결과는 다음과 같이 요약된다. 첫째, 시장지향성에 대한 최고경영자의 강조가 높을수록 시장지향성이 높아지는 것으로 나타났다. 둘째, 시장에 근거한 보상시스템에 의하여 교수/행정직원들을 보상할수록 시장지향성이 높아지는 것으로 나타났다. 셋째, 부서간갈등이 낮고, 부서간연계가 높을수록 시장지향성이 높아지는 것으로 나타났다. 넷째, 시장지향성이 높을수록 직무만족, 조직몰입 및 서비스이미지가 높아지며, 직무만족과 조직몰입이 높을수록 서비스이미지가 높아지고, 그 결과 성과가 높아지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 시장지향성과 성과 간의 관계에 있어서 직무만족, 조직몰입과 서비스이미지가 매개역할을 한다는 것을 제시하는 것이다. 끝으로, 마케팅 시사점과 미래연구를 위한 제언을 하였다.

I. 서 론

최근 시장지향성(market orientation)이라는 새로운 마케팅컨셉(marketing concept)의 등장으로 인하여 전통적인 마케팅컨셉에 대한 수정의 필요성이 제기되고 있다. 시장지향성은 1950년대 등장한 마케팅컨셉이 그 구체적인 실천방안을 제시하지 않은데 대하여 그 실천방안을 구체적으로 실천하였다는 점에서 주목을 받고 있다. 마케팅컨셉은 기업이 대상으로 하는 표적시장의 욕구를 파악하여 그 욕구를 충족시키는 개념으로서 고객욕구충족(customer needs/wants satisfaction) 내지는 고객지향(customer orientation)을 표방하고 있다. 따라서 많은 연구자들이 마케팅컨셉에 기초한 마케팅전략에 관심을 가져왔으나(Deshpande and Webster

1989; Houston 1986; Olson 1987; Webster 1988), 그 구체적인 실천방안보다는 조직이 마케팅 컨셉을 채택한 정도에 대하여 주로 다루었을 뿐이다(Barksdale and Darden 1971; Udel and Laczniak 1976; McNamara 1972).

시장지향성은 1990년대 들어 경쟁환경이 보다 치열해짐에 따라 전통적 고객지향과 더불어 경쟁요인 및 환경요인을 중시하는 배경에서 등장한 개념으로 최근 들어 이에 관련된 연구가 활발히 진행되고 있다(Day 1990,1994; Kohli and Jaworski 1990; Jaworski and Kohli 1993; Kotler 1977; Levitt 1960; Narver and Slater 1990; Slater and Narver 1994,1995; Shapiro 1988; Webster 1988). 기업의 시장지향성은 모든 기업의 성과와 직결되는 것으로서 미국의 소비재 산업 뿐 만 아니라 산업재 기업(Balakrishnan

논문 접수일 : 97. 10 게재확정일 : 98. 1

* 이 논문은 1996년도 한국학술진흥재단의 공모과제 연구비에 의하여 연구되었음.
연구자는 본 논문의 초고에 건설적인 의견을 주신 익명의 심사위원님들께 사의를 표합니다.

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 불러 일으켰으며, 국내의 연구자들도 이에 대한 상당한 관심을 보이고 있다(권영철 1996; 김범중, 채서일 1991; 김용준, 김진수 1996; 예종석, 윤운락 1995; 이용기, 유동근, 이학식 1996; 이학식, 김영, 이용기 1998; 전인수, 한재용 1994).

시장지향성에 대한 연구는 주로 사업성과의 관계에서 출발하여 시장지향성의 선행조건(Kohli and Jaworski 1990; Jaworski and Kohli 1993)과 매개변수(이용기, 유동근, 이학식 1996; 이학식, 김영, 이용기 1998)와 조절변수(Narver and Slater 1990; Slater and Narver 1994)의 역할에 대한 연구가 주로 이루어지고 있다. 즉 시장지향성의 선행조건은 조직구조, 최고경영층 특성, 부서간역동성(Kohli and Jaworski 1990; Jaworski and Kohli 1993), 매개변수는 사원만족(이용기, 유동근, 이학식 1996), 고객만족, 기업이미지(이학식, 김영, 이용기 1998), 그리고 환경변수는 시장동태성, 기술동태성, 경쟁적대성(Narver and Slater 1990; Slater and Narver 1994) 등을 들 수 있다. 그러나 시장지향성에 영향을 미치는 선행조건, 매개변수 및 사업성과에 대한 통합적인 연구는 거의 이루어지지 않고 있는 실정이며, 그 연구대상도 제조업체와 서비스업체(금융기관, 외식업체, 호텔등)를 대상으로 하였을 뿐이다.

따라서 본 연구는 지금까지의 연구와는 달리 연구대상을 비영리조직인 전문대학을 선정하였다. 그 이유는 최근의 대학시장이 과거의 '공급자중심'에서 '수요자중심'의 시대로 접어들면서, 마케팅컨셉을 채택하고, 그 구체적인 방안을 실천하지 않으면 안 되었기 때문이다. 이러한 현상은 대학을 진학하고자 하는 학생의 수가 점차적으로 감소하고 있고, 교육서비스 개방압력으로 외국대학의 분교들이 국내에도 설립될 전망이다에서 잘 나타나고 있다. 또한 대학설립 요건을 완화시킴으로써 대학설립이 과거보다 많이 완화되었으며, 특히 단설대학등과 같은 미니대학이 곧 개교를 앞두고 있는 실정이라서 일반 4년제대학에 비하여 많은 교육여건에서 열세를 보이고 있는 전문대학이 치열해지고 있는 교육시장에서 시장지향성, 즉 마케팅컨셉에 대한 구체적인 방안을 얼마나 실천하고 있는가를 파악하는 것은 의미있을 것이다. 이미 미국의 많은 대학에서는 오래전부터 대학의 최고경영자들이 TQM을 강조하고 있으며, 이를 통하여 효율성과 효과성을 향상시키고 노력하고 있다(Kotler and Fox 1995). 따라서 이와 같은 시대적 배경에서 국내 전문대학의 최고경영자 특성, 조직구조, 부서간역동성 등은 시장지향성에 대하여 어떠한 영향을 미치며, 성과와의 관계에 있어서 직무만족, 조직몰입, 서비스이미지와 같은 매개요인들은 어떠한 영향을 미치는 가를 분석하는 것이 필요할 것이다. 특히 경영학부문에서 시장지향성에 관련된 대학에 관한 연구는 4년제 대학을 대상으로 연구한 임영균(1995)의 연구를 제외하고는 거의 없는 실정이기 때문에 그 의의는 더욱 있을 것이라 생각한다.

그러므로 본 연구는 전문대학을 연구대상으로 하여 시장지향성의 영향요인과 시장지향성과 성과간의 관계를 매개하는 변수를 규명하는데 그 목적이 있으

며, 이를 보다 구체적으로 서술하면 다음과 같다.

첫째, 최고경영층, 조직구조, 부서간역동성 등의 요인이 시장지향성에 어떠한 영향을 미치는가를 조사한다.

둘째, 시장지향성과 성과의 사이에서 직무만족, 조직몰입 및 서비스이미지의 매개역할을 조사한다.

셋째, 시장지향성의 영향요인과 결과의 구조적 관계를 설명하는 통합적인 최적모형을 제시한다.

II. 이론적 배경과 연구가설의 도출

2.1 시장지향성의 개념

시장지향성은 기업이 지속적인 경쟁우위와 월등한 수익성을 누리기 위하여 시장요구에 경쟁자들보다 더 잘 대응해야 하며, 시장요구의 변화를 예측하여야 한다는 필요성에서 나타난 기업의 노력으로서(이용기, 유동근, 이학식 1996), 마케팅컨셉을 대체하는 전략적, 실천적 경영철학이라고 할 수 있다.

시장지향성은 전통적 마케팅컨셉이 고객을 목적으로 최종고객을 의미하고, 또한 미래의 고객욕구를 명시적으로 고려하지 않은데 비하여 고객의 범위에 유통업자를 포함하여 보다 다양하게 파악하였고, "욕구"의 시점을 현재 뿐만 아니라 미래의 욕구까지를 포함하여 지속적인 경쟁우위를 창출하고자 하는 보다 광범위한 개념으로 이해되고 있다. 기존의 마케팅지향성에서 보다 발전된 시장지향성의 개념이 나타나게 된 것은 시장지향성의 개념과 마케팅지향성 개념이 다음과 같은 점에서 차이가

있기 때문이다(Kohli and Jaworski 1990).

첫째, 마케팅지향성이 마케팅기능에만 초점을 두고 있는 것에 비하여 시장지향성은 기업내 모든 부서가 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 있다고 한다.

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

시장지향성의 개념 정의는 (1)정보창출, (2)정보전파, (3)반응성(반응설계, 반응실행) 등으로 개념화한 Kohli and Jaworski(1990)와 (1)고객지향성, (2)경쟁자지향성, (3)부서간조정 등으로 개념화한 Narver and Slater(1990)가 대표적이다. 그러나 Kohli, Jaworski, and Kumar(1993)는 Narver and Slater(1990)의 정의에 대하여 첫째, 시장의 개념에 고객의 욕구나 기대를 유인하는 부가적 요인(예, 기술 규제)과 고객과 경쟁자들을 포함하여야 함에도 불구하고, 고객과 경쟁자만 포함시켰으며, 둘째, 시장정보가 창출되고 조직내에 전파되는 속도를 간과하였고, 셋째, 시장지향성을 나타내는 구체적인 활동과 행동을 다루지 않았다고

비판하였다. 그리고 시장지향성과 고객지향을 똑같은 개념으로 인식한 Shapiro(1988)와 유사하게, Narver and Slater(1990), Slater and Narver(1994)는 고객의 관점을 최종사용자로만 보았다는 점에서 차이가 있다. 또한 Narver and Slater(1990)의 시장지향성 요소중 부서간조정은 시장지향성을 실천하기 위하여 필요한 선행조건으로 보아야 할 것이다(Hunt and Morgan 1995).

따라서 본 연구에서는 시장지향성을 실천하기 위한 구체적 행동에 초점을 두고, 시장지향성의 구성 차원에 대한 조작적 정의를 보다 용이하게 해주는 Kohli and Jaworski의 구성요소를 시장지향성 개념으로 사용한다.

국내의 경우, 유승훈(1995)은 시장지향전략을 Narver and Slater와 유사하게 (1) 고객의 요구 사항에 대한 정확한 이해, (2) 경쟁사의 행동에 대한 신속한 대응, (3) 주요정보의 부서간 교환의 세 가지 변수로 측정하였다. 예종석과 윤운락(1996)은 시장지향성을 '시장의 욕구와 이익기회를 확인하고, 고객 및 경쟁자에 관련된 정보를 지속적으로 획득하며, 모든 정보에 기업의 전 구성원들이 쉽게 접근 가능하게 하여, 경쟁자보다 고객에게 더 큰 가치를 제공하기 위해 기업의 전 부서가 힘을 모으는 것'이라고 정의하였다. 또한 권영철(1996)은 Kohli and Jaworski와 Narver and Slater의 정의를 결합하여, (1) 소비자 및 경쟁자에 기초된 정보생성, (2) 정보보급과 부서간 협력, (3) 정보에 대한 반응의 세 가지로 시장지향성을 측정하였다.

2.2 시장지향성의 영향요인과 결과의 관계와 연구가설

2.2.1. 영향요인과 시장지향성의 관계에 대한 가설

1) 최고경영층 특성과 시장지향성

최고경영층의 역할은 시장지향성을 조직 내에 확대시키는 가장 중요한 요소중의 하나이다(Kohli and Jaworski 1990). 즉 시장지향성은 최고경영층으로부터 시작되며, 고객지향적 가치와 신념은 최고경영층의 독특한 책임으로서(Webster 1988), 시장지향성을 개발하고자 하는 최고경영층의 몰입(commitment)이 없으면 조직 내에 확산, 정착될 수 없다. 이와 같은 주장은 기업문화가 최고경영층에 의해서 형성되는 경우가 많은 것과도 일치하며, 최고경영층의 전폭적인 지지가 없이는 경영혁신이 성공할 수 없다는 많은 경영진단의 사례에서도 알 수 있다.

그리고 최고경영층이 하위관리자들에게 시장지향적이라고 말하는 것과 실제로 행동하는 것과의 차이가 클수록 시장지향성은 약해질 수 있을 것이며, 최고경영층이 위협회피적일 수록 조직의 시장지향성은 낮아질 수 있다. 그러나 최고경영층이 젊고, 더욱 활동적이고, 변화를 받아들이는데 적극적일수록 혁신적인 행동을 나타내므로(Rogers 1983) 시장지향성은 높아질 것이다(Kohli and Jaworski 1990). 또한 Jaworski and Kohli(1993)의 연구에서는 최고경영층이 시장지향성을 강조할수록 시장정보의 창출, 전파, 반응성은 더욱 커지며, 최고경영층이 위협회피적일수록 낮아 지는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 최고경영층의 시장지향성 강조와 모험성이 시장지향성에 각각 정(+)의 영향을 준다는 주장과 시장지향성이 높을 수록 성과에 정(+)

의 영향을 준다는 주장을 근거로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 최고경영층의 시장지향성 강조가 높을수록, 시장지향성은 높아질 것이다.

가설 2: 최고경영층이 모험적일수록, 시장지향성은 높아질 것이다.

2) 조직구조와 시장지향성

조직구조의 차원은 일반적으로 복잡도, 공식화 정도, 집권화 정도, 통합도 등을 들 수 있는데, 마케팅 측면에서는 시스템-구조의 관점(system-structure view)(Dalton, et al. 1980; Pugh, et al. 1968; Van de Ven 1976)에서 집권화, 공식화, 전문화/부문화로 구분하고 있다. 그리고 Kohli and Jaworski(1990, 1993)는 시장지향성-성과의 관계를 연구하는데 있어서 조직구조의 차원을 집권화, 공식화, 부문화 등으로 구분하였다.

집권화는 사회시스템 내에서 의사결정이 공유되고 있는 정도를 반영하며(Aiken and Hage 1968), 공식화는 조직 내의 역할, 권한관계, 커뮤니케이션, 규범과 인가, 과정 등이 규칙(rules)에 의해서 지배되고 있는 정도(Hall, Hass, and Johnson 1967)를 나타내며, 부문화는 조직활동들이 분리되어 있는 부서의 수를 말한다.

Levitt(1969)와 Lundstrom(1976)은 부문화 또는 전문화가 커뮤니케이션의 장애요소로서 작용함으로써 정보전파를 막는다고 하였으며, Stampfl(1978)은 공식화와 집권화가 커질수록 조직이 시장과 환경변화에 잘 적응하지 못한다고 하였다.

그리고 Zaltman et al.(1973)은 부문화, 공식화, 집권화 등이 혁신적 행동에 부(-)의 영향을 줄 수 있다고 하였다. Kohli and Jaworski(1990,

1993)는 부문화, 공식화, 집권화가 클수록, 정보 창출, 정보전파, 반응설계는 낮아지나, 반응실행은 더 커진다고 하였는데, 이들의 실증연구에서 이러한 주장이 일부 지지되었다. 또한 이용기, 유동근, 이학식(1996)은 호텔기업을 대상으로 Lisrel 분석을 실시한 연구에서 시장지향성을 높이는 요인으로 공식화와 분권화를 제시하였는데, 공식화가 선행연구들과 달리 시장지향성에 정(+)의 영향을 미치는 결과에 대하여 호텔기업이 제조업과 달리 인적서비스가 많이 강조되기 때문이라고 하였다.

한편 기업의 관리자들을 고객만족과 같은 요인에 따라 평가하고 보상할수록, 조직의 시장지향성은 더욱 커질 것이다(Kohli and Jaworski 1990; Jaworski and Kohli 1993).

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

가설 3: 공식화가 낮을수록, 시장지향성은 높아질 것이다.

가설 4: 집권화가 높을수록, 시장지향성은 낮아질 것이다.

가설 5: 보상시스템이 높을수록, 시장지향성은 높아질 것이다.

3) 부서간 역동성과 시장지향성

부서간 역동성은 부서간 갈등과 부서간 연계 등으로 구분할 수 있는데, 이와 관련하여 Jaworski and Kohli(1993)는 표본을 두 개의 집단으로 나누어 연구하였다. 그들의 연구에서 부서간 갈등은 두 집단 모두에서 시장지향성 전체, 정보전파, 반응성에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 부서간 연계성은 두 집단 모두에서 시장지향성 전체에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났

다. 정보전파에 대한 영향은 표본 II에서만 유의적으로 나타났다. 그리고 Hunt and Morgan (1995)은 Narver and Slater(1990)가 제시한 시장지향성 구성요소중 부서간 조정이 시장지향성을 실행하는데 있어서 기여하는 요소라고 하였다.

그리고 이용기, 유동근, 이학식(1996)의 연구에서는 부서간갈등이 높을수록 시장지향성이 낮아지는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 이러한 선행연구와 이론적 배경을 근거로 부서간 연계가 높고, 부서간 갈등이 낮을수록 시장지향성이 높아질 것으로 보고, 다음과 같이 가설을 설정하고자 한다.

가설 6: 부서간 갈등이 낮을수록, 시장지향성은 높아 질 것이다.

가설 7: 부서간 연계가 높을수록, 시장지향성은 높아 질 것이다.

2.2.2. 시장지향성, 매개변수, 성과의 관계와 연구가설

본 연구에서는 기업문화의 하나로서 간주되고 있는 시장지향성이 많은 연구자들이 주장한 것처럼 성과에 영향을 준다고 가정한다. 그러나 최근 시장지향성과 성과간의 관계를 매개하는 변수들에 관한 연구가 진행되고 있다. 매개변수는 종업원만족(이용기, 유동근, 이학식 1996), 사원만족, 고객만족, 기업이미지(이학식, 김영, 이용기 1998) 등이 일부 연구에서 제시되고 있다.

Kohli and Jaworski(1990, 1993)는 시장지향성의 종업원결과 측면으로 직무만족, 조직몰입, 사기 등을 제시하였는데, 이러한 변수들은 엄밀히 살펴보면 사원만족의 변수에 포함되고 있기 때문에

시장지향성과 성과의 관계에 있어서 매개변수로 보는 것이 바람직할 것이다. Zeithaml, Berry, and Parasuraman(1988)은 서비스기업의 경우 사원들의 사기는 사업성패에 결정적인 역할을 하기 때문에 서비스품질을 향상시킴으로써 고객만족을 통해 성과를 제고시키기 위해서는 사원만족을 유도해야 한다고 하였다.

Siguaw et al. (1994)의 연구결과에서도 시장지향성 정도가 높아질수록 사원들의 사기, 직무만족 및 조직몰입 등과 같은 사원만족 측면에도 영향을 주게되어 결국 사업성과를 향상시키는 것으로 나타났으며, 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 지속적인 직무개선을 하도록 동기부여 해주는 높은 수준의 사원만족을 창출하며(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 나타나, 시장지향성과 성과간의 관계에 있어서 사원만족의 매개역할(mediating role)이 밝혀졌다. 따라서 이들은 사원들의 동기부여를 강조하는 내부마케팅 측면에 대한 최고경영자의 관심이 요구된다는 제안을 하고 있다. 그리고 이용기, 유동근, 이대홍(1997)

의 연구에서는 시장지향성이 높을수록 직무만족과 조직몰입이 높아지나, 조직몰입만이 시장지향성과 성과간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다.

여기서 종업원의 태도는 서비스접점의 중요한 요소로서, 서비스품질에 대한 고객지각에 영향을 준다(Chase and Bowen 1991; Kohli and Jaworski 1990). 이것은 고객의 가치지각이 조직의 성과에 영향을 준다는 점에서 매우 중요하다. 따라서 고객지향적인 사고가 조직내 구성원들과 전 부서에 충만하다면 종업원들의 판매성과는 높아질 것이며(유필화, 박대현, 광영식 1996), 그 결과 조직에 대한 고객의 서비스이미지에 대한 지각이 우호적일 것이다. 즉 종업원들의 동기부여 제고, 판매기술능력의 향상, 고객에 대한 태도 교육, 명확한 역할지각 등은 상품처리능력, 고객서비스 능력, 판매능력, 제품지식, 조직정책에 대한 지식 정도 등의 직무성과에 대한 조직의 노력(Bush, Bush, Ortinau, and Hair 1990)은 서비스이미지를 제고시키는데 결정적인 역할을 할 수 있으며, 그 결과 조직의 효과성(매출액 증대, 새로운 고객의 확보 등)을 제고시킬 수 있다. 그리고 고객중심적인 조직의 종업원들은 조직의 목표와 가치를 강하게 믿으며, 조직구성원으로서 남아 있기 위하여 그러한 목표들에 부합하는 조직의 대표자로서의 역할을 수행할 것이기 때문에(Deal and Kennedy 1982; Kelley 1992; Schein 1985), 조직의 서비스이미지는 더욱 좋아질 것이며, 그 결과 조직의 성과는 더욱 높아질 것으로 사료된다.

따라서 종업원들의 심리적 결과를 나타내는 직무만족과 조직몰입은 탁월한 서비스를 전달하고자 하는 조직의 시장지향적, 고객지향적인 분위기와 매우 밀접한 관계가 있다고 할 수 있다. 그러므로 고객중심적인 시장지향성은 종업원의 성과를 나타내

는 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 줄 것이며, 자신의 성과에 만족한 종업원들은 고객들을 지원하는 행동에 더 참여하고자 하여(Kohli and Jaworski 1990; Locke and Latham 1990; Weatherly and Tansik 1993) 고객들에게 가치를 제공해주는 탁월한 서비스를 제공할 것이며, 그 결과 고객들은 만족하여 서비스 품질을 좋게 지각할 것이다(Hartline and Ferrell 1996). 그 결과 서비스이미지와 사업성과는 높아진다고 할 수 있다. 한편 Lytle(1994)은 시장지향성이 높을수록 서비스이미지가 높아질 것이라고 주장하였다.

직무만족과 조직몰입의 관계에 있어서는 조직몰입이 직무만족의 선행변수인가(Bluedorn, 1982), 직무만족이 조직몰입의 선행변수인가(Curry, Wakefield, Price, and Mueller, 1986), 또는 양자간의 관계가 존재하지 않는다(Curry, Wakefield, Price, and Mueller, 1986)와 같이 많은 논란이 있으나, 본 연구에서는 직무만족이 조직몰입의 선행변수라는 견해(Bateman and Strasser, 1984; Johnson, Parasuraman, Futrel, and Black, 1990)를 따르고자 한다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

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

가설 8: 시장지향성이 높을수록, 서비스이미지는 높아 질 것이다.

가설 9: 시장지향성이 높을수록, 직무만족은 높아 질 것이다.

가설 10: 시장지향성이 높을수록, 조직몰입은 높아 질 것이다.

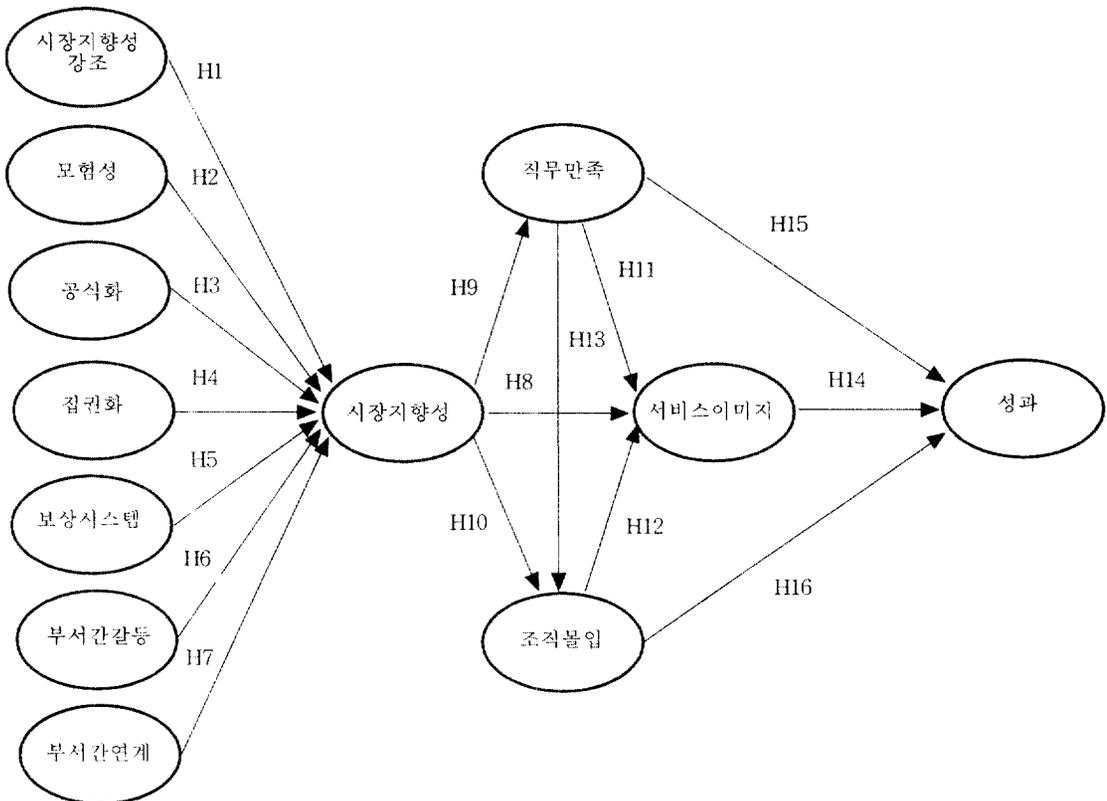
가설 11: 직무만족이 높을수록, 서비스이미지는 높아 질 것이다.

- 가설 12: 조직몰입이 높을수록, 서비스이미지는 높아 질 것이다.
- 가설 13: 직무만족이 높을수록, 조직몰입은 높아 질 것이다.
- 가설 14: 서비스이미지가 높을수록, 성과는 높아 질 것이다.
- 가설 15: 직무만족이 높을수록, 성과는 높아 질 것이다.
- 가설 16: 조직몰입이 높을수록, 성과는 높아 질 것이다.

III. 연구설계

3.1 연구모형

본 연구에서는 기존의 연구에서 입증되어진 조직 구조, 최고경영자특성, 부서간역동성 등의 시장지향성의 영향요인, 시장지향성과 성과의 관계 사이에서 직무만족, 조직몰입, 서비스이미지 등이 매개 역할을 할 것이라는 제안을 하면서 다음 <그림 1> 과 같은 연구모형을 제시한다.



<그림 1> 연구모형

3.2. 표본설계

본 연구는 연구의 목적을 수행하기 위해서 국내 전문대학들을 연구대상으로 하여 설문조사를 실시하였다. 본 조사에 앞서 각종 문헌을 참조하여 작성한 설문지초안을 전문대학중 우수대학으로 평가받은 대학의 교무처장과 교수들과 함께 검토하여 작성하였으며, 작성된 초안설문지를 우수전문대학으로 평가받은 7개 전문대학의 학장, 교무처(과)장, 교수 각 1명씩 총 21명으로부터 다시 내용수정을 받았다. 본 설문지는 여기에서 도출된 문제점을 다시 보완하여 작성하였다.

설문지는 '96년말 현재 전국의 154개 각 전문대학에 재직중인 교무처장, 교수 2명, 직원 2명 등 총5명을 대상으로 하여 총 770부를 우편을 통하여 배포. 이중 308부를 회수하고, 다시 미회수된 응답자들을 대상으로 설문지 회수를 독촉하여 추가로 회수한 설문지 71부를 합하여 총140개 전문대학에서 379부를 회수하였으며, 이중 4년제 대학으로 승격한 2개 대학의 3부를 제외하고 총 138개 대학(설문지 총 376부)을 본 연구의 분석에 이용하였다. 응답자들의 일반적 특성을 살펴 보면, 교수 241명(교무과(처)장 69명 포함), 직원 135명이며, 교수직위별로는 전임강사 49명, 조교수 87명, 부교수 50명, 정교수 52명, 무응답 5명이었고, 직원은 평직원 47명, 계장급 58명, 과장급 29명, 무응답 1명으로 나타났다. 여기서 연구대상이 전문대학이기 때문에 각 전문대학의 응답자들로부터 수집한 값들을 평균하여 그 전문대학에 관한 자료로 활용하였다. 응답자들의 성의있는 답변을 유도하기 위하여 응답자들에게는 공중전화카드를 보상으로 제공하였으며, 반송우편을 동봉하였다. 그리고 응답자들에게는 연구결과를 우편으로 보내주기로 하

였다.

3.3 변수의 조작적 정의와 측정

3.3.1. 시장지향성

시장지향성의 하부 연구단위들(subconstructs)에 해당하는 정보창출, 정보전파, 및 정보반응(반응설계, 반응실행)을 측정하기 위하여 Jaworski and Kohli(1993), Kohli, Jaworski, and Kumar (1993)와 이용기, 유동근, 이학식(1996)의 연구에서 이용된 항목들을 적절히 수정·번역하고, 전문대학에 재직중인 교수들의 도움을 받아 각 연구단위들에 대하여 정보창출 9개 문항, 정보전파 7개 문항, 반응설계 8개 문항, 그리고 반응실행 6개 문항을 측정하였다(부록 참조).

각각 설정된 항목들은 7점척도를 사용하여 측정하였으며, 점수가 높을수록 시장지향성 정도가 높은 것을 의미한다.

3.3.2. 영향요인

시장지향성에 영향을 미치는 요인은 크게 최고경영자 특성, 조직구조, 부서간역동성으로 구분할 수 있다. 먼저 최고경영자특성은 Jaworski and Kohli (1993)가 이용한 시장지향성에 대한 최고경영자의 강조와 모험성으로 구분하였다.

1) 최고경영자 특성

최고경영자(학장, 이사장) 특성은 Jaworski and Kohli(1993)가 이용한 시장지향성에 대한 최고경영자의 강조와 모험성으로 구분하였다. 전자는 ①대학의 생존을 위한 교육시장동향에 대한 적

응 강조, ②경쟁대학의 활동에 민감성 강조, ③고객(학생, 학부모, 동문 등)의 미래욕구에 대한 준비 강조, ④고객봉사의 강조 등의 4개 문항, 후자는 ①최고경영자의 위험 대 보상에 대한 태도, ②새로운 교육프로그램/서비스 실패에 대한 태도, ③많은 비용이 소요되는 학과설치에 대한 선호도, ④혁신적인 교육마케팅전략개발에 대한 태도, ⑤전망 있는 학과설치와 같은 사업계획에 대한 실행정도 등의 5개 문항에 대하여 7점 척도로서 측정하며, 각 문항들을 단순평균하여 합이 높을 수록 최고경영자가 시장지향성을 강조하며, 사업에 있어서 공격적인 것으로 조작화하였다.

2) 조직구조

조직구조의 차원은 Kohli and Jaworski (1990, 1993)이 제시한 공식화, 집권화, 보상시스템의 세 가지 차원으로 측정하였다.

공식화는 ①교수/행정직원들이 업무처리를 하는데 있어서 최고경영자처럼 실시한다고 느끼는 정도, ②교수/행정직원들의 자율적 의사결정 정도, ③업무수행시 담당자의 재량, ④교수/행정직원들의 자율성, ⑤교수/행정직원들의 직무수행시 자신의 규칙에 따라서 결정할 수 있는 정도 등 5개 문항, 그리고 집권화는 ①교수/행정직원들이 규칙위반에 대하여 점검당하고 있다고 느끼는 정도, ②부서장의 의사결정에 대한 동의없이 어떠한 행동을 취할 수 있는 정도, ③자신이 스스로 의사결정을 원하는 사람이 실망하는 정도, ④업무수행 전에 최고경영자에게 문의하는 정도, ⑤교수/행정직원이 내리는 의사결정에 대한 최고경영자의 동의여부 정도, ⑥사소한 일에 대한 의사결정이라도 최고경영자의 최종확답이 있어야 하는 정도 등 6개 문항, 그리고 보상시스템은 ①교수/행정직원들의 경쟁적 움직임

에 대한 민감성, ②교육평가 결과에 따른 인센티브의 제공, ③지속적인 시장정보를 제공한 교수/행정 직원들에 대한 공식적 보상(예; 봉급인상, 승진 등)의 제공, ④고객관계에 대한 평가 등 4개 항목에 대하여 "전혀 동의하지 않는다"로부터 "매우 동의한다"의 7점 척도로서 측정하며, 각 문항의 단순평균의 합이 높을수록 공식화가 낮고, 집권화, 보상시스템이 높은 것으로 조작화하였다. 여기서 공식화는 역문항으로 측정하여 공식화가 낮은 문항의 유형으로 측정하였다.

3) 부서간 역동성

부서간 역동성은 부서간 갈등과 부서간 연계성으로 구분하였다. 부서간 갈등은 ①대학내 학과/행정 부서들간의 관계, ②교수/행정직원들이 타학과(부서)의 교수/행정직원들과 함께 일하는 것을 좋아하는 정도, ③학과(부서)간의 목표에 대한 조화정도, ④자기 학과나 행정부서만의 이익을 우선하는 분위기 정도, ⑤교육실무부서와 타부서의 목표 일치정도 등 5개 항목, 그리고 부서간 연계성은 ①부서나 직위에 관계없이 스스럼없이 얘기할 수 있는 정도, ②타부서의 교수/행정직원들과 이야기할 수 있는 기회정도, ③학과장이나 부서장이 타부서의 교수/직원들과 업무에 대하여 토의하는 것을 권장하는 정도, ④부서간의 의사소통이 정식경로를 통해서 이루어지는 정도, ⑤학과장이나 행정부서의 하위관리자들간에 업무조정을 위하여 회의를 수시로 할 수 있는 정도 등 5개 항목의 다항목(Jaworski and Kohli 1993)에 대하여 "전혀 동의하지 않는다"로부터 "매우 동의한다"의 7점 척도로서 측정하였다. 여기서 부서간갈등은 역문항으로 측정하여 부서간갈등이 없는 문항의 유형들로 측정하였다.

3.3.3 매개요인

1) 직무만족

직무만족은 Jaworski and Kohli(1993)이 제시한 ①직무가 개선되어질 여지, ②직무가 취미와 같은 정도, ③직무의 흥미 정도, ④교수/직원들이 직무에 대하여 흥미를 갖고 있는 정도, ⑤직무를 즐겁게 생각하는 정도 등 5개 문항에 대하여 "전혀 동의하지 않는다"로부터 "매우 동의한다"의 7점 척도로서 측정하였다.

2) 조직몰입

조직몰입은 Jaworski and Kohli(1993)이 제시한 ①개인의 미래와 대학의 미래와의 직결 여부 정도, ②대학의 이익을 위한 개인의 희생 감수 정도, ③교수/행정직원들간의 결속 정도, ④교수/행정직원들이 해당 대학에서 근무하는 것에 대한 자부심, ⑤대학/학과/부서의 이익을 위한 의무 요구에 대하여 사명감을 갖고 있는 정도 등 5개 문항에 대하여 "전혀 동의하지 않는다"로부터 "매우 동의한다"의 7점 척도로서 측정하였다.

3) 서비스이미지

서비스이미지는 장기적으로는 사업성과에 영향을 줄 수 있는 요인(Buzzell and Gale 1987)으로 ①경쟁대학에 비교한 서비스품질, ②경쟁대학에 비교한 이미지/명성의 달성 정도 등 2개 문항(Lytle 1994)에 대하여 7점 척도로서 측정하였으며, 점수의 합계가 높을수록 해당대학의 서비스이미지가 높은 것을 의미한다.

3.3.4. 성과

성과에 대한 정의는 학자들마다 그 주장이 상이하여 많은 연구자들이 연구영역별로 성과를 측정하기 위한 지표들을 개발하였다. 그러나 성과지표들 간에는 서로 상충(trade-off)되는 면이 있기 때문에 일률적으로 성과가 높다, 낮다고 평가하는 것은 무리가 있다(Walker and Ruekert 1987). 특히 한국의 경우 경영성과를 측정하는데 있어서 경제적 지표들은 기업상호간 회계기준차이 등으로 인하여 신뢰성 문제가 심각한 실정이며, 특정한 성과지표에서 높은 측정값을 보이는 반면에, 또 다른 지표에 있어서는 그렇지 못한 경우가 있다(Donaldson 1984). 특히 호텔회계기준이 아직 정립되어 있지 않은 한국의 현실을 감안하여 볼 때, 이에 대한 보완책으로 최고경영자 또는 관리자의 주관적 판단에 의한 경영성과 측정지표(Govindarajan 1988; Ramanujam, et al. 1986; Hart 1987; 이장우 등 1993)를 사용하는 것이 무리가 없을 것으로 판단하였다.

성과개념은 Delene(1993)과 Barnes(1994)가 제시한 성과 측정요인과 전문대학에 근무하는 교수들과의 협의에 따라 경쟁대학에 비교한 ①신입생지원율, ②광고캠페인들을 통한 성과 달성 정도, ③취업률, ④등록율(신입생, 재학생), ⑤자격증 취득율, ⑥도서관 이용, 컴퓨터시설, 인터넷등 전자네트워크 시스템의 시설 및 이용의 편리성, ⑦우수학생 유치, ⑧전반적 성과 등 8개 항목에 대하여 7점 척도로서 측정하였으며, 점수의 합계가 높을수록 해당대학의 성과가 높은 것을 의미한다.

IV. 실증분석

4.1 단일차원성, 측정모형 및 상관관계 분석

본 연구에서는 다항목을 이용한 각 차원들에 대한 단일차원성(unidimensionality)을 검증하기 위하여 확인요인분석을 실시하고, 변수들간의 상관관계를 알아보기 위하여 상관관계분석을 실시하였다.

4.1.1. 단일차원성 분석

2문항으로 구성된 서비스이미지를 제외한 연구단위별로 확인요인분석(confirmatory factor analysis: CFA)을 실시하였다. 이 분석과정에서 단일차원성을 저해시키는 항목들은 제거되었다.

각 단계별로 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 1>과 같다. 최종분석 결과, 일부를 제외한 다수의 연구단위에서 적합도 평가기준을 대체로 만족시키는 것으로 나타났다. 시장지향성 강조와 보상시스템의 경우에 p값이 각각 .000과 .008로 평가기준보다 낮게 나타났지만, GFI, NFI값 등이 만족스러운 것으로 나타나 현재의 수준에서 분석에 이용하였다.

<표 1> 각 연구단위들에 대한 확인요인분석 결과

척도	초기항목	최종항목	χ^2	df	p	GFI	AGFI	RMSR	NFI
정보창출	9	4	3.733	2	.155	.987	.937	.0370	.975
정보전파	7	4	1.229	2	.541	.996	.978	.0246	.992
반응설계	8	5	3.378	5	.642	.991	.972	.0222	.986
반응실행	6	4	.491	2	.782	.998	.991	.0095	.998
시장지향성 강조	4	4	21.236	2	.000	.923	.616	.0553	.922
모험성	4	4	.390	2	.823	.999	.993	.0101	.998
공식화	5	5	1.901	5	.863	.994	.983	.0157	.994
집권화	6	4	1.951	2	.377	.993	.963	.0237	.986
보상시스템	4	4	9.539	2	.008	.967	.834	.0515	.947
부서간갈등	5	4	2.524	2	.283	.991	.955	.0253	.987
부서간연계성	4	4	3.580	2	.167	.987	.936	.0346	.980
직무만족	5	4	.923	2	.630	.999	.983	.0105	.995
조직몰입	5	4	.149	2	.928	.996	.997	.0066	.999
성과	8	5	3.425	5	.635	.990	.971	.0213	.989

한편 정보창출, 정보전파, 정보반응(반응설계, 반응실행)으로 구성된 시장지향성의 각 하위차원들에 대하여 <표 2>와 같이 확인요인분석을 실시한 결과, 정보반응중 반응실행 척도가 제외된 시장지향성의 차원에 차원에 대하여 $\chi^2 = 35.3277$, $df = 38$, $p = .594$, $GFI = .957$, $AGFI = .926$, $RMSR = .0396$ 의 통계치를 나타냈으며, 표준부합치(the normed fit index: NFI)도 .954로서 Bentler and Bonett(1980)가 제시한 .9보다 크게 나타나 도출된 시장지향성에 대한 확인요인분석 모형은 해석하는데 무리가 없는 것으로 판단하였다.

여기서 시장에 대한 정보창출, 회사내 정보전파, 정보에 대한 반응(반응설계)이 모두 시장지향성의 하위차원이기는 하지만 세 가지의 하위개념이 시간적으로 선후관계를 가지므로 각각의 하위개념이 어느정도 차별적 성격(discriminant characteris-

tics)을 갖는 것으로 볼 수 있다. 다시말하면, 정보창출은 정보전파에, 그리고 정보전파는 정보에 대한 반응에 어느정도 긍정적으로 영향을 미칠 수도 있을 것으로 생각된다(이학식, 김영, 이용기 1998). 따라서 각 하위차원별로 남은 항목들을 평균하여 그 값을 분석에 이용하였다. 그리고 나머지 각 연구단위들에 대해서도 많은 항목들로 구성되어 있기 때문에 항목들을 평균한 값을 분석에 이용하였다(Brown, Lusch, and Nicholson 1995; Hartline and Ferrell 1996; Singh and Rhoads 1991). 또한 본 연구에서 분석할 측정모수(estimated parameters)의 수는 55개이나 표본수는 138개로서 최소의 권장수준인 각 측정모수당 5개 표본에 훨씬 미달되기 때문이다(Hair, Anderson, Tatham, and Black 1995).

<표 2> 시장지향성 연구단위에 대한 확인요인분석 결과

척도	변수명	요인적재값	표준오차	t-값
정보창출(MG)	MG1	.822	.111	7.421 ^a
	MG4	.534	.119	4.486 ^a
	MG6	1.000*	-	-
정보전파(MD)	MD3	.901	.090	9.976 ^a
	MD7	1.000*	-	-
반응설계(ME)	ME3	.797	.083	9.623 ^a
	ME4	1.000*	-	-
	ME5	.581	.095	6.103 ^a
	ME7	.924	.093	9.923 ^a
반응실행(MI)	MI1	1.000*	-	-
	MI3	.897	.100	8.974 ^a

* 확인요인분석시 1.0으로 지정한 것임. a) $p < .001$

4.1.2. 집중타당성과 판별타당성 분석

척도들의 집중타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 검증하기 위하여 연구단위별 척도들을 이용하여 본 모델에 포함된 모든 연구단위들 전체의 측정모형(measurement model)을 분석하였다.

확인요인분석 결과, <표 3>과 같이 $\chi^2 = 137.196$, 자유도(d.f) = 71, $p = .0000$, GFI = .885, AGFI = .805, RMSR = .0448, NFI = .886, CFI = .940으로 적합도가 만족스럽지는 않지만 구조모형을 분석하는데는 무리가 없

는 것으로 나타났으며, 연구단위들에 대한 표준 요인부하량(standardized loadings)이 모두 유의적으로 나타나($t > 2.8$) 집중타당성이 입증되었다. 또한 연구단위들을 한 번에 두 개씩 추출하여 상관관계 계수를 계산한 결과 모든 상관관계 계수들이 통계적으로 유의한 수준에서 1보다 작게 나타나 판별타당성이 입증되었다(see, Challagalla and Shervani 1996, p. 102).

추가적으로 <표 3>은 척도들이 해당 연구단위들에 대한 대표성(representation)을 갖는지를 평가하기 위하여 연구단위 신뢰도(construct reliability)와 분산추출값(variance extracted)을 계

<표 3> 전체 연구단위들에 대한 확인요인분석 결과

연구단위 및 척도	std. loadings(t-value)	Construct Reliability	Average Variance Extracted
시장지향성		.97	.89
정보창출	.69(9.20)		
정보전파	.79(11.86)		
정보설계	.74(12.47)		
정보실행	.80(11.54)		
종업원 행위		.91	.84
직무만족	.52(7.95)		
조직몰입	.63(9.73)		
서비스이미지	.95(16.55)	.94	.94
성과	.95(16.55)	.94	.94
최고경영자 특성		.93	.87
시장지향성 강조	.78(10.90)		
모험성	.63(8.37)		
조직구조 특성		.91	.79
공식화	.68(8.86)		
집권화	-.22(-2.85)		
보상시스템	.58(7.74)		
부서간 역동성		.94	.89
부서간 갈등	.69(11.13)		
부서간 연계성	.77(10.58)		

$\chi^2 = 137.196$, $p = .0000$, $df = 71$, GFI = .885, AGFI = .805, RMSR = .0448, NFI = .886, CFI = .940

산한 결과를 보여준다. 각 연구단위에 있어서 연구 단위 신뢰도의 경우 일반적 추천 기준치인 .70보다 높게 나타났으며, 분산추출값의 경우 추천 기준치인 .50보다 높게 나타나 본 연구에서 사용된 항목들은 해당 연구단위들에 대한 대표성을 갖는다고 할 수 있다(see, Hair, Anderson, Tatham, and Black 1995, pp. 642 - 654).

4.1.3. 상관관계분석

확인요인분석결과 단일차원성이 입증된 각 연구 단위별 척도들에 대하여 서로의 관계가 어떤 방향이며, 어느 정도의 관계를 갖는지를 알아보기 위하여 상관관계분석을 실시한 결과 <표 4>와 같이 나타났다.

<표 4>에 나타난 바와 같이, 시장지향성의 영향요인과 결과 연구단위들간에는 시장지향성과 집권

화변수 간에만 유의적이 않은 것으로 나타났을 뿐 그 이외의 변수들간에는 유의적인 관계를 갖고 있는 것으로 나타났다.

4.2 가설검증과 논의

4.2.1. 연구모형검증

시장지향성의 영향요인과 결과변수들 간의 관계를 나타내는 전반적 모형(overall model)을 검증한 결과, $\chi^2 = 161.795$, 자유도(d.f) = 64, p 값 = .0000, GFI = .874, AGFI = .763, RMSR = .0708, NFI = .866, CFI = .911을 갖는, <그림 2>와 같은 최적모형이 도출되었다.

이 모델은 앞서 언급한 공변량 구조분석에서 일반적인 평가기준으로 삼는 지표들과 비교할 때 매우 만족할만한 수준은 아니지만 분석에는 무리가

<표 4> 시장지향성의 영향요인과 결과 연구단위들간의 상관관계분석

	Mean	SD	MO	TE	RA	FO	CO	RW	IC	IN	JS	OC	SI	PE
시장지향성(MO)	4.54	.77	1.00											
시장지향성강조(TE)	5.19	.87	.70	1.00										
모협성(RA)	3.76	.90	.50	.62	1.00									
공식화(FO) [#]	3.62	.86	.49	.47	.53	1.00								
집권화(CO)	4.01	.82	-.11	-.11	-.04	-.28	1.00							
보상시스템(RW)	3.52	.86	.50	.49	.53	.55	.07	1.00						
부서간갈등(IC) [#]	4.33	.80	.67	.59	.38	.55	-.25	.40	1.00					
부서간연계성(IN)	4.50	.89	.56	.50	.34	.54	-.32	.34	.73	1.00				
직부만족(JS)	4.62	.74	.45	.44	.38	.59	-.21	.43	.54	.58	1.00			
조직몰입(OC)	4.53	.75	.60	.59	.45	.56	-.34	.40	.70	.65	.63	1.00		
서비스이미지(IM)	4.40	1.00	.51	.51	.38	.64	-.36	.48	.62	.60	.50	.66	1.00	
성과(PE)	4.89	.89	.49	.51	.35	.54	-.28	.37	.57	.53	.41	.55	.82	1.00

* 상관관계 계수값이 .2 미만은 유의적이지 않음.

공식화와 부서간갈등은 역문항으로 측정되어서 시장지향성과 정(+)의 상관관계를 나타내고 있음.

없을 것으로 판단된다. 한편 본 연구의 표본은 138개로 가장 적절한 표본수의 기준으로 제시되고 있는 200개(Hoelter 1983)보다 적은 것으로 나타났다. 본 연구의 표본수가 전체 152개중 138개의 전문대학이고, Hair, et al.(1995)이 100-200개의 표본크기가 적절한 공변량구조분석의 크기라고 하여 본 연구의 최적모형으로 채택하였다.

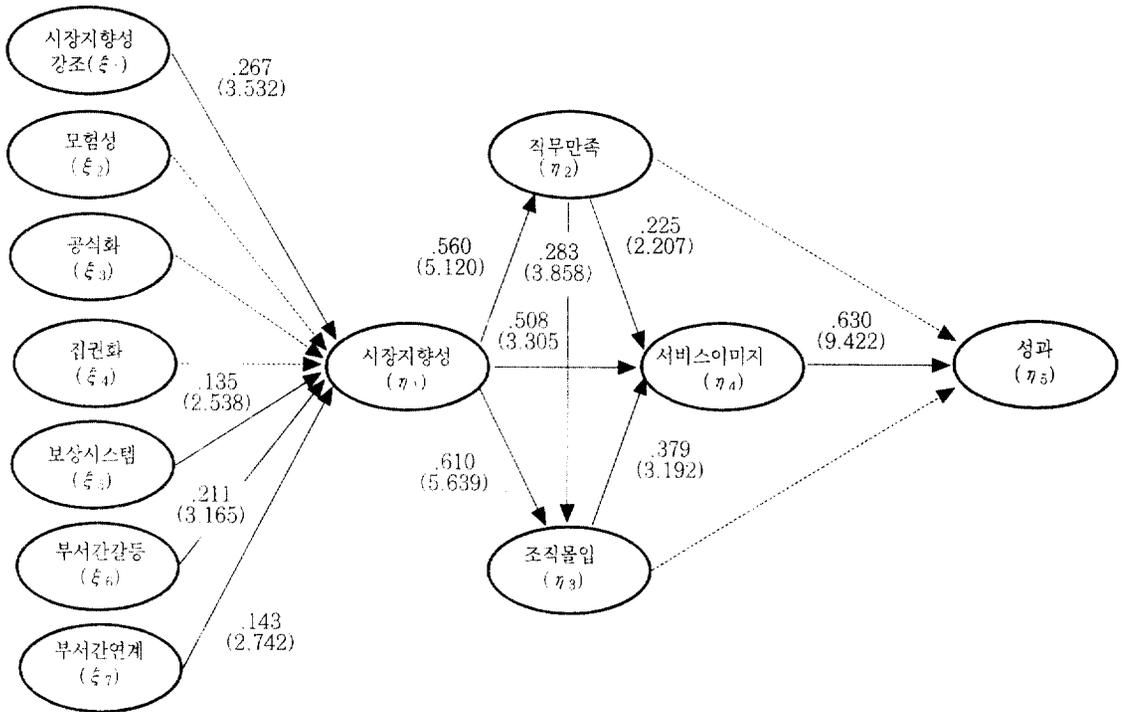
4.2.2 각 가설에 대한 검증 및 논의

각 연구단위들간의 관계에 대한 가설을 검증한 결과 얻어진 <그림 2>의 관계를 표로 나타내면

다음과 같다.

1) 시장지향성과 영향요인들간의 관계검증

최고경영자가 시장지향성을 강조할수록, 모험적일수록 시장지향성은 높아질 것이다라는 연구가설 1과 2를 검증한 결과, <표 5>에서와 같이 최고경영자의 시장지향성 강조만이 시장지향성에 유의적인 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타나 연구가설 1은 지지되었다. 이러한 결과는 최고경영자의 시장지향성 강조는 시장지향성에 유의적인 영향을 주나 모험성은 유의적인 영향을 주지 않는다는 Kohli and Jaworski(1993)의 연구결과와 일치



* ()안의 값들은 t값을 나타냄.
 * 실선은 유의적 관계를 나타냄.

<그림 2> 전반적 모형 분석결과

되는 것이다.

공식화가 낮을수록, 분권화와 보상시스템이 높을수록 시장지향성은 높아질 것이다라는 연구가설 3, 4와 5를 검증한 결과, 보상시스템만이 시장지향성에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 연구가설 5는 지지되었다. 이러한 결과는 공식화는 시장지향성에 유의적인 영향을 주지 않으며, 집권화는 유의적인 부(-), 보상시스템은 유의적인 정(+0의 영향을 준다는 Kohli and Jaworski (1993)의 연구결과와 연구가설 3과 5에서만 일치되는 것이다, 공식화와 분권화가 시장지향성에 유의적인 정(+)의 영향을 준다는 이용기, 유동근, 이학식(1996)의 연구결과와는 상반되는 것이다.

부서간협조와 부서간 연계성이 높을수록 시장지향성은 높아질 것이라는 연구가설 6과 7을 검증한 결과, 부서간협조와 부서간연계성은 시장지향성에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 연구가설 6과 7은 지지되었다. 이러한 결과는 Kohli and Jaworski(1990, 1993)의 주장 및 연구결과와 일치되는 것이며, 부서간갈등이 낮을수록 시장지향성을 강화시킨다는 이용기, 유동근, 이학식(1996)의 연구결과와는 연구가설 6에서 일치되는 것이다.

2) 시장지향성과 성과와의 관계에 있어서 매개 변수의 역할 검증

시장지향성과 성과와의 관계에 있어서 직무만족, 조직몰입, 서비스이미지의 매개역할을 검증한 결과, <표 6>에서와 같이 시장지향성이 서비스이미지에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 연구가설 8은 지지되었다. 이러한 결과는 시장지향성이 서비스이미지에 유의적인 영향을 미칠 것이라고 한 Lytle(1994)의 주장과 일치하며, 시장지향성이 기업이미지에 정(+)의 효과를 미친다는 이학식, 김영, 이용기(1998)의 연구결과와 유사한 결과이다.

시장지향성 정도가 높을수록 직무만족과 조직몰입이 높아진다는 연구가설 9와 10은 시장지향성이 직무만족과 조직몰입에 유의적인 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타나 연구가설 9와 10은 지지되었다. 이러한 결과는 시장지향성이 높을수록 직무만족, 조직몰입이 높아진다고 주장한 Kohli and Jaworski(1990), Siguaw et. al(1994), 이용기, 유동근, 이대홍(1997), 그리고 시장지향성이 높을수록 사원만족이 높아진다는 이용기, 유동근, 이학식(1996)과 이학식, 김영, 이용기(1998)의 연구결과와 일치하는 것이다.

<표 5> 시장지향성과 영향요인 연구단위들간의 관계 분석결과

경로	경로명칭	경로계수	표준오차	t값
시장지향성 강조(ξ_1) → 시장지향성(η_1)	γ_{11}	.267	.060	4.467
모형성(ξ_2) → 시장지향성(η_1)	γ_{12}	.021	.051	.410
저공식화(ξ_3) → 시장지향성(η_1)	γ_{13}	.053	.053	1.001
집권화(ξ_4) → 시장지향성(η_1)	γ_{14}	.038	.047	.816
보상시스템(ξ_5) → 시장지향성(η_1)	γ_{15}	.135	.053	2.538
저부서간갈등(ξ_6) → 시장지향성(η_1)	γ_{16}	.211	.067	3.165
부서간연계성(ξ_7) → 시장지향성(η_1)	γ_{17}	.143	.052	2.742

〈표 6〉 시장지향성, 매개변수 및 성과 연구단위들간의 관계 분석결과

경로	경로명칭	경로계수	표준오차	t값
시장지향성(η_1) → 서비스이미지(η_4)	β_{41}	.508	.154	3.305
시장지향성(η_1) → 직무만족(η_2)	β_{21}	.560	.109	5.120
시장지향성(η_1) → 조직몰입(η_3)	β_{31}	.610	.108	5.639
직무만족(η_2) → 조직몰입(η_3)	β_{32}	.283	.073	3.858
직무만족(η_2) → 서비스이미지(η_4)	β_{42}	.225	.102	2.207
조직몰입(η_3) → 서비스이미지(η_4)	β_{43}	.379	.119	3.192
서비스이미지(η_4) → 성과(η_5)	β_{54}	.630	.067	9.422
직무만족(η_2) → 성과(η_5)	β_{52}	-.012	.083	-.145
조직몰입(η_3) → 성과(η_5)	β_{53}	.082	.090	.906

한편 직무만족이 높을수록 조직몰입이 높아진다는 연구가설 11은 직무만족이 조직몰입에 정(+)
의 효과를 미치는 것으로 나타나 지지되었다. 이러한 결과는 이러한 결과는 직무만족이 조직몰입의
선행변수가 된다는 Bateman & Strasser (1984), Johnson, Parasuraman, Futrel, and
Black(1990)의 연구와 일치되는 것이다.

그리고 직무만족과 조직몰입이 높을수록 서비스
이미지는 높아진다는 연구가설 12와 13은 직무만
족과 조직몰입이 서비스이미지에 유의적인 영향을
미치는 것으로 나타나 연구가설 12와 13은 지지되
었다.

서비스이미지가 높을수록 성과가 높아진다는 연
구가설 14는 서비스이미지가 성과에 유의적인 효
과를 미치는 것으로 나타나 지지되었다.

직무만족과 조직몰입이 높을수록 성과가 높아진
다는 연구가설 15와 16은 유의적인 효과를 미치지
않는 것으로 나타나 지지되지 않았다. 이러한 결과
는 조직몰입이 성과에 유의적인 효과를 준다는 이
용기, 유동근, 이대홍(1997)의 연구와 사원만족이
높을수록 성과가 높아진다는 이용기, 유동근, 이학

식(1996)의 연구결과와 일치되지 않는 것이다.

이상과 같이 시장지향성과 성과와의 관계에 있어
서 매개변수들의 역할을 검증한 결과, 시장지향성
과 서비스이미지간의 관계에 있어서 직무만족과 조
직몰입이 매개역할을 하며, 시장지향성과 성과와의
관계에 있어서는 서비스이미지가 매개역할을 하는
것으로 나타났다.

V. 결 론

5.1 연구의 요약 및 시사점

본 연구에서는 조직이 시장내에서 경쟁자들보다
고객들에게 우월한 가치를 제공하고, 경쟁우위를
확보하기 위해서는 시장지향성의 개념을 구체적으
로 실천해야 한다는 점을 강조하고, Kohli and
Jaworski(1990; 1993)의 시장지향성 정의에 기
초하여 이에 영향을 미치는 영향요인, 그리고 성과
와의 관계에 있어서 직무만족, 조직몰입, 서비스이

미지가 매개역할을 하는가를 전문대학을 중심으로 실증분석하였다.

본 연구에서 제시된 연구가설에 대한 실증분석 결과와 시사점들은 다음과 같다.

첫째, 최고경영자 특성중 시장지향성 강조가 높을수록 시장지향성이 높아지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 최고경영자가 대학의 생존을 위하여 교육시장의 추세에 적응하고 경쟁적 움직임에 민감하다는 것을 교수/행정직원들에게 강조하고, 그들이 고객(학생, 학부모, 동문 등)의 미래욕구에 대비할 수 있는 고객지향적인 사고를 갖도록 지속적으로 주지시킬 때 시장지향성이 높아진다는 것을 의미한다.

한편 모험성이 시장지향성에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데, 이러한 결과는 최고경영층이 변화에 대한 태도에 적극적이며, 혁신적일수록 시장지향성이 높아진다는 주장(Kohli and Jaworski 1990, 1993)과는 일치되지 않는 것이며, 국내 전문대학의 이사장이나 학장 등의 최고경영층이 교육시장의 환경변화에 적극적이며, 혁신적으로 대응하고 있지 않다는 것을 의미하는 것이다. 따라서 전문대학의 최고경영층은 국내의 대학시장 개방에 대응하기 위한 새로운 교육 프로그램/서비스의 개발, 특성화된 학과의 설치 등에 보다 많은 가지도록 하여야 하며, 이를 위해서는 전국의 우수 전문대학으로부터 벤치마킹(benchmarking)도 해야 할 것이다.

둘째, 조직구조중 보상시스템이 높을수록 시장지향성이 높아지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 대학의 교수/행정직원들의 평가시 고객(학생, 학부모, 동문 등)에 대한 지속적인 정보를 제공하고, 그들과 긴밀한 유대관계를 형성하는 등의 시장욕구에 민감하게 반응하는 교수/행정직원들의 기여도를

보상시스템에 포함시키는 시장에 근거한 보상시스템(market-based system)(Kohli and Jaworski 1993)이 고려되어야 한다는 것을 시사한다.

한편 저공식화와 집권화가 시장지향성에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 본 연구에 이용된 국내 전문대학의 표본이 대부분 사립으로 학장등의 최고경영자들이 재단에서 임명되고 있어 대부분의 전문대학이 합리적이며 민주적인 조직분위기에서 운영되고 있지 않다는 것을 의미하는 것이기도 하다. 일부 근무조건이 열악한 전문대학의 교수 및 행정직원들은 자신들이 근무하는 전문대학에서 의사결정을 스스로 할 수 없으며, 사소한 일이라도 학장의 승인을 얻어야 하며, 심지어 출퇴근까지도 통제를 받고 있기도 하다. 따라서 전문대학의 최고경영층은 교수 및 행정직원들의 의사결정 권한을 강화하고(empowerment) 자유스러운 연구분위기를 조성하여 교수 및 행정직원들이 자신의 직장에서 감시 및 통제를 받고 있다는 느낌을 갖지 않도록 하여야 하며, 그 결과로 인하여 시장지향성이 높아질 수 있다는 것을 주지하여야 할 것이다.

셋째, 부서간역동성중 부서간갈등이 낮고, 부서간연계성이 높을수록 시장지향성이 높아지는 것으로 나타났다. 부서간갈등이 낮을수록 시장지향성이 높아진다는 결과는 대학의 경영성과목표를 달성하기 위하여 각 부서간의 유기적인 협조체계가 필요하다는 것을 의미하는 것이다(이용기, 유동근, 이학식 1996). 즉 부서간갈등을 감소시키기 위해서는 부서간 목표(예: 고객만족)를 시장에 일치시키는 부서간, 기능간 혼련 등과 같은 수단을 이용할 수 있다(Kohli and Jaworski 1993). 그리고 부서간연계성이 높을수록 시장지향성이 높아진다는 결과는 조직의 의사소통 분위기에 있어서 공식적보다는 비공식적인 분위기가 더욱 중요하다는 것을

의미한다. 즉 대학교수들은 일반기업과는 달리 교육수준이 높고 각자의 분야에서 전문성을 갖고 있기 때문에 부서간의 의사소통경로는 정식적인 경로보다는 비공식적인 경로를 선호하는 성향을 갖고 있다고 사료된다.

넷째, 시장지향성과 성과와의 관계에 있어서 직무만족, 조직몰입 및 서비스이미지의 매개역할을 검증한 결과, 시장지향성이 높을수록 직무만족, 조직몰입, 서비스이미지가 높아지고, 직무만족과 조직몰입이 높을수록 서비스이미지가 높아지며, 서비스이미지가 높을수록 성과가 높아지는 것으로 나타나 직무만족, 조직몰입과 서비스이미지가 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 진보적인 기업은 사원들로 하여금 혁신뿐만 아니라 계속적인 직무개선을 하도록 동기부여 해주는 높은 수준의 사원만족을 창출한다는 Kotler(1994)의 주장과도 일치하는 것이다.

이용기(1996)와 본 연구의 연구결과에서도 나타난 바와 같이, 시장지향적인 조직은 유기적인 조직구조를 형성한다고 할 수 있다. 따라서 조직의 구성원들이 자신이 속한 조직이 높은 시장지향성을 가지고 있는 것으로 지각한다면, 그러한 사원들은 보다 높은 고객지향성을 갖게 되어 역할갈등과 역할모호성이 줄어들고, 그 결과로서 직무만족과 조직몰입 정도가 높아진다(이용기 1996, p. 76). 그리고 이러한 결과는 조직구성원들이 고객들에게 보다 더 친절하게 대하는 등 양질의 서비스를 제공함으로써 고객들이 지각하는 서비스이미지를 좋게 하여 고객들을 만족시키고 다시 찾아 오도록 하는 유인이 되어 조직의 성과는 향상될 것이다.

따라서 교육서비스를 제공하는 대학의 경우에는 서비스마케팅 차원에서 교수/행정직원들의 직무만족, 조직몰입 및 사기가 결정적인 역할을 하기 때

문에 경영자 및 관리자들은 내부마케팅 개념에 관심을 갖고 사원들을 동기부여하고 교수/행정직원의 만족도를 제고시키는데 노력을 기울여야 할 것이다. 그 이유는 이들이 제공하는 경쟁자에 비하여 탁월한 제품 및 서비스를 제공할 때 대학에 대한 이미지가 좋아지고, 그 결과 지속적인 경쟁우위를 창출하는 근본이 되기 때문이다. 또한 최근들어 급격한 기술혁신 및 기술전파에 의해 품질의 차이가 작아짐에 따라 제품차별화가 갈수록 어려워지고 서비스이미지가 보다 중요한 역할을 하게 되는 상황에서 시장지향성이 서비스이미지에 정(+)의 영향을 준다는 결과는 기업입장에서 사업성과를 제고시키기 위한 간접적인 방법에 대한 사고를 할 수 있게 해 주는 것이다.

5.2 연구의 이론적 공헌, 한계점 및 미래연구를 위한 제언

기업문화의 일부분으로 간주되고 있는 시장지향성 노력이 조직성과를 향상시킨다는데 대하여 이론적으로나 실증적으로나 이론의 여지가 없는 것으로 받아들여진다. 그러나 이들 두 가지의 변수간에서 여하한 변수들이 영향을 주고, 매개역할을 하는지, 그리고 이들 변수들간의 인과관계는 어떠한지에 대하여 종합적으로, 그리고 구조적으로 다룬 논문은 거의 없는 것 같다.

따라서 본 연구는 시장지향성에 대한 영향요인, 그리고 시장지향성과 성과간의 관계를 매개하는 변수들과 각 변수들간의 인과관계를 기존의 제조업체나 서비스업체(호텔, 금융기관 등)를 대상으로 한 연구와는 달리 비영리기업인 전문대학을 대상으로 하여 교무과(처)장, 교수 및 행정직원들이 시장지향성에 관련된 인과관계 요인을 어떻게 보고 있는

가를 구체적으로 설명하고, 이 분야의 기존 연구성과를 확대하였다는데 그 이론적 의의가 있다.

또한, 국내외를 막론하고 시장지향성과 관련된 기존의 연구들이 대부분 시장지향성과 성과간의 단일관계를 검증하는 데 치중한 반면, 본 연구에서는 시장지향성의 영향요인과 시장지향성과 성과 사이의 매개요인을 정의(define)하고, LISREL 통계 프로그램을 이용한 공변량구조분석을 통해 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. 이러한 문제점을 개선하기 위하여 시장지향성의 영향요인, 시장지향성, 및 매개요인을 1994-1996년의 3년간, 그리고 성과를 1996년도를 기준으로 하였지만 완전히 해결되었다고는 할 수 없으므로, 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. 그리고 성과측정 요소시 Cameron(1978)이 제시한 교수의 학문적 질이나 우수교수의 유치, 또는 경쟁대학과 지역사회에 대한 봉사 및 이들의 상호작용 등에 관한 변수들도 포함시켜야 할 것이다.

셋째, 서비스이미지를 학생, 학부모, 또는 동문 등이 아닌 교수/행정직원들의 시각을 통해 측정하였다는 점이다. 따라서 차후의 연구에서는 학생, 학부모, 또는 동문 등을 통한 지각된 서비스품질, 고

객만족, 학교이미지 등을 조사하여 시장지향성과 성과에 있어서 매개역할을 검증하는 것이 필요하다.

넷째, 본 연구에서는 전문대학만을 중심으로 분석하여 전문대학의 시장지향성 노력, 영향요인, 매개요인, 성과를 측정하였다는 점에서는 그 의의가 있으나, 대학을 대상으로 한 본 연구의 일반화를 위해서는 4년제 대학과의 비교연구가 있어야 할 것이다.

다섯째, 본 연구에서 직무만족과 조직몰입은 성과에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데, 이러한 결과는 직무만족과 조직몰입이 성과에 직접적으로 유의적인 영향을 주기 보다는 서비스이미지나 고객만족을 통하여 성과에 유의적인 영향을 미치는 직무만족, 조직몰입 → 서비스이미지 → 고객만족 → 성과의 인과관계를 설명해주는 것이라 추론할 수 있다. 따라서 향후의 연구에 있어서는 고객만족 변수를 추가한 연구가 있어야 할 것이다.

여섯째, 시장지향성은 경쟁우위의 원천으로서 기업이 추구하고자 하는 전략에 대한 지침을 주고 (Hunt and Morgan 1995), 이에 따라 성과가 달라질 수 있다(이용기, 유동근, 이학식 1996). Narver and Slater(1990)는 시장지향성과 경쟁전략의 관계에 대하여 시장지향성은 저원가추구전략보다 차별화전략과 보다 강한 상관관계를 갖는다고 하였으며, 임영균(1995)은 시장지향성이 대학의 의도된 마케팅전략에 영향을 줄 것이라고 주장하였다. 따라서 최근 특성화방안을 추구하는 있는 전문대학에서 시장지향성은 차별화전략과 보다 강한 상관관계를 가질 수 있을 것이며, 그 결과 전문대학의 성과는 더욱 높아질 것이므로 이에 대한 연구가 수행되어야 할 것이다.

일곱째, 시장지향성은 조직 측면에서 마케팅컨셉

을 구체적으로 실천하기 위한 방안이나, 내부고객인 조직구성원들의 측면에서 외부고객을 위한 서비스지향적이고 고객지향적인 노력이 어느 정도 실행되고 있는가를 측정하여 시장지향성과 성과간의 관계에 있어서 매개역할을 연구하는 것이 필요할 것이다.

참 고 문 헌

- 권영철(1996), "시장지향성이 성과에 미치는 영향: 수출기업의 경우," 한국마케팅학회, **마케팅연구**, 11 (1), 35 - 48.
- 김범중, 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.
- 예종석, 윤운락(1996), "시장지향성이 사업성과에 미치는 영향," 한국마케팅학회, **마케팅연구**, 11 (2), 1 - 21.
- 유승훈(1995), "전략경영과 수출성과에 관한 연구," 한국국제경영학회, **국제경영연구**, 6, 51 - 84.
- 유필화, 박대현, 광영식 (1996), "판매원의 고객지향지수 개발 및 판매원 성과와의 상관관계분석," 한국소비자학회, **소비자학연구**, 7 (2), 59 - 86.
- 이용기(1996), **호텔기업의 시장지향성: 영향요인과 성과의 구조적 관계**, 세종대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이용기, 유동근, 이대홍(1997), "호텔기업의 시장지향성과 성과: 직부만족과 조직몰입의 매개역할," 한국관광학회, **관광학연구**, 21 (1), 1997, 49 - 65.
- 이용기, 유동근, 이학식(1996), "시장지향성: 선행요인, 매개요인, 그리고 성과간의 구조적 관계," 한국마케팅학회, **마케팅연구**, 11 (2), 161 - 181.
- 이장우, Danny Miller, 우성진, 손종환(1993), "전략-환경 적합과 기업성과: 신기술 및 전통적 기술배경 아래에서의 상관관계," 한국경영학회, **경영학연구**, 23 (1), 149 - 172.
- 이학식, 김영(1997), "연구디자인이 Cronbach's α 계수에 미치는 영향에 관한 연구," 한국마케팅학회, **마케팅연구**, 12 (1), 209 - 221.
- 이학식, 김영, 이용기(1998), "시장지향성과 성과: 사원만족, 고객만족, 기업이미지의 매개적 역할," 한국경영학회, **경영학연구**, 1998. 2, 157 - 184.
- 임영균(1995), "지각된 환경특성과 조직특성이 대학관리자의 의도된 마케팅전략의 선택에 미치는 영향," 한국마케팅학회, **마케팅연구**, 10 (2), 37 - 59.
- 진인수와 한재용(1994), "시장지향성이 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구," 한국마케팅학회, **마케팅연구**, 9 (1), 75 - 91.
- Aiken, Michael and Jerald Hage(1968), "Organizational Independence and Intraorganizational Structure," *American Sociological Review*, 33, 912 - 930.
- 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), (September), 275 - 293.
- Atuahene-Gima, Kwaku(1996), "Market Orientation and Innovation," *Journal of Business Research*, 35 (2), (February), 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), (July), 257 - 269.
- Barksdale, Hiram C. and Bill Darden(1971), "Marketer's Attitude Toward the Marketing Concept," *Journal of Marketing*, 35 (October), 29 - 36.
- Barnes, Chris(1994), *Practical Marketing for Schools*, Blackwell Publishers.
- Bateman, T. S. and S. Strasser, "A Longitudinal Analysis of the Antecedent of Organizational Commitment," *Academy of Management Journal*, 27, 1984, 95 - 112.
- Bentler, P. M. and D. G. Bonett(1980), "Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures," *Psychological Bulletin*, 88, 588 - 606.
- Bluedorn, Allen C.(1982), "A Unified Model of Turnover From Organizations," *Human Relations*, 35, (February), 135 - 153.
- Brown, James R. Robert F. Lusch, and Carolyn Y. Nicholson(1995), "Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance," *Journal of Retailing*, 71 (4), 363 - 392
- Bush, Robert P., Alan J. Bush, David J. Orinau, and Joseph F. Hair, Jr.(1990), "Deveolping A Behavior-Based Scale to Assess Retail Salesperson Performance," *Journal of Retailing*, 66 (1), (Spring), 119 - 136.
- Buzzell, R. D. and B. T. Gale (1987), *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, New York: The Free Press.
- Cameron, K. S.(1978), "Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education," *Administrative Science Quarterly*, 23, 604 - 632.
- Caruana, Albert(1995), "Propositions and a Model: Do Excellent Market Oriented Firms Who Deliver Quality Service Perform Better?," *Management Research News*, 18 (1,2), 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 (January), 89 - 105.
- Chase, Richard B. and David E. Bowen(1991), "Service Quality and the Service Delivery System: A Diagonostic Framework," in *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, Canada: Lexington Books.
- Curry, James P., Douglas S. Wakefield, James L. Price, and Charles W. Mueller(1986), "On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment," *Academy of Management Journal*, 29 (4), 847 - 858.
- Dalgic, Tevfik(1994), "International Marketing and Market Orientation: An Early Conceptual Attempt at Integration," *Advances in International Marketing*, 6, 69 - 82.
- Dalton, Dan R., William D. Todor, M. J. Spendolini, G. J. Fielding, and Lyman W. Porter(1980), "Organizational Structure and Performance: A Critical Review," *Academy of Management Review*, 5 (1), 49 - 64.
- Day, George S.(1990), *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*, New York: The Free Press.
- Day, George S.(1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58 (October), 37 - 52.
- Deal, Terrence E. and Allen A. Kennedy(1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley Publishing Co.
- Delene, Linda M(1993), "Market Driven Promotion: An Ethical Dilemma," in *Proceedings of the 1993*

- Symposium for the Marketing of Higher Education*(Chicago: American Marketing Association, 1993), 247.
- Deshpande, Rohit and Frederick E. Webster, Jr.(1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda," *Journal of Marketing*, 53 (January), 3 - 15.
- Donaldson, Gordon(1984), *Managing Corporate Wealth*, NY: Praeger Inc.
- Govindarajan, Vijay(1988), "A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy." *Academy of Management Journal*, 31 (4), 828 - 853.
- Greenley, Gordon E.(1995a), "Forms of Market Orientation in UK Companies," *Journal of Management Studies*, 32 (1), (January), 47 - 66.
- Greenley, Gordon E.(1995b), "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies," *British Journal of Management*, 6 (1), (March), 1 - 23.
- Hair, Joseph R. Jr., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black(1995), *Multivariate Data Analysis With Readings*, 4th ed., Prentice Hall.
- Hall, Richard H., J. Eugene Haas, and Norman J. Johnson(1967), "Organizational Size, Complexity, and Formalization," *American Sociological Review*, 32 (December), 903 - 911.
- Hart, Stuart L.(1987), "Intentionality and Autonomy in Strategy-Making Process: Modes, Archetypes, and Firm Performance," in *Advances in Strategic Management*, 7, 97 - 127.
- Hartline, Michael D. and O. C. Ferrell (1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, 60 (October), 52 - 70.
- Hoelter, J. W.(1983), "The Analysis of Covariance Structures: Goodness-of-Fit Indices," *Sociological Methods and Research*, 11, 325 - 44.
- Houston, Franklin S.(1986), "The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not," *Journal of Marketing*, 50 (April), 81 - 87.
- Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan(1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, 59 (April), 1 - 15.
- Hayden, Virginia(1993), "How To Increase Market Orientation," *Journal of Management in Medicine*, 7 (1), 29 - 46.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli(1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57 (July), 53 - 70.
- Johnson, Mark W., A. Parasuraman, Charles M. Futrel, and William C. Black(1990), "A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment," *Journal of Marketing Research*, 27, (August), 333 - 344.
- Kelley, Scott W. (1992), "Developing Customer Orientation Among Service Employees," *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, (Winter), 27 - 36.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski(1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54 (April), 1 - 18.
- Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski, and Ajith Kumar(1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, 30 (November), 467 - 477.
- Kotler, P.(1977), "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness," *Harvard Business Review*, 55 (6), 67 - 75.
- Kotler, P.(1994), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 8th

- ed., Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P. and Karen F. A. Fox(1995), *Strategic Marketing for Educational Institutions*, 2nd ed., Prentice-Hall, Inc.
- Levitt, Theodore(1960), "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, 38 (4), 45 - 56.
- Levitt, Theodore(1969), *The Marketing Mode*, New York: McGraw-Hill.
- Liu, Hong(1995), "Market Orientation and Firm Size: An Empirical Examination in UK Firms," *European Journal of Marketing*, 29 (1), 57 - 71.
- Liu, Hong(1996), "Patterns of Market Orientation in UK Manufacturing Companies," *Journal of Euromarketing*, 5 (2), 77 - 100.
- Locke, Edwin A. and Gary P. Latham (1990), "Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel," *Psychological Science*, 1 (July), 240 - 246.
- Lundstrom, William J.(1976), "The Marketing Concept: The Ultimate in Bait and Switch," *Marquette Business Review*, 20 (Fall), 214 - 230.
- Lytel, Richard Schilling(1994), *Service Orientation, Market Orientation, and Performance: An Organizational Culture Perspective*, A Dissertation for the Degree Doctor of Philosophy, Arizona State University.
- McNamara, Carlton P.(1972), "The Present Status of the Marketing Concept," *Journal of Marketing*, 36 (January), 50 - 57.
- 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), (July), 271 - 291.
- 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 (October), 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.
- Park, C. Whan and General Zaltman(1987), *Marketing Management*, Chicago: Dryden Press.
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, C. R. Hinings, and C. Turn(1968), "Dimensions of Organization Structure," *Administrative Science Quarterly*, 13, 65 - 105.
- 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), (Winter), 34 - 41.
- Ramanujam, V., N. Venkatraman, and J. C. Camillus(1986), "Multi-Objective Assessment of Strategic Planning: A Discriminant Analysis Approach," *Academy of Management Journal*, 29 (2), 347 - 342.
- Rogers, Everett M.(1983), *Diffusion of Innovations*, 3rd ed. New York: The Free Press.
- Schein, Edgar H.(1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, Publishers.

- Shapiro, Benson P.(1988), "What the Hell is 'Market Oriented' ?," *Harvard Business Review*, 66 (November-December), 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 (February), 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 (August), 328 - 338.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver(1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?," *Journal of Marketing*, 58 (January), 46 - 55.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver(1995), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, 59 (July), 63 - 74.
- Stampfl, Ronald W.(1978), "Structural Constrains, Consumerism, and the Marketing Concept," *MSU Business Topics*, 26 (Spring), 5 - 16.
- Udell, Robert F. and Gene R. Laczniak(1976), "The Practice of Business," *Business Horizons*, 19 (December), 65 - 74.
- Van de Ven, Andrew H.(1976), "On the Nature, Formation and Maintenance of Relations among Organizations," *Academy of Management Review*, 1, (October), 24 - 36.
- Walker, Orville C., Jr. and Robert W. Ruekert(1987), "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework," *Journal of Marketing*, 51 (July), 15 - 33.
- Weatherly, Kristopher A. and David A. Tansik (1993), "Managing Multiple Demands: A Role-Theory Examination of the Behaviors of Customer Contact Service Workers,," in *Advance in Services Marketing and Management*, 2, Teres A. Swartz, David E. Bowen, and Stephen W. Brown, eds. Greenwich, CT: JAI Press, 279 - 300.
- Webster, Frederick E., Jr.(1988), "Rediscovering the Marketing Concept," *Business Horizons*, 31 (May-June), 29 - 39.
- Zaltman, Gerald, Robert Duncan, and Jonny Holbeck (1973), *Innovations and Organizations*, New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry and A. Parasuraman(1988), "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality," *Journal of Marketing*, 52 (April 1988), 35 - 48.

〈부록〉 시장지향성 설문문항

* 정보창출

1. 학생고객(현재, 잠재학생을 모두 포함)들이 미래에 요구하는 교육프로그램/서비스 욕구가 무엇인가를 알기 위하여 적어도 1년에 한 번씩 학생고객들과 만난다.
2. 대학내에서 자체적으로 시장조사(in-school market research)를 실시한다.
3. 대학교육의 서비스질을 평가하기 위하여 적어도 1년에 한 번씩은 학생들을 대상으로 여론조사를 실시한다.
4. 비공식적 수단(예: 타대학의 친분있는 사람과의 점심식사, 고등학교 또는 입시학원의 입시담당자와의 점심식사 등)을 통하여 정보를 조사/수집한다.
5. 각 부서별/학과별로 경쟁대학의 정보를 독자적으로 조사/수집한다.
6. 교육산업내의 기본적인 추세(예: 경쟁, 기술, 규제, 교육시장개방 등) 파악이 빠르다.
7. 고등학교, 입시학원 등에 대하여 시장조사, 또는 그러한 기관들의 담당자들과 회의 또는 모임을 개최한다.
8. 교육환경의 변화(예: 규제, 교육시장개방 등)가 학생고객들에게 미치는 영향을 정기적으로 조사한다.
9. 신문과 방송매체 등의 언론보도자료를 통하여 정보를 수집한다.

* 정보전파

1. 많은 비공식 모임(토의)의 주요 관심사는 경쟁 대학들의 기술/전략에 관한 내용들이다.
2. 교육시장 및 대학시장의 동향과 발전을 위한 토

의를 위하여 적어도 분기에 한 번 정도는 회의를 개최한다.

3. 교육마케팅담당자(주로 교무과/처, 또는 입시관련부서)와 타부서 담당자 간에 학생의 미래욕구와 선호에 대한 토의가 많다.
4. 학생, 동문, 학교에 관한 정보를 제공하는 정기간행물(예: 보고서, 뉴스레터, 대학신문 등)을 발행한다.
5. 학생, 학부모, 동문 등 주요 학생고객/시장에 있어서 중요한 사건이 발생하였을 때, 전부서가 단기간에 인지한다.
6. 대학내의 전교수/행정직원들을 대상으로 학생, 학부모, 동문 등의 고객만족에 대한 정보전파가 정기적으로 실시된다.
7. 학과/행정부서들간에 학생시장개발등의 정보에 대한 의사소통이 많다.

* 반응설계

1. 경쟁대학들의 전략변화에 대응하는 방법이 신속하게 결정된다.
2. 산업체의 직무를 반영한 다양한 교육프로그램/서비스가 개발된다.
3. 대학의 내부사정으로 인하여 학생들의 교육프로그램/서비스에 대한 욕구변화를 무시하지 않는다.
4. 교육프로그램/서비스 개발노력이 학생요구와 일치하는 가를 정기적으로 확인한다.
5. 교육사업계획은 산업체 인력요구보다는 기술의 발전(진보)에 따라서 이루어진다.
6. 교육프로그램/서비스 개발노력이 진리탐구의 정신을 담고 있는가 확인한다.
7. 산업에의 요구와 교육환경변화에 대응하는 계획을 세우기 위한 부서들간의 정기적 회의가 개

최된다.

8. 교육프로그램/서비스(패키지)의 제공 및 판매는 내부정책보다는 실제 산업체의 인력수요 또는 학생들의 욕구에 따라 이루어진다.

*** 반응실행**

1. 우리가 목표로 하는 학생고객들에 대한 주요 대학들의 집중적인 마케팅/촉진(marketing / promotion) 활동 및 프로그램에 신속하게 대응한다.
2. 학과/행정부서들 간의 調整(協助)이 잘 이루어진다.
3. 학생들의 질적인 교육프로그램 제공에 대한 불평뿐만이 신속하게 처리된다.
4. 주요한 교육마케팅 계획이 제안되었을 경우, 그것을 시기적절한 방법으로 실행한다.
5. 경쟁대학의 가격구조(등록금, 장학금 지급 등)에 있어서 주요한 변화가 발생하였을 때, 신속하게 반응한다.
6. 교육프로그램/서비스에 대한 학생들의 수정요구시, 관련부서들은 일치단결하여 수정한다.

A Causal Analysis of the Influencing Factors and Consequences of Market Orientation in Junior Colleges

Yong-ki Lee*

Abstract

The purpose of this study was to empirically test several hypotheses developed on the basis of the literature regarding antecedents and consequences of a market orientation in junior colleges.

To analyse the data collected from 376 respondents in 138 junior colleges, the structural model was analysed with Lisrel 8.12. The results can be summarized as follows. First, the greater top management's emphasis on market orientation, the greater market orientation. Second, the greater the market-based reward system, the greater market orientation. Third, the lower interdepartmental conflict and the greater the interdepartmental connectedness, the greater market orientation. Finally, the greater the market orientation, the greater job satisfaction, organizational commitment, service image, and the greater job satisfaction and organizational commitment, the greater service image, in turn, the greater the performance. This suggest that there are the mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and service image between market orientation and performance. At the end of the paper, managerial implications and future research directions are discussed.

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