

## 호텔산업의 시장지향성과 사업성과의 관계성, 그리고 매개변수에 관한 연구\*

이학식

홍익대학교 경영대학 마케팅 교수  
(hlee@wow.hongik.ac.kr)

장경란

로텍호텔, LA, CA, USA; 대표이사  
(rotexhotel@email.msn.com)

이용기

충주대학교 경영학과 조교수  
(ykleee@marketingschool.com)

본 연구는 시장지향성과 사업성과간의 관계를 국내 호텔산업에서 조사하며, 아울러 시장지향성과 사업성과간에 관계에서 사원만족, 서비스품질 및 고객만족의 매개적 역할을 구조적으로 조사한 것이다. 또한, 기업의 시장지향성 노력이 궁극적으로 사업성과와 더불어 고객의 애호도 향상을 가져오는가를 조사하였다. 115개 호텔로부터 자료를 수집하였는데 각 호텔의 임직원 3명과 고객 3명을 대상으로 설문조사 하였다. 수집된 자료는 Lisrel 8W로 분석하였다.

실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 시장지향성이 높을수록 사원만족이 높아지는 것으로 나타났다. 둘째, 시장지향성 정도가 높을수록 고객만족이 높아지는 것으로 나타났다. 셋째, 시장지향성 정도가 높을수록 사업성과는 높아지는 것으로 나타났다. 넷째, 사원만족이 높을수록 서비스품질이 높아지는 것으로 나타났다. 다섯째, 서비스품질이 높을수록 고객만족이 높아지는 것으로 나타났다. 여섯째, 서비스품질이 높을수록 고객의 애호도는 높아지는 것으로 나타났다. 일곱째, 고객만족 정도가 높을수록 고객의 애호도는 높아지는 결과로 나타났다. 마지막으로, 고객만족과 사업성과간의 관계에 대한 계수는 정(+)의 방향으로 나타났으나 통계적으로 유의적이지는 않았다. 끝으로 본 연구의 이론적 공헌, 시사점, 한계점, 그리고 미래 연구방향을 토론하였다.

### I. 서 론

마케팅 컨셉(marketing concept)은 1950년대 이후 마케팅 관리의 중심적 이념으로서 많은 연구자들과 실무자들에게 영향을 미쳐왔으나 그 구체적인 실천 방안은 제시되지 않았다. 그러나 비교적 최근 Kohli and Jaworski(1990; Jaworski and Kohli 1993)와 Narver and Slater(1990; Slater and Narver 1994a,b)는 마케팅 컨셉의 실천방안으로서 시장지향성(market orientation)을 개념화하고 기업은 시장지향성의 실천에 의하여

성과를 향상시킬 수 있음을 주장하였다.

시장지향성은 기업으로 하여금 이익(profits)에 관한 장기적인 안목을 갖게 해준다. 왜냐하면, 시장지향성에 있어서 우선하는 기업의 목표는 이익이기 때문이다. 여기에서 수익성(profitability)은 일반적으로 시장지향성의 결과이자 기업의 최종목표로서 인식된다(Narver and Slater 1990). 시장지향성은 기업이 고객의 욕구를 이해하고 그 욕구에 부응하는 제품과 서비스를 고객에게 제공할 수 있게 해 주기 때문에 경쟁우위 개발의 필수적 수단 이 될 수 있다(Jaworski and Kohli 1993). 이러한 행위는 고객을 만족시킴으로써 높은 수준의

사업성과를 초래한다는 기대에서 수행된다. 또한 시장지향성은 조직원들이 고객만족이라는 공통적 목표를 위해 일하게 함으로써 시장지향적 조직에 속해 있다는 자부심을 갖게 하기도 한다. 이러한 공통적인 목적의 달성은 사원들이 그 기업 또는 조직에 가치 있는 기여를 하였다는 느낌을 갖게 해 줄 뿐만 아니라 소속감을 갖게 하는 결과를 가져온다. 결국 이러한 결과들은 사원들이 그들의 조직에 몰입할 수 있도록 해 준다(Jaworski and Kohli 1993). 이러한 사실들이 암시하는 것은 경영자들이 기업을 시장지향적으로 개선시킴으로써 높은 사업성과를 얻을 수 있다는 것이다.

시장지향성과 성과간의 관계는 일반적으로 받아들여지지만 사업성과를 결정짓는 것은 궁극적으로 고객만족이라 할 수 있다. 이러한 측면에서 고객만족은 시장지향성과 사업성과간을 매개하는 중요한 변수로 추론된다. 특히 1990년대에 마케팅 연구에 있어서 중요한 주제의 한 가지로 대두된 지각된 서비스품질(perceived service quality; 이하 서비스 품질)에 관련된 연구에서는 서비스 산업에 있어서 서비스품질 향상 노력은 고객만족으로 나타나는 것으로 제안되었다(e.g. Spreng and Mackoy 1996). 한편 고객만족을 실현하기 위해서는 외부 고객과 대응되는 개념의 내부고객인 사원의 만족이 선행되어야 한다(이학식, 김영, 이용기 1998). 이러한 내부마케팅 노력의 필요성은 기업의 생산활동이 사원과 고객간의 접촉현장에서 이루어지는 서비스 산업의 경우 더욱 강조된다. 또한 기업이 장기적으로 존속·발전하기 위해서는 새로운 고객의 계속적인 창조뿐만 아니라 기존고객의 유지에 중점이 두어져야 한다. 고객은 구입한 제품/서비스에 만족을 하면 그 제품/서비스의 재구매와 아울러 긍정적 구전활동에 의하여 새로운 고객을 창조하며 이는

궁극적으로 그 기업의 사업성과 향상으로 나타난다.

따라서 본 연구는 시장지향성 노력은 궁극적으로 기업의 사업성과와 더불어 고객의 애호도(loyalty)를 향상시킨다고 제안한다. 또한 이러한 시장지향성과 사업성과 및 애호도 간의 관계에 사원만족, 서비스품질, 그리고 고객만족이 매개하는 것으로 제안한다. 본 연구는 기존의 연구들을 바탕으로 이들 변수들간의 인과관계를 규명하고자 한다. 보다 구체적으로 고객만족이 시장지향성과 사업성과/애호도 간을 매개하는 핵심변수인지 아닌지를 조사하고자 한다. 즉 고객만족이 이들 관계를 매개하는지 혹은 고객만족의 매개에 의하지 않고도 시장지향성은 사업성과 및 애호도에 영향을 미치는지를 조사한다. 끝으로 시장지향성과 고객만족간의 관계에 사원만족과 서비스품질이 어떠한 매개적 작용을 하는지를 규명하고자 한다.

본 연구에서는 이러한 목적달성을 위하여 서비스 산업의 한가지인 호텔산업의 맥락(context)에서 자료를 수집하였다. 기존의 여러 연구들은 시장지향성과 성과와의 관계만을 연구하였거나(e.g., Jawoski and Kohli 1993; Narver and Slater 1990; Slater and Narver 1994a; 권영철 1996; 예종석과 윤운락 1996; 전인수와 한재용 1994), 시장지향성과 성과간의 구조적 관계를 연구한 경우도 사원만족, 사업성과 뿐만 아니라 고객만족, 서비스품질 등 고객이 답변해야 할 문항도 사원들에게 직접 질문한 한계점이 있다(e.g., 이용기, 유동근, 이학식 1996). 그러나 본 논문에서는 기업관련변수는 기업의 임직원들을 대상으로, 그리고 고객관련변수는 고객들에게 설문조사함으로써 이러한 한계점을 극복하고자 하였다.

## II. 문헌 연구

### 2.1 선행연구

시장지향성 연구에 기여를 한 연구자들 중에서 대표적으로 Kohli and Jaworski(1990, Jawoski and Kohli 1993)와 Narver and Slater(1990, Slater and Narver 1994a, b)를 들 수 있다. Jaworski and Kohli(1993)는 미국의 MSI(Marketing Science Institute)에 등록된 우수한 100개의 기업을 대상으로 시장지향성의 선행요인과 결과 연구에서 조직의 형태와 시장지향성과의 관계, 시장지향성이 사원만족과 사업성과에 미치는 영향, 그리고 시장지향성과 성과간에 있어서 경쟁환경이 미치는 영향을 조사하였다. 연구결과 최고경영층, 부서간 역동성, 그리고 조직시스템이 시장지향성의 선행요인으로 나타났으며, 이러한 시장지향성은 시장급변, 경쟁치열정도, 기술급변 등에 관계없이 사업성과를 좌우하는 중요한 결정요인이라는 것을 발견하였다.

Narver and Slater(1990)는 미국 서부지역에 소재하는 140개의 전략사업단위(SBU)를 대상으로 시장지향성과 성과간의 관계를 조사하였다. 이 연구에서 그들은 시장지향성은 고객지향성, 경쟁자 지향성, 그리고 상호 기능적 조정으로 구성되며, 이의 장기적 목표는 수익성으로 보았다. 이 연구에서 그들은 시장지향성은 기업의 사업성과를 결정하는 중요한 요인임을 발견하였다. 이어서 Slater and Narver (1994a)는 Day and Wensley (1988)와 Kohli and Jaworski(1990)의 연구를 토대로 환경적 조정요인들(moderators)을 고려하여, 시장지향성과 성과간의 관계를 조사하였다. 그

들은 연구를 위해 Fortune지에 선정된 500개의 기업 중에서 81개의 전략사업단위를 표본으로 선정하였다. 연구결과 시장지향성이 기업의 사업성과에 영향을 준다는 Narver and Slater(1990)의 연구결과를 재확인하였다. 또한 이 연구에서 그들은 사업성과에 영향을 주는 확실한 예측변수(predictor variable)는 시장지향성이기 때문에 기업은 시장지향성을 수용하고 실현시켜 경쟁환경에 적절히 대응함으로써 높은 사업성과를 얻을 수 있다고 제안하였다.

Day and Wensley(1988)는 기업의 경쟁우위의 원천은 Kohli and Jaworski와 Narver and Slater와 같이 고객관점과 경쟁자관점이며, 이 두 가지의 균형을 이루는 것이 중요하다고 주장하였다. Desphande, Farley, and Webster(1993)는 일본기업을 대상으로 기업문화와 사업성과간의 관계에 대한 조사를 하여 경쟁우위와 시장우위를 강조하는 시장지향적인 기업이 높은 사업성과를 얻는다는 것을 발견하였다. 또한 Narver and Slater (1995)는 시장지향성은 조직적 학습을 위한 문화적인 기초가 된다고 하였다.

한편, 국내에서도 시장지향성과 관련하여 여러 연구가 수행되었다. 전인수, 한재용(1994)은 백화점을 대상으로 한 연구에서 시장지향성은 환경, 전략 등에 비하여 사업성과에 상대적으로 큰 영향을 미치는 것을 발견하였다. 예종석, 윤운락(1995)은 시장지향성과 사업성과간을 연구함에 있어서 산업재와 소비재로 구분하여 조사한 결과 소비재의 경우에 시장지향성이 사업성과에 보다 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 이 연구에서 시장지향성은 높은 수출성과(수출성장률, 수출수익률)를 결과시키는 것으로 나타났다. 이용기, 유동근, 이학식(1996)은 시장지향성에 대한 선행요인, 매개

요인, 성과간의 구조적 관계를 호텔산업의 맥락에서 조사하였다. 그들은 시장지향성의 선행요인을 Jaworski and Kohli(1993)의 제안을 토대로 하여, 공식화, 분권화, 보상시스템, 부서간 연계, 부서간 갈등, 시장지향성강조, 그리고 모험성으로 설정하였는데 이 연구에서 시장지향성은 사원의 만족을 높여주고, 만족한 사원은 사업성과를 높이는데 공헌하는 것으로 나타났다.

이학식, 김영, 이용기(1998)는 국내 171개 기업(사업부)을 대상으로 하여 시장지향성과 성과간을 매개하는 요인들을 조사하였다. 그들의 연구에서는 사원만족, 고객만족, 그리고 기업이미지가 시장지향성과 사업성과간을 매개한다고 제안되었는데, 시장지향성은 이러한 매개요인들에 모두 영향을 주는 것으로 나타났다. 높은 수준의 사원만족은 고객만족을 향상시켜, 이는 기업이미지에 영향을 주는 것으로 나타났으며, 고객만족의 향상은 높은 성과를 유발시키는 것으로 밝혀졌다.

요컨대, 시장지향성에 관련된 실증적 연구는 시장지향성과 성과간의 기본적 관계(e.g., Narver and Slater 1990; 전인수, 한재용 1994), 이들 관계에 대한 조정변수들(moderators)의 역할(e.g., Jaworski and Kohli 1993; Slater and Narver 1994a; 예종석, 윤운탁 1995), 그리고 이들관계에 있어서 매개변수들(mediators)의 작용(e.g., 이용기, 유동근, 이학식 1996; 이학식, 김영, 이용기 1998) 등으로 분류될 수 있다.

## 2.2 시장지향성의 구조와 본 연구에서의 개념화

Kohli and Jaworski(1990)는 시장지향성을 현재와 미래의 고객욕구와 관련이 있는 전사적인 시장정보의 창출과 창출된 정보의 각 부서로의 전

파, 그리고 이에 대한 전사적인 대응성으로 정의하였다. 이러한 시장지향성의 정의에 따라 그들은 고객초점, 조정적 마케팅, 그리고 수익성을 시장지향성의 개념적 요소로 파악하였다. 그리고 Day(1994)는 위의 정의에 입각하여 시장지향성이란 한 조직의 고객과 경쟁자들에 대한 우수한 정보를 창출하고 전파시키며 이를 이용할 수 있는 능력으로 보았다.

한편 Narver and Slater(1990)는 시장지향성의 세 가지의 핵심적 구성요소는 고객지향성, 경쟁자지향성, 그리고 상호 기능적 조정이며, 이들은 장기적인 비전(vision)인 동시에 수익을 추구하는 것이라고 제시하였다. 여기서 고객지향성은 고객들에게 지속적으로 우월한 가치를 창조하기 위하여 표적고객들을 이해하는 것을 말하며, 경쟁자 지향성은 주요한 현재 및 잠재 경쟁자들의 단기적 장·단점과 장기적 역량 및 전략을 이해하는 것을 말한다. 또한 상호기능적 조정은 표적고객들에게 우월한 가치를 창조함에 있어서 기업의 자원사용을 조정하는 것을 의미한다. 또한 그들은 한 기업이 시장지향적으로 되었다는 것은 그 기업의 문화가 우수한 고객가치(superior customer value)를 지속적으로 창조하려는 활동을 중시하는 것이라고 하였다(Slater and Narver 1994b). 특히 고객과 경쟁자, 그리고 시장에 영향을 주는 이해관계자들(예, 규제자와 공급자 등)에 대한 정보를 수집하고 조정함으로써 그러한 가치를 창조할 수 있는 것으로 보았다.

앞에서 살펴본 두 가지 시장지향성에 대한 주장에서 강조되는 것은 시장지향성이란 현재의 시장뿐만 아니라 잠재적 시장의 사건과 경향에 대해 계속적으로 감지하고 대응할 수 있도록 고객과 경쟁자, 그리고 유통 참여자들을 이해 할 수 있는 능력이라고 본다는 점이다. 또한 여기에서 시장지향성의 주

요한 초점은 고객과 경쟁자로부터 얻어지는 지식에 근거하여 우수한 고객 가치를 창조하는 데 있다는 것이다. 비록 위에서 언급한 Kohli and Jaworski의 주장과 Narver and Slater의 주장에는 상이한 점은 있지만, 모두 시장지향성의 행동적 구성요소에 초점을 두었다는 점에서 두 주장은 같은 시각에 기초를 두었다고 볼 수 있다.

그러나 몇몇의 연구자들은 Narver and Slater의 시장지향성에 대한 정의는 Kohli and Jaworski의 주장에 비해 몇 가지의 미비점이 있다고 주장하였다(e.g., Kohli, Jaworski, and Kumar 1993). 첫째, Narver and Slater는 고객과 경쟁자에만 초점을 맞추었다. 반면에, Kohli and Jaworski (1990)는 이에 더하여 시장의 개념에 고객의 욕구와 선호에 영향을 미치는 정부규제와 기술과 같은 부가적인 요인들도 포함시켰다. 둘째, Narver and Slater는 한 조직 내에서의 시장정보의 창출과 전파의 속도는 언급하지 않았다. 셋째, Narver and Slater의 시장지향성 개념은 이와 관련되는 구체적인 활동과 행동들을 간과하였다(Kohli, Jaworski, and Kumar 1993). 또한, Narver and Slater (1990)는 고객의 관점을 최종사용자로만 보아 유통업자(중간상인)들을 포함시키지 않았다는 점에서도 Kohli and Jaworski(1990, 1993)가 주장한 고객의 관점과는 차이가 있다(이용기, 유동근, 이학식 1996). Hunt and Morgan(1995)은 Narver and Slater(1990)의 시장지향성 구성요소 중 부서간 조정을 시장지향성을 구성하는 요소(factor)라기보다는 시장지향성을 실천하기 위한 지원 요인(resource)으로 보았다.

요컨대, 위에서 검토한 두 가지의 시장지향성에 대한 관점은 시장지향성의 행동적 구성요소에 초점을 두었다는 점에서는 같은 맥락의 것이라고 볼 수

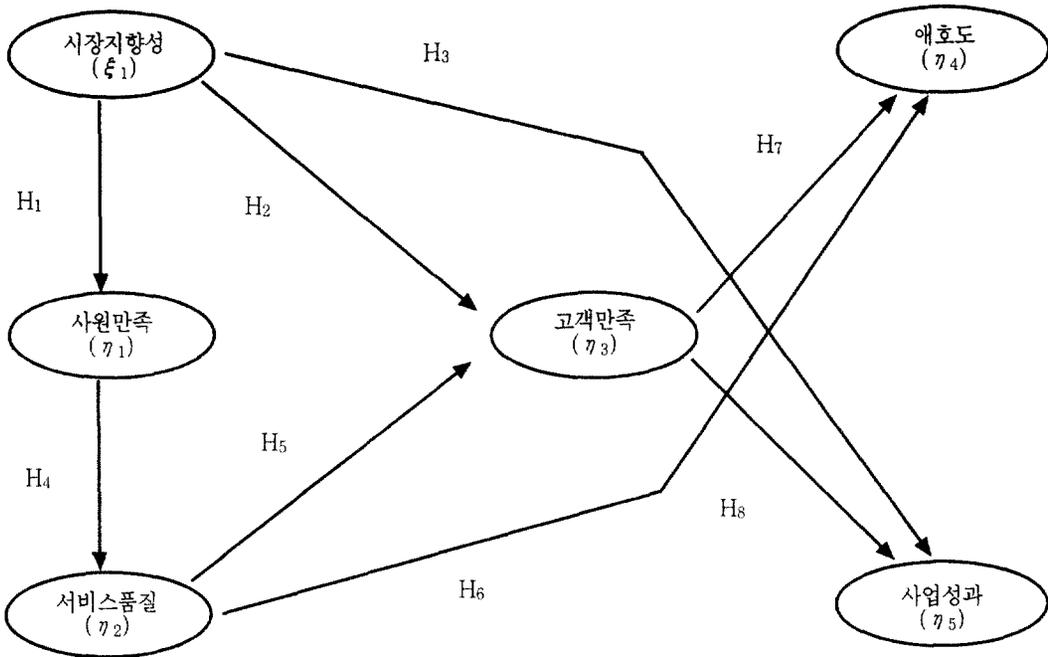
있다. 그러나 Kohli and Jaworski의 정의가 보다 더 넓은 의미를 포함한다 할 수 있으며, 기업이 시장지향성을 실천하기 위한 구체적 행동에 초점을 둔 것으로 시장지향성의 구성차원에 대한 조작적 정의를 용이하게 해준다(이용기, 유동근, 이학식 1996). 따라서, 본 연구를 위한 시장지향성의 개념적 체계는 Kohli and Jaworski의 시장지향성의 구성요소(정보창출, 정보전파, 그리고 대응성)를 따르고자 한다.

### III. 연구모형과 가설

#### 3.1 연구모형

본 연구는 시장지향성과 사업성과간의 관계를 국내 호텔산업에서 조사하며, 아울러 시장지향성과 성과간에 사원 만족, 서비스품질, 및 고객 만족의 매개적 역할을 구조적으로 조사하는 것이다. 또한 고객만족과 애호도의 관계를 조사한다. 이러한 변수들간의 인과관계는 <그림 1>에 도시된 바와 같다.

보다 구체적으로, 본 연구모형은 정보창출, 정보전파 및 대응성을 내용으로 하는 호텔의 시장지향성은 고객과 직접적으로 접촉이 잦은 사원들의 사기, 복지증진, 조직몰입, 직무만족 등에 영향을 준다고 제안한다. 또한 이로 인하여 만족된 사원들은 서비스 품질의 향상을 유발시켜서 고객의 만족을 가져오며, 결과적으로 고객의 애호도(loyalty)와 기업의 사업성과를 높여 주는 것으로 제안한다. 이와 같이 이 모형은 시장지향성과 사업성과간의 핵심 매개변수로서 고객만족을 설정한다. 아울러 시장지향성은 고객만족의 매개에 의해서뿐만 아니라



〈그림 1〉 연구모형

직접적으로 사업성과에 영향을 미칠 수 있으며, 서비스품질 또한 고객만족의 매개에 의하지 않고도 애호도에 영향을 미칠 수 있는 것으로 제안한다.

### 3.2 연구가설

#### 3.2.1 시장지향성이 사원만족, 고객만족, 그리고 사업성과에 미치는 영향

##### 1) 시장지향성과 사원만족

기업이 시장지향적으로 되면 사원들에게 일에 대한 권한(empowerment)이 주어진다. 사원들에게 권한이 주어짐으로써 자신들의 조직에 대한 자부심과 소속감을 가지게 되는 결과를 가져 올 수 있다(Iris 1991). 이러한 사원들은 조직에 대해 가치

있는 공헌을 하고 있다는 느낌을 공유하게 되고, 동시에 소속감을 불러일으키게 되며, 결국 조직에 몰입하게 될 뿐만 아니라 높은 수준의 직무만족도 얻게 된다(Kohli and Jaworski 1990; Jaworski and Kohli 1993). 이러한 시장지향성과 사원만족 간의 관계는 국내의 연구들에서도 지지되었다(e.g., 이용기, 유동근, 이학식 1996; 이학식, 김영, 이용기 1998). 따라서 다음과 같은 가설을 설정한다.

H1: 시장지향성이 높을수록 사원만족은 높아질 것이다.

##### 2) 시장지향성과 고객만족

시장지향성의 핵심은 고객초점에 있으며, 시장지

향적인 기업문화는 우수한 고객 가치(superior customer value)를 지속적으로 창출할 수 있는 핵심능력(core capabilities)을 개발하고 유지하도록 한다. 기업이 고객에게 우수한 서비스를 제공하기 위해서는 고객의 기대와 고객 애호도(customer loyalty)를 이해하여야 한다(Slater and Narver 1994b). Kotler(1997)는 기업이 고객 애호도를 달성하기 위해서는 장기적으로 다음과 같은 사항을 수행하여야 한다고 주장하였다: (1) 고객의 기대를 이해하고 그것들이 어떻게 변하는지를 인지한다. (2) 직원들에게 고객의 만족을 주요한 목적으로 하도록 동기를 부여한다. (3) 고객만족도를 자주 조사(monitor)하고 판매 후에도 고객과의 접촉을 유지한다. 시장지향적인 기업은 위의 사항들을 수행하여, 고객의 만족을 달성함으로써 궁극적으로는 사업의 성과를 높여야 할 것이다. Jaworski and Kohli(1993)는 고객의 욕구와 선호를 충족시키는 시장지향적인 조직들은 고객을 보다 만족시키기 때문에 높은 성과를 얻을 수 있다고 하였다. 또한, Kohli and Jaworski(1990)와 이학식, 김영, 이용기(1998)도 시장지향성 정도가 높을수록 고객만족은 높아진다고 보고하였다. 따라서 시장지향성은 고객의 만족에 정(+ )의 방향으로 영향을 줄 것으로 예측할 수 있다.

H2: 시장지향성이 높을수록 고객만족은 높아질 것이다.

### 3) 시장지향성과 사업성과

한 조직이 시장에서 지속적으로 높은 성과를 얻기 위해서는 경쟁자에 대하여 차별적인 위치(unique position)를 의미하는 지속적 경쟁우위를 창조해야만 한다(Aaker 1995; Porter 1987). 한 기업의

지속적 경쟁우위는 그 기업으로 하여금 그들의 제품과 서비스의 품질을 향상시켜 고객에게 우수한 가치를 제공 할 수 있도록 한다. 시장지향성은 이러한 경쟁우위를 개발하는 초석이 될 수 있으며, 또한 조직 내에서 모든 직원들과 부서의 노력과 계획을 통합시킴으로써 우수한 사업성과를 유도한다고 할 수 있다. Narver and Slater(1990)는 시장지향성을 수익성을 결정하는 중요한 요소로 보았으며, 대기업의 전략적 사업단위를 대상으로 실시한 연구에서 시장지향성이 총자산수익률(ROA), 매출액, 그리고 신상품 개발과 성공 등과 같은 기업의 사업성과에 영향을 미치는 것을 발견하였다(Slater and Narver 1994a).

또한, Jaworski and Kohli(1993)도 시장지향성은 사업성과를 결정하는 중요한 요소이기 때문에 기업이 높은 수준의 사업성과를 얻기 위해서는 시장지향성의 수준을 향상시키려는 노력을 하여야 한다고 주장하였다. 따라서 시장지향성은 기업이 높은 사업성과를 얻도록 해주는 중요한 기업의 가치, 또는 문화로 볼 수 있다. 이러한 시장지향성은 고객만족의 매개에 의하여 사업성과에 정(+ )의 영향을 미치기는 하지만(H8), 시장지향성 노력을 기울이는 기업은 시장정보에 보다 신속하고 적절하게 대응함으로써 경쟁우위를 결파시키며(Slater and Narver 1994b), 아울러 시장지향성을 중시하는 기업문화는 기업이미지 향상도 가져올 수 있다(이학식, 김영, 이용기 1998). 또한 시장지향적인 기업들은 전략적 유연성과 시간의 효율성을 극대화할 수 있는 조직을 갖게 해주며, 환경에 적절히 적응할 수 있는 능력을 갖도록 하여준다. 이러한 경쟁우위의 향상과 기업이미지 향상, 그리고 전략적 유연성의 극대화와 환경적응능력의 개발은 궁극적으로 성과를 향상시킬 것이며, 따라서 시장지향성

은 고객만족의 매개에 의하지 않고도 사업성과에 미치는 영향이 상당히 클 것으로 추정된다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정한다.

H3: 시장지향성이 높을수록 사업성과는 높아질 것이다.

### 3.2.2 사원만족이 서비스품질에 미치는 영향

유형제품의 생산과정보다 서비스의 생산과정에는 고객들이 직접 참여하는 경우가 많다. 또한 서비스는 생산과 동시에 소비되는 경향이 있다. 이러한 서비스의 속성들은 서비스 마케팅에서 사원의 역할을 중요하게 고려해야 한다는 점을 시사해 주며, 어떠한 서비스가 고객에게 제공되는지는 사원들에게 달려 있다는 것을 말해 준다(Bowen, Siehl, and Schneider 1989). 예를 들어, 호텔의 경우 고객과 사원들간의 접촉이 매우 빈번하다. 이 경우 서비스 품질에 대한 고객의 평가는 많은 부분이 서비스의 직접 제공자에 대한 고객의 지각(perceptions of service encounter)에 근거한다고 할 수 있다(Gronroos 1990).

서비스품질에 대한 많은 연구는 서비스 품질의 제공에 있어 인간적 요소와 이에 대한 관계성을 찾아내는데 역점을 두었다. Gronroos(1990)는 서비스의 상호작용적(interactive) 속성 때문에 고객과 접촉하는 사원들의 고객에 대한 행동적(behavioral)이고 태도적(attitudinal)인 대응은 매우 중요하다고 주장하였다. 또한 Bitner, Booms, and Tetrault(1990)는 서비스품질은 사원의 태도와 행동에 따라 많은 부분이 결정된다는 것을 발견하였다. Schneider(1980)는 직무의 모호함(ambiguity), 또는 직무역할에서의 갈등(role conflict)

의 경험은 고객과 접촉하는 사원의 직무만족을 감소시킨다고 하였다. 또한 Bowen, Siehl, and Schneider(1989)는 직무만족의 감소는 고객이 지각하는 서비스품질의 저하를 초래한다는 것을 발견하였다. 다른 연구자들도 만족하는 사원들일수록 높은 수준의 서비스를 생산하며 고객을 도와주는 경향이 있다고 주장하였다(e.g., Locke and Latham 1990; Weatherly and Tansik 1993). 따라서 다음과 같은 가설이 도출된다.

H4: 사원의 만족정도가 높을수록 서비스품질은 높아질 것이다.

### 3.2.3 서비스품질이 고객만족과 애호도에 미치는 영향

#### 1) 서비스품질과 고객만족

Brown et al.(1991)은 서비스 품질의 관리는 고객의 '원하는 바'를 이해하여 이에 맞도록 디자인하는 것이며, 궁극적으로는 그들이 만족할 수 있는 서비스를 생산하고 제공하도록 관리하는 것이라 하였다. 고객이 보다 높은 품질의 서비스를 받는다면 보다 만족할 것은 매우 자명하다 하겠다. 더욱이 최근의 많은 학문적 연구에서 서비스 품질은 고객의 만족에 상당한 영향을 미친다고 주장되어 왔다(e.g., Anderson, Ferrell, and Lehman 1994; Cronin and Taylor 1992; Parasuraman, Zeithaml, and Berry 1988; Spreng and Mackoy 1996; Woodside, Frey and Daly 1989). 이러한 기존 연구를 바탕으로 다음과 같은 가설이 설정된다.

H5: 서비스품질이 높을수록 고객만족은 높아질

것이다.

## 2) 서비스품질과 애호도

기업이 고객에게 우수한 서비스를 제공하기 위해 서는 고객이 기대하는 것과 고객 애호도(customer loyalty)를 이해하여야 하기 때문에(Slater and Narver 1994b), 서비스품질이 높다는 것은 이러한 요구를 충족시키는 서비스 품질을 제공하고 있는 것으로 이해 될 수 있다. 한 기업에 대한 고객의 애호도는 그 기업의 제품이나 서비스를 지속적으로 구매하려는 의도나 긍정적 구전 등으로 나타날 수 있다. 서비스 기업이 제공하는 서비스 품질 수준이 높을 때 그 기업에 대한 고객들의 애호도는 높아지며, 이는 그 기업과 고객들의 관계를 강화시키는 역할을 한다. 반면에, 제공되는 서비스 품질 수준이 낮으면 고객의 애호도는 낮아지고, 그 기업과 고객 간의 관계도 약화된다. 따라서 서비스 품질은 고객이 그 기업의 고객으로 남아 있느냐, 아니면 이탈 하느냐 하는 결정요소가 될 수 있다(Zeithaml, Berry, and Parasuraman 1996).

또한, 몇몇 연구에서도 서비스 품질과 행동적 의도의 특정요소간의 관계가 조사되었다. Parasuraman, Zeithaml, and Berry(1988)는 고객이 지각하는 서비스 품질과 어떤 기업을 추천하려는 그들의 의지 간에는 긍정적이고 충분한 관계성이 있다는 것을 발견하였다. Boulding et al.(1993)의 연구에서도 서비스 품질과 고객의 행동적 의도간에는 깊은 연관성이 있다는 것이 발견되었다. 노스웨스트 항공사와 도요다 자동차와 같은 기업의 연구에서도 서비스 품질을 향상시킴으로써 고객들의 재구매 의도를 높일 수 있다는 것이 증명되었다(Zeithaml, Berry, and Parasuraman 1996). 이러한 서비스 품질은 고객만족의 매개에 의하여 애호도에 정

(+)의 영향을 미치기도 하지만(H7), 직접 애호도에 영향을 미치기도 한다. 예를 들어 호텔의 서비스 품질이 높은 경우 가격이 높아 만족하지 않더라도 타인에게 추천하거나 차기 이용시 자신의 재무적 상태가 향상되는 경우에는 기꺼이 다시금 이용하겠다는 생각을 가질 수 있다. 이러한 추론에 의해 다음의 가설이 설정된다.

H6: 서비스 품질이 높을수록 애호도는 높아질 것이다.

### 3.2.4 고객만족이 애호도와 사업성과에 미치는 영향

#### 1) 고객만족과 애호도

여러 연구자들은 고객이 어떤 기업에서 제공되는 서비스에 만족하면 할수록 그 기업과 서비스에 대해 우호적이 된다고 주장하였다(e.g., Boulding et al. 1993; LaBarbera and Mazursky 1983; Oliver and Swan 1989). 고객들이 어떤 기업에 대해 칭찬하거나, 그 기업을 다른 기업보다 선호하거나, 또는 구입을 늘리거나 프리미엄 가격을 지불하려 할 때 그 고객은 어떤 기업과 밀착되었다고 볼 수 있다. 최근의 연구는 고객만족, 그리고/또는 서비스 품질의 지각(service quality perceptions)은 위와 같은 행동을 하려는 의도에 긍정적으로 영향을 미친다는 것을 보여주었다. 예를 들어, Kotler(1997)는 만족한 고객은 다른 잠재고객들에게 우호적인 구전커뮤니케이션을 전달할 뿐만 아니라, 재방문한다고 하였다. Cronin and Taylor(1992)는 서비스 품질은 고객만족을 향상시키며, 이어서 구매의도에 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 따라서 고객이 어떤 기업의 제품이나 서

비스에 만족하면 할수록 그 기업에 대한 애호도는 높아질 것이며, 다음과 같은 결과가 예측된다.

H7: 고객만족이 높을수록 애호도는 높아질 것이다.

## 2) 고객만족과 사업성과

Fornell(1992)의 고객만족에 대한 연구에서는 고객이 만족하면 고객의 가격민감도와 신규고객의 유치비용이 감소하고, 그 기업의 평판과 고객의 애호도는 증가하여 성과가 향상되는 것으로 제안되었다. Desphande, Farley, and Webster(1993)의 연구에서도 고객지향성과 사업성과간에는 정(+ )의 관계가 있음이 제안되었다. Hunt and Morgan(1995)은 기업의 제품 또는 서비스에 대한 고객만족은 그 기업의 매출액과 수익성 등의 재무적 성과를 증대시킬 수 있다고 하였다. 또한, 이희식, 김영, 이용기(1998)의 연구에서도 시장지향성이 높을수록 고객만족이 높아지며, 그 결과 사업성과는 높아진다는 결과를 얻었다. 따라서 한 기업의 향상된 고객의 만족은 그 기업의 사업성과에 정(+ )의 영향을 미친다고 할 수 있으며, 다음과 같은 가설을 설정 할 수 있다.

H8: 고객만족이 높을수록 사업성과는 높아질 것이다.

## IV. 연구 디자인

### 4.1 표본설계

기업의 목적은 고객을 창조하고 그들을 유지하는

것이다. Slater and Narver (1994b)는 한 기업이 시장지향적으로 되었다는 것은 그들의 기업문화를 우수한 고객가치를 지속적으로 창조하려는 체계적이고 총체적인 활동에 가치를 두는 것이라고 주장하였다. Kohli and Jaworski(1990)도 시장지향성에서의 핵심적인 사항의 하나로서 고객초점을 제시하고, 기업은 조정적 마케팅을 통하여 결과적으로 수익성이라는 목적을 달성하는 것이라고 제안하였다. 호텔기업은 고객의 욕구, 필요, 그리고 기대를 충족시킴으로써 그들의 고객을 창조하고 유지한다 할 수 있다. 호텔 직원들의 만족도는 서비스 품질, 고객만족, 그리고 고객의 애호도에 많은 영향을 미친다고 할 수 있다. 따라서 이 연구에서 설정된 연구모형의 구조적 관계를 조사함에 있어서 직원들과 고객의 접촉이 많은 호텔기업을 연구대상으로 설정함에 무리가 없을 것으로 보인다.

본 연구를 위하여 한국관광협회에서 발행한 관광사업체명부(Korea Tourist Business Directory, 1997. 3. 31)의 '전국 관광 숙박업 현황'편을 근거로 하여 서울, 부산, 대구, 인천, 광주, 대전, 제주에 소재하는 특1급, 특2급, 1급 호텔 총 133개의 호텔을 조사대상으로 선정하였다. 선정된 호텔에는 1998년 2월 20일부터 3월 25일까지 조사요원이 직접 방문하여 상급관리자에 대한 설문지 1부, 중급관리자와 하위직 직원을 대상으로 하는 직원용 2부, 그리고 해당 호텔의 고객을 대상으로 하는 고객용 3부로 구성된 설문 패키지를 배포하였으며, 총 103부의 설문 패키지를 회수하였다. 이를 보완하기 위하여 2차로 30부의 설문패키지를 추가적으로 배부하여, 총 30부의 패키지를 회수하였다. 수집된 총 133부의 설문 패키지 중에서 불성실한 응답으로 인하여 제거된 18부의 패키지를 제외한 총 115부의 패키지를 통계분석용으로 이용

하였다.

## 4.2 변수의 측정

본 논문에서 연구대상이 된 개념들(constructs)은 시장지향성, 사원만족, 서비스품질, 고객만족, 애호도, 그리고 사업성과의 6개이다. 이중 시장지향성, 사원만족, 사업성과는 기업관련 개념들이고 서비스품질, 고객만족, 애호도는 고객관련 개념들이다. 따라서 시장지향성, 사원만족 및 사업성과는 호텔의 관리자 혹은 사원들로부터 설문조사 하였으며 서비스품질, 고객만족, 및 애호도는 고객들로부터 설문조사 하였다. 특히, 호텔에 근무하는 이사, 마케팅부장, 기획부장 및 총무부장 이상의 상급관리자 1명에게는 시장지향성, 사원만족 및 사업성과에 대한 문항들을 설문조사 하였고, 과장급 이상의 중급관리자 1명과 대리급 이하의 하위직 사원 1명에게는 각각 시장지향성과 사원만족의 문항들을 설문조사 하였다.

### 4.2.1 시장지향성

시장지향성을 측정하기 위해서 Kohli, Jaworski, and Kumar(1993)와 Jaworski and Kohli(1993)가 개발한 항목들 중 19개를 발췌하여 본 연구에 적합하게 수정하였으며 구체적으로 다음과 같다: 정보창출에 관한 5개 항목(예: “우리 호텔이 제품/서비스의 질을 평가하기 위한 고객여론조사를 실시하는 횟수는 \_\_\_.”), 정보전파에 관한 6개 항목(예: “우리 호텔이 비공식 모임(토의)에 있어서 경쟁호텔들의 전술/전략에 관한 내용을 주 관심으로 하는 정도는 \_\_\_.”), 대응설계에 관한 4개 항목(예: “우리 호텔이 시장세분화를 근거로 하여 신제품/서비스 개발을 하는 정도는 \_\_\_.”), 그리고 대응실행에 관한 4개 항목(예: “우리 호텔이 우리 호텔의 고객을 표적으로 하는 주요 경쟁자들의 집중적 캠페인에 대하여 신속한 대응을 하는 정도는 \_\_\_.”). 각 항목의 끝에는 “업계 최하수준 혹은 이에 가깝다(1) - 최고수준 혹은 이에 가깝다(7)”와 같은 7점 척도를 제시하였다. 또한, 해당산업의 평균점수를 4점으로 가정하도록 기준점을 제시하였다 (부록 참조).

4.2.2 사원만족

사원만족을 측정하기 위하여 기존의 연구들(이학식, 김영, 이용기 1998; 이용기, 유동근, 이학식 1996)에서 사용한 항목들을 참고하여 호텔기업에 적절하게 7개 항목을 개발하였다. 질문은 각 호텔에 근무하는 사원들에게 그들의 근무환경, 직무의 자율성, 직장상사와 동료간의 관계, 봉급수준, 사회복지수준, 성과급, 및 승진속도를 묻는 내용들로 구성하였다. 질문형식은 예를 들어, “우리 호텔의 사원/관리자들은 우리 호텔의 근무환경이: 업계 최하수준 혹은 이에 가깝다고 생각할 것이다(1) - 최고수준 혹은 이에 가깝다고 생각할 것이다(7)”와 같이 7점 척도로 하였다. 또한, 업계 평균점을 4점으로 가정하도록 하였다.

### 4.2.3 사업성과

사업성과에 대한 정의는 연구자들마다 그 주장이 상이하여 여러 연구자들이 영역별로 성과를 측정하기 위한 지표들을 개발하였다. 본 연구에서는 보다 타당성과 보편성이 있는 측정항목의 설정을 위해 호텔을 연구대상으로 한 최근의 문헌들(Walker

and Ruekert 1987; 이용기, 유동근, 이학식 1996)과 연구자들의 직접경험을 토대로 매출액성장률, 객실점유율, 부대시설 매출, 그리고 식음료부문 매출 등을 고려한 전반적인 경영성적을 묻는 단일항목으로 설정하였다. 이는 Jaworski and Kohli (1993)가 전반적인 사업성적을 단일항목에 의해 측정하는 것과 동일한 방식이다. 응답형식은 “업계 최하수준 혹은 이에 가깝다(1) - 최고수준 혹은 이에 가깝다(7)”의 7점척도로 하였다. 또한, 해당산업의 평균점수를 4점으로 가정하도록 하였다.

#### 4.2.4 서비스품질

서비스의 품질 척도는 AAA에서 사용한 호텔 평가척도(American Automobile Association 1995)를 기초로 하여 Min and Min(1996)이 개발한 호텔서비스 품질의 지표를 토대로 사원의 친절성, 불만에 대한 처리, 고객에 대한 대응성 등을 고려한 전반적인 서비스품질에 대한 단일 항목으로 설정하였다. 이는 Cronin and Taylor(1992)와 Spreng and Mackoy(1996)가 사용한 전반적인 서비스품질 측정방법을 이용한 것이다. 문항은 “귀하는 사원의 친절성, 불만에 대한 처리, 고객에 대한 대응성 등을 고려할 때 이 호텔의 전반적인 서비스품질이 어떻다고 생각하십니까?”와 같이 제시하고, 응답자의 주관적 평가를 7점 척도상에 나타내도록 하였다(매우 형편없음(1) - 매우 훌륭함(7)).

#### 4.2.5 고객만족

고객의 만족을 위한 지표로는 서비스품질 척도와 같이 AAA에서 사용한 호텔 평가척도를 기초로 하

여 Min and Min(1996)이 개발한 호텔서비스 품질의 지표를 토대로 사원의 친절성, 불만에 대한 처리, 고객에 대한 대응성 등을 고려한 전반적인 서비스에 대한 만족도를 묻는 단일 항목으로 하였다. 이는 Cronin and Taylor(1992)와 Spreng and Mackoy(1996)가 사용한 전반적인 만족도를 묻는 방식을 따른 것이다. 질문은 “귀하는 사원의 친절성, 불만에 대한 처리, 고객에 대한 대응성 등을 고려할 때 이 호텔에 대해 만족 하십니까?”와 같이 제시하고, 응답자의 주관적 평가를 7점 척도상에 나타내도록 하였다(매우 불만족함(1) - 매우 만족함(7)).

#### 4.2.6 애호도

고객의 애호도를 측정하기 위해 Zeithaml, Berry, and Parasuraman(1996)이 개발 사용한 13개의 행동의도 항목들 중에서 애호도와 관련되는 4개의 항목을 이용하였는데, 7점 척도의 구전항목 2가지와 구매의도 항목 2가지로 구성하였다. ‘구전’ 측정항목은 예를 들어 “나는 다른 사람들에게 이 호텔의 좋은 점에 대하여 이야기할 것이다; 전혀 동의 안함(1) - 매우 동의함(7)”과 같이 제시하였다. 또한, ‘구매의도’ 측정항목은 “나는 다음에 이 지역에 올 기회가 있으면 이 호텔을 이용할 것이다; 전혀 동의 안함(1) - 매우 동의함(7)”과 같이 제시하였다.

### 4.3 표본의 일반적 특성

표본의 일반적 특성은 다음과 같다. 설문 대상이 된 호텔은 특1급 17개, 특2급 30개, 1급 68개로 총 115개 이었다. 호텔 관리자 및 사원들은 총

345명이 응답하였으나 그 중에서 불성실하게 응답한 설문지를 제외하고 특1급 호텔에서 45명, 특2급 호텔에서 76명, 1급 호텔에서 182명의 응답지를 표본으로 사용하였다. 응답자들의 평균 근무경력은 특1급이 14.7년, 특2급이 13.8년, 1급이 12.0년 이었다. 직위는 이사급이 93명(31%), 부/차장급이 96명(32%), 과장급이 40명(13%), 대리급이 74명(24%)이었다. 따라서 본 설문에 응답한 호텔 관리자 및 사원들은 자신들이 근무하는 호텔의 현황을 상당히 파악하고 있는 것으로 판단된다. 한편 고객들의 호텔 이용 목적을 살펴보면, 사업 130(4.7%)명, 관광 138(50%)명, 기타 9명(3%) 이었다.

본 연구의 대상이 된 6개 연구단위들과 관련된 항목들에 대한 호텔직원과 고객들의 응답을 각 호텔별로 평균하여 각 호텔에 대한 변수 값들로 처리하였다. 전체 115개의 호텔을 대상으로 하였으므로 분석의 대상이 된 표본의 크기는 115이었다.

## V. 분석과 결과

### 5.1 단일차원성과 상관관계분석

본 연구에서는 다항목을 이용하여 측정한 시장지향성, 사원만족, 및 애호도에 대한 단일차원성(unidimensionality)을 검증하기 위하여 신뢰도 분석과 확인요인분석을 실시하였다.

#### 5.1.1 신뢰도 분석

시장지향성의 하위개념인 정보창출, 정보전파, 대

응설계 및 대응실행, 그리고 사원만족과 애호도 측정항목들의 내적 일관성을 각각 조사하기 위하여 Cronbach's  $\alpha$ 를 계산하였다.  $\alpha$ 계수는 시장지향성의 하위개념인 정보창출(5개 항목) .9090, 정보전파(6개 항목) .8730, 대응설계(4개 항목) .8458, 대응실행(4개 항목) .7817, 사원만족(7개 항목) .9146, 애호도(4개 항목) .9079로 나타나 제외되는 항목은 없었다. 이러한 수치는 국내 마케팅분야 연구의  $\alpha$ 계수 평균값인 .7685에 비하여 높은 값이다(see 이학식과 김영 1997).

#### 5.1.2 확인요인분석

신뢰도 분석 결과를 거친 측정항목들에 대하여 연구단위별로 측정모델(measurement model)을 도출하기 위한 확인요인분석(confirmatory factor analysis; CFA)을 실시하였다. 확인요인분석은 신뢰성검증이 단일차원성(unidimensionality)을 보증하지 못하므로 단일차원성을 검증하기 위해 사용된다(Gerbing and Anderson 1988). 이 분석 과정에서 단일차원성을 저해시키는 항목들은 제거되었다.

먼저, 시장지향성을 구성하는 19개 항목들을 대상으로 다요인분석(multifactor analysis)을 실시한 결과, <표 1>에 나타난 바와 같이 적합도 지수는  $\chi^2 = 75.689$ ,  $p = .00658$ ,  $df = 48$ ,  $GFI = .907$ ,  $AGFI = .849$ ,  $RMSR = .0393$ ,  $NFI = .920$ ,  $CFI = .969$ 로 적합도 평가기준을 대체로 충족시켰다. 분석결과 정보창출의 5개 항목 중 제거된 것은 없었으며, 정보전파의 6개 항목중 3개 항목이 제거되고, 대응설계의 4개 항목중 2개 항목이 제거되었으며, 대응실행의 4개 항목중 2개 항목이 제거되었다. 여기에서 시장지향

〈표 1〉 시장지향성 연구단위에 대한 확인요인분석 결과

차원	항목	경로계수	표준오차	t값**
정보창출	MOG1	.719	.074	9.712
	MOG2	.992	.089	11.140
	MOG3	.693	.084	8.291
	MOG4	1.000*	-	-
	MOG5	.527	.063	8.427
정보전파	MOD3	1.000*	-	-
	MOD5	.702	.086	8.124
	MOD6	.978	.090	10.808
대응설계	MOR1	1.000*	-	-
	MOR3	.710	.113	6.294
대응실행	MOI2	1.000*	-	-
	MOI4	.782	.094	8.287

\* 분석시 1.0의 값이 지정된 것임.

\*\* 모든 t값은  $p < .001$ 에서 유의적으로 요인적재되었음을 나타냄.

$\chi^2 = 75.689$ ,  $p = .00658$ ,  $df = 48$ ,  $GFI = .907$ ,  $AGFI = .849$ ,  $RMSR = .0393$ ,  $NFI = .920$ ,  $CFI = .969$ .

성은 정보창출, 정보전파, 대응설계, 대응실행 등의 네 가지 하위차원으로 구성된 것으로 전제하였기 때문에 하위차원별로 남은 항목들에 대한 값들을 평균하여 그 값을 분석에 이용하였다.

그리고 사원만족 연구단위에 대하여 확인요인분석을 실시하여 3개 항목을 제거하였으며, 〈표 2〉에 나타난 바와 같이  $\chi^2 = .688$ ,  $p = .709$ ,  $df = 2$ .

$GFI = .997$ ,  $AGFI = .985$ ,  $RMSR = .00773$ ,  $NFI = .992$ ,  $CFI = 1.000$ 으로 적합도 평가기준을 충족시켰다.

마지막으로 애호도 연구단위에 대하여 확인요인분석을 실시하여 제거된 항목은 없었으며, 〈표 3〉에 나타난 바와 같이  $\chi^2 = 5.898$ ,  $p = .0524$ ,  $df = 2$ ,  $GFI = .976$ ,  $AGFI = .878$ ,  $RMSR$

〈표 2〉 사원만족 연구단위에 대한 확인요인분석 결과

차원	항목	경로계수	표준오차	t값**
사원만족	ES1	.726	.077	9.482
	ES2	1.000*	-	-
	ES4	.684	.094	7.261
	ES6	.953	.113	8.402

\* 분석시 1.0의 값이 지정된 것임.

\*\* 모든 t값은  $p < .001$ 에서 유의적으로 요인적재되었음을 나타냄.

$\chi^2 = .688$ ,  $p = .709$ ,  $df = 2$ ,  $GFI = .997$ ,  $AGFI = .985$ ,  $RMSR = .00773$ ,  $NFI = .992$ ,  $CFI = 1.000$ .

〈표 3〉 애호도 연구단위에 대한 확인요인분석 결과

차원	항목	경로계수	표준오차	t값**
애호도	LOY1	.830	.084	9.870
	LOY2	.920	.082	11.219
	LOY3	1.000	-	-
	LOY4	.961	.089	10.790

\* 분석사 1.0의 값이 지정된 것임.

\*\* 모든 t값은  $p < .001$ 에서 유의적으로 요인적재 되었음을 나타냄.

$\chi^2 = 5.898$ ,  $p = .0524$ ,  $df = 2$ ,  $GFI = .976$ ,  $AGFI = .878$ ,  $RMSR = .0305$ ,  $NFI = .979$ ,  $CFI = .986$ .

$= .0305$ ,  $NFI = .979$ ,  $CFI = .986$ 으로 평가 기준을 대체로 충족시켰다.

위하여 본 모델에 포함된 모든 연구단위들 전체의 측정모형(measurement model)을 분석하였다.

분석 결과, 〈표 4〉에 나타난 바와 같이 집중타당성과 판별타당성을 저해시키는 변수가 사원만족과 애호도에서 각각 1개씩 제외되었으며, 적합도 지수는  $\chi^2 = 79.895$ , 자유도(d.f) = 53,  $p = .00990$ ,  $GFI = .910$ ,  $AGFI = .846$ ,  $RMSR = .0386$ .

### 5.1.3 측정모형 분석

척도들의 집중타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 검증하기

〈표 4〉 전체 연구단위들에 대한 확인요인분석 결과

연구단위 및 척도	표준요인 부하량(t값)	연구단위 신뢰도	분산추출값
시장지향성		.964	.898
정보창출	.764( 9.759)		
정보전파	.657(10.360)		
대용설계	.613( 9.481)		
대용실행	.572( 9.318)		
사원만족		.959	.887
근무환경	.566(11.143)		
업무의 자율권	.739(10.015)		
사회복지수준	.517( 7.566)		
서비스품질	.882(15.100)	-	-
고객만족	.984(15.100)	-	-
애호도		.979	.940
좋은 점의 이야기	.814( 8.977)		
추천	.964(11.153)		
재구매의도	.966(10.086)		
사업성과	.985(15.100)		

$\chi^2 = 79.895$ , d.f = 53,  $p = .00990$ ,  $GFI = .910$ ,  $AGFI = .846$ ,  $RMSR = .0386$ ,  $NFI = .915$ ,  $CFI = .969$ .

〈표 5〉 각 연구단위들 간의 상관관계행렬

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6
1. 시장지향성	3.93	.70	1.000					
2. 사원만족	3.96	.69	.831	1.000				
3. 서비스품질	4.41	.89	.376	.296	1.000			
4. 고객만족	4.47	1.01	.406	.367	.822	1.000		
5. 애호도	3.12	.79	.446	.380	.756	.756	1.000	
6. 사업성과	4.48	.92	.260	.247	.241	.174 <sup>a</sup>	.192 <sup>b</sup>	1.000

a)  $p < .10$ , b)  $p < .05$ 이며, 이외의 모든 계수들은  $p < .01$ 임.

NFI = .915, CFI = .969로 구조모형을 분석하는데는 무리가 없는 것으로 나타났다. 연구단위들에 대한 표준 요인부하량(standardized loadings)은 모두 통계적으로 유의적이어서( $t > 7.5$ ) 집중타당성이 입증되었다. 또한 〈표 5〉에 제시된 바와 같이 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).

추가적으로 〈표 4〉는 척도들이 해당 연구단위들에 대한 대표성을 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 높았으며, 분산추출값의 경우 추천 기준치인 .50보다 높게 나타나 본 연구에서 사용된 항목들은 해당 연구단위들에 대한 대표성을 갖는다고 할 수 있다(see Hair et al. 1995).

#### 5.1.4 상관관계분석

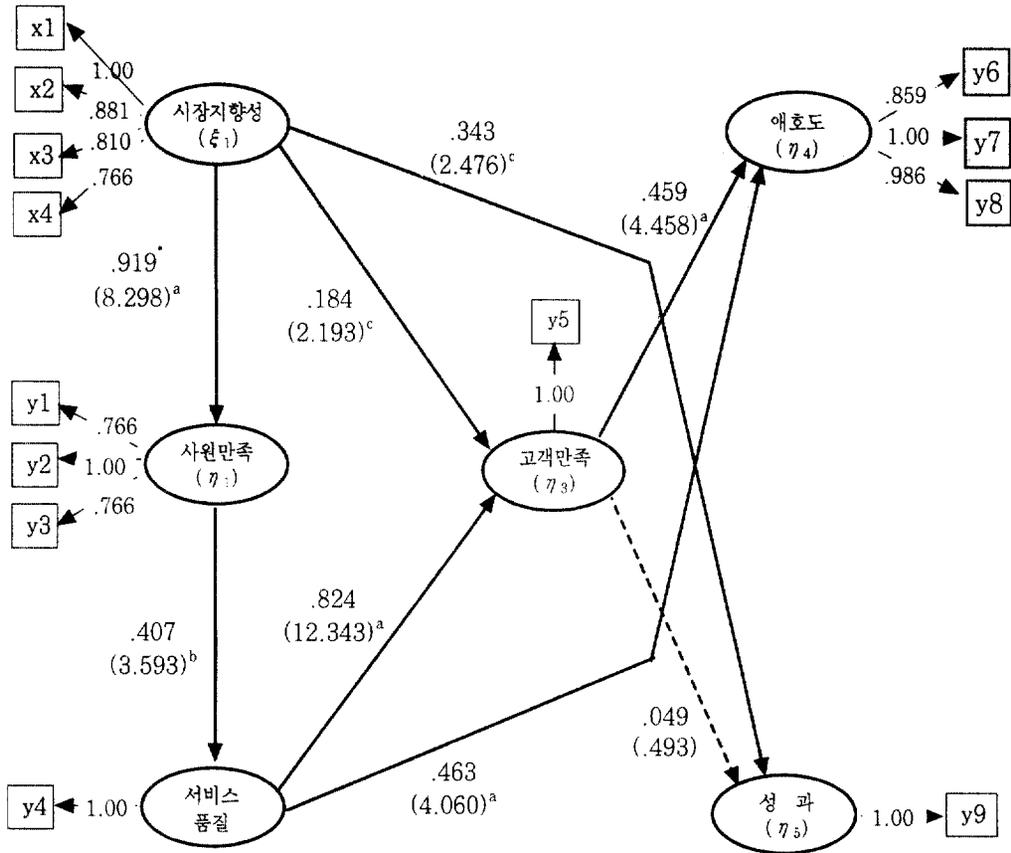
측정모형의 분석 결과 단일차원성이 입증된 각

연구단위별 척도들에 대하여 서로의 관계가 어떤 방향이며, 어느 정도의 관계를 갖는지를 알아보기 위하여 상관관계분석을 실시한 결과는 〈표 5〉에서와 같이, 변수들의 관계는 모두 정(+)의 관계로 나타났다. 따라서 연구모형과 연구가설에서 제시한 변수들간 관계의 방향은 일치하였다.

### 5.2 연구가설의 검증과 논의

#### 5.2.1 연구모형의 검증

본 연구의 전체 구조모형(overall model)을 검증한 결과,  $\chi^2 = 102.089$ ,  $d.f = 60$ ,  $p < .000574$ , GFI = .889, AGFI = .831, RMSR = .0712, NFI = .891, CFI = .951을 갖는 〈그림 2〉와 같은 최적모형이 도출되었다. 이 모델은 구조방정식에서 일반적인 평가기준으로 삼는 지표들과 비교할 때  $\chi^2$ 값에 대한  $p$ 값은 기준을 충족시키지 않으나, GFI와 NFI가 .88 이상이며, CFI 지수가 .951이기 때문에 분석에는 무리가 없을 것으로 판단된다(see Hair et al. 1995, p. 686). 한편 표본의 크기는 115개로 Hoelter(1983)가 가장 적절한 표본의 크기로 제시한 200개에는 미치지 못하나, Hair et al.(1995)은 적절한 표본



a)  $p < .001$ , b)  $p < .01$ , c)  $p < .05$   
 \* 경로계수 값이며, ( )안의 값들은 t값을 나타냄.

〈그림 2〉 구조모델 분석결과

의 크기를 100-200으로 제한한 점을 감안하면 본 연구에서 사용된 표본의 크기가 크게 문제되지는 않는다.

### 5.2.2 연구가설의 검증 및 논의

시장지향성, 직원만족, 서비스품질, 고객만족, 애호도와 사업성과 등 연구단위들간의 관계에 대한

가설을 검증하기 위하여 분석한 결과를 표로 나타내면 〈표 6〉과 같다.

먼저 시장지향성 정도가 높을수록 직원만족이 높아질 것이라는 H1을 검증한 결과, 경로계수 값은 .919, t값은 8.298 ( $p < .001$ )로 시장지향성은 직원만족에 유의적인 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H1은 지지되었다. 이러한 결과는 Kohli and Jaworski(1990), Iris(1991), 그

리고 이학식, 김영, 이용기(1988)의 주장과 일치한다.

시장지향성 정도가 높을수록 고객만족이 높아질 것이라는 H2를 검증한 결과, 경로계수 값은 .184, t값은 2.193 ( $p < .05$ )으로 시장지향성은 고객만족에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H2는 지지되었다. 이러한 결과는 시장지향성이 높은 기업일수록 고객만족이 높아진다는 Jaworski and Kohli(1993), Kohli and Jaworski(1990), Narver and Slater(1990), 그리고 이학식, 김영, 이용기(1998)의 주장과 일치하는 것이다.

시장지향성 정도가 높을수록 사업성과가 높아질 것이라는 H3을 검증한 결과, 경로계수 값은 .343, t값은 2.476 ( $p < .05$ )으로 시장지향성은 사업성과에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H3은 지지되었다. 이러한 결과는 Kohli and Jaworski(1990; Jaworski and Kohli 1993), Kotler(1997), Narver and Slater(1990, Slater and Narver 1994a)의 주장을 지지하는 것이다.

사원만족이 높을수록 서비스품질이 높아질 것이라는 H4를 검증한 결과, 경로계수 값은 .407, t값

은 3.593 ( $p < .01$ )으로 사원만족은 서비스품질에 유의적인 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H4는 지지되었다. 이러한 결과는 Brown, Siehl, and Schneider(1989), Locke and Latham(1990)과 Weatherly and Tansik(1993)의 연구결과와 일치하는 것이다.

서비스품질이 높을수록 고객만족이 높아질 것이라는 H5를 검증한 결과, 경로계수 값은 .824, t값은 12.343 ( $p < .001$ )으로 서비스품질은 고객만족에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H5는 지지되었다. 이러한 결과는 Anderson, Ferrell, and Lehman(1994), Cronin and Taylor(1992), Parasuraman, Zeithmal, and Berry(1985, 1988), Spreng and Mackoy(1996), Woodside, Frey and Daly(1989)의 연구결과를 지지하는 것이다.

서비스품질이 높을수록 애호도가 높아질 것이라는 H6을 검증한 결과, 경로계수 값은 .463, t값은 4.060 ( $p < .001$ )으로 서비스품질은 애호도에 유의적인 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H6은 지지되었다. 이러한 결과는 서비스품질이 고객의 애호도에 영향을 미친다는 Boulding et al.(1993), Parasuraman, Zeithaml, and Berry

〈표 6〉 각 가설별 연구단위들간의 관계 분석결과

가설	경로	경로명칭	경로계수	표준오차	t값
1	시장지향성( $\xi_1$ )→사원만족( $\eta_1$ )	$\gamma_{11}$	.919	.111	8.298
2	시장지향성( $\xi_1$ )→고객만족( $\eta_3$ )	$\gamma_{31}$	.184	.084	2.193
3	시장지향성( $\xi_1$ )→사업성과( $\eta_5$ )	$\gamma_{51}$	.343	.139	2.476
4	사원만족( $\eta_1$ )→서비스품질( $\eta_2$ )	$\beta_{21}$	.407	.113	3.593
5	서비스품질( $\eta_2$ )→고객만족( $\eta_3$ )	$\beta_{32}$	.824	.067	12.343
6	서비스품질( $\eta_2$ )→애호도( $\eta_4$ )	$\beta_{42}$	.463	.114	4.060
7	고객만족( $\eta_3$ )→애호도( $\eta_4$ )	$\beta_{43}$	.459	.103	4.458
8	고객만족( $\eta_3$ )→사업성과( $\eta_5$ )	$\beta_{53}$	.049	.099	.493

(1988)와 Zeithaml, Berry, and Parasuraman (1996)의 연구결과와 일치하는 것이다.

고객만족이 높을수록 애호도가 높아질 것이라는 H7을 검증한 결과, 경로계수 값은 .459, t값은 4.458 ( $p < .001$ )로 고객만족은 애호도에 유의적인 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H7은 지지되었다. 이러한 결과는 Boulding et al. (1993), LaBarbera and Mazursky(1983), Oliver and Swan(1989)의 연구결과와 일치하는 것이다.

마지막으로 고객만족이 높을수록 성과가 높아질 것이라는 H8을 검증한 결과, 고객만족이 성과에 미치는 경로계수 값은 .049로서 가설과 같은 방향으로 나타났으나, t값은 .493 ( $p > .10$ )으로서 통계적으로 유의적이지 않았다. 따라서 H8은 지지되지 않았다. 이러한 결과는 Fornell(1992), Desphande, Farley, and Webster(1993), 그리고 Hunt and Morgan(1995)의 연구결과와 일치하지 않는다.

그런데 고객만족 → 사업성과간의 관계가 기대와는 달리 통계적으로 유의적이지 않게 나타난 점은 시장지향성 → 사업성과, 그리고 서비스품질 → 애호도간의 직접적인 경로 때문일 것으로 추정되었다. 그리하여 고객만족 → 사업성과간의 인과관계를 보다 면밀히 조사하기 위하여 시장지향성 → 사업성과, 그리고 서비스품질 → 애호도간의 경로를 제거하여 모델을 다시 분석하였다. 분석결과  $\chi^2 = 123.666$ , d.f = 62,  $p = .000$ , GFI = .870, AGFI = .809, RMR = .0868, NFI = 0.868, CFI = .928을 갖는 모형이 도출되었다. 이 모델의 경우 고객만족 → 사업성과간의 계수는 한계적으로 유의성이 있는 것으로 나타났다.(154,  $t = 1.659$ ,  $p < .1$ ).

## VI. 결 론

### 6.1 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 시장지향성과 사업성과간의 관계, 그리고 이들 관계에 있어서 사원만족, 서비스품질, 고객만족의 매개적 역할의 구조모형을 설정하고 조사한 것이다. 아울러 이러한 구조모형에 고객만족 → 애호도 관계를 추가하여 그 관계를 조사하였다.

본 연구에서 제시된 연구가설에 대한 실증분석 결과와 시사점들은 다음과 같다.

첫째, 시장지향성이 높을수록 사원만족이 높아지는 것으로 나타났다. 이는 시장지향성은 사원들에게 많은 심리적이고 사회적인 이익을 가져다주어, 궁극적으로는 직무만족과 조직몰입을 높여준다는 것을 의미한다.

사원의 노력이 많이 요구되는 서비스 산업의 경우 자사에 대한 사원의 로열티를 개발하는 것은 극히 중요하다. 이는 사원이 오랫동안 그 회사에 근무할수록 업무에 익숙해지며 고객들의 니즈와 선호에 보다 잘 적응할 수 있기 때문이다. 시장지향적인 기업에서의 고객애호도의 획득은 반복구매와 구전을 통해 수익증대를 가져오며 이에 따른 자금여유는 사원들에게 더 많은 급여, 임금지급을 가능하게 하고 근무조건을 향상시킬 수 있다. 이는 사원의 만족, 사기진작, 애사심을 가져오며 이에 따라 불량률 감소 및 생산성이 늘어나고, 사원들의 이직률이 낮아짐에 따라 새로운 사원의 채용 및 교육, 그리고 훈련에 필요한 비용도 감소한다. 사원만족도는 기업의 성과를 매개하고, 특히 서비스 기업의 경우 사원들의 사기가 결정적인 역할을 하기 때문에 경영자 및 관리자들은 내부마케팅 개념에 관심

을 갖고 직원들을 동기부여하고 직원만족도를 제고시키는 데 노력을 기울여야 할 것이다.

둘째, 시장지향성 정도가 높을수록 고객만족이 높아지는 것으로 나타났다. 이는 시장지향성의 주요한 초점은 고객에 있기 때문에 시장지향적인 조직은 고객의 욕구와 선호를 찾아서 만족시키려 하기 때문으로 볼 수 있다. 이와 같이 시장지향성이 고객만족에 긍정적인 영향을 미친다는 사실은 경영자와 관리자들에게 시장지향성의 수용은 높은 수준의 고객만족이라는 결과를 얻을 수 있음을 시사한다.

셋째, 시장지향성 정도가 높을수록 사업성고가 높아지는 것으로 나타났다. 시장지향성은 기업으로 하여금 시장정보에 보다 신속하고 적절하게 대응하게 함으로써 경쟁우위를 갖게 해준다. 또한 전략적 유연성과 시간 효율성을 극대화할 수 있는 조직을 갖게 하며, 환경에 적절히 적응할 수 있는 능력을 갖추게 한다. 이러한 경쟁우위의 향상, 기업이미지 향상, 전략적 유연성의 극대화, 그리고 환경적응능력의 개발 등은 궁극적으로 기업이 높은 사업성고를 얻도록 해준다. 결국 시장지향적인 기업은 고객지향성, 경쟁자 지향성, 상호 기능적 조정을 통하여 환경변화에 대응하고 기업을 통합적으로 유도하며, 그 결과 시장지향성이 기업의 문화로서 흡수되는 과정에서 직접적으로 사업성고에 영향을 미치는 것으로 보여진다. 이는 기업이 시장지향성을 기업 문화로서 수용한다면 전략적인 차원에서 경쟁우위를 획득하여 높은 사업성고를 얻을 수 있다는 것을 시사한다.

넷째, 직원만족이 높을수록 서비스품질이 높아지는 것으로 나타났다. 이러한 결과가 의미하는 것은 고객과 접촉하는 직원들의 태도와 행동은 고객이 지각하는 서비스품질에 많은 영향을 미친다는 주장들과 일치하는 결과로서, 만족하는 직원들이 고객

에게 보다 우수한 서비스 품질을 제공할 수 있다는 것을 보여준다. 따라서 서비스 기업의 경우 경영자와 관리자들은 시장지향성을 수용함에 있어서 직접적으로 서비스 품질을 향상하기보다는 내부고객인 직원들의 만족을 향상시킴으로써 서비스 품질을 높여려는 노력을 기울여야 할 것이다.

다섯째, 서비스품질이 높을수록 고객만족이 높아지는 것으로 나타났다. 서비스 품질의 관리는 고객의 욕구와 선호를 이해하여 이에 맞도록 디자인하는 것이며, 궁극적으로 그들이 만족할 수 있는 서비스를 생산하고 제공하도록 관리하는 것이다. 따라서, 서비스 품질이 높을수록 고객만족이 높아진다는 연구결과는 고객만족을 실현하기 위하여 서비스 기업은 서비스 품질 향상 노력을 기울여야 함을 시사한다.

여섯째, 서비스 품질이 높을수록 고객의 애호도는 높아지는 것으로 나타났다. 이는 고객이 서비스 품질을 높게 지각한다면, 그들과 그 기업의 관계가 강화된다는 것을 의미한다. 따라서, 기업에 있어서 서비스 품질을 향상시키려는 노력은 고객의 재구매 의도와 긍정적 구전을 가져올 수 있다. 이러한 결과는 서비스 품질 향상 노력은 단기적으로는 고객만족의 매개에 의한 애호도 증가 뿐만 아니라 장기적으로는 보다 직접적으로 애호도 증가에 영향을 미친다는 것을 보여준다.

일곱째, 고객만족 정도가 높을수록 고객의 애호도는 높아지는 결과로 나타났다. 이는 한 기업의 제품 또는 서비스에 대하여 만족한 고객은 그 기업에 대하여 높은 애호도를 갖는다는 것을 보여준다. 이러한 사실은 고객만족은 기업에 있어서 고객의 애호도를 높여 현재의 고객을 유지하는데 중요한 요소가 된다는 것을 의미한다. 따라서 기업은 고객을 만족시키려는 노력으로써 고객 애호도를 높일 수

있고, 궁극적으로는 현재의 고객을 유지할 수 있다는 전략적 의미를 갖는다.

마지막으로, 고객만족과 사업성과간의 관계에 대한 계수는 정(+)<sup>1</sup>의 방향으로 나타났으나 통계적으로 유의적이지는 않았다. 고객만족이 성과에 미치는 영향이 그다지 강하게 나타나지 않은 가능한 이유는 다음과 같다. 첫째, 사업성과에 대한 시장지향성의 직접적인 영향력이 강하여 고객만족이 사업성과에 영향을 미치기는 하나 그 설명력이 약화된 것으로 추정된다. 이러한 사실은 시장지향성이 사업성과에 영향을 주는데 있어서 고객만족의 매개에 의하지 않고도 사업성과에 큰 영향을 줄 수 있다는 것을 의미한다. 둘째, 고객만족 → 애호도간의 경로가 고객만족과 사업성과간의 관계에 영향을 미칠 수 가능성이 있다.

셋째, 호텔산업의 특질상 고객은 관광이나 사업의 목적으로 호텔을 이용하는데, 고객이 그 호텔의 서비스에 만족하더라도 한번의 경험으로 끝나는 경우가 흔히 있다. 즉, 반복적으로 구매되는 일반 소비재의 경우 소비자 만족은 곧 바로 재구매로 이어질 수 있으나 호텔 서비스 구매의 경우는 고객이 만족하더라도 반드시 그 지역을 계속 방문하는 경우는 그다지 흔치 않으므로 다른 양상으로 나타날 수 있는 것이다. 따라서 고객만족으로 인하여 애호도는 높아져 구전활동이나 구매의도는 높아질 수 있으나 즉각적으로 사업성과에 영향을 미치지 않을 수 있다고 본다. 아울러 어떤 지역의 한 프랜차이즈 호텔에 만족한 경우, 새로이 가고자 하는 지역의 동일 프랜차이즈 호텔을 찾을 수는 있으나, 같은 지역의 바로 그 호텔을 이용하는 경우는 그리 많지 않을 것이다.

그러나, 시장지향성 노력에 따른 고객만족도 향상은 당장의 재구매로 이어지지 않는더라도 타인에

게 그 호텔의 좋은 점을 이야기 하고 추천하게 되며, 차후 그 호텔이 선택 대안이 되는 경우 재구매 의도를 높이게 된다. 따라서 호텔기업의 경우 고객만족은 성과에 단기적으로는 영향을 미치지 않더라도 장기적으로는 영향을 미칠 것으로 생각된다.

## 6.2. 연구의 이론적 공헌, 한계점, 및 미래 연구를 위한 제언

본 연구는 다음과 같은 점에서 이론적 공헌이 있다. 첫째, 호텔산업의 맥락에서 LISREL 프로그램을 이용한 구조방정식을 통하여 시장지향성과 성과간의 관계를 규명하고 이들 사이에서 매개역할을 하는 변수들을 밝혔다.

둘째, 시장지향성, 서비스품질, 고객만족간의 관계를 연구한 기존의 연구들은 측정의 어려움 때문에 서비스품질과 고객만족 같은 고객지각 변수를 사원이나 관리자들을 대상으로 대리측정을 하였다(e.g., 이학식, 김영, 이용기 1998). 그러나 본 연구에서는 시장지향성, 사원만족, 그리고 사업성과와 같은 기업관련변수들은 기업의 임직원들을 대상으로 설문조사하였고, 서비스품질, 고객만족, 그리고 애호도 같은 고객관련변수들은 고객을 대상으로 설문조사 함으로써 측정하고자 하는 연구단위들을 보다 정확히 측정하였다.

셋째, 고객만족을 거치지 않고 시장지향성이 사업성과에 직접적인 영향을 미친다는 사실을 확인함으로써 고객만족 이외의 다른 매개요인들(경쟁우위, 기업 이미지, 환경적응력 등)을 고려한 미래연구의 기초를 제공하였다.

끝으로, 최근 시장지향성에 관련된 연구들이 주로 성과와의 관계, 또는 시장지향성과 성과 사이에서 다른 변수들의 매개역할을 조사한 반면에, 본

연구는 시장지향성의 결과 변수에 애호도 변수를 추가하여 분석함으로써 시장지향성이 고객의 구매 행동에도 영향을 미치고 있다는 것을 보여준 점에서 향후 이 분야 연구의 방향을 제시한다고 할 수 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. 즉, 시장지향성 → 사원만족 → 서비스품질 → 고객만족 → 사업성과간의 관계는 연속적 인과관계로 볼 수 있으며, 시간적으로 선후관계가 있다. 이러한 점을 감안하면 앞으로 종단적 연구가 있어야 할 것이다.

둘째, 특히 애호도 향상(재구매 의도, 긍정적 구전)은 장기적으로 사업성과에 영향을 미칠 것으로 추정되나 본 연구에서는 횡단적조사(cross-sectional study)를 하였으므로 애호도 → 사업성과간의 관계를 고려하지 않았다. 앞으로의 종단적 연구에서는 이러한 경로를 추가할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 시장지향성이 직접 사업성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이때 경쟁우위, 기업이미지, 환경적응능력, 전략적 유연성, 시간 효율성 등이 매개할 수 있을 것으로 추정되나 본 연구에서는 이를 연구범위에 포함시키지 않았다. 미래의 연구는 이러한 변수들을 매개변수로 설정하고 그 관계를 조사할 수 있다.

넷째, 본 연구에서 서비스품질과 고객만족 측정시 다항목측정이 보다 요구되는 LISREL분석에서 단일항목을 이용했다는 한계를 갖는다. 그러나 최근의 몇몇의 연구에서 다항목측정이 어려운 경우에 단일항목으로 측정되는 경우도 있었다.

다섯째, 본 연구에서는 성과측정시 주관적 평가에 의존하였으며 단일척도로 측정하였으나 재무적/객관적 지표와 주관적 지표를 함께 고려하는 것이 보다 바람직하며 아울러 다항목측정이 바람직하다.

여섯째, 본 연구에서는 호텔기업만을 대상으로 하여 분석하였기 때문에 본 연구의 결과를 다른 서비스기업에 적용시키기에는 한계점이 있다. 따라서 동일하거나 유사한 변수들의 관계구조를 외식기업, 병원 등과 같은 타 서비스산업을 대상으로 연구하는 것을 고려해 볼 수 있다. 또한 국내의 호텔산업과 경쟁환경, 문화 등이 다른 외국의 호텔산업을 대상으로 하는 비교연구도 수행될 수 있다.

일곱째, 본 연구에서  $\chi^2$ 값에 대한 유의성은 낮았다. 그러나 LISREL분석에서  $\chi^2$ 값과 p-value 값은 그리 중요하지 않고, GFI, RMSR, NFI값 등이 더욱 중요하다. 그리고 모델검증결과 적합도(GFI 등)가 조금 낮게 나타난 것은 약점(weakness)으로 볼 수 있으나 본 연구의 목적이 전체모델의 검증보다는 경로의 유의성에 초점을 두었다는 점과 기존의 다른 연구들에서도 GFI값이 .90 이하인 경우가 다수 있었다는 점을 고려하면 그리 심각한 문제는 아니라고 생각된다 (e.g., Achrol and Stern(1989; GFI = .746 and .764, RMSR = .46); Anderson and Narus(1990; poor goodness); Babin and Boles(1996; GFI = .861); Ping, Jr. (1993; GFI = .79, AGFI = .74, RMSR = .055).

## 참 고 문 헌

관광사업체 명부(1997), 한국관광협회, (3월).

권영철(1996), "시장지향성이 성과에 미치는 영향: 수출기업의 경우," 한국마케팅학회, *마케팅연구*, 11권 1호, 35-48.

예종석·윤운락(1996), "시장지향성이 사업성과에 미치는 영향," 한국마케팅학회, *마케팅연구*, 11권 2호, 1-21.

이용기·유동근·이학식(1996), "시장지향성: 선행요인, 매개요인, 그리고 성과간의 구조적 관계," 한국마케팅학회, *마케팅연구*, 11권 2호, (12월), 161-181.

이학식·김영(1997), "연구디자인이 Cronbach's  $\alpha$  계수에 미치는 영향," 한국마케팅학회, *마케팅연구*, 12권 1호(6월), 209-221.

이학식·김영·이용기(1998), "시장지향성과 성과: 사원만족, 고객만족 및 기업이미지의 매개적 역할," 한국경영학회, *경영학연구*, 27권 1호(2월), 157-184.

전인수·한재용(1994), "시장지향성이 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구," 한국마케팅학회, *마케팅연구*, 9권 1호, 75-91.

Aaker, David A. (1995), *Strategic Market Management*, 4th ed., New York: John Wiley & Sons, Inc.

Achrol, Ravi S. and Louis W. Stern (1989), "Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 25 (February), 36-50.

Anderson, Eugene W., Claes Fornell, and Donald R. Lehmann (1994), "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden," *Journal of Marketing*, 54 (3), 53-66.

Anderson, James C. and James A. Narus (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Mar-*

*keting*, 58 (3), 53-66.

Babin, Barry J. and James S. Boles (1996), "The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction," *Journal of Retailing*, 72 (Spring), 201-214.

Bitner, Mary Jo, Bernard H. Booms, and Mary Stanfield Tetreault (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, 54 (January), 71-84.

Boulding, William, Richard Staelin, Ajay Kalra, and Valerie Zeithaml (1993), "A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions," *Journal of Marketing Research*, 30 (February), 7-27.

Brown, Stephen W., Evert Gummesson, Bo Edvardson, and BengtOve Gustavsson (1991), *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, Lexington, Massachusetts: Lexington Books.

Bowen, David E., Caren Siehl, and Benjamin Schneider (1989), "A Framework for Analyzing Customer Service Orientation in Manufacturing," *Academy of Management Review*, 14 (1), 75-95.

Challagalla, Goutam N. and Tasaddug A. Shervani (1996), "Dimension and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing*, 60 (January), 89-105.

Cronin, J. Joseph, Jr. and Steven A. Taylor (1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing*, 56 (July), 55-68.

Day, George S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58 (October), 37-52.

\_\_\_\_\_ and Robin Wensley (1988), "Assessing Advantage: a Framework for Diagnosing Competitive

- Superiority," *Journal of Marketing*, 52 (April), 1-20.
- Deshpande, Robit, John U. Farley, and Frederick E. Webster, Jr. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis," *Journal of Marketing*, 57 (January), 23-37.
- Fornell, Claes (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, 56 (January), 6-21.
- Gerbing, David A. and James C. Anderson(1988), "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment," *Journal of Marketing Research*, 25 (May), 186-192.
- Gronroos, Christian (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*, Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- Hair, Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tahtam, and William C. Black (1995), *Multivariate Data Analysis with Readings*, 4th ed., Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hoelter, J. W. (1983), "The Analysis of Covariance Structures: Goodness-of-Fit Indices," *Sociological Methods and Research*, 11, 325-44.
- Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, 59 (April), 1-15.
- Iris, Mohr-Jackson (1991), "Broadening the Market Orientation: An Added Focus on Internal Customers," *Human Resource Management*, 30 (Winter), 455-467.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57 (July), 52-70.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, and Ajith Kumar (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, 30 (November), 467-77.
- Kotler, Philip (1997), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 9th ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- LaBarbera, Priscilla A. and David Mazursky (1983), "A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process," *Journal of Marketing Research*, 20 (November), 393-404.
- Locke, Edwing A. and Gary P. Latham (1990), "Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel," *Psychological Science*, 1 (July), 240-246.
- Min, Hokey and Hyesung Min (1996), "Competitive Benchmarking of Korean Luxury Hotels Using the Analytic Hierarchy Process and Competitive Gap Analysis," *The Journal of Services Marketing*, 10 (3), 58-72.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35.
- Oliver, Richard L. and John E. Swan (1989), "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach," *Journal of Marketing*, 53 (April), 21-35.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, 49 (Fall), 41-50.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, and \_\_\_\_\_ (1988), "SERVQUAL: A

- Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64 (Spring), 12-40.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, and \_\_\_\_\_ (1994), "Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria," *Journal of Retailing*, 70 (3), 201-230.
- Ping, Robert A., Jr., (1993), "The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect," *Journal of Retailing*, 69(Fall), 320-352.
- Porter, Michael E. (1987), "From Competitive Advantage to Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, (May/June), 43-59.
- Schneider, Benjamin(1980), "The Service Organization: Climate is Crucial," *Organizational Dynamics*, 9(Autumn), 52-65.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver (1994a), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?" *Journal of Marketing*, 58 (January), 46-55.
- \_\_\_\_\_ and \_\_\_\_\_ (1994b), "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance," *Business Horizons*, 37 (March-April), 22-28.
- Spreng, Richard A. and Robert D. Mackoy (1996), "An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction," *Journal of Retailing*, 72 (2), 201-214.
- 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," *Advances in Service Marketing and Management*, 2, Teres A. Swarth, David E. Bowen, and Stephen W. Brown, eds., Greenwich, CT: JAI Press, 279-300.
- Woodside, Arch G., Lisa L. Frey, and Robert Timothy Daly (1989), "Linking Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intentions," *Journal of Health Care Marketing*, 9, (December), 5-17.
- Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, and A. Parasuraman (1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality," *Journal of Marketing*, 60 (April), 31-46.

### 〈부록〉 시장지향성 측정항목

\* 다음의 문항은 귀하가 근무하고 계시는 호텔이 어느 정도 시장지향적인 노력(market orientation)을 기울이고 있는가를 알아보기 위한 것입니다. 각 문항에 대하여 귀하의 의견을 \_\_\_에 번호로 기입해 주십시오. 귀 호텔이 속한 호텔산업 전체의 평균수준을 4점이라고 가정할 때,

	1	2	3	4	5	6	7
보기	업계 최하수 준 혹은 이에 가깝다	업계 평균보 다 상당히 낮 다	업계 평균보 다 어느 정도 낮다	업계 평균 정 도이다	업계 평균보 다 어느 정도 높다	업계 평균보 다 상당히 높 다	업계 최고수 준 혹은 이에 가깝다

1. 우리 호텔이 자체적으로 시장조사(in-house market research)를 실시하는 횟수는 \_\_\_\_\_
2. 우리 호텔이 제품/서비스의 질을 평가하기 위한 고객여론조사를 실시하는 횟수는 \_\_\_\_\_
3. 우리 호텔이 비공식적 수단(예: 호텔산업내의 친분 있는 사람과의 점심식사, 거래파트너와의 이야기 등)에 의해 호텔에 대한 산업정보를 수집하는 정도는 \_\_\_\_\_
4. 우리 호텔이 여행사, 항공사 등에 대한 시장조사, 또는 그들과의 회의나 모임을 실시하는 정도는 \_\_\_\_\_
5. 우리 호텔이 정기적으로 호텔사업환경 변화(예: 규제)가 우리 호텔에 미치는 영향을 검토하는 정도는 \_\_\_\_\_
6. 우리 호텔이 비공식 모임(토의)에 있어서 경쟁호텔들의 전술/전략에 관한 내용을 주 관심으로 하는 정도는 \_\_\_\_\_
7. 우리 호텔이 시장동향을 파악하고 발전 토의를 위한 회의를 개최하는 정도는 \_\_\_\_\_
8. 우리 호텔이 마케팅 담당자와 타부서 담당자간에 고객의 미래욕구와 선호에 대한 토의를 실시하는 정도는 \_\_\_\_\_
9. 우리 호텔이 고객정보를 제공하는 정기간행물(예: 보고서, 뉴스레터 등)을 발행하는 정도는 \_\_\_\_\_
10. 우리 호텔이 주요 고객/시장에 있어서 중요한 사건이 발생하였을 때 전부서가 단기간에 인지하는 정도는 \_\_\_\_\_
11. 우리 호텔이 각 부서간에 시장개발 등의 정보에 대한 의사소통을 하는 정도는 \_\_\_\_\_
12. 우리 호텔이 시장세분화를 근거로 하여 신제품/서비스 개발을 하는 정도는 \_\_\_\_\_
13. 우리 호텔이 제품/서비스 개발노력이 고객욕구와 일치하는가의 여부를 정기적으로 확인하는 정도는 \_\_\_\_\_
14. 우리 호텔의 사업계획이 시장조사보다는 기술의 발전(진보)에 따라서 이루어지는 정도는 \_\_\_\_\_
15. 우리 호텔이 사업환경 변화에 대응하기 위한 계획을 세우기 위하여 부서들간에 정기적인 회의를 개최하는 정도는 \_\_\_\_\_

16. 우리 호텔이 우리 호텔의 고객을 표적으로 하는 주요 경쟁자들의 집중적 캠페인에 대하여 신속한 대응을 하는 정도는 \_\_\_\_\_
17. 우리 호텔이 고객의 제품/서비스(패키지 포함) 품질에 대한 불평·불만을 신속하게 처리하는 정도는 \_\_\_\_\_
18. 우리 호텔이 경쟁자의 가격구조에 있어서 상당한 변화가 발생하였을 때 신속하게 대응하는 정도는 \_\_\_\_\_
19. 우리 호텔이 제품/서비스(패키지 포함)에 대한 고객들의 수정요구 시 관련 부서들이 일치 단결하여 수정하는 정도는 \_\_\_\_\_

## The Relationship between Market Orientation and Business Performance, and Mediators in the Hotel Industry

Haksik Lee\* · Kyung Lan Jang\*\* · Yongki Lee\*\*\*

### Abstract

This study investigates the relationship between market orientation and business performance, and examines how employee satisfaction, service quality, and customer satisfaction play a mediating role between market orientation and business performance. In addition, this study investigates whether a company's market orientation efforts improve not only its business performance but also its customer loyalty.

For these purposes the authors developed a structural model which consists of several variables. Data were collected from one hundred-fifteen hotels. Three employees and three customers of each hotel responded to the questionnaire. The data were analyzed with LISREL 8W. The results can be summarized as follows:

First, the greater the market orientation, the greater the employee satisfaction. Second, the greater the market orientation, the greater the customer orientation. Third, the greater the market orientation, the greater the business performance. Fourth, the greater the employee satisfaction, the greater the service quality. Fifth, the greater the service quality, the greater the customer satisfaction. Sixth, the greater the service quality, the greater the customer loyalty. Seventh, the greater the customer satisfaction, the greater the customer loyalty. Finally, a positive relationship appeared to exist between customer satisfaction and business performance. However, the relationship was not statistically significant. At the end of the paper, theoretical contributions, managerial implications, limitations, and future research directions are discussed.

---

\* Haksik Lee is Professor of Marketing, Department of Business Administration, Hong Ik University, Seoul, Korea.

\*\* Kyung Lan Jang is President, Rotex Hotel, 3411 West Olympic Blvd., Los Angeles, California 90019, USA.

\*\*\* Yongki Lee is Assistant Professor of Marketing, Department of Business Administration, Chungju University, Chungju, Korea.