

시장 지향성, 조직의 서비스 지향성, 경영성과의 관계

이용기* · 이석규** · 문형남***

The Relationships between Market Orientation, Organizational Service Orientation, and Performance

Yongki Lee* · Seokkyu Lee** · Hyungnam Moon***

■ Abstract ■

This study aims to examine the difference between market orientation, organizational service orientation, performances (employee satisfactions and business performances) across the type of hotel grade, and investigate the effect on performances of market orientation, organizational service orientation, and interaction of these two factors.

For these purposes the authors developed 13 research proposals. The data for this research which were collected from Korean hotel firms' managers and employees were analyzed with one-way ANOVA, regression analysis.

The findings can be summarized as follows. First, five-star hotels display higher levels of market orientation, organizational service orientation, performance (employee satisfaction, business performance) than four-star and three-star hotels. Second, market orientation, organizational service orientation, and interaction of these two variables have significant effects on performances(employee satisfaction, business performance).

Keyword : Market Orientation, Organizational Service Orientation, Business Performance

논문접수일 : 2001년 3월 27일 논문게재확정일 : 2001년 5월 26일

* 충주대학교 경영학과 조교수

** 세종대학교 경영회계학부 교수

*** 숙명여자대학교 정보통신대학원 조교수

I. 서 론

기업이 시장에서 경쟁자들에 비하여 경쟁우위를 차지하고 보다 높은 성과를 획득하기 위한 다양한 노력이 끊임없이 이루어지고 있다. 여기서 기업이 경쟁우위를 차지하기 위한 노력이 과연 무엇인지에 대한 의문이 제기된다. 많은 기업들은 비즈니스 리엔지니어링, 다운사이징 등을 통하여 기업규모나 프로세스를 조정 또는 수정 해왔으며, 현재까지도 이러한 노력이 진행되고 있다. 또한 기업들은 전사적 품질관리, 서비스 품질 향상 운동 등을 통하여 고객만족을 높이고 궁극적으로는 브랜드, 제품, 점포, 또는 기업의 가치를 높이고자 노력하고 있다. 이러한 노력들은 기업이 얼마나 고객 지향적이며 시장 지향적인가를 암시해주는 것으로서 그 노력의 결과가 경영성과로 귀결된다는 점에서 이를 위해 무엇을 어떻게 해야 할 것인지에 대한 학술적, 실무적 관심이 집중되고 있다.

최근 시장 지향적이며 고객 지향적인 기업의 노력은 다양한 용어로서 설명되고 있는데, 이러한 개념들 중에서 가장 중요한 핵심 개념이 시장 지향성(market orientation)이다. 시장지향성은, Jaworski and Kohli[20], Kohli and Jaworski[22]와 Narver and Slater[27], Slater and Narver[35, 36] 등이 마케팅 컨셉을 실행하는 구체적인 대안으로 제시된 개념이다. 이 개념에 따르면, 기업은 시장 지향성을 실천함으로써 경영성과를 향상시킬 수 있다. 왜냐하면 기업이 시장 지향성을 효과적으로 추구한다면, 고객이 '원하는 바'를 이해하고 그 '원하는 바'에 부응하는 제품과 서비스를 고객에게 제공할 수 있으므로 경쟁자에 비해 시장에서 경쟁우위를 확보할 수 있게 될 것이기 때문이다(Jaworski and Kohli[20]). 여기서 기업이 고객의 원하는 바를 이해하고 더 나아가 이를 예측하고 충족시킨다는 것은 궁극적으로 고객을 만족시킨다는 것을 의미하며, 그 결과 높은 수준의 경영성과를 이룩하게 될 것인데, 기업은 바로 이를 기대하고 시장 지향성을 실천하게 된다.

한편, 고객만족을 실현하기 위해서는 외부 고객과 대응되는 내부 고객 즉, 종업원의 만족이 선행되어야 한다(이학식, 김영, 이용기[11]). 이러한 내부 마케팅 노력의 필요성은 기업의 생산활동이 종업원과 고객이 만나는 서비스 인카운터(service encounter)에서 이루어지는 서비스 기업(또는 조직)의 경우 더욱 강조된다. 서비스 기업이 제공하는 서비스 품질에 대한 고객의 지각된 서비스 품질(이하 서비스 품질)은 이 분야에 관한 많은 연구들에 의하여 고객만족에 선행하는 요인으로 밝혀지고 있으며, 더 나아가 고객충성도를 제고시키는 직접적 요인으로 확인되고 있다. 그렇다면 고객만족을 높일 수 있는 서비스 품질을 제공하는 서비스 제공자 즉, 종업원이 고객들에게 탁월한 서비스를 제공할 수 있도록 이를 지원, 보상하기 위한 내부 마케팅 노력은 어떻게 되어야 할 것인가에 대한 의문이 제기된다.

이와 같은 관점에서 서비스 기업은 자신의 기업가치를 높이기 위하여 시장정보에 따른 또 다른 고객 지향적 노력을 전개하게 된다. 즉 서비스 기업은 서비스 현장에서 획득한 정보를 이용하여 고객들이 '원하는 바'에 반응함으로써 경쟁자들에 비하여 차별적 우위를 차지하고자 노력하게 되는데(Parkington & Schneider[29]; Sewell & Brown[33]; Treacy & Wiersema[37]), 이러한 노력의 일환으로 종업원을 내부 고객으로 보고 그들의 고객지향적 사고와 행동을 향상시키기 위한 조직의 서비스 지향성(organizational service orientation)을 추구하게 된다. 따라서 서비스 기업이 서비스 현장에서 고객과 접촉하는 종업원들에게 서비스 지향적 행동과 사고를 갖도록 하는 혁신 프로그램을 효과적으로 운영한다면, 그들의 직무 태도와 행동은 크게 개선될 것이다.

여기서 시장 지향성과 조직의 서비스 지향성이 지향하는 공통의 목표는 고객만족이다. 즉, 이들 두 개념은 조직 구성원들이 고객만족을 위해 일하게 함으로써 자신들이 고객지향적 조직에 속해 있다는 자부심을 갖게 한다. 또한 이들 개념은 구성

원들로 하여금 자신들의 기업에 가치 있는 기여를 하고 있다는 성취감과 소속감을 갖게 하는 결과를 가져온다(이학식, 장경란, 이용기[12]). 결국 이러한 결과들은 종업원들로 하여금 조직에 몰입할 수 있도록 한다(Jaworski and Kohli[20]). 만약 내부 고객인 종업원들이 만족할 수 없는 상황에 직면하게 된다면, 그들은 자신의 기업에 대하여 비우호적 구전을 전파할 것이며, 그 결과 신규 고객의 창출과 기존 고객의 유지에 부정적인 영향이 초래될 것이다.

따라서 고객과의 관계유지에 있어서 중요한 역할을 하는 종업원 만족과 경영활동의 산물인 경영 성과에 영향을 미치는 시장 지향성과 조직의 서비스 지향성이 어떻게 실행되고 있으며, 이러한 노력이 관리자와 일선 종업원(front-line employee)에 의하여 어떻게 지각되고 있는가를 분석하는 것은 의의가 있을 것이다. 특히, 서비스 기업의 경우, 시장 지향성과 조직의 서비스 지향성에 대한 관리자와 종업원 사이의 지각 차이는 종업원들의 역할 모호성과 갈등을 유발시킬 수 있으며, 그들의 직무 태도와 행동에도 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문에(이용기, 장경란, 임종달[10]; Kohli and Jaworski [22]; Sigauw, Brown, and Widing[34]) 이를 분석할 필요성은 더욱 크다 할 수 있다.

그러므로 본 연구의 목적은 서비스 기업 중 호텔을 대상으로 시장 지향성과 조직의 서비스 지향성이 어떻게 실천되고 있으며, 호텔에 근무하는 관리자와 종업원은 이러한 고객지향적 노력을 어떻게 지각하고 있는가를 분석하고자 하는 것이다. 국내 호텔들이 규모나 시설 등을 기준으로 하여 특1급(five star hotel), 특2급(four star hotel), 1급(three star hotel) 등으로 구분되어 있으므로 호텔 등급별로도 시장 지향성과 조직의 서비스 지향성에 대한 지각 정도를 비교·분석하고자 한다. 또한 종업원 만족이 고객만족과 경영성과에 영향을 미칠 것이므로 호텔 등급별로 종업원의 만족 정도를 비교·분석하며, 경영성과와의 사이에 어떠한 체계적 관계가 존재하는 지도 분석할 것이다.

최근 신라, 엠베서더, 웨라톤 위커텔, 인터컨티넨

탈, 조선, 롯데, 프라자 호텔 등 특급 호텔을 중심으로 고객만족 운동이 전개되어 왔기 때문에(이용기, 유동근, 이대홍[8]), 본고의 분석결과는 이들 국내 호텔의 고객지향적 노력이 어느 수준에 놓여있는지를 파악하는 데 도움을 주게 될 것이며, 종업원 만족과 경영성과 사이의 관계를 밝혀 이에 관한 발전된 전략적 시각과 관점을 얻을 수 있다는 점에서 학술적, 실무적으로 기여할 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경과 연구과제

2.1 시장 지향성

기업의 시장지향적 문화는 고객의 우월한 가치와 고객만족을 창출하여 시장에서 경쟁우위를 유지할 수 있게 하며, 경영성과를 높이는 데 기여한다. 따라서 기업이 시장 지향성을 어떻게 실천할 것인가에 대한 구체적인 방안들이 많은 학자들(e.g., Kohli and Jaworski[22]; Narver and Slater [27])에 의해서 제시되고 있다.

일반적으로 시장 지향성은 현재의 시장뿐만 아니라, 잠재시장의 사건과 경향에 대해 계속적으로 감지하고 대응하기 위한 기업의 고객과 경쟁자, 그리고 유통에 참여하는 자들을 이해할 수 있는 능력으로 정의되고 있다(이학식, 장경란, 이용기[12]). 시장 지향성은 고객과 경쟁자로부터 획득하는 정보에 근거하여 우수한 고객 가치를 창조하는 데 초점을 두고 있는데, 이를 실천하기 위한 구체적 행동 방안은 다음과 같다.

Narver and Slater[27]는 고객 지향성, 경쟁자 지향성, 상호 기능적 조정, Kohli and Jaworski[22]는 정보창출, 정보전파, 대응성(설계, 반응) 등의 요소를 제시하고, 이러한 요소들을 실천함으로써 시장에서 장기적 성과를 높일 수 있다고 주장하고 있다. 그러나 기업이 시장 지향성을 실천하기 위한 구체적 방안과 행동에 초점을 맞춘 것으로서 Kohli and Jaworski[22]의 정의가 보다 더 넓은 의미를 함축하고 있으며, 시장 지향성의 구성 차원에 대한

조작적 정의를 용이하게 한다(이용기, 유동근, 이학식[9]). 따라서 시장 지향성에 대한 본고의 개념적 체계는 Kohli and Jaworski[20, 22]의 시장 지향성의 구성요소(정보창출, 정보전파, 그리고 대응성)를 그대로 따르기로 한다.

한편, 유승훈[4]은 Narver and Slater[27]와 유사하게 시장지향 전략을 (1) 고객의 요구 사항에 대한 정확한 이해, (2) 경쟁사의 행동에 대한 신속한 대응, (3) 주요 정보의 부서간 교환 등 세 가지 변수로 측정하고 있다. 예종석, 윤운락[3]은 시장 지향성을 '시장의 욕구와 이익 기회를 확인하고, 고객 및 경쟁자에 관련된 정보를 지속적으로 획득하며, 모든 정보에 기업의 전 구성원들이 쉽게 접근 가능하게 하여, 경쟁자 보다 고객에게 더 큰 가치를 제공하기 위해 기업의 전 부서가 힘을 모으는 것'이라고 정의하고 있다. 또한 권영철[1]은 Kohli and Jaworski[20, 22]와 Narver and Slater[27]의 정의를 결합하여, (1) 소비자 및 경쟁자에 기초된 정보 생성, (2) 정보 보급과 부서간 협력, (3) 정보에 대한 반응 등 세 가지로 시장 지향성을 측정하고 있다.

시장 지향성에 관한 연구들은 주로 시장 지향성에 영향을 미치는 선행요인, 매개요인, 조절변수, 그리고 결과변수들 사이의 관계를 다루고 있다. 먼저, 선행요인은 Kohli and Jaworski[20, 22]에 의해서 제시된 최고 경영층 요인(시장 지향성 강조와 위험회피 정도), 부서간 역동성 요인(부서간 갈등과 연계성), 조직 시스템 요인(공식화, 분권화, 부문화, 보상시스템)을 들 수 있으며, 이를 토대로 한 국내의 연구로는 이용기, 유동근, 이학식[9]과 이용기[6]의 연구가 있다.

매개요인으로서의 이용기, 유동근, 이학식[9]에 의해서 종업원 만족과 차별화 전략, 이학식, 김영, 이용기[11]에 의해서 사원만족, 고객만족, 기업 이미지, 이학식, 장경란, 이용기[12]에 의해서 종업원 만족, 서비스 품질, 고객 만족 등이 제시되고 있다. 그리고 호텔을 대상으로 한 연구에서 이용기, 유동근, 이대홍[8]은 직무만족과 조직몰입을, 전문대학

을 대상으로 한 연구에서 이용기[6]는 직무만족, 조직몰입, 서비스 이미지를, 다른 연구에서 유동근, 강성단, 이용기[6]는 벤치마킹, 서비스품질, 고객만족 등이 시장 지향성과 경영성과 사이의 관계를 설명하는 데 있어서 매개변수로 고려되어야 한다고 보고하고 있다. 또한 Han, Kim, and Srivastava [17]는 조직의 기술적, 관리적 혁신을 매개변수로 제시하고 있다.

조절변수는 Narver and Slater[27]에 의해서 시장 격동성(market turbulence), 경쟁강도(competitive intensity), 기술적 격동성(technological turbulence) 등의 환경변수가 제시되고 있다.

시장 지향성의 결과변수로는 많은 연구들에서 경영성과가 가장 보편적으로 채택되고 있으며(e.g.; Jaworski and Kohli[20]), 이학식, 장경란, 이용기 [12]는 고객 애호도를 결과변수로서 채택하기도 한다. 그리고 Jaworski and Kohli[20]는 종업원의 조직몰입, 사기를 결과변수로서 사용하고 있으나, 이용기, 유동근, 이학식[9]과 이학식, 장경란, 이용기 [12]는 이들을 시장 지향성과 경영성과 사이의 매개변수로 채택하고 있다. 그리고 Harris and Piercy [18]는 상황이론의 관점에서 시장 지향성과 조직구조, 조직전략, 조직시스템, 조직행위, 경영성과 사이의 차이를 분석하고 있다.

2.2 조직의 서비스 지향성

조직의 서비스 지향성은 탁월한 서비스를 제공하기 위한 정책과 전략의 구체적인 실행과정으로서 고객가치 창출에 기여한다(Lynn and Lytle [25]). 이러한 서비스 지향성은 기업의 수익, 성장, 고객만족, 그리고 충성도를 강화시킨다(Albrecht and Zemke[13]; Doyle and Wong[15]; Heskett et al.[19]; Johnson[21]; O'Connor and Schwechuk [28]; Rust et al.[30]; Sasser and Jones[31]; Schneider and Bowen[32]; Wright et al.[39]). 즉, 조직의 서비스 지향성이 존재한다는 것은 탁월한 서비스 품질의 창출과 전달이 가능하다는 것을 의

미한다.

서비스 지향적 조직문화의 핵심은 다음과 같은 서비스 특성을 바르게 이해하는 데 있다. 첫째, 서비스는 누군가가 '원하는 바'를 해결할 수 있도록 도와주고, 공유하며, 대응하는 것이다. 둘째, 서비스는 ① 사람-사람 서비스 인카운터(전통적 교육, 이발, 외과, 인적 판매, 상담), ② 사람-도구 서비스 인카운터(잔디 깎기, 자동차 수리, 전화 수리), ③ 하이테크 서비스 수단(자동 입출금기, 자동연료주입기, 보이스 메일, 인터넷), ④ 이러한 서비스의 조합 등을 통하여 고객에게 전달된다. 셋째, 조직의 관점에서 서비스는 조직의 봉사자(종업원)가 서비스 창출과 전달 체인상의 적절한 시점에서 고객이 원하는 바를 보살필 때 창출된다.

그러므로 조직의 서비스 지향성은 서비스 기법과 이에 관한 교육, 서비스 실행과 그에 따른 보상 체계 등이 고객에게 잘 인식되어 있을 때, 개선 및 발전 가능하게 된다. 즉, 조직의 서비스 지향성은 탁월한 서비스를 창출하고, 이러한 서비스 행동을 지원, 보상하기 위한 지속적이고도 체계적인 정책 및 실행 과정에 의해 그 성과가 좌우된다(Lytle et al.[26]).

Lytle et al[26]은 조직의 서비스 지향성을 서비스 리더십 실행(서비스 리더십, 서비스 비전), 고객 접점의 실행(고객 대우, 종업원 권한 부여), 인적자원관리 실행(서비스 훈련, 서비스 보상), 서비스 시스템 실행(서비스 실패 예방, 서비스 실패 복구, 서비스 기술, 서비스 표준 커뮤니케이션) 등으로 구분하고 있다.

조직의 서비스 지향성에 관한 국외 연구는 Lytle et al.[26]을 중심으로 비교적 최근에 시작되었으며, 국내에서는 Lee, Park, and Yoo[24]와 박성연[2] 등의 연구가 대표적이다. Lytle et al.[26]은 은행을 연구대상으로 하여 전술한 바와 같이 조직의 서비스 지향성 구성요인을 네 가지의 하위차원과 10개 요인으로 제시하고 있다. 그리고 Lee, Park, and Yoo[24]는 조직의 서비스 지향성이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치며, 그 결과 조직의 서비스

이미지와 경영성과에 영향을 미친다는 연구결과를 보고하고 있으며, 박성연[2]은 조직의 서비스 지향성이 종업원의 서비스 품질을 높인다는 연구결과를 제시하고 있다.

III. 조사설계

3.1 연구과제

본고에서는 서비스 기업인 호텔의 경영성과에 영향을 미치는 시장 지향성과 조직의 서비스 지향성이 이를 실천하는 주체인 호텔 구성원들(관리자와 종사원)에 의하여 어떻게 지각되고 있으며, 시장 지향성과 조직의 서비스 지향성이 종업원 만족과 경영성과에 어떻게 반영되고 있는지를 분석하고자 한다. 또한 호텔 등급별로 시장 지향성, 조직의 서비스 지향성, 종업원 만족과 경영성과 사이에 어떠한 차이가 존재하는지를 분석하기 위하여 다음과 같은 연구과제를 설정한다.

먼저, 시장 지향성과 조직의 서비스 지향성은 경쟁자들에 비하여 경쟁우위를 확보하고 보다 나은 성과를 달성하기 위한 수단이므로 이를 계획하고 실천하는 관리자들과 종업원들 사이에 지각 및 행동의 차이가 존재한다면, 서비스 기업의 고객지향적 노력은 그 효과가 미미하거나 나타나지 않을 수 있다. 또한 이러한 결과는 고객들에게 서비스 품질이 낮은 비고객지향적 기업으로 지각될 것이며, 고객들의 비우호적 구전과 함께 재구매의도와 행동에 부정적인 영향을 미칠 것이다. 즉, 서비스 기업의 고객지향적 커뮤니케이션과 행동의 차이는 서비스 접점에서 서비스를 전달하는 종업원들에게 역할갈등, 역할모호성을 높일 것이며, 그 결과 직무만족, 조직몰입의 감소로 이어질 것이다(Siguaw, Brown, and Widing[34]). 따라서 서비스 기업의 최고 경영자가 구성원들에게 고객을 중심으로 서비스를 전개하라고 지시할지라도 상하간 지각과 행동상에 차이가 존재한다면, 하위 관리자와 종업원들은 조직목표에 대한 회의심을 갖게 될 것이며,

양질의 서비스 품질을 고객들에게 제공할 수 없게 될 것이다. 이러한 관점에서 이용기, 장경란, 임종달[10]과 Kohli and Jaworski[22]는 최고 경영자와 조직의 구성원 사이에 시장지향적 커뮤니케이션과 행동상의 갭이 없어야 한다고 강조한다.

서비스 기업의 고객지향적 노력은 종업원 만족, 종업원 성과와 서비스 품질에도 영향을 미친다(예; 박성연[2]; 이용기, 박대환, 박영균[7]; 이용기, 유동근, 이대홍[8]; 이학식, 장경란, 이용기[12]; Benoy[14]; Hallowell et al.[16]; Heskett et al.[19]; Johnson[21]; O'Connor and Schwechuk[28]; Zeithaml and Bitner[40]). 따라서 호텔기업의 관리자와 종업원들 사이에 조직의 고객지향적 노력에 대한 지각 차이가 존재한다면, 서비스 인카운터에서 종업원들이 고객들에게 '탁월한 서비스'를 제공하는 것이 불가능하게 된다. 이런 관점에서 호텔기업에서 고객지향적 노력을 주도하는 종업원들에게 그 의의를 전파하는 경영층(해당 부서장 포함)과 이를 실천하는 종업원(부서 내 해당 부서장을 제외한 중하위 관리자 및 종업원) 사이에 호텔기업의 고객지향적 노력에 대한 지각 차이가 존재하는가를 파악하는 것은 매우 중요할 것이다. 이용기, 장경란, 임종달[10]도 이런 관점에서 호텔기업의 시장 지향성에 대한 관리자와 종업원간에 지각 차이가 존재하는 가를 호텔등급별로 분석하였으나, 큰 차이를 발견하지 못하고 있다. 그러나 본 연구는 1999년도에 수행한 조사를 분석한 것이므로 이용기, 장경란, 임종달[10]의 연구결과와 비교·분석하는 데 도움이 될 수 있을 것이다. 또한 시장 지향성이 외부 고객 중심의 외부 마케팅 관점인 반면에 조직의 서비스 지향성은 내부 고객 중심의 내부 마케팅 관점이므로 양자를 분석하는 것은 매우 의미있는 일일 것이다.

한편, 호텔기업의 고객지향적 노력의 결과인 경영성과도 호텔등급별로 차이가 있을 것으로 예상된다. 그 이유는 특1급 호텔이 특2급과 1급 호텔에 비하여 규모, 자본력, 시설, 인적자원 등의 측면에서 더욱 우수하며, 다른 등급의 호텔들에 비하여

시장지향적 노력을 먼저 실시하였기 때문에 경영성과가 상대적으로 더 우수할 것이기 때문이다. 물론 최근의 IMF 경기침체와 같은 환경특성, 경영전략 등이 경영성과에 영향을 미쳤을 것으로 판단되나 본고에서는 이에 대한 고려를 하지 않았기 때문에 해석상의 주의가 요망된다. 또한 경영성과는 종업원들에게 질문을 하지 않고 관리자들에게만 응답을 하도록 하였기 때문에 관리자와 종업원 사이의 차이에 대한 연구과제는 설정하지 않았다. 따라서 본 연구에서는 선행연구 등을 근거로 하여 다음과 같은 연구과제를 설정한다.

- 연구과제1: 호텔기업의 시장 지향성에 대한 관리자와 종업원 사이의 지각 정도는 차이가 있는가?
- 연구과제2: 호텔기업의 서비스 지향성에 대한 관리자와 종업원 사이의 지각 정도는 차이가 있는가?
- 연구과제3: 호텔기업의 종업원 만족에 대한 관리자와 종업원 사이의 지각 정도는 차이가 있는가?
- 연구과제4: 호텔기업의 시장 지향성 정도는 호텔등급별로 차이가 있는가?
- 연구과제5: 호텔기업의 서비스 지향성 정도는 호텔등급별로 차이가 있는가?
- 연구과제6: 호텔기업의 종업원 만족 정도는 호텔등급별로 차이가 있는가?
- 연구과제7: 호텔기업의 경영성과는 호텔등급별로 차이가 있는가?

호텔기업의 시장 지향성(예; 이용기, 유동근, 이대홍[8]; 이용기, 장경란, 임종달[10]; 이학식, 장경란, 이용기[12]; Jaworski and Kohli[20]; Kohli and Jaworski[22]; Narver and Slater[27])과 조직의 서비스 지향성(Lytle et al.[26])은 종업원 만족과 경영성과에 영향을 미친다. 또한 박성연[2]은 조직의 서비스 지향성이 종업원의 서비스 지향성(여기서는 서비스 품질을 말함)에 유의적 영향을 미친다는 분석결과를 내놓고 있다. 이러한 연구자

들 중 이용기, 장경란, 임종달[10]은 호텔기업의 시장 지향성이 경영성과에 미치는 영향을 비교·분석하여 특1급 호텔이 특2급과 1급 호텔에 비하여 시장 지향성이 유의적으로 높으며, 경영성과에 미치는 영향 정도 역시 크다고 분석하고 있다. 그러나 이용기, 장경란, 임종달[10]은 Fisher's Z 전환을 통한 회귀식의 비교에 있어서 특1급과 특2급간의 시장 지향성-경영성과 사이의 관계에 있어서 유의성을 발견하지 못하고 있다.

따라서 본고에서는 시장 지향성과 조직의 서비스 지향성을 포함한 호텔기업의 고객지향적 노력은 종업원 만족과 경영성과에 개별적으로 영향을 미치기도 하지만, 두 가지 노력이 상호작용되어 시너지 효과가 나타난다면, 종업원 만족과 경영성과가 크게 향상될 것이라는 연구과제를 설정하고자 한다. 즉, 외부 고객을 중심으로 하는 시장 지향성과 내부 고객을 중심으로 하는 조직의 서비스 지향성 노력이 조직문화와 같은 개념으로 관리자와 종업원들에 의해 지각된다면, 종업원 만족과 경영성과는 더욱 개선될 것이다. 그러므로 본고는 선행연구를 근거로 하여 다음과 같은 연구과제를 설정한다.

- 연구과제8 : 호텔기업의 시장 지향성은 종업원 만족에 유의적 영향을 미치는가?
 연구과제9 : 호텔기업의 서비스 지향성은 종업원 만족에 유의적 영향을 미치는가?
 연구과제10 : 호텔기업의 시장 지향성과 조직의 서비스 지향성의 상호작용 효과(시장 지향성 × 조직의 서비스 지향성)는 종업원 만족에 유의적 영향을 미치는가?
 연구과제11 : 호텔기업의 시장 지향성은 경영성과에 유의적 영향을 미치는가?
 연구과제12 : 호텔기업의 서비스 지향성은 경영성과에 유의적 영향을 미치는가?
 연구과제13 : 호텔기업의 시장 지향성과 조직의 서비스 지향성의 상호작용 효과(시장 지향성 × 조직의 서비스 지향성)는 경영성과에 유의적 영향을 미치는가?

3.2 표본설계

본고가 실증조사를 위해 활용하게 될 조사도구는 설문조사이다. 설문조사는 피조사자의 평가불안, 심리와 태도, 사전지식이나 경험에 의한 거짓 응답과 무응답 등 피조사자 효과에 의한 오류, 조사자의 심리와 사회적 요인에서 비롯되는 조사자 효과에 의한 오류, 애매한 질문과 프라이버시와 관련된 질문 등 조사도구와 피조사자 사이의 상호작용에 의한 오류 등으로 인하여 조사결과가 왜곡될 수 있기 때문에 조사문항의 작성 및 조사과정에서 이들 오류에 대한 효과적인 통제가 요망된다.

설문지는 선행연구를 참고하여 본고의 연구과제를 수행하는 데 적합하도록 작성한 후, 호텔에 근무하는 실무자들과 호텔관련 교수들의 견해와 조언을 청취하고 조사목적에 적합한 문항인 지에 대한 타당성 검토와 수정을 거쳐서 최종 문항을 완성하였다.

설문조사의 주 방법은 우편조사이며, 조사대상은 전국의 특1급, 특2급, 1급 호텔의 관리자들과 종업원들이고, 조사기간은 1998년 2월부터 4월까지이다. 조사과정에서 조사결과가 오염될 수 있는 가능성을 최소화시키기 위한 목적에 따라, 조사요령과 주의사항 등을 사전에 교육시킨 9명의 조사요원으로 하여금 각 호텔의 담당자들에게 설문협조를 직접 또는 전화를 이용하여 부탁한 다음, 허락을 득한 후에 설문지를 우송하도록 하였다. 그리고 응답률을 높이기 위하여 약간의 선물과 반송우표 및 반송봉투를 동봉하였고, 필요시 팩스를 이용하여 응답지를 회수하였다.

3.3 변수의 측정

3.3.1 시장지향성

시장 지향성은 Kohli, Jaworski, and Kumar[23]와 Jaworski and Kohli[20]가 개발하고, 이용기, 유동근, 이학식[9] 등이 사용한 바 있는 문항 중 내용이 유사하거나 서비스 산업(호텔 기업)에 합당하지 않은 것으로 판단되는 항목을 제외하고 19개 항목(정보창출 : 5개, 정보전파 : 6개, 대응설계, 4개, 대

응실행, 4개 항목)을 이용하여 호텔 기업의 시장 지향성을 측정한다. 이학식, 장경란, 이용기[12]의 방법과 동일한 방법으로 측정하였다. 각 문항은 “업계 최하 수준 혹은 이에 가깝다(1) - 최고수준 혹은 이에 가깝다(7)”와 같이 7점 척도로 측정하였다. 또한, 이학식, 김영, 이용기[11]가 사용한 것과 같이 해당 산업의 평균점수를 4점으로 가정하도록 기준점을 제시하였다<부록 참조>.

3.3.2 조직의 서비스 지향성(organizational service orientation)

조직의 서비스 지향성은 Lytle et al.[26]과 Lee, Park, and Yoo[24]이 사용한 조직의 서비스 지향성 척도 문항을 일부 수정하여 측정하였다. 조직의 서비스 지향성은 10개 차원으로 구분하여 고객 대우 4개 문항, 종업원 권한 2개 문항, 서비스 기술 3개 문항, 서비스 실패 예방 2개 문항, 서비스 실패 복구 4개 문항, 서비스 표준 커뮤니케이션 5개 문항, 서비스 비전 3개 문항, 서비스 리더십 5개 문항, 서비스 보상 2개 문항, 서비스 훈련 3개 문항 등 총 33개 문항으로 구성하였다. “우리 호텔이 고객을 수익의 원천으로 간주하기보다는 서비스를 제공할 수 있는 기회로 여기는 정도는 ; 업계 최하 수준 혹은 이에 가깝다(1) - 최고 수준 혹은 이에 가깝다(7)”와 같이 7점 척도로 측정하였다. 또한 업계 평균점을 4점으로 가정하도록 기준점을 제시하였다<부록 참조>.

3.3.3 성과(performance)

성과는 일반적으로 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분할 수 있는데, 본고에서는 재무적 성과는 경영성과(business performance)를 대변하는 지표를 통해, 비재무적 성과는 종업원 만족(employee satisfaction) 대변하는 지표를 통해 측정하였다.

경영성과는 종업원이 응답하기에 부적절하다고 판단하여 해당 부서장급 이상의 관리자들과만 응답하도록 하였으며, Walker and Ruekert[38], 이용기, 유동근, 이학식[9]의 연구를 참조하여 이를 측정하기 위한 문항을 설정하였다. 질문 형식은 작년도

매출성장률(Bp1), 총자산이익율(ROI), 자기자본이익율(ROE), 시장점유율, 객실점유율, 신제품 · 서비스 개발과 성공, 식음료부문 매출, 부대시설 매출, 전반적 사업성과 등 9개 경영성과 지표의 목표치가 어느 정도 달성되었는지를 7점 척도로 측정하였다. 또한 여기서도 업계 평균점을 4점으로 가정하도록 하였다. 그리고 응답의 신뢰성을 확보하기 위하여 결산 재무제표를 토대로 한 성과척도와와의 차이가 큰 표본의 경우는 분석에서 제외시켰다.

종업원 만족은 각 호텔에 근무하는 종업원들에게 그들의 근무환경, 직무의 자율성, 상급자와 동료와의 관계, 봉급수준, 복지수준, 성과급 및 승진 속도 등을 묻는 문항들을 이용하여 측정하였다(이학식, 김영, 이용기[11]). 종업원 만족을 조사하기 위한 질문 형식은 “우리 호텔의 근무환경은 ; 업계 최하수준 혹은 이에 가깝다(1) - 최고수준 혹은 이에 가깝다(7)”와 같이 7점 척도로 측정하였다. 또한 업계 평균점을 4점으로 가정하도록 하였다.

IV. 실증분석

4.1 표본의 일반적 특성

본고의 설문조사에 응답한 기업은 특1급 26개, 특2급 42개, 1급 80개 등 총 146개 호텔이었다. 이중 135개 호텔에서 528명이 응답한 설문지가 유효하였으나, 관리자와 종업원간의 시장 지향성, 조직의 서비스 지향성, 종업원 만족에 대한 지각 차이를 분석해야 하기 때문에 관리자나 종업원 한쪽만 응답한 호텔의 설문지는 제외시키고, 133개 호텔에서 응답한 523명의 설문지를 분석에 이용하였다. 분석에 활용한 표본의 일반적 특성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 표본의 일반적 특성

	특1급	특2급	1급	계	비고	
호텔 수	26	38	69	133		
응답인원(명)	관리자	51	76	131	258	
	종업원	52	78	135	265	
경력(년)	관리자	14.1	10.3	10.9	11.4	평균
	종업원	7.0	5.7	4.2	5.2	평균

4.2 변수의 타당성과 신뢰도 분석

본고가 수행한 시장 지향성, 조직의 서비스 지향성, 종업원 만족 그리고 경영성과 등의 연구단위에 대하여 각각 타당성과 신뢰도를 분석하였다. 타당성은 직각회전 방식에 의한 주요인분석을 통해 검토하였으며, 여기서 도출된 요인들에 대하여 신뢰도 분석을 실시하였다.

먼저, 시장 지향성 연구 단위에 대한 요인 분석 결과, <표 2>에서와 같이 아이겐 값이 12.98, 요인 설명력이 68.3%인 단일 요인이 도출되었다. 이와 같은 결과는 호텔기업의 시장 지향성이 4개의 하위 차원으로 제시되었지만, 시장지향적 행위는 Narver and Slater[27]의 주장처럼 단일 차원으로 볼 수 있다는 것을 의미한다. 또한 시장 지향성을 구성하고 있는 각 문항들의 item-to-total correlation 값이 .707 - .856로 나타나고 있어서 요인분석의 결과를 지지해주고 있다.

조직의 서비스 지향성 연구 단위에 대한 요인

분석 결과, <표 3>에서와 같이 고객 대우, 서비스 훈련·기술, 서비스 표준 커뮤니케이션, 서비스 리더십, 종업원 권한, 서비스 보상, 서비스 실패와 예방·복구, 서비스 비전 등 8개 요인이 도출되었다. 이러한 결과는 처음 제시하였던 10개 요인 중 서비스 훈련과 서비스 기술, 그리고 서비스 실패 예방과 복구가 각각 하나의 요인에 적재되었기 때문이다. 따라서 서비스 기술 중 1개 항목(Oso22), 서비스 실패 예방에서 1개 항목(Oso23), 서비스 실패 복구에서 2개 문항 (Oso27, Oso28)이 제거되었다. 도출된 요인들의 총 설명력은 81.53%로 나타났다.

요인 분석에 따라 도출된 각 요인들에 대하여 신뢰도 분석을 실시한 결과, <표 3>에서와 같이 고객 대우 .884, 서비스 훈련·기술 .941, 서비스 표준 커뮤니케이션 .930, 서비스 리더십 .914, 종업원 권한 .872, 서비스 보상 .896, 서비스 실패와 예방·복구 .901, 서비스 비전 .879 등으로 높은 신뢰도 값을 보이고 있다.

마지막으로 종업원 만족과 경영성과 연구 단위

<표 2> 시장 지향성 연구단위에 대한 요인분석과 신뢰도 분석

연구단위	변수 명	요인 적재값	아이겐 값 (설명력(%))	item-to-total correlation	α 값
시장 지향성			12.98		.973
정보창출	자체 시장조사 실시 정도	.799	(68.3)	.797	
	고객여론조사 실시 정도	.817		.778	
	비공식모임에 의한 산업정보 수집	.810		.746	
	여행사, 항공사 등에 대한 시장조사나 모임	.746		.731	
	호텔사업 환경변화의 정기적 검토	.828		.754	
정보전파	비공식 모임에서 경쟁자의 진출/전략에 대한 토의	.817	.763		
	시장동향 파악과 발전을 위한 토의 개최	.828	.788		
	마케팅과 타부서 담당자간에 고객 미래욕구/선호 토의	.837	.822		
	고객정보에 관한 정기간행물 발간(예; 보고서, 뉴스레터)	.764	.707		
	고객/시장에 대한 사건 발생 시, 전부서의 인지 정도	.828	.771		
대응설계	부서간 시장개발 등의 정보에 대한 의사소통 정도	.845	.806		
	시장세분화를 근거로 한 신제품/서비스 개발	.862	.836		
	제품/서비스 개발노력이 고객욕구와 일치하는가 확인	.871	.856		
대응실행	시장조사에 의해 사업계획이 이루어지는 정도	.862	.822		
	사업환경변화에 대응을 위한 부서간 정기회의 개최 정도	.815	.748		
	자사 고객에 대한 경쟁자의 집중적 캠페인에 대한 대응	.875	.811		
	고객의 불평·불만 처리 속도	.831	.834		
	경쟁자의 가격구조 변화에 대한 대응 정도	.848	.847		
	고객의 제품/패키지 수정 요구시 관련부서의 단결 정도	.815	.788		

〈표 3〉 조직의 서비스 지향성 연구단위에 대한 요인 분석과 신뢰도 분석

연구단위	변수 명	요인 적재값	아이젠 값 설명력(%)	item-to-total correlation	α 값
고객대우	종업원들의 좋은 매너 사용과 정중하게 응대하는 정도	.797	3.72 (12.84)	.755	.884
	경쟁호텔 종업원에 비하여 친절하며, 예의 바른 정도	.760		.801	
	고객에게 관심을 베푸는 정도	.665		.743	
	고객 불편의 해소를 위한 새로운 방법의 채택 정도	.579		.692	
서비스 훈련 · 기술	모의훈련에 시간과 노력을 소비하는 정도	.680	3.72 (12.84)	.841	.941
	서비스에 대한 고객태도 확인과 개선능력개발에 대한 관심 정도	.663		.873	
	서비스 혁신프로그램을 통한 서비스 능력 강화 정도	.643		.870	
	고품질의 서비스전달 능력 강화를 위한 교육/훈련 정도	.616		.774	
서비스 표준 커뮤니 케이션	서비스시스템이 고품질의 서비스구축과 개발에 이용되는 정도	.605	3.59 (12.39)	.852	.930
	각 부서가 기업비전을 지지하고 목적을 성실하게 수행하는 정도	.671		.802	
	종업원들이 서비스표준 내용을 이해하는 정도	.653		.771	
	서비스 성과측정이 모든 종업원들에게 공개적으로 전달되는 정도	.613		.806	
서비스 리더십	고객조사의 결과가 종업원에게 인지되는 정도	.608	3.14 (10.84)	.836	.914
	서비스 표준을 설정하고 서비스실패를 찾아내는데 사용하는 정도	.507		.856	
	경영층이 고객 및 종업원과 서비스현장에서 시간을 보내는 정도	.777		.822	
	경영층이 정기적으로 서비스품질을 평가하는 정도	.729		.748	
종업원 권한	경영층이 서비스의 중요성을 종업원에게 지속적으로 전달하는 정도	.622	2.50 (8.62)	.811	.872
	서비스능력을 강화하기 위한 자원 할당의 정도	.460		.834	
	서비스시스템을 고품질의 서비스구축과 개발에 이용되는 정도	.605		.852	
	경영층의 서비스품질 창조를 위한 개인적 노력과 리더십 제공 정도	.418		.834	
서비스 보상	서비스 제공을 위한 자유와 권한을 갖고 있는 정도	.803	2.44 (8.43)	.822	.896
	종업원의 경영층 동의없는 의사결정 정도	.794		.748	
서비스 실패와 예방 · 복구	생산성과 서비스품질에 따른 보상과 인센티브 제공	.766	2.28 (7.87)	.811	.901
	행동에 의한 서비스품질 평가에 따른 보상 정도	.742		.834	
서비스 비전	고객 불평 처리시스템을 갖추고 있는 정도	.644	2.22 (7.65)	.834	.879
	서비스 문제 해결을 위한 전문가 집단 확보	.615		.847	
서비스 비전	고객의견의 적극적 청취와 문제의 사전예방을 위한 노력	.608	2.22 (7.65)	.847	.879
	고객을 수익의 원천이 아닌 서비스 제공의 기회로 간주	.719		.847	
서비스 비전	기업의 고객욕구를 충족시키기 위해서 존재한다고 믿는 정도	.627	2.22 (7.65)	.847	.879
	말이 아닌 고객서비스 몰입 정도	.566		.788	

〈표 4〉 종업원 만족과 경영성과 연구 단위에 대한 요인 분석과 신뢰도 분석

연구단위	변수 명	요인적재 값	아이젠 값	설명력(%)	item-to-total correlation	α 값
종업원 만족	근무환경	.865	4.57	65.30	.797	.910
	직무의 자율성	.780			.699	
	직장상사와 동료와의 관계	.670			.574	
	봉급수준	.892			.834	
	사회복지 수준	.867			.802	
	성과급	.867			.803	
경영성과	승진속도	.683	6.01	66.79	.591	.936
	매출성장률	.839			.787	
	총자산수익률	.860			.814	
	자기자본수익률	.809			.750	
	시장점유율	.868			.823	
	객실점유율	.797			.734	
	신제품/서비스 개발과 성공	.783			.724	
	식음료부분 매출	.723			.656	
부대시설 매출	.745	.682				
전반적 사업성과	.914	.882				

에 대한 요인 분석 결과, <표 4>에서와 같이 종업원 만족은 아이젠 값이 4.57, 요인 설명력이 65.30%, 경영성과는 아이젠 값이 6.01, 요인 설명력이 66.79%의 값을 가진 단일 차원으로 나타났으며, 신뢰도 값은 각각 .910과 .936으로 높게 나타났다.

4.3 연구과제의 분석

4.3.1 시장 지향성, 조직의 서비스 지향성, 종업원 만족, 경영성과에 대한 관리자와 종업원, 그리고 호텔등급별 인식 차이 분석

시장 지향성, 조직의 서비스 지향성, 종업원 만족, 경영성과에 대하여 관리자와 종업원, 그리고 호텔등급별로 인식 차이가 존재하는 지에 대한 연

<표 5> 호텔등급별 관리자와 종업원의 시장 지향성에 대한 지각 차이 분석

호텔구분	관리자	종업원	F 값	유의확률
전체	4.21(1.08)	3.93(1.00)	8.972	.003
특1급	5.20(1.12)	4.50(1.02)	10.797	.001
특2급	4.20(.83)	4.01(.88)	1.792	.183
1급	3.83(.94)	3.68(.98)	1.505	.221

<표 6> 호텔등급별 관리자와 종업원의 조직의 서비스 지향성과 종업원 만족에 대한 지각 차이 분석

호텔구분	차원	관리자	종업원	F 값	유의확률
조직의 서비스 지향성					
전체	고객대우	4.57(.99)	4.45(.99)	1.883	.171
	서비스리더십	4.35(1.11)	4.00(1.19)	12.209	.001
	서비스 보상	3.88(1.22)	3.45(1.29)	15.616	.000
	서비스 비전	4.45(.99)	4.14(1.05)	11.315	.001
	서비스 실패/예방	4.32(1.16)	3.95(1.19)	12.946	.000
	서비스 훈련/기술	4.02(1.18)	3.69(1.16)	10.251	.001
	종업원 권한	4.00(1.17)	3.53(1.19)	20.749	.000
	커뮤니케이션	4.21(1.09)	3.92(1.09)	9.579	.002
특1급	서비스리더십	5.21(1.27)	4.48(1.20)	8.893	.004
	서비스 보상	4.89(1.25)	4.06(1.17)	11.861	.001
	서비스 비전	5.28(1.02)	4.73(1.07)	7.053	.009
	서비스 실패/예방	5.33(1.17)	4.58(1.25)	9.841	.002
	서비스 훈련/기술	5.08(1.24)	4.40(1.25)	7.770	.006
	종업원 권한	4.69(1.32)	4.00(1.21)	7.705	.007
특2급	서비스 보상	3.84(1.02)	3.47(1.17)	4.264	.041
	서비스 비전	4.46(.80)	4.14(.89)	5.126	.025
	종업원 권한	3.91(1.03)	3.53(.94)	5.531	.020
1급	서비스 보상	3.52(1.11)	4.06(1.17)	4.581	.033
	서비스 실패/예방	3.99(.98)	3.65(1.11)	6.748	.010
	서비스 훈련/기술	3.68(1.01)	3.40(1.08)	4.598	.033
	종업원 권한	3.78(1.09)	3.34(1.26)	9.106	.003
합계(8개 차원)		4.23(.97)	3.89(.97)	15.807	.000
종업원만족					
특1급		4.90(1.06)	4.26(.96)	10.213	.002
특2급		3.96(.74)	3.54(.90)	9.835	.002
1급		3.58(.83)	3.47(.97)	.847	.358
전체		3.95(.99)	3.65(.99)	12.118	.001

* 관리자와 종업원간에 유의적 차이가 있는 차원만 제시하였음.

구과제를 분석하기 위하여 <표 5>와 같이 일원 분산분석(one-way ANOVA)을 실시하였다.

먼저, 호텔기업의 시장 지향성에 대한 관리자와 종업원 사이의 지각 차이가 존재하는가에 대한 연구과제 1을 분석한 결과, 시장 지향성에 대한 지각 정도는 관리자(평균 4.21)가 종업원(평균 3.93) 보다 유의적으로 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다($p < .01$). 그러나 호텔등급별로 관리자와 종업원 사이의 지각 정도를 분석한 결과, 특1급 호텔에서만 관리자가 종업원보다 유의적으로 높았으며, 특2급과 1급 호텔에서는 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 시장 지향성은 특1급 호텔에서만 관리자와 종업원간에 지각 차이가 존재하는 것으로 나타났다.

조직의 서비스 지향성에 대한 관리자와 종업원 사이의 지각 차이가 존재하는 지에 대한 연구과제 2를 분석한 결과, 고객 대우를 제외한 서비스 리더십 ($p = .001$), 서비스 보상($p = .000$), 서비스 비전 ($p = .001$), 서비스 실패 예방($p = .000$), 서비스 훈련·기술 ($p = .001$), 종업원 권한($p = .000$), 서비스 표준 커뮤니케이션($p = .002$) 등에서 관리자가 종업원 보다 유의적으로 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 호텔등급별로 관리자와 종업원간의 지각 정도를 분석한 결과, 특1급 호텔에서는 서비

스 리더십($p = .004$), 서비스 보상($p = .001$), 서비스 비전($p = .009$), 서비스 실패 예방($p = .002$), 서비스 훈련·기술($p = .006$), 종업원 권한($p = .007$), 서비스 표준 커뮤니케이션($p = .004$)에서 관리자가 종업원 보다 유의적으로 높은 것으로 나타났다. 특2급 호텔에서는 서비스 보상($p = .041$), 서비스 비전($p = .020$), 종업원 권한($p = .025$), 그리고 1급 호텔에서는 서비스 보상($p = .033$), 서비스 실패 예방($p = .010$), 서비스 훈련·기술($p = .033$), 종업원 권한($p = .003$)에서만 관리자가 종업원 보다 유의적으로 높은 것으로 나타났다.

한편, 종업원 만족에 대하여 관리자와 종업원 사이에 지각 차이가 존재하는가에 대한 연구과제 3을 분석한 결과, <표 6>에서와 같이 응답자 전체를 분석해 보면 관리자가 종업원에 비하여 만족도가 높은 것으로 나타나고 있으나($p = .001$), 호텔등급별로 분석한 결과 특1급과 특2급에서만 관리자가 종업원에 비하여 유의적으로 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다.

호텔등급별로 시장 지향성, 조직의 서비스 지향성, 종업원 만족과 경영성과에 대한 지각차이를 분석한 결과는 <표 7>과 같다. 먼저, 호텔기업의 시장 지향성 정도는 호텔등급별로 차이가 있는가에 대한 연구과제 4를 분석한 결과, 특1급, 특2급, 1급

<표 7> 호텔등급별 시장 지향성, 조직의 서비스 지향성, 종업원 만족과 경영성과에 대한 차 이 분석

호텔구분	차원	특1급(I)	특2급(II)	1급(III)	F 값	유의확률	사후검증
시장지향성	전체	4.86(1.12)	4.10(.86)	3.75(.96)	47.288	.000	I - II ^a , III ^a ; II - III ^b
조직의 서비스 지향성	고객 대우	5.11(1.09)	4.54(.88)	4.25(.91)	30.594	.000	I - II ^a , III ^a ; II - III ^c
	서비스 리더십	4.84(1.28)	4.14(.98)	3.93(1.12)	24.659	.000	I - II ^a , III ^a ; II - III ^c
	서비스 보상	4.47(1.27)	3.65(1.11)	3.35(1.23)	31.522	.000	I - II ^a , III ^a
	서비스 비전	5.00(1.08)	4.30(.86)	4.13(1.11)	37.907	.000	I - II ^a , III ^a ; II - III ^c
	서비스 실패 예방	4.95(1.26)	4.12(1.10)	3.82(1.06)	38.090	.000	I - II ^a , III ^a ; II - III ^c
	서비스 훈련·기술	4.73(1.29)	3.81(1.02)	3.54(1.05)	44.481	.000	I - II ^a , III ^a ; II - III ^c
	종업원 권한	4.34(1.31)	3.72(1.00)	3.56(1.20)	16.771	.000	I - II ^a , III ^a
	커뮤니케이션	4.79(1.22)	4.03(.97)	3.80(.99)	33.661	.000	I - II ^a , III ^a
	전체	4.78(1.06)	4.04(.82)	3.78(.89)	44.356	.000	I - II ^a , III ^a ; II - III ^c
종업원 만족		4.58(1.06)	3.75(.85)	3.53(.91)	48.343	.000	I - II ^a , III ^a
경영성과	(관리자만 응답)	4.93(1.10)	4.16(.84)	3.87(.82)	26.025	.000	I - II ^a , III ^a

a) $p < .001$, b) $p < .01$, c) $p < .05$

호텔의 순으로 시장 지향성 정도가 높은 것으로 나타났다 ($p < .001$). 한편 호텔등급별로 Scheffe의 사후검증을 실시한 결과, 모두 유의적인 차이가 있는 것을 알 수 있다.

호텔기업의 서비스 지향성 정도가 호텔등급별로 차이가 있는가에 대한 연구과제 5를 분석한 결과, <표 7>에서와 같이 조직의 시장 지향성 하위 차원 모두에서 특1급, 특2급, 1급 호텔의 순으로 호텔기업의 서비스 지향성 정도가 높은 것으로 나타났다 ($p < .001$). 한편 호텔등급별로 Scheffe의 사후검증을 실시한 결과, 서비스 보상, 종업원 권한, 서비스 표준 커뮤니케이션 등에서만 특2급과 1급 호텔간에 유의적인 차이가 없는 것으로 나타나고 나머지 조직의 서비스 지향성 차원에서는 각 등급별로 모두 차이가 있는 것으로 나타났다.

호텔기업의 종업원 만족과 경영성과가 호텔등급별로 차이가 있는가에 대한 연구과제 6과 7을 분석한 결과, <표 7>에서와 같이 특1급, 특2급, 1급 호텔의 순으로 종업원 만족이 다른 것으로 나타나고 있으나, Scheffe의 사후검증을 실시한 결과 특2급과 1급 호텔간에는 유의적인 차이가 없는 것으로

나타났다. 또한 경영성과에 있어서도 특1급, 특2급, 1급 호텔의 순으로 차이가 있는 것으로 나타나고 있으나, Scheffe의 사후검증을 실시한 결과 특2급과 1급 호텔간에는 유의적인 차이가 없는 것으로 나타나고 있다.

4.3.2 시장 지향성, 조직의 서비스 지향성이 종업원 만족과 경영성과에 미치는 영향

호텔기업의 시장 지향성과 조직의 서비스 지향성이 종업원 만족과 경영성과에 미치는 영향을 검증하기 위하여 시장 지향성, 조직의 서비스 지향성, 종업원 만족과 경영성과의 각 하위 차원들을 평균하여 단일변수로 하였다. 그리고 이들 연구단위들간의 상관관계를 알아보기 위하여 상관관계를 분석하였다. 분석한 결과, <표 8>에서와 같이 각 연구단위들간의 상관관계가 정(+)의 관계로 나타나고 있음을 알 수 있다 ($p < .001$).

그리고 시장 지향성(Mo)과 조직의 서비스 지향성(Oso) 그리고 상호작용항(Mo × Oso)을 독립변수로 하고, 종업원 만족과 경영성과를 종속변수로 하여 <표 9>와 같이 각각 다중회귀분석을 실시하였다.

<표 8> 각 연구단위들 간의 상관관계 행렬

	Mean	SD	1	2	3	4
1. 시장지향성	4.07	1.05	-			
2. 조직의 서비스지향성	4.05	.98	.850	-		
3. 종업원만족	3.80	1.00	.782	.793	-	
4. 사업성과	4.16	.97	.666	.644	.662	-

* 모든 계수들은 $p < .001$ 임.

<표 9> 시장 지향성과 조직의 서비스 지향성, 그리고 이들의 상호작용이 종업원 만족과 경영성과에 미치는 영향

	종업원 만족		경영성과	
Mo	.38(7.60) ^{a*}	.18(2.02) ^c	.44(4.79) ^a	-.01(-.08)
Oso	.47(9.42) ^a	.25(2.63) ^b	.27(2.98) ^b	-.20(-1.11)
Mo × Oso	-	.40(2.64) ^b	-	.90(2.99) ^b
F-ratio	518.24 ^a	351.84 ^a	108.63 ^a	77.11 ^a
R ²	.670	.675	.465	.484
ΔR ²		.005		.019

a) $p < .001$, b) $p < .01$, c) $p < .05$

* beta(t값)

먼저, <표 9>에서와 같이 시장 지향성과 조직의 서비스 지향성만을 독립변수로 하여 종업원 만족에 미치는 영향을 분석한 결과, 시장 지향성 ($p < .001$)과 조직의 서비스 지향성 ($p < .001$)은 종업원 만족에 유의적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 시장 지향성과 조직의 서비스 지향성의 상호작용항($M_o \times O_{so}$)을 추가하였을 경우, 시장 지향성이 종업원 만족에 미치는 상대적 영향력(beta) (.38 → .18)과 조직의 서비스 지향성이 종업원 만족에 미치는 상대적 영향력(.47 → .25)은 감소되었고, 상호작용항만 종업원 만족에 유의적 영향을 미치는 것으로 나타났으며(beta = .40, $t_{값} = 2.64$), 회귀식의 설명력은 .670에서 .675로 약간 증대되었다. 따라서 연구과제 8, 9, 10에서 처럼 시장 지향성과 조직의 서비스 지향성 그리고 상호작용항은 종업원 만족을 높이는 것으로 나타났다.

그리고 시장 지향성과 조직의 서비스 지향성이 경영성과에 미치는 영향력을 <표 9>와 같이 분석한 결과, 시장 지향성 ($p < .001$)과 조직의 서비스 지향성($p < .01$)은 경영성과에 유의적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 그러나 시장 지향성과 조직의 서비스 지향성의 상호작용항($M_o \times O_{so}$)을 추가하였을 경우, 시장 지향성이 경영성과에 미치는 상대적 영향력(beta) (.44 → -.01)과 조직의 서비스 지향성이 종업원 만족에 미치는 상대적 영향력 (.27 → -.20)은 감소되었고, 상호작용항만 종업원 만족에 유의적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으며(beta = .90, $t_{값} = 2.99$), 회귀식의 설명력은 .465에서 .484로 약간 증대되었다. 따라서 연구과제 11, 12, 13에서처럼 시장 지향성, 조직의 서비스 지향성, 상호작용항은 경영성과를 높이는 것으로 나타났다.

V. 결 론

본 연구에서 제시한 연구과제들을 분석한 결과 중 주요 발견 내용과 그 시사점을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 호텔등급별 구분없이 전체 응답자를 대상으로 분석한 결과에 따르면, 시장 지향성에 대한 관리자와 종업원 사이의 지각 차이가 존재하는 것으로 나타나고 있다. 즉, 시장 지향성에 대하여 관리자가 종업원 보다 더욱 높게 지각하고 있는 것으로 나타나고 있다. 그러나 호텔등급별로 구분하여 분석한 결과에 따르면, 특1급에서는 정보창출, 정보전파, 대응설계, 대응실행 등의 시장 지향성 실행 측면에서 관리자와 종업원 사이의 지각에 유의적인 차이가 존재하고 있으며, 특2급에서는 오직 정보전파 측면에서만 유의적 차이가 있는 것으로 나타나고 있다. 이와 같은 분석결과는 시장 지향적 업무를 수행하는 데 있어서 특1급 호텔의 종업원들이 특2급 및 1급 호텔의 종업원들에 비하여 갈등과 모호성을 느낄 수 있는 가능성이 그만큼 클 수 있다는 것을 시사해주고 있다.

한편, 조직의 서비스 지향성을 분석한 결과 역시 특1급 호텔이 특2급이나 1급 호텔에 비하여 관리자가 종업원 보다 조직의 서비스 지향성을 더욱 높게 지각하고 있으며, 그 차이가 유의적인 것으로 나타나고 있다. 이같은 발견 역시 서비스 지향적 업무를 수행하는 데 있어서 특1급 호텔의 종업원들이 특2급 및 1급 호텔의 종업원들에 비하여 갈등과 모호성을 느낄 수 있는 가능성이 그만큼 클 수 있음을 시사해주고 있다.

물론 시장 지향성과 조직의 서비스 지향성에 대한 지각 정도가 특1급, 특2급, 1급 호텔의 순으로 나타난 원인이, 최근 특1급 호텔을 중심으로 전개된 바 있는 고객만족 운동의 영향이 특1급 호텔의 종업원들 보다 관리자들에게 더 넓게 파급되었기 때문일 수도 있지만, 그간 특1급 호텔이 실천한 시장 지향적, 고객 지향적 노력이 관리자 중심으로 전개되었기 때문일 수도 있다는 해석이 가능하므로 관리자와 종업원 사이의 지각 차이에 대한 심층적 조사를 토대로 이를 좁히기 위한 근본적 대책을 세워야 할 것으로 보인다. 또한 종업원 만족과 경영성과 등에서 특1급 호텔이 특2급과 1급 호텔에 비하여 상대적으로 우수하다는 점에서 특2급과 1

급 호텔은 특1급 호텔의 시장 지향성과 조직의 서비스 지향성 노력을 벤치마킹할 필요가 있음을 알 수 있다.

둘째, 서비스 조직의 시장 지향성과 조직의 서비스 지향성, 그리고 이들 두 요소의 상호작용은 종업원 만족과 경영성과에 유의적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 즉, 서비스 조직의 시장 지향성과 조직의 서비스 지향성이 종업원 만족과 경영성과의 결정요인으로 확인되고 있으며, 이들의 상호작용에 의해서 종업원 만족과 경영성과가 더욱 개선될 수 있음을 말해주고 있다.

따라서 이러한 분석결과를, 서비스 조직이 외부 고객에 대한 정보를 체계적으로 수집하고, 이를 조직 내에 전파하고 고객이 원하는 바에 전사적으로 대응함으로써 탁월한 서비스를 제공할 수 있도록 종업원들의 서비스 지향적 노력을 효과적으로 지원하기 위한 프로그램을 운영한다면, 종업원 만족과 경영성과가 크게 개선될 수 있다는 것을 시사해 주고 있다.

한편, 시장 지향성은 경영성과에, 조직의 서비스 지향성은 종업원 만족에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이와 같은 결과는 시장 지향성이 경영성과와 증가함수의 관계를 갖고 있다는 기존 연구자들의 주장을 뒷받침하고 있다. 또한 이와 같은 분석결과를, Lytle et al.[26]이 제시한 것처럼, 종업원 만족을 높이기 위해서 서비스 리더십 실행(서비스 리더십, 서비스 비전), 고객접점 실행(고객 대우, 종업원 권한 부여), 인적자원관리 실행(서비스 훈련, 서비스 보상), 서비스 시스템 실행(서비스 실패 예방, 서비스 실패 복구, 서비스 기술, 서비스 표준 커뮤니케이션)과 같은 서비스 지향적 조직풍토를 조직 내에 정착시키는 것이 필요하다는 점을 시사해주고 있다. 즉, 서비스 조직의 경영성과 개선은 시장 지향적 문화와 서비스 지향적 조직풍토의 정착을 통해서 가능하게 된다는 것을 말해주고 있다.

본고는 호텔기업을 대상으로 서비스 조직이 종업원 만족과 경영성과를 제고시키기 위하여 어떠

한 고객 지향적 노력을 해야 할 것인지를 규명할 목적에서 실증분석을 실시하였다는 점에서 그 의의가 있다. 즉 시장지향성이 종업원만족이나 사업 성과에 영향을 준다고 한 기존의 시장지향성에 관련된 연구들(예 ; [4,6-11])과는 달리 본 연구에서는 외부고객지향성을 나타내는 시장지향성과 내부 고객지향성을 나타내는 조직의 서비스지향성이 상호작용할 경우 종업원만족이나 사업성과가 높아질 수 있다는 결과를 제시하였다. 이러한 연구결과는 고객지향적 노력이 외부고객과 내부고객인 종업원의 관점에서 상호 균형이 유지되는 방향으로 추진되어야 한다는 실무적 시사점을 제시해주고 있다. 따라서 본고의 주요 발견내용과 시사점은 호텔경영학 분야의 학술적 지평을 넓힘은 실무적으로 호텔경영 분야의 고객지향 정책이 어떻게 되어야 할 것인지에 대한 새로운 시각과 관점을 제공하게 될 것이다.

그러나 본고는 호텔만을 연구대상으로 한정함으로써 연구결과의 일반화가 어렵다는 점, 시장 지향성 및 조직의 서비스 지향성과 종업원 만족 및 경영성과 사이의 관계를 분석하기 위해서는 고객의 서비스 품질과 가치 그리고 충성도 등의 매개변수를 고려해야 하는데 이를 무시하였다는 점, 호텔 재무제표 입수의 어려움과 입수한 자료의 낮은 신뢰성 등으로 재무제표에 근거한 성과지표 대신에 주로 주관적 성과척도를 사용하였다는 점 등의 한계를 차후 해결되어야 할 연구과제로 남기고 있다. 또한 조사과정과 계산과정에서 있을 수 있는 오류의 가능성을 인정하지 않을 수 없다.

부 록

● 시장 지향성(Market Orientation) 측정 항목

- Mog1. 우리 호텔이 자체적으로 시장조사(in-house market research)를 실시하는 횟수는? ____
- Mog2. 우리 호텔이 제품과 서비스의 질을 개선하기 위해서 고객여론 조사를 실시하는 횟수는?

- _____
- Mog3. 우리 호텔이 비공식적 수단(예 : 호텔산업내의 친분 있는 사람과의 점심식사, 거래파트너와의 이야기 등)에 의해 호텔에 대한 산업정보를 수집하는 정도는? _____
- Mog4. 우리 호텔이 여행사, 항공사 등에 대한 시장조사, 또는 그들과의 회의나 모임을 실시하는 정도는? _____
- Mog5. 우리 호텔이 정기적으로 호텔사업환경 변화(예 : 규제)가 우리 호텔에 미치는 영향을 검토하는 정도는? _____
- Mod1. 우리 호텔이 비공식 모임(토의)에 있어서 경쟁 호텔들의 전술, 전략에 관한 내용을 토론의 주 관심으로 삼는 정도는? _____
- Mod2. 우리 호텔이 시장동향을 파악하고 발전방안을 모색하기 위해 회의를 개최하는 정도는? _____
- Mod3. 우리 호텔이 마케팅 담당자와 타부서 담당자 사이에 고객의 미래 욕구와 선호에 대해 토의를 실시하는 정도는? _____
- Mod4. 우리 호텔이 고객정보를 제공하기 위해 정기 간행물(예 : 보고서, 뉴스레터 등)을 발행하는 정도는? _____
- Mod5. 우리 호텔의 주요 고객과 시장에 중요한 사건이 발생하였을 경우, 전 부서가 단기간에 이를 인지하는 정도는? _____
- Mod6. 우리 호텔의 각 부서 사이에 시장개발 등을 위한 정보에 대해 의사소통을 하는 정도는? _____
- Mor1. 우리 호텔이 시장 세분화를 근거로 하여 신제품 및 서비스 개발을 하는 정도는? _____
- Mor2. 우리 호텔의 제품 및 서비스 개발 노력이 고객 욕구와 일치하는가의 여부를 정기적으로 확인하는 정도는? _____
- Mor3. 우리 호텔의 사업계획을 시장조사 보다는 기술의 발전(진보)에 토대를 두고 작성하는 정도는? _____
- Mor4. 우리 호텔이 사업환경의 변화에 대응하기 위한 전략계획을 세우기 위하여 부서들 사이에 정기적으로 회의를 개최하는 정도는? _____
- Moi1. 우리 호텔이 우리 호텔의 고객을 표적으로 하는 주요 경쟁자들의 집중적 캠페인에 대하여 신속하게 대응을 하는 정도는? _____
- Moi2. 우리 호텔이 고객의 제품 및 서비스(패키지 포함) 품질에 대한 불평·불만을 신속하게 처리하는 정도는? _____
- Moi3. 경쟁자의 가격구조에 상당한 변화가 발생하였을 때, 우리 호텔이 신속하게 대응하는 정도는? _____
- Moi4. 제품 및 서비스(패키지 포함)에 대한 고객들의 수정요구가 있는 경우, 우리 호텔의 관련 부서들이 협력하여 이를 수정하는 정도는? _____
- _____
- 서비스 지향성(Service Orientation) 측정 항목
- Oso1. 우리 호텔이 말뿐인 서비스(lip service)가 아니라, 실제로 고객 서비스에 몰입하고 있는 정도는? _____
- Oso2. 우리 호텔이 고객을 수익의 원천으로 인식하는 것 보다 서비스를 제공할 할 수 있는 대상으로 인식하는 정도는? _____
- Oso3. 기본적으로 우리 호텔이 고객의 욕구를 충족시키기 위한 서비스 제공을 위해서 존재한다고 믿고 있는 정도는? _____
- Oso4. 우리 호텔의 종업원들이 자신을 돌보는 것과 같이 고객들에게 관심을 베푸는 정도는? _____
- Oso5. 우리 호텔의 종업원들이 경쟁호텔 종업원들보다 더욱 친절하며, 예의바른 정도는? _____
- Oso6. 우리 호텔의 종업원들이 고객에게 서비스하는 동안 좋은 매너를 사용하며, 정중하게 응대하는 정도는? _____
- Oso7. 우리 호텔 종업원들이 고객의 불편사항을 해소시키기 위해서 지금까지 자신들이 해왔

- 던 방법을 버리고 새로운 방법을 채택하는 정도는?_____
- Oso8. 우리 호텔의 의사결정이 고객에게 밀착하여 결정되는 정도, 즉, 우리 호텔의 종업원들이 대고객 의사결정을 경영층의 동의 없이 수행할 수 있는 정도는?_____
- Oso9. 우리 호텔의 종업원들이 탁월한 서비스를 제공하기 위하여 독자적으로 행동할 수 있는 자유와 권한을 갖고 있는 정도는?_____
- Oso10. 우리 호텔의 경영층이 서비스의 중요성을 종업원들에게 계속해서 전달하는 정도는?_____
- Oso11. 우리 호텔의 경영층이 고객 및 종업원과 서비스제공 현장에서 정기적으로 시간을 소비하는 정도는?_____
- Oso12. 우리 호텔의 경영층이 지속적으로 서비스 품질에 관심을 갖고 평가하는 정도는? _____
- Oso13. 우리 호텔의 경영층이 탁월한 서비스를 제공할 수 있도록 종업원 능력을 개발하기 위하여 말뿐인 서비스(lip service)만이 아니고, 능력을 강화하는데 필요한 자원을 제공하는 정도는?_____
- Oso14. 우리 호텔의 관리자들이 서비스 품질을 창조하는데 있어서 자신의 개인적 노력과 리더십을 기여하여 제공하는 정도는?_____
- Oso15. 우리 호텔의 경영층이 생산성과 서비스 품질을 기초로 하여 모든 직원들에게 인센티브와 보상을 제공하는 정도는?_____
- Oso16. 우리 호텔의 종업원들이 말뿐인 서비스(lip service)에 의해서가 아니라, 탁월한 서비스 성과에 의해서 보상을 받는 정도는? _____
- Oso17. 우리 호텔의 종업원들이 고품질의 서비스를 전달할 수 있는 능력을 강화시키기 위해서 교육과 훈련을 갖는 정도는?_____
- Oso18. 우리 호텔의 관리자와 종사원들이 고객과 직면할 때, 높은 수준의 서비스를 제공하는 데 도움을 받을 수 있는 모의훈련에 시간과 노력을 소비하는 정도는?_____
- Oso19. 우리 호텔이 교육과 훈련을 실시하는 경우, 서비스에 대한 고객들의 태도를 확인하고, 이를 개선시킬 수 있는 능력을 개발하기 위해 관심을 집중하는 정도는?_____
- Oso20. 우리 호텔이 서비스 혁신 프로그램을 통하여 서비스 능력을 강화하는 정도는?_____
- Oso21. 우리 호텔의 서비스 시스템이 높은 수준의 서비스 품질을 구축하고, 개발하는데 이용되는 정도는?_____
- Oso22. 우리 호텔이 종업원들의 서비스 노력을 지원하는데 서비스 기술을 사용하는 정도는?_____
- Oso23. 우리 호텔이 고객문제를 해결하는 데 있어서 지금까지 우리가 해왔던 방법을 버리고 새로운 방법을 이용하는 정도는?_____
- Oso24. 우리 호텔이 적극적으로 고객들의 의견을 청취할 뿐만 아니라, 고객문제가 발생하였을 때 대응하기 보다 이를 사전에 예방하고자 노력하는 정도는?_____
- Oso25. 우리 호텔이 제공하는 서비스를 사후 점검하여 피드백할 수 있도록 하기 위한 고객 불평처리 시스템을 갖추고 있는 정도는? _____
- Oso26. 우리 호텔이 제공하는 서비스에 문제가 발생하였을 때, 이를 해결할 수 있는 능력을 갖춘 전문가 집단을 확보하고 있는 정도는?_____
- Oso27. 우리 호텔이 제공하는 서비스가 정확하게 제공되고 있는가를 확인하기 위하여 사후 점검 전화를 실시하는 정도는?_____
- Oso28. 우리 호텔이 모든 고객에게 탁월한 서비스를 제공한다는 것을 보장하기 위해서 채택하는 제도적 노력의 정도는?_____
- Oso29. 우리 호텔이 고객 불평을 기다리지 않고, 고객이 불평을 하기 전에 실패를 찾아내 대응할 수 있도록 하기 위해 서비스 표준을 설정하고 이를 사용하는 정도는?_____
- Oso30. 우리 호텔에서 고객조사의 결과가 모든 종업원에게 인지될 수 있는 알림 등을 통하

- 여 공지하는 정도는?_____
- Oso31. 우리 호텔의 종업원들이 제도적으로 설정된 서비스 표준에 관한 내용을 이해하는 정도는?_____
- Oso32. 우리 호텔의 각 부서가 우리 호텔의 비전을 지지하고 이를 수행하기 위한 목적을 성실하게 수행하는 정도는?_____
- Oso33. 우리 호텔의 서비스 성과측정이 직위 또는 기능에 관계없이 모든 종업원들에게 공적으로 공평하게 전달되는 정도는?_____

참고 문헌

- [1] 권영철, “시장 지향성이 성과에 미치는 영향 : 수출기업의 경우”, 『마케팅연구』, 제11권, 제1호(1996), pp.35-48.
- [2] 박성연, “종업원의 직무만족과 조직의 서비스 지향성이 종업원의 서비스 지향성에 미치는 영향에 관한 연구”, 『한국마케팅저널』, 제2권, 제1호(2000), pp.99-117.
- [3] 예종석, 윤운락, “시장지향성이 사업성과에 미치는 영향”, 『마케팅연구』, 제11권, 제2호(1996), pp.1-21.
- [4] 유동근, 강성단, 이용기, “서비스기업의 시장 지향성과 성과 : 벤치마킹, 서비스 품질 및 고객만족의 인과적 역할”, 『마케팅연구』, 제13권, 제1호, (1998), pp.1-25.
- [5] 유승훈, “전략경영과 수출성과에 관한 연구”, 『국제경영연구』, 제6권(1995), pp.51-84.
- [6] 이용기, “시장 지향성의 영향요인과 결과의 인과관계 : 국내 전문대학을 중심으로”, 『경영학연구』, 제27권, 제3호(1998), pp.729-757.
- [7] 이용기, 박대환, 박영균, “호텔기업 서비스접점 요원의 지각된 서비스 지향성 : 조직가치와 종업원태도 변수의 구조적 관계”, 『대한경영학회지』, 제16호(1997), pp.693-721.
- [8] 이용기, 유동근, 이대홍, “호텔산업에서의 시장 지향성과 성과 · 직무만족과 직무몰입의 매개적 역할”, 『관광학연구』, 제21권, 제1호(1997), pp.49-65.
- [9] 이용기, 유동근, 이학식, “시장 지향성 : 선행요인, 매개요인, 그리고 성과간의 구조적 관계”, 『마케팅연구』, 제11권, 제2호(1996), pp.161-181.
- [10] 이용기, 장경란, 임종달, “시장 지향성에 대한 관리자와 종업원간, 호텔등급별 지각차이 및 경영성과의 관계 분석”, 『한국마케팅저널』, 제2권, 제1호(2000), pp.27-41.
- [11] 이학식, 김영, 이용기, “시장 지향성과 성과 사원만족, 고객만족 및 기업 이미지의 매개적 역할”, 『경영학연구』, 제27권, 제1호(1998), pp.157-184.
- [12] 이학식, 장경란, 이용기, “호텔기업의 시장 지향성과 경영성과와의 관계성, 그리고 매개변수에 관한 연구”, 『경영학연구』, 제28권, 제1호(1999), pp.75-102.
- [13] Albrecht, Karl and Ron Zemke, *Service America! Doing Business in the Service Economy*, Homewood, IL : Dow Jones-Irwin, 1985.
- [14] Benoy, J., “Internal Marketing Builds Service Quality,” *Journal of Health Care Marketing*, Vol.16, No.1 (1996), pp.54-59.
- [15] Doyle, P. and V. Wong, “Marketing and Competitive Performance : An Empirical Study,” *European Journal of Marketing*, Vol.32, Nos 5/6 (1998), pp.514-535.
- [16] Hollowell, R., L.A. Schlesinger, and J. Zornisky, “Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction : Linkages and Implications for Management,” *Human Resource Planning*, Vol.19, No.2 (1996), pp.206-231.
- [17] Han, Jin K., Namwoon Kim, and Rajendra K. Srivastava, “Market Orientation and Organizational Performance : Is Innovation a Missing Link?,” *Journal of Marketing*,

- Vol.62 (1998), pp.30-45.
- [18] Harris, Lloyd C. and Nigel F. Piercy, "A Contingency Approach to Market Orientation : Distinguishing Behaviours, Systems, Structures, Strategies and Performance Characteristics," *Journal of Marketing Management*, Vol.15 (1999), pp.617-646.
- [19] Heskett, James L., W.E. Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain : How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, Free Press, New York, NY, 1997.
- [20] Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli, "Market Orientation : Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol.57 (1993), pp.52-70.
- [21] Johnson, J.W., "Linking Employee Perception of Service Climate to Customer Satisfaction," *Personnel Psychology*, Vol.49, No.4 (1996), pp.831-851.
- [22] Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski, "Market Orientation : The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol.54 (1990), pp.1-18.
- [23] Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski, and Ajith Kumar, "MARKOR : A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, Vol.30 (1993), pp.467-77.
- [24] Lee, Yong Ki, Dae Hwan Park, and Dong Keun Yoo, "The Structural Relationships Between Service Orientation, Mediators, and Business Performance in Korean Hotel Firms," *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol.4, No.1 (1999), pp.59-70.
- [25] Lynn, Monty L., Richard S. Lytle, and Samo Bobek, "Service Orientation in Transitional Markets : Does It Matter?," *European Journal of Marketing*, Vol.34, No.2 (2000), 279-298.
- [26] Lytle, Richard S., P.W. Hom, and M.P. Mokwa, "SERV*OR : A Managerial Measure of Organizational Service Orientation," *Journal of Retailing*, Vol.74, No.4 (1998), pp.447-454.
- [27] Narver, John C. and Stanley F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol.54 (1990), pp.20-35.
- [28] O'Connor, S.J. and R.M. Schwechuk, "Service Quality Revisited : Striving for A New Orientation," *Hospital and Health Service Administration*, Vol.40, No.4 (1995), pp.535-552.
- [29] Parkington, J. and B. Schneider, "Some Correlates of Experienced Job Stress : A Boundary Role Study," *Academy of Management Journal*, Vol.22, No.2 (1979), pp.270-281.
- [30] Rust, R., A.J. Zahorik, and T.L. Keiningham, *Service Marketing*, HarperCollins, New York, NY, 1996.
- [31] Sasser, W.E. and T.O. Jones, "Why Satisfied Customers Defect," *Harvard Business Review*, Vol.73 (1995), pp.88-99.
- [32] Schneider, B. and D.E. Bowen, *Winning the Service Game*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1995.
- [33] Sewell, Carl and Paul B. Brown, *Customer for Life : How to Turn That One-Time Buyer into a Lifetime Customer*, New York : Doubleday, 1990.
- [34] Siguaw, Judy A., Gene Brown, and Robert E. Windings II, "The Influence of the Firms on Sales Force Behavior and Attitudes," *Journal of Marketing Research*, Vol.31 (1994), pp.106-116.

- [35] Slater, Stanley F. and John C. Narver, "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?," *Journal of Marketing*, Vol.58 (1994a), pp.46-55.
- [36] Slater, Stanley F. and John C. Narver, "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance," *Business Horizons*, Vol.37 (1994b), pp.22-28.
- [37] Treacy, Michael and Fred Wiersema, "Customer Intimacy and Other Value Disciplines," *Harvard Business Review*, January-February (1993), pp.84-95.
- [38] Walker, Orville C., Jr. and Robert W. Ruekert, "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies : A Critical Review and Conceptual Framework," *Journal of Marketing*, Vol.51 (1987), pp.15-33.
- [39] Wright, Newell D., James W. Pearce, and James W. Busbin, "Linking Customer Service Orientation to Competitive Performance : Does the Marketing Concept Really Work?," *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.5, No.4 (1997), pp.38-48.
- [40] Zeithaml, V. and M. Bitner, *Services Marketing*, The McGraw-Hill Book Co, 1997.