

기업의 시장지향성이 성과에 미치는 영향 : 판매원관련 변수들과 고객관련 변수들의 매개역할

강보현*

오세조**

본 연구는 최근에 마케팅분야에서 주목받고 있는 연구영역인 시장지향성이 판매조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 이유에 대한 설명을 하기 위하여 기업의 시장지향성이 판매원관련 변수들(고객지향성, 직무만족, 그리고 조직몰입)과 고객관련 변수들(서비스품질, 서비스가치, 고객만족, 그리고 고객충성도)을 매개로 하여 성과로 나타남을 설명할 목적으로 수행되었다. 백화점에서 영업활동을 하는 다양한 매장의 점포관리자들을 대상으로 하여 설문조사를 한 결과, 기업의 시장지향성은 판매직원을 통해 고객에게 전해지며, 기업의 시장지향성을 통해 긍정적으로 증가된 판매원관련 변수들이 고객에게 전해지는 서비스품질, 고객만족, 그리고 고객충성도를 증가시킴으로써 성과를 향상시킴을 밝혔다. 또한, 지금까지 판매원관련 변수들과 고객관련 변수들의 순서나 인과관계에 대한 명확한 모형이 존재하지 않았는데, 본 연구를 통하여 판매원관련 변수들과 고객관련 변수들 내에서의 각각의 관계뿐만 아니라 두 집단변수들 간의 연결고리를 명확하게 제시한 이론적 공헌을 갖는다. 지금까지 선행연구의 결과와 같이 본 연구결과를 통해서도 시장지향성은 성과에 긍정적인 영향을 주는 것이 명확한 것으로 나타났고, 이 과정에서 판매원관련 변수들과 고객관련 변수들이 어떻게 영향을 주는지를 명확하게 밝힌 점을 참고로 하여, 앞으로 기업들은 시장지향성을 더욱 강조하고 이와 관련된 판매원관련 변수들과 고객관련 변수들의 작용을 이해함으로써 더 높은 성과를 얻을 수 있을 것이다.

Keywords: 시장지향성, 고객지향성, 직무만족, 조직몰입, 서비스품질, 서비스가치, 고객만족, 고객충성도, 성과

* 연세대학교 경영대학 강사 (bohyeonkang@hanmail.net)

** 연세대학교 경영대학 교수 (sjoh@base.yonsei.ac.kr)

I. 연구배경 및 목적

오늘날의 마케팅은 과거의 생산자나 판매자 중심의 패러다임에서 탈피하여 구매자나 시장중심의 패러다임으로 변화하였다. 이로 인하여 생산자나 판매자간의 경쟁이 심화되면서 기업의 생존과 수익을 보장해주는 핵심능력이 무엇인가를 찾고 그러한 핵심능력을 경쟁자에 대한 경쟁우위(competitive advantage)로 삼고자 하는 노력들이 진행되어 왔으며, 그 중 하나로서 시장지향성이 1990년대 이후 많은 주목을 받아오고 있다. 시장지향성은 기업이 제품이나 서비스를 생산하여 소비자들에게 판매하는데 있어 소비자들이나 경쟁자들을 포함한 시장에 대한 정보를 파악하고 소비자들의 욕구를 적극적으로 반영하며, 경쟁자들의 전략과 행동에 대한 적절한 대응책을 마련하고자 하는 노력이라 할 수 있다. 이러한 시장지향성의 차원으로는 고객지향성(customer orientation), 경쟁자지향성(competitor orientation), 그리고 기능간조정성(inter-functional coordination)이 제시되기도 하며(Narver and Slater 1990), 정보창출(intelligence generation), 정보전파(intelligence dissemination), 그리고 정보에 대한 반응(responsiveness to intelligence)이 제시되기도 한다(Kohli, Jaworski, and Kumar 1993). 이러한 시장지향성은 지금까지의 연구결과 조직의 성과를 향상시키며(Jaworski and Kohli 1993; Narver and Slater 1990), 수익기반의 성과뿐만 아니라 원가기반의 성과 또한 향상시키는 것으로 나타난다. 비록, 시장지향성을 실행하는데 많은 자원이 필요하지만, 시장지향성은 수

익을 증가시킴으로써 그것의 실행과 관련되는 비용을 능가하는 이익을 창출한다고 알려져 있다(Kirca, Jayachandran, and Bearden 2005).

지금까지 알려진 시장지향성의 선행변수들은 최고경영자 요인들, 부서간 요인들, 그리고 조직의 시스템 요인들로 범주화 된다(Jaworski and Kohli 1993). 최고경영자의 시장지향성에 대한 강조는 조직의 시장지향성의 수준에 긍정적인 영향을 주며(Day 1994; Narver and Slater 1990), 부서간 요인들은 부서간 연결성과 부서간 갈등으로 이루어지는데, 부서간 연결성은 정보의 공유와 사용에 의해 시장지향성을 향상시키고(Kennedy, Goolsby, and Arnould 2003), 부서간 갈등은 시장의 요구에 대한 공동의 반응을 방해함으로써 시장지향성을 감소시키는 것으로 알려져 있다(Jaworski and Kohli 1993). 또한, 조직의 시스템 요인들은 공식화, 집중화, 시장기반 보상시스템, 그리고 시장지향 훈련으로 구성된다(Kirca, Jayachandran, and Bearden 2005). 공식화는 회사의 정보활용과 시장의 변화에 대한 효과적인 반응을 방해함으로써 시장지향성을 감소시키며(Jaworski and Kohli 1993), 집중화는 정보의 전파와 활용을 방해함으로써 시장지향성을 감소시키는 것으로 알려져 있다(Matsuno, Mentzer, and Ozsomer 2002). 또한, 시장기반 보상시스템과 시장지향 훈련은 시장지향성을 향상시키거나 시장지향성에서 요구되는 직원들의 행동들을 동기부여 하거나 자극하는 역할을 한다고 알려져 있다(Ruekert 1992).

지금까지 알려진 시장지향성의 결과변수들은 조직의 성과, 고객 결과변수, 혁신 결

과변수, 그리고 직원 결과변수로 범주화될 수 있다(Jaworski and Kohli 1996). 조직의 성과는 이익, 매출, 시장점유율, 그리고 전반적 인식 등으로 이루어지고(Kirca, Jayachandran, and Bearden 2005), 고객 결과변수는 제품이나 서비스의 지각된 품질, 고객충성도, 고객만족 등으로 이루어진다(Jaworski and Kohli 1993, 1996). 시장지향성은 더 우수한 고객 가치를 창조하고 유지하도록 도움으로써 인지된 품질을 향상시키며(Brady and Cronin 2001), 시장지향적인 기업은 고객의 욕구를 예측하고 고객의 욕구를 만족시키는 제품과 서비스를 제공한다. 따라서, 시장지향성은 고객만족과 고객충성도를 향상시키는 것으로 알려져 있다(Slater and Narver 1994b). 또한, 혁신 변수들은 새로운 아이디어, 제품, 그리고 프로세스를 창조하고 실행하는 능력인 혁신성(Hult and Ketchen 2001)과 새로운 제품의 성과(Im and Workman 2004)를 포함한다(Kirca, Jayachandran, and Bearden 2005). 또한, 시장지향성은 고객의 욕구를 충족시키기 위한 계속적으로 앞서가는 성향과 더 많은 정보의 사용을 강조하기 때문에 혁신성과 신제품의 성과를 향상시키는 것으로 알려져 있다(Atuahene-Gima 1996; Han, Kim, and Srivastava 1998). 또한, 직원결과변수 측면에서 볼 때, 시장지향성은 직원들의 조직몰입(organizational commitment), 팀스피리트(team spirit), 고객지향성(customer orientation), 직무만족(job satisfaction)을 향상시키며, 직원들의 역할성과(role performance)를 방해하는 역할갈등(role conflict)을 감소시키는 것으로 알려져 있다(Kirca, Jayachandran, and Bearden 2005). 또한, 시장지향성이 조직의 성과(organizational performance)를

증가시키는데 있어서 측정과 샘플특성들 및 환경의 요소들이 조절효과를 가지는 것으로 알려져 왔다(Kirca, Jayachandran, and Bearden 2005). 측정과 관련한 특성으로는 원가기반과 수익기반의 성과(Harris 2001; Jaworski and Kohli 1996), 객관적 측정과 주관적 측정(Harris 2001), 단일항목과 다항목 측정(Henard and Szymanski 2001), 제조업과 서비스업(Anderson, Fornell, and Rust 1997), 그리고 문화적 배경(Grewal, and Tansuhaj 2001; Harris 2001)이 있다. 또한, 환경과 관련한 요소로는 시장/환경 혼란성, 기술적 혼란성, 그리고 경쟁의 강도가 있다(Harris 2001; Slater and Narver 1994a).

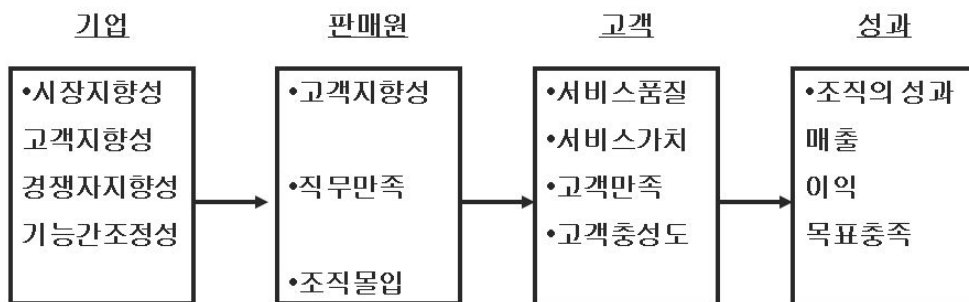
최근에 마케팅 분야에서는 시장지향성(market orientation)과 성과(performance)의 관계를 매개하는 변수들을 설명하는 것이 중요한 관심사로 주목 받고 있다(Im and Workman 2004; Kirca, Jayachandran, and Bearden 2005). 시장지향성이 성과에 직접 영향을 미치는 것으로 본 연구들이 있지만(e.g., Han, Kim, and Srivastava 1998; Noble, Sinha, and Kumar 2002), Kirca, Jayachandran, and Bearden (2005)는 시장지향성에 관한 기존의 연구결과를 종합하는 메타분석연구에서 Han, Kim, and Srivastava (1998)의 연구와 Hurley and Hult (1998)의 연구를 바탕으로 하여 고객관련 변수들과 혁신관련 변수들을 매개변수로 사용하는 모형을 제시하였다. 그들에 의하면, 시장지향성은 혁신성을 증가시키고 혁신성은 고객의 충성도와 제품 및 서비스의 품질을 향상시키며, 나아가 조직의 성과를 증가시킨다. 한편, 혁신성(innovativeness)을 대신하여 신

제품 독창성(NP creativity)과 마케팅 프로그램 독창성(MP creativity)을 사용하기도 하며, 독창성(creativity)은 참신성(novelty)과 유의미성(meaningfulness)으로 이루어진다(Im and Workman 2004). Im and Workman (2004) 의하면, 성과를 높이는데 있어서 유의미성이 참신정보보다 더 중요하다고 한다. 한편, 시장지향성(market orientation)이 성과(performance)에 긍정적으로 연관되어 있다(Jaworski and Kohli 1993; Slater and Narver 1994b)는 관점이 지배적이라 할지라도 몇몇 연구자들은 이러한 연관관계의 비유의성 또는 부정적인 효과를 보고하기도 했다(e.g., Agarwal, Erramilli, and Dev 2003; Bhuian 1997; Sandvik and Sandvik 2003).

직원과 관련된 결과변수들과 고객만족의 매개역할에 대한 연구는 시장지향성과 성과의 관계를 매개하는 과정을 명확히 하는데 도움을 주지만(Kirca, Jayachandran, and Bearden 2005), 지금까지 국내외를 막론하고 시장지향성이 어떤 직원관련 변수들과 고객관련 변수들을 거쳐서 조직의 성과를 향상시키는 지를 밝힌 연구는 없었다. 즉,

시장지향성이 성과를 향상시키는데 있어서 어떤 직원관련 변수들과 고객관련 변수들이 매개변수로서의 역할을 수행하는지를 밝히는 모형을 제시하는 것이 중요하다. 왜냐하면, 기업이 제품이나 서비스를 생산하여 판매하는 과정에서 직원들의 역할수행과 고객들의 평가나 구매여부가 성과를 산출하는데 있어서 매우 중요하기 때문이다. 따라서, 본 연구는 <그림 1>에서 제시한 연구의 틀과 같이 시장지향성이 어떤 직원관련 변수들을 매개변수로 하여 고객관련 변수들을 거쳐 조직의 성과를 향상시키는 지를 밝히는 통합모형을 제시하고자 하며, 이를 통하여 다음과 같은 사항들을 밝히고자 하는 목적을 가진다. 첫째, 기업의 시장지향성은 직원(판매원)들의 역할수행과 관련된 긍정적인 면들을 향상시키고 부정적인 면들을 감소시키는 방식으로 고객지향성, 직무만족, 그리고 조직몰입에 영향을 준다. 둘째, 기업의 시장지향성에 의해 영향을 받은 직원(판매원)들의 적절한 역할수행은 고객들이 지각하는 서비스품질, 서비스가치, 고객만족, 그리고 고객충성도에 긍정적인 영향을 준다. 셋째, 고객들이 가지는 긍정적인 가치들은 기업의

<그림 1> 연구의 틀(Research Framework)



성과를 향상시킨다. 결국, 본 연구를 통하여 기업의 시장지향성이 성과를 향상시키는 지의 여부와, 이러한 과정에 있어서 직원(판매원)들의 역할수행과 관련된 변수들과 고객과 관련된 변수들이 매개역할을 수행하는 지의 여부를 밝힐 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

지금까지 기업의 시장지향성(market orientation)은 사업철학(business philosophy)으로서의 마케팅개념(marketing concept)을 반영하는 활동으로 간주되어져 왔다(Jaworski and Kohli 1992). 이러한 시장지향성은 최고경영자로부터 조직의 구성원에게로 전해지며(Narver and Slater 1990), 기업이 가지고 있는 시장지향성의 정도에 따라 판매원이 고객의 요구에 대응하는 정도가 결정될 것이다. 왜냐하면, 기업의 시장지향성은 기업문화의 측면에서 판매원에게 자연스럽게 전이될 것이고, 정기적으로 실시되는 판매원에 대한 교육 및 훈련의 형태로써 판매원의 고객지향성을 증가시킬 것이므로, 기업의 시장지향성의 정도는 판매원의 고객지향성에 강한 영향을 미칠 것이기 때문이다(Kohli and Jaworski 1990; Sigauw, Brown, and Widing 1994). 고객지향성은 고객이 구매결정을 할 때 판매원이 고객을 도와주는 판매활동이라고 정의될 수 있다. 따라서, 판매원은 고객과 접촉함으로써 최전방에서 기업을 대표하는 존재이며, 기업이 시장지향성을 실행하고 그에 대한 보상을 한다고 인지할수록 고객의 요구에 더욱

집중하고 부응하려고 노력할 것이다. 또한, 시장지향성을 가지고 실행하는 기업이라면 판매원으로 하여금 고객지향성을 갖도록 노력할 것이다. 따라서, 다음과 같이 가설을 세우고자 한다.

H1: 기업의 시장지향성이 높을수록 판매원의 고객지향성이 높을 것이다.

기업과 판매원이 고객만족을 위하여 일한다는 공동의 목표는 판매원으로 하여금 자부심을 가지게 하며, 이러한 긍정적인 마인드는 증가된 직무만족과 조직몰입의 형태로 나타난다(Jaworski and Kohli 1993; Kohli and Jaworski 1990; Sigauw, Brown, and Widing 1994). 기업의 시장지향성은 판매원의 고객지향성을 증가시켜서 결과적으로 직무에 대한 태도(job attitude)에 긍정적인 영향을 준다고 볼 수 있을 것이다. 왜냐하면, 판매지향적인 판매원에 비하여 고객지향적인 판매원은 낮은 역할갈등(role conflict)과 낮은 역할모호성(role ambiguity)을 가지게 됨으로써 더 높은 수준의 직무만족과 조직몰입을 가지게 될 것이기 때문이다. 판매원의 판매활동은 결국 고객과의 상호작용을 통해 이루어지는데 판매원의 고객지향성이 높다는 의미는 판매원이 판매활동을 하는데 있어서 고객의 요구를 잘 파악하여 충족시키려고 노력한다는 의미이므로 고객과의 상호작용에서 생기는 불필요한 마찰이나 불평의 여지가 적다는 것을 의미한다. 이런 이유로 판매원의 고객지향성이 높을수록 판매원이 가지는 직무만족과 조직몰입은 더욱 높을 것이다. 따라서, 아래와 같이 가설을 설정하고자 한다.

H2: 판매원의 고객지향성이 높을수록 판매원의 직무만족이 높을 것이다.

H3: 판매원의 고객지향성이 높을수록 판매원의 조직몰입이 높을 것이다.

판매원의 직무만족은 판매원이 자신의 판매활동에 대하여 가지는 만족의 수준을 의미한다. 또한, 조직몰입은 조직에 대하여 판매원이 가지는 관여도(invovement), 노력(effort), 그리고 충성심(loyalty)으로 개인과 기업 사이에 존재하는 지각된 일체감으로 정의될 수 있다(Siguaw, Brown, and Widing 1994). 따라서, 판매원이 자신의 직무에 대한 만족이 높을수록 자신이 속한 판매조직에 대하여 깊이 관여하게 되고, 더 많은 노력을 기울이며, 자신의 조직에 대한 충성심을 가질 것이다. 이와 반대로 자신의 직무에 대하여 불만족인 판매원은 자신이 속한 조직에 깊이 관여하기를 기피할 것이며, 많은 노력을 기울이려고 하지도 않을 것이고, 충성심 또한 적을 것이다. 일반적으로 관계마케팅(relationship marketing)에서도 만족은 몰입의 원인변수로 받아들여진다. 따라서, 아래와 같이 가설을 설정하고자 한다.

H4: 판매원의 직무만족이 높을수록 판매원의 조직몰입이 높을 것이다.

판매원의 직무만족과 조직몰입이 증가되면 판매원이 고객에게 제공하는 서비스의 품질이 향상된다고 할 수 있다(Hartline and Ferrell 1996). 왜냐하면, 판매원이 자신의 직무에 만족하고 자신이 속해있는 판매조직에 몰입하게 되면 즐거운 마음을 가지고 고객을 대할 때 상냥한 태도로서 판매활

동을 하게 될 것이고, 자신의 일을 사랑하게 되며, 나아가 고객에게 제공하는 서비스의 질도 좋아질 것이기 때문이다. 만족한 사람은 마음이 즐겁고 편안하며 여유를 가지게 된다. 또한, 조직에 대하여 몰입을 하게 되면 조직을 위해 많은 노력을 기울이게 되고, 판매를 잘하여 조직의 발전에 기여하고자 하는 의도가 증가하게 된다. 판매를 잘하기 위해서는 고객을 대하는 태도를 상냥하고 부드럽고 우호적으로 가지게 되고 고객의 요구에 대하여 관심을 기울이게 된다. 이런 이유로, 판매원의 직무만족이 높을수록 고객에게 제공하는 서비스의 질이 높아짐으로써 고객이 인지하는 서비스의 품질 또한 높아질 것이다. 그리고, 판매원의 조직몰입이 높을수록 고객에게 제공하는 서비스의 질이 높아짐으로써 고객이 인지하는 서비스의 품질 또한 높아질 것이다. 따라서, 아래와 같이 가설을 설정하고자 한다.

H5: 판매원의 직무만족이 높을수록 고객이 인지하는 서비스품질이 높을 것이다.

H6: 판매원의 조직몰입이 높을수록 고객이 인지하는 서비스품질이 높을 것이다.

고객이 인지하는 서비스품질(service quality)이 높아지면 고객의 서비스가치(service value), 만족(satisfaction), 그리고 충성도(loyalty)는 증가하며, 증가된 서비스가치는 만족과 충성도를 증가시키고 증가된 만족은 충성도를 증가시키는 것으로 알려져 있다(Cronin, Brady, and Hult 2000). 서비스가치는 고객이 느끼는 주관적인 감정으로서 고객이 판매원으로

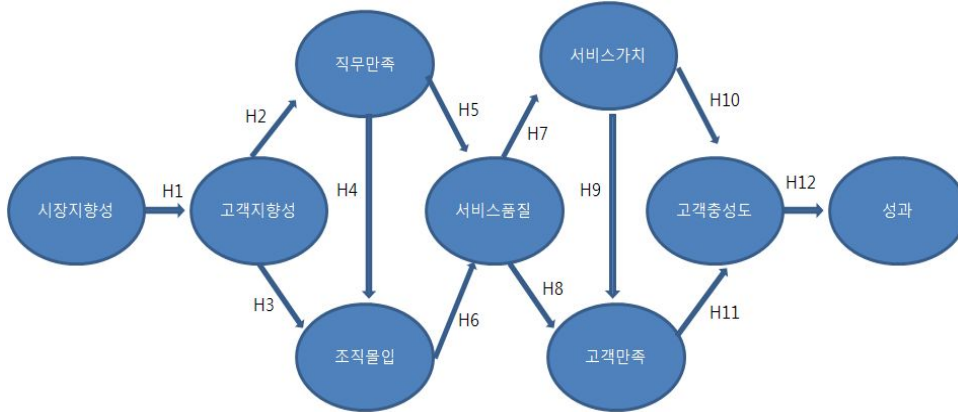
부터 받은 서비스의 혜택(benefit)에서 서비스를 받기위해 투입한 시간적 또는 금전적 비용(cost)을 차감한 개념으로 정의될 수 있다. 그리고, 서비스에 대한 만족은 고객이 판매원으로부터 긍정적인 느낌을 일으키는 서비스를 받았다는 감정의 평가로 정의될 수 있다. 또한, 충성도는 고객이 판매원 또는 판매조직에 대하여 가지는 행동적인 의도로서의 감정적인 일체감으로 정의될 수 있다(Cronin, Brady, and Hult 2000). 이러한 서비스품질, 서비스가치, 만족, 그리고 충성도의 관계에 대하여 살펴보면, 고객이 인지하는 서비스의 품질이 높을수록 서비스 가치의 정의에서 알 수 있듯이 서비스가치에서 차지하는 혜택부분이 증가됨으로써 고객이 인지하는 서비스 가치는 높아질 것이다. 또한, 서비스품질이 높아질수록 고객으로 하여금 판매원으로부터 받은 서비스에 대하여 긍정적인 느낌을 가지게 할 것이고 이는 곧 만족의 증가를 의미한다. 또한, 서비스가치의 증가는 고객으로 하여금 자신이 서비스로부터 얻은 혜택과 서비스를 얻기 위해서 지불한 비용과의 관계에서 긍정적인 평가를 내릴 수 있게 만듦으로써 만족을 증가시킬 수 있을 것이다. 그리고, 고객이 인지하는 서비스의 가치가 높을수록 고객은 좋은 서비스를 받았다는 긍정적인 감정을 가지게 될 것이고, 좋은 서비스를 제공하는 판매원 또는 판매조직에 대하여 좋은 판매원 또는 판매조직이라는 긍정적인 감정을 가지게 됨으로써 고객충성도는 증가할 것이다. 결과적으로, 고객만족이 증가하면 만족을 준 제공자인 판매원 또는 판매조직에 대하여 충성도가 증가할 것이다. 따라서, 아래와 같이 가설을 설정하고자 한다.

- H7:** 고객이 인지하는 서비스품질이 높을수록 고객이 인지하는 서비스가치가 높을 것이다.
- H8:** 고객이 인지하는 서비스품질이 높을수록 고객만족이 높을 것이다.
- H9:** 고객이 인지하는 서비스가치가 높을수록 고객만족이 높을 것이다.
- H10:** 고객이 인지하는 서비스가치가 높을수록 고객충성도가 높을 것이다.
- H11:** 고객만족이 높을수록 고객충성도가 높을 것이다.

고객을 유지하거나 고객의 이탈을 낮추는 것은 서비스제공자로 하여금 이익을 생성시키는 주요한 요인이다(Cronin, Brady, and Hult 2000). 즉, 고객의 충성도가 높을수록 고객은 판매원 또는 판매조직에 대하여 긍정적인 점들을 이야기하고, 다른 고객들에게 구매를 추천하기도 하며, 재구매를 하는 충성심을 보여주기도 하고, 더 많은 돈을 지출하고, 더 많은 구매를 하기도 한다. 즉, 고객의 충성도는 고객으로 하여금 재구매(repurchase)를 증가시키고 불평(complaint)과 부정적인 구전(negative word of mouth)을 감소시키기 때문에 조직의 성과를 증가시키는 것이다(Szymanski and Henard 2001). 또한, 고객의 충성도는 더 높은 가격, 더 높은 시장점유율, 그리고 더 낮은 비용을 통하여 판매조직의 성과를 증가시킨다(Fornell 1992; Slater and Narver 1994b). 따라서, 아래와 같이 가설을 설정하고자 한다.

- H12:** 고객충성도가 높을수록 판매조직의 성과가 높을 것이다.

<그림 2> 연구모형



이상과 같이 본 연구에서 제시한 총 12개의 가설들을 검증하기 위한 연구모형을 그림으로 표시하면 아래의 <그림 2>와 같다.

III. 연구 방법

1. 표본선정 및 자료수집

본 연구의 가설들을 검증하기 위하여 다양한 기업들의 판매점이 있는 백화점을 선정하였다. 백화점은 소매업태 중에서 다양한 기업들의 매장이 입주해있는 가장 최적의 형태이기 때문에 백화점에서 판매를 하는 각 매장을 기본단위로 하여 기업의 시장지향성, 판매원관련 변수들, 고객관련 변수들, 그리고 판매성과에 대하여 각 매장의 점포관리자(shop master 또는 shop manager)관점을 대상으로 하여 설문조사를 수행하였다. 백화점에서 영업하는 각 매장의 관리자는 기업(본사)을 대표하며, 판매원을 관리하고, 고객을 상대할 뿐만 아니라 판매성과에 대하여

가장 잘 알고 있는 최적의 응답자(key informant)이기 때문이다. 표본은 다음과 같은 방법으로 추출하였다. 먼저, 국내 백화점 업계 매출기준 선두 3개 백화점(L백화점, S백화점, H백화점)의 본점과 지점에 고유번호를 부여한 후 임의추출법(random sampling)에 의해 한 곳을 선택하였다. 이 결과 모백화점의 한 지점이 선정되었다. 다음으로 이 지점에서 영업하는 매장들 중에서 기업의 본사가 별도로 존재하는 매장에 한하여 임의추출법으로 총 160개를 선정하였다. 기업의 본사가 별도로 존재하는 매장으로 한정하는 이유는 기업의 시장지향성을 평가하기 위해서 본사가 존재하지 않고 독립적으로 영업하는 매장(예: 일부 디자이너의 여성의류매장)을 제외하기 위해서이다. 160개의 매장들을 임의추출법(random sampling)에 의해 추출한 후 전문조사원의 도움을 받아 전문조사원에 의한 1:1 방문 면접법에 의해 설문응답을 받았다. 설문조사를 위해서 5명의 전문조사원이 3개월의 소요기간을 통해 총 160개의 완료된 설문지를 회수했으나, 회수된 설문지 중 8부가 결측자료(missing

data)를 포함하고 있었으므로 최종분석에서 제외하고 총 152부를 최종분석에 사용하였다(sample size = 152).

2. 변수의 측정

본 연구에 사용된 변수들의 측정항목들은 기존에 사용된 관련 연구들을 바탕으로 하여 연구배경에 맞게 적절히 수정하여 사용하였다. 구체적으로 시장지향성은 Narver and Slater (1990)의 15항목, 고객지향성은 Saxe and Weitz(1982)의 6항목, 직무만족은 Smith, Kendall, and Hulin(1969)의 7항목, 조직몰입은 Porter, Steers, Mowday, and Boulian(1974)의 5항목, 서비스품질은 Cronin, Brady and Hult(2000)의 3항목, 서비스가치는 Cronin, Brady and Hult(2000)의 3항목, 고객만족은 Cronin, Brady and Hult(2000)의 3항목, 고객충성도는 Cronin, Brady and Hult(2000)의 3항목, 그리고 조직의 성과는 Im and Workman(2004)의 9항목을 연구배경에 맞게 적절하게 수정하여 사용하였다.

IV. 실증분석 및 연구결과

1. 표본의 특징

표본의 특징에 대하여 살펴보면, 먼저 응답자가 점포관리자로 근무한 기간에 대하여 2년 이상 근무한 경우가 가장 많았으며(59.2%), 1년 이상~2년 미만(20.4%), 6개월 이상~1년 미만(13.2%), 그리고 6개월 미만

(7.2%)의 순이었다. 이것은 응답자가 매장에 관해서 경험이 많은 상태이며 그들의 응답이 충분히 신뢰할 수 있음을 의미한다고 볼 수 있다.

다음으로 응답자가 근무하는 매장에서 판매하는 상품의 종류를 살펴보면, 의류가 가장 많고(30.9%), 다음으로 식품/음료(22.4%), 화장품(11.2%), 건강식품(11.2%), 구두/잡화(7.2%), 액세서리(5.3%), 생활용품(3.9%), 귀금속(3.3%), 원두커피(2.6%), 가방(2.0%)의 순이었다.

다음으로 응답자를 포함한 매장의 판매원수를 살펴보면, 3명(27%)이 가장 많았으며, 다음으로 4명(19.1%)과 5명(15.1%)의 순이었다. 전체적으로 가장 적게는 1명부터 가장 많은 경우 30명까지 있었다.

다음으로 각 매장의 월평균 매출액에 대하여 살펴보면, 1억원 미만(52.0%)이 가장 많았으며, 다음으로 1억원 이상~5억원 미만(38.8%)이 그 뒤를 이었다. 그런데, 월평균 매출액 5억원 이상의 매장이 14개(9.2%)나 있어서 백화점의 위력을 실감할 수 있었다.

마지막으로, 각 매장의 일평균 방문 고객의 수를 살펴보면, 100명 미만(68.4%)이 가장 많았고, 100명 이상~500명 미만(18.4%)이 그 뒤를 이었으나, 1000명 이상도 8곳(5.3%)이나 되었다.

2. 신뢰성(reliability)과 타당성(validity) 분석

본 연구에서 제시한 가설을 검증하기 앞서 먼저 각 변수들의 측정항목들에 대한 신뢰성과 타당성분석을 실시하였다. 먼저,

<표 1> 신뢰성분석 결과

변수명		최초항목수	제거항목수	최종항목수	Cronbach's α
시장지향성	고객	6	-	6	.816
	경쟁자	4	-	4	.720
	기능간조정성	5	-	5	.866
직원관련 변수들	고객지향성	6	-	6	.869
	직무만족	7	1	6	.837
	조직몰입	5	-	5	.827
고객관련 변수들	서비스품질	3	-	3	.809
	서비스가치	3	-	3	.857
	고객만족	3	-	3	.893
	고객충성도	3	-	3	.862
조직성과		6	-	6	.872

신뢰성분석은 일반적으로 가장 널리 사용되는 방법인 내적일관성을 검토하는 Cronbach's α 값을 구하여 검토하였다. 이를 위해서 통계프로그램인 SPSS15.0을 사용하였다. 일반적으로 Cronbach's α 값이 0.7보다 높으면 그 변수는 신뢰성이 있는 것으로 볼 수 있다(Nunnally 1978). 아래의 <표 1>과 같이 본 연구에서 사용된 모든 변수는 Cronbach's α 값이 0.7보다 높으므로 신뢰성을 확보했다고 볼 수 있다. 신뢰성검토 과정에서 직무만족의 7항목 중에서 1항목(6번 항목)이 항목과 전체 간 상관관계수(item to total correlation)가 낮아서 제거하였다. 따라서, 신뢰성이 확보되었으므로 다음으로 타당성검토를 수행하였다.

일반적으로 변수의 측정항목에 대한 타당성검토는 구성개념타당성을 통해서 이루어지는데, 이를 위하여 내용타당성(content validity), 집중타당성(convergent validity), 그리고 판별타당성(discriminant validity)의 세 가지를 검토한다(배병렬 2005). 본 연구

의 설문조사를 위해 사용된 변수들은 모두 기존의 연구에서 사용된 변수들이고, 연구에 맞게 수정하여 사용한 항목들을 검토하기 위하여 설문조사를 수행하기 전에 설문지를 학계 5인과 업계 5인을 통해 내용상의 문제점은 없는지 여부와 측정하고자 하는 내용을 제대로 질문하고 있는지의 여부를 살펴보았는데 문제점이 없는 것으로 나타났으므로 내용타당성을 확보했다고 볼 수 있다. 다음으로 집중타당성과 판별타당성을 검토하기 위하여 LISREL 8.54프로그램을 사용하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 집중타당성은 확인적 요인분석의 결과 나타난 각 항목의 요인적재값과 t값을 통해 판단할 수 있는데 일반적으로 t값이 2이상이면 통계적으로 유의하다고 평가된다. <표 2>의 결과와 같이 본 연구에 사용된 변수들의 측정항목들은 모두 t값이 2이상인 것으로 나타나 집중타당성이 있는 것으로 밝혀졌다. 판별타당성을 검토하기 위하여 연구에서 사용된 11개

<표 2> 집중타당성분석 결과

변수명		구분	최소값(Min)	최대값(Max)
시장지향성	고객	요인적재값	.54	.72
		t값	6.77	9.71
	경쟁자	요인적재값	.43	.81
		t값	4.98	10.45
	기능간조정성	요인적재값	.71	.82
		t값	9.55	11.81
직원관련 변수들	고객지향성	요인적재값	.62	.82
		t값	8.15	11.98
	직무만족	요인적재값	.57	.82
		t값	7.23	11.55
	조직몰입	요인적재값	.62	.80
		t값	7.99	11.18
고객관련 변수들	서비스품질	요인적재값	.75	.79
		t값	10.16	11.05
	서비스가치	요인적재값	.78	.86
		t값	10.95	12.69
	고객만족	요인적재값	.84	.89
		t값	12.48	13.55
고객충성도	요인적재값	.78	.85	
	t값	10.89	12.33	
성과		요인적재값	.67	.82
		t값	8.85	11.75
Chi-square=1852.72(p=0.0, d.f=1120), RMSEA=0.059, RMR=0.071, NFI=0.87, NNFI=0.94, CFI=0.94, IFI=0.94				

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation, RMR: Root Mean square Residual, NFI: Normed Fit Index, NNFI: Non-Normed Fit Index, CFI: Comparative Fit Index, IFI: Incremental Fit Index

의 변수들 중에서 2개씩을 뽑아 총 55개의 쌍을 만들고(11C2=55), 각 쌍의 두 변수가 동일하다는 제약을 두고 확인적 요인분석을 실시한 Chi-square값에서 아무런 제약을 가하지 않은 확인적 요인분석의 결과의 Chi-square값을 차감한 값이 통계적으로 유의하

게 나타났다. 이러한 결과는 각 쌍의 두 개념이 동일하다는 잘못된 제약을 둔 결과이므로 본 연구에서 사용된 변수들 간 판별타당성이 있음을 증명하는 것이다. 결과적으로, 내용타당성, 집중타당성, 그리고 판별타당성 검토결과 제거된 문항은 없었다. 따라

서, 본 연구에서 사용한 변수의 측정항목은 신뢰성과 타당성을 가진 것으로 판단되어 가설검증을 위한 분석을 수행하였다.

3. 가설의 검증결과

본 연구의 가설들을 검증하기 위하여 LISREL 8.54를 사용하여 구조방정식모형분석을 실시하였다. 투입되는 상관계수행렬은 <표 3>과 같고, 각 변수의 평균과 표준편차값이 제시되어 있다. 상관계수행렬을 산출하기 위한 각 변수의 대표값은 측정항목들의 총합으로 구성하였다(총합법의 사용).

<표 3> 상관계수표

변 수 명	평 균	표준편차
고객지향성	4.17872807	0.51721
직무 만족	3.16995614	0.59846
조직 몰입	3.56052632	0.58003
서비스품질	3.61403509	0.49442
서비스가치	3.65131579	0.54568
고객 만족	3.86184211	0.55914
고객충성도	3.88157895	0.55513
성 과	3.36513158	0.59731
시장지향성	3.84385965	0.4603

구조방정식모형의 결과는 아래의 <표 4>와 같다. 가설의 검증결과를 살펴보기 전에 우선 모형의 전반적인 적합도를 살펴보면, Chi-square=97.14(P=.00, d.f.=24), RMR (Root Mean square Residual)=.15, NFI (Normed Fit Index) = .90, CFI (Comparative Fit Index) = .92, IFI (Incremental Fit Index) = .92, 그리고 GFI (Goodness of Fit Index) = .90인 것으로

나타나 대체로 우수한 적합도를 보이는 것으로 나타났다. Chi-square값이 통계적으로 유의하게 나타나고 RMR값이 일반적인 수용기준이 0.05보다 높게 나타났으나, 다른 적합지수인 NFI, CFI, IFI, 그리고 GFI가 일반적인 수용기준인 0.90보다 높게 나타남으로써 가설을 검증하는데 무리가 없는 것으로 판단되어 가설의 검증작업을 수행하였다. 가설의 검증은 각 경로계수의 부호 및 값과 이에 대한 t값을 통해 판단할 수 있다. 모수에 대한 가설검증 시 t값과 유의수준에 대해 살펴보면, 양측검증 시 t값의 절대값이 2.58보다 클 경우 p=0.01에서 유의적이고, t값의 절대값이 1.96보다 클 경우 p=0.05에서 유의적이다. 또한, 단측검증시 t값의 절대값이 2.33보다 클 경우 p=0.01에서 유의적이고, t값의 절대값이 1.645보다 클 경우 p=0.05에서 유의적이다. 본 연구의 가설은 방향성을 전체로 하므로 단측검증을 실시하여야 하며(배병렬 2005), 이럴 경우 모든 경로계수가 p=0.01수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 또한, 양측검증을 실시할 경우에도 가설6만 p=0.05수준에서 유의하고, 나머지 모든 가설들이 p=0.01수준에서 유의한 것을 알 수 있다.

각 가설들의 결과에 대해 구체적으로 살펴보면, 가설1의 경우 기업의 시장지향성이 높을수록 판매원의 고객지향성이 높은 것으로 나타나 통계적으로 지지되었다($\gamma = .58, t=8.66$). 가설2의 경우 판매원의 고객지향성이 높을수록 판매원의 직무만족이 높은 것으로 나타나 통계적으로 지지되었다($\beta = .37, t=4.92$). 가설3의 경우 판매원의 고객지향성이 높을수록 판매원의 조직몰입이 높은 것으로 나타나 통계적으로 지지되었다(β

<표 4> 가설의 검증결과

가설	From	To	경로계수값	오차값	t값	지지여부
가설1	시장지향성	고객지향성	.58	.067	8.66	지지**
가설2	고객지향성	직무만족	.37	.076	4.92	지지**
가설3	고객지향성	조직몰입	.39	.069	5.64	지지**
가설4	직무만족	조직몰입	.35	.069	5.02	지지**
가설5	직무만족	서비스품질	.25	.086	2.89	지지**
가설6	조직몰입	서비스품질	.22	.086	2.53	지지**
가설7	서비스품질	서비스가치	.74	.055	13.54	지지**
가설8	서비스품질	고객만족	.37	.094	3.89	지지**
가설9	서비스가치	고객만족	.31	.094	3.28	지지**
가설10	서비스가치	고객충성도	.21	.078	2.76	지지**
가설11	고객만족	고객충성도	.49	.078	6.27	지지**
가설12	고객충성도	성과	.36	.076	4.74	지지**
Chi-square=97.14(P=.00, d.f.=24), RMR=.15, NFI=.90, CFI=.92, IFI=.92, GFI=.90						

*: p<.05, **: p<.01

=.39, t=5.64). 가설4의 경우 판매원의 직무 만족이 높을수록 판매원의 조직몰입이 높은 것으로 나타나 통계적으로 지지되었다($\beta=.35$, t=5.02). 가설5의 경우 판매원의 직무만족이 높을수록 고객이 인지하는 서비스품질이 높은 것으로 나타나 통계적으로 지지되었다($\beta=.25$, t=2.89). 가설6의 경우 판매원의 조직몰입이 높을수록 고객이 인지하는 서비스품질이 높은 것으로 나타나 통계적으로 지지되었다($\beta=.22$, t=2.53). 가설7의 경우 고객이 인지하는 서비스품질이 높을수록 고객이 인지하는 서비스가가치가 높은 것으로 나타나 통계적으로 지지되었다($\beta=.74$, t=13.54). 가설8의 경우 고객이 인지하는 서비스품질이

높을수록 고객만족이 높은 것으로 나타나 통계적으로 지지되었다($\beta=.37$, t=3.89). 가설 9의 경우 고객이 인지하는 서비스가가치가 높을수록 고객만족이 높은 것으로 나타나 통계적으로 지지되었다($\beta=.31$, t=3.28). 가설10의 경우 고객이 인지하는 서비스가가치가 높을수록 고객충성도가 높은 것으로 나타나 통계적으로 지지되었다($\beta=.21$, t=2.76). 가설 11의 경우 고객만족이 높을수록 고객충성도가 높은 것으로 나타나 통계적으로 지지되었다($\beta=.49$, t=6.27). 마지막으로, 가설12의 경우 고객충성도가 높을수록 성과가 높은 것으로 나타나 통계적으로 지지되었다($\beta=.36$, t=4.74). 이상에서 살펴본 바와 같이 본 연

구에서 설정한 12개의 가설들은 통계적으로 모두 유의한 것으로 나타나 모든 가설들이 채택되었다 (가설채택률 : 12/12 = 100%).

V. 결론

1. 연구의 공헌점과 향후의 연구방향

본 연구는 최근에 마케팅 분야에서 주목 받고 있는 연구영역인 시장지향성이 판매조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 이유에 대한 설명을 하기 위하여 기업의 시장지향성이 판매원관련 변수들(고객지향성, 직무만족, 그리고 조직몰입)과 고객관련 변수들(서비스품질, 서비스가치, 고객만족, 그리고 고객충성도)을 매개로 하여 성과로 나타남을 설명할 목적으로 실시되었다. 기업의 시장지향성은 판매직원을 통해 고객에게 전해지며, 기업의 시장지향성을 통해 긍정적으로 증가된 판매원관련 변수들이 고객에게 전해지는 서비스품질, 고객만족, 그리고 고객충성도를 증가시킴으로써 성과를 향상시킴을 밝힌 이론적 공헌을 갖는다. 또한, 지금까지 판매원관련 변수들과 고객관련 변수들의 순서나 인과관계에 대한 명확한 모형이 존재하지 않았는데, 본 연구를 통하여 판매원관련 변수들과 고객관련 변수들 내에서의 각각의 관계뿐만 아니라 두 집단변수들 간의 연결고리를 명확하게 제시한 이론적 공헌을 갖는다. 지금까지 선행연구의 결과와 같이 본 연구결과를 통해서도 시장지향성은 성과에 긍정적인 영향을 주는 것이 명확하므로, 이 과정에서 판매원관련 변수

들과 고객관련 변수들이 어떻게 영향을 주는지를 명확하게 제시한 점은 본 연구가 밝힌 부분이므로 향후의 연구에서는 본 연구에서 제시한 모형에 추가될 변수들은 무엇이 있는지에 대한 연구와 본 연구와는 다른 매개경로를 갖는 특별한 사례를 탐색하는 추가적인 연구가 필요할 것이다. 이 세상에 존재하는 다양한 산업은 각각 고유한 특성을 가질 수 있으며, 직원관련 변수들과 고객관련 변수들이 매개하지 않는 특수한 매개경로를 가질 수 있는 가능성이 존재하기 때문이다.

2. 연구의 한계점

본 연구는 핵심응답자(key informant)로 각 매장의 점포관리자(shop master or shop manager)를 선택하였다. 비록, 매장의 점포관리자가 본사를 대표하며, 판매원을 관리하고, 고객들을 직접 상대함으로써 모든 변수들에 대하여 잘 알고 있으며 충분히 신뢰할 수 있는 응답을 할 수 있다 하더라도 이러한 결정은 설문조사의 시간과 비용상의 문제로 어쩔 수 없는 선택이었으므로, 더욱 신뢰할 수 있는 결과를 얻기 위하여 향후의 연구에서는 기업의 시장지향성은 기업의 담당자로부터, 판매원관련 변수들은 판매원으로부터, 그리고 고객관련 변수들은 고객으로부터 응답을 얻는 것이 더욱 정확한 결과를 제시할 수 있을 것이다. 다만, 이럴 경우에 각각의 응답자로부터 나온 결과들을 어떻게 연결시킬 수 있는가에 대한 통계적인 어려움이 존재한다. 향후에 더욱 창의적인 연구자들이 이에 대한 개선점을 이루어주기를 간절히 바라는 바이다.

논문접수일 : 2008. 1. 07

논문게재일 : 2008. 1. 29

참고문헌

- 배병렬 (2005), LISREL 구조방정식모델: 이해와 활용, 도서출판 청람
- Agarwal, Sanjeev, Krishna M. Erramilli, and Chekitan D. Dev (2003), "Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation," *Journal of Service Marketing*, 17(1), 68-82
- Anderson, Eugene W., Claes Fornell, and Roland T. Rust (1997), "Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services," *Marketing Science*, 16(2), 129-45
- Atuahene-Gima, Kwaku (1996), "Market Orientation and Innovation," *Journal of Business Research*, 35(February), 93-103
- Bhuiyan, Shahid N. (1997), "Exploring Market Orientation in Banks: An Empirical Examination in Saudi Arabia," *The Journal of Services Marketing*, 11(5), 317-28
- Brady, Michael K. and J. Joseph Cronin (2001), "Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors," *Journal of Service Research*, 3(February), 241-51
- Cronin, J. Joseph, Michael K. Brady, and G. Tomas M. Hult (2000), "Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environment," *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218
- Day, George S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58(October), 37-52
- Fornell, Claes (1992), "A National Customer Service Barometer: The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, 56(January), 1-21
- Grewal, Rajdeep and Patriya Tansuhaj (2001), "Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility," *Journal of Marketing*, 65(April), 67-80
- Han, Jin K., Namwoon Kim, and Rajendra K. Srivastava (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?" *Journal of Marketing*, 62(October), 30-45
- Harris, Lloyd C. (2001), "Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Companies," *Journal of Management Studies*, 38(January), 17-43

- Hartline, Michael D. and O.C. Ferrell (1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees", *Journal of Marketing*, 60(October), 52-70
- Henard, David H. and David M. Szymanski (2001), "Why Some New Products Are More Successful Than Others," *Journal of Marketing Research*, 38 (August), 362-75
- Hult, Tomas G. and David J. Ketchen (2001), "Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance," *Strategic Management Journal*, 22(September), 899-906
- Hurley, Robert F. and Tomas G. Hult (1998), "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination," *Journal of Marketing*, 62(July), 42-54
- Im, Subin and John P. Workman (2004), "Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms," *Journal of Marketing*, 68(April), 114-32
- Jaworski, Bernard and Ajay K. Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57(July), 53-70
- Jaworski, Bernard and Ajay K. Kohli (1996), "Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap", *Journal of Market-Focused Management*, 1(2), 119-35
- Kennedy, Karen N., Jerry R. Goolsby, and Eric J. Arnould (2003), "Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application," *Journal of Marketing*, 67(October), 67-81
- Kirca, Ahmet H., Satish Jayachandran, and William O. Bearden (2005), "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance," *Journal of Marketing*, 69(April), 24-41
- Kohli, Ajay K., Bernard Jaworski, and Ajith Kumar (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, 30(November), 467-77
- Matsuno, Ken, John T. Mentzer, and Aysegul Ozsomer (2002), "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance," *Journal of Marketing*, 66(July), 18-32
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effects of Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54(October), 20-35
- Noble, Charles H., Rajiv K. Sinha, and Ajith Kumar (2002), "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications," *Journal of Marketing*, 66(October), 25-39
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill Book

- Company.
- Porter, Lyman W., Richard M. Steers, Richard T. Mowday, and P. V. Boulian (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-9
- Rizzo, John R., Robert J. House, and Sidney J. Lirtzman (1970), "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-63
- Ruekert, Robert W. (1992), "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective," *International Journal of Research in Marketing*, 9(August), 225-46
- Sandvik, Izabela L. and Kare Sandvik (2003), "The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance," *International Journal of Research in Marketing*, 20(4), 355-76
- Saxe, Robert and Barton A. Weitz (1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople", *Journal of Marketing Research*, 19 (August), 343-51
- Siguaw, Judy A., Gene Brown, and Robert E. Widing II (1994), "The Influence of Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes", *Journal of Marketing Research*, 31 (February), 106-116
- Slater, Stanley F. and John C. Narver (1994a), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?" *Journal of Marketing*, 58(January), 46-55
- Slater, Stanley F. and John C. Narver (1994b), "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance," *Business Horizons*, 37(2), 22-28
- Smith, Patricia Cain, Lorne M. Kendall, and Charles L. Hulin (1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*. Chicago: Rand McNally
- Szymanski, David M. and David H. Henard (2001), "Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(Winter), 16-35

The Market Orientation's Effect on the Performance : The Mediating Role of the Salespeople-Related Variables and the Customer-Related Variables

Kang, Bo Hyeon*

Oh, Se Jo**

Abstract

This research has the goal of model presentation which explains the mediating role of the salespeople-related variables(customer orientation, job satisfaction, and organizational commitment) and the customer-related variables(service quality, service value, customer satisfaction, and customer loyalty) on the market orientation's effect on the performance. We collected survey data from 152 shop managers working in the department-store. In the result of final analysis, all 12 hypotheses are supported with statistically significance. The market orientation of firm increases the salespeople-related variables(customer orientation, job satisfaction, and organizational commitment), and the salespeople-related variables increase the customer-related variables(service quality, service value, customer satisfaction, and customer loyalty). Finally, customer loyalty increases the performance. This research has the contribution of explanation which shows the mediating role of the salespeople-related variables(customer orientation, job satisfaction, and organizational commitment) and the customer-related variables(service quality, service value, customer satisfaction, and customer loyalty) on the market orientation's effect on the performance. According to the result of this research, firms have to focus on the market orientation and understand the role of salespeople-related variables and customer-related variables on the process between the market orientation and the performance.

Keywords: market orientation, customer orientation, job satisfaction, organizational commitment, service quality, service value, customer satisfaction, customer loyalty, performance

* Lecturer, Business School of Yonsei University.

** Professor, Business School of Yonsei University.