

# 서비스 종업원의 시장지향성이 서비스 창의성에 미치는 영향: 한국과 일본 호텔 서비스 종업원의 비교<sup>+</sup>

(The Effects of Service Employee Market Orientation on Service Creativity:  
A Cross-National Comparative Study between Korea and Japan)

조 보 경<sup>1)</sup>, 강 성 호<sup>2)\*</sup>  
(Cho BoKyung and Kang SeongHo)

**요 약** 전통적 서비스 산업인 호텔 서비스의 품질 표준화를 극복하기 위해 차별적 서비스의 다양한 시도들이 있어왔다. 하지만 이러한 시도들은 대체적으로 경쟁호텔에 의해 모방되는 단기적 결과만을 양산 하곤 했다. 이에 장기적인 경쟁우위를 구축할 서비스 창의성의 중요성이 주목받고 있다. 이에 본 연구에서는 호텔 서비스 종업원의 창의성을 향상시킬 선행요인으로 시장지향성의 역할을 살펴보고 시장지향성(고객 지향성, 경쟁자지향성, 기능간 조정성)과 서비스 창의성의 관계를 살펴보았다. 또한, 한국과 일본의 문화적 차이에 의해서 양국의 호텔 서비스 종업원 간에 시장지향성과 서비스 창의성 간에 차이가 발생하는지를 파악하였다. 실증분석결과, 경쟁자지향성과 서비스 창의성 간의 관계는 한국이 일본보다, 기능 간 조정성과 서비스 창의성 간의 관계는 일본이 한국보다 더 강한 것으로 나타났다. 이러한 실증결과를 바탕으로 이론적, 실무적 시사점을 제공하였다.

**핵심주제어:** 서비스 종업원, 시장지향성, 고객지향성, 경쟁자지향성, 기능간 조정성, 서비스 창의성

**Abstract** This research explored the main and interactive effects of service employee market orientation, service creativity, and national culture(Korea and Japan). To test the hypotheses, responses were collected from 196 Korean and 195 Japan hotel service employee samples. The results showed that service employee market orientation(customer orientation, competitor orientation, and interfunctional coordination) has a positive relationship with service creativity. Also, national culture moderates the relationship between service employee market orientation and service creativity, thereby implying the positive relationship between competitor orientation and service creativity is stronger in Korea than in Japan. In contrast, the positive relationship between interfunctional coordination and service creativity is stronger in Japan than in Korea. Theoretical implications of our findings and practical recommendations for how to address the impact of market orientation on service creativity are discussed.

**Key Words:** Service employee, Market orientation, Customer orientation, Competitor orientation, Interfunctional coordination, Service creativity

\* Corresponding Author: shkang123@chosun.ac.kr

+ 이 논문 또는 저서는 2014년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2014S1A5A2A03066047)

Manuscript received July 18, 2019 / revised August 07, 2019 / accepted August 12, 2019

1) 국립부경대학교 대학원 경영학과, 제1저자

2) 조선대학교 경영학부, 교신저자

## 1. 서 론

서비스 산업의 전통적 영역이라 할 수 있는 호텔산업에서의 경쟁은 여전히 치열하며 경쟁의 강도는 갈수록 더 강해진다. 이는 전통적 서비스 영

역에서의 품질은 갈수록 표준화 되고 있어 더 이상의 차별화가 어려워지고 있기 때문이다[1]. 후자는 생각보다 훨씬 이른 시간 안에 AI(Artificial intelligence)와 로봇으로 무장한 서비스가 낮은 원가와 높은 효율성을 앞세워 시장에 진입할 것이라 예측한다. 이는 호텔 산업과 같은 전통적인 서비스 산업이 차별화에 성공하기 위해서는 역설적으로 높은 창의성에 기반한 개인화된 서비스가 제공되어야 함을 의미한다[2].

많은 호텔 기업들은 서비스 종업원들의 창의성을 높임으로써 서비스 성과를 개선시킬 수 있다는 믿음을 가지고 있다. 하지만 서비스 창의성이 갖는 핵심 역량으로서의 가치가 매우 큼에도 불구하고, 많은 기업들은 내부적으로 서비스 창의성을 향상시키는데 어려움에 처해 있다[3]. 이에 서비스 종업원의 창의성의 선행요인이 무엇인지를 밝히고자 하는 많은 시도가 있어 왔다. 이러한 시도들은 대체적으로 개인의 내재적 동기(Intrinsic motivation)와 자기결정적 직무동기(Self-determined motivation) 등의 동기적 요소에 국한되어 있다[2, 4-5]. 이는 창의성의 개념을 개인적 기질이나 특성, 인지능력이나 행동 등으로 이해하고 있어[6], 직무동기를 통해 이러한 특성과 행동이 자극될 수 있다는 전제에 기인한다. 하지만 서비스 영역에서의 창의성은 서비스 종업원들의 인지적 능력이 뒷받침된 행동으로서 다른 서비스 종업원들과의 차이를 형성하게 하는 원인이라는 사실에서 비추어 볼 때[7], 또 다른 차원의 행동들에 의해 창의성이 자극될 수 있음을 추론할 수 있다.

이에 본 연구에서는 서비스 종업원들의 행위적 창의성을 자극할 또 다른 차원의 행동요소로 시장지향성(Market orientation)의 역할을 살펴보고자 한다. 시장지향성은 고객가치창출을 통해 기업으로 하여금 우월한 성과를 달성할 수 있도록 하는 기업의 문화와 행동성향으로, 현대 마케팅 사고의 핵심가치로 인식되고 있다[8-9]. 시장지향성은 고객지향성, 경쟁자지향성, 그리고 기능 간 조정성의 3가지 개념으로 구성된 복합개념으로서 기업의 혁신과 성과를 결정하는 중요한 원동력이라고 인식된다[8]. 기존의 연구들이 주로 혁신을 R&D부서에서 수행되는 제품과 사업프로세스의 진화로 인식하고 있지만[10], 실제로 혁신은 기업 내외부의 다양한 부서에서 일어나며, 각 부서에서 일어나는 혁신

을 어떻게 조정할 것인가가 기업의 전체적 성과를 결정하게 된다는 점에 비추어볼 때[11], 서비스 종업원들의 판매행위의 혁신 역시 기업 전체의 혁신성고를 결정지을 중요한 원동력이 된다. 혁신을 가능하게 하는 선행요인이 창의성이라는 기존연구에 기반해 보면 서비스 종업원들이 시장지향적 행동은 이들의 창의성에 강력한 영향을 미칠 것이라고 예상해 볼 수 있다.

이에 본 연구에서는 호텔 서비스 맥락 하에서 시장지향성의 세 가지 주요 개념이 서비스 창의성에 미치는 영향의 정도를 살펴보고자 한다. 이와 더불어 본 연구에서는 한국과 일본의 호텔 서비스 종업원들 간에 서비스 창의성을 결정짓는데 시장지향성의 영향력 정도 차이가 있는지를 확인하고자 한다. 최근 양국 사이의 관광객의 규모가 이미 1,000만 명을 초과하고 있을 정도로 많은 인적, 물적 교류가 있으며[12], 이와 관련된 다양한 산업들이 양국 경제의 주춧돌 역할을 하고 있는 상황에서, 서비스 종업원들의 창의성은 양국의 관련 산업의 경쟁력을 배가시킬 중요한 역량이 될 수 있다. 이에 한국과 일본 호텔 기업이 자국의 서비스 종업원의 창의성 역량 강화를 위한 차별적 방안들을 확인함으로써 보다 맞춤형 내부 마케팅 전략을 수립할 수 있을 것이다. 보다 구체적인 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 시장지향성의 주요개념을 고객지향성, 경쟁자 지향성, 그리고 기능간 조정성으로 구분하고 각각의 개념들이 서비스 창의성에 미치는 영향의 정도를 살펴본다.

둘째, 고객지향성, 경쟁자지향성 그리고 기능간 조정성이 서비스 창의성에 미치는 영향의 정도가 한국호텔의 서비스 종업원과 일본호텔의 서비스 종업원 간에 차이가 있는지를 확인해 보고자 한다. 이를 위해 응답대상들의 소속 국가(한국과 일본)를 조절변수로 활용한다.

마지막으로 본 연구에서는 한국과 일본 호텔 서비스 종업원들의 서비스 창의성을 구축하게 하는 메커니즘 상의 차이를 발견함으로써 학문적 시사점과 실무적 시사점을 제안하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 시장지향성

시장지향성은 마케팅 연구에 있어 가장 빈번하게 다뤄진 영역 중 하나로 Kohli and Jaworski [8], 그리고 Narver and Slater[9]의 연구 개념화가 진행된 이후 다양한 후속연구들이 진행되고 있다. Kohli and Jaworski[8]은 시장지향성을 현재와 미래의 소비자 욕구와 선호에 대한 정보를 수집하고 확산시키며 이에 효율적으로 반응하는 행동이라고 정의하였으며, Narver and Slater[9]는 시장지향성의 세 가지 핵심요인으로 고객지향성, 경쟁자지향성, 기능간 조정성을 들었다. 고객지향성은 우월한 가치 창출을 위해 드러나거나 잠재적인 표적 소비자의 욕구를 이해하려는 행동성향으로, 경쟁자지향성은 핵심경쟁자의 장단기 강점과 약점 그리고 역량과 전략을 포착하는 행동성향으로, 그리고 기능간 조정성은 소비자의 욕구를 충족시키기 위한 기능 집단 간의 자원을 조화롭게 통합하려는 성향으로 정의하였다.

시장지향성은 조직구성원들의 몰입과 팀 결속력을 강화시킬 뿐만 아니라 역할갈등을 감소시키고 직무만족도를 증가시키는 등 서비스 구성원들의 성과관련 요소들을 결정하는 중요한 요인이 입증되었으며[8, 13], 혁신과 신제품 성과와 같은 혁신성을 결정짓는 선행요인이기도 하다[14-16].

본 연구에서 사용되는 시장지향성은 Narver and Slater[9]의 개념과 척도를 활용하여 진행하고자 한다. Narver and Slater[9]의 개념은 Kohli and Jaworski[8]의 개념에서 강조되는 시장정보의 획득과 활용의 의미를 포함하고 있을 뿐만 아니라, 조직혁신과의 연결 관계가 실증적으로 증명되었기 때문에[14, 17] 혁신의 선행요인이라 할 수 있는 창의성과의 논리적 연관성이 비교적 높다.

시장지향성의 선행요인과 결과요인에 대한 다양한 연구들이 항상 한결같은 결과를 보이는 바는 아니다[18]. 이러한 일관성이 결여되어 있는 듯한 결과의 원인으로 다양한 조절변수의 역할

을 추론할 수 있는데, 이 중 국가 문화적 요인도 주요한 요인으로 거론된다[19].

### 2.2 서비스 창의성

창의성은 제품이나 서비스 혹은 절차들에 있어서 참신하고 유용한 아이디어를 개발하는 것과 관련되어 있으며[20], 서비스 창의성은 특히 서비스의 생성과 운영과 관련된 절차로 국한된다.

창의적 아이디어와 역량은 조직에 직간접적으로 가치를 제공할 독특하고(Novel) 유용한(Useful)한 특성을 지녀야 한다.

서비스에 있어서 창의적 생산물이 만들어지기 위해서는 다음과 같은 세 가지 요소가 필요하다[21]. 첫째, 영역관련 기술(Domain relevant skills)로 해당 영역에 대한 지식과, 기질 그리고 기술적 역량 등이 여기에 포함된다. 두 번째로는 창의관련 기술로 영역의 범위를 넘어 새로움을 창출할 수 있는 명확하거나 비정형적인 지식, 그리고 적절한 인지적 성향이 있다. 마지막으로 직무동기는 어떤 직무에 접근하는 방식을 결정하는 동기적 요인으로써 직무에 대한 내재적 동기 등이 이에 해당한다.

개인과 조직 그리고 사회적 차원으로서 창의성의 본질을 파악하기 위한 연구들은 그 중요성에 비추어 만족할 만한 결과가 도출되지 못하고 있다[22]. 초기의 관련 연구들이 대체적으로 개인의 독창성이나 인지능력에 초점을 맞추고 있지만[23] 최근의 연구들은 창의성을 개인과 환경 간의 상호작용으로 파악하고 있다[20].

이러한 견해에서 볼 때 창의성은 개인적 기질이나 일반적 능력이라기 보다는 개인적 특성과 인지능력, 그리고 사회적 환경과의 특별한 결합으로 초래되는 것이라고 할 수 있을 것이다.

## 3. 가설설정

### 3.1 서비스 종업원의 시장지향성과 서비스 창의성과의 관계

본 연구에서는 시장지향성의 세 가지 차원들이 학습과 창의적 아이디어를 창출시킨다는 시장지향

성 관련 기존 연구들과 유사한 맥락에서 시장지향성의 세 가지 차원들이 서비스 종업원의 창의성에 긍정적 영향을 미칠 것이라고 기대한다.

고객지향성은 표적 고객들에게 우월한 가치를 제공하기 위해서 고객관련 정보를 수집하고 분석하는 행위와 관련되어 있다. 고객지향적인 서비스 종업원들은 시장의 변화에 따라 달라지는 고객의 현재 그리고 미래의 가치체계에 대해 잘 이해한다[9]. 고객의 가치체계에 대해 조직적으로 몰입하고 있는 판매 기업들은 제품이나 서비스를 넘어 보다 체계적인 혁신을 고객에게 제공할 수 있게 된다[24]. 서비스 종업원 관점에서 고객에 대한 깊은 이해와 고객만족에 대한 몰입은 스스로를 현재와 미래의 고객 욕구에 대해 더 잘 이해할 수 있도록 동기부여하게 되는데, 이는 창의적 방식으로 고객들의 문제를 해결할 수 있게 하는 동인이 된다.

경쟁자지향성은 상시적으로 현재와 잠재적 경쟁자들의 강점과 약점, 그리고 역량과 전략을 이해하고 점검하는 행동과 관련되어 있다[25]. 경쟁자에 기반한 정보들은 기업의 표적 시장에서 현재와 미래의 전략을 포착할 수 있는 정보이다[9]. 또한 경쟁자의 전략은 고객가치 창출을 위한 효과적인 벤치마케팅의 대상이다. 서비스 종업원들이 경쟁에 대한 충분한 정보를 보유하고 있지 못하면 시장의 트렌드를 이끌지 못할 것이며, 경쟁자에게 현재 우리의 고객을 내어줄 수도 있는 상황에 봉착하게 된다. 따라서 서비스 종업원들은 경쟁정보를 수집하고 경쟁자의 전략에 대한 상시적인 점검을 통해 창의적 아이디어를 창출시킬 수 있도록 노력한다[16].

기능간 조정성은 표적 고객에 부합되는 우월한 가치를 창출하기 위해 기업의 자원을 조화롭게 활용한 것으로[9] 창의성을 고양시킬 시장정보의 창출과 수집 그리고 확산에 기여하고 이를 통해 어려운 고객문제를 참신하게 해결할 수 있는 방법을 제안한다[16]. 신제품 개발을 맥락으로 하는 많은 경험적 연구들은 정보와 아이디어를 공유하는 것이야말로 창의적 문제해결을 촉진시키는 합리적 방안이라고 제안한다[26]. 이러한 관점에서 서비스 종업원들이 다른 기능 영역들과의 정보를 공유하고 조정하는 것은 창의적 아이디어를 창출하는 좋은 과정이라 할 것이다.

이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 수

립하였다.

가설 1: 서비스 종업원의 시장지향성은 서비스 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-1: 서비스 종업원의 고객지향성은 서비스 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2: 서비스 종업원의 경쟁자지향성은 서비스 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-3: 서비스 종업원의 기능간 조정성은 서비스 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2 서비스 종업원의 시장지향성과 서비스 창의성의 관계에 있어 국가 문화의 조절적 역할

기존 연구들에 따르면 시장지향성이 기업성공에 미치는 영향의 정도는 국가 문화적 요인에 의해 달라질 수 있음을 보여주고 있다[18]. 이러한 연구들에 따르면 시장지향성은 조직구성원들이 신념에 기반하고 있는 행동성향과 문화이기 때문에[8,9] 거래 및 관계대상들을 어떻게 인식하느냐에 따라 영향력의 정도가 달라진다. 이러한 전제에 기반하여, 본 연구에서는 시장지향성을 구성하는 세 가지 구성개념들과 서비스 창의성의 관계가 한국과 일본의 문화적 차이에 의해 어떤 차이를 보이는지를 살펴보고자 한다.

첫 번째로 본 연구에서는 서비스 종업원의 고객지향성이 서비스 창의성에 미치는 영향의 정도는 한국보다 일본이 더 약할 것이라고 기대한다. 이러한 관계는 고객지향성이 높을수록 고객과의 장기적 관계를 기대하고 그들의 잠재적인 욕구충족을 위해 동기부여되는 정도가 높으며, 이에 더 높은 수준의 창의적 서비스 제공행위가 창출된다는 가정에 기인한다[16]. 한국과 일본 간에 이러한 관계의 정도가 차이가 나는 원인을 장기지향성의 차이로 추론할 수 있다. 장기지향성이 높을수록 거래당사자들 간의 신뢰와 몰입을 기반으로 하는 장기적 관계를 유지하고자 하는 성향이 강한데, Hofstede의 연구에 따르면 한국이 일본에 비해 장기지향성이 강한 것으로 나타났다(한국: 100, 일본: 88)[27]. 따라서 서비스 종업원의 고객지향성과 서비스 창의성 간의 관계는 한국이 일본보다 더 강하다고 할 수 있을 것이다.

두 번째로 본 연구에서는 서비스 종업원의 경쟁자지향성이 서비스 창의성에 미치는 영향의 정도는 한국보다 일본이 더 약할 것이라고 기대한다. 경쟁자지향성이 높을수록 경쟁자가 수행하는 전략을 충분히 이해하고 상시적으로 점검함으로써 고객에게 제공될 서비스의 가치를 창의적으로 향상시킬 수 있다[9]. 이러한 관계에 있어 한국과 일본이 갖는 집단주의적 성향의 차이는 이들 관계에 차이를 유발시킬 것이다. 집단주의적 성향은 자신이 속해있는 집단과 그렇지 않은 집단 간의 차이를 명확하게 인식하고, 이들 집단들 간의 명확한 이해관계가 차이가 있을 경우 자신이 속한 집단의 가치를 상승시키기 위해 동기화되어지는 정도가 강하다[28]. 자신의 이익보다는 집단의 이익을 더 중요시하게 생각하는 경향이 강하기 때문이다. 또한 현재의 이익이나 가치에 만족하지 않고 더 혁신적이고 공격적인 방법으로 과업을 완성하려는 경향이 강하다[29]. 따라서 기꺼이 위험을 무릎 쓰고 혁신적 활동을 선호하게 된다. Hofstede의 연구[27]에 따르면 한국이 일본에 비해 집단주의적 성향이 강하다는 결과에 기반 할 경우(개인주의 성향, 한국: 18, 일본: 46), 서비스 종업원의 경쟁자지향성과 서비스 창의성 간의 관계는 한국보다 일본이 더 약하다고 할 수 있을 것이다.

세 번째로 본 연구에서는 서비스 종업원의 기능간 조정성이 서비스 창의성에 미치는 영향의 정도가 한국보다 일본이 더 강할 것이라고 기대한다. 기능간 조정성이 높을수록 고객에게 부합하는 우월한 가치를 창출하기 위해 자신이 보유한 정보를

공유하고자 하는 성향이 강해져 창의성의 수준이 상승한다[9]. 이러한 관계에 있어서도 한국과 일본이 갖는 집단주의적 성향의 차이는 이들 관계의 차이를 유발할 것이다. 집단주의적 성향으로 인해 자신이 속한 집단의 이익이 그렇지 않은 집단의 이익에 우선하기 때문에[29], 현재 자신의 집단이 보유하고 있는 정보의 공유가 자발적이지 않으며 이를 바탕으로 하는 협업역시 창의적 결과물을 확신할 수 없다. 따라서 서비스 종업원의 기능간 조정성과 서비스 창의성 간의 관계는 집단주의적 성향이 강한 한국이 일본보다 더 약할 것이다(개인주의 성향, 한국: 18, 일본: 46)[27]. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 2: 국가문화적 요소는 서비스 종업원의 시장지향성과 서비스 창의성 간의 관계를 조절할 것이다.

가설 2-1: 서비스 종업원의 고객지향성과 서비스 창의성 간의 관계는 한국보다 일본이 더 약할 것이다.

가설 2-2: 서비스 종업원의 경쟁자지향성과 서비스 창의성 간의 관계는 한국보다 일본이 더 약할 것이다.

가설 2-3: 서비스 종업원의 기능간 조정성과 서비스 창의성 간의 관계는 한국보다 일본이 더 강할 것이다.

위와 같은 가설에 근거하여 Fig. 1에서는 연구모형을 제시하고 있다.

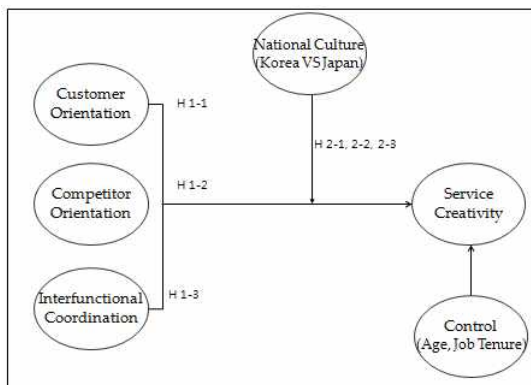


Fig. 1 Research Model

## 4. 연구방법

### 4.1 표본 및 자료수집

한국과 일본의 4-5성급 이상 호텔에 종사하는 서비스 종업원(한국: 196명, 일본: 195명)을 대상으로 2018년 12월-2019년 2월에 걸쳐 자기기입식 설문조사방식으로 자료를 수집하였다. 먼저 기존 연구를 바탕으로 작성된 한국어 설문지를 일본어와 한국어어를 모두 사용하는 이중언어 사용자에게 번역하게 한 후, 번역된 일본어 설문지를 다시 한국

어로 번역하게 하여 양국 언어로 작성된 설문지에 오류가 없는지를 확인하는 방식으로 진행되었다.

수집된 응답자의 특성을 살펴보면, 남성이 159명(40.7%), 여성이 232명(59.3%)로 나타났으며, 응답자의 70.8%인 277명이 대학재학 및 졸업생인 것으로 나타났다(전문대학졸업: 71명(18.2%), 대학원 졸업: 27명(6.9%), 고졸이하: 16명(4.1%)). 응답자들은 객실팀 102명(26.1%), 식음료조리팀 94명(24.0%), 프론트 75명(14.6%), 예약실 25명(6.4%), 고객센터스팀 21명(5.4%) 순으로 나타났으며 그 이외에 하우스키팅, 레저, 수영장, 컨시어지 등이 그 뒤를 따랐다. 전체적으로 호텔업종에 근무한 기간은 5.88년이었으며 현재 호텔에 근무한 기간은 4.00년, 응답자의 평균 연령은 31.43세였다.

#### 4.2 변수의 측정

본 연구에서는 선행연구들을 바탕으로 연구목적과 부합되도록 고객지향성, 경쟁자지향성, 그리고 기능간 조정성으로 구성된 서비스 종업원의 시장지향성과 서비스 창의성을 측정하였다. 측정된 모든 변수들은 5점 리커트 척도로 측정되었다. 먼저, 고객지향성과 경쟁자지향성, 그리고 기능간 조정성은 Narver and Slater[9]의 연구에 사용된 측정문항을 바탕으로 수정하여 측정하였으며, 서비스창의성은 Wang and

Netemeyer[22]의 연구에서 측정된 개념을 연구목적에 부합되도록 수정하여 사용하였다.

#### 4.3 분석절차

본 연구에서는 설정된 가설들을 검증하기 위하여 다음과 같은 분석과정을 거쳤다. 첫 번째로 측정변수들의 타당성과 신뢰성을 확보하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 두 번째로 가설 1-1~1-3, 가설2-1~2-3을 검증하기 위하여 위계적 조절회귀분석을 사용하였다. 확인적 요인분석은 AMOS 16.0 으로, 위계적 조절회귀분석은 SPSS25.0으로 실시되었다.

### 5. 연구결과

#### 5.1 신뢰성 및 타당성 분석

먼저 연구에 사용된 구성개념들의 신뢰성 여부를 확인하기 위하여 Cronbach's  $\alpha$  값을 확인하였다. Table 1에서 확인할 수 있듯이 모든 구성개념들의 Cronbach's  $\alpha$  값이 모두 .70 이상으로 계산되어 내적 일관성이 확보된 것으로 확인되었다[30]. 두 번째로 확인적 요인분석(Confirmatory factor analysis)을 통

Table 1 Results of Confirmatory Factor Analysis

Construct	Variable	Std. Coeff	Cronbach'a	CR	AVE
CUO	CU1	.75	.87	.86	.62
	CU2	.72			
	CU3	.70			
	CU4	.78			
	CU5	.71			
	CU6	.68			
CMO	CM1	.75	.89	.82	.66
	CM2	.85			
	CM3	.86			
	CM4	.80			
IFO	IF1	.74	.82	.85	.61
	IF2	.77			
	IF3	.83			
SC	SC1	.79	.89	.84	.62
	SC2	.76			
	SC3	.82			
	SC4	.79			
	SC5	.76			

Note: CR: Composite Reliability, AVE: Averaged Variance Extracted

해 연구모형의 적합도를 측정하였다. 측정결과, 연구 모형의 적합도 지수가 모두 긍정적인 것으로 나타났을 뿐만 아니라( $\chi^2_{(129)}=530.89, p<.05, CFI=.92, TLI=.88, IFI=.90, RMSEA=.06$ ), 세부 측정항목들의 요인적 재치들도 모두 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다[31](Table 1 참고).

세 번째로 구성개념의 타당성을 확인하기 위하여 합성신뢰도(Composite reliability: CR)와 평균 분산추출(Averaged variance extracted: AVE)값을 계산하였는데 각각의 값이 .70과 .50을 초과하는 것으로 나타나 모두 기준을 넘는 것을 확인할 수 있었다[32].

마지막으로, 구성개념 간에 판별타당성이 확

보되었는가를 검증하였다. 판별타당성을 검증하였다. Fornell and Larcker[33]가 제시한 기준에 의거해, 각 구성개념의 AVE의 제곱근값과 나머지 측정변수들 간의 상관계수 값을 비교하였다. Table 2에서도 살펴볼 수 있듯이 각 구성개념들의 AVE이 제곱근값이 측정변수들의 상관계수보다 큰 것으로 나타나 판별타당성을 확보한 것으로 확인되었다.

5.2 가설검증

호텔 서비스 종업원의 시장지향성인 고객지향성, 경쟁자지향성, 기능 간 조정성이 서비스 창의성에 직

Table 2 Mean, Standard Deviation, and Correlation Analysis

	1	2	3	4
CUO(1)	1			
CMO(2)	.63**	1		
IFO(3)	.68**	.69**	1	
SC(4)	.67**	.52**	.73**	1
Mean	3.88	3.31	3.52	3.45
Standard Deviation	.50	.83	.73	.65

Note: \*\* $p<.01$

Table 3 Results of Hierarchical Moderated Regression Analysis

		Model1 ( $\beta$ )	Model2 ( $\beta$ )	Model3 ( $\beta$ )
Step1: Control	Age	-.01* (-2.04)	.00 (.37)	.00 (.65)
	Year	.04** (4.94)	.01 (.98)	.01 (.92)
	CUO		.41** (6.36)	.37** (3.79)
Step2: Main effect	CMO		.01 (.15)	.16* (2.55)
	IFO		.37** (8.46)	.15* (2.27)
	Nat		.04 (.81)	-.53 (-1.34)
	CUO*Nat			.03 (.25)
Step3: Interaction effect	CMO*Nat			-.23* (-2.97)
	IFO*Nat			.35** (3.90)
R <sup>2</sup>		.07	.45	.48
$\Delta F$		16.70	69.77	6.00

Note: \* $p<.05, **p<.01, [ ]$  t-value in brackets,  $\beta$ =unstandardized coefficients, CUO: customer orientation, CMO: competitor orientation, IFO: interfunctional coordination, Nat: nations, Korea=0, Japan=1 dummy coded.

접적인 영향일 미칠 뿐만 아니라 한국과 일본이라는 문화적 특성에 따라 그 영향의 정도가 달라질 것이라는 국가문화의 조절적 역할을 검증하기 위하여 위계적 조절회귀분석을 실행하였다. 위계적 조절회귀분석은 단계별로 통제변수, 독립변수, 상호작용변수 등을 투입하여 변화하는 오차제곱, R<sup>2</sup> 등의 변화량을 통해 조절효과를 파악하는 분석방법이다.

Model 1에서 호텔 서비스 종업의 서비스 창의성에 영향을 미칠 수 있는 연령과 근무연수를 통제변수로 한하는 모델을 설정하였고, Model 2에서는 고객지향성, 경쟁자지향성, 기능간 조정성, 국가(더미변수)를 독립변수로 하여 주효과를, 마지막 Model 3에서는 통제효과와 주효과와 더불어서 시장지향성을 구성하는 세 변수들과 국가의 상호작용효과를 투입함으로써 국가의 조절적 역할을 검증하고자 하였다. 위계적 조절회귀분석의 결과는 Table 3과 같다. 분석결과, 호텔 서비스 종업원의 고객지향성이 서비스 창의성에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났으며( $\beta=.37, p<.01$ ), 경쟁자지향성 역시 서비스 창의성에 정(+의 영향을( $\beta=.16, p<.05$ ), 그리고 기능간 조정성도 서비스 창의성에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.15, p<.05$ ). 따라서 가설 1-1, 1-2, 1-3은 모두 채택되었다. 시장지향성과 국가의 상호작용효과를 살펴본 결과, 고객지향성과 국가의 상호작용효과는 ( $\beta=.03, p>.05$ ) 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나

타나 한국과 일본 호텔 서비스 종업원들은 고객지향성과 서비스 창의성 간의 차이가 없는 것으로 나타났다. 이에 가설 2-1은 기각되었다. 경쟁자지향성과 국가의 상호작용 효과는 ( $\beta=-.23, p<.05$ ) 통계적으로 유의한 것으로 나타났는데, 이는 한국에 비해 일본이 경쟁자지향성이 서비스 창의성에 미치는 효과가 작은 것을 의미한다. 이에 가설 2-2는 채택되었다. 마지막으로 기능간 조정성과 국가의 상호작용효과 ( $\beta=.35, p<.01$ ) 역시 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 한국에 비해 일본이 기능간 조정성이 서비스 창의성에 미치는 효과가 큰 것을 의미한다. 따라서 가설 2-3은 채택되었다.

Table 4는 한국과 일본의 호텔 서비스 종업원들의 시장지향성이 서비스 창의성에 미치는 회귀계수를 비교해 놓은 것이며 Table 5는 본 연구에 제기된 가설에 대한 구체적 검증결과를 정리하였다.

## 6. 결론

### 6.1 연구결과 요약 및 시사점

본 연구는 한국과 일본 호텔 서비스 종업원들 간에 시장지향성(고객지향성, 경쟁자지향성, 기능간 조정성)이 서비스 창의성에 미치는 영향의 정도가 차이가 있을 것이라는 가설을 세우고 이에

Table 4 Coefficient Comparison between Korean and Japan

	Korea	Japan
CUO → Nat	.382*	.360*
CMO → Nat	.169*	-.087*
IFO → Nat	.162*	.521*

Note: \* $p<.05$

Table 5 Summary of Results

	Path	Results
H1-1	CUO → Nat	support
H1-2	CMO → Nat	support
H1-3	IFO → Nat	support
H2-1	Korea > Japan	not support
H2-2	Korea > Japan	support
H2-3	Korea < Japan	support



대해 분석하였다. 실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 시장지향성을 구성하는 세 가지 개념인 고객지향성, 경쟁자지향성, 기능간 조정성은 모두 서비스 창의성과 긍정적인 관계에 있는 것으로 나타나 시장지향성이 호텔 서비스 종업원들의 창의성을 향상시키는 선행요인임이 밝혀졌다. 둘째, 시장지향성과 서비스 창의성 사이의 긍정적 관계는 한국과 일본 호텔 서비스 종업원 간에 차이가 있었다. 이를 좀 더 자세히 살펴보면, 고객지향성이 서비스 창의성에 미치는 영향은 한국과 일본의 호텔 서비스 종업원 간에 차이가 없는 것으로 나타났으며, 경쟁자지향성과 서비스 창의성 간의 관계는 한국보다 일본의 호텔 서비스 종업원이 더 약한 것으로 나타났다. 마지막으로 기능간 조정성이 서비스 창의성에 미치는 영향 정도는 한국보다 일본의 호텔 서비스 종업원들이 더 강한 것을 확인되었다.

위와 같은 실증결과를 바탕으로 다음과 같은 학문적 시사점을 제안한다. 첫째, 시장지향성을 구성하는 세부개념들이 서비스 창의성에 미치는 영향의 정도를 파악했다는 것이다. 기존의 연구들은 시장지향성을 기업의 성과를 결정하는 선행요인으로 보는 것에 대체적으로 일치된 견해를 보여왔다 [18]. 하지만 환경적 요인, 시장요인, 기업 내부 요인 등으로 인하여 항상 일치된 견해를 보인 것이 아니어서 다양한 조절변수의 가능성을 실증하는 연구들이 뒤를 이었다. 하지만 이러한 연구들 역시 몇몇 연구를 제외하고는 [6] 시장지향성의 세부 요인들의 차별화된 효과 특히, 서비스 창의성과 같은 조직구성원의 내부역량 성과와의 관계의 검증은 드물었던 것이 사실이다. 비록 본 연구가 시장지향성의 혁신성이나 신제품의 개발조직의 창의성과 같은 유사변수들을 사용하는 연구들과 비교하여 큰 차별점을 갖는 것은 아니지만 서비스 제공 맥락이라는 점에서 보았을 때 의미있는 결과가 제시되었다 할 것이다. 이러한 측면에서 본 연구를 통해 시장지향성의 세부 구성요인들이 호텔 서비스 종업원의 내부역량에 미치는 영향력을 검증함으로써 서비스 창의성 향상을 위한 선행요인들의 다양성을 증가시킬 수 있었다.

둘째, 한국과 일본 호텔 서비스 종업원들의 서

비스 창의성 형성에 있어 시장지향성이 미치는 차별적 영향의 차이가 실증됨으로써 국가 문화적 차이가 서비스 창의성을 형성하게 하는 중요한 상황적 변수라는 사실을 확인할 수 있었다.

본 연구는 위와 같은 학문적 시사점에 근거하여 다음과 같은 실무적 시사점을 제안한다. 첫째, 본 연구는 지속가능한 차별화 우위를 잡하기 위해 필수적으로 요구되는 서비스 창의성을 형성시키기 위해서는 시장지향적 행동성향과 조직문화를 갖추어야 함을 보여준다.

둘째, 고객지향성과 서비스 창의성 사이의 정(+)의 관계는 한국과 일본 호텔 기업들 간에 차이가 없는 것으로 나타났는데, 이는 호텔 서비스업에서 국가의 문화적 특성과 상관없이 고객 욕구의 수집과 확인이 공통적인 선행요인이라는 사실을 확인시켜주고 있다. 따라서 호텔 기업들은 국가문화적 특성과 상관없이 고객 관련 정보의 수집과 분석에 최선을 다해야 할 것이다.

셋째, 한국과 일본의 호텔 서비스 기업들이 서비스 창의성 수준을 향상시키기 위해 강조해야 하는 내부 서비스 마케팅의 강조점이 다를 수 있음을 확인하였다. 한국의 경우, 서비스 창의성을 증가시킴으로써 경쟁호텔보다 높은 차별적 우위를 갖추기 위해서는 경쟁자지향성을, 반대로 일본의 경우, 기능간 조정성을 강조하는데 역점을 두어야 한다는 것이다. 이러한 사실을 통해 한국의 호텔기업들은 경쟁자를 비롯한 벤치마케팅 대상들에 대한 확인과 모니터링을 지속적이고 정기적으로 실행하는데 주안점을 두어야 할 것이며, 일본의 호텔기업들은 내부 기능 조직들 간의 정보 공유화 이해관계 조정에 더 큰 관심을 가져야 할 것이다.

## 6.2 연구한계점 및 향후 연구방향

앞서 논의한 연구의 시사점에도 불구하고 다음과 같은 사항들은 향후 연구에서 보강되어야 할 것이다.

첫째, 본 연구에서는 한국과 일본 호텔 서비스 종업원들 간에 시장지향성과 서비스 창의성 사이의 관계가 차이가 있는지를 살펴보았다. 이 과정에서 조사대상이 소속된 국가가 조절변수로 활용되었다. 많은 연구들에서 조사대상이 소속된 국가가

변수들 간의 차이를 유발하는 원인으로 가정한다 [28, 34-35]. 하지만 이러한 차이의 원인이 단순히 조사대상이 속해 있는 국가의 차이에 의해서 발생한다고 가정하는 것은 무리가 있다. Hofstede[27]의 연구에서도 지적하고 있듯이 특정 국가의 문화적 성향이 높고 낮음은 매우 상대적인 것이고, 특정 국가에 소속되어 있는 개인들 역시 모두 그러할 것이라고 가정하는 것은 합리적이지 않다는 것이다. 따라서 향후 연구에서는 국가문화의 특성을 확인하기 위해서는 응답대상이 속한 국가와 더불어서 개인의 문화적 성향이 같이 조사되어져서 국가와 개인의 문화적 성향이 일치하는지의 여부도 같이 확인되어야 할 것이다.

두 번째로 본 연구는 특정시점에서 조사대상인 호텔 서비스 종업원의 시장지향성과 서비스 창의성간의 관계에 대해서 살펴보았다. 하지만 조사대상의 서비스 창의성과 시장지향적 행동은 시간의 변화에 따라 충분히 낮아지거나 높아질 수 있는 개념이다. 물론 서비스 종업원의 감정적 차원만큼 단기간에 변화하는 것은 아니지만 중장기적으로 충분히 변화할 수 있는 개념이기 때문에 후속연구에서는 종단연구를 통해 제시되는 가설의 방향이 일치하고 있는지를 확인해야 할 것이다.

세 번째로 본 연구에서 종속변수로 활용하고 있는 서비스 창의성의 개념은 다양한 변수들에 의해 영향을 받을 수 있다. 예를 들면, 조사대상인 서비스 종업원의 학력, 급여수준, 직급 등과 같은 인구통계적 요소부터 현재 재직 중인 호텔의 시장경쟁 상황 등도 서비스 창의성을 변화시키는 중요한 요인이 된다. 비록 해당 연구에서 재직기간과 연령 등을 통제변수로 활용하여 서비스 종업업의 창의성 수준을 통제하기 위한 노력을 실시하였으나 보다 광범위한 통제변수를 확보하기 위한 노력을 기울여야 할 것이다.

## References

- [1] Kahn, B. E., *The Shopping Revolution: How Successful Retailers Win Customers in an Era of Endless Disruption*. Philadelphia, PA, Wharton Digital Press, 2018.
- [2] Kang, S., Hur, W.-M. and Kim, M., "The Effects of Female Service Managers' Self-Determined Motivation on Job Performance," *Journal of Distribution Science*, Vol. 16, No. 12, pp. 69-80, 2018.
- [3] Wang, G. and Miao, C. F., "Effects of Sales Forces Market Orientation on Creativity, Innovation Implementation, and Sales Performance," *Journal of Business Research*, Vol. 68, No. 11, pp. 2374-2382, 2015.
- [4] Huang, X. and van de Vliert, E., "Where Intrinsic Job Satisfaction Fails to Work: National Moderators of Intrinsic Motivation," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 2, pp. 159-179, 2003.
- [5] Kang, S. and Hur, W.-M., "Bridging Service Employee's Intrinsic Motivation and Job Performance: A Moderated Mediation Model," *Journal of Distribution Science*, Vol. 16, No. 5, pp. 71-81, 2018.
- [6] Amabile, T. M., *The Social Psychology of Creativity*, New York: Springer-Verlag, 1983.
- [7] Mumford, M. D., Whetzel, D. L. and Reiter-Palmon, R., "Thinking Creativity at Work: Organization Influences on Creative Problem Solving," *Journal of Creative Behavior*, Vol. 31, No. 1, pp. 85-98, 1997.
- [8] Kohli, A. K. and Jaworski, B. J., "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp. 1-18, 1990.
- [9] Narver, J. C. and Slater, S. F., "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 3, pp. 20-35, 1990.
- [10] Wiersema, F., *The B2B Agenda: The Current State of B2B Marketing and a Look Ahead*. University Park, PA: Institute for the Study of Business Markets, 2012.
- [11] Evans, K. R., McFarland, R. G., Dietz, B. and Jaramillo, F., "Advancing Sales

- Performance Research: A Focus on Five Underresearched Topic Areas,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 32, No. 1, pp. 89-105, 2012.
- [12] Korea Herald, Koreans Top Tourists to Japan in Early 2018, 2018. <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20180401000139>(Accessed on August 12th, 2019).
- [13] Brown, S. P. and Peterson, R. A., “Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 1, pp. 63-77, 1993.
- [14] Han, J. K., Kim, N. and Srivastava, R. K., “Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?” *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, pp. 30-45, 1998.
- [15] Hult, T. G. and Ketchen, D. J., “Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship between Positional Advantage and Performance,” *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 9, pp. 899-906, 2001.
- [16] Im, S. and Workman, J. P., “Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms,” *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 2, pp. 114-132, 2004.
- [17] Zhou, K. Z., Brown, J. R., Dev, C. S. and Agarwal, S., “The Effects of Customer and Competitor Orientation on Performance in Global Markets: A Contingency Analysis,” *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, No. 2, pp. 303-319, 2007.
- [18] Kirca, A. H., Jayachandran, S. and Bearden, W. O., “Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance,” Vol. 69, No. 2, pp. 24-41, 2005.
- [19] Grewal, R. and Tansuhaj, P., “Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility,” *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 2, pp. 67-80, 2001.
- [20] Baer, M., Oldham, G. R. and Cummings, A., “Rewarding Creativity: When does It Really Matter?” *Leadership Quarterly*, Vol. 14, No. 4-5, pp. 569-586, 2003.
- [21] Amabile, T. M., *Creativity in Context*. Boulder, CO, West View Press, 1996.
- [22] Wang, G. and Netemeyer, R. G., “Salesperson Creative Performance: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity,” *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 8, pp. 805-812, 2004.
- [23] Williams, W. M. and Yang, L. T., *Organizational Creativity*. In Sternberg, R. J., *Handbook of Creativity*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 433-391, 1999.
- [24] Parsons, A. J., “Building Innovativeness in Large U. S. Corporations,” *Journal of Service Marketing*, Vol. 5, No. 3, pp. 5-20, 1991.
- [25] Day, G. S. and Wensley, R., “Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority,” *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 2, pp. 1-20, 1988.
- [26] Andrews, J. and Smith, D. C., “In Search of the Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, No. 3, pp. 174-187, 1996.
- [27] Hofstede, G., *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
- [28] Kang, S., Im, S. and Park, H., “Moderating Roles of National Culture for Alliance Relationship Advantages and Performance in Asia,” *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 25, No. 3, pp. 233-249, 2018.
- [29] Jones, G. and Teegen, H., “Global R&D Activity of US MNCs: Does National

Culture Affect Investment Decisions,”  
Multinational Business Review, Vol. 9, No.  
2, pp. 1-7, 2001.

- [30] Nunnally, J., Psychometric Theory, Hillsdale,  
NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1978.
- [31] Bentler, P. M. and Bonett, D. G.  
“Significance Tests and Goodness of Fit in  
the Analysis of Covariance Structures,”  
Psychological Bulletin, Vol. 88, No. 3, pp.  
588-606, 1980.
- [32] Bagozzi, R. P. and Yi, Y. “On the  
Evaluation of Structural Equation Models,”  
Journal of the Academy of Marketing  
Science, Vol. 16, No. 1, pp. 74-94, 1988.
- [33] Fornell, C. and Larcker, D. F., “Evaluating  
Structural Models with Unobservable  
Variables and Measurement Error,”  
Journal of Marketing Research, Vol. 18,  
No. 3, pp. 382-388, 1981.
- [34] Baradarani, S. and Kilic, H., “Service Innovation  
in the Hotel Industry: Culture, Behavior,  
Performance,” The Service Industries Journal,  
Vol. 38, No. 13-14, pp. 897-924, 2018.
- [35] Kim, P. B., Lee, G. and Jang, J., “Employee  
Empowerment and Its Contextual Determinants  
and Outcome for Service Workers: A  
Cross-National Study,” Management Decision,  
Vol. 55, No. 5, pp. 1022-1041, 2017.



**조 보 경 (Cho BoKyung)**

- 정회원
- 국립부경대학교 경영학과 박사과정
- 관심분야: 호텔 서비스 전략,  
디지털 마케팅



**강 성 호 (Kang SeongHo)**

- 정회원
- 연세대학교 경영학 박사
- 조선대학교 경영학부 부교수
- 관심분야: 서비스 마케팅,  
유통관리, 마케팅 전략