

시장지향성에 대한 관리자와 종업원간, 호텔등급별 지각 차이 및 사업성과의 관계 분석

The Analysis of Perceived Difference of Market Orientation between Managers and Employees, and Relationship between Market Orientation and Business Performance in Hotel Firms

이용기 (충주대학교 경영학과 조교수)

yklee@gukwon.chungju.ac.kr

장경란 (Rotexhotel, President, L.A., USA)

임종달 (세종대학교 경영학박사)

본 연구는 서비스산업인 호텔기업을 대상으로 특1급, 특2급, 1급 호텔의 시장지향성이 관리자와 종업원들간에 어떻게 지각되고, 호텔등급별로 시장지향성은 차이가 있으며, 호텔등급별로 시장지향성이 사업성과에 미치는 영향력은 차이가 있는가를 알아보고자 이에 관련된 연구과제를 설정하고 실증분석 하였다.

본 연구의 실증분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 호텔등급별로 관리자와 종업원들은 특1급 호텔의 경우 경쟁자의 가격구조에 대한 반응(Moi3)($p < .01$)과 시장세분화를 근거로 한 신제품/서비스 개발(Mor1)($p < .05$), 특2급 호텔의 경우 고객여론 조사 정도(Mog2) ($p < .05$), 시장세분화를 근거로 한 신제품/서비스 개발(Mor1)($p < .05$), 제품/서비스 개발 노력이 고객욕구와 일치하는 가의 정기적 점검(Mor2) ($p < .05$), 1급 호텔의 경우 비공식적 수단에 의한 호텔산업 정보 수집 정도(Mog3)($p < .05$), 사업계획이 시장조사보다는 기술발전에 따라 이루어지는 정도(Mor3)($p < .05$) 등의 시장지향성 항목에 대해서 유의적인 지각 차이를 보이는 것으로 나타났다. 둘째, 특1급 호텔의 시장지향성이 특2급, 1급 호텔의 시장지향성보다 높은 것으로 나타나 특2급, 1급 호텔은 특1급 호텔을 전략적 벤치마킹의 대상으로 설정할 필요성이 있는 것으로 나타났다. 셋째, 호텔등급별로 시장지향성이 성과에 미치는 영향력(R^2)을 분석한 결과, 특1급과 특2급 호텔이 1급 호텔에 비하여 유의적으로 높은 것으로 나타났다. 한편 특1급과 특2급 호텔은 통계적으로 유의적인 차이는 없었으나 특1급 호텔의 시장지향성이 더 높은 것으로 나타났다.

키워드: 시장지향성, 사업성과

1. 서 론

1950년대 이후 마케팅 컨셉(marketing concept)의 실천방안으로서 대두된 시장지향성(market orientation)은 최근 많은 기업과 연구자들에 의해서 경쟁우위의 필수적 요인으로서 인식되고 있다. 이러한 이유는 시장지향성이 기업으로 하여금 고객의 욕구를 이해하고 그 욕구에 부응하는 제품과 서비스를 고객에게 제공하게 하기 때문이다(Jaworski and Kohli, 1993). 즉 기업은 마케팅 컨셉의 실천인 시장지향성을 통하여 고객을 만족시키고 사업성과를 제고시킬 수 있다는 것을 깨닫게 된 것이다.

또한 최근의 연구들이 시장지향성은 종업원만족을 높일 수 있으며, 그 결과 서비스품질을 제고 시키기도 한다는 주장과 연구를 발표하여, 고객만족을 제고 시키고자 하는 기업들에게 실무적인 시사점을 제시해주고 있다(예; 이학식, 장경란, 이용기, 1999). 그리고 고객만족은 기업의 훌륭한 서비스품질로부터도 달성될 수 있다고 주장한 연구들(e.g, Spreng and Mackoy, 1996; 유동근, 강성단, 이용기, 1998)도 기업이 어떠한 시장지향적인 노력을 하여야 하는 가를 제시해주고 있다.

따라서 국내 ·외의 많은 연구자들은 초기의 시장지향성과 성과의 관계에 있어서 환경변수의 조절관계, 시장지향성, 경쟁전략, 성과의 관계, 시장지향성의 선행요인과 결과의 구조적 관계(e.g, Jaworski and Kohli, 1993; 이용기, 유동근, 이학식, 1996), 그리고 지금은 시장지향성, 종업원만족, 서비스품질, 고객만족, 고객애호도 등의 구조적 관계까지도 연구하고 있다. 한편 국내 호텔분야에서도 시장지향성에 대한 연구가 이용기, 유동근, 이학식(1996)에 의해서 처음으로 발표되었으며, 이후 시장지향성, 직무만족, 조직몰입, 성과의 구조적 관계(이용기, 유동근, 이대홍, 1997), 시장지향성과 성과의 관계에 있어서 벤치마킹, 서비스품질, 고객만족의 구조적 관계(유동근, 강성단, 이용기, 1998), 시장지향성과 사업성과 간의 관계에 있어서 서비스품질, 고객만족, 고객애호도의 매개역할에 대한 연구(이학식, 장경란, 이용기, 1999)가 발표되었다.

그러나 시장지향성에 대한 지금까지의 연구들은 시장지향성을 계획하고 이를 실천하는 관리자와 종업원들에 의해서 어떻게 지각되고 있는가에 대해서는 연구하지 않았다. 특히 호텔을 대상으로 한 이용기, 유동근, 이대홍(1997), 이학식, 장경란, 이용기(1999)도 시장지향성이 관리자들과 종업원들에 의해서 어떻게 지각되고 있으며, 호텔등급별로 시장지향성의 차이가 있는가에 대해서 연구하지 않았다. 전술한 바와 같이 시장지향성은 기업의 경쟁우위를 달성하도록 해준다는 점에서 조직구성원들의 지각과 실천에 있어서 차이가 없어야 할 것이다. 따라서 기업의 시장지향적 노력에 대한 계획을 수립하는 관리자와 이를 실천하는 일선 종업원들 간의 시장지향성에 대한 지각 차이가 있는가를 연구하는 것은 의미가 있을 것이다. 또한 이러한 시장지향성 노력이 특 1 급, 특 2 급, 1 급 호텔별로 어떠한 차이가 있는가를 연구

하는 것은 최근 특 1급 호텔을 중심으로 이루어진 시장지향적, 고객지향적 노력이 특 2급, 1급 호텔과 비교하여 어떠한 가를 알 수 있으며, 만일 특 1급 호텔의 시장지향적 노력과 사업성과의 관계가 높다면 특 2급, 1급 호텔의 전략적 벤치마킹을 위한 시사점을 제시한다는 점에서 그 의의가 있을 것이다.

그러므로 본 연구에서는 국내 호텔을 대상으로 시장지향적 노력이 관리자와 종업원에 의해서 어떻게 지각되고 있으며, 호텔등급별로 어떠한 차이가 있는가를 분석하고자 한다. 또한 시장지향성이 사업성과에 미치는 영향력이 호텔등급별로 차이가 있는 가를 분석한다.

2. 이론적 배경과 연구과제

2-1. 시장지향성의 개념

시장지향성에 관련된 연구들에 의하면 기업의 시장지향적인 문화는 고객의 우월한 가치와 고객만족 창출하여 시장에서 경쟁우위를 획득할 수 있을 뿐만 아니라 사업성고도 높일 수 있는 것으로 나타나고 있다. 따라서 기업이 시장지향성을 어떻게 실천할 것인가에 대한 연구들이 이루어지고 있으며, 그 구체적인 방안들이 많은 학자들(e.g., Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990)에 의해서 제시되었다.

여러 학자들의 시장지향성에 대한 정의는 현재의 시장뿐만 아니라 잠재적 시장의 사건과 경향에 대해 계속적으로 감지하고 대응하기 위한 한 기업의 고객과 경쟁자, 그리고 유통에 참여하는 자들을 이해 할 수 있는 능력으로 보고 있다(이학식, 장경란, 이용기, 1999). 여기서 시장지향성의 주요한 초점은 고객과 경쟁자로부터 얻어지는 지식에 근거하여 우수한 고객 가치를 창조하는 데 있다는 것을 알 수 있는데, 학자들은 시장지향성을 실천하기 위한 구체적인 행동방안을 다음과 같이 제시하고 있다.

먼저, Narver and Slater(1990)는 고객지향성, 경쟁자지향성, 상호기능적 조정, Kohli and Jaworski(1990)는 정보창출, 정보전파, 대응성(설계, 반응) 등의 세가지 요소로 제시하고 있으며, 이러한 요소들을 실천함으로써 시장에서 장기적 성과를 높일 수 있다고 하였다.

그러나 이들 학자들 중 Kohli and Jaworski(1993)의 정의가 보다 더 넓은 의미를 포함한다 할 수 있으며, 기업이 시장지향성을 실천하기 위한 구체적 행동에 초점을 둔 것으로 시장지향성의 구성차원에 대한 조작적 정의를 용이하게 해준다(이용기, 유동근, 이학식, 1996). 따라서 본 연구에서는 시장지향성에 대한 개념적 체계를 Kohli and Jaworski의 시장지향성의 구성요소(정보창출, 정보전파, 그리고 대응성)를 사용하고자 한다.

한편 국내의 경우, 유승훈(1995)은 시장지향전략을 Narver and Slater(1990)와 유사하게 (1)

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

2-2. 시장지향성과 관련 요인들 간의 관계

시장지향성에 대한 연구들은 주로 시장지향성에 영향을 주는 선행요인, 매개요인, 조절변수, 그리고 결과변수들 간의 관계에 대하여 다루었다. 먼저, 선행요인은 Kohli and Joworski(1990)와 Jaworski and Kohli(1993)에 의해서 제시된 최고경영층 요인(시장지향성 강조와 위협회피 정도), 부서간 역동성 요인(부서간 갈등과 연계성), 조직시스템 요인(공식화, 분권화, 부문화, 보상시스템)을 들 수 있으며, 국내에서는 이용기, 유동근, 이학식(1996)과 이용기(1998)가 연구를 하였다.

매개요인은 이용기, 유동근, 이학식(1996)에 의해서 종업원만족과 차별화전략, 이학식, 김영, 이용기(1998)에 의해서 직원만족, 고객만족, 기업이미지, 이학식, 장경란, 이용기(1999)에 의해서 종업원만족, 서비스품질, 고객만족 등이 주요 요인으로 제시되고 있다. 그리고 이용기, 유동근, 이대홍(1997)은 호텔을 대상으로 한 연구에서 직무만족, 조직몰입, 이용기(1998)는 전문대학을 대상으로 한 연구에서 직무만족, 조직몰입, 서비스이미지, 유동근, 강성단, 이용기(1998)는 벤치마킹, 서비스품질, 고객만족 등이 시장지향성과 사업성과간의 관계에 있어서 매개변수 역할을 한다고 하고 이들 변수들간의 구조적 관계를 연구하였다. 또한 Han, Kim, and Srivastava(1998)는 조직의 기술적, 관리적 혁신을 매개변수로 제시하였다.

조절변수는 Narver and Slater(1994)에 의해서 시장격동성(market turbulence), 경쟁강도(competitive intensity), 기술적 격동성(technological turbulence) 등의 환경변수가 제시되었다.

시장지향성의 결과변수로는 일반적으로 사업성과가 많은 연구들에서 제시되었으며(e.g.; Jaworski and Kohli, 1993), 이학식, 장경란, 이용기(1999)는 고객애호도를 결과변수로서 제시하였다. 그리고 Jaworski and Kohli(1993)는 종업원의 조직몰입, 사기를 결과변수로서 제시하였으나 이용기, 유동근, 이학식(1996)과 이학식, 장경란, 이용기(1999)는 시장지향성과 사업성과간의 관계에 있어서 매개변수로 제시하였다.

그리고 Harris and Piercy(1999)는 상황이론 관점에서 시장지향성과 조직구조, 조직전략, 조직시스템, 조직행위, 성과 등의 차이를 분석하였다.

2-3. 연구과제

본 연구에서는 전술한 바와 같이 호텔기업이 시장지향성을 계획하고 실천하는데 있어서 관리자들과 종업원, 그리고 호텔등급별로 어떠한 차이가 있는가를 알아보기 위하여 다음과 같은 연구과제를 설정한다.

먼저, 시장지향성은 시장 내에서 장기적인 기업의 경쟁우위를 달성하고 이를 통하여 사업 성과를 높이기 위한 기업의 마케팅컨셉을 실천하는 것이므로 이를 계획하고 실천하는 관리자들과 종업원들간에 있어서 지각 및 행동에 있어서 차이가 있다면 기업의 시장지향적 노력은 그 효과가 나타나지 않을 것이며, 그러한 결과는 고객들에 의해서 비고객지향적인 기업으로 지각될 것이다. 이것은 최고경영층이 하위관리자들에게 시장지향적이라고 말하는 것과 실제로 행동하는 것과의 차이가 클수록 시장지향성은 약해진다는 것을 의미한다. Kohli and Jaworski(1990)는 Argyris(1966)의 연구결과를 근거로 하여 시장지향성에 관련한 최고경영자의 커뮤니케이션과 행동에 대한 차이가 클수록, 시장지향적이고자 하는 조직의 바람에 대해 하위관리자의 모호성은 커진다고 하였다. 이에 대해 Siguaw, Brown, and Widing(1994)은 기업의 시장지향성은 종업원의 고객지향성에 영향을 주며, 그 차이가 클수록 역할갈등, 역할모호성이 높아지며, 직무만족, 조직몰입이 감소한다고 하였다.

그리고 이용기, 유동근, 이학식(1996), 이용기, 유동근, 이대홍(1997), 이용기(1998), 이학식, 장경란, 이용기(1999)는 종업원만족이 서비스품질 제공에 영향을 준다고 하였다. 따라서 서비스산업에 속해 있는 호텔기업에서 관리자와 종업원들간에 시장지향성에 대한 지각 차이가 존재한다면 기업은 고객에게 '탁월한 서비스'를 전달할 수 없을 것이다. 이러한 관점에서 호텔기업 내에서 시장지향성의 주체자인 경영층(해당 부서장 포함)과 이를 실천하는 구성원들(부서 내 해당 부서장을 제외한 중하위 관리자 및 종업원)간에 시장지향성에 대한 지각 차이가 존재하는가를 알아보는 것은 매우 중요할 것이며, 다음과 같이 연구과제 1을 설정한다.

연구과제 1: 호텔기업의 시장지향성 지각은 관리자와 종업원간에 차이가 있는가?

최근 신라, 엠베서더, 세라톤 워커힐, 인터컨티넨탈, 조선, 롯데, 프라자 호텔 등의 특급호텔들을 중심으로 고객만족운동을 전개되고 있다(이용기, 유동근, 이대홍, 1997). 이러한 특 1급 호텔들의 시장지향적 노력은 고객의 욕구에 전략적으로 반응하고, 호텔시장 내에서 경쟁우위를 달성하기 위한 것이라고 할 수 있다. 특 1급 호텔은 특 2급, 1급 호텔에 비하여는 규모, 자본력, 시설, 인적자원 등의 측면에서 우위를 점하고 있는데, 만일 특 1급 호텔들의 시장지향적 노력이 성공적이라면 특 2급, 1급 호텔기업에게 전략적 벤치마킹을 하도록 해준다

는 점에서 그 의의가 있을 것이다. 특1급 호텔 중 신라호텔은 이미 많은 호텔들에 의해서 전략적 벤치마킹의 대상이 되고 있다는 것은 이러한 사실을 입증해주는 것이다.

이런 관점에서 호텔기업의 시장지향적인 노력이 호텔등급별로 어떠한가, 이러한 시장지향성과 사업성과의 관계가 호텔등급별로 어떠한 차이를 보이는가를 알아보는 것은 실무적 시사점을 제시해준다는 점에서 의의가 있을 것이다. 물론 전술한 바와 같이 시장지향성과 사업성과의 관계에 있어서 영향을 미치는 선행요인, 매개요인, 조절요인은 많으나 본 연구에서는 연구과제에 포함시키지 않았다. 따라서 특1급 호텔들이 특2급과 1급 호텔에 비하여 시장지향적 노력을 더 많이 하였다면 시장지향성은 특1급이 특2급과 1급 호텔에 비하여 더 높을 것이며, 시장지향성과 사업성과의 관계도 더 강할 것이라고 판단된다. 따라서 다음과 같은 연구과제를 설정한다.

연구과제 2: 호텔기업의 시장지향성은 등급별로 차이가 있는가?

연구과제 3: 호텔등급별로 시장지향성과 사업성과의 관계는 차이가 있는가?

3. 조사설계

3-1. 표본설계

본 연구에서는 앞에서 설정한 연구과제를 분석하기 위하여 고객과 기업의 직원들의 접촉이 비교적 잦은 호텔기업을 연구대상으로 설정하였다.

본 연구대상의 호텔은 한국관광협회에서 발행한 관광사업체명부(Korea Tourist Business Directory) 중에서 '전국 관광숙박업 현황(1997. 3. 31)'을 근거로 하여 서울, 부산, 대구, 인천, 광주, 대전, 제주에 소재하는 특1급, 특2급, 1급 호텔 총 133개 업체를 연구대상으로 선정하였다. 선정된 호텔에는 1998년 2월 20일부터 3월 25일까지 조사요원이 직접 방문하여 해당 부서장 및 최고경영층(팀장 포함)에 대한 설문지 1부, 중급관리자와 하위직 사원을 대상으로 하는 사원용 2부로 구성된 설문 패키지를 배포하였으며, 총 103부의 설문 패키지를 회수하였다. 이를 보완하기 위하여 2차로 30부의 설문패키지를 대전과 제주지역에 소재하는 호텔들에 배부하여, 총 30부의 패키지를 회수하였다. 수집된 총 133부의 설문 패키지 중에서 불성실한 응답으로 인하여 제거된 27부의 패키지를 제외한 총 106부의 패키지를 통계분석용으로 이용하였다.

3-2. 변수의 조작적 정의

3-2-1. 시장지향성

시장지향성을 측정하기 위해서 Kohli, Jaworski, and Kumar (1993)와 Jaworski and Kohli(1993)가 개발하고, 이용기, 유동근, 이학식 (1996) 등이 사용한 문항들 중 내용이 유사하거나 서비스산업(호텔기업)에 타당하지 않은 것으로 생각되는 항목을 제외하고 19 개 항목들을 발췌하여 이용하였다(정보창출: 5 개, 정보전파: 6 개, 대응설계, 4 개, 대응실행, 4 개 항목). 각 문항은 업계 최하수준 혹은 이에 가깝다(1) - 최고수준 혹은 이에 가깝다(7)"와 같이 7 점 척도로 측정하였다. 또한, 이학식, 김영, 이용기(1998)가 사용한 것과 같이 해당산업의 평균점수를 4 점으로 가정하도록 기준점을 제시하였다<부록 참조>.

3-2-2. 사업성과

사업성과는 호텔을 연구대상으로 한 최근의 문헌들(이용기, 유동근, 이대홍, 1997; Walker and Ruekert, 1987; 이용기, 유동근, 이학식 1996)을 검토하고 연구자의 직접경험을 토대로 매출액성장율, 객실점유율, 부대시설 매출, 그리고 식음료부문 매출 등을 고려한 전반적인 경영성과를 해당 부서장들에게만 묻는 단일항목으로 설정하였다. 이는 Jaworski and Kohli(1993)가 전반적인 사업성과를 단일항목에 의해 측정된 것과 유사하다. 질문형식은 "업계 최하수준 혹은 이에 가깝다(1)- 최고수준 혹은 이에 가깝다(7)"와 같이 7 점 척도로 측정하였다. 또한, 해당산업의 평균점수를 4 점으로 가정하도록 하였다.

3-3. 표본의 일반적 특성

본 연구에 응답한 응답기업 및 응답자들의 일반적 특성은 다음과 같다. 먼저, 설문분석에 이용된 호텔 기업은 특 1 급 17 개, 특 2 급 26 개, 1 급 63 개로 총 106 개 호텔로 나타났다. 호텔 관리자 및 사원들은 총 307 명이며, 이중 해당 부서장(팀장 포함)(이하 관리자라 칭함)이 106 명, 중하위관리자 및 종업원(이하 종업원이라 칭함)이 201 명으로 나타났다.

응답자들의 평균 근무경력은 특 1 급 호텔의 관리자가 20.2 년, 종업원이 11.9 년, 특 2 급 호텔의 관리자가 18.8 년, 종업원이 11.4 년, 1 급 호텔의 관리자가 17.9 년, 종업원이 8.79 년으로 본 설문에 응답한 호텔 관리자 및 사원들은 자신들이 근무하는 호텔의 현황을 잘 파악하고 있는 것으로 판단된다.

본 연구의 대상이 된 연구단위들은 연구목적에 맞게 관련된 항목들에 대한 응답을 각 호텔별로 평균하여 각 호텔에 대한 변수 값들로 처리하였다. 전체 106 개의 호텔을 대상으로 하였으므로 분석의 대상이 된 분석 호텔의 수는 106 개이었다.

4. 분석과 결과

4-1. 연구과제 1의 분석

시장지향성에 대한 관리자와 종업원간의 지각 차이를 분석하기 위하여 먼저, 호텔등급별로 시장지향성의 각 개별항목에 대하여 일원분산분석을 이용하여 집단 간 차이를 분석하였다.

분석 결과, <표 1>에서 보는 바와 같이 특 1급 호텔에서는 경쟁자의 가격구조에 대한 반응(Moi3)($p < .01$)과 시장세분화를 근거로 한 신제품/서비스 개발(Mor1)($p < .05$)에서 관리자와 종업원간의 지각차이가 있는 것으로 나타났다. 그리고 특 2급 호텔에서는 고객여론 조사 정도(Mog2) ($p < .05$), 시장세분화를 근거로 한 신제품/서비스 개발(Mor1)($p < .05$), 제품/서비스 개발 노력이 고객욕구와 일치하는 가의 정기적 점검(Mor2)($p < .05$). 또한 1급 호텔에서는 비공식적 수단에 의한 호텔산업 정보 수집 정도(Mog3)($p < .05$), 사업계획이 시장조사보다는 기술발전에 따라 이루어지는 정도(Mor3)($p < .05$) 항목에 대해 관리자와 종업원간의 지각에 있어서 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 1> 관리자와 종업원간의 시장지향성 항목에 대한 지각 차이 결과*

등급	항목	응답자(명)	평균값	표준편차	F-비율	p-값
특 1 급	Moi3**	관리자(17)	5.12	1.05	9.701	.003
		종업원(34)	4.29	.80		
	Mor1	관리자(17)	3.47	1.12	5.951	.018
		종업원(34)	4.26	1.08		
특 2 급	Mog2	관리자(26)	2.88	.77	6.070	.016
		종업원(51)	3.39	.90		
	Mor1	관리자(26)	3.58	1.03	4.782	.032
종업원(51)		4.00	.66			
	Mor2	관리자(26)	3.23	1.37	5.671	.020
		종업원(51)	3.82	.82		
1 급	Mog3	관리자(63)	3.81	1.19	4.177	.042
		종업원(116)	3.45	1.09		
	Mor2	관리자(63)	3.61	.95	5.568	.019
		종업원(116)	3.92	.79		

* 유의적인 차이가 있는 항목만 제시하였음.

** 자세한 내용은 부록 참조

4-2. 연구과제 2의 분석

호텔등급별로 시장지향성에 대한 차이가 있는가를 알아보기 위하여 연구과제 1에서 나타난 바와 같이 관리자와 종업원간 지각에 있어서 유의적인 차이가 있는 항목을 제외하고 시장지향성의 각 하위차원별로 신뢰도분석을 실시하고, 신뢰도분석에서 내적일관성이 검증된 변수들을 각 하위차원별로 단순평균 하여 호텔등급별로 일원분산분석을 실시하였다.

먼저, 신뢰도 분석 결과 시장지향성의 하위차원 중 정보창출은 Mog1, 4, 5의 세 개 항목에 대하여 .7722, 정보전파는 6개 항목에 대하여 .8688, 대응설계는 Moi1, 2, 4의 세 개 항목에 대하여 .8755, 대응실행은 Mor3, 4의 두 개 항목에 대하여 .7465의 신뢰도 값을 보여 국내 마케팅분야 연구의 α 계수 평균값인 .7685에 비하여 대응실행만 제외하고 높은 것으로 나타났다(이학식, 김영, 1997).

그리고 신뢰도 분석 결과 내적 일관성이 검증된 시장지향성의 각 하위차원을 단순평균 하여 호텔등급별로 일원분산분석을 실시한 결과, <표 2>에서와 같이 정보창출, 정보전파, 대응설계, 대응실행 등의 시장지향성 차원에 있어서 특 1 등급 호텔의 평균값이 유의적으로 높은 것을 알 수 있다.

한편 호텔등급별로 시장지향성 각 하위차원에 대하여 집단 간 차이가 있는가를 알아보기 위하여 Sheffe의 사후검증을 실시한 결과, 정보창출, 정보전파, 대응설계, 대응실행 등에 있어서 특 1 급, 특 2 급, 1 급 호텔간에 모두 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 2> 호텔등급별 시장지향성 차이 검증

항목	특 1 급(I) (n=17)	특 2 급(II) (n=26)	1 급(III) (n=63)	F-비율	p-값	사후검증
정보창출	4.01 (.90)	3.90 (.50)	3.43 (.67)	7.249	.001	I - II, III II - III
정보전파	4.31 (.70)	4.02 (.43)	3.54 (.56)	15.695	.000	I - II, III II - III
대응설계	4.41 (.71)	4.22 (.54)	3.85 (.57)	7.704	.001	I - II, III II - III
대응실행	4.20 (.88)	4.08 (.50)	3.60 (.48)	10.926	.000	I - II, III II - III

4-3. 연구과제 3의 분석

시장지향성과 사업성과의 관계가 호텔등급별로 어떠한 차이가 있는가를 알아보기 위하여 회귀분석을 이용하여 호텔등급별로 시장지향성이 사업성과에 미치는 회귀식의 영향력(R²)을 비교분석 하였다.

두 집단의 회귀식의 설명력을 비교하기 위하여 Fisher's z' 전환을 통한 독립된 두 회귀식의 상관계수 값(r)을 비교하는 방법을 이용하였다(Cohen and Cohen, 1983).¹

<표 3> 호텔등급별 시장지향성이 사업성과에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과

구분	r	R ²	beta	F-비율	p-값	z'
특 1 급(n=17)	.851	.724	6.269	39.296	.000	1.2597
특 2 급(n=26)	.692	.478	4.691	22.003	.000	.8517
1 급(n=63)	.005	.000	-.041	.002	.967	.0049

먼저 각 회귀식의 r 값으로부터 z'_{특1급}, z'_{특2급}과 z'_{1급}의 통계치를 계산한 결과 <표 3>에 제시한 바와 같이 특 1 급은 1.2597, 특 2 급은 .8517, 1 급은 .0049 로 나타났다. 이를 통하여 각 호텔간에 회귀식의 설명력이 차이가 있는가를 알아보기 위한 z 값을 계산한 결과 특 1 급과 특 2 급의 경우는 1.207(p>.05, 단측검정), 특 1 급과 1 급의 경우는 14.259(p<.000, 단측검정), 특 2 급과 1 급의 경우는 3.456(p<.001, 단측검정)으로 나타나 특 1 급과 특 2 급 호텔의 경우는 통계적으로 유의적인 차이가 없으나 특 1 급, 특 2 급과 1 급 호텔의 경우는 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다.

5. 결론

본 연구는 서비스산업인 호텔기업을 대상으로 특 1 급, 특 2 급, 1 급 호텔의 시장지향성이 관리자와 종업원들간에 어떻게 지각되고, 호텔등급별로 시장지향성은 차이가 있으며, 호텔등급별로 시장지향성이 사업성과에 미치는 영향력은 차이가 있는가를 알아보고자 이에 관련된 연구과제를 설정하고 실증분석 하였다.

본 연구의 실증분석 결과와 이에 따른 시사점은 다음과 같다.

첫째, 호텔등급별로 관리자와 종업원들간에 시장지향성에 대한 지각 차이가 있는가를 알아본 결과, 특 1 급 호텔에서는 Moi3, Mor1, 특 2 급 호텔에서는 Mog2, Mor1, 1 등급에서는 Mog3, Mor3 등에 있어서 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 따라서 호텔기업은 시장지

¹ Fisher's z' 전환을 하기 위한 통계치는 $z' = 1/2[\ln(1+r) - \ln(1-r)]$ 이며, 두 집단의 상관계수 값인 r 을 비교하기 위한 $z = (z'_{특1급} - z'_{특2급}) / \sqrt{1/(n_{특1급} - 3) + 1/(n_{특2급} - 3)}$ 이다.

향적인 호텔 기업의 노력이 구성원들간의 전사적인 노력으로 이어질 수 있도록 하기 위하여 유의적인 차이를 보이는 시장지향성 항목들에 대한 차이를 줄여야 할 것이다. 이를 위해서는 호텔 기업의 전구성원들에 대하여 기업의 목표를 달성하기 위한 시장지향적 노력과 방향이 어떠한 것이며, 시장지향적인 노력의 결과는 고객만족과 사업성과의 체고라는 점을 전구성원들에게 정기적으로 주지시켜야 할 것이다. 특히 최고경영자들은 외부고객을 위한 시장지향적 노력뿐만 아니라 외부고객에게 서비스를 전달하는 내부고객을 중시하여야 하며, 이를 위해서는 종업원들을 동기부여 시킬 수 있는 프로그램 개발(예; 고객에게 최고의 서비스를 전달하는 종업원에 대한 서비스 보상, 서비스 교육/훈련, 서비스 실패의 예방을 위한 기술 습득 기회의 제공, 사내 서비스 표준 커뮤니케이션 체제 구축 등의 서비스지향성 프로그램 개발)(Lee, Park, and Yoo, 1999)도 있어야 할 것이다.

둘째, 특 1급 호텔의 시장지향성이 특 2급, 1급 호텔의 시장지향성보다 높은 것으로 나타나 특 2급, 1급 호텔은 특 1급 호텔을 전략적 벤치마킹의 대상으로 설정할 필요성이 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 최근 특 1급 호텔등에서 전개되고 있는 고객만족운동의 결과라고 볼 수 있는데, 특 2급, 1급 호텔은 특 1급 호텔에서 전개된 고객지향적 프로그램이 어떠한 것인가를 연구하여 해당 호텔의 상황에 맞게 재프로그램화 하여 시행하는 것이 필요할 것이다. 이를 위해서는 전략적 벤치마킹을 위한 팀이 운영되는 것이 바람직할 것이다.

셋째, 호텔등급별로 시장지향성이 성과에 미치는 영향력(R^2)을 분석한 결과, 특 1급과 특 2급 호텔이 1급 호텔에 비하여 유의적으로 높은 것으로 나타났다. 한편 특 1급과 특 2급 호텔은 통계적으로 유의적인 차이는 없었으나 특 1급 호텔의 시장지향성이 더 높은 것으로 나타났다. 따라서 호텔등급이 높을수록 시장지향적이 강하며, 사업성과도 높은 것을 알 수 있다. 이와 같은 결과는 기존의 연구에서 시장지향성은 기업의 문화와도 같은 것으로 기업으로 하여금 수익에 관한 장기적인 안목을 갖게 해준다는 것을 의미한다. 즉, 기업은 수익성을 시장지향성의 결과이자 기업의 최종목표로서 인식한다는 것이다(Narver and Slater, 1990). 그리고 시장지향성은 기업이 고객의 욕구를 이해하고 그 욕구에 부응하는 제품과 서비스를 고객에게 제공할 수 있게 해 주기 때문에 경쟁우위 개발의 필수적 수단이 될 수 있다는 점에서 그 의의가 있을 것이다(Jaworski and Kohli, 1993).

이상과 같이 본 연구는 지금까지의 호텔을 대상으로 한 시장지향성 연구와는 달리 호텔 등급별, 관리자와 종업원간에 시장지향성의 지각 차이와 성과와의 관계를 연구하였다는 점에서 그 의의가 있다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 점에서 연구의 한계점을 제시하고 미래의 연구방향을 제시하고자 한다.

첫째, 전술한 바와 같이 시장지향성과 사업성과의 관계에 있어서 영향을 미치는 선행요인, 조절요인과 매개요인들의 관계에 대한 연구가 이루어지는 것이 바람직하다. 또한 이러한 시장지향성 관련요인들 간의 관계에 대한 연구가 호텔 등급별로도 이루어져 각 변수들간의 인

과관계 또는 조절정도가 유의적인 차이가 있는 가를 분석하는 것도 바람직할 것이다.

둘째, 시장지향성은 기업문화와 같은 개념으로 인지되고 있는데, Slater and Narver(1995)가 제시한 것처럼 문화로 볼 수 있는 기업가정신, 조직분위기(climate)로 볼 수 있는 조직구조, 조장적 리더십(facilitative leadership), 분권화된 전략적 계획(decentralized strategic planning)과 같은 요인들과의 상호작용에 의해서 고객만족이나 사업성파에 어떠한 영향을 미치는 가를 연구하는 것도 바람직 할 것이다.

셋째, 시장지향성에 대한 최고경영층과 하위관리자 또는 일선종업원들 간의 시장지향성에 대한 지각차이가 연구되어 이러한 지각차이가 매개변수, 결과변수(고객애호도, 사업성과 등)에 어떠한 영향을 미치는 가를 분석하여야 할 것이다.

넷째, 본 연구는 호텔 기업만을 연구대상으로 하였는데, 미래의 연구에서는 레스토랑, 은행, 병원 등과 같은 서비스산업을 대상으로 연구하여 이를 비교분석 하는 것도 바람직할 것이다.

참고문헌

- 권영철(1996), "시장지향성이 성과에 미치는 영향: 수출기업의 경우," *마케팅연구*, 11(1), 35-48.
- 예종석, 윤운락(1996), "시장지향성이 사업성과에 미치는 영향," *마케팅연구*, 11(2), 1-21.
- 유동근, 강성단, 이용기(1998), "서비스기업의 시장지향성과 성과: 벤치마킹, 서비스품질 및 고객만족의 인과적 역할," *마케팅연구*, 13(1)(6월), 1-25.
- 유승훈(1995), "전략경영과 수출성과에 관한 연구," *국제경영연구*, 6, 51 - 84.
- 이용기(1998), "시장지향성의 영향요인과 결과의 인과관계: 국내 전문대학을 중심으로," *경영학연구*, 27(3)(8월), 729-757.
- 이용기, 유동근, 이대홍(1997), "호텔산업에서의 시장지향성과 성과 : 직무만족과 직무몰입의 매개적 역할," *관광학연구*, 21(1)(봄), 49-65.
- 이용기, 유동근, 이학식(1996), "시장지향성: 선행요인, 매개요인, 그리고 성과간의 구조적 관계," *마케팅연구*, 11(2)(12월), 161-181.
- 이학식, 김영(1997), "연구디자인이 Cronbach's α 계수에 미치는 영향," *마케팅연구*, 12(1)(6월), 209-221.
- 이학식, 김영, 이용기(1998), "시장지향성과 성과: 사원만족, 고객만족 및 기업이미지의 매개적 역할," *경영학연구*, 27(1)(2월), 157-184.
- 이학식, 장경란, 이용기(1999), "호텔기업의 시장지향성과 사업성과의 관계성, 그리고 매개변수에 관한 연구," *경영학연구*, 28(1)(2월), 75-102.
- Argyris, Chris(1965), *Organizational and Innovation*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Cohen, Jacob and Patricia Cohen(1983), *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, 2nd ed. LEA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey.
- 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. and Nigel F. Piercy(1999), "A Contingency Approach to Market Orientation: Distinguishing Behaviours, Systems, Structures, Strategies and Performance Characteristics," *Journal of Marketing Management*, 15, 617-646.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57 (July), 52-70.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- _____, _____, and Ajith Kumar (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, 30 (November), 467-77.
- Lee, Yong Ki, Dae Hwan Park, and Dong Keun Yoo (1999), "The Structural Relationships Between Service Orientation, Mediators, and Business Performance in Korean Hotel Firms," *Asia Pacific*

Journal of Tourism Research, 4(1)(Fall), 59-70.

Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35.

Siguaw, Judy A., Gene Brown, and Robert E. Widing, II (1994), "The Influence of the Firm on Sales Force Behavior and Attitude," *Journal of Marketing Research*, 31 (February), 106-116.

Slater, Stanley F. and John C. Narver (1995), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, 59 (July), 63-74.

Spreng, Richard A. and Robert D. Mackoy (1996), "An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction," *Journal of Retailing*, 72 (2), 201-214.

Walker, Orville C., Jr. and Robert W. Ruekert (1987), "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework," *Journal of Marketing*, 51 (July), 15 - 33.

<부록> 시장지향성 측정항목

Mog1. 우리 호텔이 자체적으로 시장조사(in-house market research)를 실시하는 횟수는 _____

Mog2. 우리 호텔이 제품/서비스의 질을 평가하기 위한 고객여론조사를 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 경쟁호텔들의 전술/전략에 관한 내용을 주 관심으로 하는 정도는 _____

Mod2. 우리 호텔이 시장동향을 파악하고 발전 토의를 위한 회의를 개최하는 정도는 _____

Mod3. 우리 호텔이 마케팅 담당자와 타부서 담당자간에 고객의 미래욕구와 선호에 대한 토의를 실시하는 정도는 _____

Mod4. 우리 호텔이 고객정보를 제공하는 정기간행물(예: 보고서, 뉴스레터 등)을 발행하는 정도는 _____

Mod5. 우리 호텔이 주요 고객/시장에 있어서 중요한 사건이 발생하였을 때 전부서가 단기간에 인지하는 정도는 _____

Mod6. 우리 호텔이 각 부서간에 시장개발 등의 정보에 대한 의사소통을 하는 정도는 _____

Mor1. 우리 호텔이 시장세분화를 근거로 하여 신제품/서비스 개발을 하는 정도는 _____

Mor2. 우리 호텔이 제품/서비스 개발노력이 고객욕구와 일치하는가의 여부를 정기적으로 확

인하는 정도는 _____

Mor3. 우리 호텔의 사업계획이 시장조사보다는 기술의 발전(진보)에 따라서 이루어지는 정도는 _____

Mor4. 우리 호텔이 사업환경 변화에 대응하기 위한 계획을 세우기 위하여 부서들간에 정기적인 회의를 개최하는 정도는 _____

Moi1. 우리 호텔이 우리 호텔의 고객을 표적으로 하는 주요 경쟁자들의 집중적 캠페인에 대하여 신속한 대응을 하는 정도는 _____

Moi2. 우리 호텔이 고객의 제품/서비스(패키지 포함) 품질에 대한 불평 불만을 신속하게 처리하는 정도는 _____

Moi3. 우리 호텔이 경쟁자의 가격구조에 있어서 상당한 변화가 발생하였을 때 신속하게 대응하는 정도는 _____

Moi4. 우리 호텔이 제품/서비스(패키지 포함)에 대한 고객들의 수정요구 시 관련 부서들이 일치 단결하여 수정하는 정도는 _____