

## 서비스기업의 시장지향성, 고객만족도, 기업성과에 관한 실증연구

김 용 준\*  
김 진 수\*\*

### 목 차

- I. 문제제기 및 연구목적
- II. 이론적 배경
- III. 연구모형과 연구가설
- IV. 연구방법
- V. 연구결과분석
- VI. 결론

### I. 문제제기 및 연구목적

최근 90년대 들어와서 대기업을 중심으로 기업문화차원에서의 고객만족경영 더 나아가 고객감동경영이 활발히 이루어지고 있다. 이는 소비자들의 욕구가 점점 더 복잡, 다양화되고 시장의 경쟁환경이 치열해진데 기인한 것이다. 1970년대 이후 널리 보급되어 온 마케팅경영의 핵심은 바로 고객을 만족시킴으로써 기업이 이익을 얻어야 한다는 것이다. 그럼에도 불구하고 고객만족이라는 개념이 근래 들어 새삼스럽게 문제가 되고 있는 까닭은 무엇일까? 그것은 고객만족을 통

\* 성균관대학교 경영학부 교수

\*\* 현대전자

\*\*\* 본 연구는 소비자학회 연구비지원으로 이루어짐.

\*\*\*\* 본 연구의 실증자료를 제공해주신 두산음료(주) 한일성 사장님과 황진화 이사님께 감사드림.

한 재구매 및 구전효과와 서비스부문에서의 차별화 및 개선의 여지, 첨단정보, 통신기술을 이용한 고객만족향상 가능성 등을 경영자들이 경쟁우위 창출요소로 인식했기 때문이다.

이러한 고객만족경영의 확산원인은 앞으로 그 중요성이 결코 떨어지지 않을 것이므로 90년대에 고객지향정신의 결과로서의 고객만족경영은 기업경영의 초점이 될 것이다(김용준, 1996).

한편 기업은 고객을 위한 보다 나은 가치를 창조하여 경쟁우위를 창출하려면 그에 걸 맞는 기업문화를 창조, 유지시켜 나가야 한다. 마케팅개념의 실천인 시장지향적 문화가 바로 가장 효과적으로 고객을 위한 가치를 창조시켜 계속적인 성과를 달성하게 해주는 기업문화인 것이다. 그러나 그 동안 중요성에 비해 마케팅 개념과 그 실천인 시장지향적 문화에 관한 명확한 정의, 개념구축, 실증연구가 소홀히 다루어져 온 것이 사실이다. 시장지향성에 대한 개념적 연구 이후 근래 들어 시장지향성과 경영성과에 관한 실증연구들이 관심을 받고 있다. 연구에 의하면 시장지향성의 결과로서 소비자측면에서는 반복구매 및 고객만족, 종업원측면에서는 단결심, 직무만족, 조직몰입 등을 들고 있다. 경영성과측면에서는 기업의 이익향상을 들고 있다(이유재, 1995; 예종석, 윤운락 1995; 전인수, 한재용 1994).

기존의 문헌은 기업의 최종목표는 고객만족을 통한 이익의 창출이라는 전제를 하고 있다. 또한 고객을 최일선에서 접하는 종업원의 만족이 있어야 만족한 고객이 있다고 주장하고 있다. 그러나 기존연구들은 시장지향성과 기업성과의 인과관계상 내부 및 외부고객 만족의 관계와 역할에 대해 다루지 못하고 있다. 본 연구의 목적은 첫째, 마케팅개념의 실천인 시장지향성과 내부고객 만족 및 외부고객 만족, 기업성과의 인과관계를 설정하는 모델을 문헌연구를 통해 개발한다. 둘째로, 국내최초로 POS매출자료를 성과변수로 이용한 실증연구를 통하여 서비스기업인 패스트푸드 레스토랑사업을 대상으로 개발된 모델을 검증하여 본다. 마지막으로, 모델과 실증연구를 토대로 서비스기업의 마케팅 관리적인 시사점을 도출해 봄을 본 연구의 목적으로 하고 있다.

## II. 이론적 배경

### 1. 시장지향성

#### 1.1 시장지향성의 개념

시장지향성의 철학적 기반인 마케팅개념에 대한 정의는 학자마다 조금씩 다르다. 여러 학자들에 의하면 마케팅개념의 3가지 핵심은 고객중심, 조정마케팅

(coordinated marketing), 이익으로 대변된다. 이 요소들은 이상적이기는 하나 실용적인 가치를 지니고 있지 못하고 마케팅개념에 대한 조작적 정의를 내리기 어렵다는 비판에 따라 시장지향성이라는 개념이 나오게 되었다. 시장지향성은 마케팅개념의 실천이며, 시장지향적인 조직은 그 운영이 마케팅개념에 따라 일관되게 이루어지는 조직이다. 그러나 시장지향성 개념의 중요성에 비해 이를 실무적으로 측정할 수 있는 타당한 척도가 개발되지 않았다. 시장지향성의 정의와 개념 및 구성요소를 살펴보자.

### 1.2 시장지향성의 구성요소

Narver & Slater(1990)는 시장지향성의 구성요소를 고객지향성, 경쟁지향성, 기능간 조정으로 정의했다. 1) 고객지향성 (customer orientation) : 계속적으로 고객에게 보다 나은 가치를 제공하기 위해 목표고객을 충분히 이해하는 것을 의미한다. 고객지향적인 기업은 현재뿐만 아니라 시간의 경과와 시장변동에 따라 나타날 수 있는 고객들의 전체적인 가치사슬(value chain)을 이해하는 것이 필요하다. 2) 경쟁지향성 (competitor orientation) : 기업이 현재 및 잠재적 경쟁자의 단기적인 강점과 약점을 파악하고 장기적인 능력과 전략에 대해 이해하는 것을 의미한다. 고객분석과 병행하여 경쟁자가 보유하고 있는 목표시장 고객의 현재 및 미래욕구를 만족시킬 수 있는 총체적인 기술능력을 파악하는 것도 포함된다. 3) 기능간 조정(interfunctional coordination) : 모든 인적 및 물적자원등 기업자원의 조정을 통해 목표고객을 만족시킬 수 있는 가치를 증대시키는 활동을 의미한다. 기능간 조정의 목적은 기업내의 어떠한 기능부서의 활동이라도 고객의 가치사슬상의 가치를 창조할 수 있도록 하는데 있다.

### 1.3 기업문화와 시장지향성

거시적이고 종합적인 문화의 개념을 사회체계를 구성하고 있는 여러 조직중 미시적인 수준인 기업에 적용시킨 것이 바로 기업문화(corporate culture)이다. 기업문화란 기업 내에 구성원들이 함께 나누는 신념과 가치관이 그들의 경제적, 비경제적, 대내외적 활동에 잘 표출되어 나타나고 있는 상태이다(조영호, 1993). 기업문화가 기업경영에서 큰 비중을 차지하는 이유는 기업문화가 조직구성원의 행동과 기업전체에 영향을 주고 기업의 구성원이 어떠한 문화를 가지고 있느냐에 따라서 그 기업의 풍토가 크게 달라지기 때문이다. 3M, Hewlett Packard, IBM, P&G등 시장에서 탁월한 성과를 올리고 있는 우수기업들의 공통적인 특성은 각 기업이 추구하는 고유한 문화가 높은 수준의 생산성을 달성하는데 중요한 역할을 하고 있기 때문이다(Peters & Waterman, 1982). 기업의 문화적 가치는 형성기간이 길고 일단 형성되고 나면 변화시키기가 어려운 특징이 있으므로 강력한 기업문화의 창조는 조직의 구성원이 조직목표와 일치하는 자발적인 행동을 하게 하는 에너지가 된다. 기업이 어떠한 문화를 창조하느냐에 따라 기업의 성과가 달라진다.

김일숙(1995)은 Peters의 기업문화특성과 기업성과와의 상관관계를 국내기업들을 대상으로 실증검증했다. 연구결과 기업문화특성과 기업성과는 정의 상관관계가 있고 고객지향성이 기업의 매출액성장률과 매출액대비 경상이익률에 영향을 준다고 밝히고 있다. 기업이 고객을 위하여 보다 나은 가치를 창조하고 경쟁우위를 획득하려면 그에 맞는 고객지향문화를 창조, 유지시켜 나가야 한다. 고객지향적 기업문화는 바로 가장 효과적으로 그 목표를 달성케하여 성과를 항상 시킬 수 있게 이끌어 주는 원동력이 된다고 주장하고 있다.

#### 1.4 시장지향성과 경영성과

Kohli & Jaworski(1990)의 연구 이전까지 시장지향성의 결과에 대한 연구가 거의 없었다. 이는 대부분의 연구들이 시장지향성의 구체적인 결과보다는 개념적인 측면에 관한 연구에 초점을 두어 왔기 때문이다. 시장지향성의 결과로 기존문헌에서 제시된 것은 첫째, 고객만족을 통한 잠재고객에 대한 구전효과와 만족한 고객의 재구매 창출효과(Kotler, 1991) 둘째, 종업원 측면에서의 조직몰입과 직무만족, 단결심향상 셋째, 조직의 일관성을 통한 경영성과향상 등이다.

시장지향성과 성과에 관한 기존연구들을 살펴보자. 기존의 연구들은 대부분 시장지향성과 성과와의 단일관계에 대해서만 다루었고 외부고객 만족이나 내부 고객 만족과의 관계에 대해서는 다루고 있지 않다. 성과자료는 경영자나 관리자들의 판단에 따른 주관적성과를 사용하여 이루어졌다. Kohli & Jaworski(1990)의 시장지향성과 관련변수들에 대한 기술적 연구이후 실증연구들이 이루어졌다. Kohli & Jaworski(1993)는 자신들의 연구를 바탕으로 시장지향성과 관련개념들에 대한 실증연구를 실시하였다. 성과지표는 객관적 성과인 시장점유율과 주관적 성과인 경영자판단을 통한 경영성과평가를 사용했다. 결과는 시장지향성과 시장점유율은 유의하지 않은 관계로 나타났고 주관적 성과와는 유의한 관계로 나타났다. Narver 와 Slater(1990, 93)는 시장지향성의 구성요소를 고객지향성, 경쟁지향성, 기능간 조정으로 정의했다. 주관적 성과인 경영자판단을 통한 경쟁자대비 성과평가를 사용하여 검증한 결과 시장지향성과 성과간에 정의 관계가 있다고 했다. Deshpande, Farley, & Webster(1993)는 기업문화를 시장(market) 문화, 임시(adhocracy)문화, 족벌(clan)문화, 위계(hierarchy)문화등 4가지로 나누어 성과와의 관계를 일본기업을 대상으로 검증했다. 결과는 경쟁과 목표를 강조하는 시장문화가 가장 성과가 우월한 것으로 나타났다.

국내연구로는 전인수, 한재용(1994)이 백화점을 대상으로 시장지향성과 주관적성과와의 관계에 관한 연구가 있다. 결과는 시장지향성이 성과와 정의 관계가 있고 구성요소중에서는 경쟁지향성이 성과와 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 예종석, 윤운락(1995)은 제조업체들을 대상으로한 연구에서 시장지향성이 주관적성과인 고객만족도, 서비스, 기업이미지, 품질 등의 비재무적 성과와 정의 관계가 있다고 했다. 박대현(1995)은 생명보험사의 보험설계사들을 대상으로 판

매원의 적급, 계약고, 고객유지율 등을 성과로 이용하여 판매원의 고객지향성과 성과에 관한 연구를 했다. 결과는 판매원의 고객지향성이 높고 고객과의 관계가 좋을 때, 미래거래에 대한 기대감이 높을 때, 판매원의 전문성이 높을 때 성과가 높다고 나타났다.

## 2. 내부고객 만족

일반적으로 고객이라고 하면 소비자를 연상시킨다. 그러나 고객만족개념에 비추어 볼 때 고객은 크게 내부고객과 외부고객으로 나누어진다. 내부고객은 바로 기업 내에서 자신의 다음공정에 있는 사람이다. 따라서 기업내의 모든 사람은 서로 고객이다(Christopher, Payne and Ballantyne, 1991). ‘내 다음 공정이 고객이다’라는 얘기는 그만큼 다음공정 다음단계에 있는 사람에게 만족을 주어야 한다는 의미이다. 이처럼 고객의 개념을 확대하다 보면 종업원 만족이 소비자만족에 절대적인 영향을 끼친다(김영한, 1992). 종업원만족이 없는 기업은 고객만족도 생각할 수 없다. 서비스기업의 경우 생산과 소비를 분리할 수 없다는 서비스상품의 본질적인 속성때문에 서비스를 생산하여 직접 제공하는 종업원과 동시에 이를 받아 소비하는 고객과의 직접 접촉이 일어난다. 이와 같은 특성을 가지는 서비스기업에서는 고객과 종업원의 직접 접촉이 필수적이며 종업원을 내부고객으로 인식하고 이들을 만족시켜야 한다.(이철, 1995). 기업이 종업원의 만족을 유도하여 고객만족을 끌어내려면 고객과 접촉하게 되는 종업원들에게 고객만족을 위한 효과적인 교육훈련과 동기부여를 제공해야 한다. 모든 지원서비스를 제공하는 사람들을 하나의 팀으로 일하게 하는 내부마케팅(internal marketing)이 외부마케팅에 앞서 이루어져야 한다. 이와 같은 내부고객의 중요성에도 불구하고 지금까지 마케팅분야에서 기업내부에 존재하는 종업원의 역할이나 기능에 대한 연구는 거의 진행되지 않았다. 단지 인사 및 조직분야에서 종업원을 기업내부의 자원으로 인식하여 경영활동을 효율적으로 수행하기 위한 수단으로서 초점을 둔 소수의 연구가 진행되어 왔다(권혁종, 1994). 그러나 경쟁이 심화되고 소비자뿐만 아니라 시장을 둘러싼 환경요인이 변화함에 따라 기업내부의 종업원은 단순한 기업유지나 경영활동의 실행주체 이상의 기능을 갖게 되었다. 마케팅에서는 이러한 기능이 점차 연구의 초점으로 부각하게 되었다.

권혁종(1994)은 광고회사의 종업원들을 대상으로 기업이 제공하는 보상요인과 보상요인에 대한 각 세분집단 구성원들의 욕구에 부합하는 서로 다른 보상패키지를 구성하여 차별적으로 제공함으로써 종업원의 효용이 높아진다는 연구결과를 제시했다. 연구에서 종업원의 효용극대화가 종업원만족으로 이어지고 이는 다시 종업원의 고객지향적 사고확립을 가져오게 하여 고객만족을 통한 기업성과 향상에 영향을 미친다고 주장하고 있다.

### 3. 외부고객 만족

고객만족의 효과는 기업의 지속적인 성장과 수익성에 매우 중요하다. 기업의 매출이 신규고객과, 기존고객의 반복구매에서 일어나기 때문이다. 만족한 고객은 반복구매를 하며 고정고객이 되고 만족한 고객이 전하는 구전효과는 신규 고객을 만든다(Kotler, 1991). 만족한 고객은 제품이나 서비스에 대한 좋은 경험을 평균 3명의 타인에게 이야기하는 반면 불만족한 고객은 평균 11명에게 이야기한다(이유재, 1995). 신규고객을 만드는 일은 기존의 고객을 유지하는 것보다 약 3배가량 더 많은 비용이 듈다. 그러므로 신규고객의 창출보다는 기존고객의 유지가 기업의 성과향상에 보다 중요하다. 고객이 기업과의 거래에 만족하여 고정고객이 되어 반복구매를 하고, 구전을 통하여 호감을 전이시켜 신규고객의 구매가 이루어지면 기업의 성과가 향상된다(유필화, 1993).

고객만족의 효과에 대한 기존연구는 대부분 개별소비자를 분석단위로 하여 개인적인 차원에서 다루었다. Fornell(1992)은 이를 확장하여 스웨덴의 전국적인 산업별, 기업별 고객만족지수(Swedish Customer Satisfaction Barometer)를 이용하여 산업간의 고객만족정도를 측정했다. 이질적인 수요에 동질적인 공급을 제공하는 철도, 전화, 경찰, 방송국 같은 공공산업에서는 고객만족이 낮고, 수요와 공급이 서로 이질적이거나 서로 동질적인 기초식품, 낙농제품, 자동차산업등의 경우 고객만족이 커진다고 했다. Anderson, Fornell, & Lehmann(1994)은 고객만족의 효과에 대한 이론적 근거를 바탕으로 스웨덴의 전국적인 고객만족지수(SCSB)를 이용하여 고객만족과 성과와의 관계에 대한 연구결과를 제시했다. 고객만족이란 특정구매상황에서의 사후적 선택평가판단으로 보는 거래상황적견해와 시간경과에 따른 제품이나 서비스에 대한 구매활동과 사용경험에 대한 전반적인 평가로 보는 누적 효과적 견해가 있다. 이 연구에서 고객만족의 누적 효과적 견해가 기업의 과거, 현재 및 미래의 성과를 파악할 수 있는 중요한 지표라고 하였다. 연구결과는 기업이 소비자들에게 품질에 대해 과다하게 기대를 증가시키면 단기적으로는 성과가 향상되나 장기적으로는 고객의 불만족을 야기시켜 그 효과는 지속적이지 못하다고 한다. 고객만족은 기업의 투자수익률(ROI)에 영향을 미치는데, 그 효과는 즉각적으로 발생하지 않고 장기적으로 발생한다고 밝히고 있다.

고객만족지수의 측정방법은 표적집단면접을 통해 고객만족의 속성을 먼저 추출한다. 그런 후 7점 또는 10점척도상에서 표본응답자를 대상으로 만족도 측정을 하고 각 속성의 중요도에 대한 응답자의 평가를 이 측정치에 가중하여 평균을 구해 100점 만점의 고객만족지수를 산출한다. 각 속성별 평점도 100점 만점으로 환산되어 상호비교하고 가중치에 대비하여 상대적으로 점수가 낮은 속성이 앞으로의 고객만족지수를 향상시키기 위한 중점적인 측면으로 관리된다. 때로는 전반적인 만족도를 한 항목으로 측정한 체감만족도가 사용되기도 한다. 연

구자에 따라서는 이 체감만족도가 좀 더 유용한 지표라고 하는 주장도 있다(박상준, 1995). 이에 대해서는 아직 실증연구가 이루어지지 않고 있다.

### III. 연구모형과 연구가설

#### 1. 연구모형의 설계

본 연구는 시장지향적 기업문화가 기업의 외부 및 내부고객 만족을 통하여 기업성과에 어떻게 영향을 미치는지를 서비스기업인 패스트푸드 레스토랑사업을 대상으로 파악하려 한다. 기업의 시장지향성이 커지면 그 결과로 외부고객 및 내부고객의 만족이 증가하고 기업성과가 향상된다. 이론적 고찰에 의하면 내부고객 만족이 외부고객 만족에 영향을 주고 외부고객 만족은 기업성과향상의 직접적 원인이 되고 있다. 이러한 점들을 고려하여 각 구성개념간의 관계를 하나의 개념적 모형으로 설계해 본다<그림 1>.

각 구성개념간의 관계를 종합적인 수식으로 나타내 보면 다음과 같다.

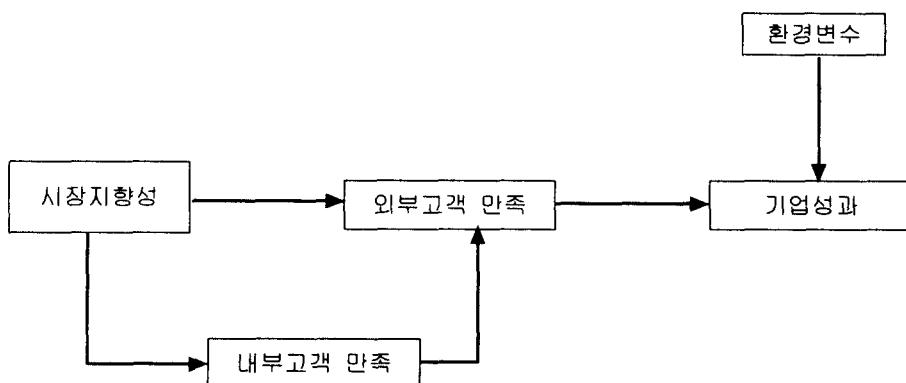
$$\text{기업성과} = f_1(\text{외부고객 만족}, \text{환경변수}, \varepsilon_1)$$

$$\text{외부고객 만족} = f_2(\text{시장지향성}, \text{내부고객 만족}, \varepsilon_2)$$

$$\text{내부고객 만족} = f_3(\text{시장지향성}, \varepsilon_3)$$

$f_i$  : 함수의 형태,  $\varepsilon_i$  : 오차

<그림 1> 연구의 모형



## 2. 연구가설

시장지향성이란 고객을 위한 보다 나은 가치를 가장 효과적으로 창조하여 기업의 성과를 항상시켜 주는 기업문화의 중요한 지표이다. 시장지향성의 개념은 고객의 현재 및 미래의 선호와 욕구파악뿐만 아니라, 고객의 선호와 욕구에 영향을 주는 경쟁자 및 법률규정등 외부적인 요소까지 고려하여 고객의 가치창조를 위하여 기업의 모든 인적, 물적 자원을 조화롭게 이용하는 것을 포함한다. 시장지향성이란 개념의 중심에는 항상 고객이 있다. 시장지향성이란 개념자체에 고객을 지향하는 정신이 담겨져 있으므로 조직이 시장지향성을 가지게 되면 고객의 관점에서 고객의 욕구를 이해하게 되고 고객만족이 당연히 수반된다.

Kohli & Jaworski(1990)에 의하면 시장지향성은 종업원에게 심리적이고 사회적인 편익을 제공해 준다. 시장지향성은 종업원들에게 고객을 위한 조직 속에서 일한다는 자부심 및 소속감을 갖게 해준다. 종업원들은 자신들이 타인과 사회를 위해 봉사하는 가치 있는 일을 하고 있다는 생각으로 조직에 더욱 몰입하고 직무만족이 커진다. 시장지향성이 외부고객 및 내부고객 만족에 미치는 영향을 고려하여 다음과 같은 가설을 제시한다.

**가설 1 :** 시장지향성이 클수록 외부고객 만족이 클 것이다.

**가설 2 :** 시장지향성이 클수록 내부고객 만족이 클 것이다.

고객만족을 위해서는 제품의 질, 가격등 외부마케팅을 고객지향적으로 하는 것도 중요하지만 외부고객과 직접 접촉하는 종업원을 만족시켜 이들이 고객과 가지는 상호관계의 질을 높이는 것이 무엇보다 중요하다(이철, 1995). 조직에 만족하지 않은 종업원이 고객과 접촉하였을 때 만족한 서비스를 제공하여 고객과의 관계를 항상시킬 리가 없기 때문이다. 특히 서비스기업의 경우 생산과 소비를 분리할 수 없다는 서비스상품의 본질적인 속성 때문에 서비스를 생산하여 직접 제공하는 종업원과 동시에 이를 받아 소비하는 고객과의 직접적인 접촉이 일어난다. 따라서 종업원만족을 통하여 고객과의 상호관계의 질을 높이는 것이 외부고객 만족에 중대한 영향을 미친다. 고객만족을 위해서는 우선 종업원만족, 고객과 최일선에서 접하여 서비스를 제공하는 현장종업원의 만족이 선결되어야 한다. 고객만족을 항상시키려면 종업원 만족이 우선해서 이루어져야 한다.

**가설 3 :** 내부고객 만족이 클수록 외부고객 만족이 클 것이다.

기업의 매출은 크게 신규고객과 기존고객으로부터 파생된다. 신규고객을 창출하려면 기존고객을 유지하는 것보다 비용이 많이 소요되므로 고객유지가 고객

창출보다 더욱 중요시 여겨진다. Kotler(1991)에 의하면 만족한 고객의 효과로 반복구매, 구전효과, 경쟁사의 제품과 광고에 주의를 덜 기울이게 되고 같은 회사의 다른 제품을 사게 되어 결국 기업의 성과가 향상된다. 고객이 만족을 하면 충성도가 높아지고, 가격민감도가 낮아지며 미래거래비용과 실패비용이 감소되고 신규고객의 유치비용감소, 기업의 평판이 높아져 결국 성과가 향상된다 (Fornell, 1992). 고객이 만족을 하여 충성스런 고객이 되면 장래의 수익흐름이 지속적이게 되므로 기업의 수익성이 높아진다. 고객만족의 여러 효과들을 고려하여 고객만족과 성과와의 가설을 제시한다.

**가설 4 :** 외부고객 만족이 클수록 기업성과가 클 것이다.

## IV. 연구 방법

### 1. 조사대상선정 및 자료의 수집

본 연구는 시장지향성, 외부, 내부고객 만족, 기업성과와의 관계를 실증검증하기 위해 A페스트푸드사의 점포들 중 서울에 위치한 10개 점포를 선정하여 점포들을 직접 방문하여 설문조사를 실시함으로써 점포수준을 분석단위로 하고 있다. A사는 국내 유수의 업체로써 매출액 기준 상위 4대 패스트푸드사중의 하나이다. 국내 패스트푸드시장의 현황을 보면 시장이 매년 약 25% 고성장 추세로 나아가고 있는 상태이다. 95년 약 4500억원의 시장규모에서 96년도에는 그 규모가 약 6000억원에 이를 것으로 전망되고 있다. 현재 국내 패스트푸드시장은 약 15개의 치킨브랜드, 약 14개의 햄버거브랜드 및 약 16개의 피자브랜드외에 신규 브랜드의 출점 및 기존브랜드의 점포확장정책 속에서 경쟁이 매우 치열한 상태에 있으며 Lotteria, KFC, Pizza Hut, McDonald등의 주요 4개 브랜드가 전체시장의 80-85%를 점유하여 시장을 주도하고 있다. 패스트푸드업이 서비스업계에서 중요한 비중을 차지하고 있는 이유는 프랜차이징 시스템이라는 데 있다. 서비스산업이 가지고 있는 문제점(무형성, 불연속성, 노동집약적 성격, 품질관리의 곤란함, 마케팅근시안)을 패스트푸드업이 프랜차이징 시스템으로 복수점포전략, 표준화, 훈련 프로그래밍, 중앙집중등의 방안으로 비교적 잘 해결해 줄 수 있다는 점 때문인 것이다(이유재, 1994).

시장지향성은 각 점포의 점장, 부점장, 직원들에게 점포당 3명씩 30명을 대상으로 측정하였으며, 내부고객 만족은 점포에서 직접고객들에게 서비스를 제공하는 고객접점직원들에게 점포당 3명씩 30명을 대상으로 측정하였다. 외부고객 만족은 점포를 방문하는 소비자들에게 점포당 10명씩 100명을 대상으로 측정하

였다. 최종적으로 부실응답설문을 제외한 시장지향성측정 27부, 내부고객 만족측정 24부, 외부고객 만족측정 80부가 본 연구에 사용되었다.

## 2. 변수의 정의와 측정

### 2.1 시장지향성변수

Narver & Slater(1990)는 시장지향성을 '목표고객의 보다 나은 가치창조를 위해 그들을 충분히 이해하고, 현재 및 잠재적 경쟁자의 장, 단기적 강점과 약점을 파악하며, 고객의 가치창조를 위해 기업의 자원을 조화롭게 이용하는 것'이라고 정의했다. 본 연구에서는 Narver & Slater(1990)가 제시한 시장지향성의 정의를 이용해 조작적 정의를 내렸으며 이들이 개발한 시장지향성의 척도를 이용하였다.

고객지향성은 계속적으로 고객에게 보다 나은 가치를 제공하기 위해 목표고객을 충분히 이해하는 것으로 정의한다. 측정은 고객이해, 고객을 위한 가치창조, 고객만족고려, 고객서비스수준, 고객만족측정정도, 고객봉사등의 6문항으로 측정했다. 경쟁지향성은 기업이 현재 및 잠재적 경쟁자의 단기적인 강점과 약점을 파악하고 장기적인 능력과 전략에 대해 이해하는 것으로 정의 한다. 측정은 경쟁자이해, 경쟁우위를 위한 기회포착, 경쟁행위에 신속하게 대응, 경쟁자들의 전략에 대한 논의등의 4문항으로 측정했다. 기능간 조정은 모든 인적 및 물적자원등 기업자원의 조정을 통해 목표고객을 만족시킬 수 있는 가치를 증대시키는 활동으로 정의한다. 측정은 직원들간의 유대관계, 직원들을 고객이라고 인지하는 정도, 중요정보의 공유, 직원들의 고객가치 기여, 전략을 위한 직원융합등 5문항으로 측정했다. 요약하여 시장지향성변수의 측정은 고객지향성 6문항, 경쟁지향성 4문항, 기능간 조정 5문항등 총 15문항으로 리커트 7점척도를 사용하여(1: 전혀 그렇지 않다, 7: 전적으로 그렇다)측정하였고 이 15문항을 산술평균하여 시장지향성의 점수로 사용하였다.

### 2.2 내부고객 만족변수

본 연구에서는 점포에서 고객을 직접 접하여 서비스를 제공하는 종업원들을 내부고객으로 정의하고 이들에 대한 직무만족도를 측정하였다. 내부고객 만족변수의 측정은 먼저 종업원 현장면접과 기존문헌(이유재, 1994)을 토대로 속성항목을 작성하였다. 기존문헌 및 현장면접결과 속성항목은 크게 일, 직장, 조직인사, 근로조건에 대한 만족정도등으로 나타났다. 구체적으로는 근무환경, 출퇴근시간, 임금수준, 동료유대관계, 근무복장, 손님들의 직원에 대한 태도, 직장분위기, 상사유대관계, 작업분담공정성, 상사업무처리방식, 근무강도등에 대해 중요도와 만족도를 측정했다.

각 속성항목에 대한 중요도 측정 11문항, 각 속성항목별 만족도 측정 11문항을 리커트 7점척도로 측정하였다(1: 전혀 중요하지 않다, 7: 매우 중요하다; 1: 매우 불만족 한다, 7: 매우 만족 한다). 각 속성항목별로 중요도가중치를 구하여 만족도에 곱한 값의 산술평균을 내부고객 만족점수로 사용하였다.

### 2.3 외부고객 만족변수

점포를 방문하는 일반소비자를 외부고객으로 정의하고 이들의 점포에 대한 만족도를 측정하였다. 외부고객 만족변수의 측정은 소비자 현장면접과 전문가 판단을 통해 속성항목을 작성하였다. 구체적으로는 음식의 맛, 가격, 주문시간, 양, 점포위치, 분위기, 영양가, 메뉴다양성, 점포청결도, 종업원태도, 점포시설등에 대해 중요도와 만족도를 측정하였다.

각 속성항목에 대한 중요도 측정 11문항, 각 속성항목별 만족도 측정 11문항을 리커트 7점척도로 측정하였다(1: 전혀 중요하지 않다, 7: 매우 중요하다; 1: 매우 불만족 한다, 7: 매우 만족 한다). 각 속성항목별로 중요도가중치를 구하여 만족도에 곱한 값의 산술평균을 외부고객 만족점수로 사용하였다.

### 2.4 기업성과변수

기존의 시장지향성과 관련된 연구에서 성과지표를 보면 거의 모든 연구들이 자기기업의 전반적인 사업성과, 사업분야에서의 경쟁자대비 성과, 투자수익률(ROI), 이익, 규모, 성장을 등을 중간관리자나 임원들의 주관적인 평가를 통한 판단적 성과를 사용한데 비하여(Kohli & Jaworski 1990, 1993; Narver & Slater 1990, 1994; Deshpande, Farley & Webster 1993; 전인수 한재용 1994; 예종석 윤운락 1995) 본 연구는 실제시장성과인 객관적 성과지표를 사용하였다.

성과자료로는 POS데이터를 이용해 조사기간동안 각 점포의 총매출액을 해당점포의 평수(점포면적)로 나눈 평당생산성개념을 사용하였다. 그 이유는 첫째, 총매출액이 대표적으로 점포의 성과를 대변하는 것으로 판단되었고, 실제 점포 관리차원에서도 총매출액을 중심으로 성과관리를 하는 것으로 나타났기 때문이다. 둘째, 같은 회사 내에서 종업원생산성은 비슷하리라고 예상되었기 때문이다. 사실 상권에 따라 매출액차이가 있을 수 있으므로 총매출액을 부동산가격으로 나눈 값이 성과자료로써 적합하다고 판단되나 부동산가격의 혼돈 때문에 정확한 자료를 구할 수 없었다. 종속변수를 POS데이터를 사용하여 측정한 것은 국내연구에서는 처음 시도한 것이며, POS데이터를 사용한 국내기존연구로는 김용준, 강진석(1995)의 편의점의 진열효과에 관한 유사실험연구가 있다.

### 2.5 환경변수

기존의 시장지향성과 관련된 연구들을 보면 시장지향성과 기업성과사이의 환경변수로 고객의 욕구변화와 목표고객의 구성원변화등의 시장변동성, 제품이

나 서비스제공에 관련된 기술의 변동성, 시장의 경쟁정도, 일반적인 경기상황등이 있다(Kohli & Jaworski 1993, Narver & Slater 1994). 본 연구에서는 환경변수로 점포위치를 선정했다. 그 이유는 본 연구의 대상이 서비스기업의 대표적이라 할 수 있는 패스트푸드점포이므로 소매업의 특성상 점포위치가 성과에 가장 큰 영향을 미치리라고 예상되기 때문이다. 기업관계자 면접을 통하여 점포가 속한 상권을 상업지역과 주거지역으로 나누고 상업지역상권을 1, 주거지역상권을 0으로 하여 더미변수로 처리하였다. 또 외부고객 만족과 점포위치와 상호작용이 있는지를 알아보기 위하여 상호작용효과도 고려하였다.

## V. 연구결과분석

### 1. 신뢰성검증

시장지향성, 내부고객 만족, 외부고객 만족 측정에 대한 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용한 내적일관도 신뢰성(internal consistency reliability)을 사용하였다. <표 1>에 나타난 결과를 보면 각 개념들을 측정하기 위한 항목들 간의  $\alpha$  계수가 0.6이상으로 나타났는데, 일반적으로  $\alpha$  계수가 0.6 이상이 되면 비교적 신뢰도가 높다고 본다고 한다. 따라서 각 개념들에 대한 측정은 신뢰성이 있다고 할 수 있다.

<표 1> 신뢰성 검증

| 변 수      | 측정항목수 | $\alpha$ 계수 |
|----------|-------|-------------|
| 시장지향성    | 15    | 0.8429      |
| 내부고객 중요도 | 11    | 0.7096      |
| 내부고객 만족도 | 11    | 0.7714      |
| 외부고객 중요도 | 11    | 0.6316      |
| 외부고객 만족도 | 11    | 0.7094      |

### 2. 가설의 검증

본 연구의 모형에서처럼 모형이 연립방정식으로 구성되어 있고 독립변수가 종속변수의 역할을 동시에 담당하고 있는 경우 독립변수와 오차항이 서로 독립적이란 가정은 하기 힘들어 일반회귀식을 사용하기가 곤란해진다. 따라서 모형에 포함된 방정식들을 동시에 모두 함께 추정하는 방법인 3단계 최소자승법

(3Stage GLS)을 사용하였다(Anderson, Fornell & Lehmann, 1994). 3단계 최소 자승법을 이용하여 연구모형을 분석한 결과를 표로 나타내 보면 다음과 같다<표 2>. 자세한 분석결과에 대해서는 각 가설의 검증부분에서 다루기로 한다.

&lt;표 2&gt; 연구모형의 전체분석결과

| System Weighted R-Square : 0.6124 |   |
|-----------------------------------|---|
| 기업성과                              | = 0.0 + 30855*외부고객만족 + 538279위치변수<br>- 115842상호작용효과 |
| 내부고객만족                            | = 3.3366 + 0.2106시장지향성                              |
| 외부고객만족                            | = 4.8586** + 0.0935시장지향성 - 0.1879*내부고객만족            |
| *                                 | a = 0.05, ** a = 0.01                               |

## 2.1 시장지향성과 외부고객 만족가설

시장지향성과 외부고객 만족과의 관계를 분석하기 위해 시장지향성을 독립 변수로 설정하고 외부고객 만족을 종속변수로 설정하였다.

&lt;표 3&gt; 시장지향성과 외부고객 만족 분석결과

| 회귀계수   | Standard Error | T for HO Parameter=0 | Prob >  T |
|--------|----------------|----------------------|-----------|
| 0.0935 | 0.1164         | 0.803                | 0.4486    |

분석결과는 통계적으로 유의적이지 않다. 회귀계수의 방향으로만 볼 때는 회귀계수가 양(+)의 값을 가지고 있어 유의하지는 않지만 시장지향성이 정의 방향으로 외부고객 만족에 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 결과는 본 실증연구의 대상인 서비스기업이 고객중심의 시장지향적 문화도입의 중요성을 최근 들어 깨달아 도입이 얼마 되지 않았고 그 실천도 아직 초기단계이므로 시장지향성이 소비자의 만족에 미치는 효과가 확실하게 나타나지 않은 것으로 생각된다. 가설 1은 지지되지 않았다.

## 2.2 시장지향성과 내부고객 만족 가설

시장지향성과 내부고객 만족과의 관계를 분석하기 위해 시장지향성을 독립변수로 설정하고 내부고객 만족을 종속변수로 설정하였다.

&lt;표 4&gt; 시장지향성과 내부고객 만족 분석결과

| 회귀계수   | Standard Error | T for HO<br>Parameter=0 | Prob >  T |
|--------|----------------|-------------------------|-----------|
| 0.2106 | 0.5134         | 0.410                   | 0.6924    |

분석결과는 통계적으로 유의적이지 않다. 회귀계수의 방향으로만 볼 때는 외부고객 만족 분석결과와 마찬가지로 회귀계수가 양(+)의 값을 가지고 있어 시장지향성이 정의방향으로 내부고객 만족에 영향을 미친다고 해석할 수 있다. 이러한 결과가 시사하는 바는 시장지향성과 외부고객 만족 분석결과와 마찬가지로 시장지향성의 효과가 내부고객 만족에 아직 뚜렷하게 나타나지 않고 있다고 보여진다. 우리나라의 경우 패스트푸드 레스토랑업계가 고객에 대해 관심을 갖기 시작한 게 불과 몇 년 되지 않았다. 특히 아직 기업내부의 종업원들에 대해서는 전략적인 자산가치로의 인식이 덜 되어졌다고 보여진다. 그러나 많은 기업들이 치열한 경쟁상황으로 인해 고객에게 제공하는 기술적인 수단만으로는 경쟁우위를 가질 수 없다는 인식이 높아져 종업원의 중요성을 주체로한 경영혁신 운동을 유행처럼 벌리고 있으므로 시간이 지나면 종업원만족의 효과가 나타나리라고 생각된다. 가설 2는 거짓되지 않았다.

### 2.3 내부고객 만족과 외부고객 만족가설

내부고객 만족이 외부고객 만족에 어떻게 영향을 미치는지 알아보기 위하여 내부고객 만족을 독립변수로 외부고객 만족을 종속변수로 설정하였다.

&lt;표 5&gt; 내부고객 만족과 외부고객 만족 분석결과

| 회귀계수    | Standard Error | T for HO<br>Parameter=0 | Prob >  T |
|---------|----------------|-------------------------|-----------|
| -0.1879 | 0.0773         | -2.432                  | 0.0453    |

분석결과는 예상한 것과 다르게 회귀계수가 음(-)의 방향으로 5% 유의수준에서 유의하게 나타났다. 이는 흥미로운 결과로써 기업내부의 종업원들이 만족하면 고객에게 보다 질 좋은 서비스를 하여 소비자만족이 증가되리라고 예상을 했는데, 가설 3과는 반대로 결과가 나왔다. 이 결과는 두가지 측면에서 해석을 요구한다.

첫째는, 본 실증연구는 종단적인(longitudinal) 인과관계 연구가 아니라, 한 시점에서의 횡단적인(cross-sectional) 실증연구인 점을 고려해야 한다. 즉 본 연

구의 대상인 서비스기업이 외부고객 만족을 증가시키기 위하여 단기적으로 종업원의 만족을 외면한 채 종업원의 서비스노력만을 강조하는 관리방식의 결과에 기인할 수 있다. 단기적으로는 서비스관리자들이 외부고객 만족을 증가시키기 위하여 내부종업원의 동기유발이나 조직몰입보다는 종업원의 시간과 노력을 과하게 요구함으로써 외부고객 만족과 내부고객 만족의 관계가 부의 관계를 나타내고 있다고 할 수 있다. 둘째로는 우리나라 서비스기업의 일반적인 특성이라 해석할 수 있겠다. 서비스기업은 인적자원을 활용하여 고객의 가치를 창조하는 곳이다. 96년도 한국의 서비스문화정도를 고려해 볼 때 종업원의 고객지향성 취약, 청결하고 친절한 서비스 창달노력의 부족은 기업의 경영자로 하여금 내부고객의 불만족을 감수하더라도 외부고객 만족을 증가시키려는 일반적인 서비스기업의 경영관리방식의 결과에 기인할 수 있겠다. 이와 관련된 추가분석에서도 종업원들의 출퇴근시간, 임금수준, 근무강도, 손님태도와 근무환경등에서 중요도에 비해 내부고객 만족도가 상당히 낮게 나타나는 것으로 분석되었다. 앞으로 미래 연구에서는 본 연구의 변수들을 장기적으로 측정하여 동태적인 인과관계를 검증하여 본다면 내부고객 만족이 외부고객 만족을 증가시키는 결과를 기대해 볼 수도 있겠다.

#### 2.4 외부고객 만족과 기업성과 가설

외부고객 만족이 기업성과에 미치는 영향을 검증하기 위해 외부고객 만족을 독립변수로 기업성과를 종속변수로 설정하였다. 또 본 연구의 대상인 패스트푸드 점포가 소매업에 속하므로 소매업의 특성상 점포위치(location)변수가 성과에 영향을 미치는지를 알아보기 위하여 본 연구의 대상점포들이 속한 상권을 상업 지역상권과 주거지역상권으로 구분하여 더미변수로 처리하여 모형에 포함시켰고 외부고객 만족변수와 점포위치변수의 상호작용효과변수도 모형에 포함시켰다.

<표 6> 외부고객 만족과 기업성과 분석결과

| 변 수     | 회귀계수    | Standard Error | T for HO Parameter=0 | Prob >  T |
|---------|---------|----------------|----------------------|-----------|
| 외부고객 만족 | 30855   | 10067          | 3.065                | 0.0182    |
| 위치      | 538279  | 1040968        | 0.517                | 0.6210    |
| 상호작용효과  | -115842 | 232193         | -0.499               | 0.6331    |

분석결과는 가설4가 유의수준 5%에서 통계적으로 유의하게 나타났다. 고객 만족이 기업성과에 정의방향으로 영향을 미치고 있다. 즉 고객이 만족을 하면 기업성과가 증가된다고 해석할 수 있다. 이는 Anderson, Fornell, & Lehmann(1994)

의 연구결과와 일치하는 것이다. 기업이 제품이나 서비스의 품질을 향상시키면서 그에 걸맞게 소비자들에게 기대를 증가시키면 소비자들이 만족을 하여 충성구매 및 좋은 평판, 거래비용 절감, 신규고객 유치비용절감등을 통한 수익률의 증가를 가져온다. 본 실증연구에서는 고객만족의 효과가 기업성과에 직접적으로 영향을 끼치고 있다. 한편 점포위치변수 및 외부고객 만족변수와 점포위치변수의 상호작용효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서는 점포위치가 점포의 성과에 영향을 미치지 않는다고 할 수 있으며 외부고객 만족은 점포가 속한 상권의 위치에 관계없이 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 4는 지지되었다.

### 3. 분석결과에 대한 논의

이상에서 시장지향성, 외부고객 만족, 내부고객 만족, 기업성과에 관한 가설을 검증하여 보았다. 전체 4개의 가설중 1개의 가설만이 예상한 대로 지지되었다. 가설검증에 대한 분석결과를 전반적으로 볼 때 결과가 그렇게 좋게 나오지는 않았다. 이는 아무래도 본 연구의 조사대상 표본수가 작고 실증연구조사기간이 단기적이라는 점에서 기인한 것으로 보여진다.

분석결과를 종합해 보면 시장지향성과 외부 및 내부고객 만족의 관계의 경우 통계적으로 유의하지는 않으나 방향성만으로 볼 때는 서비스기업의 시장지향성이 커지게 되면 외부 및 내부고객 만족이 증가한다고 예상된다. 기업의 문화적 가치라는 것이 원래 형성기간이 길고 그 효과가 장기적으로 발생한다. 우리나라기업의 경우 고객만족경영에 대한 인식이 90년대 들어 바람이 불기 시작하였고 그 실천활동도 지금 막 시작하는 초기단계에 있으므로 그 효과가 고객만족과 종업원만족으로 나타나기에는 아직은 이르다고 보여진다. 그러나 예종석, 윤운락(1995)의 연구에서 시장지향성이 비재무적 성과인 제품품질, 고객서비스, 기업이미지, 전반적 고객만족도와 정의 관계가 있다는 연구결과를 볼 때 우리나라로 90년대초 불기 시작한 고객만족경영바람의 효과가 이제 슬슬 나타나는 것 같다. 이는 최근 기업경영에서 공통적으로 마케팅활동이 강조되고 있으며 특히 '고객만족'이라는 용어가 유행처럼 번지고 있는 현상과 결코 무관하지 않을 것이라고 판단된다(김용준, 1996). 강력한 기업문화는 조직의 구성원이 조직목표와 일치하는 자발적인 행동을 하게 하는 에너지가 되고 고객으로 하여금 기업에 대해 좋은 느낌을 가지게 한다. 그러므로 기업은 시장지향성 기업문화를 증가시키는 방안을 강구하여 소비자 및 종업원의 만족도를 향상시키는데 주력해야 할 것이다.

흥미로운 점은 내부고객 만족과 외부고객 만족간의 관계인데 회귀계수의 방향을 가지고 결과상으로 해석을 하면 내부고객 만족이 적어질수록 외부고객 만족이 커진다라고 해석할 수 있다. 가설에서는 한 기업에 만족한 종업원이 소비

자에게 더 좋은 서비스를 제공하여 소비자들의 만족이 커질 것이라고 예상을 했었다. 그러나 결과상으로 종업원의 조직에 대한 불만족이 소비자의 만족을 증가시킨다고 해석이 된다. 이것은 만일 조직이 종업원들에게 여러가지 요구를 하면 종업원들이 긴장감 또는 위기감으로 직무에 열중하게 되어 소비자들의 만족이 높아지게 될 수 있고, 반대의 경우는 종업원들이 해이해지면 직무수행에 부실하게 되고 소비자만족이 감소할 수 있다라는 일반적 서비스기업 관리자의 인식에 부합된다.

그러나 이 논리를 기업의 시장지향성 추구관점에서 볼 때 기업이 시장지향성을 추구하여 외부고객의 가치창조를 지향하면서 이를 위해 종업원들에게 압력을 가하면 종업원들이 이에 대한 직무스트레스를 받거나 조직몰입을 하지 못하고 사기도 떨어져 특히 서비스업의 특성상 소비자들을 접하면서 서비스관리에 소홀해져서 소비자들의 불만족을 야기시킨다고 볼 수 있다. 하지만 이런 현상들은 단기적으로는 외부고객 만족에 부의 관계로 나타나나 종업원이 기업의 고객지향에 대한 노력을 알게 되고 기업이 종업원들에게 고객지향활동에 대한 각종 보상 및 지원을 하는 것을 인식시키게 되면 장기적으로는 고객만족에 긍정적인 효과로 나타나리라 생각된다. 따라서 기업이 고객지향을 추구하려면 그에 대한 종업원의 동기부여 및 각종 포상제도, 휴가등 종업원에 대한 지원과 배려를 장기적으로 강화해야 한다고 판단된다.

마지막으로, 외부고객 만족은 기업성과향상에 직접적으로 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 점포위치변수 및 외부고객 만족변수와 점포위치변수의 상호작용효과도 유의하지 않은 것으로 나타났다. 서비스업인 패스트푸드업에서 사업성공의 비결은 첫째도 위치, 둘째도 위치, 셋째도 위치라고 한다(성신제, 1996). 유동인구가 많은 상업지역과 상대적으로 유동인구가 적은 주거지역은 위치가 성과에 영향을 주고, 고객만족과 위치는 상호작용이 나타나리라고 예상했다. 그러나 본 연구에서 그렇지 않은 결과가 나타난 것은 편기(bias)가 있어서 그런것인가? 아니면 실제로 고객들이 패스트푸드 점포를 이용하면서 브랜드를 중요하게 생각하여 위치를 별로 고려하지 않는것인가? 이에 대해서는 여러업체들을 대상으로 좀더 많은 표본을 이용한 추후연구가 필요한 부분이다. 본 연구에서는 위치변수 및 상호작용효과도 기업성과에 영향을 미치지 않는다고 나타났으므로 점포가 속한 상권의 위치에 관계없이 소비자들의 만족을 통한 성과향상이 중요하다고 보여진다.

많은 기업들이 고객이 만족을 하면 실제로 시장성과가 향상되는지에 대해 의구심을 갖고 있을 것이다. Anderson, Fornell, & Lehmann(1994)의 연구결과에서처럼 본 연구에서도 고객만족과 성과와의 관계가 입증되었다. 그러나 고객만족이 즉각적인 성과향상을 가져오지는 않고 미래의 구매행위에 영향을 미쳐 장기적으로 성과의 향상을 가져오므로 기업은 고객만족을 하나의 투자자산으로 인

식하여 지속적인 수익흐름을 창출할 수 있는 경쟁우위의 수단으로 이용하여야 할 것이다. 본 연구는 분석단위의 수준이 점포이지만 이를 기업수준으로 확대할 때도 역시 동일한 결과가 나오리라 예상된다. 그러므로 기업은 고객을 만족시켜 기업의 자산으로 활용할 수 있는 방안을 강구하여 기업의 성과향상을 추구하여야 한다 하겠다.

## VI. 결 론

### 1. 연구결과의 요약

고객만족경영을 실천시킬 수 있는 기업문화연구에 대한 필요성이 증대되고 있다. 고객만족경영의 중요성이 높은 상황에서 본 연구는 고객을 중심으로 생각하는 시장지향적 기업문화가 외부고객 만족과 내부고객 만족을 통하여 실제 시장에서의 기업성과에 미치는 영향을 파악하려 하였다. 기존의 문헌과 연구들을 검토하여 4개의 가설을 설정하고 이를 서비스산업의 대표적인 산업인 외식산업에서 실증검증하였다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 시장지향성은 유의하지는 않았지만 정의방향으로 외부고객 만족 및 내부고객 만족에 영향을 미친다. 기업이 마케팅개념을 바탕으로 한 시장지향적 기업문화를 가지고 이를 실천하면 내부 및 외부고객 만족이 모두 증가한다고 예상할 수 있다. 그러므로 기업은 시장에서의 경쟁우위 창출을 위해 자기기업만의 독특한 고객을 위한 기업문화를 구축하고 이를 효과적으로 실천, 유지시킬 수 있는 방안을 강구해 나가야 할 것이다.

둘째, 내부고객 만족과 외부고객 만족과의 관계는 예상한 것과는 달리 반대의 결과가 나왔다. 가설검증결과에 대한 논의 부분에서도 토론했듯이 이에 대해서는 기업이 시장지향성을 추구하면서 종업원들에게 압력과 스트레스를 주면 종업원의 만족감소가 곧 소비자의 만족증가로 이어질 수 있다. 그러나 종업원의 만족감소가 과다해지면 사기저하 및 직장이탈현상이 예상된다. 따라서 기업이 고객지향을 추구하려면 그에 대한 종업원의 동기부여 및 각종 포상제도, 휴가등 종업원에 대한 지원과 배려를 대폭 강화해야 하겠다.

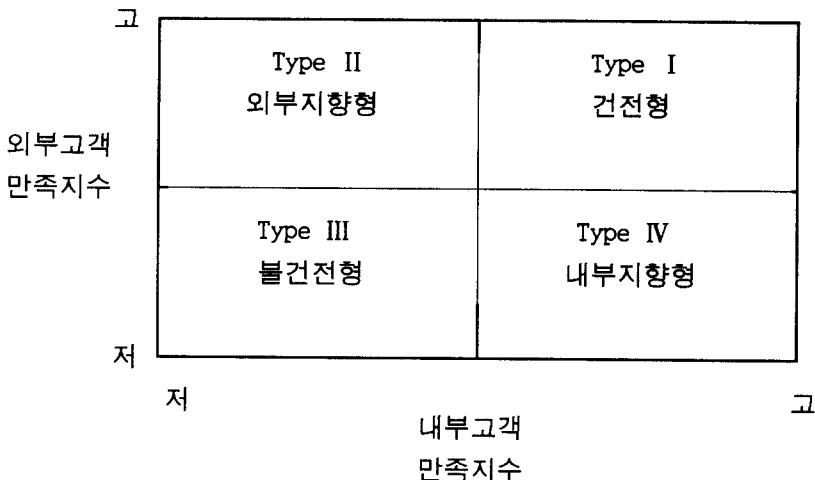
셋째, 외부고객이 만족하면 기업성과가 향상된다. 사실 기업들은 고객들이 만족하면 정말 성과가 향상되는지 의구심을 가지고 있다. 본 연구결과에서 보면 점포수준이지만 실제로 외부고객들이 만족하는 경우 성과가 향상되었다. 이러한 결과는 점포가 속한 상권의 위치에 관계없이 나타났다. 그러므로 기업은 고객만족을 장기적인 투자자산으로 인식, 소비자만족을 증대시킬 수 있는 구체적인 방안을 강구하여 기업특유의 무형자산화 해야 할 것이다.

## 2. 서비스관리를 위한 진단적 도구개발

본 실증연구의 자료분석결과 10개 점포의 시장지향성 평균점수는 100점 만점으로 환산할 때 75점으로 이번 조사대상에 포함된 점포들은 상당한 시장지향성을 유지하고 있으나, 아직도 개선의 여지는 많이 있다고 하겠다(김용준, 1996). 내부고객 만족과 외부고객 만족 평균점수는 각각 65점과 64점으로 본 연구에 포함된 점포들이 소비자만족뿐 아니라 종업원만족도 전사적인 차원에서 관리, 개선해야 한다고 진단된다.

서비스기업인 패스트푸드 레스토랑업의 마케팅 관리적인 지침을 제시하기 위해 본 연구의 조사대상점포를 대상으로 점포별로 내부고객 만족 및 외부고객 만족도를 100점 만점으로 환산하여 내부 및 외부고객 만족지수를 통한 포트폴리오를 작성하였다.

<그림 2> 고객만족 포트폴리오 유형



포트폴리오 유형에서 보면,

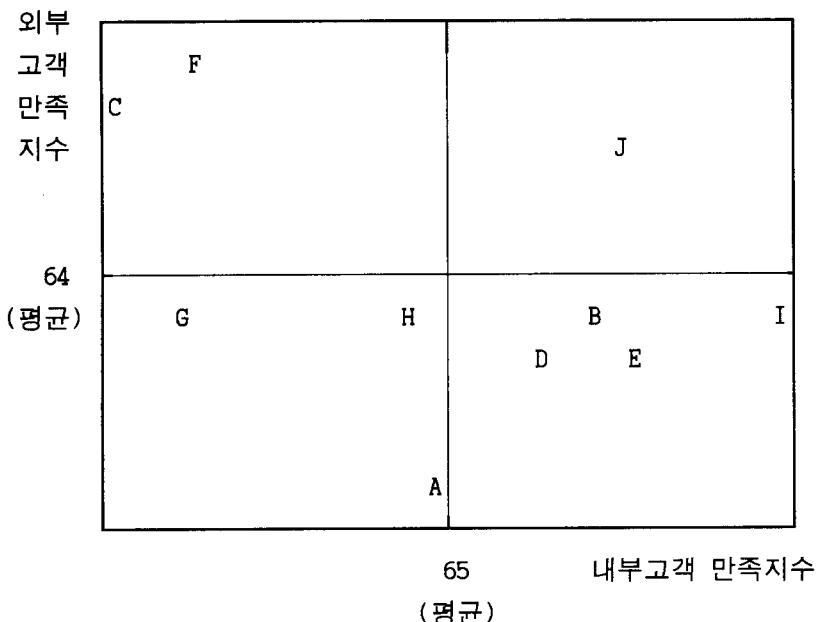
- Type I (건전형) : 내부고객 만족도 및 외부고객 만족도가 모두 높은 유형이므로 가장 바람직한 유형이라 할 수 있다. 그러므로 계속적인 관리, 유지가 필요하다.
- Type II (외부지향형) : 외부고객 만족도는 높으나 내부고객 만족도는 낮은 유형이다. 건전형으로 나아가기 위하여 종업원들에 대한 보다 세심한 배려, 관심등이 필요하다.
- Type III (내부지향형) : 내부고객 만족도는 높으나 외부고객 만족도는 낮은 유형이다. 건전형으로 나아가기 위해 종업원들의 소비자들에 대한 친절, 서비스교육 보강이 요구된다.

- Type IV (불건전형) : 내부고객 만족도도 낮고 외부고객 만족도도 낮은 바람직하지 못한 유형이다. 건전형으로 나아가기 위한 전략적 차원의 관리방안을 모색, 수립, 실천해야 한다.

본 연구의 조사대상점포들을 가지고 유형을 구분해 본 결과 다음과 같이 건전형 1개 점포, 외부지향형 2개 점포, 내부지향형 4개 점포, 불건전형 3개 점포로 나타났다.

고객만족 포트폴리오 분석방법은 4가지 유형의 분리에 따라 각 서비스점포의 현재 강점과 약점을 고객만족경영 입장에서 제시하고 있다. 이 포트폴리오는 각 점포별로 차별적인 고객만족경영의 분석틀로써 활용될 수 있겠다.

<그림 3> 고객만족 포트폴리오



### 3. 마케팅시사점 및 미래연구

본 연구가 가지고 있는 몇 가지 시사점은 다음과 같다.

첫째, 이제까지 시장지향성과 관련된 연구들은 시장지향성과 경영성과와의 단일관계에 대해서만 중점을 두어 왔다. 본 연구에서는 성과향상의 직접적 원인이라 할 수 있는 외부고객 만족 및 내부고객 만족개념을 포함하여 종합적으로 관련개념들의 관계를 실증적으로 규명하였다. 지금까지 연구에서는 다루지 않았

던 시장지향성과 기업성과와의 인과관계를 검증하였는데 의의가 있다. 둘째, 성과지표 사용측면에서 기존연구들은 거의가 관리자판단에 의한 주관적 성과를 사용하였다. 고객만족도 측정시 기업에서 지각하는 고객만족의 정도를 측정하였다. 이에 비해 본 연구는 객관적인 성과, 국내최초로 POS매출자료를 이용한 실제 시장성과를 이용하여 분석하였다. 종업원 만족을 포함한 각 개념들의 측정은 모두 실제 대상자들로부터 측정하였다. 이는 연구결과의 객관성 측면에서 그 의의가 크다 하겠다. 셋째, 본 연구를 통하여 시장에서의 성과향상에 있어서의 외부고객 만족의 직접적 역할 및 시장지향적 기업문화의 역할을 실증적으로 제시했다. 이는 고객만족경영 실천이유에 대한 근거로서 실무적인 면에서 그 기여도가 있다고 하겠다.

넷째, 서비스 관리를 위한 진단도구의 개발을 통하여 서비스산업인 패스트 푸드업에서 내부, 외부고객 만족에 대한 점포차원에서의 관리방안을 제시하였다. 이는 점차 치열해지는 외식산업에서 서비스기업의 마케팅관리 시사점을 도출했다는 데 시사하는바가 크리라 예상된다.

본 연구의 몇 가지 한계점과 앞으로의 연구방향을 제시해 보면 다음과 같다.

첫째, 본 실증연구의 분석단위가 점포수준이므로 기업차원에 적용하여 일반화하려면 기업수준의 연구가 뒤따라야 할 것이다. 둘째, 표본수가 그리 많지가 않아 가설검증의 결과 및 유의성이 떨어진다. 후속연구에서는 좀 더 많은 표본을 연구에 포함시켜 외적타당성을 증가시켜야 할 것이다. 셋째, 횡적연구이므로 미래연구에서는 주기적으로 각 개념들을 측정할 수 있는 방법을 창안하여 종적인 연구를 실시해 보면 좀 더 정확하고 의미 있는 연구결과가 나오리라고 예상된다. 넷째, 시장지향성과 내부 및 외부고객 만족과 기업성과와의 순수한 관계를 보기 위하여 최고경영자의 특성, 부서간 관계, 조직시스템등의 선행요인 및 고객의 욕구변화와 목표고객의 구성원변화등의 시장변동성, 제품이나 서비스제공에 관련된 기술의 변동성, 시장의 경쟁정도, 일반적인 경기상황등의 환경요인을 제외시키고 진행하였다. 후속연구에서는 이들 요인들을 포함시키고 내부고객 만족과 기업성과의 관계도 포함시켜 종합적인 연구를 수행해 보면 좋은 연구가 되리라고 기대한다. 이를 위해서는 동시에 모든 인과관계의 path coefficient 및 이의 유사성을 측정, 평가할 수 있는 구조동식모델(LISREL)을 분석방법으로 사용할 수 있을 것이다(이순묵, 1990).

## 참 고 문 헌

### <국내문헌>

- 김용준 (1996), '한국대기업의 사업전략특성에 관한 연구', *한국대기업의 경영특성*, 신유근 편집, 세경사
- 김용준, 강진석 (1995), '편의점의 진열효과에 관한 유사실험연구', 마케팅연구 제10권 제2호.
- 김영한 (1992), '고객만족혁명', 성립사.
- 김일숙 (1995), '피터스의 기업문화모형에 관한 실증적 연구', 아주대 박사학위논문.
- 권혁종 (1994), '기업의 내부고객에 대한 세분화전략과 제품정책의 결정에 관한 연구', 성균관대 박사학위논문.
- 박대현 (1995), '판매원의 고객지향지수 개발 및 전단도구로서의 활용', 성균관대 박사학위논문.
- 박상준 (1995), '고객만족지수의 측정과 그 활용시스템에 관한 연구', 한국소비자학회 학술발표회 논문집.
- 성신제 (1995), '창업자금 칠만이천원', 여성신문사.
- 유필화 (1993), '시장전략과 경쟁우위', 박영사.
- 유필화, 김용준 (1994), '현대마케팅론', 박영사.
- 이순묵 (1990), '공변량구조분석', 성화사.
- 이유재 (1995), '고객만족의 영향에 관한 연구', 소비자시대.
- 이 철 (1995), '고객지향경영 & 고객지향마케팅', 명진출판.
- 예종석, 윤운락 (1995), '시장지향성이 사업성과에 미치는 영향', 한국소비자학회, 제3차 학술 발표회 논문집.
- 전인수, 한재용 (1994), '시장지향성이 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구', 마야케팅연구 제9권 제1호.
- 조영호 (1993), '사람을 위한 조직관리', 명진출판.

### <외국문헌>

- Anderson E.W., C. Fornell, & Lehmann, D.R.(1994), 'Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden', *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp 53-66.
- Deshpande, R., J.U. Farley, & Webster, F.E.(1993), 'Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrat Analysis', *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp 23-37.

- Fornell, C.(1994), 'A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience', *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp 6-21.
- Jaworski, B.J., A.K. Kohli(1993), 'Market Orientation: Antecedents and Consequences', *Journal of Marketing* Vol. 57, pp 53-70.
- Kohli, A.K., B.J. Jaworski(1990), 'Market Orientation : The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing* Vol. 54, pp 1-18.
- Kotler, P.(1991), 'Marketing Management', 7th. ed., Prentice Hall Intl. Co.
- Martin Christopher, Adrin Payne, & David Ballantyne(1991), '*Relationship Marketing : Bring quality, customer service and marketing together*', Butterworth-Heinemann Ltd.
- Narver, J.C., S.F. Slater(1990), 'The Effect of a Market Orientation on Business Profitability', *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp 20-35.
- Slater, S.F., Narver, J.C.(1994), 'Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?', *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp 46-55.
- Thomas J. Peters, Robert H. Waterman, Jr.(1982), '*In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies*', N.Y. : Warner Books, Inc.

## Abstract

The purpose of this research is three-fold; 1. establish the causal model of market-orientation, customer satisfaction, employee satisfaction and firm's performance. 2. testify the hypothesis derived by the model on a service industry of fastfood franchise. 3. develop the diagnostic tool for managing the service firm from the perspective of CS.

The results show us; 1. customer satisfaction increases the performance of franchise store. 2. employee satisfaction does not necessarily increases customer satisfaction in a short-run, however the long-run impact of employee satisfaction on customer satisfaction is conjectured to be increased. 3. Satisfaction Portfolio Analysis can be utilized as management tool to improve the customer satisfaction and employee satisfaction for service industry.