

한국마케팅학회
마케팅과학연구 제2집(1998)

마케팅창조성에 관한 연구

김경훈*, 박영근**, 홍성웅***

〈요약〉

최근 우리의 경제는 최대의 변혁과 전환점에 서 있다. 이러한 위기를 극복하기 위해서는 개인과 조직을 새롭게 하려는 창의적인 대안과 경제에 다시 활력을 불어넣는 기업가정신이 필요하다.

본 연구의 목적은 금융기관을 대상으로 조직에 활력을 주는 마케팅의 마케팅창조성과 그에 대한 영향요인간의 관계를 규명함으로써 국내 금융영업점의 마케팅창조성의 수준을 향상시킬 수 있는 마케팅관리 전략을 도출하는데 있다.

본 연구의 발견들과 결론을 이용하여 다음과 같은 금융점포의 창조성을 높일 수 있는 마케팅전략적 시사점을 제안한다.

첫째, 금융점포 관리자의 상부에 관한 지식수준, 특히 상품자체의 지식과 운영환경에 관한 지식의 수준을 향상시키기 위한 관리적 방안을 구체화하여야 한다.

둘째, 금융점포의 마케팅창조성을 높이기 위하여 계획의 정형성을 높일 필요가 있다.

셋째, 금융영업점의 마케팅창조성을 높이기 위해서는 적절한 시간압박수준을 유지해야 한다.

넷째, 금융기관은 금융영업점이 마케팅계획수립시에 본사의 관련 부서들과 활발한 상호작용을 하도록 유도해야 한다.

다섯째, 금융기관은 영업점이 성과를 높이는데 지원을 아끼지 않아야 한다.

여섯째, 금융영업점의 마케팅창조성을 높이기 위해서 금융기관은 영업점 관리자의 상황적인 요인에 대한 관리에 주력해야 한다.

I. 서론

현재 우리나라의 금융산업은 건국이후 최대의 위기를 맞고 있다. 97년 말에 몰아친 환율위기로 인한 각 은행의 부실채권 문제의 악화로 인해서 다수의 은행들이 소위 '퇴출'당하는 시련을 맞게 되었다.

이러한 사실상 금융기관의 도산사태를 유발시킨 가장 중요한 원인은 궁극적으로 국내은행들의 허약한 마케팅능력에 기인한다고 할 수 있다. 즉 은행이 시장의 변화를 정확하게 파악하고 보다 독창적인 마케팅전략을 고안하고 실행하기보다는 정부의 보호아래서 관치금융에만 매달린 결과인 것이다.

최근에 금융기관의 마케팅에 관한 국내연구는 상당수 생산되었으나 은행의 서비스품질, 금융

* 국립중앙대학교 경상대학 경영학과 부교수

** 국립중앙대학교 경상대학 경영학과 조교수

*** 농협중앙회 연암지점장

기관 고객의 만족도, 금융기관의 관계마케팅 등에 관한 분야에 집중되어 있는 형편이며, 국제 경쟁에서 가장 필요하며 마케팅 경쟁력제고의 관건인 마케팅관리자와 영업점의 마케팅창조성에 관한 연구는 시도된 적이 없는 것이 사실이다.

Andrews(1992)는 그의 연구에서 마케팅창조성을 극대화하여야 만이 마케팅의 상상력을 높일 수 있다고 주장하였다. 마케팅상상력은 마케팅경쟁력의 원천이라고Levitt(1983)는 주장한바 있다.

따라서 본 연구의 목적은 마케팅창조성과 그에 대한 영향요인간의 관계를 규명함으로써 국내 금융영업점의 마케팅창조성의 수준을 향상시킬 수 있는 마케팅관리전략을 도출하는 것이다.

II. 이론적 배경

1. 마케팅창조성

1) 창조성의 개념

창조성(Creativity)에 대한 정의는 학자들에 따라 다양하다. Torrance(1977)는 창조성을 “주어진 정보나 환경에서 문제점과 차이점을 발견하고, 새로운 견해나 가설을 제시하여, 이를 수정하고 시험한 후 그 결과를 검토하는 과정”이라고 정의를 내리고 있으며, Amabile(1988)은 창조성이란 “개인이나 소집단이 만든 새롭고 적절한 아이디어”라고 하였다.

창조성에 대한 접근방법은 과정적 접근, 인적 접근, 그리고 산출물에 의한 접근방법으로 구성된다(Amabile 1983 ; Gilchrist 1972).

① 과정적 접근

창조적 과정(creative process)에 대해서는 다양한 견해들이 제시되고 있으며, 그중 하나는 가장 창조성 있게 문제를 해결할 수 있는 방안을 제시하는데 초점을 두고 있다.

이러한 시각에서 본다면, 창조적 과정 이론은 문제가 정의되고 구조화되는 방식이라든가(Koestler 1964, Mendnick 1962; Wertheimer 1945), 문제점이 노출되는 정도(Schachtel 1959), 종래의 문제 해결 방식들이 혁신되어질 수 있는 정도 등에 주안점을 두고 있다.

② 인적 접근

일반적으로 창조적인 사람에 대한 접근은 창조적이냐 그렇지 않느냐를 판단하는 데 있어서 그 사람이 가지고 있는 특성의 차이와 자질을 파악하는데 초점을 맞추고 있다(Nicholls 1972). Amabile(1983)은 창조성을 연구하는데 있어서 가장 지배적인 접근방식이라고 했다. 이러한 접근방식은 “창조적인 사람이 가장 많이 가지고 있는 타고난 특성”으로서 요인을 중시하고 분석해온 연구자들(Jackson and Messick 1965)에 의하여 주장되어 왔다.

③ 산출물에 의한 접근

기업의 측면에서 볼 때 창조성에 대한 주요관심은 사람과 과정의 산출물인 제품에 있다. 마케팅 창조성의 정도를 판단하기 위하여 적용해야할 산출물의 차원이나 기준이 있어야 할 것이다.

이에 대해 넓게 인용되고 있는 4가지 측정의 특성으로 Jackson과 Messick(1965)은 참신성(unusualness), 적정성(appropriateness), 전환성(transformation)과 응축성(condensation)을 들고 있다.

2) 마케팅창조성의 개념

세계는 기술, 지식, 정보가 선도하는 창조화 사회로 치닫고 있어, 새로운 것에 대한 건강한 상상력을 작동시켜야 하는 시대를 맞게되었다고 Levitt(1986)은 자신의 연구인 마케팅 상상력을 통해 말하고 있다. 또한 사업의 목적은 '고객을 창조하고 지키는 것'이라고 말하며 고객을 창조한다는 것은 마케팅프로그램으로 고객의 행동을 바꾸게 하는 것과 같다고 말하며 창조성의 중요성을 논하고 있다.

기업이 목표를 달성하기 위한 마케팅전략은 조직을 둘러싼 마케팅환경 속에서 기회를 포착한 후, 보유하고 있는 자원을 결합하여 고객의 욕구를 만족시킬 수 있는 차별적 우위를 확보하는데 기반을 두고 있다. 이러한 차별적우위는 비용우위를 바탕으로, 지속적 경쟁우위의 위치를 계속 유지해나가야 하며, 기회발견과 차별적 우위의 정도는 관리자들이 기회를 인식하고 문제를 풀어나가는 조직의 창조성의 정도에 의해 결정되고 있다.

Wedemeyer(1987)는 "창조적으로 그리고 실질적으로 생각할 수 있는 능력은 이러한 환경에 있어서 경쟁우위를 얻고 유지하는데 있어서 가장 중요한 요소"라고 하였다. 따라서 거시적 환경변화 속에서 주어진 과업의 달성을 위해서는 창조적으로 생각할 수 있는 관리자가 더욱 필요해 지고 있다. Lewis(1988)는 "기존의 경영철학은 새로운 아이디어를 생성하는데 더 이상 적절하지 않다"고 하였으며, DeBono(1988)과 Blanchard(1988)도 기업의 미래는 창조성 있는 사업을 실행하지 않을 경우 위험에 빠질 것이라고 경고하였다.

이와 같이 기업경영에 있어서 1940년 이래로 창조성에 대한 관심이 증가되어 왔으며, 주어진 문제를 창조적으로 해결하는데 초점을 둔 연구들이 발표되고 있다. 그러한 연구들은 창의력, 창조적사고에 대하여 다양한 정의와 이론들을 제시하고 있으며, 창조적인 결과(제품은 창조적 가치를 지님)에 대한 정의뿐만 아니라 창조적인 사람(개인에 관한 창의력)을 밝혀내고, 어떠한 행동이 창조적인 행위인가에 대해서도 이론을 펼쳐오고 있다. 최근 10년에 걸쳐 심리학자들도 개인의 창의력에 관한 이론을 발표해 왔으며, 그 조사연구는 창조적인 인간에 관한 이론뿐만 아니라 개인에 의해 영향을 받은 창조성 있는 제품이나 과정 등에 의해서도 창조성을 연구하고 있다.

주어진 문제해결을 위해 다양한 접근방법들이 도입되고 있지만, 핵심을 이루고 있는 것은 경쟁에서 이기기 위해서는 제품과 서비스를 차별화해야 하며, 그것은 주어진 환경에 적응하고

문제해결을 위한 방법을 채택하는 인간의 사고 즉, 관리자의 창조성에 달려있다는 것이며, 아울러 성과의 정도는 마케팅창조성에 의해 나타나는 효과와 독창성을 근거로 측정되어 진다. 그러므로 미래에 있어서 참신하고 효과적인 결과를 가져오기 위해서 다양한 접근방법과 기술을 도입하는 창조적인 사고가 보다 더 중요하다는 것을 나타내고 있다.

창조성은 사람, 과정, 제품의 3가지의 형태와 관련하여 정의를 내리고 있으며 이중 특정한 하나의 형태를 강조하거나 제외하는 배타적인 것이 아니라, 서로 보완적이라고 볼 수 있다.

본 연구에서는 금융영업점에 대해 책임을 지고 있는 마케팅 관리자 즉, 영업점장들이 해당영업점이 수립하고 있는 마케팅프로그램의 창조성의 정도를 측정하는 설문에 응답하였다. 방법론에서 설명되겠지만 그들의 마케팅프로그램이 얼마나 창조적인지를 판단하기 위하여 응답자들의 그들이 소유하고 있는 자질에는 질문을 하지 않았으며, 영업점이 수립하고 있는 마케팅프로그램이 경쟁점포들의 마케팅프로그램과 비교하여 어느 정도 차별화가 있는지를 판단하기 위해 질문서를 작성하였고, 이러한 차별성이 향후 영업점의 성과를 올릴 수 있는 잠재성이 있는가에 대해 질의를 하였다.

궁극적으로 관리라고 하는 것은 마케팅프로그램을 구성하는 아이디어의 창조성과 관련되는 것이므로, 본 연구에서는 창조성에 대해 산출물과 같은 결과에 대한 접근을 택하지 않을 수 없다. 따라서 창조성이라는 용어는 개인이나 과정의 질에 언급되는 것이 아니라, 마케팅프로그램 속에 포함되어 있는 아이디어의 특성과 관련하여 전개할 것이며, 동시에 과정 및 인적인 시각에서도 관찰해봄으로써 창조적인 마케팅프로그램을 개발하는 직관성을 소유하는데도 도움이 될 것이다.

그러므로 특정 마케팅프로그램이 더 창조적이고 덜 창조적인가를 판단하기 위해서는 사람과 과정 및 주어진 상황요인을 함께 고려하는 것이 바람직할 것이며, 아울러 마케팅프로그램의 창조성에 영향을 주는 요인들도 함께 밝혀보고자 한다.

2. 마케팅전략의 창조성에 영향을 주는 요인

1) 개인적 요인

창조성 있는 대안을 제시하는데 개인이 소지하고 있는 상품에 대한 지식, 경험, 교육 등은 기본요소로 작용하며, 이는 마케팅 창조성의 정도에 영향을 미칠 것이다.

① 상품지식

상품에 대한 특정지식과 소비자 행동에 대한 지식, 그리고 거래의 관습과 환경에 대한 지식 등은 창조적인 대응책을 수립하는데 있어서 필수적인 요소이다. Amabile(1988)은 제품에 대한 지식의 정도를 평가할 때 “사실, 원칙, 해당 영역내에서 발생하는 여러 문제에 대응하는 태도, 패러다임에 대한 지식” 등을 포함시키고 있다.

기존의 연구를 살펴보면 상품지식은 마케팅계획 중 상황분석에서 기본적으로 파악되어야 할 구성요소로서 3가지를 제시하고 있다(Lehmann and Winer 1991).

그것은 첫째, 제품 자체에 대한 것으로서 제조과정은 어떻게 진행되며, 구성요소와 부품 및 그 재료는 무엇이며, 포장어 어떠한가? 등이며, 둘째는 거래관습과 소비자에 관한 것으로서, 어떤 이유로 그 제품에 대해 거래가 성립되고 유지되며, 어떻게 또는 왜 소비자는 해당제품을 구입하고 사용하는가 셋째는, 그 제품을 둘러싸고 있는 환경과 제품의 내부간(intra), 제품간(inter)의 경쟁, 기술, 경제 정치적/법적 사회문화적 경향 등을 들고 있다.

제품카테고리내에서 제품영역에 대한 지식이 많아지면, 제품관리자가 데이터를 분석하고 의미있는 정보를 추출해내는 능력이 증가될 것이다. 제품지식이 증가하면 제품관리자는 문제점을 정확히 지적할 것이며(Miyake and Norman 1979), 또한 새로운 정보를 습득하는데 소요되는 시간과 비용을 감축시키고, 나아가 습득된 정보를 더 잘 분석하고 인식하게 될 것이다(Alba and Hutchinson 1987). 이를 바탕으로 제품관리자는 문제점을 파악하고 구체화시키는 능력이 증가하고 결국 마케팅프로그램의 창조성의 정도를 높이게 될 것이다.

이와 같은 사항들을 요약해보면, 제품영역에 대한 지식은 제품 카테고리내에서 기회와 문제점을 포착하고 이를 구체적으로 이해하는 밑바탕이 되므로 마케팅프로그램의 창조성에 있어서 기본적인 요소가 되는 것이다.

② 경험의 다양함

하나의 제품영역에 대한 지식의 깊이 뿐만 아니라, 지식의 폭도 또한 창조성에 있어서 매우 중요한 역할을 하고 있다(Mednick 1962). 지식의 폭을 측정하기 위해서는 여러 제품계열과의 접촉을 통한 다양한 경험이 그 중심이 되며, 이러한 다양한 경험은 마케팅프로그램의 창조성에 정(+)의 영향을 줄 것이다. 다양한 환경에서 얻은 경험은(experience in a variety of settings) 다양한 사고의 네트워크(network of possible wanderings)를 증가시키며(Newell and Simon 1972), 다양한 아이디어들을 통합하여 가능성 있는 모형을 다양하게 제공할 것이다. 또한 다른 차원에서 형성되어져 있는 경험을 은연중에 부분적으로 끌어내어 마케팅프로그램속에 포함시킬 수 있는 것이다(Lakoff and Johnson 1980). 새로운 상황이 일어났을 경우 잠재의식 속으로부터 두 개 이상의 경험을 함께 끌어내어 고려함으로써, 문제를 해결하는 데 있어서 참신하고 독특한 모형을 얻을 수 있게 된다. 그리고 현재 소속하고 있는 영역 밖에서의 경험은 제품관리자가 무의식 중에서도 일어날 수 있는 어떠한 가상상황을 인식하고 또한 대응책을 세우거나 기회에 도전하게 할 수도 있을 것이다(Amabile 1983). 다시 말하면 제품관리자는 정형화되어 있는 산업의 틀로부터 색다른 아이디어를 구상할 수 있으며, 일상적으로 일어나고 있는 예측은 무시해 버릴 수도 있는 것이다.

경험이 다양화되어 질 수 있는 예를 Andrews(1992)는 다음과 같이 몇 가지의 예를 들고 있다. 다른 제품 카테고리에서 마케팅 경험을 통해 얻은 지식은 개인이 현재 소속되어 있는 산업 세계에서 형성된 습관의 바깥영역이다. 이러한 지식은 새로운 산업을 위해 수립한 참신한 마케팅프로그램이 결과적으로 가져올 수 있는 효과에 대해 한번 더 의문을 가지게 함으로써, 예기치 못했던 상황을 인식하게 한다고 했다. 다양한 경험은 다른 기능적인 영역에서 작업을 통하여 얻을 수도 있으며 또는 후선 부서의 경험에서도 얻어질 수 있다. 제품생산에 있어서나, 재무분야 또는 판매분야 등에 다양한 경험을 가지고 있는 제품관리자는 주어진 목표를 달성하기 위하여

변수들을 어떻게 결합하고 조정할 것인가에 대하여 다른 견해를 가질 수 있을 것이다.

예를 들면 제품관리자가 동일 회사내에서 재무분석가로 일한 적이 있었다면 그는 성과측정을 매출량에 의해 결정하는 방침에 대해 다소 불만을 가질 수가 있을 것이다. 이러한 경험이 없는 제품관리자라면 고객의 수를 늘리거나 또는 소매점에 제품을 공급하고 있는 판매원을 종용함으로써 이익을 후순위로 고려하고 매출총액을 늘리는데 전력을 기울일 수 있겠지만, 재무분석의 경험을 가지고 있기 때문에 이 제품관리자는 우선적으로 이익을 기준으로 하는 판매목표 전략을 선택하거나 매출총액과 이익의 양측면을 동시에 고려하면서 목표에 접근할 수 있을 것이다. 즉 제품관리자의 다양한 경험은 경험의 폭이 좁은 관리자에게 일어날 수 있는 문제점을 보완하면서 다양한 대안들을 만들어낼 수 있다.

다양한 경험은 일반관리자들 속에 내재되어 있는 견해와 비교하여 한 차원 더 높여서 인식할 수 있도록 하게 하며, 문제 해결의 과정속에서 일어날 수 있는 상황에 더욱 개방적으로 접근하게 하는 것이다.

③ 교육의 다양함

최고경영자들은 간혹 "MBA를 가진 사람들"이 생각하는 경향은 어떠한가 하고 생각해 본다 고 한다(Webster 1981). 이것은 제품관리자가 가진 교육의 정도는 창조적인 마케팅프로그램을 개발하는 능력과 관계가 있을 것이라고 생각된다. 경험의 다양함과 아울러 교육의 다양함도 개인의 지식의 폭을 넓혀주며 창조성에 있어서 긍정적인 효과를 줄 것이다.

Simonton (1978)은 "한 영역에 한정된 교육은 관습적인 어떤 특정한 견해에 지나치게 집착함으로써 창조성에 있어서 부정적인 영향을 줄 수 있다"고 했다. Kasperson (1978)은 "넓은 영역에서 정보를 접촉함은 창조성에 긍정적인 영향을 준다"고 하고, 그 예로 높은 창조성을 가진 물리학자가 다른 과학분야의 정보에도 가장 쉽게 접근했음을 제시하고 있다.

지식을 폭넓게 소유하고 다양한 교육을 받은 사람들은 그들이 관여하고 있는 제품의 지식에 대해 관점을 달리할 수도 있다는 것이다. 어떤 한 분야에 대해서만 지식에 정통해 있는 관리자는 그 분야만으로부터 최적의 이론을 도출해내는 경향이 있을 것이며, 그리고 이러한 이론에 치우쳐 정보를 수집하는 경향이 있을 것이다.

Milbank (1991)는 감성과 철학을 겸비한 기업가들과 면담을 한 결과 그들이 가진 다양한 교육은 문제를 해결하고 재구성하는데 있어서 많은 새로운 방법을 제공하고 있다고 하였으며, 어떤 문제를 해결하기 위하여 한 부분의 사건이나 사물에 접근하는 관리자보다는 더 많은 사건에 접해본 관리자가 능력을 더 발휘할 수 있을 뿐 아니라 더 우수한 창조적인 대안들을 만들어 낼 수 있다고 하였다.

교육의 다양함을 요약해 보면 첫째, 다양한 교육에 의해 제공된 지식의 폭은 관리자로 하여금 새로운 아이디어를 생성해내는데 유용한 정보를 더 많이 접촉하게 하며, 둘째 타 분야에서의 경험은 관리자가 다른 시각에서 제품을 관찰하고 제품지식을 구성하는데 도움을 줄 뿐만 아니라 우연한 상황에서 발생 가능한 다양한 사건에 대해 이를 다각적으로 구성하는데 도움을 주는 것이다. 결국 각각의 분야의 문제해결의 방식은 다소 차이는 있지만, 마케팅프로그램을 개발하는데 있어서 일방적인 접근보다는 다양한 교육을 가진 사람들이 더 창조적이며 많은 대

안을 제시할 수 있는 것이다.

2) 상황적 요인

개인적 요인 뿐만 아니라 마케팅계획을 둘러싸고 있는 환경적 요인들도 마케팅프로그램의 창조성에 영향을 줄 것이다. 이러한 상황적 요인에는 마케팅계획 과정의 정형성과 제품관리자가 느끼는 시간적 압박, 제품관리자가 타인과 상호작용 하는 정도와 제품에 대한 최근의 성과 정도 등을 들 수 있다.

① 계획과정의 정형성

일반적으로 정형성은 조직이 규칙과 절차 등을 정해 두고 이를 근거로 하여 벗어나지 않게 하거나 강조하는 정도이다(Zaltman, Duncan and Holbek 1973).

특수한 제도나 과정은 규칙이나 절차에 근거를 두고 강조하고 있는 정도는 그 수준이 다양하게 나타난다. 예를 들면 어떤 기업에 있어서 조직의 고용절차는 정형화되어 있을지도 모르지만, 그러나 그 성과를 모니터링 하는 제도는 아직 비정형화 되어 있을지 모른다. 일반적인 측정방법이라 하더라도 마케팅프로그램의 개발에 있어서 정형성의 정도를 정확하게 파악할 수 있는 것은 아니므로, 본 연구에서는 매년 수립되는 마케팅계획에서 측정가능한 정형성에 대해서만 주관적으로 평가하는 데 초점을 맞출 것이다.

정형성이 창조성에 미치는 영향에 대한 연구들을 살펴보면, Zaltman, Duncan과 Holbek(1973)은 정형성의 수준이 높아지면 혁신성이나 창조성은 더 낮아진다고 하였다. 명령이나 지시에 의하여 또는 잠재적으로 이용하는 정보의 요소들을 제한하는 것 등으로 정형성이 높아지면 조직은 변화를 향한 혁신성의 정도가 낮아진다고 하였다. 비록 정보요소들이 높게 정형화된 계획과정에서 폭넓게 이용된다고 할 지라도 이러한 정형성의 제어적인 성격은 마케팅프로그램의 창조성을 감소시킬 것이다.

높게 정형화된 계획 과정 속에서는, 특정과업에 대해 포괄적인 목록을 제시하고, 제품관리자는 각 부서에서 나타내어야 하는 요소들의 체크리스트들과 주요계수들에 대한 계산을 할수 있는 작업계획표나 완성해야 하는 최종 기한들을 정해줄 것이다. 그러한 체제는 상급관리자들이 믿게 되므로 사전계획을 수립하는데 있어서 신뢰성을 가져올 수는 있을지 모르지만(George and Martin 1984) 창조성은 감소시킬 것이다. Amabile(1983)은 반복적이며 일상적인 수준으로 부터 벗어나게 하는 것이 창조성을 높이는 수단이라고 말하고 있다. 그러나 계획과정에 있어서 정형성의 수준이 높은 조직은 이미 짜여진 각본으로부터 벗어나기는 쉬운 일이 아니다.

정형성이 높으면 창조성은 낮아지지만, 너무 낮은 정형성도 좋은 효과를 주는 것은 아니다. 정형성이 중간정도인 수준에서 받아들인 정보 요소는 계획을 구성하는 과정에 있어서 어느 정도 자유재량을 가지고 이용될 수 있으며, 제품관리자가 적합하다고 생각되는 데이터를 선택하여 수집할 수 있을 것으로 본다. 따라서 아이디어 개발에 있어서 더 휴리스틱적인 접근과 폭넓은 사고를 길러줄 수 있을 것이다.

계획과정에 있어서 정형성이 높거나 낮으면 마케팅프로그램의 창조성에 부(-)의 영향을 줄

것이다. 정형성의 정도가 높으면 이용 가능한 문제해결 요소의 선택의 범위를 좁게 할 것이다. 비록 정보의 요소가 폭넓게 나타나 있어도, 계획과정에 있어서 정형성이 높으면 알고리즘적으로 접근할 가능성이 높으며, 새로운 아이디어를 생성시키는 창조성의 정도를 감소시킬 것이다. 반면에 계획과정의 정형성이 낮으면, 기업은 아이디어 개발에 대한 중요성을 낮게 평가하여, 아이디어의 생성을 위해 필요한 초점을 흐리게 할 것이다.

이러한 논의를 바탕으로 본 연구는 계획과정의 정형성과 창조성의 관계는 “U”자형의 선형모형이 나올 것이라고 추측하며, 계획과정의 정형성이 높거나 낮으면 둘 다 창조성의 수준은 낮아질 것으로 본다.

② 시간적 압박

관리자들은 직무과정에서 일어나는 다급한 문제들을 해결하기 위하여 주어지는 시간에 대해 다소 불만이 있을 것이다. 한꺼번에 많은 과업들을 그것도 빠른 시간내에 능숙하게 해결하려 하면서도, 창조적인 사고를 개발하기 위해 필요한 심도있는 생각이나 노력을 투하 하는데는 할애하는 시간이 부족하다는 것이다.

시간적 압박의 수준이 높거나 낮으면 양쪽 모두 창조성의 수준을 낮추며, 따라서 시간적 압박과 창조성간에는 비선형 관계라고 주장하고 있다(Amabile 1988). 그러나 대부분의 관리자들은 그들의 과업을 완성하기 위하여 다소는 압박감을 느끼고 있다.

비록 적당한 시간적 압박은 집중력을 높여줄지 모르지만, 시간적 압박이 증가함에 따라 심사숙고하거나 전체적으로 종합하여 균형을 맞출 수 있는 충분한 시간이 부족하여 어떤 문제점을 야기시킬 수도 있는 것이다.

Simon(1960)은 “처리해야 할 일은 있으나 충분한 시간이 없을 경우, 이를 완성하기 위한 정확한 수단이나 절차가 제시된 계획 수립이 필요함에도, 쉽게 알고리즘적으로 접근함으로써 시간적으로 선택가능한 효율적인 해답을 빨리 구해 버린다”고 하고 있다. 대체로 사람들은 문제가 발생했을 경우 해결책을 가장 익숙해 있는 방법에서 찾아내는 경향이 있다. 시간적 압박 하에서는 관리자는 현재 진행되고 있는 방법을 계속하도록 지시하거나 아니면 경쟁사들이 개발한 아이디어를 쉽게 모방해버릴 가능성이 많은 것이다.

시간적 압박은 창조성과 비선형 관계를 가지고 있으나, 모든 관리자에게는 대부분 시간적 압박을 가지고 있으므로 어느 정도 이상일 경우만 고려해야 한다. 시간적 압박이 보통 수준일 때 제품관리자는 계획에 집중할 수 있고, 심사숙고하며 전체적으로 균형을 맞추며 종합적으로 구성할 수 있을 것으로 보인다. 즉 시간적 압박이 증가하면 제품관리자는 마케팅프로그램을 수립하는데 있어서 더 알고리즘적인 방법을 선택할 것이며, 마케팅프로그램에 있어서 창조성의 수준을 낮추는 결과를 가져올 것이라고 예측된다.

③ 타인과의 상호작용

타인과의 상호작용이 마케팅프로그램의 창조성에 긍정적으로 영향을 미치는 것은 제품관리자의 경험 및 교육의 다양성이 창조성에 있어서 중요한 것과 마찬가지로, 예를 들면 첫째, 비

마케팅 분야에 종사하고 있는 사람들은 문제를 다른 각도에서 조명할 수 있을 뿐 아니라 (Anderson 1982), 관련되는 정보의 요소를 달리 해석하여 결합하고 구성할 수도 있는 것이다. 이러한 정보의 구성은 마케팅부서 이외에서 종사하는 사람들이 마케팅 분야에서는 생각하지 않았던 아이디어를 창출할 수도 있을 것이다. 예를 들면, 식품산업에 있어서 증가된 매출목표와 수익의 목표를 달성하기 위하여 제품관리자는 판매량을 늘리는데 초점을 맞출 것이나, R&D 부서에 있는 사람들은 새로운 포장의 형태에 정통할 경우 부패를 방지할 수 있는 새로운 포장 방식을 제시할 수 있는 것이다.

이러한 사람들과 대화를 통한 의사교환이 없다면 관리자의 마케팅프로그램은 해마다 변함이 없을지도 모른다. 결국 다양한 아이디어를 수집함으로써 마케팅프로그램은 더 창조적일 수 있을 것이다.

둘째, 창조적인 해결책을 만들어 낸다는 것은 성과를 염두에 둔 고정된 각본으로부터 벗어나는 것이다 (Amabile 1983). 다른 기능분야에 있는 구성원들은 각기 성과의 기준을 달리 사용할 것이며, 또한 문제해결의 대안을 선택하는데 있어서도 접근하는 방법이 다를 가능성이 많을 것이다. 즉 제품관리자가 마케팅프로그램을 개발할 때 더 많은 사람들과 상호작용을 한다면, 아이디어가 더 많이 나오게 되며 마케팅프로그램을 종합적으로 구성하는데 있어서 아이디어의 참고가 클수록 프로그램의 결과는 더 창조적일 수 있다는 것이다. 특히 서비스 산업에 있어서는 고객과의 접촉과 대화를 통한 상호작용이 마케팅계획의 수립에 더욱 중요하다.

④ 최근의 성과

제품에 대한 최근의 성과는 창조성에 영향을 미칠 수 있다. 마케팅계획 수립은 마케팅프로그램을 개발하는 의사결정의 차원에서 다루어진다. 이러한 의사결정의 과정에서 가장 기본적으로 거론되는 것은 성과가 그 다음 년도와 차이가 있을 것인가 하는 것이다. 즉 이러한 의사결정은 직전의 마케팅프로그램의 성과에 의해 영향을 많이 받을 수 있다는 것이다. 기대이론 (Kahneman and Tversky 1979)에 근거를 둔 의사결정은 직전 의사결정의 수확을 평가하고 반영하는데 기초를 두고 있다. 만약에 가장 최근의 마케팅 프로그램을 변경할 것인가 하지 않을 것인가에 대한 결정은 최근의 성과를 비교하는데 그 선택의 기준을 둘 것이다.

비록 좋은 성과를 얻었을 경우에도 프로그램을 변경함으로써 더 많이 얻을 수 있는 성과와 비교하여야 함에도, 이러한 상황에서는 관리자는 위험을 회피하려고 하며 변화의 쪽을 선택하지 않는 경향이 많을 것이다. 따라서 새로운 아이디어를 개발하는데 노력을 적게 들이며 그 프로그램은 창조적이지 못할 것이다.

이와 반대로, 만약에 최근의 성과가 좋지 않다면, 기대이론은 마케팅프로그램을 변경할 것인가 하지 않을 것인가에 대한 결정은 손실을 비교하여 그 선택의 기준을 둘 것이다. 최근의 성과가 기준에 미치지 못할 때 관리자는 계획을 변경함으로써 야기될 수 있는 손실에 비교해 볼 것이다. 이 경우 관리자는 위험을 추구하는 경향을 가질 것이며, 그리고 변화의 쪽을 선택할 가능성이 높다.

마케팅프로그램에서 변화의 쪽을 선택하는 것은 새로움 즉 창조적인 마케팅프로그램을 개발하는 첫단계이다. 이러한 상태에서 제품관리자는 이를 개념화 시키고자 할 것이며, 따라서

노력과 시간을 투자하고자 하는 동기를 가지게 되며, 창조성 있는 해결방안을 강구하게 될 것이다. 나아가 마케팅계획 수립은 적극적인 변화의 방향으로 나아가게 될 것이다. 따라서 마케팅계획을 개발하는 접근방식은 더 휴리스틱한 경향을 띠게 될 것이며 마케팅프로그램에 있어서 창조성의 정도는 높아질 것이다.

III. 연구모형 및 연구가설

1. 연구모형

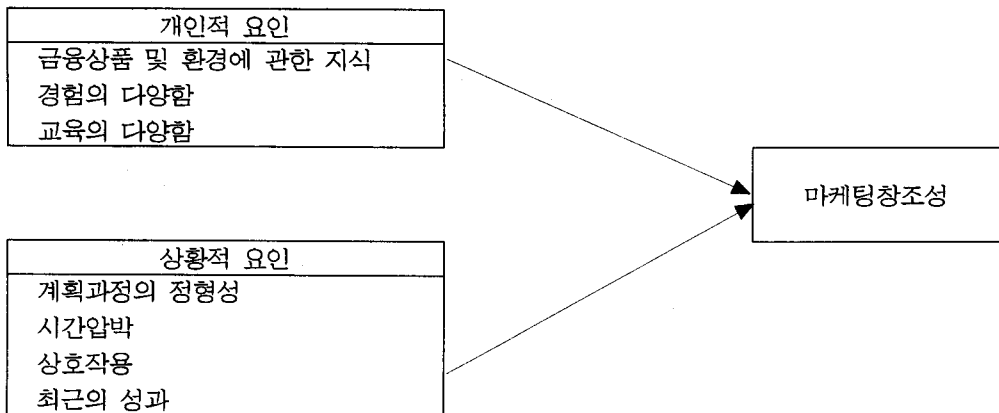
본 연구의 이론적 배경에서 관리자의 개인적 요인, 마케팅 환경변수인 상황적요인, 마케팅 창조성에 관한 이론적 고찰의 결과 본 연구의 목적에 적합하며, 연구가설 도출에 유용한 연구모형을 다음과 같이 제안하였다<그림 1>.

본 연구의 개념적 틀이 설명하고 있는 바를 구체화하면 다음과 같다.

첫째, 관리자의 개인적 요인은 금융상품 자체에 관한 지식, 경험의 다양성, 교육의 다양성 등의 특성으로 구성되며, 마케팅창조성에 영향을 미친다.

둘째, 마케팅 환경변수인 상황적 요인은 마케팅계획과정의 정형성, 시간적압박, 부서간 상호작용, 최근의 성과 등의 특성으로 구성되며, 마케팅창조성에 영향을 미친다.

<그림 1> 연구모형



2. 연구가설

1) 관리자의 개인적요인과 마케팅창조성 간의 관계

지속적경쟁우위는 경쟁회사와의 차별화를 통해서 가능하며, 차별화는 마케팅전략에 있어서 창조성이 있을 경우에만 가능하다. 차별적우위의 정도는 관리자들이 기회를 인식하고 문제를 풀어나가는 조직의 창조성의 정도에 의해 결정되고 있다. 제품에 대한 지식이 증가하면 관리자는 문제점을 정확히 지적할 것이며(Miyake and Norman 1979), 새로운 정보를 습득하는데 소요되는 시간과 비용을 감축시키며, 나아가 습득된 정보를 더 잘 분석하고 인식하게 될 것이다(Alba and Hutchinson 1987). 이를 바탕으로 관리자는 문제점을 파악하고 구체화시키는 능력이 증가하고 결국 마케팅 창조성의 정도를 높이게 될 것이다.

따라서 본 연구에서는 관리자가 금융상품 자체에 관한 지식, 경험의 다양성, 교육의 다양성 등이 높으면 마케팅창조성은 더 높을 것이라는 가설을 설정하였다.

H₁: 관리자의 개인적 요인의 수준이 높을수록 금융영업점의 마케팅창조성의 수준은 높아진다.

H₁₋₁ 관리자의 금융상품 및 금융환경에 관한 지식의 수준이 높을수록 금융영업점의 마케팅창조성은 높아진다.

H₁₋₂ 관리자의 경험이 다양할수록 금융영업점의 마케팅창조성은 높아진다.

H₁₋₃ 관리자가 다양한 교육을 받을수록 금융영업점의 마케팅창조성은 높아진다.

2) 상황적 요인과 마케팅 창조성간의 관계

마케팅계획을 둘러싸고 있는 환경적 요인들도 마케팅프로그램의 창조성에 영향을 줄 것이다. 관리자가 마케팅계획수립시 규칙과 절차 등을 정해두고 이를 벗어나지 못하게 하는 정형성이 높으면 혁신성이나 창조성은 낮아진다(Zaltman, Duncan and Holbek 1973), Amabile(1983)도 반복적이며 일상적인 수준에서 벗어나면 창조성은 높아진다고 하였다. 또 Simon(1960)은 처리해야 할 충분한 시간이 없을 경우 쉽게 알고리즘으로 접근하여 효율적인 해답을 가질 수 없다라고 하고 있다. 타인과 또는 관련된 타부서와의 대화를 통하여 다른 각도에서 문제를 조명할 수 있을 경우 창조성은 높아질 것이며, 최근의 성과는 기대이론(Kahneman and Tversky 1979)에 의하면 오히려 위험이 수반되는 창조적인 프로그램의 수준과는 반대 방향으로 선형을 이룰 것이라고 예측하였다.

H₂: 상황적 요인은 금융영업점의 마케팅창조성에 영향을 미친다.

H₂₋₁ 계획과정의 정형성이 높을수록 금융영업점의 마케팅창조성은 낮아진다.

H₂₋₂. 시간적압박의 수준이 높을수록 금융영업점의 마케팅창조성은 낮아진다.

H₂₋₃. 관련 부서와 상호작용의 수준이 높을수록 금융영업점의 마케팅창조성은 높아진다.

H₂₋₄. 최근의 성과가 높을수록 금융영업점의 마케팅창조성은 낮아진다.

IV. 방법

1. 표본

1) 표본설계

본 연구의 모집단은 전국에 산재해 있는 제1금융기관 은행점포를 관리하고 있는 영업점장인 지점장을 대상으로 하였다. 연구의 타당성을 높이기 위해서는 각 영업점당 응답자의 수가 많을수록 바람직하지만 조사의 한계로 인하여 지점장 1명만을 대상으로 하였다. 분석한 자료의 신뢰성과 타당성을 높이기 위하여 1997년 5월 10일부터 6월 10일 까지 1개월에 걸쳐 5개 은행의 영업점장인 지점장을 대상으로 부산 경남 울산에서 Pilot Test를 실시하였다. 그 후 6월과 7월중에 전국의 금융영업점포의 지점장 500명에게 설문지를 발송하였다. 그리고 설문지에 성실히 답해 줄 것을 요청하면서 수면을 취할 때 필요한 바이오 건강 안대를 선물로 제공하였다.

본 연구는 설문지를 총 500부 배포하여 327부(회수율 65.4%)를 회수하였고, 불성실한 설문지 2부는 분석에서 제외 시켰다. 결과적으로 325부를 본 연구의 분석에 사용하였다.

2) 표본특성

(1) 응답자의 인구통계학적 특성

전체 응답자중 325명중 연령이 최저 지점장의 나이는 40세였고 최고 연령은 56세였으며 여성 지점장은 없었다. 45세 이하가 43명으로 13%를 차지하고 46세 이상 50세 이하가 186명으로 57.4%를 차지하여 가장 많은 분포를 이루고 있었다. 51세 이상은 96명 29.4%로서 현재 제1금융권의 지점장은 70.6%가 50세 이하의 비교적 젊은 연령층을 이루고 있었다.

응답자중에서 약 21년에서 30년을 근무한 응답자가 약 80%를 차지하였다. 최저 근무연수는 6년이며 이는 아마 타 기관에서 금융기관으로 이직한 것으로 생각되며, 최고 근무연수는 38년이 1명이었다.

총 응답자중 지금 현재 우량은행으로 인정을 받고 있는 은행인 K은행, J은행, N은행이 97명으로 전체의 30%를 차지하였고, 나머지 70%는 G은행 및 기타은행에서 골고루 응답을 하였다.

응답자의 지역별 분포를 보면, 경남 부산 울산 지역이 156명으로 48%, 서울지역이 131명으로 40.3%, 기타 중부지역이 38명으로 11.7%를 이루고 있다. 이는 일반적으로 은행점포의 70% 이상이 서울 부산등 대도시에 위치하고 있어 서울에서 응답이 많았고, 또한 경남 울산 부산에서 응답이 많은 것은 설문에 응답해 줄 것을 요청한 전화회수가 많았기 때문이라고 사료된다.

2. 측정도구

1) 측정변수의 조작적 정의

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 변수의 조작적 정의를 제시하기로 한다. 개인적요인은 상품자체에 대한 지식, 운영환경 및 거시적환경에 대한 지식, 경험의 다양함과 교육의 다양함으로 구성되며, 상황적 요인은 마케팅 계획과정에 있어서의 정형성, 시간적압박, 관련부서간의 상호작용, 최근의 성과로 구성된다. 마케팅창조성은 혁신성과 참신성의 정도에 의해 평가된다.

(1) 개인적 요인

개인적 요인(personal factors)은 문제해결의 요소로서 창조성 있는 대안을 제시하는데 있어서 필수적인 기본요소를 가리킨다. 마케팅관리자의 해당분야에 대한 지식, 교육, 경험 등이 마케팅프로그램의 창조성에 영향을 미치는 영향을 측정하기 위하여 Andrews(1992)가 “마케팅창조성의 탐구”에서 사용한 항목과 7점척도를 도입하였다.

① 상품자체에 관한 지식

상품카테고리내에서 상품영역에 대한 지식이 많아지면 상품관리자는 데이터를 분석하고 의미 있는 정보를 추출해내는 능력이 증가되며 또한 문제점을 정확히 지적하여(Miyake and Norman 1979), 이를 바탕으로 마케팅프로그램의 창조성의 정도를 높이게 될 것이다. 금융의 기본상품인 수신과 여신상품에 대하여 종류 및 기간별 이율에 대해 알고 있는 정도를 4개항목으로 7점척도로 측정되었다.

② 운영환경에 관한 지식

고객의 거래관습과 성향을 파악하는 것은 마케팅 전략수립의 기본으로서 영업점 선택동기 상품선택 행동, 거래은행의 변경사유 및 의견선도자의 행동 등 4개항목에 대해 이해하고 있는 정도를 7점 척도로 측정되었다.

③ 거시적 환경에 관한 지식

금융시장동향 및 금융산업과 관련된 정치적, 법적동향에 대해 알고 있는 정도와 금융산업의 핵심경쟁요인으로 바뀌고 있는 전산의 발전추세에 대해 이해하고 있는 정도를 파악하기 위해 4개항목을 측정하였다.

④ 경험의 다양함

상품영역에 대한 지식의 깊이 뿐만 아니라, 지식의 폭을 측정할 수 있는 다양한 경험을 측

정하기 위해 재직기간을 비율적으로 측정하였다.

⑤ 교육의 다양함

교육의 다양성도 마케팅의 프로그램을 개발하는 능력과 관계가 있을 것이라고 보아 사내의 내부교육 회수와 외부위탁교육 회수 등 2개문항을 비율적으로 측정하였다.

(2) 상황적 요인

마케팅프로그램을 둘러싸고 있는 내부환경요인들도 창조성에 영향을 미칠 것이다. 이러한 상황요인을 분석하기 위하여 Andrews(1992)가 사용한 계획과정의 정형성, 시간적압박, 관련 부서간 상호작용, 최근의 영업점성과 등을 도입하여 경영자가 주관적으로 느끼는 정도를 7점 척도로 측정하였다.

① 계획과정의 정형성

영업점에서의 자체 마케팅 계획수립시 기본형식이나 수치의 계산방식 등 규칙과 절차가 정해져 있는 정도를 파악하기 위해 4개문항을 주관적으로 측정하였다.

② 시간적 압박

시간적 압박이 마케팅프로그램의 창조성에 영향을 미치는 정도를 측정하기 위해 더 필요한 시간의 정도에 대해 1개의 문항으로 주관적 측정을 하였다.

③ 상호작용

관련된 타부서와의 의사교환을 통하여 다양한 아이디어를 수집하고, 문제해결의 대안을 선택하는데 있어서도 접근하는 방법이 다를 가능성이 있음을 감안하여 관련 부서와의 의견교환의 정도를 5개문항으로 측정하였다.

④ 최근의 성과

최근의 성과는 마케팅프로그램의 변경과 창조성에 영향을 줄 수 있으므로 최근 달성된 수 신고, 시장점유율, 순이익의 정도를 당초 기대목표와 비교하여 경영자의 만족정도를 7점 척도에 의해 주관적으로 측정하였다.

<표 1> 변수의 조작적 정의

변수	하위변수		측정변수	비고
개인적요인	상품 및 환경에 관한 지식	상품자체에 관한 지식	수신상품의 종류별 특성 수신상품에 관한 기간별 이율 여신상품에 관한 종류별 특성 여신상품의 기간별 이율	Andrews (1992)
		운영환경에 관한 지식	고객의 영업점선택 동기 고객의 상품선택 행동 고객의 거래은행 변경사유 의견선도자 집단의 행동	
		거시적환경에 관한 지식	금융산업과 관련된 정치적, 법적동향 금융산업과 관련된 시장동향 금융산업과 관련된 전산의 발전추세 금융산업과 관련된 인구통계적 추세	
	경험의 다양함	금융산업분야 재직기간		
	교육의 다양함	최근 2년간 사내교육회수 최근 2년간 외부교육회수		
상황적요인	계획과정의 정형성	마케팅계획 수립시 특정형식이 정해져 있는 정도 영업점 전락수립시 본부로부터 제시된 기준의 정도 수립된 마케팅계획의 대안에 관한 평가 기준이 있는 정도 계획수립의 편이성	Andrews (1992)	
	최근의 성과	기대목표와 비교된 수신고 성장의 정도 기대목표와 비교된 시장점유율 성장의 정도 기대목표와 비교된 순이익 성장의 정도 업무처리시 받는 시간의 압박정도		
	부서간 상호작용	마케팅계획 수립시 신상품 개발팀과의 의견교환의 정도 마케팅계획 수립시 지원부서와의 의견교환의 정도 마케팅계획 수립시 시장조사팀과의 의견교환의 정도 마케팅계획 수립시 고객개발팀과의 의견교환의 정도 마케팅계획 수립시 카드사업부서와의 의견교환의 정도		
	시간적 압박	업무처리시 받는 시간의 압박정도		
마케팅창조성	과거 마케팅계획과 비교하여 혁신적이라고 생각하는 정도 지역금융점포의 마케팅계획과 차별적인 정도 인접 주 경쟁점포와 비교해 볼 때 신선한 정도 인접 주 경쟁점포와 비교해 볼 때 참신하다고 생각하는 정도 인접 주 경쟁점포와 비교해 볼 때 획기적이라고 생각하는 정도 인접 주 경쟁점포와 비교해 볼 때 독특하다고 생각하는 정도		Andrews (1992)	

(3) 마케팅창조성

마케팅 프로그램의 영역에 있어서 경영자가 소유한 창조성의 정도를 판단하기 위하여 일반적으로 적용되고 있는 특성인 혁신성, 참신성 등을 측정하기 위하여 Andrews(1992)가 사용한 항목을 부분적으로 도입하였으며 7점척도로 본인이 스스로 생각하는 정도를 주관적으로 응답하게 하였다.

새로운 견해를 제시하면서 전통적인 사고를 부정하는 정도를 측정하기 위하여 1개항목을 비교하여 참신하다고 생각하는 정도에 대해 4개 항목을 경영자가 주관적으로 응답하게 하였다.

2) 측정도구의 신뢰성 및 타당성

(1) 신뢰성

본 연구에서는 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러 개의 항목을 이용하였으므로 각 항목의 측정결과가 일관성을 유지하는가의 여부를 확인하기 위하여 Cronbach's α 계수를 구하여 개인적 요인, 상황적 요인, 마케팅창조성, 기업가정신, 그리고 지속적 경쟁우위 등의 요인들에 관한 내적 일관성을 확인하였다. Cronbach's α 계수는 일반적으로 0.6이상이면 비교적 신뢰성이 높다고 한다(Nunnally 1959; 김경훈 1993).

이들 측정문항들에 관한 Cronbach's α 계수는 다음 <표 2>와 같다. <표 2>에서 보듯이 측정변수들의 Cronbach's α 계수는 모두 0.6이상으로 나타났으며 상품자체에 관한 지식을 제외하고는 .75 - .93사이에 있어 김경훈(1993)의 연구기준에 의하면 신뢰성이 비교적 높은 것으로 나타났다. 따라서 각 구성개념에 관한 조작적 정의에 의해 설정된 측정항목들은 내적 일관성이 있는 단일차원의 측정항목으로 볼 수 있다.

<표 2> 측정변수들의 신뢰성 분석

	구 성 개 념	항목수	α 계 수
개인적 요인	금융상품 자체에 관한 지식	4	.8595
	운영환경에 관한 지식	4	.7445
	거시적 환경에 관한지식	4	.7774
상황적 요인	계획과정의 정형성	4	.7722
	상호작용	5	.9228
	최근의 성과	3	.8151
마케팅창조성	마케팅창조성	6	.9390

(2) 타당성 분석

타당성 분석을 위하여 본 연구에서는 요인분석을 실시하였다. 요인추출방법은 PCA요인회전방식으로는 Varimax방식을 취하였다. 이 때 평가기준으로서 요인적재값 .4이상을 설정하였

다(Bagozzi and Yi 1988; Challaglla and Shervani 1996; Singh and Rhoads 1991). 요인회전후의 요인적재량과 Eigenvalue 는 <표 3>과 같다.

<표 3>의 분석결과에 의하면 본 연구에 사용된 하위측정변수들은 모두 상위측정변수들 즉, 마케팅창조성, 상품자체에 관한 지식, 운영환경에 관한 지식, 거시환경에 관한 지식, 계획의 정형성, 부서간의 상호작용, 최근의 성과를 적절하게 반영하는 것으로 나타났다.

따라서 본 연구에 사용된 측정도구의 개념타당성(Construct Validity)은 만족할만한 수준인 것으로 나타났다.

<표 3> 타당성 분석: 요인구조 및 문항별 요인적재치

		FACTOR1	FACTOR2	FACTOR3	FACTOR4	FACTOR5	FACTOR6	FACTOR7
마케팅창조성	NOVEL3	<u>.898</u>	8.089E-02	1.595E-02	9.051E-02	2.794E-02	6.619E-02	.115
	NOVEL4	<u>.889</u>	9.456E-02	4.755E-02	.120	5.820E-02	.103	.129
	NOVEL1	<u>.878</u>	.134	7.775E-02	4.553E-02	.113	.129	7.957E-02
	NOVEL2	<u>.868</u>	.186	.124	1.872E-02	9.596E-02	.107	.153
	MEAN2	<u>.780</u>	.108	.136	-2.016E-02	4.864E-02	.234	4.738E-02
	MEAN1	<u>.777</u>	8.394E-02	.117	8.709E-02	7.467E-02	.177	5.805E-02
상호작용	INTER4	.174	<u>.901</u>	3.423E-02	8.937E-02	9.827E-04	3.007E-02	.124
	INTER3	.101	<u>.874</u>	1.552E-02	9.682E-02	2.831E-02	2.925E-02	.152
	INTER5	9.365E-02	<u>.845</u>	4.190E-02	.163	1.182E-02	4.805E-02	.145
	INTER1	.102	<u>.838</u>	9.251E-02	6.965E-02	5.682E-03	6.139E-02	4.578E-02
	INTER2	.160	<u>.810</u>	6.931E-02	9.117E-02	.129	5.888E-02	5.016E-02
상품 자체 지식	PROEXP3	.105	-2.794E-02	<u>.829</u>	5.403E-02	.150	1.361E-03	6.166E-02
	PROEXP4	.141	3.329E-02	<u>.809</u>	.120	3.233E-02	7.981E-03	7.571E-02
	PROEXP2	-1.441E-02	.141	<u>.798</u>	.122	-1.294E-02	5.661E-02	.119
	PROEXP1	.200	8.649E-02	<u>.791</u>	.126	.115	7.094E-02	.135
거시환경 지식	PROEXP11	.155	9.235E-02	.173	<u>.794</u>	.106	4.682E-02	8.428E-02
	PROEXP10	3.293E-02	.136	8.844E-02	<u>.766</u>	.127	-1.373E-02	-2.557E-02
	PROEXP12	5.010E-02	9.936E-03	9.310E-02	<u>.717</u>	.107	-4.896E-03	.120
	PROEXP13	8.396E-03	.223	4.769E-02	<u>.621</u>	.180	6.133E-02	.124
운영환경 지식	PROEXP6	3.341E-02	5.589E-02	8.959E-02	.134	<u>.819</u>	3.335E-02	.135
	PROEXP5	.122	1.122E-02	8.379E-02	7.953E-02	<u>.774</u>	4.220E-02	.129
	PROEXP7	.112	3.050E-02	4.855E-02	.209	<u>.692</u>	2.456E-02	1.250E-02
	PROEXP8	7.554E-02	7.465E-02	5.974E-02	.478	<u>.529</u>	-1.488E-02	2.749E-02
최근 성과	PROPER2	.285	.130	-4.474E-03	-3.487E-02	7.320E-02	<u>.856</u>	1.561E-02
	PROPER1	.267	.156	3.547E-02	-5.208E-02	.118	<u>.814</u>	-4.306E-02
	PROPER3	.138	-6.507E-02	8.513E-02	.141	-7.523E-02	<u>.749</u>	.146
정형성	FORMAL4	.123	9.252E-02	3.225E-02	5.785E-02	4.680E-02	2.322E-02	<u>.801</u>
	FORMAL2	3.561E-02	.185	.173	9.981E-02	8.786E-02	-4.628E-02	<u>.800</u>
	FORMAL1	.290	.118	.176	.169	.167	.188	<u>.570</u>
	FORMAL3	.410	.215	.165	6.318E-02	.153	9.328E-02	<u>.516</u>
Eigenvalue		8.231	3.352	2.964	2.103	1.617	1.467	1.301

3. 분석방법

먼저 측정변수들의 신뢰성을 측정하기 위해서 Cronbach의 alpha가 사용되었다. 그리고 표본의 특성을 파악하기 위해서 기술적통계분석이 실시되었다. 그리고 연구가설의 검정을 위해서 회귀분석이 시도되었다. 본 연구에서는 5%의 유의수준이 사용되었다.

V. 분석 및 결과

본 연구의 연구모형을 토대로 하여 설정된 두 개의 주요 연구가설을 검증하기 위하여 회귀 분석이 시도되었다. 구체적으로 모두 7개의 하위가설에 대하여 회귀분석이 각각 시도되었다.

1. 개인적 요인과 마케팅 창조성

이론변수인 개인적 요인과 마케팅창조성 간의 관련성을 실증적으로 고찰하기 위하여 아래와 같이 연구가설을 설정하였다. 즉,

H₁: 관리자의 개인적 요인의 수준이 높을수록 금융영업점의 마케팅창조성의 수준은 높아진다.

관리자가 소유하고 있는 개인적 요인은 금융상품 자체 및 금융환경에 관한 지식, 경험의 다양함, 그리고 교육의 다양함 등 3개의 하위변수로 구성되었으며, 마케팅창조성과의 관계를 검증하기 위해 3개의 하위가설을 설정하였다.

1) 관리자의 금융상품 및 금융환경에 관한 지식과 마케팅 창조성

이론변수인 개인적 요인의 수준을 측정하기 위한 3가지의 측정변수, 즉 금융상품 자체에 관한 지식, 금융을 둘러싸고 있는 운영환경에 관한 지식, 그리고 거시적 환경에 관한 지식의 수준과 마케팅창조성 간에는 정(+)의 관계가 있을 것이라는 것을 검증하기 위하여 다음과 같은 연구가설을 설정한바 있다. 즉,

H_{1.1}: 관리자의 금융상품 및 금융환경에 관한 지식의 수준이 높을수록 금융영업점의 마케팅 창조성은 높아진다.

연구가설 H_{1.1}에 관한 검증결과는 <표 4>와 같다. 연구가설 H_{1.1}을 검증하기 위하여 금융상품 자체에 관한 지식, 운영환경에 관한 지식, 거시적 환경에 관한 지식의 각각 평균값을 독립변수로 하고, 산술평균한 마케팅창조성을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시한 결과 회귀식에 관한 R Square는 .333으로 나타났으며, 회귀식은 유의수준 .05수준에서 통계적으로 유의하게 나타났다. 상품자체에 관한 지식과 운영환경에 관한 지식은 유의수준 .05에서 통계적으로 마케팅 창조성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 발견되었다.

즉 금융상품 및 금융환경에 관한 지식수준이 높을수록 마케팅창조성은 높아진다는 가설

은 지지되었다.

<표 4> 금융상품 및 환경에 관한 지식과 마케팅창조성의 회귀분석 결과표

종속변수 : 마케팅창조성 Multiple R .333 R Square .111 F 12.925 Signif F .000			
Model	Standardized Coefficients (Beta)	T	Sig
(Constant)		4.964	.000
상품자체에 관한 지식	.211	3.737	.000
운영환경에 관한 지식	.158	2.616	.009
거시적 환경에 관한 지식	.073	1.184	.237

* 산술평균

2) 경험의 다양성과 마케팅창조성

H₁₋₂ 관리자의 경험이 다양할수록 금융영업점의 마케팅창조성은 높아진다.

관리자의 경험의 다양함과 금융영업점의 마케팅 창조성 간의 관련성은 <표 5>와 같다. 분석결과 두 변수 간의 관련성은 유의수준 .05에서 없는 것으로 나타났다. 즉 근무경력이 많으면 마케팅 창조성도 높아질 것이라는 연구가설 H₁₋₂는 유의수준 .05에서 기각되었다(F값= .270, p값= .604).

<표 5> 경험의 다양함과 마케팅창조성의 회귀분석 결과표

종속변수 : 마케팅창조성* Multiple R .029 R Square .001 F .270 Signif F .604			
Model	Standardized Coefficients (Beta)	T	Sig
(Constant)		14.573	.000
경험의 다양함	-.029	-.520	.604

* 산술평균

3) 교육의 다양성과 마케팅창조성

H₁₋₃ 관리자가 다양한 교육을 받을수록 금융영업점의 마케팅창조성은 높아진다.

관리자의 교육의 다양함과 금융영업점의 마케팅창조성 간의 관련성은 <표 6>과 같으며, 두 변수 간의 관련성은 유의수준 .05에서 없는 것으로 나타났다. 즉 교육회수가 많으면 마케팅 창조성도 높아질 것이라는 연구가설 H₁₋₃는 유의수준 .05에서 기각되었다(F값= .982, p값= .324).

<표 6> 교육의 다양함과 마케팅창조성의 회귀분석 결과표

종속변수 : 마케팅창조성* Multiple R .087 R Square .008 F .982 Signif F .324			
Model	Standardized Coefficients (Beta)	T	Sig
(Constant)		24.201	.000
교육의 다양함	.087	.991	.324

* 산술평균

4) 결과요약

관리자의 개인적 요인의 수준이 높을수록 금융영업점의 마케팅창조성의 수준은 높아진다 (H₁)는 연구가설1에 대한 검정 결과에 의하면 개인적 요인의 3개의 하위 변수 중에서 금융상품 및 금융환경에 관한 지식수준만이 금융영업점의 마케팅창조성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 발견되었다.

따라서 관리자의 개인적 요인의 수준이 높을수록 금융영업점의 마케팅창조성의 수준은 높아진다는 연구가설1은 부분적으로 지지되었다.

2. 상황적 요인과 마케팅창조성

이론변수인 상황적 요인과 마케팅창조성간의 관련성을 실증적으로 고찰하기 위하여 아래와 같이 연구가설을 설정하였다. 즉,

H₂: 상황적 요인은 금융영업점의 마케팅창조성에 영향을 미친다.

마케팅계획을 수립할 당시의 상황적 요인은 계획과정의 정형성, 시간적 압박, 상호작용, 그리고 최근의 성과 등 하위변수로 구성되었으며, 마케팅창조성과의 관계를 알아보기 위해 4개의 하위가설로 설정하였다.

1) 계획과정의 정형성과 마케팅창조성

H₂₋₁. 계획과정의 정형성이 높을수록 금융영업점의 마케팅 창조성은 낮아진다.

마케팅계획 수립 당시 상위 부서로부터 또는 과거로부터 정해져 있는 일정 양식 또는 기준이 명백히 정해져 있기 때문에 그 범위를 벗어날 필요가 없거나, 독자적인 생각 없이도 그대로 따라하면 되도록 되어있을 때 정형성이 높은 것으로 볼 수 있다.

<표 7> 계획과정의 정형성과 마케팅창조성의 회귀분석 결과표

종속변수 : 마케팅창조성*			
Multiple R .451			
R Square .203 F 80.961 Signif F .000			
Model	Standardized Coefficients (Beta)	T	Sig
(Constant)		11.043	.000
계획과정의 정형성	.451	8.998	.000

* 산술평균

회귀분석결과에 의하면 회귀식은 유의수준 .05에서 유의한 것으로 발견되었다. 그리고 회귀계수의 유의성에 대한 t-test 분석결과에 의하면 정형성이 높을수록 마케팅창조성도 높아지는 것으로 나타났다(t값=8.998, p값 < .000). 정형성이 지나치게 높으면 오히려 마케팅창조성이 낮을 것으로 예측하였으나, 보수성이 강한 금융기관의 특성으로 볼 때 일정한 형식이 주어져 있을 때 마케팅창조성이 더 높은 것으로 나타났다.

따라서 계획과정의 정형성이 높을수록 금융영업점의 마케팅창조성은 낮아진다는 연구가설 H₂₋₁은 기각되었다.

2) 시간적 압박과 마케팅창조성

H₂₋₂ 시간적 압박의 수준이 높을수록 금융영업점의 마케팅창조성은 낮아진다.

마케팅계획 수립시 시간에 쫓길 경우 기존의 계획을 답습하거나 휴리스틱적인 접근을 하지 못하고 알고리즘적으로 해결하려 하기 때문에 창조성은 낮아질 것이라는 연구가설을 검증하기 위하여 실시된 회귀분석의 회귀모형은 유의수준 .05에서 유의한 것으로 나타났다. 하지만 회귀계수의 기술키가 가설과는 반대방향인 것으로 나타났다. 즉, 시간압박의 Beta값이 .327로 마케팅창조성에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미치는 것으로 발견되었다.

즉, 시간적 압박의 수준이 높을수록 금융영업점의 마케팅창조성은 낮아진다는 연구가설 H₂₋₂는 기각되었다.

<표 8> 시간압박과 마케팅창조성의 회귀분석 결과표

종속변수 : 마케팅창조성*			
Multiple R .327			
R Square .107 F 37.980 Signif F .000			
Model	Standardized Coefficients (Beta)	T	Sig
(Constant)		21.251	.000
시간압박	.327	6.163	.000

* 산술평균

3) 상호작용과 마케팅창조성

H₂₋₃ 관련부서와 상호작용의 수준이 높을수록 금융영업점의 마케팅창조성은 높아진다.

마케팅계획 수립시 신상품개발팀이나 고객개발 및 관리팀 등 관련부서와의 사전 의견교환을 통한 상호작용이 높으면 마케팅창조성도 높은 것이라는 연구가설을 검증하기 위한 회귀분석의 회귀식은 유의수준 .05에서 유의한 것으로 나타났다. 회귀계수의 유의성을 검정한 t-test의 결과에 의하면 상호작용이 높을수록 마케팅창조성이 증가하는 것을 발견하였다(t값= 5.650, p값 < .000).

즉, 관련부서와 상호작용의 수준이 높을수록 금융영업점의 마케팅창조성은 높아진다는 연구가설 H₂₋₃은 유의수준 .05에서 지지되었다.

<표 9> 상호작용과 마케팅창조성의 회귀분석 결과표

종속변수 : 마케팅창조성*			
Multiple R .306			
R Square .094 F 31.918 Signif F .000			
Model	Standardized Coefficients (Beta)	T	Sig
(Constant)		28.816	.000
상호작용	.306	5.650	.000

* 산술평균

4) 최근의 성과와 마케팅창조성

H₂₋₄ 최근의 성과가 높을수록 금융영업점의 마케팅창조성은 낮아진다.

최근의 성과가 높을수록 마케팅창조성은 낮아질 것이라는 연구가설을 검증하기 위한 회귀분석의 회귀식은 유의수준 .05에서 유의한 것으로 발견되었다. 회귀계수의 유의성에 대한 t-test의 결과에 의하면 최근 제품의 성과가 높을수록 마케팅창조성은 높아지는 것으로 발견되었다(t값 =8.557, p값 < .000). 당초 최근의 성과가 높을수록 마케팅창조성은 낮아질 것으로, 즉 부(-)의 관계를 가질 것으로 예측하였으나 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 최근의 성과가 높을수록 금융영업점의 마케팅창조성은 낮아진다는 연구가설 H₂₋₄는 기각되었다.

<표 10> 최근의 성과와 마케팅창조성 간의 회귀분석 결과표

종속변수 : 마케팅창조성*			
Multiple R .434			
R Square .188 F 73.226 Signif F .000			
Model	Standardized Coefficients (Beta)	T	Sig
(Constant)		20.584	.000
최근제품의 성과	.434	8.557	.000

* 산술평균

5) 결과요약

상황적 요인은 금융영업점의 마케팅창조성에 영향을 미친다(H₂)는 연구가설 H₂에 관한 분석결과에 의하면 상황적 요인의 4가지 하위변수 모두가 마케팅창조성에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

하지만 본 연구에서는 계획과정의 정형성, 시간적 압박, 최근의 성과가 높을수록 마케팅창조성은 낮아진다는 가설들을 수립하였으나 분석결과는 반대인 것으로 나타났다.

상황적 요인은 금융영업점의 마케팅창조성에 영향을 미친다는 연구가설2는 지지되었다.

VI. 결 론

본 연구의 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 관리자의 금융상품 및 금융환경에 관한 지식수준의 하위변수들인 상품자체에 관한 지식과 운영환경에 관한 지식이 수준이 높을수록 금융영업점의 마케팅창조성의 수준이 증가하는 것을 발견하였다. 즉, 본 연구는 관리자의 금융상품 및 금융환경에 관한 지식수준이 높을수록 마케팅창조성의 수준은 증가한다는 것을 발견하였다.

둘째, 본 연구는 관리자의 경험과 금융영업점의 마케팅창조성의 수준간의 관계에 관한 분석결과 이 두 개의 변수간에는 의미 있는 관계가 존재하지 않는다는 것을 발견하였다.

셋째, 본 연구는 관리자의 다양한 교육 수준과 금융영업점의 마케팅창조성간의 관계에 관한 회귀분석결과에 의하여 이 두 개의 변수간에는 의미있는 관계가 존재하지 않는다는 것을 발견하였다.

넷째, 본 연구는 계획의 정형성이 높을수록 금융점포의 마케팅창조성의 수준은 증가한다는 것을 발견하였다.

다섯째, 본 연구는 시간적 압박의 수준이 높을수록 금융영업점의 마케팅창조성은 증가한다는 것을 발견하였다.

여섯째, 본 연구의 분석결과 관련부서와 상호작용의 수준이 높을수록 금융영업점의 마케팅창조성은 높아진다는 것을 발견하였다.

일곱 번째, 최근의 성과가 높을수록 금융영업점의 마케팅창조성은 높아지는 것으로 발견되었다.

이러한 발견을 기초로하여 본 연구에서는 다음과 같은 결론을 내렸다.

첫째, 금융점포 관리자의 개인적인 요인중에서 금융상품 및 금융환경에 관한 지식 수준이 높을수록 금융영업점의 마케팅창조성의 수준은 증가한다.

둘째, 상황적 요인의 모든 하위변수들인 즉, 계획의 정형성, 시간적 압박, 관련부서와의 상호작용, 최근의 성과의 수준이 높을수록 금융점포의 마케팅창조성의 수준은 증가한다.

위에서 언급된 본 연구의 발견들과 결론을 이용하여 다음과 같은 금융점포의 창조성을 높일 수 있는 마케팅전략적 시사점을 제안하기로 한다.

첫째, 금융점포 관리자의 상품에 관한 지식수준, 특히 상품자체의 지식과 운영환경에 관한

지식의 수준을 향상시키기 위한 관리적 방안을 구체화하여야 한다. 위 두가지 변수가 관리자의 개인적 요인 중에서 유일하게 마케팅창조성에 영향을 주는 것으로 본 연구에서 밝혀졌다. 따라서 금융기관은 보다 창조성 수준이 높은 점포마케팅관리를 시도하기 위해서는 점포장들의 상품과 운영환경에 관한 지식을 체계적으로 교육하는 관리시스템을 확립할 필요가 있다.

둘째, 금융점포의 마케팅창조성을 높이기 위하여 계획의 정형성을 높일 필요가 있다. 본 연구에서는 원래 계획의 정형성이 낮을수록 마케팅창조성이 높아진다는 가설을 세웠으나, 연구결과에 의하면 그 반대인 것으로 밝혀졌다. 본사 수준이 아닌 금융점포 수준에서는 현재 계획 수립시 높은 수준의 자율성이 필요하지 않기 때문인 것으로 사료된다. 금융기관은 점포의 계획 수립의 정형성을 높이기 위해서 구체적인 계획매뉴얼 등을 제작하여 점포장들이 보다 쉽게 계획을 수립할 수 있도록 하여야 한다. 그럼으로써 금융영업점의 마케팅창조성의 수준이 증가하여 보다 높은 수준의 경쟁력을 보유할 수 있게 될 것이다.

셋째, 금융영업점의 마케팅창조성을 높이기 위해서는 적절한 시간압박수준을 유지해야 한다. 본 연구에서는 시간압박의 수준이 높을수록 마케팅창조성이 낮아질 것이라는 연구가설을 설정하였으나 연구결과는 반대로 나타났다. 금융기관은 점포장들의 마케팅창조성을 높이기 위하여 계획에 대한 통제 및 성과 평가 시 적당한 수준의 시간압박을 사용하여야 한다.

넷째, 금융기관은 금융영업점이 마케팅계획수립 시에 본사의 관련부서들과 활발한 상호작용을 하도록 유도해야 한다. 이를 통해서 금융영업점의 마케팅창조성을 높일 수 있기 때문이다. 하지만 지나친 시간의 압박은 비효율적으로 작용할수 있기 때문에 주의하여야 할 것이다.

다섯째, 금융기관은 영업점이 성과를 높이는데 지원을 아끼지 않아야 한다. 본 연구에서는 최근의 성과가 높을수록 영업점 관리자들이 타성에 젖어서 마케팅창조성이 낮을 것이라는 연구가설을 설정하였으나, 연구결과에 의하면 반대인 것으로 밝혀졌다. 따라서 보다 높은 수준의 마케팅창조성을 이용한 경쟁력 우위확보를 위해서는 높은수준의 성과가 선행조건이라는 것을 금융기관의 마케팅담당자는 명심해야 한다.

여섯째, 금융영업점의 마케팅창조성을 높이기 위해서 금융기관은 영업점 관리자의 상황적 요인에 대한 관리에 주력해야 한다. 본 연구 결과에 의하면 개인적요인의 하위요인 3개 중에서 금융상품 및 환경에 관한 지식만이 마케팅창조성에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 상황적 요인의 네가지 하위변수인 계획과정의 정형성, 시간압박, 상호작용, 최근의 성과 모두가 마케팅창조성에 중요한 영향을 미치는 것으로 발견되었다. 따라서 상대적인 중요성도 상황적 요인이 개인적 요인보다 더욱 중요하다고 할 수 있다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에 사용된 마케팅창조성에 관한 측정도구는 국내에서 한번도 사용된 적이 없었기 때문에 측정내용이 미흡하다는 지적을 받을 수도 있다.

둘째, 금융영업점의 마케팅창조성을 본 연구에서는 관리자의 마케팅창조성으로 측정하였다. 영업점의 마케팅은 구성원 모두에 의해서 성취된다고 할 수 있기 때문에 관리자 위주의 마케팅창조성의 측정은 개선될 여지가 있다고 할 수 있다.

셋째, 마케팅창조성은 마케팅성과를 나타나게 하는 원인변수이기 때문에 미래의 연구는 마케팅창조성과 마케팅성과 간의 관계를 연구해 보면 상당한 성과를 거둘 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김경훈(1993). “마케팅 연구에 있어서 신뢰도 측정방법의 문제점”, 마케팅 연구 제8권 제2호, 200-202.
- Amabile, Teresa M. (1988), “A Model of Creativity and Innovation in Organizations,” in Barry M. Staw and L. L. Cummings, eds., *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Alba, Joseph W. and J. Wesley Hutchinson (1987), “Dimensions of Consumer Expertise,” *Journal of Consumer Research*, 13 (March), 411-454.
- Amabile, Teresa M. (1983), “The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 45 (2) 357-376.
- Amabile, Teresa M. (1983), “The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 357-376.
- Anderson, Paul F. (1982), “Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm,” *Journal of Marketing*, 46 (Spring), 15-26.
- Andrews, JonLee(1992). “In Search of the Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products,” doctoral dissertation Wisconsin-Madison University.
- Bagozzi, R. and Y. Yi (1988), “On the Evaluation of Structural Equation Models.,” *Journal of Academy of Marketing Science*. 16(4), 405-425.
- Gilchrist, Margaret (1972)., *The Psychology of Creativity*, Carlton, Victoria, Australia, Melbourne University Press.
- George, John and John Martin(1984), Effects of Organizational Structure of Marketing Planning on Credibility and Utilization of Plan Output, *Journal of Marketing Research*, 21(May), 170-83.
- Jackson, Phillip W. and Samuel Messick (1965), “The Person, the Product, and the Response: Conceptual Problems in the Assessment of Creativity,” *Journal of Personality*, 33, 309-329.
- Kahneman, Daniel and Amos Tversky(1979), “Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk,” *Econometrica*, 47 (March), 263-291.
- Jones, R. A. (1977)., *Self-Fulfilling Prophecy*, Hillsdale, N. J.: Erlbaum.
- Kasperson, Conrad J. (1978), “An Analysis of the Relationship between Information Sources and Creativity in Scientists and Engineers,” *Human Communication Research*, 4 (Winter), 113-119.
- Koestler, Arthur(1964), *The Art of Creation*, New York: Dell.
- Lakoff, George and Mark Johnson (1980), *Metaphors We Live By*, Chicago, University of Chicago Press.
- Levitt, Theodore (1960), “Marketing Myopia,” *Harvard Business Review*, (July-August), 24.
- Levitt, Theodore (1983), *The Marketing Imagination*, Free Press, New York, N.Y..

- Mednick, Sarnoff A. (1962), "The Associative Basis of the Creative Process," *Psychological Review*, 69 (3), 220-232.
- Milbank, Dand (1991), "Some Manage; Some Muse; Some Do Both," *The Wall Street Journal*, April 4, B1, B6.
- Miyake, Naomi and Donald Norman (1979), "To Ask a Question, One Must Know Enough to Know What is Not Known," *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 18 (June), 357-364.
- Newell, Allen and Herbert A. Simon (1972), *Human Problem Solving*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Nicholls, J. G. (1972), "Creativity in the Person Who Will Never Produce Anything Original and Useful: The Concept of Creativity as a Normally Distributed Trait," *American Psychologist*, 27, 717-727.
- Nunnally, J. C. and H. M. Bobren (1959), "Variables Governing the Willingness to Receive Communication on Mental Health," *Journal of Personality*, 27, 38-46.
- Simonton, Dean Keith (1979), "The Eminent Genius in History: The Critical Role of Creative Development," *Gifted Child Quarterly*, 22 (3), 187-195.
- Singh, Jagdip and Gary K. Rhoads (1991), "Boundary Role Ambiguity in Marketing Oriented Positions: A Multidimensional, Multifaceted Operationalization." *Journal of Marketing Research*, 28(August), 328-338.
- Torrance, E. P. (1977), *Creativity in the Classroom-What Research Says to the Teacher*, Washington, D. C.: National Education Association.
- Webster, Frederick E., Jr. (1981), "Top Management's Concerns about Marketing: Issues for the 1980's," *Journal of Marketing*, 45 (Summer), 9-16.
- Wertheimer, Max (1945), *Productive Thinking*, New York: Harper and Row.
- Wolk, S. and Ducette, J. (1974), "Intentional Performance and Incidental Learning as a Function of Personality and Task Dimensions," *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, 90-101.
- Zaltman, Gerald. Robert Duncan, and Jonny Holbek(1973), *Innovations and Organizations*. New York: John Wiley and Sons.