

# 호텔의 시장지향성과 사업성과간 통합적 매개변수의 역할\*

## The Role of Integrating Mediators Between Market Orientation and Performance of Hotels

박만석(전남대학교 경영대학 교수)

[Parkms@chonnam.ac.kr](mailto:Parkms@chonnam.ac.kr)

이덕재(성화대학 관광경영계열 조교수)

[Tmdjl@sunghwa.ac.kr](mailto:Tmdjl@sunghwa.ac.kr)

본 연구는 시장지향성이 사업성과에 영향을 미치는데 있어서 시장지향성의 관점에서 사업성과와의 관계를 조명 해보고, 시장지향성과 사업성과간의 관계 연구에서 통합적 매개변수들의 역할을 연구하였다.

기존 선행연구에서 매개변수로 사용한 종업원 만족, 차별화 전략, 벤치마킹, 혁신, 경쟁 전략, 시장지향성, 직무만족, 조직몰입, 조직간 정보공유 등을 통합하여 변수들의 중복을 피하고, 상호 독립성이 유지되는 변수들만을 채택하여 종업원만족, 혁신, 경쟁전략의 선택과 실행 등 3개의 변수를 도출하였으며, 여기에다 국내 선행연구에선 아직 사용하지 않은 조직학습을 신규 매개변수로 추가하여 기업역량변수로 설정하였다. 또한 고객만족, 서비스품질, 서비스충성도(애호도), 서비스이미지, 기업이미지, 등을 통합하여 고객만족, 서비스품질, 충성도 등 3개의 변수로 도출하였으며 신규 매개변수로써 기업과 고객간 정보공유를 채택하여 고객반응으로 명명하였다. 여기에서, 각각 4개씩 도출된 변수들은 각각 하나의 차원으로 통합하였으며, 두 차원의 통합적 매개변수들이 어떠한 인과적 역할을 하는지 보다 깊이 연구하였다.

연구가설은 6개의 가설 중 시장지향성과 사업성과 간 기업역량과 고객반응의 통합적 매개변수들의 간접효과가 지지되어 4개의 가설이 채택되었다. 그러나, 시장지향성과 사업성과 간의 직접효과와 기업역량과 고객반응의 중복매개는 기각되었다. 본 연구에서는 이러한 연구결과를 바탕으로 이론적 실무적 공헌을 제안하였으며, 끝으로 본 연구의 한계점과 향후 연구방향을 제안하였다

\* 논문접수 : 02. 08 게재확정 : 02. 10

# 1. 서론

1990년대 초부터 Kohli and Jaworski(1990)와 Naver and Slater(1990)는 시장지향성 연구를 통하여 사업성과를 향상시킬 수 있다고 주장하였다. 이는 시장지향성의 개념이 고객지향성은 물론 가치사슬접근, 전사적 마케팅, 고객가치창출, 경영과정 등의 개념을 종합한 신 경영사고로 대두되었기 때문이다.

따라서 본 연구에서는 시장지향성의 관점에서 사업성과와의 관계를 조명 해보고, 시장지향성과 사업성과간의 관계연구에서 매개변수들의 역할을 연구하였다.

선행연구에서 시장지향성의 매개변수는 이용기, 유동근, 이학식(1996)에 의해서 종업원만족과 차별화전략, 이학식, 김영, 이용기(1998)에 의해서 사원만족, 고객만족, 기업이미지, 이학식, 장경란, 이용기(1999)에 의해서 종업원만족, 서비스품질, 고객만족 등이 주요변수로 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, Han, Kim and Srivastava(1998)는 조직의 기술적, 관리적 혁신, 박만석, 이덕재(2000)는 서비스품질, 고객만족, 애호도, 김재욱, 이성근, 전광호(2000)는 조직간 정보공유가, Narver and Slater(1994)는 기업의 핵심능력과 경쟁우위가 시장지향성과 사업성과간의 관계에서 매개역할을 한다고 하였다. 또한 Slater and Narver(1995)는 조직학습이 시장지향성과 사업성과간의 관계에 있어서 매개변수 역할을 한다고 하였으며, 이들 변수들간 구조적 관계를 연구하였다. 그러나, 이는 동일한 변수들을 반복해서 연구함으로써 기존연구를 재 검증하는 확증 연구였다고 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서는 기존의 연구성과를 바탕으로 매개변수들을 기업역량 변수와 고객반응 변수로 분류하여 이들 변수들을 각각 하나의 차원으로 통합하여 이 통합변수들이 시장지향성과 사업성과간의 관계에서 어떠한 매개 역할을 하는지 그 연구의 필요성이 제기되었다.

따라서 기존 선행연구에서 매개변수로 사용한 종업원만족, 차별화전략, 벤치마킹, 혁신, 경쟁전략, 시장지향성, 직무만족, 조직몰입, 조직간 정보공유 등을 조합하여 변수들의 중복을 피하고, 상호 독립성이 유지되는 변수들만을 채택하여 종업원만족, 혁신, 경쟁전략의 선택과 실행 등 3개의 변수를 도출하였으며, 여기에다 국내 선행연구에서 사용하지 않은 조직학습을 신규 매개변수로 추가하여 기업역량 변수로 명명하였다. 또한 고객만족, 서비스품질, 서비스충성도(애호도), 서비스이미지, 기업이미지 등을 조합하여 고객만족, 서비스품질, 충성도 등 3개의 변수로 도출하였으며 신규 매개변수로서 기업과 고객간 정보공유를 설정하여 고객반응 변수로 명명하였다. 여기에서 4개씩 도출된 변수들은 각각 하나로 통합하였으며, 변수 명은 선행연구를 통하여 연구자가 임의로 명명하였다. 이러한 결과는, 실증분석 후 변수들의 각 요인들이 기업과 고객 특성에 따라 어떻게 묶이는지를 확인함으로써 변수 명 부여의 적절성 여부를 판단하였다.

또한, 기존 연구의 논의를 바탕으로, 본 연구에서는 각기 다른 산업에서 사용한 각각의 매개변수들을 호텔산업에 적용함으로써 동일한 기업환경 하에서 변수들의 매개적 역할을 연구하였다. 그리고 본 연구를 수행하게 된 동기는 종래의 시장지향성과 사업성과간의 매개변수 역할 연구에서 이와 관련된 연구들이 부분적인 인과관계의 파악에만 몰두한 결과

종합적인 시각을 갖지 못하고 실증결과간의 모순과 결과의 모호성을 초래하였기 때문이다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 시장지향성과 사업성과간 관계의 선행연구

시장지향성에 관한 연구에 기여를 한 연구자들 중에서 대표적으로 Kohli and Jaworski(1990, 1993)와 Narver and Slater(1990, 1994, 1995)를 들 수 있다.

Kohli and Jaworski(1993)는 시장지향성의 선행요인과 결과요인간의 관계를 연구에서, 시장지향성과 사업성과간 시장급변, 경쟁강도, 기술급변 등 환경요인이 조정변수로서 사업성과에 영향을 미친다고 하였으며, Narver and Slater(1994)는 경쟁적 환경이 시장지향성과 사업성과간의 관계를 조정하는가? 라는 논문에서, 시장지향성이 사업성과에 영향을 미치는데 있어서 시장급변, 기술급변, 경쟁적 대립성, 시장성장성 등 환경적 조정변수들에 의해 영향을 받는다고 하였으며, 시장지향성에 의하여 사업성과에 영향을 미친다는 Narver and Slater(1990)의 주장을 확인하였다.

Desphande, Farley, and Webster(1993)는 일본기업의 기업문화, 고객지향, 혁신이 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구를 통하여, 경쟁우위와 시장우위를 강조하는 시장지향적인 기업이 높은 사업성과를 얻는다는 것을 발견하였다. 또한, 성공적인 시장혁신은 사업성과를 개선시킨다고 하였다.

Slater and Narver(1995)는 시장지향성과 조직학습이라는 연구에서 시장지향성은 학습조직을 위한 문화적인 기초가 되며, 이들은 조직학습을 매개하여 성과에 영향을 미친다고 제안하였다. Han, Kim and Srivastava(1998)는 미국 중서부지역에 위치한 134개의 은행산업을 중심으로 한 시장지향성 - 혁신 - 성과간의 사슬 연구에서, 시장지향성은 기술혁신과 경영혁신의 2가지 혁신에 영향을 미쳐 조직성과에 영향을 미침으로서 혁신은 시장지향성과 조직성과간의 매개변수로서 역할을 하며, 또한 시장급변과 기술급변 등 환경적 조건은 시장지향성과 혁신간의 조정변수로서 부분적으로 영향을 미친다고 보고하였다.

Hurley and Hult(1998)는 혁신, 시장지향성, 조직학습에 대한 통합적·실증적 연구를 수행하였다. 그 결과 기업문화의 혁신성은 혁신적 수용능력에 유의적이고 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

Homburg and Pflesser(2000)는 시장지향적 조직문화의 다단계 모델을 개발하고 측정척도를 개발하였다. 이 연구의 결과, 시장지향적 조직문화는 각 단계에 영향을 미쳐 시장성과를 통하여 간접적으로 재무성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 시장지향적 행동이 시장성과에 영향을 미치는데 있어서 시장역동성이 조정변수로서 역할을 하는 것으로 나타났다.

Matsuno & Mentzer(2000)는 시장지향성과 성과간 관계에 대한 전략유형의 효과연구에서, 전략유형을 방어자, 탐색자, 분석자 등으로 구분하고 이러한 전략유형들이 시장지향성과 사업성과간의 관계에 조정변수로서 영향을 미친다는 것을 발견하였다.

이외, 국내 시장지향성에 대한 많은 연구들이 시장지향성과 사업성과간의 관계에서 종업원 만족, 차별화 전략, 벤치마킹, 혁신, 경쟁 전략, 시장지향성, 직무만족, 조직몰입, 조직간 정보공유, 고객만족, 서비스품질, 서비스충성도(애호도), 서비스이미지, 기업이미지 등 매개변수들의 매개요인들을 찾으려 하였다는 공통점이 있다(e.g., 이용기, 1996; 이용기, 유동근, 이학식, 1996; 이학식, 김영, 이용기, 1998; 장경란, 1998; 이학식, 장경란, 이용기, 1998; 유동근, 강성단, 이용기, 1998; 박만석, 이덕재, 2000; 김재욱, 이성근, 전광호, 2000). 이는 시장지향성과 사업성과 사이에서 인과적 역할을 하는 요인의 중요성 때문이라고 보여진다. 이러한 선행연구들 중 시장지향성과 사업성과간의 관계 연구에서 시장지향성의 선행변수와 결과변수에 관한 연구를 중심으로, 변수특성들을 고려한 기업역량 변수와 고객반응 변수들이 매개변수로서 어떠한 인과적 역할을 하는지 보다 깊이 있게 연구할 필요성이 제기되었다. 따라서, 본 연구는 시장지향성연구의 선구자인 Kohli and Jaworski(1993)의 행동적 정의와 Narver and Slater(1994), Roger(1997) 등의 사업성과의 정의, 이용기 외 국내 저명 학자들의 시장지향성 연구, 그리고 본 연구자가 제시한 매개변수들을 중심으로 조작적 정의를 통하여, 시장지향성과 사업성과간의 통합적 매개변수들의 관계를 정의하고자 한다.

## 2.2 시장 지향성과 사업 성과간 통합적 매개변수의 연구

### 2.2.1 패러다임의 변화와 지배적 메카니즘의 변화

1950년대이래 생산지향성 개념으로 출발한 마케팅 컨셉이 제품개념으로 발전되어 오다, 제품개념에서 판매위주의 마케팅 컨셉으로, 여기에서 오늘날에는 고객지향성으로 그 개념이 발전되어 왔다. 그러나, 1990년대 초부터 Kohli and Jaworski(1990)에 의해서 시장지향성 개념이 도입되어 이제는 시장지향성 개념이 고객지향성의 개념은 물론 가치사슬접근, 전사적 마케팅, 고객가치창출, 경영과정 등의 개념을 종합한 새로운 경영사고로 대두되고 있다(박충완, 오세조, 1993). 마케팅 개념의 이러한 패러다임의 변화는 마케팅 개념은 기업의 모든 활동이 고객지향성을 추구하고 있으나, 시장지향성은 수익성은 물론 고객, 경쟁자, 종업원 등 기업의 이해 관계자들을 시장에 포함시키고 있기 때문이다.

지금까지 시장지향성과 사업성과간 관계의 선행연구에서 매개변수로서 역할을 검토하여 본 결과, 기존 선행연구에서 사용된 매개변수들이 시장지향성과 성과간의 포괄적인 모형의 제시보다는 개별변수 중심의 부분적인 역할 연구들이었다는 점이다. 종래의 시장지향성과 사업성과간의 매개변수 역할 연구에서 이와 관련된 연구들이 종합적인 시각을 갖지 못하고 부분적인 인과관계의 파악에만 몰두한 결과, 실증 결과간의 모순과 결과의 모호성을 초래하였다. 따라서 본 연구에서는 이러한 문제점을 극복하고 시장지향성과 사업 성과간의 매개변수들의 관계적 메카니즘의 변화를 시도하기 위하여 변수들의 특성을 종합적이고 통합적인 시각에서 심층적이고 체계적인 연구를 수행하게 되었다.

### 2.2.2 기업역량변수

기존 선행연구를 통하여 시장지향성과 사업성과를 매개하는 기업관련변수로 종업원만족, 혁신, 경쟁전략의 선택과 실행, 조직학습 등 4개의 변수들을 하나의 기업역량 변수로 통합하였으며, 변수명은 선행연구를 통하여 연구자가 임의로 명명하였다. 이러한 결과는, 실증분석 후 변수들의 각 요인들이 기업 특성에 따라 어떻게 묶이는지를 확인함으로써

변수명 부여의 적절성 여부를 판단하게 될 것이다.

본 연구에서는 시장지향성과 사업성과 역시 기업관련변수로서 그 개념을 파악하였다.

### 2.2.3 고객반응변수

기존 선행연구를 통하여 시장지향성과 사업성과를 매개하는 고객관련변수로 고객만족, 서비스품질, 서비스충성도, 정보공유 등 4개의 변수들을 하나의 고객반응 변수로 통합하였으며, 변수 명은 선행연구를 통하여 연구자가 임의로 명명하였다. 이러한 결과는, 실증분석 후 변수들의 각 요인들이 고객 특성에 따라 묶이는지를 확인함으로써 변수 명 부여의 적절성 여부를 판단하게 될 것이다.

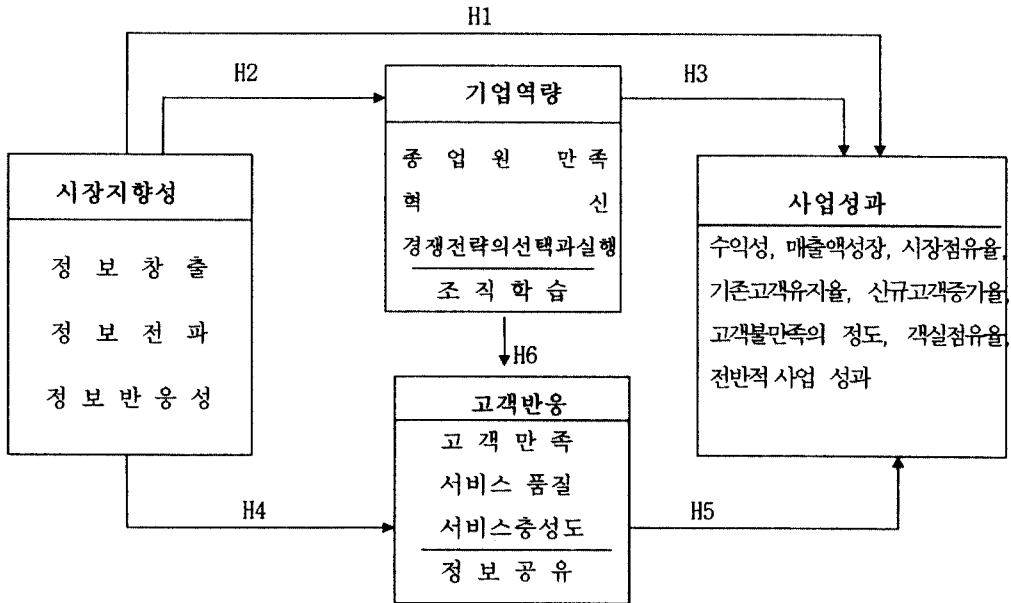
## 3. 연구모형과 연구가설

### 3.1 연구모형

본 연구는 시장지향성과 사업성과간의 관계를 A-F-C모형으로 설정하여 연구하였다. 시장지향성과 사업성과간의 관계를 매개하는 요인으로서 기업역량 변수와 고객반응 변수로 설정하여 이들이 어떠한 인과적 역할을 하는지 구조적으로 연구하였다.

따라서 시장지향성과 사업성과간의 관계에서 이러한 기업역량 변수와 고객반응 변수의 매개역할을 검토하고 선행연구들의 논의를 통하여 실증연구를 위한 연구모형을 개발하고 연구가설을 설정하였다. 이러한 변수들간의 인과관계는 <그림 3-1>에 도시된 바와 같다. 본 연구모형의 전체적인 프레임워크를 구체적으로 설명하면 첫째, 시장지향성과 사업성과간의 관계에서 매개변수에 의하지 않고도 직접 사업성과에 영향을 미치는 직접효과가 있는지를 확인하고, 둘째 본 연구의 핵심연구인 시장지향성이 각각 기업역량 변수와 고객반응 변수를 매개하여 어떻게 사업성과에 영향을 미치는지를 조사하였다. 셋째, 시장지향성이 기업역량 변수와 고객반응 변수를 매개하여 성과에 어떠한 영향을 미치는지 전반적인 영향력의 간접효과를 조사하였다. 위에서 설명한 내용들을 그림으로 나타내면 <그림 3-1>의 연구모형과 같다.

<그림 3-1> 연구모형



### 3.2 연구가설

#### 3.2.1 시장지향성(MO)과 사업성과(BP)간의 관계

Narver and Slater(1990)는 시장지향성이 총 자산수익률(ROA), 매출액, 그리고 신상품 개발과 성공 등과 같은 기업의 사업성과에 영향을 미치는 것을 발견하였다. 또한, Jaworski and Kohil(1993)도 시장지향성은 사업성과를 결정하는 중요한 요소이기 때문에 기업이 높은 수준의 사업성과를 얻기 위해서는 시장지향성의 수준을 향상시키려는 노력을 하여야 한다고 주장하였다. 따라서 시장지향성은 사업성과를 향상시키는 확실한 예측변수로서 매개변수들의 매개에 의하지 않고도 사업성과에 미치는 영향력이 상당히 클 것으로 추정된다. 그리하여, 다음과 같은 가설을 설정한다.

**H1. 시장지향성이 높을수록 사업성과는 높아질 것이다.**

#### 3.2.2 시장지향성(MO)과 사업성과(BP)간의 기업역량변수(EICO)의 매개적 관계

##### 3.2.2.1 시장지향성(MO)과 기업역량변수(EICO)와의 관계

Siguaw et. al.,(1994)의 연구에서 시장지향성 정도가 높을수록 종업원들의 사기, 직무만족, 조직몰입 등과 같은 종업원만족 측면에 영향을 주게 되어 결국 사업성과를 향상시킨다고 하였다. Parasuraman and Zeithmal Berry(1988)는 서비스 기업의 경우 종업원들의 사기는 사업 성과에 결정적인 역할을 하기 때문에 서비스 품질을 향상시킴으로써 고객만족을 높일 수 있으며, 시장지향성은 고객서비스, 품질, 혁신 등의 기업 핵심능력을

향상시키며 이는 다시 고객애호도, 신제품성공, 시장점유율 등의 경쟁우위를 가져와서 궁극적으로는 사업성과를 향상시킨다고 제안하였다(Narver and Slater, 1994). Desphande, Farley, and Webster(1993)는 시장지향적인 기업은 높은 사업성과를 얻을 수 있으며, 성공적인 시장혁신은 사업성과를 개선시킨다고 하였다. 또한, 시장지향성은 기업이 추구해야 할 경쟁전략에 대한 지침을 제공하며, 이러한 경쟁전략은 성과에 영향을 미치는 것을 제안하였다(이용기, 1996). 그리고 조직학습은 시장지향성과 사업성과를 연결하는 매개변수라는 것을 나타내 주고 있다(Slater and Narver, 1995). 이러한 기존 연구들의 논의를 바탕으로 고찰하여 보면, 시장지향성이 높을수록 종업원만족, 혁신, 경쟁전략, 조직학습의 실행의 정도가 높아질 것이라는 가정 하에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**H2. 시장지향성이 높을수록 기업역량 변수들의 실행의 정도가 높아질 것이다.**

3.2.2.2 기업역량변수(EICO)와 사업성과간(BP)의 관계

연구가설 2의 선행연구를 근거로 보면, 종업원만족, 혁신, 경쟁전략, 조직학습의 실행 정도가 높을수록 사업성과가 높아질 것이다. 이와 같은 가정 하에 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

**H3. 기업역량 변수들의 실행의 정도가 높을수록 사업성과는 높아질 것이다.**

3.2.3 시장지향성(MO)과 사업성과(BP)간의 고객반응변수(CSLI)의 매개적 관계

3.2.3.1. 시장지향성(MO)과 고객반응변수(CSLI)와의 관계

Lusch and Laczniak(1987)과 Jaworski and Kohli(1993)는 고객의 욕구와 선호를 좇아 반응하는 시장지향적인 조직들은 고객을 보다 더 만족시키기 때문에 보다 높은 성과를 얻을 수 있다고 하였다. Jaworski and Kohli(1993)는 고객의 욕구와 선호를 충족시키는 시장지향적인 조직들은 고객을 보다 만족시키기 때문에 높은 성과를 얻을 수 있다고 하였다. 또한 Kohli and Jaworski(1990)와 이학식, 김영, 이용기(1998)도 시장지향성 정도가 높을수록 고객만족은 높아지며 이의 매개에 의하여 사업성과를 향상시킨다고 하였다. 그리고 기업이 우수한 품질의 서비스를 제공하려는 전략은 시장에서 그들의 시장 위치를 효과적으로 선점하려는 핵심적 전략으로 대두되고 있다(Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1988). 그 결과 시장지향성이 높은 기업일수록 서비스품질이 높아진다(Atuhene-Gima, 1995)고하였다. 또한 박만석, 이덕재(2000)는 고객애호도가 높아지면 구전 커뮤니케이션을 통하여 호텔의 이미지 개선은 물론 구매의도에 영향을 미쳐 재 구매율을 높여 높은 성과를 얻게 될 것이라고 하였다. 김재욱, 이성근, 전광호(2000)는 시장지향성이 높을수록 조직간 정보공유를 향유함으로써 결과적으로 성과에 영향을 미친다고 하였다. 이러한 관점에서, 정보공유는 조직간뿐만 아니라 조직과 개인간 즉 기업과 고객간의 향유된 정보공유는 기업의 성과를 향상시키게 될 것이다. 이와 같이 기존 선행연구를 통해서 고찰해 보면, 시장지향성이 높을수록 고객만족, 서비스품질, 애호도, 정보공유, 등 고객반응의 정도가 높아질 것이라는 가정 하에 다음과 같은 가설을 도출한다.

H4. 시장지향성이 높을수록 고객반응 변수들의 반응의 정도가 높아질 것이다.

### 3.2.3.2 고객반응변수(CSLI)와 사업성과(BP)간의 관계

연구가설 3의 기존 선행연구를 근거로 보면, 고객만족, 서비스품질, 애호도, 정보공유, 등 고객반응의 정도가 높을수록 사업성과가 높아질 것이라는 가정 하에 다음과 같은 가설을 도출한다.

H5. 고객반응 변수들의 반응의 정도가 높을수록 사업성과는 높아질 것이다.

### 3.2.4 시장지향성(MO)과 기업역량(EICO), 고객반응(CSLI), 사업성과 (BP)간의 관계

지금까지의 가설들을 통해서 유추 해보면, 시장지향성은 각각의 개별 기업역량 변수(종업원만족, 혁신, 경쟁전략의 선택과 실행, 조직학습)와 고객반응(고객만족, 서비스품질, 서비스충성도, 정보공유) 변수의 매개에 의하여 사업성과에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 가정 하에 가설을 설정하였다. 이러한 설정된 가설에 따라 추론하여 보면, 전체적인 연구모형 역시 시장지향성이 높을수록 기업역량 변수들의 실행의 정도가 높아지고, 기업역량 변수들의 실행의 정도가 높아지면 고객반응 변수들의 반응의 정도가 높아지게 될 것이다. 그리고 고객반응 변수들의 반응의 정도가 높을수록 사업성과가 높아져 결과적으로, 시장지향성은 기업역량과 고객반응변수들을 매개하여 사업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 추론할 수 있으므로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

H6. 시장지향성은 기업역량과 고객반응을 매개하여 사업성과에 긍정적(+인 영향을 미칠 것이다.

## 4. 실 증 연 구

### 4.1 조사설계

#### 4.1.1 표본설계

##### 4.1.1.1 설문지의 구성내용 및 방법

본 연구를 위한 설문지의 구성내용에 있어서, 시장지향성은 Kohli and Jaworski(1990, 1993)의 연구에 기초하여 정보창출, 정보전파, 반응성 등으로 분류하였으며, 사업성과는 Narver and Slater(1994), Roger(1997) 등의 관점에 따라 수익성, 매출액성장, 시장점유율, 기존고객유지율, 신규고객증가율, 불만족고객의 정도, 객실점유율, 전년 대비 전반적 사업성과 등으로 구분하여 8가지로 나누었다. 또한, 매개변수는 기업역량 변수로



종업원만족, 혁신, 경쟁전략의 선택과 실행, 조직학습을, 고객반응 변수로 고객만족, 서비스품질, 충성도, 정보공유 등으로 분류하여 설문하였다. 마지막으로, 일반사항으로서 인구통계학적변수는 호텔의 경영자나 지배인들에게는 성별, 연령, 학력, 호텔 총 근무연수, 당 호텔 근무연수, 직책 또는 직위, 근무하는 호텔명, 호텔등급, 그리고 호텔의 체인여부를 물어 보았으며, 호텔이용 고객들에게는 성별, 나이, 학력, 직업, 소득, 호텔이용목적, 호텔이용지역 등을, 조사자에게는 고객설문시 조사대상 호텔의 호텔명과 등급을 기재하도록 하였다. 또한, 본 연구의 측정도구의 신뢰도를 높이기 위하여 설문지의 측정항목은 이학식 김영(1997)의 연구를 근거로 7점 Likert-type척도를 이용하여 측정하였으며, 측정문항의 항목의 수도 다 항목으로 구성하여, 최저 1문항에서 최고 13항까지 구성하여 설문지의 신뢰도를 높일 수 있도록 구성하였다.

그리고 본 조사에 앞서 광주지역에 소재한 10곳의 관광호텔에서 호텔의 총괄 지배인, 이사, 영업부서장(또는 관리부서장) 등 20명과 각 호텔 이용고객 20명을 대상으로 2001년 6월 25일부터 6월 30일(6일간)까지 사전조사를 실시하고, 동기간 동안 전남대학교 경영학 석·박사과정 20여명의 학생들로부터 설문지의 초안을 검토하고 설문 문항의 이해의 정도나 구성에 대하여 확인을 거친 다음, 응답자들에게 익숙하지 않은 단어들을 제거하고 부족한 점을 수정·보완한 후 그 결과를 바탕으로 설문 구성과 내용을 재 설계하여 본 설문지를 작성하였다.

#### 4.1.1.2. 표본의 추출 및 자료수집방법

이론적 고찰을 통하여 설정된 연구모형과 연구가설을 검증하기 위하여 선행연구를 토대로 작성된 설문지를 전국 1급 이상 관광호텔의 경영자들을 대상으로 그리고 위 호텔을 이용하는 호텔이용고객을 대상으로 설문지 조사법을 통하여 기초자료를 수집하였다. 그러나, 조사대상이 전국규모여서 연구자가 직접 각 호텔을 방문하여 대인면접을 통해 자료를 수집하기에는 많은 지역적, 시간적 한계가 있어 한국산업관계연구원에 설문조사를 의뢰하여 자료를 수집하였다.

본 연구의 연구대상이 되는 모집단은 관광사업체명부(한국관광협회 중앙회, 2000)를 근거로 전국 243개의 특1급, 특2급, 1급 관광 호텔 중에서 서울특별시와 6대 광역시 등 대도시지역에 소재 한 호텔과 비교적 관광객들이 많이 이용하는 자연의 보고인 천혜의 섬 제주도와 사적 및 문화 관광지로 유명한 경주시 등에 소재 한 157곳의 1급 이상 관광호텔을 모집단으로 설정하였다. 설문지는 설문대상호텔이 157개로서 각 호텔마다 회장이나 사장, 이사, 총괄지배인을 포함한 경영자나 지배인을 포함하여 2명씩 총 314부, 이 호텔을 이용하는 호텔 이용고객 각각 2명씩 총 314부 총계 628부의 설문지를 한국산업관계연구원에 넘겨주고 2001년 7월 9일부터 2001년 7월 31일 까지 23일간에 걸쳐 대인면접을 통해 설문조사를 하도록 하였다. 그 중 총 581부의 설문지(회수율: 95.8%)를 한국산업관계연구원에서부터 인수 받았다. 여기에서 각 표본마다 호텔과 고객이 각각 2명씩 또는 1명씩 쌍(pair)으로 묶이지 않은 설문지와 부적합하다고 판단된 185부의 설문지를 제거하고 경영자용 설문지 198부와 고객용 설문지 198부 총 396부의 설문지(이용율: 68.16%)를 가지고 분석에 이용하였다.

#### 4.1.2 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구의 변수는 크게 3가지 종류로 분류하여 독립변수인 시장지향성과 종속변수인

사업성과 그리고 매개변수인 기업역량변수(종업원만족, 혁신, 경쟁전략의 선택과 실행, 조직학습)와 고객만족변수(고객만족, 서비스품질, 서비스충성도, 정보공유)로 나눌 수 있으며 변수의 조작적 정의는 다음 <표 4-1>과 같다.

또한, 변수의 측정에 있어서 첫째, 본 연구에서는 호텔의 시장지향성을 Kohli and Jaworski(1990, 1993)의 정보창출 정보전파 반응성의 정의를 결합하는 방법에 의해 측정하였다. 측정항목으로는 1.고객과 미팅 2.시장조사 3.제품선호변화 4.여론조사 5.거래파트너와의 모임 6.공식적 정보수집 7.독자적 정보수집 8.환경변화(자사→ 호텔) 9.환경변화(호텔→ 자사) 10.경쟁호텔 관심 11.시장동향 파악 12.미래 고객욕구 파악 13.정기간행물 발행 14.주요사건 인지 정도 15.고객만족 데이터 교환 16.시장개발 의사소통 17.타부서 정보전달 18.가격변화 대응결정 정도 19.서비스 개발 20.고객욕구 변화 무시 21.제품과 고객욕구 일치 여부 22.경영기법 의존 정도 23.부서간 정기적 회의개최 정도 24.회사 내부정책 의존 정도 25.경쟁호텔 대응 정도 26.타부서와 조정 정도 27.불평불만 처리 정도 28.마케팅 계획 실행 정도 29.가격변화 대응 정도 30.서비스품질 불만해소 정도 31.제품수정 정도 등 총31개 항목으로 설정하여 측정하였으며, 측정 방법으로는 7점 Likert-type척도를 이용하여, 동급 호텔을 기준으로 아주 낮다(1)와 아주 높다(7) 그리고 보통이다(4)를 기준으로 측정하였다.

둘째, 사업성과는 Roger(1997)와 Narver & Slater(1990, 1994, 1995)의 성과척도인 1.당기순이익 2.매출액성장률 3.시장점유율 4.기존고객유지율 5.신규고객 증가율 6.고객불만족 정도 7.객실점유율 8.전반적 사업성과 등 총8개 항목으로 설정하여 측정하였으며, 7점 Likert-type척도를 이용하여, 동급 호텔을 기준으로 아주 낮다(1)와 아주 높다(7) 그리고 보통이다(4)를 기준으로 측정하였다.

셋째, 매개변수인 기업역량변수 에서 종업원 만족은 1.업무보람 2.업무의 중요성 3.충분한 급여 4.동급호텔과 급여 비교 5.공정한 대우 6.상사와의 관계 7.동료간 협조 8.동료간 마음 맞춤 9.승진기회 10.인사고과, 혁신은 1.설비·신기술 혁신 2.제품 및 서비스혁신 3.관리시스템의 혁신 4.계획 및 프로그램의 혁신 5.신 시장 개발을 통한 혁신 6.원재료 확보를 통한 혁신, 경쟁전략의 선택과 실행은 1.생산원가절감 2.기술현대화를 통한 비용절감 3.자원활용을 통한 비용절감 4.가치분석을 통한 비용절감 5.품질개선을 통한 원가절감 6.상표통합화 7.마케팅 기법 차별화 8.광고·홍보·판촉 차별화 9.유통서비스구축 10.시장성장성 예측 11.높은 가격 추구 12.서비스향상을 통한 차별화 13.신제품, 서비스의 차별화, 조직학습은 1.환경변화의 예측 2.환경변화에 대한 전략탐색 3.조직구조 능력개발 4.조직의 목표 변화 5.타 호텔 성과 및 행동관찰 6.영업기술 및 기법의 업무적용 7.새로운 정보 및 지식개발 8.모범사례 업무적용 9.경쟁호텔 전략 파악 10.조직의 변화추구 등의 측정 항목을 7점 Likert-type척도를 이용하여, 업계의 동급 호텔을 기준으로, 전혀 그렇지 않다(1)와 매우 그렇다(7) 그리고 보통이다(4)를 기준으로, 또는 아주 낮다(1)와 아주 높다(7) 그리고 보통이다(4)를 기준으로 측정하였다.

그리고 고객만족변수에서 고객만족은 1.청결성 2.분위기 3.안락성 4.객실크기 5.적정가격 6.비품정돈 7.편의성 8.친절성 9.불평처리 10.신속성. 11.안내정보 12.다양성 13.비즈니스센터 완비, 서비스 품질은 1.유형성 2.신뢰성 3.응답성 4.확신성 5.공감성, 서비스 충성도는 1.추천 2.구전 커뮤니케이션 3.재 이용 4.이용의도 5.호의적 태도, 정보공유는 1.정확성 2.적시성 3.신상품 정보 제공 4.정기간행물 발행 5.고객과 모임 6.신기술 개발정보 제공 7.요금정보 제공 8.시설이용 정보제공 9.정보의 신뢰성

10. 신뢰구축 등의 측정 항목을 7점 Likert-type 척도를 이용하여, 업계의 동급 호텔을 기준으로, 전혀 그렇지 않다(1)와 매우 그렇다(7) 그리고 보통이다(4)를 기준으로, 측정하였다.

<표 4-1> 변수의 조작적 정의

구분	변수	조작적 정의	관련 연구자	측정척도
외생 변수	시장 지향성	조직의 어느 한 부서에서 새로운 아이디어나 새로운 정보를 발견 또는 획득, 창출함으로써, 그 정보가 조직내 전 부서로 전파되어 부서간 정보교류를 통하여 정보를 공유하고, 공유된 정보를 활용하여 조직의 전 부서가 반응하고 대응해 나가는 활동 또는 행동이다.	Kohli & Jaworski (1990, 1993)	7점척도
내생 변수	종업원 만족	기업이 종업원들에게 제공하는 직무 요인들의 만족의 정도	Locke(1973) Herzberg(1959) Smith, Kendall, Huline(1969) Vroom(1964) Alderfer(1967)	7점척도
	혁신	기업이 조직 내에서 활용 가능한 자원을 결합하여 새로운 결합으로 나타나는 새로운 것의 정도	Pavitt(1990) 조동성(1996)	7점척도
	경쟁전략의 선택과 실행	경쟁기업들에 비하여 지속적 경쟁 우위의 창출의 정도	Porter(1985) Aaker(1995) Naver & Slater(1990)	7점척도
	조직 학습	조직구성원들이 조직환경에 빠르게 적응하기 위하여 새로운 아이디어나 지식을 개발하고 습득하며 학습해 나가는 과정	권석균(1995) Shrivastva(1991) Fiol & lyles(1985) Slater & Naver(1995) Cyert March(1963)	7점척도
	고객 만족	고객의 욕구 및 필요를 충족시키는 정도	Czepiel & Rosenberg(1976)	7점척도
	서비스 품질	유형성, 신뢰성, 대응성, 확신성, 공감성 등 5가지 차원의 10개 속성에 대한 성과 값의 조작적 정의	Parasuraman, Zeithaml & Berry(1994)	7점척도

서비스 충성도	특정상표와 특정점포에 대해 일정기간 동안 보이는 호의적인 태도나 이용의도, 그에 따른 반복이용 행동	Day (1969) Dickand Basu(1994)	7점척도
정보 공유	기업(호텔)에서 제공되는 정보공유를 통해 고객들이 인지하는 정보의 정도	Mohr& Sohi(1995) Kohli& Jaworski (1993) Goldhaber(1978)	7점척도
사업 성과	전년대비 사업성과(수익성, 매출액 성장, 시장점유율, 기존고객유지율, 신규고객증가율, 고객불만족의 정도, 객실점유율, 전년 대비 전반적 사업성과) 비교	Naver & Slater (1990) Kohli & Jaworski (1990,1993) Roger(1997)	7점척도

## 4.2 실증분석

### 4.2.1 타당성 및 신뢰성 분석

#### 4.2.1.1 측정항목의 정교화(purification)

본 연구는 연구대상이 되는 개념들의 측정항목의 정교화와 선별을 위해, 요인분석(factor analysis)을 중심으로 한 분석을 수행하였다. 각 개념 또는 이론변수들에 대한 구체적인 측정항목의 선정은 측정항목들의 추출을 위한 요인분석과 이론변수에 대한 확인요인분석(confirmatory factor analysis)을 번갈아 가며 실시함으로써 행해졌다.

이러한 측정 항목의 선별과 정교화 과정은 요인분석의 실시와 결과 평가, 확인 요인분석의 실시, 신뢰성

및 타당성의 재검토, 새로운 요인분석 실시 등의 순환과정을 통하여 이루어졌다. 이러한 측정항목의 선별과 정교화 과정을 통해 최종적으로 다음과 같은 항목들이 분석에 사용되었다.

시장지향성은 정보창출, 정보전파, 정보반응의 측정항목을 중심으로 도출하였고, 기업역량은 종업원만족, 혁신, 경쟁전략의 선택과 실행, 조직학습의 측정항목을 중심으로, 고객반응은 고객만족, 서비스품질, 서비스충성도, 정보공유의 측정항목을 중심으로 도출하였다.

<표 4-2> 측정항목의 선별 및 신뢰성 분석

이론변수	측정변수	선택항목	Cronbach's α
시장지향성	정보창출	M3, M5-M9	0.8435
	정보전파	M11-M12 M15-M17	0.8354
	정보반응	M25-M31	0.8632
기업역량	종업원만족	H1, H3-H5, H9-H10	0.8482
	혁신	H11-H16	0.8934
	경쟁전략의 선택과 실행	H23-H29	0.8738
	조직학습	H30-H39	0.8987
고객반응	고객만족	C1-C5, C7-C9	0.9086
	서비스품질	C14-C21	0.8872
	서비스충성도	C24-C28	0.8580
	정보공유	C29-C35	0.8932
사업성과	수익성	P1	-
	시장점유율	P3	-
	객실점유율	P8	-

#### 4.2.1.2 신뢰성 분석

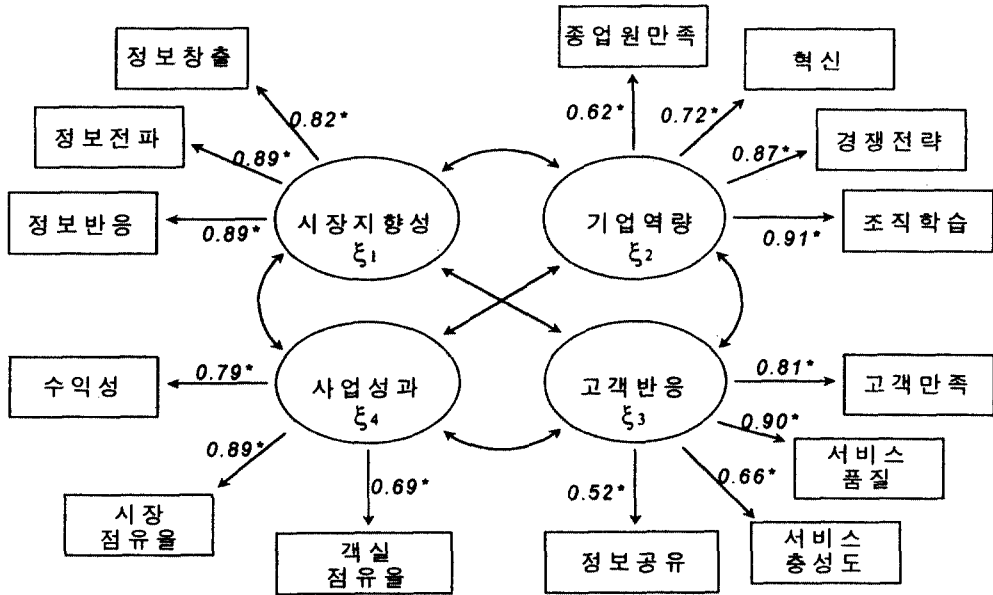
신뢰도 측정방법에는 일반적으로는 구성항목들이 내적 일관성을 유지하고 있는가를 평가하기 위해 Cronbach's α 계수를 사용하여 신뢰성 검증을 행하는 경우가 많은데, 본 연구에서도 신뢰도를 평가하기 위하여 Cronbach's α 계수를 사용하였다. Cronbach's α 계수는 측정항목들의 신뢰도를 평가하는 여러 계수들 중에서 가장 많이 사용되고 있는 평가치이다. Nunnally(1967)의 연구에서는 Cronbach's α 계수가 0.6이상의 수치를 나타내야 한다고 주장하고 있는데, 본 연구에서 실증연구에 사용된 이론변수들의 신뢰도는 <표 4-2>에서와 같이 0.8이상을 나타내고 있어 이 기준을 충족시키고 있는바, 측정항목들의 신뢰도는 만족할 만한 수준으로 보인다.

#### 4.2.1.3 타당성 분석

요인분석을 통하여 판별타당성과 수렴타당성은 어느 정도 확인이 되었으나 통계적으로 이를 검증하기 위하여 공변량구조모형 분석을 사용하여 확인 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다.

각 연구단위들을 구성하는 측정항목들에 대한 확인요인분석 결과는 다음 <그림 4-1>과 같다.

<그림 4-1> 각 연구단위들에 대한 확인요인분석 결과



\*는  $p < 0.05$ 에서 유의적임.

척도들의 수렴타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 검증하기 위하여 연구단위별 척도들을 이용하여 본 모델에 포함된 모든 연구단위들 전체의 측정모형(measurement model)을 분석하였다.

확인요인분석 결과, <표 4-3>과 같이  $\chi^2 = 136.85$ , 자유도(df) = 71,  $p = .000$ , GFI = .91, AGFI = .87, RMSR = .050, NFI = .92, NNFI = .95, CFI = .96으로 구조모형을 분석하는데는 무리가 없는 것으로 나타났으며, 연구단위들에 대한 표준요인부하량(standardized loadings)이 모두 유의적으로 나타나( $t > 3.82$ ) 수렴타당성이 입증되었다. 또한, 연구단위들을 한 번에 두개씩 추출하여 상관관계 계수를 계산한 결과 모든 상관관계 계수들이 통계적으로 유의한 수준에서 1보다 작게 나타나 판별타당성이 입증되었다.

<표 4-3> 전체 연구단위들에 대한 확인요인분석 결과

요인	변수명	추정치	표준오차	t-값
<b>시장지향성</b>				
정보창출	M01	.33	.041	8.08a
정보전파	M02	.21	.033	6.43a
정보반응	M03	.22	.033	6.52a
<b>기업역량</b>				
종업원만족	H01	.62	.066	9.38a
혁신	H02	.48	.053	8.97a
경쟁전략의 선택과 실행	H03	.25	.035	7.09a
조직학습	H04	.17	.031	5.54a
<b>고객반응</b>				
고객만족	CS1	.34	.052	6.55a
서비스품질	CS2	.19	.050	3.82a
서비스충성도	CS3	.57	.064	8.81a
정보공유	CS4	.73	.077	9.41a
<b>사업성과</b>				
수익성	P1	.38	.052	7.38a
시장점유율	P3	.21	.047	4.43a
객실점유율	P8	.52	.060	8.57a

a)  $p < 0.01$

$\chi^2 = 136.85$ , 자유도(df)=71, GFI=.91, AGFI=.87, RMSR=.050, NFI=.92, NNFI=.95, CFI=.96

확인 요인분석의 최종분석 결과, <표 4-3>과 같이 모든 연구단위에서 전반적 적합도 지수가 평가기준을 대체로 만족시키는 것으로 나타났다.  $\chi^2 = 136.85(p < .000)$ 에 대한 p값이 .000으로 평가기준 보다 낮게 나타났지만, GFI = .91, AGFI = .87, NFI = .92, NNFI = .95, CFI = .96으로 전반적 지수 값이 만족스럽게 나타나 현재의 수준에서 분석에 이용하였다. 여기에서 각 연구단위들은 많은 항목들로 구성되어 있기 때문에 각 하위차원별로 측정항목들을 평균하여 그 값을 분석에 이용하였다.

### 4.3 연구모형과 연구가설의 검증 결과

본 연구의 연구가설들을 검증하기 위해서 공변량구조분석(covariance structure modeling)을 사용하였다. 윈도우용 LISREL 8.30판을 이용하여 상관계수행렬을 분석하였다. 모수인 구조계수들의 척도는 본 연구의 관심 대상이 아니기 때문에, 분산공분산행렬 대신 상관계수행렬을 분석한 것이다. 계수의 추정에는 최우추정법(maximum likelihood estimation)을 이용하였다.

공변량구조분석에서는 연구모형 전체의 자료적합성이 검증되지 않는 한, 계수들의 통계적 유의성을 분석하는 것이 무의미하다(Bagozzi and Yi 1989). 일반적으로 현실과 동떨어진

엄격한 측정모델을 가정하는 데다, 전체 모형의 자료적합도를 측정하는  $\chi^2$  통계량의 표본크기에 대한 민감성 때문에, LISREL 분석에서 연구모형이 자료에 적합한 결과를 얻는 경우는 매우 희소하다. Widaman (1985), Anderson and Gerbing (1988) 등은 경합하는 모델들의 내포관계(nestedness)를 활용한  $\chi^2$  차이분석을 이용함으로써 이 문제를 해결할 수 있다고 주장한다.

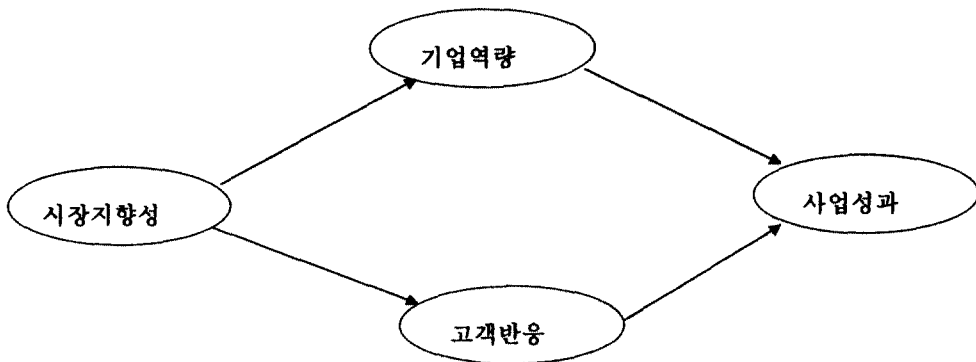
본 연구에서는  $\chi^2$  차이분석을 이용하여 최적모형을 도출하고, 그 모형을 기준으로 연구가설을 검증하는 절차를 밟았다.

논리적 관련성과 모형들의 내포관계를 고려하여, 본 연구에서는 시장지향성의 사업성과에 대한 영향이 기업역량과 고객반응에 의해 매개되는 지( $\gamma_{31}$ )에 대한 검증과 기업역량이 고객반응에 영향을 미치는 지( $\beta_{21}$ )에 대한 검증을 나누어서  $\chi^2$  차이분석을 실시하였다. 두 단계를 거쳐 최적의 모형으로 선정된 LISREL 모델에 대한 최우추정치를 기준으로 나머지 연구가설들을 검증하였다. 비교된 모형들의 추정과정에서 Heywood case 등과 같은 이상은 나타나지 않았다.

#### 4.3.1 시장지향성과 사업성과의 인과관계 매커니즘에 관한 검증 결과

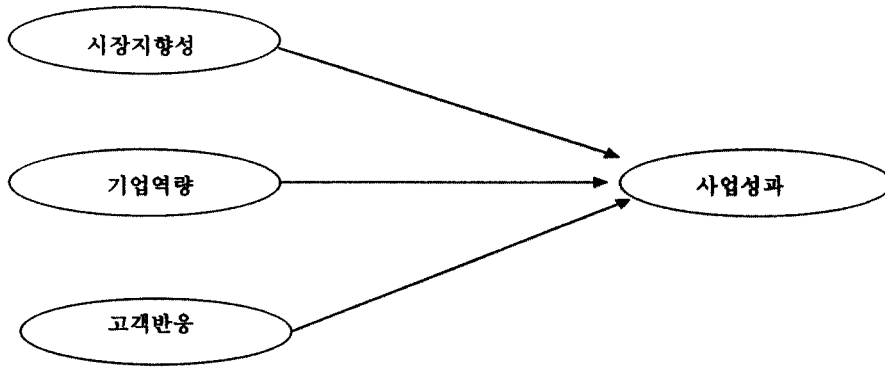
시장지향성이 사업성과에 영향을 미치는 과정은 크게 세 가지 경우로 나누어 볼 수 있다. 첫째, <그림 4-2>에 나타난 바와 같이, 기업역량과 고객반응을 통해서만 영향을 미치는 경우이다. 본 연구는 이 경우를 예상하고 있다. 둘째, <그림 4-3>와 같이 기업역량이나 고객반응과 별도로 직접 사업성과에 영향을 미치는 경우이다. 마지막으로 <그림 4-4>처럼 직접영향과 기업역량 및 고객반응을 통한 간접영향(매개영향)을 동시에 미치는 것이다.

<그림 4-2> 모형1(M1): 매개영향만 존재

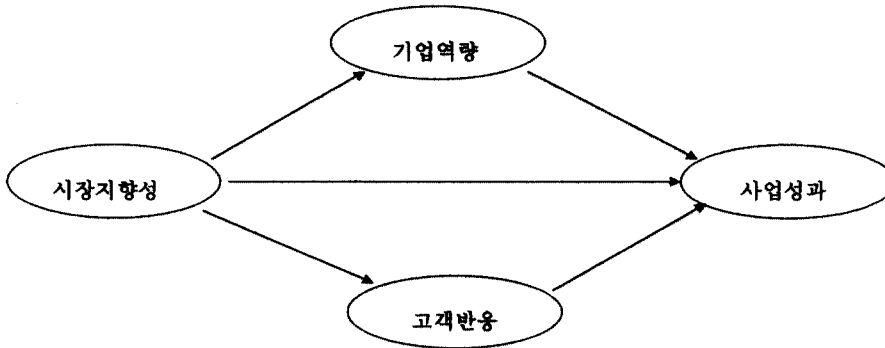




<그림 4-3> 모형2(M2): 직접영향만 존재



<그림 4-4> 모형3(M3): 직접 및 간접 영향



위 세 모델은 직접적인 내포관계를 맺고 있지 않다. 그러나 M1과 M3, M2(외생변수들 사이의 상관관계가 없다고 가정한 경우)와 M3는 각각 내포적 관계에 있음을 알 수 있다.

먼저 M2와 M3를 비교한 결과, M3가 더 적합한 것으로 나타났다. M3의 자료적합도를 나타내는  $\chi^2$  는 147.03(자유도 = 72)이었고, M2에 대한  $\chi^2$  는 299.99(자유도 = 74)이었다. 자유도 2인  $\chi^2 = 152.96$ 에 해당하는 p값은 거의 0에 가깝다. 따라서 자유도 두 개를 잃고 복잡한 모형을 선택 할 만한 가치가 있다.

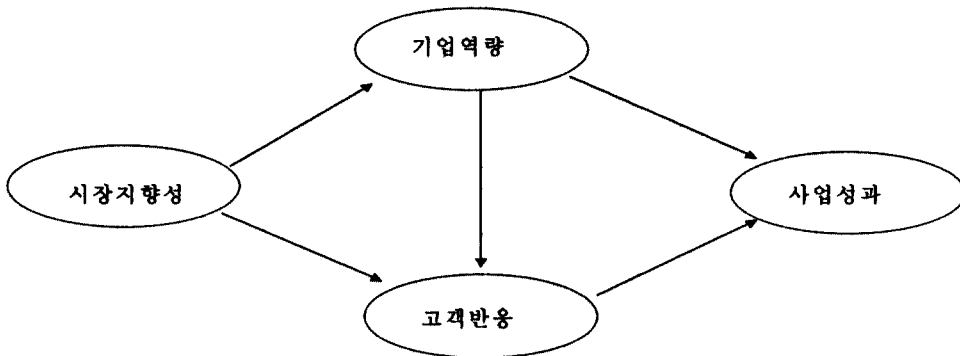
M3와 M1 가운데에는 M1이 더 적합한 것으로 나타났다. M1에 대한  $\chi^2$  는 150.19(자유도 = 73)로서, M3보다는 자유도 하나가 많은 대신 자료적합도 차이, 즉  $\Delta \chi^2 = 3.16$ 이다. 이 정도 크기의  $\chi^2$  에 대응하는 p값은 .05보다 크고 .10보다는 작아서, 유의수준 .05에서 M1이 M3보다 적합하다고 판단할 수 있다.

M3보다 M1이 더 적합하다는 것은 본 연구에서 가정한 대로 시장지향성은 기업역량과 고객반응을 통해서만 사업성과에 영향을 미치는 것을 의미한다. 즉 시장지향성과 사업성과 사이의 직접적 영향관계를 가정한 세 번째 가설(H1)은 기각되었다.

#### 4.3.2 기업역량과 고객반응의 관계에 대한 가설(H6)의 검증

기업역량이 고객반응에 영향을 미치는지의 여부는 위 <그림 4-2>의 M1과 아래 <그림 4-5>의 M4를 비교하는  $\chi^2$  차이분석을 이용하여 검증할 수 있다. 검증 결과는 M1이 M4보다는 더 적합한 것으로 나타나, 가설 6(H6)은 기각되었다.

<그림 4-5> 모형4(M4): 기업역량과 고객반응의 관계



M4의 자료적합도 지수인  $\chi^2$  는 147.52 (자유도 = 72)로서, M1에 대한  $\chi^2$  인 150.19 (자유도 = 73)에 비해 2.67만큼만 개선된 것이다. 자유도 1인  $\chi^2 = 2.67$ 에 대응하는 p값은 .10보다 커서, .10의 유의수준에서 더 간명한 M1이 M4보다 적합한 것으로 판단할 수 있는 것이다.

#### 4.3.3 나머지 가설들의 검증

이상의 모델 비교를 통해, 이 연구에서 가정한 매개관계만을 가진 모형(M1)이 주어진 자료에 가장 적합한 것으로 나타났다. 이 모델의 전반적 자료 적합도를 나타내는 지수들은  $\chi^2 = 150.19$ (자유도 = 73, p값 = .000), GFI = 0.90, AGFI = 0.86, RMSR = 0.057, NFI = 0.92, NNFI = 0.94, CFI = 0.95로 추정되었다.

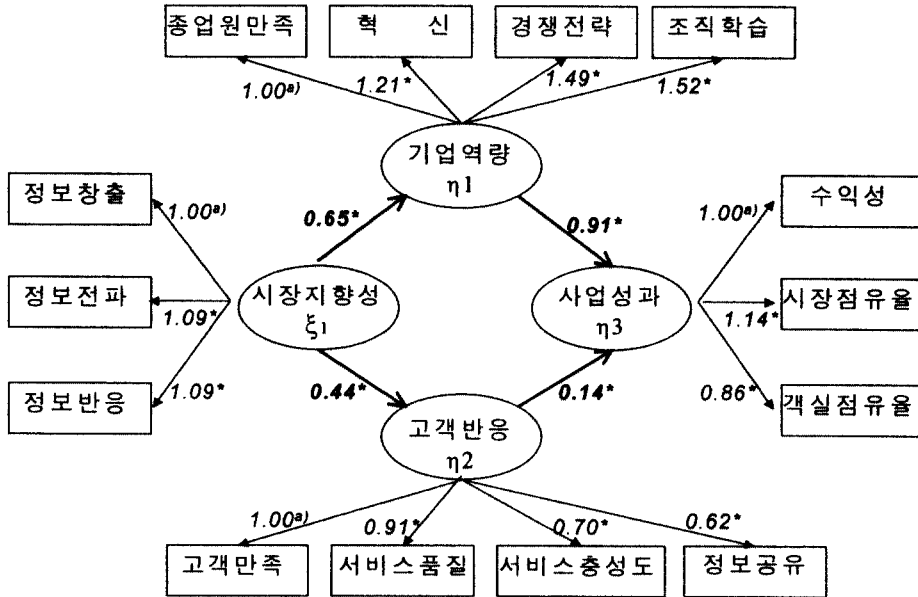
또한, 모형의 간명성을 나타내는 지수들은 PNFI = 0.73, PGFI = 0.63, AIC = 210.00으로 추정되었다.  $\chi^2$  를 제외하고는 대체로 양호한 것으로 나타난 것이다.  $\chi^2$  의 문제는 이미 널리 알려져 있고, 이 문제를 해결하기 위해  $\chi^2$  차이분석을 실시하였기 때문에, M1은 전반적으로 자료에 적합한 모델이라고 결론 지을 수 있다.

M1의 계수들에 대한 모수 추정결과는 가설 2, 3, 4, 5 각각에 해당하는  $\gamma_{11}$ ,  $\gamma_{21}$ ,  $\beta_{31}$ ,  $\beta_{32}$ 의 추정치에 해당하는 t값이 각각  $\gamma_{11} = 8.21$ ,  $\gamma_{21} = 5.10$ ,  $\beta_{31} = 6.81$ ,  $\beta_{32} = 2.43$ 로 나타났다. 이 값들은 유의수준 .05에서 본 연구의 해당 가설들을 기각할 수 없음을 나타낸다.

#### 4.3.4 연구가설의 검증 및 결과 논의

전술한 가설검증 결과에 따라, 아래 <그림 4-6>연구모형을 중심으로 연구가설의 검증 결과를 논의 하고자 한다.

<그림 4-6> 최적의 구조방정식 모형



\*는  $p < 0.05$ 에서 유의적임. a) 분석시 1.0의 값이 지정된 것임.

위 <그림 4-6>에서 보여주듯이, 가설 2, 3, 4, 5는 가정한 대로 지지 되었으나, 기대와는 달리 가설 1과 6은 기각되었다. 이러한 결과를 토대로 논하면,

첫째, 시장지향성이 높을수록 사업성과가 높아질 것이라는 연구가설 1은  $\chi^2$  차이 검증을 통하여 기각되었다. 이러한 결과는 기존 선행연구자들의 주장과는 상이한 결과를 나타내고 있는데, 본 연구에서 가정한 대로 시장지향성은 기업역량과 고객반응을 통해서만 사업성과에 영향을 미치는 것을 의미한다.

따라서 시장지향성과 사업성과간 관계는 직접적 영향 관계가 아니라 간접적 영향 관계라는 사실을 실증적으로 보여주고 있다.

둘째, 시장지향성이 높을수록 기업역량의 정도가 높아질 것이라는 연구가설 2를 검증한 결과, 경로계수 값은 0.65,  $t$ 값은 8.21( $P < 0.05$ )로 시장지향성이 기업역량에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 연구가설 2는 지지되었다.

이러한 결과는 시장지향성이 높을수록 종업원만족, 혁신, 경쟁전략의 선택과 실행, 조직학습에 유의적인 정(+)의 효과를 미칠 것이라는 Sigauw, Brown and Widing (1994), 이용기, 유동근, 이학식(1996), Kohli and Jaworski(1996), 이학식, 김영, 이용기(1998), Hurley and Hult(1998), Han, Kim and Srivastava(1998), Narver & Slater(1990), Hunt and

Morgan(1995), Slater & Narver(1995) 등의 주장과 일치하는 것이다.

셋째, 기업역량의 정도가 높을수록 사업성도가 높아질 것이라는 연구가설 3을 검증한 결과, 경로계수 값은 0.91, t값은 6.81( $P < 0.05$ )로서 기업역량이 사업성도에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 연구가설 3은 지지되었다. 이러한 결과는 종업원만족, 혁신, 경쟁전략의 선택과 실행, 조직학습 등 기업역량의 실행의 정도가 높을수록 사업성도가 높아질 것이라는 이용기(1996), 이용기, 유동근, 이학식(1996), Kohli and Jaworski(1996), Hurley and Hult(1998), Han, Kim and Srivastava(1998), 김용규(2001), Slater & Narver, 1995) 등의 주장과도 일치한다

넷째, 시장지향성이 높을수록 고객반응의 정도가 높아질 것이라는 연구가설 4을 검증한 결과, 경로계수 값은 0.44, t값은 5.10( $P < 0.05$ )로 시장지향성이 높을수록 고객반응에 유의적인 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타나 연구가설 4는 지지 되었다. 이러한 결과는 시장지향성이 높을수록 고객만족, 서비스품질, 서비스충성도, 정보공유 등 고객반응의 정도가 높아질 것이라는 예종석, 윤운락(1996), 이학식, 김영, 이용기(1998), Atuhene-Gima(1995), 박만석, 이덕재(2000), 김재욱, 이성근, 전광호(2000) 등의 주장과 일치하는 것이다.

다섯째, 고객반응의 정도가 높을수록 사업성도가 높아질 것이라는 연구가설 5을 검증한 결과, 경로계수 값은 0.14, t값은 2.43( $P < 0.05$ )으로 고객반응의 정도가 높을수록 사업성도에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 연구가설 5도 역시 지지 되었다. 이러한 결과는 고객만족, 서비스품질, 서비스충성도, 정보공유 등 고객반응 변수들의 반응의 정도가 높을수록 사업성도가 높아질 것이라는 이학식, 김영, 이용기(1998), 장경란(1998), Parasuraman, Zeithaml and Berry(1988), 박만석, 이덕재 (2000), 김재욱, 이성근, 전광호(2000) 등의 주장과도 일치한다.

마지막으로, 시장지향성이 기업역량과 고객반응을 매개하여 사업성도에 미치는 영향력의 관계는  $\chi^2$  차이 검증에서 기각되었다. 이는 종업원만족, 혁신, 경쟁전략의 선택과 실행, 조직학습 등 기업의 핵심역량이 높으면 고객만족, 서비스품질, 서비스충성도, 정보공유 등 고객반응의 정도가 높아질 것이라는 이론적 추론을 기각 시키고 있다.

이상과 같은 검증 결과를 요약·정리하여 표로 나타내면 <표 4-4>와 같다.

<표 4-4> 연구가설의 검증 결과 요약

가설	구분	경로계수	t값	결론
H1, 시장지향성( $\xi$ 1) → 사업성도( $\eta$ 3)	$\gamma$ 31	.	.	기각
H2, 시장지향성( $\xi$ 1) → 기업역량( $\eta$ 1)	$\gamma$ 11=0.65	0.08	8.21	채택
H3, 기업역량( $\eta$ 1) → 사업성도( $\eta$ 3)	$\beta$ 31=0.91	0.13	6.81	채택
H4, 시장지향성( $\xi$ 1) → 고객반응( $\eta$ 2)	$\gamma$ 21=0.44	0.09	5.10	채택
H5, 고객반응( $\eta$ 2) → 사업성도( $\eta$ 3)	$\beta$ 32=0.14	0.06	2.43	채택
H6, 기업역량( $\eta$ 1) → 고객반응( $\eta$ 2)	$\beta$ 21	.	.	기각

## 5. 결 론

### 5.1 연구의 요약 및 시사점 그리고 공헌

본 연구의 실증분석에서 연구모형과 연구가설의 결과가 시사하는 점은 다음과 같다.

첫째, 시장지향성이 높을수록 사업성도가 높아질 것이라는 연구가설 1은  $\chi^2$  차이 검증에서 지지되지 않았다. 이러한 결과는 대부분 기존 선행연구자들의 주장과는 상이한 결과를 나타내고 있는데, 본 연구에서 가정한 대로 시장지향성은 기업역량과 고객반응을 통해서만 사업성도에 영향을 미친다는 것을 의미한다.

따라서 시장지향성과 사업성도간 관계는 직접적 영향 관계가 아니라 간접적 영향 관계라는 사실을 실증적으로 보여주고 있다. 한편, 본 연구에서 가설1이 기각됨으로서 시장지향성과 사업성도간 기업역량과 고객반응이 각각 매개변수로서 역할을 충분히 수행하고 있음을 의미한다.

그러나, 기존 선행연구와 실증 결과간 상이한 결과가 나타남으로서, 측정하고자 하는 변수들의 개념과 경험자료 사이에서 괴리가 존재함으로서 추상적이고 가설적인 개념들을 정확하게 측정하기 어렵다는 사회과학 연구의 한계에 대한 시사점을 남기고 있다.

둘째, 시장지향성이 높으면 종업원만족, 혁신, 경쟁전략의 선택과 실행, 조직학습을 하나로 통합하는 기업역량 변수의 실행의 정도가 높아지는 것으로 나타났다. 이는 연구가설 2를 지지하는 것으로, 이는 시장지향적인 호텔기업은 그렇지 못한 호텔기업에 비하여 종업원들이 더욱 만족하고, 더 높은 경영혁신과 기술혁신을 통하여 기업의 경쟁력을 강화시키며, 종업원들의 교육·훈련 등 조직학습을 통하여 조직의 목표와 비전을 추구함으로써 더 높은 사업성도를 얻을 수 있음을 시사한다.

셋째, 기업역량의 실행의 정도가 높을수록 사업성도가 높아지는 것으로 나타났다. 이는 연구 가설 3을 지지하는 것으로, 종업원만족, 경쟁전략의 선택과 실행, 혁신, 조직학습 등의 통합적 매개변수들이 상호 결합함으로써 시너지효과를 창출하여 사업성도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 이해 될 수 있다. 여기에서 가설 2와 3을 기업역량 변수의 매개적 차원에서 설명하면, 시장지향성이 높을수록 종업원만족, 경쟁전략의 선택과 실행, 혁신, 조직학습 등 기업역량이 향상되어 사업성도를 향상시킴으로서 결과적으로, 기업역량 변수는 시장지향성과 사업성도간 통합적 매개변수로서 역할을 하는 것으로 볼 수 있다.

넷째, 시장지향성이 높으면, 고객만족, 서비스품질, 서비스충성도, 정보공유 등을 하나로 통합하는 고객반응의 정도가 높아지는 것으로 나타났다.

즉, 시장지향성이 높을수록 고객반응에 유의적인 영향을 미치며, 이는 연구가설 4를 지지하는 것으로서, 시장지향적인 호텔기업은 고객만족, 서비스품질, 서비스충성도, 정보공유 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다섯째, 고객반응의 정도가 높을수록 사업성도가 높아지는 것으로 나타났다. 이는 연구가설 5를 지지하는 것으로 고객만족, 서비스품질, 서비스충성도, 정보공유 등 통합 매개변수들이 상호 결합함으로써 시너지효과를 창출하여 사업성도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 이해 될 수 있다. 여기에서 가설 4와 5을 고객반응변수의 매개적 차원에서 설명하면, 시장지향성이 높을수록 고객만족, 서비스품질, 서비스충성도, 정보공유 등

고객반응이 높아져 사업성과를 향상시킴으로서 결과적으로, 고객반응 변수는 시장지향성과 사업성과간 통합적 매개변수로서 역할을 하는 것으로 볼 수 있다

여섯째, 시장지향성이 기업역량과 고객반응을 매개하여 사업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 6은  $\chi^2$  차이 검증에서 기각되었다. 이것은 기업역량 변수와 고객반응 변수들을 측정함에 있어서, 호텔 경영자들을 대상으로 설문한 시장지향성과 사업성과에 대한 측정 항목을 가지고 고객만족, 서비스품질, 서비스 충성도, 정보공유 등 고객들의 반응을 측정함으로서 기업역량과 고객반응간 설문대상이 일치되지 않아 가설 6이 기각된 것으로 추정 할 수 있다.

이러한 추정은 실증분석에서 무엇보다 중요한 것이 변수들간의 인과관계를 파악할 수 있는 인과관계의 매카니즘적 접근이 중요하다는 것을 시사하고 있다.

다음으로 본 연구의 이론적·실무적 공헌과 연구의 한계점 및 미래연구방향에 대해서 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 개별변수들의 매개역할을 '종합적이고 통합적인 시각에서 기존 연구들을 하나로 통합하여 연구함으로서 시장지향성과 사업성과간 매개변수들의 이론적 체계를 확립하였다.

둘째, 개별변수들의 조합을 각각 기업역량과 고객반응으로 명명함으로써, 통합적 매개변수들의 의미론적 이론의 기초를 제공하였다.

셋째, 신규변수로 도입한 조직학습과 조직간 정보공유를 호텔과 고객간 정보공유의 개념으로 확장하여 연구를 시도함으로써 마케팅 연구의 이론적 확장에 공헌하였다.

넷째, 시장지향적인 호텔조직은 외국어나 전문지식의 학습과정에 의하여 더 높은 사업성과를 얻을 수 있음을 시사하고 있다. 따라서 호텔기업은 종업원들의 교육·훈련이나 지식기반 확립에 많은 투자를 함으로서 조직적이고 품격 높은 대 고객 서비스를 제공하게 되어, 결과적으로 장기적인 관점에서 높은 수익성으로 보상받게 될 것이다.

다섯째, 과거의 마케팅 지향적인 일방적 판매·촉진에서 조직과 고객간 정보공유의 개념을 상호 이익의 관점으로 도입한다면 장기적 관점에서 많은 마케팅 비용을 절감하고 더 많은 수익을 얻을 수 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구는 기업역량 변수와 고객반응 변수를 측정함에 있어서, 호텔 경영자들을 대상으로 설문한 기업역량 변수로, 고객반응 변수를 측정함으로써 자료의 불일치로 인한 측정상 문제가 본 연구의 한계로 지적되고 있다.

따라서 향후 연구에서는 경영자와 이용고객의 설문조사시 객관적이고 타당한 측정도구와 경영성과 지표를 개발하여 시장지향성의 속성을 제대로 반영하고, 종단적 연구를 시행함과 동시에, 국제 간 호텔의 시장지향성 비교를 해보는 것도 좋은 연구가 될 것이다.

## <참고문헌>

- 박충환, 오세조, 시장지향적 마케팅관리, 박영사, 1993.
- 김용규, “ 북미시장에 진출한 한국기업의 현지화 전략,” 국제경영연구, 한국국제경영학회, 제 12권, 271-300, 2001.
- 김재욱, 이성근, 전광호, “ 시장지향성과 유통경로의 관계적 성과와의 관계,” 마케팅연구, 한국마케팅학회, 추계학술대회 발표논문, 2000.
- 박만석, 이덕재, “ 호텔의 시장지향성과 사업성과에 관한 연구,” 호텔경영학연구, 한국호텔경영학회, 제9권 제2호, 139-160, 2000.
- 이용기a, “ 호텔기업의 시장지향성, 경쟁전략, 성과의 구조적 관계,” 마케팅연구, 대구·경북마케팅학회, 21-37, 1996. 4
- 이용기, “ 시장지향성의 영향요인과 결과의 인과관계 : 국내 전문대학을 중심으로,” 한국경영학회, 경영학연구, 제 27권 제3호, 729-758, 1996.
- 예종석, 윤운락, “ 시장지향성이 사업성과에 미치는 영향,” 마케팅연구, 한국마케팅학회, 11권 2호, 1-21, 1996.
- 유동근, 강성단, 이용기, “ 서비스기업의 시장지향성과 성과: 벤치마킹, 서비스품질 및 고객만족의 인과적 역할,” 마케팅연구, 한국마케팅학회, 13권 1호(6월), 게재 예정, 1998.
- 이용기, 유동근, 이대홍, “ 호텔산업에서의 시장지향성과 성과: 직무만족과 직무몰입의 매개적 역할,” 관광학연구, 한국관광학회, 21권 1호(봄), 49-65, 1997.
- 이용기, 유동근, 이학식, “ 시장지향성: 선행요인, 매개요인, 그리고 성과간의 구조적 관계,” 마케팅연구, 한국마케팅학회, 11권 2호, (12월), 161-181, 1996.
- 이학식, 김영, “ 연구디자인이 Cronbach' a 계수에 미치는 영향,” 마케팅연구, 한국마케팅학회, 제12권 제1호, 209-221, 1997.
- 이학식, 김영, 이용기, “ 시장지향성과 성과: 사원만족과 고객만족 및 기업이미지의 매개적 역할,” 경영학연구, 한국경영학회, 27권 1호 (2월), 157-184. 1998.
- 이학식, 장경란, 이용기, “ 호텔기업의 시장지향성과 사업성과의 관계성, 그리고 매개변수에 관한 연구,” 경영학연구, 27(1)(2월), 75-102, 1999.
- 장경란, 호텔산업에 있어서 시장지향성과 사업성과간의 관계성 그리고 매개변수에 관한 연구, 홍익대학교 박사학위 논문, 1998.
- 관광사업체명부, 한국관광협회 중앙회, 2000.
- Anderson, J. C. and D. W. Gerbing., “ Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach,” Psychological Bulletin, 103: 411-423, 1988.
- Atuahene-Gima, Kwaku., “ An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: A Contingency Approach,” Journal of Product Innovation Management, 12, 4, 275-293, 1995.
- Bagozzi, R. P. and Y. Yi., “ On the Evaluation of Structural Equation Models,” Journal of the Academy of Marketing Science, 16: 74-94, 1988.
- Deshpand, Rohit, John U. Farley, and Frederick E. Webster, Jr., “ Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firm: Quadrad

- Analysis," *Journal of Marketing*, Vol. 57 (January), 23-27, 1993.
- Han, Jin K. Namwoon Kim. and Rajendra K. Srivastava., " Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Linking?," *Journal of Marketing*, 62 (October), 30-45, 1998.
- Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan., " The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, 59 (April), 1-15, 1995.
- Hurley, Robert. F. & G. Tomas, M. Hult., " Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination," *Journal of Marketing*, Vol. 62(July), 42-54, 1998.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli., " Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57(July), 52-70, 1993.
- Kohli, Ajay K. and Benard J. Jaworski., " Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18, 1990.
- Kohli, Ajay K. and Benard J. Jaworski, Ajith Kumar., " MARKOR: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, 30 (November), 467-477, 1993.
- Kohli Ajay K. and Jaworski, Bernard J., " Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap," *Journal of Market-Focused Management*, 1(2), 119-135, 1996.
- Lusch, Robert F. and Gene R. Laczniak., " The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 15 (Fall), 1-11, 1987.
- Narver, John C. and Stanley F Slater., " The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol. 54 (October), 20-35, 1990.
- Narver, John C. and Stanley F Slater., 1994.
- Narver, John C. and Stanley F Slater., " Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing* Vol. 59(July), 63-74, 1995.
- Matsuno, Ken. & John T Mentzer., " The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship," *Journal of Marketing* Vol.64(October), 1-16, 2000.
- Nunnally, Jum c, *Psychometric Theory*, New York, McGraw-Hill Co, 1967.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry., " SERVQUAL: A multi-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64(Spring), 12-40, 1988.
- Roger, J., *Best Market - Based Management*, Prince - Hall, 1997.
- Siguaw, Judy A. Gene Brown. and Robert E. Widing II., " The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes," *Journal of Marketing Research*, 31(February), 106-116, 1994.
- Slater Stanley F. and Narver, John C., " Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, Vol. 59 (July), 63-74, 1995.
- Widaman, Keith F., " Hierarchically Nested Covariance Structure Models for Multitrait-Multimethod Data," *Applied Psychological Measurement*, 9: 1-26, 1985.