

# 정기선사의 서비스지향성, 종업원의 만족 및 고객지향성, 기업성과의 관계에 관한 연구

송대길\* · 신한원\*\* · 최영로\*\*\*

A Study on Relationship between Service Orientation, Employee Satisfaction, Customer Orientation and Business Performance of Liner Shipping Company

Dae-Kil Song · Han-Won Shin · Young-Ro Choi

## 목 차

- |            |          |
|------------|----------|
| I. 서론      | IV. 실증분석 |
| II. 이론적 배경 | V. 결론    |
| III. 연구설계  |          |

Key Words: Liner Shipping Company, Service Orientation, Employee Satisfaction, Customer Orientation, Business performance

## Abstract

The purpose of this study is to analyze the components and to verify the relationship between service orientation, employee satisfaction, customer orientation and business performance of liner shipping company. In order to achieve the purpose of this study, literature survey related to service orientation, employee satisfaction, customer orientation and business performance was carried out and took a empirical analysis by the use of questionnaire method for employes in liner shipping company.

The final results and conclusions are as follows;

Service orientation of liner shipping company is a major element which has an effect on employee satisfaction. It has also effect on employee's dedicational attitude to achieve company's goal with pride on their duty and organization. In addition to, the relationship between service orientation, employee satisfaction, customer orientation and business performance finally reach to valuable attitude related in customer's satisfaction, and then it will read up high business performance and successful attainment.

▷ 논문접수: 2009.01.23    ▷ 심사완료: 2009.05.12    ▷ 게재확정: 2009.05.16

\* (주)한진, 경영학박사, dksong@hanjin.co.kr (010)9003-0362, 대표집필

\*\* 한국해양대학교 해운경영학부 교수, hwshin@hhu.ac.kr, (051)410-4388, 교신저자

\*\*\* 가야대학교 항만물류학과 전임강사, youngro@kaya.ac.kr, (055)330-1178, 공동저자

## I. 서론

글로벌 경영시대에 국제교역을 통한 세계시장의 팽창은 국가간 물적유통을 확대시켰고 이로 인하여 국가간 물동량이 증가하고 경쟁은 날로 치열해지고 있다. 국제물류를 담당하는 해운기업들은 이러한 시장환경 속에서 살아남기 위해 선사들간의 전략적 제휴, 자체 선대확보 및 서비스항로 확대를 통해 경쟁우위를 이루고자 힘쓰고 있다. 그러나 대량운송을 위한 대형선들의 출현과 최근의 세계 금융경제 불안, 고유가 등으로 기업들이 무한경쟁환경 속에서 살아남기란 더더욱 어려워지고 있는 실정이다.

또한 정기선사에 대한 중국, 인도 등의 운임규제 강화와 EU를 중심으로 미국, 일본 등 선진국의 해운동맹폐지 움직임은 기업들의 화물유치경쟁을 더욱 치열하게 만들고 있다.

이러한 해운시장의 환경변화는 선사와 화주의 관계에서 선사의 입지를 축소시켜 해운기업들로 하여금 저렴한 운임제공을 통한 화물유치뿐만 아니라 차별화된 해운서비스를 제공하게 하고 있다. 그로인해 해운기업은 인수합병 또는 지속적인 투자를 통한 규모의 확대와 같은 서비스의 양적인 측면과 해운서비스품질 및 인적자원에 의한 고객서비스 향상 등 서비스의 질적인 측면을 강화하는 차별화된 해운서비스 제공을 위해 노력하고 있다.

기업은 시장에서 고객요구에 부응하는 서비스를 제공함으로써 우월한 가치를 창출한다. 이를 뒷받침하는 것은 서비스제공자의 서비스지향적인 활동이라 할 수 있다. 서비스지향적인 기업은 고객과의 접점에서 서비스를 전달하는 역할을 담당하고 있는 종업원들의 직무만족과 조직에 대한 몰입도가 높을 것이다. 또한 이런 기업의 종업원들은 보다 고객지향적인 행동을 하게 되며 이것은 곧 기업성적으로 연결될 것이다.

따라서 본 연구는 조직-종업원-기업성적으로 연결되는 이상과 같은 관계를 실증분석하여 정기선서비스를 제공하는 국적선사 및 외국적 선사의 지사나 대리점 등 해운기업이 경쟁력제고를 위해 각 요소들 간의 관계를 이해하고 이를 활용함으로써 효과적으로 경쟁우위를 점하기 위한 전략구상에 도움이 되고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1 정기선사의 서비스지향성

#### 1) 서비스지향성의 개념

기업의 성과 개선을 위해서는 조직의 전반적인 분위기가 매우 중요하며, 이러한 분위

기의 개선을 통해 기업이 의도했던 변화의 결과를 얻을 수 있는 것이다. 조직의 서비스지향성에 대한 정의도 바로 이러한 분위기의 한 차원으로 이해되어 질 수 있다. Schneider 등(1994)<sup>1)</sup>은 “분위기란 기업의 환경에 대해 종업원들이 지각하게 되는 조직의 태도에 대한 느낌이다”라고 정의하였으며, 조직의 관행이나 절차, 보상 등에 대한 종업원들의 지각에 의해 창출되는 것이라고 하였다. 또한 종업원들의 지각은 경영자의 행동이나 조치에 기반을 두고 있다고 하였다.

이와 같은 ‘분위기’의 정의를 바탕으로 조직의 서비스분위기에 대한 정의를 시도한다면, 탁월한 서비스를 촉진하는데 적합한 조직의 관행 및 절차나 탁월한 서비스에 대한 보상 및 지원, 기대를 하는 경영활동에 대한 종업원들의 지각이라고 정의될 수 있다.<sup>2)</sup> 따라서 조직의 서비스지향성이란 조직 전반적인 분위기의 한 차원이며, 조직의 지향성, 느낌 등을 창출하는 모든 정책, 관행, 절차 등에 의해 형성되는 것이며, 이는 종업원들의 지각에 의해 가장 잘 이해되고 평가될 수 있다고 할 수 있을 것이다.

Lytle 등(1998)<sup>3)</sup>은 “서비스지향성은 시장정보에 대한 전략적 반응으로서 탁월한 서비스의 창출과 전달을 확립하는 상대적으로 지속적인 일련의 조직활동의 집합이다”라고 정의하고 있다. 즉 서비스지향성은 탁월한 서비스를 최우선으로 한다는 믿음과 우월한 가치창출, 고객만족, 그리고 이러한 노력들이 경쟁우위에 중대한 영향을 준다는 믿음을 나타내는 것이다.

또한 그들은 서비스지향성의 차원을 크게 서비스리더십, 서비스접촉, 인적자원관리, 서비스시스템으로 구분하고 이 네 가지 차원을 10개의 하위 요인으로 구분하였다. 이를 그림으로 나타내면 <그림 1>과 같다.

## 2) 정기선사의 서비스지향성

Lytle 등(1998)의 연구를 토대로 정기선사에서 나타나고 있는 서비스지향적 요소의 형태를 살펴보면 다음과 같은 몇 가지를 찾아볼 수 있다.

첫째로 경영진 및 관리자의 서비스마인드에 대한 서비스리더십에 관련하여 요즘 모든 서비스제공 분야에서 유행처럼 번지고 있는 고객만족을 위한 근본적인 서비스마인드 강조의 모습은 해운기업에서도 쉽게 찾아볼 수 있다. 회사의 규모와 관리 선단의 크기, 영업분야를 막론하고 대부분의 선사들은 실제로 회사의 비전을 제시하고 고객들에게 소개할 때 고객만족과 서비스에 대한 중요성을 강조하고 있다. 이는 각 회사의 홍보

1) B. Schneider, S. K. Gunnarson, and K. Niles-Jolly, "Creating the Climate and Culture of Success", *Organizational Dynamics*, Vol.23, No.1, 1994, pp.17-22.

2) B. Schneider, and D. E. Bowen, "The Service Organization : Human Resources Management is Crucial", *Organizational Dynamics*, Vol.21, No.4, 1993, pp.40-45.

3) R. S. Lytle, P. W. Hom and M. P. Mokwa, "SERV\*OR : A Managerial Measure of Organizational Service-Orientedness", *Journal of Retailing*, Vol.74, No.4, 1998. pp.456-459.

물이나 웹사이트를 통한 홈페이지에서도 쉽게 찾아볼 수 있다. 일례로 세계적으로 높은 경쟁력을 유지하고 발전해 가고 있는 국내 대형 선사들의 회사의 비전을 담은 슬로건 (slogan)을 살펴보면 “고객의 꿈을 현실로”<sup>4)</sup>, “성공의 동반자, 고객의 성공과 함께 합니다”<sup>5)</sup>등과 같이 경영자는 고객에 대한 서비스 실현을 최우선으로 하는 경영 마인드를 가지고 기업의 성공목표를 향해 나아가고 있다. 이는 세계 해운시장을 장악하고 있는 대형 외국선사의 경우에는 더 말할 나위도 없다.<sup>6)</sup>

<그림 1 > 서비스지향성



자료 : R. S. Lytle, P. W. Hom and M. P. Mokwa, "SERV\*OR : A Managerial Measure of Organizational Service-Oriented", *Journal of Retailing*, Vol.74, No.4, 1998, p.464.

두 번째로 서비스접촉 측면을 살펴보면 고객을 접하는 모든 기업들과 마찬가지로 최접점에 있는 종업원이 고객을 대할 때 고객에게 친절하고 성실한 언행과 정확한 업무 처리를 실현하도록 강조하고 있으며, 고객의 요구를 정확히 파악하고 업무 범위내에서 고객만족에 가장 효과적으로 접근할 수 있는 방법을 끊임없이 모색하고 있다.

세 번째로 서비스시스템 측면에서 살펴보면 해운서비스를 제공하는 기업은 고객들이 기업이 제공하는 각 종 해운서비스를 보다 손쉽게 이용하고 다양한 서비스를 부가적으로 이용할 수 있도록 하기 위해 화물의 반입이나 반출에 대한 정보, 화물의 위치, 선적 상태 등 화물 위치추적 시스템을 운영하거나 온라인으로 선적예약을 받고 선박스케줄이나 선대 및 가용 선복량 등의 정보를 제공한다. 이를 통해 고객들이 원하는 시간에 원하는 장소로 화물을 운송하고 선박을 이용하는데 편의를 제공하고 있다. 또한 고객의 불만이나 의견을 수렴하고 이를 서비스체계나 효과적인 서비스시스템의 평가 및 개선에 활용하여 고객만족도를 높이고 서비스 제공 후에도 고객에 대한 사후관리가 원활히 이루어 질 수 있도록 하고 있다.

네 번째로 인적자원관리 측면에서 보면 해운서비스를 제공하는 기업들은 해운이라는 특수한 환경을 고려하여 각 선사별로 실제 선박에 승선하여 해상에서 해운서비스를 담

4) <http://www.hmm21.com>

5) <http://www.hanjin.com>

6) <http://www.maerskline.com>

당했던 해기사들을 육상업무에 활용함으로써 고객들이 기업에 원하는 서비스의 전문성을 높이고 업무의 효율성을 극대화시키며, 시너지 효과를 얻을 수 있도록 인적자원을 관리하고 활용한다. 그리고 승선실습 교육<sup>7)</sup> 등과 같은 제도를 통해 일반 직원들에게도 선박이라는 특수한 수단과 작업환경을 이해시키고 해운, 무역, 해상보험 등에 관한 전문지식을 위해 각 종 외주교육 제도 등을 활용하여 양질의 전문성 있고 신뢰할 수 있는 서비스를 제공함으로써 고객만족을 통한 최종적인 기업의 이익창출을 꾀하고 있다.

## 2. 정기선사 종업원의 만족

### 1) 직무만족

기존 연구에서 나타나고 있는 종업원만족도 개념에 대한 측정은 주로 직무만족도에 의해 측정되고 있으며 종업원의 직무에 대한 만족도가 직무에 대한 몰입이나 이직의도 등에 미치는 영향뿐만 아니라 고객만족성과나 재무성과 등에 대해 미치는 영향에 대해 규명하고자 한 연구들이 활발하게 진행되어왔다.

Heskett 등(1997)<sup>8)</sup>의 연구에 의하면, 종업원 만족은 직무만족과 유사하지만 직무만족을 포함하는 보다 포괄적인 개념으로 나타나고 있다. 그러나 직무만족의 개념을 보다 포괄적으로 파악하게 되면 직무만족은 종업원 만족의 거의 대부분의 요인을 포함하게 된다.

직무만족의 정의는 명확한 이론적 배경이 없이 주장하는 학자들마다 조금씩 다르다. Smith 등(1999)<sup>9)</sup>은 "각 개인의 직무와 관련되어 경험하는 모든 좋거나 나쁜 감정의 총화, 또는 이러한 좋거나 나쁜 감정의 균형상태에서 기인되는 하나의 태도"라고 하였다. 대부분의 종업원들에게는 직장에서의 직무만족이 그 자신의 생활 전반에 큰 영향을 미친다는 것을 인정하지 않을 수 없다.

그러므로 직무만족이란 종업원의 직무에 대한 정서적 반응이며 욕구와 가치의 상대적 가치에 대한 인식으로 공통점을 가지고 있다.

### 2) 조직몰입

조직몰입의 개념에 대해 Bateman 등(1984)<sup>10)</sup>은 "조직에 대한 목표와 가치를 수용하

7) <http://www.taiyoungship.co.kr>

8) J. L. Heskett, E. Sasser and L. Schlesinger, *The Service Profit China: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, New York: The Free Press, 1997, pp.26-29.

9) A. K. Smith, R. N. Bolton and J. Wagner, "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery", *Journal of Marketing Research*, Vol.36, No.3, 1999, pp.368-371.

고 조직에 대한 충성심과 조직을 위해 노력하는 의향을 가지고 계속적으로 조직에 남으려는 욕구”라고 하였으며, Allen 등(1990)<sup>11)</sup>은 조직몰입을 조직에 대한 애착심과 일체감을 통한 정서적 몰입(affective), 경제적인 기준에 의해 지각하는 지속적 몰입(continuance), 조직에 대한 책임감과 의무감을 통한 규범적 몰입(normative)으로 구분하여 규정하였다.

민병준(2004)<sup>12)</sup>은 “자기 회사에 대한 호의적인 태도를 나타내는 것으로서 자신과 회사를 동일시하고 조직의 문제에 적극적으로 참여하고자 하는 정도”라고 정의하였다. 그리고 유영진 등(2006)<sup>13)</sup>은 “종업원이 자신과 회사를 동일시하고 조직의 문제에 적극적으로 참여하고자 하는 정도”라고 정의하였다.

### 3. 정기선사 종업원의 고객지향성

#### 1) 고객지향성의 개념

고객지향성의 개념과 관련하여 기업 차원에서의 마케팅 개념의 실천은 시장지향성이고 개인차원은 고객지향성으로 보는 것이 일반적인 견해이다.<sup>14)</sup> 즉, 마케팅 개념을 수행하는 집행 수단이 기업차원에서 조명될 경우, 고객지향성이 시장지향성과 유사하게 다루어질 수 있고, 개인적 차원에서는 고객지향성이 점점 종업원에 초점을 두어 다루어지게 되는 것이다.

Michaels과 Day(1985)<sup>15)</sup>는 점점 종업원에 초점을 둔 고객지향성은 종업원이 고객의 장기적인 욕구와 필요를 만족시키는 구매결정이 이루어지는 곳에서 고객을 지원하는

10) T. S. Bateman and S. Strasser, "Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, Vol.27, No.1, 1984, pp.95-109.

11) N. J. Allen and J. P. Meyer, "The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, No.1, 1990, pp.2-11.

12) 민병준, “호텔조직의 팀임파워먼트가 비재무적 직무성장에 미치는 영향에 관한 연구”, 「호텔관광연구」, 제14권, 2004, pp.115-133.

13) 유영진, 김영화, “외식업의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입 및 성과에 미치는 영향”, 「관광연구저널」, 제20권, 제1호, 2006, p.159.

14) J. A. Siguaw, G. Brown and R. E. Widing II, "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol.31, No.1, 1994, pp.112-115; J. C. Narver and S. F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol.54, No.4, 1990, pp.30-34.; A. K. Kohli and B. J. Jaworski, "Market Orientation : The Construct, Research Proposition and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol.54, No.2, 1990, pp.13-17.

15) R. E. Michaels and R. L. Day, "Measuring Customer Orientation of Salespeople: A Replication with Industrial Buyers", *Journal of Marketing Research*, Vol.22, No.4, 1985, pp.443-446.

판매행동이라고 하였다.

Saxe와 Weitz(1982)<sup>16)</sup>는 점점 종업원의 고객지향성을 종업원이 그들의 고객에게 고객욕구를 만족하게 하는 구매에 도움이 되도록 조력하는 마케팅 개념의 수행정도를 나타내는 것으로 정의하였고, 종업원이 고객지향적일수록 장기적, 점진적인 고객만족 증진의 목표를 위해 노력하며 고객의 불만족을 일으킬 수 있는 행동을 피한다고 설명하였다.

서비스지향성이 하나의 기업문화라고 볼 수 있다면 고객지향성은 종업원의 고객만족 문화라고 볼 수 있다. 결국 고객지향성은 고객의 보다 나은 가치를 이해·충족시키려는 종업원의 고객만족 문화로서 기업이 표방하는 서비스지향성의 수행정도로 정의를 내릴 수 있겠다.

## 2) 고객지향성의 측정

Saxe와 Weitz(1982)는 판매원의 고객지향성을 측정하는 SOCO(Selling Orientation-Customer Orientation)척도를 개발하고, 고객만족과 판매원 성과와의 연계를 시도하였다. 이들은 고객지향적 판매를 고객의 구매결정을 도와줌으로써 고객의 욕구를 충족시키는 판매원의 마케팅 컨셉의 실천정도라고 정의하였다. 그리고 고객지향성이 높은 판매자는 장기적으로 고객만족을 목표로 하며, 고객의 이익을 희생시키면서 단기적 판매를 성사시키는 행위는 하지 않는다고 하였다.

유필화, 박대현, 광영식(1996)<sup>17)</sup>은 SOCO는 믿음이나 인식 등 고객지향성향의 포괄적 내용을 담지 못하고, 6가지 구성요소간 독립성의 부족, 그리고 예측타당성 검증에 있어서 유의성이 높지 않은 단점이 있음을 지적하고, 생명보험회사를 대상으로 판매원 고객지향성의 포괄적 개념을 측정할 수 있는 고객지향지수(COIS: Customer Orientation Index of Salesperson)를 개발하여 고객지향성과 판매원 성과와의 관계를 살펴보았다. 고객지향지수는 문헌 조사 등을 통해 사전적 개념의 틀인 마케팅컨셉 실천차원, 인간적 차원, 기술적(실무적) 차원, 시간적 차원 및 비용적 차원을 제시하고 실증분석한 결과, Saxe & Weitz(1982)가 개발한 SOCO 척도보다 COIS가 더 좋은 변별력을 나타냈으며, 지수의 신뢰성 및 타당성이 입증되었다.

16) R. Saxe and B. A. Weitz, "The SOCO Scale : A Measure of the Customer Orientation of Salespeople", *Journal of Marketing Research*, Vol.19, No.3, 1982, pp.343-351.

17) 유필화, 박대현, 광영식, "판매원의 고객지향지수 개발 및 판매원 성과와의 상관관계 분석", 「소비자학연구」, 제7권, 제2호, 1996, pp.79-84.

<표 1> SOCO와 COIS의 차이점

구분	SOCO	COIS
기본 패러다임	거래 마케팅	관계 마케팅
변수사용	행위적 변수	인식적 변수
측정대상	판매원의 행위	판매원의 인식 및 가치관
고객지향성 구성요소	지엽적	포괄적
고객지향성의 차원성	미규정(개발된 항목 사후처리)	사전적 개념화
문항내용	조사자 의도 노출	조사자 의도 미노출
척도	변별력 미약	변별력 강화 목적
변수간 가중치	미부여	부여
척도 활용도	제시미약	진단도구 제시

자료: 박대현, “판매원의 고객지향지수개발 및 진단도구로서의 활용”, 성균관대학교 박사학위 논문, 1996, pp.78.

### 3) 정기선사 종업원의 고객지향성

고객의 욕구를 파악하고 경쟁선사보다 더 효과적으로 이를 충족시킴으로써 고객만족을 통해 장기적으로 기업목표를 달성하기 위해 고객과 최접점에서 접촉하는 정기선사 종업원들이 갖추어야 할 능력으로 선복확보 능력, 업무처리 능력, 시장상황에 대한 지식, 타 선사들에 대한 운임과 스케줄 등에 대한 정보 보유, 업무처리의 완벽성 등이 중요하다.

정기선사에서 고객서비스를 제공하는 종업원들은 회사를 대표해서 고객들에게 서비스를 판매하고 그들이 기업간 신뢰형성에 상당한 영향을 미치고 있으므로 정기선사는 고객의 접점에 있는 종업원들의 전문적인 능력을 배양하고 고객지향적인 태도와 행동을 할 수 있도록 지속적인 교육을 실시해야 한다. 또한 고객들에게 항상 안정적이고 정확한 서비스를 제공할 수 있도록 노력해야 한다.

최영로 등(2005)<sup>18)</sup>은 해운서비스 제공기업의 기업 특성과 영업사원 특성이 해운기업에 대한 신뢰와 영업사원에 대한 신뢰에 영업사원 특성이 상대적으로 큰 영향을 미치며, 이것은 다른 서비스산업에 비해 영업의 비중이 큰 해운산업에 있어서 고객과의 접점에 위치한 영업사원의 역할이 매우 중요하다는 것을 증명하였다.

또한 해운서비스 수요자가 지각하는 해운기업의 규모와 서비스 제공능력이 다른 차원의 변수임을 확인하였으며, 해운기업의 경우 영업이 상당히 중요한 비중을 차지하고 있음을 상기하면 고객과의 접점에 있는 영업사원의 능력이 고객의 신뢰를 얻을 수 있

18) 최영로, 신한원, “해운서비스시장에 있어서 관계질에 영향을 미치는 요인에 관한 실증연구-정기선사와 운송주선인간의 관계를 중심으로”, 「한국항해항만학회지」, 2006, 제30권, 제1호, pp.77-82.



는 중요한 요인이며, 영업사원의 고객지향적인 태도도 신뢰를 형성하는데 중요한 요인임을 밝혔다.

따라서 본 연구에서 조직구성원의 고객지향성 변수에 대한 측정을 위해 서비스 접점에 있는 종업원들이 업무처리에 있어서 얼마나 고객들이 원하는 바를 이해하고 실천하는가에 대한 마케팅 컨셉 실천차원과 고객들에게 서비스제공에 있어서 고객만족을 높이기 위해 얼마만큼 시간과 비용을 투자하고 고객을 위해 업무를 실현하며 고객관계를 유지하는가에 대해 포괄적 개념을 담고 있는 COIS의 적용은 타당하다고 본다.

#### 4. 기업성과

기업성과는 달리 말해 기업의 경영성과라고 할 수 있다. 기업의 경영성과는 조직의 목표달성도, 조직이 필요로 하는 자원획득을 위한 환경의 개척능력, 변화하는 환경에 대한 적응 및 생존능력, 인적자원개발과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직능력, 기업의 생산성 또는 수익성 등으로 다양하게 정의되고 있다.

이러한 경영성과의 첫 번째 유형으로 종업원 만족을 들 수 있다. 종업원 만족의 개념에 대한 측정은 주로 직무만족에 의해 측정되고 있으며, 종업원의 직무에 대한 만족이 직무에 대한 몰입이나 이직의도 등에 미치는 영향뿐만 아니라 고객만족성이나 재무성과 등에 대해 미치는 영향을 규명하고자 한 연구들이 활발하게 진행되어 왔다.

두 번째 유형으로 고객만족을 들 수 있는데, 고객만족은 제품 및 서비스에 대한 고객의 구매 후 평가라고 할 수 있다. 제품 및 서비스가 기대수준 이상일 때 고객은 만족하게 되고, 기대가 성과를 초과할 때 불만족하게 된다<sup>19)</sup>는 기존 연구를 볼 때 고객만족에 대한 측정은 고객에 의해 인지된 성과를 측정하는 것이 더 타당할 수 있다고 할 수 있다. 그러나 기업과 고객에 대한 동시측정이 수행되어야 하므로 측정하기가 매우 어렵다는 단점을 가지고 있다.

세 번째로 재무성과적 측면을 볼 수 있다. 재무성과란 기업이 생존 및 수익성, 장기적 성장을 위해 매우 중요하게 고려해야 하는 기업성과 중 하나이다. 이러한 재무성과의 측정방법과 관련하여 기존연구를 살펴보면 계량치를 바탕으로 성과를 추정하는 경우와 인지적 성과를 이용하여 측정하는 방법이 있다.

전통적 계량치를 이용하는 방법이란 가장 일반적으로 사용되어지는 방법으로써 시장 점유율, 매출액증가율, 순이익증가율 등을 이용하는 방법으로 객관적인 측정이 가능하고, 외부공표자료를 이용할 수 있다는 측면에서는 신뢰성을 가지는 좋은 방법이라고 할 수 있다. 그러나 계량적 재무성과는 과거의 조직특성을 반영하고 있다는 한계점이 있으

19) R. L. Oliver, "A Cognitive Model of the Antecedent and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, Vol.17, No.4, 1980, pp.460-469.

며<sup>20)</sup>, 시장의 우발적 사건에 민감하게 반응하게 될 뿐만 아니라, 더 나아가 공표된 자료의 신뢰성에도 종종 문제를 가진다는 단점이 있다.<sup>21)</sup>

반면에 인지적 재무성과를 측정하는 방법은 이와 같은 계량치 재무성과의 단점을 어느 정도 극복할 수 있다는 점에서 유리하며, 인지된 매출액증가율, 인지된 영업이익증가율, 인지된 시장점유율증가율 등에 의해 평가될 수 있을 것이므로, 본 연구에서도 계량적 재무성과가 아닌 매출액, 영업이익, 시장점유율 등에 대한 전반적인 인지적 기업 성과를 측정하고자 한다.

## 5. 서비스지향성, 종업원만족 및 고객지향성, 기업성과의 관계

조직의 서비스지향성은 고객을 위한 가치창출을 위한 중요한 요인이며, 조직의 성과에 직접적인 영향을 미친다.

서창적(2003) 등은 조직의 서비스지향성이 기업성과에 미치는 영향을 분석하며, 서비스지향성은 서비스리더십, 서비스시스템, 서비스인적자원관리, 서비스접촉 등으로 구성되고 이 요인들은 직원만족, 고객만족, 재무성과에 영향을 미친다고 주장하였다.

Weaver(1994)<sup>22)</sup>는 기업이 고객지향적이 되기 위해서는 먼저 종업원에 초점을 맞추어야 하며 고객의 욕구를 충족시키기 위하여 종업원에게 재량권을 주어야 한다고 하였다. 또한 그는 지난 몇 년간의 경험을 통하여 배운 것은 고객에 앞서 종업원을 먼저 생각하는 것이라고 하며 직무만족이 고객만족의 결정적 요인임을 강조하였다.

Schneider와 Bowen(1985)<sup>23)</sup>은 은행의 고객과 종업원을 대상으로 한 연구에서 서비스를 강조하는 조직풍토와 종업원 복지를 강조하는 조직풍토가 서비스품질에 대한 고객들의 전반적인 지각과 높은 상관관계가 있다고 하였고 이는 종업원이 경험하는 조직의 서비스중심 분위기와 인적자원관리가 고객의 서비스에 반영된다는 것이다.

이영석(2002)<sup>24)</sup>은 구성원의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 직원의 직무만족과 직무몰입이 직원의 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치고, 직원의 고객지향성은 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다.

20) D. R. Dalton, D. M. Krackhardt and L. W. Porter, "Functional Turnover : An Empirical Assessment", *Journal of Applied Psychology*, Vol.66, No.6, 1981, pp.716-721.

21) 서창적, 윤영진, "품질경영 성공요인에 관한 실증연구", 「한국생산관리학회지」, 제9권, 제1호, 1998, pp.36-40.

22) J. J. Weaver, "Want Customer Satisfaction? Satisfy Your Employees First", *HR Magazine*, Vol.39, No.2, 1994, pp.110-112.

23) B. Schneider and D. E. Bowen, "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension", *Journal of Applied Psychology*, Vol.70, 1985, pp.423-433.

24) 이영석, "구성원의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 - 서울 시내 특급호텔 및 대학병원을 중심으로", 경희대학교 박사학위논문, 2002, pp.47-50.

### III. 연구설계

#### 1. 연구모형

서비스지향성은 시장지향성과 함께 조직의 문화요소로 간주되므로, 조직문화의 가치와 그러한 가치를 실행하는 서비스지향적 활동이라는 행동으로 나타내는 관점에서 정의되고 측정되어야 한다.

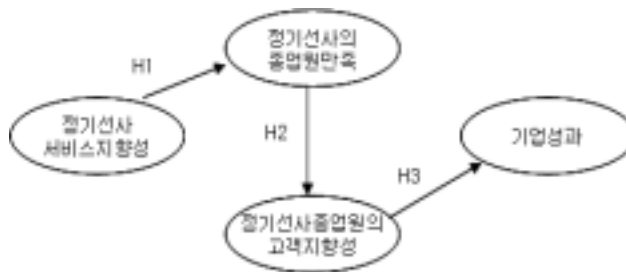
서비스지향성이 기업성파에 미치는 영향에 대해 실증적으로 확인하고, 이들의 관계를 중간에서 매개하는 변수들을 도출하여 그 역할을 정확히 이해할 수 있다면 더 높은 기업성파를 창출할 수 있을 것이다.

본 연구는 이론적 고찰에 근거하여 서비스지향성과 종업원의 만족 및 고객지향성, 기업성파 등의 개념을 정기선사에 적용하여 해운산업의 서비스지향성과 종업원 만족 및 고객지향성에 대한 이론적 개념을 정립하고, 이들 간의 인과관계를 실증적으로 규명해 보고자 하였다.

따라서 본 연구는 선행연구에서 제시된 관련변수들의 관계를 고려하여 <그림 2>와 같은 연구모형을 구성하였다.

독립변수인 정기선사의 서비스지향성은 Lytle 등(1998)의 서비스리더십, 인적자원관리, 서비스시스템, 서비스접촉으로 구성하였으며, 매개변수인 종업원 만족은 직무만족과 조직몰입으로 구성하였다. 그리고 정기선사의 서비스지향성과 종업원 만족의 영향변수는 종업원의 고객지향성으로 구성하였는데, 이것은 유피화, 박대현, 곽영식(1996)의 연구에 사용된 고객지향지수(COIS: Customer Orientation Index of Salesperson)를 이용하여 마케팅컨셉 실천차원, 인간적 차원, 기술적(실무적) 차원, 시간적 차원 및 비용적 차원으로 구성하였다. 또한 종업원의 고객지향성과 기업성파의 관계를 살펴보기 위해 종업원이 인지한 기업의 재무적 성과를 결과변수로 설정하였다.

<그림 2> 연구모형



## 2. 가설설정

본 연구에서는 선행연구를 통해 정기선사의 서비스지향성과 종업원 만족 및 고객지향성, 그리고 기업성과에 대한 관련성을 조사하였다. 이를 바탕으로 설정된 연구모형에서 제시된 여러 변수들 간의 관계에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

### 1) 정기선사의 서비스지향성과 종업원 만족의 관계에 관한 가설

Lytle 등(1998)의 기존 연구에서는 경영자의 리더십이 종업원의 태도와 행동, 서비스 품질에 영향을 미치고 있음을 강조하고 있으며, 내부서비스 품질을 지속적으로 측정하고 관리하도록 하는 조직의 서비스시스템이 종업원으로 하여금 자신의 직무성과를 높이고 조직의 성과를 높이는데 적극 협조하도록 동기부여를 한다고 강조하고 있다.

종업원들의 동기부여제고, 고객에 대한 태도교육, 명확한 역할지각 등 고객지향적인 사고가 조직 내에 충만해지고 고객지향적이고 서비스지향적인 시스템이 갖추어진다면 종업원들의 직무만족과 조직몰입은 향상될 것이다. 이를 근거로 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설 1. 정기선사의 서비스지향성은 종업원 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

- 1-1. 정기선사의 서비스지향성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 1-2. 정기선사의 서비스지향성은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 2) 종업원 만족과 종업원 고객지향성의 관계에 관한 가설

종업원들의 심리적 결과를 나타내는 직무만족과 조직몰입은 탁월한 서비스를 전달하려는 조직의 분위기와 매우 밀접한 관계가 있다. 그러므로 고객중심적인 조직의 서비스지향성은 종업원의 만족에 긍정적인 영향을 줄 것이며, 만족한 종업원은 고객들을 지원하는 행동에 더욱 적극적으로 참여하게 되고 탁월한 서비스를 제공하고자 노력할 것이다. 연구설계시 종업원의 고객지향성은 마케팅컨셉 실천차원, 인간적 차원, 기술적(실무적) 차원, 시간적 차원 및 비용적 차원으로 구성하였으나 요인분석결과 정기선사 종업원의 고객지향성은 시간적 차원과 비용적 차원이 하나의 요인으로 적재되어 시간/비용적 차원으로 명명하고 이를 근거로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 정기선사 종업원의 만족은 종업원의 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

- 2-1. 정기선사 종업원의 만족은 종업원의 마케팅컨셉 실천차원에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 2-2. 정기선사 종업원의 만족은 종업원의 시간/비용적 차원에 긍정적인 영향을

미칠 것이다.

2-1. 정기선사 종업원의 만족은 종업원의 기술적 차원에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3) 종업원 고객지향성과 기업성과의 관계에 관한 가설

Hartline과 Ferrell(1996)<sup>25)</sup> 등 여러 선행 연구들을 살펴보면 서비스 제공에 있어서 종업원의 태도와 행동의 중요성을 강조하고 있는데, 종업원이 고객의 욕구를 정확하게 파악하고 만족할만한 서비스를 신속하고 친절하게 제공함으로써 궁극적으로 고객을 만족시키고자 하는 태도와 행동이 클수록, 즉 다시 말해 종업원들의 서비스지향적이고 고객지향적인 마인드가 높을수록 높은 품질의 서비스를 제공하게 된다는 것을 알 수 있다.

업무환경의 지원정도와 고객만족정도와와의 관련성에 관한 많은 연구들이 조직행동분야에서 활발히 진행되어 왔다. 이러한 연구들은 고객의 태도와 인식, 구매의도 등에 영향을 줄 수 있는 조직구조와 업무처리 등의 문제들을 고객지향적 시각으로 관리하는 것이 매우 중요함을 제기하고 있다. 즉 대부분 서비스업체에 있어 서비스는 고객과 서비스접점 종업원 사이의 상호작용과 접촉을 통하여 전달되기 때문에 고객에 대한 접점 종업원의 태도와 행위는 고객의 서비스품질의 지각, 만족, 업무실적 등을 결정하게 된다.

이러한 선행 연구들을 바탕으로 본 연구에서는 종업원의 고객지향성과 기업성과에 대해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 3. 정기선사 종업원의 고객지향성은 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.  
이상의 가설을 정리하면 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 연구가설

가설	
1	정기선사의 서비스지향성은 종업원 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
1-1	정기선사의 서비스지향성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
1-2	정기선사의 서비스지향성은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
2	정기선사 종업원의 만족은 종업원의 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
2-1	정기선사 종업원의 만족은 종업원의 마케팅컨셉 실천차원에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
2-2	정기선사 종업원의 만족은 종업원의 시간/비용적 차원에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
2-3	정기선사 종업원의 만족은 종업원의 기술적 차원에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
3	정기선사 종업원의 고객지향성은 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

25) M. D. Hartline, and O. C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, Vol.60, No.4, 1996, pp.52-70.

### 3. 변수의 조작적 정의와 측정

#### 1) 정기선사의 서비스지향성

본 연구에서는 서비스지향성을 “정기선사의 해운시장정보에 대한 전략적 반응으로서 탁월한 해운서비스의 창출과 전달을 확립하는 상대적으로 지속적인 일련의 조직활동의 집합”으로 정의하였다.

본 연구에서는 Lytle 등(1998)의 연구를 근거로 서비스리더십, 서비스접촉, 서비스시스템, 인적자원관리 등 4가지 요인을 중심으로 정기선사의 서비스지향성을 측정하였다.

서비스리더십은 정기선사의 관리자들이 종업원들의 직무태도와 성과에 영향을 주는 서비스에 대해 어떠한 생각과 태도를 가지고 행동하는가, 그리고 우수한 서비스를 제공하고자 하는 조직의 전반적의 열의를 조장하기 위해 지속적으로 서비스비전에 대해 강조하며 고려하는가에 대해 측정하였다.

서비스접촉은 정기선사의 종업원들이 서비스성과에 대한 고객의 긍정적 지각이나 만족을 창출하기 위해 서비스접촉 상황에서 고객에게 지속적으로 관심을 기울이고 고객을 대하고 있는지, 고객의 욕구를 가능한 신속하고 효과적으로 충족시키기 위해 적절한 책임과 권한을 가지고 얼마나 유연한 업무처리를 할 수 있는가에 대해 측정하였다.

서비스시스템은 정기선사가 서비스전달시스템의 설계와 운영에 있어서 얼마나 조직적, 체계적이며, 시스템 전체적으로 노력하고 있는가를 파악하기 위해 조직이 서비스창출과 전달의 문제와 관련하여 서비스효율성, 서비스기술, 그리고 서비스복구 등의 문제를 얼마나 전략적으로 고려하고 있는가를 평가하였다. 또한 이러한 서비스시스템이 효과적으로 작동하기 위해 서비스표준이나 기준에 대해서 종업원들에게 서비스표준에 대한 의사전달이 잘 이루어지고 이해되고 있는가에 대해서도 함께 측정하였다.

인적자원관리는 정기선사가 고객에게 탁월한 서비스품질과 지각가치를 전달하도록 하기 위해 종업원들에게 적절한 훈련을 시행하고 있는지, 또한 종업원들에게 적절한 보상이 이루어지며 장려함으로써 고객만족수준을 향상시키기 위해 인적자원에 대한 효과적인 관리가 이루어지고 있는지에 대해 측정하였다.

서비스지향성에 대한 4가지 구성개념 중 서비스리더십에 대한 7문항, 서비스접촉에 대한 5문항, 서비스시스템에 대한 12문항, 그리고 인적자원관리에 대한 4문항 총 28개 문항을 이용하여 측정하였다. 서비스지향성을 조사하기 위한 질문 형식은 리커트 7점 척도로서 측정하였으며, 점수의 합계가 높을수록 서비스지향성의 추구 정도가 높은 것을 의미한다.

#### 2) 정기선사 종업원의 만족

본 연구에서는 정기선사 종업원의 만족을 ‘해운서비스 기업의 조직구성원들이 각 개

인의 직무에 대해 느끼는 긍정적이거나 부정적인 태도 및 조직에 대해 느끼는 사명감과 자부심 등의 감정적 태도'라고 정의하였다.

Lytle(1994)<sup>26)</sup>은 서비스지향성에 영향을 미치는 조직구성원 만족의 요인으로 직무만족, 조직몰입, 사기 등을 변수로 이용하였지만 본 연구에서는 해운서비스 기업 중 선사의 조직구성원 만족을 대상으로 분석 측정함에 요인 중, 사기는 전반적이고 포괄적인 직무수행상의 과정으로 나타나기에 직무만족과 조직몰입 2개 요인만 연구대상으로 하였다.

직무만족은 정기선사 종업원들의 직무에 대한 미래의 개선 여지, 직무에 대한 취미, 직무에 대한 흥미, 모든 종업원들의 직무에 대한 흥미, 기업의 장래에 직결되는 높은 직무만족의 달성 등 5개 문항을 리커트 7점 척도로 측정하였다.

조직몰입은 조직에 대한 충성도를 의미하는 것으로 조직의 목표, 목적, 임무 등에 조직구성원들의 일체감과 관여 수준을 나타낸다. 따라서 본 연구는 정기선사 종업원들의 조직몰입에 대해 기업과 자신의 미래, 기업의 이익을 위한 헌신정도, 종업원들간의 결속력, 자부심, 사명감, 종업원의 높은 조직몰입 등 5개 문항을 리커트 7점 척도로 측정하였다.

### 3) 정기선사 종업원의 고객지향성

본 연구에서는 고객지향성을 “정기선사 종업원이 고객욕구를 충족시키기 위해 고객 입장에서 해운서비스를 제공하고 노력하는 마케팅 개념의 수행정도”라고 정의하고 이를 측정하기 위해 유필화와 박대현, 광영식(1996)이 개발한 고객지향지수 COIS(Customer Orientation Index of Salesperson)를 사용하였다.

COIS는 마케팅컨셉 실천차원, 인간적 차원, 기술적(실무적) 차원, 시간적 차원, 비용적 차원으로 구성된다.

마케팅컨셉 실천차원은 서비스제공자가 고객의 욕구를 파악하고 이러한 욕구를 충족시키고 고객만족을 실천하기 위해 노력하는 고객지향성의 기본적인 요소로 고객욕구의 파악 및 충족, 고객만족 목표, 불만의 효과적 처리, 정보의 제공 및 친절성 등에 대한 6 문항을 리커트 7점 척도로 측정하였다.

인간적 차원은 정기선사의 종업원들이 서비스 제공에 있어서 고객을 단순한 거래상대로서 이해하는 것이 아니라 지속적 관계를 유지해 나가는 대상으로 인식하고 행동하는가에 대한 4문항을 리커트 7점 척도로 측정하였다.

기술적(실무적) 차원은 정기선사 종업원들이 고객에게 서비스를 제공함에 있어 고객과 얼마나 효과적으로 접촉하고 있는가에 대한 질적인 면에서의 접촉의 강도와 시간적,

26) R. S. Lytle, "Service Orientation, Market Orientation and Performance: An Organizational Culture Perspective", *Doctoral Dissertation*, Arizona State University, 1994. pp.120-195.

양적 빈도 등을 8문항으로 구성하여 리커트 7점 척도로 측정하였다.

시간적 차원은 정기선사 종업원들이 해운서비스를 제공하는 업무과정에서 장기적 관계에 초점을 맞추고 그러한 관계를 발전시켜 나갈것으로서 고객만족을 추구하며 서비스 제공 후 활동에 대해서도 장기적인 시각을 가지고 있는가에 대한 8문항을 리커트 7점 척도로 측정하였다.

비용적 차원은 정기선사 종업원들이 현재의 서비스제공에 비해 상대적으로 많은 비용이 소요되는 상황하에서 미래의 더 큰 보상을 위해 비용을 기꺼이 지불할 수 있다는 인식을 가지고 업무를 수행하고 있는지에 대해 7문항을 리커트 7점 척도로 측정하였다.

#### 4) 기업성과

본 연구에서는 ‘같은 업종의 경쟁기업에 대비한 자사의 매출액, 영업이익, 시장점유 증가율 등의 전반적인 향상 정도’를 기업성과로 정의하고, 정기선사들 중 자신들과 동일한 서비스를 제공하는 기업 분류내에서 비슷한 선대 및 기업규모의 업계 평균에 대비한 해당기업의 기업성과를 측정하고자 하였다.

해운서비스를 제공하는 선사의 기업성과 측정을 위해 매출액, 영업이익, 시장점유 등에 관한 전반적인 향상에 대해 동일한 서비스를 제공하는 비슷한 규모의 경쟁업체에 대비한 인지적 기업성과에 대해 6개 문항을 설문 조사하여 이를 리커트 7점 척도를 이용하여 “업계최고수준”을 7점으로, “업계최하수준”을 1점으로 평가하도록 하였으며 “업계평균”은 4점이 되도록 하였다.

## IV. 실증분석

### 1. 표본의 일반적 특성

연구의 목적을 효과적으로 달성하기 위하여 선사 영업 및 업무팀에 근무하는 대리급 이상 임직원 20여명을 대상으로 사전조사를 실시하고 이를 토대로 설문지를 구성하였다. 그리고 해운서비스를 제공하는 기업들 중에 대표적 자리에 있는 국적선사 중 특히 2008년 2월 현재 한국선주협회에 회원사로 가입되어 있는 129개 국적선사 및 국내에 지사 또는 대리점을 두고 부산, 광양, 인천 등 국내 주요항에 기항하는 외국적선사 32개 업체를 대상으로 2008년 3월 2일부터 2008년 3월 31일까지 본조사를 실시하였다. 총 800부의 설문지가 배포되었다. 이 중 682부가 회수되었으며, 불성실하게 응답한 설문지 15부와 부정기선 및 탱커업무에 종사한다고 응답한 설문지 423부를 제외하고 정기선 업무에 종사한다고 응답한 244부의 설문지를 분석에 활용하였다.



<표 3> 응답자의 일반적 특성

구분		빈도	백분율(%)
경력	1년 이하	7	2.9
	1년 이상 - 3년 미만	53	21.7
	3년 이상 - 5년 미만	81	33.2
	5년 이상 - 10년 미만	62	25.4
	10년 이상	41	16.8
직위	사원급	37	15.2
	주임계장급	52	21.3
	대리과장급	79	32.4
	차부장급	50	20.5
	임원급이상	26	10.7
근무부서	영업	93	38.1
	업무	68	27.9
	재무	35	14.3
	기획	14	5.7
	기타	34	13.9
영업분야	정기선업	150	61.5
	대리점업	94	38.5
합계		244	100.0

## 2. 신뢰성 및 타당성 검정

본 연구에서 독립변수로 사용되는 정기선사의 서비스지향성 변수들과 매개변수인 종업원만족과 고객지향성, 그리고 결과변수인 기업성과를 측정하는 변수들의 신뢰성 검정을 위하여 내적일관성을 측정하는 Cronbach의  $\alpha$ 계수를 활용하였다. 변수들의 신뢰성검정 결과  $\alpha$ 값이 0.7 이상으로 높게 나타남에 따라 각 변수의 신뢰성은 검정되었다.

측정변수들의 개념타당성을 검정하기 위하여 조사된 자료를 가지고 요인분석을 실시하였다. 요인추출방법으로 주축요인추출법을 사용하였으며, 변수의 요인에 대한 연관성을 보다 효과적으로 규명하기 위해 직각요인회전방식을 이용하였고 고유값 0.8을 기준으로 요인을 추출하였다. 요인분석결과 일부의 변수들이 같은 요인별로 적재되지 않고 다른 요인에 높게 적재되는 경우와 한 요인의 변수들이 두 개의 요인으로 적재되는 경우가 나타나서 선명하지 못하였다. 따라서 각 요인별 내부항목들간의 상관계수가 낮거나 또는 상이한 요인의 항목들과 상관계수가 높은 문항들을 선별하여 제거하고, 한 요인의 변수들이 두 개의 요인으로 나뉘어 적재된 경우 측정문항을 검토하여 특정요인을 보다 명확히 설명할 수 있는 하나의 요인을 선별하여 다른 하나의 요인을 제거한 후 반복적으로 요인분석을 실시하였다.

최종 요인분석결과 서비스지향성에서는 서비스리더십 1개 문항, 서비스접촉 3개 문항, 서비스시스템 3개 문항 등 총 7개 문항이 제거되었다.

<표 4> 서비스지향성의 신뢰성 및 타당성 검정 결과

	서비스지향성			
	1	2	3	4
서비스시스템8	.795	.365	.259	.248
서비스시스템7	.744	.383	.277	.215
서비스시스템9	.734	.350	.319	.226
서비스시스템10	.714	.167	.260	.389
서비스시스템6	.697	.274	.224	.441
서비스시스템4	.655	.216	.340	.437
서비스시스템5	.619	.208	.446	.329
서비스시스템12	.591	.414	.352	.204
서비스시스템11	.492	.453	.426	.116
인적자원관리1	.270	.765	.281	.168
인적자원관리2	.353	.744	.278	.190
인적자원관리4	.220	.700	.332	.285
인적자원관리3	.276	.647	.291	.154
서비스리더십5	.391	.289	.677	.193
서비스리더십3	.392	.339	.665	.168
서비스리더십4	.262	.409	.652	.255
서비스리더십2	.373	.401	.619	.216
서비스리더십1	.150	.478	.593	.121
서비스리더십6	.391	.237	.523	.488
서비스접촉4	.369	.327	.135	.809
서비스접촉5	.399	.156	.275	.675
α계수	.961	.905	.925	.888
고유값	13.384	1.582	.906	.814
분산(%)	63.734	7.535	4.315	3.878
누적(%)	79.461			
KMO측도=0.956, $\chi^2=5372.761$ , $df=210$ , $p=0.000$				

고객지향성은 마케팅 컨셉 실천적 차원의 1, 2번 문항, 인간적 차원의 1, 2, 3, 4번 문항, 기술적(실무적) 차원의 3번, 8번 문항, 시간적 차원의 1, 5번 문항, 비용적 차원의 1, 2, 3, 4번 문항 등 총 14개의 측정문항이 상기와 같은 방법으로 제거되었다. 고객지향성의 측정요소 중 인간적 차원에 관한 요소를 묻는 4문항이 모두 제거되었는데 이는 종업원의 고객지향성을 측정하는 유필화, 박대현, 광영식(1996)의 COIS의 인간적 차원 요소가 근본적으로 고객에의 초점, 고객위주의 시각을 강조하는 마케팅컨셉 실천적 차원과 같은 개념을 함축하고 있으며, 서비스제공자가 고객과의 장기적 상호협력 관계를 중시하고 지속적 관계유지, 발전을 위해 노력하는 시간적, 비용적 차원의 요소와 맥을 같

정기선사의 서비스지향성, 종업원의 만족 및 고객지향성, 기업성과의 관계에 관한 연구 / 송대길 · 신한원 · 최영로

이하의 부분이 있어 이러한 다른 요인들과의 상관관계가 높아 요인별로 적재되지 않고 제거된 것으로 해석할 수 있다.

<표 5> 고객지향성의 신뢰성 및 타당성 검정 결과

	고객지향성		
	1	2	3
시간적 차원8	.785	.109	.369
시간적 차원3	.780	.213	.144
시간적 차원4	.738	.121	.280
비용적 차원7	.681	.012	.527
시간적 차원6	.667	.349	.188
비용적 차원5	.629	.190	.540
비용적 차원6	.627	.083	.569
시간적 차원7	.531	.370	.458
시간적 차원2	.531	.525	-.003
마케팅 컨셉 실천 차원5	.118	.829	.219
마케팅 컨셉 실천 차원6	.217	.801	.247
마케팅 컨셉 실천 차원4	.128	.778	.208
마케팅 컨셉 실천 차원3	.108	.761	.253
기술적(실무적) 차원1	.190	.316	.741
기술적(실무적) 차원2	.334	.272	.657
기술적(실무적) 차원5	.207	.481	.650
기술적(실무적) 차원6	.488	.242	.638
기술적(실무적) 차원4	.409	.417	.515
기술적(실무적) 차원7	.325	.457	.492
α계수	.917	.875	.890
고유값	9.811	2.035	.896
분산(%)	51.634	10.708	4.717
누적(%)	67.059		
KMO측도=0.932, $\chi^2=3354.183$ , df=171, p=0.000			

또한 시간적 차원과 비용적 차원 요소가 하나의 요인으로 묶인 것에 관하여 대부분의 응답자들이 단기적 성과를 달성하기 위해서 고객의 이익을 희생하는 행동을 하지 않고 장기적 관계에 초점을 맞추고 그러한 관계를 발전시켜 나감으로써 고객만족을 추구하며, 고객과의 일회적 거래를 중시하지 않고 서비스 제공 후에도 지속적으로 고객과의 관계를 유지, 발전시키는 것에 대한 시간적 개념의 투자도 결국 고객을 위한 비용이라는 하나의 개념으로 인식하는 것으로 해석할 수 있다.

정기선사의 종업원 만족과 기업성과를 측정된 변수들의 타당성을 검정하기 위한 요인분석결과 조직구성원 만족의 구성요인인 직무만족의 1, 2, 3번 문항이 상기와 같은 방법으로 제거되었다.

<표 6> 종업원 만족 및 기업성과의 신뢰성 및 타당성 검정 결과

	종업원 만족 및 기업성과		
	1	2	3
조직몰입4	.845	.283	.213
조직몰입5	.817	.344	.202
조직몰입2	.774	.316	.274
조직몰입3	.773	.322	.293
조직몰입1	.729	.335	.277
기업성과5	.427	.819	.065
기업성과6	.265	.764	.377
기업성과3	.442	.762	.068
기업성과4	.222	.725	.316
기업성과1	.455	.688	.272
기업성과2	.213	.648	.523
직무만족1	.261	.166	.711
직무만족2	.406	.314	.536
α계수	.948	.938	.704
고유값	8.249	1.289	.971
분산(%)	63.452	9.912	7.472
누적(%)	80.836		
KMO측도=0.937, $\chi^2=2971.143$ df=78, p=0.000			

### 3. 가설검정

본 연구는 해운기업의 서비스지향성과 종업원의 만족 및 고객지향성, 그리고 기업성과간의 인과관계를 검정하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

#### 1) 가설 1의 검정

“정기선사의 서비스지향성은 종업원 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다”라는 가설 1을 검정하기 위하여 서비스지향성과 직무만족, 서비스지향성과 조직몰입의 인과관계를 회귀분석을 이용하여 검정하였다.

서비스지향성과 직무만족의 인과관계를 검정한 결과,  $R^2$ 는 0.464로 나타났으며, F값은 51.647이며 유의확률이 0.000이므로 해운기업의 서비스지향성이 종업원의 직무만족에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

서비스지향성과 조직몰입의 인과관계를 검정한 결과  $R^2$ 는 0.684이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 68.4%임을 알 수 있다. F값은 129.625이며 유의확률이 0.000이므로 해운기업의 서비스지향성이 조직구성원의 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있

정기선사의 서비스지향성, 종업원의 만족 및 고객지향성, 기업성과의 관계에 관한 연구 / 송대길 · 신한원 · 최영로  
 음을 알 수 있었다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

<표 7> 다중회귀모형의 회귀계수

종속변수	독립변수	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	$\beta$			공차한계	VIF
직무만족	(상수)	1.875	.251		7.483	.000		
	서비스시스템	-.028	.081	-.033	-.345	.730	.252	3.971
	인적자원관리	.175	.069	.194	2.525	.012	.380	2.632
	서비스리더십	.441	.085	.462	5.198	.000	.284	3.516
	서비스접촉	.086	.051	.122	1.702	.090	.440	2.272
R2 = 0.464, F값 = 51.647, p = 0.000								

<표 8> 다중회귀모형의 회귀계수

종속변수	독립변수	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	$\beta$			공차한계	VIF
조직몰입	(상수)	.986	.202		4.889	.000		
	서비스시스템	.367	.065	.408	5.636	.000	.252	3.971
	인적자원관리	.058	.056	.061	1.031	.303	.380	2.632
	서비스리더십	.247	.068	.247	3.620	.000	.284	3.516
	서비스접촉	.146	.041	.196	3.579	.000	.440	2.272
R2 = 0.684, F값 = 129.625, p = 0.000								

2) 가설 2의 검정

“정기선사의 종업원 만족은 종업원의 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다”라는 가설 2를 검정하기 위하여 종업원 만족과 마케팅컨셉 실천적 차원, 시간/비용적 차원, 기술적 차원간의 인과관계를 회귀분석을 이용하여 검정하였다.

<표 9> 다중회귀모형의 회귀계수

독립변수	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성 통계량		
	B	표준오차	$\beta$			공차한계	VIF	
(상수)	.685	.296		2.317	.021			
직무만족	.163	.065	.145	2.496	.013	.613	1.632	
조직몰입	.648	.062	.607	10.440	.000	.613	1.632	
R2 = 0.500, F값 = 120.468, p = 0.000								
a 종속변수: 마케팅 컨셉 실천적 차원								

종업원 만족과 마케팅컨셉 실천적 차원의 인과관계를 검정한 결과, R<sup>2</sup>는 0.500이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 50%임을 알 수 있다. F값은 120.468이며 유의

확률이 0.000이므로 조직구성원 만족이 종업원의 고객지향성 마케팅 컨셉 실천적 차원에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

종업원 만족과 시간/비용적 차원의 인과관계를 검정한 결과, R<sup>2</sup>는 0.568이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 56.8%임을 알 수 있다. F값은 158.545이며 유의확률이 0.000이므로 종업원 만족이 종업원의 고객지향성 시간/비용적 차원에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

<표 10> 다중회귀모형의 회귀계수

독립변수	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	β			공차한계	VIF
(상수)	1.937	.205		9.436	.000		
직무만족	.418	.045	.500	9.252	.000	.613	1.632
조직몰입	.265	.043	.333	6.154	.000	.613	1.632
R <sup>2</sup> = 0.568, F값 = 158.545, p = 0.000							
a 종속변수: 시간/비용적 차원							

종업원 만족과 기술적 차원의 인과관계를 검정한 결과, R<sup>2</sup>는 0.642이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 64.2%임을 알 수 있다. F값은 216.336이며 유의확률이 0.000이므로 종업원 만족이 종업원의 고객지향성 기술적 차원에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다. 따라서 가설 2는 채택되었다.

<표 11> 다중회귀모형의 회귀계수

	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	β			공차한계	VIF
(상수)	1.119	.207		5.406	.000		
직무만족	.446	.046	.481	9.773	.000	.613	1.632
조직몰입	.360	.043	.408	8.294	.000	.613	1.632
R <sup>2</sup> = 0.642, F값 = 216.336, p = 0.000							
a 종속변수: 기술적 차원							

### 3) 가설 3의 검정

“정기선사 종업원의 고객지향성은 기업성가에 긍정적인 영향을 미칠 것이다”라는 가설 3을 검정하기 위하여 종업원의 고객지향성과 기업성과간의 인과관계를 회귀분석을 이용하여 검정하였다.

회귀모형의 결정계수는 0.576이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 57.6%임을 알 수 있다. F값은 108.725이며 유의확률이 0.000이므로 종업원의 고객지향성이 기업성가에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다. 따라서 가설 3은 채택되었다.

<표 12> 다중회귀모형의 회귀계수

	비표준화 계수		표준화계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	$\beta$			공차한계	VIF
(상수)	.235	.296		.796	.427		
시간/비용적 차원	.239	.085	.193	2.809	.005	.374	2.673
마케팅컨셉 실천적 차원	.196	.052	.211	3.744	.000	.555	1.801
기술적 차원	.492	.087	.439	5.624	.000	.289	3.456
R2 = 0.576, F값 = 108.725, p = 0.000							
a 종속변수: 기업성과							

가설검정결과를 요약하면 다음 <표 13>과 같다.

<표 13 > 가설검정결과의 요약

	가설	결과
1	정기선사의 서비스지향성은 종업원 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
1-1	정기선사의 서비스지향성은 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
1-2	정기선사의 서비스지향성은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
2	정기선사 종업원의 만족은 종업원의 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
2-1	정기선사 종업원의 만족은 종업원의 마케팅컨셉 실천차원에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
2-2	정기선사 종업원의 만족은 종업원의 시간/비용적 차원에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
2-3	정기선사 종업원의 만족은 종업원의 기술적 차원에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
3	정기선사 종업원의 고객지향성은 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택

#### 4. 가설검정결과의 해석

##### 1) 가설 1 검정결과의 해석

가설 1의 검정결과는 다음과 같은 함축적인 의미를 내포하고 있다.

해운서비스를 제공하는 정기선사가 고객을 위한 서비스지향적인 기업활동을 행함에 있어서 고객서비스의 최접점에 있는 종업원들의 기업과 자신들의 직무만족도를 증대시킴으로써 고객에 대한 우수한 서비스의 실천으로 이어질 수 있도록 하기 위한 전략을 구상하는데 있어서 우선적으로 강화해야 할 부분을 설명할 수 있다.

고객들에게 서비스제공 업무를 수행하는 종업원들의 직무만족도를 높이고 기업의 장래와 기업내에서의 자신들의 미래 발전가치를 하나로 생각하며 우수한 고객서비스에

매진할 수 있도록 하기 위해서는 모든 종업원들이 우수한 서비스를 제공할 수 있는 능력을 향상시키기 위한 교육과 훈련이 가장 중요하다. 이는 우수한 서비스를 제공한 종업원들에 대한 보상 및 인센티브 등이 함께 동반되어야 한다.

이는 고객들에게 해운서비스를 제공함에 있어 선박이라는 특수한 수단과 통관, 하역 등 많은 전문지식을 필요로 하는 해운산업의 특성상 종업원들이 효과적으로 고객의 요구에 상응하여 원활한 서비스로 응대할 수 있도록 사전에 충분한 전문지식의 습득과 반복 교육학습을 통한 숙달을 이룰 수 있도록 지원하고 관리하는 것이 종업원들의 업무만족도를 높이고 결과적으로 고객에게 우수한 서비스를 제공하려는 태도로 발전할 수 있다. 더불어 우수한 서비스에 대한 중요성의 강조와 교육 및 훈련을 통한 숙달에 추가로 결과에 대한 확실한 보상과 인센티브 및 격려를 통해 종업원들에게 지속적인 동기부여가 되도록 하는 것이 연속적으로 이루어져야 할 것이다.

## 2) 가설 2 검정결과의 해석

가설 2의 검정결과는 다음과 같은 함축적인 의미를 내포하고 있다.

정기선사의 종업원들이 자신이 맡고 있는 직무와 업무분위기에 만족하고 기업에 대한 사명감과 자부심을 갖춤으로써 고객과의 관계를 중시하고 우수한 서비스를 제공하려고 노력하는 종업원의 고객지향성과의 관계를 인식함으로써 해운서비스를 제공하고 있는 기업이 발전적 계획을 수립하고 구체화 하는데 있어 중요시해야 할 요소에 대한 방향성을 미리 가늠할 수 있도록 한다.

기업은 종업원들이 고객요구의 만족을 위해 탁월한 서비스를 제공하고 지속적이고 장기적인 관계를 유지하려는 마케팅 컨셉 실천적 자세를 갖추도록 하기 위해서는 종업원들이 회사에 대한 자부심을 갖고 회사의 목표, 목적을 위해 사명감을 가지고 일할 수 있는 환경을 만들어 주는 것이 선행되어야 한다.

또한 선사의 경영층 및 관리자들은 고객과의 관계를 지속적이고 장기적으로 유지, 발전시키고 양질의 서비스를 제공하기 위해서 직원들을 능력과 목적에 맞게 적재적소에 배치하고 최대한의 역량을 발휘할 수 있도록 지원하고 관리하여 각 위치에서 업무진행을 하는 담당자들의 직무만족도를 높이는 것이 중요하다. 그리고 이러한 최적화된 업무분장과 역할분담에 의한 담당자들의 직무만족도는 곧 종업원 스스로 고객과의 의사소통 채널을 항상 유지하고 관계마케팅을 실현하려고 노력하며, 지속적이고 적극적으로 고객을 접촉하려는 종업원들의 행동에 긍정적인 영향을 미치게 됨을 충분히 이해하고 전략적 실천에 옮겨야 할 것이다.

## 3) 가설 3 검정결과의 해석

가설 3의 검정결과는 다음과 같은 함축적인 의미를 내포하고 있다.



해운서비스를 제공하는 선사의 종업원이 고객과의 의사소통 채널을 통해 지속적이고 빈번하게 고객과의 접촉을 시도하며 고객의 욕구만족을 위해 업무에 임하는 것이, 결국 고객에게 좋은 반응을 불러오고 서비스에 대한 만족도를 높여 최종적으로 기업의 매출이나 시장점유율 등의 전반적인 기업성과에 긍정적인 영향을 준다고 해석할 수 있다. 따라서 해운서비스를 제공하는 선사의 경영자와 관리자들은 기업성과를 높이기 위해 종업원들이 고객이 원하는 시간에 언제나 질 높은 서비스를 제공하고 밀접하게 접촉할 수 있도록 거래업체와의 관계에 신경을 쓰며, 서비스제공 후 사후관리 및 새로운 고객 창출을 위한 상담이나 정보제공 활동에도 소홀함이 없도록 조직체계를 유지해 나가는 데 관심을 기울이고 개선해 나아가야 할 것이다.

## V. 결론

본 연구는 해운시장에서 서비스를 제공하고 있는 기업들 중 선사를 대상으로 서비스 지향성 개념을 접목하고 해운서비스를 제공하는 선사의 서비스지향적인 노력이 기업의 성과를 향상시키는데 있어 종업원들의 만족과 고객만족의 극대화를 위해 고객입장에서 지속적인 서비스를 제공하고자 하는 고객지향적인 태도가 기업의 성과사이에서 실질적으로 어떠한 관계를 맺고 있는 지를 살펴보고자 하였다.

연구결과 정기선사의 서비스지향성은 종업원들의 만족에 영향을 미치는 중요한 요인으로써 기업의 목표를 위해 기업에 헌신하고 자부심과 사명감을 갖고 맡은바 업무에 임하려는 종업원의 태도에 큰 영향을 미친다는 것을 실증분석을 통해 확인할 수 있었다. 또한 이러한 기업 차원의 서비스지향성과 고객을 대하는 종업원의 고객지향성 및 만족은 결국 우수한 서비스를 제공받음으로써 만족을 얻고자 하는 고객들의 욕구를 충족시킬 수 있는 행동으로 나타나 기업의 성과를 높이고 기업의 목표를 달성하는데 영향을 미친다는 것을 실증적으로 확인할 수 있었다.

본 연구는 정기선사의 서비스 활동에 있어서 조직의 서비스지향성과 종업원 만족 및 고객지향성과 기업성과의 관계에서 실제로 어떠한 요인들이 상대적으로 서로간에 가장 큰 영향을 주는지를 실증분석을 통해 파악함으로써 해운서비스를 제공하는 기업들이 다양한 고객의 욕구를 충족시키고 우수하고 탁월한 서비스를 제공하기 위한 서비스지향적이고 고객지향적인 체계를 갖추고 기업의 궁극적인 목표달성을 이루는데 있어 현재 자신들의 기업내 조직 및 인적자원 사이에 부족한 부분을 점검하고 미래의 지속적이고 성공적인 기업활동을 영위하기 위한 체계를 갖추고 전략을 구상하는데 실증분석을 통해 얻은 결과를 활용함으로써 수정하고 보완할 수 있는 방향성을 제시한다는 데 의의가 있다고 하겠다.

본 연구는 해운서비스를 제공하고 있는 선사를 대상으로 함에 있어서 정기선, 부정기선, 탱커 등의 선복을 이용한 해운서비스를 제공하는 다양한 해운영역의 기업들을 선정하여 실증분석하고자 하였으나 자료수집 결과 정기선 영업을 영위하는 기업을 제외하고 화주에 대한 서비스의 일회성, 특정 선복에 대한 전문성 등 특정 시장환경적 영향에 따른 측정 자료에 대한 이질성으로 인해 실증분석에 활용하지 못함으로써 해운서비스를 제공하는 다양한 선사의 서비스 환경을 전부 포함하지 못하고 있다.

따라서 향후 연구에서는 정기선 서비스를 제공하는 선사 외에 부정기선 및 탱커선 서비스를 제공하고 있는 선사의 특성에 맞는 측정도구 및 연구모형의 개발과 이를 활용한 연구를 토대로 해운서비스를 제공하고 있는 모든 분야의 기업이 자신들의 특성에 맞는 자료 및 정보로서 활용가능할 수 있도록 보다 정교한 연구를 진행할 필요성이 있다.

## 참 고 문 헌

1. 민병준, “호텔조직의 팀입과워먼트가 비재무적 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 『호텔관광연구』, 제14권, 2004, pp. 115-133.
2. 박대현, “판매원의 고객지향지수 개발 및 진단도구로서의 활용”, 성균관대학교 박사학위논문, 1996.
3. 서창적, 윤영진, “품질경영 성공요인에 관한 실증연구”, 『한국생산관리학회지』, 제9권, 제1호, 1998, pp. 29-56.
4. 서창적, 한원윤, “조직의 서비스지향성이 기업성과에 미치는 영향”, 『품질경영학회지』, 제28권, 4호, 2000, pp. 161-183.
5. 송대길, 신한원, 최영로, “해운기업의 종업원 만족이 고객지향적 행동에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 『해운물류연구』, 제58호, 2008, pp. 19-40.
6. 안청홍, 최영로, 신한원, “국제물류기업의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구-복합운송주선업을 중심으로-”, 『한국항해항만학회지』, 제31권, 제5호, 2007, pp. 385-393.
7. 유영진, 김영화, “외식업의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입 및 성과에 미치는 영향”, 『관광연구저널』, 제20권, 제1호, 2006, p. 159.
8. 유필화, 박대현, 곽영식, “판매원의 고객지향지수 개발 및 판매원 성과와의 상관관계 분석”, 『소비자학연구』, 제7권, 제2호, 1996, pp. 59-85.
9. 이영석, “구성원의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 - 서울시내 특급호텔 및 대학병원을 중심으로”, 경희대학교 박사학위논문, 2002.
10. 최영로, 신한원 “해운서비스시장에 있어서 관계질에 영향을 미치는 요인에 관한 실증연구-정기선사와 운송주선인간의 관계를 중심으로”, 『한국항해항만학회지』, 제30권, 제1호, 2006, pp. 73-83.
11. <http://www.hanjin.com>
12. <http://www.hmm21.com>
13. <http://www.maerskline.com>
14. <http://www.taiyoungship.co.kr>
15. Allen, N. J. and J. P. Meyer, "The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance

- and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, No.1, 1990, pp. 2-11.
16. Bateman, T. S. and S. Strasser, "Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, Vol.27, No.1, 1984, pp. 95-109.
  17. Dalton, D. R., D. M. Krackhardt and L. W. Porter, "Functional Turnover : An Empirical Assessment", *Journal of Applied Psychology*, Vol.66, No.6, 1981, pp. 716-721.
  18. Hartline, M. D. and O. C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, Vol.60, No.4, 1996, pp. 52-70.
  19. Heskett, J. L., E. Sasser and L. Schlesinger, *The Service Profit China: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, New York: The Free Press, 1997.
  20. Kohli, A. K. and B. J. Jaworski, "Market Orientation : The Construct, Research Proposition and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol.54, No.2, 1990, pp. 13-17.
  21. Lytle, R. S., "Service Orientation, Market Orientation and Performance: An Organizational Culture Perspective", *Doctoral Dissertation*, Arizona State University, 1994.
  22. Lytle, R. S., P. W. Hom and M. P. Mokwa, "SERV\*OR : A Managerial Measure of Organizational Service-Oriented", *Journal of Retailing*, Vol.74, No.4, 1998, pp. 455-489.
  23. Michaels, R. E. and R. L. Day, "Measuring Customer Orientation of Salespeople: A Replication with Industrial Buyers", *Journal of Marketing Research*, Vol.22, No.4, 1985, pp. 443-446.
  24. Narver, J. C. and S. F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol.54, No.4, 1990, pp. 20-35.
  25. Oliver, R. L., "A Cognitive Model of the Antecedent and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, Vol.17, No.4, 1980, pp. 460-469.
  26. Saxe, R. and B. A. Weitz, "The SOCO Scale : A Measure of the Customer Orientation of Salespeople", *Journal of Marketing Research*, Vol.19, No.3, 1982, pp. 343-351.
  27. Schneider B. and D. E. Bowen, "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension", *Journal of Applied Psychology*, Vol.70, 1985, pp.428-432.
  28. Schneider, B., S. K. Gunnarson, and K. Niles-Jolly, "Creating the Climate and Culture of Success", *Organizational Dynamics*, Vol.23, No.1, 1994, pp. 17-29.
  29. Schneider, B. and D. Bowen, "The Service Organization : Human Resources Management is Crucial", *Organizational Dynamics*, Vol.21, No.4, 1993, pp. 39-52.
  30. Siguaw, J. A., G. Brown and R. E. Widing II, "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol.31, No.1, 1994, pp. 106-116.
  31. Smith, A. K., R. N. Bolton, and J. Wagner, "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery", *Journal of Marketing Research*, Vol.36, No.3, 1999, pp. 356-372.
  32. Weaver, J. J., "Want Customer Satisfaction? Satisfy Your Employees First", *HR Magazine*, Vol.39, No.2, 1994, pp. 110-112.

## 부 록

### 1. 서비스지향성에 관한 설문

#### ▶ 서비스리더쉽

1. 우리 회사 경영층은 서비스의 중요성에 대해 끊임없이 강조한다.
2. 우리 회사 경영층은 고객이나 조직구성원의 의견을 파악하기 위해 실제 서비스 제공 현장을 살펴본다.
3. 우리 회사 경영층은 지속적으로 서비스품질을 측정한다.
4. 우리 회사 경영층은 서비스 제공 시 요구되는 조직구성원의 능력향상을 위해 필요자원을 제공한다.
5. 우리는 말로만 하는 서비스가 아니라 진정한 서비스를 하기 위해 노력한다.
6. 고객을 단순히 수익창출의 수단으로만 생각하지 않고 봉사의 기회를 제공하는 존재라고 생각한다.
7. 조직구성원들의 존재이유는 고객의 욕구충족을 위해서이다.

#### ▶ 서비스접촉

8. 조직구성원들은 고객을 위해 최선을 다한다.
9. 경쟁사 구성원들에 비해 우리 기업의 조직구성원들은 훨씬 친절하고 예의바르다.
10. 우리는 고객의 불편사항을 줄이기 위해 최선을 한다.
11. 조직구성원들은 경영자의 허락이 없어도 고객을 위한 의사결정을 할 수 있다.
12. 탁월한 서비스를 제공하기 위해서라면 조직구성원 스스로 판단하고 행동할 수 있다.

#### ▶ 서비스시스템

13. 우리는 고객의 의견을 적극 수렴한다.
14. 우리는 고객에게 문제가 발생하지 않도록 하기 위해서 진행하던 일을 중단할 수 있다.
15. 고객에게 문제발생 시 문제에 대한 대처방안 보다는 사전에 예방책을 찾기 위해 노력한다.
16. 고객의 불평을 처리하기 위한 탁월한 체제를 유지하고 있다.
17. 우리는 모든 고객에게 확실한 서비스를 약속할 수 있다.
18. 서비스에 대한 문제 발생 시 해결능력을 증가시키기 위해 문제해결 팀을 구성한다.
19. 조직구성원들의 서비스 제공 행위를 보완하기 위해 최신의 기술을 사용한다.
20. 최상의 서비스를 제공하기 위해 최신의 기술을 이용한다.
21. 서비스를 제공하는 조직구성원들을 지원하기 위해 최고수준의 기술을 이용한다.
22. 고객이 불평하기 전에 불편사항을 알아차릴 수 있는 기준을 가지고 있다.
23. 모든 조직구성원들에게 고객만족도 조사결과를 알리고자 노력한다.
24. 모든 조직구성원들은 표준적인 서비스에 대해 매우 잘 이해하고 있다.

▶ 인적자원 관리

25. 모든 조직구성원들은 우수한 서비스를 제공할 수 있는 능력을 향상시키기 위해 교육/훈련을 받는다.
26. 우리는 우수한 서비스 제공을 위한 교육/훈련에 많은 시간과 노력을 할애한다.
27. 탁월한 서비스를 제공한 종업원에게 인센티브나 보상을 제공한다.
28. 조직은 우수한 서비스에 대해 아낌없는 격려를 한다.

2. 고객지향성에 관한 설문

▶ 마케팅 컨셉 실천차원

1. 인센티브나 성과만을 중시한 업무처리를 해서는 안된다.
2. 고객이 원하지 않는 업무를 진행하는 것으로 그 사람을 평가해서는 안된다.
3. 고객이 원하는 일이라는 확신이 있을 경우에만 일을 진행해야 한다.
4. 고객이 물어보기에 앞서 해당사항의 단점이나 부정적인 부분도 설명해줘야 한다.
5. 업무 등 서비스제공 진행에 다소 방해가 되더라도 고객이 원하는 바를 들어 주어야 한다.
6. 자세하게 묻는 고객이 좋은 고객이다.

▶ 인간적 차원

7. 고객의 불만을 해결하였다고 생색을 내서는 안된다.
8. 고객에게 지나치게 친절해도 고객은 우리를 무시하지 않을 것이다.
9. 고객이 부당한 요구를 하더라도 고객과 다투어서는 안된다.
10. 서비스제공 활동에 장애가 되어도 정직해야 한다.

▶ 기술적(실무적) 차원

11. 한번 고객은 평생고객이 될 수 있다고 믿는다.
12. 고객과의 관계를 잘 유지하면 실적은 저절로 나아질 것이다.
13. 고객과 서비스제공자는 주종관계가 아니라 대등관계이다.
14. 나는 상대방과 입장을 바꾸어 보는데 익숙하다.
15. 나는 주위에 반응을 고려하여 내 고객에 대한 태도를 신속하게 변화시킨다.
16. 나는 기존고객을 응대할 때 그가 원하는 스타일을 기억해낸다.
17. 나는 단순관계의 많은 고객보다 긴밀한 관계를 유지하는 소수의 고객관계를 가지고 있다.
18. 나는 내 업무와 직접 관련이 없는 고객에 대해서도 관심이 많다.

▶ 시간적 차원

19. 나는 결과를 진득하게 기다리는 경향이 있다.
20. 고객을 내편으로 만드는데는 오랜시간이 걸린다.
21. 고객의 만족여부는 서비스제공 후 즉각적으로 나타나는 것만은 아니다.
22. 당장의 성과보다는 미래의 가능성을 보고 고객을 평가해야 한다.
23. 나의 목표를 실현하는데 1년은 그리 긴 시간은 아니다.
24. 서비스제공 후 사후관리가 제공 전보다 중요하다.
25. 서비스제공 후 고객으로부터 생기는 문제들은 회사뿐만 아니라 나도 책임을 져야 한다.
26. 서비스제공 완료 후에도 기존 고객의 접촉에 높은 관심을 가져야 한다.

▶ 비용적 차원

27. 고객에게 쓰는 돈은 투자라 생각한다.
28. 고객에게 잘 대하면 반드시 보답이 있다고 생각한다.
29. 고객에게 공을 많이 들일수록 더 큰 것을 얻을 수 있다.
30. 나는 주변인에게 선물할 때 금액보다는 품목을 먼저 생각한다.
31. 고객을 확실히 내 편으로 만들려면 적당한 노력과 시간을 들여야 한다.
32. 업무(서비스제공)를 성사시키는 데까지의 시간과 비용을 무시할 수 없다.
33. 새로운 고객을 개척하는 것 이상으로 기존 고객의 관리는 중요하다.

3. 조직구성원 만족

▶ 직무만족

1. 우리기업에서 앞으로 나의 직무는 개선되어질 가능성이 크다.
2. 우리기업에서 나의 직무는 나에게 취미와 같은 것이며, 즐겁게 생각한다.
3. 우리기업에서 조직구성원들은 자신들의 직무에 있어서 더욱 흥미를 가지고 있다.
4. 우리기업에서 조직구성원들은 자신들의 미래가 우리 기업의 미래와 직결되어 있다고 생각한다.
5. 우리 기업은 경쟁업체보다 더 높은 조직구성원의 직무만족을 달성하였다.

▶ 조직몰입

6. 우리 기업의 조직구성원들은 기업이익을 위해서라면 자신의 희생을 기꺼이 감수한다.
7. 우리 기업에서는 회사와 구성원들간의 결속력이 매우 강하다.
8. 우리 기업의 조직구성원들은 우리 기업에서 일하는 것에 대하여 자부심을 갖고 있다.
9. 우리 기업의 조직구성원들은 기업의 이익을 위한 의무를 다하라는 요구에 사명감을 갖고 있다.
10. 우리 기업은 경쟁업체보다 더 높은 구성원들의 조직몰입(조직목표 및 가치에 대한 인정과 신뢰, 조직목표 달성을 위해 노력하려는 자발적 의사)을 달성하였다.

4. 기업성과

▶ 재무적 성과

1. 우리 기업의 매출액은 동형선 업무(서비스)를 하는 비슷한 규모의 기업평균보다 높다.
2. 우리 기업의 전년도 매출액은 전전년도에 비해 높았다.
3. 우리 기업의 영업이익율은 동형선 업무(서비스)를 하는 비슷한 규모의 기업평균보다 높다.
4. 우리 기업의 전년도 영업이익율은 전전년도에 비해 높았다.
5. 우리 회사의 시장점유율은 동형선 업무(서비스)를 하는 비슷한 규모의 기업평균보다 높다.
6. 우리 회사의 전년도 시장점유율은 전전년도에 비해 높았다.

<요 약>

## 정기선사의 서비스지향성, 종업원의 만족 및 고객지향성, 기업성과의 관계에 관한 연구

송대길 · 신한원 · 최영로

날로 더욱 치열해지는 글로벌 경쟁환경 속에서 살아남기 위해 국제물류를 담당하는 해운기업들은 선사들간의 전략적 제휴, 자체 선대확보 및 서비스향로 확대 등을 통해 경쟁우위를 이루고자 힘쓰고 있다. 다시 말해 인수합병 또는 지속적인 투자를 통한 규모의 확대와 같은 서비스의 양적인 측면과 해운서비스품질 및 인적자원에 의한 고객서비스 향상 등 서비스의 질적인 측면을 강화하는 차별화된 해운서비스 제공을 위해 노력하고 있다.

따라서 본 연구의 목적은 조직-종업원-기업성으로 연결되는 이상과 같은 관계를 실증 분석하여 정기선서비스를 제공하는 국적선사 및 외국적 선사의 지사나 대리점 등 해운기업이 경쟁력제고를 위해 각 요소들 간의 관계를 이해하고 이를 활용함으로써 효과적으로 경쟁우위를 점하기 위한 전략구상에 도움이 되고자 한다.

먼저 서비스지향성, 종업원 만족, 고객지향성, 기업성과 등에 관한 선행연구들과 해운서비스에 관한 선행연구를 토대로 정기선사에 적합한 개념들을 도출하고 측정도구를 개발하고, 이를 토대로 정기선사의 서비스지향성과 종업원의 직무만족과 조직몰입 그리고 고객지향성, 기업성과간의 관계에 대한 개념적 모형과 연구가설을 설정하였다.

연구가설을 검정하기 위해 정기선사를 대상으로 설문조사를 실시하였으며, SPSS ver. 12.0을 사용하여 수집된 자료를 분석하였다. 신뢰성 검정을 위해서는 크론바하(Cronbach)의  $\alpha$  계수를 활용하였으며, 측정도구의 타당성을 검정하기 위해 요인분석을 이용하였고, 가설검정을 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

연구 결과는 다음과 같다.

정기선사의 서비스지향성은 종업원 만족에 정(+)의 영향을 미치는 주요한 요인이다. 또한 직무만족과 조직몰입을 통한 기업의 목표달성을 위한 종업원들의 헌신적인 태도에 영향을 미친다. 더불어 서비스지향성, 종업원 만족, 고객지향성과 기업성과 사이의 관계는 최종적으로 고객만족에 영향을 미치며 이러한 관계들은 기업의 성공적인 목표달성과 기업성과를 가져오는 주요한 원인이 될 것이다.

□ 주제어 : 정기선사, 서비스지향성, 종업원 만족, 고객지향성, 기업성과