

경영학석사 학위논문

환대기업의 시장지향성과 지식 자원이
서비스 품질에 미치는 영향에 관한
탐색적 연구

- 특 1 급 호텔과 패밀리 레스토랑을

중심으로 -

2006년 2월

부경대학교 경영 대학원

경영학과 (관광경영 전공)

서 건 교

경영학석사 학위논문

대기업의 시장지향성과 지식 자원이 서비스
품질에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구
- 특 1급 호텔과 패밀리 레스토랑을
중심으로 -

지도교수 설 훈 구

이 논문을 경영학 석사 학위 논문으로 제출함

2006년 2월

부경대학교 경영 대학원

경영학과 (관광경영 전공)

서 건 교

서 건 교 의 경 영 학 석 사 학 위 논 문 을 인 준 함 .

2006 년 1 월 일

주 심	경영학 박사	전 재 균	㉮
위 원	경영학 박사	배 상 욱	㉮
위 원	경영학 박사	설 훈 구	㉮

<목 차>

제 I 장 서론 -----	1
제1절 문제 제기-----	1
제2절 연구의 목적-----	4
제3절 연구의 방법 및 구성-----	4
제 II 장 문헌연구 -----	7
제1절 지식의 개념 -----	7
1. 지식에 대한 선행연구 -----	7
2. 지식경영에 대한 연구 -----	11
제2절 시장지향성의 개념-----	18
1. Kohli 와 Jaworski의 연구 -----	19
2. Naver 와 Slater의 연구 -----	23
3. Sigauw, Brown 와 Widing의 연구 -----	26
제3절 지식자원의 개념 -----	27
1. 모방능력(Imitation Capability)-----	27
2. 시장감지역량(Market Sensing Capability) -----	28
3. 조직혁신(Organization Innovativeness)-----	30
제4절 서비스 품질 -----	31
1. 서비스 품질의 개념-----	31
2. 서비스 품질의 구성요소 -----	32
제 III 장 연구 모형과 가설 -----	35
제1절 연구 모형 설정-----	35
제2절 연구가설 설정 -----	36
1. 시장지향성과 모방역량-----	36
2. 시장지향성과 시장감지능력 -----	37

3. 시장지향성과 조직혁신 -----	37
4. 시장지향성과 서비스 품질-----	37
제IV장 연구 방법 -----	39
제1절 표본 설계-----	39
제2절 변수의 조작적 정의와 측정-----	40
1. 시장지향성-----	40
2. 지식자원-----	40
3. 서비스 품질-----	41
제V장 자료의 분석 및 가설검정 -----	42
제1절 조사 대상자의 일반적 특성-----	42
제2절 신뢰도 분석-----	43
제3절 연구가설의 검증 -----	44
제4절 연구 모형의 검증 -----	48
제VI장 결론 및 제언 -----	49
제1절. 이론의 시사점 -----	49
제2절 연구의 한계와 향 후 연구방향 -----	51
<참고문헌>-----	52
<부 록>-----	65

<표 목 차>

<표-1> 지식에 대한 개념 연구 결과 -----	8
<표-2> 지식에 대한 정의 -----	11
<표-3> 지식경영에 대한 정의-----	14
<표-4> 지식경영에 대한 선행연구-----	15
<표-5> 지식경영의 요소에 관한 연구-----	16
<표-6> 시장지향성에 관한 주요연구 -----	25
<표-7> 조사대상자의 인구 통계학적 특성 -----	42
<표-8> 신뢰성 검증결과 -----	44
<표-9> 시장지향성과 지식자원에 관한 경로분석결과-----	44
<표-10> 가설의 지지여부 요약 -----	47

<그림 목 차>

<그림-1> 연구의 흐름-----	6
<그림-2> Kohli와 Jaworski의 시장지향성 모델-----	19
<그림-3> 시장지향성의 개념-----	21
<그림-4> 시장지향성과 핵심역량 -----	23
<그림-5> 시장지향성의 개념적 모형 -----	24
<그림-6> 연구모형-----	35
<그림-7> 연구모형의 검증-----	48

An Exploratory Study of the Effect of Market Orientation and Knowledge-related Resources on Service Quality with Focus on Deluxe Hotels and Family Restaurants

Kun-Gyo Seo

*Department of Business Administration
Graduate School of Business Administration
Pukyong National University*

Abstract

In today's competitive market place, only those firms that continuously outperform others are the ones that survive. The proposed model focuses on a firm-specific service quality as key drivers of performance. In particular, the role of a market orientation with a firm's market-sensing capability, innovativeness and imitation capability is highlighted in the hospitality industry.

The sample of this study is dedicated to luxury hotels and well-known franchise family restaurants. This study is focusing on the relationships among service quality, market orientation, and knowledge-related resources consisting of imitation capability, market sensing capability and organization innovativeness in the hospitality industry.

Knowledge-related resources in this study have recently emerged as a new discipline and probably provided theoretical model for the first time in the hospitality industry. The researcher has recognized a necessity of knowledge-related resources for luxury hotel and well-known franchise family restaurant as a new paradigm to raise the

organizational effectiveness and to adapt the organization in a rapid changing environment of the 21st century. This paper is the first study exploring empirical support for the role of knowledge resources in hospitality industry.

The paper explains the role of knowledge-related resources between market orientation and service quality and discusses the conceptual framework and theoretical premises underlying the study in the hospitality industry. The model is empirically tested using path analysis.

Overall, the model indicates a directly significant effect of market orientation on service quality, which is indirectly mediated by the role of the knowledge-related resources. The hypothesized relationships linking market orientation and a firm's knowledge-related resources have been supported. Market orientation has made a great effect on service quality. But knowledge-related resources have not been so much effect on service quality.

Furthermore, knowledge resources in the hospitality industry are going to play an important role by providing a coordinating mechanism to enhance service quality through market orientation.

Key words: Market orientation, knowledge-related resources, service quality, hospitality industry.

제 I 장 서 론

제 1 절 문제 제기

현재의 경제 환경은 어느 때보다 급격하게 변하고 있으며 기업들은 생존을 위한 몸부림을 치고 있다. 저 성장 고조와 경쟁심화로 인해 변하지 않는 기업은 살아남을 수 없게 됐다. 성공적인 기업 활동을 전개하기 위해서는 이러한 불확실성 하에서 경쟁우위를 지속적으로 확보할 수 있어야 한다. 이러한 경쟁 우위의 단 한 가지 확실한 원천은 지식일 것이다. 지식은 경쟁자들이 쉽게 모방하지 못하는 핵심적인 전략적 자분으로서 기업의 경쟁우위의 핵심원천이 된다고 하였다(Brooking, 1996). 지식자원이 기업 경쟁력의 변화에 영향을 미친다는 의미에서 기업이 보유하고 있는 자원들 중 지식자원의 중요성을 강조하고 있다(Conner, 1991; Kogut and Zander, 1992, 1996; Conner and Prahalad, 1996).

한편, 지식은 본원적으로 자본, 노동력, 토지 등의 다른 조직 자원들에 비해 무형적(intangible)이고 가변적(volatile)이며, 측정하기 어렵다는 속성을 지니고 있으며(Wiig, 1997), 조직혁신이나 기업의 활력화를 이룩할 수 있는 개인의 축적된 지식과 노하우도 지식에 속할 뿐만 아니라 다른 기업과 차별화 된 장점을 가져올 수 있는 조직 내의 역량도 지식에 해당된다는 것이다(Stewart, 1997).

지식경영이 관심의 대상으로 부상하게 된 것은 그 동안 단편적으로 수행해온 지식관리 활동들을 좀 더 종합적이고 체계적으로 추진하지 않고는 살아남을 수 없게 된 긴박한 경제 환경 변화 현상 때문으로 생각된다(김인수, 1999). 지식기반사회의 도래로 사회전반의 패러다임이 급속하게 변화하고 있는 상황에서 기업의 경영 패러다임 변화 역시 지식기반으로 해야 한다는 시대의 흐름으로 인식되고 있다.

기업은 경쟁력 강화를 위해 기업에 내재되어 있는 지식을 이용하여 조직의 생산성과 가치창출을 향상시키는 방안의 하나로 지식경영을 적극 도입하고 있다. 또한 지식경영은 정보기술을 활용하여 기업의 지적 자산과

개개인의 축적된 지식과 정보를 발굴/공유/전파 함으로써 기업의 가치창출 활동을 극대화하는 과정이라고 볼 수 있다(안중호, 권순동, 2003).

기업경영 혁신으로서 지식경영은 조직과 그 구성원들 속에 내재해 있는 지식의 가치를 인식하고, 이를 기업 전체 차원의 자산으로 구체화시키는 새로운 경영 패러다임으로 적용되고 있다.

지식 경영이 처음에는 전문지식을 공급하는 기업들 즉 컨설팅 회사, 제약분야, 연구개발 분야에서 시작되었지만, 이제는 제조업과 금융, 그리고 정부와 군 조직으로 빠르게 확산되고 있다. 어느 시점에서는 산업이 지식집약적이 될 것이므로 모든 사업단위와 기능부서들도 지식경영을 도입할 것으로 예측되고 있다(Davenport and Grover, 2001).

경쟁이 치열해지면서 고객과 경쟁자에 대한 지식을 획득하고 이를 효과적으로 활용할 수 있어야 한다. 기업들은 생존하기 위해 경쟁우위를 개발하고 유지하고자 한다. 경쟁 우위의 개념으로 근래에는 시장 지향적 조직을 창출할 수 있는 기업의 핵심적 능력으로 그 초점이 모아지고 있다(Slater & Narver, 1994). Drucker(1985)는 기업의 능력은 고객과 경쟁자에 대한 지식을 수용, 공유하고 이를 기술적인 지식과 결합하는 것이며, 이러한 기업의 능력은 경쟁우위에 영향을 미친다고 주장하였다.

시장지향성은 1990년대 들어 미국을 중심으로 연구되기 시작한 이래 시장지향성의 선행조건, 매개요인 및 사업성과 등에 대하여 여러 나라에서 다양한 산업을 대상으로 연구되어 오고 있다.

시장지향성은 ① 시장정보의 창출에 있어서 전 부서가 참여하고, 그 정보를 전파하며, 반응행동을 나타내고, ② 마케팅 부서만이 아닌 전 부서의 책임을 강조하며, ③ 시장의 범위에 최종고객들과 유통업자 등 조직을 포함시킴으로써 마케팅지향성의 패러다임보다도 광범위한 시장관리지향성을 나타내고 있다(Park and Zaltman, 1987).

시장지향성 개념이 어느 한 부서에 의해 주도되는 것이 아니라 조직 내의 전 부서가 참여하여 시너지 효과를 창출하고, 이를 통하여 고객가치를 창출한다(이용기, 유동근, 이학식, 1996). 또한, 시장지향성은 고객서비스, 품질, 혁신 등의 기업핵심능력을 향상시키며 이는 다시

고객애호도, 시장점유율 등의 경쟁우위를 가져온다고 제안하였다 (Narver and Slater, 1994). 이처럼 기업의 시장 지향성이 기업의 지식경영을 통한 전사적인 활동을 유도하고 고객에게 가치 있는 서비스를 제공하기 위한 서비스 품질을 달성함으로써 안정적인 기업 운영을 이루어 낼 수 있을 것이다.

경제 규모 확대와 서비스에 대한 수요증가로 향후 우리 경제에서 서비스 산업이 차지하는 비율은 지속적으로 확대될 것으로 전망되고 있다. 선진국에서는 서비스 산업 부분의 인구가 70%를 넘어서고 있다. 우리나라의 경우 최근 GDP, 업종별 사업체 수, 고용현황 등을 살펴볼 때 우리나라의 산업구조가 “제조중심”에서 “서비스 중심”으로 바뀌고 있음을 볼 수 있다(KMA 전략보고서, 2004).

그러나 서비스 확대기업의 시장지향성과 기업의 지식능력과 활용능력을 어떻게 확장할 것인가를 연구하는 것은 아직도 경쟁적 우위의 중요한 수단임에도 불구하고 확대산업을 대상으로 체계적으로 연구되지 못하고 있다. 우선, 확대 기업의 서비스 상품은 경쟁 업체들에게 쉽게 노출이 되고 또한 쉽게 서비스 상품의 복제가 가능하기 때문에 인적 자원을 통한 지식 역량을 발휘 함으로서 끊임 없는 경쟁 우위를 지켜 나갈 수 있다는 점에 착안 했다. 두 번째로, 인적 서비스에 의존도가 그 어떤 산업보다도 높은 확대 산업의 경우에는 조직 내 전 부서의 실질적 참여를 통하여 시장의 욕구에 효과적으로 반응하여 시너지 효과를 창출하고 기업의 성과를 창출할 수 가 있을 것이다. 이러한 전사적인 참여를 통한 성과 창출의 방법으로 최근 국내, 외 학계 및 산업계에서 관심을 갖고 있는 주제가 지식 경영이다. 지식경영은 개인뿐만 아니라 조직의 생산성 향상을 위해 지식을 활용하도록 지원한다.

일반적으로 지식경영은 제품을 만드는 기업의 경영기법으로 알려지고 있지만 기업과는 여러 가지 면에서 다른 관광경영에도 적용될 수 있다. 그 이유는 어느 시점에서는 모든 산업이 지식집약적이 될 것이기 때문이다. 그러나 한편으로는 관광경영의 특성을 고려하여 도입을 할 필요가 있다(박광식, 2005).

호텔 이용 고객의 변화에 따라 욕구를 충족시키기 위한 기본적 기능 외에 문화 서비스, 유통서비스, 건강 관리 서비스, 정보 교환의 장, 여가 스포츠 등 다양한 기능의 상품 개발이 요구 된다. 현재 관광 호텔은 양적 팽창과 더불어 규모가 급속히 대형화되고 관리 업무도 복잡, 다양해 지고 있다. 시장 지향적 기술 혁신, 경영 기법 개발을 통한 지식 역량 강화가 절실히 요구 되고 있다.

특 1 급 호텔과 패밀리 레스토랑을 환대 산업의 중점으로 선정한 이유로는 우선 환대 산업의 대표라 할 수 있는 호텔과 외식의 선정이며, 더욱이 최근 각광을 받고 있는 호텔 산업에서는 특 1 급 호텔들과 외식 산업에서는 패밀리 레스토랑을 선정하게 되었다. 두 번째로, 선정이유로는 본 연구 개념에 영향을 미칠 수 있는 브랜드 이미지의 영향을 차단하기 위한 목적으로 브랜드 이미지가 우수한 특 1 급 호텔과 패밀리 레스토랑을 선정하게 되었다.

제 2 절 연구의 목적

본 연구는 환대 산업에서는 처음으로 실시 하며, 그로 인해 선행연구가 상당히 부족한 점이 있다. 이를 보완하고 시장지향성, 시장지식능력 및 서비스 품질에 관한 선행 연구들을 검토하여 환대기업의 시장지향성과 지식자원(모방능력, 시장지식능력, 기업혁신)의 운영 및 활용을 통한 서비스 품질로 연결되는 과정에서 작용하는 순차적인 인과관계를 실증적으로 조사하고자 한다.

연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 그 동안의 시장지향성에 대한 연구내용을 문헌적 고찰을 통해 시장지향성에 대한 연구의 프레임 워크를 제시하고자 한다.

둘째, 시장지향성, 지식관련 자원 및 서비스 품질 사이에 어떤 상호관련성을 가지는 가를 살펴보고자 한다.

셋째, 이러한 결과는 시장지향성, 지식자원 및 서비스 품질이 어떻게 관련되어 있는가를 명백히 제공해 줄 것이고, 마케팅 실무자를 위한 새로운 시사점을 제공할 것이다.

제 3 절 연구의 방법 및 구성

본 연구는 이론적 연구와 실증적 연구로 이루어진다. 이론적 연구에서는 시장 지향성, 서비스 품질 및 지식 자원에 관한 국내외 연구 문헌들을 이론적으로 고찰하고자 한다. 각각의 구성 개념의 정의와 선행 연구에서 중요한 쟁점이 되고 있는 문제를 중심으로 시장지향성, 지식자원 및 서비스 품질을 정리하고 구성 개념들과의 관계를 요약하였다. 이를 토대로 실증 연구를 위한 연구 모형을 제시하였다.

본 연구는 <그림-1> 에서 제시된 바와 같이 모두 6 장으로 구성되어 있다.

제 1 장은 서론 부분으로 본 연구를 개괄하는 의미에서 문제 제기와 연구 목적 그리고 연구 방법 및 구성을 서술하였다.

제 2 장에서는 시장지향성, 지식자원 및 서비스 품질에 관한 이론적 접근을 시도한 장으로 각 구성 개념의 정의 및 선행 연구를 정리하였다.

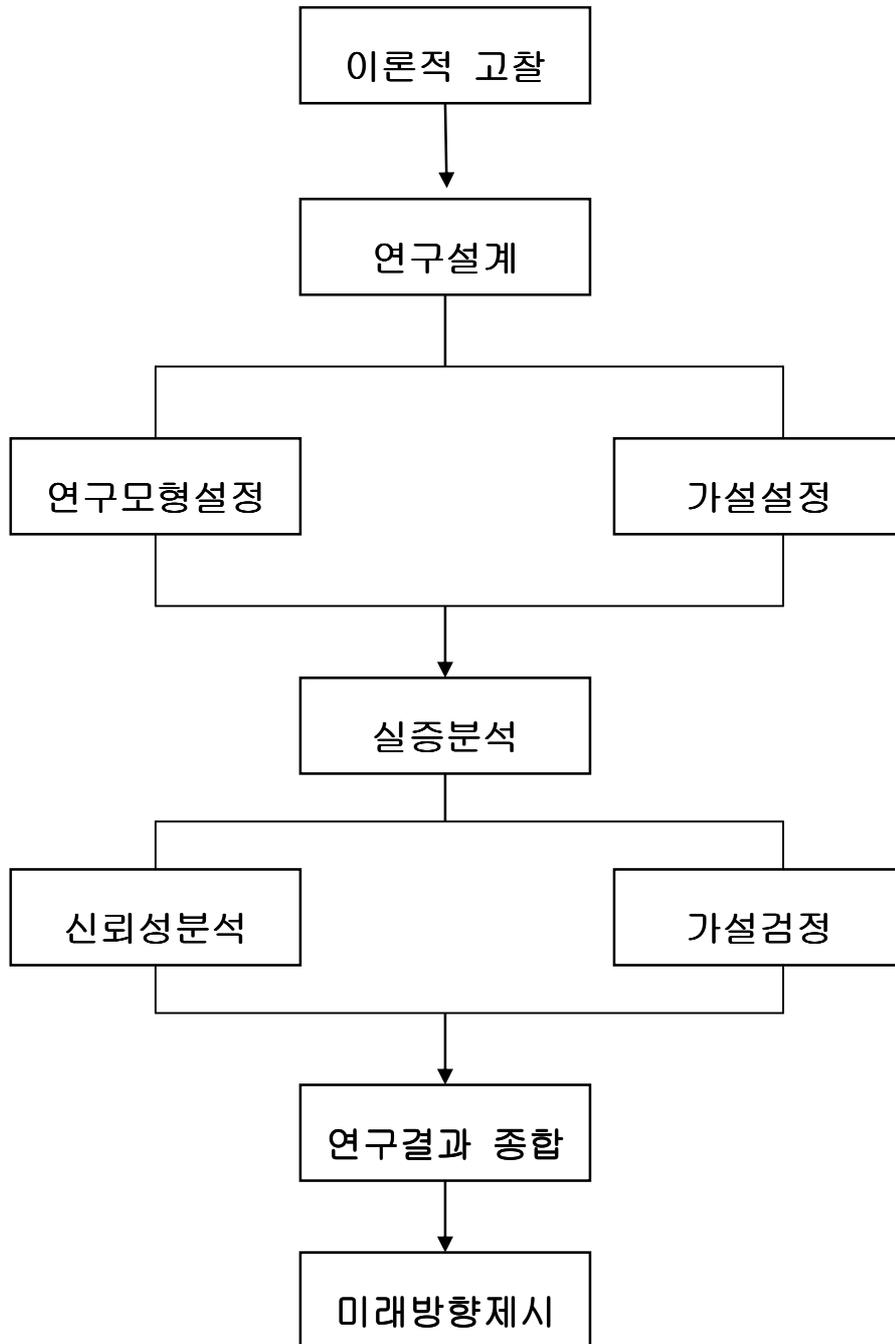
제 3 장에서는 환대 기업을 대상으로 연구 모형 및 가설을 설정하고, 각 구성개념에 대한 조작적 정의를 내리고 있다.

제 4 장에서는 연구에 사용된 표본 설계와 변수의 조작적 정의와 측정에 대하여 각 항목별로 정리하였다.

제 5 장에서는 응답자의 일반적 특성과 측정 도구에 대한 신뢰성을 분석하고 가설의 검증을 통해 제시된 모형을 해석하였다.

제 6 장에서는 본 연구의 결론으로서 연구 결과를 요약하고 연구의 한계성 및 향후 연구 방향에 대해서 제시하고자 한다.

<그림- 1> 연구의 흐름



제II장 문헌 연구

제1절 지식의 개념

지식에 대한 사전적 의미는 “어떤 대상에 대하여 배우거나 또는 실천을 통해 알게 된 명확한 인식이나 이해, 알고 있는 내용이나 사물 또는 인식에 의하여 얻어진 성과 등을 의미한다(국립국악연구원, 1999).

지식경영을 이해하기 위해서는 먼저 지식의 본질과 유형을 명확하게 설명할 필요가 있다. 지식을 정확하게 이해하기 위해서는 사실(Fact), 자료(Data), 정보(Information), 지식(Knowledge), 지혜(Wisdom)간의 개념적인 차이를 알아야 한다. 사실은 객관적으로 실재하며, 객관적 실재를 반영하여 그것을 전달할 수 있도록 기호화한 것이 자료이다. 자료란 사건이나 사태를 단순하게 기술적으로 서술한 것이므로, 그것이 활용되기 이전에는 아무런 의미와 가치를 지니지 못한다. 자료를 의미 있는 형태로 체계화, 조직화된 데이터를 정보라고 한다. 즉, 정보는 자료가 특정 상황에서 특정 의도를 갖고 특정 목적을 달성하기 위해 선택적으로 지각된 데이터라고 볼 수 있으므로, 그것을 활용하는 사람의 목적과 의도에 따라 체계적으로 수집, 분류, 가공된 상태라고 정의할 수 있다(김혜영, 1999)

1. 지식에 대한 선행연구

지식에 대한 개념은 학자들마다 다른 견해를 보이고 있지만 대부분이 추상적이며 관념론적인 정의에 근거하여 지식의 개념을 정리하고 있다.

Ludvall 와 Johnson(1994)은 지식의 개념에 대하여 “적어도 부분적으로 경험에 근거하며, 적절한 의사 결정에 사용될 수 있는 정보, 복잡한 환경 속에서 기업이 경쟁력을 갖기 위해서는 암묵 지를 활용한 조직의 혁신을 강조 Know-What, Know-Why, Know-How, Know-Who 4가지로 구분하였다. Peter Druker(1995)는 지식의 개념을 “일하는 방법을 개선하거나 새롭게 개발하거나 기존의 틀을 바꾸는 혁신을 단행해서 부가가치를 높이는 것”이라고 주장하였다. Documarest(1997)는 지식은

기업의 다양한 활동 중에서 창조되고 구체화되어 기업의 시장가치를 향상시켜주는 명령, 패턴, 규칙과 이를 관리하는 네트워크를 총칭하는 의미로서 주장하였다.

Krogh(1998)는 “지식에 대한 정의를 인지적인 관점과 구조적 관점으로 나누어 설명, 인지적인 관점에서는 분명하고 쉽게 코드화 되어 다른 사람에게 이전될 수 있는 형태의 지식, 구조적인 관점의 지식은 이전의 경험, 기분, 느낌 등을 통하여 표현되는 독창적인 지식”이라고 주장하였다.

Gundry(1999)는 “지식 경영의 사이클을 통해 지식을 6 가지 특징으로 규정하여 인간의 능력, 상호작용으로 얻어짐, 생산적, 정교함, 민감성, 지식의 양면성을 통해 설명하였다. 최근에는 Schultze 와 Leidner(2002)는“지식 관리의 긍정적인 면과 부정적인 면의 양면성과 관련된 이론과 가정”에 대하여 연구하였다.

한편 국내 연구에서 노순규(1999)는 고부가 가치의 기본적 정보 자료와는 달리 사람의 인지 활동을 내포하며, 사용자의 인지, 해석, 분석, 이해 등의 활동을 거치면서 경험이나 문제 상황과 결합하여 보다 가치 있는 부가적 지식으로 변모한다고 하였다.

Lee 와 Choi(2003)은 “지식관리 기능자(enabler), 관리과정, 조직성과와의 관계분석연구’에 연구하였다.

<표-1>은 지식에 대한 개념을 발표 년도 순서대로 정리한 결과이다.

<표-1> 지식에 대한 개념 연구결과

발표 년도	학 자	지식의 개념
1994	Ludvall and Johnson	복잡한 환경 속에서 기업이 경쟁력을 갖기 위해서는 암묵 지를 활용한 조직의 혁신을 강조 (Know-What, Know-Why, Know - How, Know-Who 4 가지로 구분)
1995	Nonaka and Takeguchi	지식의 형태를 암묵지(Tacit Knowledge),형태지(Explicit Knowledge)로 구분하고 이를 가치 창조의 개념과 연결

1995	Peter Druker	작업 방법의 개선 및 개발을 통한 혁신을 단행해서 부가가치를 높이는 것
1996	Quinn	전문가의 지식으로 한정하고 Ludvall 과 Johnson 이 제안한 4 가지 유형의 지식에 의해서 생성 가능하다고 함.
1997	Documarest	기업활동 중에 창조, 구체화되어 기업시장가치를 향상시켜주는 네트워크를 총칭
1998	Davenport , T.H., De Long D.W., Beer M.C	경험, 상황, 판단, 사상과 결합된 정보
1998	Krogh	지식에 대한 정의를 인지적인 관점과 구조적 관점으로 나누어 설명
1999	뉴질랜드 정부	변영과 복지의 주요동인 중 하나. 지식은 인적 자본으로서 사람과 기술내부에 구체화 가능 함.
1999	노순규	사용자의 인지, 해석, 분석, 이해 등의 활동을 거치면서 경험이나 문제상황과 결합하여 변모
1999	Gundry	지식을 6 가지 특징으로 규정. 인간의 능력, 상호작용으로 얻어짐, 생산적, 정교함, 민감성, 지식의 양면성을 통해 설명
2002	Schultze and Leidner	지식관리의 긍정적인 면과 부정적인 면의 양면성과 관련된 이론과 가정
2002	Massey et al.	Nortel 의 신제품 개발에 사용된 Virtual Mentor 의 사례
2003	Lee and Choi	지식관리 기능자(enabler), 관리과정, 조직성과와 의 관계분석연구

자료: 박희중, 김민수. 지식경영 성과측정 방식에 관한 고찰, p.83~84. 2005.

선행연구에 나타나 있는 지식에 관한 내용을 종합하여 일반적인 형태로 정리하면 다음과 같다. 첫째, 지식은 개인 또는 조직의 사고와 경험을 통하여 갖게 되는 핵심 개념이다. 둘째, 지식은 특정한 입장, 견해 혹은 의도를 반영하고 있다. 셋째, 지식은 정보와는 달리 목적을 가지고 있는 ‘행위’와 연결된다. 즉 지식은 이윤을 추구하는 기업 활동에서 가치 있는 상품을 만들거나 경쟁력 제고를 위해 새로운 기술을 개발한다던가 하는 특정한 목적을 위해서 존재한다. 이 같은 지식은 기업가치의 핵심적 요소로 기업 경쟁력과 부가가치의 원천으로 간주되고 있어 지식경영이라는 개념이 정립하는데 중요한 역할을 하고 있다.

Brooking(1996)은 지식에 대한 정의를 진실과 믿음, 전망과 개념, 판단과 예상, 방법론과 Know-how로 정의를 하였으며, Wiig(1997)는 지식은 본원적으로 자본, 노동력, 토지 등의 다른 조직자원들에 비해 무형적이고 가변적이며, 측정하기 어렵다는 속성을 지니고 있다고 정의를 내렸다. 또한 Stewart(1997)는 조직혁신이나 기업의 활력화를 이룩할 수 있는 개인의 축적된 지식과 노하우도 지식에 속하고, 다른 기업과 차별화된 장점을 가져올 수 있는 조직 내의 역량도 지식에 속한다고 정의를 하였다. 한편 국내에서는 김학민(1998)이 지식의 정의를 특정 가치를 창출하는 데 활용할 수 있는 정보라고 정의를 하였으며, 국립국어연구원(1999)에서는 어떤 대상에 대하여 배우거나 또는 실천을 통해 알게 된 명확한 인식이나 이해, 알고 있는 내용이나 사물, 인식에 의해 얻어진 성과라고 정의를 하였다. 또한 우성진(1999)은 지식의 정의를 조직의 의사결정 과정과 경영활동에 유용하게 활용할 수 있도록 개인이나 조직에 체화 되어 있는 사실, 노하우, 방법론, 제도의 집합이라고 정의를 하였다. 최근의 국내 연구로는 구교봉(2001)이 지식의 정의를 “오랜 기간 동안 개인이나 조직 속에 체화 된 경험, 개념, 노하우”라고 정의를 하였다.

아래의 <표-2>은 지식에 대한 정의를 발표 년도 순서대로 정리 한 결과이다.

<표-2> 지식에 대한 정의

연구자	년 도	정 의
Brooking	1996	진실과 믿음, 전망과 개념, 판단과 예상, 방법론과 노하우
Wiig	1997	지식은 무형적, 가변적이며, 측정이 어려운 속성 있음.
Stewart	1997	개인의 지식과 노하우도 지식에 속하고, 기업 내부 조직 간의 역량도 지식에 속함.
김학민	1998	특정가치를 창출하는데 활용될 수 있는 정보
국립국어 연구원	1999	어떤 대상에 대하여 배우거나 또는 실천을 통해 얻어진 성과
우성진	1999	조직의 의사결정 과정과 경영활동에 유용하게 활용할 수 있는 사실, 노하우, 방법론, 제도의 집합
구교봉	2001	장기간 개인 및 조직의 경험, 개념,노하우

자료: 이호길: 관광호텔 기업의 지식경영시스템이 조직유효성에 미치는 영향, 대한관광경영학회, 관광연구, 제19권, 제1호, pp. 3, 2005.

2. 지식경영에 대한 연구

지식경영이 개념적으로 국제사회에 널리 알려지게 된 것은 1986년 유럽경영 컨퍼런스에서“지식경영; 새로운 기회의 전망 (Management of Knowledge: perspectives of new opportunity)”을 주제로 채택하면서부터라고 볼 수 있다(김승수, 2004).

특히 1996년 경제협력개발기구(OECD)에서 산업사회를 대체하는 새로운 패러다임으로서 미래사회를 지식기반경제라고 선언한 이래, 이제는 지식이 가장 중요한 경영자원의 하나라는 인식이 높아지고 있다 (황규일, 2002).

특히, 선진 경영기법으로 전 세계 경영을 선도하고 있는 미국을 비롯한 유럽, 일본 등 선진국에서는 이미 지배적인 경영원리로 자리잡고 있다(김승수, 2005).

지식경영이 등장하게 된 이유로는 첫째, 정보기술의 발전이다. 특히

IT기술과 통신 산업의 발달은 개인들이 필요한 정보를 자유롭게 습득 가능하도록 하였으며 신속한 정보처리, 정보의 체계적인 분류, 축적, 공유, 확산을 가능하게 하여 지식경영 분야의 발전 속도를 빠르게 하였다. 둘째, 창조적 지식의 중요성이 커졌다. 치열한 경쟁 사회 내에서 기업이 경쟁우위를 확보하고 발전하기 위해서는 기업이 보유하고 있는 창조적 지식이 핵심이라는 것을 기업들이 인식하기 시작하면서 지식경영의 중요성이 부각되었다. 학습할 수 있는 능력을 기업의 가장 중요한 발전의 원천으로 내세웠던 기업 내 학습조직이 구체적인 방법론을 제시하지 못한 채 사람들의 관심에서 멀어지게 되었고 그에 대한 새로운 대안으로 지식경영이 제시되었다. 넷째, 지적 자산에 대한 새로운 인식이 지식경영의 등장배경이 되었다. 전통적으로 기업의 자산 가치를 재무중심으로 산출하는 방식에 대한 근본적인 문제제기와 함께 개인이나 조직이 보유하고 있는 자산을 체계적으로 관리하고자 하는 새로운 노력으로 지식경영의 중요성이 나타나게 되었다.

지식경영의 기법은 종전의 경영방법과 다음과 같은 점에서 차이가 있다. 첫째, 지금까지 기업의 기능은 인적 및 물적 자원과 금융자본을 결합함으로써 최소의 비용으로 재화와 용역을 생산하는 것이었다. 그러나 지식경영의 시대에는 생산과정의 기술수준 같은 것을 일정하게 주어진 것으로 보는 가정을 인정하지 않는다. 왜냐하면 부가가치의 새로운 원천이 되는 지식을 창출해내고 조직화하는 것이 기업의 핵심적 기능으로 부각되기 때문이다. 둘째, 과거의 기업경영에서는 유형 및 무형의 특정자산과 투입요소, 시장요소 등이 경쟁력을 좌우했지만, 앞으로는 기술우위와 함께 조직 내 지식을 활용할 수 있는 능력이 그것을 대체하게 된다. 특히 다른 기업에 대한 비교우위 요소를 습득하여 개선하고 활용하는 능력도 중요한 기업의 자원이 될 것이다. 셋째, 기존의 기업구조는 조직혁신 및 인력개발과 관련된 모든 절차가 경영진에게로 집중된 계층적 및 수직적 형태를 갖고 있었다. 그러나 이제는 그와 같은 구조가 적합하지 않다. 경영진은 목표와 비전을 제시하고 기준을 설정해주되 관리자 및 하부계층에게 기업 운영의 책임과 권한을 부여해야 한다. 왜냐하면 조직내의 분권화된 조직은 지식의 공유가 확대되도록 하는데 필수적인

요소가 되기 때문이다. 넷째, 기업은 납품업체 및 고객과 계약관계를 맺어 협력을 유지하지만 경쟁기업에 대해서는 적대관계로 인식할 뿐이다.

그러나 새로운 경영방식에서는 경쟁력 배양을 위해서라면 어느 외부 집단과도 밀접한 관계를 유지하게 된다. 왜냐하면 가치창출은 기업조직 내부에서만 이루어지는 것이 아니라, 협력업체, 고객, 나아가 경쟁업체 등에서도 획득할 수 있기 때문이다. 다섯째, 기업 내 각 부서들간의 관계에도 큰 변화가 있게 되는 데 종전에는 기획부문, 인사부문, 생산부문, 마케팅 부문들이 경영자의 지휘에 따라 연결되면서 상호간에 독립성을 유지하고 있었다. 그러나 앞으로는 전 부서가 생산 및 이윤이라는 목표를 향해 통합적으로 움직이는 형태로 바뀌게 된다. 여섯째, 과거에는 기업활동의 영역이 주로 국내시장이나 인근국가로 제한 되고 국외투자도 대부분 사안에 따라 개별적으로 이루어졌다. 그러나 세계화 추세에 따라 국경의 장벽이 낮아지면서 전 세계의 시장에서 이익을 창출해내는 비중이 점차 커지게 된다. 따라서 국외생산과 국제교역도 적극적으로 고려해야 하는 시대에 이르렀다.

Wing(1997)은 지식의 정의를 “기업의 지식관련 경영활동의 효과성을 극대화하고, 지적 자산으로부터 부가가치를 창출하기 위해 지식을 창출, 갱신, 적용하는 일련의 체계적이고 명시적이며 의도적인 활동이다.”라고 정의를 하였으며 Bechman(1997)은 “새로운 조직적 역량을 창출하고, 구성원의 높은 업무성과를 가능하게 하며, 혁신적 활동을 촉진시키는 동시에, 고객 가치를 제고시킬 수 있도록 구성원의 경험과 지식, 전문성을 공식화시키는 것이다.”라고 정의를 하였다. 또한 Ruggels(1998)은 “조직내부 및 조직외부에서 발생하는 노하우, 경험, 판단을 통하여 가치를 창출하거나 향상시키는 일련의 활동”이라고 정의를 하였다.

이렇듯 여러 가지 시각과 관점을 가진 지식경영에 대해 기존의 연구에서 설명된 지식경영의 몇 가지 정의를 요약해 보면 아래의 <표-3>와 같다.

<표-3> 지식경영에 대한 정의

발표 년도	학 자	지식경영의 정의
1997	Wing,K.M	기업의 지식관련 경영활동의 효과성을 극대화하고 부가가치를 창출하기 위해 적용하는 일련의 체계적, 명시적, 의도적인 활동이다.
1997	Bechman.T	새로운 조직적 역량을 창출하고, 높은 업무성과,혁신적 활동을 촉진,고객 가치를 제고시킬 수 있도록 구성원의 경험과 지식,전문성을 공식화시키는 것이다.
1997	Prusak	개인의 지식을 인식하여 조직의 지식으로 확대하고 조직원들의 의사결정에 활용될 수 있는 일련의 프로세스라고 정의하였다.
1997	Wiig	고객의 가치를 극대화시키고 지적 자산을 창출할 수 있도록 하는 조직의 프로세스,시스템,문화,역할을 통합한 모든 것이다.
1998	O'Leary	지식과 연계되는 사람과 조직을 원천으로 하여 지식을 사용 가능하도록 변환해 내는 과정
1998	Nonaka & Konno	기업에서 구성원들이 갖고 있는 지식과 정보를 공유하고 새로운 지식을 창조하도록 장(場)을 만들어 주는 것
1998	Ruggels	조직내부 및 조직외부에서 발생하는 노하우, 경험, 판단을 통하여 가치를 창출하거나 향상시키는 일련의 활동

자료: 관광경영에 적합한 지식경영기법, 박광식, 2005 재구성

지식경영에 대한 선행연구를 살펴보면 개인지식을 조직지식으로 확대한 학습조직의 관점으로 보는 연구와 지식경영을 정보기술의 활용이라는 관점으로 보는 연구로 구분할 수 있다. 특히 개인지식을 조직지식으로 확대하여 학습조직의 관점으로 조명하는 연구는 지적 자본의 측정을 통해 조직지식을 극대화하는 방향으로 이루어져 있다. 두 가지 관점에 대한 선행연구를 요약하면 <표-4>와 같다.

<표-4> 지식경영에 대한 선행연구

구 분	연구자	특 징
학 습 조 직 의 관 점	Mason(1991), Ruggles(1998), Hedberg(1981) Fiol 과 Lyles(1985), Stata(1989),Senge(1990)	조직을 하나의 살아있는 학습조직의 개념
	Mardsen 과 Pingry(1988), Mason(1992)	기능형 조직의 개념
	Huber(1984)	생물학적 적응 능력을 갖는 조직
	Stata(1989), Senge(1990) Nonaka 과 Konno(1998) Stein 과 Zwass(1995)	조직지식과 기억을 통한 학습 성 주장
정 보 기 술 활 용 의 관 점	O'Leary(1998), Davenport(1996)	정보기술을 전략적으로 적용한 조직지식의 확보 및 경쟁우위를 획득
	Davenports et al.(1996), Lank(1997) Sviokla(1996), Ruggles(1998) Nonaka 과 Takeguchi(1995)	기존의 그룹웨어나 정보 기술을 이용하여 지식공유
	Weber et al. (1990) Minch(1990), Mason(1992) Malone(1992), Blanning(1995)	인공지능 기법이나 그 밖의 최신 정보기술을 이용하여 학습조직 또는 조직기억을 유도

자료: 이진창 "지식 경영 성과측정을 위한 지식경영지수(KMI)개발에 관한 연구"1999, p.155

이렇게 다양하게 정의되는 지식경영을 도입하여 성공을 이룬 기업이나 도입을 계획 중인 기업 및 조직의 지식경영 도입방법은 다시 IT측면의

접근과 Non-IT측면의 접근으로 분류할 수 있다. IT측면은 정보시스템 부서나 전산부서에서 6개월 정도의 단기간에 정보시스템의 구축과 KM(Knowledge Management)의 도입 측면을 보는 것이고, Non-IT측면에서는 기업 내 학습조직구현, 조직문화 등 최소 2~3년의 소요기간이 필요한 접근을 말한다.

최병구와 이희석 (1999)의 연구는 기존의 지식경영과 관련된 대부분의 연구들을 체계적으로 분류하였는데 이들이 제시한 지식경영의 분류기준을 보면, 지식경영과 관련된 연구에서 지적 자본의 관리가 다뤄지지 않고 연구범위에서 제외되고 있는 사실을 알 수 있다. 이는 기존의 지식경영과 관련된 대부분의 연구가 지식의 창조, 저장을 중심으로 이루어져 왔으며, 지식경영 활동의 주요 과정 중에 하나인 지식의 흐름에 연구의 초점을 두고 연구되었음을 알 수 있다.

Nonaka(1998)가 지식의 창출 중요성을 언급한 후에 지식변환 프로세스를 중심으로 한 지식창출관점 이론들은 지식경영과 관련된 지식의 생성, 축적, 공유, 활용, 학습단계의 연구에 많은 영향을 주었으며, 이 중에서도 가장 중요하게 다루어지고 많은 발전을 거듭한 분야는 지식생성과 관련한 연구이다. 그리고 지식경영의 많은 연구에서 생성에서 학습에 이르는 5단계 과정을 언급했는데 그 다섯 가지 핵심요소들에 대한 연구를 정리하면 <표-5>과 같다.

<표-5> 지식경영의 요소에 관한 연구

핵심 요소	연구자	주요 내용
생성	Nonaka 과 Takeguchi(1995) Leonard 과 Sensiper(1998)	조직에서 새로운 지식의 생성 및 획득을 통한 학습조직의 구현과 지식경영 문화의 창출
축적	O'Leary (1996),Conklin(1996) Walsh 과 Ungson(1991) Stein 과 Zwass(1995)	인공지능기법이나 그 밖의 기법을 이용하여 지식의 축적 매커니즘을 구축하여 학습조직 또는 조직기억을 유도하여 지식경영의 실시를 강조

공 유	Davenport et al(1996a) Sviokla(1996) Ruggles(1998)	성공적인 지식경영은 정보기술의 활용을 통한 지식의 공유 측면을 강조 따라서 기업에서는 그룹웨어나 인트라넷,또는 전자우편과 같은 정보 기술을 이용하여 지식을 공유해야 함.
활 용	Porter(1995),Wiseman(1998) O'Dell 과 Grayson(1998)	조직에서 지식의 중요성을 인식하고 활용측면과 경쟁력을 강화하는 전략적인 면을 강조
학 습	Stata(1989),Senge(1990) Shaw et al (1991) Mason(1992) Nonaka 과 Konno(1998)	성공적인 지식경영을 위해서는 개인에게 학습의 기회를 부여하고 조직에서 학습의 장을 만들어서 조직지식으로 발전시켜야 함.

자료: 이진창"지식경영 성과측정을 위한 지식경영지수(KMI)개발에 관한 연구"1999. p.156

서비스업종에서 고객관계 관리의 중요성을 일찍이 주장한 학자들의 주장을 보면 Brown 와 Duguid(1991)등은 고객과의 밀접한 관계는 더 많은 지식획득의 기회를 제공하고 획득된 지식을 바탕으로 기업은 고객에게 효과적으로 적응하며 더 나은 품질을 제공할 수 있음을 보여주었다. Wikstrom(1996)은 구매자와 판매자와의 밀접한 관계도 양측의 창조성을 향상시키며 새로운 사고와 새로운 비즈니스의 방법을 탄생시켜 생산지식의 획득방법이 될 수 있다고 주장하였다.

Pitta 와 Franzak(1996)은 학습조직차원에서 고객참여의 필요성을 주장하고 이를 위해 고객에 대한 교육, 보상이 필수적이며, 고객과의 연결을 위한 기술을 보유해야 한다고 하였다.

지식경영의 중요성을 인식한 국내에서도 지식경영을 도입하여 회사 시스템에 접목시킨 것이 지식경영시스템(Knowledge Management System: 이하 KMS)이다. KMS는 1990년대 후반부터 공공, 제조, 통신 등 전 산업에 걸쳐 본격적으로 구축되기 시작하였으며 최근에는 기업 내 조직원들이 KMS 를 생산성 증대와 마케팅 효과를 극대화 할 수 있는 핵심 IT산업이 기업의 비즈니스와 어떻게 연계되어 기업에 기여를 하고 있는지

검증을 계속하고 있으며 KMS도 고객관계관리(Customer Relationship Management: 이하 CRM)와의 연계 등 통계 형 지식경영시스템으로 진화가 진행되고 있다. 금융권에서는 국민은행이 지식경영시스템의 도입을 적극적으로 추진하고 있으며 한미은행, 기업은행, 신한은행, 대한생명 등도 KMS 구축계획을 수립하고 있는 실정이다(박희중, 김민수, 2005).

제 2절 시장지향성의 개념

Day(1994)는 시장지향성은 고객을 이해하고 만족시킬 수 있는 우월한 기술 또는 능력을 말하는 것으로, 고객의 이익을 최우선으로 한다는 신념, 고객과 경쟁자들에 대한 가치 있는 정보를 창출, 확산하고 사용할 수 있는 기업의 능력, 우월한 고객가치를 창출하기 위한 부서간 자원의 조정과 같은 특징을 갖고 있다고 하였다.

시장지향성은 보다 개념적이며, 경험적이고 실행하려는 의지를 가지고 있는 지식의 실체로부터 가장 중요한 개념으로 인식되어 왔다(Wensly, 1995).

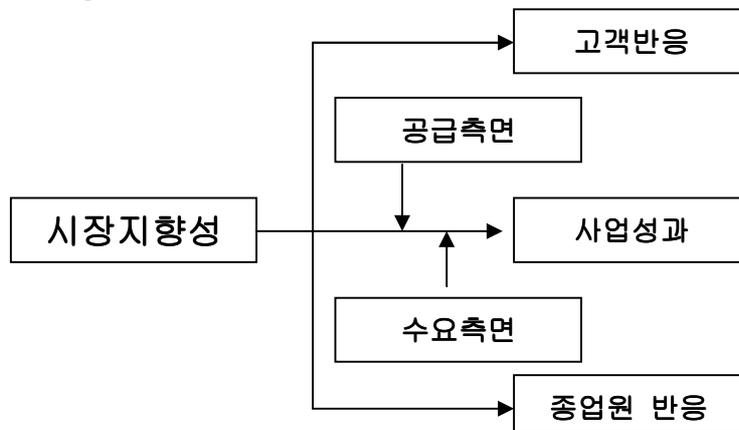
시장지향성은 기업의 동기와 능력 그리고 사업/이익 기회들을 확인하고, 기업의 관련 부서들이나 관련업체들이 시장관련 정보에 보다 쉽게 접근할 수 있도록 하고, 외부기회에 대하여 적시에 정확한 방법으로 반응함으로써, 다른 경쟁자들보다 고객들에게 더 큰 가치를 제공할 수 있도록 기업의 역량을 집중하기 위한 것이다. 그러므로 시장지향성은 단순히 마케팅 부서만이 가져야 될 개념이 아니라 기업내외의 전체부서와 기관들의 최고경영층으로부터 현장종업원에 이르기까지 모든 구성원들이 가져야 할 하나의 경영철학 또는 기업문화가 되어야 하는 것이다(조봉진, 심철, 임준상, 2002). 시장지향성에 대한 개념연구는 Kohli와 Jaworski(1990), Jaworsik와 Kohli(1993), Narver와 Slater(1990), Slaterd와 Narver(1994), Siguaw, Brown 과 Widing의 연구가 대표적이다.

1. Kohli 와 Jaworski(1990, 1993)의 연구

가. Kohli 와 Jaworski의 시장지향성에 대한 정의

Kohli 와 Jaworski(1990)는 경영자와 관리자들과의 포괄적인 인터뷰를 통하여 시장지향성의 구성요소를 제안하였고, 시장지향성 이론의 기틀을 제공하였다.

그들은 시장지향성을 현재와 미래의 고객을 포함하는 시장정보(market intelligence)를 창출(generate)하고 그 정보들을 각 부서에 전파(disseminate)하며, 그 정보에 대한 전사적 활용 또는 대응성(responsiveness)이라고 정의하였다.



<그림-2> Kohli 와 Jaworski의 시장지향성 모델

자료: A.K. Kohli and B.Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Proposition and Management Implications", *Journal of Marketing*, 1990, Vol. 54(April),7

그러므로 시장지향성은 한 조직이다. 고객과 경쟁자에 대한 우수한 정보의 수집, 전파, 그리고 이를 이용할 수 있는 능력이라고 볼 수 있다(Day, 1994). 또한, 시장지향성 측정이란 한 기업이 얼마나

시장지향적으로 되었는가의 정도를 측정하는 것으로서, 이는 한 조직의 정보창출, 정보전파 그리고 이에 대해 취해지는 행위능력의 정도를 조사하는 것이라 할 수 있다. Kohli 와 Jaworski(1990)는 시장지향성이 객관적 성과에 미치는 영향을 종단적으로 분석하여 시장지향성 효과를 일반화 할 수 있는 작업이 필요하다고 주장하고 있으며 위와 같은 정의에 의거하여 시장지향성의 세 가지 개념적 요소와 세 가지의 실천적 요소를 제시하였다.

나. 시장지향성의 개념적 요소

Kohli 와 Jaworski(1990)는 고객초점, 조정적 마케팅, 그리고 수익성을 시장지향성의 개념적 요소로 파악하였다.

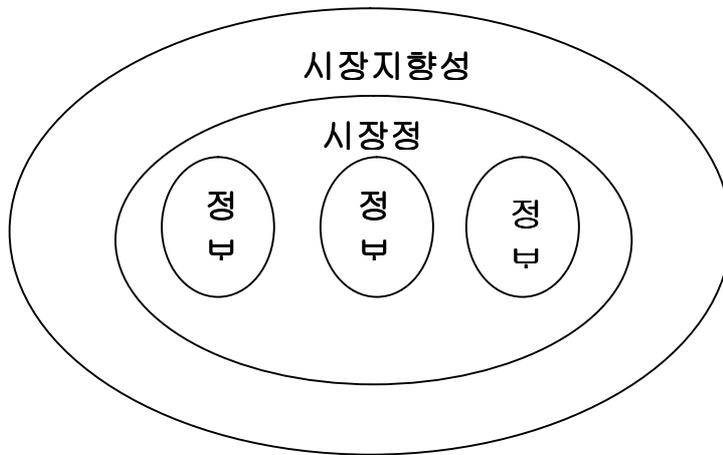
① 고객초점 (customer focus)

시장지향성 요소에서 고객초점은 중심적 요소가 된다. 왜냐하면, 고객초점이란 고객으로부터 그들의 선호에 대한 정보를 얻는 것을 의미하기 때문이다. 또한 이는 기업이 고객 지향적으로 된다는 것, 즉 기업이 외부적 시장요소들(경쟁, 규제 등)들 고려하여 현재와 미래 고객들의 욕구에 따라 어떤 행동을 취한다는 것을 의미한다.

② 조정적 마케팅 (coordinated marketing)

다음으로 중요하게 고려해야 할 점은 조정적 마케팅 활동이다. 시장 지향적 마케팅을 위해서는 시장정보와 관련 있는 부서들간의 조정을 필요로 한다. 즉 시장지향성이 단지 마케팅부서의 책임만은 아니라는 것이다.

<그림-3> Kohli 와 Jaworski 의 시장지향성의 개념



자료: Kohli, A.K and Jaworoski, B.J., Market Orientation: The Construct, research propositions, and managerial implications. Journal of Marketing, 1990,pp 54..

다. 시장지향성의 실천적 요소

시장지향성 구조를 보다 분명하게 하기 위해 Kohli 와 Jaworski(1990)는 정보창출, 정보전파, 그리고 대응 성이라는 시장지향성의 실천적 구성요소들을 제안하였다. 여기에서 시장정보(Market Intelligence)란 고객의 욕구와 선호(Preference)를 포함하는 시장에 관한 포괄적인 정보를 의미하는 것이다. 왜냐하면, 시장정보는 욕구와 선호에 영향을 주는 외부 요인들까지도 분석하는 것을 포함하기 때문이다.

① 정보창출 (Intelligence generation)

시장정보창출에서의 정보는 고객의 욕구와 선호, 그리고 그러한 욕구를 개발하고 순화하는데 영향을 주는 요인들에 관한 것이다. 시장정보 창출은

공식적 그리고 비공식적 수단에 의해 행해 질 수 있으며, 이는 1차 자료 검토에 관련되는 행동들이라 할 수 있다. 시장정보창출 책임은 마케팅 부서에만 속한 것이 아니라 모든 부서에 속해 있다 할 수 있다. 왜냐하면, 시장정보는 모든 조직의 개인들과 부서들에 의해 창출되기 때문이다. 또한 정보창출에는 경쟁자들의 행동이 어떻게 통제되며 경쟁자들이 고객선택에 대해 어떻게 영향을 주는가에 대한 정보도 포함된다.

② 정보전파 (Intelligence dissemination)

정보전파는 한 조직 내에서 시장정보의 교환과정을 일컫는다. 즉 조직은 시장욕구에 적응하기 위하여 시장정보를 조직내의 관련 부서와 개인들에게 노출시키고 확산시키고 판매해야 한다는 것이다. 시장정보의 전파는 조직내의 여러 부서들이 확고하면서도 일치된 행동을 서로 공유할 수 있다는 점에서 중요하며 서비스 조직에 있어서 수평적 커뮤니케이션의 역할(Zeithaml, Bery, Parasuraman, 1988)과 유사하게 강조되고 있다. 정보전파가 효과적으로 이루어지기 위해서는 공식적 정보전파 과정이 매우 중요하지만, 비공식적 구전도 사원들을 고객 중심으로 유도하는 영향력 있는 수단이 된다.

③ 정보 대응성 (responsiveness)

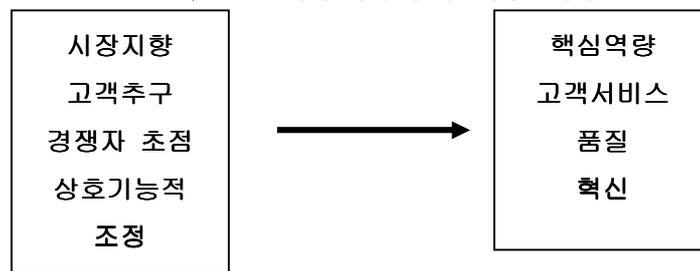
정보 대응 성이란 창출되고 전파된 정보에 대응하여 취해지는 행동들로서 정보활동을 말한다. 정보활동이 의미하는 것은 표적시장을 선정하고, 고객의 현재 그리고 기대되는 욕구를 충족시킬 수 있는 품질 또는 서비스를 설계하고 제공하는 것을 말하며, 우호적인 고객의 반응을 유인하는 상품의 유통과 촉진까지를 포함하는 의미이다. 실제적으로 시장 지향적 기업에서는 시장의 추세나 경향에 대해 마케팅 부서뿐만 아니라 모든 부서가 대응한다. 이러한 반응성에는 반응설계와 반응실험의 두 요소가 포함된다.

2. Narver 와 Slater의 연구

가) Narver 와 Slater의 시장지향성에 대한 정의

Narver 와 Slater(1994)는 시장지향성과 사업성과는 기업이 핵심능력과 경쟁우위에 의해 매개되는 것으로 보았다. 즉 <그림- 4>에 제시된 바와 같이 그들은 시장지향성은 고객서비스, 품질, 혁신 등의 기업핵심능력을 향상시키며 이는 다시 고객애호도, 신제품 성공, 시장점유율 등의 경쟁우위를 가져와서 궁극적으로 사업성과 향상을 결과시킨다고 제안하였다.

<그림-4> 시장지향성과 핵심 역량



자료원: Slater, Stanley F, and John C. Narver(1994), "market Orientation, Customer Value, and Superior Performance," *Business Horizons*, 37(March-April), pp22-28

또한 이러한 경쟁우위와 사업성과 향상은 다시 핵심능력의 향상을 초래하는 것으로 파악하였다. 이와 같이 그들은 <그림-4>의 모델에서 시장지향성을 경쟁전략으로 이해하였다.

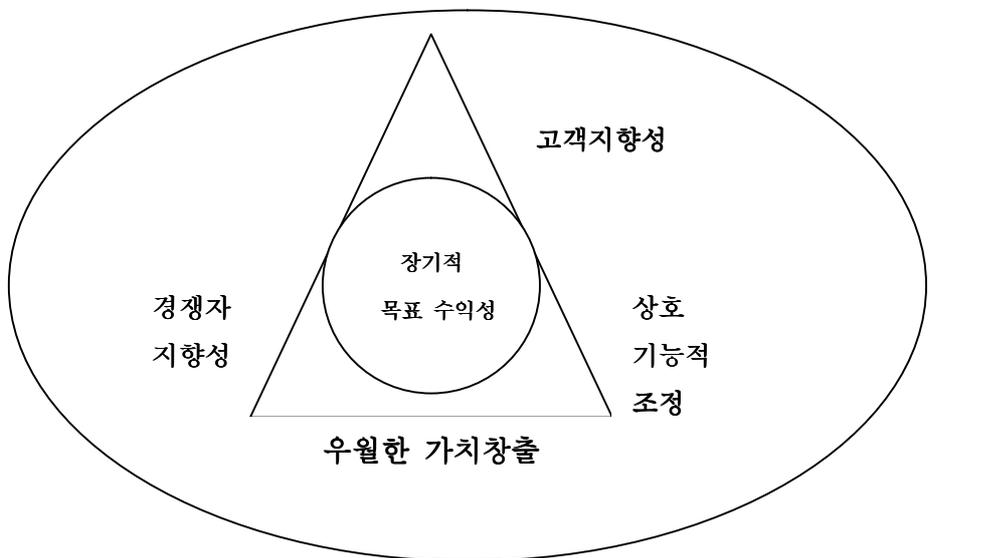
Narver and Slater(1990)는 <그림-5>에서 제시하는 바와 같이 시장지향성이 세 가지 행동적 구성요소(behavioral components), 즉 고객지향성, 경쟁자지향성, 그리고 상호 기능적 조정으로 구성되는 것으로 제안하였다. 먼저 고객지향성이란 계속해서 고객에게 보다 나은 가치를 제공하기 위해 목표고객을 충분히 이해하는 것을 의미하는 것으로 고객지향적인 기업은 현재뿐만 아니라 시간의 경과와 시장변동에 따라 나타날 수 있는 고객들의 전체적인 가치사슬을 이해하는 것을 필요로 한다.

경쟁지향성은 기업이 현재 및 잠재적 경쟁자의 단기적인 강점과 약점을 파악하고 장기적 능력과 전략에 대해 이해하는 것을 의미하는 것으로 고객분석과 병행하여 경쟁자가 보유하고 있는 목표시장 고객의 현재 및 미래욕구를 만족시킬 수 있는 총체적인 기술능력을 파악하는 것도 포함된다. 상호기능적 조정은 모든 인적 및 물적 자원 등 기업자원의 조정을 통해 목표고객을 만족시킬 수 있는 가치를 증대시키는 활동을 의미하는 것으로 부서 간 통합의 목적은 기업 내의 어떠한 기능 부서의 활동이라도 고객의 가치사슬상의 가치를 창조할 수 있도록 하는데 있다.

또한 그들은 시장지향성과 장기적 목표에 수익성을 포함시켰다. 이러한 세 가지 행동적 구성요소는 시장정보취득, 이의전파 그리고 조정적인 고객가치 창조를 포괄하는 의미이다.

그리고 Kohli와 Jaworski(1990)와 Narver와 Slater(1990)모델의 통합을 시도한 Deng와 Dart(1994)은 시장지향성을 하나의 독특한 경영철학인 마케팅 개념을 실행하는 것으로 정의를 내렸다. 이들은 시장지향성과 마케팅 개념을 다음과 같이 정의하고 있다.”시장 지향성이란 현재 및 미래의 고객욕구와 이들 욕구를 만족시키기 위한 경쟁적 실체의 상대적 능력에 적합한 시장정보를 창출하고 이들 정보를 부서 간에 통합하고 확산시키며, 시장기회에 대한 조직의 전략적 반응에 대한 통합된 설계 및 실행하는 것을 의미한다.

<그림-5> 시장지향성의 개념적 모형



자료: Narver, John C. and Stanley F. Slater(1990), “ The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” Journal of Marketing, Vol.54(October),p.23.

그러나 Narver와 Slater(1990)에 비하여 Kohli와 Jaworski(1990)는 고객의 범위를 최종 고객뿐만 아니라 유통업자를 포함하여 보다 넓게 파악하고 있으며, 고객에 영향을 미치는 외부적인 환경요인들을 시장의 개념에 포함하였는데(Kohli et al.1993) 본 연구에서는 Kohli와 Jaworski(1990)의 시장지향성 정의를 따르고자 한다.

<표-6> 시장지향성에 관한 주요 연구

연구자	연구대상	결과
Naver& Slater(1990)	기업들	시장지향성에 관한 측정도구의 개발 및 타당도 측정 시장지향성과 수익성간 관련성이 있음
Kohli& aworoski(1990)	기업들	시장지향성과 선행변인 및 결과 변인의 측정
Naldu& Narayana(1991)	병원들	시장지향성은 병원점유율과 깊은 관련이 있음
Miles& Arnold(1991)	가구제조기업	시장지향성과 기업가정신지향성은 관련이 있으나 구조 면에서 차이가 있음
Meziou(1991)	제조기업들	마케팅 컨셉은 소규모 기업에서 채택해 왔음
Ruekert(1992)	하이-테크놀리지관련 대기업들	시장지향성은 조직,성과,직무만족과 정(+)의 상관관계가 있음
Qureshi(1993)	단과대학 및 대학들	시장지향성은 조직의 성과 및 조직구성원들의 몰입과 관련성이 있음

Jaworoski & Kohli(1993)	매출실적 상위 100대 기업들	시장지향성은 조직의 성과 및 조직구성원들의 몰입과 관련성이 있음
Greenley(1995b)	영국의 제조기업들	시장지향성과 성과와는 아주 미약한 관련성이 있음
Bhuiian & Abdul-Gader (1997)	병원들	병원산업에 있어서 시장지향성에 관한 척도 개발
<i>Chen & Horng (1998)</i>	타이완의 중소기업들	시장지향성은 조직몰입, 애사심과 관련성이 있음

3. Siguaw, Brown, 과 Widing의 연구 (1994)

Siguaw 등(1994)은 판매원 관점에서 시장지향성에 대해 연구하였다. 그들은 장비 판매, 서비스 업종에 근무하는 278의 판매원들을 대상으로 하여 시장지향성과 고객지향성, 역할갈등, 역할모호성, 직무만족, 조직몰입 등의 관계를 검증하기 위해 연구모형을 제시하고 이를 회귀분석 하였다.

분석 결과, 시장지향성이 커질수록 역할모호성은 낮아지며, 직무만족과 조직몰입은 커지는 것으로 나타났다.($P < .001$). 그리고 시장지향성과 고객지향성의 차이는 역할갈등에만 부(-)의 영향을 주어 역할갈등을 유발하는 것으로 나타났다.($P < .10$). 그러나 고객지향성은 직무만족과 조직몰입에 유의적인 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.($P > .05$).

Siguaw(1994)등의 연구는 기업차원의 시장지향성이 판매원의 고객지향성에 미치는 영향과 그리고 이들 요인들의 차이가 종업원들의 역할갈등, 역할모호성, 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다는 점에서 의의가 있다. 그러나 시장지향성의 영향변수로서 조직구성원이 공통적으로 공유하고 있는 조직문화의 측면을 고려하지 않았다는 점에서 한계점을 들 수 있다. 그 이유는 시장지향성의 형성과 정착에는 조직문화적 특성이 핵심적 역할을 하기 때문이다.

제 3 절 지식자원의 개념

1. 모방능력 (Imitation Capability)

기업의 능력은 경쟁적 활동에 신속하게 대응하기 위하여 지식을 이용하고 조직적인 구조를 채택하고 상품을 생산하는데 있다. 실제 경쟁자나 혹은 관련이 있거나 다른 기업체들의 상품이나 제조과정의 이점을 모방함으로써 이루어질 수 있다. 그리고 그들은 제품의 제조과정에서 그들의 지식의 차별적인 요소를 포함을 시킨다(Dickson, 1992, 1996; Schnaars, 1994).

그러므로 기업의 모방능력은 모방하는 경쟁사의 혁신적 상품에 대한 기술적이며 구조적인 능력뿐만 아니라 모방에 대한 충동이나 독창력에 대한 요구조건을 포함하고 있다(Schewe, 1996, p.58).

즉 기업은 고객들에게 탁월한 제품과 서비스를 제공하기 위해 자신의 경쟁자, 비 경쟁자 또는 조직 내 타 부서들의 탁월한 마케팅계획과정을 벤치마킹 해야 한다(Weatherly, 1992).

Barney(1991,p99)는” 어떤 기업이 현재 및 잠재적 경쟁기업에 의해서 사용되지 않는 가치창출전략을 수행할 경우 그 기업의 신제품 경쟁우위 존재하며, 이 전략의 이점을 다른 기업이 모방할 수 없을 때에만 지속적인 신제품 경쟁우위를 유지할 수 있다. 기업이 신제품 경쟁우위를 얼마간 지속시킬 수 있는가 하는 것은 경쟁적인 모방의 가능성에 의해 결정된다.

기업이 시장에서 선도적이며, 지속적인 경쟁우위를 차지하기 위해서는 고객에게 가치를 제공해야 하는데, 이러한 노력은 기업이 마케팅품질을 향상시키도록 유도한다. 그리고 마케팅품질은 마케팅 컨셉을 실천하기 위한 전사적 품질경영의 일환인 벤치마킹을 필요로 한다(O'Neal and LaFjef, 1992).

따라서 벤치마킹은 기업의 전사적 품질을 향상시키기 위한 중요한 도구로서 작용하기 때문에(Mittelsladet, 1992). 종업원들이 전사적 품질의 목표를 달성하도록 촉진시키는 역할을 한다(Marshall and Miller, 1991).

따라서 시장지향성이 높은 기업일수록 벤치마킹이 높아지므로 (Irving, 1995) 최고경영층은 훌륭한 마케팅계획과정을 지속적으로 벤치마킹 하여야 할 필요성이 있다(Stasch and Lantree, 1980). 즉 벤치마킹은 기업이 경쟁자에 비하여 시장 내에서 서비스리더의 지위를 차지할 수 있도록 해주며, 결국은 경쟁우위를 재고시키는 중요한 역할을 한다(Min and Min, 1996).

2. 시장 감지 역량(Market Sensing Capability)

기업의 능력은 시장(예; 고객, 경쟁자 그리고 기술)으로부터 축적된 지식을 해석하여 언제나 이용할 수 있는 조직정보에서 지식의 형태로 축적한다(Huber, 1991).

이러한 시장지식능력의 정의는 Day(1994a)의 정의보다 훨씬 포괄적이다. 사실, 시장감지와 기술조사는 더불어서 함께 고려가 되어야만 한다. 이러한 능력의 또 다른 단계는 지식을 흡수하는 능력이다(Cohen and Levinthal, 1990, 1993).

그러나 Cohen 와 Levinthal 의 흡수능력은 전적으로 기술적인 측면에 집중되어 있다. 그러므로 시장지식능력은 DAY의 원래의 개념보다 광의의 개념으로 이해를 할 수 가 있으며 복합개념의 내용의 항목 범위를 의미하는 것이 더 나을 것이다(Dodgson, 1993).

Nonaka(1994)는 기업의 경쟁우위를 실현하기 위해서는 단순히 제품차원의 경쟁력만이 아니라 제품의 배후에 있는 기술이나 시장에 대한 지식의 기반인 조직 구성원의 지식, 지식개발능력, 지적 자산이라고 부를 수 있는 지적 경영자원 등을 체계화하고 활용할 수 있는 조직적인 창조능력이 요구된다고 하였다.

즉 신제품개발과정에서 제품의 내용과 형식의 유기적인 결합을 달성하려면 기업의 지적 자산이나 지적 경영자원을 충분히 활용할 수 있는 능력이 필요하다는 것이다.

조직학습이론(Huber 1991; Sinkula 1994)에서는 고객정보의 획득, 해석 및 통합과정으로 구성된다고 보고 있다. 신제품에 대한 구매자 욕구에 관한

정보는 기업과 구매자 사이의 상호작용의 결과로 이루어진다. 그러므로 기업의 지식능력에는 고객에 대한 지식 정도가 중요한 의미를 가지게 되는 것이다.

Sanchez와 Elola(1991,p51)는“고객지식과정에서의 활동은 신제품에 대한 잠재시장의 규모를 발견하는데 유용한 방법이며, 새로운 아이디어의 원천인 시장에서의 우위성과 관련된다”라고 하였다. 이는 신제품개발에서 고객에 대한 지식 정도의 중요성을 의미하고 있는 것이다. 고객에 대한 지식획득 과정과 유사하게 경쟁자에 대한 지식획득과정도 경쟁자에 대한 정보획득, 해석 및 통합과정으로 구성된다.

Day와 Wensley(1983,1988) 및 Dickson(1992)등에 의하면 경쟁자에 대한 지식획득과정은 벤치마킹을 진단하는데 있어 중요한 역할을 한다고 보았다.

De Geus(1988,p74)는 경쟁자에 대한 지식획득과정을 강조하여” 경쟁우위만이 기업의 미래를 창조할 수 있다. 이를 위해 경영자들의 주요능력은 경쟁자들에 대해 경쟁자들보다 더 빨리 아는 것이다”라고 하였다. 이는 기업의 시장지식능력에는 경쟁자에 대한 지식 정도가 중요한 것임을 의미하고 있는 것이다.

Song 와 Parry(1992)는 신제품 성공에 긍정적 영향을 미치는 내부환경적 요소를 크게 세 가지로 구분하였다. 첫째는 기업의 마케팅 자원 및 기술과 신제품간의 적합성을 나타내는 마케팅 시너지, 둘째는 기업의 기술적인 자원 및 능력과 신제품간의 적합성, 셋째는 각 부서간에 정보를 공유하고 정보처리 과정 및 의사소통의 효율성을 나타내는 각 기능간의 통합 수준이다. 이러한 세 가지 내부환경적 요소들은 신제품 개발 조직의 효율성과 효과 성을 결정하고 신제품 개발 조직의 효율성과 효과 성이 높을수록 신제품의 성공에 필요한 기타 요소들의 수준을 증가시켜 결국 신제품의 성공확률을 증가시킨다고 하였다.

신제품 개발과 출시에 따른 기업의 이익도 크지만 실패로 인한 기업의 위험도 크다. 신제품이 기업의 성공과 실패 또는 이익에 중요한 영향을 미친다는 것은 새삼스러운 것은 아니다. 기업의 경쟁우위를 확보, 유지하는 것을 가능하게 하는 자원과 이러한 자원을 활용하는

구체화된(embodied)메커니즘을 가지고 있을 때 경쟁우위를 확보. 유지할 수 있다는 것이다(Grant, 1996). 또한 자원들이 상호 결합 되어 기업의 핵심능력을 형성하고(Prahalad 와 Hamel, 1990) 이러한 핵심능력은 경쟁기업으로부터 모방되거나 이전되지 않아야 경쟁우위로서 지속적으로 작용할 수 있다는 점을 강조하고 있다(Amit 와 Shoemaker, 1993).

최근의 연구에서는 지식자원이 기업 경쟁력 변화에 영향을 미친다는 의미에서 기업이 보유하고 있는 자원들 중 지식자원의 중요성을 강조하고 있다(Conner 와 Prahalad, 1996).

신제품 개발과정에서의 여러 의사결정을 내리기 위해서는 다양한 시장지식이 요구되는데, 이러한 지식을 수용, 축적, 활용하는 학습과정이 신제품 개발과정에서 효율성과 효과성에 많은 영향을 미치게 된다. 이러한 측면에서 기업의 신제품 개발능력은 고객과 경쟁자에 대한 지식을 수용, 공유하는 정도와 비례한다는 주장도 제시되고 있다(Drucker, 1985).

신제품의 개발은 기업이 기존에 가지고 있는 시장지식과 개발과정에서 새로 획득되는 시장지식을 결합함으로써 창출 될 수 있다(Drucker, 1985; Nonaka, 1994; Madhavan 와 Grover, 1998).

3. 조직혁신(Organization Innovativeness)

기업혁신은 축적 된 고객, 경쟁자와 기술을 이용하여 기업이 새롭고 시기적절하며 새로운 제품을 개발, 서비스를 소개하는 정도를 의미한다(Deshpande, Farley, 와 Webster, 1993).

이러한 혁신의 개념이 기업이 채택하고자 하는 혁신에 중점을 두고 있는 개별적 문화에서 유행하는 것과는 다르다는 것을 인식하는 것이 중요하다. 비록 혁신적인 절차와 기술이 채택이 되어 혁신적인 상품, 서비스 그리고 절차, 혁신의 생성과 관련 되어 있다고 하더라도 혁신은 경쟁적인 이점, 생존 그리고 기업의 성장을 이루기 위한 기업의 혁신적인 성과를 내기 위하여 개념화 되었다(Deshpande, Farley 와 Webster 1993; McGrath, Tsai, 1996).

이러한 조직적인 혁신의 방법은 혁신적인 측면의 신상품 개발에 중점을

두는 마케팅에서의 최근의 연구와 일치한다. 예를 들면, Atuahene-Gima (1996)는 기업 혁신의 주요한 범위 중의 하나로써 상품의 새로움의 정도를 고려하였다. 그리고 일련의 최근 연구(Moorman 1995, Moorman 와 Miner, 1997)는 신제품의 특성에 집중하였다(예; 창의성, 적시성, 기술적 항목).

또한 Narver 와 Slater(1995)는 시장지향성은 조직적 학습을 위한 문화적인 기초가 된다고 하였다. Hurley 와 Hult(1998)는 혁신, 시장지향성, 조직학습에 대한 통합적, 실증적 연구를 수행하였다. 그 결과 기업 문화의 혁신성은 혁신적 수용능력에 유의적이고 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

기업혁신은 서비스 기업의 경우 제품에 대한 특허권이나 소유권을 통해 경쟁사로부터 보호하기 어렵기 때문에 무엇보다도 중요하다. 서비스 기업은 경쟁자보다 앞서기 위해 끊임 없는 혁신을 해야 될 필요가 있다(Sanjeev Agarwal, M.Krishna Erramilli, Chekitan S.Dev, 2003)

제 4절 서비스 품질

1. 서비스 품질의 개념

국가 경제에서 서비스 부문이 차지하는 비중이 증가하고 서비스 기업은 물론 제조기업에서 서비스의 중요성이 증대하게 됨에 따라 서비스품질(Service Quality)이 학계는 물론 산업계의 중요한 관심의 대상이 되고 있다(이유재, 1999).

Zeithaml, Berry 와 Parasuraman(1988)는 서비스 품질을 “ 특정 서비스의 우수성과 관련하여 갖는 개인의 전반적인 판단 혹은 태도”라고 정의했으며 이는 지금까지 가장 널리 인용되는 것이다. 우선, 대부분의 서비스는 무형성이라는 특성을 지닌다(Lovelock 1980). 대부분의 서비스는 무형성 때문에 서비스 제공기업은 소비자들이 서비스를 어떻게 지각하고, 서비스품질을 어떻게 평가하는지 이해하는데 어려움을 느낄 것이다(Zeithaml, 1981). 서비스의 무형성 때문에 회사는 소비자들이 서비스와 서비스 품질을 어떻게 인식하는지 이해하기가 더욱 어렵다. 둘째, 서비스는 필연적으로 이질적인 성격을 가진다. 공급자가 전달하고자 하는

것이 소비자가 받는 것과 완전히 다를지도 모르기 때문에 서비스 인력에 의한 행위의 일관성은 보증하기 어렵다 (Boom 과 Bitner 1981). 세 번째로 서비스는

재화와는 달리 생산과 소비가 분리되지 않고 동시에 이루어진다(Carman 와 Langeard 1986). 서비스제공자가 소비자에게 어떻게 평가되는지 알고 있을 때, 우리는 어떻게 하면 이런 평가가 바람직한 방향으로 영향을 미치는지를 제안할 수 있을 것이다(Gronroos 1982). 질 높은 서비스를 제공한다는 것은 고객의 기대에 일관성 있게 순응한다는 것을 의미한다(Lewis 와 Booms 1983).

Parasuraman, Zeitham 과 Berry(1988)는 '서비스품질이란 산업 내 기업들이 수행해야 할 바에 대한 고객의 일반적인 기대와 그 기업의 성과를 비교함으로써 나타난 특정 서비스 기업에 대한 전체적인 평가'로 정의하고 있다. 또한 그들은(1985, 1988) '서비스품질 결정요인으로 10 개 영역으로 나누었다. 이를 기초로 후속적인 연구에서 그들은 경험적 확인과 논리적 척도 개발절차를 통해 다시 다섯 개의 영역으로 줄였다.

Parasuraman, Zeitham 과 Berry(1985)는 서비스 인카운터들의 평가와 관련해 '서비스품질의 모델'을 개발했다(Brown 와 Swartz 1989). 이러한 연구들은 서비스 질과 서비스 만족에 대한 service encounter 의 대인적 상호작용 요소의 중요성을 증명함으로써 커다란 공헌을 했다. 그러나, 결과들이 너무 일반적이어서 좋은 서비스와 나쁜 서비스에 관련된 특정 행위들을 명확히 구분하지 못하거나 그러한 행위들이 특정 산업에만 적용 가능한데 불과했다(Bitner et al. 1995).

2. 서비스 품질의 구성요소

서비스의 유형과 관계없이 서비스 품질을 평가하는데 있어서 기본적으로 유사한 기준을 사용하고 있다는 것이 밝혀졌다(Parasuraman et al., 1985). 대부분의 서비스는 탐색특성은 거의 없고 경험적 특성과 신용특성이 강하기 때문에 재화의 품질보다 품질을 평가하기에 더 어렵다(Zeitham 1981). PZB (1988, 1990)는 서비스 분야에 대한 실증적 연구로 유형성 (물적 시설, 장비, 인원,

의사소통 매체), 신뢰성 (서비스 수행에 있어서의 신뢰성과 정확성), 반응성 (기꺼이 고객을 돕고 신속한 서비스를 제공하는 것), 확신성 (직원의 지식과 예의, 신뢰와 확신을 전하는 능력), 공감성 (각각의 고객들에게 주의 깊고 도움을 주는 것)의 5 개로 서비스 품질의 구성차원을 축약했다. Parasuraman, Zeithaml 와 Berry(1990)는 이러한 연구를 통해 서비스 품질 모형을 다음과 같이 재구성하였다. Parasuraman 과 그의 동료(1988)들은 그들이 사전에 수행한 포커스그룹 인터뷰와 탐색조사로 부터 다음과 같은 다섯 개의 서비스 품질 결정변수를 추출하였다.

- ① 유형성 (물적 요소의 외형)
- ② 신뢰성 (믿을 수 있고 정확한 임무수행)
- ③ 응답성 (즉각적이고 도움이 됨)
- ④ 확신성 (능력, 공손함, 믿음직함 그리고 안전성)
- ⑤ 공감성 (쉬운 접근, 원활한 의사소통 -고객을 잘 이해함)

1) 서비스 품질의 결정요인

PZB (1988, 1990)는 서비스 품질을 다음 다섯 가지 요인으로 지적하고 있다.

(1) 유형성 (tangibles) 유형성이란 물리적 시설, 설비, 장비, 인력, 각종 커뮤니케이션자료의 외형적 근거로 정의될 수 있으며 서비스의 물리적 표현과 전달과정의 이미지를 나타내는 것으로서 레스토랑과 같이 고객이 서비스를 받기 위해 시설을 방문하는 접객서비스업에서 강조되는 개념이다.

(2) 신뢰성 (reliability) 신뢰성이란 약속한 서비스를 정확히 전달하는 능력으로 정의될 수 있으며 서비스 제공과 문제해결에서 고객과의 약속을 올바르게 이행하고 특정서비스를 올바르게 수행하는 것을 의미한다.

(3) 반응성 (responsiveness) 반응성이란 고객을 도와주려는 의지와 신속히 서비스를 제공하려는 의지로 정의 될 수 있으며 고객의 요구, 불만과 처리하는 배려와 고객의 욕구에 서비스를 맞추어 나가려는 개념도 포함된다.

(4) 확신성 (assurance) 확신성이란 외식사업체와 종업원의 지식, 예절 그리고 신뢰와 자신감을 전달할 수 있는 능력으로 정의될 수 있으며 고객에게 믿음과 확신을 심어 주는 것을 의미한다.

(5) 공감성 (empathy) 공감성이란 외식사업체가 고객 개개인에게 제공하는 개별적인 배려와 관심으로 정의될 수 있으며 개인화 되고 주문화 된 서비스로 고객이 개인적 보살핌을 받고 있다는 느낌을 전달하려는 의지로도 고객 개개인에 대한 응대라 할 수 있다.

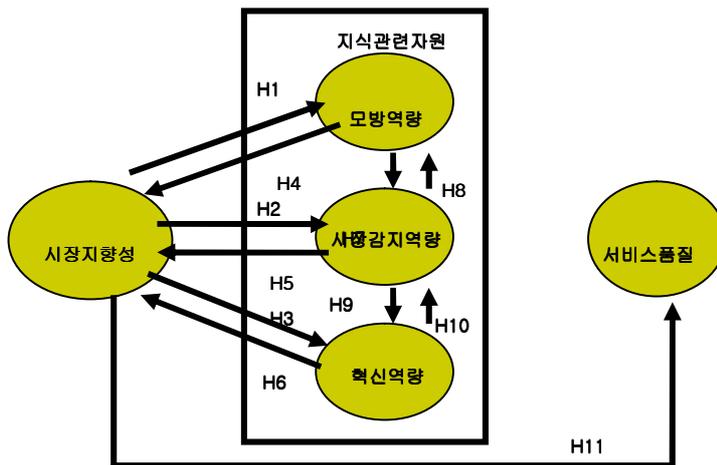
제Ⅲ장. 연구모형과 가설

제1절 연구모형 설정

본 연구의 모형은 Kohli와 Jaworski(1990)의 연구, Narver와 Slater(1990)의 연구, Sergio Andres Olavarreta Soto(1992)의 연구를 토대로 하여 설정되었다.

앞에서 언급한 선행연구를 토대로 시장지향성과 서비스품질 성과 간에 있어서 지식자원(모방능력, 시장감지능력, 기업혁신) 변수의 매개역할을 검증하기 위하여 <그림-6>과 같은 연구모형을 제시한다.

<그림-6> 연구모형



제 2절 연구가설 설정

본 연구에서는 기업문화의 하나로써 간주되고 있는 시장지향성이 많은 연구자들이 주장한 것처럼 성과에 영향을 준다고 가정한다. 연구자들 중 Kohli와 Jaworski(1990), Naver 와 Slater(1990)는 시장지향성이 조직내의 개인들과 부서들의 노력과 사업을 하나의 방향으로 나아갈 수 있도록 해주기 때문에 조직의 성과가 높아진다고 하였다. 1990년에 접어들면서 미국을 중심으로 마케팅 개념의 구체적인 실천으로 시장지향성이 논의되기 시작했고 시장지향성에 관련된 최근의 연구들은 시장지향성과 성과와의 관련성뿐만 아니라 그 사이를 이어주고 있는 매개변수들의 역할에 주목하고 있다. (Chang and Chen, 1998) 따라서 본 연구에서는 시장지향성과 서비스 품질 사이에 지식자원이 매개역할을 하는 것으로 제안한다.

1. 시장지향성과 모방역량

기업의 능력은 경쟁적 활동에 신속하게 대응하기 위하여 지식을 이용하고 조직적인 구조를 채택하고 상품을 생산하는데 있다. 실제 경쟁자나 혹은 관련이 있거나 다른 기업체들의 상품이나 제조과정의 이점을 모방함으로써 이루어질 수 있다. 그리고 그들은 제품의 제조과정에서 그들의 지식의 차별적인 요소를 포함을 시킨다. (Dickson, 1992, 1996; Schnaars, 1994)

서비스 품질의 관리는 고객의 ‘원하는 바’를 이해하고 이에 맞도록 디자인 하는 것이며, 궁극적으로는 그들이 만족할 수 있는 서비스를 생산하고 제공하도록 관리하는 것이라 하였다. (Brown et al., 1991)

2. 시장지향성과 시장감지능력

“고객지식과정에서의 활동은 신제품에 대한 잠재시장의 규모를 발견하는데 유용한 방법이며, 새로운 아이디어의 원천인 시장에서의 우위성과 관련된다” 라고 하였다. (Sanchez와 Elola, 1991, p51) 이는 신제품개발에서 고객에 대한 지식 정도의 중요성을 의미하고 있는 것이다. 기업이 고객에게 우수한 서비스를 제공하기 위해서는 고객의 기대와 고객애호 도를 이해하여야 한다. (Slater and Narver,1994b)

3. 시장지향성과 조직혁신

고객에게 제공되는 서비스가 지속적으로 높은 수준을 유지하기 위해서는 전사적인 품질 개념이 확립되어 있어야 하며, 이것은 특정한 품질기준을 확립하고 있고,이 기준을 충족시킬 수 있는 능력 있는 종업원을 채용하여 이들 기준이 달성될 수 있도록 교육시킴으로써 가능할 수 있다.(이유재, 1999)

기업혁신은 축적 된 고객, 경쟁자와 기술을 이용하여 기업이 새롭고 시기적절하며 새로운 제품을 개발, 서비스를 소개하는 정도를 의미한다. (Deshpande, Farley, and Webster, 1993) 기업이 시장지향적으로 되면 사원들에게 일에 대한 권한(empowerment)이 주어진다. 사원들에게 권한이 주어짐으로써 자신들의 조직에 대한 자부심과 소속감을 가지게 되는 결과를 가져 올 수 있다. (Iris, 1991)

4. 시장지향성과 서비스 품질

시장지향성은 고객서비스, 품질, 혁신 등의 기업 핵심능력을 향상시키며 사업성과 향상을 결과시킨다고 제안하였다(Narver and Slater, 1994). 따라서 시장지향성이 높을수록 서비스품질이 높아진다(Atuhene-Gima, 1995).

이것은 시장지향성의 개발은 고객만족을 전달하기 위한 유기체로서의 품질관리원칙을 포함시켜야 한다는 것을 의미한다(Paul 1994). Morgan과

Piercy (1991)는 이것을 “시장선도 품질전략”(Market-led quality strategy)이라 명하였다.

유동근·강성단·이용기(1998)는 시장지향성과 성과간에 매개적 역할을 하는 요인을 벤치마킹, 서비스품질 및 고객만족으로 보고, 전국의 호텔을 대상으로 행한 연구에서 시장지향성 정도가 높으면 벤치마킹, 서비스품질, 그리고 고객만족 정도는 높아진다는 것을 발견하였다. 더불어 서비스품질은 성과에 직접적으로 영향을 미치기보다는 고객만족을 통하여 영향을 주는 것으로 보고, 높은 서비스 품질이 고객을 만족시키고, 결국 높은 사업성과를 가져다 준다는 것을 발견하였다.

장경란(1998)은 국내 호텔산업을 대상으로 하여 시장지향성과 사업성과간의 관계에서 사원만족, 서비스 품질 및 고객만족의 매개적 역할을 구조적으로 조사한 결과, 시장지향성이 서비스 품질에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상과 같이 <그림-6>의 연구모형에 따라서 연구가설을 설정하여 보면 아래와 같다.

- (H1); 시장지향성은 모방역량에 영향을 줄 것이다.
- (H2); 시장지향성은 시장감지능력에 영향을 줄 것이다.
- (H3); 시장지향성은 혁신역량에 영향을 줄 것이다.
- (H4); 모방역량은 시장지향성에 영향을 줄 것이다.
- (H5); 시장감지역량은 시장지향성에 영향을 줄 것이다.
- (H6); 혁신역량은 시장지향성에 영향을 줄 것이다.
- (H7); 모방역량은 시장감지역량에 영향을 줄 것이다.
- (H8); 시장감지역량은 모방역량에 영향을 줄 것이다.
- (H9); 시장감지역량은 혁신역량에 영향을 줄 것이다.
- (H10); 조직혁신은 시장감지역량에 영향을 줄 것이다.
- (H11); 시장지향성은 서비스 품질에 영향을 줄 것이다.

제 IV장 연구 방법

제1절 표본설계

현대 기업의 시장지향성, 서비스품질 및 지식자원을 측정하기 위하여 문화관광부가 지정하는 특1급 호텔 기업의 임원들과 대표적인 외식브랜드의 점장을 대상으로 하였다. 각 기업마다 마케팅(영업, 판촉)부서에 근무하는 주요 응답자들(key informants)이 설문에 응답하도록 하였다. 연구의 타당성을 높이기 위해서는 각 기업 당 응답자의 수가 많을수록 바람직하지만 여러 업체를 포함하기 위해 본 연구에서는 업체당 5명 이내로 대상을 제한 하였다. 본 연구와 같이 기업 특성에 관한 조사의 경우 기업 임직원들로부터 적극적인 협조가 필요하므로, 조사대상 기업들을 무작위 추출한 후 본 연구자들이 직접 해당기업 임직원들에게 전화를 하여 연구의 취지를 설명하고 협조를 승낙 받은 후 설문지를 우편, 방문, 혹은 E-Mail을 이용하여 배포하였다. 또한 기업의 제 부서 각 계층 임직원들 중 본 연구에서 조사하고자 하는 특성에 대해 비교적 적절한 응답을 할 수 있는 사람들이 응답하도록 하였다. (예를 들어, 호텔의 경우 사장 혹은 팀장, 점장 급).

본 연구를 위해 주로 서울 및 부산에 소재한 호텔기업과 유명 패밀리 레스토랑(예; T.G.I, OUTBACK, 마르세, 베니건스 등)을 대상으로 하여 각 기업별로 설문지를 배포하였다. 본 연구에 최종적으로 이용된 응답자 중에서 대부분의 응답자들이 근속연수 5년 이상으로써 자신이 속한 기업의 현황을 어느 정도 제대로 파악하고 있다고 판단된다.

수집된 설문조사 자료는 SPSS Window Version 12.0을 이용하여 빈도부사(frequency analysis) 및 신뢰도 분석(reliability analysis), 경로분석(path analysis)을 이용하여 분석하였다.

제 2 절 변수의 조작적 정의와 측정

1. 시장지향성 (Market Orientation)

본 연구에서는 시장지향성을 측정하기 위하여 Kohli, Jaworski & Kumar(1993)와 Jaworski 와 Kohli(1993)가 개발한 문항들 중 하부 연구단위들(subcontracts)에 해당하는 정보창출, 정보교류, 정보에 대한 반응을 측정하기 위해서 일부 항목을 적절히 수정하여 각 연구단위들에 대한 척도를 개발한 이학식 등(1998)의 문항들을 조사에 이용하였다. 그리고 각 항목들은 7점 척도로써 측정 하였는데 점수가 높을수록 시장지향성이 높은 것을 의미한다.

2. 지식자원(Knowledge-related Resources)

가. 모방역량(Imitation Capability)

기업의 모방능력은 기술적인 지식, 구조, 유통성 그리고 경쟁자의 혁신을 모방하려는 의지이다(Schewe, 1996).

나. 시장감지역량(Market -sensing Capability)

정보획득, 정보배포, 정보해석 그리고 정보 저장 및 검색에 대한 기업의 노력을 측정한다(Huber, 1991; Sinkula, 1994; Day, 1994 b).

다. 기업혁신(Organization Innovativeness)

기업혁신은 축적 된 고객, 경쟁자와 기술을 이용하여 기업이 새롭고 시기적절하며 새로운 제품을 개발, 서비스를 소개하는 정도를 의미한다(Deshpande, Farley, and Webster, 1993). Brown 와 Lawler(1995)에 따르면 직무충실화, 자율성 제고는 종업원들의 임파워먼트 수준을 제고시키며, 이는 다시 서비스 품질 수준을 향상시킬 뿐만 아니라 가격경쟁력을 향상시키고, 결과적으로 이윤창출을 위한 노력을 기울이게 된다는 것이다.

3. 서비스 품질(Service Quality)

전반적인 서비스품질은 많은 연구들에서 단일항목(Croin과 Taylor, 1992)이나 복수항목(Powpaka, 1996; Spreng과 Mackoy, 1996; Taylor와 Baker, 1994)으로 측정되지만, 전반적인 서비스 품질을 단일 항목으로 측정하는 것은 고객만족이나 구매의도와 같은 연구단위 들간의 구조적 관계를 설명하기에는 부족한 점이 있다.(Parasuraman et al., 1994) Powpaka(1996)는 (1)전반적인 서비스품질이 매우 형편없다—매우 훌륭하다 (2)서비스에 대한 전반적인 느낌이 매우 불만족스럽다—매우 만족스럽다. (3)미래에 서비스 이용을 전혀 하지 않을 것이다. 매우 자주 할 것이다. 등을 7점 척도를 이용하여 측정하였으나, 본 연구에서는 이학식 등(1997)이 서비스 품질지각, 고객만족, 재 구매의도 등에 대하여 연구하면서 사용된 세가지 문항을 이용하였다.

제 V 장 자료의 분석 및 가설검정

제 1 절 조사 대상자의 일반적 특성

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 실시된 설문조사에 응답한 응답자들은 55명이며 인구통계적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 우선 응답자들의 성별은 남성이 46명으로 83.6%, 여성이 9명으로 16.4%였으며 연령별의 경우, 30대가 34명으로 61.8%, 40대가 18명으로 32.7%, 50대가 2명으로 3.6%, 60대가 1명으로 1.8% 였다.

한편 조사 대상자들의 현 업계 근무경력을 보면 5년 미만인 4명으로 10.9%, 5년~10년 미만이 19명으로 35%, 10년~15년 미만이 13명으로 24%, 15년 ~20년 미만이 9명으로 16%, 20년~25년 미만이 7명으로 13%, 25년~30년 미만이 2명으로 4%를 차지하고 있으며 30년 이상은 1명으로 2%를 차지하고 있는 것으로 <표-7>에 나타나 있다.

< 표 - 7 > 조사대상자의 인구통계학적 특성

구 분	항 목	빈도수 (명)	비율 (%)
성 별	남 자	46	83.6
	여 자	9	16.4
연 령	30대	34	61.8
	40대	18	32.7
	50대	2	3.6
	60대	1	1.8
현 업계 경력	5년 미만	4	10.9
	5년 - 10년 미만	19	35
	10년- 15년 미만	13	24
	15년- 20년 미만	9	16
	20년- 25년 미만	7	13
	25년- 30년 미만	2	4

	30년 이상	1	2
--	--------	---	---

제2절 신뢰도 분석

신뢰성(reliability)이란 동일한 개념에 대해서 반복적으로 측정하였을 때, 나타나는 측정값들이 분산을 의미한다. 신뢰도는 측정도구의 정확성 또는 정밀성을 나타내는 것으로 동일한 개념을 독립된 측정 방법으로 측정한 경우 결과가 비슷하게 나와야 한다는 것을 말한다. 본 연구에서는 가장 많이 사용하는 신뢰성 계수인 Cronbach's α 계수에 의한 신뢰도 측정 방법을 사용하였다. 이와 같은 내적 일관성에 의한 신뢰성 검증방법은 같은 개념을 측정하기 위하여 여러 개의 항목을 이용하는 경우 측정도구내의 항목별 평균적인 상관관계를 고려하여 신뢰성을 확인하려는 것으로 이용하였다. 보통 Cronbach's α 값이 0.7이상이면 신뢰도가 있다고 보며, 전체 항목을 하나의 척도로 종합하여 분석할 수 도 있다. 연구 개념들의 알파 값이 <표 -7>에서 보듯이 0.7 이상을 보임으로서 5개의 연구 개념들이 신뢰성이 높은 것으로 분석 되었다. 알파 값은 시장 지향성의 경우, .945, 시장 감지 역량의 경우, .931, 조직 혁신의 경우, .909, 모방 역량의 경우, .902, 그리고 서비스 품질의 경우, .965으로 나타났다.

하지만 현 연구의 가설 검증을 위해 사용할 경로 분석의 경우 독립 변수 개념들의 측정 오류가 없다는 가정이 선행되는 특징이 있어 보다 높은 신뢰도 지수를 높이기 위해 항목-전체 상관관계 계수를 실행하여 설문 항목 중 0.5이하의 불 안정한 계수를 보인 시장 지향성 개념 중 1개의 항목을 제외하고 조정을 하여 보다 나은 신뢰성 지수 .947을 확보 하였다. 항목 제거 후의 Cronbach's α 값은 <표-7> 에 나타나 있다. 또한 시장감지역량의 경우, 항목-전체 상관관계 계수가 .5 이하인 5개의 항목을 제외하여 보다 높은 신뢰성의 결과를 보이고 있는 것으로 나타났다. 수정 후 신뢰도는 .941을 확보 하였다.

<표-7> 신뢰성 검정결과

연구 개념	초기 Cronbach's α	항목제거 후 Cronbach's α
시장지향성	.945	.947
시장감지역량	.931	.941
조직혁신	.909	제거 항목 없음
모방역량	.902	제거 항목 없음
서비스 품질	.965	제거 항목 없음

각 변수들에 대한 신뢰성 분석결과 설정된 개념들이 측정하고자 하는 바를 측정한다고 판단되어 연구모형에서 설정된 가설을 검정하고자 종속변수에 대한 독립변수의 직·간접적인 영향의 크기를 계산하기 위해 경로분석(Path analysis)을 실시하였다.

제3절 연구가설의 검증

먼저, 모방역량, 시장감지역량 그리고 조직혁신을 각각 종속변수로 하고 시장지향성을 독립변수로 하여 경로분석(Path analysis)을 실시하였다. 경로분석결과는 < 표-8 > 에 나타나 있다.

< 표-8 > 시장지향성과 지식자원에 관한 경로분석 결과

F값 = 82.604		(P=0.000)		R ₂ = .829	
종속변수	독립변수	표준회귀계수	T값	유의도	
시장감지역량	시장지향성	.469	5.21	.000	
	모방역량	.454	5.26	.000	
	혁신역량	.078	.91	.368	

F값 = 21.063		(P=0.000)		R ₂ = .553	
종속변수	독립변수	표준회귀계수	T값	유의도	
혁신역량	시장지향성	.352	2.03	.048	
	시장감지역량	.204	.908	.368	
	모방역량	.247	1.45	.152	

F값 = 41.505		(P=0.000)		R ₂ = .709	
종속변수	독립변수	표준회귀계수	T값	유의도	
모방역량	시장지향성	-.062	-4.27	.671	
	시장감지역량	.774	5.258	.000	
	혁신역량	.161	1.454	.152	

F값 = 27.422		(P=0.000)		R ₂ = .687	
종속변수	독립변수	표준회귀계수	T값	유의도	
서비스 품질	시장지향성	.712	4.669	.000	
	시장감지역량	.141	.737	.464	
	모방역량	-.129	-.881	.383	
	혁신역량	.118	.993	.325	

본 연구는 환대기업의 시장지향성과 지식자원(모방역량, 시장감지역량, 조직혁신), 지식자원과 서비스 품질 사이의 관계를 연구한 것이다. 환대기업 상황에 적절하다고 고려되는 시장지향성을 지식자원의 선행변수로 설정하였다. 지식자원은 모방역량, 시장감지역량, 조직혁신 정도로 구성된다고 보고, 서비스 품질에 대한 영향력을 검증하기 위하여 실증분석 하였다. 환대기업의 시장지향성, 지식자원 활용 및 서비스품질에 관한 선행연구의 고찰을 토대로 < 그림- 6 >에 나타난 바와 같은 연구모형을 제시하였다. 그리고 그 모형에 근거를 둔 가설을 설정하고 검증하였다.

본 연구의 전체적인 구조모델(overall model)을 검증한 결과 시장지향성 정도가 높을수록 모방역량의 정도가 높아질 것이라는 H 1을 검증한 결과,

<그림-7>에서 와 같이 시장지향성이 모방역량에 유의적인 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타나 H1은 지지되었다. 이러한 결과는 시장지향성이 높은 기업일수록 모방역량이 높아진다는 Irving(1995)의 주장과 일치하는 것이다.

시장지향성과 서비스 품질간의 관계에서 모방역량, 시장감지역량, 조직혁신의 변수가 매개적 역할을 할 것이라는 모방역량의 정도가 높을수록 성과는 높아질 것이라는 H2를 검증한 결과, 모방역량은 성과에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 H2는 지지되었다. 이러한 결과는 벤치마킹이 높은 기업 일수록 성과가 높아진다는 Irving(1995)의 주장과 일치하는 것이다.

시장지향성 정도가 높을수록 조직혁신도 높아질 것이라는 H3을 검증한 결과, 시장지향성은 조직혁신에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 연구가설 3은 지지되었다. 이러한 결과는 직무만족과 고객지향성 및 재무적 성과차원에서 이들의 관계를 살펴보면 시장지향성이 조직내의 개인들과 부서들간의 노력과 사업을 하나의 방향으로 나아갈 수 있도록 해주기 때문에 조직의 성과가 높아진다는 (Naver & Slater, 1999)의 주장과 일치하는 것이다.

직무에 만족하는 종사원들은 고객의 욕구를 충족시켜주기 위하여 우수한 고객가치를 지속적으로 창출할 수 있는 핵심능력을 개발하고 유지하도록 많은 노력을 한다. H4의 가설은 모방역량이 시장지향성에 영향을 주는 것으로 나타났는데, 이는 시장지향성과 모방역량은 모형 중에서 유일하게 상호작용하는 것으로 나타났다. H5~H6은 시장지향성에 영향을 전혀 주지 않는 것으로 나타났다. H7~H10까지의 가설은 지식관련 자원간의 상호작용이 시너지 효과가 나지 않고 개별적 성격으로 미미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 아직까지 지식자원의 활용에 대한 의식의 부족이 그 원인이 아닌가 하는 생각이 든다, 마지막으로, 시장지향성 정도가 높을수록 서비스 품질은 높아질 것이라는 연구가설 H11을 검증한 결과, 시장지향성은 서비스품질에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 연구가설 11은 지지되었다. 이러한 결과는 시장지향적인 조직일수록 서비스를 시장에서의 필수적인 교환요소로 지각한다는 Brown

et al.(1991), Chase와 Bowen(1991), Schlesinger와 Heskett(1991)의 주장과 일치하는 것이다.

이러한 검증결과를 토대로 <표-9 >로 요약 할 수 있으며, 본 연구의 결과를 다음과 같이 요약 할 수 있을 것이다.

첫째, 지식자원의 구성요소인 모방역량, 시장감지역량 그리고 조직혁신의 선행변수로 시장지향성을 설정하고, 시장지향성이 지식자원에 미치는 영향을 연구한 결과, 시장지향성이 지식자원(모방역량, 시장감지역량, 조직혁신)의 요소와 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 그러므로 현재 환대기업들은 시장지향성에 지식자원(모방역량, 시장감지역량, 조직혁신)능력을 높이기 위하여 노력을 기울이고 있는 것으로 해석할 수 있다.

둘째, 지식자원에 대한 관심은 높으나 자원 상호간의 활용도에 대한 관심은 상대적으로 부족한 것 같으며, 이는 모형의 결과를 보면 시장지향성의 정도는 높으나 지식자원의 상호 연관성에 대한 반응은 부족한 것을 알 수가 있다.

셋째, 조직혁신에 대한 의지가 가장 낮은 것으로 나타났는데 이는 시장지향성에 대한 의지는 있으나 조사된 특급 호텔과 패밀리 레스토랑에서는 정작 최고 경영층의 기업 혁신에 대한 의지와 시장변화에 대한 정보부족이 이러한 기업 혁신을 늦추고 있는 요인으로 사료된다.

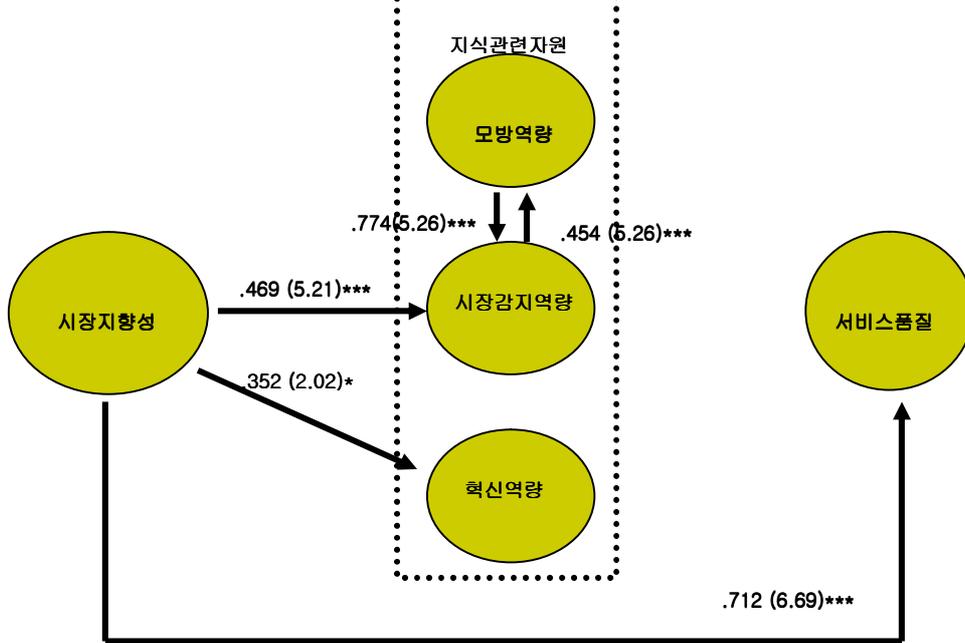
<표-9 > 가설의 지지여부 요약

가설	가설흐름	가설의 지지 여부
H1	시장지향성 -> 모방역량	X
H2	시장지향성 -> 시장감지역량	O
H3	시장지향성 -> 혁신역량	O
H4	모방역량 -> 시장지향성	X
H5	시장감지역량 -> 시장지향성	X
H6	혁신역량 -> 시장지향성	X
H7	모방역량 -> 시장감지역량	O
H8	시장감지역량 -> 모방역량	O

H9	시장감지역량 -> 혁신역량	X
H10	혁신역량 -> 시장감지역량	X
H11	시장지향성 -> 서비스 품질	O

제 4절 연구모형의 검증

<그림- 7> 연구 모형의 검증



* p < 0.5, ** p<0.01, *** p<.00

제VI장 결론 및 제언

제 1 절 이론의 시사점

기업은 시장에 대한 정보를 창출하고, 창출된 정보를 교류시키고, 이러한 정보에 대해 반응하는데 있어서 각 부서의 영역을 초월해서 전사적인 노력을 기울여야 한다. 본 연구는 환대 기업의 시장지향성과 모방역량, 시장감지역량과 조직혁신의 관계가 서비스 품질에 미치는 영향에 관한 관계를 연구한 것이다. 환대 기업 상황에 적절하다고 고려되는 시장지향성을 지식관련자원의 선행변수로 설정하였다. 지식자원은 모방역량, 시장감지역량, 조직혁신으로 구성된다고 보고, 이러한 구성요소가 시장지향성과 어떻게 작용하여 서비스 품질에 영향을 주는가를 실증 분석하였다.

환대기업의 시장지향성과 지식자원에 관한 선행연구의 고찰을 토대로 연구모형을 제시하였다. 그리고 그 모형에 근거를 둔 가설을 설정하고 검정하였다. 이러한 검정결과를 토대로 본 연구의 결과를 다음과 같이 요약 할 수 있을 것이다.

첫째, 지식자원의 구성요소인 모방역량, 시장감지역량 그리고 조직혁신의 선행변수로 시장지향성을 설정하고 각각의 지식자원 구성요소에 미치는 영향을 연구한 결과, 시장지향성이 모방역량을 제외하고 다른 지식자원에 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 환대기업들이 시장지향성을 높이기 위한 일환으로 기업 내, 외부의 지식자원을 원활하게 활용하고 있는 것으로 판단된다.

둘째, 시장지향성의 선행변수로 각각의 지식자원을 설정하고 상호간의 관계를 연구한 결과, 시장감지역량과 혁신역량만이 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 환대기업(호텔 및 유명 외식 브랜드)에 종사하는 관계자는 언제나 경쟁사와 고객의 욕구변화에 민감하게 반응을 하며 관심을 가지고 있는 것으로 나타났다.

셋째, 모방역량과 시장감지역량의 상관관계를 조사해 본 결과, 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 시장추이변화에 신속하게 반응하며 경쟁에서 뒤처지지 않기 위한 모방(예; Benchmarking.)에 대한 강한 의지를 가지고 있는 것으로 해석이 된다. 이러한 점은 제품이나 서비스의 새로운 상품에 대해서 상대적으로 모방이 쉬운 특성이 있다는 점이 그 원인으로 판단된다.

넷째, 시장감지역량과 혁신역량의 상관관계를 조사해 본 결과, 관계가 없는 것으로 나타났다. 이는 상품이나 서비스의 변화에는 민감하지만 상대적으로 기업의 혁신역량에 대한 의지는 낮은 것으로 해석이 되며 조직의 유연성이 결여 되어 있다는 것으로 판단이 된다. 아직도 많은 현대 기업들이 이러한 혁신역량에 대한 관심이 부족하며 우선적으로 최고 경영자의 관심과 노력이 있어야 만 가능한 문제로 사료된다.

다섯째, 시장지향성과 서비스 품질의 상관관계를 조사해 본 결과, 유의한 것으로 나타났다. 특성 상 고객우선주의를 지향하는 현대기업의 대표적인 특1급 호텔과 유명 패밀리 레스토랑의 경우 경쟁 환경이 갈수록 치열해지면서 고객의 불만요소에 대해 신속한 대처를 통하여 고객에 대한 서비스 품질을 유지, 발전 시킬 수 있는 것으로 판단된다.

오늘날 보이지 않는 자본으로 인식되는 지식이 경제가치의 핵심원천이 되고 있다. 그러나 대부분의 기업들은 무형자산에 해당되는 지식의 중요성을 간과하여 왔던 것이 현실이었으며, 심지어 조직구성원들이 보유하고 있는 지식도 경영과정에 효율적으로 활용하지 못하였던 것이 사실이었다. 이는 상대적으로 인적 서비스의 의존성이 높은 현대산업도 마찬가지였다. 최근 들어 경영환경이 급속도로 변화되면서 모든 조직들은 이에 적응하기 위한 노력이 다각도로 이루어지고 있다.

이러한 노력의 일환으로 고객에게 보다 변화된 모습을 보여 주기 위한 일환으로 전면 개 보수의 시행을 통한 과거의 낡은 이미지를 탈피하여 새로운 모습을 고객에게 보여주기 위해 호텔 재 오픈, 신규 개점이 줄을 있고 있다. 서울의 경우 이미 대다수의 호텔들은 전면 식당가 및 객실의 개 보수를 완료한 상태이며 부산의 경우도 APEC (Asia Pacific Economic Cooperation) 을 계기로 C호텔, M 그리고 G 호텔은 이미 개

보수를 완료하고 고객으로부터 좋은 반응을 받고 있으며 P호텔도 부분적 객실 개 보수를 시작을 하여 전체적으로 완료한다는 계획 아래 다양한 고객을 대상으로 다양한 서비스를 제공함으로써 고객들을 만족시켜야만 생존을 할 수 있다는 시장 환경변화에 신속하게 대응하기 위한 환대사업의 경우 최근 들어 시장규모가 급속하게 커지면서 이러한 필요성은 더욱 크다 하겠다.

이상의 연구결과에 따라 환대기업은 고객과 경쟁자에 대한 체계화된 수준 높은 지식 정도를 획득하기 위해서는 고객과 경쟁자에 대한 정보를 공유하여 보다 신속하게 기업 활동에 반영하도록 노력을 기울여야 할 것이다. 또한 기업은 지식자원의 이용에 대한 효율성을 극대화를 통하여 전사적인 시스템으로 고객을 위해서 노력을 한다면 제공되는 양질의 높은 서비스 품질을 언제나 고객에게 제공할 수 있는 것으로 판단이 된다.

제 2절 연구의 한계와 향 후 연구방향

첫째, 좀 더 일반화된 결론을 이끌어내기 위해서는 표본 수를 늘일 필요성이 있다고 판단된다. 연구 모형을 검증하기 위하여 보다 많은 업체의 의견을 포함을 시키지 못한 점은 다양성 있는 결과를 도출하는데 장애요소가 될 것으로 판단이 된다. 향 후 연구에서는 보다 충분한 표본 수를 통해 명확한 연구 개념들의 상관관계를 재 확립할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 지식자원에 구성요소에 모방역량, 시장감지역량 그리고 조직혁신 3가지로 구성된다고 보고 시장지향성과 서비스 품질과의 관계를 살펴보았다. 그러나 선정된 3가지 지식자원의 구성 외 다른 지식적 능력이 있을 수 있다. 이러한 점을 고려한다면 보다 정교한 연구가 이루어 질 수 있을 것이라 생각된다.

셋째, 본 연구에서는 호텔과 패밀리 레스토랑만을 대상으로 하여 분석하였기 때문에 본 연구의 결과를 모든 서비스 기업에 적용시키기에는 다소 부족한 점이 있다고 판단된다. 따라서 향 후 연구에서는 타 서비스 기업을 포함시켜야 할 것이다.

1. 국내문헌

- 김인수, 1999, 지식경영, 경영학연구, 28, 3.
- 김혜영, 1999, 한국기업의 지식경영 핵심성공 요인에 관한 탐색적 연구, 이화여자대학원 석사학위논문
- 김승수, 2005, 지식경영 성공요인이 지식공유활동 및 조직성공에 미치는 영향에 관한 연구, 명지대학교 금융지식연구소, 지식연구, 258.
- 구자혁, 2001, 외식업체의 시장지향성이 고객지향성과 재무적 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 대한관광경영학회, 관광연구, 제16권 제2호, 187-204.
- 국립국악 연구원, 1999, 표준어국어대사전(하), 서울: 두산 동아.
- 권영철, 1996, 시장지향성이 성과에 미치는 영향: 수출 기업의 경우, 한국마케팅학회, 마케팅 연구, 11, 1, 35-48
- 노 전표, 1998, 시장지향성과 성과: 객관적 성과 지표를 이용한 중단연구, "마케팅 연구, 제13권 제12호, 23-37.
- 노순규, 1999, 지식경영의 도입과 지적 자산의 평가방법, 월간공인회계사, 9월호, 36.
- 박만석. 이덕재, 2002, 호텔의 시장지향성과 사업성과간 통합적 매개변수의 역할
- 박희종. 김민수, 2004, 지식경영 성과측정 방식에 관한 고찰.
- 박광식, 2005, 관광경영에 적합한 지식경영기법, 한국관광레저학회 제27차, 519.
- 유동근, 1994, 마케팅 계량분석, 미래경영, 서울.
- 이건창. 권순재. 정남호, 1999, "지식경영 성과측정을 위한 지식경영지수 (KMI) 개발에 관한 연구
- 이유재, 1999, 서비스마케팅, 학현사, 서울.
- 예종석. 윤은락, 1995, 시장지향성이 사업성과에 미치는 영향", 제3차 학술발표회 논문집, 한국소비자학회, 1-34
- 이동기. 유동근. 이학식, 1996a, 시장지향성: 선행요인, 매개요인, 그리고 성과와의 구조적 관계, "마케팅연구, 제11권 제2호, (12월), 161-181.

- 이동기. 유동근. 이학식,1996b, 시장지향성이 사업성과에 미치는 영향, 마케팅연구, 제11권 제2호 ,1-21.
- 이용기, 유동근, 이학식,1996, 시장지향성, 마케팅연구, Vol. 11, No.2
- 유동근. 강성 단. 이 용기,1998,서비스 기업의 시장지향성과 성과: 벤치마킹, 서비스 품질 및 고객만족의 인과적 역할”, 한국마케팅학회, 마케팅연구, 13권 1호(6월).
- 이 학식. 장경란. 이 용기,1999, 호텔산업의 시장지향성과 사업성과의 관계성 그리고 매개변수에 관한 연구, 경영학연구, 한국경영학회, 제28권 제1호, 75-102.
- 오재신. 정기한. 김대업,2005, 시장지향성과 선. 후행 변수에 관한 연구, 산업경영연구 제18권 제1호, 361-385.
- 유혜경. 홍완수,2004, 외식업체의 지식경영 실천사례 및 향후 추진방향.
- 임지선,1999, 호텔의 시장지향성이 서비스 품질 및 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구, 서강대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 전인수.한재용,1994, 시장지향성이 사업성과에 미치는 영향, 마케팅 연구, 제9집 1권, 75-91.
- 조봉진. 심철. 임준상,2002, 한국벤처기업의 시장지향성과 시장지식능력이 신제품경쟁우위에 미치는 영향, 마케팅연구, 제7권, 제1호, 1-23.
- 장경란,1998, 호텔산업에 있어서 시장지향성과 사업성과간의 연계성 그리고 매개변수에 관한 연구, 홍익대학교 대학원 박사학위 논문
- 최병구. 이희석,1999, 비즈니스프로세스 기반 지식경영, 제2회 지식경영학술심포지엄 논문집, 매일 경제신문사, 261-292
- 최계봉, 2003, 시장지향성과 종업원간 지각차이 및 경영성과와의 관계분석, 서비스경영학회지, 제4권 제1호
- 황규일,2002, 지식경영의 성공요인이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 중앙대학원 석사학위논문, 21-23.

2. 외국문헌

- Amit, R. and P. J. H. Schoemaker ,1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal.*, 14 (January), 33-46.
- Atuahene-Gima, Kwaku 1995. An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance: A contingency approach,” *Journal of Product Innovation Management*, 12, 275-293.
- Anderson, E. W., C. Fornell, and D. R. Lehmann ,1994, Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden, *Journal of Marketing*, Vol. 58(July), 53-66.
- Barney,Jay,1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, January: 99-120.
- Barbara A. Lafferty, G.Tomas M. Hult,2001, “ A synthesis of contemporary market orientation perspectives,’ *European Journal of Marketing*, vol 35 No. 1/2, 92-109.
- Beckman,T.,1997,The Current State of Knowledge Management , In J. Liebowitz(ed), *Knwledge Management Handbook*, Boca Raton, FL: CRC Press, 1-1-1-22.
- Bitner,M. J. Bernard H. Booms, and M. S. Tetreault,1990, The Service Encounter; Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents,” *Journal of Marketing*,54(January),71-84.
- Bitner, M. J. ,1995, "Building Service Relationships : It's all About Promises," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(fall) : 246-251 .
- Blanning, R.W. and David,K.,1995,Organizations Inteligence, *IEEEComputer Society Press*,39-50.

- Boulding, W. R. S. A. K. and Valrie Z.,1993, A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30(February), 7-27.
- Booms, Bernard H., and Mary J. Bitner ,1981, Marketing Strategies and Organization Structures for Services Firms, in *Marketing of Sciences*, J. Donnelly and W. George, eds., Chicago: American Marketing Association, 47-51.
- Brooking, A.,1996. *Intellectual Capital* : International Thompson Business Press.
- Brown, J. and Dugid,P.,1991, " Organizational Learning and Communities of Practice, " *Organizational Science*,Vol.2, ,40-57.
- Brown, S. W. and Teresa A. S. ,1989, Gap Analysis of professional Service Quality." *Journal of marketing* 53(April), 92-98.
- Caruana, A.,1995, "Propositions and a Model: Do Excellent Market Oriented Firms Who Deliver Quality Service Perform Better, *Management Research News*, Vol. 18(1, 2), 9-23.
- Carman, J. M. and Eric L.,1986, Growth Strategies of Service Firms" *Strategic Management Journal*, 1 (January-March), 7-22.
- Cohen, W. M. and Daniel A.L.,1993, Fortune Favors the Prepared Mind, *Management Science*,40(February),227-251.
- Conner, K. R. and C. K. Prahalad, 1996,A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism,' *Organization Sciences*,7(5), Sep.-Oct.: 477-501.
- Conklin,E.J.,1996, *Designing Organizational Memory; Preserving Interlectual Assets in Knowledge Economy*.
- Cohen,W.M.and Daniel A.L.,1990,Absorptive Capacity: A new Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*,35, 128-152.

- Cronin, J. Joseph, Jr. and Steven A. T.,1992, Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension, *Journal of Marketing*, Vol. 56(July), 55-68.
- Day,G. S. and Robin W.,1988,Assessing Advantage: A framework for Diagnosing Competitive Superiority,”*Journal of Marketing*,52,april,1-20.
- Day, G. S.,1994.The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, Vol. 58(October), 37-52.
- Davenport, T.H, L. D. and Beers, M. C., 1996a,Improving Knowledge work Processes, *Sloan Management Review*, Summer, 53-65.
- Davenport, T.H, L. De. and Beers, M. C .,1998 Successful Knowledge Management projects, *Sloan Management Review*, 43-53.
- Davenport, T.H. and Grover, V.,2001, Special issue: Knowledge Management, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18,No.1, 3-4.
- De Geus,Arie P.,1988, planning as Learning, *Harvard Business review*,66(3/4),70-74.
- Deng, S. G. and Jack D.,1994, Measuring market Orientation: a Multi-Factor,Multi-Item Approach,*Journal of Marketing Management*,10(8),99,725-742.
- Deshpande, John U. F., and Frederick W. Jr.,1993. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, “ *Journal of Marketing*, 57(January),23-27.
- Dickson, Peter R.,1992, Toward a Theory of Competitive Rationality, *Journal of Marketing*, 56(January), 69-83.
- Documarest, M.,1997, Understanding Knowledge Management, Long Range Planning, Special Edition, 30(3), 374-384.
- Dodgson, M.,1993,Organizational Learning: A review of Some Literatures, *Organization Studies*,14(3),375-394.

- Drucker, Peter F.,1985, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, New York: Harper and Row.
- Foie, C.M. and M.A. Lyles.,1985, *Organizational Learning*, *Academy of management Review*(10),803-813.
- Gronroos, C.,1990, *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*, Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- Gronroos, C.,1982, *Strategic management and marketing in the Service Sector*, Helsingfors : Swedish School of Economics and Business Administration.
- Grant,R.M.,1996, *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*, "Strategic Management Journal,17,Winter Special Issue,109-122.
- Hayden, V,1993, *How To Increase Market Orientation*, *Journal of Management in Medicine*, Vol. 7(1), 29-46.
- Hedberg,1981, *Organizational learning: the contributing processes and the literatures*, *Organization Science*,2(1),88-115
- Huber, G. P.,1984, *The design making paradigm of organizational design*", *Management Science*,32(5),138-155.
- Hurley,R. F. and G. Tomas M. H.,1998, *Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning; An Intergration and Empirical Examination*," *Journal of Marketing*,62,July,42-54.
- Irving,E.,1995,*Marketing Quality Practices*. Doctorial Dissertation of University of North Carolina.
- Jaworski, B. J. and Ajay K. K.,1993, *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, *Journal of Marketing*, Vol. 57(July), 53-70.
- Johnston, M. W.A P., Charles M. F. & William C. B.,1990, *A Longitudinal Assessment of the Impact of selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment during Early Employment.*" *Journal of Marketing Research*, 19(November), 404-416.

- JOAQUIN A.M. I.K.andNatalia V.,2005,Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis,European Journal of Innovation Management,Vo.8 437-452
- Kohli, A. K. and Bernard J.J,1990, Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, Journal of Marketing, Vol. 54(April), 1-18.
- Krogh,G.V.,1998, Care in Knowledge Creation, California Management Review,40(3), Spring, ,133-153.
- Kumar K. and R. S.,1997, Performance-oriented : Toward a successful Strategy. Marketing Health Services, 17
- Kotler, P.,1998, Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, 8th ed. Prentice-Hall, Inc.
- Kohli, A. K, & Bernard J. J.,1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. Journal of Marketing, Vol. 54(April), 1-18.
- Kohli, A. K, & Bernard j. J.,1993, Market Orientation: Antecedents and Consequences.” Journal of Marketing, 57(July): 57-70.
- Kohli, A. K, & Bernard j. J. & Ajith K.,1993, MARKOR; A Measure of Market Orientation. Journal of Marketing Research, 30(November), 467-477 .
- Kenneth W. G. Jr, R. Anthony I. G. B. T. H. W.,2005, Market orientation: relation to structure and performance, Journal of Business & Industrial Marketing, 20/6, 276-284.
- Lank, E.,1997, Leveraging Invisible Assets: The Human Factor, Long Range Planning,30(3)
- Leonard, D. and S. Sensiper.,1998, The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation.” California Management Review,40(3),112-132.
- Ludvall, B. A., and Johnson, B.,1994, the Learning Economy, Journal of Industry Studies, 1(2), 23-42.

- Lee, H and Choi, B.,2003, Knowledge management enablers, process and organizational performance an intergrative view and empirical examination,” Journal of Management Information Systems, Vol. 20, No. 1,2003,179-228.
- Lloyd C. H.,2000, The organizational barriers to developing market orientation European Journal of Marketing, vol 34 No. 5/6, 598-624
- Lovelock, C. H. ,1980, Towards a Classification of Services, in Theoretical Developments in Marketing C. Lamb, and P. Drnne, eds., Chicago : American Marketing Association, 72-76.
- Lewis, R. C. and Bernard H. B.,1983, Emerging Aspects of Service Quality, in Emerging Perspectives on Services Marketing, L.Berry, G. Shostack, and G. Upah, eds., Chicago : American Marketing Association.
- Liou, Y.I. C. M. and Nunamaker,J.F.,1990,Toward More Intelligent Organization”,23rd HICSS’90,4,290-299
- Malone, T. W. and J. F. Rockart,1992, Information Technology and the New Organization”, HICSS’92,4,636-643.
- Mason,R.M.,1991, The role of metaphors in strategic information systems planning”, Journal of Management Information Systems,8(2),(Fall),11-30.
- Mason,R.M.,1992, Effective intelligent Organizations; Knowledge is not Enough Implications for Information Systems Planning”,Hicss’92,4,464-471.
- Madharavan, R. and Rajiv G.,1998, From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge : New product Development as Knowledge Management,” Journal of Marketing,62,October:1-12.
- Mardsen, J.R. and D.E. Pingry,1988, The intelligent Organizations: some observations and alternative views”, In B.R. Konsynski(Eds.),Proceedings of the 21st Annual Hawaii International Conference on Systems Science,vol.3,19-24.

- Marshall, G. W. and Stephen J. M., 1991, Does the Domain of Marketing Include Internal Customers within the Total Quality Management Movement?, in Proceedings, Summer Educators' Conference, Chicago: American Marketing Association, 514-521.
- McGrath, R. G. M.H., Tsai, S.V. and I.C. MacMaillan, 1996, Innovation, Competitive Advantage and Rent: A mode and Test," Management Science.
- Mittelslaedt, Robert E. Jr., 1992, Benchmarking: How to Learn from Best-In-Class Practices, National Productivity Review, 11(summer), 301-315.
- Min, H. and Hyesung M., 1996, Competitive Benchmarking of Korean Luxury Hotels Using the Analytic Hierarch Process and Competitive Gap Analysis," Journal of Service Marketing, 10(3), 58-72.
- Minch, R.P., 1990, Hypermedia Knowledge Management for Intelligent Organizations", 23rd HICSS'90, 4, 300-306.
- Morgan, N. A. and Nigel F. P., 1991, The Interface of Marketing and Quality: Research Propositions for Market-Led Quality Strategy , in proceedings, Summer Educator' Conference, Chicago: American Marketing Association, 728 - 737.
- Narver, J. C. and Stanley F. S., 1990, The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, Vol. 54(October), 20-35.
- Naver, J. C. and Stanley F. S., 1994, Market Oriented Isn't Enough: build a Learning Organization, Marketing Science Institute Working Paper, Report No.94-103(March)
- Nonaka, I. and H. Takeuchi., 1998, The Concept of Bar : Building a Foundation for Knowledge Creation," California Management Review, 40-54.

- Nonaka, I., and H. Takeuchi.,1995, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press.
- Nonaka,I and Konno, N.,1998, "The Concept of Ba : Building a foundation for knowledge creation," *California Management Review*, Vol. 40, No.3,40-54.
- O'Dell, C. and C.J. Grayson.,1998, "If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of internal Best Practices",*California Management Review*,40(3),154-174.
- O'Leary,D.E.,1998,, "Enterprise Knowledge Management", *IEEE Computer March*,54-61.
- O'Neal, C. R. and W. C. L.,1992, "Marketing's Lead Role in Total Quality," *Industrial Marketing Management*,21(May),133-143.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithmal & L. L. B.,1985, "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, Fall,41-50
- Parasuraman, A., Valarie A., Zeithaml, and Leonard B.,1988, "SERVQUAL : A Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64, Spring, 12-40.
- Parasuraman,A, A. Zeithaml, and L.. Berry.,1991, "Reassessment of Expectation as a Comparison Standard in measuring Service Quality: Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, Vol. 58(April), 1-18.
- Park,C. W. and General Z.,1987, *Marketing Management*, Chicago, IL: Dryden Press.
- Paul, K. E.,1994, *Market Orientation, Quality, and Customer Satisfaction in An Industrial Service Market*, Doctoral Dissertation of University of Memphis.

- Porter, M.E., 1985, *Competitive Advantage*, New York: The Free Press (Macmillan)
- Prahalad, C. K. and Gary H., 1990, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, 68(5/6):79-91.
- Pitta, D. and Franzak, F., 1996, "Boundary spanning product development in Consumer markets: learning organization insight," *Journal of Consumer Marketing*, Vol.13, No.5, 66-81.
- Robert E. M. and Carolyn A. S., 1998, "Market Orientation and dimensions of strategic orientation," *European Journal of Marketing*, vol 32 No. 11/12, 1051-1073.
- Ruggles, R., 1998, "The State of the Notion : Knowledge Management in Practice," *California Management Review*, Vol. 40: 80-89.
- Sanchez A.M, and Luis N. E., 1991, "Product Innovation Mangement in Spain," *Journal of Product Innovation Mangement*, 8(1), 49-56.
- Sanjeev A. M. E. and Checkitan S.D., 2003, *Journal of services Marketing*, Vol.17 No.1 68-82.
- Schultze, U. and Leidner, D.E., 2002, "Studying Knowledge management in formation systems research: Discourses and theoretical assumptions," *Management Information Systems Quarterly*, Vol.26, No.3, 213-242.
- Schewe, G., 1996, "Imitation as a Stategic Option for External Acquisition of Technology," *Journal of Engineering and Technology Management*, 13, 55-82.
- Schnaars, S. P., 1994, *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize market Share from Pioneers*. New York: The Free Press.
- Senge, P.M., 1990, *The Fifth Discipline: The Art and Praticce of the Learning Organization*, New York, Doubleday/Currency.

- Shaw, M.J., Harrow, B., and Herman, S., 1991, Distributed Artificial Intelligence for Multi-Agent Problem Solving and Group Learning , 24th hicss'91, 4.13-26.
- Siguaw, Judy A., Gene B. & Robert E. W. II., 1994, "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes". *Journal of Marketing Research*, 31(February):106-116.
- Sinkula, J. R., 1994, market Information Processing and Organizational Learning, *Journal of Marketing*, 58(January), 35-45.
- Slater, S. F. and John C. N., 1994, Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?, *Journal of Marketing*, Vol. 58(January), 46-55.
- Slater, S. F. and John C. N., 1995, "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, Vol. 59(July), 63-74.
- Song, X M. and Mark E. P., 1997, The Determinants of Japanese New Product Successes," *Journal of Marketing Research*, 34, February, 64-76.
- Stasch, S. F. and Patricia L., 1980, Can You Marketing Planning procedures Be Improved?. *Journal of Marketing*, 44(summer), 79-90.
- Stata, R., 1989, Organizational learning: the key to management innovation," *Sloan Management Review*, 30(3), 63-74.
- Stewart, T.A., 1997, The Treasure Map: Intellectual Capital, Doubleday/Currency, 169-172.
- Stein, E.W. and V. Zwass, 1995, Actualizing Organizational Memory with Information Systems", *Information Systems Research*, 6(2), 83-117.
- Sviokla, J.J., 1996, Knowledge Workers and Radically New Technology", *Sloan Management Review*, Summer, 25-40.
- Tung Z. C and Su J. C., 1998, Market orientation, service quality and business profitability: A conceptual model and empirical evidence.
- Walsh, J.P. and G.R. Ungson, 1991, Organizational Memory, *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.

- Weatherly, J. D., 1992, "dare to Compare for Better Productivity," *HR Magazine*, 37(September), 42-46.
- Wensley, R., 1995, "A critical review of research in marketing," *British Journal of Marketing* Vol. 6, December, s63-s82
- Weber, E.S.,
- Wiig, K.M., 1997, "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management," *Long Range Planning*, Vol. 30(3):399-405.
- Wikstrom, S., 1996, "The Customers as Co-Producer," *European Journal Of Marketing*, Vol. 30, No. 4, 6-19.
- Wiseman, C., 1988, *Strategic Information Systems*, Homewood, IL: Irwin.
- Wrenn B., 1997, "The market orientation construct; Measurement and scaling issues" *Journal of Marketing Theory and Practices* : 5
- Zeithaml, V. A., 1981, "How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services," in *Marketing of Sciences*, J. Donnelly and W. George, eds., Chicago American Marketing Association, 86-190.
- Zeithaml, V.A., Leonard L. B. & A. Parasuraman, 1988, "Communication and Control Process in the Delivery of service Quality." *Journal of Marketing*, 54(April): 35-48.
- Zeithaml et al., 1990, *Delivering Quality Service : Balance customer perceptions and expectations*, The Free press : New York. ,25.

본 설문은 통계법 제 13조에 의거 통계적 목적 이외
다른 용도로 절대 사용되지 않습니다.

설문지

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 가운데 저의 연구를 위해 소중한 시간을 내 주신데 대해
깊은 감사를 드립니다.

본 설문 조사는 “현대 기업의 시장지향성과 지식역량이 서비스
품질에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구”를 파악하는 데 목적이
있습니다.

귀하께서 경험하고 느끼신 대로 성의 있게 답변을 해 주시면 본
연구를 수행하는데 큰 도움이 될 것입니다.

설문서 작성 방법은 각 질문에 알맞은 항목 하나만을 골라 응답해
주시고, 특히 응답에 누락이 없도록 협조해 주시면 감사하겠습니다.

부경대학교 대학원 경영학과

연구자: 석사과정 서건교

연락처: (051) 703-1757, 011-866-1752

E-mail: seopara@naver.com

다음의 각 항목에 대하여 귀하의 동의의 정도를 √ 표시해 주십시오.

1= 매우 동의 안 함	5= 약간 동의함
2= 상당히 동의 안 함	6= 상당히 동의함
3= 약간 동의 안 함	7= 매우 동의함
4= 보통	

1. 시장지향성

- | | | | | | | | |
|------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 1) 우리 회사의 목표는 고객만족 지향적이다. --- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2) 우리 회사는 지속적으로 고객 욕구를 파악하기 위해 노력한다.----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3) 우리의 경쟁전략은 고객의 욕구를 이해하는데 기초 한다.----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4) 우리 회사의 전략은 고객의 가치 창출에 기반을 둔다.----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5) 우리 회사는 정기적으로 고객만족 수준을 측정한다. ----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6) 서비스 판매 이후에도 고객관리에 세심한 관심을 기울인다. ----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7) 우리 회사의 판매사원들은 경쟁사에 대한 정보를 공유한다. ----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8) 우리 회사는 경쟁사의 활동에 대해 신속하게 반응한다. ----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9) 우리 회사의 경영진들은 정기적으로 경쟁회사의 전략에 대해 논의한다. ----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10) 경쟁력 있는 기회를 찾기 위해 고객을 이해하려 노력한다. ----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11) 최고 경영진은 주기적으로 경쟁사의 강점과 약점을 분석한다.----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12) 우리 회사의 간부사원들은 주기적으로 고객을 | | | | | | | |

방문한다.-----	1	2	3	4	5	6	7
13) 고객에 대한 정보는 회사 내에서 자유롭게 전달된다.-----	1	2	3	4	5	6	7
14) 우리 회사의 모든 부서는 목표시장과 목표고객을 중심으로 통합 되어 진다. -----	1	2	3	4	5	6	7
15) 우리 경영진은 직원들이 어떻게 고객의 가치에 기여 할 수 있는 지 이해 하고 있다. -----	1	2	3	4	5	6	7

2. 시장 감지 역량

A. 정보 획득

1) 우리 회사는 고객과 협력 사를 광범위하게 이해하기 위해 연구 한다. -----	1	2	3	4	5	6	7
2) 우리는 고객의 욕구, 경쟁사와의 기술 변화에 대한 시장 추이를 지속적으로 점검한다. -----	1	2	3	4	5	6	7
3) 우리는 자주 관련 산업의 Meeting, 박람회, 전시회에 참석을 한다.-----	1	2	3	4	5	6	7
4) 우리 회사는 새로운 지식을 획득하기 위한 협력관계 또는 전략적 연합에 자주 관여한다. -----	1	2	3	4	5	6	7
5) 납품업자와 고객들과의 거래 시, 우리 회사는 시장 정보를 얻기 위해 그들을 집중적으로 활용하고 있다. (예; 고객, 경쟁사, 시장추이 등)---	1	2	3	4	5	6	7

B. 정보 배포

1) 우리 회사에서는 시장조사 혹은 연구 부서에서 모은 정보를 전사적으로 신속하게 전달을 한다.---	1	2	3	4	5	6	7
2) 부서 내부와 부서 간 정보 공유가 우리 회사에는 매우 드물다.-----	1	2	3	4	5	6	7
3) 우리 내부의 정보공유 시스템은 매우 비효율적이며, 신속하지 않으며 관료적이다. -----	1	2	3	4	5	6	7
4) 내부 의사 소통과 정보 분배 과정을 개선하기							

위해 우리 회사는 최신 기술 (예: 컴퓨터, e-mail, intranet, 위성 또는 휴대용 무선 통신 장비 등)로 일을 한다. ----- 1 2 3 4 5 6 7

5) 우리 회사는 직원들이 언제나 신속하면서 손쉽게 필요로 하는 정보를 이용 할 수 있다.----- 1 2 3 4 5 6 7

C. 정보 해석

1) 부서간의 회의에서 시장정보(고객, 경쟁사, 기술, 협력사)를 이해하고 회사에 발생할 수 있는 결과를 논의하고 있다.----- 1 2 3 4 5 6 7

2) 시장정보를 분석할 때, 정보를 수집한 직원과 정보를 이용하는 직원이 함께 참가하도록 적극 장려한다. ----- 1 2 3 4 5 6 7

3) 일반적으로 우리 회사는 각각 다른 직능조직과 상하직원을 통합하여 회사의 Vision을 구축한다. 1 2 3 4 5 6 7

4) 중요한 시장정보사항에 대한 의미와 그 결과에 관한 일반적인 해석은 전사적으로 논의가 된다. - 1 2 3 4 5 6 7

D. 정보의 보관과 검색

1) 우리 회사에서는 제품의 도입, 진행전략, 그 제품의 성공과 실패에 대한 내력과 기록을 보관한다. ----- 1 2 3 4 5 6 7

2) 경쟁사의 활동들은 시스템적으로 문서화 되어 서류파일이나 컴퓨터 자료로서 회사에 보관하고 있다. ----- 1 2 3 4 5 6 7

3) 우리 회사는 경쟁에서 배운 교훈과 경험을 기록으로 남겨 미래의 의사결정 과정에 이용하고 있다. ----- 1 2 3 4 5 6 7

4) 우리 회사는 고객(고객의 특징, 인구통계, 고객의 욕구, 판매규모, 구매기록, 등)에 관한 자료를 쉽게 이용할 수 있다. ----- 1 2 3 4 5 6 7

3. 조직 혁신

- | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 1) 새로운 제품과 서비스의 도입 시 우리 회사는 항상
최첨단의 기술력을 보유한다. ----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2) 우리 회사는 혁신적인 새로운 공정과정, 제품과
서비스로 유명하다. ----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3) 우리 회사는 새로운 제품 혹은 서비스를 도입할 때
언제나 제일 먼저 시장에 소개한다. ----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4) 우리 회사는 언제나 업계의 변화를 주도한다. --- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5) 우리 회사는 경쟁사들과 일반 다른 기업에 비해
상대적으로 매우 혁신적이다. ----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

4. 모방역량

- | | | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 1) 우리 회사는 경쟁사의 새로운 제품이나 서비스의
도입에 대해 모방 가능성을 분석함으로써 신속하게
대응하고 있다.----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2) 경쟁사들의 활동에 대응하기 위해 우리 회사의
조직구조와 시스템은 빠른 상품과 서비스 변화를
용이하게 하도록 잘 조직 되어 있다.----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3) 경쟁사의 신 상품이나 서비스 도입은 우리 최고
경영진들의 신속한 회의를 소집하게 한다. ----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4) 우리 회사 내부적으로 모방과 개선 가능한 사업
행태를 발굴하기 위해 직접 경쟁사, 다른 업계의 회사,
납품업자, 고객을 면밀히 관찰하고 있다. ----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5) 우리의 모방 노력은 경쟁업체의 추격을 피할
정도로 빨리 실행된다. ----- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

5. 서비스 품질 성과

우리 업계의 가장 큰 경쟁사와 비교해서,

우리 회사는

1. 현대적인 시설을 갖추고 있다. (주차시설, 예약시스템, 식당시설) -----	1	2	3	4	5	6	7
2. 서비스와 관련된 제반 자료를 충분히 비취하고 있다. (메뉴, 호텔 및 레스토랑 설명서, 팜플렛, 안내서 등) -----	1	2	3	4	5	6	7
3. 직원들의 옷차림과 용모가 단정하다.-----	1	2	3	4	5	6	7
4. 건물 외부가 시각적으로 매력적이다. (외관, 디자인, 입 간판 등) -----	1	2	3	4	5	6	7
5. 정해진 시간 안에 해당 서비스를 제공한다. -----	1	2	3	4	5	6	7
6. 고객에게 문제가 발생하였을 경우 관심을 보이고 문제를 해결해 준다. -----	1	2	3	4	5	6	7
7. 고객자료들을 정확히 유지, 관리한다.-----	1	2	3	4	5	6	7
8. 약속된 상품과 서비스를 제공한다.-----	1	2	3	4	5	6	7
9. 고객의 요청 시, 직원들은 즉각적인 서비스를 제공한다. -----	1	2	3	4	5	6	7
10. 고객의 요청이 있기 전, 직원들은 미리 자발적인 서비스를 한다. -----	1	2	3	4	5	6	7
11. 영업시간을 준수한다. -----	1	2	3	4	5	6	7
12. 신속한 서비스를 제공한다. (지정된 자리 안내 또는 신속한 Check in/out) -----	1	2	3	4	5	6	7
13. 직원들이 바쁜 경우에도 고객의 요청을 우선 시한다. -----	1	2	3	4	5	6	7
14. 직원들이 메뉴 또는 객실과 부대시설 관련하여 고객에게 정확한 설명을 한다. -----	1	2	3	4	5	6	7
15. 직원들이 항상 고객에게 친절하다. -----	1	2	3	4	5	6	7
16. 직원들이 전문적 지식을 갖추고 숙련된 서비스를 제공한다. -----	1	2	3	4	5	6	7

17. 직원들이 고객의 질문에 답할 충분한 지식을
 갖추고 있다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
18. 직원들이 고객에게 개별적 관심을 기울인다.- 1 2 3 4 5 6 7
19. 고객의 만족을 진심으로 생각한다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
20. 고객이 편리하게 이용할 수 있게 예약과
 영업시간을 유지하고 있다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
21. 고객의 불평이나 요구사항이 쉽게 처리된다. 1 2 3 4 5 6 7
22. 직원들이 고객과 대화 시 쉬운 용어를 사용하고
 고객의 소리를 경청한다. ----- 1 2 3 4 5 6 7

6. 일반적인 질문

- 1) 귀하의 성별은 _____남 _____여
- 2) 귀하의 연령은?
 _____20대 _____30대 _____40대 _____50대
 _____60대
- 3) 귀하는 현 회사에서 얼마나 관리직 근무를 했습니까?
 _____년_____개월

설문에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.