



### 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



**저작자표시.** 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



**비영리.** 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



**변경금지.** 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

**저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.**

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

經營學博士 學位論文

해운기업의 서비스지향성과 조직구성원의  
고객지향성 및 만족이 기업성과에 미치는 영향

*A Study on the Effect of Service Orientation, Customer  
Orientation and Employee Satisfaction to Business  
Performance in Shipping Company*

指導教授 辛 瀚 源

2008年 8月

韓國海洋大學校 大學院

海 運 經 營 學 科

宋 大 吉

本 論 文 을 宋 大 吉 의 經 營 學 博 士 學 位 論 文 으 로 認 准 함 .

委 員 長 李 鍾 仁 ㉠

委 員 朴 相 甲 ㉠

委 員 安 奇 明 ㉠

委 員 崔 英 路 ㉠

委 員 辛 瀚 源 ㉠

2008年 6月

韓 國 海 洋 大 學 校 大 學 院

## < 목 차 >

<i>Abstract</i> .....	<i>i</i>
<b>제1장 서론</b> .....	<b>1</b>
제1절 연구배경과 목적 .....	1
제2절 연구방법 및 범위 .....	2
<b>제2장 이론적 배경</b> .....	<b>5</b>
제1절 해운기업의 서비스지향성 .....	5
1. 서비스지향성의 개념 .....	5
2. 서비스지향성에 대한 선행연구 .....	7
3. 조직의 서비스지향성의 구성요소 .....	11
4. 해운기업의 서비스지향성 .....	19
제2절 해운기업 조직구성원의 고객지향성 .....	28
1. 고객지향성의 개념 .....	28
2. 고객지향성에 대한 선행연구 .....	30
3. 고객지향성의 측정 .....	32
4. 고객지향지수의 구성요소 .....	35
5. 해운기업 조직구성원의 고객지향성 .....	39
제3절 해운기업 조직구성원 만족 .....	44
1. 조직구성원 만족의 개념 .....	44
2. 조직구성원 만족에 대한 선행연구 .....	46
3. 조직구성원 만족의 구성요소 .....	50
4. 해운기업 조직구성원 만족 .....	56

제4절 해운기업의 기업성과 .....	58
1. 기업성과의 개념 및 유형 .....	58
2. 기업성과에 대한 선행연구 .....	59
3. 해운기업의 기업성과 .....	62
<b>제3장 연구모형과 가설설정 .....</b>	<b>66</b>
제1절 연구모형 .....	66
1. 연구모형 .....	66
2. 변수의 조작적 정의와 측정 .....	67
3. 표본설계 및 설문지의 구성 .....	75
제2절 연구가설의 설정 .....	78
1. 조직의 서비스지향성과 조직구성원의 고객지향성에 대한 가설 .....	78
2. 조직의 서비스지향성과 조직구성원 만족에 대한 가설 .....	80
3. 조직구성원 만족과 조직구성원의 고객지향성에 대한 가설 .....	81
4. 조직구성원의 고객지향성과 기업성과에 대한 가설 .....	83
5. 조직구성원 만족과 기업성과에 대한 가설 .....	84
6. 조직의 서비스지향성과 기업성과에 대한 가설 .....	85
<b>제4장 실증분석 .....</b>	<b>88</b>
제1절 자료의 분석 .....	88
1. 표본의 특성 .....	88
2. 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검정 .....	91
제2절 연구가설의 검정 .....	97
1. 가설의 검정 .....	97
2. 가설검정 결과의 해석 .....	115

<b>제5장 결론</b> .....	<b>125</b>
제1절 연구결과의 요약 및 시사점 .....	125
1. 연구결과의 요약 .....	125
2. 연구의 시사점 .....	129
제2절 연구의 한계점 및 향후 연구과제 .....	131
1. 연구의 한계점 .....	131
2. 향후 연구과제 .....	132
 <b>참고문헌</b> .....	 <b>133</b>
<국내문헌> .....	133
<외국문헌> .....	137
 <부록> 설문지 .....	 146

## <표 목 차>

<표 2-1> 서비스지향성과 관련된 선행연구 .....	10
<표 2-2> 일반적 서비스와 해운서비스의 비교 .....	23
<표 2-3> 해운서비스의 특성 .....	24
<표 2-4> 고객지향성의 개념 .....	30
<표 2-5> SOCO와 COIS의 차이점 .....	35
<표 2-6> 마케팅 컨셉 실천차원의 하위요소들 .....	36
<표 2-7> 해운서비스 고객의 특성 .....	42
<표 2-8> 경영성과에 관한 선행연구 .....	61
<표 3-1> 설문지의 구성 .....	77
<표 3-2> 연구가설 .....	87
<표 4-1> 응답자의 일반적 특성 .....	90
<표 4-2> 서비스지향성의 신뢰성 및 타당성 검정 결과 .....	93
<표 4-3> 고객지향성의 신뢰성 및 타당성 검정 결과 .....	95
<표 4-4> 조직구성원 만족 및 기업성과의 신뢰성 및 타당성 검정 결과 .....	97
<표 4-5> 상관관계분석 결과 .....	98
<표 4-6> 다중회귀모형의 회귀계수 .....	100
<표 4-7> 다중회귀모형의 회귀계수 .....	101
<표 4-8> 다중회귀모형의 회귀계수 .....	102
<표 4-9> 다중회귀모형의 회귀계수 .....	104
<표 4-10> 다중회귀모형의 회귀계수 .....	105
<표 4-11> 다중회귀모형의 회귀계수 .....	107
<표 4-12> 다중회귀모형의 회귀계수 .....	108
<표 4-13> 다중회귀모형의 회귀계수 .....	109
<표 4-14> 다중회귀모형의 회귀계수 .....	111
<표 4-15> 다중회귀모형의 회귀계수 .....	112
<표 4-16> 다중회귀모형의 회귀계수 .....	114
<표 4-17> 연구가설의 검정결과 .....	115

## <그림 목차>

<그림 2-1> 서비스-이윤 가치사슬(Service-Profit Chain) .....	8
<그림 2-2> 서비스지향성 .....	11
<그림 2-3> 공정성이론의 기본모형 .....	52
<그림 2-4> Steers의 조직몰입 모형 .....	55
<그림 2-5> 해운서비스의 구매형태 .....	64
<그림 3-1> 연구모형 .....	67

## *Abstract*

### A Study on the Effect of Service Orientation, Customer Orientation and Employee Satisfaction to Business Performance in Shipping Company

Song, Dae-Kil

Department of Shipping Management  
The Graduate School of  
Korea Maritime University

The purpose of this study is to analyze the relationship between employee satisfaction of shipping company in improving business performance via service orientated efforts and customer oriented attitude in continuously providing service to customers vis-à-vis business performance, and analyze its effect empirically.

In order to achieve the purpose of this study, literature survey and review related to service orientation, customer orientation, employee satisfaction and business performance were carried out and constructed research model. The data investigating the effect of service orientation, customer orientation and employee satisfaction to business performance in shipping company were collected from 244 persons working in shipowner's companies registered with Korea Shipowner's Association along with branches/agencies of foreign shipowner's companies located in Korea by the use of questionnaire method.

For analyzing the data, multivariate data analysis method such as frequency, reliability, factor analysis and multi-regression analysis were utilized accordingly.

The final results and conclusions are as follows;

1) Bestowing adequate rights and responsibilities upon workers to quickly respond to customer demand and work situations is mostly important in conceptualizing a marketing system in which employees grasp customer needs and provides customer satisfactory services. It is also important for managers to exercise leadership on the organizational atmosphere by acquiring a certain entrepreneurial philosophy and attitude in order to acquire the employees invest time and effort to generate profits through long-run customer relations.

2) Education and training aimed at developing employee personnel's capacity to provide outstanding service are mostly important to level up their satisfaction on their duties, allow them to embody their development value in the future of and within the company as one, and make them devote to providing outstanding customer service. These should be considered along with compensation and incentives towards human resource personnel who provide outstanding service.

3) The creation of an environment in which employees take pride of their company and make commitments to the company's goals should be prioritized to let them respond to customers with marketing concept position. Moreover, both executives and managers should enhance workers' work satisfaction to promote customer relations and provide excellent service.

4) Entrepreneurs and managers of shipping companies should consider the relationship with clients to improve business performance so that employees may provide high quality service to and closely interact with customers at their desired time. Entrepreneurs and managers should also maintain and improve the organization so that it responds to post-service process and attract new customers.

5) A corporation should acknowledge that providing employees with commitments and compassion to the company as well as creating an environment in which they can work with pride and determination act as a crucial factor in boosting business performance.

6) Instructing the employees who are closest to customers knowledge and technology necessary to improve service providing ability and acquire expertise, as well as giving them incentives to continuously provide quality service are methods to maximize business performance.

Based on the empirical analysis, this project aims at guiding shipping companies to: equip with service and customer-oriented system to fulfill needs of a variety of customers and provide them with excellent service; determine factors that deserve to be strengthened or revised vis-à-vis their goals so that they can form realistic marketing strategy to heighten their competitiveness.

# 제1장 서론

## 제1절 연구배경과 목적

글로벌 경영시대에 국제교역을 통한 세계시장의 팽창은 국가간 물적 유통을 확대시켰고, 이에 발맞추어 국제물류의 핵심이라 할 수 있는 해상운송 즉, 해운서비스도 지속적으로 발전하고 있다. 이와 더불어 선사들간의 전략적 제휴, 복합운송, 자체 선대 및 항로 확대에 의한 지속적인 투자로 선사간 비슷한 규모요인을 추구하고 있는 현재 해운시장의 환경에서 인적 자원에 의한 고객서비스와 서비스의 신뢰성과 같은 질적 기준들이 고객들의 선택에 더 큰 비중으로 작용하게 되었다.

따라서 해운서비스를 제공하는 기업은 조직의 전반적인 구성과 시스템적인 측면에서, 그리고 조직구성원들은 전문성 및 신속한 응답성, 안정적 업무 처리 등을 토대로 고객들에게 양질의 서비스를 제공하기 위한 서비스지향적이고 고객지향적인 의식의 전환과 태도가 더욱 절실히 필요하게 되었다.

이러한 배경을 바탕으로 여타 어떠한 다른 산업보다 글로벌 경쟁시장의 모습과 특징을 두드러지게 나타내고 있는 해운산업에서 실제 고객들에게 서비스를 제공하고 있는 해운기업들이 시장의 다른 경쟁자들과 차별화되고, 성장과 발전을 위한 효과적인 마케팅활동 측면에서 경쟁우위를 달성하기 위해 서비스지향적인 활동들을 얼마나 실천하고 있으며, 그 활동들이 조직구성원들의 고객지향성과 만족 및 기업성과에 어떠한 영향을 미칠 것인가를 분석하는 것은 해운서비스분야의 개인적 차원, 기업적 차원 또는 전반적인 산업적 차원 모두에서 그 의의가 크다.

따라서 본 연구는 해운서비스 제공기업을 중심으로 그 동안 마케팅 분야에서 다양한 시각으로 접근되고 있는 서비스지향성 개념에 대하여 이론적 고찰을 통해 해운서비스분야에 적용하고, 한 기업의 서비스지향적 노력이 기업의 성과를 향상시킨다는 선행연구들을 바탕으로 해운서비스기업 중 가장 근본이 되는 선사를 중심으로 서비스지향성, 조직구성원의 고객지향성 및 만족과 기업성과 사이의 변수들

간의 인과관계를 실증적으로 검정하여 해운서비스를 제공하는 기업들 중 본 연구의 대상이 되는 국적선사 및 외국적선사의 지사나 대리점 등의 경쟁력제고를 위한 현실적 방안을 제시하고자 한다.

본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 해운서비스를 제공하는 기업 중 근간이 되는 선사를 중심으로 국적선사와 외국적선사의 지사 또는 대리점 업무를 보는 기업의 차별화된 서비스를 통한 경쟁우위확보를 위하여 조직구성원이 고객의 욕구를 명확히 이해하고, 그 욕구를 충족시킬 수 있는 탁월한 서비스를 고객에게 효과적으로 전달할 수 있도록 지원하는 기업의 전반적 서비스지향성에 관한 이론적 체계를 정립하고자 한다.

둘째, 이러한 전체 기업차원에서의 서비스지향성이 조직구성원의 고객지향성에 미치는 영향을 파악하고자 한다.

셋째, 전체 기업차원에서의 서비스지향성이 조직구성원의 고객지향성과 만족에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하고자 한다.

넷째, 해운서비스기업의 서비스지향성과 조직구성원들의 고객지향성 및 만족이 기업성과와 맺고 있는 인과관계를 실증분석함으로써 해운서비스를 제공하고 있는 선사 등 기업체에 경쟁력 제고를 위한 현실적인 마케팅전략을 제시하고자 한다.

## 제2절 연구방법 및 범위

본 연구의 목적을 효과적으로 달성하기 위하여 해운서비스 제공기업의 서비스지향성, 조직구성원의 고객지향성, 조직구성원의 만족, 그리고 기업성과 등에 대한 문헌연구와 함께 해운서비스 제공기업 중 국적선사와 외국적선사 등을 대상으로 한 설문조사를 통한 실증연구를 병행하였다.

문헌연구는 서비스지향성, 고객지향성, 조직구성원 만족, 기업성과 등에 관한 선행연구들과 해운서비스에 관한 선행연구를 중심으로 수행되었으며, 이를 토대로 해운서비스기업인 선사에 적합한 개념들을 도출하고 측정도구를 개발하였다.

또한 문헌연구 결과를 바탕으로 해운서비스기업을 대표하는 선사의 서비스지향성과 조직구성원의 고객지향성 및 만족, 기업성과간의 관계에 대한 개념적 모형과 연구가설을 설정하였다.

이렇게 설정된 연구가설을 검증하기 위해 2008년 2월 현재 한국선주협회에 회원사로 가입되어 있는 129개 국적선사 및 인천, 부산, 광양 등 국내 주요항에 기항하는 외국적선사 중 국내에 지사 또는 대리점을 두고 해운서비스를 제공하는 대표적인 외국적선사 32개 업체를 대상으로 서비스지향성과 고객지향성, 조직구성원 만족, 기업성과 등에 대한 설문조사를 실시하였다.

수집된 자료를 바탕으로 SPSS ver. 12.0을 사용하여 자료를 분석하고 가설검정을 위한 통계적 분석을 실시하였다. 구체적인 자료의 분석방법으로는 신뢰성 검정을 위해서는 크론바하(Cronbach)의  $\alpha$  계수를 활용하였으며, 측정도구의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 이용하였다. 요인분석은 요인추출방법으로 주축요인추출법을 사용하였으며 변수의 요인에 대한 연관성을 보다 효과적으로 규명하기 위해 직각요인회전방식(varimax)를 이용하였다. 그리고 여러 구성개념들 간의 인과관계를 분석하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

해운서비스업체, 특히 선사의 서비스지향성과 조직구성원의 고객지향성 및 만족, 기업성과간의 구조적인 관계를 파악하기 위한 본 연구는 다음과 같이 다섯 개의 장으로 구성되어 있다.

제1장은 연구배경과 목적, 그리고 연구의 방법 및 구성을 기술한 서론부분으로 이 연구를 수행하게 된 근본적 동기와 배경을 기술하고 있다.

제2장은 해운기업의 서비스지향성에 대한 문헌연구 부분으로 기존의 문헌과 선행연구를 활용하여 해운서비스와 서비스지향성, 고객지향성, 조직구성원 만족, 그리고 기업성과 등에 대한 이론적 체계를 정리하고 검토하여 연구모형과 연구가설을 도출하기 위한 근거를 마련하였다.

제3장은 문헌연구를 토대로 이상의 인과관계를 나타낸 연구모형을 구축하고 이를 근거로 한 연구가설을 설정하였으며, 설문개발과 표본설계, 변수의 조작적 정의와 측정 등 연구설계에 관하여 기술하였다.

제4장은 실증분석 부분으로 수집된 자료를 바탕으로 구체적인 분석방법을 사용하여 변수의 신뢰성 및 타당성을 평가하고 연구가설을 검정하였다.

마지막으로 제5장은 본 연구의 결론부분으로서 연구의 결과를 종합하여 연구 결과가 주는 의미와 시사점을 살펴보고 연구의 한계점과 앞으로의 연구방향을 제시하였다.

## 제2장 이론적 배경

### 제1절 해운기업의 서비스지향성

#### 1. 서비스지향성의 개념

Schneider 등(1980)<sup>1)</sup>은 서비스지향성을 “조직의 종사원과 고객간의 상호작용에 영향을 미치는 일련의 태도와 행위이다”라고 정의하였다. Hogan과 Busch(1984)<sup>2)</sup>는 서비스지향성지수(service orientation index : SOI)라 불리는 서비스지향성 평가기준을 개발하면서 서비스지향성은 “조직의 목표달성을 위하여 조직구성원 상호간에 도움을 주고 협조적이 되고자 하는 개인들의 태도”라고 정의하고 나아가 이를 여러 직무에서 중요한 업무수행의 비기술적인 일면으로 규정하고 있다.

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. 이영재 등(2000)<sup>4)</sup>은 서비스지향성을 “고객 서비스의 범주내에서 마케팅 컨셉을 실천하는 방법인 시장정보에 대한 전략적 반응”이라고 정의하였다.

기업간의 경쟁이 치열해지고 고객만족에 대한 관심이 높아지기 시작하면서

- 1) B. Schneider, J. J. Parkington and V. M. Buxton, "Employee and Customer Perceptions of Service in Bank", *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, No.2, 1980, pp.252-257.
- 2) J. Hogan and R. Busch, "How to Measure Service Orientation", *Journal of Applied Psychology*, Vol.69, No.1, 1984, pp.167-170.
- 3) 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, pp.456-459.
- 4) 이영재, 이용기, 유정남 “호텔기업의 서비스지향성이 종업원만족에 미치는 영향 - 등급별 분석을 중심으로”, 「관광학연구」, 제23권, 제2호, 2000, pp.138-155.

활발하게 진행되어 온 서비스지향성에 대한 연구는 여러 학자들에 의해 다방면으로 진행되어 왔으며 이러한 서비스지향성에 대한 연구는 크게 위에서 언급한 바와 같이 서비스를 직접 제공하는 개인의 특성에 초점을 둔 연구와 조직의 특성에 초점을 둔 연구로 분류할 수 있다.

기업은 성과를 개선하기 위해 높은 기대를 가지고 변화를 시도하지만, 의도했던 결과를 성취하는데 실패하는 경우가 종종 발생한다. 이처럼 경영자들에 의해 시도되어진 변화가 실패하게 되는 이유는 구성원들에 대한 조직의 기본적인 태도나 감정을 변화시키는데 실패했기 때문이다. 조직구성원에 대한 태도나 감정은 종업원들의 노력을 유도하고 동기부여하는 역할을 하게 되며, 이러한 심리적 변화없이 어떠한 변화도 이끌어 질 수 없다.<sup>5)</sup>

즉 기업의 성과 개선을 위해서는 조직의 전반적인 분위기가 매우 중요하며, 이러한 분위기의 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>6)</sup>은 “분위기란 기업의 환경에 대해 구성원들이 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 조직구성원들의 지각”이라고 정의될 수 있다.<sup>7)</sup> 따라서 조직의 서비스지향성이란 조직 전반적인 분위기의 한 차원이며, 조직의 지향성, 느낌 등을 창출하는 모든 정책,

---

5) B. Schneider, A. P. Brief and R. A. Guzzo, "Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change", *Organizational Dynamics*, Vol.24, No.4, 1996, pp.14-19.

6) 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.

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

관행, 절차 등에 의해 형성되는 것이며, 이는 조직구성원들의 지각에 의해 가장 잘 이해되고 평가될 수 있다.

이와 같은 서비스지향성에 대한 선행연구를 근거로, 본 연구에서는 ‘해운서비스를 제공하는 기업의 서비스지향성을 해운시장정보에 대한 전략적 반응으로서 탁월한 해운서비스의 창출과 전달을 확립하는 상대적으로 지속적인 일련의 조직활동의 집합’으로 정의하고자 한다.

## 2. 서비스지향성에 대한 선행연구

조직의 서비스지향성과 관련된 선행연구는 크게 세 부분으로 분류할 수 있는데, <표 2-1>에 제시된 것처럼 조직의 서비스지향성의 중요성을 강조하기 위한 연구, 조직분위기의 성격을 설명하고자 한 연구, 서비스분위기와 성과간의 관계에 대한 연구로 볼 수 있다.

우선 조직의 서비스지향성의 중요성을 강조하기 위한 연구는 탁월한 서비스를 제공하기 위해 조직 전반의 서비스에 대한 관심의 필연성에 대해 강조하고, 이러한 관심이 기업성과에 얼마나 중요하게 작용하는지를 설명하고자 한 연구들이다. 이러한 연구들 중 대표적인 연구로는 Heskett 등(1994)<sup>8)</sup>의 연구를 들 수 있는데, 그들은 ‘서비스-수익 사슬(service-profit chain)’을 제시하면서 조직내부의 서비스 품질과 기업의 매출액 성장이나 수익성간의 유기적 관계에 대해 연구하였다.

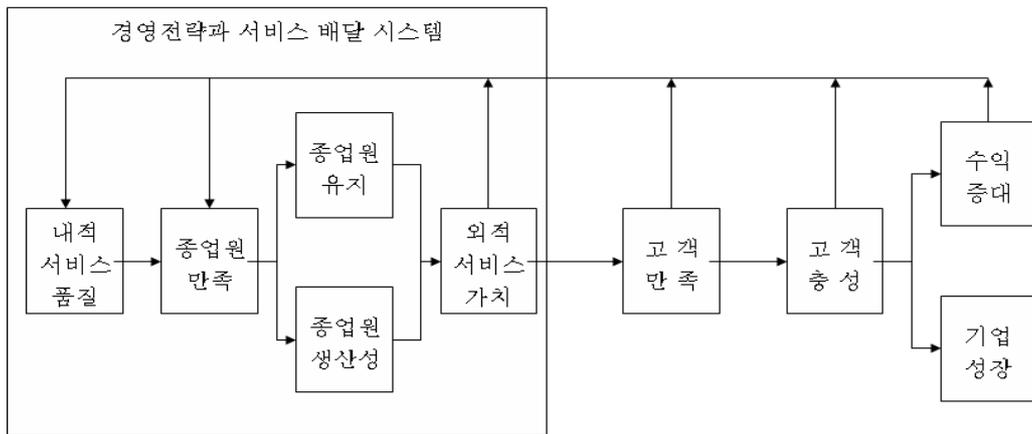
서비스-수익 사슬이란, 조직내부의 서비스 품질이 종업원만족에 영향을 미치고, 종업원만족은 종업원 유지 및 생산성에 영향을 미치게 되며, 이는 고객의 지각가치에 영향을 주고, 고객의 지각가치는 고객만족에 영향을 주게 되는 선순환의 고리를 만들게 된다는 것이다. 즉 성공적인 서비스 관리자가 되기 위해서는 기업의 수익성을 유도할 수 있는 요인에 관심을 가져야 한다고 하였

---

8) J. L. Heskett, T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, Jr., and L. A. Schlesinger, "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, March-April, 1994, pp.165-168.

으며, 이러한 요인들로는 종업원이나, 기술, 훈련관행 및 보상과 같은 조직내 부적 측면에 대한 것이며, 이에 대한 투자가 수익성을 이끌어 낼 수 있다고 하였다. 이는 아래 <그림 2-1>과 같다.

<그림 2-1> 서비스-이윤 가치사슬(Service-Profit Chain)



자료: J. L. Heskett, T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, Jr., and L. A. Schlesinger, "Putting the Service-Profit Chain to Work", Harvard Business Review, March-April, 1994, p.166.

또한 Schneider와 Bowen(1993)<sup>9)</sup>은 서비스의 생산과 소비의 동시성으로 인해 생산후의 품질관리가 사실상 불가능하므로 작업장의 총체적인 환경이 서비스 품질을 조성하는데 매우 중요하다고 하였다. 품질에 대한 총체적인 강조는 고객에 대한 관심뿐만 아니라 조직전반의 서비스품질지향적인 인적자원관리에 대한 관심을 포함하여야 한다고 하였다. 이 외에도 많은 연구자들에 의해 조직분위기의 중요성이 강조되고 있다.

다음으로 조직분위기의 성격을 설명하고자 한 연구로 Schneider와 Bowen(1993)<sup>10)</sup>은 관리자의 행동, 시스템적 지원, 고객의 관심 및 유지, 장비 및 도구의 가용성 등을 서비스분위기의 차원으로 제시하였으며, 이를 인적자원관리 활동인 직무촉진,

9) B. Scheneider, and D. E. Bowen, *op. cit.*, 1993, pp.47-51.

10) *Ibid.*

감독활동, 경력관리, 기업이미지, 신입사원의 사회화 등과 병행하여 관리함으로써 종업원들이 탁월한 서비스 가치를 전달할 수 있다고 하였다.

이에 대해 Lytle 등(1998)<sup>11)</sup>은 조직의 서비스지향성 요인을 서비스리더십 관행, 서비스접촉 관행, 서비스시스템 관행, 인적자원관리 관행의 크게 4가지로 분류하고 세부적인 요인으로 열 가지를 제시하였다. 이외에도 여러 연구자들에 의해 조직분위기의 성격을 설명하고자 한 연구가 수행되었는데, 이에 대해서는 글의 다음 절에서 좀 더 자세히 살펴보도록 하겠다.

조직의 서비스지향성과 경영성과간의 관계를 설명하고자 한 연구로는 Babin과 Boles(1996)<sup>12)</sup>의 연구를 들 수 있는데, 이들은 인접 동료의 몰입과 서비스 제공자에 대한 감독자의 지원이 작업성과와 직무만족에 미치는 영향을 파악하고자 하였다. 그리고 Challagalla와 Shervani(1996)<sup>13)</sup>는 감독의 차원과 유형이 판매원의 경영성과와 만족에 미치는 영향에 대한 연구를 수행하였으며, Hartline과 Ferrell(1996)<sup>14)</sup>은 서비스품질에 대한 경영자의 몰입, 권한위임, 직무만족, 서비스품질과 같은 변수간의 관계를 파악하고자 하였다.

한원윤(2000)<sup>15)</sup>은 병원 및 패스트푸드점에 종사하는 종업원들을 대상으로 조직의 서비스지향성 요인을 파악하고 이를 바탕으로 종업원만족도, 고객만족도, 재무성과 등의 기업성과가 우수한 집단과 열등한 집단간에 서비스지향성 요인의 차이를 파악하고 기업들이 성과의 개선을 위해 중요하게 고려해야 하

---

11) R. S. Lytle, P. W. Hom, and M. P. Mokwa, *op. cit.*, 1998, p.464.

12) B. J. Babin, and J. S. Boles, "The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction", *Journal of Retailing*, Vol.72, No.1, 1996, pp.70-74.

13) G. N. Challagalla, and T. A. Shervani, "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol.60, No.1, 1996, pp.100-104.

14) 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.65-69.

15) 한원윤, "조직의 서비스지향성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구", 서강대학교 석사학위논문, 2000, pp.74-75.

는 서비스지향성의 요인을 찾고 서비스지향성 요인과 기업성과간의 관계에 대한 서비스유형의 조절효과를 규명하고자 하였다.

강두식(2004)<sup>16)</sup>은 수도권 병원 중 병상 100개 규모 이상의 병원급의 종업원을 대상으로 의료기관의 서비스지향적인 노력을 통해 의료기관의 경영성과를 올리기 위해서는 의료기관서비스가 매우 감정적인 노동이라는 점을 고려하여 최고경영진과 종업원 모두가 고객에 대한 서비스 정신에 투철하며, 경영성과에 유의한 영향을 미치기 위해서 조직은 고객이 지각하는 서비스품질을 높이기 위한 노력을 지속적으로 해야 한다는 것을 실증하였다.

박성연 등(2005)<sup>17)</sup>은 백화점에 종사하는 종업원들을 대상으로 조직의 서비스지향성이 종업원들의 고객지향성과 직무만족을 매개로 기업의 재무성과에 영향을 미치는지에 관한 연구를 수행하였다.

<표 2-1> 서비스지향성과 관련된 선행연구

연구내용	연구자
서비스지향성의 중요성에 관한 연구	Schneider(1990), Sclesinger & Heskett(1991), Roach(1991), Seweel & Brown(1992), Schnieder & Bowen(1995), Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger(1994), Gibbs(1995), Lashley(1995), O'Connor & Shewchuck(1995)
조직분위기의 성격에 관한 연구	Hallowell, Schlesinger & Zomitsky(1996), Heskett, Sasser & Hart(1990), Johnson(1996), Schneider & Bowen(1995), Schneider & Reichers(1990), Schneider, Wheeler & Cox(1992)
서비스지향성과 경영성과간의 관계에 관한 연구	Benoy(1996), Hallowell, Schlesinger & Zomitsky(1996), Johnson(1996), Schneider & Bowen(1993), Schneider & Bowen(1995), 한원윤(2000), 강두식(2004), 박성연 & 한지희(2001)

자료 : R. S. Lytle, P. W. Hom & M. P. Mokwa, "SERV\*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientatation", Journal of Retailing, Vol.74, No.4, 1998, pp.455-465 를 토대로 재구성

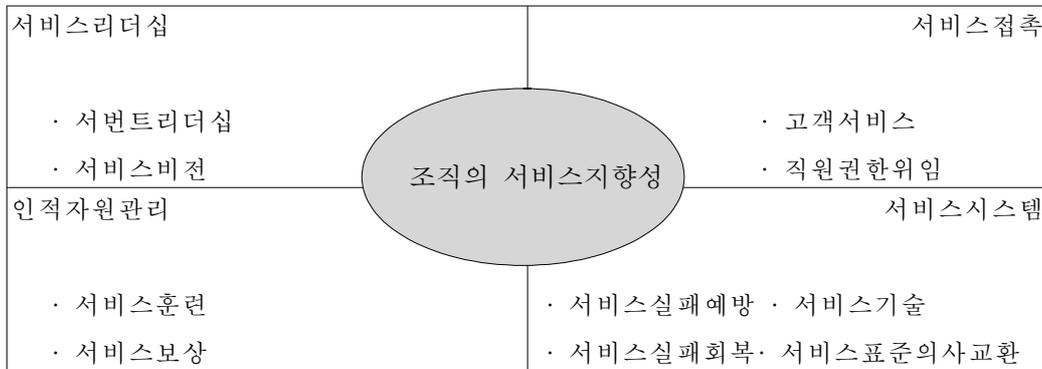
16) 강두식, “의료기관의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 인천대학교 박사학위논문, 2004, pp.93-100.

17) 박성연, 한지희, “조직의 서비스지향성과 종업원의 고객지향성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 「경영논총」, 제26권, 2005, pp.113-118.

### 3. 조직의 서비스지향성의 구성요소

Lytle 등(1998)<sup>18)</sup>은 자신의 연구에서 서비스지향성의 차원을 크게 서비스리더십, 서비스접촉, 인적자원관리, 서비스시스템으로 구분하였다. 이 네가지 차원은 다시 서번트리더십, 서비스비전, 고객서비스, 직원권한위임, 서비스훈련, 서비스보상, 서비스실패예방, 서비스실패회복, 서비스기술, 표준커뮤니케이션 등 10개의 하위 요인으로 구분하였다. 이를 그림으로 나타내면 <그림 2-2>와 같다.

<그림 2-2> 서비스지향성



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

#### 1) 서비스리더십

##### (1) 서번트리더십

조직의 최고경영자가 어떤 경영철학을 가지고 있는가는 조직의 구성원들 전체의 행동에 영향을 미치게 되므로 최고경영자의 서비스리더십은 효과적인 서비스지향성을 창출하는데 있어서 매우 중요한 요소가 되고 있다. 즉, 조직의 서비스지향성은 경영자의 태도와 행동으로 직접적으로 영향을 받게 되며, 경

18) R. S. Lytle, P. W. Hom, and M. P. Mokwa, *op. cit.*, 1998, pp.459-464.

영자가 서비스에 대해 어떠한 생각과 태도를 가지고 어떻게 행동하느냐에 따라 조직의 서비스풍토가 달라지게 된다.<sup>19)</sup> Church(1995)<sup>20)</sup>의 연구결과에서도 경영자들의 리더십 행동이 종업원들이 제공하는 서비스의 품질과 부서별 성과에 직접적인 영향이 있는 것으로 밝혀졌다.

그리고 고객의 충성 및 만족을 창출함으로써 기업의 수익성 향상 및 성장을 위해서는 현장관리자의 리더십은 필수적이고 가장 중요한 요인이며 서비스전달 과정상 접점에 위치하는 직원들을 관리하는 현장관리자들의 태도와 행동은 그들이 속한 조직의 분위기에 지속적이며, 직접적인 영향을 미치게 된다.

따라서 직원들은 관리자로부터 정당한 대우를 받을수록 고객들에게 우수한 서비스를 제공하게 된다는 것을 의미한다. 또한 관리자들이 직원의 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 연구결과도 제시되고 있다.<sup>21)</sup> 또한 차현수(2005)<sup>22)</sup>의 연구에서도 서비스 현장관리자의 리더십이 직원의 직무태도와 직원의 성과에 영향을 주고 있는 것으로 나타났다.

Lytle 등(1998)<sup>23)</sup>은 서비스리더십이 경영자들이 서비스 향상에 기울이는 노력(서번트리더십)과 서비스비전의 제시로 구성된다고 하였다. Hartline과 Ferrell(1996)<sup>24)</sup>의 연구도 경영자들이 서비스품질향상에 기울이는 노력의 중요성을 강조하였는데, 경영자들의 노력이 서비스접점에서 직원들의 태도와 행동

---

19) L. L. Berry, A. Parasuraman and V. Zeithaml, "Improving Service Quality in America: Lessons Learned", *Academy of Management Executive* Vol.8, No.2, 1994, pp.32-42.

20) A. H. Church, "Liking Leadership Behaviors to Service Performance: do Managers Make a Difference?", *Managing Service Quality*, Vol.5, No.6, 1995, pp.28-31.

21) M. J. Burke, C. C. Borucki and A. E. Hurley, "Reconceptualizing Psychological Climate in a Retail Service Environment : A Multiple-Stakeholder Perspective", *Journal of Applied Psychology*, Vol.77, No.5, 1992, pp.726-729.

22) 차현수, "현장 관리자의 서비스 리더십 특성이 종사자의 직무태도와 서비스성과에 미치는 영향", 경기대학교 박사학위논문, 2005, p.66.

23) R. S. Lytle, P. W. Hom, and M. P. Mokwa, *op. cit.*, 1998, pp.459-460.

24) M. D. Hartline, and O. C. Ferrell, *op. cit.*, 1996, pp.65-69.

에 영향을 주며, 서비스품질의 과정통제가 가능해진다고 하였다.

## (2) 서비스비전

조직의 서비스비전은 조직 구성원들간에 우수한 서비스를 제공하고자 하는 조직 전반적인 열의를 조장하기 위해 중요한 요인이며 이러한 열의는 조직의 고객들에게 탁월한 서비스를 전달하는 것을 가능하게 하는 원동력이 될 것이다. 최고경영자가 직원들에게 지속적으로 서비스비전에 대해 강조함으로써 직원들은 조직을 위해 더 탁월한 가치를 창출하는데 있어서 서비스품질 및 고객만족을 중요하게 고려하게 된다.

Heskett(1987)<sup>25)</sup>에 의하면 시장에서의 경쟁우위를 확보한 기업은 서비스비전의 세부적인 요소를 기반으로 한 전략을 가지고 있는데 이러한 서비스비전은 기업의 목표를 더욱 명확하게 해줄 뿐만 아니라 제공되어야 하는 서비스의 중요요소를 강조하고 고객을 위해 산출되는 결과에 대해 의사교환을 할 수 있도록 해 준다. 즉, 서비스비전은 조직내부의 적절한 서비스행동을 위한 기반을 형성하도록 해준다.

## 2) 서비스접촉

### (1) 고객서비스

고객이 직원에 의해 다루어지는 방법을 말하는 것으로 서비스품질에 대한 정의, 의미, 평가 등이 고객에 의해 결정되어지기 때문에 고객이 직원에 의해 다루어지는 방법은 서비스성이나 고객만족에 직접적인 영향을 미치게 된다. 따라서 조직은 서비스성이나 고객만족에 대한 고객의 긍정적 지각이나 만족을 창출하기 위해 서비스접촉상황에서의 고객에 대한 반응 즉 고객서비스에 지속적으로 관심을 기울여야 한다.

---

25) J. L. Heskett, "Lessons in the Service Sector", *Harvard Business Review*, Vol.65, No.2, 1987, pp.122-126.

## (2) 직원권한위임

고객의 욕구를 가능한 신속하고 효과적으로 충족시키기 위해서는 직원이 적절한 책임이나 권한을 가져야 함을 의미한다. 즉 권한위임이란 직무와 관련된 행동에 직원들이 즉각적인 결정을 할 수 있는 권한이 그들에게 주어져 있는 상태라고 할 수 있다.<sup>26)</sup>

1970년대에는 서비스부문의 비효율적 운영과 고객의 불만족 문제를 해결하기 위해 업무의 단순화와 자동화와 같은 생산라인적 접근방법이 옹호되었으나<sup>27)</sup>, 1990년대 이후로는 직원 권한위임적 접근방법이 더 많은 지지를 받고 있다.<sup>28)</sup> 이러한 이유는 고객과 직접 접촉하는 직원에게 적절한 권한이 주어질 경우 관리자들은 서비스전달 프로세스의 많은 부분을 직원에게 위임하게 되며 이로 인해 직원들은 고객의 욕구를 충족시키기 위한 의사결정에 유연성을 가질 수 있게 되기 때문이다. 결과적으로 조직은 권한위임을 통해 고객에 대한 직원의 대응수준을 향상시킬 수 있고 더 높은 생산성 수준을 달성하며 고객의 불평을 더 빨리 처리할 수 있게 된다. 또한 직원을 동기부여시킬 수 있으며 고객에게 더 높은 수준의 서비스품질을 제공할 수 있게 된다.

## 3) 인적자원관리

### (1) 서비스훈련

고객에게 탁월한 서비스품질과 지각가치를 전달하도록 하기 위해 직원들에게 적절한 훈련을 실시하는 것을 말한다. 조직은 직원에게 문제해결 훈련이나 대인관계훈련 등을 실시함으로써 직원의 고객에게 대한 서비스능력을 개선할

---

26) D. E. Bowen and E. E. Lawler III, "The Empowerment of Service Workers : What, Why, How, and When", *Sloan Management Review*, Vol.33, No.3, 1992, pp.31-35.

27) T. Levitt, "Production-Line Approach to Service", *Harvard Business Review*, Vol.50, No.5, 1972, pp.41-42 ; T. Levitt, "Industrialization of Service", *Harvard Business Review*, Vol.54, No.5, 1976, pp.69-74.

28) D. E. Bowen and E. E. Lawler III, *op. cit.*, 1992, pp.35-39.

수 있다. Jayanth 등(1999)<sup>29)</sup>은 선도적인 서비스조직의 경우 장비에 대한 투자만큼이나 인적자원에 대한 투자의 가치를 파악하고 있다고 지적하고 있다. 특히 복잡한 고객의 요구사항을 충족시킬 수 있는 직원의 능력향상을 위해 서비스기술 훈련에 대한 투자는 매우 중요하다고 하였다.

훈련은 시장요구와 변화하는 고객요구에 대처할 수 있는 일반적인 관리기법이며<sup>30)</sup>, 새로운 조직전략, 가치, 경영도구, 과업수행 방법 등의 커뮤니케이션을 제공한다.<sup>31)</sup> 인적자원 전문가와 학자들은 고객과 접촉하는 종업원들에게 필요한 것은 인간관계기술이 매우 중요하다고 하였으며, 선진화된 서비스품질관련 팀 훈련, 문제해결 훈련, 대(對)인간관계 기술훈련과 기타의 훈련을 통하여 훌륭한 종업원으로 거듭난다. 이렇게 훈련받고 권한을 부여받은 종업원들은 고객에게 탁월한 서비스를 제공할 수 있게 된다.

성공적 서비스훈련에 대한 선행조건은 어느 정도 서비스지향적 사고를 가지고 있는 종업원을 여과하고 고용하는 것이다.

한편 McEvoy(1997)<sup>32)</sup>는 훈련은 조직몰입, 참여자 지식, 그리고 조직에 근거한 자아존경심에 영향을 미치는 것으로 제시하고 있다.

## (2) 서비스보상

탁월한 서비스를 제공한 직원의 행동에 대한 보상을 의미하는데 이에 대해

---

29) J. Jayanth, D. Cornelia and K. V. Shawnee, "The impact of Human Resource Management Practices on Manufacturing Performance", *Journal of Operations Management*, Vol.18, No.1, 1999, pp.15-19.

30) G. H. Harel and S. S. Tzafir, "The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm", *Human Resource Management*, Vol.38, No.3, 1999, pp.185-193.

31) S. K. Kassiech and S. A. Yourstone, "Training, Performance Evaluation, Rewards, and TQM Implementation Success", *Journal of Quality Management*, Vol.3, No.1, 1998, pp.25-31.

32) G. M. McEvoy, "Organizational Change and Outdoor Management Education", *Human Resource Management*, Vol.36, No.2, 1997, pp.246-249.

Joseph(1996)<sup>33)</sup>는 서비스와 관련된 직원의 행동은 특정한 보상활동이나 프로그램에 의해서 결정된다고 하였다. 이 요소는 서비스조직이 서비스접점요원들이 얼마나 고객지향적으로 탁월한 서비스를 제공하고 있는가를 측정하는 것이다. 따라서 서비스접점요원들은 서비스품질에 의해서 인센티브와 보상을 받고 있는가, 최고경영층은 서비스접점요원들의 탁월한 서비스에 대하여 칭찬을 해 주고 있는가, 고객을 위한 진실한 마음이 조직내에 인정되고 장려되고 있는가, 그리고 서비스접점요원들의 결정은 책임, 팀웍, 서비스에 대한 종업원가치와 태도에 근거하여 이루어지고 있는가 등이 평가되어진다.

최근 연구에서도 직원에 대한 보상 및 직원 보상에 대한 인식은 고객만족 수준에 강한 긍정적 영향을 미친다는 결과가 지배적으로 나타나고 있다.

이처럼 조직은 서비스훈련이나 보상 등을 통해 기업의 경쟁우위 확보를 하기 위해서는 인적자원에 대한 전략적 관리를 해야 할 뿐만 아니라 직원들의 우발적 상황에 대해 대응능력을 향상시킬 수 있도록 하여야 한다. 또한 인적자원에 대한 과학적 관리가 요구되며 고객만족을 위한 관리요소와의 조화가 필수적일 것이다.

#### 4) 서비스시스템

##### (1) 서비스실패예방

이 요소는 서비스조직들이 서비스전달시스템의 설계와 운영에 있어서 얼마나 조직적, 체계적이며, 그리고 시스템 전체적으로 노력하고 있는가를 파악하기 위한 것이다.<sup>34)</sup> 즉 서비스품질의 창조와 전달은 다차원적인 요소를 포함하고 있으므로 조직이 서비스창출과 전달의 문제와 관련하여 서비스효율성, 서비스기술, 그리고 서비스복구 등의 문제를 얼마나 전략적으로 고려하고 있는

---

33) B. W. Joseph, "Internal Marketing Builds Service Quality", *Journal of Health Care Marketing*, Vol.16, No.1, 1996, pp.56-58.

34) L. A. Schlesinger and J. L. Heskett, "The Service-Driven Service Company", *Harvard Business Review*, September-October, 1991, pp.75-80.

가를 평가하는 것은 중요하다. 서비스접점요원들은 고객들이 서비스품질을 어떻게 평가하는가를 알고 있는 중요한 정보원천이기 때문에 서비스설계를 통해서 서비스접점요원들을 통제하고 강화시키는 것은 조직의 중요한 과업이다. 따라서 서비스지향성의 다차원적인 요소를 평가하는 서비스실패예방은 고객관점에서의 설계를 통하여 고객효율성과 만족을 얼마나 증대시키고 있는가를 평가하는 것이다.

## (2) 서비스 실패회복

이 요소는 서비스예방의 연속체상에서 보아야 하는 것으로, 서비스품질의 중요한 결정요소이다.<sup>35)</sup> 서비스조직이 고객문제를 해결하지 못한다면 고객을 두 번 실망시키는 것으로 볼 수 있다. 따라서 서비스조직이 실패를 해결할 수 있는 문제해결집단을 얼마나 갖고 있으며, 서비스조직이 서비스보증을 얼마만큼 하는가, 그리고 사후점검 서비스 콜(follow-up service calls)을 제공하는가, 하지 않는가 등에 관련된 내용의 평가를 해야 한다. 이러한 서비스실패에 대한 복구 노력은 고객들에게 매우 중요한 것으로 고객만족과 재구매 의도에 결정적인 영향을 줄 수 있다.<sup>36)</sup>

서비스실패와 관련하여 Smith 등(1999)<sup>37)</sup>은 서비스실패 회복속성으로 보상(compensation), 반응속도(response speed), 사과(apology), 초기화(initiation)등을 제시하였는데, 이러한 속성들은 공정성과의 관계를 통해 고객의 만족수준에 영향을 미치게 되며, 실패의 유형이나 정도에 따라서도 달라진다고 하였다.

또한 Tax 등(1998)<sup>38)</sup>은 서비스실패에 대한 지각 및 회복활동을 효과적으로

---

35) L. L. Berry, A. Parasuraman and V. Zeithaml, *op. cit.*, 1994, pp.32-42.

36) R. A. Spreng, G. D. Harrel and R. D. Mackoy, "Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions", *Journal of Services Marketing*, Vol.9, No.1, 1995, pp.19-23.

37) 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.

38) S. S. Tax and S. W. Brown, "Recovering and Learning from Service Failure", *Sloan Management Review*, Vol.40, No.1, 1998, pp.84-87.

수행함으로써, 전반적인 고객만족 및 종업원만족을 개선하고 기업의 수익향상을 달성할 수 있다고 하였다. 그들은 서비스회복의 4단계 절차를 제시하였는데 이는 서비스실패에 대한 서비스제공자의 인지, 고객의 문제 해결, 서비스실패에 대한 의사교환 및 분류, 자료의 통합 및 전반적 서비스 개선 등의 단계를 말하며, 이러한 과정을 통해 효율적인 서비스회복을 실시할 수 있다고 하였다.

### (3) 서비스기술

이 요소는 탁월한 고객가치를 창출하고 전달하는데 매우 중요한 요소이다.<sup>39)</sup> 이러한 서비스기술은 고객들이 실수하지 않도록 쉽고 간편해야 하며, 또한 서비스기술의 관리는 고객의 욕구에 대한 더 높은 지각수준을 필요로 한다. Haynes 등(1991)<sup>40)</sup>은 주유소 및 은행을 대상으로 한 연구를 통해 일반적인 서비스기술 관리를 위해 고려해야 할 다음의 8가지 사항을 제시하였다.

- ① 서비스투입 및 산출의 생산성 요인에 대한 고려
- ② 서비스기술에 대한 고객의 허용수준을 증가시키기 위한 대책 강구
- ③ 서비스 전달 비용에 대한 지각 및 평가
- ④ 검증되지 않은 서비스기술의 사용제한
- ⑤ 서비스기술과 관련하여 고객 및 종업원에 요구되는 재교육의 최소화
- ⑥ 각 부문의 자원 집중을 위해 조직의 공통적인 목적을 인지할 것
- ⑦ 시장수요와 고객욕구에 대한 전술능력과 전략목표를 조화시킬 것
- ⑧ 전달 시스템의 효율성보다도 고객의 욕구충족을 더 중시할 것

그들은 이러한 서비스기술에 대한 관리지침을 바탕으로 서비스시스템의 효율성 및 생산성을 증가시킬 뿐만 아니라 고객에게 더 우월한 가치를 제공할 것이라고 하였다.

---

39) D. E. Bowen, C. Siehl, and B. Schneider, "A Framework for Analyzing Customer Service Organizations in Manufacturing", *Academy of Management Review*, Vol.14, No.1, 1989, pp.91-94.

40) R. M. Haynes, and E. A. Thies, "Management of Technology in Service Firms", *Journal of Operations Management*, Vol.10, No.3, 1991, pp.388-396.

오늘날의 고객들은 첨단기술의 환경에 익숙해져 있으므로 서비스제공자의 입장에서든 이러한 고객의 환경변화를 고려해야 할 것이다. 즉 첨단기술에 의한 저가의 서비스제공, 데이터베이스 관리를 통한 고객의 식별, 인터넷이나 무료 전화서비스를 이용한 24시간 접촉 가능성 등을 고려해야 하므로 서비스시스템 전반에 걸친 기술적 지원은 서비스품질 경영활동에 반드시 필요한 요소이다.

#### (4) 서비스표준의사교환

서비스시스템이 효과적으로 작동하기 위해서는 서비스표준이나 기준에 대해서 조직 내의 모든 구성원들이 이해하고 있어야 한다.<sup>41)</sup> 조직의 내적 서비스 품질의 표준은 고객만족을 위한 중요한 선행요소이므로, 이러한 표준이 조직 내의 모든 종업원들에게 잘 이해되어지고 있다면 고객에게 전달되는 서비스가 표준과 일치하는 정도가 더 높을 것이다.<sup>42)</sup> 즉 모든 종업원들에게 서비스최대화하고, 서비스실패를 최소화하는데 중요하게 작용할 것이다. 또한 이는 표준에 대한 의사전달이 잘 되어질 때, 표준은 조직목표에 대한 달성수준을 기업이 실패로부터 회복 할 수 있는 능력을 증대시킬 수 있을 것이다.

### 4. 해운기업의 서비스지향성

해운기업이 제공하고 있는 해운서비스에서 서비스지향성 요소를 찾아보기에 앞서 먼저 해운서비스란 무엇이며 어떠한 특징을 가지고 있는지에 대해 개념적 정리를 하는 것이 해운서비스에서의 서비스지향성을 올바르게 이해하는데 적절할 것이다.

---

41) B. W. Joseph, *op. cit.*, 1996, pp.54-59.

42) L. L. Berry, J. S. Conant, and A. Parasuraman, "A Framework for conducting a Services Marketing Audit", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.19, No.3, 1991, pp.255-268.

## 1) 해운서비스의 개념

일반적으로 서비스는 여러 학자들이 다양하게 정의를 내리고 있으나, 최근의 정의를 보면 “일반적으로 무형적인 속성을 띠는 일련의 행동으로서 고객과 서비스종업원 또는 물리적 자원, 제품, 서비스공급자의 시스템 사이의 상호작용속에서 발생되며 이를 통해 고객이 지닌 문제점에 대한 해결책을 제시해 주는 것”으로 정의되고 있다.<sup>43)</sup>

따라서 해운서비스의 개념을 보다 명확히 정의하기 위해서는 해운서비스의 수요와 공급 측면을 살펴볼 필요가 있다.

해운수요를 결정하는 것은 국제무역에 따른 화물운송이다. 화물운송수요는 파생수요인 바, 수요자인 화주가 의식주에 관한 본원적 욕망을 충족하기 위하여 화물자체를 필요로 하며 그 자체를 얻기 위한 수단으로서 운송서비스를 요구한다. 따라서 교통을 본질적으로 생산의 일부라고 보는 것이 정설이다.<sup>44)</sup>

교통서비스를 인간 또는 화물의 공간적 위치 이동이라는 서비스를 만들어 내는 인간의 활동으로, 사람 또는 재화의 장소적 이동(수송), 의사 정보의 공간적 이동(통신)을 행하는 경제적 행위라고 볼 때, 해운서비스는 물리적 설비인 선박과 인간 노동력이 결합하여 일정 수량의 객체를 일정한 거리에 걸쳐 이동시키는 것으로 해운의 경제활동을 통해 화물수송이라는 서비스재(財)를 생산하는 것으로 볼 수 있다.<sup>45)</sup>

공급측면에서 볼 때, 해운서비스의 공급은 해운기업이 보유하거나 용선한 선박을 기초로 하여 이루어지는 바, 선박자체의 기술적·경제적 특성이 기업활동의 기반이다. 그러나 해운산업에 있어서의 선박의 수송능력은 선박의 크기, 형태, 속력, 재화시설(財貨施設) 뿐만 아니라 항로(航路), 항구(港口), 및 선원(船員)등의 여러 요소에 의하여 결정된다.<sup>46)</sup>

따라서 해운서비스는 운송서비스를 핵심으로 한 운송시스템으로서의 복합서비스이다.

43) 강기두, 「서비스마케팅」, 서울: 삼영사, 2007, p.10.

44) 민성규, 「海運經濟學」, 부산: 한국해양대학교출판부, 1973, p.85.

45) 신희철, “부정기선 해운서비스 구매요인에 관한 심층적 연구”, 연세대학교 석사학위논문, 2000, p.5.

46) 민성규, 전계서, 1973, p.101.

## 2) 해운서비스의 특징

해운서비스의 특징을 이해하기 위하여 우선 일반적인 서비스의 특징을 살펴볼 필요가 있다.

서비스마케팅에 관한 문헌에서는 일반적으로 무형성(intangibility), 생산과 소비의 동시성(simultaneous production and consumption), 저장불가성(perishability), 품질의 비균질성(service variability)등을 서비스 특징으로 분류한다.<sup>47)</sup> 이밖에 Hanna & Dodge(1995)는 서비스의 다양성과 복잡성을, Fitzsimmons & Fitzsimmons(1994)는 측정과정의 어려움과 소비 장소의 위치 등을 서비스의 주요한 특징으로 본다.<sup>48)</sup> 이와 같이 연구자마다 서비스 특성을 다르게 정의하고 있다.

대부분의 연구자들이 서비스 특성으로 무형성과 동시성을 인정한 반면에 이질성과 소멸성은 부분적으로 인정하고 있음에 비추어 보아, 무형성과 동시성을 서비스의 본질적 특성으로 볼 수 있으며, 이질성과 소멸성은 제품특성에 따른 상대적 특성이라 할 수 있다.

반면 해운서비스는 다른 서비스산업에 비해 서비스의 생산과정에서 고객과의 접촉기회가 적고 인적의존도가 낮은 장비기준의 서비스 기업이라는 차이점을 지니기 때문에 해운서비스만의 특징을 이해할 필요가 있다.

첫 번째는 동시성이다. 해운서비스는 화물에 대하여 어떠한 작용이 이루어지고 있는 사이에 생산되고 소비된다. 이것은 생산에 필요한 시간과 소비에 필요한 시간이 동일하여야 된다는 것을 의미한다. 또한 축적이 불가능하고 전매 및 투기의 대상으로 하는 것도 불가능하다.<sup>49)</sup> 이 때문에 해운서비스의 비용계산의 단위는 시간에 근거하고 있다.

두 번째는 성수기 서비스와 비(非)성수기 서비스에 차이가 있다는 점이다. 해운서비스는 축적이 되지 않고 또한 대체성이 없는 무형재이기 때문에 이것

---

47) P. Kotler, *Marketing Management*, 11th ed. International ed, NJ: Prentice-Hall, 2003. pp.446-449.

48) 박유식, “서비스 가격전략에 관한 연구”, 성균관대 박사학위논문, 1996, p.12.

49) 佐波宣平, 「改版交通概論」, 東京: 有斐閣, 1954, p.91.

을 생산하는 장비는 성수기의 필요량과 일치되지 않으면 안된다. 이 때문에 비성수기에는 필연적으로 유휴장비가 생기거나 혹은 불완전한 가동을 피할 수 없게 된다.<sup>50)</sup> 다른 산업재도 마찬가지로이지만 완전가동 상태로 유지해야 하기 때문에 직·간접비의 비용이 높다. 해운산업에서 이러한 높은 불이용 능력이 존재하는 것은 수요의 시간적 불균등성<sup>51)</sup> 또는 장소적 불규칙성<sup>52)</sup> 때문이다. 또한 수요예측의 불가측성으로 유휴장비나 불완전가동을 피할 수 없으며, 이것이 해운기업으로 하여금 경영체산의 압박요인으로 작용하고 있다.

세 번째는 능력비용(capacity cost)이다. 해운서비스의 생산은 생산을 위한 장비가 언제라도 가동할 상태에 있고 운송을 수요로 하는 화물의 존재 때문에 행하여진다. 해운서비스를 해상화물의 공간적 이전이라고 한다면, 만재(滿載)의 경우나 공선(空船)의 경우를 불문하고 생산비용에는 거의 차이가 없다는 것을 의미한다. 따라서 비용 계산시 선적량의 다소에 불문하고 만재의 경우를 기준으로 하여 기초비용(基礎費用)을 산정해야 하는 어려움이 있다.

네 번째는 부대(附帶)서비스의 수반이다. 해운서비스의 주 내용은 해상화물의 공간적 이전이고, 화물의 적·양하 혹은 일시적인 보관 및 그 외 일련의 부대서비스가 수반된다. 이들 부대서비스도 해운서비스와 똑같은 제반 성질을 가지고 있기 때문에 이것을 완전히 포함한 것을 해운서비스라고 부르는 것도 큰 차이는 없지만 생산비에 한정할 때는 부대 서비스 부분과 본래의 해운서비스 부분과는 명확한 구분이 필요하다.

다섯 번째는 생산소요시간과 소비소요시간의 일치성이다. 해운서비스는 해상화물의 공간적 이전과 항만에 있어서 부대작업의 경우 서비스시간을 필요로 한다. 즉, 생산소요시간은 서비스를 소비하는 시간과 일치해야 하기 때문에 생산소요시간은 소비소요시간이기도 하다.

일반적인 서비스와 해운서비스를 비교하면 아래 <표 2-2>와 같다.

---

50) *Ibid.*

51) 織田政夫, 「海運要論」, 東京: 海文堂, 1987, p.105.

52) 岡野行秀, 山田活之, 編, 「交通經濟學講義」, 東京: 靑休書院新社, 1980, p.74.

<표 2-2> 일반적 서비스와 해운서비스의 비교

일반적 서비스	해운서비스
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 무형성</li> <li>- 생산과 소비의 동시성</li> <li>- 저장불가능성</li> <li>- 품질의 비균질성</li> <li>- 서비스의 다양성과 복잡성</li> <li>- 측정과정의 어려움과 소비장소의 위치</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 서비스 생산과 소비의 동시성</li> <li>- 성수기와 비성수기 서비스의 차이</li> <li>- 능력비용</li> <li>- 부대서비스의 수반</li> <li>- 생산과 소비의 소요시간 일치</li> </ul>

또한 해운서비스는 일반적인 서비스의 기본적인 특성 이외에 다음과 같은 독특한 특성을 갖는다.<sup>53)</sup>

첫째, 해운서비스는 파생수요(derived demand)이다. 즉, 무역이라는 근본수요에 의하여 생기는 파생수요의 하나이므로 국제무역활동뿐만 아니라 경제의 생산 및 유통 부분의 활동도 분석되어야 한다.

둘째, 해상운송서비스 수요의 가격탄력성은 비탄력적이다. 다시 말해 어떤 재화에 대하여 원산지가격 + 관세 + 운송비 < 도착지가격 공식이 성립될 경우에만 운송서비스의 수요가 발생된다.

셋째, 해운의 공급탄력성은 비탄력적이다. 해운서비스의 공급은 선박이며 선박의 양적 개념인 선박은 해운공급의 표준 생산단위이다. 해운은 자본집약적 산업이므로 수요의 변화에 따라 생산량을 쉽게 조절하기 어려운 산업이다.

넷째, 수요의 교차탄력성은 비탄력적이다. 해운서비스는 육상, 항공운송 등에 비해 수송비가 매우 낮으므로 대체수송서비스의 가격변화가 해운서비스 수요에 미치는 영향은 매우 적다.

다섯째, 대량운송을 통한 저렴한 운송비이다. 해상운송서비스는 일회에 수천 톤에서 수십만 톤의 단일 화물을 운송할 능력을 보유하고 있어 육상, 항공 운송 등 다른 운송서비스에 비해 중량의 대량 화물운송이 가능하여 규모의 경제 원칙에 따라 단위당 운송비가 저렴하다.

53) 신희철, 전게서, 2000, pp.13-15.

여섯째, 운송로의 자유성이다. 해상운송은 철도, 트럭, 파이프라인, 항공 등 제한된 수송로를 통해 운송하는 다른 운송서비스에 비해 운송로의 자유성이 높다. 17세기 Grotius(1609)가 공해자유론<sup>54)</sup>을 주장한 이후 18세기에 들어 국제법에 의해 공인됨으로서 해상자유의 원칙에 따라 공해에 있어서 자유로운 항해가 보장되었다.

일곱째, 운송대상의 다양성이다. 해상운송은 화물의 형태, 포장의 단위, 액체, 고체, 등과 같은 물리적 속성에 영향을 받지 않고 거의 모든 종류의 재화가 운송서비스의 대상이 된다.

여덟째, 저 속력과 장거리 운송이다. 해상운송은 주로 오대양을 횡단하는 원거리 운송 등으로 인해 다른 운송수단에 비해 운송속도가 늦다.

이러한 해운서비스만의 독특한 특성을 표로 나타내면 아래 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 해운서비스의 특성

해운서비스의 특성	
- 파생수요	- 비탄력적인 수요의 가격탄력성
- 비탄력적인 공급탄력성	- 비탄력적인 수요의 교차탄력성
- 저렴한 운송비	- 대량수송
- 운송로의 자유	- 운송대상의 다양성
- 저속력과 장거리 운송	

54) 1609년 네덜란드의 법학자 그로티우스의 공해자유론을 말하며 요지는 다음과 같다. ① 해양은 자연의 성질로서 점유(占有)하지 못하므로 어떠한 나라도 영유하지 못한다. ② 해양은 자연이 인류의 공동 사용에 제공한 것이므로 인류 사회에 속하고, 그 항행은 모든 사람에게 자유이다. ③ 자연은 생활 필수품을 모든 장소에서 공급하지 못하므로 교역(交易)이 필요하며, 그 요로(要路)인 해양에 의한 통상(通商)은 모든 사람에게 자유이다 등이다. 이와 같은 논리에 대해서 엘우드를 비롯한 많은 학자가 반론을 전개하였으나, 각국의 관례를 기초로 한 쉘덴의 '폐쇄해론'(閉鎖海論, 1635년) 등이 특히 유명하다. 그러나 공해자유론은 국제 교통의 발달에 수반하는 시대적 요구에 적응하기 위해 차츰 인정되었고, 18세기에는 영해(領海)에 대한 공해(公海)의 자유라는 관념이 일반화하여, 그것이 19세기 초에 국제법의 원칙으로 확립되었다.

### 3) 서비스지향성

안청홍 등(2007)<sup>55)</sup>은 해운서비스를 제공하는 기업 중 국제복합운송서비스를 제공하는 복합운송주선업체<sup>56)</sup>를 대상으로 종업원만족과 서비스품질을 매개변수로 복합운송주선업체의 서비스지향성과 경영성과간의 관계에 관한 연구에서 복합운송주선업체의 서비스지향성에 대해 “국제물류기업이 탁월한 물류서비스 제공을 통한 경쟁력 확보를 목적으로 종업원이 우수한 서비스를 제공할 수 있도록 지원하고 보상하려는 조직적 활동”으로 정의하였으며, 독립변수인 기업의 서비스지향성에 관해 국제복합운송주선업체의 특성을 근거로 하여 서비스리더십, 고객초점, 종업원 권한, 서비스훈련/기술, 서비스예망, 서비스실패/복구, 서비스표준 및 커뮤니케이션, 서비스보상/인센티브 등 8개 요인으로 구성하고 측정된 결과 국제물류기업의 서비스지향성이 높으면 종업원 만족이 높고, 이러한 높은 종업원 만족은 결국 국제물류기업의 재무적 성과에도 정(+)<sup>55)</sup>의 영향을 준다는 것을 확인하였다.

이것은 국제물류기업 즉 복합운송주선업체의 거래고객에 대한 전사적이거나 혹은 종업원 개인이 제공하는 물류서비스 상품의 서비스지향성이 고객만족을 충족시킬 수 있는 고객초점, 보상/인센티브시스템 등이 조직의 비전과 부합될 수 있으면 복합운송주선업체의 종업원 만족으로 연계할 수 있음을 보여준다. 거래화주에 대한 회사차원의 서비스시스템구비, 고객지향성, 업무수행 상 발생할 수 있는 서비스 실패에 대한 보상 및 회복, 즉 현재 거래하고 있는 화주가 느끼는 만족도가 높을

---

55) 안청홍, 신한원, 최영로, “국제물류기업의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구 - 복합운송주선업을 중심으로”, 「한국항해항만학회지」, 제31권, 제5호, 2007, pp.389-392.

56) 일반적으로 운송주선인(freight forwarder)은 운송을 위탁한 고객의 대리인으로서 송화인의 화물을 인수해 수하인에게 인도할 때까지의 집화, 수출입 통관, 선적, 운송, 보험, 배송 등의 운송관련 일체의 업무활동을 주선하거나 대행하여 주고 그 대가로 수수료를 수수하며, 복합운송체제 하에서는 스스로 운송계약의 주체가 되어 복합운송인으로서 복합운송증권을 발행하고 전 운송구간의 운송책임을 지는 자를 말하며, 그 호칭은 국제적으로나 국내적으로 통일된 개념이 정립되지 않고 있다. 흔히들 freight 포워더(freight forwarder) 또는 포워더라는 말은 Forwarding agents, Shipping and forwarding agents, International forwarding agents, Foreign freight forwarders, Shipping agents, Air freight forwarders 등으로 알려져 있는 기업을 나타내는 총칭적인 개념이다.

수록 복합운송주선업체의 서비스지향성은 높다고 할 것이며, 그것이 곧 복합운송주선업체 종업원의 직무만족이나 조직몰입 등에 유의한 영향을 미친다는 것을 통계적으로 입증하였다.

그러나 국제복합운송주선업체는 복합운송체계 하에서 스스로 운송계약의 주체가 되어 복합운송인으로서 복합운송증권을 발행하고 전 운송구간의 운송책임을 지는 역할을 하지만 운송을 위탁한 고객의 대리인으로서 송화인의 화물을 인수해 수하인에게 인도하는데 있어 해상운송 구간에서 발생하는 업무활동을 고객들에게 제공하기 위해서는 다시금 고객의 입장에서 선사에게 선복을 수배하여 해상운송계약을 체결하고 위탁업무를 수행하여야 하는 중간자적 입장에 위치한다는 점에서 제한성이 있으므로 본 연구에서는 실제 해상운송 및 이에 따른 필요한 부가서비스를 제공하는 선사의 입장에서 기업의 서비스지향성을 살펴보고자 한다.

앞서 살펴본 많은 선행 연구들 중 서비스지향성에 대표적인 연구라 할 수 있는 Lytle 등(1998)의 연구를 토대로 해운서비스에서 나타나고 있는 서비스지향성 요소의 형태를 살펴보면 다음과 같은 몇 가지를 찾아볼 수 있다.

첫째, 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 있으며 이는 각 회사의 홍보물이나 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>57)</sup>, “성공의 동반자, 고객의 성공과 함께 합니다”<sup>58)</sup>등과 같이 경영자는 고객에 대한 서비스 실현을 최우선으로 하는 경영 마인드를 가지고 기업의 성공목표를 향해 나아가고 있다. 이는 세계 해운시장을 장악하고 있는 대형 외국적선사의 경우에는

---

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

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

더 말 할 나위도 없다.<sup>59)</sup>

둘째, 서비스접촉 측면을 살펴보면 고객을 접하는 모든 기업들이 최접점에 있는 조직구성원이 고객을 대할 때 고객에게 친절하고 성실한 언행과 정확한 업무처리를 실천하도록 강조하고 있으며, 고객의 요구를 정확히 파악하고 업무 범위내에서 고객만족에 가장 효과적으로 접근할 수 있는 방법을 끊임없이 모색하고 있다.

셋째, 서비스시스템 측면에서 살펴보면 해운서비스를 제공하는 기업은 고객들이 기업이 제공하는 각종 해운서비스를 보다 손쉽게 이용하고 다양한 서비스를 부가적으로 이용할 수 있도록 하기 위해 화물의 반입이나 반출에 대한 정보, 화물의 위치, 선적상태 등 화물위치추적시스템을 운영하거나 온라인으로 선적예약을 받고 선박스케줄이나 선대 및 가용 선복량 등의 정보를 제공하여 고객들이 원하는 시간에 원하는 장소로 화물을 운송하고 선박을 이용하는데 편의를 제공하고 있으며, 고객의 불만이나 의견을 수렴하고 이를 서비스체계나 효과적인 서비스시스템의 평가 또는 개선에 활용하여 고객만족도를 높이고 서비스제공 후에도 고객에 대한 사후관리가 원활히 이루어 질 수 있도록 하고 있다.

넷째, 인적자원관리 측면에서 보면 해운서비스를 제공하는 기업들은 해운이라는 특수한 환경을 고려하여 각 선사별로 실제 선박에 승선하여 해상에서 생활하며 해운서비스를 담당했던 해기사들을 육상업무에 활용함으로써 고객들이 기업에 원하는 서비스의 전문성을 높이고 업무의 효율성을 극대화시키는데 시너지 효과를 얻을 수 있도록 인적 자원을 관리하고 활용하고 있으며, 승선실습 교육<sup>60)</sup> 등과 같은 제도를 통해 일반 직원들에게도 선박이라는 특수한 수단과 작업환경을 이해시키고 해운, 무역, 해상보험 등에 관한 전문지식을 위해 각종 외주교육 제도 등을 활용하여 양질의 전문성 있고 신뢰할 수 있는 서비스를 제공함으로써 고객만족을 통한 최종적인 기업의 이익 창출을 꾀하고 있다.

---

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

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

## 제2절 해운기업 조직구성원의 고객지향성

### 1. 고객지향성의 개념

고객지향성이란 기업이 고객의 입장에서 사고하는 관점에서 기업활동을 행하는 것을 의미하는 것으로 기업의 마케팅활동은 고객의 관점에서 인지되고 고객의 이익을 증진시키는 방향으로 나아가야 한다는 것이다. 고객지향적 사고는 기업이 최종소비자, 경쟁자, 유통업자, 공급자와 같은 외부고객에 대한 시장정보를 획득하고 이를 기업의 전 부서에 확산시키고 적극적인 대응을 통해 최종소비자에게 최상의 가치를 제공하고자 하는 시장지향적 사고의 세부적인 개념으로, 고객뿐만 아니라 경쟁자에 대한 개념까지 다루는 시장지향성과는 달리 최종소비자에 중점을 두고 있다.

고객지향성은 시장지향성과 같이 마케팅개념과 관련하여 정의되어 왔는데, Kotler(2003)<sup>61)</sup>에 의하면 마케팅개념은 조직의 목표를 달성하기 위한 열쇠로서 목표시장의 필요와 욕구를 결정하고 경쟁자보다 효율적이며 효과적으로 만족을 제공하는 것으로 이러한 마케팅개념의 구성개념 중 하나가 고객지향성이라고 지적하였다. 또한 고객지향적인 사고는 기업으로 하여금 기업의 시각에서가 아닌 고객의 시각에서 고객의 욕구를 정의하는 것이라고 하였다.

고객지향성의 개념과 관련하여 기업차원에서의 마케팅개념의 실천은 시장지향성이고 개인차원은 고객지향성으로 보는 것이 일반적인 견해이다(Siguaw 등, 1994; Narver와 Slater, 1990; Kohli와 Jaworski 1990)<sup>62)</sup>. 즉, 마케팅개념을

---

61) P. Kotler, *op. cit.*, 2003, p.29.

62) 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.

수행하는 집행 수단이 기업차원에서 조명될 경우, 고객지향성이 시장지향성과 유사하게 다루어질 수 있고, 개인차원에서는 고객지향성이 점점 종업원에 초점을 두어 다루어지게 되는 것이다.

Peter와 Waterman(2004)<sup>63</sup>은 고객지향성이 시장지향성에서 가장 중요한 요소라고 제시하였다. 또한 Day와 Wensley(1988)<sup>64</sup>는 경쟁자지향성에 대한 고객지향성의 상대적인 중요성은 경쟁적 환경의 기능에 달려있다고 하였다. 그리고 Michaels과 Day(1985)<sup>65</sup>는 점점 종업원에 초점을 둔 고객지향성은 종업원이 고객의 장기적인 욕구와 필요를 만족시키는 구매결정이 이루어지는 곳에서 고객을 지원하는 판매행동이라고 하였다.

Saxe와 Weitz(1982)<sup>66</sup>는 점점 종업원의 고객지향성을 종업원이 그들의 고객에게 고객욕구를 만족하게 하는 구매에 도움이 되도록 조력하는 마케팅 개념의 수행 정도를 나타내는 것으로 정의하였고, 종업원이 고객지향적이도록 장기적, 점진적인 고객만족 증진의 목표를 위해 노력하며 고객의 불만족을 일으킬 수 있는 행동을 피한다고 설명하였다. 이러한 종업원의 고객지향성을 포함하여 이전의 고객지향성에 관한 연구를 정리하면 <표 2-4>와 같다.

---

63) T. J. Peters and R. H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: HarperCollins Publishers, 2004, pp.193-199.

64) G. S. Day and R. Wensley, "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, Vol.52, No.2, 1988, pp.1-20.

65) 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.

66) 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.

<표 2-4> 고객지향성의 개념

연구자	정의
Levitt(1980)	고객지향성은 목표고객을 충분히 이해하여 그들에게 지속적으로 우월한 가치를 창조하는 것
Saxe와 Weitz(1982)	점점 종업원의 고객지향성은 종업원이 그들의 고객에게 고객욕구를 만족하게 하는 구매의사결정을 함에 있어서 구매에 도움이 되도록 노력하는 마케팅 컨셉의 수행정도
Day와 Wensley(1988)	고객지향성은 구매자의 전반적 가치체인을 이해하는 것에서 출발하며 여기에는 미래에 대한 예측도 포함
Simon(1991)	고객지향성은 고객이 바라는 대로 해주려는 태도, 고객의 물음에 대한 재빠른 반응, 구성원들의 친절도 등을 의미
Deshpande 등 (1993)	고객지향성은 장기적 수익의 확보를 위해 다른 이해 당사자들의 이해를 제외하지 않은 상황에서 고객의 이익을 최우선으로 하는 신뢰의 집단

자료: R. Deshpande, J. U. Farley and F. E. Webster Jr., "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", *Journal of Marketing*, Vol.57, No.1, 1993, p.27.

## 2. 고객지향성에 대한 선행연구

Fornell(1992)<sup>67)</sup>은 기업에 대한 높은 고객만족의 핵심편익을 제시하였다. 일반적으로 높은 고객만족은 현재고객에 대한 충성도를 증가시키고, 가격탄력성을 감소시키고, 경쟁으로부터 현재고객의 확보, 미래거래의 비용감소, 새로운 고객을 확보하는 비용의 감소와 기업에 대한 평판을 증가시킨다. 현 고객의 충성도 증가는 미래의 반복구매를 증가시키게 된다. Reichheld와 Sasser(1990)<sup>68)</sup>는 만일 기업이 강한 고객충성도를 가지고 있다면 기업의 미래 현금흐름이 안정적으로 되므로 기업의 경제적 이윤에 반영된다고 하였다.

Szymanski 등(1993)<sup>69)</sup>에 의한 연구에서는 이러한 사례는 PIMS(profit

67) C. Fornell, "A National Customer Satisfaction Barometer : The Swedish Experience", *Journal of Marketing*, Vol.56, No.1, 1992, pp.17-20.

68) F. F. Reichheld, and W. E. Sasser Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, Vol.68 (September-October), 1990, pp.105-110.

impact of market strategy) 자료에서만 해당되는 것이며, 여기에 사용된 방법은 보이지 않는 변수들을 통제하지 못하고 있다고 지적했다. 그러나 높은 고객만족이 항상 높은 시장점유율과 양립하는지는 명확하지 않다.

Deshpande 등(1993)<sup>70)</sup>은 일본기업을 대상으로 기업문화, 고객지향성, 혁신과 사업성과간의 관계를 연구했다. 사업성과의 측정은 PIMS 연구의 척도를 근거로 수익성, 규모, 시장점유율, 성장률 등이 이용되었는데 고객지향성을 고객이 평가한 경우에는 사업성과와는 정(+)의 관계가 나타났지만, 기업 스스로 평가한 경우에는 상이한 결과가 나타났다. 그들은 또한, 기업의 문화를 족벌문화(clan culture), 위원회문화(adhocracy culture), 계급문화(hierarchy culture), 시장문화(market culture)의 4가지로 구분하고 기업성과와의 관계를 연구하였는데 시장문화를 추구하는 기업의 성과가 가장 우수한 것으로 나타났다.

Kohli와 Jaworski(1990)<sup>71)</sup>는 시장지향성과 사업성과 간에는 첫째, 조직이 시장지향적일수록 사업성과가 크고, 둘째, 시장지향적일수록 종업원들의 사기, 직무만족, 조직몰입도는 커지고 셋째, 시장지향성이 클수록 고객만족이 커지고 고객으로부터 반복구매가 늘어난다고 밝히고 있다.

Naver와 Slater(1990)<sup>72)</sup>는 그들의 연구에서 일상용품 제조기업과 비일상용품 제조기업으로 이루어진 113개의 사업단위를 대상으로 시장지향성과 ROA와의 관계를 연구한 결과 시장지향성은 두 가지 형태의 기업 모두의 수익성에 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 특히 이들의 연구결과에서 일상용품 산업에서의 시장지향성과 사업성과 간에는 U자형의 관계가 성립됨을 발견하였다.

이후의 연구에서 Narver와 Slater(1994)<sup>73)</sup>는 81개 일상용품 제조기업과 36개

---

69) D. M. Szymanski, S. G. Bharadwaj and P. R. Varadarajan, "An Analysis of the Market Share-Profitability Relationship", *Journal of Marketing*, Vol.57, No.3, 1993, pp.14-17.

70) R. Deshpande, J. U. Farley and F. E. Webster, Jr., "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firm : A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, Vol.57, No.1, 1993, pp.29-33.

71) A. K. Kohli and B. J. Jaworski, *op. cit.*, 1990, pp.13-17.

72) J. C. Narver and S. F. Slater, *op. cit.*, 1990, pp.30-34.

비밀상용품 제조기업을 대상으로 연구한 결과, 시장지향성이 자산수익률, 판매 성장률, 신제품 성공률에 강하게 영향을 주는 것으로 조사되었고, 여기에서 시장지향성과 경영성과간의 관계에 시장환경, 구매자 교섭력, 경쟁자 집중도, 경쟁자 대응행위 등의 경쟁환경이 거의 영향이 없음을 밝혀냈다.

Hartline 등(2000)<sup>74)</sup>은 고객지향적 기업은 차별적 서비스품질을 전달하고 고객만족을 창출하는 것에 대해 초점을 두지만 기업전체를 통하여 종업원에게 어떻게 이 지향성을 전파해야 하는가에 대한 연구가 부족하다는 것을 지적하였다.

이들은 이전 연구의 연장선상에서 관리자-종업원의 통제메커니즘 고객지향성의 전략으로 공식화, 권한위임, 행위기준 종업원평가, 집단사회화를 설정하여, 이러한 요인들이 기업 내 종업원의 조직몰입과 공유가치를 향상시킨다는 것을 실증분석 하였다.

### 3. 고객지향성의 측정

고객지향성의 실증연구로서는 Saxe & Weitz(1982)의 연구가 개척적 연구라고 할 수 있다.

이들의 연구는 판매원의 고객지향성을 측정하는 SOCO(Selling Orientation-Customer Orientation)척도를 개발하였을 뿐만 아니라 고객만족과 판매원 성과와의 연계를 시도하였다. Saxe와 Weitz(1982)<sup>75)</sup>는 고객지향적 판매를 “고객의 구매결정을 도와줌으로써 고객의 욕구를 충족시키는 판매원의 마케팅 컨셉트의 실천정도”라고 정의하였다. 고객지향성이 높은 판매자는 장기적으로 고객만족을 목표로 하며, 고객의 이익을 희생시키면서 단기적 판매를 성사시키는 행위는 하지 않는다고 하였다. 또한 고객지향성은 Bursk(1947)의 비강압적

73) J. C. Narver and S. F. Slater, "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance", *Business Horizons*, Vol.37, No.2, 1994, pp.24-27.

74) M. D. Hartline, J. G. Maxham III and D. O. McKee, "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees", *Journal of Marketing*, Vol.64, No.2, 2000, pp.43-49.

75) R. Saxe and B. A. Weitz, *op. cit.*, 1982, pp.345-350.

판매와 Gwinner(1968)의 욕구충족/문제해결식 판매접근의 개념을 포함한다고 하였다. 이전의 마케팅 컨셉 및 인간관계 모형에 관한 문헌들을 종합하여 판매원의 고객지향적 태도 및 행동에 관한 포괄적 리스트를 만들고 25명의 판매간부와 판매원들과의 면접조사를 통해 104개의 항목을 추출하였고, 몇 단계의 정화과정을 거쳐 최종적으로 24개의 문항을 고객지향성의 척도로 삼았다.

SOCO의 후속연구로서 Michaels과 Day(1985)<sup>76)</sup>는 SOCO 척도의 내용을 수정하여 구매자를 대상으로 하여 SOCO 척도의 확장성을 입증하였다.

Siguaw, Brown & Widing(1994)<sup>77)</sup>은 Kohli, Jaworski & Kumar(1993)<sup>78)</sup>가 개발한 MARKOR (A Measure of Market Orientation)과 SOCO를 사용하여 기업의 시장지향성과 판매원의 고객지향성과의 조직변수관계를 조사하여 그 유의성을 발견하였다. 하지만 이들의 연구가 갖는 한계점은 시장지향성과 고객지향성의 혼용된 개념을 그대로 사용하였기 때문에, 적절한 기업수준의 시장지향성과 개인수준의 고객지향성의 관계에 관한 연구가 되지 못함을 나타내고 있다.

한편 유필화와 박대현, 광영식(1996)<sup>79)</sup>은 SOCO의 문제점을 다음과 같이 비판하였다.

첫째, SOCO는 판매원 자신의 평가(self report)를 사용하였는데, 응답자 분포가 심한 편향성(skewness)을 나타냄으로써 고객지향성이 높은 판매원과 낮은 판매원을 제대로 구별하지 못했다.

둘째, 측정 항목들이 고객지향적 판매원의 태도 및 행동적 특성만을 다루었기 때문에 믿음이나 인식 등 고객지향성향의 포괄적 내용을 담고 있지 못하다. 또한 인적 판매과정에서 거래적 부분만을 강조함으로써 고객지향적 판매에 요구되는 부가적 서비스나 인간관계적 요소를 간과하고 있다.

---

76) R. E. Michaels and R. L. Day, *op. cit.*, 1985, pp.443-446.

77) J. A. Siguaw, G. Brown and R. E. Widing II, *op. cit.*, 1994, pp.111-115.

78) A. K. Kohli, B. J. Jaworski and A. Kumar, "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol.30, No.4, 1993, pp.472-476.

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

셋째, 판매원 고객지향성의 구성요소를 6가지로 제시하였는데, 구성요소들간의 독립성이 부족하고, 구성요소들간의 중요도 차이가 무시되고 있다.

넷째, 판매원 고객지향성과 판매원 성과와의 관계에 대한 예측 타당성 검증에 있어 결과 유의성이 높지 않으며 양자의 관계를 조정하는 변수들에 대해 설명력이 부족하다.

다섯째, 판매원의 고객지향성을 측정 한 후, 그 결과의 실무적 활용에 대한 제시가 미약하다.

상기와 같은 문제점을 반영하여, 본 연구에서는 고객지향성을 측정하기 위해 유필화, 박대현, 곽영식(1996)의 종업원의 고객지향성지수(COIS: Customer Orientation Index of Salesperson)<sup>80)</sup>를 사용하였다. 이들은 생명보험회사의 222명의 직원을 대상으로 판매원고객지향성의 포괄적 개념을 측정할 수 있는 고객지향지수를 개발하고 이를 이용해 고객지향성과 판매원 성과와의 관계를 살펴보았다. 고객지향지수는 문헌조사 등을 통해 사전적 개념의 틀인 마케팅 컨셉 실천차원, 인간적 차원, 기술적(실무적) 차원, 시간적 차원 및 비용적 차원을 제시하고 이를 바탕으로 개발하였으며 연구결과, 고객지향성 측정의 실증연구로써 이 연구의 선행연구라 할 수 있는 Saxe & Weitz(1982)가 개발한 SOCO 척도보다 COIS가 더 좋은 변별력을 나타냈으며, 지수의 신뢰성 및 타당성이 입증되었다.

박성연 등(2005)<sup>81)</sup> 서울지역에 소재하고 있는 두 개의 백화점 종업원을 대상으로 조직의 서비스지향성이 종업원의 직무만족과 고객지향성을 매개로 하여 기업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 연구를 시행하면서 SOCO의 단점을 보완하기 위해 앞서 언급한 유필화, 박대현, 곽영식(1996)의 COIS를 활용하였으며, 서비스지향성은 종업원들의 조직의 절차, 관행, 분위기를 어떻게 지각하고 있는가를 의미하는 것이고, 고객지향성은 이러한 서비스지향성을 바탕으로 어떻게 행동으로 발현되는가를 의미한다고 볼 때, 종업원

---

80) 상계서.

81) 박성연, 한지희, 전계서, 2005, pp.112-119.

들의 지각에 의한 만족이 반드시 행동으로 나타나지는 않는다는 연구결과를 도출하였다.

Saxe와 Weitz(1982)의 SOCO는 믿음이나 인식 등 고객지향성향의 포괄적 내용을 담지 못하고, 6가지 구성요소간 독립성의 부족, 그리고 예측타당성 검증에 있어서 유의성이 높지 않은 단점이 있어 이러한 단점들을 극복한 COIS의 활용이 본 연구에 적합하다고 판단된다.

SOCO와 COIS의 차이점을 간단히 비교 정리하면 <표 2-5>와 같다.

<표 2-5> 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 고객지향지수 개발 및 진단도구로서의 활용”, 성균관대학교 박사학위논문, 1996, p.78.

#### 4. 고객지향지수의 구성요소

선행연구들의 주장을 살펴볼 때 마케팅 컨셉의 실천차원은 판매원 등 종업원 고객지향성의 핵심개념으로 볼 수 있다. 그러나 마케팅 컨셉만으로 고객지향성을 설명하는 데는 한계가 있음을 SOCO를 통해 살펴보았다. 따라서 서비스를 제공하는 조직구성원의 고객지향성에 대한 설명력의 제고 및 개념측정상의 타당성을 위하여

마케팅컨셉 실천차원이외에 부가차원의 내재적 개념들을 포함한 확장된 개념을 도입하여 고객만족 관련개념을 서비스제공자 입장의 시각으로 마케팅 컨셉 실천의 바탕 위에 인간적 차원, 시간적 차원, 비용적 차원, 기술적(실무적) 차원으로 확장 및 분류하였다.

### 1) 마케팅 컨셉 실천차원

마케팅 컨셉 실천차원은 서비스제공인 고객지향성의 핵심개념으로서 고객의 욕구를 파악하고 이러한 욕구를 충족시킬 수 있는 서비스를 제공함으로써 고객을 만족시키고, 궁극적으로는 장기적 판매의 극대화를 도모하는 것을 의미한다.

서비스제공 측면의 종업원이나 판매원 등의 고객지향성을 언급하고 연구한 선행 연구를 분류한 결과, 마케팅 컨셉 실천적 차원의 하위요소들을 고객욕구의 파악 및 충족, 고객만족 목표, 불만의 효과적 처리, 강매의 삼가, 정보의 제공 및 친절성의 5개 하위요소로 구분해 볼 수 있었다. 각 하위요소가 지적되어 있는 연구자와 연구내용을 정리하면 <표 2-6>과 같다.

<표 2-6> 마케팅 컨셉 실천차원의 하위요소들

마케팅 컨셉 차원의 하위요소	연구자
고객의 욕구 파악 및 충족	Reiser(1962), Blake & Mouton(1970) Buzzita 외(1972), Saxe & Weitz(1982), Narver & Slater(1989)
판매원의 목표는 고객만족	Strong(1925), Narver & Slater(1989), Kotler(1991)
불만의 효과적 처리	유필화 & Simon(1995)
강매의 삼가	Bursk(1947), Reiser(1962), Buzzita 외(1972), Saxe & Weitz(1982)
정보의 제공	Reiser(1962), Simon(1990)
친절성	Simon(1990)

자료 : 한지희, “조직의 서비스지향성과 종업원의 고객지향성이 기업성장에 미치는 영향에 관한 연구”, 이화여자대학교 석사학위논문, 2001, p.25.

## 2) 인간적 차원

서비스의 인적제공은 제공자와 고객의 직접적 접촉에 의해서 발생하는 현상이기 때문에 인간적 차원을 고려하였다. 마케팅 컨셉에서도 고객에의 초점, 고객위주의 시각을 강조하고 있기 때문에 인간적 요소를 내재적으로 포함하고 있다. 인간적 차원의 구성은 인간개체로서 판매원, 고객, 그리고 판매원-고객간의 양자관계의 세 가지 요소로 나누어 볼 수 있는데, 고객에 대한 부분은 마케팅 컨셉 실천차원에서 포함하고 있으므로 이 연구의 인간적 차원은 서비스제공자가 고객과의 관계를 보는 시간이라는 하위요소와 자기자신의 개인적 특성을 어떻게 인식하는가에 대한 하위요소로 나눌 수 있다.

Saxe 등(1982)<sup>82)</sup>에 의하면 극단적으로 표현해서 고객지향성이 높은 종업원은 고객의 친구처럼 행동하고, 고객지향성이 낮은 종업원은 고객을 적으로 대한다고 하였다. Kotler(2003)<sup>83)</sup>는 오늘날 많은 회사들이 거래마케팅(transaction marketing)보다 관계마케팅(relationship marketing)을 중시한다고 하였다. 거래 마케팅에서 종업원은 고객과 특정 판매를 성사시키는데 중점을 둔다. 그러나 관계 마케팅에서는 종업원, 즉 서비스를 제공하는 기업의 조직구성원은 고객과 장기적 상호협력의 관계를 구축하는데 중점을 둔다. Williams(1992)<sup>84)</sup>는 "고객지향적 서비스제공행위가 고객의 욕구를 파악하고 장기적으로 고객을 만족시키는 것이라 할 때 관계마케팅에 중점을 둔 조직구성원이 더 고객지향적일 것이다"라고 하였다.

이상과 같은 선행연구들의 내용을 고찰해 볼 때 고객지향적인 서비스제공자는 고객을 단순한 거래상대로서 이해하는 것이 아니라 지속적 관계를 유지해 나가는 대상으로 인식할 것이다. 따라서 서비스제공자와 고객간의 관계를 단순 거래관계로 인식하는가 또는 장기적 인간관계로 인식하는가에 따라 서비스제공자의 고객지

---

82) R. Saxe and B. A. Weitz, *op. cit.*, 1982, pp.345-350.

83) P. Kotler, *op. cit.*, 2003. pp.76-77.

84) M. R. Williams, "The Influence of Salespersons's Customer Orientation on Buyer-Seller Relationship Development", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.13, No.3, 1998, pp.282-286.

향성은 높고 낮은 것으로 나타날 것이다.

### 3) 시간적 차원

문헌조사를 통해 시간적 차원이 두 하위 요소로 나뉘어져 다루어지고 있음을 살펴볼 수 있었다. 하나는 서비스제공자가 단기적 성과추구 성향을 갖는가 혹은 장기적 성과추구 성향을 갖는가 하는 것이고 또 하나는 서비스제공 후 활동이다.

서비스제공자의 고객지향성을 다룬 많은 연구들이 고객과의 장기적 관계구축을 고객지향성의 요소로 지적하고 있다. Reiser(1962), Gwinner(1968) & Kotler(1994) 등의 연구자들은 고객지향성이 높은 서비스제공자는 단기적 성과를 달성하기 위해서 고객의 이익을 희생하는 행동을 하지 않고, 대신에 장기적 관계에 초점을 맞추고 그러한 관계를 발전시켜 나감으로써 고객만족을 추구한다고 지적하고 있다.<sup>85)</sup>

다른 시간적 차원의 하위요소는 서비스제공 후 활동이다. 현대 마케팅은 고객과의 일회적 거래를 중시하지 않고 서비스 제공 후에도 지속적 관계를 유지, 발전시키는 것을 강조한다. 이러한 관점에서 서비스제공 행위의 종료를 거래성사로 보는 것은 단기적 시각이고, 거래성사 후에도 고객과의 상호작용이 계속된다고 보는 것은 장기적인 시각이 될 것이다.<sup>86)</sup>

### 4) 비용적 차원

고객지향적 서비스제공은 일반적으로 편익(benefit)과 비용(cost)이 모두 높은 것으로 간주되어진다. 즉, 현재의 서비스제공에 비해 상대적으로 많은 비용이 소요되는 상황에서 미래의 더 큰 보상을 위해 비용을 기꺼이 지불할 수 있는 서비스제공자는 고객지향성이 높다고 판단할 수 있다.

여기서 언급되는 비용은 금전적 지출뿐만 아니라 판매활동에 수반되는 시간, 노력 등을 포함하는 포괄적 개념이다. 판매원의 비용도 고객에게 쌓이는 무형의 자

---

85) 박성연, 한지희, 전개서, 2005, pp.108.

86) 이유재, 「서비스마케팅」, 제3판, 서울: 학현사, 2004, pp.6-16.

산으로 간주될 수 있기 때문에 투자로 볼 수 있다. 따라서 고객지향성이 높은 서비스제공자는 고객에 드는 비용을 미래의 더 큰 수익을 위한 투자로 인식할 것이다.

#### 5) 기술적(실무적) 차원

본 연구에서 기술적(실무적) 차원이라 함은 서비스제공자가 얼마나 고객과 효과적으로 접촉하고 있는가를 측정하는 것이다. 이것은 질적인 면에서 접촉의 강도로 표현할 수도 있으며, 서비스제공을 위해 고객과 접촉하는 시간적, 양적 빈도나 길이 등으로 표현될 수 있다.

접촉의 강도는 서비스제공자가 서비스제공의 목적 또는 개인적 목적으로 고객과 의사소통하는 빈도를 의미한다. 이러한 접촉강도는 기업의 조직구성원이 고객과의 의사소통채널을 항상 열어놓고 관계마케팅을 실현하려는 의지의 반영으로 볼 수 있다. 따라서 고객지향적인 서비스제공자 역할을 수행하는 조직구성원들은 지속적이며 적극적으로 고객을 접촉함으로써 서비스제공 등의 효과를 극대화하려고 노력할 것이다.

기술적(실무적) 차원은 위의 고객지향성의 나머지 4가지 차원을 지원하는 차원으로 볼 수 있다. 마케팅 컨셉에 입각하여 많은 시간을 들여서 고객의 욕구를 자세히 파악하고자 하여도 고객과 충분히 시간을 가지고 교류 및 접촉을 하지 않는다면 결과적으로 고객지향적 서비스를 실현하는데 어려움이 있을 수 있다. 따라서 이러한 실무적 차원 또한 고객지향성을 구성하는 필수적인 요소로 고려되어야 한다.

### 5. 해운기업 조직구성원의 고객지향성

앞서 선행연구들을 통해 살펴본 바와 같이, 고객지향성이란 “기업이 고객의 입장에서 사고하는 관점에서 기업활동을 행하는 것”을 의미하는 것으로 기업의 마케팅활동은 고객의 관점에서 인지되고 고객의 이익을 증진시키는 방향으로 나아가야 한다는 것이다. 고객지향적 사고는 기업이 최종소비자, 경쟁자, 유통업자, 공급자와 같은 외부고객에 대한 시장정보를 획득하고 이를 기업의 전 부서에 확산시키고 적극적인 대응을 통해 최종소비자에게 최상의 가치를 제공하고자 하는 시장지향적

사고의 세부적인 개념으로, 고객뿐만 아니라 경쟁자에 대한 개념까지 다루는 시장 지향성과는 달리 최종소비자에 중점을 두고 있다. 따라서 해운서비스를 제공받고자 하는 고객들에게 고객관점의 양질의 서비스를 제공하기 위해서는 해운서비스 고객들의 특성을 정확히 파악하는 것이 중요하다.

해운서비스고객은 일반소비자와 구분되는 몇 가지 특성을 가지고 있다. 이러한 특성들은 해운서비스 고객의 구매행동을 이해하는데 필수적이다.

해운서비스는 제품의 성격상 서비스로서의 특성이 강하다. 하지만 해운서비스는 구매하는 상황 및 과정, 그리고 구매고객은 산업재와 유사한 특성을 갖는다. 이러한 특성을 명확히 파악하고 효과적인 고객만족을 이끌어 내기위한 노력과 태도가 바로 고객지향성의 실천에 올바른 방향이라 할 수 있을 것이다.

#### 1) 해운서비스 고객의 정의

해운서비스의 고객은 Direct Shipper(일정량 이상의 화물을 보유해 선사와 직접 거래하는 화주, 일반적으로 대기업), Broker, Freight Forwarder 등을 모두 포함하여 “기업의 물류흐름의 한 부분인 해운서비스를 확보하거나 자신의 고객을 위한 대리 구매자로서 해운서비스를 구매하는 고객”으로 정의할 수 있다.<sup>87)</sup>

#### 2) 해운서비스 고객의 특성

해운서비스 고객은 일반소비자와 구분되는 다음과 같은 특성을 가지고 있다.<sup>88)</sup>

첫째, 일반적으로 해운서비스 고객의 구매결정 단위는 기업이다. 개별소비자의 경우, 개인이 구매의사 결정을 내리는 것이 일반적이거나 해운서비스 고객은 기업차원의 구매결정이라는 점이 먼저 개별소비자의 구매와 구분된다. 따라서 선사의 입장에서는 판매팀을 구성하여 구매기업 내 모든 참여자들의 상이한 개별 욕구에 대응할 필요가 있다. 효과적인 마케팅 활동이 이루어지기 위해서는 어떤 사람들이 구매결정에 참여하며, 어떤 사람들이 다른 사람들보다 영향력이 있는지, 누가 누구

87) 임종원, 김재일, 홍성태, 이유재, 「소비자행동론」, 제2판, 서울: 경문사, 2000, pp.50-51.

88) 신희철, 전개서, 2000, pp.22-25.

와 의사소통을 하며 최종결정은 어떻게 내려지는지, 또 구매결정 과정에 있어서 각자의 역할은 어떠한지를 분석하여 이에 대처하여야 한다.

둘째, 해운서비스의 고객이 구매하는 서비스는 그 금액과 물량 및 기업활동에 미치는 중요성에 있어서 개인소비자가 구매하는 것과는 비교가 안 될 만큼 크다. 따라서 해운서비스 구매고객의 구매결정은 대부분의 상황에 있어서 심사숙고 끝에 이루어지는 고관여의 의사결정이라고 할 수 있다. 특히 구매자는 구매의 중요성이 높을수록 더 큰 위험을 느끼기 때문에 이것은 선사의 선택기준에 영향을 미치게 된다.

셋째, 해운서비스 고객은 서비스 계약내용의 작성을 통해 구매할 서비스가 가져야 할 여러가지 특성을 세부적으로 파악하고 선사를 선정한다. 화주는 이러한 서비스 계약의 작성과정에서 필요로 하는 기능을 면밀히 검토하게 되고, 일단 이러한 서비스 계약이 체결되면 쉽게 변경하기가 어렵다. 따라서 선사는 서비스 계약의 내용이 화주들의 요구사항들을 충분히 반영하여 작성될 수 있도록 노력을 기울이는 것이 중요하다. 즉, 해운서비스 마케팅활동에 있어서 화주의 서비스계약에 포함시킬 내용이 누구에 의해 주도적으로 결정되는가를 정확히 파악한다면, 최종적인 계약체결 시 유리한 계약을 체결할 수 있는 중요한 계기가 된다.

넷째, 해운서비스는 고객의 수가 제한되어 있다. 따라서 소비재를 생산판매하는 기업보다 더 고객의 욕구에 민감하게 반응하므로, 고객중심적 마케팅이 더 높은 수준에서 실시되도록 해야 한다.

다섯째, 해운서비스 고객의 수요는 통상 파생적 수요인 경우가 대부분이다. 우리나라의 경우, 해운서비스의 수요는 수출입 물동량에 의해 결정되는데 이는 전반적인 경기변동이나 주 대상고객의 경영상황에 따라 크게 변동한다. 따라서 선사는 해운서비스의 구매자인 화주의 수요, 즉 최종수요를 면밀히 탐색하여 분석할 필요가 있다.

여섯째, 해운서비스는 일반적으로 서비스 내용이 복잡하고, 운송시간이 길며, 장기간에 걸친 서비스 계약을 체결하는 경우가 많으므로 구매 후 과정 또한 중요하다. 선사는 클레임(claim)이나 문제발생시 즉각적인 대응, 화물추적서비스 등과 같은 지속적인 정보제공 노력, 기술적인 지원 등을 통해 구매(계약체결) 후 관계를 구매과정과 동일 선상에서 관리해야 한다.

일곱째, 해운서비스의 경우, 선사와 화주간의 상호의존성은 Logistics와 공급망 관리(supply chain management)개념의 확장으로 점차 커지고 있는 추세이다. 글로벌 환경하에서 고객만족을 달성하기 위해서는 물류서비스를 제공하는 운송인과 이를 제공받는 기업(화주)간의 관계에 있어서 물류능력을 고양하는 것이 필요하므로, 공급망 관리의 개념을 확장시켜서 구매자-운송인-공급자간의 복합관계를 하나의 흐름상에서 이해함으로써 전반적인 공급망의 효율과 경쟁력을 최대화 할 수 있기 때문이다. 이러한 관점에서 화주는 선사와의 장기적인 관계를 중요시하게 된다.

여덟째, 해운서비스 마케팅의 경우에는 거래조건과 관련하여 운송인과 화주간에 협상이 일어나는 빈도가 상대적으로 높다. 따라서 마케팅믹스 구성요소 중에서도 인적판매의 비중이 상대적으로 높으며, 화주를 위한 행사마련 등의 적절한 활용이 중요하다. 특히 협상에 있어서는 화주와 대립적 입장에서 협상을 벌이기보다는 상호간에 더 만족할 수 있도록 문제 해결의 측면에서 상생전략(Win-Win)을 취하는 것이 중요하다.

아홉째, 해운서비스 구매고객인 화주들은 각기 운송인 선택에 대한 평가기준이 다르다. 선사의 입장에서는 화주를 기업규모, 매출액 등 계량적 기준에 따라 세분화하는 것이 별로 의미있는 분석이 되지 못한다면, 고객을 여러가지 기준에 따라 세분화하고 표적시장을 정하는 것이 필요하다.

해운서비스 고객의 특성을 간단히 표로 나타내면 아래 <표 2-7>과 같다.

<표 2-7> 해운서비스 고객의 특성

해운서비스 고객의 특성
- 서비스 구매결정단위는 기업 > 개인
- 서비스 구매 금액, 물량 및 중요성 등이 개인소비자 구매보다 큼
- 서비스계약 내용의 작성
- 고객의 수가 제한적
- 파생적 고객 수요
- 서비스 내용이 복잡, 운송시간 길며, 장기간에 걸친 서비스 계약체결에 따른 구매 후 과정이 중요
- 선사와 화주간의 상호 의존성은 Logistics와 Supply Chain Management 개념으로 확장
- 당사자간 협상빈도 높음
- 운송인 선택에 대한 평가기준이 다름

### 3) 고객지향성

해운서비스를 이용하는 고객들은 일반서비스를 구매하고 이용하는 고객들과 비교해서 위에서 언급한 바와 같은 독특한 특성을 지니고 있기 때문에 고객의 욕구를 파악하고 경쟁선사보다 더 효과적으로 이를 충족시킴으로써 고객만족을 통하여 장기적으로 기업목표를 달성하기 위해 고객과 최접점에서 접촉하는 조직구성원들이 갖추어야 할 능력으로 선복확보능력, 업무처리능력, 시장상황에 대한 지식, 타 선사들에 대한 운임과 스케줄 등에 대한 정보 보유, 업무처리의 완벽성 등이 중요하다.

해운기업에서 고객서비스를 제공하는 조직구성원들은 회사를 대표해서 고객들에게 서비스를 판매하고 그들이 기업간 신뢰형성에 상당한 영향을 미치고 있으므로 해운기업은 고객의 접점에 있는 조직구성원들의 전문적인 능력을 배양하고 고객지향적인 태도와 행동을 할 수 있도록 지속적인 교육을 실시해야 하며, 고객들에게 항상 안정적이고 정확한 서비스를 제공할 수 있도록 노력해야 한다.

최영로 등(2006)<sup>89)</sup>은 정기선서비스를 공급하는 컨테이너 선사와 그 수요자인 운송주선업체간의 관계에서 양자간의 신뢰에 영향을 미치는 요인들과 신뢰 및 장기지향성간의 구조적인 관계를 검증하는 연구에서 해운서비스 제공기업의 기업특성과 영업사원특성이 해운기업에 대한 신뢰와 영업사원에 대한 신뢰에 영업사원특성이 상대적으로 큰 영향을 미치며, 이것은 다른 서비스산업에 비해 영업의 비중이 큰 해운산업에 있어서 고객과의 접점에 위치한 영업사원의 역할이 매우 중요하다는 것을 통계적으로 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 있는 중요한 요인이며, 영업사원의 고객지향적인 태도도 신뢰를 형성하는데 중요한 요인임을 밝혔다.

따라서 본 연구에서 조직구성원의 고객지향성 변수에 대한 측정을 위해 서비스

---

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

접점에 있는 조직구성원들이 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.

### 제3절 해운기업 조직구성원 만족

전통적으로 조직행동 분야에서 많이 연구되어 오는 주제인 만족과 몰입은 조직의 성과와 유의적 관계를 맺고 있으며, 직무만족은 조직과 관련하여 조직구성원들이 얼마나 만족한 태도를 가졌는가의 문제이고 조직몰입은 그 조직에 대해 얼마나 열의를 가지고 헌신하려는 태도를 가졌는가에 대한 문제이다.<sup>90)</sup>

이러한 두 가지 태도 모두가 결국 그 조직내에서 조직을 구성하고 업무를 수행하고 있는 조직구성원들의 조직에 대한 만족과 조직내에서 맡고 있는 자신들의 직무에 대한 만족의 척도로 이해하고 평가될 수 있을 것이다.

#### 1. 조직구성원 만족의 개념

##### 1) 직무만족

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

Heskett 등(1997)<sup>91)</sup>의 연구에 의하면, 조직구성원 만족은 직무만족과 유사하지만

---

90) 유시정, 서현숙, “직원의 서비스지향성이 고객인지 서비스품질에 미치는 영향”, 「산업연구」, 제18호, 2005, pp.55-62.

직무만족을 포함하는 보다 포괄적인 개념으로 나타나고 있다. 그러나 직무만족의 개념을 보다 포괄적으로 파악하게 되면 직무만족은 종사원만족의 거의 대부분의 요인을 포함하게 된다.

직무만족의 정의는 명확한 이론적 배경이 없이 주장하는 학자들마다 조금씩 다르다. Smith 등(1999)<sup>92)</sup>은 "각 개인의 직무와 관련되어 경험하는 모든 좋거나 나쁜 감정의 총화, 또는 이러한 좋거나 나쁜 감정의 균형상태에서 기인되는 하나의 태도"라고 하였다. Cranny 등(1992)<sup>93)</sup>은 직무만족을 "직무수행 시 기대하는 결과치와 실제 나타난 결과치의 비교로 초래된 감정적인 반응"으로 규정하였다.

김대권(2000)<sup>94)</sup>은 직무만족을 "직무에 대해 긍정적 혹은 부정적으로 느끼는 정도이며, 종사원들이 수행하는 과업과 직무수행의 물리적 및 사회적 조건에 대한 감정적 반응 혹은 태도"라고 정의하였다.

김정원(2007)<sup>95)</sup>은 "자신의 직무에 대해 전체적으로 느끼는 만족의 주관적인 평가"라고 정의하였다.

또한 대부분의 조직구성원에게는 직장에서의 직무만족이 그 자신의 생활 전반에 큰 영향을 미친다는 것을 인정하지 않을 수 없다.

이상에서 볼 때 직무만족이란 조직구성원의 직무에 대한 정서적 반응이며 욕구와 가치의 상대적 가치에 대한 인식으로 공통점을 가지고 있다.

---

91) 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.

92) A. K. Smith, R. N. Bolton and J. Wagner, *op. cit.*, 1999, pp.366-372.

93) C. J. Cranny, P. C. Smith, and E. F. Stone, "Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How It Affects Their Performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol.39, No.1, 1994, pp.186-188.

94) 김대권, "호텔종사원 직무만족 요인에 관한 이론적 고찰", 「관광정책학연구」, 제6권, 제3호, 2000, pp.181-189.

95) 김정원, "비정규직의 조직몰입에 대한 직무특성과 고용관계특성의 영향: 직무만족의 효과 검증", 「인적자원관리연구」, 제14권, 제1호, 2007, p.27.

## 2) 조직몰입

조직몰입은 사회학, 산업심리학, 행동과학 등의 관점에서 많은 사람들에 의해 연구되어 왔으나 연구주체에 따라 그 관점이 다양하며, 그 개념 또한 다면적으로 많은 분야에서 폭넓게 활용되고 있기 때문에 일관된 정의를 내리기는 어렵다.

조직몰입의 개념에 대해 Bateman 등(1984)<sup>96)</sup>은 “조직에 대한 목표와 가치를 수용하고 조직에 대한 충성심과 조직을 위해 노력하는 의향을 가지고 계속적으로 조직에 남으려는 욕구”라고 하였으며, Allen 등(1990)<sup>97)</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>98)</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>99)</sup>은 “종사원이 자신과 회사를 동일시하고 조직의 문제에 적극적으로 참여하고자 하는 정도”라고 정의하였다.

## 2. 조직구성원 만족에 대한 선행연구

### 1) 직무만족에 대한 선행연구

Schlesinger와 Zornitsky(1992)<sup>100)</sup>는 직무만족과 서비스품질에 관하여 연구하

---

96) 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.

97) 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 pp.2-11.

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

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

었는데, 직무만족과 서비스능력에 대한 종사원의 지각이 서비스품질에 대한 종사원의 지각과 정(+)의 상관관계가 있으며, 서비스능력이 직무만족을 증가시키는 중요한 요인이 되고 있음이 밝혀졌다. 이들은 미국의 보험회사에 근무하는 1,277명의 종사원과 이 보험회사를 이용하는 4,269명의 고객을 대상으로 설문조사를 실시하였는데, 서비스능력이 높은 것으로 조사된 종사원의 80%가 그들의 직무에 만족한 것으로 나타났다.

Brown과 Peterson(1993)<sup>101)</sup>은 판매원의 직무만족에 영향을 미치는 요인에 관한 메타분석을 실시하였는데 그 결과 역할인식이 가장 영향력 있는 변수로 알려졌으며, 그 다음으로 조직목표, 개인차 순으로 중요도가 결정되었다.

이 연구결과를 통해서 고객지향성이라는 변수가 직무만족으로부터 영향을 받는 것이 더욱 확실해졌으며, Bitner 등(1990)<sup>102)</sup>의 연구에서도 종사원들의 직무만족도가 떨어질 경우 종사원들의 서비스성과가 떨어질 수 있다고 하였다.

이처럼 조직구성원의 만족이 중요한 이유는 조직 내외의 여러 요소와 인간요소 사이의 관계에서 발생하는 많은 작용과 영향은 인간의 욕구나 동기와 밀접한 관계가 있으며, 조직형태의 대부분이 인간형태인 만큼 조직형태를 결정하는 가장 중요한 요소가 조직구성원의 욕구나 동기라 할 수 있기 때문이다. 욕구는 개인마다 다소 차이는 있지만 관리자가 욕구를 어느 정도 충족시켜주려고 노력하며, 충족시켜 주고 있는가에 따라서 조직구성원의 조직목표에 대한 공헌도는 크게 좌우되기 때문이다.<sup>103)</sup>

Weaver(1994)<sup>104)</sup>는 기업이 고객지향적이 되기 위해서는 먼저 종업원에 초점을

---

100) L. A. Schlesinger and J. Zornitsky, "Job Satisfaction, Service Capability and Customer Satisfaction: An Examination of Linkage and Management Implications", *Human Resource Planning*, Vol.14, No.2, 1992, pp.141-149.

101) S. P. Brown, and R. A. Peterson, "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-analysis and Assessment of Causal Effects", *Journal of Marketing Research*, Vol.30, No.1, 1993, pp.72-76.

102) M. J. Bitner, B. H. Booms and M. S. Tetreault, "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing*, Vol.54, No.1, 1990, pp.79-83.

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

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

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>105)</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.

또한 Iacobucci 등(1995)<sup>106)</sup>의 서비스품질과 직무만족간의 차이에 대한 연구의 경우와 같이 만족한 서비스 종업원의 우수성은 고객만족보다는 서비스품질과 더 강한 관계를 가지는 것으로 나타났다.

## 2) 조직몰입에 대한 선행연구

O'Reilly 등(1991)<sup>107)</sup>은 개인의 태도에 영향을 미치는 사회적인 영향력이라는 관점에서 구분한 태도변화의 과정 즉 순종, 동일화, 내면화 등으로 태도변화가 이루어지는 과정을 기초로 조직몰입을 조사했으며, 조직몰입에서 순종적 측면은 태도와 행동의 공유신념 때문이 아니고 단순히 특정보상을 얻을 수 있기 때문에 일어난다고 하였다. 동일화는 한 개인의 만족스러운 관계를 설정하고 유지하기 위해서 영향력을 수용할 때 일어난다. 또한 내면화는 유도된 태도와 행동이 개인의 가치와 일치함으로써 인한 영향력이 수용될 때 일어난다. 즉 조직몰입은 개인의 가치와 집단 또는 조직의 가치가 일치하게 되는 경우를 의미하며, 이와 같은 공유가치를

---

105) 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.428-432.

106) D. Iacobucci, A. Ostrom and K. Grayson, "Distinguishing Service Quality and Customer Satisfaction: The Voice of the Consumer", *Journal of Consumer Psychology*, Vol.4, No.3, 1995, pp.292-301.

107) C. A. O'Reilly III, J. Chatman and D. F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, Vol.34, No.3, 1991, pp.508-514.

기초로 조직에 대한 몰입을 나타내는 요인들을 규범적 몰입(normative commitment), 외재적 보상과 같은 특정 보상에 대한 순종과 관련된 요인들을 수단적 몰입(instrumental commitment)이라고 하였다.<sup>108)</sup>

Morrison(1994)<sup>109)</sup>은 조직몰입과 시민행동에 관한 연구에서 조직몰입을 감정적인 몰입과 규범적인 몰입으로 나누어 조직내의 시민행동의 하위요인과 연관하여 계층적 회귀분석을 실시한 결과, 감정적인 몰입도는 이타주의적인 행동과 양심적 행동에 있어서 설명력을 지니고 있으나, 규범적인 몰입도는 관련성이 없음을 검증하였다.

Allen과 Meyer(1990)<sup>110)</sup>는 조직몰입을 3가지 다른 차원 즉 정서적 몰입(affective), 유지적 몰입(continuance), 규범적 몰입(normative)등으로 구분하고 다음과 같이 검증하였다. 첫째, 정서적 몰입의 차원은 직원의 감정적 애착심을 말하는데 조직 구성원의 일원임을 자랑하고 즐기며, 관여하고, 강하게 빠져들 때 일어난다고 보았으며, 결국 조직에 대한 강력한 정서적 몰입을 가진 직원들은 그들이 원하기 때문에 조직에 남게 되는 것이다. 둘째, 유지적 몰입은 다른 곳에 일자리를 얻을 대안이 없거나, 이직으로 인해 상당한 희생이 있을 수 있는 경우 한 구성원이 조직에 대해 가질 수 밖에 없는 애착을 말하며, 유지적 몰입을 가진 직원들은 일반적으로 조직에 대해 애착을 느끼는 것이 아니고, 조직을 떠날 때에 치르는 큰 희생을 고려하게 된다. 셋째, 규범적 몰입은 구성원이 조직에 남아 있어야 한다는 의무감의 느낌을 말하며, 강한 규범적 몰입을 가진 직원은 의무 때문에 조직에 남는다고 하였다. 이러한 3가지 차원의 다중적 조직몰입은 연구가 더욱 세분화되어 관계를 구체적으로 규정지을 필요가 있을 때 유용할 수도 있다. 그러나 본 연구에서는 조직몰입의 특성을 조직에 대한 하나의 통일적 개념으로서의 조직에 대한 헌신을 나타내는 것으로 보고 이러한 다중적 조직몰입을 특별히 구별하지 않고 하나의 통일된 개념으로 사용하였다.

---

108) 서현숙, “직원의 서비스지향성과 고객인지 서비스 품질의 관련성에 관한 연구 : 특급호텔 서비스를 중심으로”, 경기대학교 박사학위논문, 2005, pp.24-31.

109) 김광근, 서철현, 주현식, “호텔종사원의 직무특성이 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동에 미치는 영향”, 「대한경영학회지」, 제19권, 제2호, 2006, p.476.

110) N. J. Allen and J. P. Meyer, *op. cit.*, 1990, pp.12-17.

### 3. 조직구성원 만족의 구성요소

#### 1) 직무만족의 구성요소

직무만족의 정의가 다양한 만큼 개인의 만족이 어떤 과정을 거쳐 결정되어지는가는 여러가지 견해가 있다. 이러한 직무만족의 이론에도 다양한 이론이 존재하며 그 중에 대표적인 몇 가지를 살펴보면 비교과정이론, 수단이론, 사회적 영향이론, 공정성이론, 2 요인이론 등이 있다.

##### (1) 비교과정이론(comparison process theory)

직무만족에 대한 이론 중 가장 널리 이용되고 있는 이론으로 직무만족이 개인의 기준(individual's standard)간의 비교에서 얻은 경험된 결과의 정도라고 가정하고 있다. 직무만족의 양은 개인의 기준과 그 개인의 직무로부터 얻을 수 있다고 믿는 것 사이에서 발생하는 불일치 크기의 함수이다. Vroom<sup>111)</sup>은 이를 직무만족의 공제이론(subtractive theory)이라고 하였다. 공제이론에서는 개인의 기준을 어느 곳에 둘 것인가가 문제시된다.

##### (2) 수단이론(instrumentality)

수단이론은 직무만족도의 측정에 수단을 이용하는 것으로써 직무가 만족을 산출하는데 있어 수단이 되는 정도를 강조하고 있으며, 그 절차는 먼저 개인이 임금, 승진 및 작업조건과 같은 특정결과를 어느 정도 중요하게 여기느냐에 따라 일련의 판단을 하게 된다는 가정을 세우고 개인은 자신의 직무가 어떤 결과를 초래할 수 있는지를 평가하게 된다. 그리고 각각의 결과의 지각된 가치와 매력에 비중을 두며 개인의 판단준거에서 나올 것이라고 느끼는 만족의 평가에 도달하게 된다. 즉, 수단이론은 그 직무가 어느 정도까지 가치 있는 결과를 가져올 수 있는가를 고려함으로써 만족정도를 계산하려는 것이다.

---

111) V. H. Vroom, *Work and Motivation*, New York: Wiley & Sons, Inc., 1964. pp.115-125.

그러나 수단이론은 다음과 같은 한계성을 지니고 있어 직무만족을 측정하는 이론으로는 그 타당성이 인정되지 못하고 있다.<sup>112)</sup>

첫째 직무만족이 현재 및 과거지향적인데 비해 수단이론은 미래지향적인 측면에 중점을 두고 있으며, 둘째, 수단에 의해 개인결과에 비중을 두기 위해서는 매우 복잡한 인지적 과정을 거치게 되며 셋째, 유의성이 개인별로 어떻게 형성되는지의 의문점이 해결되지 않고 있기 때문에 직무만족을 측정하는 이론으로는 그 타당성이 매우 낮은 것으로 보고 있다.

### (3) 사회적 영향이론(social influence theory)

이는 Pfeffer 등(1978)<sup>113)</sup>에 의하여 직무만족의 비교이론에 대해서 의문을 갖고 사회적인 영향을 중요시하는 과정에서 전개된 이론으로 인간은 그들의 직무에 대하여 얼마나 만족하느냐 하는 것을 직무에 관련된 모든 정보에 의해서 결정하는 것이 아니라 유사한 직무에 종사하는 다른 사람을 관찰함으로써 그리고 다른 사람의 만족에 대하여 추정함으로써 결정한다는 것이다. 사회적 영향이론(social influence theory)의 유효성은 Weiss와 Shaw의 연구와 White & Mitchell의 연구 등에서 입증되었다.<sup>114)</sup>

또한 이 이론은 작업의 사회적 속성을 입증하고 있을 뿐만 아니라 과거에는 무시되었던 사회적 속성을 충분히 고려하여 직무만족의 결정방법으로 제시하였다는 점에서 관심을 모으고 있다.

---

112) 조주은, "서비스 지향성이 조직지원 인식, 조직몰입에 미치는 영향 - 국내 양대 항공사 객실승무원을 중심으로", 「관광연구저널」, 제19권, 제1호, 2005, pp.188-196.

113) J. Pfeffer and G. Salancik, *The External Control of Organizations*, New York: Harper & Row, 1978, pp.39-51.

114) G. J. Blau and R. Katerberg, "Toward Enhancing Research with the Social Information Processing Approach to Job Design", *Academy of Management Review*, Vol.7, No.4, 1982, pp.543-550.

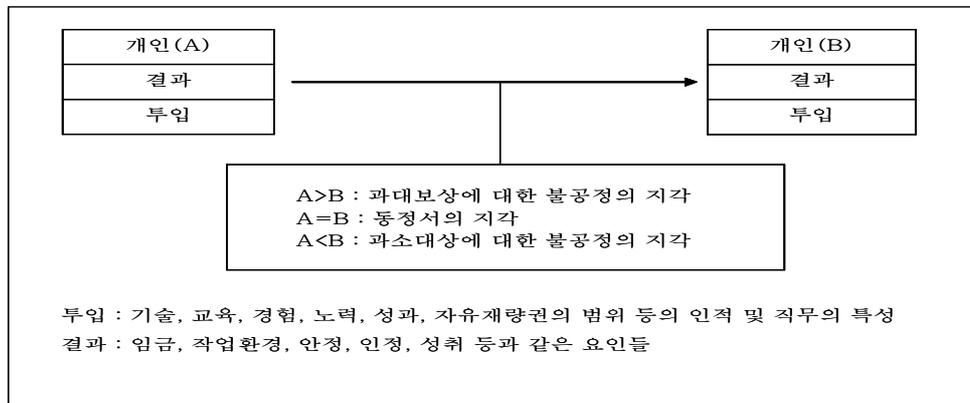
(4) 공정성이론(equity theory)

공정성이론(equity theory)은 Adams에 의해 전개된 작업동기이론으로 개인의 투입과 산출을 다른 사람의 투입·산출과 비교하는 사회적 요소를 포함하고 있다. 즉 작업자가 업무에 투자하는 투입과 그로부터 얻어지는 결과를 타인 또는 집단과 비교하는 것으로, 자신의 투입 대 결과의 비율이 타인의 결과와 동일하면 공평하다고 느끼며 조직과 공평한 교환관계가 이루어졌다고 생각하게 된다. 이러한 공정성에 대한 지각은 만족을 유발하지만 반면에 일반적으로 개인이 불공정한 관계에 놓이게 되면 심리적인 갈등과 고통을 느끼게 된다는 것을 가정하고 있다.

공정성이론에 대한 조사연구의 대부분은 결과로서 급여수준, 주요투입요소로서는 노력, 성과수준에 중점을 두고 있다. 공정성이론은 공정성규범(equity norms)이 작용하고 있으며 너무 많은 보수로 인한 불공정도 존재한다는 것이다.

이 이론은 과소보상 상황에서는 많은 연구에서 지지되고 있으나 과다보상상황에서는 별로 타당성이 입증되지 못하고 있다.<sup>115)</sup>

<그림 2-3> 공정성이론의 기본모형



자료 : H. G. Heneman, "Pay Satisfaction", *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol.3, 1985, pp.130-138.

115) 이교중, “여행업 종사원의 직무만족과 이직의 관계에 대한 연구 : 서울지역 일반여행업체를 중심으로”, 경기대학교 석사학위논문, 1993, pp.23-29.

(5) 2 요인이론(two-factors theory)

Herzberg(1959)<sup>116)</sup>는 직무만족이 직무불만족과는 전혀 다른 원인에 의하여 나타난다고 주장하고 있다. 만족요인은 작업과 관련된 차원이며, 인정, 자율, 책임, 작업 그 자체 등이 여기에 해당되어 만족요인은 직무만족에만 영향을 미치고 직무불만족에는 영향을 미치지 않는다는 것이다. 반면 직무만족은 직무불만족 요인에 의해 영향을 받는데, 이에겐 임금, 작업조건, 감독자나 동료의 인간관계 행동이 여기에 해당된다는 것이다.

2 요인이론(two-factors theory)은 직무만족에 주된 요인을 동기요인(motivators or satisfiers)이라 하고 불만을 초래하는 요인을 위생요인(hygiene factor)으로 구분한 가운데 만족과 불만족을 독립적 차원의 개념으로 제시함으로써 직무만족요인들의 작용영역과 한계를 분명히 밝히고 있다.

동기요인은 인간성장과 욕구이면서 인간이 직무를 이용하는 방법 및 직무자체와 관계가 있으며, 위생요인은 회사의 정책과 관리시책, 감독상태, 작업조건, 대인관계, 임금, 지위 등을 포함한다. 그러나 이 두 요인은 실제적으로 영향을 미치고 있으므로 2 요인이론(two-factors theory)은 직무만족을 충분히 설명하지 못하고 있다.

선행연구들에서 다루어졌던 구성요소를 살펴보면 Lucas(1990)<sup>117)</sup>는 종업원 만족을 내적 직무만족과 외적 직무만족으로 나누어 내적 직무만족에는 과업에 대한 성취감, 개인의 성장기회를 만족요인으로 보았으며, 외적 직무만족요인으로는 임금인상, 작업조건을 만족요인으로 보았다. Hartline 등(1993)<sup>118)</sup>은 종업원 만족을 업무만족, 동료, 관리자, 조직정책, 지원, 임금, 승진기회, 조직의 고객으로 보고 있다.

---

116) F. Herzberg, B. Mausner and B. Snyderman, *The Motivation to Work*, 2nd ed, New York: John Wiley and Sons, 1959, pp.109-116.

117) G. H. Lucas, "An Empirical Test of the Job Satisfaction-Turnover Relationship : Assessing the Role of Job Performance for Retail Management", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.18, No.3, 1990, pp.199-208.

118) M. D. Hartline, O. C. Ferrell and Churchill, "Service Quality Implementation : The Effects of Organizational Socialization and Managerial Actions on Customer-contact Employee Behaviors", *Report on Marketing Science Institute*, 1993, pp.115-121.

그리고 이상희(2005)<sup>119)</sup>는 보수, 동료, 상사, 직무를 직무만족의 요인으로 보았다.

또한 김상진 등(2006)<sup>120)</sup>은 직무만족을 결정하는 요인으로 공정한 승진기회, 만족한 근무환경, 후생복지정책, 동료나 상사와의 관계, 회사의 경영방침, 업무수행능력의 인정, 직무에 대한 자부심, 적절한 임금수준으로 보았다.

## 2) 조직몰입의 구성요소

조직몰입 차원에서 조직몰입의 정의가 연구자마다 다소 차이가 있는 만큼 그 관련변수들도 또한 다양하게 연구되어 왔다. 조직몰입은 개인이 조직에 참여한 이후 여러 변수들의 영향을 받으며 단계를 거쳐 형성된다고 할 수 있다. 대체로 모형은 조직몰입을 중심으로 선행변수와 결과변수를 어떻게 보느냐에 따라 분류되는데 학자들에 따라 다양하게 제시하고 있다.

조직몰입은 성별, 나이, 교육수준과 같은 신분변수에 따라 다르게 나타나기도 하고 근속연수, 성취욕, 권력욕, 정보욕구의 크기 같은 개인적 특성도 조직몰입의 선행변수로 나타나기도 한다. 또한 조직과 업무가 가진 특성 또한 조직몰입에 영향을 미칠 뿐만 아니라 그 구성원이 속한 집단의 규범, 목표, 일체성, 조직분위기, 상사의 리더십스타일 등의 조직문화가 조직몰입에 영향을 주는 것으로 연구되어 왔다. 이러한 조직몰입의 증대는 생산선, 직무만족, 성과향상을 가져오고, 이직, 결근율을 낮추는 것으로 나타나고 있다.

Steers(1984)<sup>121)</sup>가 제시하고 있는 선행변수로는 개인적 특성, 신분변수, 조직/업무특성, 조직문화/리더십 등을 들고 있다. 그가 제시한 조직몰입의 선행변수와 결과변수에 대한 모형은 <그림 2-4>와 같다.

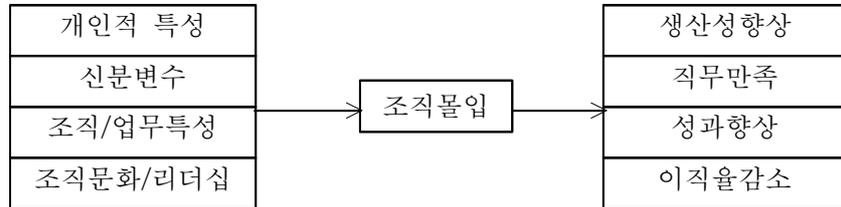
---

119) 이상희, “임파워먼트가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향 - 외식업체의 비정규직 종사원을 중심으로”, 「관광연구저널」, 제19권, 제3호, 2005, p.102.

120) 김상진, 한진수, “호텔의 사회자본이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향”, 「호텔경영학연구」, 제15권, 제2호, 2006, p.55.

121) R. M. Steers, *Introduction to Organizational Behavior*, New York: HarperCollins Publishers, 1991. p.466.

<그림 2-4> Steers의 조직몰입 모형



자료 : R. M. Steers, Introduction to Organizational Behavior, New York: HarperCollins Publishers, 1991. p.466.

여기서 개인변수로는 연령, 성별, 학력, 결혼여부, 부양가족수, 근속년수, 성취동기 등이 많이 연구되었다.

직무관련변수에 대해서는 직무특성요인, 역할갈등, 역할 모호성 등과의 관계가 연구의 주요 대상이었다. 우선 직무특성과 관련해서 과업정체성과 과업중요성, 과업자율성과 피드백의 정도가 높을수록 직무몰입도가 높은 정(+)의 관계를 나타내고 있으며, 업무 스트레스와 조직몰입과의 관계는 대부분의 연구에서 높은 부(-)의 상관관계를 보이고 있는 것으로 나타났다.

작업경험변수로는 작업태도, 조직의 개인존중도, 기대의 실현, 개인이 느끼는 조직에 대한 자신의 중요성을 들고 있다. 여기서 작업태도란 조직에 대한 개인의 태도를 의미하며 개인존중도는 조직이 개인을 중요시 여기고 사람에게 대한 중요성을 인식하는 정도를 의미한다. 또한 기대실현은 개인이 조직에 들어오기 전에 가졌던 기대가 얼마나 실현되었는가를 의미하는 것이며, 조직에 대한 자신의 중요성은 조직에서의 맡은 역할이 얼마나 받아들여졌는가의 정도를 의미한다. 이상과 같은 작업환경변수들은 대체로 조직몰입과 정(+)의 관계를 보이고 있다. 이밖에 조직관련 변수로는 조직의 공식화, 상사와의 관계, 고용기회 등이 주로 연구되고 있는데 여기서 고용기회와 조직몰입과의 관계는 대체적으로 부(-)의 상관관계를 보이고 있으며, 상사·동료와의 관계와는 정(+)의 관계로 나타나고 있다.

김상진 등(2006)<sup>122)</sup>은 소속감, 애착심, 이상적인 직장, 직장에 대한 책임감, 회사에 대한 자부심, 최선을 다함, 낮은 이직의도, 가치관과 경영방침 일치 등을 조직

122) 김상진, 한진수, 전개서, 2006, p.55.

몰입의 구성요소로 보았다.

#### 4. 해운기업 조직구성원 만족

기업의 고객유지를 통한 간접적인 혜택은 조직구성원의 사기를 진작시켜 기업에 만족하게 되는데 있다. 고객의 충성도와 만족을 바탕으로 일을 하는 조직구성원들은 그들의 직업에 대한 만족도가 더욱 증가하게 되는 것이다. 이는 다시 말해 구성원들이 자신이 속해 있는 조직에 헌신하게 되며 맡은 직무에 만족을 느낀다고 해석할 수 있다. 또한 이들 조직구성원들은 이러한 만족을 바탕으로 새로운 고객관계를 창출하기 위해 더 많은 노력을 투자하는 경향을 지닌다. 한편, 해운서비스의 경우 고객의 입장에서 보면 조직구성원들을 통한 만족의 정도는 더욱 더 중요하다.

이는 조직구성원 자체가 곧 서비스이고 조직 자체이기 때문이다. 기업에 오래 종사한 조직구성원일수록 열정과 서비스의 질은 향상되고 이것에 따른 비용은 절감될 수 있다.

안청홍 등(2007)<sup>123)</sup> 복합운송주선업체의 서비스지향성과 종업원 만족에 따른 복합운송주선업체의 재무적 성과와의 관계 및 화주가 지각한 서비스품질과 고객만족간의 관계를 검정한 연구에서 종업원의 회사에 대한 충실한 업무수행과 고객에 대한 탁월한 서비스 제공은 종업원이 맡고 있는 직무에 대한 자신감과 자긍심의 밑받침이 되며 회사 내부의 동료 및 상사에 대한 만족으로 나타나고, 동종 경쟁업체보다 좋은 매너로 예의 바르고 친절하게 서비스함은 곧 거래 고객간의 업무처리에 원활함을 느끼는 종업원의 직무만족으로 연결됨을 증명하였다. 또한 복합운송주선업체의 경영층은 항상 고객에 대한 서비스를 강조하고 있으며 보다 나은 서비스를 제공하기 위해서 새로운 서비스품질의 창조를 강조함에 개인적인 노력과 리더십을 발휘하고 있는데 이것이 곧 종업원의 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 것을 증명하였다. 아울러 종업원의 탁월한 서비스에 대한 보상과 인센티브가 종업원의 조직몰입 즉, 회사의 목표달성 및 애사심 그리고 높은 충성도에 직결됨을 분

---

123) 안청홍, 신한원, 최영로, 전게서, 2007, pp.384-392.

석결과를 통해 실증하였다.

복합운송주선업체의 종업원 만족과 화주가 지각한 서비스품질간의 관계에서는 복합운송주선업체 종업원의 직무만족과 조직몰입의 정도가 높을수록 화주가 인지하는 서비스품질 중에서 유형성과 신뢰성은 복합운송업 특성상 유의적인 영향을 미치지 않는 반면에, 확신성과 고객응대는 높아진다는 것이 실증적으로 분석되었다. 이것은 복합운송주선업체의 경영정책상 고객에 대한 서비스 품질을 향상시키기 위해서는 종업원의 직무만족과 조직몰입이 높아져야 한다는 것을 의미한다.

이는 즉 다시 말해서 국제물류기업인 복합운송주선업체의 거래고객에 대한 전사적이거나 혹은 종업원개인이 제공하는 물류서비스 상품의 서비스지향성이 고객만족을 충족시킬 수 있는 고객초점, 보상/인센티브시스템들이 조직의 비전과 부합될 수 있으면 복합운송주선업체의 종업원 만족으로 연계할 수 있음을 보여준다. 거래화주에 대한 회사차원의 서비스시스템구비, 고객지향성, 업무수행 상 발생할 수 있는 서비스실패에 대한 보상 및 회복 즉, 현재 거래하고 있는 화주가 느끼는 만족도가 높을수록 복합운송주선업체의 서비스지향성은 높다고 할 것이며 그것이 곧 복합운송주선업체 종업원의 직무만족이나 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 것이 통계적으로 입증되고 있다.

위의 선행 연구결과에서 복합운송주선업체의 서비스가치 활동 즉, 제공하는 서비스상품의 실패 및 보상시스템 구비, 고객지향성, 고객에 대한 앞선 서비스창출 등 고객만족을 높일 수 있는 서비스지향성의 집합체는 복합운송주선업체 종업원의 직무만족을 높이는 중요한 원인이 되며 종사하는 기업체에 대한 애착 및 애사심 그리고 충성심을 유발하는 조직몰입에 큰 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

따라서 본 연구에서는 해운서비스를 제공하는 기업 중 복합운송주선업체와 같이 전체적인 해운서비스 공급사슬에서 중간자적 입장에 있는 기업에서 좀 더 범위를 넓혀 고객들에게 실제 운송수단을 제공하는 선사에 초점을 맞추어 조직구성원의 직무만족과 조직몰입이 서비스지향성 및 기업성과와 인과관계를 가지고 있는지에 대해서 검증해 보고자 한다.

## 제4절 해운기업의 기업성과

### 1. 기업성과의 개념 및 유형

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 조직구성원 만족을 들 수 있다. 조직구성원 만족의 개념에 대한 측정은 주로 직무만족에 의해 측정되고 있으며, 조직구성원의 직무에 대한 만족이 직무에 대한 몰입이나 이직의도 등에 미치는 영향뿐만 아니라 고객만족성과나 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 있는데, 제품 및 서비스가 기대수준 이상일 때 고객은 만족하게 되고, 기대가 성과를 초과할 때 불만족하게 된다<sup>124)</sup>는 기존 연구를 볼 때 고객만족에 대한 측정은 고객에 의해 인지된 성과를 측정하는 것이 더 타당할 수 있다고 할 수 있으나, 기업과 고객에 대한 동시 측정이 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 시장점유율, 매출액증가율, 순이익증가율 등을 이용하는 방법으로 객관적인 측정이 가능하고, 외부공표자료를 이용할 수 있다는 측면에서는 신뢰성을 가지는 좋은 방

124) 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.

법이라고 할 수 있다. 그러나 계량적 재무성과는 과거의 조직특성을 반영하고 있다는 한계점이 있으며<sup>125)</sup>, 시장의 우발적 사건에 민감하게 반응하게 될 뿐만 아니라, 더 나아가 공표된 자료의 신뢰성에도 종종 문제를 가진다는 단점이 있다.<sup>126)</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 기업성과를 측정하고자 한다.

## 2. 기업성과에 대한 선행연구

기업성과와 관련된 선행 연구 중에서 Kaplan과 Norton(1992)<sup>127)</sup>은 균형성과표(balanced scorecard)에 대한 개념을 제시하면서, 재무성과를 이용한 개별척도인 성과지표와 성과측정지표 간의 유기적인 관계를 강조하였다. 그들은 기업성과의 측정을 위해서 내부프로세스성과, 혁신 및 학습성과, 고객만족성과, 재무성과 등을 동시에 고려하여야 한다고 주장하고 있으며, 이러한 주장은 실무적으로나 학문적으로 인정을 받고 있는 편이다. 이들 외에도 많은 연구자들이 기업성과에 대한 측정변수 및 변수간의 관계에 대한 연구결과를 제시하고 있으나, 성과변수간의 일방적인 관계만이 존재한다고 볼 수는 없을 것이다.

Rapert and Wren(1998)<sup>128)</sup>은 품질지향적인 전략은 고객들의 만족과 기업에 대한 전반적인 이미지의 향상에 큰 영향력을 가지며, 품질의 효익에 대한 고객들의

---

125) 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.

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

127) R. S. Kaplan and D. P. Norton, "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February, 1992, pp.71-80.

128) M. I. Rapert and B. M. Wren, "Service Quality As A Competitive Opportunity", *Journal of Services Marketing*, Vol.12, No.3, 1998. pp.230-234.

기대는 시장점유율의 확대, 기업전반의 운영성과, 순매출액의 증가 등과 같은 재무적 측면에 대하여 다양한 영향을 미친다는 것을 주장하였으며, Fornell(1992)<sup>129)</sup>은 고객들이 제품이나 서비스에 대해 만족을 하는 경우가 기업전체의 입장에서 나타날 수 있는 성과에 대하여 몇 가지를 언급하며 고객이 높은 만족수준을 보이는 경우에 기업은 저원가의 실현, 실패비용의 감소, 신규고객 유인비용의 감소, 재구매 증가 등과 같은 요인들로 인해 재무성과의 향상을 가져올 수 있다고 하였다.

그리고 Rust 등(1992)<sup>130)</sup>은 고객들에 대한 불만처리시스템이 재무성과에 미치는 영향에 대한 연구를 수행하였다. Anderson 등(1993)<sup>131)</sup>의 연구와 Boulding 등(1993)<sup>132)</sup>의 연구에서는 직접적인 재무성과 이외에도 재구매율 등의 성과변수를 고려하고 있으며 Kordupleski 등(1993)<sup>133)</sup>은 제품의 품질과 서비스품질 그리고 시장점유율에 대한 관계를 파악하였다. Rust 등(1993)<sup>134)</sup>은 수익의 감소와 품질향상 노력에 대한 지출과 시장점유율의 하락간의 관계에 대해 연구하였다. 또한 Hauser 등(1994)<sup>135)</sup>은 서비스 제공자들의 만족수준에 따른 고객들의 만족수준이 재무성과에 미치는 영향에 대하여 연구하였다.

장현모(2008)<sup>136)</sup>는 관광호텔기업의 품질경영 수준을 평가하고 경영성과를 제고

---

129) C. Fornell, *op. cit.*, 1992, pp.17-20.

130) R. T. Rust, B. Subramanian and M. Wells, "Making Complaints a Management Tool", *Marketing Management*, Vol.3, No.1, 1992, pp.40-45.

131) E. W. Anderson and M. W. Sullivan, "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms", *Marketing Science*, Vol.12, No.2, 1993, pp.139-142.

132) W. Boulding, A. Kalra, R. Staelin and W. A. Zeithaml, "A Dynamic Process Model of Service Quality : From Expectations to Behavioral Intentions", *Journal of Marketing Research*, Vol.30, No.1, 1993, pp.20-26.

133) R. E. Kordupleski, R. T. Rust and A. J. Zahorik, "Why Improving Quality Doesn't Improve Quality (Or Whatever Happened to Marketing?)", *California Management Review*, Vol.35, No.3, 1993, pp.89-94.

134) R. T. Rust and A. J. Zahorik, "Customer Satisfaction, Customer Retention and Market Share", *Journal of Retailing*, Vol.62, No.2. 1993, pp.208-214.

135) J. R. Hauser, D. I. Simester and B. Wernerfelt, "Customer Satisfaction Incentives", *Marketing Science*, Vol.13, No.4, 1994, pp.343-349.

하기 위해 품질경영과 조직유효성, 고객지향성, 경영성과간의 구조적 관계를 검정한 연구에서 관광호텔업체의 품질경영이 조직유효성과 고객지향성에 정(+의 영향을 미치고 조직유효성은 직원의 고객지향성에 정(+의 영향을 미쳐 결국 조직유효성과 직원의 고객지향성이 관광호텔기업의 경영성과에 유의한 영향을 미친다는 것을 통계적으로 입증하였다.

이와 같은 기업성과 즉 경영성과에 관한 선행연구들을 정리하면 <표 2-8>과 같다.

<표 2-8> 경영성과에 관한 선행연구

연구자	연구의 내용
장현모(2008)	품질경영이 조직유효성과 고객지향성을 매개로 경영성과에 미치는 영향을 연구함.
Rapert and Wren (1998)	서비스향상에 의해 기대되는 고객의 만족, 기업의 전반적인 이미지의 향상, 직원의 채용과 유지, 서비스에 대한 원가측면의 효과적인 제공, 시장점유율, 전체 직원들의 만족도, 전반적인 재무성과, 순매출액의 증가 등 8가지 차원의 경영성과로 요약함.
서창석, 윤영진 (1998)	계량적 재무성과의 한계점을 지적하였고 이의 대안으로 인지된 재무성과의 중요성을 강조함.
Hauser 등(1994)	서비스제공자 만족에 의한 고객만족이 재무성과에 미치는 영향을 연구함.
Anderson 등(1993) Boulding 등(1993)	직접적인 재무성과 이외에 재구매율 등 여러 성과변수의 고려 여부를 파악함.
Rust 등(1993)	수익의 감소와 품질향상 노력에 대한 지출과 시장점유율과의 관계를 밝히는 연구를 시도함
Kaplan and Norton (1992)	BSC를 이용하여 재무성과 위주의 측정에서 내부프로세스 성과, 혁신 및 학습성과, 고객만족성과, 재무성과 등으로 확장하여야 한다고 주장함.
Fornell(1992)	고객만족을 통해 얻어지는 기업 전체 입장에서 나타나는 성과에 대해 언급하였고 주로 재무적 성과를 중심함.

자료 : 장현모, “품질경영이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구 - 특1급 관광호텔을 중심으로”, 한국해양대학교 박사학위논문, 2008, p.56을 토대로 재구성.

136) 장현모, “품질경영이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구-특1급 관광호텔을 중심으로”, 한국해양대학교 박사학위논문, 2008, pp.95-97.

### 3. 해운기업의 기업성과

이재율(1999)<sup>137)</sup>은 한국복합운송주선업협회에 등록되어 있는 772개 회원사 가운데 표본기업 500개 업체를 무작위로 추출하여 국제물류서비스기업의 시장지향성과 기업의 경영성과에 관한 연구를 통해 다음과 같은 결과를 도출하였다. 첫째, 시장지향성이 높을수록 종업원만족은 높아진다. 둘째, 시장지향성이 높을수록 서비스품질은 향상된다. 셋째, 시장지향성이 높을수록 관계결속력은 강해진다. 넷째, 종업원만족이 높을수록 서비스품질은 향상된다. 다섯째, 서비스품질이 향상될수록 관계결속력은 강해진다. 여섯째, 서비스품질이 향상될수록 경영성과는 높아진다. 일곱째, 관계결속력이 강해질수록 경영성과는 높아진다. 여덟째, 시장지향성이 높을수록 경영성과는 높아진다. 이러한 결과는 즉 국제물류서비스기업의 시장지향적 노력은 경영성과에 직접적으로 영향을 미치게 되며, 또한 종업원들의 만족수준의 향상을 통한 서비스품질의 향상을 가능하게 하고, 이를 통하여 고객과의 거래관계에 있어서 결속력을 강화시킬 수 있게 됨으로써 궁극적으로 기업의 경영성과가 향상될 수 있다고 해석할 수 있다. 또한 기업의 시장지향적 노력은 경영성과의 향상이라는 표면적인 효과뿐만 아니라 종업원들의 사기증대, 기업이미지의 향상, 사회적 인식의 긍정적 변화, 기업의 잠재적 역량의 개발 등 다양한 부대효과를 누릴 수 있다는 사실을 강조하였다.

안청홍 등(2007)<sup>138)</sup>은 복합운송주선업체와 화주와의 관계를 중심으로 기업의 서비스지향적 노력이 기업의 경영성과를 향상시킨다는 선행연구들을 바탕으로 복합운송주선업체의 서비스지향성과 경영성과간의 관계에 종업원 만족, 종업원의 조직몰입, 서비스품질이 매개하는가에 관한 연구에서 국제물류기업의 서비스지향성이 높으면 종업원 만족이 높으며 국제물류기업의 종업원 만족이 높을수록 국제물류기업의 재무적 성과가 높다는 결과를 도출하였다. 이에 대해 복합운송주선업체 종업원이 느끼는 임금수준, 승진 그리고 상사 및 동료에 대한 만족, 종사하는 회사에 대한 충성도가 높을수록 기업의 경영성과 중 재무적 성과는 높을 것이라고 통계적

137) 이재율, “국제물류서비스산업의 시장지향성, 매개변수, 경영성과 간의 관련성에 관한 실증연구”, 한국해양대학교 석사학위논문, 1999, pp.49-51.

138) 안청홍, 신한원, 최영로, 전계서, 2007, pp.389-392.

으로 입증하였다. 따라서 복합운송주선업체 종업원의 기업환경적인 측면에서의 만족과 충성도가 높을수록 기업의 재무적 성과가 높게 나타난다는 결과에 따라 기업 차원의 투자관리가 필요하며 복합운송주선업체의 접점에 있는 조직구성원들의 고객지향적인 태도와 행동에 대한 능력함양과 경영자의 끊임없는 협조와 노력이 뒤따라야 할 것이라고 주장하였다.

황석준(2008)<sup>139)</sup>은 기업의 마케팅 노력이 기업의 재무적 성과를 향상시킨다는 선행연구들을 바탕으로 조선기자재업체의 마케팅 노력이 조선기자재업체의 재무적 성과를 향상시킬 수 있는지에 관한 탐색적 연구에서 주력업종, 제품수명주기, 설립연도, 종업원 수, 자본금의 기업 특성과 기업의 재무적 성과의 관계에 있어서 마케팅 활용도와 마케팅 인지도가 매개적 역할을 한다고 제안하고 기업의 특성 5가지 중 제품수명주기가 마케팅 인지도와 활용도에 차이가 없고 재무적 성과에만 차이가 있는 것으로 보아 조선기자재업체에서 생산하는 제품의 수명주기는 재무적 성과에는 차이를 보이지만 마케팅과는 관계가 없는 것을 검증하였다. 또한 그 밖의 모든 기업의 특성은 마케팅 인지도와 활용도 그리고 재무적 성과에 차이가 있는 것으로 나타났다. 따라서 마케팅 인지도가 높을수록 활용도와 재무적 성과가 높게 나타나고 마케팅 활용도가 높을수록 재무적 성과가 높게 나타남으로써 조선기자재업체의 마케팅 활동은 재무적 성과를 향상시키는 매우 중요한 전략이라는 관계를 검증하였다.

일반적으로 서비스제공자와 서비스구매자 사이에 지속적인 관계가 이루어지기 위해서는 최종적으로 서비스제공자가 다양한 구매자의 욕구를 얼마나 효과적으로 충족시키며 합리적인 서비스를 구현하는가, 또한 구매자는 그것을 충분히 만족하는가 하는 것이 중요한 요소로 작용할 것이다.

앞서 많은 선행연구들을 통해 서비스지향성이나 고객지향성이 기업성공에 있어서 정(+)의 영향을 미친다는 것은 쉽게 인지 할 수 있다.

결국 서비스제공자 입장에서 조직과 조직구성원이 얼마나 고객들의 입장에서 서비스제공을 위한 노력을 기울이고 있는가 하는 것은 서비스지향성과 고객지향성의

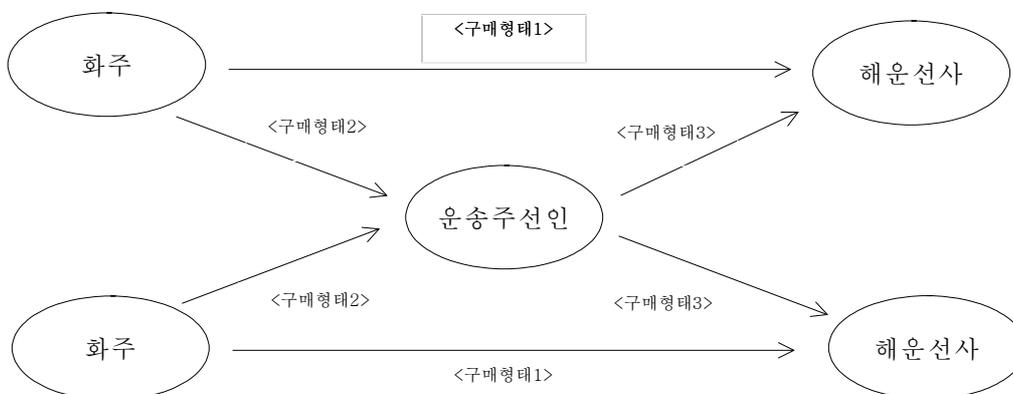
---

139) 황석준, “조선기자재업체의 마케팅 활용도와 성과에 관한 실증연구”, 한국해양대학교 석사학위논문, 2008, pp.101-103.

측정을 통해 살펴볼 수 있다. 이러한 조직과 조직구성원의 행동이 궁극적으로 고객만족을 끌어올려 결국 긍정적 감정인식과 믿음, 신뢰 등을 통한 재구매 행동을 유발시킬 수 있으며, 이는 재무적으로 볼때 거래량을 지속적으로 늘리고 더 많은 구매자를 확보할 수 있는 기회라 해석할 수 있다.

전반적인 해운서비스의 제공과 구매가 이루어지는 형태를 살펴보면 <그림 2-5>와 같이 나타낼 수 있다.

<그림 2-5> 해운서비스의 구매형태



자료 : 김성국, “국제운송물류서비스의 지각된 서비스 품질이 고객반응에 미치는 영향에 관한 실증연구 - 정기선 해운서비스를 중심으로”, 한국해양대학교 박사학위논문, 1999, p.22.

즉, 화주는 해운선사의 해운서비스를 직접 구매하는 형태(구매형태 1)와 운송주선인을 통하여 운송을 맡기는 형태를 취하는데, 이 과정에서 화주는 운송인의 선정에 서비스품질을 고려하게 된다. 또한 화주로부터 선정된 운송주선인은 해운선사를 선정하여 해운서비스를 구매(구매형태 3)하게 되는데 이 경우에도 서비스 품질을 고려하게 된다.

이때 운송주선인의 역할이 화주이나 아니면 운송인이냐 하는 문제가 있을 수 있으나, 화주의 입장에서 보면 해운선사와 운송주선인은 해운선사로서 같이 평가되고, 해운선사의 입장에서 보면 화주와 운송주선인 역시 화주의 입장으로 해석될 수 있다.

본 연구에서는 해운서비스 제공자 중에서도 실제 운송인의 역할을 수행하는 해운선사나 해운선사를 대리하는 업체를 중심으로 조직이 고객의 만족, 즉 서비스 품질을 향상시키기 위해 전사적으로 시스템을 관리하고 서비스지향적 노력을 기울이는 것이 조직구성원들의 만족과 고객지향적 서비스를 제공하려고 하는 노력에 유의적 영향을 가지고 있는지 그리고 그러한 관계가 실제 기업성과에 긍정적 영향을 주는지를 파악해 보고자 한다.

## 제3장 연구모형과 가설설정

### 제1절 연구모형

#### 1. 연구모형

서비스기업이 추구하는 고객만족경영을 위해서는 서비스를 제공하는 조직구성원과 외부고객과의 관계의 질을 개선하는 관계마케팅뿐만 아니라, 내부고객인 조직구성원에 대한 내부마케팅도 중요하다. 즉, 동료나 상사간의 원활한 커뮤니케이션, 업무수행에 대한 빠른 피드백, 결과만을 중시하는 업무평가를 실시하면 조직구성원의 직무만족을 증대시킬 수 있다. 그리고 조직구성원의 직무에 대한 만족도가 증가하면 조직몰입이 올라갈 것이며 결국 이직성향이 줄어들게 될 것이다. 한편, 고객만족은 바로 조직구성원의 태도 및 행동에 의해 결정된다. 특히, 서비스는 생산과 소비가 동시에 일어나기 때문에 직무에 만족하는 조직구성원이 중요시된다. 또한, 서비스지향성은 최근 마케팅관리 분야에서 주요 주제로 떠오르고 있는 시장지향성과 함께 조직의 문화요소로서 간주되고 있다.

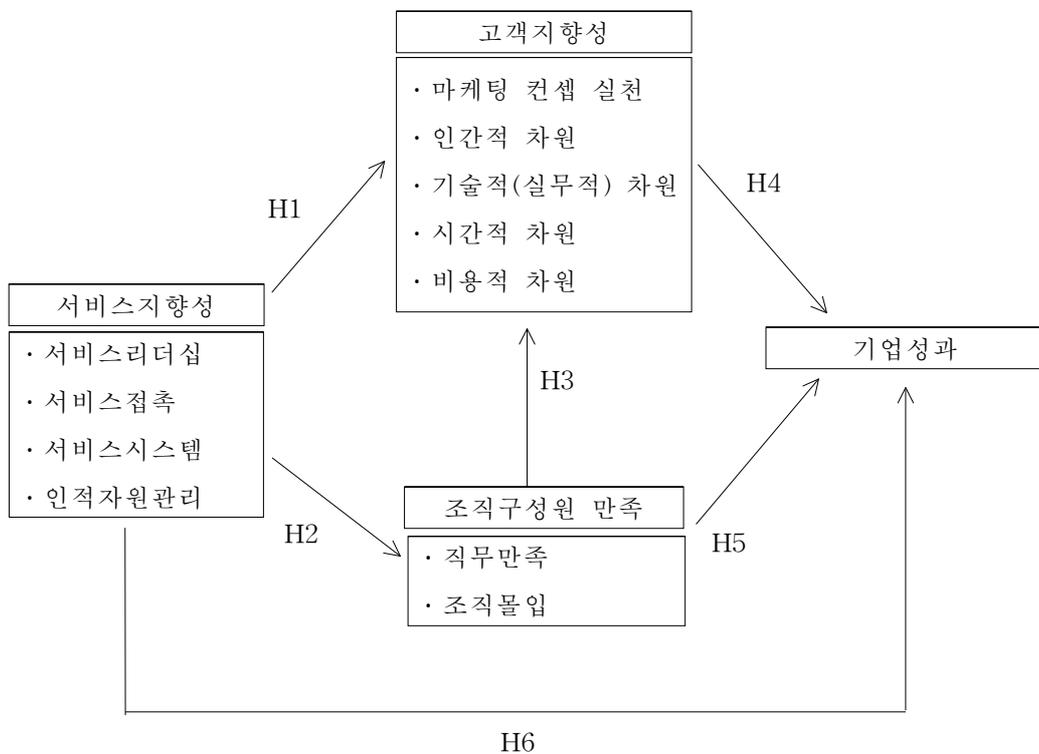
따라서 서비스지향성은 조직문화의 가치와 그러한 가치를 서비스마케팅을 실행하는 서비스지향적 활동이라는 행동으로 나타내는 관점에서 정의되고 측정되어야 한다. 즉, 최근의 이러한 관점을 취하는 연구들은 문화로서 서비스지향성을 보고 있으며, 전 조직에 걸쳐 이러한 지향성이 존재하여야 한다고 주장하고 있다. 그래서 서비스지향성이 기업성과에 미치는 영향에 대하여 실증적으로 확인하고, 이들의 관계를 중간에서 매개할 수 있는 매개변수들을 도출하여 그 역할들을 정확히 이해할 수 있다면, 이는 더욱 더 훌륭한 기업성과를 창출하고자 하는 기업의 경영자들에게 의사결정의 방향을 제시해 줄 수 있다.<sup>140)</sup> 따라서 본 연구는 위의 선행연구들에서 제시된 개념적 틀을 바탕으로 해운기업의 서비스지향성과 조직구성원의 고객지향성 및 만족, 그리고 기업성

과 간의 관련성과 그 인과관계를 실증적으로 규명해 보고자 하였다.

아울러, 독립변수인 서비스지향성의 구성요소를 크게 4가지요인으로 설정하였다. 그리고 매개변수인 조직구성원 만족은 크게 5가지 요소로, 조직구성원 만족은 2가지 요소로 설정하였다. 마지막으로 결과변수는 기업성으로 구성하였다.

위의 각각의 변수와 구성요소에 따른 연구모형은 아래 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 연구모형



## 2. 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구에서 설정한 연구모형과 가설을 검증하기 위해 독립변수로 사용되는 기업의 서비스지향성을 국적선사 및 외국적선사의 지점 및 대리점의 특성을

140) 안청홍, 신한원, 최영로, 전계서, 2007, pp.389-392.

근거로 하여 서비스리더십, 서비스접촉, 서비스시스템, 인적자원관리의 4가지 요인으로 구성하였다.

또한 본 연구에서 매개변수로 사용되는 종업원 만족은 직무만족과 조직몰입으로 구성하였으며 또 다른 매개변수로 조직구성원의 고객지향성 측정을 위해 COIS를 바탕으로 마케팅 컨셉 실천차원, 인간적 차원, 기술적(실무적) 차원, 시간적 차원, 비용적 차원의 요인으로 구성하였고, 종속변수로는 기업성과로써 매출액, 영업이익, 시장점유 등에 대한 종합적인 인지적 성과로 구성하였다. 척도는 리커트 7점 척도를 사용하였다.

### 1) 서비스지향성

본 연구의 서비스지향성, 즉 해운기업 중 국적선사 및 외국적선사의 지사 및 대리점의 서비스지향성은 '해운시장정보에 대한 전략적 반응으로서 탁월한 해운서비스의 창출과 전달을 확립하는 상대적으로 지속적인 일련의 조직활동의 집합'으로 정의하였다. 서비스지향성에 대해 Lytle 등(1998)<sup>141)</sup>은 미국내 173개의 국내 주요 은행영업 체인망 전략사업 조직을 표본으로 삼아 궁극적으로 모든 서비스조직의 서비스지향성을 측정하기 위한 통합척도 개발을 위해 기존문헌과 현장면접, 예비조사, 반복적 계량분석을 통하여 서비스지향성을 측정하고 척도를 개발하여 이를 서비스지향성척도(Organizational Service Orientation Scale)인 SERV\*OR로 명명하였다.

SERV\*OR에서 조직의 서비스지향성을 구성하는 개념들은 서비스리더십, 서비스접촉, 서비스시스템, 인적자원관리의 4가지 차원으로 유형화된다.

따라서 본 연구에서는 Lytle 등(1998)의 연구를 근거로 SERV\*OR을 이용한 해운서비스 기업의 서비스지향성을 측정하고자 유형화된 4가지 차원의 서비스지향성 구성개념 중 첫 번째 서비스리더십에 대해 해운서비스를 제공하는 선사의 관리자들과 조직구성원들의 직무태도와 성과에 영향을 주는 서비스에 대해 어떠한 생각과 태도를 가지고 행동하며, 조직구성원들간에 우수한 서비스

---

141) R. S. Lytle, P. W. Hom and M. P. Mokwa, *op. cit.*, 1998, p.464.

를 제공하고자 하는 조직 전반적의 열의를 조장하기 위해 지속적으로 서비스 비전에 대해 강조하며 고려하는가에 대해 측정하였다.

두 번째로 서비스접촉에 대해 해운서비스를 제공하는 선사의 조직구성원들이 서비스성과에 대한 고객의 긍정적 지각이나 만족을 창출하기 위해 서비스 접촉 상황에서 고객에게 지속적으로 관심을 기울이고 고객을 대하고 있는가, 또한 고객의 욕구를 가능한 신속하고 효과적으로 충족시키기 위해 조직구성원들이 업무과정에서 적절한 책임과 권한을 가지고 얼마나 유연한 업무처리를 할 수 있는가에 대해 측정하였다.

세 번째로 서비스시스템에 대해서 고객들에게 해운서비스를 제공하는 선사는 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 모든 구성원들에게 서비스표준에 대한 의사전달이 잘 이루어지고 이해되고 있는가에 대해서도 함께 측정하였다.

네 번째로 인적자원관리 요소에 대해 해운서비스를 제공하는 선사는 고객에게 탁월한 서비스품질과 지각가치를 전달하도록 하기 위해 조직구성원들에게 적절한 훈련을 시행하고 있는지, 또한 조직구성원들에게 적절한 보상이 이루어지며 장려함으로써 고객만족 수준을 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) 조직구성원의 고객지향성

본 연구에서는 고객지향성을 Saxe & Weitz(1982) 및 앞서 살펴본 여러 선행 연구를 토대로 ‘해운기업의 조직구성원이 고객욕구를 충족시키기 위해 고객 입장에서 해운서비스를 제공하고 노력하는 마케팅 개념의 수행정도’라고 정의하고 이를 측정하기 위해 유필화와 박대현, 곽영식(1996)이 개발한 판매원의 고객지향지수 COIS(Customer Orientation Index of Salesperson)를 사용하였다.

이들은 생명보험회사 222명의 직원을 대상으로 판매원고객지향성의 포괄적 개념을 측정할 수 있는 고객지향지수를 개발하고 이를 이용해 고객지향성과 판매원 성과와의 관계를 살펴보았다. 고객지향지수는 문헌조사 등을 통해 사전적 개념의 틀인 마케팅 컨셉 실천차원, 인간적 차원, 기술적(실무적) 차원, 시간적 차원, 비용적 차원을 제시하고 이를 바탕으로 개발하였으며 연구결과, 고객지향성 측정의 실증연구로써 이 연구의 선행연구라 할 수 있는 Saxe & Weitz(1982)가 개발한 SOCO 척도보다 COIS가 더 좋은 변별력을 나타냈으며, 지수의 신뢰성 및 타당성이 입증되었다.

기존의 Saxe & Weitz(1982)의 SOCO (Selling Orientation Customer Orientation)는 믿음이나 인식 등 고객지향성의 포괄적 내용을 담고 있지 못하고, 6가지 구성요소간<sup>142)</sup> 독립성의 부족, 그리고 예측타당성 검증에 있어서 유의성이 높지 않은 단점이 있어 이런 단점들을 극복한 조직구성원의 고객지향성 측정을 위한 COIS가 본 연구에 적합하다고 판단된다.

우선 COIS의 구성요소 중 첫 번째인 마케팅 컨셉 실천차원 요소는 고객욕구의 파악 및 충족, 고객만족 목표, 불만의 효과적 처리, 정보의 제공 및 친절성 등을 측정하였다. 마케팅 컨셉 실천 차원의 요소는 서비스제공자가 고객의 욕구를 파악하고 이러한 욕구를 충족시키고 고객만족을 실천하기 위해 노력하는 고객지향성의 기본적 요소이므로 본 연구의 표본에 적용하는 것은 크게 무리가 없다.

---

142) Saxe & Weitz(1982)는 SOCO의 6가지 구성요소로 ① 최적구매결정을 도우려는 의지, ② 고객욕구의 평가, ③ 만족구매를 위한 준비, ④ 적합한 구매를 위한 제품과 서비스의 묘사, ⑤ 기술적, 조작전략 회피, ⑥ 고압적 판매의 회피로 SOCO scale을 구성하였다.

두 번째로 인간적 차원은 해운서비스를 제공하는 선사의 조직구성원들이 서비스 제공에 있어서 고객을 단순한 거래상대로서 이해하는 것이 아니라 지속적인 관계를 유지해 나가는 대상으로 인식하고 행동하는가에 대해 측정하였다.

세 번째 요소로 기술적(실무적) 차원에 대해 마케팅 컨셉에 입각하여 많은 시간을 들여서 고객의 욕구를 자세히 파악하고자 하여도 고객과 충분히 시간을 가지고 교류 및 접촉을 하지 않는다면 결과적으로 고객지향적 서비스를 실현하는데 어려움이 있을 수 있다. 따라서 해운서비스 기업의 조직구성원들이 고객에게 서비스를 제공함에 있어 고객과 얼마나 효과적으로 접촉하고 있는가에 대한 질적인 면에서의 접촉의 강도와 시간적, 양적 빈도를 측정하였다.

네 번째로 시간적 차원은 조직구성원들이 해운서비스를 제공하는 업무과정에서 서비스제공자가 단기적 성과를 달성하기 위해서 고객의 이익을 희생하는 행동을 하지 않고, 장기적 관계에 초점을 맞추고 그러한 관계를 발전시켜 나갈 것으로 고객만족을 추구하며 서비스제공 후 활동에 대해서도 장기적인 시각을 가지고 있는가에 대해 측정하였다.

다섯 번째로 비용적 차원에 대해 일반적으로 고객지향적 서비스제공은 편익과 비용이 모두 높은 것으로 간주되어진다. 즉, 현재의 서비스제공에 비해 상대적으로 많은 비용이 소요되는 상황하에서 미래의 더 큰 보상을 위해 비용을 기꺼이 지불할 수 있는 서비스제공자는 고객지향성이 높다고 판단할 수 있다.

따라서 해운서비스를 제공하는 조직구성원들이 이러한 인식을 가지고 서비스제공 노력을 수행하고 있는지에 대해 측정하는 것은 조직구성원의 고객지향성이 높은지 낮은 지를 파악하는데 있어 타당성을 갖는다.

따라서 조직구성원의 고객지향성을 체계적이고 포괄적으로 측정하기 위해 유필화, 박대현, 곽영식(1996)의 COIS를 활용하여 해운서비스 기업내의 조직구성원의 마케팅 컨셉 실천차원 6문항, 인간적 차원 4문항, 기술적 차원 8문항, 시간적 차원 8문항, 비용적 차원 7문항 등 총 33문항을 이용하여 리커트 7점 척도로 측정하였다.

### 3) 조직구성원 만족

본 연구에서는 해운서비스를 제공하는 기업의 조직구성원 만족을 ‘해운서비스 기업의 조직구성원들이 각 개인의 직무에 대해 느끼는 긍정적이거나 부정적인 태도 및 조직에 대해 느끼는 사명감과 자부심 등의 감정적 태도’라고 정의하였다.

Lytle(1994)<sup>143)</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.

첫 번째로 조직구성원 만족을 측정하기 위한 요소 중 직무만족에 관하여 직무만족은 조직의 유효성을 측정하는 지표로서 조직구성원이 고용에 대하여 감정적 선유경향을 갖고 있는 정도라고 할 수 있다. 본 연구에서는 Lytle(1994)이 직무만족을 측정하는데 사용한 측정요소를 바탕으로 해운서비스를 제공하는 선사의 조직구성원들의 직무에 대한 미래의 개선 여지, 직무에 대한 취미, 직무에 대한 흥미, 모든 종업원들의 직무에 대한 흥미, 기업의 장래에 직결되는 높은 직무만족의 달성 등 5개 문항에 대하여 리커트 7점 척도로서 측정하였으며, 점수의 합계가 높을수록 직무만족을 높게 지각하는 것을 의미한다.

두 번째로 해운서비스를 제공하는 선사의 조직구성원 만족을 측정하기 위해 조직구성원들의 조직몰입에 관하여 측정하였다. 조직몰입은 조직에 대한 충성도를 의미하는 것으로 조직의 목표, 목적, 임무 등에 조직구성원들의 일체감과 관여 수준을 나타낸다. 따라서 본 연구에서는 앞서 살펴본 많은 선행연구 및 Lytle(1994)의 연구에서 조직구성원의 만족에 대한 구성요소를 토대로 해운선사의 조직구성원들의 조직몰입에 대해 기업과 자신의 미래, 기업의 이익을 위한 헌신정도, 종업원들간의 결속력, 자부심, 사명감, 조직구성원의 높은 조직몰

---

143) R. S. Lytle, "Service Orientation, Market Orientation and Performance: An Organizational Culture Perspective", *Doctoral Dissertation*, Arizona State University, 1994. pp.202-210.

입 등 5개 문항에 대하여 리커트 7점 척도로서 측정하였으며, 점수의 합계가 높을수록 조직몰입이 높은 것을 의미한다.

#### 4) 기업성과

성과에 대한 정의는 학자들마다 그 주장이 상이하어 많은 연구자들은 연구 영역별로 성과를 측정하기 위한 지표들을 개발하고자 하였다. 그러나 성과지표들 간에는 서로 상충되는 면이 있기 때문에 일률적으로 성과가 높다, 낮다고 평가하는 것은 무리가 있다. 특히 한국기업의 경우 기업성과를 측정하는데 있어서 사용되는 경제적 지표들은 기업 상호간 회계기준차이 등으로 말미암아 신뢰성이 심각하게 떨어지는데 이는 특정한 성과지표에서 높은 측정값을 보인 반면에, 또 다른 지표에 있어서는 그렇지 못한 경우가 나타나기 때문이다.<sup>144)</sup>

본 연구에서는 기업성과를 측정함에 있어 전통적 계량치를 이용하는 방법인 계량적 재무성과는 과거의 조직특성을 반영하고 있다는 한계점이 있으며<sup>145)</sup>, 시장의 우발적 사건에 민감하게 반응하게 될 뿐만 아니라, 더 나아가 공표된 자료의 신뢰성에도 종종 문제를 가진다는 단점이 있기에<sup>146)</sup> 계량치 재무성과의 단점을 어느 정도 극복할 수 있는 인지된 매출액증가율, 인지된 영업이익증가율, 인지된 시장점유율증가율 등과 같은 전반적인 기업성과를 측정하고자 한다.

Kohli & Jaworski(1993)<sup>147)</sup>는 고객지향적인 시장지향성과 사업성과간의 관계에 관한 연구에서 경쟁기업에 비교한 수익성, 규모, 시장점유율, 성장률 등의 전반적인 인지적 성과측정을 이용하여 시장지향성과의 관계를 검증하였으며, Deshpande 등(1993)<sup>148)</sup>은 일본 기업을 대상으로 기업문화, 고객지향, 혁신과 사업성과간의 관계에 관한 연구에서 수익률, 규모, 시장점유율, 성장률 등

144) 안청홍, 신한원, 최영로, 전계서, 2007, pp.389-392.

145) D. R. Dalton, D. M. Krackhardt and L. W. Porter, *op. cit.*, 1981, pp.716-721.

146) 서창적, 윤영진, 전계서, 1998, pp.36-40.

147) A. K. Kohli and B. J. Jaworski, "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol.57, July, 1993, pp.64-69.

148) R. Deshpande, J. U. Farley and F. E. Webster, Jr., *op. cit.*, 1993, pp.29-36.

의 전반적 성과에 관해 경쟁기업에 비교한 응답자들의 인지적 성과측정을 통해 관계검증을 하였다. 이러한 인지적 성과측정의 방법은 Ramanujam 등(1986)<sup>149)</sup> 및 Govindarajan(1988)<sup>150)</sup>의 연구와도 그 맥을 같이 한다.

이학식 등(1998)<sup>151)</sup>은 서울 및 경기 일원에 소재한 200개 기업의 임직원들을 대상으로 하여 한 개의 기업으로부터 2명의 주요응답자를 선정하고 시장지향성과 성과사이에서 사원만족과 고객만족 및 기업이미지의 역할을 설명하는 통합적 모형개발을 위한 연구를 통해 성과를 측정함에 있어 Kohli & Jaworski(1993)와 Narver & Slater(1990)<sup>152)</sup> 등이 이용한 사업성과에 대한 단일항목 측정과 같이 매출액, 매출액성장률, 영업이익률, 시장점유율, 추가수익률 등과 같은 성과지표들 중 대표성이 있다고 판단되는 항목들을 선정하여 응답자들로 하여금 주관적인 판단에 의해 척도점에 표기하도록 하였으며 항목들은 업계 평균과 해당 표본 기업을 비교하여 높고 낮음을 판단하도록 하였다.

또한 이용기 등(1996)<sup>153)</sup>은 84개 특급호텔 임직원들 132명을 대상으로 시장지향성에 영향을 미치는 조직구조와 시장지향성의 결과인 성과와의 구조적 인과관계를 검증하면서 기업의 경영성과에 대해 매출액성장율, 총자산수익률, 객실점유율, 종업원 사기증진, 복지증진 등에 대해 경쟁업체에 비하여 상대적으로 달성한 정도의 주관적 성과로 측정하였다.

따라서 본 연구에서는 ‘같은 업종의 경쟁기업에 대비한 자사의 매출액, 영업

---

149) V. Ramanujam, N. Venkartaman and J. C. Camillus, "Multi-Objective Assessment of Effectiveness of Strategic Planning: A Discriminant Analysis Approach", *Academy of Management Journal*, Vol.29, No.2, 1986, pp.365-371.

150) V. Govindarajan, "A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol.31, No.4, 1988, pp.846-852.

151) 이학식, 김영, 이용기, "시장지향성과 성과: 사원만족, 고객만족 및 기업이미지의 매개적 역할", 「경영학연구」, 제27권, 제1호, 1998, pp.177-183.

152) J. C. Narver and S. F. Slater, *op. cit.*, 1990, pp.30-34.

153) 이용기, 송두석, 전기환, "호텔기업의 조직구조특성, 시장지향성, 성과의 구조적 인과관계", 「호텔경영학연구」, 제4권, 제2호, 1996, pp.228-232.

이익, 시장점유증가율 등의 전반적인 향상 정도'를 기업성으로 정의하고, Narver & Slater(1990), Deshpande 등(1993) 및 Kohli & Jaworski(1993) 등이 이용한 기업성과에 대한 단일항목 측정을 토대로 해운서비스를 제공하는 선사들 중 자신들과 동형선 업무를 하는 기업 분류내에서 비슷한 선대 및 기업 규모의 업계 평균에 대비한 해당기업의 기업성과를 측정하고자 하였다. 이는 김평웅 등(2002)<sup>154</sup>, 예종석·윤운락(1996)<sup>155</sup>, 유동근 등<sup>156</sup>(1998), 이학식 등(1998)<sup>157</sup> 및 이용기 등(1997)<sup>158</sup>에 의하여 지지되고 사용되었던 방법으로서 일반적으로 성과측정을 위한 보편적인 방법으로 받아들여지고 있다.

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

### 3. 표본설계 및 설문지의 구성

#### 1) 표본의 선정과 조사방법

본 연구에 필요한 자료 수집을 위하여 해운서비스를 제공하는 기업들 중에 대표적 자리에 있는 국적선사 중 특히 2008년 2월 현재 한국선주협회에 회원사로 가

154) 김평웅, 류규수, 이용기, 김문주, “시장지향성과 전략적 포지션의 관계와 병원성과에 미치는 영향”, 「대한보건협회학술지」, 제28권, 제2호, 2002, pp.130-135.

155) 예종석, 윤운락, “시장지향성이 사업성과에 미치는 영향”, 「마케팅연구」, 제11권, 제2호, 1996, pp.6-17.

156) 유동근, 강성단, 이용기, “서비스기업의 시장지향성과 성과 : 벤치마킹, 서비스품질 및 고객만족의 인과적 역할”, 「마케팅연구」, 제13권, 제1호, 1998, pp.8-18.

157) 이학식, 김영, 이용기, 전개서, 1998, pp.177-183.

158) 이용기, 유동근, 이대홍, “호텔 기업의 시장지향성과 성과 :조직만족과 조직몰입의 매개역할”, 「관광학연구」, 제21권, 제1호, 1997, pp.54-61.

입되어 있는 129개 국적선사 및 인천, 부산, 광양 등 국내 주요항에 기항하는 외국적선사 중 국내에 지사 또는 대리점을 두고 해운서비스를 빈번하게 제공하는 대표적인 외국적 선사 약32개 업체를 포함하여 총 161개 업체를 대상으로 서비스지향성과 고객지향성, 조직구성원 만족, 기업성과 등에 대한 설문조사를 실시하였다.

선정된 주 응답자들에게 조사의 목적과 협조를 요청하는 내용을 포함하여 2008년 3월 2일부터 3월 31일까지 우편설문, 이메일 및 팩스설문과 직접방문을 통하여 총 800부의 설문지를 배포하였다. 응답의 주체는 선정된 선사의 영업부 담당자들과 업무부(공무·해무업무) 담당자 그리고 재무부(총무·회계업무) 및 기획부서 담당자 등으로 선정하여 설문조사를 실시하였다. 배부된 설문지 800부 중에서 682부가 회수되어 회수율은 85.4%이었다.

## 2) 설문지의 설계

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 설문지는 해운서비스 기업 중 선사의 서비스지향성, 조직구성원의 고객지향성, 조직구성원 만족, 기업성과간의 관계를 알아보기 위한 문항으로 작성되었다.

첫 번째는 해운서비스를 제공하는 선사의 서비스지향성에 대한 설문으로서 차별화된 서비스로 고객의 욕구를 이해하고, 그 욕구에 부합되는 탁월한 서비스를 고객에게 제공할 수 있게 지원하는 전사적인 기업차원의 서비스지향성을 측정하는 문항으로 구성되어 있다.

두 번째는 해운기업의 조직구성원이 고객욕구를 충족시키기 위해 고객입장에서 해운서비스를 제공하고 고객과의 지속적인 관계유지에 관심을 갖고 행동하며 고객과 얼마나 효과적으로 접촉하고 있는가에 대한 측정 문항으로 구성되어 있다. 또한 단기적 성과를 달성하기 위해서 고객의 이익을 희생하지 않고 장기적 관점에서 고객과의 관계를 발전시켜 나가며 서비스제공 후 활동에 대해서도 지속적으로 노력하고 있는가에 대한 항목도 포함하고 있다.

세 번째는 조직구성원들의 직무만족 및 조직몰입에 관한 전반적인 조직구성원 만족에 대한 문항으로 조직구성원들의 직무에 대한 흥미, 미래의 개선여지,

기업과 자신의 미래, 기업에 대한 헌신정도, 결속력, 자부심 사명감 등에 대한 측정 문항으로 구성되어 있다.

네 번째는 해운서비스를 제공하는 선사의 기업성과에 관한 부분으로, 본 연구에서는 일반적인 성과측정을 위한 보편적인 방법인 기업성과 중 매출액, 영업이익, 시장점유율 등에 관한 전반적인 인지적 성과의 향상을 기업성과로 측정하는 문항으로 구성되어 있다.

마지막으로 응답자가 속해 있는 기업의 주요 영업분야, 응답자의 성별, 연령, 학력, 근무 연수, 직위, 근무부서를 조사하는 일반문항으로 구성하였다. 본 설문지의 전체적인 구성과 주요 변수의 문항 수는 <표 3-1>에 요약되어 있는 것과 같다.

<표 3-1> 설문지의 구성

차원	변수	구성	비고	척도
서비스지향성 (28문항)	서비스리더십	1-7 (7문항)	Lytle 등(1998)	리 커 트 7 점 척 도
	서비스접촉	8-12 (5문항)	유정남 등(2000)	
	서비스시스템	13-24 (12문항)	박성연 등(2005)	
	인적자원관리	25-28 (4문항)	서현숙 등(2005)	
고객지향성 (33문항)	마케팅 컨셉 실천차원	1-6 (6문항)	유필화 등(1996)	리 커 트 7 점 척 도
	인간적 차원	7-10 (4문항)	COIS	
	기술적(실무적) 차원	11-18 (8문항)	박성연 등(2005)	
	시간적 차원	19-26 (8문항)	COIS	
	비용적 차원	27-33 (7문항)		
조직구성원 만족 (10문항)	직무만족	1-5 (5문항)	Lytle(1994)	리 커 트 7 점 척 도
	조직몰입	6-10 (5문항)	이학식 등(1998)	
기업성과 (6문항)	인지적 기업성과	1-6 (6문항)	Narver 등(1990) Jaworski 등(1993) 이학식 등(1998)	
일반적 특성 (7문항)	근무기업의 영업분야, 성별, 나이, 학력, 근무연수, 직위, 근무부서	1-7 (7문항)		명목 척도

## 제2절 연구가설의 설정

### 1. 조직의 서비스지향성과 조직구성원의 고객지향성에 대한 가설

업무환경의 지원정도와 고객만족 정도와의 관련성에 관한 많은 연구들이 조직 행동분야에서 활발하게 진행되어 왔으며, 그 중 Schneider와 Bowen(1985)<sup>159)</sup>은 고객의 태도와 인식, 구매의도 등에 영향을 줄 수 있는 조직구조와 업무처리 등의 문제들을 고객지향적 시각으로 관리하는 것이 매우 중요하다고 하였다.

Wiley(1991)<sup>160)</sup>는 최상의 대고객 서비스를 실시할 수 있도록 지원해주는 업무 환경과 고객만족과의 관련성을 조사한 결과 매우 긍정적인 관련성을 발견하였다. 그러므로 서비스지향적인 조직은 고객의 욕구를 충족시키기 위한 서비스 제공에 전략적으로 최우선순위를 부여하며, 서비스를 가치창출과 고객만족, 경쟁우위의 제공, 기업의 성장과 수익성 등에 영향을 미치는 매우 중요한 요인으로 생각한다.

조직이 구성원의 공로를 인정하고 구성원의 복지에 관심을 갖고 지각하는 정도를 조직구성원의 지각된 조직지원(POS : Perceived Organizational Support)이라 한다. 조직구성원들은 조직의 지원을 지각함으로써 조직에 대해 감정적으로 밀착할 뿐만 아니라 조직의 목적을 위해 더 열심히 노력할 경우 더 많은 보상을 받게 될 것으로 기대하게 되며, 지원을 많이 받는다고 지각하는 만큼 조직에 이로운 행위로 보상하려는 도덕적 의무감을 갖게 된다. 뿐만 아니라, 구성원들이 지각하는 조직의 지원정도는 출결 및 근면성, 몰입정도, 혁신성, 순응정도 등과 정(+)의 관계를 가지며 조직지원의 지각으로부터 발생한 조직에 대한 기대감과 감정적 밀착은 종업원의 실적과도 관련이 있다.

즉 조직구성원들이 조직의 지원을 많이 지각할수록 그들의 업무성과가 향상되며 조직에 대한 애착이 증가한다.<sup>161)</sup>

---

159) B. Schneider and D. E. Bowen, *op. cit.*, 1985, pp.428-432.

160) J. Wiley, "Customer Satisfaction: A Supportive Work Environment and Its Financial Cost", *Human Resource Planning*, Vol.14, No.2, 1991, pp.120-126.

Hartline과 Ferrell(1996)<sup>162)</sup>은 서비스 리더십이 조직구성원의 서비스지향성에 간접적인 영향을 미치고 서비스품질 향상을 위한 경영자의 노력이 서비스 품질에 간접적인 영향을 준다고 하였다.

Lytle 등(1998)<sup>163)</sup>의 기존 연구에서는 경영자의 리더십이 조직구성원의 태도와 행동, 서비스품질에 영향을 미치고 있음을 강조하고 있으며, 내부서비스 품질을 지속적으로 측정하고 관리하도록 하는 조직의 서비스시스템이 조직구성원으로 하여금 자신의 직무성과를 높이고 조직의 성과를 높이는데 적극 협조하도록 동기부여를 한다고 강조하고 있다. 또한 조직구성원들을 대상으로 서비스교육을 실시하고 서비스성과에 대해서도 적절히 보상하도록 하는 인사정책이 조직구성원들의 서비스품질을 향상시킨다고 강조하고 있다.

따라서 조직이 고객서비스에 관심을 많이 가질수록, 고객의 욕구를 파악하는데 노력할수록 고객의 만족도가 높아지는 것은 당연한 결과이며, 조직구성원들도 마찬가지로 고객만족을 높이는데 동참하게 된다. 따라서 조직이 얼마나 고객지향적이고 서비스지향적인 조직문화와 시스템을 갖추었는가 하는 것은 조직구성원들의 고객지향성에 크게 영향을 미치게 된다. 이상의 연구들을 종합하여 다음과 같은 가설을 제시하였다.

[가설 1] 조직의 서비스지향성은 조직구성원의 고객지향성에 정(+)<sup>161)</sup>의 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-1] 조직의 서비스지향성은 조직구성원의 고객지향성 마케팅 컨셉 실천적 차원에 정(+)<sup>162)</sup>의 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-2] 조직의 서비스지향성은 조직구성원의 고객지향성 인간적 차원에 정(+)<sup>163)</sup>의 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-3] 조직의 서비스지향성은 조직구성원의 고객지향성 기술적 차원에 정(+)<sup>164)</sup>의 영향을 미칠 것이다.

---

161) 박성연, 한지희, 전개서, 2005, pp.113-118.

162) M. D. Hartline, and O. C. Ferrell, *op. cit.*, 1996, pp.65-69.

163) R. S. Lytle, P. W. Hom, and M. P. Mokwa, *op. cit.*, 1998, pp.474-483.

[가설 1-4] 조직의 서비스지향성은 조직구성원의 고객지향성 시간적 차원에  
정(+)<sup>164</sup>의 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-5] 조직의 서비스지향성은 조직구성원의 고객지향성 비용적 차원에  
정(+)<sup>165</sup>의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 조직의 서비스지향성과 조직구성원 만족에 대한 가설

조직구성원의 태도나 행동에 있어 관리자의 리더십이 중요하다는 것은 오래  
전부터 중요하게 다루어져 온 연구과제이며, 경영자는 조직구성원들과 회사를  
연결시켜주는 중요한 연결 축으로 인식되고 있다<sup>164</sup>. 기존문헌에서는 관리자의  
리더십행동이 개인의 역할을 보다 분명히 해줄 뿐 아니라, 개인을 보다 고  
려해 줄 수 있도록 유도하여 개인의 조직몰입이 커진다고 밝히고 있다.<sup>165</sup>

또한 리더가 주도적 리더십행동을 보이면 조직구성원의 직무만족은 높아지  
는 것으로 나타나고 있다. Church(1995)<sup>166</sup>의 연구에 의하면 서비스조직 수준  
에서 나타나는 관리자의 리더십행동이 서비스품질과 조직성파에 직접적인 영  
향을 미치고 있음이 확인되었다. 서비스조직에서의 서비스리더십은 경영층이 조  
직을 위한 서비스정책을 단순하게 설명하기 보다는 분명한 서비스의 예를 설  
정하여 자신들의 조직을 지휘하고 관리하는 리더십스타일을 말한다.<sup>167</sup> 봉사  
적 리더들은 서비스의 예를 설정함으로써 전체 조직구성원들의 서비스 활동  
수준을 강화시키도록 전체 조직구성원의 동기를 부여시키며, 특히 고객접점에  
서 근무하는 고객접점 요원의 동기를 부여시키는 역할을 수행하게 된다. 서비  
스전달 과정상 서비스접점에 위치하는 구성원들을 관리하는 관리자들이 서비

---

164) A. K. Kohli, "Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction and Motivation", *Journal of Marketing Research*, Vol.22, No.4, 1985, pp.427-432.

165) T. S. Bateman and S. Strasser, *op. cit.*, 1984, pp.103-110.

166) A. H. Church, *op. cit.*, 1995, pp.26-31.

167) J. Jayanth, D. Cornelia and K. V. Shawnee, *op. cit.*, 1999, pp.14-19.

스제공자들에게 가지는 관심이나 격려, 지원수준 등은 조직구성원 만족을 통해 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.<sup>168)</sup> 이와 같은 선행 연구의 결과에 따라 상사의 리더십행동을 조직구성원들이 어떻게 지각하는가에 따라 조직구성원 만족에 영향을 미친다는 것을 추론할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시하였다.

[가설 2] 조직의 서비스지향성은 조직구성원 만족에 정(+)<sup>169)</sup>의 영향을 미칠 것이다.

[가설 2-1] 조직의 서비스지향성은 조직구성원의 직무만족에 정(+)<sup>170)</sup>의 영향을 미칠 것이다.

[가설 1-2] 조직의 서비스지향성은 조직구성원의 조직몰입에 정(+)<sup>171)</sup>의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 조직구성원 만족과 조직구성원의 고객지향성에 대한 가설

서비스마케팅에서 Parkington과 Schneider(1979)<sup>169)</sup>, Schneider와 Bowen 등(1985)<sup>170)</sup>은 조직구성원의 직무만족과 고객이 지각하는 서비스품질과의 관계를 연구하였다. 그들은 연구에서 만족한 조직구성원은 고객을 돕는 행위에 몰입할 가능성이 높으며 직무만족이 양질의 서비스 전달의 주요 원인임을 발견하였다.

즉, 노동집약적인 속성이 강한 서비스에서 핵심이 되는 활동으로서 조직구성원이 직무와 조직에 만족할 수 있도록 직무환경을 조성해 주고 또 마케팅 기법을 활용하여 조직구성원들이 고객지향적인 인식과 태도를 갖도록 동기부여 하고 개발하여 주는 활동을 전개할 필요가 있으며, 이를 통해 고객만족을 달성할 수 있는 것이다.

기본적으로 서비스조직에서는 조직구성원과 고객은 매우 빈번한 상호작용을 한

---

168) 안청홍, 신한원, 최영로, 전게서, 2007, pp.389-393.

169) J. J. Parkington and B. Schneider, "Some Correlates of Experienced Job Stress: A Boundary Role Study", *Academy of Management Journal*, Vol.22, No.2, 1979, pp.270-281.

170) B. Schneider and D. E. Bowen, *op. cit.*, 1985, pp.428-432.

다. 따라서 조직구성원들이 자신의 조직과 직무에서 느끼고 경험하는 것들이 서비스접촉시 그대로 고객에게 전달되게 된다.

곽동성, 강기두(1998)<sup>171)</sup>는 ‘서비스품질지각에 대한 개별구성요인의 영향력과 고객만족과의 관련성’에 관한 연구에서 고객은 자신의 서비스경험을 서비스를 제공하는 스텝이나 조직구성원에 의해 전달되는 지식 및 행동을 토대로 결정하기 때문에 서비스를 제공하는 조직구성원들에게 보다 고객지향적이고 서비스지향적인 마인드를 갖도록 할 필요가 있다고 주장하였다.

즉 조직구성원 만족은 구성원들이 느끼는 조직과 직무에 대한 몰입과 만족을 증대시키고 그에 따른 결과로써 고객지향성의 정도가 강화되어 고객들을 만족시키는데 더 노력하게 된다. 이러한 고객만족에의 노력이 곧 기업의 성장으로 이어질 수 있는 것이다.

이와 같이 조직구성원들의 직무만족도와 조직에 대한 몰입, 조직구성원들의 서비스 성과간의 관계가 유의한 관련성이 있음이 계속 지적되어 왔는데, 직무 및 조직에 대한 만족도가 높은 조직구성원들은 동기부여가 높게 되어 고객지향적인 태도와 행동들을 더 많이 하게 된다는 것을 추론할 수 있게 되었다. 따라서 이를 다음과 같이 가설화 하였다.

[가설 3] 조직구성원 만족은 조직구성원의 고객지향성에 정(+)<sup>171)</sup>의 영향을 미칠 것이다.

[가설 3-1] 조직구성원 만족은 조직구성원의 고객지향성 마케팅 컨셉 실천적 차원에 정(+)<sup>171)</sup>의 영향을 미칠 것이다.

[가설 3-2] 조직구성원 만족은 조직구성원의 고객지향성 인간적 차원에 정(+)<sup>171)</sup>의 영향을 미칠 것이다.

[가설 3-3] 조직구성원 만족은 조직구성원의 고객지향성 기술적 차원에 정(+)<sup>171)</sup>의 영향을 미칠 것이다.

[가설 3-4] 조직구성원 만족은 조직구성원의 고객지향성 시간적 차원에 정(+)<sup>171)</sup>의 영향을 미칠 것이다.

---

171) 곽동성, 강기두, “서비스품질지각에 대한 개별구성요인의 영향력과 고객만족과의 관련성에 관한 연구”, 「한일경상론집」, 제15권, 1998, pp.155-160.

[가설 3-5] 조직구성원 만족은 조직구성원의 고객지향성 비용적 차원에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 4. 조직구성원의 고객지향성과 기업성과에 대한 가설

조직구성원들이 서비스 제공 시에 기울이는 노력은 서비스 품질관리에 있어서 과정품질에 해당하는 것으로, 고객이 제공받은 서비스가 결과품질이라면 그 결과물이 어떻게 전달되는가 하는 것은 과정품질에 해당된다.<sup>172)</sup> 서비스의 과정품질, 즉, 조직구성원들의 태도와 행동은 동기부여이론으로 이해할 수 있는데 태도와 행동은 동기부여정도를 가름할 수 있는 매우 중요한 척도로서 동기 부여된 사람은 성과를 높이고 목표를 달성하는데 부합하는 태도를 갖게 되고 그러한 행동을 하게 된다.

Hartline과 Ferrell(1996)<sup>173)</sup> 등 여러 선행 연구들을 살펴보면 서비스 제공에 있어서 조직구성원의 태도와 행동의 중요성을 강조하고 있는데, 조직구성원이 고객의 욕구를 정확하게 파악하고 만족할만한 서비스를 신속하고 친절하게 제공함으로써 궁극적으로 고객을 만족시키고자 하는 태도와 행동이 클수록, 즉 다시 말해 조직구성원들의 서비스지향적이고 고객지향적인 마인드가 높을수록 높은 품질의 서비스를 제공하게 된다는 것을 알 수 있다.

업무환경의 지원정도와 고객만족정도와와의 관련성에 관한 많은 연구들이 조직행동분야에서 활발히 진행되어 왔으며, 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 조직구성원 사이의 상호작용과 접촉을 통하여 전달되기 때문에 고객에 대한 접점 조직구성원의 태도와 행위는 고객의 서비스품질의 지각, 만족, 업무실적 등을 결정하게 된다.<sup>174)</sup>

---

172) L. L. Berry, A. Parasuraman and V. Zeithaml, *op. cit.*, 1994, pp.41-51.

173) M. D. Hartline, and O. C. Ferrell, *op. cit.*, 1996, pp.65-69.

이러한 선행 연구들을 바탕으로 본 연구에서는 조직구성원의 고객지향성과 기업 성과에 대해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

[가설 4] 조직구성원의 고객지향성은 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 5. 조직구성원 만족과 기업성과에 대한 가설

최근 서비스 마케팅의 연구나 실무분야 모두에서 서비스접점 조직구성원들의 역할을 강조하고 있으며, 특히 조직구성원의 만족을 양질의 서비스와 고객 만족을 창출하기 위한 전략적 도구로 생각하는 내부마케팅은 서비스 접점에 있는 조직구성원들에게 보다 특별한 관심을 기울이고 있다.<sup>174)</sup>

고객뿐만 아니라 조직구성원 만족에 대한 연구는 대부분 품질지향적인 기업 전략에 있어서 핵심적인 사항이다. 특히 조직구성원이 고객과 직접적으로 접촉하는 경우에 그러한데, 조직구성원 만족을 달성하게 되면 고객만족을 확보할 수 있다. 즉 고객만족을 위해서는 조직구성원들에게 양질의 서비스를 제공함으로써 만족을 이루어야 하며, 조직구성원들이 자신의 직무나 조직에 대해 만족하지 못할 경우에 고객들의 충성과 기업의 수익에 직접적인 영향을 미치는 고객만족의 달성이 어렵게 된다.<sup>175)</sup>

Siguaw, Brown, & Widing(1994)<sup>177)</sup>은 그들의 연구를 통해 조직구성원의 사기와 직무만족 수준 등이 높아지면 이들은 고객을 위하여 최선의 서비스를 제공하게 되며, 그 결과 기업의 재무적 성과도 높아진다는 것을 확인했다.

한편 이용기 등(1996)<sup>178)</sup>의 연구에서는 시장지향성과 경영성과 사이의 관계

---

174) 박성연, 한지희, 전계서, 2005, pp.113-118.

175) 유필화, 박대현, 광영식, 전계서, 1996, pp.79-84.

176) J. Jayanth, D. Cornelia and K. V. Shawnee, *op. cit.*, 1999, pp.15-19.

177) J. A. Siguaw, G. Brown and R. E. Widing II, *op. cit.*, 1994, pp.112-115.

178) 이용기·유동근·이학식, “시장지향성 : 선행요인, 매개요인, 그리고 성과간의 구조적 관계”, 「마케팅연구」, 제11권, 제2호, 1996, pp.171-180.

에 있어서 사원만족의 매개적 역할이 실증적으로 밝혀졌다. 따라서 이들은 사원들의 동기부여를 강조하는 내부마케팅 측면에 대한 최고경영자의 관심이 요구된다는 제안을 하고 있다. 또한 Kohli & Jaworski(1993)<sup>179)</sup>는 조직구성원들의 태도는 서비스접점의 중요한 요소로서 서비스품질에 대한 고객지각에 영향을 미친다고 보았다. 이는 고객의 서비스품질에 대한 지각이 기업의 성과에 영향을 준다는 점에서 매우 중요하다.

따라서 고객지향적 사고를 가진 조직구성원들에 의해 서비스가 수행될 때 성과는 높아질 것이다. 이러한 선행연구와 이론적 배경을 근거로 본 연구에서는 조직구성원 만족과 기업성과와의 관계에서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 5] 조직구성원 만족은 기업성과에 정(+)<sup>180)</sup>의 영향을 미칠 것이다.

## 6. 조직의 서비스지향성과 기업성과에 대한 가설

서비스지향성에 관한 연구 중 가장 대표적인 연구인 Lytle(1994)<sup>180)</sup>의 연구에서는 조직의 서비스지향성을 서비스리더십 실행(서번트 리더십, 서비스 비전), 서비스지향적 서비스제공(고객에 대한 직원의 태도, 직원에 대한 권한부여), 서비스지향적 인적자원관리(양질의 서비스제공을 위한 교육 및 훈련, 보상 및 인센티브), 서비스지향적 시스템구축(서비스 실패를 예방하기 위한 시스템, 서비스실패를 회복하기 위한 시스템, 서비스기술, 서비스표준 및 의사소통) 등으로 구분하여 측정하였으며, 미국 남서부의 43개 은행의 전략사업부(Strategic Business Unit; SBU)를 대상으로 서비스지향성의 영향요인과 결과요인을 분석하였다. 이 연구에서는 내부적 협동이 서비스지향성에 유의한 영향을 미치는 영향요인일 뿐 아니라, 서비스지향성은 기업이미지, 조직구성원의 조직몰입 및 사기, 경영성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. Lee 등(1999)<sup>181)</sup>은 서비스지향성이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치며, 그

179) A. K. Kohli and B. J. Jaworski, *op. cit.*, 1993, pp.64-69.

180) R. S. Lytle, *op. cit.*, 1994, pp.202-210.

결과 조직이미지와 경영성과에 영향을 미친다는 연구결과를 발표하고 있다. 기존연구에서는 주로 조직의 서비스지향성에 관한 성과변수로 조직구성원의 만족도와 고객만족도, 그리고 재무성과 등을 고려하였다. 이 때 서비스지향성에 대한 속성은 대부분 포괄적이지 못하고 부분적인 요인에 한정된 연구가 대부분이었다. 서비스분위기에 대한 조직구성원의 지각수준과 고객만족간의 관계를 규명하고자 한 초기의 연구에서는 종업원의 예의나 능력이 고객만족에 특히 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.<sup>182)</sup>

따라서 해운서비스를 제공하는 선사의 서비스지향성이 높으면 성과가 높아질 것이다.

이러한 선행연구와 이론적 배경으로 본 연구에서는 서비스지향성과 기업성과와의 관계에서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 6] 조직의 서비스지향성은 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

이상과 같이 해운서비스 기업의 서비스지향성과 조직구성원의 고객지향성 및 만족, 그리고 기업성과간의 인과관계에 관한 연구 모형을 이용하여 설정된 대가설 6개와 [가설 1]에 대한 하위가설 5개, [가설 2]에 대한 하위가설 2개, [가설 3]에 대한 하위가설 5개를 제시하였다. 다음 <표 3-2>는 제시된 가설을 정리한 것이다.

---

181) Y. K. Lee, D. H. Park and D. K. Yoo, "The Structural Relationships between Service Orientation, Mediators, and Business Performance in Korea Hotel Firms", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol.4, No.1, 1999, pp.64-69.

182) 안청홍, 신한원, 최영로, 전게서, 2007, pp.389-393.

<표 3-2> 연구가설

가설	가설 내용
가설 1	조직의 서비스지향성은 조직구성원의 고객지향성에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.
가설 1-1	조직의 서비스지향성은 조직구성원의 고객지향성 마케팅 컨셉 실천적 차원에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.
가설 1-2	조직의 서비스지향성은 조직구성원의 고객지향성 인간적 차원에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.
가설 1-3	조직의 서비스지향성은 조직구성원의 고객지향성 기술적 차원에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.
가설 1-4	조직의 서비스지향성은 조직구성원의 고객지향성 시간적 차원에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.
가설 1-5	조직의 서비스지향성은 조직구성원의 고객지향성 비용적 차원에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.
가설 2	조직의 서비스지향성은 조직구성원 만족에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.
가설 2-1	조직의 서비스지향성은 조직구성원의 직무만족에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.
가설 2-2	조직의 서비스지향성은 조직구성원의 조직몰입에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.
가설 3	조직구성원 만족은 조직구성원의 고객지향성에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.
가설 3-1	조직구성원 만족은 조직구성원의 고객지향성 마케팅 컨셉 실천적 차원에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.
가설 3-2	조직구성원 만족은 조직구성원의 고객지향성 인간적 차원에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.
가설 3-3	조직구성원 만족은 조직구성원의 고객지향성 기술적 차원에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.
가설 3-4	조직구성원 만족은 조직구성원의 고객지향성 시간적 차원에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.
가설 3-5	조직구성원 만족은 조직구성원의 고객지향성 비용적 차원에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.
가설 4	조직구성원의 고객지향성은 기업성과에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.
가설 5	조직구성원 만족은 기업성과에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.
가설 6	조직의 서비스지향성은 기업성과에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.

## 제4장 실증분석

### 제1절 자료의 분석

#### 1. 표본의 특성

본 연구의 자료수집을 위해 실시된 설문조사는 해운서비스를 제공하는 기업을 대표하는 선사의 서비스지향성과 조직구성원의 고객지향성 및 만족 기업성과 간의 관계에 대한 연구가설을 검증하기 위한 것이다. 이를 위해 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 부산, 광양, 인천 등 국내 주요항에 기항하는 외국적선사 중 국내에 지사 또는 대리점을 두고 해운서비스를 빈번하게 제공하는 대표적인 외국적 선사 32개 업체를 대상으로 2008년 3월 2일부터 2008년 3월 31일까지 본조사를 실시하였으며, 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.

최종적으로 채택된 정기선업무에 종사하는 응답자들의 특성을 살펴보면, 총 244명의 응답자 중 남자는 189명(77.5%), 여자 55명(22.5%)으로 나타났다.

연령에 따른 분포는 20-24세가 8명(3.3%), 25세-30세가 67명(27.5%), 31세-35세가 99명(40.6%), 36세-40세 45명(18.4%), 41세 이상 25명(10.2%)으로 나타났다.

그리고 학력에 따른 분포를 살펴보면 고졸 2명(0.8%), 전문대졸 24명(9.8%), 대졸 205(84.0%), 대학원졸 9명(3.7%), 기타 4명(1.6%)로 나타났다.

근무경력에 따른 분포는 1년 이하 7명(2.9%), 1년 이상 3년 미만인 응답자가 53명(21.7%), 3년 이상 5년 미만의 근무경력을 가진 응답자가 81명(33.2%), 5년 이상

10년 미만의 근무경력을 가진 응답자가 62명(25.4%), 10년 이상의 근무경력을 가진 응답자가 41명(16.8%)으로 나타났다.

또한 직위에 따른 분포를 살펴보면 사원급 37명(15.2%), 주임·계장급 52명(21.3%), 대리·과장급 79명(32.4%), 차·부장급 50명(20.5%)로 나타났으며, 임원급 이상은 26명(10.7%)으로 나타났다.

근무부서의 분포를 살펴보면 영업부가 93명(38.1%)으로 가장 많았고 그 다음이 업무부서로 68명(27.9%), 재무부서 35명(14.3%), 기타부서 34명(13.9%), 기획부서 14명(5.7%)으로 나타났다.

응답자들의 업종에 따른 분포는 정기선업 150명(61.5%), 대리점업 94명(38.5%)으로 조사되었다.

이상의 분석결과에 따르면 응답자들은 본 설문에 유의한 응답을 할 수 있는 충분한 능력을 가지고 있는 것으로 판단됨에 따라 표본선정은 문제가 없는 것으로 나타났다.

다음 <표 4-1>은 서울 및 부산의 국적선사와 외국적선사의 지사 및 대리점에 근무하는 임직원들을 대상으로 한 설문조사 응답자들의 일반적인 특성을 요약한 것이다.

<표 4-1> 응답자의 일반적 특성

구분		빈도	백분율(%)
성별	남	189	77.5
	여	55	22.5
학력	고졸	2	0.8
	전문대졸	24	9.8
	대졸	205	84.0
	대학원졸	9	3.7
	기타	4	1.6
연령	20세 - 24세	8	3.3
	25세 - 30세	67	27.5
	31세 - 35세	99	40.6
	36세 - 40세	45	18.4
	41세 이상	25	10.2
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
	임원급 이상	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. 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검정

본 연구에서는 각 변수의 신뢰성을 분석하기 위하여 내적일관성을 측정하는 Cronbach의  $\alpha$ 계수를 활용하였다. 일반적으로 Cronbach의  $\alpha$ 값이 어느 정도면 괜찮은지는 연구조사의 목적에 따라 달라진다.<sup>183)</sup> 일반적으로 내적일관성에 의한 신뢰성을 나타내는 Cronbach의  $\alpha$ 값이 0.6이상이면 비교적 신뢰성이 높다고 판단한다.

본 연구에서 서비스지향성과 조직구성원의 고객지향성 및 만족, 그리고 기업성과에 관한 신뢰성은 <표 4-2>, <표 4-3>, <표 4-4>와 같이  $\alpha$ 값이 0.7 이상으로 높게 나타남에 따라, 각 변수의 신뢰성은 높다고 할 수 있다. 그리고 본 연구에서 구분한 개념들이 실제로 측정하고자 하는 개념을 어느 정도 측정하는 지를 확인하기 위하여 타당성을 검토하고, 본 연구의 목적을 달성하기 위해 측정한 요인구조로 되어 있는 변수들의 요인수를 결정하기 위해 요인분석을 실시하였다.

타당성의 검토는 내용타당성, 기준타당성, 개념타당성을 포함한다. 개념타당성은 측정도구가 실제로 무엇을 측정하였는가 또는 조사자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 실제로 적정도구에 의해 적절하게 측정되었는가에 관한 가장 중요한 타당성이다.

이 개념타당성은 집중타당성, 판별타당성, 이해타당성으로 구성되어 있다. 집중타당성은 동일한 개념을 측정하는데 서로 다른 방법으로 얻은 측정치들 간에 높은 상관관계가 존재하는 것을 말한다. 판별타당성은 어떤 개념이 다른 개념과 다른 정도, 즉 각 개념이 특유한 전제와 분산을 가지고 있는 정도로, 동일한 측정 도구로 상이한 개념을 측정했을 때 측정치들 간에 낮은 상관관계가 존재하는 것을 말한다. 또한 이해타당성은 특정개념을 어떻게 이해하고 있는가에 관한 것이다.

본 연구에서는 개념타당성을 검토하기 위하여 해운기업의 서비스지향성, 조직구성원의 고객지향성 및 만족, 기업성과를 측정한 변수들을 대상으로 요인분석을 실시하였다. SPSS ver12.0을 이용해 실시한 요인분석은 요인추출방법으로 주축요인추출법을 사용하였으며, 변수의 요인에 대한 연관성을 보다 효과적으로 규명하기 위해 직각요인회전방식(varimax)을 이용하였다.

---

183) 김인호, 「경영학 연구방법론」, 서울: 창지사, 1992, p.238.

### 1) 서비스지향성의 신뢰성 및 타당성 검정

해운기업 서비스지향성의 개념타당성을 검정하기 위하여 요인분석을 실시하였다.

조사된 자료를 가지고 요인분석을 실시한 결과 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 서비스리더십 1개 문항, 서비스접촉 3개 문항, 서비스시스템 3개 문항 등 총 7개 문항이 제거되었다.

구체적인 분석결과를 살펴보면, 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO(Kaise-Meyer-Olkin)의 값은 0.90 이상이면 상당히 좋은 것이며, 0.70이상이면 적당한 것, 그리고 0.50 이상이면 바람직하지 못한 것으로 평가할 수 있다. 본 연구에서는 그 값이 0.96으로 나타나 요인분석을 위한 변수선택이 바람직함을 알 수 있다. 그리고 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형성 검정은 귀무가설 “모상관계수행렬은 단위행렬이다”와 대립가설 “모상관계수행렬은 단위행렬이 아니다”를 검정하는 것으로 상관행렬이 요인분석을 해볼 가치가 있을 만큼 요인공통분산을 포함하고 있는지를 알아보는 방법이다.<sup>184)</sup>

본 연구에서는 Bartlett 구형성 검정치가 5372.761이며 유의확률이 0.000으로 나타나 유의수준  $\alpha \leq 0.01$ 에서도 단위행렬이 아니라는 충분한 증거를 보여주기 때문에 요인분석을 적용하는데 무리가 없으며, 공통요인이 존재한다고 해석할 수 있다.

연구설계시 서비스지향성을 Lytle 등(1998)의 연구를 근거로 4개 요인으로 구성하였으며 요인분석결과 고유값 0.8이상을 기준으로 13.4, 1.6, 0.9, 0.8의 고유값을 가진 네 가지 성분을 추출하였다.

이 네 가지 요인은 해운기업의 서비스지향성을 대표하며, 요인 1은 63.7%,

184) 이영준, 「요인분석의 이해」, 서울: 석정, 2002, pp.12-13.

요인 2는 7.5%, 요인 3은 4.3%, 요인 4는 3.9%를 설명함으로써 전체분산(누적)의 79.5%를 설명하고 있으므로 해운기업의 서비스지향성을 측정 한 변수들의 타당성은 확보되었다. 또한 측정변수들의 신뢰성검정결과 4개의 요인의 Cronbach  $\alpha$ 값이 0.8이상으로 나타나 측정변수들의 신뢰성 또한 확보되었다.

다음 <표 4-2>는 해운기업 서비스지향성을 측정 한 변수들의 신뢰성 및 타당성 검정결과를 나타낸 것이다.

<표 4-2> 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
$\alpha$ 계수	.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				

## 2) 고객지향성의 신뢰성 및 타당성 검정

해운기업 조직구성원들의 고객지향성을 측정된 변수들의 개념타당성을 검정하기 위하여 요인분석을 실시하였다.

그 결과, 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 조직구성원의 고객지향성을 측정하는 유필화, 박대현, 광영식(1996)<sup>185)</sup>의 COIS의 인간적 차원 요소가 근본적으로 고객에의 초점, 고객위주의 시각을 강조하는 마케팅 컨셉 실천적 차원과 같은 개념을 함축하고 있으며, 서비스제공자가 고객과의 장기적 상호협력 관계를 중시하고 지속적 관계유지, 발전을 위해 노력하는 시간적, 비용적 차원의 요소와 맥을 같이하는 부분이 있어 이러한 다른 요인들과의 상관관계가 높아 요인별로 적재되지 않고 제거된 것으로 해석할 수 있다.

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.

이러한 점들을 바탕으로 요인분석결과 요인에 적재된 측정변수들의 신뢰성을 검정한 결과 다음 <표 4-3>에 나타난 바와 같이 Cronbach'  $\alpha$ 값이 모두 0.8이상으로 나타나 측정변수들의 신뢰성은 확보되었다.

요인분석을 실시한 결과를 구체적으로 살펴보면, KMO(Kaise-Meyer-Olkin)의 값은 0.932으로 매우 크게 나타나 요인분석을 위한 변수선정이 바람직함을 알 수 있다. 또한 Bartlett의 구형성 검정치가 3354.183이며 유의확률이 0.000 이므로 공통요인이 존재한다고 볼 수 있다.

185) 유필화, 박대현, 광영식, 전게서, 1996, pp.79-84.

고유값(Eigen-value) 0.8이상을 기준으로 고유값이 9.8, 2.0, 0.9의 세 가지 성분을 추출하였다. 이 세 가지 요인은 해운기업 조직구성원의 고객지향성을 대표하며, 요인 1은 51.6%, 요인 2는 10.7%, 요인 3은 4.7%를 설명함으로써 전체분산(누적)의 67.1%를 설명하고 있으므로 해운기업 조직구성원의 고객지향성을 측정하는 변수들의 타당성은 확보되었다.

다음 <표 4-3>은 고객지향성의 타당성을 검증하기 위한 요인분석결과와 신뢰성 검증결과를 나타낸 것이다.

<표 4-3> 고객지향성의 신뢰성 및 타당성 검증 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			

위의 고객지향성에 관한 신뢰성과 타당성검정 결과에 따라 고객지향성의 요소는 마케팅 컨셉 실천차원, 기술적(실무적) 차원, 시간/비용적 차원의 세 가지로 재구성 되었다.

### 3) 조직구성원 만족 및 기업성과의 신뢰성 및 타당성 검정

해운기업 조직구성원들의 만족과 기업성과를 측정한 변수들의 개념타당성을 검정하기 위하여 요인분석을 실시하였다.

그 결과, 조직구성원 만족의 구성요인인 직무만족의 1, 2, 3번 문항이 상기와 같은 방법으로 제거되었다. 요인분석결과 요인에 적재된 측정변수들의 신뢰성을 검정한 결과 다음 <표 4-4>에 나타난 바와 같이 Cronbach'  $\alpha$ 값이 모두 0.7이상으로 나타나 측정변수들의 신뢰성은 확보되었다.

요인분석을 실시한 결과를 구체적으로 살펴보면, KMO(Kaise-Meyer-Olkin)의 값은 0.937으로 매우 크게 나타나 요인분석을 위한 변수선정이 바람직함을 알 수 있다. 또한 Bartlett의 구형성 검정치가 2971.143이며 유의확률이 0.000 이므로 공통요인이 존재한다고 볼 수 있다.

고유값(Eigen-value) 0.8이상을 기준으로 고유값이 8.2, 1.3, 0.97의 세 가지 성분을 추출하였다. 이 세 가지 요인은 해운기업 조직구성원 만족과 기업성과를 대표하며, 요인 1은 63.5%, 요인 2는 9.9%, 요인 3은 7.5%를 설명함으로써 전체분산(누적)의 80.836%를 설명하고 있으므로 해운기업 조직구성원 만족과 기업성과를 측정한 변수들의 타당성은 확보되었다.

다음 <표 4-4>는 해운기업 조직구성원 만족과 기업성과를 측정한 변수들의 타당성을 검정하기 위한 요인분석결과와 신뢰성 검정결과를 나타낸 것이다.

<표 4-4> 조직구성원 만족 및 기업성과의 신뢰성 및 타당성 검정 결과

	조직구성원 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			

## 제2절 연구가설의 검정

### 1. 가설의 검정

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

다중회귀분석을 이용할 때 회귀분석의 기본적인 가정이 무시되어 심각한 문제점을 야기시킬 수 있는 것이 다중공선성의 존재여부이다. 이는 유사한 성격의 두 독

립변수들 간의 상관관계가 매우 높을 때( $r=0.7$ 이상) 이들이 회귀식에 투입됨으로써 발생될 수 있으며, 그 결과 추정된 계수가 통계적인 의미를 갖지 못할 수도 있다. 이러한 문제점을 해결하기 위하여 적용될 수 있는 방법으로는 상관관계분석, 단계적 선택방법을 이용한 다중회귀분석, 요인점수를 이용한 회귀분석 등이 있다.

본 연구에서는 이러한 다중공선성의 문제를 확인하기 위하여 상관관계분석을 실시하였으며 그 결과는 다음 <표 4-5>와 같다.

<표 4-5> 상관관계분석 결과

	서비스 시스템	인적자원 관리	서비스 리더십	서비스 접촉	시간/비용적 차원	마케팅 컨셉 실천	기술적 차원	직무 만족	조직 몰입	기업 성과
서비스 시스템	1									
인적자원 관리	.725(*)	1								
서비스 리더십	.801(*)	.765(*)	1							
서비스 접촉	.744(*)	.575(*)	.640(*)	1						
시간/비용적 차원	.556(*)	.660(*)	.694(*)	.537(*)	1					
마케팅컨셉 실천적 차원	.704(*)	.459(*)	.520(*)	.744(*)	.531(*)	1				
기술적 차원	.732(*)	.659(*)	.718(*)	.657(*)	.791(*)	.667(*)	1			
직무만족	.569(*)	.594(*)	.662(*)	.504(*)	.707(*)	.523(*)	.735(*)	1		
조직몰입	.796(*)	.658(*)	.746(*)	.693(*)	.644(*)	.698(*)	.707(*)	.622(*)	1	
기업성과	.731(*)	.745(*)	.714(*)	.602(*)	.653(*)	.607(*)	.733(*)	.595(*)	.715(*)	1

\*  $p<0.05$  수준에서 유의함

각 변수들은 서로 유의한 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 분석되었다.

1) 가설 1의 검정

가설 1: 조직의 서비스지향성은 조직구성원의 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

연구가설 1을 검정하기 위한 다중회귀모형 1은 다음과 같다.

$$\text{연구모형 1: } Y_i = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \varepsilon$$

단,  $Y_i$ : 조직구성원의 고객지향성

$i=1$ : 마케팅 컨셉 실천적 차원

$i=2$ : 시간/비용적 차원

$i=3$ : 기술적 차원

$x$ : 조직의 서비스지향성

$x_1$  = 서비스시스템

$x_2$  = 인적자원관리

$x_3$  = 서비스리더십

$x_4$  = 서비스접촉

$\beta_i$ : 모수(회귀계수)

$\varepsilon$ : 오차항

(1) 가설 1-1의 검정

가설 1-1: 조직의 서비스지향성은 조직구성원의 고객지향성 마케팅 컨셉 실천적 차원에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

독립변수인 서비스지향성요인의 측정치와 종속변수인 조직구성원의 고객지향성요인의 측정치는 요인분석에 의해 같은 요인으로 분류된 변수들의 평균값을 사용하여 다중회귀분석을 실시하였으며, 그 결과 다음 <표 4-6>과 같다.

<표 4-6> 다중회귀모형의 회귀계수

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	$\beta$			공차한계	VIF
(상수)	1.827	.236		7.737	.000		
서비스시스템	.477	.076	.498	6.264	.000	.252	3.971
인적자원관리	-.095	.065	-.094	-1.458	.146	.380	2.632
서비스리더십	-.146	.080	-.136	-1.823	.070	.284	3.516
서비스접촉	.409	.048	.515	8.573	.000	.440	2.272
$R^2 = 0.620$ , $F_{값} = 97.436$ , $p = 0.000$ , Durbin-Watson = 1.694 a 종속변수: 마케팅 컨셉 실천적 차원							

회귀모형의 결정계수는 0.620이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 62%임을 알 수 있다. 그리고 Durbin-Watson값이 1.694로 각 관측치의 분산들간의 독립성 가정에 큰 문제가 없는 것으로 나타났다. F값은 97.436이며 유의확률이 0.000이므로 해운기업의 서비스지향성이 조직구성원의 고객지향성 마케팅 컨셉 실천적 차원에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

회귀식에 포함된 독립변수들간의 상관계수가 높게 나타나 공선성진단을 실시하였다. 공차한계나 VIF값이 어떤 수준이어야 독립변수들간에 공선성이 있다고 판단할 수 있는지는 연구자들마다 다소 차이가 있으나, 대체로 공차한계가 0.1 이하, VIF값이 10 이상이면 공선성이 높다고 본다.<sup>186)</sup> <표 4-6>에 제시된 바와 같이 공차한계값이 0.2를 넘고 VIF값이 4 이하로써 추정된 회귀계수는 다중공선성의 영향을 받지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-1은 채택되었다.

또한 각 독립변수의 회귀계수에 대한 통계량을 살펴보면 서비스지향성 변수 중 서비스시스템( $t=6.264$ ,  $p=0.000$ )과 서비스접촉( $t=8.573$ ,  $p=0.000$ )은 조직구성원의 고객지향성 마케팅 컨셉 실천적 차원에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었으나 인적자원관리( $t=-1.458$ ,  $p=0.146$ )와 서비스리더십( $t=-1.823$ ,  $p=0.070$ )은 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

186) 안광호·임병훈, 「SPSS를 활용한 사회과학조사방법론」, 과주: 학현사, 2006, pp.264-265.

표준화계수를 살펴보면 서비스접촉( $\beta=0.515$ ), 서비스시스템( $\beta=0.498$ )로 나타나 해운기업의 서비스접촉이 조직구성원의 고객지향성 마케팅 컨셉 실천적 차원에 서비스시스템보다 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

(2) 가설 1-2의 검정

가설 1-2: 조직의 서비스지향성은 조직구성원의 고객지향성 시간/비용적 차원에 정(+)<sup>a</sup>의 영향을 미칠 것이다.

다중회귀분석결과는 다음 <표 4-7>과 같다.

<표 4-7> 다중회귀모형의 회귀계수

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	$\beta$			공차한계	VIF
(상수)	2.411	.193		12.474	.000		
서비스시스템	-.168	.062	-.235	-2.695	.008	.252	3.971
인적자원관리	.251	.054	.332	4.687	.000	.380	2.632
서비스리더십	.399	.065	.499	6.091	.000	.284	3.516
서비스접촉	.119	.039	.202	3.060	.002	.440	2.272
$R^2 = 0.544$ , $F_{값} = 71.179$ , $p = 0.000$ , Durbin-Watson = 1.641 a 종속변수: 시간/비용적 차원							

회귀모형의 결정계수는 0.544이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 54.4%임을 알 수 있다. 그리고 Durbin-Watson값이 1.641로 각 관측치의 분산들간의 독립성 가정에 큰 문제가 없는 것으로 나타났다. F값은 71.179이며 유의확률이 0.000이므로 해운기업의 서비스지향성이 조직구성원의 고객지향성 시간/비용적 차원에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

또한 <표 4-7>에 제시된 바와 같이 공차한계값이 0.2를 넘고 VIF값이 4 이하로써 추정된 회귀계수는 다중공선성의 영향을 받지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-2는 채택되었다.

각 독립변수의 회귀계수에 대한 통계량을 살펴보면 서비스지향성 변수 중 인적 자원관리( $t=4.687$ ,  $p=0.000$ )와 서비스리더십( $t=6.091$ ,  $p=0.000$ ), 서비스접촉( $t=3.060$ ,  $p=0.002$ )은 조직구성원의 고객지향성 시간/비용적 차원에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었으나 서비스시스템( $t=-2.695$ ,  $p=0.008$ )은 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

표준화계수를 살펴보면 서비스리더십( $\beta=0.499$ ), 인적자원관리( $\beta=0.332$ ), 서비스접촉( $\beta=0.202$ )의 순으로 조직구성원의 고객지향성 시간/비용적 차원에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

### (3) 가설 1-3의 검정

가설 1-3: 조직의 서비스지향성은 조직구성원의 고객지향성 기술적 차원에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

다중회귀분석결과는 다음 <표 4-8>과 같다.

<표 4-8> 다중회귀모형의 회귀계수

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	$\beta$			공차한계	VIF
(상수)	1.809	.197		9.187	.000		
서비스시스템	.199	.064	.250	3.127	.002	.252	3.971
인적자원관리	.128	.055	.153	2.350	.020	.380	2.632
서비스리더십	.233	.067	.263	3.494	.001	.284	3.516
서비스접촉	.141	.040	.214	3.541	.000	.440	2.272
$R^2 = 0.614$ , $F값 = 95.140$ , $p = 0.000$ , Durbin-Watson = 1.910							
a 종속변수: 기술적 차원							

회귀모형의 결정계수는 0.614이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 61.4%임을 알 수 있다. 그리고 Durbin-Watson값이 1.910으로 각 관측치의 분산들 간의 독립성 가정에 큰 문제가 없는 것으로 나타났다. F값은 95.140이며 유의확률이 0.000이므로 해운기업의 서비스지향성이 조직구성원의 고객지향성 기술적 차원

에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

또한 <표 4-8>에 제시된 바와 같이 공차한계값이 0.2를 넘고 VIF값이 4 이하로써 추정된 회귀계수는 다중공선성의 영향을 받지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-3은 채택되었다.

각 독립변수의 회귀계수에 대한 통계량을 살펴보면 서비스지향성 변수 중 서비스시스템( $t=3.127$ ,  $p=0.002$ ), 인적자원관리( $t=2.350$ ,  $p=0.020$ )와 서비스리더십( $t=3.494$ ,  $p=0.001$ ), 서비스접촉( $t=3.541$ ,  $p=0.000$ )은 조직구성원의 고객지향성 기술적 차원에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

표준화계수를 살펴보면 서비스리더십( $\beta=0.263$ ), 서비스시스템( $\beta=0.250$ ), 서비스접촉( $\beta=0.214$ ), 인적자원관리( $\beta=0.153$ )의 순으로 조직구성원의 고객지향성 기술적 차원에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 2) 가설 2의 검정

가설 2: 조직의 서비스지향성은 조직구성원 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

연구가설 2를 검정하기 위한 다중회귀모형 2는 다음과 같다.

$$\text{연구모형 2: } Y_i = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \varepsilon$$

단,  $Y_i$ : 조직구성원 만족

$i=1$ : 직무만족

$i=2$ : 조직몰입

$x$ : 조직의 서비스지향성

$x_1$  = 서비스시스템

$x_2$  = 인적자원관리

$x_3$  = 서비스리더십

$x_4$  = 서비스접촉

$\beta_j$ : 모수(회귀계수)

$\varepsilon$ : 오차항

(2) 가설 2-1의 검정

가설 2-1: 조직의 서비스지향성은 조직구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

독립변수인 서비스지향성요인의 측정치와 종속변수인 조직구성원 만족요인의 측정치는 요인분석에 의해 같은 요인으로 분류된 변수들의 평균값을 사용하여 다중회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음 <표 4-9>와 같다.

<표 4-9> 다중회귀모형의 회귀계수

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	$\beta$			공차한계	VIF
(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
$R^2 = 0.464$ , $F값 = 51.647$ , $p = 0.000$ , Durbin-Watson = 2.002							
a 종속변수: 직무만족							

회귀모형의 결정계수는 0.464이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 46.4%임을 알 수 있다. 그리고 Durbin-Watson값이 2.002로 각 관측치의 분산들간의 독립성 가정에 큰 문제가 없는 것으로 나타났다. F값은 51.647이며 유의확률이 0.000이므로 해운기업의 서비스지향성이 조직구성원의 직무만족에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

또한 <표 4-9>에 제시된 바와 같이 공차한계값이 0.2를 넘고 VIF값이 4 이하로써 추정된 회귀계수는 다중공선성의 영향을 받지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-1는 채택되었다.

각 독립변수의 회귀계수에 대한 통계량을 살펴보면 서비스지향성 변수 중 인적

자원관리( $t=2.525$ ,  $p=0.012$ ), 서비스리더십( $t=5.198$ ,  $p=0.000$ )은 조직구성원의 직무만족에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었으나 서비스시스템( $t=-0.345$ ,  $p=0.730$ ), 서비스접촉( $t=1.702$ ,  $p=0.090$ )은 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

표준화계수를 살펴보면 서비스리더십( $\beta=0.462$ ), 인적자원관리( $\beta=0.194$ )의 순으로 조직구성원의 직무만족에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

### (3) 가설 2-2의 검정

가설 2-2: 조직의 서비스지향성은 조직구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

다중회귀분석결과는 다음 <표 4-10>과 같다.

<표 4-10> 다중회귀모형의 회귀계수

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	$\beta$			공차한계	VIF
(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
$R^2 = 0.684$ , $F값 = 129.625$ , $p = 0.000$ , Durbin-Watson = 2.009 a 종속변수: 조직몰입							

회귀모형의 결정계수는 0.684이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 68.4%임을 알 수 있다. 그리고 Durbin-Watson값이 2.009로 각 관측치의 분산들간의 독립성 가정에 큰 문제가 없는 것으로 나타났다. F값은 129.625이며 유의확률이 0.000이므로 해운기업의 서비스지향성이 조직구성원의 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

또한 <표 4-10>에 제시된 바와 같이 공차한계값이 0.2를 넘고 VIF값이 4 이하로써 추정된 회귀계수는 다중공선성의 영향을 받지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-2는 채택되었다.

각 독립변수의 회귀계수에 대한 통계량을 살펴보면 서비스지향성 변수 중 서비스시스템( $t=5.636$ ,  $p=0.000$ ), 서비스리더십( $t=3.620$ ,  $p=0.000$ ), 서비스접촉( $t=3.579$ ,  $p=0.000$ )은 조직구성원의 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었으나 인적자원관리( $t=1.031$ ,  $p=0.303$ )는 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

표준화계수를 살펴보면 서비스시스템( $\beta=0.408$ ), 서비스리더십( $\beta=0.247$ ), 서비스접촉( $\beta=0.196$ )의 순으로 조직구성원의 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

### 3) 가설 3의 검정

가설 3: 조직구성원 만족은 조직구성원의 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

연구가설 3을 검정하기 위한 다중회귀모형 3은 다음과 같다.

$$\text{연구모형 3: } Y_i = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \varepsilon$$

단,  $Y_i$ : 조직구성원의 고객지향성

$i=1$ : 마케팅 컨셉 실천적 차원

$i=2$ : 시간/비용적 차원

$i=3$ : 기술적 차원

$x$ : 조직구성원 만족

$x_1$  = 직무만족

$x_2$  = 조직몰입

$\beta_i$ : 모수(회귀계수)

$\varepsilon$ : 오차항

(1) 가설 3-1의 검정

가설 3-1: 조직구성원 만족은 조직구성원의 고객지향성 마케팅 컨셉 실천적 차원에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

독립변수인 조직구성원 만족 요인의 측정치와 종속변수인 조직구성원의 고객지향성요인의 측정치는 요인분석에 의해 같은 요인으로 분류된 변수들의 평균값을 사용하여 다중회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음 <표 4-11>과 같다.

<표 4-11> 다중회귀모형의 회귀계수

	비표준화 계수		표준화 계수	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
$R^2 = 0.500$ , $F값 = 120.468$ , $p = 0.000$ , Durbin-Watson = 1.319							
a 종속변수: 마케팅 컨셉 실천적 차원							

회귀모형의 결정계수는 0.500이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 50%임을 알 수 있다. 그리고 Durbin-Watson값이 1.319로 각 관측치의 분산들간의 독립성 가정에 큰 문제가 없는 것으로 나타났다. F값은 120.468이며 유의확률이 0.000이므로 조직구성원 만족이 조직구성원의 고객지향성 마케팅 컨셉 실천적 차원에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

또한 <표 4-11>에 제시된 바와 같이 공차한계값이 0.6을 넘고 VIF값이 2 이하로써 추정된 회귀계수는 다중공선성의 영향을 받지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-1은 채택되었다.

각 독립변수의 회귀계수에 대한 통계량을 살펴보면 조직구성원 만족요인 중 직무만족( $t=2.496$ ,  $p=0.013$ ), 조직몰입( $t=10.440$ ,  $p=0.000$ )이 조직구성원의 고객지향성 마케팅 컨셉 실천적 차원에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

표준화계수를 살펴보면 조직몰입( $\beta=0.607$ ), 직무만족( $\beta=0.145$ )의 순으로 조직구성원의 고객지향성 마케팅 컨셉 실천적 차원에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

(2) 가설 3-2의 검정

가설 3-2: 조직구성원 만족은 조직구성원의 고객지향성 시간/비용적 차원에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

다중회귀분석결과는 다음 <표 4-12>와 같다.

<표 4-12> 다중회귀모형의 회귀계수

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	$\beta$			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
$R^2 = 0.568$ , $F_{값} = 158.545$ , $p = 0.000$ , Durbin-Watson = 1.729 a 종속변수: 시간/비용적 차원							

회귀모형의 결정계수는 0.568이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 56.8%임을 알 수 있다. 그리고 Durbin-Watson값이 1.729로 각 관측치의 분산들간의 독립성 가정에 큰 문제가 없는 것으로 나타났다. F값은 158.545이며 유의확률이 0.000이므로 조직구성원 만족이 조직구성원의 고객지향성 시간/비용적 차원에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

또한 <표 4-12>에 제시된 바와 같이 공차한계값이 0.6을 넘고 VIF값이 2 이하로써 추정된 회귀계수는 다중공선성의 영향을 받지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-2는 채택되었다.

각 독립변수의 회귀계수에 대한 통계량을 살펴보면 조직구성원 만족요인 중 직

무만족( $t=9.252$ ,  $p=0.000$ ), 조직몰입( $t=6.154$ ,  $p=0.000$ )이 조직구성원의 고객지향성 시간/비용적 차원에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

표준화계수를 살펴보면 직무만족( $\beta=0.500$ ), 조직몰입( $\beta=0.333$ )의 순으로 조직구성원의 고객지향성 시간/비용적 차원에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

### (3) 가설 3-3의 검정

가설 3-3: 조직구성원 만족은 조직구성원의 고객지향성 기술적 차원에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

다중회귀분석결과는 다음 <표 4-13>과 같다.

<표 4-13> 다중회귀모형의 회귀계수

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	$\beta$			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
$R^2 = 0.642$ , $F값 = 216.336$ , $p = 0.000$ , Durbin-Watson = 1.974							
a 종속변수: 기술적 차원							

회귀모형의 결정계수는 0.642이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 64.2%임을 알 수 있다. 그리고 Durbin-Watson값이 1.974로 각 관측치의 분산들간의 독립성 가정에 큰 문제가 없는 것으로 나타났다. F값은 216.336이며 유의확률이 0.000이므로 조직구성원 만족이 조직구성원의 고객지향성 기술적 차원에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

또한 <표 4-13>에 제시된 바와 같이 공차한계값이 0.6을 넘고 VIF값이 2 이하로써 추정된 회귀계수는 다중공선성의 영향을 받지 않는 것으로 나타났다. 따라서

가설 3-3은 채택되었다.

각 독립변수의 회귀계수에 대한 통계량을 살펴보면 조직구성원 만족요인 중 직무만족( $t=9.773$ ,  $p=0.000$ ), 조직몰입( $t=8.294$ ,  $p=0.000$ )이 조직구성원의 고객지향성 기술적 차원에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

표준화계수를 살펴보면 직무만족( $\beta=0.481$ ), 조직몰입( $\beta=0.408$ )의 순으로 조직구성원의 고객지향성 기술적 차원에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

#### 4) 가설 4의 검정

가설 4: 조직구성원의 고객지향성은 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

연구가설 4를 검정하기 위한 다중회귀모형 4는 다음과 같다.

$$\text{연구모형 4: } Y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \varepsilon$$

단, Y: 기업성과

x: 조직구성원의 고객지향성

$x_1$  = 마케팅컨셉 실천적 차원

$x_2$  = 시간/비용적 차원

$x_3$  = 기술적 차원

$\beta_j$ : 모수(회귀계수)

$\varepsilon$ : 오차항

독립변수인 조직구성원의 고객지향성요인의 측정치와 종속변수인 기업성과요인의 측정치는 요인분석에 의해 같은 요인으로 분류된 변수들의 평균값을 사용하여 다중회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음 <표 4-14>와 같다.

<표 4-14> 다중회귀모형의 회귀계수

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	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
$R^2 = 0.576$ , $F값 = 108.725$ , $p = 0.000$ , Durbin-Watson = 1.501							
a 종속변수: 기업성과							

회귀모형의 결정계수는 0.576이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 57.6%임을 알 수 있다. 그리고 Durbin-Watson값이 1.501로 각 관측치의 분산들간의 독립성 가정에 큰 문제가 없는 것으로 나타났다. F값은 108.725이며 유의확률이 0.000이므로 조직구성원의 고객지향성이 기업성과에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

또한 <표 4-14>에 제시된 바와 같이 공차한계값이 0.2를 넘고 VIF값이 4 이하로써 추정된 회귀계수는 다중공선성의 영향을 받지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4는 채택되었다.

각 독립변수의 회귀계수에 대한 통계량을 살펴보면 조직구성원 고객지향성요인 중 시간/비용적 차원( $t=2.809$ ,  $p=0.005$ ), 마케팅 컨셉 실천적 차원( $t=3.744$ ,  $p=0.000$ ), 기술적 차원( $t=5.624$ ,  $p=0.000$ )이 기업성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

표준화계수를 살펴보면 기술적 차원( $\beta=0.439$ ), 마케팅 컨셉 실천적 차원( $\beta=0.211$ ), 시간/비용적 차원( $\beta=0.193$ )의 순으로 기업성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

5) 가설 5의 검정

가설 5: 조직구성원 만족은 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

연구가설 5를 검정하기 위한 다중회귀모형 5는 다음과 같다.

$$\text{연구모형 5: } Y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \varepsilon$$

단, Y: 기업성과

x: 조직구성원 만족

$x_1$  = 직무만족

$x_2$  = 조직몰입

$\beta_j$ : 모수(회귀계수)

$\varepsilon$ : 오차항

독립변수인 조직구성원 만족요인의 측정치와 종속변수인 기업성과요인의 측정치는 요인분석에 의해 같은 요인으로 분류된 변수들의 평균값을 사용하여 다중회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음 <표 4-15>와 같다.

<표 4-15> 다중회귀모형의 회귀계수

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	$\beta$			공차한계	VIF
(상수)	.943	.260		3.622	.000		
직무만족	.254	.057	.245	4.421	.000	.613	1.632
조직몰입	.556	.055	.563	10.182	.000	.613	1.632
$R^2 = 0.548$ , $F_{값} = 146.233$ , $p = 0.000$ , Durbin-Watson = 1.458							
a 종속변수: 기업성과							

회귀모형의 결정계수는 0.548이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 54.8%임을 알 수 있다. 그리고 Durbin-Watson값이 1.458로 각 관측치의 분산들간의 독립성 가정에 큰 문제가 없는 것으로 나타났다. F값은 146.233이며 유의확률

이 0.000이므로 조직구성원 만족이 기업성과에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

또한 <표 4-15>에 제시된 바와 같이 공차한계값이 0.6을 넘고 VIF값이 2 이하로써 추정된 회귀계수는 다중공선성의 영향을 받지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 5는 채택되었다.

각 독립변수의 회귀계수에 대한 통계량을 살펴보면 조직구성원 만족요인인 직무만족( $t=4.421$ ,  $p=0.000$ ), 조직몰입( $t=10.182$ ,  $p=0.000$ )이 기업성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

표준화계수를 살펴보면 조직몰입( $\beta=0.563$ ), 직무만족( $\beta=0.245$ )의 순으로 기업성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

#### 6) 가설 6의 검정

가설 6: 조직의 서비스지향성은 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

연구가설 6을 검정하기 위한 다중회귀모형 6은 다음과 같다.

$$\text{연구모형 6: } Y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \varepsilon$$

단, Y: 기업성과

x: 조직의 서비스지향성

$x_1$  = 서비스시스템

$x_2$  = 인적자원관리

$x_3$  = 서비스리더십

$x_4$  = 서비스접촉

$\beta_i$ : 모수(회귀계수)

$\varepsilon$ : 오차항

독립변수인 조직의 서비스지향성요인의 측정치와 종속변수인 기업성과요인의 측정치는 요인분석에 의해 같은 요인으로 분류된 변수들의 평균값을 사용하여 다중회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음 <표 4-16>과 같다.

<표 4-16> 다중회귀모형의 회귀계수

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	$\beta$			공차한계	VIF
(상수)	1.014	.212		4.776	.000		
서비스시스템	.239	.069	.269	3.482	.001	.252	3.971
인적자원관리	.364	.059	.389	6.188	.000	.380	2.632
서비스리더십	.146	.072	.147	2.030	.043	.284	3.516
서비스접촉	.062	.043	.085	1.451	.148	.440	2.272
$R^2 = 0.642$ , $F값 = 107.129$ , $p = 0.000$ , Durbin-Watson = 1.566							
a 종속변수: 기업성과							

회귀모형의 결정계수는 0.642이므로, 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 64.2%임을 알 수 있다. 그리고 Durbin-Watson값이 1.566로 각 관측치의 분산들간의 독립성 가정에 큰 문제가 없는 것으로 나타났다. F값은 107.129이며 유의확률이 0.000이므로 해운기업의 서비스지향성이 기업성과에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

또한 <표 4-16>에 제시된 바와 같이 공차한계값이 0.2를 넘고 VIF값이 4 이하로써 추정된 회귀계수는 다중공선성의 영향을 받지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 6은 채택되었다.

각 독립변수의 회귀계수에 대한 통계량을 살펴보면 서비스지향성 변수 중 서비스시스템( $t=3.482$ ,  $p=0.001$ )과 인적자원관리( $t=6.188$ ,  $p=0.000$ ), 서비스리더십( $t=2.030$ ,  $p=0.043$ )은 기업성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었으나 서비스접촉( $t=1.451$ ,  $p=0.148$ )은 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

표준화계수를 살펴보면 인적자원관리( $\beta=0.389$ ), 서비스시스템( $\beta=0.269$ ), 서비스리더십( $\beta=0.147$ )의 순으로 기업성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 2. 가설검정 결과의 해석

### 1) 가설검정 결과의 요약

상기에서 논의한 가설검정 결과를 요약한 것이 <표 4-17>이다.

<표 4-17> 연구가설의 검정결과

가설	가설 내용	결과
가설 1	조직의 서비스지향성은 조직구성원의 고객지향성에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	
가설 1-1	조직의 서비스지향성은 조직구성원의 고객지향성 마케팅 컨셉 실천적 차원에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-2	조직의 서비스지향성은 조직구성원의 고객지향성 시간/비용적 차원에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-3	조직의 서비스지향성은 조직구성원의 고객지향성 기술적 차원에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2	조직의 서비스지향성은 조직구성원 만족에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	
가설 2-1	조직의 서비스지향성은 조직구성원의 직무만족에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-2	조직의 서비스지향성은 조직구성원의 조직몰입에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3	조직구성원 만족은 조직구성원의 고객지향성에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	
가설 3-1	조직구성원 만족은 조직구성원의 고객지향성 마케팅 컨셉 실천적 차원에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3-2	조직구성원 만족은 조직구성원의 고객지향성 시간/비용적 차원에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3-3	조직구성원 만족은 조직구성원의 고객지향성 기술적 차원에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 4	조직구성원의 고객지향성은 기업성과에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 5	조직구성원 만족은 기업성과에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 6	조직의 서비스지향성은 기업성과에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	채택

## 2) 가설검정 결과의 해석

본 연구의 가설검정은 해운서비스를 제공하는 기업 중 선사의 입장에서 서비스지향성과 조직구성원의 고객지향성 및 만족에 따른 기업성과와의 관계를 검정하는 것으로서 각각의 가설을 검정하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

가설검정 결과를 요약하면 다음과 같다.

(1) 연구가설 1, “조직의 서비스지향성은 조직구성원의 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”

연구가설 1은 채택되었다. 검정결과를 나타내고 있는 <표 4-6>, <표 4-7> 및 <표 4-8>을 살펴보면, 서비스지향성의 4가지 요인인 서비스리더십, 서비스접촉, 서비스시스템, 인적자원관리가 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구에서 서비스지향성과 조직구성원의 고객지향성 요인들 간의 상대적인 중요도를 확인해본 결과 다음과 같이 서로간에 상대적으로 가장 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

- ① 조직의 서비스지향성 중 서비스접촉이 조직구성원의 고객지향성 마케팅 컨셉 실천적 차원에 상대적으로 가장 크게 영향을 미친다.
- ② 조직의 서비스지향성 중 서비스리더십이 조직구성원의 고객지향성 시간/비용적 차원에 상대적으로 가장 크게 영향을 미친다.
- ③ 조직의 서비스지향성 중 서비스리더십이 조직구성원의 고객지향성 기술적 차원에 상대적으로 가장 크게 영향을 미친다.

이러한 결과를 하위가설 별로 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

① H1 (1-1): “조직의 서비스지향성은 조직구성원의 고객지향성 마케팅 컨셉 실천적 차원에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”라는 하위가설 1-1의 가정은 채택되었다.

서비스지향성의 변수 중 먼저, 서비스접촉이 조직구성원의 고객지향성 마케팅 컨셉 실천적 차원에 상대적으로 가장 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었으며 다음으로 서비스시스템이 조직구성원들의 고객지향성 마케팅 컨셉 실천적 차원에 영향

을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 다음과 같은 함축적인 의미를 내포하고 있다.

첫째, 기업의 고객들에 대한 서비스제공 과정에 있어서 고객과 최접점에 있는 조직구성원들은 고객의 욕구를 이해하고 고객만족 실현을 위한 탁월한 서비스를 제공하려는 고객지향적 태도에 있어서 업무에 대한 권한과 의사결정의 유연성이 가장 중요한 요인이 된다고 할 수 있다.

둘째, 해운서비스를 제공하는 정기선사의 조직구성원의 고객지향성을 높이기 위해서 서비스시스템이 중요하다는 결과가 나왔는데 이는 기업이 조직차원에서 고객에 대한 탁월한 서비스를 제공하기 위해 표준화된 기준을 갖추고 고객에게 정보 및 서비스를 제공하며 업무 진행 중 발생하는 서비스 문제에 대해 해결할 수 있는 방안 및 고객 불평에 대한 일관성 있고 정형화된 처리 등을 함으로써 고객 서비스 점점에 큰 도움이 된다고 할 수 있다. 또한 조직구성원들이 고객에게 서비스를 제공함에 있어 표준화된 체계를 숙지하고 실천함으로써 고객지향적인 직무태도에 긍정적인 영향을 주고 그로인해 고객만족을 통한 기업의 목표 달성을 이루는데도 그 효과가 크다는 것을 알 수 있다.

② H1 (1-2): “조직의 서비스지향성은 조직구성원의 고객지향성 시간/비용적 차원에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”라는 하위가설 1-2의 가정은 채택되었다.

서비스지향성의 변수 중 먼저, 서비스리더십이 조직구성원의 고객지향성 시간/비용적 차원에 상대적으로 가장 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었으며 다음으로 인적자원관리, 서비스접촉의 순으로 조직구성원의 고객지향성 시간/비용적 차원에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 분석결과 첫째, 해운서비스를 제공하는 정기선사의 조직구성원들이 고객과의 관계를 지속적이고 장기적으로 유지, 발전시키며 고객만족을 위해 노력하고 고객에 대한 시간과 비용을 투자하여 업무를 실현하려는데 있어 기업의 최고경영자가 어떠한 경영철학을 가지고 있으며, 서비스전달 과정상 점점에 위치하고 있는 조직구성원들을 관리하는 업무현장의 관리자 등이 조직의 분위기에 영향을 주는 리

더십 행동을 어떻게 실천하고 있는지가 중요한 요소로 작용한다는 것이다.

둘째, 조직구성원들이 고객들에게 양질의 서비스를 제공하는데 부족함이 없도록 해운기업 특성에 맞는 선박, 하역, 무역 등에 관한 전문지식 및 업무처리에 필요한 정보를 반복적으로 교육/훈련하며, 조직구성원의 우수한 서비스에 대해 인센티브나 보상을 하는 것은 결과적으로 조직구성원들 개개인이 고객과의 관계를 일회성이 아닌 장기적 관계로 발전시키고 고객만족을 통한 기업의 이익 창출을 위한 고객지향적 태도에 긍정적인 영향을 준다고 해석할 수 있다.

셋째, 고객과 접촉하는 조직구성원들이 자신이 맡은 직무에 있어서 얼마만큼의 권한을 갖고 고객의 요구에 맞추어 업무를 유연하고 신속하게 처리할 수 있는가에 대한 정도의 크기도 직원들의 고객지향적 업무태도에 직접적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 그러나 서비스지향성 변수에서 서비스시스템은 조직구성원의 고객지향성 시간/비용적 차원에 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났는데 이는 부정적인 효과로 해석하기 보다는 기업차원에서의 서비스 표준에 따른 체계를 갖추고 이를 조직구성원들에게 지속적으로 인식시키며 고객불만과 서비스제공에서 발생하는 문제점을 수정, 보완함으로써 조직구성원 개개인적으로 최대한의 고객욕구의 만족을 위해 따로 시간적·비용적 투자와 노력을 덜 수 있다고 해석하는 것이 옳을 것이다.

③ H1 (1-3): “조직의 서비스지향성은 조직구성원의 고객지향성 기술적 차원에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”라는 하위가설 1-3은 채택되었다.

서비스지향성 변수 중 서비스리더십이 조직구성원의 고객지향성 기술적 차원에 상대적으로 가장 크게 영향을 미치며, 서비스시스템, 서비스접촉, 인적자원관리의 순으로 통계적으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이것은 조직구성원들이 얼마나 고객과 효과적으로 접촉하고 있는가를 나타내는 것이다. 고객지향성의 기술적(실무적) 차원 요소는 해운서비스를 제공하는 선사의 조직구성원들이 고객과의 의사소통 채널을 항상 열어놓고 관계 마케팅을 실현하려는 의지의 반영으로 지속적이고 적극적으로 고객을 접촉함으로써 서비스제공의 효

과를 극대화하려는 노력이라고 할 수 있다.

이러한 조직구성원의 노력에 있어서 조직의 서비스지향성 측면에서 관리자들이 고객을 위한 서비스의 중요성에 지속적으로 관심을 갖고 조직구성원들에게 강조하며 조직구성원들을 독려하는 것이 가장 중요한 요소이다.

(2) 연구가설 2, “조직의 서비스지향성은 조직구성원 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”

연구가설 2는 채택되었다. 검정결과를 나타내고 있는 <표 4-9>, <표 4-10>을 살펴보면, 서비스지향성은 조직구성원의 만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구에서 서비스지향성과 조직구성원 만족 요인들 간의 상대적인 중요도를 확인해본 결과 다음과 같이 서로간에 상대적으로 가장 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

- ① 조직의 서비스지향성 중 인적자원관리가 조직구성원 만족의 직무만족에 상대적으로 가장 크게 영향을 미친다.
- ② 조직의 서비스지향성 중 서비스시스템이 조직구성원 만족의 조직몰입에 상대적으로 가장 크게 영향을 미친다.

이러한 결과를 하위가설 별로 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

① H2 (2-1): “조직의 서비스지향성은 조직구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”라는 하위가설 2-1은 채택되었다.

서비스지향성의 요소 중 서비스리더십이 조직구성원의 직무만족에 상대적으로 가장 크게 영향을 미치며 다음으로 인적자원관리가 중요하다고 나타났다.

이는 조직구성원들이 기업의 장래와 기업내에서의 자신들의 미래의 발전가치를 동등하게 생각하고 기업내에서 자신들이 맡고 있는 업무에 대한 만족에 있어서 조직의 최고경영자가 어떠한 경영철학을 가지고 있으며, 서비스전달 과정상 접점에 위치하고 있는 조직구성원들을 관리하는 현장관리자들이 조직의 분위기에 영향을 주는 리더십 행동을 어떻게 실천하고 있는지가 실제 구성원들이 느끼는 만족에 가

장 큰 영향을 준다는 것으로 해석할 수 있다.

② H2 (2-2): “조직의 서비스지향성은 조직구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”라는 하위가설 2-2는 채택되었다.

서비스지향성의 변수 중 서비스시스템이 조직구성원의 조직몰입에 상대적으로 가장 크게 영향을 미치며 다음으로 서비스리더십, 서비스접촉이 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직몰입은 조직에 대한 조직구성원들의 충성도를 의미하는 것으로 조직의 목표, 목적, 임무 등에 조직구성원들의 일체감과 관여 수준을 나타낸다고 할 수 있다. 해운서비스를 제공하는 정기선사가 이러한 조직구성원들의 조직에 대한 일체감과 기업의 이익을 위한 헌신, 구성원들간의 결속력, 조직에 대한 자부심과 사명감 등을 높이기 위해서는 기업이 조직차원에서 고객에 대한 탁월한 서비스를 제공하기 위해 표준화된 기준을 갖추고 고객에게 정보 및 서비스를 제공하며 업무 진행 중 발생하는 서비스 문제에 대해 해결할 수 있는 방안 및 고객 불평에 대한 일관성 있고 정형화된 처리 체계를 갖추는 것이 무엇보다 선행되어야 할 점이라고 해석할 수 있다.

(3) 연구가설 3, “조직구성원 만족은 조직구성원의 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”

연구가설 3은 채택되었다. 검정결과를 나타내고 있는 <표 4-11>, <표4-12>, <표 4-13>을 살펴보면, 조직구성원 만족은 조직구성원의 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구에서 조직구성원 만족과 조직구성원의 고객지향성 요소들 간의 상대적인 중요도를 확인해 본 결과 다음과 같이 서로간에 상대적으로 가장 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

① 조직구성원의 만족 중 조직몰입이 조직구성원의 고객지향성 마케팅 컨셉 실천적 차원에 상대적으로 가장 크게 영향을 미친다.

- ② 조직구성원 만족 중 직무만족이 조직구성원의 고객지향성 시간/비용적 차원에 상대적으로 가장 크게 영향을 미친다.
- ③ 조직구성원 만족 중 직무만족이 조직구성원의 고객지향성 기술적(실천적) 차원에 상대적으로 가장 크게 영향을 미친다.

위의 결과를 하위 가설별로 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

① H6 (3-1): “조직구성원 만족은 조직구성원의 고객지향성 마케팅 컨셉 실천적 차원에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”라는 하위가설 3-1은 채택되었다.

조직구성원 만족의 변수 중 조직몰입이 조직구성원의 고객지향성 마케팅 컨셉 실천적 차원에 상대적으로 가장 크게 영향을 미치며 다음으로 직무만족의 순으로 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 고객들에게 해운서비스를 제공하고 있는 정기선사의 조직구성원들은 자신들이 속해있는 기업내의 분위기, 기업에 대한 자부심과 사명감, 구성원들 간의 높은 결속력 등으로 이루어진 직무와 조직에 대한 만족도가 높을수록 실제 고객들에게 서비스를 제공함에 있어서 고객의 욕구를 파악하고 이러한 욕구를 충족시킬 수 있는 탁월한 서비스를 제공함으로써 고객을 만족시키고, 궁극적으로 장기적 판매의 극대화를 도모하는 마케팅 컨셉 실천에 더욱 매진할 수 있도록 만든다고 해석할 수 있다.

② H3 (3-2): “조직구성원 만족은 조직구성원의 고객지향성 시간/비용적 차원에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”라는 하위가설 3-2는 채택되었다.

조직구성원 만족의 변수 중 직무만족이 상대적으로 더 크게 조직구성원의 고객지향성 시간/비용적 차원에 영향을 주며 다음으로 조직몰입이 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이는 정기선사의 조직구성원들이 고객들과의 관계를 지속적이고 장기적으로 유지, 발전시키며 고객만족을 위해 노력하고 고객에 대한 시간과 비용을 투자하여 업무를 실현하는데 있어서 조직에 대한 결속력과 사명감 및 자부심 등에 비해 자

신들이 맡고 있는 직무에 대한 만족도가 더 중요한 요소로 작용한다고 해석할 수 있다.

③ H3 (3-3): “조직구성원 만족은 조직구성원의 고객지향성 기술적 차원에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다”라는 하위가설 3-3은 채택되었다.

조직구성원 만족의 변수 중 직무만족이 조직구성원의 고객지향성 기술적 차원에 상대적으로 더 크게 영향을 미치며 다음으로 조직몰입이 통계적으로 유의한 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같은 결과는 정기선 해운서비스를 제공하고 있는 선사의 조직구성원들이 고객과의 접촉에 있어서 얼마나 효과적으로 고객접촉에 노력하고 있는가에 관한 문제에 있어서 위의 하위가설 3-2와 마찬가지로 조직에 대한 결속력과 사명감 및 자부심 등에 비해 상대적으로 자신들이 맡고 있는 직무에 대한 만족도가 조직구성원들이 고객과의 의사소통 채널을 항상 열어놓고 관계마케팅을 실현하려고 노력하며, 지속적이고 적극적으로 고객을 접촉하는가에 더 중요한 요소로 작용한다고 해석할 수 있다.

(4) 연구가설 4, “조직구성원의 고객지향성은 기업성과에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.”

연구가설 4는 채택되었다. 검정결과를 나타내고 있는 <표 4-14>를 살펴보면, 조직구성원의 고객지향성은 기업성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직구성원의 고객지향성 변수 중 기술적 차원이 상대적으로 기업성과에 가장 크게 영향을 미치는 것으로 나타났으며 다음으로 마케팅 컨셉 실천적 차원과 시간/비용적 차원의 순으로 기업성과에 통계적으로 유의한 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같은 통계적 결과에서 보듯이 정기선사의 조직구성원들이 고객의 입장에서 사고하고 고객에게 욕구를 만족하게 하는 구매에 도움이 되도록 노력하려는 마케팅 컨셉에 있어서 조직구성원들의 고객과 접촉하는 시간적, 양적 빈도나 강도를

나타낼 수 있는 고객지향성의 기술적(실무적) 차원이 가장 크게 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 이는 조직구성원들이 고객과의 의사소통 채널을 항시 열어 놓고 지속적이고 빈번하게 고객과의 접촉을 시도하며 고객의 욕구만족을 위해 업무에 임하는 것이 결국 고객에게 좋은 반응을 불러오고 서비스에 대한 만족도를 높여 최종적으로 기업의 매출이나 시장 점유율 등의 전반적인 기업성과에 긍정적인 영향을 준다고 해석할 수 있다.

(5) 연구가설 5, “조직구성원 만족은 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”

연구가설 5는 채택되었다. 검정결과를 나타내고 있는 <표4-15>을 살펴보면 조직구성원 만족은 기업성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과를 구체적으로 살펴보면 조직구성원의 만족 변수 중 조직몰입이 직무만족에 비해 기업성과에 상대적으로 좀 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

위의 결과에서 보면 기업성과를 높이는 측면에서 서비스를 제공하는 조직구성원들이 자신들이 맡고 있는 직무에 대해 만족할수록 고객서비스에 대해 좀 더 관심을 갖고 노력을 기울일 수 있으나 조직에 대한 일체감과 기업의 이익을 위한 헌신, 구성원들간의 결속력, 속해 있는 조직에 대한 자부심과 사명감 등이 높을 때 가양질의 고객서비스에 대한 수행효과가 상대적으로 더 높게 나타나 기업의 매출과 영업이익 등을 늘리고 새로운 고객을 창출함으로써 시장점유율 등을 상승시켜 전반적인 기업성과를 높이는데 효과적이라고 해석할 수 있다.

(6) 연구가설 6, “조직의 서비스지향성은 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”

연구가설 6은 채택되었다. 검정결과를 나타내고 있는 <표 4-16>을 살펴보면 조직의 서비스지향성은 기업성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과를 구체적으로 살펴보면 조직의 서비스지향성 변수 중 인적자원 관리가 기업성과에 상대적으로 가장 크게 영향을 주는 것으로 나타났으며 다음으로 서비스시스템, 서비스리더십의 순으로 기업성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 정기선 서비스를 제공하는 기업이 탁월한 서비스의 창출과 고객들에게 전달하려는 지속적인 조직활동을 행함에 있어서 서비스를 제공하고 고객과 최접점에서 응대하는 인적자원을 대상으로 고객에게 우수한 서비스를 제공할 수 있는 능력을 향상시키고 제공하는 서비스에 대한 전문성을 확보하는데 필요한 지식과 기술을 반복적으로 교육하고 훈련하는 것이 결과적으로 기업의 성과를 올리는데 최우선 되어야 한다고 해석될 수 있다. 또한 고객들에게 서비스를 제공하는 조직구성원들이 교육과 훈련을 통해 습득한 전문지식과 업무 능력을 활용하여 고객만족을 극대화시키는데 관심을 기울이게 하기 위해서 탁월한 서비스를 제공한 조직구성원에게 인센티브나 보상과 같은 격려를 함으로써 동기부여를 하는 것도 기업성과를 높일 수 있는 효과적인 방법이라 할 수 있을 것이다.

## 제5장 결론

### 제1절 연구결과의 요약 및 시사점

#### 1. 연구결과의 요약

글로벌 경쟁시장에서 이미 대부분의 기업들은 국제교역을 통하여 전세계를 시장으로 삼고 있으며 변화하는 시장환경 속에서 기업의 경쟁우위를 확보하기 위해 노력하고 있다. 그로인한 국제교역을 통한 물적 유통의 확대 등으로 해상운송서비스를 제공하는 선사들도 마케팅 관리이념이나 이것에 기초를 둔 경영활동을 수행해야 할 필요성이 강조되고 있다.

따라서 해운기업이 치열한 경쟁시장 속에서 살아남기 위해서 해운서비스를 제공하는 기업은 조직의 전반적인 구성과 시스템적인 측면에서, 그리고 조직구성원들은 전문성 및 신속한 응답성, 안정적 업무처리 등을 토대로 고객들에게 양질의 서비스를 제공하기 위한 서비스지향적이고 고객지향적인 의식의 전환과 태도가 더욱 절실히 필요하게 되었다.

본 연구는 해운시장에서 서비스를 제공하고 있는 기업들 중 선사를 대상으로 서비스지향성 개념을 접목하고 해운서비스를 제공하는 선사의 서비스지향적인 노력이 기업의 성과를 향상시키는데 있어 조직구성원들의 만족과 고객만족의 극대화를 위해 고객입장에서 지속적인 서비스를 제공하고자 하는 고객지향적인 태도가 기업의 성과사이에서 실질적으로 어떠한 관계를 맺고 있으며 영향을 미치는지를 실증 분석하고자 하였다. 또한 이를 통해 해운서비스를 제공하고 있는 주체 중 가장 핵심적 위치에 자리하고 있는 선사입장에서의 경쟁력 제고를 위한 현실적인 마케팅 전략의 수립에 보탬이 되고자 본 연구를 수행하였다.

본 연구를 수행하기 위해 서비스지향성, 조직구성원의 고객지향성과 만족, 그리고 기업성과간의 인과관계를 검정한 선행연구들을 이용한 문헌연구와 이를 토대로

고객들에게 해운서비스를 제공하는 서비스제공자 입장에서 선사를 조사대상으로 한 실증연구를 병행하였다.

본 연구의 자료수집을 위해 2008년 2월 현재 한국선주협회에 회원사로 가입되어 있는 129개 국적선사 및 부산, 광양, 인천 등 국내 주요항에 기항하는 외국적선사 중 국내에 지사 또는 대리점을 두고 해운서비스를 빈번하게 제공하는 대표적인 외국적 선사 32개 업체를 대상으로 설문조사를 실시하였으며 이중에 해운시장의 특성상 본 연구에서 검증하고자 하는 요인들을 명확하게 포함하고 있지 못한 자료를 배제하고 시장성 구분에 따라 최종적으로 정기선 해운서비스만을 제공하는 업체들로 제한하여 분석에 활용하였다. 자료분석은 SPSS 12.0을 활용하여 요인들에 대한 신뢰성 및 타당성을 분석하고 구성개념들간의 인과관계를 분석하기 위하여 다중회귀분석을 이용하였다.

본 연구의 실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, “조직의 서비스지향성은 조직구성원의 고객지향성에 정(+)의 영향을 줄 것이다”라는 가설 1은 채택되었다.

실증분석을 통해 얻은 본 연구의 결과는 해운서비스를 제공하는 정기선사가 기업 활동에 있어서 고객들에게 양질의 서비스를 제공하기 위한 서비스지향적이고 고객지향적인 체계를 갖추는데 있어서 여러 요소들 중 우선적으로 고려해야 할 점을 시사할 수 있다.

고객접촉의 최접점에 있는 조직구성원들이 고객의 욕구를 파악하고 고객만족을 위한 서비스를 제공하려는 마케팅개념을 갖추는데는 업무담당자들이 고객의 요구 및 업무상황에 신속하게 대처하고 양질의 서비스를 제공하기 위한 효율적인 업무분장하에서의 적절한 권한과 책임의 부여가 가장 중요하다고 볼 수 있다. 또한 조직구성원들이 고객과의 관계를 일회성이 아닌 장기적 관계로 발전시키고 고객만족을 통한 기업의 이익창출을 위해 시간과 노력을 투자하려는 자세를 갖추도록 하기 위해서는 조직구성원들을 관리하는 관리자들이 어떠한 경영철학과 태도를 가지고 조직의 분위기에 영향을 주는 리더십행동을 실천하고 있는지가 중요하다. 기업의 경영층이나 관리자 입장에서는 하위 조직구성원들에게 일방적으로 서비스에 대해

강조하고 명령하려는 태도를 탈피하고 상사로서 먼저 서비스향상에 노력을 기울이고 관심을 가지며 업무 담당자들과 함께 노력하는 모습을 갖추으로써 조직구성원들이 업무수행에 열의를 가지고 매진할 수 있는 분위기를 만들어 주는 것이 중요하다. 이는 또한 조직구성원들이 고객과의 의사소통 채널을 항상 열어두고 적극적으로 고객을 접촉함으로써 서비스제공의 효과를 극대화하려는 조직구성원의 노력에도 가장 크게 영향을 미칠 수 있기 때문에 기업의 마케팅 전략을 구축하고 실천을 위한 노력에 있어서 위와 같은 점을 충분히 이해하고 고려하여야 한다.

둘째, “조직의 서비스지향성은 조직구성원 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”라는 가설 2는 채택되었다.

위의 결과는 해운서비스를 제공하는 정기선사가 고객을 위한 서비스지향적인 기업 활동을 행함에 있어서 고객서비스의 최점점에 있는 조직구성원들의 기업과 자신들의 맡은바 직무에 만족감을 증대시킴으로써 결국 고객에 대한 우수한 서비스의 실천으로 이어질 수 있도록 하기 위한 전략을 구상하는데 있어서 우선적으로 강화해야 할 부분을 설명할 수 있다.

고객들에게 서비스제공 업무를 수행하는 조직구성원들의 맡은바 직무에 대한 만족도를 높이고 기업의 장래와 기업내에서의 자신들의 미래 발전가치를 하나로 생각하며 우수한 고객서비스에 매진할 수 있도록 하기 위해서는 모든 조직구성원들이 우수한 서비스를 제공할 수 있는 능력을 향상시키기 위한 교육과 훈련이 가장 중요하며 이는 우수한 서비스를 제공한 조직구성원들에 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 조직구성원들이 효과적으로 고객의 요구에 상응하여 원활한 서비스로 응대할 수 있도록 사전에 충분한 전문지식의 습득과 반복 교육학습을 통한 숙달을 이룰 수 있도록 지원하고 관리하는 것이 조직구성원들의 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 조직구성원들에게 지속적인 동기부여가 되도록 하는 것이 연속적으로

이루어져야 한다.

셋째, “조직구성원 만족은 조직구성원의 고객지향성에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다”라는 가설 3은 채택되었다.

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

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

또한 고객과의 관계를 지속적이고 장기적으로 유지, 발전시키고 양질의 서비스를 제공하기 위해서 선사의 경영층 및 관리자들은 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 담당 업무자들의 직무만족도는 곧 조직구성원 스스로 고객과의 의사소통 채널을 항상 유지하고 관계마케팅을 실현하려고 노력하며, 지속적이고 적극적으로 고객을 접촉하려는 조직구성원들의 행동에 긍정적인 영향을 미치게 됨을 충분히 이해하고 전략적 실천에 옮겨야 한다.

넷째, “조직구성원의 고객지향성은 기업성과에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다”라는 가설 4는 채택되었다.

이러한 결과는 해운서비스를 제공하는 선사의 조직구성원들이 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 조직구성원들이 고객이 원하는 시간에 언제나 질 높은 서비스를 제공하고 밀접하게 접촉할 수 있도록 거래업체와의 관계에 신경을 쓰며, 서비스제공 후 사후관리 및 새로운 고객창출을 위한 상담이나 정보제공 활동에도 소홀함이 없도록 조직체계를 유지해 나아가는데 관심을 기울이고 개선해 나아가야 한다.

다섯째, “조직구성원 만족은 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”라는 가설 5는 채택되었다.

해운서비스를 제공하는 정기선사는 기업측면에서 조직구성원들의 만족도를 높임으로써 궁극적으로 기업의 성장 및 목표달성을 이루기 위해 구성원들에게 회사에 대한 사명감과 애착심을 심어주고 일에 대한 자부심과 긍지를 갖고 업무에 임할 수 있는 환경을 만들어 주는 것이 성과를 높이는데 중요한 요소로 작용한다는 것을 인식해야 한다. 또한 그러한 이해를 바탕으로 조직구성원들의 회사에 대한 자부심과 긍지를 높일 수 있는 다양한 조직활동을 활성화하고 조직구성원들간의 커뮤니케이션 채널을 유지하고 관리해야 한다.

여섯째, “조직의 서비스지향성은 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”라는 가설 6은 채택되었다.

정기선 해운서비스를 제공하는 기업이 탁월한 서비스를 창출하고 고객들에게 전달하려는 지속적인 조직활동에 있어서 고객과 최접점에 위치하는 조직구성원들의 서비스제공 능력을 향상시키고 전문성을 확보하는데 필요한 지식과 기술을 습득시키며 지속적으로 고객들에게 우수한 서비스를 제공하려고 하는 행동에 동기부여를 하는 것이 곧 기업성과를 극대화 시킬 수 있는 효과적인 방법이 될 수 있음을 인식해야 한다.

## 2. 연구의 시사점

위와 같은 연구결과에 따라 본 연구의 이론적 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 해운서비스를 제공하고 있는 정기선사의 서비스리더십, 서비스접촉, 서비스시스템, 인적자원관리 등 고객만족을 높일 수 있는 서비스지향성은 기업의 조직

구성원들의 만족과 고객의 입장에서 고객욕구 충족을 위해 양질의 서비스를 제공하려는 조직구성원의 고객지향성 향상에 중요한 원인이 되며 기업의 목표를 위해 기업에 헌신하고 자부심과 사명감을 갖고 맡은바 업무에 임하려는 조직구성원의 태도에 큰 영향을 미친다. 또한 이러한 기업 차원의 서비스지향성과 고객을 대하는 조직구성원들의 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 있다는 점에서 의의가 있다고 하겠다.

둘째, 해운서비스를 제공하는 기업들의 서비스지향성, 고객지향성 및 만족 등에 대한 선행연구들은 대부분이 복합운송주선업체를 표본으로 삼고 있으나 궁극적으로 해운서비스를 제공함에 있어서 해상운송이란 선박이라는 수단을 필수적으로 이용해야 하며 이러한 입장에서 복합운송주선업체의 경우도 화주에게 물량을 확보하여 선사에 선복을 의뢰하고 선사의 운송 및 그 밖의 부수적 해운서비스를 이용하여 고객들에게 서비스를 제공해야 하는 중간자적 입장이라고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 고객들에게 해운서비스를 제공하는데 있어서 서비스제공자 입장에서 가장 근본이라고 할 수 있는 선사를 그 대상으로 삼아 연구를 진행하고 선사의 서비스지향성과 조직구성원의 고객지향성 및 만족을 통한 기업성과와의 관계를 검증하였다는데 그 의의가 있다고 하겠다.

셋째, 정기선사의 서비스 활동에 있어서 조직의 서비스지향성과 조직구성원의 만족 및 고객지향성과 기업성과의 관계에서 실제로 어떠한 요인들이 서로간에 상대적으로 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 제시한다는데 의의가 있다고 하겠다.

## 제2절 연구의 한계점 및 향후 연구과제

### 1. 연구의 한계점

본 연구는 이상과 같은 시사점에도 불구하고 다음과 같은 몇 가지 한계점을 가지고 있다.

첫째, 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 추정 자료에 대한 이질성으로 인해 실증분석에 활용하지 못함으로써 해운서비스를 제공하는 다양한 선사의 서비스 환경을 전부 포함하지 못하고 있다.

둘째, 기업의 조직차원의 서비스지향성과 개인차원의 고객지향성 및 조직구성원 만족이 결국 고객의 욕구를 만족시킴으로써 기업성장에 실질적으로 영향을 준다는 것은 많은 선행연구 결과와 유사하게 본 연구 결과에서도 유의한 영향이 나타나고 있지만 실제 선사의 해운서비스를 이용하는 해당 고객들의 만족도를 복합적으로 확인하여 포함시키지 못하는 한계점을 가지고 있다.

셋째, 연말 감사보고서나 결산보고서 등의 회계정보가 있으나 기업별로 비용구분의 정확성과 계정과목의 상이한 기준차이 등으로 말미암아 비교된 수치의 신뢰성이 떨어지는 등의 문제가 있어 많은 선행연구에서 이용한 주관적 기업성장을 측정하였다.

## 2. 향후 연구과제

첫째, 탐색적인 성격을 가지고 있는 본 연구는 서비스산업을 대상으로 한 선행 연구들에서 사용된 변수들을 중심으로 측정항목을 일부 수정하여 사용하였다. 따라서 향후 연구에서는 해운서비스를 제공하는 선사의 특성을 보다 잘 반영할 수 있는 변수와 측정항목들을 개발하여 더욱 정교한 연구를 진행할 필요성이 있다.

둘째, 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 활용 가능할 수 있도록 하는 것이 필요하다.

셋째, 해운서비스를 제공하는 선사의 실제 이용 고객들이 느끼는 만족도를 측정함으로써 고객만족 및 우수한 서비스의 전달을 위한 기업의 영업활동에 활용할 수 있는 보완적 연구가 필요하다.

향후 연구에서는 이상에서 제시한 본 연구가 지니고 있는 한계점을 보완함으로써 해상운송서비스를 제공하고 있는 모든 선사의 서비스지향성과 기업성과에 대한 심층적인 논의가 가능할 것이다. 이러한 연구는 해운서비스를 제공하는 선박회사가 기업의 지속적인 발전을 위해 전략을 계획하고 수행해 나아가는데 있어 좋은 지침이 될 수 있을 것이다.

## 참고문헌

### <국내문헌>

- 장기두, 「서비스마케팅」, 서울: 삼영사, 2007.
- 강두식, “의료기관의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 인천대학교 박사학위논문, 2004.
- 김광근, 서철현, 주현식, “호텔종사원의 직무특성이 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동에 미치는 영향”, 「대한경영학회지」, 제19권, 제2호, 2006, pp.469-488.
- 김대권, “호텔종사원 직무만족 요인에 관한 이론적 고찰”, 「관광정책학연구」, 제6권, 제3호, 2000, pp.179-202.
- 김상진, 한진수, “호텔의 사회자본이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향”, 「호텔경영학연구」, 제15권, 제2호, 2006, pp.41-63.
- 김석현 역, H. Grotius, Mare Liberum, 「자유해론」, 서울: 신양출판사, 1984.
- 김성국, “국채운송물류서비스의 지각된 서비스 품질이 고객반응에 미치는 영향에 관한 실증연구 - 정기선 해운서비스를 중심으로”, 한국해양대학교 박사학위논문, 1999.
- 김인호, 「경영학 연구방법론」, 서울: 창지사, 1992.
- 김정원, “비정규직의 조직몰입에 대한 직무특성과 고용관계특성의 영향: 직무만족의 효과검증”, 「인적자원관리연구」, 제14권, 제1호, 2007, pp.23-35.
- 김평웅, 류규수, 이용기, 김문주, “시장지향성과 전략적 포지션의 관계와 병원성과에 미치는 영향”, 「대한보건협회학술지」, 제28권, 제2호, 2002, pp.127-136.
- 곽동성, 장기두, “서비스품질지각에 대한 개별구성요인의 영향력과 고객만족과의 관련성에 관한 연구”, 「한일경상론집」, 제15권, 1998, pp.133-161.
- 민병준, “호텔조직의 팀임파워먼트가 비재무적 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 「호텔관광연구」, 제14권, 2004, pp.115-133.

- 민성규, 「海運經濟學」, 부산: 한국해양대학교출판부, 1973.
- 박대현, “판매원의 고객지향지수 개발 및 진단도구로서의 활용”, 성균관대학교 박사학위논문, 1996.
- 박성연, 한지희, “조직의 서비스지향성과 종업원의 고객지향성이 기업성장에 미치는 영향에 관한 연구”, 「경영논총」, 제26권, 2005, pp.101-121.
- 박유식, “서비스 가격전략에 관한 연구”, 성균관대학교 박사학위논문, 1996.
- 서창적, 윤영진, “품질경영 성공요인에 관한 실증연구”, 「한국생산관리학회지」, 제9권, 제1호, 1998, pp.29-56.
- 서현숙, “직원의 서비스지향성과 고객인지 서비스 품질의 관련성에 관한 연구: 특급호텔서비스를 중심으로”, 경기대학교 박사학위논문, 2005.
- 신희철, “부정기선 해운서비스 구매요인에 관한 심층적 연구”, 연세대학교 석사학위논문, 2000.
- 안광호·임병훈, 「SPSS를 활용한 사회과학조사방법론」, 과주: 학현사, 2006.
- 안청홍, 신한원, 최영로, “국제물류기업의 서비스지향성이 경영성장에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 「한국항해항만학회지」, 제31권, 제5호, 2007, pp.385-393.
- 이교중, “여행업 종사원의 직무만족과 이직의 관계에 대한 연구 : 서울지역 일반여행업체를 중심으로”, 경기대학교 석사학위논문, 1993.
- 이상희, “임과워먼트가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향 - 외식업체의 비정규직 종사원을 중심으로”, 「관광연구저널」, 제19권, 제3호, 2005, pp.95-108.
- 이영재, 이용기, 유정남 “호텔기업의 서비스지향성이 종업원만족에 미치는 영향 - 등급별 분석을 중심으로”, 「관광학연구」, 제23권, 제2호, 2000, pp.138-155.
- 이영석, “구성원의 서비스지향성이 경영성장에 미치는 영향에 관한 연구 - 서울시내 특급호텔 및 대학병원을 중심으로”, 경희대학교 박사학위논문, 2002.
- 이영준, 「요인분석의 이해」, 서울: 석정, 2002.

- 이용기, 송두석, 전기환, “호텔기업의 조직구조특성, 시장지향성, 성과의 구조적 인과관계”, 「호텔경영학연구」, 제4권, 제2호, 1996, pp.219-235.
- 이용기, 유동근, 이대홍, “호텔 기업의 시장지향성과 성과 :조직만족과 조직몰입의 매개역할”, 「관광학연구」, 제21권, 제1호, 1997, pp.49-65.
- 이용기·유동근·이학식, “시장지향성 : 선행요인, 매개요인, 그리고 성과간의 구조적 관계”, 「마케팅연구」, 제11권, 제2호, 1996, pp.161-181.
- 이유재, 「서비스마케팅」, 제3판, 서울: 학현사, 2004.
- 이재율, “국제물류서비스산업의 시장지향성, 매개변수, 경영성과 간의 관련성에 관한 실증연구”, 한국해양대학교 석사학위논문, 1999.
- 이학식·김영·이용기, “시장지향성과 성과: 사원만족, 고객만족 및 기업이미지의 매개적 역할”, 「경영학연구」, 제27권 제1호, 1998, pp.157-184.
- 임종원, 김재일, 홍성태, 이유재, 「소비자행동론」, 제2판, 서울: 경문사, 2000.
- 유동근, 강성단, 이용기, “서비스기업의 시장지향성과 성과 : 벤치마킹, 서비스품질 및 고객만족의 인과적 역할”, 「마케팅연구」, 제13권, 제1호, 1998, pp.1-25.
- 유시정, 서현숙, “직원의 서비스지향성이 고객인지 서비스품질에 미치는 영향”, 「산업연구」, 제18호, 2005, pp.45-62.
- 유영진, 김영화, “외식업의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입 및 성과에 미치는 영향”, 「관광연구저널」, 제20권, 제1호, 2006, pp.153-168.
- 유필화, 박대현, 광영식, “판매원의 고객지향지수 개발 및 판매원 성과와의 상관관계 분석”, 「소비자학연구」, 제7권, 제2호, 1996, pp.59-85.
- 예종석, 윤운락, “시장지향성이 사업성과에 미치는 영향”, 「마케팅연구」, 제11권, 제2호, 1996, pp.1-21.
- 조주은, “서비스 지향성이 조직지원 인식, 조직몰입에 미치는 영향 - 국내 양대 항공사 객실승무원을 중심으로”, 「관광연구저널」, 제19권, 제1호, 2005, pp.183-196.
- 한원윤, “조직의 서비스지향성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 서강대학교 석사학위논문, 2000.

- 한지희, “조직의 서비스지향성과 종업원의 고객 지향성이 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 이화여자대학교 석사학위논문, 2001.
- 장현모, “품질경영이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구 - 특1급 관광호텔을 중심으로”, 한국해양대학교 박사학위논문, 2008.
- 차현수, “현장 관리자의 서비스 리더십 특성이 종사자의 직무 태도와 서비스성과에 미치는 영향”, 경기대학교 박사학위논문, 2005.
- 최영로, 신한원 “해운서비스시장에 있어서 관계질에 영향을 미치는 요인에 관한 실증연구-정기선사와 운송주선인간의 관계를 중심으로”, 「한국항해항만학회지」, 제30권, 제1호, 2006, pp.73-83.
- 황석준, “조선기자재업체의 마케팅 활용도와 성과에 관한 실증연구”, 한국해양대학교 석사학위논문, 2008.

<http://www.hanjin.com>

<http://www.hmm21.com>

<http://maerskline.com>

<http://taiyoungship.co.kr>

<외국문헌>

- Allen, N. J. and J. P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, No.1, 1990, pp.1-18.
- Anderson, W. and M. W. Sullivan, "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms", *Marketing Science*, Vol.12, No.2, 1993, pp.125-143.
- Babin, B. J., and J. S. Boles, "The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction", *Journal of Retailing*, Vol.72, No.1, 1996, pp.57-75.
- Bateman, T. S. and S. Strasser, "Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, Vol.27, No.1, 1984, pp.95-112.
- Berry, L. L., A. Parasuraman and V. Zeithaml, "Improving Service Quality in America: Lessons Learned", *Academy of Management Executive*, Vol.8, No.2, 1994, pp.32-52.
- Berry, L. L., J. S. Conant and A. Parasuraman, "A Framework for conducting a Services Marketing Audit", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.19, No.3, 1991, pp.255-268.
- Bitner, M. J., B. H. Booms and M. S. Tetreault, "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing*, Vol.54, No.1, 1990, pp.71-84.
- Blau, G. J. and R. Katerberg, "Toward Enhancing Research with the Social Information Processing Approach to Job Design", *Academy of*

- Management Review*, Vol.7, No.4, 1982, pp.543-550.
- Boulding, W. A, Kalra, R. Staelin and W. A. Zeithaml, "A Dynamic Process Model of Service Quality : From Expectations to Behavioral Intentions", *Journal of Marketing Research*, Vol.30, No.1, 1993, pp.7-27.
- Bowen, D. E., C. Siehl and B. Schneider, "A Framework for Analyzing Customer Service Organizations in Manufacturing", *Academy of Management Review*, Vol.14, No.1, 1989, pp.75-95.
- Bowen, D. E. and E. E. Lawler III, "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When", *Sloan Management Review*, Vol.33, No.3, 1992, pp.31-39.
- Brown, S. P. and R. A. Peterson, "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-analysis and Assessment of Causal Effects", *Journal of Marketing Research*, Vol.30, No.1, 1993, pp.63-77.
- Burke, M. J., C. C. Borucki and A. E. Hurley, "Reconceptualizing Psychological Climate in a Retail Service Environment : A Multiple-Stakeholder Perspective", *Journal of Applied Psychology*, Vol.77, No.5, 1992, pp.717-729.
- Challagalla, G. N., and T. A. Shervani, "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol.60, No.1, 1996, pp.89-105.
- Church, A. H., "Liking Leadership Behaviors to Service Performance: do Managers Make a Difference?", *Managing Service Quality*, Vol.5, No.6, 1995, pp.26-31.
- Cranny, C. J., P. C. Smith, and E. F. Stone, "Job Satisfaction: How People Feel about Their jobs and How It Affects Their Performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol.39, No.1, 1994, pp.186-189.

- 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.
- Day, G. S. and R. Wensley, "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, Vol.52, No.2, pp.1-20.
- Deshpande, R., J. U. Farley and F. E. Webster Jr., "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", *Journal of Marketing*, Vol.57, No.1, 1993, pp.23-37.
- Fornell, C., "A National Customer Satisfaction Barometer : The Swedish Experience", *Journal of Marketing*, Vol.56, No.1, 1992, pp.6-21.
- Govindarajan, V., "A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol.31, No.4, 1988, pp.828-853.
- Harel, G. H. and S. S. Tzafirir, "The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm", *Human Resource Management*, Vol.38, No.3, 1999, pp.185-200.
- Hartline, M. D., J. G. Maxham III and D. O. McKee, "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees", *Journal of Marketing*, Vol.64, No.2, 2000, pp.35-50.
- 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.
- Hartline, M. D., O. C. Ferrell and Churchill, "Service Quality Implementation : The Effects of Organizational Socialization and Managerial Actions on

- Customer-contact Employee Behaviors", *Report on Marketing Science Institute*, 1993, pp.93-122.
- Hauser, J. R., D. I. Simester and B. Wernerfelt, "Customer Satisfaction Incentives", *Marketing Science*, Vol.13, No.4, 1994, pp.327-350.
- Haynes, R. M., and E. A. Thies, "Management of Technology in Service Firms", *Journal of Operations Management*, Vol.10, No.3, 1991, pp.388-397.
- Heneman, H. G., "Pay Satisfaction", *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol.3, 1985, pp.115-139.
- Herzberg, F., B. Mausner and B. Snyderman, *The Motivation to Work*, 2nd ed, New York, John Wiley and Sons, 1959.
- Heskett, J. L., E. Sasser and L. Schlesinger, *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, New York: The Free Press, 1997.
- Heskett, J. L., "Lessons in the Service Sector", *Harvard Business Review*, Vol.65, No.2, 1987, pp.118-126.
- Heskett, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, Jr., and L. A. Schlesinger, "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, March-April, 1994, pp.164-174.
- Hogan, J. and R. Busch, "How to Measure Service Orientation", *Journal of Applied Psychology*, Vol.69, No.1, 1984, pp.167-173.
- Iacobucci, D., A. Ostrom and K. Grayson, "Distinguishing Service Quality and Customer Satisfaction: The Voice of the Consumer", *Journal of Consumer Psychology*, Vol.4, No.3, 1995, pp.277-303.
- Jayanth, J., D. Cornelia and K. V. Shawnee, "The impact of Human Resource Management Practices on Manufacturing Performance", *Journal of Operations Management*, Vol.18, No.1, 1999, pp.1-20.
- Joseph, B. W., "Internal Marketing Builds Service Quality", *Journal of Health*

- Care Marketing*, Vol.16, No.1, 1996, pp.54-59.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton, "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February, 1992, pp.71-80.
- Kassicieh, S. K. and S. A. Yourstone, "Training, Performance Evaluation, Rewards, and TQM Implementation Success", *Journal of Quality Management*, Vol.3, No.1, 1998, pp.25-38.
- Kohli, A. K., "Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction and Motivation", *Journal of Marketing Research*, Vol.22, No.4, 1985, pp.424-433.
- 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.1-18.
- Kohli, A. K. and B. J. Jaworski, "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol.57, July, 1993, pp.53-70.
- Kohli, A. K., B. J. Jaworski and A. Kumar, "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol.30, No.4, 1993, pp.467-477.
- Kordupleski, R. E, R. T. Rust and A. J. Zahorik, "Why Improving Quality Doesn't Improve Quality (Or Whatever Happened to Marketing?)", *California Management Review*, Vol.35, No.3, 1993, pp.82-95.
- Kotler, P., *Marketing Management*, 11ed, International ed, NJ, Prentice-Hall, 2003.
- Lee, Y. K., D. H. Park and D. K. Yoo, "The Structural Relationships between Service Orientation, Mediators, and Business Performance in Korea Hotel Firms", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol.4,

- No.1, 1999, pp.59-70.
- Levitt, T., "Production-Line Approach to Service", *Harvard Business Review*, Vol.50, No.5, 1972, pp.41-42.
- Levitt, T., "Industrialization of Service", *Harvard Business Review*, Vol.54, No.5, 1976, pp.63-74.
- Lucas, G. H., "An Empirical Test of the Job Satisfaction-Turnover Relationship : Assessing the Role of Job Performance for Retail Management", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.18, No.3, 1990, pp.199-208.
- Lytle, R. S., "Service Orientation, Market Orientation and Performance: An Organizational Culture Perspective", *Doctoral Dissertation*, Arizona State University, 1994.
- Lytle, R. S., P. W. Hom and M. P. Mokwa, "SERV\*OR : A Managerial Measure of Organizational Service-Orientation", *Journal of Retailing*, Vol.74, No.4, 1998, pp.455-489.
- McEvoy, G. M., "Organizational Change and Outdoor Management Education", *Human Resource Management*, Vol.36, No.2, 1997, pp.235-250.
- 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.
- 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.
- Narver, J. C. and S. F. Slater, "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance", *Business Horizons*, Vol.37, No.2, 1994, pp.22-28.
- 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.
- O'Reilly, C. A. III, J. Chatman and D. F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *The Academy of Management Journal*, Vol.34, No.3, 1991, pp.487-516.
- Parkington, J. J. and B. Schneider, "Some Correlates of Experienced Job Stress : A Boundary Role Study", *Academy of Management Journal*, Vol.22, No.2, 1979, pp.270-281.
- Peters, T. J. and R. H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: HarperCollins Publishers, 2004.
- Pfeffer, J. and G. Salancik, *The External Control of Organizations*, New York: Harper & Row, 1978.
- Ramanujam, V., N. Venkartaman and J. C. Camillus, "Multi-Objective Assessment of Effectiveness of Strategic Planning: A Discriminant Analysis Approach", *Academy of Management Journal*, Vol.29, No.2, 1986, pp.347-372.
- Rapert, M. I. and B. M. Wren, "Service Quality As A Competitive Opportunity", *Journal of Services Marketing*, Vol.12, No.3, 1998, pp.223-235.
- Reichheld, F. F. and W. E. Sasser Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, Vol.68 (September-October), 1990, pp.105-111.
- Rust, R. T. and A. J. Zahorik, "Customer Satisfaction, Customer Retention and Market Share", *Journal of Retailing*, Vol.62, No.2. 1993, pp.193-215.

- Rust, R. T, B. Subramanian and M. Wells, "Making Complaints a Management Tool", *Marketing Management*, Vol.3, No.1, 1992, pp.40-45.
- 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.
- Schneider, B., A. P. Brief and R. A. Guzzo, "Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change", *Organizational Dynamics*, Vol.24, No.4, 1996, pp.7-19.
- 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.423-433.
- Schneider, B. and D. E. Bowen, "The Service Organization : Human Resources Management is Crucial", *Organizational Dynamics*, Vol.21, No.4, 1993, pp.39-52.
- Schneider, B., J. J. Parkington and V. M. Buxton, "Employee and Customer Perceptions of Service in Bank", *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, No.2, 1980, pp.252-267.
- 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.
- Schlesinger, L. A. and J. L. Heskett, "The Service-Driven Service Company", *Harvard Business Review*, September-October, 1991, pp.71-81.
- Schlesinger, L. A. and J. Zornitsky, "Job Satisfaction, Service Capability and Customer Satisfaction: An Examination of Linkage and Management Implications", *Human Resource Planning*, Vol.14, No.2, 1992, pp.141-149.
- 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.
- 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.
- Spreng, R. A., G. D. Harrel and R. D. Mackoy, "Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions", *Journal of Services Marketing*, Vol.9, No.1, 1995, pp.15-23.
- Steers, R. M., *Introduction to Organizational Behavior*, New York: HarperCollins Publishers, 1991.
- Szymanski, D. M., S. G. Bharadwaj and P. R. Varadarajan, "An Analysis of the Market Share-Profitability Relationship", *Journal of Marketing*, Vol.57, No.3, 1993, pp.1-18.
- Tax, S. S. and S. W. Brown, "Recovering and Learning from Service Failure", *Sloan Management Review*, Vol.40, No.1, 1998, pp.75-88.
- Weaver, J. J., "Want Customer Satisfaction? Satisfy Your Employees First", *HR Magazine*, Vol.39, No.2, 1994, pp.110-112.
- Wiley, J., "Customer Satisfaction: A Supportive Work Environment and Its Financial Cost", *Human Resource Planning*, Vol.14, No.2, 1991, pp.117-127.
- Williams, M. R., "The Influence of Salespersons's Customer Orientation on Buyer-Seller Relationship Development", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.13, No.3, 1998, pp.271-287.
- Vroom, V. H., *Work and Motivation*, New York: Wiley & Sons, Inc., 1964.
- 岡野行秀, 山田活之, 編, 「交通經濟學講義」, 東京: 青休書院新社, 1980.
- 武烏, 雄, 「商學概論」, 東京: 中央經濟社, 1981.
- 佐波宣平, 「改版交通概論」, 東京: 有斐閣, 1954.
- 織田政夫, 「海運要論」, 東京: 海文堂, 1987.

[부 록] 설문지



주소 : ☎ 606-791, 부산광역시 영도구 동삼2동 한국해양대학교  
해운경영학부 신 한 원 교수연구실  
전화 : 051) 410-4388 (연구실)  
Fax : 051) 404-3987(국제대행정실)

“해운기업의 서비스지향성과 조직구성원의 고객지향성,  
만족이 기업성과에 미치는 영향”에 대한 설문지

안녕하십니까?

귀사와 귀하의 건승하심을 기원합니다.

본 설문지는 “해운기업의 서비스지향성과 조직구성원의 고객지향성, 만족이 기업성과에 미치는 영향”이라는 연구를 수행하기 위하여 순수한 학술 목적으로 만들어진 것입니다.

본 조사 자료는 익명으로 처리되어 순수한 학문연구 목적으로만 사용됩니다.  
귀하의 정성어린 응답이 본 연구에 매우 귀중한 자료가 된다는 점을 유념하시고  
한 항목도 빠짐없이 응답하여 주시면 대단히 감사하겠습니다.

2008년 2월

한국해양대학교 대학원  
해운경영학과 박사과정

송 대 길 배상

I. 귀하께서 종사하고 있는 해운기업의 서비스지향성에 관한 문항입니다.

귀하의 생각과 근접하는 번호에 “√”표를 해주십시오.

▶ 서비스리더쉽 (Service Leadership)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사 경영층은 서비스의 중요성에 대해 끊임없이 강조한다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 우리 회사 경영층은 고객이나 조직구성원의 의견을 파악하기 위해 실제 서비스 제공 현장을 살펴본다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 우리 회사 경영층은 지속적으로 서비스품질을 측정한다.	1	2	3	4	5	6	7
4. 우리 회사 경영층은 서비스 제공 시 요구되는 조직구성원의 능력향상을 위해 필요자원을 제공한다.	1	2	3	4	5	6	7
5. 우리는 말로만 하는 서비스가 아니라 진정한 서비스를 하기 위해 노력한다.	1	2	3	4	5	6	7
6. 고객을 단순히 수익창출의 수단으로만 생각하지 않고 봉사의 기회를 제공하는 존재라고 생각한다.	1	2	3	4	5	6	7
7. 조직구성원들의 존재이유는 고객의 욕구충족을 위해서이다.	1	2	3	4	5	6	7

▶ 서비스접촉 (Service Contact)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
8. 조직구성원들은 고객을 위해 최선을 다한다.	1	2	3	4	5	6	7
9. 경쟁사 구성원들에 비해 우리 기업의 조직구성원들은 훨씬 친절하고 예의바르다.	1	2	3	4	5	6	7
10. 우리는 고객의 불편사항을 줄이기 위해 최선을 다한다.	1	2	3	4	5	6	7
11. 조직구성원들은 경영자의 허락이 없어도 고객을 위한 의사결정을 할 수 있다.	1	2	3	4	5	6	7
12. 탁월한 서비스를 제공하기 위해서라면 조직구성원 스스로 판단하고 행동할 수 있다.	1	2	3	4	5	6	7

▶ 서비스시스템 (Service Systems)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
13. 우리는 고객의 의견을 적극 수렴한다.	1	2	3	4	5	6	7
14. 우리는 고객에게 문제가 발생하지 않도록 하기 위해서 진행하던 일을 중단할 수 있다.	1	2	3	4	5	6	7
15. 고객에게 문제 발생 시 문제에 대한 대처방안 보다는 사전에 예방책을 찾기 위해 노력한다.	1	2	3	4	5	6	7
16. 고객의 불평을 처리하기 위한 탁월한 체제를 유지하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
17. 우리는 모든 고객에게 확실한 서비스를 약속할 수 있다.	1	2	3	4	5	6	7
18. 서비스에 대한 문제 발생 시 해결능력을 증가시키기 위해 문제해결 팀을 구성한다.	1	2	3	4	5	6	7
19. 조직구성원들의 서비스 제공 행위를 보완하기 위해 최신의 기술을 사용한다.	1	2	3	4	5	6	7
20. 최상의 서비스를 제공하기 위해 최신의 기술을 이용한다.	1	2	3	4	5	6	7
21. 서비스를 제공하는 조직구성원들을 지원하기 위해 최고수준의 기술을 이용한다.	1	2	3	4	5	6	7
22. 고객이 불평하기 전에 불편사항을 알아차릴 수 있는 기준을 가지고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
23. 모든 조직구성원들에게 고객만족도 조사결과를 알리고자 노력한다.	1	2	3	4	5	6	7
24. 모든 조직구성원들은 표준적인 서비스에 대해 매우 잘 이해하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7

▶ 인적자원 관리(Human Resources Management)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
25. 모든 조직구성원들은 우수한 서비스를 제공할 수 있는 능력을 향상시키기 위해 교육/훈련을 받는다.	1	2	3	4	5	6	7
26. 우리는 우수한 서비스 제공을 위한 교육/훈련에 많은 시간과 노력을 할애한다.	1	2	3	4	5	6	7
27. 탁월한 서비스를 제공한 종업원에게 인센티브나 보상을 제공한다.	1	2	3	4	5	6	7
28. 조직은 우수한 서비스에 대해 아낌없는 격려를 한다.	1	2	3	4	5	6	7

II. 다음은 귀사의 조직구성원의 고객지향성에 관한 문항입니다.  
 귀하의 생각과 근접하는 번호에 “√”표를 해주십시오.

▶ 마케팅 컨셉 실천차원	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 인센티브나 성과만을 중시한 업무처리를 해서는 안된다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 고객이 원하지 않는 업무를 진행하는 것으로 그 사람을 평가해서는 안된다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 고객이 원하는 일이라는 확신이 있을 경우에만 일을 진행해야 한다.	1	2	3	4	5	6	7
4. 고객이 물어보기에 앞서 해당사항의 단점이나 부정적인 부분도 설명해줘야 한다.	1	2	3	4	5	6	7
5. 업무 등 서비스제공 진행에 다소 방해가 되더라도 고객이 원하는 바를 들어 주어야 한다.	1	2	3	4	5	6	7
6. 자세하게 묻는 고객이 좋은 고객이다.	1	2	3	4	5	6	7

▶ 인간적 차원	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
7. 고객의 불만을 해결하였다고 생색을 내서는 안된다.	1	2	3	4	5	6	7
8. 고객에게 지나치게 친절해도 고객은 우리를 무시하지 않을 것이다.	1	2	3	4	5	6	7
9. 고객이 부당한 요구를 하더라도 고객과 다투어서는 안된다.	1	2	3	4	5	6	7
10. 서비스제공 활동에 장애가 되어도 정직해야 한다.	1	2	3	4	5	6	7

▶ 기술적(실무적) 차원	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
11. 한번 고객은 평생고객이 될 수 있다고 믿는다.	1	2	3	4	5	6	7
12. 고객과의 관계를 잘 유지하면 실적은 저절로 나아질 것이다.	1	2	3	4	5	6	7
13. 고객과 서비스제공자는 주종관계가 아니라 대등관계이다.	1	2	3	4	5	6	7
14. 나는 상대방과 입장을 바꾸어 보는데 익숙하다.	1	2	3	4	5	6	7
15. 나는 주위에 반응을 고려하여 내 고객에 대한 태도를 신속하게 변화시킨다.	1	2	3	4	5	6	7
16. 나는 기존고객을 응대할 때 그가 원하는 스타일을 기억해낸다.	1	2	3	4	5	6	7
17. 나는 단순관계의 많은 수의 고객보다 긴밀한 관계를 유지하는 소수의 고객관계를 가지고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
18. 나는 내 업무와 직접 관련이 없는 고객에 대해서도 관심이 많다.	1	2	3	4	5	6	7

▶ 시간적 차원	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
19. 나는 결과를 진득하게 기다리는 경향이 있다.	1	2	3	4	5	6	7
20. 고객을 내편으로 만드는데는 오랜시간이 걸린다.	1	2	3	4	5	6	7
21. 고객의 만족여부는 서비스제공 후 즉각적으로 나타나는 것만은 아니다.	1	2	3	4	5	6	7
22. 당장의 성과보다는 미래의 가능성을 보고 고객을 평가해야 한다.	1	2	3	4	5	6	7
23. 나의 목표를 실현하는데 1년은 그리 긴 시간은 아니다.	1	2	3	4	5	6	7
24. 서비스제공 후 사후관리가 제공 전보다 중요하다.	1	2	3	4	5	6	7
25. 서비스제공 후 고객으로부터 생기는 문제들은 회사뿐만 아니라 나도 책임을 져야 한다.	1	2	3	4	5	6	7
26. 서비스제공 완료 후에도 기존 고객의 접촉에 높은 관심을 가져야 한다.	1	2	3	4	5	6	7

▶ 비용적 차원	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
27. 고객에게 쓰는 돈은 투자라 생각한다.	1	2	3	4	5	6	7
28. 고객에게 잘 대하면 반드시 보답이 있다고 생각한다.	1	2	3	4	5	6	7
29. 고객에게 공을 많이 들일수록 더 큰 것을 얻을 수 있다.	1	2	3	4	5	6	7
30. 나는 주변인에게 선물할 때 금액보다는 품목을 먼저 생각한다.	1	2	3	4	5	6	7
31. 고객을 확실히 내 편으로 만들려면 적당한 노력과 시간을 들여야 한다.	1	2	3	4	5	6	7
32. 업무(서비스제공)를 성사시키는 데까지의 시간과 비용을 무시할 수 없다.	1	2	3	4	5	6	7
33. 새로운 고객을 개척하는 것 이상으로 기존 고객의 관리는 중요하다.	1	2	3	4	5	6	7

**III. 다음은 귀사에 종사하고 있는 조직구성원의 만족에 관한 문항입니다.**

귀하의 생각과 근접하는 번호에 “√”표를 해주십시오.

▶ 직무만족	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 기업에서 앞으로 나의 직무는 개선되어질 가능성이 크다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 우리 기업에서 나의 직무는 나에게 취미와 같은 것이며, 즐겁게 생각한다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 우리 기업에서 조직구성원들은 자신들의 직무에 있어서 더욱 흥미를 가지고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
4. 우리 기업에서 조직구성원들은 자신들의 미래가 우리 기업의 미래와 직결되어 있다고 생각한다.	1	2	3	4	5	6	7
5. 우리 기업은 경쟁업체보다 더 높은 조직구성원의 직무만족을 달성하였다.	1	2	3	4	5	6	7

▶ 조직몰입	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
6. 우리 기업의 조직구성원들은 기업 이익을 위해서라면 자신의 희생을 기꺼이 감수한다.	1	2	3	4	5	6	7
7. 우리 기업에서는 회사와 구성원들간의 결속력이 매우 강하다.	1	2	3	4	5	6	7
8. 우리 기업의 조직구성원들은 우리 기업에서 일하는 것에 대하여 자부심을 갖고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
9. 우리 기업의 조직구성원들은 기업의 이익을 위한 의무를 다하라는 요구에 사명감을 갖고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
10. 우리 기업은 경쟁업체보다 더 높은 구성원들의 조직몰입(조직목표 및 가치에 대한 인정과 신뢰, 조직목표 달성을 위해 노력하려는 자발적 의사)을 달성하였다.	1	2	3	4	5	6	7

**IV. 다음은 귀사의 기업성과에 관한 문항입니다.**

귀하의 생각과 근접하는 번호에 “√”표를 해주십시오.

▶ 재무적 성과	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 기업의 매출액은 동형선 업무(서비스)를 하는 비슷한 규모의 기업평균보다 높다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 우리 기업의 전년도 매출액은 전전년도에 비해 높았다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 우리 기업의 영업이익율은 동형선 업무(서비스)를 하는 비슷한 규모의 기업평균보다 높다.	1	2	3	4	5	6	7
4. 우리 기업의 전년도 영업이익율은 전전년도에 비해 높았다.	1	2	3	4	5	6	7
5. 우리 회사의 시장점유율은 동형선 업무(서비스)를 하는 비슷한 규모의 기업평균보다 높다.	1	2	3	4	5	6	7
6. 우리 회사의 전년도 시장점유율은 전전년도에 비해 높았다.	1	2	3	4	5	6	7

◆ 다음은 응답자에 관한 일반적인 문항입니다.  
해당 항목에 표기하여 주십시오.

1. 귀하가 근무하고 계시는 해운기업의 주요 영업 분야는 무엇입니까?  
① 정기선업    ② 부정기선업    ③ 탱커선업    ④ 대리점업    ⑤ 기타
2. 귀하의 성별은? ① 남    ② 여
3. 귀하의 연령은?  
① 20~24세    ② 25~30세    ③ 31~35세    ④ 36~40세    ⑤ 41세 이상
4. 귀하의 학력은?  
① 고졸    ② 전문대졸    ③ 대졸    ④ 대학원졸    ⑤ 기타
5. 귀하의 해운기업 근무경력은 어느 정도입니까?  
① 1년 이하    ② 1년 이상~3년 미만    ③ 3년 이상~5년 미만  
④ 5년 이상~10년 미만    ⑤ 10년 이상
6. 귀하의 직위는?  
① 사원급    ② 주임·계장급    ③ 대리·과장급  
④ 차장·부장급    ⑤ 임원급 이상
7. 현재 귀하가 근무하는 부서는 어디입니까?  
① 영업부    ② 업무부(공무·해무 등)    ③ 재무부(총무·회계 등)  
④ 기획부    ⑤ 기타

## 감사의 글

학위과정 내내 애정어린 관심과 지도로 이 자리까지 저를 이끌어 주신 신한원 교수님과 좋은 결실을 맺을 수 있도록 아낌없는 조언과 가르침을 주신 이종인 교수님, 박상갑 교수님, 안기명 교수님, 최영로 교수님께 진심으로 깊이 감사드립니다.

또한 제게 값진 대학원 생활이 될 수 있도록 훌륭한 가르침과 끊임없는 격려를 주신 이기환 교수님, 신용준 교수님, 류동근 교수님, 장명희 교수님께도 다시 한번 감사드립니다.

학업과 업무를 병행하느라 고된 시간 속에서도 뜻깊은 결과를 이루기 위해 함께 고민하며 과정을 같이 한 고륜 사장님, 김광익 사장님, 이재율 선배님, 신영란 학우에게도 감사의 말씀 전합니다. 그리고 그 밖의 대학원 과정의 여러 선·후배, 동기 분들 및 끝까지 학업을 마무리 할 수 있도록 배려해주시고 응원해주신 업계의 선·후배, 동기 분들께도 감사드립니다. 또한 멀리에서도 응원을 아끼지 않은 현용이와 그 밖의 모든 친구들에게도 고마운 마음을 전합니다.

항상 부족한 큰아들을 위해 무한한 사랑과 은혜를 베풀어주신 아버지와 어머니께 진심으로 깊이 감사드리며, 변함없이 형을 응원해준 두 동생들과 더불어 친지 분들께도 감사드립니다.

그리고 학위과정을 마치는 동안 많은 시간 함께하지 못한 남편을 위해 애써준 든든한 아내와 해맑은 웃음으로 아빠에게 힘을 준 사랑스런 유진이에게도 고마움을 전합니다.

그 외에 저에게 힘을 실어주신 주위 모든 분들께 이 결실을 바칩니다.