



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](#)

2017년 2월

박사학위논문

시장지향성과 관계마케팅지향성이 서비스 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구

조선대학교 대학원

경영학과

서 창 선

시장지향성과 관계마케팅지향성이 서비스 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구

The Effects of Market Orientation and Relationship
Marketing Orientation on Service Business Performance

2017년 2월 24일

조선대학교 대학원

경영학과

서 창 선

시장지향성과 관계마케팅지향성이 서비스 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구

지도교수 황 윤 용

이 논문을 경영학 박사학위신청 논문으로 제출함

2016년 10월

조선대학교 대학원

경영학과

서 창 선

서창선의 박사학위 논문을 인준함

위원장	조선대학교 교수	<u>황인창</u>	인
위원	조선대학교 교수	<u>김종호</u>	인
위원	조선대학교 교수	<u>박종철</u>	인
위원	원광대학교 교수	<u>나광진</u>	인
위원	조선대학교 교수	<u>황윤용</u>	인

2016년 12월

조선대학교 대학원

〈 목 차 〉

ABSTRACT

제1장 서론	1
제1절 문제의 제기	1
제2절 연구의 목적	6
제3절 연구의 구성	6
제2장 이론적 배경	9
제1절 서비스기업	9
1. 서비스기업의 현황	9
2. 보험회사의 현황 및 특징	11
제2절 서비스기업의 영향요소	14
1. 시장지향성	14
2. 관계마케팅지향성	16
제3절 서비스기업의 내부평가요소	19
1. 종업원만족	19
2. 종업원의 정서적 웰빙	22
제4절 서비스기업의 외부평가요소	26
1. 서비스품질	26
2. 고객만족	29
3. 재무적 성과	32
제3장 연구가설	35
제1절 연구모형	35
제2절 가설설정	36

1. 시장지향성과 종업원만족, 고객만족, 서비스품질	36
2. 관계마케팅지향성과 종업원만족, 고객만족, 서비스품질	38
3. 종업원만족과 고객만족, 정서적웰빙, 재무적성과	41
4. 서비스품질과 고객만족, 정서적웰빙, 재무적성과	44
5. 고객만족과 정서적웰빙, 재무성과	46
제3절 연구방법	49
1. 연구방법 및 자료수집	49
2. 변수의 측정	50
3. 표본의 특성	61
제4장 가설검증	66
제1절 신뢰도 및 타당도 분석	66
제2절 가설 검증	76
1. 연구모형의 적합도 평가	76
2. 가설검증	77
제5장 결 론	83
제1절 연구요약	83
제2절 연구 시사점	85
1. 이론적 시사점	85
2. 관리적 시사점	86
제3절 한계점 및 향후연구과제	90
참고문헌	92
<부록-설문지>	

〈표 목 차〉

<표 1> 서비스산업 기업활동조사 현황	10
<표 2> 보험산업의 규모	12
<표 3> 보험산업의 비중	13
<표 4> 시장지향성	52
<표 5> 관계마케팅지향성	54
<표 6> 종업원만족	55
<표 7> 고객만족	56
<표 8> 서비스품질	58
<표 9> 종업원의 정서적 웰빙	59
<표 10> 재무적 성과	60
<표 11> 인구통계분석 결과	61
<표 12> 근무형태에 대한 결과	63
<표 13> 조사기업의 빈도분석 결과	64
<표 14> 시장지향성에 대한 탐색적 요인분석	67
<표 15> 관계마케팅지향성에 대한 탐색적 요인분석	69
<표 16> 서비스품질에 대한 탐색적 요인분석	70
<표 17> 정서적 웰빙에 대한 탐색적 요인분석	72
<표 18> 종업원만족, 고객만족, 재무적 성과에 대한 탐색적 요인분석	74
<표 19> 확인적 요인분석(CFA)	75
<표 20> 변수들에 대한 상관관계(Φ matrix)	76
<표 21> 가설검증	78
<표 22> 가설검증 요약	82

<그림 목차>

<그림 1> 논문의 구성	8
<그림 2> 연구 모형	35
<그림 3> 가설검증 모형	82

ABSTRACT

The Effects of Market Orientation and Relationship Marketing Orientation on Service Business Performance

Seo, Changsun

Advised by Prof. Hwang, Yoon Yong Ph. D.

Department of Business Administration

Graduate School of Chosun University

Recently, service companies are increasingly in need of core competency management in order to create sustainable competitive advantage for survival in fiercely competitive markets. Service companies need to focus on internal resources to achieve their goals, which is the most fundamental factor in the enterprise's market and market-oriented efforts. In addition, since external performance of a service company can be maximized through internal performance, internal customer management, as well as efforts to improve service quality inside the company, are indispensable. In addition to service quality management, there has been an increasing interest in employee well-being management in recent years in order to improve the quality of work and maintain a happy workplace. Emotional well-being is the subjective assessment of the psychological,

mental, and emotional states of employees and how they feel about their work(Daniels, 2000). However, the concept of emotional well-being is emphasized here, as various emotions in the work experience have been highlighted as factors affecting the formation of employees' identities(Grandey, 2000; Bendapudi, 2002).

In this paper, we examine the internal and external factors of enterprise management from an integrated perspective to identify the core competencies of service companies in an intensified competition situation, as well as to contribute internally to desirable enterprise activities and externally to developing competencies appropriate for the company.

Specifically, in this study, we tried to suggest the direction of company development by verifying the relationship between external marketing factors and internal marketing factors of employees as perceived by employees. The reason for conducting the survey from the point of view of the employees is that, in the case of the service company, the source for achieving the enterprise performance starts from the internal resources of the enterprise, and the internal recognition level and systematization of the enterprise capability level should be prioritized prior to the response of the customer or the market to be.

In this study, the questionnaire survey was conducted for the employees of domestic life insurers for about two months, then a final analysis of 213 questionnaires was conducted. After analyzing the reliability and validity through the SPSS12.0 program, the final results were obtained using the statistical analysis method with Lisrel8.0 for verifying the set

hypotheses.

The results of the study are as follows:

First, market orientation is proven to be an important factor that plays a large role in enhancing internal and external customers 'and customers' service quality. Therefore, it is suggested that continuous efforts should be made to increase the value of the company by better utilizing and sharing information regarding the company and its market.

Second, relationship marketing orientation is a factor that enhances service quality, and smooths communication between company and customer. It is an essential management tool for improving intangible product and service quality provided by life insurance companies in particular. Since insurance products are used as a preventive measure against risks that may arise in the future, sustained relationship building activities can help differentiate products and improve their quality. However, it is suggested that the positive role of the employee-customer relationship should be continuously monitored by the company so that negative perceptions do not occur between employees and customers in relation marketing activities.

Third, it is evident that the greater the satisfaction of employees, the more positive effect it has on customers. In addition, it can be seen that the better the overall evaluation of the employees, the higher the happiness level of each individual employee. This is because the nature of

the life insurance business is characterized by the dynamic activities of the contact employees. It is clear that the employees' goal attainment activities to maximize customer satisfaction have a direct effect on the customer as well as a positive effect on the individual employee's emotions. Therefore, it is necessary to increase the employees' positive perceptions by discovering factors that can basically satisfy those involved in the contact activities with customers and to improve job environment and motivational factors.

Fourth, it can be seen that the positive response of customers and the emotional value of employees increase along with the perception that they are providing a good service within the company. Therefore, companies recognize the importance of service quality, suggesting that system development and enterprise-wide efforts to provide high quality products and services should be continuously carried out.

Fifth, as the customer's positive impression of the company increases, the customer has a desire to select the products and services provided by the company, which leads to the positive action of the customer. Therefore, in the case of insurance products, once the selected product affects the continuous performance of the company, efforts to reduce the bounce rate of the customer must be made. To this end, we provide personalized service by customer segmentation and continuous contact with customers, which should be managed through the Internet.

The results of this study are as follows. First, we examined the effect of market orientation and relationship marketing orientation as perceived

by employees of service firms on employee satisfaction, customer satisfaction, and service quality. Then, employee satisfaction and service quality were measured by customer satisfaction, emotional well-being and financial performance. Also, we examined the effect of customer satisfaction on emotional well-being and the financial aptitude of employees. The purpose of this study is to suggest a way to increase the competitiveness of service companies by considering internal and external marketing factors. Through consideration of these factors, companies maximize synergy in achieving corporate goals through relationships.

**KeyWord : Market Orientation, Relationship Marketing Orientation,
Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, Service
Quality, Emotional Well-being, Financial Performance**

제1장 서론

제1절 문제의 제기

현대의 서비스 기업은 기업 간 경쟁의 심화, 환경의 불확실성, 새로운 변화 등의 복합적인 시장상황에 대응하기 위하여 부단히 노력을 한다. 특히, Diericks and Cool(1989)는 경쟁우위요소를 위한 핵심역량이 기업 및 경영성과에 영향을 미친다고 하였다. 기존의 연구들은 기업성과에 대하여 기업의 사업 입지나 경영자의 특성 등 다양한 변수들에 대한 표면적인 요소들에 대한 관계를 입증하는 연구들이 주를 이루고 있지만(Cono et al., 2004; Grewal and Evans, 2006), 기업외부 환경이 급격히 다양해지고 복잡해짐에 따라 전략적인 관리의 필요성이 더욱 커지고 있다(Hambrick, 1994). 따라서 다수의 기업들은 마케팅적 관점에서의 관리 요소으로써 시장지향적인 활동에 관심을 갖고 있다.

시장지향성(market orientation)이 기업의 최종목표 달성 요소로 인식되면서, 경쟁우위 개발의 필수적인 수단으로 강조되고 있다(Narver and Slater, 1990; Jaworski and Kohli, 1993). 서비스 기업이 가지고 있는 내부 자원에 중점을 두어 기업의 자원과 능력에 대한 통제가 기업성과에 직접적인 영향을 미친다는 이론이 제시되면서(Brush and Artz, 1999), 기업성과가 고객만족을 통해 나타날 수 있음이 증명되고 있다.

또한 시장지향성의 개념과 함께 경쟁우위 확보를 위한 기업의 노력수단으로써 기업 구성원들과 고객 사이의 지속적 관계를 유지하기 위한 관계마케팅지향성(relationship marketing orientation) 개념이 필수요소로 인식되면서 고객만족에 영향을 줄 수 있음을 제시하고 있다(Czepiel, 1990). 하지만 고객만족이

라는 공통적 목표를 달성하기 위하여 조직원들의 자부심을 높여줄 수 있는 종업원관리가 필수적으로 이루어짐으로써, 종업원들의 조직몰입에 기여하는 활동들이 증가되어야 함이 강조되고 있다(Jaworski and Kohli, 1993). 즉, 기업 목표를 달성하기 위한 기반 요소로써 잘 구축된 시장 정보 및 상호적 시스템은 종업원들의 업무실행에 중요한 영향요소이며 고객만족(customer satisfaction)뿐 아니라 종업원들의 만족(employee satisfaction)을 높이는 변수일 수 있다.

최근 기업에서 고객과의 상호작용의 유용함을 제공하는 기준이 지각된 서비스 품질(perceived service quality)로 정의되면서, 소비와 관련된 총체적 의미로 개념화되고 있다. 서비스 품질(service quality) 관련 대부분의 연구들을 살펴보면, 서비스 품질이 선행되어 고객만족뿐만 아니라 결과적으로 나타날 수 있는 기업성과(business performance)에 대한 효과 검증이 다수 제시되고 있다(Oliver, 1993; Olorunniwo et al., 2006). 또한 고객과 상호작용할 수 있는 관계마케팅 활동 및 시장의 욕구에 부응하는 전사적인 시장지향적 노력이 서비스 품질을 높일 수 있는 중요한 기반이 된다(이지영·김미영, 2001).

지금까지의 연구 흐름들을 보면 내부마케팅(internal marketing)은 기업의 종업원들을 내부고객으로 보고 종업원이 직무가치를 알 수 있도록 좋은 서비스를 제공하여 기업의 성장에 기여하는 것이며, 외부마케팅은 고객만족을 위한 시장지향 및 서비스품질 향상에 대한 일련의 기업 활동을 높이는 것으로, 내부마케팅의 효과는 내부 평가(Gronroos, 1990; Berry and Parasuraman, 1991; Abbey, 1994), 외부마케팅(external marketing)의 효과는 외부 평가에 기여함이 입증되고 있다(Parasuraman et al., 1988; Anderson and Sullivan, 1993; Cronin et al., 2000). 하지만 내부적 요인과 외부적 요인은 별개가 아니라 일맥상통한 의미로 보아도 무관하다.

따라서 기업의 내·외부마케팅적 측면을 동시에 고려할 수 있는 방향을 살펴볼 필요가 있으며, 본 연구에서는 서비스 기업의 시장지향성 및 관계마케팅지향성 노력이 종업원의 기업 실행요소에 긍정적인 기여를 할 수 있는지의 여부와 이들이 고객만족에 미치는 영향력, 기업의 서비스 품질에 미치는 영향력을 살펴보고자 한다. 일차적으로 기업의 마케팅적 실행요소들이 종업원만족, 고객만족, 서비스 품질에 기여할 수 있는 지를 검토한 후, 이들이 기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는 지를 살펴볼 필요가 있다.

대부분 기업의 성과는 고객만족, 고객충성도, 기업의 이익률 등의 비재무적, 재무적 성과의 복합적 지표로 평가되고 있다(Kaplan and Norton, 2007). 본 연구에서는 비재무적 성과(nonfinancial performance)와 재무적 성과(financial performance)의 두 가지 측면으로 구분하여 기업성과를 살펴보고자 한다. 이때 비재무적 성과는 기업의 내부 자원을 발견하는 측면으로 볼 수 있으며, 종업원 만족 및 외부고객 만족에 대한 결과변수로서 종업원의 정서적 웰빙을 살펴보고, 재무적 성과는 기업의 외적 성장에 영향을 주는 매출액으로 살펴보고자 한다. 비재무적 성과를 종업원의 정서적 반응으로 고려한 이유는 사람들은 하루의 반나절 이상의 시간을 직장에서 보내면서 살아가는데 직장에서의 삶이 개인 삶의 연장선상에 있기 때문이다.

최근에는 종업원 웰빙(employee well-being)에 대한 관심이 더욱 고조되고 있다. 특히, 직장에서의 행복은 업무와 관련하여 만족 이상의 정신적, 심리적 영향을 미친다. 종업원의 전반적인 만족도 및 긍정적인 감정은 생활의 가치를 높이는 기준이 되고, 이는 종업원의 행복으로 간주되고 있으며, 종업원 웰빙이라고도 말한다.

종업원 웰빙은 조직생활에서 개인의 삶에 대한 인지적, 정서적 측면에서의 주관적 안녕감으로 평가되는 개념이다. 종업원 웰빙을 정서적 웰빙, 열망, 자

율성, 능력 등을 포함한 의미로 정의되기도 하며(Warr, 1994), 종업원의 정서적, 전문적, 사회적, 인지적, 심리적 웰빙 등의 다차원적인 의미도 포함되며 구분된다(Van Horn, 2004).

서비스 기업에 종사하는 종업원은 개인의 역할이 크에 따라 종업원의 스트레스, 업무생활의 질, 업무 중 느끼는 웰빙 등이 중요하게 인지되고 있으며, 기업의 내부마케팅 활동으로써 종업원의 웰빙 관리가 이슈화되고 있다(Thoits, 1995; 김홍길·성연옥, 2010). 특히, 종업원 웰빙에 영향을 주는 요소들이 기업 내부의 처우나 조직 차원에서의 관리 미비의 원인임을 입증하는 연구들이 다수 제시되고 있다(Saaranen et al., 2005). 하지만 종업원의 웰빙이 기업의 고객만족을 제고시키기 위한 외부마케팅 활동과 관련이 있는 연구는 전무하다. 보험회사와 같은 서비스 기업의 경우, 기업에서 제공되는 제품 및 서비스들이 모두 접점에 있는 종업원을 통해서 전달되기 때문에 기업의 고객만족 제고를 위한 전략 및 관리방향이 종업원의 만족이나 업무의 질에도 영향을 줄 수 있음을 고려하여 관리할 필요가 있다. 종업원의 행복을 결정하는 다차원적인 요소들 중 종업원들의 서비스 접점 활동에서 유발되는 감정인 정서적 웰빙(emotional well-being)이 가장 중요하게 간주되기도 한다(Daniela, 2000). 정서적 웰빙은 일생의 대부분을 직장에서 보내는 종업원들의 정신적 건강과 경험에서의 결과물로 개념화되며, 종업원들의 내부 조직 활동이 정서적 웰빙에 영향을 줄 수 있다(Muchinsky, 2000). 따라서 본 연구에서는 종업원의 직장에서의 전반적 웰빙을 결정하는 요소 중 하나인 정서적 웰빙을 고려하여 변수들간의 관계를 살펴보고자 한다.

종합해보면, 기업의 시장지향적이고 관계마케팅지향적인 노력이 클수록 내·외부고객의 만족도는 높아지며, 서비스품질 향상에도 기여할 것이다. 또한 종업원의 만족은 그들의 전반적 정서에 영향을 미칠 수 있으며, 개인의 업무에

대한 성취도나 수월성도 높아지기 때문에 재무적인 성과도 높아질 수 있다. 또한 고객의 만족이 높으면 종업원들이 고객의 호의적인 태도나 반응에 대하여 접촉하는 빈도가 점점 많아지고, 스트레스의 요인이 억제될 수 있으므로 종업원들의 정서적 웰빙에도 긍정적 영향을 미칠 것이며, 기업의 외부성과에도 기여를 할 것이다. 아울러 기업에서 높은 서비스 품질이 제공될 수 있다면 업무와 관련된 종업원들의 정서적 측면에도 도움을 줄 수 있으며, 고객의 반응, 기업의 점유율도 상승할 것이다.

따라서 본 연구에서는 기업의 시장지향성과 관계마케팅지향성이 종업원만족, 고객만족 및 서비스품질에 어떠한 영향을 미치는지 살펴본 후, 이들이 종업원의 정서적 웰빙, 기업의 재무적 성과에 미치는 관계를 살펴봄으로써 서비스 기업에서 중요하게 인지되고 있는 시장 정보 및 고객 관리에 대한 효과를 검토하고자 한다.

이를 위하여 국내 생명보험사의 종업원들을 대상으로 종업원들이 인지하는 자사의 시장지향성, 관계마케팅 지향성에 따른 종업원 만족, 고객만족, 서비스 품질 수준을 검토하고자 한다. 이렇게 종업원들의 관점에서 살펴보는 이유는 사회적으로 다양한 분야에서 행복에 대한 관심이 높아지고 있는 가운데, 직장에서의 종업원 행복 및 종업원이 인지하는 기업의 활동과 성과도 기업관리에 있어서 중요하게 다루는 내용 중 하나이기 때문이다(Van Katwyk et al., 2000; Cooper et al., 2001; Haslam et al., 2004; 석영기, 2013). 본 연구에서는 기업 관리 요인들을 내부적 요소뿐만 아니라 외부적 요소를 통합하여 살펴봄으로써, 기업 측면에서 적절한 역량 개발 및 기업 성장에 기여할 수 있는 방향성을 제시하고자 한다.

제2절 연구의 목적

서비스 기업의 경쟁우위 요소들에 대하여 내·외부 구성원들의 만족요소 및 서비스품질을 동시에 살펴봄으로써, 직·간접적으로 기업성과에 어떠한 관계가 있는지를 종업원들의 관점에서 통합적으로 검토하고자 한다. 구체적으로 본 연구의 목적은 다음과 같이 제시할 수 있다.

첫째, 시장지향성이 종업원만족, 고객만족, 서비스품질에 미치는 영향을 검증하고자 한다.

둘째, 관계마케팅지향성이 종업원만족, 고객만족, 서비스품질에 미치는 영향을 검증하고자 한다.

셋째, 종업원만족이 고객만족 및 기업성과(정서적 웰빙, 재무적 성과)에 미치는 영향을 검증하고자 한다.

넷째, 서비스품질이 고객만족 및 기업성과(정서적 웰빙, 재무적 성과)에 미치는 영향을 검증하고자 한다.

다섯째, 고객만족이 기업성과(정서적 웰빙, 재무적 성과)에 미치는 영향을 검증하고자 한다.

제3절 연구의 구성

본 연구 목적을 달성하기 위하여 선행연구를 검토한 후, 구성개념들 간의 관계를 바탕으로 연구가설을 설정하였다. 연구가설의 검토를 위해 서비스기업에 속하는 생명보험회사의 종업원들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 측정항목들의 신뢰성 및 타당성을 검토한 후, 분석을 통하여 연구의 결과를 제시하였다.

구체적으로 본 연구의 구성은 다음과 같은 절차를 거쳐 진행하였다.

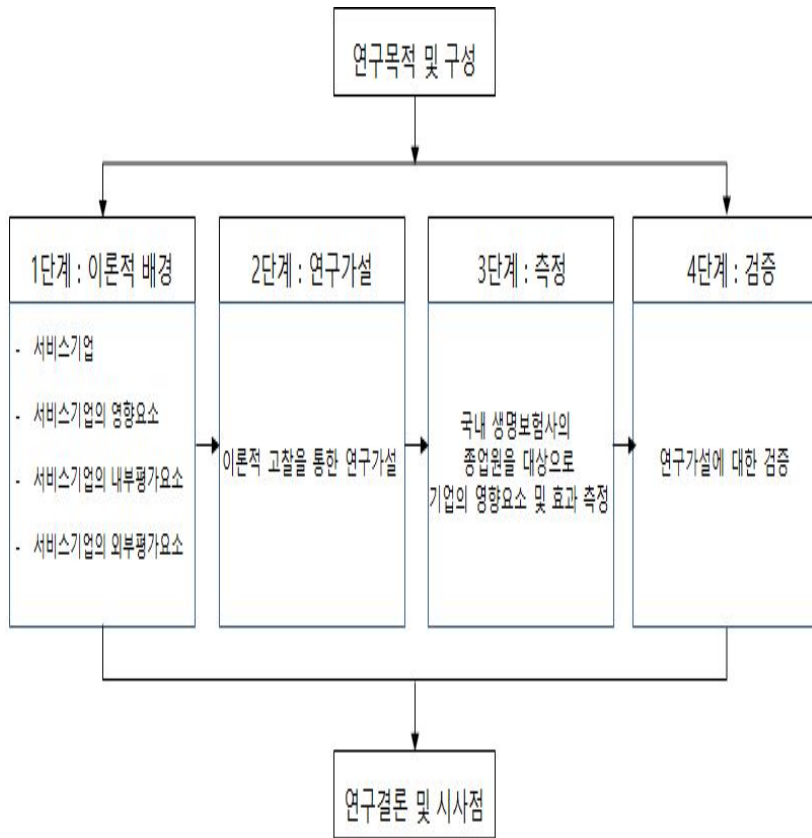
제1장에서는 서비스기업에서의 기업성장에 영향을 줄 수 있는 요소들이 무엇인지 검토하기 위하여 연구의 필요성과 방법을 제시하였으며, 본 연구의 구체적인 목적을 살펴보았다.

제2장에서는 서비스기업 및 보험산업의 현황을 검토한 후, 시장지향성, 관계마케팅지향성, 종업원만족, 고객만족, 서비스품질, 종업원들의 정서적 웰빙수준, 기업의 재무적 성과 등의 변수들에 대한 이론적 배경 및 선행연구들의 내용을 검토하였다.

제3장에서는 이론적 배경의 내용들을 토대로 연구의 모형 및 가설을 설정하였다.

제4장에서는 서비스기업인 생명보험회사 종업원들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 측정문항에 대한 신뢰성 및 타당성을 검토한 후 Lisrel 8.0의 통계적 분석방법을 이용해 설정한 가설을 검증하였다.

제5장에서는 연구결과를 요약하고, 이론 및 관리적 시사점과 한계점을 제시하였다.



<그림 1> 논문의 구성

제2장 이론적 배경

제1절 서비스기업

1. 서비스기업의 현황

우리나라의 산업구조는 과거 제조업 중심의 산업에서 서비스 산업의 비중이 지속적으로 증가하면서 경제의 새로운 성장 동력으로 서비스 산업 선진화가 진행되고 있다.

통계청 자료에 따르면 우리나라 서비스산업은 개인사업자와 법인사업자를 포함하여 2013년도에 3,182,848개의 사업체에서 14,212,353명의 인원이 종사하였고, 2014년도에는 3,280,397개의 사업체에서 14,720,479명의 인원이 종사한 것으로 나타났다. 이는 우리나라 서비스산업이 지속적으로 성장하고 있음을 의미한다. 구체적인 서비스 산업의 기업활동과 관련된 자료는 <표 1>과 같으며, 서비스 산업은 다른 특성을 가진 다양한 분야에서 지속적인 성장을 하고 있다.

서비스 산업은 무형적이며, 수송이 불가능하여 서비스가 제공되는 시점에서 바로 소비되는 소멸적 특징을 가지고 있기 때문에 서비스가 고객에게 효과적으로 전달되기 위해서는 고객의 욕구를 잘 파악하여 대응해야 한다. 따라서 서비스 산업은 기업의 기술력과 기능의 제공 정도에 따라 서비스를 분류하기도 하는데, 이는 물리적 서비스, 인적 서비스, 정보 서비스 등으로 구분한다 (Miles, 1993).

<표 1> 서비스산업 기업활동조사 현황

(단위 : 개, 백만원)

산업별	기업체수	자산	부채	자본
서비스산업	5,826	3,872,507,421	3,130,707,716	741,799,705
하수, 폐기물처리 원료재생 및 환경복원업	129	4,597,218	2,310,339	2,286,879
도매 및 소매업	1,400	222,253,527	113,593,995	108,659,532
운수업	684	101,770,578	75,820,962	25,949,616
숙박 및 음식점업	317	46,008,859	22,642,156	23,366,703
출판, 영상방송통신 및 정보	1,072	148,097,279	66,250,451	81,846,828
금융 및 보험업	276	3,160,730,518	2,774,043,630	386,686,888
부동산업 및 임대업	274	38,220,403	20,892,829	17,327,574
전문과학 및 기술서비스업	621	103,367,140	25,633,195	77,733,945
사업시설관리 및 사업지원서비스업	586	10,623,556	4,952,935	5,670,621
교육서비스업	93	2,852,908	1,494,737	1,358,171
보건업 및 사회복지서비스업	17	400,224	329,011	71,213
예술 스포츠 및 여가관련서비스업	263	30,325,228	19,994,557	10,330,671
수리 및 기타 개인서비스업	94	3,259,983	2,748,919	511,064

주) 통계청 산업통계과(2014)

한편, 최근 서비스 산업의 성장은 무형적, 인적요소만 속한 여행, 항공, 교육업 등의 기업뿐만 아니라 제품을 생산하는 제조업 중심의 기업에서도 제품의 서비스화가 가속되어 부가가치를 창출시키고자 하는 구조로 변화하고 있다. Robinson et al.(2002)는 서비스가 제품 판매 이후에 제공되는 부가서비스로 인식되었던 것과는 다르게 제품과 서비스가 융합되어 분리할 수 없는 개념으로 바뀌었음을 설명하였다. 이렇게 기업들은 서비스화를 촉진하고 있으며, 이러한 이유는 다음과 같이 제시할 수 있다(황용철·송영식·황윤용, 2016). 첫째, 서비스업이 경제적 부가가치 창출을 주도하는 시장구조로 확대되면서 지속적인 기업의 이윤창출에 영향을 주기 때문이다. 둘째, 고객들은 끊임없이 관리되고 현재의 상태를 유지하며, 제품 사용과 관련하여 모든 관련된 것들을 제공받으려 하는 기대치가 높기 때문이다. 셋째, 서비스는 무형적, 이질적, 생산과 소비의 비분리성, 소멸성의 특징을 가지고 있어서 모방이 힘들기 때문이다(Oliver et al., 2013).

2. 보험회사의 현황 및 특징

금융산업을 비롯한 보험산업은 전세계적으로 거래 비용을 절감하고 시장 효율성의 제고를 위하여 통합화되고 있는 추세이다. 따라서 정보의 유통은 원활해지고 규제는 완화됨으로써 경쟁시장에서 생존력을 높여야 하는 필요성이 증대되고 있다(정홍주, 2005). 보험회사는 제품이 지속적으로 생산되기는 하지만 생산이라는 개념이 별도의 기능이 있는 것이 판매라는 과정을 거쳐 생산되어지는 특징을 가지고 있다(김정호, 2004). 특히, 현대는 고령화 및 고객의 욕구가 심화되면서 보험상품은 보장성과 수익성을 동시에 만족시키는 복합적인 요소를 제공할 수 있도록 지속적으로 개발되고 있다(신문식, 2005).

보험업은 크게 생명보험과 손해보험으로 구분할 수 있는데, 우리나라 보험업 규모는 금융감독원에서 조사한 2016년 3월 말 기준으로 <표 2>와 같다.

<표 2> 보험산업의 규모

구분	생명보험	손해보험
회사수	25 (1.9%)	32 (2.4%)
임직원수	27,340 (9.5%)	32,547 (11.3%)
총자산	7,420,247억원 (17.5%)	2,323,088억원 (5.5%)
당기순이익	13,270억원 (18.4%)	9,053억원 (12.5%)

주) 금융감독원 금융통계정보시스템(2016)

* ()는 금융산업 전체에서 차지하는 비중

또한 통계청에서 제시한 산업연관표는 <표 3>과 같다. 앞서 제시된 회사의 규모를 볼 때, 생명보험이 손해보험보다 회사수와 임직원수는 적지만 총자산과 당기순이익 면에서는 많은 것으로 나타나 있다. 이는 보험산업 내에서 생명보험분야가 손해보험분야에 비해 더 높은 효율성을 가지고 있음을 보여주고 있다.

<표 3> 보험산업의 비중

단위 : 천억

연도	총액	생명보험		손해보험	
		금액	비중(%)	금액	비중(%)
2007년	23,367	159	0.68	107	0.46
2008년	23,841	163	0.68	131	0.55
2009년	24,052	1690	0.70	142	0.59

주) 통계청(2009) - 국가 전체의 산출 총액에 따른 산업연관표

특히, 보험회사는 미래의 예기치 못한 일들에 대한 예비적 수단으로 개인이 별도의 보완책을 마련하지 않아도 되는 보장을 제공하기 때문에 사회보장제도를 보완하며, 사람들의 생활수준 향상에 기여하는 산업으로 의미가 있다(송두한, 2011).

송두한(2011)에 의하면 보험회사는 타 서비스 기업과 다른 다음과 같은 특징을 가지고 있다. 첫째, 보험회사의 상품은 무형적으로 보장에 대한 가치를 충족시켜준다. 둘째, 제품을 구입 즉시 사용하는 것이 아닌 미래 사건이 발생하는 시점에 유효하기 때문에 불확실한 미래의 보장을 해 준다. 셋째, 보험 상품은 장기적으로 효력을 지속하는 장기효용적 특징을 가지고 있다.

이러한 특징을 가지고 있음에도 불구하고 보험 상품과 서비스의 변화는 매우 빠르게 진행되어, 경쟁력 있고 창의적 제품이 초기에 도입되었다 할지라도 경쟁자들의 모방에 의해 경쟁사에서 더 보완하여 재상품화되기 쉽다(송두한, 2011). 따라서 다양한 경쟁우위 요소들을 강화하지 못한다면 생존력을 지속하는데 어려움을 겪을 수 있다. 보험회사는 서비스기업임에도 불구하고 위와 같

은 특징 및 상황을 감안한다면 다양한 측면에서의 기업관리가 필수적으로 이루어져야 할 필요성이 제기된다.

제2절 서비스기업의 영향요소

1. 시장지향성

기업에서 경쟁우위를 높이기 위한 활동으로 가장 많이 알려진 개념이 시장지향성이다. 시장지향성은 명시되거나 숨겨진 시장의 요구사항 및 고객의 욕구를 파악하고 충족시키는데 중점을 둔 비즈니스의 접근 방식으로써 기업의 제품 및 서비스 제공에 있어 효율적인 관리 방향을 제공하는데 중요한 역할을 한다.

Kohli and Jaworski(1990)는 시장지향성을 고객의 욕구와 관련하여 시장정보를 활용하여, 기업의 경쟁력 있는 전략 생성 및 보급을 통하여 고객의 반응을 살펴보는 개념으로 정의하였다. 같은 맥락에서 Narver and Slater(1990)도 시장지향성을 고객 및 경쟁자 지향 활동, 기업 내부 구성원들 간의 협력을 통하여 높은 가치를 제공함으로써 기업에 지속적으로 최대 효과를 창출시키는 개념으로 보았다. 이렇게 시장지향성은 끊임없이 치열한 시장 속에서 경쟁력을 증진하는데 기업의 효율적인 관리 지향적인 활동에 기여한다. Deshpande and Farley(1998)는 시장지향성을 시장에 대하여 지속적인 평가를 통하여 고객 지향적인 활동에 대한 과정이라고 정의하기도 하였다. 다양한 정의들을 통해 관리 요소들을 고려해 볼 때, 시장지향성은 시장에서 고객이라는 공통적인 목표에 기여할 수 있는 고객에 초점을 맞추다 보니, 고객지향성이나 마케팅지향성이라는 개념과 혼용되기도 한다(Slater and Narver, 1998). 하지만 많은

연구들에서 시장지향성은 마케팅과 시장 관리에 대한 고객과 경쟁자를 함께 고려하여 시장을 주도하는 활동으로 포괄할 수 있는 점에 주목할 수 있다는 의미로 널리 알려져 활용되고 있다(Hurley and Hult, 1998). 이렇게 시장지향성은 전사적 차원에서 현재부터 미래까지의 고객의 욕구를 반영하는 정보를 창출하여 조직 및 시장 전체에 공유하는 것으로 전사적 시장정보 창출, 조직에서의 정보공유, 정보 대응 등의 요소들이 제시되고 있다. 결국 시장지향성은 고객지향성, 경쟁자지향성, 기업 부서에 대한 통합을 통하여 기업의 목표달성에 기여하는 활동이다(Kohli and Jaworski, 1993).

또한 시장지향성은 기업의 전략적인 측면에서 신제품을 개발하거나 제공할 때 핵심역량으로도 긍정적인 효과를 볼 수 있는 개념이다(Hauser et al., 2006). 이렇게 시장지향성은 기업의 수익 제고와 지속적인 성장을 위하여 경쟁자를 잘 파악하여 유연하고 신속하게 시장의 변화를 감지하고 대응하여 고객 욕구를 충족시키는데 있으며, 이는 일반적인 관리를 넘어서 신규 시장 및 제품을 생산할 때 유용하다.

시장지향적 활동은 고객욕구를 바탕으로 제품 및 디자인을 개발하여 성공시키기 위한 목적을 달성해 나가는 과정으로 의미 있는 결과를 제공한다(Konopa and Calabro, 1971; Houston, 1986).

Webster(1988)는 성공적인 시장지향성을 달성하기 위해서는 마케팅에 대한 개념을 이해하고 활용하는 것이 매우 중요한 논점이라고 제시하였다.

Day(1994)는 가장 기본적으로 기업 내 부서 간 효율적인 조정 및 기능의 활성화를 통하여 기업문화를 시장에 초점을 맞추는 활동이 매우 중요하며, 시장지향성은 조직의 능력 여부에 따라 정해지는 것임을 주장하였다.

Kotler(1984)는 기업성과와 관련하여, 시장지향적인 기업은 고객충성도를 높이고 기업의 미래를 보장하는 기초능력임을 입증하였다.

장경란 등(1999), 이용기(1996), 이학식(1999)의 연구에서도 시장지향성은 종업원 만족, 고객만족에 영향을 미치며, 종업원 만족을 매개하여 기업의 성과에도 긍정적 영향을 미치는 것을 입증하였다.

Siguaw et al.(1994)도 기업이 시장지향성이 높을수록 종업원들의 사기, 만족, 몰입 등에 대한 내부효과에 긍정적 영향을 주어 기업성과를 높임을 증명하였다.

Castro et al.(2004)은 고객의 욕구를 높이는 시장지향적 기업문화 향상 활동은 서비스 품질에 영향을 준다는 것을 입증하였다.

특히, 서비스 산업에서는 서비스의 품질, 고객욕구의 변화, 경쟁적 성과에 대한 지각 능력을 향상시켜 정보를 잘 활용함으로써 생존력을 높여야 한다. Srinivasan and Morman(2005)의 연구에서도 보험회사에서의 시장지향성과 기업성과와의 관계에서 내부 구성원인 종업원은 고객에게 시장정보를 제공하고 운영하는 역할자로서 중요성을 제시하였다. 즉, 기업의 종업원이 효율적으로 접근할 수 있는 정보 관리가 핵심요소로써 기업의 성과에 긍정적 영향을 미침을 입증하였다.

따라서 본 연구에서는 서비스 기업의 시장지향성이 기업의 내·외부적으로 중요한 역할을 함에 따라 이들의 효과를 살펴봄으로써 기업에서의 전략적 역할을 확인하고자 한다.

2. 관계마케팅지향성

최근 많은 기업에서는 고객의 니즈를 충족시키기 위한 전략적인 관계의 중요성을 강조하면서 관계마케팅지향적인 기업들이 증가하고 있다(Ryssel et al., 2004). 특히, Mishra and Liy(2008)는 모든 마케팅활동은 성공적인 관계의 수

럼, 개발 및 유지를 목표로 이루어져야 함을 강조하였다.

관계마케팅이란 마케팅 관리자와 고객, 중간상, 대리점, 공급자들 상호간에 경제적, 기술적, 사회적 유대를 강화하여 장기적이며 신뢰할 수 있는 협력적인 관계를 수립함으로써 수익적인 거래관계를 형성하는 것을 의미한다(Kotler, 1994). 또한 관계마케팅은 기업과 관계를 맺는 대상들과의 지속적인 관계를 형성하고 유지, 발전시키기 위하여 최근에 주목받게 된 마케팅 개념 중 하나이다. 이렇게 관계마케팅의 핵심은 고객을 유지하는 것이며, 이는 기업의 직접적인 성과와도 관련이 있다. 즉, 기업이 고객들과의 관계에 중점을 두는 이유 중 하나는 기존고객이 현재의 수익을 유지시켜준 것이, 이들의 유지를 통하여 새로운 고객을 창출하는 것보다 비용을 절감할 수 있기 때문이다(Blattverg and Deighton, 1996; Anderson et al., 1997). 이를 위하여 기업은 고객과의 상호관계를 통한 커뮤니케이션 활동 및 쌍방향적 거래를 증가시킨다(이동진, 2005). 구체적으로 기업에서는 지속적인 고객관리, 높은 수준의 고객서비스 강조, 고객참여율 증대, 빈번한 고객과의 접촉을 통한 고객의 반응을 유인한다. 이렇게 기업에서의 고객관계마케팅 지향활동은 지속적으로 관리가 되며, Palmatier, Dant, Grewal and Evans(2006)의 연구에서도 관계마케팅 요인에 대한 메타분석 결과 요인으로 고객의 성과, 기업의 성과 등의 중요성도 제시되고 있다. 즉, 기업의 관계마케팅지향적 노력은 일방의 노력이 아닌 기업과 고객과의 상호 간 혜택이 지속, 개발됨으로써 서비스 제공자는 고객에게 지식을 서비스하고, 고객은 기업의 성과에 도움을 주는 역할을 해야 한다(Cram, 1994). 따라서 기업은 고객만족, 기업 성과를 높이기 위하여 관계마케팅지향적인 노력을 기하는데, 단순히 신규고객을 창출하고, 창출된 고객들을 관리하고 유지하는 것만이 아닌 기업과 고객의 관계 개선도 지속될 수 있는 활동이 이루어져야 한다(Adrian Payne et al., 2013).

Arnett and Badrinarayanan(2005)은 신뢰, 관계몰입, 커뮤니케이션을 특징으로 주요 고객과 협력관계를 유지하고 개발, 관리하는 회사의 능력으로 개념화하고 있다.

관계마케팅지향성의 이러한 개념들은 기업과 고객과의 신뢰성, 유대감, 호혜성, 공감성, 공유가치, 커뮤니케이션 등의 요소들로 구분된다(Sin et al., 2002). 그에 의하면 신뢰성은 기업과 고객과의 관계에서 의존 할 수 있는 동기이며, 유대감은 결속적 인간관계가 형성될 수 있는 요소이며, 호혜성은 양자 간의 호의나 혜택을 제공할 수 있는 교환의 기초로 설명된다. 공감성은 기업과 고객 사이에서 충족시키고자하는 목표의 이해이며, 공유가치는 공유된 목표에 대한 공통적 믿음을 의미하며, 커뮤니케이션은 효과적인 정보교환의 수단이다.

Eisingerich and Bell(2006)은 금융회사에서의 관계지향적 활동은 고객 충성도를 높이는데 효율성을 기해야 하며, 이때 고객별 개별 관계 구축이 잘 이루어진다면 더 높은 수익을 창출할 수 있다는 것을 입증하였다(Greenbaum et al., 1989). 이렇게 관계마케팅지향성은 지속적인 마케팅 프로세스로써 절감된 비용으로 상호 경제적 가치를 창출, 향상시키기 위한 고객과의 협력활동이다(Parvatiyar and Sheth, 2000).

Reichheld and Sasser(1990)는 금융, 보험 등의 서비스 기업을 대상으로 고객관계활동과 관련하여 5%의 비용을 추가하여 고객유지노력을 하면 최대 125%의 이익을 달성하며, 고객전환률을 5% 줄이면 최대 85%까지 수익률이 증가하는 효과를 볼 수 있음을 입증하였다. 즉, 관계마케팅지향적 노력을 하는 기업은 고객충성도 및 기업성과를 증대시킨다.

Chen and Chen(2014)에 의하면 기업의 구성원이 고객과의 관계를 유지하기 위하여 자발적으로 행동하는 노력의 정도를 관계지향성으로 정의되고 있기 때문에 이러한 맥락으로 본다면, 기업 종업원들의 고객과의 친밀한 관계유지는

긍정적 형태로 이루어질 수 있으며, 종업원만족뿐만 아니라 고객만족에 호의적 영향을 미친다는 것을 의미한다. 또한 그는 관계마케팅지향성이 높을수록 서비스 품질을 향상시키는데 기여함을 입증하였다.

Hsieh et al.(2012)도 서비스 기업에 속하는 통신회사의 종업원들을 대상으로 고객관계마케팅은 서비스 품질을 제고시키고 고객만족에도 긍정적 효과를 준다고 하였다.

따라서 관계마케팅지향성 강화를 통하여 기업과 고객과의 가치를 충족시킬 수 있기 때문에, 기업-고객 간 교환의 불확실성을 줄여나가는데 기여할 수 있는 관리방향을 모색할 필요가 있다.

제3절 서비스기업의 내부평가요소

1. 종업원만족

종업원의 행동과 판단의 처리과정은 기업변화와 성공을 이루는 핵심적인 개념이기도 하다(Eskidsen, 2004). 즉, 종업원들의 인지, 정서적인 측면이 기업 내·외부적으로 상호작용하기 때문에 종업원들이 업무와 관련하여 긍정적인 태도가 형성될 수 있어야 한다. 특히, 서비스 기업의 경우, 종업원의 만족이 중요한 관리 대상이 되고 있다. 고객만족 및 기업 성과를 위해 내부 고객인 종업원이 고객과 상호작용을 빈번하게 하는 과정에서 인지되는 전반적인 행동이기 때문이다.

종업원 만족에 대한 이론은 Katzell(1964)의 불일치 이론과 Adams(1965)의 공정성이론, Schaffer(1953)의 충족이론에 의하여 설명할 수 있다. 불일치 이론

은 실제 존재하는 것과 희망하고 있는 것의 양의 차이에 대한 자극을 의미하며, 공정성 이론은 노력, 교육수준, 직무수행을 위한 자격과 임금, 부가급여, 사회적 지위, 직무에 대한 흥미 간에 나타날 수 있는 균형정도를 의미한다. 충족이론은 종업원의 욕구가 실제로 충족되는 정도에 따라 임금이 직접적으로 변동될 수 있으며 이에 따른 만족을 의미한다.

최근에는 종업원 만족을 조직구성원이 직무에 대하여 갖는 감정적 반응 및 태도로 구분하면서, 이러한 감정은 감정적 요소와 인지적 요소의 두 가지 측면에서도 평가되고 있다(Edwards et al., 2008; Roelen et al., 2008). 종업원 만족은 각 개인이 업무와 관련하여 경험하는 전반적 감정으로 비롯된 태도 또는 업무가치를 달성하고 촉진하는 것에 대한 평가에서 얻어지는 정서적 상태로 정의된다(Smith et al., 1969; Beatty, 1977). 이렇게 종업원만족에 대한 의미나 측정방법은 다양하게 제시되고 있으며, 기업의 환경, 상황 등에 따라 다양하게 분류되고 있다.

종업원들의 만족수준에 따라 개인의 고객지향 행동을 증가시키기도 하고, 고객에게는 신뢰감을 형성시켜 주기도 한다(Bradford et al., 2009). 종업원의 태도는 고객에게 좋은 인상, 긍정적인 역할을 할 수 있고, 종업원들 개인의 업무관련 지식이나 인지수준에 영향을 주어 개인의 직무 발전에도 기여할 수 있을 것이다. 이렇게 종업원 만족은 종업원들 스스로 자신의 환경과 직무에 만족을 느껴 생산성 증대효과를 얻을 수 있도록 관리되어야 할 변수이며, 태도 변수로써 중요한 개념이다.

Edvardson et al.(1995)은 종업원들의 만족을 제고시키기 위해서는 종업원들에게 유용한 피드백을 제공하고 조직 내의 커뮤니케이션이 잘 이루어질 수 있도록 내부마케팅을 강화해야 함을 강조하였다.

Berry(1995), Hartline et al.(2000)은 내부마케팅이 잘 이루어졌을 때, 종업원

의 신속한 의사결정이 가능해지며, 종업원의 역량이 높아져 만족도가 상승할 뿐만 아니라 고객만족을 높여줄 수 있는 요인이 된다는 것을 입증하였다.

Heskett et al.(1997)은 기업의 매출을 향상시키기 위해서는 종업원의 만족이 선행되어야 한다는 것을 주장하였다. 그는 종업원이 만족을 하게 되면 기업에 대한 자긍심 및 충성도가 긍정적으로 높아져 서비스 가치, 고객만족, 기업의 재무성과에 직접 영향을 미치는 것을 입증하였다.

Morris and Feldman(1996), Grandey(2000), Scarpello and Campbell(2011)은 종업원들이 조직에서 개인의 목표를 달성하고 욕구 충족을 하는데 있어 조직의 환경적 요소, 개인이 부여하는 가치가 다양한 유형으로 형성 되며, 이들이 충족되지 않을 때에는 종업원들이 정서적 자율성에 위협을 받게 되어 종업원 만족이 낮아질 뿐 아니라 이직의도에도 영향을 줄 수 있음을 입증하였다. 이렇게 종업원들의 만족도는 조직활동에 있어서 종업원의 일반적 업무에 대한 보상체계에만 충족되어야 하는 문제가 아니라 종업원들이 기업에서 개인의 역량을 발휘하고 조직생활에서 정서적 안녕감을 느끼게 할 수 있음을 의미한다.

이상과 같은 연구들에 의하면 종업원만족은 개인이 자신이 속한 조직에 대해 애정을 가지고 조직의 목표 및 조직성과에 기여할 수 있는 조직 유효성을 측정하는 하나의 변수로써 폭넓게 사용되고 있다.

따라서 종업원만족이 업무에 대한 일반적인 평가수준이 충족되는 정도에서 관리되지 않고, 조직에서 어떠한 방향으로 생존하고 기여할 수 있는지에 대한 관계성 고찰이 필요하다.

2. 종업원의 정서적 웰빙

1) 종업원정서의 중요성

서비스 산업이 지속적으로 확대되고 있는 현대는 기업의 외적인 활동보다 서비스 제공자의 관리가 더욱 중요하며, 이는 기업의 생산성 증대 및 수익을 높이는데 중요한 생존 요인으로 관리되고 있다(Ghobadian et al., 1994). 따라서 기업에서는 내부 고객인 종업원들의 감정에 대한 관심을 높이고 종업원들의 관계를 회복시키는 활동에 주목하고 있다.

대부분 인간의 정서는 개인의 감정, 기분, 느낌 등의 용어들과 비슷한 의미로 사용되지만, 감정을 정서의 일부로 보아 좀 더 포괄적인 개념으로 정의하기도 한다(Cohen and Areni, 1991).

종업원의 정서는 업무와 관련하여 수행되는 일련의 상황, 활동 등에 의해 결정되며, 다양한 느낌, 기분 등을 반영할 수 있다. 특히, 기업이 고객에게 서비스나 상품을 제공할 때, 종업원이 고객과 접촉하는 것은 일상적인 일이며, 종업원의 고객 응대 방법, 과정에 따라 성과에 결정적 역할을 한다. 즉, 종업원의 태도나 정서가 그대로 전달되어 상호작용을 하게 된다. 이때 종업원은 개인의 감정을 조절하고 주의를 기울이는 상태가 되며, 종업원의 긍정적 정서는 고객에게 매우 중요한 영향을 미친다.

종업원의 감정 관리에서 이슈화된 개념이 감정노동인데, 이는 종업원들의 서비스 접점 상황에서 지속적인 고객과의 상호작용에 의하여 가장 빈번하게 발생된다(Gabriel et al., 2015). 주로 구조적으로 인간관계로 이루어진 서비스 기업에서 근무하는 종업원들이 감정노력을 경험하는 주표본이라 할 수 있다(임창희, 1999). 종업원의 행동은 긍정적으로 드러내야 하는 형식적인 행동(전

시적 감정)과 마음에서 우러나오는 실질적인 행동의 양면이 존재하는데, 기업에서는 본능적 감정이 아닌 형식적(전시적 감정) 행동이 체계적으로 전달되기를 원한다(Kotler, 1996). 따라서 실제 감정과 형식 감정이 충돌을 하게 되면 스트레스나 감정부조화가 발생한다.

감정노동은 기업의 강제성, 개인의 정서, 고객의 반응 등 다양한 상황이나 요소들에 의해 일어날 수 있는데, 기업 내부적으로는 조직원들 간의 관계에서 경험할 수 있다.

서비스 산업의 경우, 고객과의 관계형성 과정에서 주로 경험하는 감정이기 때문에 인간관계를 형성하면서 종업원이 긍정적으로 고객을 대하게 되는데, 이때 고객의 종업원에 대한 태도 및 반응에 의해서 종업원의 형식적 감정이 실제적 감정으로써 변형될 수 있다. 이렇게 종업원의 감정은 조직생활에서 대인관계 및 업무적 활동의 모든 요소들과 연결되어 있다.

많은 연구들에서는 종업원의 감정과 관련하여 스트레스, 부정 감정, 부조화, 감정 노동 등에 대한 관리의 중요성이 확대되고 있다(Grandey, 2000).

이외에도 최근에는 종업원이 업무와 관련하여 감정이 유발되어 다양한 정서를 경험하면서, 정서적 웰빙이 중요한 개념으로 측정되고 관리되고 있다(Daniels, 2000; Brief and Weiss, 2002).

고객접점에서 역할을 수행하기 위해서는 종업원의 감정이 반영되기 마련이며, 기업에서는 내부마케팅적 활동으로 종업원의 정서에 초점을 맞춰 관리되어야 할 필요성이 크다. 따라서 본 연구에서는 감정노동이나 스트레스 등에 대한 특정 감정 상태보다 더 넓은 범위의 종업원 감정들을 의미하는 정서적 웰빙이라는 개념을 고려하여 기업에서 종업원들이 행복한 삶을 경험할 수 있는 방향을 고찰해보고자 한다.

2) 종업원의 정서적 웰빙

최근 사람들이 삶에 있어서 진정한 행복이 무엇인지에 대해 많은 고민을 하게 되면서 웰빙에 대한 관심이 고조되고 있다. 특히, 개인의 삶이나 건강의 범위를 넘어서 다양한 분야에서 삶의 질을 높이는데 활용될 수 있는 행복지수에 대한 관심이 높아지고 있다.

행복은 개인이 인지하는 주관적 안녕감 또는 웰빙의 관점으로 정의되고 있다.

Ryan and Deci(2001)는 웰빙이란 개인의 행복 개념으로 단기적 즐거움을 넘어 폭넓은 관점에서 보는 것이며, 이는 삶에 대한 만족, 부정적 정서가 없는 긍정적 정서가 있는 것의 내용을 포함한 주관적 안녕감으로 정의하였다. Waterman(1993)은 웰빙을 삶 속에서의 즐거움과 쾌락으로 보고, 삶을 즐기고, 만족하며, 좋은 일이 많다는 쾌락주의적 관점에서 정의하면서, 이는 경험에 의한 자기실현적 행복이라 주장하였다.

웰빙은 개인의 경험을 통하여 형성되는 감정, 심리적 상태가 지속적으로 이어지면서 행복함을 느끼는 정도의 주관적 견해라고 할 수 있다. 이렇게 삶의 질에 대한 지표가 행복 추구와 관련되어 발전되어야 한다.

한편, Daniels(2000)은 웰빙을 심리적 측면, 주관적 측면, 정서적 측면의 다양한 차원이 결합되어 구성되는데, 이 중 정서적 웰빙(emotional well-being)을 가장 중요한 요소로 보고 있다.

Diener et al.(1984)은 정서적 웰빙을 불쾌한 감정과 즐거운 감정 중 긍정적 감정 상태가 높음으로써 나타나는 행복감으로 정의하였다. 즉, 개인이 심리적 안정감을 느낄 수 있는 주관적 감정임을 의미한다(Andrew and Robinson, 1991). Muchinsky(2000)도 정서적 웰빙을 개인의 삶에 대한 경험의 결과물로

정신적 건강에 영향을 주는 중요한 개념이라고 설명하였다.

이렇게 다양한 측면에서의 개인의 주관적 상태가 웰빙 수준을 결정하지만, 개인의 정서가 웰빙을 높여주는 중요한 요인임이 강조되고 있다.

최근 기업활동에 있어서 관리의 질을 높이기 위하여 종업원의 감정적 측면에서의 행동이나 성과가 중요한 역할을 하는 요인으로 인식되고 있다. 그와 관련하여 기업에서 종업원의 감정, 스트레스, 직무 불만족 등의 제한된 정서와 관련된 연구는 활발하게 진행되었다(Garrett and McDaniel, 2001). 서비스 산업에서의 종업원의 정서적 측면은 종업원의 정체성 형성에 매우 큰 역할을 하는 것으로 알려지면서 다양한 분야에서 종업원들의 정서를 다루는 연구들이 활발하게 진행되고 있다(Grandey, 2000; Bendapudi and Leone, 2002; Kim, H. J., 2008). 특히, 다양한 정서들 중 종업원들의 기업에서의 업무와 관련된 다양한 정서를 통하여 개인의 전반적 삶의 질에 영향을 줄 수 있는 광범위한 감정 상태를 반영할 수 있는 한계를 보완하기 위하여 정서적 웰빙이라는 개념이 부각되고 있다(Pekrun and Frese, 1992; Katwyk et al., 2000).

종업원의 정서적 웰빙은 종업원들의 업무 활동에 큰 영향을 미치며(Ferrans and Power, 1985), 업무 수행 경험에서 느끼는 다차원적 정서의 상태로 직무 만족의 개념을 포함하는 개념이기도 한다(Van Katwyk et al., 2000). 따라서 종업원의 정서적 웰빙은 기업에서 업무와 관련된 내용, 환경, 성장 요소, 개인의 생활과의 균형, 만족도 등이 결합되어 기쁨이나 즐거움의 상태로 이어지는 것을 의미한다.

Avey et al.(2009)은 종업원의 업무와 관련된 부정적 혹은 긍정적 정서가 종업원의 성과에도 영향을 미치는 것을 입증하였다.

Zapf(2002)는 업무에서 발생하는 종업원의 정서적 웰빙 중 부정정서가 크면 개인의 행복, 목표달성의 효율을 감소시키는 요인이 된다는 것을 증명하였다.

즉, 종업원의 정서적 웰빙은 종업원이 업무 과정 중에 스트레스를 받거나 만족수준이 높아지는 등의 전반적인 심리적 상태에 의하여 결정되며 기업에서 이는 종업원들이 기업에 기여할 수 있는 성과 지표로 예측할 수 있다(Van Katwyk et al., 2000).

이렇게 종업원의 정서적 웰빙은 종업원의 동기부여를 제고시켜주고, 좀 더 긍정적인 정서적 상태를 반영함으로써 기업성장에 긍정적 역할을 한다.

제4절 서비스기업의 외부평가요소

1. 서비스품질

서비스품질은 기업의 수익성 및 고객관리를 위한 기업생존의 핵심적인 요소이다. 또한 서비스 품질은 경영자가 목표시장에서 수용될 수 있다고 보는 기준 또는 상품(서비스)이 고객에게 유용함을 나타내는 다양한 기준들에 의해 인식되어지고 있다. 이렇게 서비스품질은 기업에서 제공하는 제품이나 기업이 구비하고 있는 시설 및 기능과 관련된 물리적인 측면에서의 품질이기도 하며, 기업에 대한 개인의 지각과 관련된 주관적 측면에서의 품질을 포함하기도 한다(Kotler, 1994). 특히, 서비스는 소비과정에서 높은 소비자 투입을 요구하는 상품으로 무형적, 이질적, 생산과 소비의 비분리성 등의 고유의 특징을 갖기 때문에 품질의 평가를 더욱 어렵게 하며, 일반적으로 객관적 품질이 아닌 주관적 품질의 개념으로서 정의된다(Gronroos, 1982, 1990; Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1988, 1991). 이렇게 서비스 품질은 소비의 전반적 과정

에서 평가되는 경험적이며 주관적인 연속적 평가를 의미한다. 과거의 연구들을 보면 대부분 서비스 품질에 대한 평가를 강조하고 있지만, 최근의 연구에서는 서비스 제공자와 서비스 수혜자가 느끼는 차이에 따른 관리적 측면에서 품질 지각에 대한 영향력을 강조하고 있다. 또한 기업이 제공한 서비스 품질과 가치는 고객만족의 선행변수로서 서비스 제공의 과정 및 결과는 고객의 반응과의 관련성 및 고객유지 효과에 밀접한 관계가 있음이 강조되고 있다 (Fornell and Wernerfelt, 1987; Anderson and Sullivan, 1993; Cronin et al., 2000).

그렇다면, 서비스 품질은 어떠한 근거를 두고 평가되어지는지를 살펴볼 수 있다. Brady and Cronin(2001)은 서비스 품질에 대하여 기업에서 주어진 기술적 결과, 결과의 전달 과정, 서비스가 전달되는 환경 등에 근거하여, 고객의 종합적인 생각에 대한 주관적인 견해로 평가되어진다고 설명하였다. 이때 결과품질은 고객이 서비스제공자로부터 제공물인 ‘무엇(what)’이라는 서비스로써, 물리적인 요소를 의미한다. 과정품질은 결과 품질에 대하여 서비스제공자와 고객의 상호작용에서 ‘어떻게(how)’의 관점으로 지각되는 기능적, 상호작용적 요소를 의미한다. 즉, 서비스 품질은 제공 되어지는 것(what), 제공 되어지는 과정(how)의 두 가지 측면으로 구분되며, 제공 되어지는 것(what)은 물리적, 기술적, 결과 품질 등을 의미하며, 제공 되어지는 과정(how)은 상호작용적, 기능적, 과정 등의 요소들을 포괄할 수 있는 내용이다(Lehtinen and Lhtinen, 1982; Gronroos, 1983; Parasuraman et al., 1985; Teresa and Brown, 1989). 서비스 품질의 기본은 거래적 특성과 관계적 특성이 함께 고려될 수 있는 상호작용적 개념임이 핵심으로, 이 두 가지 요소가 개별적인 것이 아닌 상호관련성이 있음을 유념하여야 한다(황용철·송영식·황윤용, 2016).

Webb et al.(2000)는 서비스 품질은 시장지향성의 성과에 의해 영향을 주는

선행요소일 가능성도 높지만, 후행요소일 가능성도 있음을 주장하였다.

Reynolds and Beatty(1999), Palmatier et al.(2006)는 기업과 고객과의 커뮤니케이션이 강조되는 관계마케팅지향성이 높은 기업은 고객에 대한 차별화된 서비스의 제공이 가능한 활동을 함으로써, 서비스 품질 정도를 결정한다고 주장하였다.

한편, 서비스 기업에서 서비스 품질은 서비스 접점에서 종업원의 고객에 대응하는 행동도 서비스로 간주되며, 종업원의 서비스 행동은 서비스 품질을 결정하는 중요한 기준이 된다(Bienstock, et al., 2003; 윤만희, 2009). 이때 종업원의 서비스 행동 중 정서적인 측면에서의 몰입 여부가 서비스 접점에서의 목표달성을 위한 행위 추구를 가능하게 하는 것으로 나타난다(Meyer and Herscovitch, 2001).

Meyer et al.(2002), Marshall et al.(2005)의 연구에서도 종업원의 정서적 측면에서 서비스 제공 활동은 종업원들에게 유의미한 효과를 제공한다는 것을 입증하고 있다. 즉, 서비스 제공자인 종업원들이 유효성 있는 서비스를 고객에게 제공할 수 있다고 인지된다면 종업원의 정서적 측면에도 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.

이렇게 서비스 품질은 기업 내부의 물리적 조건에 의해서 결정이 되기도 하지만, 이러한 것들을 전달하는 종업원들의 인식도 과정적 품질로써 중요하다는 것을 알 수 있다.

Lashley and McGoldrick(1994), Rafiq and Ahmed(1998)에 의하면 서비스 품질은 기업의 종업원에 대한 권한위임의 형태로 최상의 서비스를 제공할 수 있는 조건이 되며(Forrester, 2000), 고객과의 상호작용 과정에서 종업원의 태도를 향상시키며, 기업의 생산성, 기업의 수익 증대에 기여함을 입증하였다.

Heskett et al.(1994)도 서비스 품질은 종업원이 기업의 제공물을 정확하게

이해하는지와 관련이 높으며, 이는 고객에게 영향을 미쳐 기업의 손해나 이익 여부를 결정한다고 주장하였다.

따라서 높은 서비스 품질은 내부 종업원에게도 긍정적 영향을 미칠 수 있으며, 기업의 고객만족을 극대화하여 기업성과 측면에도 영향을 줄 수 있는 중요한 변수이기 때문에, 서비스 제공자와 고객과의 상호 관계적 측면에서 지속적인 관리가 필요하다.

2. 고객만족

고객만족은 고객이 제품이나 서비스에 대한 소비과정에서 충족될 수 있는 욕구가 동일하거나 그 이상으로 이어져 구매로 연결될 수 있는 마케팅적 성과를 의미한다(유재덕, 1995). 또한 고객만족은 실무적 측면에서 고객의 구매 비중 및 인지도 등에 대한 강한 영향요소로 기업성장에 매우 중요하면서도 기본적인 요소로 고려되고 있다(박진영, 1999).

고객만족이란 고객의 구매에 수반된 보상과 비용을 사전기대와 비교하여 얻어지는 결과의 판단요소로 고객이 투여한 비용, 얻은 혜택, 보상 등에 대하여 고객이 느끼는 인지적 상태로 정의된다(유동근, 2004). 이렇게 고객만족은 고객의 제품 및 서비스에 대한 경험적 측면과 관련이 있다(Liljander and Strandvik, 1995).

고객만족은 고객의 실제경험을 통해 발생하는 감정적 상태로도 정의된다(Crosby et al., 1990; Lagace et al., 1991). 즉, 고객만족은 고객의 인지 및 감정적 측면에서의 개인적 성과로 설명할 수 있으며, 경험이 좋은 것으로 추측할 수 있게 하는 평가로 보기도 하고, 제품이나 서비스에 대한 인식적 감정으로 개념화하기도 한다.

Goodman(1989)은 고객의 요구 대비 기대에 대한 결과로써 고객이 지속적인 소비를 촉진시킬 수 있는 신뢰감이 연속적으로 이루어지는 상태를 고객만족이라고 정의하였다.

Oliver et al.(1983)는 고객의 전반적인 만족도를 측정하는 것보다 더욱 정확하게 측정할 수 있는 요인들을 증명하기 위하여 기업에서 제공하는 다양한 성과들에 대한 평가로도 측정할 수 있다고 설명하였다. 같은 맥락으로 Bitner et al.(2000)는 고객만족을 기업에서 제공하는 성과물에 대한 긍정적인 평가로 정의내리면서, 인적요소, 물리적 환경, 핵심서비스 전달의 3가지 요인을 제시하였다.

많은 연구들에서는 고객만족도와 관련이 될 수 있는 변수들에 대하여 제품이나 서비스에 대한 기업의 품질 개선 노력이 선행됨으로써 고객만족을 극대화할 수 있는 요인으로 제시하고 있다(Collier and Bienstock, 2006; Dagger and Sweeney, 2006; Pal and Choushury, 2009). 또한 고객만족은 기업 전반이나 제품에 대한 긍정적 태도에서 고객의 행동으로 연계될 수 있는 고객충성도를 높여주는 역할을 하며, 기업의 성과에도 긍정적 영향을 미친다는 것이 입증되었다(김영찬·차재성, 2003).

고객만족에 대하여 연구자들에 따라 두 가지 측면으로 설명하고 있는데, Russell(1980)은 고객만족이 높으면 불만족이 낮아지기 때문에 만족과 불만족을 단일차원이라 주장한 반면 Lazarus(1991)는 만족과 불만족은 연속선상의 개념이 아닌 각각 독립적인 변수로 구분된다고 주장하였다. 이는 고객의 상황이나 세부평가 요소에 따라서 달라질 수 있으며, 전자의 개념으로 고객만족을 고려한다면, 만족하지 않은 고객을 불만족성 경향이 높은 것으로 간주할 수 있다.

Blodgett et al.(1997), Crie(2003)는 고객의 구매나 구매 후 단계 등의 경험

에서 비롯된 불만족 상태에 대한 반응을 불량행동으로 설명하였다. 고객의 불량행동은 종업원의 직무스트레스, 감정고갈, 직무불만족, 부정적 감정, 심리적, 정신적 불안정 현상 등을 일으킬 수 있다(Ashforth and Humphrey, 1993; Boyd, 2002; Harris and Reynolds, 2003; 이승영, 2013). 이러한 감정들이 복합적으로 작용하면 종업원의 업무에 대한 동기 요소가 저하되고 조직생활의 전반적 질은 떨어지며, 부정적인 정서를 유발할 수 있다.

Alavi and Leidner(1999)도 고객들의 서비스 및 제품에 대한 지각이나 평가는 외부마케팅 요소 측면에서만 고려할 것이 아니라, 고객과 상호작용을 하는 직접 종업원들에 대한 정서적 측면도 고려해야함을 제시하였다. 즉, 불만족한 고객은 부정적 형태의 행동들을 표출하며 종업원에게 영향을 줄 수 있다.

한편, 많은 기업들은 수익성 있는 유기적 성장을 추구하기 위하여 브랜드, 제품, 판매촉진, 서비스 제공 등을 오프라인뿐만 아니라 온라인까지 확대하여 고객 경험을 최적화하는 막대한 투자를 하고 있다. 하지만 대부분의 회사는 목표에 이르는 전략 수립 및 전사적 관리가 부족하며, 무엇보다 중요한 것은 실제 고객 가치를 높이는 것으로, 이는 곧 고객만족을 의미하며, 고객만족 창출이 없으면 기업의 실질적 재정에 이익을 줄 수 없다는 것이 현재까지 중요한 화두로 제시되고 있다(Alan Daniel, 2016).

제시된 이론들을 살펴보면 고객만족은 기업의 목표 달성 및 성과에 영향을 미치는 변수 및 기업의 성장 동력으로 관리되어야 한다는 것을 알 수 있다. 특히 서비스 기업의 경우, 고객만족이 종업원의 행동에 의해 영향을 받기도 하지만, 반대로 고객의 반응으로 표출되는 행동이 종업원에게도 영향을 주는 순환적 역할을 할 수 있음을 알 수 있다. 따라서 고객만족과 기업 내부마케팅적 측면과의 관계도 고려하여 어떠한 영향력을 제공하는지에 대한 고찰이 이루어질 필요가 있다.

3. 재무적 성과

기업은 다양한 내부자원을 이용해 핵심역량을 키워 경영성과를 상승시키기 위한 노력을 하며, 이를 위해 최근에는 시장지향, 고객지향, 관계지향적 활동들에 대한 마케팅적 측면에서의 전략을 활성화하고 있다. 특히, 시장 지향적인 조직은 고객의 욕구와 선호를 파악하기 위한 노력을 하기 때문에 높은 성과를 갖게 된다(Jaworski and Kohli, 1993).

기업성과는 기업의 현재 상태를 이해하고 타당성을 검증하며, 전략 추구 및 수정에 중요한 지표 역할을 한다(김선준, 2004). 기업성과는 기업의 목표달성 수준, 자원획득을 위한 환경 개척 능력 및 적응, 생존 노력, 생산 및 수익성 등으로 정의되고 있다. 또한 기업성과는 일반적으로 매출액이나 점유율, 당기 순이익과 같은 재무성과 항목들이 객관적인 성과로 활용되고 있다. 특히, 재무적 성과는 기업의 전통적인 경영관리에서의 제품 및 기술력을 유지할 수 있는 측정지표로 강조되면서, 수입적인 측면만 고려하여 전략적 관리를 유지한다면 정확한 평가지표가 되지 못한다는 한계 때문에 상대적으로 적은 관심을 보이기도 했다(Hally, 1994). 이렇게 재무적 측면에서의 성과가 기업의 성과에 정확히 반영될 수 없다는 인식은 재무적 성과뿐만 아니라, 비재무적 성과도 복합적으로 고려되어야 할 요소로 작용하고 있다(Greenley, 1995). 비재무적 성과는 고객만족 및 종업원만족으로 고려하기도 하며, 이는 과거, 현재, 미래의 성과 및 가치를 측정할 수 있는 무형자산의 가치를 의미한다(Kaplan and Norton, 1992). 그럼에도 불구하고 고객유지를 통해 나타날 수 있는 주관적 시각 성과뿐만 아니라 순현재가치, 고객생애가치 등의 재무적 성과에 대한 연구는 중요한 개념이라는 주장이 지속적으로 제기되고 있다(Dawkins and Reichheld, 1990; Reichheld, 1996).

Alan Daniel(2016)은 고객이 제품이나 서비스에 대하여 긍정적 정서반응이 유발되어 더 많이 구매하고, 더 많이 방문하며, 가격에 덜 민감한 반응을 보이며, 기업과의 커뮤니케이션에 관심을 갖는다면 기업의 재무적 결과가 크게 향상될 수 있음을 주장하였다.

Agus(2005)는 기업의 생존과 관련하여 제품이나 서비스의 품질을 우선 시해야 할 필요성이 크며, 고품질의 제품 및 서비스는 기업의 점유율 증가에 도움을 주며, 경쟁력을 향상시키는데 기여한다고 주장하였다.

Formell and Wenmerfelt(1987)는 서비스 품질 제고는 현재 고객을 유지하고 신규 고객을 유인하는데 기여하는 요인으로 고객유지율을 높이며, 기업의 수익성에 긍정적 영향을 미침을 입증하였다.

Dekimpe and Hanssens(1995), Rust et al.(1995), Gruca and Rego(2005)는 고객만족과 기업의 재무지표는 긍정적 상관성을 보임을 제시하였다. 그들은 고객만족의 수준이 변화하면 동시에 매출액성장률이나 영업현금흐름도 변화함을 밝힘으로써 고객만족은 매출증대 및 수익향상 등의 재무지표와 관련성이 크다고 주장하였다.

한편, 기업성가에 직접적인 영향을 주는 요인은 고객이나 외부적인 원인에 의한 것으로 보고 외부마케팅적 노력을 제고시켜야 함을 주장하다 보니 내부 고객인 종업원은 기업의 수익 증대에 영향을 주지 못한 것으로 인지하고 있다(석영기, 2013). 하지만 Loveman(1998)은 내부종업원 만족은 외부고객에게 영향을 미쳐 결국은 기업의 재무적 성과로 연결된다고 주장하였다.

Siguaw et al.(1994)은 종업원들의 업무에 대한 긍정적 평가, 업무 몰입 등으로 인해 종업원 만족이 높아지는데, 종업원만족은 기업의 성과를 향상시키는 역할을 하기 때문에 내부마케팅에 관심을 높여야 한다고 주장하였다.

석영기(2013)는 기업의 재무적 성과에 대하여 종업원들이 인지하는 성과를

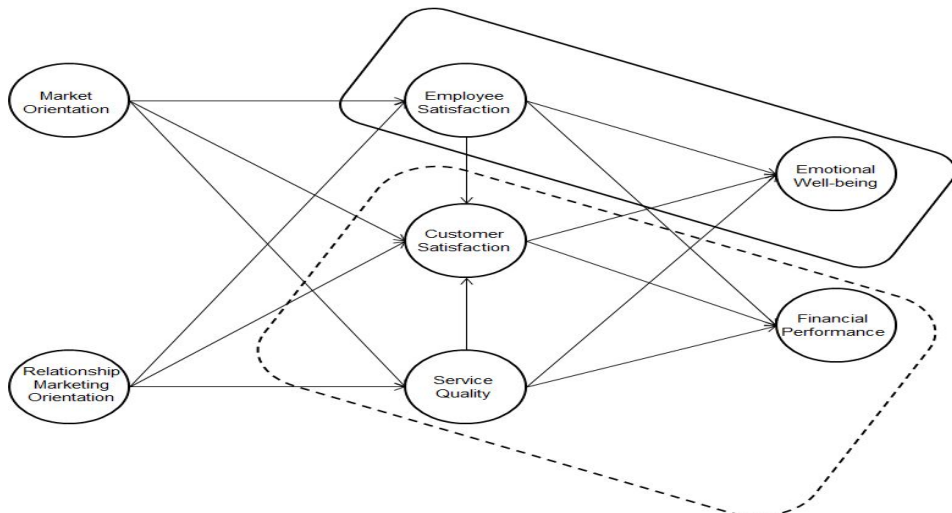
측정하여 기업의 혁신 및 개선활동에 기여할 수 있는 요소들을 발견하고자 하는 노력을 하였다.

따라서 본 연구에서도 석영기(2013)의 연구처럼 종업원이 인지하는 기업의 재무적 성과에 따라 기업에서 관리해야 할 요소가 무엇인지 파악함으로써, 실제 측정된 계량 지표와 종업원들의 인지적 재무지표와의 Gap을 최소화할 수 있는 전략적 방안을 모색하는데 기여하고자 한다.

제3장 연구가설

제1절 연구모형

본 연구는 종업원들의 관점에서 기업의 내부마케팅 요인과 외부마케팅 요인을 통합하여 살펴봄으로써, 서비스 기업의 발전에 기여할 수 있는 방향성을 제시하고자 하였으며, 이에 따른 연구모형은 다음의 <그림 2>와 같다. 연구모형과 관련한 구성개념은 시장지향성 및 관계마케팅지향성이 종업원만족, 고객만족, 서비스품질에 어떠한 영향을 미치는지를 검토한 후, 종업원 만족, 서비스품질이 고객만족, 정서적웰빙, 재무성과에 미치는 영향을 검토하고자 한다.



주) — : 내부마케팅 요인, - - - : 외부마케팅 요인

<그림 2> 연구 모형

제2절 가설설정

1. 시장지향성과 종업원만족, 고객만족, 서비스품질

시장의 경쟁요인의 하나인 시장지향성은 마케팅 개념으로 시장정보에 전사적으로 반응하는 것을 의미한다. 시장지향성은 다양한 측면에서 기업에 좋은 성과를 제공하며, 고객에 대한 성과, 기업의 혁신성과, 조직성과, 종업원에 대한 성과, 서비스품질 등에 긍정적 영향을 미친다(Kirca et al., 2005). 본 연구에서도 시장지향적 기업은 종업원 만족과 고객만족, 서비스품질 향상에 영향을 줄 것이라 예상하여 다음과 같은 내용들을 제시한다. 우선 시장지향성을 추구하는 진보적인 기업은 내부 구성원들의 혁신뿐만 아니라 지속적인 직무개선을 하도록 동기부여를 해 주는 높은 수준의 종업원 만족을 창출한다(Kotler, 1994). 또한 고객의 변화 및 반응을 감지하여 대응함으로써 기업의 성과 창출에 기여하며, 기업의 접점에서 종업원들의 역할에 방향성을 제공한다. 즉, 시장지향성은 기업의 제품이나 서비스의 교환과정에서 종업원들의 고객과의 관계를 이어가기 위한 활동으로 지속적 모니터링을 통한 정보 관리 및 변화방향을 반영함으로써 기업에 성과를 가져다 줄 수 있다. 시장지향적 노력은 고객에 대한 기업의 내부 종업원들의 관계와 직결되며, 단순히 제품의 판매를 높이는 성과뿐만 아니라 직원이 창출한 성과에 대한 만족여부로도 결정된다. 이렇게 서비스 기업에서 인적 서비스는 기업의 중요한 자산 가운데 하나이다. 따라서 시장지향성은 기업에서 종업원들의 업무에 대한 자발적 활동에 의한 적절한 대응이므로 이러한 활동에서 시장지향성이 상승하면 종업원들의 기업에 대한 평가도 상승할 것으로 본다. 서비스 기업인 보험사의 경우, 경쟁적 상

황에서 지속적으로 고객 욕구를 충족시켜줄 수 있는 시장 정보를 잘 예측하고 획득함으로써 높은 가치 및 서비스를 제공하는 노력이 필수적이며, 이는 종업원들의 업무 경험에 따른 긍정적인 참여에 대한 성과 측면에도 영향을 준다. 이처럼 기업에서 시장에 대한 정보 창출 및 긍정적 확산은 종업원들의 행동적 측면에서 진파되는 활동으로 종업원들의 능력을 향상시키며 만족수준도 높여 줄 수 있음을 예상할 수 있다.

또한 시장지향성이 높은 기업은 고객의 욕구와 선호를 충족시키는 시장지향적인 조직으로써 고객도 만족시킨다(Jaworski and Kohli, 1993). 시장지향성은 시장에 대한 경쟁사, 고객 등에 대응하기 위한 노력이다. 따라서 기업성장에 기여하는 활동이 높은 기업일수록 정보의 수집, 획득, 고객관리 등의 학습이 높아지며, 이는 고객만족을 증대시킨다(Slater and Narver, 1996). 시장지향성은 기업에서 제공할 수 있는 다양한 관점에서의 정보 관리이기도 하지만, 고객지향적 관점에서의 활동도 포함하므로, 고객에게 필요한 정보를 제공하고 고객의 이익을 향상시키는 근원적 활동이기도 한다(Deshpande et al., 1993). Kohli and Jaworski(1990)는 시장 정보를 현재뿐만 아니라 미래의 고객욕구를 반영하여 조직 전체에 교류하는 활동으로 정의하고 있으며, 이는 시장정보에 전사적으로 반응할 수 있는 고객관리의 개념도 포함한다고 설명하였다. 따라서 고객을 잘 이해하고 만족시킬 수 있는 가치를 잘 확산시킬 수 있는 능력이 높은 기업일수록 고객 만족을 높일 수 있음을 예상할 수 있다. 즉, 이학식·장경란·이용기(1999)의 연구에서도 서비스 기업인 호텔에서의 시장지향성 정도가 높을수록 직원만족뿐만 아니라 고객만족에도 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 이론들을 기반으로 살펴보면, 보험회사에서도 고객지향적인 노력이 높을수록 고객의 만족도가 높아질 수 있음을 예상할 수 있다.

한편, Chang and Chen(1998b)은 기업이 수행하는 마케팅 노력에 대한 선행

변수로 시장지향성, 후행변수로 서비스 품질을 제시하였다. 그의 연구에서는 기업의 시장지향성의 노력이 높을수록 더 높은 서비스를 제공함으로써 기업 성과에도 영향을 미칠 수 있는 매개적 변수임을 주장하면서 서비스품질은 시장지향성의 중요한 결과로 작용함을 입증하였다. 이처럼 서비스 품질은 고객의 제품 및 서비스에 대한 선택 및 평가를 위해 제공되는 가치를 의미하며, 이는 고객의 관점에서 평가된다. 즉, 고객의 선호와 욕구를 잘 이해하고 수집하는 기업의 시장지향적 노력은 향상된 서비스의 제공을 높여줄 수 있는 요소임을 의미한다.

따라서 경쟁우위와 시장우위를 강조하는 시장지향적인 기업은 기업의 내, 외부적인 다양한 측면에서의 기업성과를 증대시킨다(Desphande et al., 1993). 기업에서의 종업원 중심적인 정보 지향 및 변화에 대응하려는 시장지향적 노력은 종업원만족뿐만 아니라 고객만족을 증대시킬 수 있다. 아울러 시장지향성이 높은 기업일수록 고객에게 제공되는 서비스품질 향상에 높은 기여를 할 것으로 예상되며, 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

H1-1 : 시장지향성은 종업원만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2 : 시장지향성은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3 : 시장지향성은 서비스품질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 관계마케팅지향성과 종업원만족, 고객만족, 서비스품질

관계마케팅지향성은 기업과 고객 모두에게 이익을 줄 수 있는 자산으로 장기적인 측면의 가치를 제공한다. 최근의 기업들은 기업의 내부구성원 및 고객과의 관계형성은 필수적으로 관리되고 있으며, 이는 다양한 측면에서의 만족

및 성과를 증가시킨다. 관계마케팅지향은 종업원 및 이해관계자들에 대한 내부마케팅도 포함되는 개념으로 종업원들은 서비스 수행자로서의 역할을 높이고자 노력을 하며, 이는 종업원 스스로의 만족으로 연결된다. 특히, Reichheld(1990)는 종업원들 중 경험이 우수한 기존 근무자들은 고객에 대한 이해도가 높으며, 세심한 배려를 통한 고객만족을 향상시킬 수 있음을 주장하고 있다. 즉, 관계마케팅지향성은 종업원만족 및 고객만족에 긍정적 영향을 줄 수 있다.

최근 서비스 기업에서의 관계마케팅은 기업의 이해관계자들과 강한 유대를 통하여 거래보다는 관계에 초점을 두고 있다. 기업이 고객과의 관계를 구축하고 유지하는 기반에는 그들에 대한 투자 및 기회비용도 포함되며, 관계마케팅의 지향점은 고객만족을 위함이지만 종업원도 상호 간의 신뢰를 바탕으로 긍정적 상태가 함께 추구되어야만 관계마케팅 활동이 지속될 수 있다(Anderson and Narus, 1990). 즉, 기업을 대표하여 고객과 관계를 맺고 제품이나 서비스를 제공하는 인적자원의 노력은 매우 중요하며, 이는 종업원들의 노력이 필요하다는 것이다. 이렇게 서비스 기업에서 제품이나 서비스를 제공하는 종업원은 고객과 관계를 맺고 다양한 커뮤니케이션을 제공한다. 이러한 측면에서 기업의 관리자들은 종업원과 고객과의 관계형성에 필요한 요소들을 발전시키기 위하여 고객의 종업원에 대한 신뢰, 종업원의 관계 몰입 등의 요소들이 중요하게 언급되고 있다(Bettencourt, 1997; Scholl, 1981; Arnett and Badrinarayanan, 2005). 또한 종업원의 전문적인 커뮤니티는 고객과의 관계형성에 더욱 긍정적인 영향을 미친다는 것을 입증하고 있다. 관계지향성 마케팅을 높이기 위한 요소 중 하나는 종업원의 전문성이며, 보험회사의 경우, 종업원의 전문성은 관계마케팅 활동을 지속, 성장시킬 수 있는 요소로써 기업의 제품 및 서비스의 인식과 거래 관계에서 믿음을 형성한다고 하였다(Crosby et

al., 1990). 이렇게 종업원의 전문성은 고객과의 상호간 접촉 수, 관계 기간, 호감도를 높이는 요인이다(Doney and Cannon, 1997). 또한 종업원 만족은 업무 행동에 따른 성과를 매개하는 중요한 요소이므로, 종업원의 고객 관계 형성의 처리과정이 잘 이루어졌을 때, 그들 종업원들의 만족을 결정지을 수 있다(Eskidsen et al., 2004). 즉, 종업원이 업무에 대한 지식이 많고 고객들과 소통하는 능력이 뛰어나수록 고객과의 관계는 지속될 것이며, 종업원의 만족도 높다는 의미이다. 이렇게 기업의 종업원들이 고객과의 관계에서 전문적이고 호의적 교환관계가 형성될수록 종업원의 기업에 기여하는 수준도 증가하여 종업원의 만족도도 상승할 것으로 예상할 수 있다.

한편, 서비스 품질이 중요해진 현대에는 고객과 상호작용할 수 있는 관계 형성 및 유지 활동이 매우 중요하며(이지영·김미영, 2001), 기업의 장기적인 관계맺음은 비용을 절감하여 높은 수익성을 달성할 수 있는 역할을 한다(Kalwani and Narayandas, 1995). Guragu(2003)는 고객관계마케팅 시스템의 구축 및 실행은 서비스 품질을 제고시키며, 고객의 반응에까지 영향을 미치는 것을 입증하였다. 보험회사에서의 관계마케팅은 몰입이나 신뢰를 통하여 관계 품질을 높일 수 있는 사업으로, 회사와 고객과의 관계가 실현될수록 서비스 품질에 긍정적 영향을 주는 것을 알 수 있다(Crosby et al., 1990). 이렇게 기업과 고객 간 정보공유는 효과적인 서비스 지원을 증대시키고 기업의 성과에도 기여할 수 있을 것이다(Kotler and Armstrong, 2004). Chen and Chen(2014)은 호텔서비스에서 관계마케팅 구성요인인 관계지향성과 상호노출을 강화 할 때, 서비스품질은 물론 기업이미지 제고에도 기여한다는 논리적 주장을 제시하였다. 따라서 서비스 기업에서 관계마케팅지향성을 위한 기업과 고객이 상호 관계가 강화될 때, 서비스 품질 향상에 도움을 줄 수 있다.

따라서 기업의 관계마케팅지향성이 높을수록 점점 고객인 종업원들의 가치

있는 역할이 증대되면서 종업원만족을 높여줄 수 있으며, 기업이 고객과의 관계에서 호의적 교환관계가 형성될수록 고객만족을 높이고 서비스 품질의 제고에 기여할 수 있음을 예상할 수 있다. 이러한 논리에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H2-1 : 관계마케팅지향성은 종업원만족에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

H2-2 : 관계마케팅지향성은 고객만족에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

H2-3 : 관계마케팅지향성은 서비스품질에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

3. 종업원만족과 고객만족, 정서적웰빙, 재무적성과

서비스 기업은 외부고객의 만족, 유지 마케팅이 쟁점이기 때문에 내부고객인 종업원의 만족 없이는 기업의 질적 수준을 높일 수 없다. 종업원 만족은 직무성과에 대한 만족뿐만 아니라, 직무와 관련된 제반 요소들을 모두 포함한다. 박치민(2003)의 연구에서 금융권에 종사하는 종업원들을 대상으로 종업원들의 만족요인을 조사한 결과, 담당업무, 급여, 복지후생, 근무조건, 자아실현 지원, 업무에 대한 자부심, 인간관계, 직원들과의 결속력, 업무자율권 등의 요소들이 종업원 만족을 상승시키는 것으로 나타났다. 이렇게 종업원 만족은 종업원의 개인적 측면과 기업 내·외부적 측면에 영향을 줄 수 있음을 예상할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 종업원 만족이 고객 및 기업성과, 종업원의 정서적 측면에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다.

먼저 많은 연구에서도 제시되었듯 기업에서의 종업원만족은 고객만족에 직접적으로 영향을 미친다. 특히, 금융권에 종사하는 종업원은 고객만족역량을 높일 수 있는 활동이 주 업무가 되며, 고객만족활동이 증가하면 종업원 만족

이 높아지며, 종업원 만족은 고객의 만족수준도 향상시킴이 입증되었다 (Sergeant and Frenkel, 2000; 이유재·라선아, 2004; 한장협·김판수, 2012). Barbra and Gard(1998)도 기업의 내부 종업원의 만족수준은 기업의 생산성을 높여주며, 기업성과에 영향을 주는 직접적인 역할을 하기 때문에 고객의 만족도를 상승시킨다고 밝혔다. 이렇게 고객과 접점에 있는 종업원은 고객 문제를 해결해주어 업무적 성취감을 느끼게 되면 책임의식이 증가되어 고객의 만족수준을 높여줄 수 있는 활동에 기여할 것이다. 즉, 종업원만족이 제고될수록 고객만족활동도 증가되어 고객들에게 긍정적 영향을 줄 수 있음을 예상할 수 있다.

한편, 기업 활동에서 만족한 종업원은 기업의 비재무적 측면에서의 고객 관리에 기여할 뿐만 아니라, 종업원 개인의 정서적 측면에도 영향을 미칠 수 있다. 본 연구에서는 보험회사의 종업원들의 만족도가 종업원들의 정서적 측면에 어떠한 영향을 주는지 고찰하고자 정서적 웰빙이라는 변수를 고려하였다. Van Katwyk et al.(2000)도 기업에서 종업원들이 조직생활 및 업무를 수행하며 느끼는 다양한 감정을 종업원의 정서적 웰빙으로 설명하였다. 또한 정서적 웰빙은 주어진 업무에 대한 전반적 측면에서의 정서를 의미하기 때문에 포괄적인 개념이며, 직무만족과는 별개의 의미로도 정의된다. Watson, Clark and Tellegen(1988)은 정서적 웰빙을 개인이 경험한 여러 정서에 대한 빈도와 강도를 긍정적 정서와 부정적 정서로 측정하였다. Warr(1987)은 종업원의 정서적 웰빙은 종업원이 기업활동에서 경험한 정서로써, 기업의 목표를 달성하는데 있어 중요하며, 직무 이외의 기업 전반적 활동과도 매우 밀접한 관련이 있음을 제시하였다. 이러한 논리로 보면, 기업에서 종업원이 부정적 정서를 느끼며, 스트레스를 받게 되면 업무에 대한 동기부여 및 사기가 떨어져 종업원만족은 감소할 것이다. 또한 직무관련 불만족을 포함한 종업원의 불만족과 스트

레스의 상승은 종업원의 만족도를 감소시킨다(Kamdar and Van Dyne, 2007). 반면, 종업원이 업무 생활에서 개인의 전반적 감정이 부정적 정서보다는 편안하거나 긍정적 정서를 더 많이 경험하게 되면 종업원의 태도에 긍정적 영향을 미쳐 정서적 웰빙수준도 증가할 것이다. 이렇게 서비스 기업에서 종업원이 만족할수록 개인의 정서적 측면에도 긍정적 영향을 줄 수 있음을 예상할 수 있다.

아울러 기업의 성과 측면에서 직접적으로 영향을 줄 수 있는 재무적 성과는 다양한 요인들에 의하여 결정되지만, 내부 종업원들의 기여도에 따라서도 긍정적 효과를 낼 수 있다. 즉, 종업원 만족도가 높을수록 기업의 목표를 달성하는데 종업원은 적극적인 태도가 나타날 수 있으며, 이는 기업의 수익성에 영향을 미칠 것이다. 최근, 기업에서 업무에 대한 직원들의 만족도 등의 비재무적 성과가 재무적 성과에 미치는 관계를 실증하는 연구들이 다수 제시되고 있다(Fornell, 1992; Anderson and Sullivan, 1993). 종업원의 업무과정에서 경험하는 만족수준이 기업의 재무적 측면에서 긍정적 영향에 상호관련성이 입증되었다(Kaplan and Norton, 1992). 이렇게 종업원의 기업에 대한 긍정적 반응은 기업의 이윤 창출 및 매출액과 같은 재무적 지표수준을 증가시키는 역할을 한다는 것을 예상할 수 있다.

따라서 종업원만족은 종업원 개개인의 정서적 웰빙수준을 높여주며, 외부고객만족뿐만 아니라 재무적 측면에도 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다. 이러한 이론들을 근거로 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

H3-1 : 종업원만족은 고객만족에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H3-2 : 종업원만족은 정서적 웰빙에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H3-3 : 종업원만족은 재무적 성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

4. 서비스품질과 고객만족, 정서적웰빙, 재무적성과

서비스 기업에서 서비스 품질 관리는 필수적인 요소이며, 보험시장의 경우, 소비자의 선택 행동이 은행권까지 확대되면서 다양한 형태의 경쟁이 이루어지고 있는 만큼 고객들에게 경쟁력 있는 서비스 제공은 매우 중요한 과제이며 이와 관련하여 차별화된 전략수립의 필요성이 증대되고 있다. 즉, 시장 다양화 및 개방화로 인하여 내, 외적으로 다양한 측면에서 차별화된 서비스정책이 반영될 필요가 있다. 이는 서비스 제공자와 고객과의 긍정적 관계 유지에도 영향을 줄 수 있을 뿐 아니라, 서비스 제공자 본연의 업무 수행 역할에도 도움을 주며, 기업의 성과에도 긍정적 역할을 할 수 있다.

기업에서 양질의 서비스를 구축하는 가장 큰 이유는 고객의 가치 인식에 긍정적 영향을 미쳐 고객만족을 상승시키기 때문이다(Ismail and Khatibi, 2004). 이렇게 서비스품질은 고객만족에 영향을 주는 주선행 요인이다(Woodside, et al., 1989; Oliver, 1997).

한편, 내부 종업원에 대한 반응으로 종업원의 동기 요인, 스트레스 요인, 감정 고갈 요인 등 다양한 측면에서 살펴보고 있으며, 종업원들의 업무 만족 수준이 서비스 품질을 높여준다는 연구들도 있다(Schneider and Bowen, 1993). 이렇게 서비스 품질은 기업 내부에서 종업원이 경험한 서비스 전달 조건, 환경들도 서비스 품질로 간주할 수 있다. 즉, 서비스 품질은 기업에서 구축되어진 물리적인 환경, 상품의 질 등의 요소 그리고 고객에게 전달될 수 있는 종업원의 서비스행동 모두를 포함한다. 따라서 서비스 품질 관리가 잘 이루어진다면, 기업의 내부 고객에게도 긍정적인 반응이 일어날 것이다. 아울러 기업에 만족한 종업원은 고객과 밀접한 관계 속에서 서비스를 제공하며, 고객이 인지하는 서비스 품질에 강한 긍정적 영향을 미친다(Hartline and Ferrell, 1996).

Marilyn et al.(2012)의 연구에서 종업원의 웰빙과 서비스 품질 간의 관계를 살펴본 결과, 서비스 품질은 많은 이해관계자들의 욕구를 충족시켜주며 종업원의 안녕이 보장되고 강화되며, 전반적인 사업성과의 향상에 도움을 준다는 것을 알 수 있다. 또한 기업의 물리적 서비스품질은 종업원의 인지적 반응뿐만 아니라 정서적 측면에서도 매우 큰 영향을 미치는 것으로 알려져 있다 (Bitner, 1992). 서비스 기업에서는 종업원이 고객의 욕구를 충족시켜주는 업무를 수행하는 것 자체가 서비스로 포함되기도 한다(Liao and Chuang, 2004). 따라서 종업원의 서비스 행동도 서비스 품질을 결정하는 중요한 기준이 된다 (Bienstock et al., 2004). 이러한 측면에서 살펴보면, 서비스 품질은 종업원의 역할로부터 선행된다. 즉, 서비스 품질을 측정하고 관리하는 것은 내부 고객인 종업원이며, 이들의 긍정적인 반응이 결국 외부고객의 만족도를 향상시킬 수 있다. 이렇게 서비스 접점에서 서비스 제공자인 종업원이 고객에게 차별적이고 좋은 서비스를 제공할 수 있다고 지각한다면 종업원의 정서적인 측면에 긍정적인 영향을 줄 것으로 예상할 수 있다.

성과적 측면에서 보면, 기업이 경쟁력 확보를 위해서는 제품보다는 서비스의 품질 개선이 기업의 수익이나 생산성을 높여준다. Mukherjee(2003)는 금융 서비스와 관련하여 최적의 서비스를 제공하기 위한 자원의 효율성을 측정하기 위하여 품질 개선 노력이 중요하며, 재무성과를 창출하는데도 영향을 미친다고 주장하였다.

Ghobadian et al.(1994)도 기업의 수익성 창출을 위해서는 서비스 품질을 향상시켜야 하고, 기업의 다양한 자원 및 기술들의 전략적 활용을 통한 변화를 추구해야 한다고 주장하였다.

Schneider(1990)는 서비스 품질에 대한 지각수준은 기업의 수익성과 기업의 성과에 긍정적 영향을 미친다는 것을 입증하였다.

따라서 기업에서 제공하는 서비스 수준이 높을수록 고객만족, 기업의 재무적 성과에 긍정적 영향을 줄 수 있다. 또한 서비스 제공자인 종업원이 좋은 서비스를 제공할 수 있다고 인지되면 종업원들의 정서에도 정의 영향을 줄 것으로 예상되며, 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

H4-1 : 서비스품질은 고객만족에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H4-2 : 서비스품질은 정서적웰빙에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

H4-3 : 서비스품질은 재무적성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

5. 고객만족과 정서적웰빙, 재무성과

고객만족은 기업의 내·외부적인 성과에 매우 큰 영향을 미치고 있음은 널리 알려져 있다. 특히, 서비스 기업에서 고객만족의 효과는 기업의 성장에 영향을 줄 수 있다. 고객만족은 기업 내부적으로는 종업원들의 업무와 관련된 삶과 심리적, 정서적인 측면에 도움을 줄 수 있으며, 기업 외부적으로는 매출액 증대에 긍정적인 영향을 줄 수 있다.

기업의 내적 성장에 가장 큰 역할을 종업원들의 측면에서 고려해본다면, 먼저, 고객의 반응 및 행동이 종업원들의 정서적 측면에 어떠한 영향을 주는지를 살펴볼 필요가 있다.

직장에 종사하는 대부분 사람들은 조직에서 많은 시간을 보내며 생활을 하게 된다. 따라서 종업원의 직장생활은 개인의 삶의 연장선상에 있기 때문에 개인의 행복에 영향을 미치는 요인으로 인식되고 있다. 기업에서 종업원 개인이 중요하다고 생각하는 목표를 달성하는 것은 종업원의 웰빙으로 연결된다 (Sheldon and Houser-Marko, 2001). 서비스 기업의 종업원들이 업무를 수행

함에 있어 기업의 규범을 준수하는 이유는 고객만족이라는 하나의 목표를 달성하기 위함이다. 보험회사의 경우, 종업원이 개별고객을 관리하면서 이들을 유지하고 만족을 극대화시킴으로써 개인의 성과도 유지할 수 있다. 즉, 종업원의 활동은 직장 내 구성원들과의 커뮤니티 활동도 포함되지만, 서비스 접점에서 고객과의 접촉에 의한 경험이 주를 이룬다. 이렇게 종업원들은 고객을 충족시키는 상호작용을 수행하기 위하여 그들만의 전략적 역할에 기여한다 (Steinberg and Figart, 1999).

하지만 종업원들과 고객 개인 간 접촉이 요구되는 상황에서 항상 “고객이 옳다.”라는 인식 때문에 종업원들의 갈등은 더 높아진다(Allan and Gilbert, 2002; LeBlance and Keiloway, 2002). 때문에 서비스를 제공하는 종업원들은 긍정 혹은 부정적인 측면의 다양한 감정을 경험한다. 다수의 연구들에서는 종업원이 고객을 응대할 때, 고객의 기분을 충족시키기 위하여 내면의 감정을 숨기고 긍정적인 표출 행위에 초점을 맞추는 감정노동에 시달리면서 종업원들의 웰빙에 부정적 영향을 미칠 수 있음을 입증하고 있다(Lee and Ok, 2012). 하지만 고객이 기업에 대하여 긍정적인 반응과 평가를 한다면, 종업원들은 개인의 업무 수행에 긍정적인 영향을 받게 되어, 고객에게 자신의 내면과 외면의 일치된 감정을 표출할 수 있을 것이고 나아가 개인의 전반적 정서에도 긍정적 영향을 미칠 수 있을 것이다.

한편, 기업의 외적 성장 요소인 재무적 성과는 고객의 행동이나 평가에 의해 결정되기도 한다. 최근 서비스 기업들이 고객만족을 기업의 핵심 전략으로 추구하면서 고객만족은 기업성과에 어떠한 영향이 있는지에 대한 관심이 증대되고 있다. 결국, 기업에 만족한 고객들은 거래 기업을 긍정적으로 평가하며, 재구매나 구전행동으로 이어져 기업의 재무적인 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 이렇게 기업에 대하여 고객이 만족을 하면 고객의 가격민감도 및 신

규고객의 유치비용이 감소하고, 기업의 평판 및 애호도는 증가하여 기업의 성과가 향상된다(Fornell, 1992).

기업의 재무적 측면에서의 성과는 영업이익률, ROI, 회계이익, 수익률, 순매출액, ROA 등의 다양한 기준에 의하여 측정된다(Nelson et al., 1992; Rust et al., 1995; Yeung and Ennew, 2000). 또한 기업의 미래 회계적 측면에서의 기업성과는 고객만족도에 의해 결정되기도 하며, 고객만족도가 높은 경우 기업 성과에 긍정적 영향을 미친다(Ittner and Larcker, 1998). 이렇게 기업의 이익을 창출시킬 수 있는 원천은 고객이며, 고객의 만족은 기업의 재무적 성과에도 긍정적인 영향을 미친다.

이러한 이론들에 의하면 고객만족은 내·외부적 요소에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 예상해 볼 수 있다. 내부적으로는 서비스 접점에서의 종업원들은 불만이 많고 부정적인 고객들과 접촉을 하는 상황이 많을수록 업무에 대한 긴장감 및 스트레스가 가중되는 반면, 기업에 대한 호의적인 반응을 보이며 긍정적인 고객들과의 커뮤니티 활동이 많을수록 업무에 대한 행복감이 높아질 것이다. 외부적으로는 고객의 반응인 고객만족은 고객의 기업에 대한 기여행동으로 이어지며, 기업의 수익률 제고에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

H5-1 : 고객만족은 정서적웰빙에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

H5-2 : 고객만족은 재무적성과에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

제3절 연구방법

1. 연구방법 및 자료수집

본 연구는 기업의 시장지향성 및 관계마케팅지향성이 종업원 및 고객의 만족과 서비스 품질을 통한 내·외부적 기업성과에 미치는 영향력을 살펴봄으로써 기업의 관리방향을 제시하고자 한다. 이를 위하여 국내생명보험사에 근무하는 종업원들을 대상으로 2015년 8월부터 10월까지 약 2개월간 설문조사를 실시하였다. 자료 수집을 위하여 총 230부의 설문지를 배포하였으며, 두 가지 방법을 이용하여 실시하였다. 첫 번째 방법은 생명보험협회주관 회의에 참석한 기업의 대표직원들에게 취지를 설명하고 설문지를 작성하도록 하였으며, 두 번째 방법은 각 회사를 직접 방문하여 개별적으로 설문지를 작성하도록 하였다. 이렇게 작성된 230개의 설문지를 검토한 결과 불성실하거나 오류 응답지를 제외한 총 213부의 설문지에 대하여 최종분석을 실시하였다.

다음과 같은 측정항목을 구성하여 이들 간의 관계를 검증하였다.

시장지향성은 Kohli et al.(1990, 1993), 이학식·장경란·이용기(1999)의 19개 문항, 관계마케팅지향성은 Sin et al.(2002), Palmatier et al.(2006)의 19개 문항, 종업원만족은 Churchill et al.(1974), 이학식·김영·이용기(1998), 이학식·장경란·이용기(1999)의 10개 문항, 고객만족은 Parasuraman et al.(1994), 이학식·김영·이용기(1998)의 6개 문항, 서비스품질은 Parasuraman et al.(1988)의 22개 문항, 기업성과는 비재무적 성과와 재무적 성과의 두 가지 요소로 측정하였으며, 비재무적 측면에서의 정서적 웰빙은 Kytwyk et al.(2000)의 20개 문항, 재무적 성과는 이학식·김영·이용기(1998), Sin et al.(2005)의 5개 문항을 이용하

여 본 연구에 적합하게 재구성하여 측정하였다.

2. 변수의 측정

본 연구의 연구모형에서 제시된 개념들에 대하여 측정 문항들 간의 신뢰성 및 타당성을 검토한 후, 각 개념들 간의 가설관계를 살펴보고자 한다. 본 연구에서 제안된 모든 개념들은 “(1)전혀 그렇지 않다~(7)매우 그렇다”의 Likert 유형의 7점 척도에 의해 측정되었다.

2.1 시장지향성

시장지향성은 기업이 어느 정도 시장지향적인 노력을 기울이고 있는가의 내용을 포함하고 있으며, Kohli et al.(1990, 1993), 이학식·장경란·이용기(1999)의 문항을 적용하여 총 19개 항목을 측정하였으며, <표 4>와 같다.

시장지향성은 우리 회사가 자체적으로 시장조사를 실시하는 횟수, 제품/서비스의 질을 평가하기 위한 고객여론조사를 실시하는 횟수, 비공식적 수단에 의해 사업과 관련된 산업정보를 수집하는 정도, 우리 회사와 관련된 다른 회사에 대한 시장조사 또는 회의나 모임을 실시하는 정도, 회사 관련 사업환경의 변화가 우리 회사에 미치는 영향정도를 정기적으로 검토하는 정도, 비공식 모임에 있어서 경쟁회사들의 전술/전략에 관한 내용을 주 관심으로 하는 정도, 시장동향을 파악하고 발전 토의를 위한 회의를 개최하는 정도, 마케팅 담당자와 타부서 담당자간에 고객의 미래욕구와 선호에 대한 토의를 실시하는 정도, 고객에게 정보를 제공하는 정기간행물을 발행하는 정도, 주요 고객/시장에 있어서 중요한 사건이 발생하였을 때, 전 부서가 단기간에 인지하는 정도, 각 부

서 간에 시장개발 등의 정보에 대한 의사소통을 하는 정도, 시장세분화를 근거로 하여 신제품/서비스 개발을 하는 정도, 제품/서비스 개발노력이 고객욕구와 일치하는가의 여부를 정기적으로 확인하는 정도, 사업계획이 시장조사보다는 기술의 발전에 따라서 이루어지는 정도, 사업환경 변화에 대응하기 위한 계획을 세우기 위하여 부서들 간에 정기적인 회의를 개최하는 정도, 우리회사의 고객을 주표적으로 하는 주요 경쟁자들의 집중적 캠페인에 대하여 우리회사가 신속한 대응을 하는 정도, 고객의 제품/서비스 품질에 대한 불평, 불만을 신속하게 처리하는 정도, 경쟁자의 가격구조에 있어서 상당한 변화가 발생하였을 때 신속하게 대응하는 정도, 제품/서비스에 대한 고객들의 수정요구 시 관련 부서들이 일치단결하여 수행하는 정도의 항목을 측정하였다.

<표 4> 시장지향성

조작적 정의	시장지향적 노력을 기울이는 정도
측정 항목	<ol style="list-style-type: none"> 1. 자체적으로 시장조사를 실시하는 횟수 2. 제품/서비스의 질을 평가하기 위한 고객여론조사를 실시하는 횟수 3. 비공식적 수단(예: 동종 산업내의 친분있는 사람과의 점심식사, 거래파트너와의 이야기 등)에 의해 사업과 관련된 산업정보를 수집하는 정도 4. 우리 회사와 관련된 다른 회사에 대한 시장조사 또는 그들과의 회의나 모임을 실시하는 정도 5. 회사 관련 사업환경의 변화(예: 규제)가 우리 회사에 미치는 영향 정도를 정기적으로 검토하는 정도 6. 비공식 모임(토의)에 있어서 경쟁회사들의 전략/전술에 관한 내용을 주 관심으로 하는 정도 7. 시장동향을 파악하고 발전 토의를 위한 회의를 개최하는 정도 8. 마케팅 담당자와 타부서 담당자간에 고객의 미래욕구와 선호에 대한 토의를 실시하는 정도 9. 고객에게 정보를 제공하는 정기간행물(예: 보고서, 뉴스레터 등)을 발행하는 정도 10. 주요 고객/시장에 있어서 중요한 사건이 발생하였을 때, 전 부서가 단기간에 인지하는 정도 11. 각 부서간에 시장개발 등의 정보에 대한 의사소통을 하는 정도 12. 시장세분화를 근거로 하여 신제품/서비스 개발을 하는 정도 13. 제품/서비스 개발노력이 고객욕구와 일치하는가의 여부를 정기적으로 확인하는 정도 14. 사업계획이 시장조사보다는 기술의 발전(진보)에 따라서 이루어지는 정도 15. 사업환경 변화에 대응하기 위한 계획을 세우기 위하여 부서들간에 정기적인 회의를 개최하는 정도 16. 우리 회사의 고객을 주 표적으로 하는 주요 경쟁자들의 집중적 캠페인에 대하여 우리 회사가 신속한 대응을 하는 정도 17. 고객의 제품/서비스(패키지 포함) 품질에 대한 불평, 불만을 신속하게 처리하는 정도 18. 경쟁자의 가격구조에 있어서 상당한 변화가 발생하였을 때 신속하게 대응하는 정도 19. 제품/서비스(패키지 포함)에 대한 고객들의 수정요구 시 관련 부서들이 일치 단결하여 수행하는 정도
선행 연구자	Kohli et al.(1990, 1993), 이학식·장경란·이용기(1999)

2.2 관계마케팅지향성

관계마케팅지향성은 기업이 고객과의 관계를 유지하기 위한 노력을 기울이고 있는가의 내용을 포함하고 있으며, Sin et al.(2002), Palmatier et al.(2006)의 문항을 적용하여 총 19개 항목을 측정하였으며, <표 5>와 같다.

관계마케팅지향성은 우리회사 직원들은 고객과 정기적 관계를 유지하기 위해 노력함, 고객과 상호 협력하면서 일함, 고객과 지속적으로 접촉함, 고객과 자주 우리의 의견을 표현하거나 대화함, 대화를 통해 고객의 의견에 동의하지 않음을 보여줄 수 있음, 고객과 솔직하게 대화할 수 있음, 고객과 은밀한 관점을 유지하려 노력함, 많은 부분에 있어서 고객과 동일한 의견을 가지려고 노력함, 주위의 많은 일들에 있어서 고객과 동일한 감정을 가지려고 노력함, 고객과 동일한 가치관을 가지고 있음, 항상 고객의 관점에서 평상시의 일들을 처리함, 고객이 우리에게 대하여 어떻게 느끼고 있는지를 암, 고객의 가치나 목표들을 잘 알고 있음, 고객의 감정들에 잘 대처할 수 있음, 고객에 대한 친절함을 회사의 모토로 하고 있음, 어떤 상황 하에서도 고객과의 약속을 지킴, 만약 우리회사가 어려울 때 고객이 도움을 주었다면, 우리회사 직원들은 그 고객을 기꺼이 정성 어린 마음으로 대할 것임, 중요한 부분에 대해서도 고객을 항상 상호 신뢰감을 가지고 대함, 고객들을 신뢰함의 항목을 측정하였다.

<표 5> 관계마케팅지향성

조작적 정의	회사 직원들이 고객과의 관계를 유지하기 위한 노력을 기울이는 정도
측정 항목	<ol style="list-style-type: none"> 1. 우리회사 직원들은 고객과 장기적 관계를 유지하기 위해 노력함 2. 우리회사 직원들은 고객과 상호 협력하면서 일을 함 3. 우리회사 직원들은 고객과 지속적으로 접촉함 4. 우리회사 직원들은 고객과 자주 우리의 의견을 표현하거나 대화함 5. 우리회사 직원들은 고객과 이견사항도 대화를 통해 잘 전달할 수 있음 6. 우리회사 직원들은 고객과 솔직하게 대화 할 수 있음 7. 우리회사 직원들은 고객과 동일한 관점을 유지하려 노력함 8. 우리회사 직원들은 많은 부분에 있어서 고객과 동일한 의견을 가지려고 노력함 9. 우리회사 직원들은 주위의 많은 일들에 있어서 고객과 동일한 감정을 가지려고 노력함 10. 우리회사 직원들은 고객과 동일한 가치관을 가지고 있음 11. 우리회사 직원들은 항상 고객의 관점에서 평상시의 일들을 처리함 12. 우리회사 직원들은 고객이 우리(회사 또는 제품에 대해서 어떻게 느끼고 있는지를 암 13. 우리회사 직원들은 고객의 가치나 목표들을 잘 알고 있음 14. 우리회사 직원들은 고객의 감정들에 잘 대처할 수 있음 15. 우리회사 직원들은 고객에 대한 친절함을 회사의 모토(좌우명)로 하고 있음 16. 우리회사 직원들은 어떤 상황하에서도 고객과의 약속을 지킴 17. 만약 우리 회사가 어려울 때 고객이 도움을 주었다면, 우리회사 직원들은 그 고객을 기꺼이 정성 어린 마음으로 대할 것임 18. 우리회사 직원들은 중요한 부분에 대해서도 고객을 항상 상호 신뢰감을 가지고 대함 19. 우리회사 직원들은 고객들을 신뢰함
선행 연구자	Sin et al.(2002), Palmatier et al.(2006)

2.3 종업원만족

종업원만족은 회사에 대한 종업원들의 만족정도의 내용을 포함하고 있으며, Churchill et al.(1974), 이학식·김영·이용기(1998), 이학식·장경란·이용기(1999)의 문항을 적용하여 총 10개 항목을 측정하였으며, <표 6>과 같다.

종업원만족은 사원들의 전반적인 직무 만족정도, 사원들의 동료 및 상사와의 유대관계 정도, 근무환경에 대한 만족정도, 자신들의 직무 자율성에 대한 만족정도, 봉급수준에 대한 만족정도, 사회복지수준에 대한 만족정도, 성과급 지급에 대한 만족정도, 승진속도에 대한 만족정도, 성취감에 대한 만족정도, 근무사기에 대한 만족정도의 항목을 측정하였다.

<표 6> 종업원만족

조직적 정의	회사에 대한 종업원들의 만족정도
측정 항목	1. 우리 회사 사원들은 전반적으로 자신들의 직무 만족정도가... 2. 우리 회사 사원들은 동료 및 상사와의 유대관계가... 3. 우리 회사 사원들은 자신들의 근무환경에 대한 만족정도가... 4. 우리 회사 사원들은 자신들의 직무 자율성에 대한 만족정도가... 5. 우리 회사 사원들은 봉급수준에 대한 만족정도가... 6. 우리 회사 사원들은 자신들의 사회복지수준에 대한 만족정도가... 7. 우리 회사 사원들은 자신들의 성과급 지급에 대한 만족정도가... 8. 우리 회사 사원들은 자신들의 승진속도에 대한 만족정도가... 9. 우리 회사 사원들은 자신들의 성취감에 대한 만족정도가... 10. 우리 회사 사원들은 자신들의 근무사기에 대한 만족정도가...
선행 연구자	Churchill et al.(1974), 이학식·김영·이용기(1998), 이학식·장경란·이용기(1999)

2.4 고객만족

고객만족은 회사 직원들의 관점에서 느끼는 고객들의 만족정도의 내용을 포함하고 있으며 Parasuraman et al.(1994), 이학식·김영·이용기(1998)의 문항을 적용하여 총 6개 항목을 측정하였으며, <표 7>과 같다.

고객만족은 회사의 제품/서비스가 자신들의 욕구를 충족시키는 정도, 가격대비 제품/서비스 품질에 대한 정도, 사원의 친절성에 대한 정도, 회사의 고객 불만 처리 정도, 회사의 고객에 대한 대응성에 대한 정도, 회사의 전반적인 만족도에 대한 항목을 측정하였다.

<표 7> 고객만족

조직적 정의	직원들의 관점에서 느끼는 고객들의 만족정도
측정 항목	1. 우리 회사 고객들은 우리 회사의 제품/서비스가 자신들의 욕구를 충족시켜주는 정도가... 2. 우리 회사 고객들은 우리 회사의 가격대비 제품/서비스 품질이... 3. 우리 회사 고객들은 사원의 친절성에 대하여... 4. 우리 회사 고객들은 고객 불만 처리에 대하여... 5. 우리 회사 고객들은 우리 회사의 고객에 대한 대응성에 대하여... 6. 우리 회사 고객들은 우리 회사에 대한 전반적인 만족도를...
선행 연구자	Parasuraman et al.(1994), 이학식·김영·이용기(1998)

2.5 서비스품질

서비스품질은 기업의 전반적인 품질 정도의 내용을 포함하고 있으며, Parasuraman et al.(1988)의 문항을 적용하여 총 22개 항목을 측정하였으며, <표 8>과 같다.

서비스품질은 우리회사는 최신 장비를 갖추고 있음, 시설은 시각적으로 보기에 좋음, 직원들의 옷차림과 용모가 단정함, 업무에 적합한 시설과 분위기를 갖추, 업무처리를 약속한다면 정해진 시간 안에 반드시 지킴, 고객에게 문제가 생겼을 때, 우리회사는 관심을 보이고 해결해 줌, 회사를 믿고 의지할 수 있음, 약속한 시간에 서비스를 제공함, 업무기록을 정확하게 유지함, 고객들에게 언제 업무를 처리해 줄 것인지 말해줌, 회사의 직원들은 고객에게 즉각적인 서비스를 제공함, 직원들은 항상 자발적으로 고객을 도움, 직원들은 아주 바쁠 때에도 고객의 요구에 신속하게 대응함, 고객은 우리회사 직원을 신뢰할 수 있음, 고객이 안심하고 거래하기 위한 안전을 확보함, 회사의 직원들은 예의가 바르고 공손함, 직원들은 고객의 질문에 답변할 충분한 지식을 가지고 있음, 고객에게 개별적인 관심을 기울임, 고객이 편리하게 이용할 수 있게 영업시간을 맞춤, 직원들은 고객에게 개인적으로 신경을 써 줌, 고객의 이익을 진심으로 생각해 줌, 직원들은 고객의 필요를 이해함의 항목을 측정하였다.

<표 8> 서비스품질

조작적 정의	기업의 전반적인 품질 정도
측정 항목	<ol style="list-style-type: none"> 1. 우리회사는 최신 장비를 갖추고 있음 2. 우리회사의 시설은 시각적으로 보기에 좋음 3. 우리 회사의 직원들은 옷차림과 용모가 단정함 4. 우리 회사는 업무에 적합한 시설과 분위기를 갖추 5. 우리 회사는 업무처리를 약속한다면 정해진 시간 안에 반드시 지킴 6. 고객에게 문제가 생겼을 때 우리회사는 관심을 보이고 해결해 줌 7. 우리 회사는 믿고 의지할 수 있음 8. 우리 회사는 약속한 시간에 서비스를 제공함 9. 우리 회사는 업무기록을 정확하게 유지함 10. 우리회사는 고객들에게 언제 업무를 처리해 줄 것인지 말해줌 11. 우리 회사의 직원들은 고객에게 즉각적인 서비스를 제공함 12. 우리 회사의 직원들은 항상 자발적으로 고객을 도움 13. 우리 회사의 직원들은 아주 바쁜 때에도 고객의 요구에 신속하게 대응함 14. 우리회사의 고객은 우리 회사 직원을 신뢰할 수 있음 15. 우리 회사는 고객이 안심하고 거래하기 위한 안전을 확보하였음 16. 우리 회사의 직원들은 예의가 바르고 공손함 17. 우리 회사의 직원들은 고객의 질문에 답변할 충분한 지식을 가지고 있음 18. 우리 회사는 고객에게 개별적인 관심을 기울임 19. 우리 회사는 고객이 편리하게 이용할 수 있게 영업시간을 맞춤 20. 우리 회사의 직원들은 고객에게 개인적으로 신경을 써 줌 21. 우리 회사는 고객의 이익을 진심으로 생각해 줌 22. 우리 회사의 직원들은 고객의 필요를 이해함
선행 연구자	Parasuraman et al.(1988)

2.6 종업원의 정서적 웰빙

기업성과는 기업의 재무적 성과와 비재무적 성과의 내용을 포함하고 있으며, 비재무적 성과는 정서적 측면에서의 내용을 측정하기 위하여 종업원의 정서적 웰빙을 측정하였다.

<표 9> 종업원의 정서적 웰빙

조작적 정의	종업원의 업무에 대한 긍정적 측면과 부정적 측면의 다양한 정서
측정 항목	1. 편안함(+) 2. 화남(-) 3. 불안함(-) 4. 지루함(-) 5. 차별함(+) 6. 만족스러움(+) 7. 의기소침함(-) 8. 혐오스러움(-) 9. 좌절스러움(-) 10. 기운이 남(+) 11. 흥분됨(+) 12. 열광됨(+) 13. 무서움(-) 14. 분노스러움(-) 15. 우울함(-) 16. 피로함(-) 17. 영감을 느끼게 함(+) 18. 만족스러움(+) 19. 여유로움(+) 20. 열정적임(+)
선행 연구자	Kytwyk et al.(2000)

정서적 웰빙은 회사 생활에서 느끼는 정서에 대한 내용을 포함하고 있으며, Kytwyk et al.(2000)의 문항을 적용하여 총 20개 항목을 측정하였으며, <표 9>와 같다.

정서적 웰빙은 긍정적 웰빙과 부정적 웰빙의 2가지 요소로 구분된다. 긍정적 웰빙은 편안함, 차분함, 만족스러움, 기운이남, 흥분됨, 열광됨, 영감을 느끼게 함, 만족스러움, 여유로움, 열정적임의 10개 항목을 측정하였다. 부정적 웰빙은 화남, 불안함, 지루함, 의기소침함, 혐오스러움, 좌절스러움, 무서움, 분노스러움, 우울함, 피로함의 10개 항목을 측정하였다.

2.7 재무적 성과

<표 10> 재무적 성과

조직적 정의	재무적 성과
측정 항목	재무적 성과 1. 우리 회사 당기순이익은... 2. 우리 회사의 매출액 성장률은... 3. 우리 회사의 시장점유율은... 4. 우리 회사의 고객유지율은... 5. 우리 회사의 투자수익률은...
선행 연구자	이학식 · 김영 · 이용기(1998), Sin et al.(2005)

재무적 성과는 이학식·김영·이용기(1998), Sin et al.(2005)의 문항을 적용하여 총 5개 항목을 측정하였으며, <표 10>과 같다. 회사의 당기순이익, 매출액 성장률, 시장점유율, 고객유지율, 투자수익률의 항목을 측정하였다.

3. 표본의 특성

3.1 표본의 특성

본 조사의 표본에 대한 특성을 살펴보기 위하여 빈도분석을 실시하였으며, <표 11>과 같이 나타났다.

<표 11> 인구통계분석 결과

구분		빈도(명)	비율(%)
성별	남자	156	73.24
	여자	57	26.76
연령	20대	10	4.69
	30대	85	39.91
	40대	97	45.54
	50대	21	9.86
학력	고졸	10	4.69
	대재	1	0.47
	대졸	188	88.26
	대학원졸	14	6.57
소득수준	200만원 미만	3	1.41
	200만원-400만원 미만	66	30.99
	400-600만원 미만	67	31.46
	600-800만원 미만	52	24.41
	800만원 이상	25	11.74
합계		213	100

성별은 남자는 156명(73.24%), 여자는 57명(26.76%)의 분포를 보이고 있어 남자가 많은 비율을 차지하는 것으로 나타났다. 연령은 20대는 10명(4.69%), 30대는 85명(39.91%), 40대는 97명(45.54%), 50대는 21명(9.86%)의 분포를 보이고 있어 다양한 연령대가 근무를 하는 것으로 나타났다. 학력은 고졸은 10명(4.69%), 대재는 1명(0.47%), 대졸은 188명(88.26%), 대학원졸은 14명(6.57%)의 분포를 보이고 있어 대부분의 사람들이 대학교 졸업 이상으로 나타났다. 월 소득수준은 200만원 미만은 3명(1.41%), 200만원 이상 400만원 미만은 66명(30.99%), 400만원 이상 600만원 미만은 67명(31.46%), 600만원 이상 800만원 미만은 52명(24.41%), 800만원 이상은 25명(11.74%)의 분포를 보이고 있는 것으로 나타났다.

3.2 표본의 근무현황

표본에 대한 근무형태를 살펴보기 위하여 빈도분석을 실시한 결과, <표 12>와 같이 나타났다.

소속부서에 대한 현황을 살펴본 결과, 소속부서는 마케팅부서는 33명(15.49%), 영업부서는 95명(44.60%), 고객상담부서는 5명(2.35), 서비스부서는 16명(7.51%), 기획부서는 26명(12.21%), 인사 및 총무부서는 21명(9.86%), 재무, 회계, 투자부서는 7명(3.29%), 홍보부서는 1명(0.47%), 기타부서는 9명(4.23%)의 분포를 보이고 있다. 종업원수는 101명 이상 500명 이하는 26개(12.21%)기업, 501명 이상 1000명 이하는 77개(36.15%)기업, 1000명 이상 5000명 이하는 87개(40.85%)기업, 5001명 이상은 23개(10.80%)기업으로 분포되었다. 직급은 부장급 이상은 40명(18.78%), 과장급 이상은 109명(51.17%), 대리급 이상은 64명(30.05%)의 분포로 나타났다. 근무경력은 10년 이하는 82명

(38.50%), 10년 이상 19년 이하는 98명(46.01%), 20년 이상은 33명(15.49%)의 분포로 나타났다.

<표 12> 근무형태에 대한 결과

구분		빈도(명)	비율(%)
소속부서	마케팅	33	15.49
	영업	95	44.60
	고객상담	5	2.35
	서비스	16	7.51
	기획	26	12.21
	인사,총무	21	9.86
	재무,회계,투자	7	3.29
	홍보	1	0.47
	기타	9	4.23
중업원수	101-500명 이하	26	12.21
	501-1000명 이하	77	36.15
	1000-5000명 이하	87	40.85
	5001명 이상	23	10.80
직급	부장급 이상	40	18.78
	과장급 이상	109	51.17
	대리급 이하	64	30.05
근무경력	10년 이하	82	38.50
	10년 이상-19년 이하	98	46.01
	20년 이상	33	15.49
합계		213	100

3.3 기업현황

조사기업의 현황을 살펴보기 위하여 빈도분석을 실시한 결과, 총 20개 기업으로 분포되었으며, <표 13>과 같다.

<표 13> 조사기업의 빈도분석 결과

구분	빈도(명)	비율(%)
미래에셋생명	40	18.8
삼성생명	21	9.9
흥국생명	5	2.3
교보생명	33	15.5
KDB생명	26	12.2
동부생명	2	0.9
현대생명	1	0.5
AIA생명	10	4.7
메트라이프	29	13.6
IBK생명	8	3.8
ING생명	2	0.9
동양생명	2	0.9
PCA생명	3	1.4
신한생명	2	0.9
농협생명	1	0.5
라이나생명	1	0.5
한화생명	10	4.7
피플라이프(GA)	12	5.6
ACE생명	2	0.9
알리앙츠생명	3	1.4
총계	213	100

미래에셋생명 40명(18.8%), 삼성생명 21명(9.9%), 흥국생명 5명(2.3%), 교보생명 33명 (15.5%), KDB생명 26명(12.2%), 동부생명 2명(0.9%), 현대생명 1명(0.5%), AIA생명 10명(4.7%), 메트라이프생명 29명(13.6%), IBK생명 8명(3.8%), ING생명 2명(0.9%), 동양생명 2명(0.9%), PCA생명 3명(1.4%), 신한생명 2명(0.9%), 농협생명 1명(0.5%), 라이나생명 1명(0.5%), 한화생명 10명(4.7%), 피플라이프(GA) 12명(5.6%), ACE생명 2명(0.9%), 알리앙츠생명 3명(1.4%)의 분포를 보이고 있다.

제4장 가설검증

본 연구에서는 가설검증을 위하여 탐색적 요인분석 및 Cronbachs' Alpha 값을 통한 타당성 및 신뢰성을 살펴보았다. 다음으로 가설검증을 위하여 LISREL 8.0을 활용하여 구조방정식 분석을 실시하였다. 먼저 연구 모델의 적합도를 검증하고 설정된 가설들을 검증하기 위하여 전체모델을 분석하였다.

제1절 신뢰도 및 타당도 분석

설문항목들이 연구의 목적과 의도에 동일하게 측정되었는지 파악하기 위하여 신뢰성분석과 타당성분석을 실시하였다. 먼저, 측정항목들에 대한 탐색적 요인분석을 실시하여 항목들을 적절하게 정제한 후, Cronbachs' Alpha값을 이용한 신뢰도 검증을 실시하였다.

시장지향성에 대한 요인분석을 실시한 결과 <표 14>와 같이 나타났다. 분석 결과, 정보창출, 정보분산, 대응설계, 대응실행의 4개 요인으로 추출되었다. 구체적으로 정보창출은 회사가 자체적으로 시장조사를 실시하는 횟수, 회사가 제품/서비스의 질을 평가하기 위한 고객여론조사를 실시하는 횟수, 회사 관련 사업환경의 변화가 회사에 미치는 영향 정도를 정기적으로 검토하는 정도의 3개 문항으로 도출되었다.

<표 14> 시장지향성에 대한 탐색적 요인분석

구분	대응설계 ($\alpha=.902$)	정보창출 ($\alpha=.854$)	대응실행 ($\alpha=.885$)	정보분산 ($\alpha=.831$)
신제품/서비스 개발을 하는 정도	0.807	0.189	0.297	0.273
제품/서비스 개발노력의 고객욕구와 일치정도	0.773	0.364	0.306	0.183
사업계획이 기술진보에 따라 이루어지는 정도	0.744	0.337	0.356	0.170
제품/서비스질 평가의 고객여론조사 실시횟수	0.302	0.764	0.359	0.152
자체적으로 시장조사를 실시하는 횟수	0.308	0.751	0.205	0.312
사업환경의 변화의 영향력을 정기 검토정도	0.212	0.707	0.270	0.322
가격구조의 변화에 신속하게 대응하는 정도	0.304	0.313	0.757	0.270
고객의 불평, 불만을 신속하게 처리하는 정도	0.348	0.354	0.752	0.108
고객수정 요구시 부서의 단결된 수행정도	0.455	0.228	0.675	0.334
비공식 모임시 경쟁사 전략/전술의 관심정도	0.178	0.243	0.154	0.895
시장동향 발전을 위한 회의를 개최하는 정도	0.317	0.363	0.330	0.694
Eigenvalue	2.588	2.395	2.281	1.839
설명분산(%)	23.524	21.770	20.738	16.714
누적분산(%)	23.524	45.294	66.032	82.746

정보분산은 회사가 비공식 모임에 있어서 경쟁회사들의 전략/전술에 관한 내용을 주 관심으로 하는 정도, 회사가 시장동향을 파악하고 발전 토의를 위한 회의를 개최하는 정도의 2개 문항으로 도출되었다. 대응설계는 회사가 시장세분화를 근거로 하여 신제품/서비스 개발을 하는 정도, 회사가 제품/서비스 개발노력이 고객욕구와 일치하는가의 여부를 정기적으로 확인하는 정도, 회사의 사업계획이 시장조사보다는 기술의 발전에 따라서 이루어지는 정도의 3개 문항으로 도출되었다. 대응실행은 회사가 고객의 제품/서비스 품질에 대한 불평, 불만을 신속하게 처리하는 정도, 회사가 경쟁자의 가격구조에 있어서 상

당한 변화가 발생하였을 때 신속하게 대응하는 정도, 회사가 제품/서비스에 대한 고객들의 수정요구 시 관련 부서들이 일치단결하여 수행하는 정도의 3개 문항으로 도출되었다.

구성개념의 Cronbachs' Alpha값은 대응설계가 .902, 정보창출이 .854 대응실행이 .885, 정보분산이 .831로 나타나 변수의 신뢰도를 확보하였다.

관계마케팅지향성에 대한 요인분석을 실시한 결과 <표 15>와 같이 나타났다. 분석결과, 유대, 커뮤니케이션, 공유가치, 공감성, 호혜성, 신뢰성의 6개 요인으로 추출되었다. 구체적으로 유대는 직원들은 고객과 장기적 관계를 유지하기 위해 노력함, 고객과 상호 협력하면서 일을 함의 2개 문항으로 도출되었으며, 커뮤니케이션은 직원들은 고객과 자주 의견을 표현하거나 대화함, 고객과 이전사항도 대화를 통해 잘 전달할 수 있음의 2개 문항으로 도출되었다. 공유가치는 직원들은 고객과 동일한 관점을 유지하려 노력함, 직원들은 많은 부분에 있어 고객과 동일한 의견을 가지려고 노력함, 주위의 많은 일들에 있어서 고객과 동일한 감정을 가지려 노력함, 고객과 동일한 가치관을 가지고 있음의 4개 문항으로 도출되었으며, 공감성은 고객이 우리에게 대하여 어떻게 느끼고 있는지를 아는 정도, 고객의 가치나 목표들을 잘 알고 있음의 2개 문항으로 도출되었다. 호혜성은 직원들은 고객에 대한 친절함을 회사의 모토로 하고 있음, 직원들은 어떤 상황하에서도 고객과의 약속을 지킴의 2개 문항으로 도출되었으며, 신뢰성은 직원들은 중요한 부분에 대해서도 고객을 항상 상호 신뢰감을 가지고 대함, 직원들은 고객들을 신뢰함의 2개 문항으로 도출되었다.

구성개념의 Cronbachs' Alpha값은 공유가치가 .943, 유대가 .900, 공감성이 .845, 신뢰성이 .930, 호혜성이 .868, 커뮤니케이션이 .869로 나타나 변수의 신뢰도를 확보하였다.

<표 15> 관계마케팅지향성에 대한 탐색적 요인분석

구분	공유가치 ($\alpha=.943$)	유대 ($\alpha=.900$)	공감성 ($\alpha=.845$)	신뢰성 ($\alpha=.930$)	호혜성 ($\alpha=.868$)	커뮤니케이션 ($\alpha=.869$)
고객과 동일한 가치관 가짐	0.771	0.220	0.262	0.244	0.184	0.193
고객과 동일한 감정을 가짐	0.757	0.229	0.271	0.213	0.267	0.251
고객과 동일한 의견을 가짐	0.733	0.302	0.293	0.237	0.238	0.237
동일한 관점을 유지노력	0.679	0.303	0.258	0.231	0.255	0.319
고객과 상호협력함	0.325	0.804	0.173	0.239	0.152	0.236
고객과 장기 관계유지노력	0.244	0.786	0.260	0.199	0.275	0.227
고객 가치나 목표를 잘 압	0.359	0.231	0.729	0.228	0.282	0.160
고객의 느낌을 압	0.356	0.245	0.714	0.240	0.171	0.287
고객을 신뢰함	0.328	0.293	0.236	0.751	0.247	0.275
고객을 항상 상호 신뢰함	0.360	0.299	0.364	0.649	0.321	0.214
친절함을 모토로 함	0.277	0.246	0.245	0.210	0.810	0.211
고객과 약속을 지킴	0.452	0.234	0.223	0.427	0.593	0.149
고객과 의견 표현, 대화함	0.364	0.411	0.186	0.248	0.116	0.705
고객과 이견사항도 대화함	0.340	0.230	0.327	0.223	0.331	0.684
Eigenvalue	3.353	2.174	1.873	1.744	1.729	1.626
설명분산(%)	23.949	15.528	13.380	12.457	12.350	11.612
누적분산(%)	23.949	39.477	52.856	65.313	77.663	89.275

서비스품질에 대한 요인분석을 실시한 결과 <표 16>과 같다. 분석결과, 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성의 5개 요인으로 추출되었다.

<표 16> 서비스품질에 대한 탐색적 요인분석

구분	공감성 ($\alpha=.931$)	신뢰성 ($\alpha=.911$)	확신성 ($\alpha=.905$)	유형성 ($\alpha=.882$)	반응성 ($\alpha=.881$)
고객 편리를 위해 이용시간 맞춤	0.729	0.405	0.336	0.254	0.076
고객의 이익을 진심으로 생각함	0.722	0.174	0.316	0.246	0.412
고객에게 개인적으로 신경 씬	0.710	0.317	0.147	0.267	0.400
고객의 필요를 이해함	0.651	0.281	0.399	0.273	0.312
고객문제발생시, 관심을 보이고 해결함	0.361	0.700	0.310	0.260	0.223
업무기록을 정확하게 유지함	0.272	0.671	0.381	0.302	0.283
약속한 시간에 서비스를 제공함	0.353	0.636	0.268	0.273	0.444
직원들은 예의가 바르고 공손함	0.322	0.255	0.792	0.237	0.225
고객질문에 답변할 충분한 지식을 가짐	0.271	0.349	0.618	0.335	0.378
고객의 안심거래를 위한 안전을 확보함	0.311	0.470	0.618	0.221	0.249
시설이 시각적으로 보기 좋음	0.191	0.155	0.315	0.859	0.143
최신 장비를 갖추고 있음	0.299	0.307	0.117	0.821	0.188
직원들은 항상 자발적으로 고객을 도움	0.433	0.339	0.291	0.189	0.672
바쁠때에도 고객요구에 신속하게 대응	0.341	0.327	0.396	0.238	0.648
Eigenvalue	3.012	2.467	2.451	2.225	1.944
설명분산(%)	21.516	17.623	17.509	15.894	13.887
누적분산(%)	21.516	39.140	56.648	72.542	86.429

구체적으로 유형성은 최신 장비를 갖추고 있음, 시설이 시각적으로 보기 좋음의 2개 문항으로 도출되었으며, 신뢰성은 고객에게 문제가 생겼을 때, 우리 회사는 관심을 보이고 해결해 줌, 약속한 시간에 서비스를 제공함, 업무기록을 정확하게 유지함의 3개 문항으로 도출되었다. 반응성은 직원들은 항상 자발적으로 고객을 도움, 직원들은 아주 바쁠 때에도 고객의 요구에 신속하게 대응함의 2개 문항으로 도출되었으며, 확신성은 고객이 안심하고 거래하기 위한

안전을 확보함, 직원들은 예의가 바르고 공손함, 고객의 질문에 답변할 충분한 지식을 가지고 있음의 3개 문항으로 도출되었으며, 공감성은 고객이 편리하게 이용할 수 있게 영업시간을 맞춤, 직원들은 고객에게 개인적으로 신경을 써 줌, 고객의 이익을 진심으로 생각해 줌, 직원들은 고객의 필요를 이해함의 4개 문항으로 도출되었다.

구성개념의 Cronbachs' Alpha값이 유형성은 .882, 신뢰성은 .911, 반응성은 .881, 확신성은 .905, 공감성은 .931로 나타나 변수의 신뢰도를 확보하였다.

정서적 웰빙에 대한 요인분석을 실시한 결과 <표 17>과 같이 나타났다. 분석결과, 부정적 웰빙, 동적 긍정웰빙, 정적 긍정웰빙의 3개 요인으로 추출되었다. 구체적으로 부정적 웰빙은 분노스러움, 우울함, 무서움, 혐오스러움, 좌절스러움, 불안함, 의기소침함, 화남, 지루함의 9개 문항으로 도출되었다. 동적 긍정웰빙은 흥분됨, 열광됨, 열정적임, 영감을 느끼게 함, 기운이 남, 만족스러움의 6개 문항으로 도출되었으며, 정적 긍정웰빙은 편안함, 여유로움, 차분함의 3개 문항으로 도출되었다.

구성개념의 Cronbachs' Alpha값이 부정적 웰빙은 .937, 동적 긍정웰빙은 .929, 정적 긍정웰빙은 .703 나타나 변수의 신뢰도를 확보하였다.

<표 17> 정서적 웰빙에 대한 탐색적 요인분석

구분	부정적 웰빙 ($\alpha=.937$)	동적 긍정웰빙 ($\alpha=.929$)	정적 긍정웰빙 ($\alpha=.703$)
분노스러움	0.871	-0.117	-0.124
우울함	0.870	-0.119	-0.161
무서움	0.860	-0.074	-0.099
혐오스러움	0.848	-0.190	0.068
좌절스러움	0.843	-0.170	-0.024
불안함	0.732	-0.240	-0.209
의기소침함	0.717	-0.242	-0.119
화남	0.682	-0.181	-0.387
지루함	0.653	-0.317	0.199
흥분됨	-0.121	0.892	0.165
열광됨	-0.130	0.863	0.208
열정적임	-0.285	0.830	0.189
영감을 느끼게 함	-0.187	0.744	0.268
기움이 남	-0.315	0.705	0.347
만족스러움	-0.331	0.684	0.348
편안함	-0.247	0.309	0.740
여유로움	0.074	0.379	0.730
차분함	-0.072	0.223	0.641
Eigenvalue	6.055	4.385	2.215
설명분산(%)	33.642	24.358	12.304
누적분산(%)	33.642	58.000	70.304

종업원만족, 고객만족, 재무적 성과에 대한 요인분석을 실시한 결과 <표 18>과 같이 나타났다.

종업원만족은 근무환경에 대한 만족정도, 전반적인 직무에 대한 만족정도, 성과급 지급에 대한 만족정도, 성취감에 대한 만족정도, 근무사기에 대한 만족정도, 승진속도에 대한 만족정도, 사회복지수준에 대한 만족정도, 봉급수준에 대한 만족정도, 직무자율성에 대한 만족정도, 동료 및 상사와의 유대관계에 대한 만족정도의 10개 문항으로 도출되었다.

고객만족은 사원의 친절성에 대한 만족정도, 회사의 고객대응성에 대한 만족정도, 회사에 대한 전반적인 만족정도, 제품 및 서비스에 대한 욕구 충족정도, 가격대비 제품 및 서비스에 대한 만족정도, 회사의 고객불만 처리에 대한 만족정도의 6개 문항으로 도출되었다.

재무적 성과는 당기순이익의 달성정도, 매출성장률의 달성정도, 시장점유율의 달성정도, 고객유지율의 달성정도, 투자수익률의 달성정도에 대한 5개 문항으로 도출되었다.

구성개념의 Cronbachs' Alpha값이 종업원 만족은 .956, 고객만족은 .949, 재무적 성과는 .909로 나타나 변수의 신뢰도를 확보하였다.

<표 18> 종업원만족, 고객만족, 재무적 성과에 대한 탐색적 요인분석

구분	종업원만족 ($\alpha=.956$)	고객만족 ($\alpha=.949$)	재무적 성과 ($\alpha=.909$)
근무환경에 대한 만족정도	0.811	0.308	0.164
전반적인 직무에 대한 만족정도	0.804	0.319	0.200
성과급 지급에 대한 만족정도	0.803	0.196	0.351
성취감에 대한 만족정도	0.800	0.293	0.235
근무사기에 대한 만족정도	0.794	0.355	0.199
승진속도에 대한 만족정도	0.765	0.192	0.232
사회복지수준에 대한 만족정도	0.757	0.161	0.341
봉급수준에 대한 만족정도	0.756	0.179	0.388
직무자율성에 대한 만족정도	0.727	0.389	0.039
동료, 상사 유대관계에 대한 만족	0.659	0.434	0.098
사원의 친절성에 대한 만족정도	0.275	0.800	0.311
회사의 고객대응성에 대한 만족정도	0.340	0.758	0.379
회사에 대한 전반적인 만족정도	0.369	0.746	0.382
제품/서비스의 욕구 충족정도	0.355	0.741	0.286
가격대비 제품/서비스 만족정도	0.325	0.741	0.237
고객불만 처리에 대한 만족정도	0.342	0.720	0.372
당기순이익의 달성정도	0.233	0.228	0.837
매출성장률의 달성정도	0.233	0.273	0.814
시장점유율의 달성정도	0.340	0.218	0.779
고객유지율의 달성정도	0.211	0.412	0.737
투자수익률의 달성정도	0.155	0.377	0.632
Eigenvalue	6.881	4.754	4.192
설명분산(%)	32.767	22.639	19.961
누적분산(%)	32.767	55.407	75.368

탐색적 요인분석을 통하여 정제된 측정변수들의 복수차원 요인들을 각각 단일항목화(summated scale)하여 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다. 그 결과는 <표 19>와 같다. 또한 전체 구성개념에 대한 측정모형의 분석결과 $\chi^2=274.05(df=209, p=.0017)$, GFI=.90, AGFI=.87, CFI=.99, NFI=.98, RMR=.034,

RMSEA=.038로서 적합 지표들이 일반적인 기준값에 접근하고 있는 것으로 나타났다. 7개의 구성개념들에 대한 각 척도들의 표준요인부하량(standardized loadings)도 모두 유의적으로 나타나(최저 $t > 10.31$) 집중타당성이 있음을 확인하였다(Hair et al., 2006).

<표 19> 확인적 요인분석(CFA)

구성개념	측정항목	비표준화 계수	표준화 계수	S.E.	t-value	CR
시장 지향성	정보분산	0.70	0.70	0.061	11.45	0.973
	대응설계	0.86	0.86	0.056	15.35	
	대응실행	0.93	0.93	0.054	17.27	
관계 마케팅 지향성	유대	0.83	0.83	0.057	14.75	0.981
	커뮤니케이션	0.88	0.88	0.055	16.05	
	공유가치	0.88	0.88	0.055	16.22	
	신뢰성	0.88	0.88	0.055	16.10	
종업원 만족	선반적 직무만족	0.88	0.88	0.055	16.15	0.981
	근무환경 만족	0.89	0.89	0.054	16.48	
	직무자율성 만족	0.83	0.82	0.057	14.27	
	근무사기 만족	0.88	0.88	0.055	16.16	
고객 만족	품질 만족	0.75	0.75	0.059	12.56	0.982
	직원친절 만족	0.88	0.88	0.054	16.22	
	불만처리 만족	0.90	0.90	0.054	16.63	
	고객대응 만족	0.93	0.93	0.052	17.87	
서비스 품질	반응	0.92	0.92	0.053	17.30	0.978
	확신	0.88	0.88	0.054	16.26	
	공감	0.92	0.92	0.053	17.31	
정서적 웰빙	정적긍정	0.69	0.69	0.067	10.31	0.952
	동적긍정	0.93	0.93	0.065	14.33	
재무적 성과	당기순이익	0.80	0.80	0.060	13.29	0.970
	고객유지율	0.88	0.88	0.057	15.30	
	투자수익률	0.74	0.74	0.062	11.88	

또한 실증분석에 투입될 각 구성개념들 간의 판별타당성(discriminant validity)을 검토하기 위하여 구성개념들 간의 상관관계를 나타내는 Φ matrix를 검토하였는데, <표 20>과 같다. 그 결과 Φ 계수의 95% 신뢰구간($\Phi \pm 2s.e.$)에 1.0이 포함되고 있지 않아 각 개념들이 서로 동일하다고 할 수 없다(Bagozzi, 1981a). 또한 AVE값이 구성개념의 상관계수값의 자승보다 크게 나타나 각 구성개념들 간에 판별타당성이 있음을 확인하였다(Fornell and Lacker, 1981).

<표 20> 변수들에 대한 상관관계(Φ matrix)

	시장지향성	관계마케팅 지향성	종업원 만족	고객만족	서비스 품질	정서적 웰빙	재무적 성과
시장지향성	0.925	0.62	0.53	0.64	0.58	0.32	0.46
관계마케팅 지향성	0.79(0.03)	0.931	0.40	0.59	0.77	0.29	0.41
종업원만족	0.73(0.04)	0.63(0.05)	0.931	0.49	0.44	0.46	0.36
고객만족	0.80(0.03)	0.77(0.03)	0.70(0.04)	0.932	0.79	0.30	0.59
서비스 품질	0.76(0.04)	0.88(0.02)	0.66(0.04)	0.89(0.02)	0.939	0.36	0.52
정서적 웰빙	0.57(0.06)	0.54(0.06)	0.68(0.05)	0.55(0.06)	0.60(0.06)	0.910	0.25
재무적 성과	0.68(0.05)	0.64(0.05)	0.60(0.05)	0.77(0.04)	0.72(0.04)	0.50(0.06)	0.970

() : 표준오차, 대각선값 : AVE, 우상향 대각선 : 상관계수의 제곱임

제2절 가설 검증

1. 연구모형의 적합도 평가

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 LISREL 8.0을 이용하여 구조방정식모형 분석을 실시하였다. 먼저 모형의 적합지수를 살펴본 결과 $\chi^2=263.76(p=.00064)$,

GFI=.90, AGFI=.87, CFI=.99, NFI=.98, RMR=.037, RMSEA=.041로 나타났다. 주어진 자료의 적합도 지표들이 일반적 허용 유의수준에 근접하고 있어 제 경로 가설들을 검증하는데 무리가 없을 것으로 판단하였다(Hair et al., 2006).

2. 가설검증

가설들의 각 경로계수들을 추정결과는 <표 21>에 나타난 바와 같이 마케팅 지향성과 종업원만족과의 관계인 H1-1($t=5.88$)은 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었으며, 마케팅지향성과 고객만족과의 관계인 H1-2($t=3.13$)도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다. 마케팅지향성과 서비스품질의 관계인 H1-3($t=2.54$)도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다.

관계마케팅지향성은 종업원만족과의 관계에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 H2-1($t=1.37$)은 기각되었으며, 관계마케팅지향성은 종업원만족에도 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 H2-2($t=-1.67$)도 기각되었다. 반면 관계마케팅지향성이 서비스품질에 미치는 영향인 H2-3($t=8.44$)은 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다.

한편, 종업원만족과 고객만족과의 관계인 H3-1($t=2.13$)은 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었으며, 종업원만족이 정서적 웰빙에 미치는 영향인 H3-2($t=5.40$)도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다. 반면, 종업원만족이 재무적성과에 미치는 영향인 H3-3($t=1.15$)은 유의한 영향을 미치지 않아 기각되었다.

또한 서비스품질과 고객만족과의 관계인 H4-1($t=6.37$)은 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었으며, 서비스품질과 정서적 웰빙과의 관계인 H4-2($t=2.52$)도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다. 반면, 서비

스품질이 재무적 성과에 미치는 영향인 H4-3($t=0.82$)은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 기각되었다.

마지막으로 고객만족과 정서적 웰빙과의 관계인 H5-1($t=-1.14$)는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 기각되었으나, 고객만족이 재무적 성과에 미치는 영향인 H5-2($t=3.47$)은 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었다.

<표 21> 가설검증

가설경로	경로계수	S.E.	t-value
H1-1: 시장지향성→종업원만족	0.63	0.110	5.88
H1-2: 시장지향성→고객만족	0.30	0.094	3.13
H1-3: 시장지향성→서비스품질	0.20	0.078	2.54
H2-1: 관계마케팅지향성→종업원만족	0.14	0.100	1.37
H2-2: 관계마케팅지향성→고객만족	-0.19	0.110	-1.67
H2-3: 관계마케팅지향성→서비스품질	0.72	0.085	8.44
H3-1: 종업원만족→고객만족	0.14	0.066	2.13
H3-2: 종업원만족→정서적웰빙	0.57	0.110	5.40
H3-3: 종업원만족→재무적성과	0.09	0.081	1.15
H4-1: 서비스품질→고객만족	0.74	0.120	6.37
H4-2: 서비스품질→정서적웰빙	0.41	0.160	2.52
H4-3: 서비스품질→재무적성과	0.12	0.150	0.82
H5-1: 고객만족→정서적웰빙	-0.20	0.180	-1.14
H5-2: 고객만족→재무적성과	0.61	0.180	3.47

이와 같은 결과를 살펴보면 기업의 시장지향적 노력은 종업원만족 및 고객 만족을 높이며, 서비스품질 향상에 기여할 수 있는 중요한 요인임을 시사한다. 이처럼 서비스기업이 현 시장 동향을 파악하여 고객 및 경쟁자의 구조를 잘 관리하여 전사적 노력을 기울이는 것은 기업의 성공에 필수적인 요소로 강조된다. 기업의 구성원들이 기업에 대한 전략 및 기능 간 통제가 이루어지는 활동이 잘 이루어지며, 고객에 대한 시장 정보를 잘 수집하여 시장정보적 관점을 적절하게 취하는 노력은 내부 구성원들의 적극적 참여와 동기를 유발시켜 종업원들의 긍정적인 반응을 유도할 뿐 아니라, 고객의 욕구와 선호에 부합한 우수한 품질의 서비스가 제공될 가능성이 높다. 또한 시장지향성이 높은 기업은 고객에게 높은 가치를 제공하기 때문에 고객의 만족도 증가시킨다는 것을 알 수 있다.

하지만 많은 기업들이 고객과의 관계를 유지, 개선하기 위한 일환으로 개별적 상호 관계 형성의 노력을 지속적으로 확대하고 있고 서비스 기업에서 중요한 변수로 관리되고 있지만, 이는 내부 종업원들의 만족 및 고객만족을 높여 줄 수 있는 직접적 요인은 아닌 것을 알 수 있다. 즉, 관계마케팅지향성은 기업의 고객에 대한 일방성이 아닌 쌍방향적인 커뮤니케이션을 통한 기존고객을 유지하는데 기반을 두는 활동으로 기업과 고객과의 접촉 및 상호작용이 활발하기 때문에 오히려 내부 종업원이나 외부 고객의 만족을 충족시키는 영향요소는 아닌 것을 알 수 있다. Bateson(1985), Cermak and File(1994)의 연구에서처럼 고객과 긍정적인 관계유지를 위한 노력이 종업원이나 고객만족으로 직접 영향을 주기보다는 만족을 상승시키기 위한 다른 매개요소들을 통해 관계 개선이나 서비스 품질과 함께 제공될 때 고객만족에 영향을 줄 수 있다는 연구들도 다수 있다. 따라서 기업은 고객과의 관계에서 개인별 지속적 접촉이나 밀접한 관계를 형성하는 것보다는 시장조사 및 커뮤니티 시스템을 잘 개발하

고 제공하여 시장에 대한 의사소통 능력을 높임으로써 기업 내외부적인 발전에 기여할 수 있음을 시사한다. 반면, 제공된 서비스에 대한 품질 향상 및 개선에 영향을 줄 수 있는 선행요소로 기업과 고객의 지속적인 관계 유지 노력 활동은 꾸준히 증가되어야함을 시사한다. 고객과의 장기적인 접촉을 통하여 호의적인 관계를 이끌어내기 위한 노력은 기업의 전반적인 서비스 품질에 영향을 줄 수 있는 요인임을 알 수 있다.

한편, 종업원 만족은 기업 내부 활동을 증진시킬 수 있는 중요한 역할을 하며, 종업원의 직무가치 성취의 달성 및 촉진정도가 높을수록 긍정적 평가의 원천이 되며, 기업에서 업무 경험 평가의 감정적 상태도 포함된다(Locke, 1976). 본 연구에서는 종업원들의 역할에 따라서 고객의 만족도를 결정함과 동시에 종업원들의 조직 내에서의 정서적 영향도 중요한 역할을 하고 있음을 시사하고 있다. 아울러 서비스 기업에서 종업원의 활동 및 욕구의 충족정도가 높을수록 고객의 만족수준도 높아짐을 알 수 있다. 이처럼 기업에서는 종업원의 역할은 기업의 성과에 영향을 주는 요인임을 확인할 수 있다. 또한 종업원들의 동기부여 수준과 업무에 대한 긍정적 인식은 개인의 정서 및 삶의 가치에 영향을 주는 요인임을 시사한다. 종업원만족은 종업원들이 업무와 관련하여 느끼는 전반적인 평가 및 감정으로 개인의 삶과 연관된 주관적인 만족 지각 수준을 의미하는 정서적 웰빙 수준을 높여주는 역할을 한다. 정서적 웰빙은 기업업무 자체에 대한 일반적인 만족도의 개념보다는 좀 더 확대된 개념으로써 개인의 삶에 직접적인 영향을 미칠 수 있다. 즉, 기업에서의 만족수준이 높을수록 업무를 수행하는 과정에서 느낄 수 있는 정서적 상태는 높아짐을 알 수 있다.

반면, 종업원들이 업무를 수행하면서 느끼는 만족도가 증가하거나 서비스 품질이 잘 구축되었다고 인지되더라도 기업의 재무적 성과에 직접적으로 영향

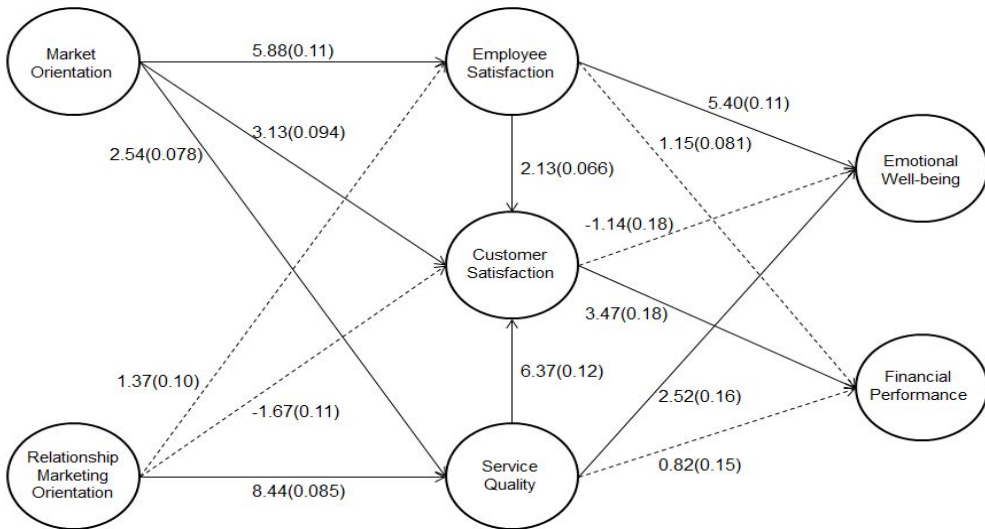
을 주지는 않는 것을 알 수 있다. 이는 종업원들의 기업에 대한 긍정적 평가와 고객의 선택은 별개의 개념임을 시사한다.

또한 서비스품질은 고객의 경험에 대한 지각과 관련된 개념으로 사용자 중심적 혜택을 의미하는데, 기업에서 제공받는 서비스 품질에 대하여 긍정적 인식은 고객만족에는 긍정적 영향을 준다. 따라서 기업은 고객이 서비스를 경험하는 시점의 상호작용에 호의적인 역할을 할 수 있는 노력이 지속적으로 이루어져야 할 것이다. 아울러 기업에서 제공하는 서비스품질은 고객의 입장에서 기업의 평가요소로만 고려될 수 있지만, 종업원들의 정서적 측면에 긍정적 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 즉, 종업원들이 제공할 수 있는 서비스품질이 높다고 인지되면 종업원들의 정서적 웰빙에도 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 또한 서비스 기업에서는 종업원의 행동도 상품으로서 평가받을 수 있으며, 서비스를 전달하는 과정에서 품질을 높여줄 수 있다는 Hochschild(1983)의 견해와 같이 종업원이 제공하는 서비스의 가치가 상승할수록 종업원들의 업무에 대한 전반적인 감정에 직결될 수 있음을 시사한다.

마지막으로 서비스기업에 대한 고객의 긍정적 평가는 기업 구성원들의 정서에는 직접적인 영향관계가 없는 것으로 나타났다. 이는 고객이 기업에 만족하였다고 해서 종업원들의 업무의 질이나 행복감을 높여주는 요소는 아님을 보여준다. 반면, 고객의 기업에 대한 호의적 반응은 기업의 제공물들을 경험하고 구매하는 행동으로 연결되어 기업의 재무적 측면에 긍정적 영향을 줄 수 있음을 시사한다.

<표 22> 가설검증 요약

가설	채택여부
H1-1: 시장지향성은 종업원만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
H1-2: 시장지향성은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
H1-3: 시장지향성은 서비스품질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
H2-1: 관계마케팅지향성은 종업원만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
H2-2: 관계마케팅지향성은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
H2-3: 관계마케팅지향성은 서비스품질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
H3-1: 종업원만족은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
H3-2: 종업원만족은 정서적웰빙에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
H3-3: 종업원만족은 재무적성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
H4-1: 서비스품질은 고객만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
H4-2: 서비스품질은 정서적웰빙에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
H4-3: 서비스품질은 재무적성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
H5-1: 고객만족은 정서적웰빙에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
H5-2: 고객만족은 재무적성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택



<그림 3> 가설검증 모형

제5장 결 론

제1절 연구요약

본 연구는 국내 생명보험회사의 시장지향성 활동과 관계마케팅지향성 활동이 종업원만족과 고객만족 그리고 서비스 품질에 어떠한 영향을 미치는지 검토한 후, 이들이 기업의 성과에 어떠한 역할을 하는지 살펴보았다. 하지만 단순히 기업의 경쟁우위 활동을 검토하기보다는 이들이 기업의 집점에 있는 종업원들에게 어떻게 인지가 되어 종업원들의 정서적 측면과 기업의 재무적 성과에 기여하는지를 살펴보았다. 연구결과는 다음과 같이 제시할 수 있다.

첫째, 생명보험회사의 시장지향성 활동은 종업원 만족과 고객만족 그리고 서비스 품질에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 생명보험회사의 마케팅전략 수립 시 시장지향성 활동을 지속적으로 유지시킨다면 내부 종업원 만족과 고객만족, 서비스 품질 향상에 기여할 수 있음을 시사한다.

둘째, 관계마케팅지향 활동은 서비스 품질에 긍정적 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 즉, 생명보험사의 상품은 무형이라는 한계 때문에 상품의 차별성에 의한 판매보다는 고객과 보험설계사와의 관계에 의해 판매가 이루어질 수 있으며, 이때 고객 입장에서는 현재의 니즈를 충족시키기 위한 상품이 아닌 미래의 특정 시점에 제공받을 서비스라고 인지되는 특징이 크다. 따라서 기업의 관계마케팅지향 활동은 고객과 종업원 상호 간의 관계에서는 만족감을 형성시키지는 않지만, 이러한 과정에서 서비스 품질의 점진적인 향상에는 직접적인 관계가 있음을 알 수 있으며, 고객과의 관계 개선 및 유지를 위한 차별화된 방법의 개발이 필수적임을 시사한다.

셋째, 종업원만족은 고객만족과 종업원의 정서적 웰빙에 긍정적 영향을 미

치는 것으로 나타났다. 이는 생명보험업의 특성상 종업원만족을 위하여 투여되는 기업의 노력이 증가하면서 나타날 수 있는 결과로 종업원이 업무활동에서 만족을 하면 고객만족을 극대화 시킬 수 있는 개인의 노력도 상승하여 고객에게 긍정적 영향을 미칠 수 있으며, 개인의 정서에도 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 따라서 서비스 기업에서는 근본적으로 종업원이 고객과의 접점활동에서 만족을 느낄 수 있는 요소들을 잘 발견하고 스트레스 요인들은 최소화시킬 수 있는 처우개선 프로그램을 도입하여 종업원의 정서적 웰빙수준을 상승시키는데 기여할 수 있어야 함을 시사한다.

넷째, 서비스 품질은 고객만족 및 종업원의 정서적 웰빙에 긍정적 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 기업 분위기나 환경을 포함하여 좋은 품질이 제공될 수 있는 기업이라고 인지되는 수준이 높을수록 종업원들의 정서적 가치도 상승하는 것을 알 수 있으며, 고객의 긍정적 반응을 얻어낼 수 있다. 따라서 서비스 품질을 높일 수 있는 기업의 노력과 시스템 개발에 주력해야 하며, 서비스 품질의 중요성을 인식하여 전사적인 노력이 이루어져야 함을 시사한다.

다섯째, 고객만족은 재무적 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 고객이 기업에 만족을 하고 좋은 인상을 갖게 되면 기업에서 제공하는 제품이나 서비스에 대하여 선택을 하게 되고, 이는 기업의 재무적 성과를 상승시키는 것을 알 수 있다. 특히, 보험상품의 경우, 한번 선택한 상품에 대해서 고객이 이탈을 하지 않는다면 오랜 기간 동안 기업의 성과에 지속적 이익을 제공할 수 있기 때문에 고객만족에 초점이 맞춰진 기업활동이 필수적임을 시사한다.

제2절 연구 시사점

1. 이론적 시사점

본 연구는 고객의 관점이 아닌 종업원의 관점에서 서비스 기업의 시장지향 및 관계마케팅지향 노력이 종업원의 기업 실행요소에 긍정적 기여를 할 수 있는지의 여부와 이들이 고객만족 및 서비스품질 제고에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하였다. 다음으로 종업원 만족과 서비스 품질이 고객의 기업에 대한 태도 및 종업원의 개인적 정서에 도움을 줄 수 있는 요인인지를 파악하였으며, 고객만족은 종업원의 정서 및 기업의 재무적 측면에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보았다. 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 국내 생명보험회사의 종업원들을 대상으로 조사를 실시하였기 때문에, 고객이 인지하는 기업의 시장지향성 및 관계마케팅지향성이 아닌 종업원이 인지하는 고객에게 제공하는 시장지향적 노력 및 관계마케팅적 노력이 어느 정도인지를 살펴보고 그에 대한 효과를 검증하였다. 높은 시장지향성과 관계마케팅 지향성이 제공되었을 때, 고객의 평가와 서비스 품질 향상에 도움을 줄 수 있는지의 여부를 통하여 기업의 외부마케팅 활동을 강화할 수 있는 요소들을 발견하고자 하였다. 또한 시장지향성과 관계마케팅 지향성을 위한 노력이 클수록 종업원의 기업에 대한 평가는 어떠한지를 살펴보고 기업의 내부마케팅 활동에 기여할 수 있는 방향을 검토하였다. 이를 통하여 서비스기업에서 고객과 접점종업원, 서비스 품질 등 기업의 내·외부적 성과에 기여할 수 있는 방향을 통합적 관점에서 제시하였다.

둘째, 최근 웰빙의 중요성이 높아짐에 따라 직장에서의 업무 관련 웰빙에 대한 관심도 고조되고 있다. 이에 따라 많은 연구들에서는 서비스 접점 종업

원들에게 중요한 요소로 여겨지는 정서에 대한 논의 및 관리 방향에 대한 연구들이 지속적으로 진행되고 있지만, 대부분 종업원의 감정들이 유발될 수 있는 상황에 대한 통제나 단일 차원에서의 감정의 내용들을 주로 다루고 있다. 따라서 본 연구에서는 조직 목표달성을 위한 주동기 요인으로써 종업원의 중요성을 인식하여, 종업원의 정서적 웰빙을 기업의 내부 성과로 고려하여 종업원들이 적극적이고 긍정적으로 업무에 임할 수 있도록 하고, 삶의 질을 높여 줌으로써 기업의 경쟁력 강화에 기여할 수 있는 방향을 제공하고자 하였다.

셋째, 기업들의 다양한 활동들은 일차적으로 고객만족을 달성하면 재무성파로 연결될 수 있음을 입증하고 있다. 때문에 고객만족 활동을 강화하는 노력에 국한하여 고객의 평가가 기업의 최종 성과로 간주되기도 한다. 하지만 기업들의 다양한 마케팅 활동을 통하여 고객을 만족시켜 행동에까지 영향을 줄 수 있는 꾸준한 노력에도 불구하고 재무성과에 직접적으로 영향을 주지 않은 사례들도 적지 않다(Walter et al., 1991). 이는 재무적 성과가 전통적이고 정확한 평가지표가 되지 못한다는 한계와 함께 무형적 가치의 성과도 함께 고려되어야 하는 이유이다. 따라서 본 연구에서는 이러한 한계점을 극복하기 위하여 비재무적 성과를 앞서 제시한 종업원의 정서적 웰빙으로 고려함과 동시에 기업의 실제 수익률을 측정하기 보다는 종업원들이 인지하는 재무적 성과를 살펴봄으로써 기업의 내부마케팅 강화에 기여하고자 하였다.

2. 관리적 시사점

서비스기업인 보험회사의 시장지향성 활동과 관계지향성 활동이 종업원과 고객만족 그리고 서비스품질에 어떤 영향을 미치는지와 이를 통해 기업의 재무적 및 비재무적 성과에 어떤 영향을 미치는지를 분석한 결과 다음과 같은

관리적 시사점을 발견할 수 있었다.

첫째, 서비스기업의 시장지향성 활동은 종업원만족, 고객만족 그리고 서비스 품질에 긍정적 역할을 하는 요인으로 확인할 수 있다. 특히, 보험회사의 경우, 영업과 관련된 조직활동을 활발하게 해야 하는 특징을 가지고 있기 때문에 조직 내에서 결속력 있는 정보 관리가 잘 이루어져야 할 필요성이 제시된다. 또한 보험회사조직이 영업조직과 영업관리조직 영업지원조직으로 구분되는 특성상 시장지향성 활동이 각각의 조직 간에 다양한 마케팅 정보를 공유하고 상호 활발한 커뮤니케이션이 조직 전반에 긍정적인 영향을 주고 있다는 것을 알 수 있다. 따라서 기업 내부고객만족과 함께 외부고객만족을 실행하고, 유효성 있는 서비스를 제공하기 위한 기업 가치 체계 구축이 강화되어야 한다. 구체적으로 기업에서 시장 환경을 정확하게 파악할 수 있는 프로세스를 개발하여 기업 부서 간에 유기적인 공유체계를 활성화 시킬 수 있는 시스템이 구축되어야 함을 시사한다.

둘째, 서비스 기업은 종업원과 고객 사이에 관계마케팅 활동이 주 수단이 되어야 하는 필수불가결한 구조이며, 주로 종업원과 고객과의 대면접촉을 통하여 상품 및 서비스의 교환이 이루어진다. 특히, 보험상품은 고객의 현재 문제 해결이 아닌 향후 발생할 위험에 대한 대처 수단으로 활용되기 때문에 즉흥적이거나 적당한 수준의 관계로 인한 소비는 이루어지지 않는다. 때문에 고객의 입장에서는 현실적인 문제로 인식되지 않을 수 있으며, 종업원의 입장에서는 고객의 미래 시점에서 발생할 욕구까지 충족시키기 위한 이해와 설득의 과정이 필요하다. 이러한 상반된 입장에서 살펴보게 되면, 기업의 관계마케팅 활동이 기업입장이 강화되는 방향으로 활성화 되게 될 때, 고객과 종업원의 상반된 입장이 갈등을 유발시킬 수 있다. 따라서 기업은 고객과의 장기적인 거래관계에서 종업원의 전문성 고취와 도덕성 제고를 통해 신뢰를 얻음으로써

종업원의 관계지향적 활동을 고객이 호의적으로 인식할 수 있도록 고객접점 종업원을 위한 차별화된 교육 프로그램 도입의 필요성을 시사한다. 이를 통하여 고객과 종업원과의 상호관계 속에서 기업의 전략 수립 시 서비스 품질 향상에 기여할 수 있는 보다 구체적인 요인들을 발견하기 위한 질적 개선 노력이 필요하다.

셋째, 서비스 기업 중에서도 보험산업은 사람과 종이로 하는 업이라는 뜻으로 인지산업이라고 일컫는다. 일반산업은 기능과 효용성을 설명하는데 불편함이 없고 자발적인 구매에 의해 이루어지지만, 보험은 구매시점과 필요로 하는 시점의 차이가 짧게는 수년에서 길게는 수십년의 차이가 발생하기 때문에 종업원의 고객 설득과정이 필요하다. 이러한 이유로 보험업에 있어서 관계마케팅 지향성 활동은 매우 중요하게 여겨져 왔다. 앞서 언급하였듯이, 고객의 입장에서 지금 당장 필요하지 않은 상품을 구입하도록 요구받기 때문에 스트레스나 부정적인 인식이 생기게 된다. 본 연구에서 분석한 결과에 의하면 관계마케팅 지향성 활동이 종업원만족과 고객만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 그 동안 보험회사들이 과거의 영업행태를 답습만 하고 고객의 다양한 욕구를 충족시키기 위한 노력이 부족했기 때문이며 보험설계사조직이 영업 일선에서 받게 되는 스트레스와 애로사항을 해결해 주는 기업차원의 역할이 부족했다는 것을 알 수 있었다. 따라서 보험회사의 입장에서는 현장 영업조직과 영업관리조직에 대한 깊은 이해와 이들의 충성심을 제고할 수 있는 다양한 방안을 모색하여 영업조직과 영업관리조직의 직무스트레스 최소화가 필요한 것으로 판단된다. 아울러 현재와 같은 보험회사들의 관계마케팅 지향성 활동은 고객입장에서는 단순히 보험가입을 강요하는 것으로 인식되고 있기 때문에 보험회사는 고객의 생애전반에 대해 유익한 상담이 가능하고 고객이 원하는 답을 줄 수 있는 전문가로써 보험설계사를 육성하기 위해 교육의 질적

양적 개선이 필요하며, 고객에 대해 차별화된 서비스를 제공할 수 있도록 다양한 방안이 모색되어야 할 것이다.

넷째, 서비스 기업에서 종업원만족은 매우 중요한 요소로, 종업원의 만족이 높아지면 고객의 평가뿐만 아니라 종업원의 정서적인 웰빙에도 기여함을 확인할 수 있다. 많은 연구에서도 밝히듯이 내부 고객의 만족은 외부 고객 만족에 밀접한 연관이 있음을 알 수 있다. 한편, 직장에 종사하는 사람들은 누구나 기업 종업원의 입장에서 개인의 열망과 역량에 부응하는 업무를 통한 능력을 표출하고자 한다. 하지만 직장 내에서 새로운 기술과 능력을 개발하는 과정에서 혹은 개인의 바람과 다르게 기업의 성과달성만을 위한 목표에 초점이 맞춰진 활동을 하기 쉽다. OECD(2012)는 직장에서 경험한 개인의 업무는 직장 내 심리적 건강상태를 결정하며, 직장생활의 질에 영향을 미침을 설명하면서 직장에서의 삶이 개인의 삶과 균형을 이룰 수 있는 역할이 중요하다고 밝히고 있다. 따라서 노동집약적 속성이 강한 서비스 기업에서는 종업원의 긍정적 인식과 만족을 높여줄 수 있는 활동 전개가 이루어져야 한다(Rust et al., 1996). 즉, 종업원이 고객지향적 인식을 가질 수 있도록 직무환경개선 및 동기부여 요소들을 개발하고, 종업원이 직장에서 긍정적인 감정상태가 유지되어 행복감을 느낄 수 있도록 내부 마케팅기법을 개발하여 활용도를 높일 필요가 있음을 시사한다.

다섯째, 기업의 서비스 품질은 고객 가치를 제고시켜주며, 종업원의 업무 활동과 관련된 정서적 상태에 영향을 주는 것을 확인할 수 있다. 서비스 품질에 대한 관리는 고객 만족을 극대화시키기 위한 전략과 방향을 수립하는 측면에 국한할 것이 아니라, 점점 종업원의 효율적인 관리도 함께 이루어져야 함을 의미하고 있다. 따라서 기업 실무자는 서비스 품질을 높여줄 수 있는 구체적인 요인들을 발견하고 고객과 종업원의 시각을 함께 통합 관리할 수 있는 정

기적인 서비스 품질 수준 진단 프로세스를 설계하여 지속적으로 모니터링을 함으로써 고객 관리 시스템을 유지함과 동시에 종업원 업무 품질도 높여줘야 함을 시사한다.

여섯째, 서비스 기업에서의 재무적 성과는 내부 구성원인 종업원의 만족이 아닌 결국 고객만족을 통해서 이루어지는 것을 확인할 수 있다. 종업원 만족을 위해 투여되는 비용의 증가가 실질적으로 기업의 성과 창출에 직접적인 영향을 미치지 못하는 것으로 종업원들에게 인식되어지는 것은 보험회사는 보험설계사들에 의해 영업활동이 이루어지기 때문으로 판단된다. 따라서 보험회사는 종업원만족의 개념을 보다 포괄적으로 적용하여 보험설계사를 종업원의 범주에 포함하여 전략을 수립하는 것이 기업의 성과창출에 기여할 수 있을 것으로 기대된다. 또한 고객만족은 종업원의 직·간접적인 희생이 필요하기 때문에 종업원의 노력 및 회사의 기여도에 따라 고객 만족은 상승시킬 수 있지만, 고객만족이 이루어졌다고 해서 종업원의 직접적인 정서에 영향을 주는 것은 아닌 것을 알 수 있다. 따라서 기업의 성장 및 발전을 위해서 고객만족을 극대화시킬 수 있는 프로그램 개발의 필요성을 시사한다.

제3절 한계점 및 향후연구과제

본 연구는 다음과 같은 한계점 및 향후 연구방향을 제시할 수 있다.

첫째, 본 연구에서는 서비스기업을 생명보험사로 국한하여 조사를 한정하였다. 향후 연구에서는 조사 범위를 보다 다양한 서비스업종으로 확장함으로써 생명보험사만을 대상으로 하는 데서 오는 편향성을 객관화할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 생명보험회사의 내부 종업원들을 대상으로 내부종업원들이 인지하는 기업의 시장지향성 및 관계마케팅지향성, 고객만족의 정도를

파악하여 조사하였다. 하지만 종업원들이 인지하는 수준과 고객관점에서 인지하는 수준은 차이가 있을 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 종업원들의 관점과 고객관점을 함께 고려하여 조사함으로써 실제 양방 간에 나타날 수 있는 Gap를 최소화할 수 있는 전략을 제시할 필요가 있다.

셋째, 생명보험사의 특성상 본사 관리직 종업원들과 고객접점에서 근무하는 영업직 종업원간의 회사 및 고객 서비스에 대한 이해도에 차이가 있을 수 있다는 점을 고려해볼 필요가 있다. 따라서 향후 연구에서는 본사 관리직 종업원과 현장 영업직 종업원들을 명확하게 구분하여 그들 간의 차이점도 추가적으로 고려해 볼 필요가 있다.

넷째, 본 연구에서는 서비스 기업의 내·외부적인 측면을 동시에 살펴보고 기업 발전에 기여하기 위한 방향을 제시하고자 하였다. 따라서 기업 외부마케팅 활동들이 기업의 성과에 어떻게 인지되는지를 검증하기 위하여 고객의 평가와 종업원의 정서에 대한 직접적인 관계를 살펴보았다. 하지만 향후 연구에서는 내부마케팅 요소와 외부마케팅 요소가 상호지향적으로 관리되는데 있어서 이들 간의 유효성 있는 연결요인을 발견하기 위한 새로운 변수의 고찰도 이루어져야 할 필요가 있다.

참고문헌

<국내문헌>

- 김선준(2004), “내부서비스품질이 고객만족과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구,” **경영정보연구**, 15, 147-164.
- 김영찬·차재성(2003), “고객만족도 측정방법론과 전략적 활용,” **한국마케팅연구**, 18(1), 113-132.
- 김정호(2004), “보험설계사가 가지고 있는 CRM의 성공요인이 설계사 성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 생보사를 중심으로,” **경희대학교 석사학위논문**.
- 김홍길·성연옥(2010), “조직웰빙(OWB)의 개념화와 척도 개발에 관한 연구,” **인적자원관리연구**, 17(4), 325-348.
- 박진영(1999), “항공사의 서비스 품질과 고객만족이 고객충성도에 미치는 영향,” **대구대학교 대학원 박사학위논문**.
- 박치민(2003), “고객만족과 종업원만족이 은행생산성에 미치는 영향에 관한 연구,” **서울대학교 석사학위논문**.
- 석영기(2013), “내부마케팅이 직문만족과 인지적 기업성과에 미치는 영향 : 한국수자원공사를 중심으로,” **한국콘텐츠학회논문지**, 14(1), 374-385.
- 송두환(2011), 『보험산업 시장변화에 따른 경쟁우위 원천에 관한 연구』, Nheri 리포트, 제152호.
- 신문식(2005), 『보험모집 조직의 생산성 및 경쟁력 제고 방안』, 우정정보, 제60호.
- 유동근(2004), 『통합마케팅』, 서울: 리넷.
- 유재덕(1995), “은행의 고객만족 결정요인에 관한 실증적 연구: S시중은행의 경우,” **연세대학교 석사학위논문**.
- 윤만(2009), “서비스종업원의 교환관계 확장이 직무관련 태도와 서비스 수행에 미치는 영향,” **마케팅연구**, 24(2), 51-79.
- 이승영(2013), “카지노 고객불량행동이 종사원의 감정부조화와 소진에 미치는 영향: 귀인의 조절효과를 중심으로,” **경기대학교 일반대학원 박사학위논문**.
- 이용기(1996), “호텔기업의 시장지향성, 그 영향요인과 성과간의 관계,” **생산성논집**, 10(2), 189-209.
- 이유재·라선아(2004), “내부브랜딩: 내부고객의 브랜드 동일시가 내부고객만족과 CS활동

- 에 미치는 영향,” **마케팅연구**, 19(3), 81-112.
- 이지영 · 김미영(2001), “의류상품 판매원의 서비스 차원과 의류상품 유형별 중요도,” **한국 의류학회지**, 25(3), 933-944.
- 이학식 · 장경란 · 이용기(1999), “호텔기업의 시장지향성과 사업성과의 관계성, 그리고 매개변수에 관한 연구,” **경영학연구**, 28(1), 75-102.
- 이학식 · 김영 · 이용기(1998), “시장지향성과 성과 : 사원만족, 고객만족 및 기업이미지의 매개적 역할,” **경영학연구**, 27(1), **한국경영학회**, 157-184.
- 임창희(1999), 『조직행동 5판』, 비엠엔북스.
- 정홍주(2005), 『종합금융화 방카슈랑스 시대 보험마케팅의 이해』, 보험일보.
- 정홍주 · 김종원 · 오태형(2004), “중업원의 직장만족도 결정요인 실증연구 : 보험회사 중심으로,” **해양비즈니스**, 4, 169-183.
- 한장협 · 김관수(2012), “공공부문이 서비스품질, 고객만족 및 고객충성 간의 관계 : 대구 도시철도공사를 중심으로,” **Journal of Daegu Gyeongbuk Development Institute**, 11(3), 79-96.
- 황용철 · 송영식 · 황윤용(2016), 『서비스마케팅』, 학현사.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton.(2007), 『가치실현을 위한 통합경영지표』, Caleb and Company.

<해외문헌>

- Abbey, J. R.(1994), *The Hospitality Sales and Advertising*, 2nd, Ed, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.
- Adams, J. S.(1965), Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz(Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299, New York: Academic Press.
- Agus, A.(2005), “The Structural Linkages between TQM, Product Quality Performance, and Business Performance: Preliminary Empirical Study in Electronics Companies,” *Singapore Management Review*, 27(1), 87-105
- Ahmet H. Kirca, Satish Jayachandran, and William O. Bearden(2005), “Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance,” *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- Alan and Daniel(2016), “An Emotional Connection Matters More than Customer Satisfaction,” *Harvard Business Review*, 29(Aug), <https://hbr.org/2016/08/an-emotional-connection-matters-more-than-customer-satisfaction>.

- Alavi, M., and Leidner, D.(1999), Knowledge Management Systems: Emerging Views and Practices from the Field, In Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences.
- Allan, S. and P. Gilbert(2002), “Anger and Anger Expression in Relation to Perceptions of Social Rank, Entrapment and Depressive Symptoms,” *Personality and Individual Differences*, 32(3), 551-565.
- Anderson, E. W. and M. W. Sullivan.(1993), “The Antecedents and Consequence of Customer Satisfaction for Firms,” *Marketing Science*, 12(1), 125-143.
- Anderson, J. C. and Narus, J. A.(1990), “A Model of Distributor Form and Manufacturer Firm Working Partnerships,” *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Anderson, W., Fornell, C. and Roland T. Rust(1997), “Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services,” *Marketing Science*, 16(2), 129-145.
- Andreas B. Eisingerich and Simon J. Bell(2006), “Relationship Marketing in the Financial Services Industry: The Importance of Customer Education, Participation and Problem Management for Customer Loyalty,” *Journal of Financial Services Marketing*, 10(4), 86-97.
- Andrews, F. M. and J. P. Robinson(1991), Measures of Subjective Well-being’ in J. P. Robinson, P. R. Shaver and L. S. Wrightsman(eds.), Measures of Personality and Social Psychological Attitudes, 1, 61 - 76.
- Adrian, Payne, Helen Peck, Martin Christopher, Moria Clark(2013), Relationship Marketing, Business and Economics.
- Armstrong, Kotler(2004), Principles of Marketing, United States of America: Pearson Education.
- Arnett, Dennis B., and Badrinarayanan, Vishag(2005), “Enhancing Customer-Needs-Driven CRM Strategies: Core Selling Teams, Knowledge Management Competence, and Relationship Marketing Competence,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(4), 329-343.
- Ashforth, B. E., and Humphrey, R. H.(1993), “Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity,” *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Avey, J. M., Luthans, F., and Jensen, S. M.(2009), “Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover,” *Human Resource*

- Management*, 48(5), 677-693.
- Babra, R. L. and Gard, O. S.(1988), "Intra-organization Aspect of Service Quality Management: The Employee's Perspective," *The Service Industries Journal*, 18(2), 64-89.
- Bagozzi, R. P.(1981a), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: A Comment," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 375-381.
- Bateson, J. E. G.(1985), Perceived Control and the Service Encounter. In *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*(eds), J. A. Czepiel, M. R. Solomon.
- Beatty, R. W. and Schneir, C. E.(1977), *Personal Administration: An Experimental Skill-Building Approach* California, Addison-Wesley, 350.
- Bernard J. Jaworski and Ajay K. Kohli(1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Berry, L. L and Parasuraman, A.(1991), *Marketing Services-Competing through Quality*, New York : Free Press.
- Berry, L.(1995), *On Great Service*, The Free Press. New York. NY.
- Bettencourt, A. Lance(1997), "Customer Voluntary, Performance: Customers as Partners in Service Delivery," *Journal of Retailing*, 73(3), 383-406.
- Bienstock, C. V., DeMoranville, C. W. and Smith, R. K.(2003), "Organizational Citizen Ship Behavior and Service Quality," *Journal of Service Marketing*, 17(4), 357-378.
- Bitner(1992), "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees," *Journal of Marketing*, 56(Apr), 57-71.
- Bitner, M. J., Stephen W. Brown and Matthew L. Meuter(2000), "Technology Infusion in Service Encounters," *In Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 138-149.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J. and Tax, S. S.(1997), "The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior," *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.
- Boyd, C.(2002), "Customer Violence and Employee Health and Safety," *Employment and Society*, 16(1), 151-169.
- Bradford, Ben and Stanko, Elizabeth and Jackson, Jonathan(2008), "Using Research to

- Inform Policy: the Role of Public Attitude Surveys in Understanding Public Confidence and Police Contact. Policing,” *A Journal of Policy and Practice*, 3(2), 139-148.
- Brady, M. K. and Cronin, J. J.(2001), “Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach,” *Journal of Marketing*, 65(3), 34-49.
- Brief, A. P., and Weiss, H. M.(2002), “Organizational Behavior: Affect in the Workplace,” *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.
- Brown, Stephen, W. and Teresa A. Swartz(1989), “A Gap Analysis of Professional Service Quality,” *Journal of Marketing*, 53(Apr), 92-98.
- Brush, T. H. and K. Artz(1999), “Toward a Contingent Resource Based Theory: The Impact of Information Asymmetry on the Value of Capabilities in Veterinary Medicine,” *Strategic Management Journal*, 20(3), 223-250.
- Castro, Carmen Barroso, Enrique Martin Armario and David Martin Ruiz(2004), “The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty,” *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27-53.
- Cermak, D. S. P. and File, K. M.(1994), “Customer Participation in Service Specification and Delivery,” *Journal of Applied Business Research*, 10(2), 90-97.
- Chang, T. Z. and S. J. Chen(1998b), “Is There a Direct Effect of Market Orientation on Business Performance” The Role of a Mediator,” *Marketing Management Association*, Conference Proceedings.
- Chen, W. and Chen, M.(2014). “Factors Affecting the Hotel’s Service Quality : Relationship Marketing and Corporate Image,” *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 23(1), 77-96.
- Churchill, Gibert A., Neil M. Ford, and Orville C. Walker (1974), “Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen,” *Journal of Marketing Research*, 11(3), 254-260.
- Cohen, J. B., and Areni, C. S.(1991), Affect and Consumer Behavior. In T. S. Robertson and H. H. Kassarian(Eds.), *Handbook of Consumer Behavior*, 188-240, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Collier, J. E. and C. C. Bienstock(2006), “Measuring Service Quality in E-Retailing,” *Journal of Service Research*, 8(3), 260-275.

- Collier, Joel E. and Carol C. Bienstock(2006), "Measuring Service Quality in E-Retailing," *Journal of Service Research*, 8(3), 260-275.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J. and O'Driscoll, M. P.(2001), *Organizational Stress : A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*.
- Cram, T.(1994), *A The Power of Relationship Marketing : How to Keep Customers for Life*, Pitman Publishing.
- Crie, D.(2003), "Consumer's Complaint Behaviour, Taxonomy, Typology and Determinants: Toward a Unified Ontology," *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, 11(1), 60-66.
- Cronin, M. K. Brandy, and Hult, G. T.(2000), "Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environment," *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.
- Crosby, L. A., Evans, K. R and Cowels, D.(1990), "Relationship Quality in Service Selling : An International Influence Perspective," *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.
- Czepiel, J. A.(1990), "Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research," *Journal of Business Research*, 20(1), 13-21.
- Dagger, Tracey S. and Jillian C. Sweeney(2006), "The Effect of Service Evaluations on Behavioral Intentions and Quality of Life," *Journal of Service Research*, 9(1), 3-18.
- Daniels, K.(2000), "Measures of Five Aspects of Affective Well-being at Work," *Human Relations*, 53(2), 275-294.
- Day, G.(1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Dawkins, P. M. and F. F. Reichheld(1990), "Customer Retention as a Competitive Weapon," *Directors and Boards*, 14(4), 42-47.
- Dekimpe, M. and D. Hanssens(1995), "The Persistence of Marketing Effects on SLS," *Marketing Science*, 14(win), 1-22.
- Dennis B. Arnett and Vishag Badrinarayanan(2005), "Enhancing Customer-Needs-Driven CRM Strategies: Core Selling Teams, Knowledge Management Competence, and Relationship Marketing Competence," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(4), 329-343.

- Deshpande, Rohit and Frederick E. Webster Jr.(1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms : A Quadrad Analysis," *Journal of Marketing*, 57(jan), 23-37.
- Diener E.(1984), "Subjective Well-being," *Psychol. Bulletin*, 95(3), 542 - 575.
- Dierickx, I. and Cool, K.(1989). "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Dieter Zapf(2002), "Emotion Work and Psychological Well-being: A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations," *Human Resource Management Review*, 12(2), 237-268.
- Doney, P. and Cannon, J. P.(1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationship," *Journal of Marketing*, 61(4), 35-51.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A. and Roos, I.(2005), "Service Portraits in Service Research a Critical Review," *International Journal of Service Industry Management*, 16(1), 107-121.
- Edwards, B. D. and Bell, S. T.(2008), "Relationships between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance," *Applied Psychology : An International Review*, 57(3), 441-465.
- Eskildsen, J. K.(2004), "Measuring Employee Assets - The Nordic Employee Index," *Business Process Management*, 10(5), 537-550.
- Ferrans, C., and Powers, M.(1985), "Quality of Life Index: Development and Psychometric Properties," *Advances in Nursing Science*, 8(1), 15-24.
- Fornell, C. and D. F. Lacker(1981), "Evaluation Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fornell, Claes and Birger Wernerfelt(1987), "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management : A Theoretical Analysis," *Journal of Marketing Research*, 24(Nov), 337-346.
- Fornell, Claes(1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, 55(Jau), 1-21.
- Forrester, R.(2000), "Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea," *The Academy of Management Executive*, 14(3), 67-80.
- Frederick E Webster Jr(1988), "The Rediscovery of the Marketing Concept," *Business*

- Horizons*, 31(3), May-June, 29-39.
- Gabriel, A. S., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., and Greguras, G. J.(2015), “Emotional Labor Actors: A Latent Profile Analysis of Emotional Labor Strategies,” *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 863-879.
- Garrett D, and McDaniel A.(2001), “A New Look at Nurse Burnout: The Effects of Environmental Uncertainty and Social Climate,” *The Journal of Nursing Administration*, 31(2), 91-96.
- Ghobadian, A. Speller, S and Jones, M(1994), “Service Quality: Concepts and Models,” *International Journal of Quality and Reliability Management*, 11(9), 43-66.
- Goodman(1989), “The Nature of Customer Satisfaction,” *Quality Progress*, 22(2), 37-40.
- Grandey, A. A.(2000), “Emotion Regulation in the Workplace : A New Way to Conceptualize Emotional Labor,” *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-11.
- Greenley, G. E.(1995), “Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies,” *British Journal of Management*, 6(2), 1-13.
- Gronroos(1982), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors, Finland.
- Gronroos(1990), “Relationship Approach to the Marketing Function in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface,” *Journal of Business Research*, 20(1), 3-12.
- Gronroos, C.(1990), *Service Management and Marketing*, Lexington Book, D.C Health and Company.
- Gruca, T. and Rego, L.(2005), “Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value,” *Journal of Marketing*, 69(3), 115-130.
- Gurau, C.(2003), “Tailoring E-Service Quality through CRM,” *Managing Service Quality*, 13(6), 520-531.
- Hair, J. F. Jr., W. C. Black, J. J. Babin, R. E. Anderson and R .L. Tatham(2006), *Multivariate Data Analysis(6th ed)*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hally, D. L.(1994), “Cost Accounting for the 1990s,” *Finance*, December, 129-182.
- Hambrick, D. C.(1994), “Top Management Groups: A Conceptual Integration and

- Reconsideration of the 'Team' Label. In B. M. Staw and L. L. Cummings(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 171-214, Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Harris, L. C. and Reynolds, K. L.(2003), "The Consequences of Dysfunctional Customer Behavior," *Journal of Service Research*, 6(2), 144-161.
- Hartline and Ferrell(1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, 60(Oct), 52-70.
- Hartline, M., J. Maxham III and D. McKee(2000), "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer contact service Employee," *Journal of Marketing*, 64(Apr), 35-50.
- Haslam, S. and Alexander(2004), *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*(2nd ed), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hauser, J., G. J. Tellis and A. Griffin(2006), "Research on Innovation : A Review and Agenda for Marketing Science," *Marketing Science*, 25(6), 687-726.
- Heskett, J. L, Thomas, O. J, Gary, W. L, Sasser, and Schlesinger, L. A.(1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E. and Schlesinger, L. A.(1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, Free Press, New York.
- Hochschild, A.(1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, University of California Press.
- Houston, F(1986), "The Marketing Concept: What it is and What it is Not," *Journal of Marketing*, 5(Apr), 81-87.
- Hsieh, J. K., Hsieh, Y. C., Chiu, H. C. and Feng, Y. C.(2012), "Post-Adoption Switching Behavior for Online Service Substitutes: A Perspective of the Push-Pull-Mooring Framework," *Computers in Human Behavior*, 28(5), 1912-1920.
- Hurley, Robert F., G. Thomas and Hult, M.(1998), "Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Intergration and Empirical Examination," *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Ismail, Hishmudi and Ali Khatibi(2004), "Study of the Relationship between Perception of Value and Price adn Customer Satisfaction: The Case of Malaysian

- Telecommunications Industry,” *The Journal of American Academy of Usiness*, Cambridge, 209-313.
- Ittner, Christopher and David Larcker(1998), “Are Non-Financial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction,” *Journal of Accounting Research*, 36(3), 1-35.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., and Marshall, G. W.(2005), “A Meta-Analysis of the Relationship between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: Twenty-Five Years of Research,” *Journal of Business Research*, 58(6), 705-725.
- Jaworski, B. J. and Kohli, A. K.(1993), “Market Orientation: Antecedents and Consequences,” *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Kalwani, M.U., Narayandas, N.(1995), “Long-Term Manufacturer – Supplier Relationships: Do they Pay Off for Supplier Firms?,” *Journal of Marketing*, 59(1), 1-16.
- Kamdar, D., and Van Dyne, L.(2007), “The Joint Effects of Personality and Workplace Social Exchange Relationships in Predicting Task Performance and Citizenship Performance,” *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1286-1298.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P.(1992), “The Balanced Scorecard : Measures that Drive Performance,” *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Katzell, R. A.(1964), Personal Values, Job Satisfaction, and Job Behavior. In H. Borow(Ed.), *Man in a World of Work*, 341-363. Boston: Houghton Mifflin.
- Kim, H. J.(2008), “Hotel Service Providers’ Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Burnout,” *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151-161.
- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J.(1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications,” *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kohli A, Jaworski B and Kumar A.(1993). “MARKOR: A Measure of Market Orientation,” *Journal of Marketing Research*, 30(Nov), 467-477.
- Konopa, L. J. Y Calabro, P. J.(1971), “Adoption of the Marketing Concept by Large Northeastern Ohio Manufacturers,” *Akron Business and Economic Review*, 2(Spr), 9-13.
- Kotler, P.(1984), *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, 5th ed.,

- Prentice- Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kotler, P.(1994), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 8th ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V.(1996), *Principles of Marketing, The European Edition*, Prentice-Hall, Hemel Hempstead, 556.
- Lagace, Rosemary R., Dahlstrom, Robert, and Gassenheimer, Jule(1991), "The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(4), 39-48.
- Lashley, C.,and McGoldrick, J.(1994), "The Limits Ofempowerment: A Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality *Operations*," *Empowerment in Organizations*, 2(3), 25-38.
- Lazarus, R. S.(1991), *Emotion and Adaptation*. New York, NY: Oxford University Press.
- LeBlanc, M. M. and E. K. Keiloway(2002), "Predictors and Outcomes of Workplace Violence and Aggression," *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 444-453.
- Lee, J. H., and Ok, C. H.(2012), "Reducing Burnout and Enhancing Job Satisfaction: Critical Role of Hotel Employees Emotional Intelligence and Emotional Labor," *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1101-1112.
- Lehtinen, J.R. and Lehtinen, U.(1982), *Service Quality: A Study of Quality Dimensions*, Unpublished Working Paper, Service Management Institute, Helsinki.
- Liao, H., and Chuang, A.(2004), "A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes," *The Academy of Management Journal*, 47(1), 41-58.
- Liljander, V. and Strandvik, T.(1995), *The Nature of Customer Relationships in Services*, In Swartz, T.A., Bowen, D.E. and Brown, S.W.(Eds), *Advances in Services Marketing and Management*, 4, JAI Press, London.
- Locke, E. A.(1976), *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M.D. Dunnette(Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349, Chicago: Rand McNally.
- Loveman, G. W.(1999), "Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance: an Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail

- Banking," *Journal of Service Research*, 1(1), 18-31.
- Marilyn Alexandra Clarke and Sally Rao Hill(2012), "Promoting Employee Wellbeing and Quality Service Outcomes: The Role of HRM Practices," *Journal of Management and Organization*, 18(5), 702-713.
- McClintock, K., Hall, S. and Oliver, C.(2013), "Risk Markers Associated with Challenging Behaviours in People with Developmental Disabilities: A Meta-Analytic Study," *Journal of Intellectual Disability Research*, 47(6), 405-416.
- Meyer, J. and Herscovitch, L.(2001). "Commitment in the Workplace: Toward a General Model," *Human Research Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J., Stanley, D. ,Herscovitch, L. and Topolnytsky, L.(2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences," *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Miles, I.(1993), "Services in the New Industrial Economy," *Special Issue: The Future of Industrialization*, 25(6), 653-657.
- Mishra, Karen E., and Li, Cong(2008), "Relationship Marketing in Fortune 500 U.S. and Chinese Web Sites," *Journal of Relationship Marketing*, 7(1), 29-43.
- Morris, J. A. and Feldman, D. C.(1996), "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor," *The Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Muchinsky, P. M.(2000). "Emotions in the Workplace: The Neglect of Organizational Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 801 - 805.
- Mukherjee, A., Nath, P. and Pal, M.(2003), "Resource, Service Quality and Performance Triad: a Framwork for Measuring Wfficiency of Banking Service," *Journal of the Operational Research Society*, 54(7), 723-735.
- Naver, John C. and Stanley F. Stater(1990), "The Effect of a Market Orietion on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54(Oct), 20-35.
- Neeli Bendapudi and Robert P. Leone(2002), "Managing Business-to-Business Customer Relationships Following Key Contact Employee Turnover in a Vendor Firm," *Journal of Marketing*, 66(2), 83-101.
- Nelson, Eugene C., Roland T. Rust, Anthony Zahorik, Robin L. Rose, Paul Batalden, and Beth A. Siemanski(1992), "Do Patient Perceptions of Quality Relate to

- Hospital Financial Performance?," *Journal of Health Care Marketing*, 12(Dec), 6-13.
- OECD(2012), *Education at a Glance 2012: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2012-en>.
- Oliver and W. Bearden(1983), "The Role of Involvement in Satisfaction Process," *Advance in Consumer Research*, 10(1), 250-255.
- Oliver, R. L.(1993), "Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response," *Journal of Consumer Research*, 20(3), 418-430.
- Oliver, Richard L.(1993), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York, NY: McGraw-Hill.
- Olorunniwo, F., Hsu, M. K., and Udo, G. J.(2006), "Service Quality, Customer Satisfaction and Behavioural Intentions in the Service Factory," *Journal of Services Marketing*, 20(1), 59-72.
- Pal, Manabendra N. and Koushiki Choushury(2009), "Exploring the Dimensionality of Service Quality: An Application of TOPSIS in the Indian Banking Industry," *Asia-Pacific Journal of Operational Research*, 26(1), 115-133.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D. and Evans, K. R.(2006), "Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Metaanalysis," *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithamal, and L. L. Berry(1988), "SERVQUAL: A Multi-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of the Service Quality," *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L.(1985), "A Conceptual Model of Service Quality and its Implication," *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L.(1994), "Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria," *Journal of Retailing*, 70(3), 201-230.
- Pekrun, R., and Frese, M.(1992), *Emotions in Work and Achievement*, In C.L. Cooper and I.T. Robertson(Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 7, 153-200, Chichester, England: Wiley.
- Rafiq, M. and Ahmed, P. .K.(1998), "A Customer-Oriented Framework for Empowering Service Employees," *The Journal of Services Marketing*, 12(5), 379-396.

- Reichheld, Frederick F.(1996), "Learning from Customer Defections," *Harvard Business Review*, March-April, 56-69.
- Reichheld, F .F. and Sasser, Jr., W. E.(1990), "Zero Defections. Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Reynolds, Kristy E., and Beatty, Sharon E.(1999). "Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing," *Journal of Retailing*, 75(1), 11-32.
- Robert C. Blattberg and John Deighton(1996), "Manage Marketing by the Customer Equity Test," *Harvard Business Review*, July-August, 137-144.
- Robinson, T, CM Clarke-Hill and R. Clarkson(2002), "Differentiation Through Service: A Perspective from the Commodity Chemical Sector," *The Service Industries Journal*, 22(3), 149-166,
- Roelen C. A. M., P. C. Koopmans and Groothoff, J. W.(2008), "Which Work Factors Determine Job Satisfaction?," *Work*, 30(4), 433-439.
- Rohit Deshpande, John U. Farley(1998), "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis," *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 213-232.
- Russell, J. A.(1980), "A Circumplex Model of Affect," *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161-1178.
- Rust, R. T., Zahorik, A. J. and Keinngham, T. L.(1996), *Service Marketing*. Harper Collins College Publishers.
- Rust, R.T., Zahorik, A. and Keiningham, T.(1995), "Return on Quality(ROQ): Making Service Quality Financially Accountable," *Journal of Marketing*, 59(Apr), 58-70.
- Ryssel, R., Ritter, T. and Gemunden, H. G.(2004), "The Impact of Information Technology Deployment on Trust, Commitment and Value Creation in Business Relationships," *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(3), 197-207.
- Ryan, R. M. and Deci, E. L.(2001), To be Happy or to be Self Fulfilled: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well Being. In S. Fiske(Ed.), *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Saaranen T, Tossavainen K. and Turunen H.(2005), "School Staff Members' and Occupational Health Nurses' Evaluation of the Promotion of Occupational Wellbeing with Good Planning to Better Practice," *Journal of Interprofessional Care*, 19(5), 465-479.

- Scarpello, V. and Campbell, J. P.(2011), “Job Satisfaction and the Fit between Individual Needs and Organizational Rewards,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 56(4),315-328.
- Schaffer, R. H.(1953), “Job Satisfaction as Related to Need Satisfaction in Work,” *Psychological Monographs*, 67(14), 1-29.
- Schneider, B.(1990), “The Climate for Service: An Application of the Climate Construct. In B. Schneider(Ed.), *Organizational Climate and Culture*, 383-412, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. and D. E. Bowen(1993), “The Service Organization: Human Resources Management is Crucial,” *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-52.
- Scholl W. Richard(1981), “Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force,” *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.
- Sergeant, A. and Frenkel, S.(2000), “When Do Customer Contact Employees Satisfy Customers?,” *Journal of Service Research*, 3(1), 18-34.
- Sheldon, K. M., and Houser-Marko, L.(2001), “Self-Concordance, Goal-Attainment, and the Pursuit of Happiness: Can There Be an Upward Spiral?,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(1), 152-165.
- Sheth, J. N. and Parvatiyar, A.(2000), *Handbook of Relationship Marketing*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Siguaw, Judy A, Gene Brown and Robert E. Widing, II(1994), “The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes,” *Journal of Marketing Research*, 31(1), 106-116.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Yau, O. H. M., Lee, J. S. Y. and Chow, R(2002), “The Effect of Relationship Marketing Orientation on Business Performance in a Service-Oriented Economy,” *Journal of Service Marketing*, 16(7), 656-676.
- Sin, L. Y. M., A. C. B. Tse, O. H. M. Yau, R. P. M. Chow, and J. S. Y. Lee(2005), “Market Orientation, Relationship Marketing Orientation, and Business Performance: The Moderating Effects of Economic Ideology and Industry Type,” *Journal of International Marketing*, 13(1), 36-57.
- Slater, S. F. and Narver, J. C.(1996), “Competitive Strategy in the Market-Focused Business,” *Journal of Market-Focused Management*, 1(2), 159-174.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver(1998), “Customer-Led and Market-Oriented:

- Let's Not Confuse the Two," *Strategic Management Journal*, 19(Oct), 1001-1006.
- Smith, P. C. L. M. Kendall and C. L. Hulin(1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*, Chicago: Rand McNally.
- Spear, L. P., Kirstein, C. L., Bell, J., Yoottanasumpun, V., Greenbaum, R., O'Shea, J., Hoffmann, H. and Spear, N. E.(1989), "Effects of Prenatal Cocaine Exposure on Behavior During the Early Postnatal Period," *Neurotoxicology and Teratology*, 11(1), 57-63.
- Srinivasan, R.K, and Morman, C.(2005), "Strategic Firm Ommitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing," *Journal of Marketing*, 69, (Oct), 193-200.
- Steinberg, R. J. and Figart, D. M.(1999), *Emotional Labour Since The Managed Heart*, In R. J. Steinberg and D. M. Figart(eds), *Emotional Labor in the Service Economy*.
- Thoits, P. A.(1995), "Stress Coping, and Social Support Processes: Where are We? What Next?," *Journal of Health and Social Behavior*, 36(1), 72-82.
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., and Schreurs, P. J. G.(2004), "The Structure of Occupational Well-being: A Study Among Dutch Teachers," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365-375.
- Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., and Kelloway, E. K.(2000), "Using the Job-Related Affective Well-being Scale(JAWS) to Investigate Affective Responses to Work Stressors," *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 219-230.
- Walter T. W. and Jack W. Wiley(1991), "Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Bottom-line Consequences," *Human Resource Planning*, 14(2), 105-115.
- Warr, P. B.(1987), *Work, Unemployment and Mental Health*, Oxford: Oxford University Press.
- Warr, P. B.(1994), "A Conceptual Framework for the Study of Work and Mental Health," *Work and Stress*, 8(2), 84-97.
- Waterman, A. S.(1993), "Two Conceptions of Happiness: Cntrasts of Personal Expressiveness(eudaimorua) and Hodonic Enjoyment," *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691.

- Watson, D.(1988), "Intraindividual and Interindividual Analyses of Positive and Negative Affect: Their Relation to Health Complaints, Perceived Stress, and Daily Activities," *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1020-1030.
- Webb, Dave, Cynthia Webster, and Areti Krepapa(2000), "An Exploration of the Meaning and Outcomes of a Customer-Defined Market Orientation," *Journal of Business Research*, 48(2), 101-112.
- Woodside, Arch G, Frey, Lisa L and Daly, Robert T.(1989), "Linking Service Quality, Patient Satisfaction and Behavioural Intention," *Journal of Health Care Marketing*, 7(Mar), 61-68.
- Yeung, Matthew C.H. and Christine T. Ennew(2000), "From Customer Satisfaction to Profitability," *Journal of Strategic Marketing*, 8(4), 313-326.
- Zeithaml, V. L., and A. Parasuraman(1991), "Refinement and Reassess of the SERVQUAL Scale," *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.

<부록-설문지>

설문지

본 설문은 귀 회사 또는 직원들의 대한 마케팅 및 관계지향성의 인식 정도를 파악하기 위해 작성되었습니다.

본 설문지는 개인의 능력을 테스트하는 것이 아니므로 질문에 따른 정답이 없으며, 귀하의 진솔한 의견을 작성해주시면 됩니다.

귀하의 응답은 철저히 비밀보장 될 것이며, 오직 통계적인 목적으로만 사용될 것입니다.

본 설문에 참여해주셔서 대단히 감사합니다.

2015년 8월

서창선(조선대학교 경영학과 박사과정, 연락처 : 010-0000-0000)

지도교수 : 황윤용(조선대학교 경영학부 교수)

※ 아래 문항은 귀하가 근무하고 계시는 기업이 어느 정도 시장지향적인 노력을 기울이고 있는가를 알아보기 위한 것입니다. 제시된 문항에 대하여 귀하께서 얼마만큼 동의하시는지, **귀하의 의견을 ()에 번호로 기입해** 주십시오.

(각 회사가 속한 산업전체의 평균수준을 4점이라고 가정할 때,)

	1	2	3	4	5	6	7
보	업계	업계	업계	업계	업계	업계	업계
기	최하	평균보다	평균보다	평균임	평균보다	평균보다	최고
	수준임	상당히 낮음	다소 낮음		다소 높음	상당히 높음	수준임

1. 우리 회사가 자체적으로 시장조사를 실시하는 횟수는... ()
2. 우리 회사가 제품/서비스의 질을 평가하기 위한 고객여론조사를 실시하는 횟수는... ()
3. 우리 회사의 비공식적 수단(예: 동종 산업내의 친분있는 사람과의 점심식사, 거래 파트너와의 이야기 등)에 의해 사업과 관련된 산업정보를 수집하는 정도는... ()
4. 우리 회사와 관련된 다른 회사에 대한 시장조사 또는 그들과의 회의나 모임을 실시하는 정도는... ()
5. 회사 관련 사업환경의 변화(예: 규제)가 우리 회사에 미치는 영향 정도를 정기적으로 검토하는 정도는... ()
6. 우리 회사가 비공식 모임(토의)에 있어서 경쟁회사들의 전략/전술에 관한 내용을 주 관심으로 하는 정도는... ()
7. 우리 회사가 시장동향을 파악하고 발전 토의를 위한 회의를 개최하는 정도는... ()
8. 우리 회사가 마케팅 담당자와 타부서 담당자간에 고객의 미래욕구와 선호에 대한 토의를 실시하는 정도는... ()
9. 우리 회사가 고객에게 정보를 제공하는 정기간행물(예: 보고서, 뉴스레터 등)을 발행하는 정도는... ()
10. 우리 회사가 주요 고객/시장에 있어서 중요한 사건이 발생하였을 때, 전 부서가 단기간에 인지하는 정도는... ()
11. 우리 회사가 각 부서간에 시장개발 등의 정보에 대한 의사소통을 하는 정도는... ()
12. 우리 회사가 시장세분화를 근거로 하여 신제품/서비스 개발을 하는 정도는... ()
13. 우리 회사가 제품/서비스 개발노력이 고객욕구와 일치하는가의 여부를 정기적으로 확인하는 정도는... ()
14. 우리 회사의 사업계획이 시장조사보다는 기술의 발전(진보)에 따라서 이루어지는 정도는... ()
15. 우리 회사가 사업환경 변화에 대응하기 위한 계획을 세우기 위하여 부서들간에 정기적인 회의를 개최하는 정도는... ()
16. 우리 회사의 고객을 주 표적으로 하는 주요 경쟁자들의 집중적 캠페인에 대하여 우리 회사가 신속한 대응을 하는 정도는... ()
17. 우리 회사가 고객의 제품/서비스(패키지 포함) 품질에 대한 불평, 불만을 신속하게 처리하는 정도는... ()
18. 우리 회사가 경쟁자의 가격구조에 있어서 상당한 변화가 발생하였을 때 신속하게 대응하는 정도는... ()
19. 우리 회사가 제품/서비스(패키지 포함)에 대한 고객들의 수정요구 시 관련 부서들이 일치 단결하여 수행하는 정도는... ()

※ 아래 문항은 귀하가 근무하고 계시는 기업이 고객과의 관계지향을 위하여 어느 정도 노력을 기울이고 있는가를 알아보기 위한 것입니다. 제시된 문항에 대하여 귀하께서 얼마만큼 동의하시는지 **해당번호에 표시(○ 또는 √)**해 주십시오.

	전혀 동의하지 않음	동의하지 않음	그다지 동의하지 않음	보통	약간 동의함	동의함	매우 동의함
1. 우리회사 직원들은 고객과 장기적 관계를 유지하기 위해 노력한다	1	2	3	4	5	6	7
2. 우리회사 직원들은 고객과 상호 협력하면서 일을 한다	1	2	3	4	5	6	7
3. 우리회사 직원들은 고객과 지속적으로 접촉한다	1	2	3	4	5	6	7
4. 우리회사 직원들은 고객과 자주 우리의 의견을 표현하거나 대화한다	1	2	3	4	5	6	7
5. 우리회사 직원들은 고객과 이견사항도 대화를 통해 잘 전달할 수 있다	1	2	3	4	5	6	7
6. 우리회사 직원들은 고객과 솔직하게 대화 할 수 있다	1	2	3	4	5	6	7
7. 우리회사 직원들은 고객과 동일한 관점을 유지하려 노력한다	1	2	3	4	5	6	7
8. 우리회사 직원들은 많은 부분에 있어서 고객과 동일한 의견을 가지려고 노력한다	1	2	3	4	5	6	7
9. 우리회사 직원들은 주위의 많은 일들에 있어서 고객과 동일한 감정을 가지려고 노력한다	1	2	3	4	5	6	7
10. 우리회사 직원들은 고객과 동일한 가치관을 가지고 있다	1	2	3	4	5	6	7
11. 우리회사 직원들은 항상 고객의 관점에서 평상시의 일들을 처리한다	1	2	3	4	5	6	7
12. 우리회사 직원들은 고객이 우리(회사 또는 제품)에 대해서 어떻게 느끼고 있는지를 안다	1	2	3	4	5	6	7
13. 우리회사 직원들은 고객의 가치나 목표들을 잘 알고 있다	1	2	3	4	5	6	7
14. 우리회사 직원들은 고객의 감정들에 잘 대처할 수 있다	1	2	3	4	5	6	7
15. 우리회사 직원들은 고객에 대한 친절함을 회사의 모든(좌우명)로 하고 있다	1	2	3	4	5	6	7
16. 우리회사 직원들은 어떤 상황하에서도 고객과의 약속을 지킨다	1	2	3	4	5	6	7
17. 만약 우리 회사가 어려울 때 고객이 도움을 주었다면, 우리회사 직원들은 그 고객을 기꺼이 정성 어린 마음으로 대할 것이다	1	2	3	4	5	6	7
18. 우리회사 직원들은 중요한 부분에 대해서도 고객을 항상 상호 신뢰감을 가지고 대한다	1	2	3	4	5	6	7
19. 우리회사 직원들은 고객들을 신뢰한다	1	2	3	4	5	6	7

※ 아래 문항은 귀하가 근무하고 계시는 기업에 대한 만족정도를 알아보기 위한 것입니다. 제시된 문항에 대하여 귀하께서 얼마만큼 동의하시는지, **귀하의 의견을 ()에 번호로 기입해** 주십시오.

(산업전체의 직원만족 평균수준을 4점이라고 가정할 때,)

	1	2	3	4	5	6	7
보	업계	업계	업계	업계	업계	업계	업계
기	최하	평균보다	평균보다	평균임	평균보다	평균보다	최고
	수준임	상당히 낮음	다소 낮음		다소 높음	상당히 높음	수준임

1. 우리 회사 직원들은 전반적으로 자신들의 직무 만족정도가... ()
2. 우리 회사 직원들은 동료 및 상사와의 유대관계가... ()
3. 우리 회사 직원들은 자신들의 근무환경에 대한 만족정도가... ()
4. 우리 회사 직원들은 자신들의 직무 자율성에 대한 만족정도가... ()
5. 우리 회사 직원들은 봉급수준에 대한 만족정도가..., ()
6. 우리 회사 직원들은 자신들의 사회복지수준에 대한 만족정도가,.. ()
7. 우리 회사 직원들은 자신들의 성과급 지급에 대한 만족정도가... ()
8. 우리 회사 직원들은 자신들의 승진속도에 대한 만족정도가... ()
9. 우리 회사 직원들은 자신들의 성취감에 대한 만족정도가... ()
10. 우리 회사 직원들은 자신들의 근무사기에 대한 만족정도가... ()

※ 아래 문항은 귀하가 근무하고 계시는 기업에 대하여 고객(중간상 고객도 포함)들의 만족정도를 알아보기 위한 것입니다. 제시된 문장에 대하여 귀하께서 얼마만큼 동의하시는지, **귀하의 의견을 ()에 번호로 기입**해 주십시오.

(귀 회사가 속한 산업전체의 고객만족 평균수준을 4점이라고 가정할 때,)

	1	2	3	4	5	6	7
보	업계	업계	업계	업계	업계	업계	업계
기	최하	평균보다	평균보다	평균임	평균보다	평균보다	최고
	수준임	상당히 낮음	다소 낮음		다소 높음	상당히 높음	수준임

1. 우리 회사 고객들은 우리 회사의 제품/서비스가 자신들의 욕구를 충족시켜 주는 정도가... ()
2. 우리 회사 고객들은 우리 회사의 가격대비 제품/서비스 품질이... ()
3. 우리 회사 고객들은 사원의 친절성에 대하여... ()
4. 우리 회사 고객들은 고객 불만 처리에 대하여... ()
5. 우리 회사 고객들은 우리 회사의 고객에 대한 대응성에 대하여... ()
6. 우리 회사 고객들은 우리 회사에 대한 전반적인 만족도를... ()

※ 아래 문항은 귀하가 근무하고 계시는 기업에 대한 서비스 품질을 알아보기 위한 것입니다. 제시된 문항에 대하여 귀하께서 얼마만큼 동의하시는지 해당번호에 표시 **(○ 또는 √)**해 주십시오.

	전혀 동의하지 않음	동의하지 않음	그다지 동의하지 않음	보통	약간 동의함	동의함	매우 동의함
1. 우리회사는 최신 장비를 갖추고 있다	1	2	3	4	5	6	7
2. 우리회사의 시설은 시각적으로 보기에 좋다	1	2	3	4	5	6	7
3. 우리 회사의 직원들은 옷차림과 용모가 단정하다	1	2	3	4	5	6	7
4. 우리 회사는 업무에 적합한 시설과 분위기를 갖추었다	1	2	3	4	5	6	7
5. 우리 회사는 업무처리를 약속한다면 정해진 시간 안에 반드시 지킨다	1	2	3	4	5	6	7
6. 고객에게 문제가 생겼을 때 우리회사는 관심을 보이고 해결해 준다	1	2	3	4	5	6	7
7. 우리 회사는 믿고 의지할 수 있다	1	2	3	4	5	6	7
8. 우리 회사는 약속한 시간에 서비스를 제공한다	1	2	3	4	5	6	7
9. 우리 회사는 업무기록을 정확하게 유지한다	1	2	3	4	5	6	7
10. 우리회사는 고객들에게 언제 업무를 처리해 줄 것인지 말해준다	1	2	3	4	5	6	7
11. 우리 회사의 직원들은 고객에게 즉각적인 서비스를 제공한다	1	2	3	4	5	6	7
12. 우리 회사의 직원들은 항상 자발적으로 고객을 돕는다	1	2	3	4	5	6	7
13. 우리 회사의 직원들은 아주 바쁜 때에도 고객의 요구에 신속하게 대응한다	1	2	3	4	5	6	7
14. 우리회사의 고객은 우리 회사 직원을 신뢰할 수 있다	1	2	3	4	5	6	7
15. 우리 회사는 고객이 안심하고 거래하기 위한 안전을 확보하였다	1	2	3	4	5	6	7
16. 우리 회사의 직원들은 예의가 바르고 공손하다	1	2	3	4	5	6	7
17. 우리 회사의 직원들은 고객의 질문에 답변할 충분한 지식을 가지고 있다	1	2	3	4	5	6	7
18. 우리 회사는 고객에게 개별적인 관심을 기울인다	1	2	3	4	5	6	7
19. 우리 회사는 고객이 편리하게 이용할 수 있게 영업시간을 맞춘다	1	2	3	4	5	6	7
20. 우리 회사의 직원들은 고객에게 개인적으로 신경을 써 준다	1	2	3	4	5	6	7
21. 우리 회사는 고객의 이익을 진심으로 생각해 준다	1	2	3	4	5	6	7
22. 우리 회사의 직원들은 고객의 필요를 이해한다	1	2	3	4	5	6	7

※ 아래 문항은 귀하가 근무하고 계시는 기업에 대한 귀하의 **생각 및 감정을** 알아보기 위한 것입니다. 제시된 문장에 대하여 **회사생활에 대한 귀하의 느낌의 정도를 해당 번호에 표시(○ 또는 √)해** 주십시오.

	전혀 그렇지 않음	그렇지 않음	그다지 그렇지 않음	보통	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 이 회사에서 남은 내 경력을 보낸다면 매우 행복할 것이다	1	2	3	4	5	6	7
2. 나는 회사 밖의 사람들과 나의 회사에 관해 이야기하는 것을 좋아한다	1	2	3	4	5	6	7
3. 나는 회사의 문제가 나의 문제인 것처럼 느껴진다	1	2	3	4	5	6	7
4. 내가 다른 회사로 간다면 지금의 회사에서와 같이 쉽게 애사심(애정)이 생길 것이다	1	2	3	4	5	6	7
5. 나는 우리회사에서 '가족의 일원'이라는 느낌이 들지 않는다	1	2	3	4	5	6	7
6. 나는 우리회사에 애정을 느끼지 않는다	1	2	3	4	5	6	7
7. 이 회사는 내게 개인적으로 중요한 의미를 갖는다	1	2	3	4	5	6	7
8. 나는 나의 회사에 강한 소속감을 느끼지 못한다	1	2	3	4	5	6	7
9. 나는 다른 직장 없이도 현재 직장을 그만둘 경우, 일 어날 일에 대하여 걱정하지 않는다	1	2	3	4	5	6	7
10. 내가 비록 원하는 바라고 하더라도, 지금 당장 회사를 떠나는 것은 나에게 매우 힘든 일이다	1	2	3	4	5	6	7
11. 만약 지금 회사를 떠날 결정을 한다면, 나의 삶은 많은 부분이 혼란스러워 질 것이다	1	2	3	4	5	6	7
12. 지금 회사를 떠나더라도 나에게 큰 손해는 없을 것이다	1	2	3	4	5	6	7
13. 지금 회사에 남아 있는 것은, 내가 바라는 바이기도 하지만 필요에 의한 것이기도 하다	1	2	3	4	5	6	7
14. 나는 다른 대안이 거의 없기 때문에 회사를 떠나는 것을 고려할 수 없다고 느낀다	1	2	3	4	5	6	7
15. 이 회사를 떠남으로 인하여 발생할 몇 가지 심각한 결과 중의 하나는 내게 가능한 대안이 없다는 것이다	1	2	3	4	5	6	7
16. 이 회사에서 계속 일하는 주된 이유는 지금 회사에서 얻고 있는 이익을 다른 회사는 제대로 만족시켜주지 못하기 때문이다	1	2	3	4	5	6	7
17. 나는 요즘 사람들이 이 회사에서 저 회사로 너무 옮겨 다닌다고 생각한다	1	2	3	4	5	6	7
18. 나는 한 개인이 언제나 자신의 조직에 충실해야 한다고 생각하지 않는다	1	2	3	4	5	6	7
19. 다른 회사로 옮겨가는 것은 내게 있어서 전혀 비윤리적인 것으로 생각되지 않는다	1	2	3	4	5	6	7
20. 이 회사에서 계속 일하고 있는 주된 이유 중 하나는 회사에 충성하는 것이 중요하다고 믿고, 그러므로 회사에 남아 있어야 한다는 윤리적 의무감을 느끼기 때문이다	1	2	3	4	5	6	7

	전혀 그렇지 않음	그렇지 않음	그다지 그렇지 않음	보통	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
21. 만약 내가 다른 곳에서 더 나은 제의를 받더라도, 나는 나의 회사를 떠나는 것은 옳지 않다고 생각한다	1	2	3	4	5	6	7
22. 나는 한 회사에 계속 충성하는 것의 가치를 믿도록 교육을 받았다	1	2	3	4	5	6	7
23. 나는 경력관리를 위하여 한 회사에 근무하는 것이 바람직하다고 생각한다	1	2	3	4	5	6	7
24. 현재 회사의 직원(일원)이 되는 것은 더 이상 합당한 일이 아니라고 생각한다	1	2	3	4	5	6	7

※ 아래 제시된 문장에 대하여 회사생활에 대한 귀하의 느낌의 정도를 해당번호에 표시(○ 또는 √)해 주십시오.

업무와 관련된 나의 회사 생활은...	전혀 그렇지 않음	그렇지 않음	그다지 그렇지 않음	보통	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1. 편안하다(ease)	1	2	3	4	5	6	7
2. 화난다(angry)	1	2	3	4	5	6	7
3. 불안하다(anxious)	1	2	3	4	5	6	7
4. 지루하다(bored)	1	2	3	4	5	6	7
5. 차분하다(calm)	1	2	3	4	5	6	7
6. 만족스럽다(content)	1	2	3	4	5	6	7
7. 의기소침하다(depressed)	1	2	3	4	5	6	7
8. 험오스럽다(discouraged)	1	2	3	4	5	6	7
9. 좌절스럽다(discouraged)	1	2	3	4	5	6	7
10. 기운이 난다(energetic)	1	2	3	4	5	6	7
11. 흥분된다(excited)	1	2	3	4	5	6	7
12. 열광된다(ecstatic)	1	2	3	4	5	6	7
13. 무섭다(frightende)	1	2	3	4	5	6	7
14. 분노스럽다(furious)	1	2	3	4	5	6	7
15. 우울하다(gloomy)	1	2	3	4	5	6	7
16. 피로하다(fatogued)	1	2	3	4	5	6	7
17. 영감을 느끼게 한다(inspired)	1	2	3	4	5	6	7
18. 만족스럽다(satisfied)	1	2	3	4	5	6	7
19. 여유롭다(relaxed)	1	2	3	4	5	6	7
20. 열정적이다(enthusiastic)	1	2	3	4	5	6	7

※ 아래 제시된 문장에 대하여 귀하께서 얼마만큼 동의하시는지, **귀하의 의견을 ()에 번호로 기입해** 주십시오.

(귀 회사가 속한 산업전체의 성과 평균수준을 4점이라고 가정할 때,)

	1	2	3	4	5	6	7
보	업계	업계	업계	업계	업계	업계	업계
기	최하	평균보다	평균보다	평균	평균보다	평균보다	최고
	수준임	상당히 낮음	다소 낮음	평균임	다소 높음	상당히 높음	수준임

1. 우리 회사 당기순이익은...	()
2. 우리 회사의 매출액 성장률은...	()
3. 우리 회사의 시장점유율은...	()
4. 우리 회사의 고객유지율은...	()
5. 우리 회사의 투자수익률은...	()

※ 다음은 간단한 인구통계에 대한 일반적인 질문입니다.

- 귀하의 성별 : ① 남자 ② 여자
- 귀하의 연령 : ()세
- 귀하의 학력 : ① 고등학교 졸업 ② 대학교 재학 ③ 대학교 졸업
 ④ 대학원 이상
- 기업의 유형 : ① 공기업 ② 사기업 ③ 기타()
- 귀 회사의 산업 유형 : ① 제조업 ② 서비스 ③ 기타()
- 귀하의 소속부서 : ① 마케팅 ② 영업 ③ 고객상담 ④ 생산
 ⑤ 서비스 ⑥ 기획 ⑦ 인사, 총무 ⑧ 재무, 회계, 투자
 ⑨ 전산 ⑩ 홍보 ⑪ 기타()

7. 직장근무 경력 : ()년
8. 귀하의 직급 : ① 사장 ② 부장급 이상 ③ 과장급 이상과장 ④ 대리급 이하
9. 종업원 수 : ① 50명 이하 ② 51-100명 이하 ③ 101-500명 이하
 ④ 501-1000명 이하 ⑤ 1000-5000명 이하 ⑥ 5001이상
10. 귀하의 월 소득수준 : ① 200만원 미만 ② 200만원-400만원 미만
 ③ 400만원-600만원 미만 ④ 600만원-800만원 미만
 ⑤ 800만원 이상

바쁘신 시간 기꺼이 해주셔서 정말 감사합니다.