

# 호텔컨벤션의 서비스지향성, 시장지향성과 친구매센타행동 및 경영성과 지각과의 관계 연구

Study on the Relationship between Hotel convention's  
Service orientation, Market orientation, Prosocial behavior  
to buyingcenter and Management performance Perception

강 덕 윤\* · 신 도 길\*\*  
(Kang, Duk-Yun · Shin, Do-Gil)

## 목 차

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

## I. 서 론

기업이 시장에서 경쟁자들에 비하여 경쟁우위를 차지하고 보다 높은 성과를 획득하기 위한

---

\* 제주관광대학 관광컨벤션산업과 교수

\*\* 대구대학교 관광경영학과 교수

다양한 노력이 끊임없이 이루어지고 있다. 고객만족경영 더 나아가 고객감동경영이 활발히 이루어지고 있는데, 이는 소비자들의 욕구가 점점 더 복잡하고 다양화되고 시장의 경쟁환경이 치열해지는데 기인한 것이다. 관광산업이 고도화된 정보혁신시대의 도래로 산업의 구조나 서비스내용 등에서 근본적인 변화를 감지할 수 있는 상황에서 특히 컨벤션산업은 지식기반 관광산업으로서 새로운 각광을 받을 것으로 보인다. 컨벤션산업은 관광, 레저, 숙박, 식음료, 문화오락, 교통통신, 인쇄출판, 광고 등에 막대한 경제적인 파급효과를 미치는 종합산업임과 동시에 지식과 정보의 생산과 유통을 촉진시키는 지식기반산업이다 또한 고용창출효과가 높은 서비스산업으로서 관련 산업들이 연결되어 일자리를 창출시키며 지역경제를 활성화시키고 외화획득과 세수증대를 가져다주는 21세기형 고부가가치산업이다(황희곤, 김성섭, 2001). 이런 호텔컨벤션이 시장에서 경쟁우위를 차지하기 위한 노력이 과연 무엇인지에 대한 의문이 제기된다.

이러한 호텔컨벤션에 대한 연구는 한정된 주제만을 다루는 경향, 특히 개최장소 선정요인에 관한 연구에 편중되는 경향을 보인다(김용관, 우경진, 2002).

호텔 컨벤션 산업은 국내 중소기업의 경쟁은 물론 해외의 대규모 업체들과도 경쟁이 심화되고 있어 고객과 서비스 제공자와의 관계유지를 통한 지속적인 거래의 중요성이 매우 중요한 문제로 지적되고 있다(Crosby and Stephens 1987: Crosby, Evans and Cowles 1990: Dwyer, Schurr and Oh 1987). 특히 컨벤션 산업은 구매의사 결정에서 학회·협회·기업체·정부조직 등의 회의 기획가 들에 의한 조직체 구매의 성격을 띠고 있고 정기적으로 반복 개최되고 종합적인 기획·진행의 전문성이 요구되기 때문이다(선종갑 2002).

호텔 컨벤션은 서비스 제공자와의 거래 과정에서 고객이 느끼는 편안함은 향후의 지속적인 거래 즉, 구전이나, 관계유지, 고객의 불평등에도 많은 영향을 주고 있는 것으로 나타났다(Spake 1999).

컨벤션 산업과 같은 환대산업의 품질관리는 재화와 서비스재가 결합된 특별히 어렵고 복합적인 문제에 대응한 것이다. 환대산업의 품질관리는 재화의 품질관리가 갖는 일반적인 문제뿐만 아니라 서비스의 특성인 고객과 서비스 제공 직원간의 독특한 상호작용(interaction) 내지 교환(trade off)을 통하여 고객의 만족을 추구하는 것이다. 최근에는 고객의 관심이 품질로 옮겨감에 따라서 금전적 지불에 대한 보상인 가격경쟁보다 품질경쟁이 대체안으로 등장할 것이라고 전망하고 있다(Gilbert and Joshi, 1992).

또한 호텔컨벤션의 개최지 선정의 주요 요인으로 종업원의 서비스 태도를 꼽았다고 설명함으로써, 개최지 시설에 있어 서비스의 중요성을 역설하고 있다(Strick, Montgomery and Gant, 1993).

현장에서 변경 및 발생하는 상황에 대한 직원들의 대처능력 및 태도, 행사담당 매니저가 행사 기간동안 발생하는 모든 상황을 코디네이션하기 위해 상주하여 책임을 다함, 직원들간의 긴밀한

협조 및 행사에 대한 충분한 숙지 등의 인적 서비스 속성을 중요하게 생각하는 것으로 나타나 현업에 종사하면서 중요한 속성으로 공감했던 부분들이 실증적으로 나타났다(석재민, 2001). 특히 호텔컨벤션의 소비자는 조직체 구매의 성격을 띄고 있는데, 이 조직체 구매행위는 일반적 소비자의 구매행위와 차이점을 보인다(Kotler & Armstrong, 1997). 이는 시설 등의 인프라가 어느 정도 구축된 후에는 전문적인 인적 서비스가 서비스 품질 및 고객만족에 중요한 영향을 미치게 되므로 이를 더욱 더 중점적으로 고려하여 보완해야 되는 부분임을 시사하고 있다.

즉 서비스지향적이며 시장지향적인 마케팅전략을 통해 내부고객인 종업원 만족과 이를 통한 외부고객인 소비자의 만족을 유발하여 궁극적인 목표인 경영성과를 높여야한다. 시장지향성이 높은 기업일수록 서비스지향성이 높다고 할 수 있다. 즉 서비스지향성이 높은 기업은 통합된 시장지향적, 서비스지향적인 활동을 통하여 자신들의 고객들에게 우위의 가치를 제공하고자 노력할 것이다(박대환, 1997). 따라서 마케팅개념을 실천하는 서비스지향성을 어떻게 수행하고 있는가를 연구하는 것은 매우 큰 의의가 있으며, 시장지향성과 기업의 성과간의 직접적인 인과관계에 관한 연구와 시장지향성의 선행요소에 관한 연구 및 일부 매개변수에 관한 연구가 있어 왔다(김용규, 2001). 고객과의 관계유지에 있어서 중요한 역할을 하는 종업원 만족과 경영활동의 산물인 경영성과에 영향을 미치는 시장지향성과 조직의 서비스지향성이 어떻게 실행되고 있으며, 이러한 노력이 관리자와 일선 종업원에 의하여 어떻게 지각되고 있는가를 분석하는 것은 의의가 있을 것이다(이용기, 이석규, 문형남 2001).

이러한 조직의 서비스지향성과 시장지향성이 호텔 컨벤션에서 친구매센타행동이라는 매개변수의 역할을 통하여 경영성과에 영향을 미치는 것을 규명하여야할 것이다.

## II. 이론적 배경

### 2.1. 호텔컨벤션

호텔컨벤션의 개념과 의미를 살펴보면, 컨벤션에 대한 사전적 정의는 국제적인 이해사항을 토의 결정하기 위하여 여러 나라의 대표자가 모여서 여는 회의라고 되어 있다. 이러한 기초적 개념을 바탕으로 법률적, 제도적, 실무적 정의가 약간의 차이를 두고 개념을 정리하고 있으나, 학문적 개념은 이 모든 것을 바탕으로 하여 정의를 내리고 있다.

Berman(1984)은 특별한 목적을 달성하기 위한 사회단체나 정당원들 간의 회의, 사업이나

무역에 있어서의 회의, 그리고 정부 또는 정치가 간의 회의로, 통상 공인된 단체가 3개국 이상에서 온 대표자들을 모시고 개최하는 정기적 혹은 부정기적 회의라고 정의하고 있다.

김복만(1987)은 국적을 달리하는 특정 다수인이 특정의 목적이나 가치재를 중심으로 모여 회합하거나 지식, 정보 등을 교류하는 행사의 총체라고 하였고, 김우형(1987)은 국가간의 이해를 조정하기 위한 교섭회의, 각국의 연구결과를 가지고 서로 발표하고 검토하는 학술교류회의, 토의의 내용보다는 참가자의 우호증진을 도모하는 친선회의, 혹은 국제기구 및 단체의 사업계획이나 인사를 주목적으로 하는 기획회의 등 여러 가지 종류의 회의가 포함되어 있으며, 주최측 면에서 보면 정부기관, 국가단체 및 민간단체가 주관하는 등의 국제회의를 비롯한 전시회, 박람회, 스포츠대회로 정의하였다.

이장춘(1997)은 국제회의를 특정목적을 가진 국내, 국외 단체들이 모여서 갖는 각종 회의, 전시, 공연, 이벤트 등과 관련된 집행행위라고 정의하고 있으며, 김용관(1997)은 컨벤션의 개념을 국제회의의 보다 포괄적인 의미를 설정하고 학회, 대회, 집회 및 회의, 발표회, 강습회 및 연수회, 전시회, 박람회, 무역쇼, 견본시, 스포츠이벤트, 영화제, 미술제, 음악제, 의상제 또는 축제 등을 포함하는 개념으로 설정하였다.

Weirich(1999)는 컨벤션이란 컨벤션을 통한 사업적 모임과 참가자들 간의 사교적 상호작용이라고 포괄하고 있다.

서승진, 윤은주(2002)는 모든 회의와 이에 수반되는 전시 및 각종행사를 매개체로 하여 사람과 물건의 만남을 창출하는 시스템으로 정의하고 있다.

선종갑(2002)은 컨벤션산업을 컨벤션의 유치 및 개최에 필요한 컨벤션시설과 서비스 등과 관련된 산업으로서 컨벤션 참가자의 회의 진행의 전·중·후의 행위와 이에 따르는 관광행위와 관련된 산업으로 정의하고 있다.

본 연구에서는 호텔컨벤션의 개념을 호텔에서 이루어지는 각종 회의, 행사 그리고 이벤트를 포함하고 각종 정보의 교류와 진행 및 시설제공 등과 이에 부수되는 서비스를 제공하는 종합적이고 유기적인 시스템으로 설정하고자 한다.

이러한 개념의 호텔컨벤션의 의의를 살펴보기 위하여서는 먼저 관광과 호텔산업 그리고 교통의 발전이 컨벤션산업의 기반제공과 활성화를 도모하였음을 인식하여야한다.

우선 컨벤션은 외래관광객의 유입에 따른 지역경제활성화를 도모하기 때문에 지역정책론자의 관심을 유발 시켰으며, 정치와 경제는 물론 문화와 교통의 중심지로서의 특징을 지니거나, 지니기를 원하는 지역의 새로운 관광산업으로 등장하였고, 또한 컨벤션의 개최의 사전, 사후에 이루어지는 관광뿐만 아니라 개최준비과정에서 이루어지는 사회기반시설 및 사회간접자본 확충에 따른 사회적 효과와 국제교류 및 정보교환에 따른 문화적 효과 등을 가져오기도 한다.

## 2.2. 서비스지향성

서비스지향성은 기업이 경쟁자들과 차별화되고, 적극적으로 경쟁하며, 시장내에서 이기기 위한 기업의 반응을 가정하는 것이며(Berry, Parasuraman & Zeithamal 1994), 서비스기업은 자신의 기업가치를 높이기 위하여 시장정보에 따른 또 다른 고객 지향적 노력을 전개하게 된다. 서비스 기업은 서비스 현장에서 획득한 정보를 이용하여 고객들이 '원하는 바'에 반응함으로써 경쟁자들에 비하여 차별적 우위를 차지하고자 노력하게 되는데(Packington & Schneider 1979; Sewell & Brown 1995; Treacy & Wiersema 1993), 이러한 노력의 일환으로 종업원을 내부 고객으로 보고 그들의 고객 지향적 사고와 행동을 향상시키기 위한 조직의 서비스 지향성(organizational service orientation)을 추구하게 된다(이용기, 이석규, 문형남 2001)

서비스지향성은 조직구성원들이 고객만족이라는 공통적 목표를 위해 일하게 함으로써 자신의 조직이 서비스 지향적이라는 것에 대하여 자부심을 갖게 한다. 이러한 공통적인 목적의 달성은 종업원들이 그 기업 또는 조직에 가치 있는 기여를 하였다는 느낌을 갖게 해줄 뿐만 아니라 소속감을 갖게 하는 결과를 가져온다(이학식 등, 1998).

Lytle 등(1998)은 자신의 연구에서 서비스지향성의 차원을 서비스 리더쉽, 고객 대우, 종업원 권한, 서비스훈련, 서비스예방, 서비스 실패 및 복구, 서비스 기술, 서비스 표준커뮤니케이션, 서비스 비전과 서비스 보상 및 인센티브 등 10개의 요인으로 구분하여 설명하였다.

내부 서비스품질을 지속적으로 측정하고 관리하도록 하는 조직의 서비스 시스템이 종업원으로 하여금 자신의 직무성과를 높이고 조직의 성과를 높이는데 적극 협조하도록 동기를 부여한다고 강조하고 있다(Hollowell 등, 1996; Zeithaml과 Bitner, 1997).

호텔 조직의 서비스 지향성으로 인해 발생하는 제반 어려움(즉, 업무스트레스를 고객에게 표현하지 않고, 고객만족향상을 위한 친절성 표시 등의 심리적 스트레스를 의미함)을 쉽게 극복할 수 있기 때문이다(한국생산성본부, 2001).

서비스지향성에 관한 기존 연구들은 이익, 성장, 고객만족, 애호도와 같은 조직의 성과가 조직 서비스지향성으로부터 도출된다는 것을 보여주고 있다(Albrecht and Zemke, 1985; Henkoff, 1994; Heskett, Sasser, and Schlesinger, 1997; Johnson, 1996; O'Connor and Shewchuk, 1996; Rust, Zahorik, and Keiningham, 1996; Sasser and Jones, 1995; Schneider and Bowen, 1995).

Hwakett et al.(1994)은 '서비스-수익 사슬(service-profit chain)'을 제시함으로써, 조직내부의 서비스품질과 기업성과 변수들의 인과관계를 주장

궁극적으로 기업의 매출액이나 수익성에 영향을 주게 된다는 것이다.

Bowen and LawlerⅢ(1995)는 서비스-수익 사슬(service-profit chain)의 일부로써, 서비스를 제고하는 종업원에게 권한을 부여함으로써 종업원들이 그들의 직무를 더욱 잘 수행할 뿐만 아

나라, 종업원만족도의 증가, 고객만족 및 충성도의 증가를 유발하여 궁극적으로 기업의 수익향상 및 성장을 가져올 수 있다고 하였다.

Rapert and Wren(1998)은 서비스기업을 대상으로 한 연구에서 품질 몰입도, 품질표준, 고객만족 초점, 인적자원 및 장비에 대한 투자 등을 비롯한 8가지의 전략적 요인이 기업의 재무성과에 긍정적 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다.

서창적·한원윤(2000)의 서비스지향성 요인들을 포괄적으로 고려하여 이들이 기업성과에 미치는 영향을 파악한 연구에서, 포괄적인 서비스지향성 요인들이 종업원만족, 고객만족, 재무성과에 유의한 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다.

최근 연구들은 대부분 서비스품질의 창출 및 전달에 영향을 미치는 전반적인 조직의 서비스지향성보다는 부분적 개념에 한정되어, 포괄적이고 구조적인(construct) 서비스지향성 요인과 적절한 실증적 측정모형을 개발하지 못했다(Lytle, Hom, and Mokwa, 1998; 서창적·한원윤, 2000).

고객과의 관계유지에 있어서 중요한 역할을 하는 종업원 만족과 경영활동의 산물인 경영성과에 영향을 미치는 시장 지향성과 조직의 서비스 지향성이 어떻게 실행되고 있으며, 이러한 노력이 관리자와 일선 종업원(front-line employee)에 의하여 어떻게 지각되고 있는가를 분석하는 것은 의의가 있을 것이다.

그리고 고객중심적인 조직의 종업원들은 조직의 목표와 가치를 강하게 믿으며, 조직구성원으로 남아 있기 위하여 그러한 목표들에 부합하는 조직의 대표자로서의 역할을 수행하는 것으로 나타나고 있다(Deal & Kennedy 1982; Kelley 1992; Schein 1985).

### 2.3. 시장지향성

시장 지향적이며 고객 지향적인 기업의 노력은 다양한 용어으로써 설명되고 있는데, 이러한 개념들 중에서 가장 중요한 핵심 개념이 시장 지향성(market orientation)이다. 시장 지향성은, Jaworski and Kohli(1993), Kohli and Jaworski(1990)와 Narver and Slater(1990), Slater and Narver(1994) 등이 마케팅 컨셉을 실행하는 구체적인 대안으로 제시된 개념이다. 이 개념에 따르면, 기업은 시장 지향성을 실천함으로써 경영성과를 향상시킬 수 있다.

또한 유희화, 박대현, 곽영식(1996)의 연구에서 고객지향적인 사고가 조직내 구성원들과 전 부서에 충만할 때 종업원들의 판매성고가 높아진다고 말하고 있다.

Jaworski and Kohli(1993)는 시장지향성의 구성차원을 정보창출, 정보전파, 대응성으로 보았고, Slater and Narver(1994)는 고객지향성, 경쟁자지향성, 상호 기능적 조정으로 인식하였다.

또한 Harris and Piercy(1999)는 상황이론의 관점에서 시장지향성과 조직구조, 조직전략, 조직시스템, 조직행위, 경영성과 사이의 차이를 분석하였다.

고객이 '원하는 바'를 이해하고 그 '원하는 바'에 부응하는 제품과 서비스를 고객에게 제공하게 될 것이므로 경쟁자에 비해 시장에서 경쟁우위를 확보할 수 있게 될 것이기 때문이다 (Jaworski and Kohli 1993).

그 결과 높은 수준의 경영성과를 이룩하게 될 것인데, 기업은 바로 이를 기대하고 시장 지향성을 실천하게 된다(이용기, 이석규, 문형남 2001).

한편, 고객만족을 실현하기 위해서는 외부 고객과 대응되는 내부 고객 즉, 종업원의 만족이 선행되어야 한다(이학식, 김영, 이용기 1998).

시장 지향성 개념을 이해하자면 마케팅 개념에 대한 이해가 필요하다. 마케팅 개념에 대한 연구는 수십 년간 많은 학자들에 의하여 연구되어져 왔다. Felton(1959)에 의하면 마케팅 개념은 기업의 장기적 이익을 극대화하기 위하여 마케팅 기능과 타기능간의 통합과 조정을 강조하는 기업문화로 정의하였다. 이와 비슷한 관점에서 McNamara(1972)는 고객지향 및 시장의 요구를 기업내부에 전달, 확산시켜 마케팅의 중요성을 전사적으로 수용하는 기업의 경영철학으로 생각하였다.

MaCarthy & Perreault(1984)는 수익의 관점을 소비자의 욕구를 만족시켜주려는 기업의 모든 노력으로 정의하고, Kotler & Zaltman(1971)의 마케팅 개념은 목표 고객의 요구를 발견하기 위한 모든 노력과 그들을 만족시키기 위하여 제품과 서비스를 제공하는 것으로 정의하였다.

따라서 시장 지향성은 이러한 마케팅 개념의 이론적 한계를 극복하여 기업의 실제 활동 지침에 도움을 제시하려는 새로운 마케팅 개념이라 볼 수 있다. 시장 지향성은 시장의 욕구와 이익 기회를 확인하고 고객 및 경쟁자에 관련된 정보를 지속적으로 획득하고 그 창출된 정보에 기업의 전구성원이 쉽게 접근 가능하여 경쟁자보다 고객에게 더 큰 가치를 제공하기 위해 기업의 전체 부서가 힘을 모으는 것(예종석, 윤운락 1996)을 의미한다.

호텔기업의 시장 지향성(예 ; 이용기, 유동근, 이대홍 1997; 이용기, 장경란, 임종달 2000; 이학식, 장경란, 이용기 1999; Jaworski and Kohli 1993; Kohli and Jaworski 1990; Narver and Slater 1990)과 조직의 서비스 지향성(Lytle et al. 1998)은 종업원 만족과 경영성과에 영향을 미친다라는 선행연구가 있다.

이용기, 장경란, 임종달(2000)은 호텔기업의 시장 지향성이 경영성과에 미치는 영향을 비교·분석하여 특1급 호텔이 특2급과 1급 호텔에 비하여 시장 지향성이 유의적으로 높으며, 경영성과에 미치는 영향 정도 역시 크다고 분석하고 있다.

시장 지향적 노력은 기업의 고객서비스, 품질개선 등과 같은 핵심능력을 강화시키며, 이것이 시장 내에서 경쟁자에 비하여 고객 애호도, 신제품성공 및 시장점유율을 향상시킨다. 그리고 이

러한 결과는 기업의 수익성과 매출액 성장과 같은 사업성과를 높여준다.

## 2.4. 친구매센타 행동

친소비자행동을 이해하기 위하여 먼저 친사회적 행동(organizational prosocial behavior)과 조직시민행동(organizational citizenship behavior)에 대하여 고찰할 필요가 있다. Brief와 Motowidlo(1986)에 의하면 도와주는 것, 공유하는 것, 기부, 협동 및 자발적 행동은 일종의 친사회적 행동이라고 보았으며, George와 Brief(1992)는 친사회적 행동을 유사 개념인 조직시민행동과 자발적 조직행동(organizational spontaneity)으로 구분하였다.

조직시민행동은 친사회적 행동과 유사한 개념으로 사용되고 있으나, 친사회적 행동에 비하여 상대적으로 좁은 의미를 내포하고 있다(Schnake 1991). Posdakoff와 Mackenzie(1994)에 의하면 조직시민행동은 스포츠맨십, 시민의식, 도와주는 행동(이타주의, 정중함, 평화유지, 치어리딩)의 차원으로 구성된다고 한다.

Organ(1988)은 조직시민행동은 첫째, 자유재량적 행동. 둘째, 조직시민행동은 조직의 보상체계에 의해서 공식적인 보상이나 직접적인 보상을 전제로 하지 않는다. 셋째, 조직시민행동은 조직의 효과성에 기여하는 행동 등으로 보았다.

김재영(1999)은 친소비자행동을 소비자에 대한 조직 구성원의 스포츠맨십, 시민의식, 도와주는 행동(이타주의, 정중함, 평화유지, 치어리딩)으로 조직의 공식적인 보상이 주어지며 조직의 성과에 순기능적 역할을 하는 행동으로 정의하였다.

내부마케팅 관점에서 종업원을 고객 지향적으로 동기화 시킬 수 있는 요인에 대하여 논의가 있는데, 기업의 사회적성과는 기업의 이미지를 형성하며, 개인의 자아개념과 정체성은 그들이 근무하는 조직에 대하여 외부에서 어떻게 평가하느냐에 의하여 형성되고 부분적으로 수정되기(Dutton and Oukerich 1991) 때문에 기업의 사회적성과는 종업원의 행동을 형성하고 수정할 수 있는 요인이라고 생각된다. 내부마케팅의 최종 목표가 종업원을 고객 지향적으로 동기화 시키는 것이라는 데 초점을 두고 이에 영향을 미치는 요인들을 연구하였다.

종업원이 고객 지향적으로 동기화 하게 되면 고객에 대하여 친사회적 행동을 할 것이라는 기대 하에 친소비자행동에 영향을 줄 수 있을 것으로 생각하였고, 사회적 성과와 경제적 성과는 친소비자행동에 정(+의 방향으로 영향을 준다고는 가설이 지지되었고(김재영, 1999), 이를 바탕으로 친소비자행동은 고객을 위한 친사회적 행동으로 정의하였다.

컨벤션 구매행위는 바로 개최지 결정과정으로, 컨벤션 개최지결정과정은 개최 담당조직체의 구매행위(organizational behavior)이다(Clark & Knutson, 1995).



컨벤션 조직체의 개최지 구매과정(서승진, 윤은주, 2002)은 특정한 욕구를 충족시키기 위한 구매의사결정을 내리고 제품을 구매하는 과정을 거치는 구매자를 포함한다는 점에서 일반 개인 소비자의 구매과정과 유사하지만, 시장구조와 수요, 구매단위 그리고 구매의사 결정을 포함한 의사결정과정에 있어서 개인소비자와는 큰 차이를 보인다. 이러한 조직체 의사결정과정에 참가하는 집단이 바로 구매센타(buying center)이다. 호텔컨벤션을 구매하는 소비자는 이 구매센타로서, 실제 사용자, 구매의사를 결정하는 사람, 구매에 영향을 미치는 사람, 실제로 구매를 하는 사람(구매 대리인), 그리고 구매정보를 통제하는 사람으로 구성된다.

실제사용자는 회의에 참가하는 참가자나 회의 진행을 맞게 될 스텝들이며, 구매를 결정하는 사람은 이사회, 회의 개최지 선정위원회 등 주최자를 말하며, 구매정보를 통제하거나(추천, 의견 제시 등), 실제로 구매를 하는 사람(구매대리인)은 컨벤션기획사인 경우가 대부분이다. 다시 말하면, 호텔 컨벤션 소비자는 호텔컨벤션 구매센타를 말하는 것으로 이 구매센타의 구성원은 주최자, 기획자, 참가자로 대별할 수 있다. 즉 친소비자행동은 호텔컨벤션에서는 친구매센타행동이라는 용어로 나타날 수 있으며, 이 친구매센타행동은 친주최자행동, 친기획자행동, 친참가자행동으로 구성된다.

## 2.5. 경영성과 지각

전인수, 한재용(1994)은 백화점을 대상으로 전략, 환경, 시장지향성이 사업성과에 미치는 실증 연구한 결과 시장지향성이 상대적으로 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 예종석, 윤운락(1996)은 산업재보다 소비재 분야에 시장지향성이 사업성과에 더 큰 영향을 끼치는 것으로 나타났다.

내부고객만족, 외부고객만족, 제품의 품질 등 비재무적인 요소들이 경영의 재무적인 성과에 선행 요인들이 될 수 있다는 연구결과들이 나오고 있다(Ittner, Larker and Rajan 1997; Banker, Potter and Srinivasan 2000).

Banker, Konstans and Mashruwala(2000)는 내부고객만족에 초점을 맞추어 내부고객만족이 외부고객만족으로 이어져 기업의 재무적인 성과에 미치는 직접, 간접적인 영향을 실증적으로 연구하였다.

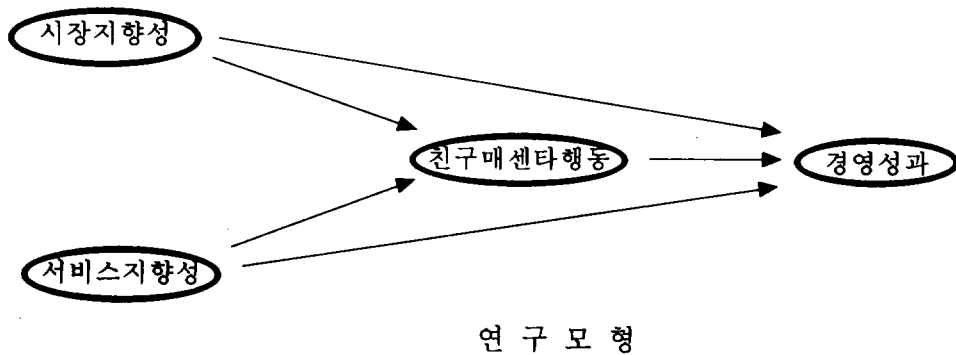
기업의 성과분석에서 Irving(1996)은 효과성, 적응성, 효율성의 주관적 지표를 개발하였고, 서창적·한윤원(2000)은 서비스지향성과 기업성과에 관한 연구에서는 재무성과(매출액의 증가정도, 순이익의 증가정도, 시장점유율의 증가정도, 이용고객수준의 증가정도에 대한 종업원의 인지적 평가치)를 측정하였다.

정권택(2000)은 오늘날 기업경영은 매우 복잡하기 때문에 경영자들은 다양한 영역에서 상세한 정보를 동시에 살펴야한다. 즉 재무적 업적뿐만 아니라 운영측면에서의 비재무적인 성과들까지 균형있게 고려해야만 성공적인 경영을 할 수 있기 때문이라고 하였다.

### Ⅲ. 조사설계

#### 3.1. 연구모형 및 연구가설

이러한 선행연구를 통하여 다음과 같은 연구모형과 연구 가설을 설정하였다.



-연구가설-

- H1.호텔컨벤션의 시장지향성이 높아질수록 친구매센타행동도 높아질 것이다.
- H2.호텔컨벤션의 시장지향성이 높을수록 경영성과지각은 높아질 것이다.
- H3.호텔컨벤션의 서비스지향성이 높아질수록 친구매센타행동도 높아질 것이다.
- H4.호텔컨벤션의 서비스지향성이 높아질수록 경영성과지각은 높아질 것이다.
- H5.호텔컨벤션의 친구매센타행동이 높아질수록 경영성과지각도 높아질 것이다.

## 3.2 변수의 측정

### 3.2.1.조직의 서비스지향성

서비스지향성은 호텔컨벤션 소비자인 구매센타 구성원에 대한 서비스의 범주 내에서 마케팅 컨셉트를 실행하는 방법인 시장정보에 대한 전략적 반응으로 정의하며, Lytle, Hom, and Mokwa(1998)이 사용한 조직의 서비스지향성 척도 문항을 참조하여 서비스리더십관행에서는 서비스리더십, 서비스비전 2개 차원, 인적자원관리에서는 서비스훈련, 서비스보상 2개 차원, 서비스접점요원 행동에서는 고객대우, 종업원 권한 부여 2개 차원, 그리고 서비스시스템에서는 서비스실패예방, 서비스실패복구, 서비스기술표준커뮤니케이션 4개의 차원 등 전체 10개의 차원에 속하는 문항으로 구성한다. 우리 호텔컨벤션에서는 고객을 수익보다는 서비스를 제공할 수 있는 기회로 여기는 정도를 업계 최고의 수준을 7점을 최하위를 1점으로 측정하는 7점 척도로 측정한다. 그리고 업계의 기준점을 4점으로 제시하였다.

### 3.2.2.시장지향성

Narver & Slater(1993)의 개발척도 중 유사하거나 호텔컨벤션서비스에 합당하지 않은 항목을 제거한 고객지향성, 경쟁지향성, 기능간 조정 등의 항목을 측정한다. 고객지향성은 호텔컨벤션 구매센타 구성원에게 보다 나은 가치를 제공하기 위해 목표 고객을 충분히 이해하는 것으로 정의하며, 고객이해, 고객을 위한 가치창조, 고객만족고려, 고객서비스 수준, 고객만족측정 정도, 고객봉사의 항목으로 측정하고, 경쟁지향성은 호텔컨벤션이 현재 및 잠재적 경쟁자의 단기적 약점과 강점을 파악하고 장기적인 능력과 전략에 대해 이해하는 것으로 정의하고, 경쟁자이해, 경쟁우위를 위한 기회포착, 경쟁행위에 대한 신속 대응, 경쟁자들의 전략에 대한 논의로 측정을 하며, 기능간 조정은 모든 인적, 물적 자원 등 호텔 자원의 조정을 통해 컨벤션 구매센타 구성원을 만족시킬 수 있는 가치를 증대시키는 활동으로 정의하며, 직원들간의 유대관계, 직원들을 고객이라고 인지하는 정도, 중요정보의 공유, 직원들의 고객가치 기여, 전략을 위한 직원융합 등으로 측정하는데, 업계 최고의 수준을 7점을 최하위를 1점으로 측정하는 7점 척도로 측정한다. 그리고 업계의 기준점을 4점으로 제시하였다.

### 3.2.3.친구매센타행동

친구매센타행동은 호텔컨벤션의 소비자이며 구매센타의 구성원인 주최자, 기획자, 참가자에 대한 친소비자행동으로 정의하며, Posdakoff and Mackenzie(1994)에 의해 나타난 조직시민행동차원인 스포츠맨쉽, 시민의식, 도와주는 행동(이타주의, 정중함, 평화유지, 치어리딩)과 친사회적행동의 측정문항을 기초로 하여 김재영(1999)이 사용한 친소비

자행동 측정문항을 참조하여 측정한다. 이 변수 역시 동종 업계 최고의 수준을 7점으로 최하위를 1점으로 측정하는 7점 척도로 측정한다. 그리고 업계의 기준점을 4점으로 제시하였다.

### 3.2.4. 경영성과 지각

경영성과 지각은 비재무적 성과인 종업원이 근무하는 호텔에 대한 평판이나 복지여건, 이미지 형성을, 재무적 성과 지각은 성장성과 수익성의 변동에 대한 지각으로 정의하며, 재무적 Walker and Ruekert(1987)와 서창적·한윤원(2000) 그리고 이용기, 유동근, 이학식(1996)이 사용한 재무적 성과 측정항목인 시장점유율, 매출성장률, 이익증가를 등 전반적 사업성과의 항목과 비재무적 성과의 측정은 종업원의 만족을 대변하는 지표를 통해 측정한다. 이 변수는 경영성과 지표의 기대치가 어느 정도 달성되었는지 여부를 7점 척도로 측정하며, 업계 평균점을 4점으로 가정하였다.

## IV. 실증분석

본고의 설문조사를 실시한 호텔은 규모에 관계없이 컨벤션 개최가 가능하고 컨벤션시설 확충을 도모하는 곳으로 특1급 호텔을 중심으로 하였다. 유효 설문지는 247부로, 설문 항목에 경영성과 지각에 대한 문항이 있으므로 회수설문지 중 종업원만 응답한 설문지는 제외하고 관리자와 종업원이 동시에 응답한 호텔의 설문지를 분석에 이용하였다.

분석에 활용한 표본의 일반적 특성은 관리자와 종업원 그리고 평균경력 년수로 표1과 같다.

〈표1〉 표본의 일반적 특성

	응답자(명)	평균경력(년)
관리자	122	13.7
종업원	125	6.5

본고에서 수행한 조직의 서비스지향성, 시장지향성, 친구매센타행동 그리고 경영성과 지각에 대한 각각 타당성과 신뢰도를 분석하였으며, 타당성은 직교회전방식을 이용한 주성분분석을 통

해 검증을 하였으며, 여기서 도출된 요인들에 대하여 신뢰성 분석을 실시하였다.

먼저 조직의 서비스지향성에 대한 요인분석 결과 표2에서와 같이 8개 요인이 도출되었으며, 처음 제시한 10개의 요인 중 타 연구 중 호텔관련 논문(이용기, 이석규, 문형남, 2001)에서 나타난 것과 같이 서비스훈련과 서비스 기술, 그리고 서비스실패예방과 서비스실패 복구가 하나의 요인에 적재되었기 때문이다.

요인분석에 따라 도출된 각 요인에 대한 신뢰도 분석을 한 결과 서비스리더십 .904, 서비스비전 .882, 서비스훈련과 기술 .946, 서비스보상 .897, 고객대우 .886, 종업원권한부여 .880, 서비스실패예방과 복구 .906, 표준커뮤니케이션 .938 등으로 높은 신뢰도 값을 나타내고있다.

<표2> 서비스지향성 대한 요인분석과 신뢰도분석

차원	연구단위	측정변수	요인 적재값	item-to-total correlation	$\alpha$ 값
서비스리더십 관행	서비스리더십	경영층이 고객 및 종업원과 서비스현장에서 시간 보내는 정도	.774	.817	.904
		경영층이 정기적 서비스품질 평가정도	.715	.739	
		경영층이 서비스의 중요성을 종업원에게 지속적으로 전달하는 정도	.673	.806	
	서비스비전	고객을 수익의 원천이 아닌 서비스제공의 기회로 간주	.716	.844	.882
		호텔이 고객욕구를 충족시키기 위해 존재한다고 믿는 정도	.658	.832	
		말이 아닌 고객서비스몰입정도	.611	.792	
인적 자원 관리	서비스훈련, 기술	모의훈련에 시간과 노력을 소비하는 정도	.697	.852	.946
		서비스에 대한 고객태도 확인과 개선능력개발에 대한 관심정도	.674	.884	
		서비스혁신프로그램을 통한 서비스능력 강화정도	.658	.887	
		고품질의 서비스전달능력 강화를 위한 교육, 훈련 정도	.629	.795	
	서비스보상	생산성과 서비스품질에 따른 보상과 인센티브 제공	.778	.823	.897
		실질적 행동에 의한 나타난 서비스품질 평가에 따른 보상정도	.752	.841	
서비스 접점 요원 행동	고객대우	종업원의 좋은 매너와 정중한 응대정도	.786	.763	.886
		경쟁호텔종업원에 비해 친절과 예의 바른 정도	.774	.812	
		고객에게 관심을 베푸는 정도	.685	.749	
	종업원권한부 여	서비스제공을 위한 자유와 권한을 갖는 정도	.816	.825	.880
종업원의 경영층 동의 없는 의사결정 정도	.798	.753			
서비스 시스템	서비스실패 예방, 복구	고객 불평 처리시스템을 갖추고 있는 정도	.652	.842	.906
		서비스문제해결을 위한 전문가 집단 확보	.628	.851	
		고객의견의 적극적 청취와 문제의 사전예방을 위한 노력	.616	.846	
	표준커뮤니케 이션	각 부서가 호텔비전을 지지하고 목적을 성실하게 수행하는 정도	.679	.811	.938
		종업원들이 서비스표준 내용 이해 정도	.661	.786	
		서비스 성과측정이 모든 종업원들에게 공개적으로 전달 정도	.623	.817	

시장지향성에 대한 요인분석 결과는 표3과 같이 3개의 요인이 도출되었으며, 상충되거나 하나의 요인으로 측정되는 문항들은 제외시켜 측정하였으며, 각각의 요인들은 고객지향성 .852, 경쟁 지향성 .756, 기능간 조정 .831로 신뢰도 값이 높게 나타났다. 그러나 item-to-total correlation의 값이 .718 - .873으로 나타나 Narver & Slater의 주장처럼 시장지향성을 단일성 차원으로 볼 수 있는 여지를 남겨 두고 있다.

친구매센타행동과 경영성과 지각에 대한 요인 분석의 결과로 신뢰도 값이 친구취자행동 .902, 친기획자행동 .893, 친참가자행동 .911, 비재무적성과 .905, 재무적성과 지각 .946으로 아주 높게 나타났다.

<표3> 시장지향성에 대한 요인분석과 신뢰도분석

차원	측정변수	요인적재값	item-to-total correlation	$\alpha$ 값
고객 지향성	이용 가능 고객에 대한 정확하고 충분한 이해 정도	.867	.823	.852
	이용 고객들에 대한 만족 고려 정도	.854	.855	
	고객에 대한 서비스 수준의 정도	.851	.798	
	이용 고객에 대한 만족 측정 정도	.783	.735	
	이용 가능 고객을 위한 가치창조의 정도	.736	.811	
	고객에 대한 자발적 봉사의 정도	.719	.804	
경쟁 지향성	현재 및 잠재 경쟁호텔의 강점 및 약점에 대한 이해 정도	.801	.782	.756
	경쟁업체들의 전략에 대한 논의의 정도	.782	.718	
	경쟁우위를 점하기 위한 기회포착 및 활용 정도	.775	.807	
	경쟁업체의 경쟁행위에 대한 신속 대응 정도	.723	.816	
기능간 조정	종업원들간의 유대관계 정도	.825	.873	.831
	종업원들을 내부고객으로 인지하는 정도	.819	.833	
	종업원 및 부서간의 중요정보 공유 정도	.804	.859	
	종업원들이 고객가치에 대한 기여 정도	.758	.731	
	호텔 전략을 위한 종업원간 및 부서간이 융합 정도	.729	.801	

<표4> 친구매센타행동 및 경영성과지각에 대한 요인분석과 신뢰도분석

차원	연구단위	측정변수	요인 적재값	item-to-total correlation	$\alpha$ 값
친구매센타행동	친구취자행동	다른 주취자와의 공정한 대우 정도	.912	.874	.902
		주취자들의 업무와 무관한 질문 등에 성실한 응답 정도	.899	.826	
		주취자에 대한 자발적 정보 제공 정도	.867	.916	
		주취자의 요구가 없어도 먼저 도움을 주려는 노력 정도	.810	.778	
		주취자들의 만족에 관심 정도	.786	.798	
		주취자들의 의사결정에 공정한 도움 정도	.711	.836	

차원	연구단위	측정변수	요인 적재값	item-to-total correlation	$\alpha$ 값
경영성과 지각	친기획자행동	다른 기획자와의 공정한 대우 정도			.893
		기획자들의 업무와 무관한 질문 등에 성실한 응답 정도	.906	.886	
		기획자에 대한 자발적 정보 제공 정도	.734	.752	
		기획자의 요구가 없어도 먼저 도움을 주려는 노력 정도	.875	.906	
		기획자들이 요구하는 새로운 시설이나 장비의 제공 정도	.792	.867	
		기획자들의 회의진행과정 중 발생문제 해결에 대응 정도	.821	.855	
	친참가자행동	참가자에 대한 공정한 대우 정도	.924	.907	.911
		참가자들의 업무와 무관한 질문 등에 성실한 응답 정도	.872	.898	
		참가자에 대한 자발적 정보 제공 정도	.844	.816	
		참가자의 요구가 없어도 먼저 도움을 주려는 노력 정도	.821	.796	
경영성과 지각	비재무적성과	근무환경이 개선 정도	.918	.862	.905
		종업원 복지 수준의 향상 정도	.836	.819	
		종업원의 급여 수준의 정도	.889	.901	
		호텔에 대한 평판의 향상 정도	.802	.780	
		호텔에 대한 이미지 향상 정도	.768	.804	
	재무적성과	매출성장률의 향상 정도의 지각	.955	.921	.946
		시장점유률의 향상 정도의 지각	.897	.898	
		식음료 및 부대시설 매출 증가의 정도 지각	.870	.795	
		전반적 사업 성과의 향상 정도의 지각	.914	.902	

〈표5〉 변수간 상관관계분석

	서비스지향성	시장지향성	친구매센타행동	경영성과 지각
서비스지향성	1.000			
시장지향성	.854	1.000		
친구매센타행동	.832	.814	1.000	
경영성과 지각	.706	.728	.809	1.000

종업원이 지각한 조직의 서비스지향성과 시장지향성 그리고 친구매센타행동은 표5에 나타나 듯이 서로 높은 상관관계를 보이고 있다. 또한 호텔컨벤션의 관리자나 종업원은 서비스지향성, 시장지향성, 친구매센타행동 이 3가지 요인이 호텔의 비재무적 성과와 경영성과에 영향을 주는 것으로 지각하고 있다고 볼 수 있다.

## V. 결 론

컨벤션에 대한 수요가 전 세계적으로 꾸준히 늘어나고 있는 가운데 국가나 도시들은 컨벤션을 미래의 산업으로 인식하고 적극적인 투자와 관심을 기울이고 있다. 지금까지 회의시설, 접근성, 가격, 숙박시설, 서비스수준 등 가장 기본적 문제에 한정되게 접근하고 있었던 것은 사실이다. 이제 호텔컨벤션의 서비스지향성과 시장지향성 그리고 친구매센타행동과 경영성과 지각에 관한 연구는 점점 컨벤션산업의 중요성이 커져 가는 이 시점에 다양한 연구의 기초를 제공하는 데 의미를 두고자 한다.

연구결과 서비스지향성은 서비스리더십, 서비스비전, 서비스훈련과 기술, 서비스보상, 고객대우, 종업원권한부여, 서비스실패예방과 복구, 표준커뮤니케이션 등의 요인으로 나타났으며, 시장지향성은 고객지향성, 경쟁지향성, 기능간 조정으로 신뢰도 값이 높게 나타났다. 그러나 Narver & Slater의 주장처럼 시장지향성을 단일성 차원으로 볼 수 있는 여지를 남겨 두고 있다.

친구매센타행동을 분석한 결과 친주최자행동, 친기획자행동, 친참가자행동이 서로 구별되는 중요 요인으로 나타났으며, 또한 관리자나 종업원 모두가 서비스지향성과 시장지향성 그리고 친구매센타행동이 서로 높은 상관관계에 놓여 있다고 지각하고 있으며, 경영성과에 대한 지각에 있어서도 근무여건, 급여, 복지수준 호텔평판, 이미지를 측정한 비재무적성과 부분에도 영향을 미친다고 보고 있으며, 매출증가율, 시장점유율, 부대시설매출증가와 전반적 사업성과 지각을 측정한 재무적성과 지각에도 아주 높게 나타났다.

이는 호텔컨벤션의 마케팅전략에 대한 수정 즉 주최자, 기획자, 참가자로 나누어, 그 집단에 어울리는 종업원들의 서비스가 제공되어야하며, 고객지향적이고, 경쟁사와의 경쟁우위 확보를 위한 전략과 낮은 경쟁력을 극복하기 위한 경쟁 대응 능력 배양에도 노력하여야하며, 호텔컨벤션 담당 부서와 타부서간의 정보교류나 협조 그리고 종업원간의 유대강화는 호텔의 어떤 위기 상황에 신속 대응이 가능하게 해주는 원동력이 될 수 있다.

외부고객들인 구매센타 구성원에 대한 만족을 주기 위한 노력과 더불어 비재무적 성과에 대한 기대로 남아 있는 내부고객인 종업원에게 만족을 줄 수 있는 노력 또한 필요하다. 이는 호텔에 대한 신뢰를 구축하는 하나의 계기가 될 수도 있다.

본고는 서비스지향성과 시장지향성 그리고 친구매센타행동을 호텔컨벤션 내에 정착시켜 경영성과 개선에 기여할 수 있다는 점을 시사하고 있다.

호텔컨벤션에 대한 연구로 한정함으로써 회의 및 전시 등을 개최할 수 있는 컨벤션센타에 대한 적용에는 다소 무리가 있을 수 있으며, 표본수집에도 다소 무리가 있었음을 시인하며, 이에 대한 것은 향후 연구과제로 남기고 싶다. 또한 호텔의 경영성과에 대한 자료가 재무제표 등의 입수의 어려움으로 주관적 성과 지표를 사용한 것도 해결하여야 할 문제점이다.



## 참고문헌

- 김재영, “기업의 사회적성과 지각과 친소비자행동과의 관계에 관한 연구”, 1999 서울여자대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문
- 김평웅, “병원의 시장지향성이 경영성과에 미치는 영향”, 2000 경산대학교 대학원 보건학과 박사학위 논문
- 남중헌, “호텔기업의 서비스지향성이 직무만족, 친사회적 행동과 품질성과에 미치는 영향”, 2002 대구대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문
- 박대환, “호텔기업의 서비스지향성에 관한 실증적 연구” 1997 경남대학교 경영학과 박사학위논문
- 백수경, “의료서비스의 성과제고를 위한 내부마케팅 전략”, 2001 성균관대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문
- 선종갑, “호텔컨벤션의 관계마케팅 결정요인” 2002 세종대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문
- 안홍기, “전문서비스제공자의 시장지향성이 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구” 2000 경남대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문
- 이영석, “구성원의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구” 2002 경희대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문
- 차부근, “호텔관계마케팅의 영향요인과 요인간의 관계에 관한 연구” 2000 경남대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문
- 이영재, “관광호텔의 서비스지향성이 고객애호도에 미치는 영향에 관한 실증적 연구”, 1999 경기대학교 대학원 관광경영학과 박사학위 논문
- 김용준, 김진수, “서비스기업의 시장지향성, 고객만족도, 기업성과에 관한 실증연구”, 「유통연구」, 제3권, 제1호(1998)
- 전인수, 한재용, “시장지향성이 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 「마케팅연구」, 제9권, 제1호(1994)
- 이용기, 이석규, 문형남, “시장지향성, 조직의 서비스 지향성, 경영성과의 관계”, 「한국경영과학회지」, 제26권, 제2호(2001)
- 이용기, 유동근, 이대홍, “호텔산업에서의 시장지향성과 성과·직무만족과 직무몰입의 매개적역할”, 「관광학연구」, 제21권, 제1호(1977) pp.49-65.
- 이용기, 장경란, 임종달, “시장 지향성에 대한 관리자와 종업원간, 호텔등급별 지각차이 및 경영성과의 관계 분석”, 「한국마케팅저널」, 제2권, 제1호(2000), pp.27-41.
- 이학식, 김영, 이용기, “시장 지향성과 성과 사원만족, 고객만족 및 기업 이미지의 매개적 역할”, 「경영학연구」, 제27권, 제1호(1998), pp.157-184.
- 이학식, 장경란, 이용기, “호텔기업의 시장 지향성과 경영성과의 관계성, 그리고 매개변수에 관한 연구”, 「경영학연구」, 제28권, 제1호(1999), pp.75-102.

- 예종석·윤운락(1996), "시장지향성이 사업성과에 미치는 영향," 한국마케팅학회, 마케팅연구, 제 11권 제2호, 1-21.
- Banker, Rajiv D., Constantine Konstans and Raj Mashruwala(2000)," A Contextual Study of Links Between Employee Satisfaction, Employee Turnover, Customer Satisfaction and Financial Performance," Working paper.
- Brief, Arthur P. and Motowidlo, Stephan J. (1986)," Prosocial Organizational Behaviors," Academy of Management Review, 11, 710-725.
- Banker, Gordon Potter and Dhinu Srinivasan (2000), "An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance," Accounting Review, 75(1),65-92.
- Berry, Parasuraman and Zeithamal (1994), "A Framework for Conducting a Services Marketing Audit," Academy of Management Executive, 8,, NO.2, pp32-52
- Cesario, Var T., and Manser, G.(1985), "Conversation Tourism Modeling," Tourism Management.
- Crosby, L. A, Kenneth R. Evans, and Deborah Cowles(1990), "Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective," Journal of Marketing, 54(July), pp.68-81.
- Crosby, L. A, and Stephens, N.(1987), "Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry," Journal of Marketing Research, 24, pp.404-411.
- Dwyer, F. R., Paul H. Schurr, and Sejo Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationship," Journal of Marketing, 51(April), pp.11-27.
- Harris, Lloyd C. and Nigle F Piercy,(1999) "A Contingency Approach to Orientation : Distinguishing Behaviours, Systems, Structures, Strategies and Performance Characteristics," Journal of Marketing Management, Vol.15, pp.617-646.
- Hollowell, R., L. A. Schlesinger, and J. Zornisky (1996), "Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management", Human Resource Planning, Vol. 19(2), pp.206-231.
- Ittner, Christopher D. and David F.Larket(1998), "Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction," Journal of Accounting Research, 36 Supplement 1998, 1-35.
- Jaworski, Bernard J.and Ajay K. Kohli, "Market Orientation : Antecedents and Consequences," Journal of Marketing, Vol.57(1993), pp.52-70.
- Felton, Arthur P.(1959), "Marketing the Marketing Concept Work," Harvard Business

- Review, 37(July/August), 55-65.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski, "Market Orientation : The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol.30 (1990), pp.1-18.
- Kotler, P.(1972), "A Generic Concept of Marketing," *Journal of Marketing*, 36(April), 46-54.
- Lytle, Richard S., P.W. Horn, and M.P. Mokwa, "SERV\*OR : A Managerial Measure of Organizational Service Orientation," *Journal of Retailing*, Vol.74, No.4 (1998), pp.447-454.
- McCathy, E. Jerome and William D. Perreault, Jr., (1984), *Basic Marketing*, 8th ed, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- MaNamara, Carlton P. (1972), "The Present Status of the Marketing Concept," *Journal of Marketing*, 36(January), 50-57.
- Parkington, J. and B. Schneider, "Some Correlates of Experienced Job Stress : A Boundary Role Study," *Academy of Management Journal*, Vol.22, No.2 (1979), pp.270-281.
- Sewell, Carl and Paul B. Broun, *Customer for Life : How to Turn That One-Time Buyer into a Lifetime Customer*, New York : Doubleday, 1990.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver, "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?," *Journal of Marketing*, Vol.58 (1994a), pp.46-55.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver, "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance," *Business Horizons*, Vol.37 (1994b), pp.22-28.
- Treacy, Michael and Fred Wiersema, "Customer Intimacy and Other Value Disciplines," *Harvard Business Review*, January-February (1993), pp.84-95.
- Spake, D. (1999), "The Theory of Consumer Comfort : its Domain, Properties, and Consequences," The University of Alabama, Tuscaloosa Alabama.