

시장지향성 연구의 논제와 방법

정기한* · 장형우**

〈요 약〉

조직 및 산업간의 치열한 경쟁상황에서 마케팅 개념에 대한 좀더 명확한 이해와 실천이 현대의 기업들에게 필요하다. 1990년을 기점으로 마케팅 개념의 구체적인 실체성에 대한 연구가 활발해졌고, 다양한 측면의 연구가 시도되고 있다. 이른바 시장지향성이라고 불리는 이 실체적인 개념을 통하여 마케팅 개념의 실천에 대한 명확한 성과를 측정할 수 있게 되었고 다양한 환경적 변수의 영향을 고려할 수 있게 되었다. 이를 통하여 학계는 물론 실무에 있어서 시장지향성을 매개로 하는 제반적 경영성과에 대해 보다 구체적이고 정확한 접근이 가능해졌다. 이에 본 연구는 시장지향성 연구들의 기본적 배경을 살펴보고, 그 동안 연구되었던 시장지향성의 주요논제 즉, 시장지향성의 매개변수, 성과측정, 조직학습, 혁신 등과 시장지향성의 실증적 연구방법에 있어 척도개발, 매개변수, 특정업종에서의 시장지향성을 고찰하여 앞으로의 시장지향성 연구방향을 제시하였다.

I. 서 론

1. 연구의 목적

산업간 조직간의 격렬한 경쟁상황이 지속되고 있는 기업환경에서 많은 학자와 실무자들이 시장지향성의 개념을 조직의 지속적 경쟁우위(Sustainable Competitive Advantage)를 위한 잠재적 기업철학으로 생각하고 있다(Eppes 1977; Foreman 1977; Harris & Piercy 1977; Hurley & Hult 1998). 시장지향적 조직이 보다 우수한 조직성과를 경험한다는 사실들이 많은 연구에서 제시되고 있다.(Jaworski & Kohli 1993; Slater & Naver 1994). 또한 조직 내 종업원의 만족, 공동정신의 배양 그리고 조직관여 수준을 향상시킨다는 연구도 있다(Ruekert 1992; Jaworski & Kohli 1993; Siguaw et al. 1994). 국내에서도 이와 관련한 학자들의 연구가 있다 (노전표 1998; 이학식 1998, 1996).

우리 나라에서는 1990년대 초반부터 고객에 대한 중요성을 기업목표로 표방하면서 고객이 중심이 되는 이러한 시장지향성과 사업성과에 대한 관심이 증대하고 있는 상황이다. 하지만, 아직까지도 이러한 관계를 명확하게 규명한 연구가 많지 않고 그 개

* 경상대학교 경영학과 교수

** 경상대학교 대학원 경영학과

념 자체도 명확하게 정립이 되지 않은 상황이다.

이에 본 연구는 그 동안의 시장지향성에 대한 연구내용을 문헌적 고찰을 통해 시장지향성에 대한 연구의 체계를 제시하고자 한다. 첫째, 시장지향성 연구에 있어 기본적으로 정립되어져야 하는 개념을 명확화하였다. 둘째, 시장지향성의 연구가 이루어지는 범위, 즉 주요논제에 대해 고찰하였다. 셋째, 시장지향성과 관련한 연구방법론에 대하여 분석하였다.

2. 시장지향성 연구의 기본적 배경

기업은 지속적인 경쟁우위(SCA)를 달성함으로서 시장요구에 경쟁자들보다 더 잘 대응해야 하며, 시장요구의 변화를 예측하여야 하는데, 이러한 기업의 노력을 '시장지향성(market orientation)'이라고 한다. 시장지향성에 대한 연구는 많은 학계와 실무자들에 의해서 진행되어져 왔고(Day 1990; Kohli & Jaworski 1990; Kotler 1977; Barmer & Slater 1990; Webster 1988; Narver & Slater 1990) 최근에는 이러한 관계를 기업의 성격에 따라 이용할 수 있는, 실제성을 밝히려는 연구는 두 개의 연구논문(Kohli & Jaworski 1990; Narver & Slater 1990)에 의해서 출발점을 형성하고 있다.

Kohli와 Jaworski(1990)는 '시장지향(market orientation)' 이란 용어를 기업의 하나의 사업철학으로서 생각되어져 오던 마케팅 컨셉(marketing concept)에 대한 실행으로서 언급했다. 마케팅 개념을 조작적으로 정의하기 위한 시도를 함에 있어서, Kohli와 Jaworski(1990)는 마케팅 컨셉에 대한 개념과 현장에서의 설문을 기초로 한 마케팅 지향의 개념 사이에는 서로 차이점이 있는 것으로 인식했다. 기존의 마케팅 실행이란 개념은 ① 고객에의 초점, ② 마케팅 활동의 조정, ③ 이익실현이라는 요소로 구성된다. 저자들은 62개의 마케팅 또는 비마케팅 관리자들을 대상으로 인터뷰를 바탕으로 하여 마케팅의 실행을 구성하는 시장지향성 요소를 ① 정보수집(intelligence gathering), ② 정보유포(intelligence dissemination), ③ 반응성(responsiveness)이라고 규정했다. 이러한 마케팅 지향에 대한 개념구조(construct)는 최고관리자의 몰입, 부서간 충돌과 같은 선행변수들에 의해 영향을 받는 것으로 가정되고, 시장 불안정성 등의 환경변수에 의해 매개되어 결국 조직정신, 기업성과 등의 몇 가지 결과들로 표출된다.

대조적으로, Narver와 Slater(1990)에 의해서 구성된 시장지향에 대한 조작적인 정의는 세 가지의 행위적인 변수(고객지향, 경쟁자 지향, 기능간의 상호조정)를 구체화함으로써 성과와의 관계를 실증하려는 방식을 취하였다. 따라서 Narver와 Slater(1990)는 시장지향성(market orientation)에 대한 이들 자신의 조작화된 척도를 정의하고 하나의 단일 기업 내에서 140개 전략적인 사업단위(SBU)들에 대한 하나의

표본에서 성과와의 관계를 조사했다. 이들의 결과 역시 시장지향성이 기업의 수익성에 중요한 결정요소라는 가설을 지지했다.

이 두 가지 시장지향성에 대한 연구는 공히 시장지향성이란 개념을 실제적인 사업성과와 관련시키려 했고, 사업부 수준에서 고찰을 하고 있으며 가장 중요한 측면으로서 시장지향이 기업관리행동의 상황에 의존하고 있다는 점(Harris와 Fiercy 1999)에서는 동일하지만, 시장지향에 대한 조작적 정의에 있어서 서로 차이점을 보이고 있다.

Kohli, Jaworski, 그리고 Kumar(1993)는 Narver와 Slater(1990)의 시장지향성 정의에 대하여 시장의 개념에 고객의 욕구와 기대를 유인하는 부가적 요인(ex. 기술규제)과 고객과 경쟁자들을 포함하여야 함에도 불구하고, 고객과 경쟁자만 포함시켰으며, 시장정보가 창출되고 조직 내에 전파되는 속도를 간과했고 시장지향성을 나타내는 구체적 활동과 행동을 다루지 않았다는 점을 비판했다. 그리고 Narver와 Slater(1990)은 고객의 관점을 최종사용자로만 보아 유통업자들을 포함시키지 않았다는 점에서도 Kohli와 Jaworski(1990, 1993)가 주장한 고객의 관점과는 상이하다. 또한 Hunt와 Morgan(1995)은 Narver와 Slater(1990)의 시장지향성 정의 중 부서간 조정을 시장지향성을 실행시키기 위한 요소로서 보았다.

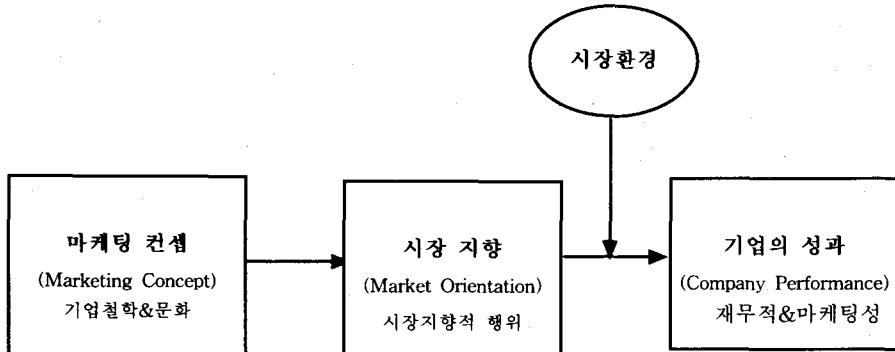
이러한 관점에서 Kohli와 Jaworski(1990)의 시장지향성 정의는 기업이 시장지향성을 실천하기 위한 구체적 행동에 초점을 둔 것으로 고객을 최종 소비자가 아니라 시장 전체를 고객으로 확대했고 단기적인 결과 중심이 아닌 장기적이고 과정중심의 개념으로 시장지향성을 파악하는 것으로, 시장지향성의 구성차원에 대한 조작적 정의를 용이하게 해주는 것으로 생각된다.

1990년 Journal of Marketing에 실린 이 두 논문을 기점으로 시장지향성과 성과간의 관계에 대한 연구가 활발하게 진행되었다. 또, 이 두 논문은 후속 연구들에서 많이 인용되고 있다. 예를 들면, 시장지향성을 측정하기 위해 사용되는 도구는 Narver와 Slater(1990)에 의해 개발 및 검증된 설문지를 기초로 한다. 또한 경쟁강도, 시장 불안정성, 그리고 기술적인 변화 등의 환경적 요소들에 의해 매개된다는 Kohli와 Jaworski의 가설을 기초로 한 많은 연구들이 진행되고 있다.

시장지향성과 성과(performance)간의 관계는 다양한 분석수준에서 그리고 다양한 업종에 따라 각기 환경을 고려한 다른 시장지향성의 선행요소들을 선행변수로 해서 연구가 진행되어져 왔다. 대부분의 연구가 미국(Jaworski와 Kohli 1993; Narver와 Wilson 1996; Ruekert 1992; Slater 1990; Slater와 Narver 1994a)에서 이루어져 왔고 최근에는 유럽(Diamantopoulos와 Hart 1993; Greenley 1995; Pitt et al. 1996)이나 일본(Deshpande et al. 1993)에서도 다양한 형태로 연구가 진행되고 있는 상황이다. 우리나라에서는 1996년 이후 이에 대한 다양한 연구가 진행 중이며, 한국적 상황에서의 시장지향성에 대한 척도를 개발하기 위한 다양한 시도가 이루어지고 있다.

최근의 실증적인 연구들에 대한 분석결과 <그림 1>의 비교적 일반화된 연구모델은 시장지향과 성과의 관계를 다양한 국가의 시장범위 내에서 개발해 내는 데 유용하게 사용되어질 수 있다.

<그림 1> 시장지향성과 성과의 일반연구모델



자료원: Brendan Gray et al.(1998) "Developing a better measure of market orientation," *European Journal of Marketing*, Vol. 32

II. 시장지향성(market orientation)연구의 주요 논제

오늘날 마케팅 지향성보다 시장지향성이란 개념을 사용하게 된 이유에 대해서 Kohli 와 Jaworski(1990)는 다음과 같은 3가지 이유를 제시하고 있다.

첫째, 시장지향성은 시장정보의 창출 활동에 있어서 모든 부서가 참여하고, 그것을 전파하며, 그것에 대한 반응행동을 취하는 것 등을 포함함으로써 마케팅지향성이 마케팅 기능에만 초점을 두고 있는 것과는 비교가 된다(Shapiro 1988).

둘째, 시장지향성은 조직에서 마케팅 기능의 중요성을 지나치게 주장하지 않음으로써 마케팅부서의 주도보다는 조직의 모든 부서가 책임을 져야 한다는 인식을 조직전반에 심어 줄 수 있다. 결과적으로 시장지향성은 비마케팅 부서에 의해서 더 선호될 수 있다.

셋째, 시장지향성은 시장에 영향을 주는 고객들과 조직들을 포함하는 시장에 초점을 둔다. 따라서 시장의 관점은 최종고객에만 한정하고 있는 마케팅 지향의 패러다임이 갖고 있는 한계점을 뛰어 넘어, 보다 광범위한 시장관리 지향성(Park와 Zaltman 1987)과 일치한다. 이와 같이 시장지향성이라는 개념은 어느 한 부서에 의해서 주도되는 것이 아니라 조직내의 모든 부서가 참여하여 시너지 효과를 창출하고, 이를 통하여 고객가치를 창출하는 것이므로 마케팅 지향이 아닌 시장지향이라는 개념이 기업의

사업철학을 성과를 결부시키는 과정에서 효율적으로 사용되어 질 수 있다.

1. 시장지향성에 영향을 미치는 매개변수

시장지향성에 관한 횡단적인 연구에서 일반적으로 확인가능한 것처럼, 한 기업의 시장지향성(market orientation)과 사업성과 사이에는 그 강약에는 차이가 있지만 실제로 긍정적인 관계가 있는 것으로 확인할 수 있다. 그렇지만, 이러한 시장지향성이 사업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것에 반대되는 견해(Day와 Wensley 1988; Kohli와 Jaworski 1990)도 존재한다. 이는 경쟁적인 환경이 시장지향성과 성과의 관계에 영향을 미친다는 의미이며, 이러한 조절적인 영향(moderating effect)에 대한 가능성은 환경이 조직적인 특성들의 효과성을 매개한다는 전통적인 이론과 그 맥락을 같이한다고 할 수 있다. 예를 들어서, 다양한 연구들(Hambrick 1983; McKee, Varadarajan and Pride 1989; Snow와 Hrelar strategic 1980)은 구체적인 전략 지향성의 효과는 시장의 환경역동성에 따라서 달라짐을 확인하고 있다. Day와 Wensley(1988)과 Kohli와 Jaworski(1990)의 연구를 기초로 해서, 시장지향성에 대한 두 가지의 가능한 조절효과를 확인할 수 있다.

첫째, 경쟁적인 환경(성장을 etc..)은 시장지향성과 성과간의 관계에 영향을 미칠 수 있다(Kohli와 Jaworsik 1990). 예를 들어서, Kohli와 Jaworski는 몇몇의 관리자들은 강력한 수요가 존재하는 시장에서는 최소한의 시장지향성으로 기업을 운영해 나갈 수 있다는 것을 실증적으로 제시했다. 이는 시장에서의 수요가 약할 때 시장 지향적이 되는 것은 강력한 수요상황에서 보다 그렇게 강력한 영향력을 주지 못한다는 것을 의미한다.

둘째, Day와 Wensley(1988)는 경쟁적인 환경(경쟁자의 권력과 수)이 정보생성을 위해 기업이 필요로 하는 초점(경쟁자 초점 또는 고객초점)을 변화시킨다고 제안했다. 이는 성장률이 높은 시장에서는 경쟁자 지향적인 정보를 생성하기보다는 고객 지향적인 정보를 생성하고 이와 관련한 활동을 전개하는 것이 기업에 보다 큰 이윤을 줄 것이라는 것을 의미한다.

이 이후에도 많은 학자들이 시장지향성과 성과에 있어서 매개적인 역할을 하는 여러 요인들에 대한 실증적인 연구들을 진행해 왔다. 그 결과 이러한 매개적인 역할을 실증적으로 확인한 연구결과(Kohli와 Jaworski 1990; Hart와 Diamantopoulos 1993; Slater와 Narver 1994; Greenly 1995; Doyle와 Wong 1996; Gounaris와 Avlonitis 1996; Codogan 1997; Kumar et al. 1998; George J. Avlontis와 Spiros P. Gounaris 1999)가 있는 반면에 매개적인 요인들이 확인되지 않은 연구결과(Narver와 Slater, 1990; Ruekert 1992; Pelham와 Wilson 1996; Appiah-Adu 1998)들도 다수 있는 것에

비추어서 앞으로 이러한 환경적인 매개변수에 대한 연구들이 각 국가별, 업종별 성격에 맞게 다양하게 진행되어야 할 것이다.

시장지향성과 성과의 정도를 결정해 주는 이러한 매개변수들에서 공통적으로 찾을 수 있는 경영적인 시사점은 비교적 안정적이고 정적인 시장에서는 전통적인 경영방식에 입각한 생산지향(Production Orientation)이 기업이 추구하는 적합한 전략이 될 수 있다는 것이고 역동적인 시장(dynamic market)에서는 시장지향성(Market Orientation)을 개발하고 추구하는 것이 보다 적합하다는 것이다. 이러한 추론은 경영자 또는 학자에게 공히 중요한 사실이 될 수 있을 것이다. 경영자의 입장에서는 기업이 현재 시장의 환경적인 상황에 따라서 어떠한 지향성을 취해야 하는 가에 대한 하나의 초석(benchmark)을 제공해 주며 시장지향성의 연구자의 입장에서는 시장지향성이 왜 모든 시장에서 광범위하게 받아들여지지 않는 가에 대한 이해를 돋는다. 그렇지만, 이러한 시장의 상황(매개변수 효과)에 따른 시장지향성을 언급할 때 주의해야 할 점이 있다. 시장의 여러 상황은 순간적이고 동태적이기 때문에 결국, 모든 기업은 높은 정도의 시장지향성을 필요로 하는 기업환경에 직면하게 될 것이다. 그러므로, 시장환경이다소 안정적이고 경쟁이 격심하지 않을 때 시장지향성을 위한 조직문화의 형성에 투자를 한다면, 이것은 기업이 차별적인 기업능력(distinctive capabilities)을 달성하는데 공헌을 하게 될 것이다(Slater와 Narver 1994).

2. 시장지향성에서의 성과측정

시장지향성에서 언급하는 성과(performance)는 다양한 방식으로 측정되어져 왔다. 1990년에 Narver와 Slater가 ROA를 성과의 지표를 사용하는 것을 기점으로 해서 1993년에는 Jaworski와 Kohli가 시장지향성과 성과를 연구함에 있어서 성과의 지표를 시장점유율(MS), ROE, 조직정신(esprit de corps), 조직적인 몰입(organizational commitment)을 성과의 지표로 사용했으며 1996년에는 Pelham와 Wilson과 신제품의 성공(new product success), 매출액증가(sales growth), 시장점유율(market share), 제품품질(product quality), 고객만족(customer satisfaction) 등을 성과를 측정하는 지표로 사용했다. 시장지향성(Market Orientation)과 성과(Performance)의 관계연구에 있어서 이러한 성과는 위에서 언급되는 바와 같이 재무지표(financial index), 성과적인 지표(operational index), 그리고 고객과 관련한 지표(customer-related index)를 사용하는 다차원적인 개념구조(multidimensional construct)를 내포하고 있다.(Kaplan&Norton 1992, 1993, 1996; Venkatraman 1989).

시장지향성에서 사용하는 이러한 성과를 측정하는 것과 관련해서 한 가지 눈여겨보아야 할 것은 이러한 성과들이 과거의 역사적인 데이터를 통한 수치적인 성과의 지표

가 아니라는 점이다. 시장지향성연구에서의 성과는 현재 기업이 경영활동을 영위하고 있는 시장에서 과거 몇 년 동안 다른 경쟁기업에 비교해서 ROI, ROE, MS, GR 등이 어떤가를 평가함에 의해서 측정된다는 점이다. 일반적으로 시장지향성의 연구에 있어서 성과를 측정함에 있어서 응답자들(과장급 이상의 마케팅 관리자)은 현재 활동하고 있는 시장에서의 사업성을 다른 경쟁기업의 그것과 비교하여 평가하도록 설문되어 진다. 이러한 상대적인 성과측정은 설문에 응하는 경영자의 주관적인 판단에 의한 것이므로 시장지향성의 연구에 있어서 항상 연구의 한계점으로 언급되는 부분이기도 하다. 하지만, 이러한 주관적인 성과측정은 많은 기업의 성과를 연구하는 지표로서 사용되어져왔다. 이러한 성과지표의 사용에 대한 근거는 과거의 선행연구들에서 찾을 수가 있다. 과거 연구들에서 주관적인 성과측정지표와 객관적인 성과 측정지표 사이에는 강력한 상관관계가 있음을 밝혀냈다(Dess와 Robinson 1984; Pearce, Robbins, and Robinson 1987).

시장지향성 연구에서, 재무적 성과를 통계적으로 조작하기 어렵다. 이런 한계점 때문에 주관적인 지표를 사용하게 된다. 하지만, 이러한 성과측정 부분에 있어서 주관적인 지표 대신 다른 계량적인 지표를 개발해 내어야 시장지향성과 성과에 대한 더 나은 연구결과가 도출될 것이다.

3. 시장지향성과 조직학습, 혁신의 개념

시장지향성과 조직적인 학습, 혁신에 관한 연구는 조직이 어떻게 그들의 환경에 적응하고 이러한 과정을 통해서 경쟁우위를 개발해 내는가에 관련된 것이다. 시장지향성을 혁신이나 조직의 학습과 연계함으로써 기업이 차별적인 기업능력(distinctive capabilities)을 가질 수 있는 부분에 관해서 연구가 부족함을 확인할 수 있었다. 이는 시장지향성을 기업의 독특한 자산으로 전환시키는 과정에서 학습과 혁신이라는 부분의 중요함을 인식할 때 보다 많은 연구가 필요하다 하겠다. 조직문화에서 시장지향이나 학습지향에 대한 연구는 다양한 형태로 진행되어져 왔다. Kohli와 Jaworski(1990)는 시장지향성의 구성요소로서 시장정보에 대한 조직간 반응성을 언급했다. Jaworski와 Kohli(1993, p. 56)는 “시장지향이라는 개념이 본질적으로 시장의 상황에 반응해서 새롭고 다른 어떤 것을 행하는 것을 포함하기 때문에 이것은 혁신적인 행동의 형식으로 간주될 수도 있다.”라고 제안했다. Jaworski와 Kohli가 이들의 모델에서 혁신이라는 내용을 직접적으로 다루지는 않았지만, 이들은 후속적인 연구를 통해 시장지향성이 혁신의 선행변수라는 것을 언급했다. Slater와 Narver(1995)는 조직적인 학습이라는 개념구조를 도입함에 있어 시장의 반응이나 행동에 대해서 다소 다른 접근법을 취했다. 이들은 정보를 사용하거나 반응하기 위한 능력이 없는 시장지향성은 성과에 궁

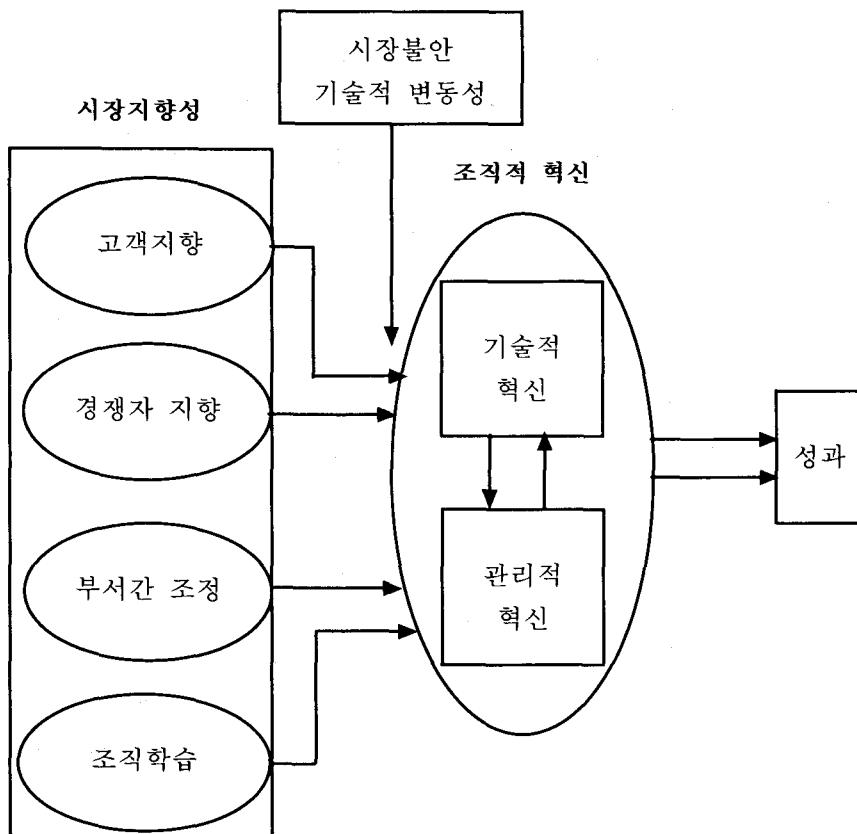
정적인 영향을 주지 못할 것이라는 것을 제안했다. 즉, 시장지향성은 조직학습을 촉진시키고 이 시장지향성을 학습하기 위한 조직의 노력들이 성과를 향상시킨다는 것이다. Huber(1991)의 연구를 인용하면서 이들은 조직적인 학습을 성과에 영향을 미칠 수 있는 잠재성을 가진 새로운 지식이나 통찰력의 개발로 정의를 했다.

시장지향성의 개념구조에 혁신이라는 개념이 포함될 수 있다. 이는 시장지향의 모델에서 주된 요인들인 새로운 행동들의 생성이나 조직적인 학습의 중요성 때문이다. 최근의 연구에서 Slater(1997, p. 165)는 “성공적인 혁신은 기업가적인 가치(entrepreneurial values)와 결부된 시장지향적이라는 문화를 뛴 형식의 제품이다.”라고 간략하게 언급했다. 또한 Jaworski와 Kohli(1996)는 최근에 “혁신이라는 개념이 시장지향성이라는 개념에 언급되지 않는 것은 부적절하다.”라는 점을 인지했다. 이러한 연구들에 앞서서 Deshpande, Farley, and Webster(1993)와 Menon과 Varadarajan(1992)만이 시장지향성이란 개념을 문화와 조직적인 혁신이라는 개념과 연결시키는 작업을 했다. Menon과 Varadarajan은 선도적인 혁신문화는 정보공유와 사용을 촉진시킨다는 것을 제안했다. 혁신과 고객지향에 대해서 유일하게 실증적인 연구를 진행한 Deshpandede, Farley, 그리고 Webster(1993)는 시장지향적이고 기업가정신 지향적인 문화는 보다 내부적이고 계층적인 조직들의 성과를 훨씬 능가한다라는 사실을 발견했다. Deshpandede, Farley, 그리고 Webster(1993, p. 24)는 “근본적인 질문은 고객지향이라는 개념이 기업의 문화나 조직적인 혁신과의 조화에 관련되어져 있는 것처럼 사업의 성과에 측정 가능한 영향력을 가졌는가 하는 점이다”라고 언급했다.

Slater와 Narve(1995)는 혁신이라는 개념을 시장지향성이라는 개념구조(construct)안에 포함시키지 않았다. 이들은 기업의 진취적인 문화가 조직적인 학습을 촉진시킨다는 것은 강력하게 제안했다. 비록 이들이 혁신이라는 개념을 가끔 사용하고 있기는 하지만, 주로 이들의 개념구조와 관련해서는 기업가적 진취적 성향에 대해서 강조를 했다. 몇몇 연구자들이 연구한 바에 따르면 기업가적인 진취적 성향을 기초하는 중심 개념은 새로운 진입(new entry) 즉, 새로운 또는 기존의 제품을 가지고 새로운 또는 기존의 시장에 들어가는 것이라는 것이다(Lumpkin과 Dess 1996; Schendel 1990; Slater와 Narver 1995). 하지만 혁신이라는 개념은 새로운 아이디어, 제품 또는 프로세스를 포함하는 보다 광범위한 개념이다.

혁신에 관련된 문헌고찰을 통해서 기존의 시장지향성이라는 개념구조에 학습과 혁신이라는 개념이 경시되는 점을 확인할 수 있었고 이는 시장지향성이라는 개념을 궁극적으로 조직의 프로세스 속에 구현해야 한다는 점을 인지할 때는 이러한 과정에서 많은 어려움에 봉착할 수 있을 것으로 생각된다(Zaltman, Duncan, and Holbek 1973, p. 2; Amabile *et al.* 1996, p. 25).

〈그림 2〉 시장지향성, 학습, 혁신 그리고 성과의 개념구조



자료원: Jin K. Han, Namwoon Kim&Rajendra K. Srivastava(1998) "Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?" *Journal of Marketing*, Vol. 62, p30

이러한 사실에 입각해서 미래에 시장지향성을 연구하는 학자들이 학습이나 혁신이라는 중요한 개념을 시장지향성을 구축하는 조직의 프로세스에 용이하게 포함시킬 수 있도록 기존에 혁신과 학습에 관련된 문헌을 기초하여 수정연구모델(<그림 2>)과 추가설(H1, H2)을 제시할 수 있다.

시장지향성을 혁신과 학습이라는 개념을 통해서 조직 속에 구현하려는 선행연구를 조합해 볼 때 다음과 같은 사실을 추론할 수 있다. 즉, 시장지향적인 기업은 변화와 개선에 대한 아이디어의 원천을 제공하고 학습지향적이라는 개념은 새로운 아이디어를 조직의 프로세스에 구현해 내는 데에 대한 열망이나 평가를 의미한다는 것이다. 우리는 여기에서 시장지향성이나 학습과 같은 조직문화는 혁신의 선행적인 요소로서 개념화할 수 있고, 또한 시장지향성에서의 학습개념이 혁신이라는 개념과 혼재되어

있는 연구들(Amabile *et al.* 1996)이 있다. 이를 바탕으로 시장지향성, 학습, 그리고 혁신이라는 개념구조는 <그림 2>와 같이 나타낼 수가 있다.

위의 모델은 최근의 연구(Jin K. Han, Namwoon Kim과 Rajendra K. Srivastava 1998)를 통해 제시된 개념구조에 학습개념을 추가함으로서 약간의 수정을 가한 것이다. 개념의 구성요소 개개가 가설화될 수 있으며 이는 시장지향성을 조직의 프로세스에 궁극적으로 구현해 내기 위해서 시장지향성 연구와 관련해서 우리 나라에서도 지속적이고 반복적인 연구를 지속해야 할 것이다. 또한 최종적으로는 업종별 혁신의 특성이 시장지향성에 어떻게 영향을 미치는 가에 대한 연구도 병행되어야 할 것이다.

기존 가설에 연구자가 검증해 나가야 할 추가가설을 추가시키면 다음과 같다.

H1: 조직의 학습은 기술적인 혁신에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2: 조직의 학습은 관리적인 혁신에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

지금까지 언급한 시장지향성과 관련한 기본개념과 범위를 토대로 할 때, 시장지향성에 관한 기준의 연구들은 다음과 같은 몇 가지의 영역으로 요약될 수 있다.

① 시장지향성에 있어서 개념적 배경에 대한 분석에 초점을 두는 많은 이론과 관련한 연구(Kotler와 Levy 1969; McNamara 1972; Hirschman 1983; Webster 1994).

② 시장지향성을 조작화하고 정의하는데 초점을 두는 연구 (Kohli와 Jaworski 1990; Narver와 Slater 1990; Deng과 Dart 1994; Cadogan과 Diamantopoulos 1995).

③ 위의 조작화를 바탕으로 상이한 국가적인 상황에서 또는 다른 환경적인 조건 하에서 시장지향성과 성과와의 관계에 대한 연구(Pitt *et al.* 1996; Selnes *et al.* 1996; Slater와 Narver 1994; Greenley 1995).

④ 시장지향성을 개발하는데 있어 잠재적인 장벽(선행변수)에 대한 연구(Messikomer 1987; Jaworski와 Kohli 1993 ; Harris 1996; Harris 1998a).

⑤ 시장지향성, 조직학습, 혁신 그리고 Capabilities에 관한 연구 (Robert F. Hurley 와 G. Tomas M. Hult 1998; Slater와 John C. Narver 1995; George S. Day 1994; John A. Mathews와 Dong-Sung Cho 1999).

III. 시장지향성의 연구방법론

시장지향성과 성과간의 관계를 연구하는 데 있어서 일반적으로 사용하는 통계기법은 일정하게 정해진 하나의 규칙을 가지고 있다는 것을 알 수 있다. 처음에 Slater와 Narver(1990)과 Jaworski와 Kohli(1990)가 기존의 시장지향성에 대한 방대한 연구를

바탕으로 하여 이를 측정하는 계량화된 설문항목을 개발하는 것을 시작으로 해서 이러한 시장지향성이 성과에 미치는 영향력을 검증하는 단계, 그리고 최근에는 시장지향성과 성과를 매개하는 매개변수와 조절변수를 고찰하는 연구문헌들을 검토해 볼 때 다양한 통계적 절차가 사용되고 있다. 이를 기초하여 사용되는 연구방법들을 여러 측면에서 분류, 정리해 본다. 이를 통해 시장지향성과 성과 또는 매개변수에 대한 역할을 규명함에 있어서 도움이 될 것이다.

1. 시장지향성에 대한 척도개발

시장지향에 대한 항목을 개발하는 첫 번째 단계는 기준에 개념적이고 추상적인 마케팅에 대한 여러 이론을 광범위하게 검토하는 것이다. 마케팅의 개념(McNamara 1972), SCA(Aaker 1989; Porter 1985), 시장지향(Kotler 1977; Anderson 1982; Sevitt 1960; Teter와 Waterman 1982) 등에 대한 광범위한 문헌연구가 시장지향성(Market Orientation)에 대한 실질적인 척도를 개발하기 위해서 이루어졌다. 이러한 문헌연구와 동시에 현장에서의 인터뷰도 동시에 진행되었는데 이러한 인터뷰 대상자들은 마케팅 담당자, 비마케팅 관련부서 사람, 최고관리자 등 다양한 사람들로 구성되어져 있다. 시장지향성을 측정하는 척도는 크게 2가지의 모델로 구성되어졌다. Kohli와 Jaworski는 시장지향성을 정보생성, 정보유포, 이러한 정보의 부서간 반응으로 시장지향성을 구성했고 Narver와 Slater는 고객지향, 경쟁자 지향, 부서 상호간 조정이라는 행위적인 구성요소로 이러한 시장지향성을 구성했다. 시장지향성을 측정하는 데 있어서 이 두 모델이 정확한 일치를 보지는 못했지만, 지금까지도 이 두 연구는 시장지향성 연구에 있어서 상당한 합일을 이끌어 내고 있는 것으로 생각된다. 최근까지도 시장지향성을 측정하는 데 있어서 이 두 학자가 제시한 시장지향성 척도보다 더 계량화된 척도가 나오고 있지 못한 관계로 시장지향성을 연구하는 학계와 실무에서는 이러한 척도를 각 국가의 상황, 또는 각 산업의 특성에 맞추어서 재조작적으로 정의되어 사용되고 있다.

위와 같은 절차를 통해서 개발된 시장지향성에 대한 실증적인 척도를 바탕으로 시장지향성 항목을 개발하기 위해서는 일반적으로 다음과 같은 통계적인 과정을 거친다.

- ① 연구목적에 적절한 표본집단을 구성한다.
- ② 시장지향성 차원들에 대한 신뢰성을 측정하기 위해서 일반적으로 Cronbach Alpha 테스트를 실시한다.
- ③ 구성된 설문이 시장지향성을 측정하는 데 있어서 그 개념이나 속성을 정확하게 측정하고 있는지에 대한 타당성 평가를 실시한다.

- ④ 시장지향성을 가장 적절하게 측정하고 있는 설문구성요소를 최종적으로 추출하기 위해서 확정적 요인분석(exploratory and confirmatory factor analyses)을 실시한다.
- ⑤ 시장지향성과 성과지표(ROI, ROA etc..)간의 상관관계를 규명하거나 이러한 상관관계를 바탕으로 회귀분석을 실시함으로서 이들간의 관계성의 정도를 규명한다.

이러한 과정을 통해서 기존의 문헌에서 이야기되는 시장지향성을 측정하는 설문의 항목이 각 연구목적에 맞게 처음의 50 항목 이상에서 대체적으로 20여 개 항목으로 추출되는 것으로 확인되었다. 연구목적에 맞게 설문항목을 개발하는 과정에서 배제된 설문항목을 통해서도 여러 가지 시사점을 도출할 수 있을 것이고 또는 채택된 시장지향성을 측정하는 설문항목은 기업이 이들의 마케팅이나 수익성과 관련해서 어떤 개선을 시도하려고 할 때 하나의 분석지표로서 활용될 것이다. 개발된 시장지향성의 척도를 바탕으로 사업성과 지표와의 관계를 규명함에 있어서도 구조타당성을 규명할 필요가 있는 데 이는 판별타당성(discriminant validity)과 집중타당성(convergent validity)의 측정으로 가능하다(Nunally 1978). 이를 위해서는 시장지향성과 기존에 이야기되는 사업철학(생산지향, 판매지향, 마케팅지향)간의 상관관계를 규명할 필요가 있다. 이러한 네 가지 사업철학을 구성하는 설문항목은 Narver와 Slater(1990), Deng과 Dart(1994), Brendan Gray와 Christo Boshoff(1998) 등의 연구에서 인용이 되고 있다.

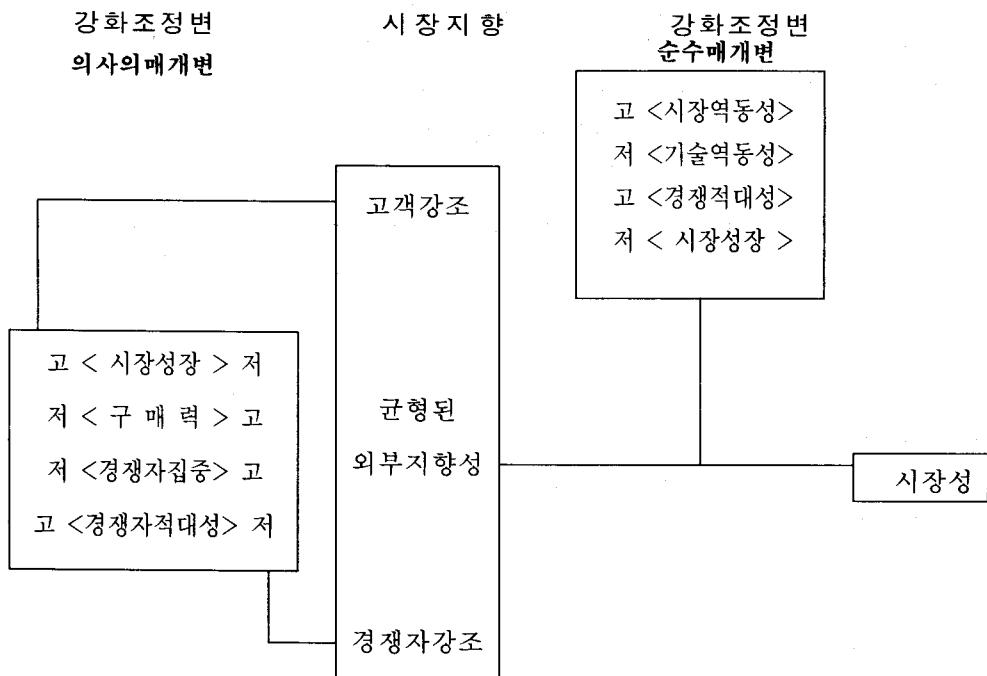
2. 시장지향성과 매개변수

횡단적 연구를 통해서 시장지향성과 사업성과 간에는 유의한 관계가 존재하는 것은 학계나 실무에서는 일반적으로 받아들여지고 있는 것이 사실이다. 그렇지만 시장지향성이 사업성과에 미치는 영향관계에 대한 일반적인 관계를 반박하는 연구도 다양하게 진행되고 있는 것이 사실이다. 이러한 연구의 시발점은 아마도 Day와 Wensley(1988)의 연구나 Kohli와 Jaworski(1990)의 연구에서 그 근원을 찾을 수가 있을 것이다. 이들은 여러 경쟁적인 환경요소가 시장지향성과 사업성과간의 관계에 영향을 미칠 것이라는 것에 대한 연구를 진행했다. 이러한 매개변수에 대한 영향에 대한 연구는 아마도 환경이 조직적인 여러 특성에 대한 효과성(effectiveness)이나 효율성(efficiency)에 영향을 미친다는 전통적인 이론과 그 맥을 같이한다고 할 수 있을 것이다. 예를 들면, 많은 연구들(Hambrick 1983; McKee, Varadarajan, and Pride 1989; Snow와 Hrebeniak 1980)이 기업의 특별한 전략지향에 대한 효과성은 시장의 역동적인 상황에 의존한다는 것을 확인했다.

Kay와 Wensley(1988)과 Kohli와 Jaworski(1990)의 연구를 기초로 할 때, 시장지향

성에 있어서 이들의 관계를 매개하는 경쟁적인 환경의 조절효과는 <그림 3>의 주요한 두 가지로 압축될 수가 있다.

<그림 3> 시장지향성과 성과간 관계에서 경쟁환경의 조정적 영향



자료원 : Stanley F. Slater and John C. Narver, "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship ?," *Journal of Marketing*, Vol. 58(January), 1994, p. 47.

첫째, 시장성장을 과 같은 경쟁적인 환경이 시장지향성과 성과간의 강도에 영향을 줄 수 있다는 것이다. 예를 들어, Kohli와 Jaworsik(1990 p. 15)는 시장에서의 수요가 강력할 때는 경영자들이 최소한의 시장지향성을 채택할 수 있다는 것을 발견했다. 즉, 시장에서의 수요가 강력하지 못할 때는 시장지향적으로 기업을 운영하는 것이 그렇게 수익과 큰 연관성을 가지지 못한다는 것이다. 둘째, Day와 Wensley(1988)는 경쟁자의 힘이나 경쟁자의 수와 같은 경쟁적인 시장환경이 주어진 시장지향성의 강도 내에서 정보생성이나 유포활동에 대해 기업이 가지는 초점의 정도에 영향을 미칠 수 있다는 것을 제안했다.

이러한 매개변수에 대한 영향력은 다양한 각도에서 상이한 산업의 특성을 고려하여 그 산업의 영역에 맞게 그 연구가 진행되고 있으며 여기에서 확인된 조절변수를 기초로 해서 추가적인 조절변수를 더하거나 또는 특정영향요인만을 조절변수로 분리시켜

서 연구를 진행하는 형식으로 그 연구가 지속되고 있다. 시장지향성과 성과간에 영향 관계를 고려하는 문헌을 연구함에 있어서 혼돈하기 쉬운 부분 중의 하나는 매개변수의 성격에 관한 것이다. 변수의 성격에 있어서 어떤 기업환경에서는 순수매개변수(pure moderator)로 작용하던 변수가 다른 환경에서는 의사매개변수(quasi moderator)로 확인되기도 한다. 기업경영에 있어서 고려해야 하는 환경적인 요인은 정형화된 것이 아니라 항상 변화하는 성격을 지니고 있기에 이와 같이 상황변수를 그 연구대상에 맞게 적절하게 재조작적 정의하여 연구를 진행시키는 것이 바람직한 현상이며 특히, 매개변수 부분에 있어서는 그 연구를 일반화시키기보다는 그 산업에 맞는 조절효과를 확인하려는 기업의 노력이 필요하다고 하겠다.

이러한 환경적인 매개변수의 다른 성격을 통계적인 분석절차에 따라 구분해보는 것은 다음과 같은 형태로 설명이 가능하다. 즉, 어떤 연구대상에 대해서 가설을 규명하기 위해서는 시장지향성에 환경적인 변수들이 미치는 주요한 효과와 매개적인(조절적인) 효과를 검토하는 것이 요구된다. 시장지향성과 성과를 연구함에 있어서 이러한 효과를 규명하는 데 가장 흔하게 사용할 수 있는 모델이 hierarchical moderated regression 분석법이다(Arnold 1982; Greenley 1999; Hair *et al.* 1995; Jaccard *et al.* 1990; Schoonhoven 1981; Sharma, Durand, and Gur-Arie 1981). 이러한 통계적인 분석법이 시장지향성에 대한 매개변수의 성격을 규명하는 절차는 다음과 같이 간략하게 설명이 될 수 있다.

$$\cdot \text{주효과 함수: } Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_{10} X_{10} + e(1)$$

단, Y = 성과, X_1 = 시장지향성, $X_2 \dots X_{10}$ = 외생적인 변수

$$\cdot \text{매개효과 함수: } Y = a + b_1 X_1 + \dots + b_{10} X_{10} + b_{11} X_{11} + \dots + b_{19} X_1 X_{10} + e(2)$$

단, b_{11} 에서 b_{19} = 시장지향성과의 환경변수들 사이의 잠재적인 회귀계수

위의 두 식을 통해서 규명되는 명확한 상호작용효과는 시장지향성과 성과사이에 매개되는 변수들의 직접적인 효과성 또는 조절적(매개적)인 효과성을 밝혀줄 것이다. 만약 두 번째 방정식에서 유의한 상호작용을 나타내는 환경변수가 첫 번째 방정식에서도 유의한 것으로 나타나지 않는다면 이것은 직접적인 영향을 가진 순수변수(pure moderator)가 될 것이고 두 번째 방정식에서도 유의한 상호작용 효과를 가진 것으로 나타난다면 이는 의사매개변수(quasi moderator)가 될 것이다. 문헌연구 결과를 바탕으로 이러한 시장지향성에 대한 매개변수의 효과를 살펴보면 어떤 연구에서는 조절적인(매개적인) 변수로 확인된 것이 또 다른 연구에서는 직접적인 영향관계를 가진 직접변수(pure variable)로 실증적인 결과가 확인되기도 한다. 이러한 변수에는 경쟁적인 강도(Jaworski와 Kohli 1993; Pelham과 Wilson 1996), 경쟁적인 적대성(Narver와

Slater 1994), 시장성장을(Narver와 Slater 1990; Greenley 1995) 등이 확인되고 있다. 그렇지만 매개변수의 영향성에 대한 효과의 긍정성 또는 부정성에 대해서는 일치하지 않는다는 것을 확인할 수 있다. 이는 기업이 변화하는 환경에 적응해서 보다 시장지향적일 수도 있지만 단기적으로 이러한 환경적인 변수의 영향력이 기업의 수익성, 성장을 그리고 시장점유율과 같은 성과지표에 대해서 부정적인 또는 직접적인 영향을 가할 수도 있기 때문이다.

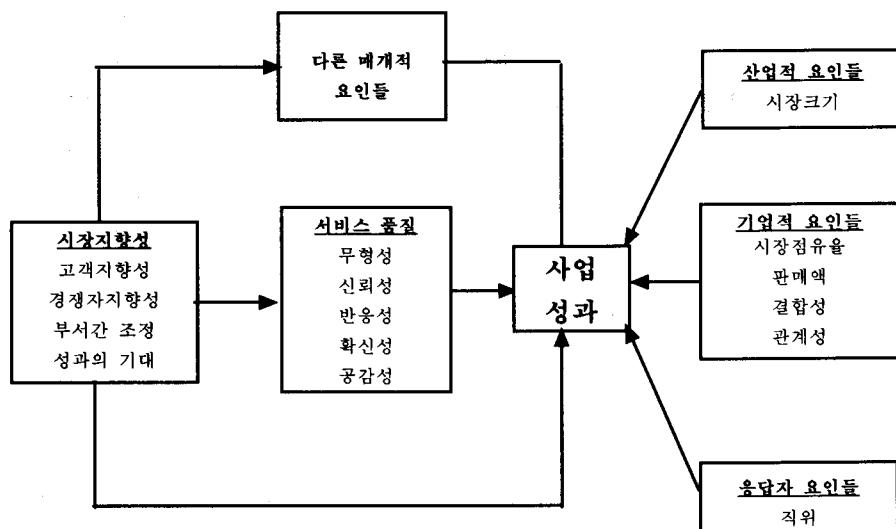
만약에 이러한 조절효과에 대한 영향이 실제적이라면, 기업이 시장지향성과 관련해서 자원을 어떻게 배치하느냐(경쟁자 분석의 강조 또는 고객분석의 강조)에 따라 기업이 가질 수 있는 잠재적인 이점이 결정될 수 있을 것이다. 즉, 시장지향성을 개발하는 초기단계에 시장 내에 경쟁자가 극소수이고 수요가 상당히 높을 때는 고객정보 지향보다는 경쟁자 정보 지향적이 되는 것이 기업에 이익이 될 수 있을 것이다. 그렇지만, 이러한 시장지향성에 대한 조절효과를 고려할 때 중요한 점은 시장지향성이 궁극적인 이익창출을 위한 기업문화의 중요한 요소이며 기업측면에서 이를 개발하고 유지하기 위해서는 상당한 조직역량이 필요하다는 것이다.

3. 특정 업종에서의 시장지향성

시장지향성과 성과에 관한 연구의 확장범위는 그 경계를 엄격하게 정할 수가 없을 정도로 광범위하다고 할 수 있다. Jaworski와 Kohli(1990)와 Narver와 Slater(1990)의 문헌연구와 현장조사를 바탕으로 시장지향성에 대한 척도를 개발한 이후로 많은 학자들이 다양한 영역에서 시장지향성과 성과에 대한 관계를 규명하려는 시도를 하고 있다. 기업전반에서의 시장지향성과 성과를 밝히고 두 요인간의 관련매개변수를 밝히려는 실증적인 연구가 주된 흐름이다. 반면에, 특정 사업(호텔, 수출기업, 병원, 백화점 등)에서 시장지향성과 성과를 밝히려는 연구도 다양하게 이루어지고 있다. 시장지향성이란 개념자체가 고객이나 경쟁자들과 관련한 정보를 부서간에 효율적으로 생성, 유포시키고 최종적으로는 학습이나 혁신과 관련해서 조직의 문화자체를 다른 기업이 모방할 수 없는 형태로 차별화시킴으로서 지속적으로 생존가능한 경쟁강점(SCA)을 창출해 내는 것이라는 점을 감안한다면, 다양한 기업들을 대상으로 다양한 연구가 진행되는 것은 기업의 성과를 극대화할 수 있는 시장지향성에 대한 하나의 정형화된 프레임워크를 형성하기 위해서 바람직한 방향이라고 할 수 있다. 기업의 시장지향성을 모든 기업의 성과와 직결되는 것으로서 미국의 소비재산업 뿐만 아니라 산업재 기업(Balakrishnan 1996), 의료사업(Hayden 1993; Raju, Lonial, and Gupta 1995), 서비스산업(Au와 Tse 1995; Caruana 1995 ; Tung-Zong, Chang, and Su-Jane Chen 1998; Lloyd C. Harris와 Nigel F. Piercy 1999), 국제마케팅(Dalgic 1994; Norburn, Birley, Dunn and

Payne 1990)에도 적용되어 연구되었으며 또한 영국(Greenley 1995a 1995b; Liu 1995, 1996; Morgan & Morgan 1991), 터키(Menguc 1996), 오스트레일리아(Atrahene-glima 1995, 1996), 홍콩(Jimmy Chan Hung Ngai와 Paul Ellis 1998) 등을 포함해서 우리나라 연구자들도 상당한 관심을 보이고 있다.

〈그림 4〉 시장지향성, 서비스 품질, 사업성과의 개념적 모델



자료원 : Tung-Zong Chang and Su-Jane Chen(1998), "Market orientation, service quality and business profitability : a conceptual model and empirical evidence," *The Journal of Service Marketing*, Vol. 12 No. 4, p. 246-264

최근에는 특히 서비스 마케팅에서 이러한 시장지향성을 서비스산업의 특성에 맞게 도입하려는 다양한 연구가 시도되고 있다. 서비스 기업에서 시장지향적인 기업은 최상의 서비스 품질을 통하여 높은 이익을 달성할 것이고 결국 높은 생산성과 고객의 충성도를 이끌어 낼 수 있을 것이다(Zeithaml *et al.* 1990). 서비스 기업에 있어서 고객들이 원하는 것과 원하지 않는 것을 정확하게 이해하는 것은 관리나 생산에 있어서 낭비를 줄여줄 것이고 경쟁적인 강점을 강화시켜줄 수 있을 것이다. 결과적으로 서비스기업에서의 시장지향적인 조직운영은 고객들과 관리자들 사이에서 오는 지각적인 차이를 좁혀줄 것이고 이렇게 좁혀진 지각의 차이는 고객들에게 가장 비용 효율적인 방식으로 서비스를 제공하는 것을 가능하게 하므로 보다 나은 사업성과를 달성할 수 있을 것이다. 이러한 사실을 바탕으로 Tung-Zong, Chang과 Su-Jane Chen(1998)은 시장지향성과 사업성과 그리고 서비스 품질에 대한 하나의 개념화된 모델을 제시했다.

<그림 4> 모델에서 볼 수 있듯이 시장지향성과 사업성과는 기업의 사업성과에 긍정적으로 영향을 미친다. 또한 서비스 기업에서의 시장지향성은 사업성과에 있어서

두 가지 방식(직접적인 영향과 간접적인 영향)으로 영향을 미친다. 간접적인 경로로의 영향관계는 서비스 품질이 시장지향성과 성과와의 관계에 있어서 매개적인 역할을 한다는 것을 확인할 수 있다.

위에서 사용된 시장지향성과 사업성과 그리고 서비스 품질에 대한 영향관계는 다양한 서비스 업종에서 이용되어질 수 있다. 국가별, 업종별로 다양한 연구를 진행함으로서 기존에 연구되어 있는 SERVQUL과 시장지향성에 대한 이론을 적절하게 연계시킴으로서 서비스 기업의 성과 향상에 기여를 할 수 있는 많은 가능성을 내포하고 있다.

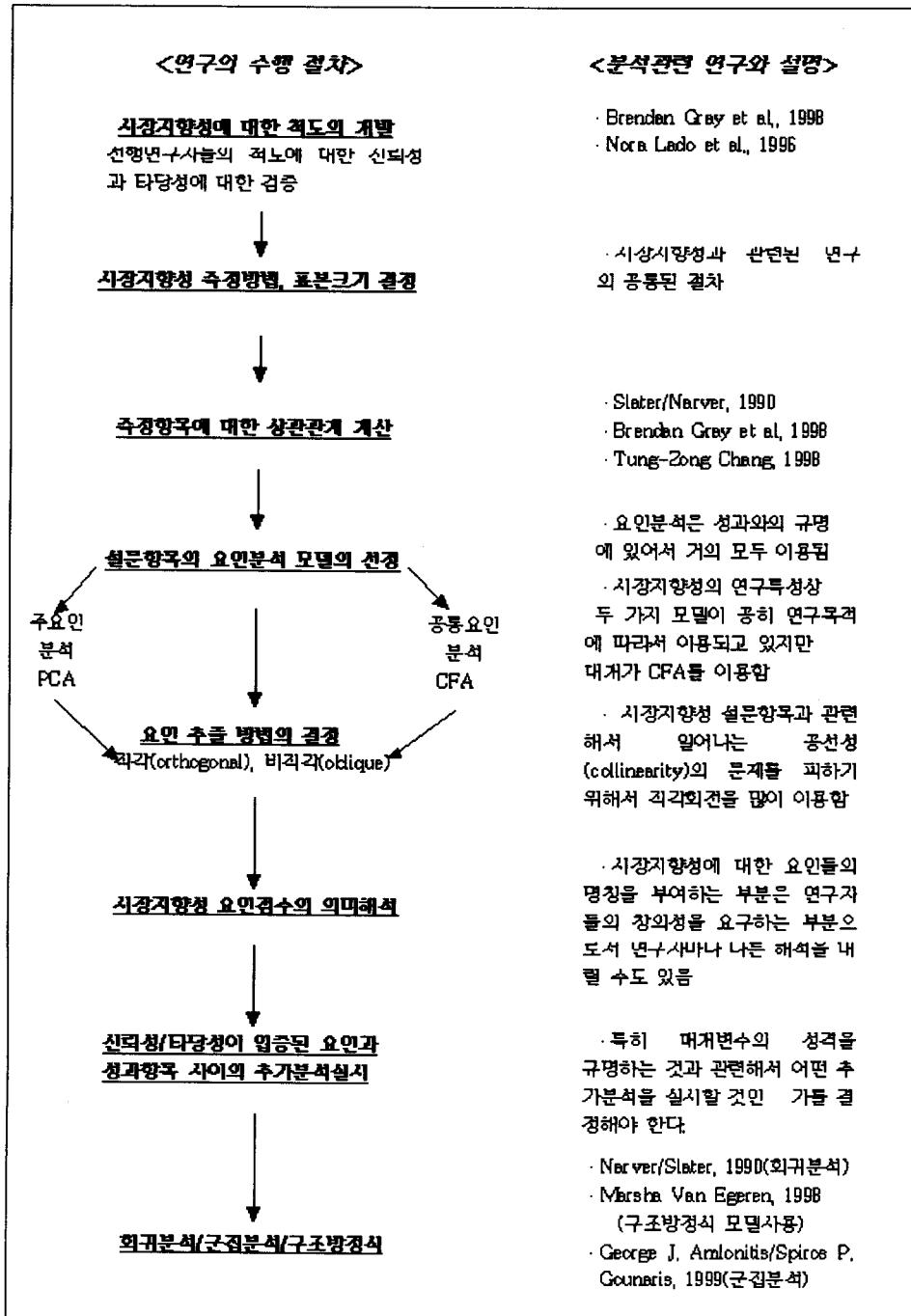
시장지향성을 다른 분야로 확장한 이러한 모델에서의 연구방법의 순서는 다음과 같다.

- ① 연구 목적에 적합한 샘플의 선정: 마케팅 컨셉의 중요성이 표본산업 내에서 명백하게 나타날 수 있도록 명백한 기준을 정해준다.
- ② 설문에 응답하는 대상을 명백하게 정해준다.
- ③ 시장지향성에 대한 측정을 한다.
- ④ 서비스 품질에 대한 측정을 한다.
- ⑤ 요인분석, 상관관계 분석, 회귀분석, 경로분석, 구조방정식 모델 등을 통해서 모델에 대한 관계성을 실증적으로 규명한다.
- ⑥ 서비스 기업에서의 시장지향성과 성과 그리고 서비스의 질과 관련해서 경영적인 시사점을 도출한다.

국내에서도 최근에 이러한 특정업종과 관련해서 시장지향성과 사업성과에 대한 영향관계를 밝히려는 연구가 다양하게 진행되고 있다. 전인수, 한재용(1994)은 백화점을 대상으로 한 연구에서 시장지향성은 환경, 전략 등에 비하여 사업성과에 상대적으로 큰 영향을 미치는 것을 발견하였다. 예종석, 윤운락(1995)은 시장지향성과 사업성과간을 연구에서 산업체와 소비재로 구분하여 조사한 결과, 소비재의 경우에 시장지향성이 사업성과에 보다 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 이 연구에서 시장지향성은 높은 수출성과(수출성장률, 수출수익률)에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 용기, 유동근, 이학식(1996)은 시장지향성에 대한 선행요인, 매개요인, 성과간의 구조적 관계를 호텔산업을 대상으로 조사했다. 그들은 시장지향성의 선행요인을 Jaworsik과 Kohli(1993)의 제안을 토대로 하여 공식화, 분권화, 보상시스템, 부서간 연계, 부서간 갈등, 시장지향성강조, 그리고 모험성으로 설정하였는데 이 연구에서 시장지향성은 사원의 만족을 높여주고, 만족한 사원은 사업성과를 높이는데 공헌하는 것으로 나타났다.

앞에서 살펴본 바와 같이 시장지향성과 성과 그리고 매개변수에 관한 연구는 다양한 업종에서 그 영향관계를 밝히려는 시도가 이루어지고 있다. 서구에서 개발된 시장지향성에 대한 척도를 바탕으로 한국적인 상황에 맞게 재조작적인 정의를 통해서 의미 있는 연구결과를 도출했다. 하지만 국내 시장지향성 연구부분에 있어서 이러한 연구결과를 다른 나라의 그것과 그리고 다른 업종의 여러 상이한 결과치와 비교하는 연

〈그림 5〉 시장지향성과 성과를 규명하는 일반연구 수행절차



구가 미약하다. 아직까지 우리 나라에서 진행된 시장지향성에 대한 연구는 일부 업종에 국한되어져 있고 국가간 비교연구나 업종별 비교연구에 대해서는 거의 이루어지지 않고 있는 상황이다. 이러한 현재까지의 시장지향성에 대한 연구진행상황을 고려해 본다면 한국실정에 맞는 시장지향성을 정립하고 이를 실무에 효과적으로 적용하기 위해서는 국가간, 업종간 비교적인 연구가 보다 활성화되어야 할 것으로 생각된다.

시장지향성과 성과 그리고 매개변수의 관계를 규명하는 데 사용되는 일반적인 통계분석의 수행절차는 <그림 5>와 같다. 이러한 기본적인 시장지향성 연구방법론에 대한 기본적인 이해를 바탕으로 각 국가별 또는 각 업태별로 시장지향성 연구를 진행하는 학자들은 연구상황에 맞은 다양한 통계방법론을 개발, 적용시켜나가야 할 것이다. 시장지향성에 대한 연구 중 시장지향성과 성과의 실증분석에서 거의 동일하게 적용되는 것은 신뢰성과 타당성의 규명, 상관분석, 요인분석, 군집분석, 회귀분석, 구조방정식이 있다. 이를 각 논문별로 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 시장지향성연구의 변수와 분석방법

연 구	시장지향성 성 과	조절변수	상관 분석	요인 분석	군집 분석	회귀 분석	구 조 방정식
Kohli & Jaworski ,1990	긍정적	경쟁강도, 시장불안, 기술적변화, 성장율				문헌연구와 현장조사를 바탕으로 한 연구가설 제언	
Narver & Slater, 1990	긍정적	상대적 비용, 기술적 변화, 시장성장을	○	○		○	
Ruekert, 1992	긍정적	-	○	○		○	
Kohli, Jaworski & Kumar, 1993		시장지향성 척도를 개발하는 연구	○	○			○
Jaworski & Kohli, 1993	긍정적	경쟁강도, 공급자의 힘, 제품의 질	○			○	
Hart & Diamantopoulos, 1993	약한 관계	경쟁적인 적대감	○	○		○	
Slater & Narver, 1994	긍정적	시장불안, 기술변화, 시장성장을				○	
Hong Liu, 1995	긍정적	기업의 규모				평균, t-검증, F-검증 등의 일반 기술통계에 의함	
Wolfgang, 1996	긍정적	생산지향, 종업원지향, 혁신지향	○	○			
예종석과 윤운락, 1996	긍정적	-		○		○	
이용기, 유동근과 이학식, 1996	긍정적	공식화, 분권화 차별화, 종업원 만족		○			○
Gounaris & Avlonitis, 1996	긍정적	유통업자의 파워					
Pelha, 1997	긍정적	고객차이, 제품	○				○
George Balabanis et. al, 1997	긍정적	-	○			○	
Gray et al. , 1998	긍정적	시장불안, 기술변화, 경쟁강도, 진입장벽		○		○	

유동근, 강성단 그리고 이용기, 1998	긍정적	벤치마킹, 서비스품질, 고객만족		○			○
Vorhies, et al, 1998		시장지향적인 기업의 capabilities와 이러한 조직이 가지는 강점연구		○	○		○
Avlonitis & S. Gounaris, 1999		시장지향성을 결정하는 요인과 시장지향성의 개발에 관한 연구		○	○	○	
Harris, 2000	부분적 긍정	8가지 조직적 장벽		○		○	

IV. 시사점 및 연구방향

시장지향성과 관련한 문헌연구를 통해서 다양한 측면에서 연구의 진행상황을 조명해 보았다. 시장지향성과 관련한 기본개념을 정립하는 것에서부터 시장지향성과 성과를 결부시키는 데 있어서 공통적이고 반복적으로 사용하고 있는 방법론적인 측면을 하나의 프로세스를 나타냄으로서 연구자들이 시장지향성에 대한 연구를 하는데 있어 도움을 줄 수 있을 것이다.

기존의 시장지향성에 대한 연구는 획일적으로 연구가설을 세우고 이미 개발된 시장지향성에 대한 척도를 바탕으로 각 국의 상황에 대한 정확한 이해 없이 이를 검증해보는 형식으로 진행되어왔다. 이러한 상황에서 시장지향성에 대한 지금까지의 연구진행 정도를 점검해 보고 연구자체가 가지고 있는 문제점을 지적함으로서 시장지향성의 미래연구 방향을 가늠해 보는 것은 의미 있을 것이다.

기업이 장기적인 시각을 가지고 시장지향적 조직을 구축한다면 보다 높은 수익을 얻을 수 있다는 것을 알 수 있다. 또한 시장지향성의 효과는 시간이 경과할수록 효과를 발휘하기 때문에 특히 어려운 경제여건 하에서 단기적인 시각을 가지고 있는 경영자들에게는 이러한 '시장지향성'이란 개념이 의미하는 바가 크다고 하겠다.

시장지향성과 성과와 관련해서 확인된 연구결과를 조직내의 프로세스에 도입하는 과정에서는 다른 부서와 마케팅 전 부서간 기능적인 관계뿐만 아니라 제품이나 서비스를 고객에게 보다 효율적으로 전달할 수 있는 사업프로세스를 어떻게 급격하게 개선할 것인가(reengineering)에 대해서 많은 관심이 쏠리고 있다. 이러한 시장지향성의 조직적인 구현에 대해서 언급한 문헌들은 시장지향성이 사업성과에 미치는 영향관계를 다루는 것에서부터(Jaworski와 Kohli 1993 ; Slater와 Narver 1994), 학습조직의 창조(Sinkula 1994; Slater와 Narver 1995), 시장지향적인 기업의 핵심적 기업능력(capabilities)의 확인, 그리고 주요한 공급자들이나 고객들과의 관계를 관리하는 중요성에 대한 연구들(Arhrol 1991; Webster 1992)에 이르기까지 다양하게 다루어지고 있다. 이러한 개별적인 연구들이 마케팅조직들에 관한 여러 차원들에 초점을 두고 연구를 진행하고 있기는 하지만 이들의 연구들을 통합함으로써 시장지향성이란 개념을 기

업 내에 구현하여 성과에 최상의 시너지를 주려는 방향의 연구가 차후 과제가 될 수 있다.

과거의 연구들이 시장의 구체적인 요인들을 마케팅 조직에 유기적으로 연결시키고 있지만, 마케팅 조직을 환경적인 차원들에 연결시키는 통합적인 프레임워크에 대해서는 연구가 부족함을 알 수 있다. 기존에 연구된 시장지향성과 마케팅 조직에 관한 다양한 차원들(조직구조, 상호작용, 조직의 파워)에 대한 연구를 기업의 전체적인 프로세스의 일환으로 통합함으로서 마케팅 전략과의 연계성을 강화하는 작업 또한 연구과제가 될 수 있을 것이다.

또한, 최근 거의 모든 사업에서 인터넷을 중심으로 한 사이버공간(cyber space)으로의 이동을 통한 부가가치창출 활동이 활발하게 이루어지고 있다. 이러한 환경변화에 기업이 살아남기 위해서는 기존의 물리적인 공간(off-line)에서 정립된 시장지향성이란 개념을 사이버 공간(on-line)에서는 어떻게 효율적인 변화, 활용할 것인가에 대한 숙고가 있어야 할 것이다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 권영철(1996), “시장지향성이 성과에 미치는 영향: 수출기업이 경우,” 한국마케팅학회, 마케팅 연구, 11(1), 35-48.
- 노전표(1998), “시장지향성과 성과: 객관적 성과 지표를 이용한 종단 연구,” 마케팅 연구, 13(2), 23-37.
- 유동근, 강성단과 이용기(1998), “서비스 기업의 시장지향성과 성과: 벤치 마킹, 서비스 품질 및 고객만족의 인과적 역할,” 한국마케팅 학회.
- 예종석과 윤운락(1996), “시장지향성이 사업성과에 미치는 영향,” 한국마케팅 학회, 마케팅 연구, 11(2), 1-21.
- 이용기, 유동근과 이학식(1996), “시장지향성: 선행요인, 매개요인 그리고 성과간의 구조적 관계,” 한국마케팅 학회, 마케팅 연구, 11(2), 161-181.
- 이학식, 김영과 이용기(1998), “시장지향성과 성과: 사원만족, 고객만족기업이미지의 매개적 역할,” 한국경영학회, 경영학연구, 27(1), 157-184.
- 전인수와 한재용(1994), “시장지향성이 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 한국마케팅 학회, 마케팅 연구, 9(1), 75-91.

2. 외국문헌

- Avlonitis, George J., and Gounaris, Spiros P.(1999), "Marketing Orientation and Its Determinants: an Empirical Analysis," *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1003-1037.
- Baker, Thomas L., Simpson, Penny M. and Siguaw, Judy A.(1999), "The Impact of Suppliers' Perceptions of Reseller Market Orientation on Key Relationship Constructs," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 50-57.
- Bharadwaj, Sundar G., Varadarajan, P. Rajan., and Fahy, John(1993), "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions," *Journal of Marketing*, 57(October), 83-99.
- Chang, Tung-Zong and Chen, Su-Jane(1998), "Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirical Evidence," *The Journal of Service Marketing*, 12(4), 246-264.
- Day, George S.(1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58(October), 37-52.
- Deshpande, R., Farley, J.U. and Webster, F.E.(1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrad Analysis," *Journal of Marketing*, 57(January), 7-23.
- Dole, Peter(1995), "Marketing in the new millennium," *European Journal of Marketing*, 29, 23-41.
- Ferrell, O.C., Hartline, Michael D., George H. Lucas Jr, David Luck(1999), *Marketing Strategy*, DRYDEN.
- Gray, Brendan., Matear, Sheelagh., Boshoff, Christo and Matheson, Phil(1998), "Developing a better Measure of Market Orientation, *European Journal of Marketing*, 32(9/10).
- Hamel, Gary and Prahalad, C.K.(1989), "Strategic Intent," *Harvard Business Review*, May-June, 63-76.
- Hamel, Gary and Prahalad, C.K.(1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, June-July, 79-91.
- Han, Jin K., Kim, Namwoon and Srivastava, Rajendra K.(1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?" *Journal of Marketing*, 62(4), 1-19.
- Harris, Lloyd C.(2000), "The organizational Barriers to Developing Market Orientation," *European Journal of Marketing*, 34(5/6), 598-624.

- Hooley, Graham J., Lynch, James E. and Shepherd, Jenny(1989), "The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice," *European Journal of Marketing*, 24(9).
- Jaworski, B.J and Kohli, A.K.(1990), "Market Orientation: the Construct, Research Propositions and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54(April).
- Jaworski, B.J and Kohli, A.K.(1993), "Market orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57(July), 53-70.
- Jimmy Chan Hung Ngai and Paul Ellis(1998), "Market Orientation and Business Performance: Some Evidence from Hong Kong, *International Marketing Review*, 15(2), 119-139.
- John P. Workman Jr., Homburg, Christian., and Gruner, Kjell(1998), "Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants," *Journal of Marketing*, 62(July), 21-41.
- Kohli, A., Jaworski, B.J. and Jumar, A.(1993), "MARKOR: a Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing*, 33(January), 10-15.
- Kotler, Philip(2000), *Marketing Management*, 10th ed., PRENTICE HALL.
- Leonard L. Berry(1999), *Discovering the Soul Of Service: The Nine Drivers of Sustainable Success*, The Free Press.
- Liu, H.(1995), "Market Orientation and Firm Size: and Empirical Examination of UK firms," *European Journal of Marketing*, 29, 57-71.
- Marsha Van Egeren and Stephen O'Connor(1998), "Drivers of Market Orientation and Performance in Service Firms," *Journal of Services Marketing*, 12(1), 38-58.
- Michael Hayes H., Per V. Jenster and Nils-Erik Aaby(1999), *Business Marketing(A Global Perspective)*, IRWIN.
- Moorman, Christine. and Rust, Roland T.(1999), "The Role of Marketing," *Journal of Marketing*, 180-197.
- Naresh K. Malhotra(1998), *Marketing Research(An Applied Orientation)*, PRENTICE HALL.
- Nora Lado, Albert Maydeu-Olivares and Jaime Rivera(1998), "Measuring Market Orientation in Several Populations: A Structural Equations Model," *European Journal of Marketing*, 32(1/2), 23-39.
- Porter, Michael E.(1996), "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*(November-December), 61-78.

- Siguaw, J.A., Brown, G. and Widing, R.E.(1994), "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes," *Journal of Marketing Research*, 31, 100-106.
- Sinkula, James M.(1994), "Market Information Processing and Organizational Learning," *Journal of Marketing*, 58(January), 35-45.
- Slater, S.F and Narver, J.C(1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, October
- Slater, S.F and Narver, J.C.(1994a), "Does Competitive Environment Moderated the Market Orientation-Performance Relationship?," *Journal of Marketing*, 58(January), 12-22.
- Slater, S.F. and Narver, J.C.(1994), "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance," *business Horizons*, March-April.
- Slater, S.F. and Narver, J.C.(1995), "Market Orientationa and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, 59(July).
- Turner, Gregory B. and Spencer, Barbara(1997), "Understanding the Marketing Concept as Organizational Culture," *European Journal of Markeing*, 31(2), 110-121.
- Wong, V. and Saunders, J.(1993), "Business Orientations and Company Sucess," *Journal of Strategic Marketing*, 1(1), 20-40.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L(1990), "Delivering Quality Service," *The Free Press, New York, NY*