

조직몰입, 시장지향성, 조직학습의 관계에 관한 실증연구

정기한* · 김대업**

〈요 약〉

90년 이후 현재까지 10여년 이상에 걸쳐 마케팅 개념의 구체적인 활동, 이른바 시장지향성과 관련개념에 대한 활발한 연구가 진행되어 오고 있다. 시장지향성은 고객지향에 초점을 둔 전사적 활동을 통하여 시장정보의 창출, 전파 및 활용과 경쟁자지향으로 요약될 수 있고 수익성에 직접적인 영향을 미치는 중요한 개념이다. 이러한 시장지향적 활동과 직접적인 관련이 있는 조직학습 및 조직몰입 역시 시장지향성과 함께 주요 연구대상이다.

본 연구에서는 조직몰입, 시장지향성, 조직학습의 문헌적 고찰을 통해 과거 연구들을 정리하고 이를 통해 아직까지 그 구조가 명확히 밝혀지지 않은 시장지향성 및 시장지향성과 조직학습간의 영향관계를 실증적으로 분석하였다. 분석 결과, 시장지향성은 조직학습의 매우 밀접하게 관련있는 영향요인이며 조직몰입은 이러한 개념들의 선행적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

* Keywords: 시장지향성, 조직학습, 학습지향성, 조직몰입, 시장지향성 척도

I. 서 론

1990년부터 시작된 시장지향성에 관한 연구들을 통해 마케팅 개념의 구체적인 활동 분야와 이에 따른 성과에 대한 연구가 발전을 거듭하고 있다. 시장지향적인 기업문화가 고객을 위한 지속적인 가치창출을 가능하게 하는 기초를 제공한다는 것이 많은 연구를 통해 확인되고 있다는 점에서 시장지향성을 중심으로 한 관련변수들의 연구는 매우 의미있는 과업이 될 수 있다. 이러한 흐름 속에 시장지향적 행위를 보다 효과적이고 효율적으로 하기 위한 관련변수들에 대한 관심도 높아지고 있다. 이에 90년대 중반부터 등장한 개념이 조직학습이다.

시장지향성과 조직학습에 대한 연구는 Sinkula(1994)와 Slater와 Narver(1995)의 두 문헌연구를 중심으로 본격적으로 시작되었다. 그 후 많은 후속연구들이 진행되고 있으나 아직까지 시장지향성과 조직학습의 관계가 명확하게 밝혀지지 않고 있다. 따라서 본 연구에서는 시장지향성 및 조직학습과 관련있는 조직몰입 개념을 도입하여 이 세 가지 개념 및 상호관련적인 연구, 그리고 시장지향성의 구조요인 등에 대한 문헌

* 경상대학교 경영대학 경영학부 교수

** 경상대학교 경영대학 경영학부 강사

적 고찰을 바탕으로 조직몰입, 시장지향성, 조직학습간의 영향관계를 실증적으로 밝히
고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 조직학습

1) 조직학습의 개념

조직학습(organizational learning)이 잘 반영된 학습조직(learning organization)이란
지식을 창조하고 습득하며 공유하는 일에 능숙하며 새로운 지식과 통찰을 반영하기
위하여 자신의 행위를 수정할 수 있는 능력을 갖고 있는 조직으로 정의된다(Garvin,
1993). 또한 Senge(1990)은 학습조직을 “조직의 목표를 달성하기 위하여 지속적으로
조직의 능력을 확대하고 외부환경에 개방적이며 새로운 사고유형을 장려하며 공동목
표의 자유로운 조성과 시장정보의 공유방법을 지속적으로 조직”이라 정의하였다.

실제로 조직학습은 가장 기본적인 수준에서, 행동에 영향을 미칠 수 있는 잠재성을
가진 새로운 지식이나 통찰력들을 개발하는 것으로서(Fiol와 Lyles, 1985; Huber, 1991;
Sinkula, 1994) 학습을 통하여 행동의 변화를 촉진시키고 이러한 변화를 통하여 성과의
향상을 기대할 수 있다(Fiol와 Lyles, 1985; Garvin, 1993; Senge, 1990; Sinkula, 1994).
Schein(1996)은 조직학습이라는 용어가 개념적인 의미혼란을 야기시킬 수 있음을 환
기시키고 조직학습의 주요쟁점을 지식과 새로운 통찰, 조직구조의 적합성, 시스템과
공식화 등에 관련된 것으로 한정하여 제안하였다.

기업의 운용 관점에서 조직학습이란 “보다 나은 지식과 이해를 통하여 행동을 개선
하는 과정이며 과거 행동들 간의 연관성에 대한 통찰력과 지식을 가지고 조직의 과거
행동과 미래 행동의 효과를 통한 발전을 나타내는 것”이다(Fiol과 Lyles, 1985). 즉, 조
직학습은 하나의 전략과정으로 조직의 능력에 영향을 미친다. 유사한 관점으로
Grant(1996)는 조직을 ‘지식의 통합자’로 분석하였으며 이것이 기업능력을 진단하는데
적합한 평가기준이라 제시하고 조직학습능력이란 지식을 정교하게 융합한 결과이며,
기업활동은 다수의 개인과 집단의 지식을 운용 가능하도록 하는 조직의 능력이라고
정의하고 있다. 조직학습능력은 개인 또는 집단이 보유하는 지식의 양보다는 지식을
통합하는 기업의 메커니즘에 더 관련된다. 이러한 점에서 볼 때, 조직학습과 같은 전
략적 능력은 조직학습과 조직변화를 위한 전략적 계획과 과정이 수반될 때 향상될 수
있다(Anderson, 1982; Ramanujam과 Venkatraman, 1987).

조직학습은 두 가지의 상호연관된 개념, 즉 적응학습과 생성학습으로 살펴 볼 수

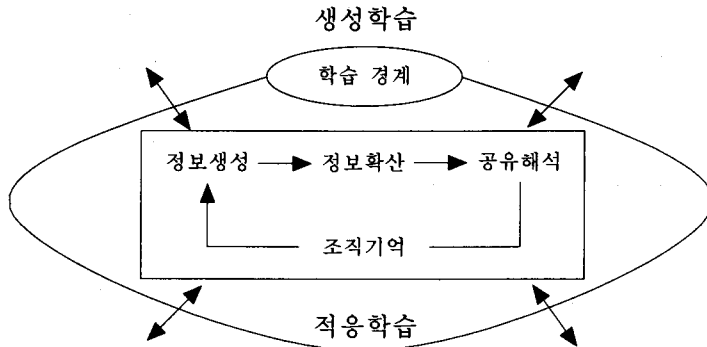
있다(Slater와 Narver, 1995). 단일고리 학습(single loop learning)이라고 알려져 있는 적응학습(adaptive learning)은 가장 기본적인 학습형태로서, 환경과 조직 자체에 대해 인식된 또는 인식되지 않은 제약조건들의 범위 내에서 발생하게 되며, 보다 좁은 관점을 통하여 이러한 조건들을 조직이 자신의 환경을 좀더 기회의 범위로 축소시켜 인식하는가 다시 말해, 습득된 지식을 현재의 경영수준과 효율성을 개선하기 위하여 활용하는 것이다. 다음은 생성학습(generative learning) 또는 이중고리학습(double-loop learning)으로서, 조직이 사명, 고객, 능력 또는 전략에 대한 지속적인 질문을 스스로 함으로써 발생하며, 여기에는 주된 이슈와 사건 등을 중심으로 환경에 대해 주의를 기울이는 새로운 방식이 요구되어 진다. 또한, 적응학습과 달리 학습능력을 확대하기 위하여 체계적인 학습시스템의 구축을 포함한다. 따라서 전자가 “대처하는 능력”이라면 후자는 “창조하는 능력”까지 포함된다고 말할 수 있다.

Senge(1990)는 적응학습을 가장 기본적인 학습의 형태로 보고 있으며, 조직의 환경이나 그 자체에 직접 영향을 미치는 것 혹은 인식되지 않는 일련의 학습범위 내에서 이루어진다고 하였다. 적응학습은 조직학습이 실질적이고 중요한 다양성에 적응할 수 있는 부분을 제한하고 조직활동과 관련한 전통적인 범위 내에서의 기회나 문제에 집중하게 하는 반면 생성 학습은 기존의 틀을 벗어나 적응학습의 형태보다 더 경쟁적인 이점을 가질 수 있다.

과정적 관점으로 볼 때, 조직학습은 정보의 생성, 확산, 공유해석의 과정이라 할 수 있다(Sinkula, 1994; Saban et al., 2000). 정보의 생성은 직접적인 경험, 다른 사람들의 경험 또는 조직기억을 통해서 이루어진다. 제조업의 생산성에 대한 관리자들의 경험으로부터 지식을 획득하는 과정을 나타내는 학습곡선, 또는 경험곡선은 조직내부의 정보생성을 명확하게 설명해 주는 지침이 될 수 있다(Garvin, 1993). 조직외부로부터의 학습은 벤치마킹, 네트워킹, 전략적인 제휴 등에 대한 지속적인 학습이나 교육훈련 제공을 포함한다(Webster, 1992). 조직학습과정의 다음 단계인 정보확산의 의미는 조직학습은 정보를 확산하고 공유된 정보의 해석을 조직부서 간에 이행한다는 점에서 개인적인 학습과는 구분되는 것이다. 효과적인 정보의 공유나 확산은 조직의 실무자들이나 구성원에게 새로운 통찰을 제공해주고 정보의 수정과 피드백을 통하여 기존정보의 가치를 보다 증가시킬 수 있다. 조직학습의 마지막 단계는 공유된 정보의 해석에 관한 것이다. 모든 사업단위에서 조직학습을 실행하고 있는 기업은 구성원들로 하여금 정보에 대한 명확한 의미를 파악하게 하고 그것을 적용하는 데 있어서 상호일치감을 가질 수 있도록 조직의 분위기를 조성해야 한다(Day, 1994).

조직학습의 유형과 조직학습과정의 관계는 Slater와 Narver(1995)가 제시한 <그림 1>로 요약될 수 있다.

〈그림 1〉 조직학습과정



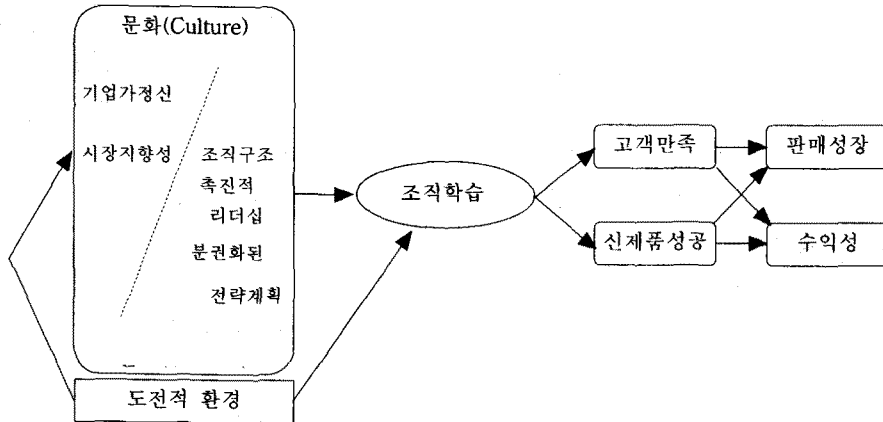
자료원: S. F. Slater and J. C. Narver(1995), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, Vol. 59(July), 67.

2) 조직학습과 시장지향성

오늘날 기업의 유지·성장을 위한 새로운 대안으로서 조직학습에 대한 관심이 더욱 커져가고 있다. 조직학습과 관련된 지식 개발의 중요성에 대한 학계의 반응은 경영전략, 조직행동, 조직관리 분야에서 특히 두드러졌으나(Argyris와 Schon, 1978; Fiol과 Lyles, 1985; Huber, 1991; Schendel, 1990) 상대적으로 마케팅 연구영역에서는 조직학습과 관련된 개념이나 실증연구들이 제한적이었다(Slater와 Narver, 1995; Sinkula와 Baker 1997). 그러나 조직학습에 대한 경영전반의 관심이 확산되고 고조되면서 많은 연구들이 지속되고 있다.

조직학습을 마케팅 개념구조에 도입한 대표적 연구로 Sinkula(1994)와 Slater와 Narver(1995)가 있다. Slater와 Narver(1995)는 시장지향성이 학습지향성이라는 개념과 결합되었을 때 보다 높은 성과를 달성할 수 있으며 시장지향적인 조직은 시장정보를 명확하게 파악하여 제품이나 서비스에 대한 혁신을 통해서 고객과 경쟁자들에게 적절하게 대응할 수 있다고 주장하였다. Sinkula(1994)와 Slater와 Narver(1995)는 시장지향성과 관련하여 학습자체가 중요한 개념이라고 주장하는 부분에 대해서는 의견을 같이 하지만 이들이 주장하는 학습과 시장지향성의 개념에는 약간의 차이가 있다. Sinkula(1994)는 시장지향성과 학습지향성의 관련성은 서로 분리될 수 없는 본질적인 것으로 주장하지만 Slater와 Narver(1995)는 시장지향성이 학습을 이끌 수 있으며, 학습지향이 시장지향성이라는 하나의 조직문화와 성과사이의 관계를 매개하는 개념으로 확인하고 있다.

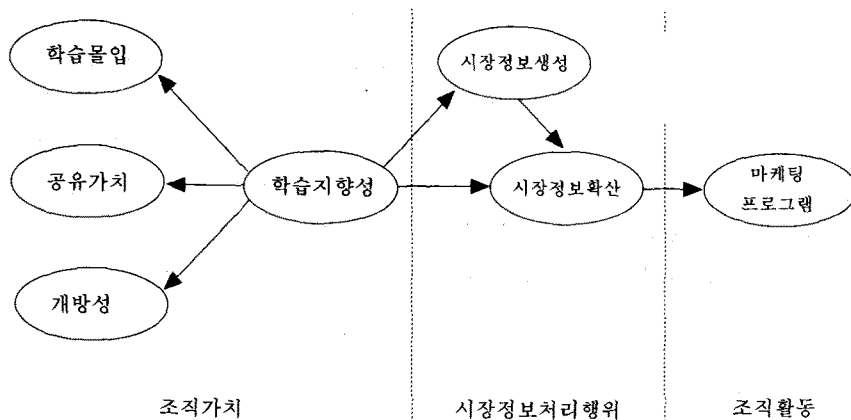
〈그림 2〉 학습조직



자료원: S. F. Slater and J. C. Narver(1995), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, Vol. 59(July), 67.

이들의 연구 이후, Sinkula와 Baker(1997)는 조직이 시장지향성적으로 되기 위해서는 조직학습이 선행되어야 한다고 하였고, Baker와 Sinkula(1999)는 시장지향성과 기업의 성과를 연결시키는 부분에 있어 조직학습이 매개적인 역할을 한다고 하였다.

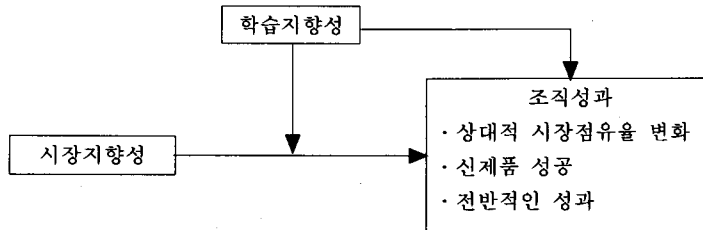
〈그림 3〉 시장기준 조직학습의 체계



자료원: James M. Sinkula and William E. Baker(1997), "A Framework for Market-based Organizational Learning: Linking Value Knowledge, and Behavior," *Journal of the Academy Marketing Science*, Vol. 25 Issue 4, 313.

Baker와 Sinkula(1999)는 시장지향성과 성과의 구조에 조직학습이 매개하는 영향관계를 분석하였다. 분석한 결과, 시장지향성과 조직학습이 세 가지 조직성과에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직학습의 매개적인 효과에 대한 검증에서는 조직의 학습지향성 수준이 높을수록 시장지향성과 두 가지 성과(상대적 시장점유율 변화, 전반적 성과)의 더 강한 긍정적 관계가 있다는 결론을 내렸다. 학습지향성 정도가 높으면 시장지향성이 신제품개발에 미치는 영향이 약해질 것이라는 가설은 기각되었다. 결과적으로 조직학습은 시장지향성과 조직성과의 관계를 더욱 강하게 하는 효과를 나타내었다.

〈그림 4〉 시장지향성, 학습지향성, 조직성과의 개념적 체계



자료원 : William E. Baker and James M. Sinkula(1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 4, 415.

최근 Baker와 Sinkula(2002)는 제품혁신에 있어서 시장지향성과 학습지향성에 대한 관계에 대해 문헌연구를 했다. 저자들은 이 연구에서 제품혁신에 있어 시장지향성과 학습지향성을 동등한 독립적 요인으로 보았다. 그리고 이 둘은 어떻게 일을 처리하는가에 대한 사용이론(Theory-in-use)과 세계에 대해 가지고 있는 조직 전반적인 신념인 관념모델(Mental model)로 구성된 조직의 블랙박스에 영향을 주고 이 블랙박스는 제품혁신에 영향을 준다고 주장하고 있다.

2. 조직몰입

조직몰입은 개인과 조직의 관계를 나타내는 의미로서 주로 조직에 대한 개인의 일체감, 집착, 애착, 관여, 충성도, 동일시, 소속감 등의 정도를 의미한다. Singh(2000)은 조직몰입이란 조직에 대한 개인의 동일시 및 관여의 상대적 정도를 가리키며 그 정도에 따라 결근률 및 이직률의 정도가 다르게 나타난다고 하였다. Caruana와 Calleya(1998)는 조

직몰입을 조직목표 및 가치관과 관련된 조직의 역할, 조직 자체에 대한 열렬한 애착이라고 정의하면서, 개인이 조직의 가치관과 목표를 자신의 모든 것으로 받아들이는 일체감, 개인이 조직체에 직무와 역할에 심리적으로 몰입하거나 몰두하는 관여 그리고 조직체에 대한 애정적 느낌과 집착인 충성심으로 구성되어 있다고 제안하였다.

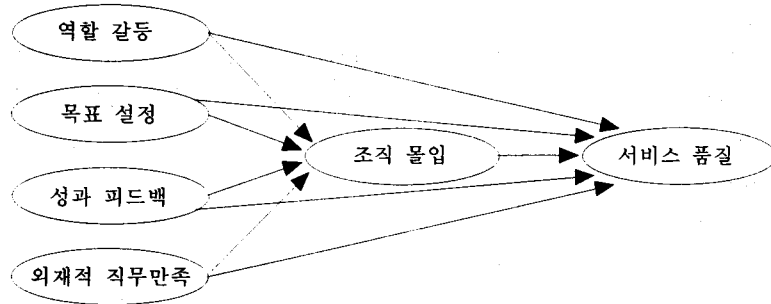
또한 Jaworski와 Kohli(1993)은 조직몰입은 일반적으로 종업원의 바람직한 성향이며 개인과 조직간의 인지된 연결관계로서 종업원의 참여, 노력, 충성의 특징을 나타내는 것으로 정의하였다. 시장지향성이 높은 조직은 종업원으로부터 더 많은 조직몰입을 유인 즉, 시장지향성이 조직몰입에 선행하는 것으로 밝혀졌고(Jaworski와 Kohli, 1993; Siguaw 등, 1994) 종업원과 조직 사이의 유대를 강화시킬 수 있다(Jaworski와 Kohli, 1993).

조직몰입과 시장지향성에 관한 주요 연구로는 조직몰입과 조직의 고객지향성에 관한 연구(Kelly, 1993), 고객서비스 분위기에 대한 종업원지각에 미치는 영향요인에 관한 연구(Lux 등, 1996) 등이 있다. 특히 외부환경변화의 수용에 대한 연구로서 Iverson 등(1996)은 '서비스관련성에 있어 종업원의 몰입과 신뢰의 역할'이라는 논문에서 직무관련변수(만족시간, 승진기회, 급여, 직무안정, 자주성, 역할갈등, 역할모호성 등), 외부변수, 외부직무기회, 인구 통계적 변수, 신뢰와 조직몰입의 관계를 연구하고 조직몰입이 조직성과인 서비스달성과 변화의 수용에 미치는 영향에 관하여 실증분석을 시도하였다. 이들은 조직의 내부마케팅 프로그램을 외부마케팅지향에 접목시켜야 하는 필요성을 제안하고 있다. 또한 이들은 조직내의 몰입과 신뢰가 매개변수로서 조직성과에 미치는 영향에 대해 연구하였으며 유연성과 고객지향성을 강조하고자 하는 조직은 적절한 조직내부전략을 통하여 종업원들의 조직몰입과 상호신뢰관계를 개발할 필요가 있음을 제시하였다.

Boshoff와 Tait(1996)은 내부마케팅과 조직몰입, 서비스품질에 대한 실증연구를 시도하여 잠재적 내부마케팅요인인 역할(갈등, 모호성), 목표설정, 상향적 의사소통, 하향적 의사소통, 성과피드백, 직무만족, 팀웍 등이 조직몰입, 서비스품질과 갖는 관계를 연구한 결과, 변수들 간의 부분적 영향관계가 있음을 [그림 2-14]와 같이 제시하고 있다.

Sinkula와 Baker(1997)는 몰입의 개념을 조직학습에 도입하여 학습몰입이 학습지향성을 구성하는 한 가지 요인으로 보았다. 따라서, 선행연구를 통해 살펴볼 때, 조직몰입은 시장지향성 및 내부마케팅, 서비스품질, 조직학습에 있어 중요 개념으로 볼 수 있다.

〈그림 5〉 Boshoff와 Tait의 연구모델



자료원: C. Boshoff(1996), "Quality Perceptions in the Financial Services Sector: The Potential Impact of Internal Marketing," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7 No. 5, 16.

3. 시장지향성¹⁾

1) KJ와 NS의 연구

시장지향성은 1990년부터 현재까지 상당한 연구결과가 있고 앞으로도 계속될 것이다. 여기서는 시장지향성 연구의 기점이 된 Kohli와 Jaworski, 그리고 Narver와 Slater를 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

시장지향성은 과거 다소 포괄적인 마케팅 개념 또는 철학을 구체적인 기업의 활동 또는 문화의 차원에서 규명한 것이다. Kohli와 Jaworski(1990)은 문헌연구와 현장인터뷰를 통해 시장지향성을 마케팅부서에 국한되지 않은 조직 전반적인 차원에서 고객에 대한 정보를 생성(generation of market intelligence) 및 확산(dissemination of the intelligence)과 이에 대한 조직의 대응(responsiveness)이라 정의했고, 시장지향성의 선·후행 변수들의 개념적 모형 및 가설을 제언했다. 후속연구로서, Jaworski와 Kohli(1993)는 수정된 개념적 모형에 대한 실증분석을 통해 시장지향성이 성과에 긍정적인 영향을 미침을 확인하였다. 또한 Kohli와 Jaworski(1993)은 앞선 연구에서의 사용한 시장지향 척도를 구조방정식을 통해 시장지향성의 개념구조에 대해 연구하여 시장지향성이 단일구조보다는 시장지향의 일반 요인과 세 가지 하위요인으로 구성되었다는 것을 밝혔다. 허나 적합도 지수에 있어서 좋은 결과를 나타내지는 않았다.

Narver와 Slater(1990)은 최초로 시장지향성에 대해 실증적으로 측정과 시장지향성

1) 표현의 간결성을 위해 다음과 같이 용어를 축약하여 사용한다. Narver와 Slater(1990) NS, Jaworski와 Kohli(1993) JK, Kohli 등 KJK, Deng과 Dart DD, Deshpande 등(1993) DFW, Deshpande와 Farley(1998) DF. JK와 KJK의 연구 당시 신뢰성 분석에서 제외되는 문항은 틀리나 똑같은 척도이다. KJ와 NS는 이들의 연구를 총칭하는 의미로도 사용.

이 사업성과에 미치는 영향을 분석했다. 이들은 시장지향성을 구매자에게 우수한 가치를 창출하는데 필요한 행위들을 가장 효과적이고 효율적으로 창출하는 조직문화라고 정의했다. 조작적으로는 세 가지 행위적 요소로 고객지향(customer orientation), 경쟁자지향(competitor orientation), 기능간 상호협조(interfunctional coordination)로 언급했으며, 두 가지 의사결정기준으로는 장기적 초점(long-term focus)과 수익목표(profit objective)을 제시했다. 그러나 실증결과, 두 가지 의사결정기준은 신뢰성 부족으로 분석되지 않았다. Slater와 Narver(1994a)는 Jaworski와 Kohli(1993)가 연구했던 것과 비슷하게 시장지향성과 성과 구조에 환경적 조절요인을 부가하여 연구하였다. Slater와 Narver(1994b)는 시장지향성과 성과 구조에 사이에 핵심역량과 경쟁우위 개념을 포함시킨 개념적 모형을 제시하였고, Slater와 Narver(1995)는 시장지향성과 성과 구조에 조직행위에 잠재적으로 영향을 주는 새로운 지식 또는 통찰력을 개발하는 조직학습개념을 도입하여 시장지향성 연구에 새로운 주제를 제시하였다. 이후 Slater와 Narver(1996)는 경쟁전략을 도입하여 이 중 집중화 전략과 시장지향성의 관계정도가 가장 크다는 것을 밝혔다.

Narver 등(1998)은 조직의 시장지향성을 창출할 수 있는 두 가지 접근방법을 소개했다. 첫 번째, 프로그램적 접근방법(programmatic approach)은 고객의 우수한 가치를 창출하는 기본과정, 접근방법, 기술 등과 시장지향의 중요성과 본질에 대한 이해수준을 높이기 위해 다양한 원리들을 가르치는 것을 기반으로 한 학습전략이다. 두 번째, market-back approach는 고객의 우수한 가치를 효과적이고 수익적으로 창출하는데 있어 지속적인 경험적 학습에 기반을 둔 학습전략이다. 이 두 접근방법은 각각 활동중심적 프로그램(activities-centered programs), 결과중심적 프로그램(results-driven programs)의 성격을 띤다.

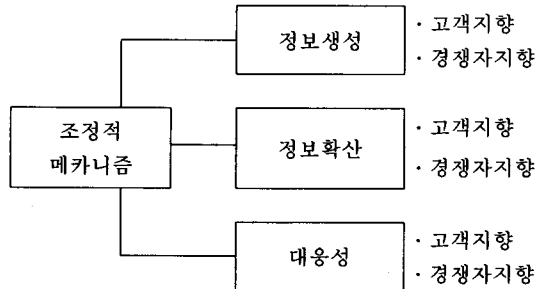
〈표 1〉 시장지향성 척도의 개념적 중복

Narver와 Slater	Kohli와 Jaworski		
	정보생성	정보확산	대응성
고객지향	개념적 중복: Yes 조작적 중복: Yes	개념적 중복: Yes 조작적 중복: 모호함	개념적 중복: No 조작적 중복: Yes
경쟁자지향	개념적 중복: Yes 조작적 중복: 모호함	개념적 중복: Yes 조작적 중복: Yes	개념적 중복: No 조작적 중복: Yes
기능간 상호협조	개념적 중복: Yes 조작적 중복: Yes	개념적 중복: Yes 조작적 중복: Yes	개념적 중복: Yes 조작적 중복: Yes

자료원 : Cadogan, John W. and Adamantios Diamantopoulos(1995), "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization," *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 3 44.

한편, Cadogan과 Diamantopoulos(1995)는 Narver와 Slater(1990)와 Kohli와 Jaworski(1990)의 각각 세 가지씩의 시장지향성 구성요인을 개념적, 조작적 중복되는 부분으로 정리하여 이 둘의 시장지향성을 하나로 재개념화하였다.

〈표 2〉 시장지향성의 재개념화



자료원 : Cadogan, John W. and Adamantios Diamantopoulos(1995), "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization," *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 3 49.

2) 시장지향성 척도에 대한 고찰

Jaworski와 Kohli(1993)은 시장지향성 척도개발 및 선행·결과 변수에 대한 실증분석을 하였으며, Kohli 등(1993)은 선행연구를 바탕으로 구조방정식을 통해 시장지향성의 요인구조를 분석하였다. 여기서 이 연구에서는 앞의 연구의 척도를 그대로 사용하였고, 대응설계와 대응실행 두 가지 명칭구분을 하지 않고 대응성으로 표기하였다. 마케팅관리자들을 대상으로 한 단일표본에서는 시장지향성의 일반요인과 서로 상관된 세 가지 시장지향성의 요인들로 구성된 요인구조가 GFI .784로 적합도 지수가 가장 높았다. 마케팅상위관리자와 비마케팅부문관리자를 대상으로 한 복수표본에서는 다섯 가지 요인 즉, 일반요인, 정보생성 요인, 정보확산과 대응성이 서로 상관되어 있는 요인, 마케팅정보제공자 요인, 그리고 비마케팅정보제공자 요인으로 구성된 요인구조가 나머지 18개 구조보다 적합도 지수가 가장 적정했다(GFI .681). 그러나 두 요인구조가 GFI .800을 넘지 못하는 좋지 않은 적합도 지수를 나타내었다.

Narver와 Slater(1990)의 경우는 문헌연구와 척도개발 및 실증분석을 병행하였다. 여기서 저자들은 시장지향성의 행위적 구성요소 세 가지, 의사결정 기준 두 가지 총 다섯 가지 구성요소는 단일차원의 개념이라고 제시하였다. Kohli와 Jaworski와는 달리 Narver와 Slater는 자신들의 척도에 대해 구조방정식을 통한 요인구조를 밝히지는 않았다.

Deng과 Dart(1994)는 주된 11개의 문헌고찰을 통하여 마케팅 지향성(marketing orientation)으로부터 시장지향성의 개념을 도출하고, 척도를 개발하였다. 이들은 시장

지향성을 고객지향(customer orientation), 경쟁자지향(competitor orientation), 기능간 상호협조(interfunctional coordination), 수익강조(profit emphasis)의 네 가지 요인으로 구성된다고 하였다. 마케팅 지향성 중 수익지향과 시장지향성 개념인 수익강조의 차이점에 대해서는 전자의 경우, 마케팅 개념의 수용으로부터 얻어진 수익을 말하며, 후자는 시장지향성의 행위적 구성요소라고 언급했다. Narver와 Slater(1990)와 Deng과 Dart(1994)의 시장지향성 개념은 전반적으로는 일치하나, 시장지향성을 구성하고 있는 요인들의 차원성에 차이점이 있다. 즉, Narver와 Slater는 단일차원임을, Deng과 Dart는 시장지향성 요인들이 다차원(multi factors)임을 밝히고 있다.

Lado 등(1996)의 연구에서는 시장지향성의 요소를 네 개의 시장참여자 즉, 최종고객, 유통업자, 경쟁자, 환경에 대한 분석 각각에 대한 전략적 행위, 그리고 기능간 상호협조 등 아홉 개로 구성했다. 또한 벨기에와 스페인 각각 34개, 32개 표본으로 구조방정식을 적용해 시장지향성의 요인구조를 파악했다. 결과적으로, 8개의 시장지향성 구성요인이 단일차원으로 구성된 것이 아니라(GFI .780), 이 단일차원과 국가별 구체적인 요인 즉, 두 개 차원으로 이루어졌다는 것을 밝혔다(GFI .860). 그러나 전반적으로 GFI가 .90을 넘지 못했으며 표본수가 작다는 것이 단점으로 지적되었다.

Deshpande와 Farley(1998)의 연구에서는 Narver와 Slater(1990), Kohli, Jaworski, & Kumar(1993)의 시장지향성 척도와 Deshpande, Farley, & Webster(1993)의 고객지향성 척도를 비교 및 유럽과 미국 등 27개 기업들의 교차국가적(cross-national) 연구를 통해 시장지향성의 정의를 “지속적인 고객요구의 측정을 통하여 고객을 창출하고 만족시키는 교차기능적 프로세스 및 활동의 집합”이라 제시하고 보다 간명한 10개 항목의 시장지향성 척도를 개발하였다.

신뢰성 검사에서 NS(.90), DFW(.72), KJK(.51)로 NS척도의 Cronbach's α 가 가장 높았다. 국가별 신뢰성 검사에서도 NS의 α 계수가 가장 높았다. KJK의 타당성 검사 두 개 항목을 활용한 타당성 검사에서 NS(.36), DFW(.50), KJK(.51)로 상관계수는 모두 1% 수준에서 유의하였으며 KJK의 예측타당성이 가장 높았다. DFW의 3개 항목을 활용한 판별타당성 검사에서는 총 9개의 상관계수(시장지향척도, 판별항목 각각 3개) 중 2개만이 유의하여 판별정도가 높은 것으로 나타났다.

NS와 KJK의 시장지향성 척도와 DFW의 고객지향 척도 각각에 대한 상관검정에서 NS-KJK(.55), NS-DFW(.65), KJK-DFW(.64)로 상당히 큰 상관정도를 보였다. 특히 NS와 KJK의 상관정도는 Cadogan과 Diamantopoulos(1995)가 제시했던 두 척도들 간의 관련성을 입증해준다.

DFW와 NS 각각의 성과측정 척도를 종속변수로 하고 세 가지의 척도를 독립변수로 둔 회귀분석 결과 DFW의 성과측정 척도를 사용하였을 경우 NS, DFW, KJK의 시장지향성의 회귀계수는 각각 0.1, 0.2, 0.5 이었으며, 세 가지 모두 유의수준 1%에서

유의하였다. NS의 성과측정 척도를 사용하였을 경우 각각의 회귀계수는 0.23, 0.74, 0.31이었고 마찬가지로 유의수준 1%에서 유의하였다. 총 6개의 회귀선 중 DFW의 성과측정 척도, DFW의 시장지향성 척도인 회귀선이 0.48로 가장 설명력이 높았고, NS의 성과측정 척도, KJK의 시장지향성 척도인 회귀선은 0.21로 가장 설명력이 낮았다.

이러한 다양한 척도들간의 비교를 통해 저자들은 세 가지의 시장지향성 척도들이 서로 교체될 수 있고, 서로간에 응용이 가능하다는 결론을 내렸다. 이에 따라 분석에 사용된 NS 15개 항목, DFW 9개 항목, KJK 20개 항목을 동시에 요인분석을 하였다. 요인분석 옵션으로는 변수제거력이 높은 직각회전이 적용되었다. 세 가지의 요인이 묶였으며 이 중 가장 설명력이 높은 요인(아이겐값 13.4, 30.4%의 설명력)에 속하는 10개 항목이 통합된 설문항목으로 채택되었다. 이 10개 항목에는 NS 5개, DFW 3개, KJK 2개 항목으로 구성되어 있다. 따라서, Deshpande와 Farley(1998)가 기존 시장지향성 척도를 통합하여 만든 척도는 단일차원성을 띤다고 할 수 있다.

Gray 등(1998)은 Narver와 Slater(1990), 그리고 Jaworski와 Kohli(1993)의 척도를 통합하여 분석하고, 구조방정식을 통해서 요인구조를 확인하였다. 고객지향성, 경쟁자 지향성, 기능간 상호협조, 수익지향성, 정보생성, 정보확산, 대응설계, 대응실행의 4개 항목들에 대한 신뢰성 검정에서 정보생성 요인 전체 및 고객지향성과 대응설계의 몇 개 항목이 α 계수 0.6 이하로 제거되었다. 신뢰성 검정으로 얻어진 7개 요인의 34개 문항에 대해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인분석 옵션으로는 사각회전(direct oblimin rotation) 및 최대우도 추출법(maximum likelihood extraction)이 사용되었다.

탐색적 요인분석을 실시한 결과, 다른 요인들은 서로 다른 요인적재량 패턴을 보였으나, 기능간 상호협조 4개 문항과 정보확산 2개 문항이 동일 요인으로 묶였다. 개념적으로 NS척도와 비슷한 DD척도개발 시에서도 탐색적 요인분석 시 단일차원이 아닌 다차원이었다. 추출된 5개 요인들에 대하여 2차 확인요인분석(Second-order CFA)에서는 GFI(.94) 및 AGFI(.92)가 0.9 이상이었으며, RMSEA(0.044)는 0.05 이하의 수준으로 만족스러운 적합도를 보였다. 신뢰성 분석에서 정보생성 요인이 제거된 점, 탐색적 요인분석에서 반응성 요인의 α 계수가 0.6578으로 5개 요인 중 가장 낮았다는 점, 기능간 상호협조와 정보확산이 합쳐서 하나의 요인이 된 점, 반응성 요인의 항목이 2개로 축소된 점 등을 통해 볼 때, NS 척도와 JK 척도가 같이 분석될 경우 NS 척도가 상대적으로 집중 및 판별타당성에 있어 더 높다는 것을 이 연구에서 확인할 수 있다. 이러한 시사점은 Deshpande와 Farley(1998)의 결과에서 최종 선정된 10개 항목(NS 5, DFW 3, KJK 2)에 포함된 척도에서 NS가 KJK의 두 배가 넘는 것과 같은 맥락이라 할 수 있다.

일반적으로 시장지향성을 측정할 때는 NS척도와 KJK척도 중 선택적으로 사용하거나 이를 기초로 수정 및 새로운 항목을 개발해서 쓰는 추세로, DD척도나 DFW의 척

도는 상대적으로 덜 사용되고 있다. 최근 시장지향성 관련 연구들에서 쓰이는 시장지향성 척도들은 다음과 같다. Langerak(2001)는 JK와 NS척도를 통합, 수정한 Langerak(1997)의 척도를 연구목적에 맞게 수정하여 사용하였고, Matsuno 등(2002)은 JK의 척도를 바탕으로 정보생성 8개 문항 중 3개 문항, 정보확산 6개 중 2개 문항, 대응성 8개 문항 중 5개 문항을 JK 척도로 사용하고 나머지 문항들은 직접 개발하여 사용하였고, 요인구조의 확인을 위해 1차 및 2차 확인요인분석을 사용하였다. Noble 등(2002)은 종단적 연구를 통해 NS의 시장지향성 척도의 구조를 파악했다. 이들은 Narver와 Slater(1990)의 시장지향성이 차원성에 있어 아직 완전하고 효과적으로 연구되지 않았다고 지적했다. 또한 NS의 시장지향성의 5개 구성요소가 진정한 개념적 차원이라면 기업성공에 5개 차원이 양의 영향을 미칠 것이라 가정했다. 그러나, 4개의 종단적 모형을 걸쳐 경쟁자지향성만이 유의한 양의 영향을 미쳤다.

Ⅲ. 연구방법

1990년대 이후 조직성공에 긍정적 영향을 미치는 마케팅 개념의 구체화에 대한 연구를 통해 시장지향성 개념이 도출되었다. 이후 조직학습의 개념이 시장지향성 연구에 도입되면서 조직성공에 미치는 선행 또는 매개적 요인에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다. 그러나, 시장지향성과 조직학습의 선, 후행관계에 대해 학자들마다 다른 결과를 제시하고 있다. 본 연구에서는 문헌고찰을 통해 시장지향성 및 조직학습의 개념구조를 2차 요인구조로 규정하고, 이 두 개념과 더불어 중요 요인으로 언급되는 조직몰입간의 선, 후행 영향관계를 밝히고자 한다.

1. 가설 및 연구모형

시장지향성과 조직학습의 선, 후행관계는 대립되는 세 가지 연구가 있다. Slater와 Narver(1995)는 시장지향성이 조직학습을 선행한다고 하였고, Sinkula(1994)는 시장지향성과 학습지향성의 관련성은 서로 분리될 수 없는 본질적인 것으로 주장하였다.

또한, Sinkula와 Baker(1997)는 조직이 시장지향적이기 위해서는 학습몰입, 공유가치, 개방성으로 이루어진 학습지향성이 선행되어야 한다고 했다. 이 연구의 경우, 시장지향성의 개념이 명확하지 않다는 한계를 지니고 있다. 반면, Baker와 Sinkula(1999)는 시장지향성과 성과 관계에 있어 조직학습이 매개하는 것으로 보았다. Baker와 Sinkula(2002)는 시장지향성, 학습지향성, 그리고 제품혁신에서 시장지향성과 학습지향성이 각각 블랙박스에 영향을 주는 것으로 주장하였다.

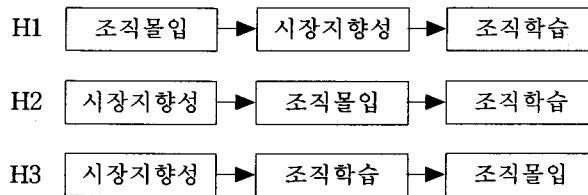
Sinkula 및 Baker와 공동연구를 통해 볼 때, 94년과 97년의 연구에서는 시장지향성이란 명확한 언급은 없었지만, 99년과 2002년의 연구에서 시장지향성을 언급하면서, 조직학습과의 기존의 관계를 확장시키고 있다. 즉, 조직학습과 시장지향성은 분리될 수 없는 본질적인 것에서, 시장지향성의 선행개념으로, 또한 시장지향성과 성과의 매개개념으로, 블랙박스에 영향을 주는 동등한 개념으로 조직학습의 역할을 확장시키고 있다.

Slater와 Narver(1995)의 경우는 시장지향성이 조직학습을 선행하는 것으로 보았다. 또한 Dickson(1996) 역시 시장지향성은 학습을 촉진한다고 선행적 역할을 주장하고 있다. Sinkula와 Baker의 조직학습의 역할에 대한 다년간의 연구확장과 Slater와 Narver(1995), Dickson(1996) 등의 연구결과를 종합해서, 본 연구에서는 시장지향성이 조직학습을 선행하는 것으로 본다.

Kohli와 Jaworski(1990)의 조직몰입을 시장지향성의 후행변수로 하는 개념적 체계를 제시했으며, Jaworski와 Kohli(1993)는 이를 실증분석하였다. 통제변수를 활용한 다중회귀분석을 통해 시장지향성이 조직몰입의 선행변수임을 확인하였다. 이 연구는 조직학습개념이 포함되지 않았으며, 구조방정식을 통한 접근을 하지 않았다는 두 가지 한계점이 있다.

따라서, 다음과 같은 경쟁가설을 제안한다. 첫째, 시장지향성이 조직학습에 영향을 주는 구조에서 조직몰입은 선행적 역할을 할 것이다. 둘째, 시장지향성이 조직학습에 영향을 주는 구조에서 조직몰입은 매개적인 역할을 할 것이다. 셋째, 시장지향성이 조직학습에 영향을 주는 구조에서 조직몰입은 후행적인 역할을 할 것이다. 설정된 가설의 연구모형은 다음과 같다.

〈표 3〉 연구모형



2. 척 도

본 연구에서 사용된 개념적 요인인 조직몰입, 시장지향성, 조직학습의 척도는 다음과 같다. 조직몰입은 전체 설문문항에 대한 명확한 요인적재량을 밝힌 Hartline 등(2000)의 8개 항목을 수정하여 사용하였으며, 시장지향성은 시장지향성 척도들의 비교 연구에서 보다 명확한 구조를 나타낸 Narver와 Slater(1996)의 외부고객지향성 4개 항

목, 경쟁지향성 4개 항목, 기능간 상호협조 4개 항목을, 조직학습은 Slater와 Narver(1995)에서 개념적으로 제시한 정보생성과 정보확산을 토대로, Jaworski와 Kohli(1993)의 정보생성 5개 항목, 정보확산 3개 항목을 수정하여 사용하였다.

3. 표본추출 및 특성

조직몰입과 시장지향활동, 조직학습 활동이 체계적으로 이루어질 수 있는 국내 제조업체와 서비스업체를 대상으로 판단표본추출하였다. 설문대상은 연구개념에 대해 비교적 정확한 응답을 할 수 있는 중간관리자급 이상을 대상으로 하였다. 자료수집방법으로는 기본적으로 우편면접법이 실시되었으며 설문지가 회수되지 않은 업체들을 대상으로 개인면접법을 실시하였다. 총 370부가 회수되었으며 이 중 불성실하게 작성된 설문지를 제외하고 341부가 분석에 사용되었다.

표본특성은 다음과 같다. 산업별로는 제조업체 70.4%(240), 서비스업체 29.6%(101)이며, 직급별로는 과장급 65.1%(222명), 차장급 17.9%(71명), 부장급 12.3%(42명), 기타 4.7%(16명)이었다. 근무년수는 10-14년 34%(116명), 15-19년 22%(77명)으로 가장 많았다. 연령별로는 40-44세 43.4%(148명), 35-39세 27%(92명), 45-49세 20.8% (71명)이 주를 이루었다.

4. 실증분석

1) 신뢰성 및 탐색적 요인분석

각 요인별로 Cronbach's α 값은 조직몰입 .9433, 시장지향성 .9508(고객지향 .9006, 경쟁자지향성 .9190, 기능간 상호협조 .9364), 조직학습 .9173 (정보생성 .9086, 정보확산 .8676) 등으로 전반적으로 .70을 상회하여 자료의 신뢰성이 확보되었다.

〈표 4〉 신뢰성 분석

조직학습	정보생성	.9086	.9173
	정보확산	.8676	
조직몰입			.9433
시장지향성	고객지향	.9006	.9508
	경쟁자지향	.9190	
	기능간 상호협조	.9364	

개념들간의 개략적인 구조 파악 및 개념들간 집중, 판별타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 회전방법으로는 사각회전 방식 중 직접 오블리민(Direct Oblimin)을 요인추출방법으로는 최대우도법(Maximum likelihood method)을 사용하였다(Gray 등, 1998). 아이겐값 1 이상의 추출된 요인들은 다음과 같다.

〈표 5〉 요인분석

	Factor*			
	1	2	3	4
정보생성1				-.516
정보생성2				-.827
정보생성3				-.839
정보생성4				-.685
정보생성5				-.492
정보확산1	.539			
정보확산2	.571			
정보확산3	.520			
조직몰입1		.605		
조직몰입2		.811		
조직몰입3		.862		
조직몰입4		.897		
조직몰입5		.783		
조직몰입6		.882		
조직몰입7		.686		
조직몰입8		.860		
고객지향1			-.826	
고객지향2			-.822	
고객지향3			-.520	
고객지향4	.421		-.325	
경쟁자지향1	.713			
경쟁자지향2	.737			
경쟁자지향3	.829			
경쟁자지향4	.793			
기능간 상호협조1	.851			
기능간 상호협조2	.818			
기능간 상호협조3	.819			
기능간 상호협조4	.796			

* 요인적재량 .32 이하 기재치 않음

요인분석 결과 조직몰입은 요인적재량 .605 이상으로 요인 2에 집중되어 있어 집중 타당성과 판별타당성이 확보되었다. 그러나 조직학습의 정보확산과 시장지향성은 중복적인 구조를 보였고, 특히 시장지향성의 경우 구별되는 두 개의 요인으로 구별되었다. Narver와 Slater(1990)는 시장지향성은 세 가지 행위적 구성요소와 두 가지 의사결정기준이 단일차원구조를 가진다고 하였다. 그러나 이들의 시장지향성 구조는 Kohli

등(1993)과는 달리 아직까지 명확히 연구되지 않고 있다. 최근 연구인 정기한과 김대업(2002)의 연구에서는 요인분석 시 세 가지의 행위적 구성요소가 구별되는 구조를 보였고, Noble 등(2002)의 종단적 연구에서는 경쟁자지향성만이 명백한 요인으로 구분되었다. 측정항목은 다르지만 시장지향성 개념의 도출을 위한 개념적 접근에서 Naver와 Slater(1990)과 가장 유사한 Deng와 Dart(1994)의 시장지향성 척도 역시 다요인구조를 보였다. 본 연구에서는, Narver와 Slater(1990)의 시장지향성 다섯 가지 구성요소를 2차 확인요인분석을 한 선행연구의 결과에 따라(Gray 등, 1998), 시장지향성에 대해 2차 요인구조로 보고 2차 확인요인분석(second-order CFA)을 실시하였다.

정보생성과 Narver와 Slater(1990)의 척도가 중복되는 구조는 Kohli 등(1993)과 Narver와 Slater(1990)를 기초로 새로운 시장지향성 척도를 개발한 두 연구인 Deshpande와 Farley(1998), Gray 등(1998)에서도 나타났다. Deshpande와 Farley(1998)에서 최종 도출된 시장지향성 10개 항목에는 Narver와 Slater(1990)의 5개 항목과 Kohli 등(1993)의 두 개 척도가 포함되어 있다. Gray 등(1998)에서는 기능간 상호협조 네 개 문항과 정보확산 두 개 문항이 단일 요인으로 나타났다. Sinkula와 Baker(1997)는 학습지향성에 대해 2차 요인구조를 설정하여 분석하였다. 따라서 본 연구에서도 조직학습을 2차 요인구조로 본다.

〈표 6〉 확인요인분석

		표준화 경로계수 (t-value) ^a	표준 오차 ^b	구성신뢰도 분산평균	지수	
OL	OL-ig	x2	.873	-	.843 .644 .905 .808 .678	χ^2 27.982 RMR .073 GFI .970 AGFI .886
		x3	.947(22.425)	.047		
		x4	.759(17.002)	.051		
	OL-id	x6	.871	-		
		x7	.902(15.036)	.069		
OC		x10	.866	-	.882 .652	χ^2 4.435 RMR .015 GFI .994 AGFI .969
		x11	.887(21.738)	.045		
		x12	.877(21.359)	.042		
		x14	.815(18.830)	.048		
MO	MO-cust	x17	.928	-	.884 .792 .862 .677 .896 .741	χ^2 46.041 RMR .033 GFI .968 AGFI .933
		x18	.906(19.355)	.047		
	MO-comp	x22	.830	-		
		x23	.909(20.682)	.052		
		x24	.873(19.623)	.050		
	MO-infc	x25	.914	-		
		x26	.927(28.123)	.037		
	x27	.876(24.586)	.039			

a. $p < 0.0001$, b. 분석시 1이 지정됨.

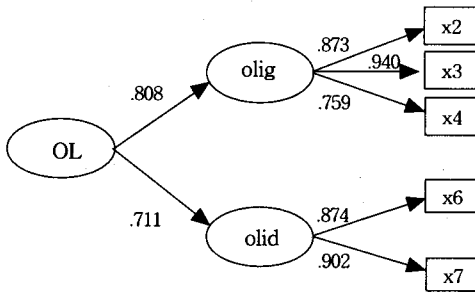
2) 1차 확인요인분석(first-order confirmatory factor analysis)

확인요인분석 결과는 <표 6>과 같다. Bagozzi와 Yi(1988)의 기준을 적용했을 때, 모든 요인에서 구성신뢰성 .800 이상을 보였고, 추출된 분산평균(average extracted variance) 역시 기준치 .600을 넘었다. 또한 모든 계수들이 1%에서 유의하였고, 표준 오차의 최소값이 .047로 1.0을 훨씬 밑돌았다. 따라서, 분석된 요인들의 신뢰성과 집중 및 판별타당성이 확보되었다. 전체요인확인요인분석 시 이상치를 보이는 변수는 없었으며 χ^2 217.557, RMR .046, GFI .931, AGFI .899, NFI .981, CFI .980으로 만족스러운 수준을 보였다.

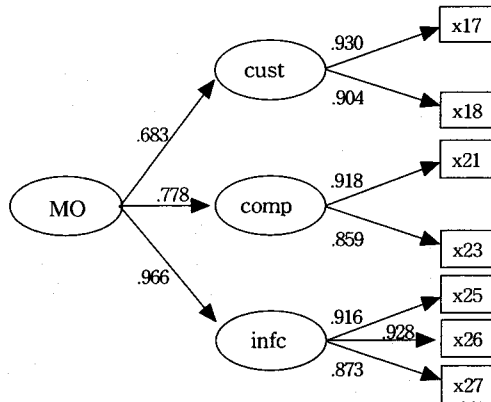
3) 2차 확인요인분석(Second-order confirmatory factor analysis)

1차 확인요인분석을 통하여 연구에서 사용되는 요인들의 신뢰성과 타당성이 검증되었다. 이를 바탕으로 조직학습과 시장지향성에 대한 2차 확인요인분석을 실시하였다. 두 개 모형에서 계수의 표준오차는 대부분이 .10 수준이었으며, 계수들은 $p < .0001$ 에서 유의하였다. 조직학습의 2차 모형의 지수는 χ^2 27.982, RMR .073, GFI .970, AGFI .886, NFI .975, CFI .978, 시장지향성의 2차 모형의 지수는 χ^2 87.741, RMR .077, GFI .941, AGFI .901, NFI .967, CFI .976 등으로 만족스러운 수준을 보였다.

<그림 6> 조직학습 2차 확인요인분석



<그림 7> 시장지향성 2차 확인요인분석



4) 경로분석

본 연구에서는 조직몰입, 시장지향성, 조직학습 간의 선, 후행 영향관계를 살펴본다. 따라서 가설에 따른 세 가지 경쟁적 모형에 대해 구조방정식을 통해 모형적합도를 살펴본다. 결과는 다음과 같다.

〈표 7〉 경로분석

가설	경로	샘플	χ^2	GFI	AGFI	RMR	NFI	TLI	CFI	RMSEA
H1	OC→MO→OL	전체	187.611	.932	.901	.057	.957	.969	.975	.061
		제조업	171.645	.911	.871	.065	.944	.962	.970	.067
		서비스업	122.479	.856	.794	.082	.903	.958	.967	.068
H2	MO→OC→OL	전체	329.898	.891	.843	.200	.924	.927	.942	.094
		제조업	258.145	.878	.824	.200	.915	.925	.940	.094
		서비스업	168.729	.809	.723	.175	.866	.906	.926	.102
H3	MO→OL→OC	전체	187.831	.932	.901	.058	.957	.969	.975	.061
		제조업	172.468	.911	.871	.067	.943	.961	.970	.067
		서비스업	122.478	.856	.794	.083	.903	.958	.967	.068

H2 모형은 다른 두 개의 모형보다 상대적으로 전체샘플을 대상으로 분석하였을 때 적합도가 떨어지는 것으로 나타났다. 즉, 조직몰입(OC)가 시장지향성(MO)과 조직학습(OL) 사이의 매개적인 역할을 할 경우는 시장지향성과 조직학습의 선, 후행적인 역할을 할 경우보다 모형적합도가 떨어진다는 것이다. 이는 시장지향성과 학습지향성의 관련성은 서로 분리될 수 없다는 Sinkula(1994)의 연구결과 및 시장지향성은 조직학습을 선행한다는 Slater와 Narver(1995), Dickson(1996)의 연구결과를 반영한다.

시장지향성-조직학습의 구조에서 조직몰입이 선행적 역할, 후행적 역할을 하고 있는 H1 모형과 H3 모형은 전반적으로 대부분의 지표들이 적합한 것으로 나타났다. 그러나 전체샘플과 제조업체 샘플에서 χ^2 통계량에서는 H1 모형이 H2 모형보다 .220, .823으로 더 낮아 모집단 설명력이 미미하게 나온 것으로 나타났다. 다른 적합도 지표와는 달리 소수점 둘째 자리까지의 수치를 보는 RMR의 경우, 세 집단 모두에서 .001~.002의 차이로 H1 모형의 모집단 설명력이 높은 것으로 나타나고 있다.

모형비교에 있어서 유의한 경로의 추가를 통하여 자유도를 증가시킬 경우, χ^2 통계량은 더 낮아져 더 적합한 모형이 되는 경향이 있다(See Cronin 등, 2000). 그러나, 본 연구에 있어 이러한 다소 약한 차이가 나타나는 것은 시장지향성과 조직학습의 2차 요인분석에 의해 세 모형에 있어 경로의 개수가 일치하기 때문이다.

이러한 차이를 확실히 규명하기 위하여 조직학습과 조직몰입을 각각 종속변수로 둔 다중회귀분석을 실시하였다.

모형 1에 대해서 회귀분석 1을, 모형 3에 대해서 회귀분석 2를 실시하였다. 전체 6개 회귀식은 모두 유의했다. 서비스업에 대한 두 개 회귀식 각각에서 조직몰입과 조직학습의 계수가 유의수준 5%에서 유의하지 않은 것을 제외하면 나머지 회귀식들의 계수들은 다 유의했다.

〈표 8〉 회귀분석 1

종속	독립	샘플	비표준회귀계수		t(Sig.)	F(Sig.)	R ²	Adjusted R ²	
			독립	B					S.E.
OL	OC MO	전 체	상수	.625	.201	3.108(.002)	214.731(.000)	.560	.557
			MO	.676	.047	14.262(.000)			
			OC	.137	.042	3.243(.001)			
		제조업	상수	.795	.246	3.226(.001)	118.793(.000)	.501	.496
			MO	.622	.058	10.644(.001)			
			OC	.148	.051	2.884(.004)			
		서비스업	상수	.328	.386	.850(.397)	78.344(.000)	.615	.607
			MO	.783	.089	8.847(.000)			
			OC	.098	.073	1.349(.180)			

〈표 9〉 회귀분석 2

종속	독립	샘플	비표준회귀계수		t(Sig.)	F(Sig.)	R ²	Adjusted R ²	
			독립	B					S.E.
OC	MO OL	전 체	상수	1.546	.245	6.317(.000)	107.908(.000)	.390	.386
			MO	.513	.071	7.259(.000)			
			OL	.220	.068	3.243(.001)			
		제조업	상수	1.595	.296	5.390(.000)	66.761(.000)	.360	.355
			MO	.497	.082	6.040(.000)			
			OL	.229	.080	2.884(.004)			
		서비스업	상수	1.232	.514	2.396(.018)	33.266(.000)	.404	.392
			MO	.600	.151	2.396(.000)			
			OL	.185	.137	1.349(.180)			

두 회귀분석의 결과를 통해 볼 때, 모형 1에 대한 회귀분석의 설명력이 모형 3에 대한 회귀분석의 설명력보다 세 집단에서 모두 .141~.211 정도 높게 나타났다. 이는 구조방정식 결과와 일치한다. 따라서, 본 연구에서는 H1 모형, 즉 조직몰입→시장지향성→조직학습의 모형을 채택한다.

IV. 결 론

1. 연구결과 및 시사점

본 연구는 시장지향성 관련 연구에서 조직성과 및 시장지향성에 커다란 영향을 미치는 주제로 부각된 조직학습을 중심으로 시장지향성 및 조직몰입과의 관계를 중심으로

로 고찰하고, 이를 실증분석하였다.

Sinkula(1994)에 의해 조직학습은 마케팅 개념과 접목되어 새로운 마케팅 연구주제로 부각되었다. 또한 조직학습의 개념은 Slater와 Narver(1995)에 의해 시장지향성 개념과 접목이 되어 시장지향성 및 조직성과에 커다란 영향을 주요 변수로 인식하게 되었다. 이 저자들은 공통적으로 조직학습과 시장지향성의 강한 관련성을 주장하였으나 Sinkula(1994)는 이 두 개념이 분리될 수 없다고 하였고, Slater와 Narver(1995)는 시장지향성이 조직학습의 선행적 개념이라고 주장하였다. 그러나 이 두 연구는 문헌연구 차원에서 관련성을 밝혔을 뿐 실증적으로는 접근하지 않았다. 이후 Sinkula와 Baker(1997)은 조직의 학습지향성이 정보를 생성시키고 확산시키는 시장정보처리 행위를 통해 마케팅 프로그램의 동태성에 반영된다는 모형을 분석했다.

시장지향성에 대한 연구 중 시장지향성 척도에 대한 연구는 다음과 같이 세 가지로 분류될 수 있다. 첫째, 최초로 시장지향성 개념과 척도를 제시한 Kohli와 Jaworski(1990), Narver와 Slater(1990), Jaworski와 Kohli(1993)을 중심으로 한 연구이다. 이들의 시장지향성에 대한 척도는 차후 시장지향성 연구에 많이 응용되고 있다. 둘째, 이 두 척도를 통하여 시장지향성의 새로운 척도를 개발한 Deshpande와 Farley(1998)의 연구이다. 셋째, 후발주자로 시장지향성에 참여하여 문헌적인 연구를 바탕으로 새로운 시장지향성의 개념과 척도를 개발한 Deng과 Dart(1994), Lado 등(1996)의 연구가 있다.

시장지향성 개념을 관련 요인들과 함께 분석할 경우 대부분의 학자들이 최초로 제시된 두 시장지향성 척도를 바탕으로 수정하여 사용하고 있다. 그러나 이 두 시장지향성 개념과 척도는 관련성이 많다는 지적도 있다(Cadogan과 Diamantopoulos, 1995). 또한, 시장지향적 행위와 개인과 조직의 관계, 애착, 소속감 등은 상호관련이 있어, 조직몰입은 시장지향성의 관련변수로 많은 연구에서 응용되고 있고, Jaworski와 Kohli(1993); Siguaw 등(1994)은 시장지향성이 조직몰입에 선행한다고 하였다.

본 연구에서는 시장지향성과 조직학습에 관련있는 조직몰입 개념을 추가하여 조직몰입과 시장지향성, 그리고 조직학습의 관계를 실증적으로 분석하였다. 분석 결과, 조직몰입-시장지향성-조직학습의 구조는 시장지향성이 조직학습을 선행하며, 이 둘의 관계에 조직몰입이 매개할 때 모형의 설명력이 떨어졌다. 따라서, 시장지향성이 조직학습을 이끈다는 Slater와 Narver(1990)의 연구결과 둘 다 지지되었다.

2. 연구의 한계점 및 미래연구 방향 제시

본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 구조방정식 결과에서 조직몰입-시장지향성-조직학습의 구조와 시장지향성-조직학습-조직몰입의 구조에 있어 설명력의 차이가 미미하였다. 모형들간의 경로개수의

일치로 인한 것이기는 하지만 이 외에 Slater와 Narver(1995)의 조직학습의 개념은 Jaworski와 Kohli(1993)의 시장지향성 개념과 중복적인 원인도 있다. 따라서, 시장지향성의 관점에서 조직학습의 개념을 보다 명확히 하는 연구가 필요하다.

둘째, 조직몰입의 개념에 있어서도 그 범위를 한정시키는 연구가 필요할 것으로 본다. 즉, 조직몰입의 차원을 전반적인 조직활동, 시장지향적 차원, 또는 조직학습의 차원 등으로 구분해야 할 것이다.

셋째, 최초로 개발된 두 시장지향성 척도 외에 통합적 척도나 후발적으로 개발된 시장지향성 척도를 응용한 분석이 요구된다. 이러한 척도들의 활용을 통해 조직학습과의 연관성을 보다 명확히 밝혀낼 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구에서 사용된 조직학습의 개념은 Slater와 Narver(1995)를 기준으로 Jaworski와 Kohli(1993)의 척도를 인용하였으나, 공유된 해석에 있어서는 NS의 선행 연구의 부재로 명확히 검증되지 않았다. 차후 분석에서는 NS 중심의 조직학습개념이 명확히 이루어져야 할 것이다.

다섯째, 조직몰입, 시장지향성, 조직학습을 선행, 매개, 종속의 개념으로 하는 연구 외에 조절적인 역할에 대한 연구 역시 병행되어야 할 것이다. 아울러 본 연구에서 제외된 성과변수 또는 조직몰입, 시장지향성, 조직학습에 영향을 미치는 조직문화, 관계, 제품혁신 등의 변수들을 고려한 구조를 밝혀내는 것도 필요할 것이다.

참고문헌

- 정기한과 김대업(2002), "내부마케팅과 시장지향성간의 관계에 대한 연구," 마케팅과학 연구, 제9집, 19-27.
- Anderson, P. F.(1982), "Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm," *Journal of Marketing*, Vol. 46 (Spring), 15-26.
- Argyris, C. and D. A. Schön(1978), *Organizational Learning: A theory of Action Perspective*, Boston: Harvard University Press.
- Baker, W. E. and J. M. Sinkula(1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27 No. 4, 411-427.
- Baker, W. E. and J. M. Sinkula(2002), "Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box," *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, 5-23.
- Bagozzi, Richard P, & Youjae Yi(1988), "On the Evaluation of Structural Equation

- Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16 No. 1, 74-94.
- Boshoff, C. and M. Tait(1996), "Quality Perceptions in the Financial Services Sector-The Potential Impact of Internal Marketing," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7 No. 5, 5-31
- Cadogan, John W. and Adamantios Diamantopoulos(1995), "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization," *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 3 41-60.
- Caruana, A. and P. Calleya(1998), "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment among Retail Bank Managers," *International Journal of Bank Marketing*, 16/3, 108-116.
- Cronin, J. J. Jr., Michael K. Brady, & G. Tomas M. Hult(2000), "Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments," *Journal of Retailing*, Vol. 76(2), 193-218.
- Day, G. S.(1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, Vol. 58 (October), 37-52.
- Deng, S. and J. Dart(1994), "Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach," *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, 725-742.
- Deshpande, R. and F. E. Webster(1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda," *Journal of Marketing*, Vol. 53 (January), 3-15.
- Deshpande, R. and J. U. Farley(1998a), "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis," *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, 213-232.
- Dickson(1996), P. R.(1996), "The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory," *Journal of Marketing*, Vol. 60(October), 102-106.
- Fiol, C. M. and M. A. Lyles(1985), "Organisational Learning," *Academy of Management Review*, Vol. 10, 803-813.
- Garvin, D. A.(1993), "Building a Learning Organization," *Harvard Business Review*, Vol. 71 (July-August), 78-91.
- Hartline, M. D., J. G. Maxham III, and D. O. McKee(2000), "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact

- Service Employee," *Journal of Marketing*, Vol. 64 (April), 35-50.
- Huber, G. P.(1991), "Organizational Learning: The Contributing Processes and Literatures," *Organization Science*, Vol. 2 (February), 88-115.
- Iverson, R. D., S. C. McLeod, and P. J. Erwin(1996), "The Role of Employee Commitment and Trust in Service Relationships," *Marketing Intelligence & Planning*, 14/3, 36-44.
- Jaworski, B. J. and A. K. Kohli(1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol. 57 (July), 53-70.
- Kelley, S. W.(1993), "Discretion and the Service Employee," *Journal of Retailing*, Vol. 69 No. 1 (Spring), 104-26.
- Kohli, A. K. and B. J. Jaworski(1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol. 54 (April), 1-18.
- Kohli, A. K., B. J. Jaworski, and A. Kumar(1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, Vol. 30 (November), 467-477.
- Lado, N., A. Maydeu-Olivares, and J. Rivera(1998), "Measuring Market Orientation in Several Populations: A Structural Equations Model," *European Journal of Marketing*, Vol. 32 No. 1/2, 23-39.
- Langerak, Fred(1997), "The effect of market orientation on the business performance of manufacturers (in Dutch). Thesis Publishers, Amsterdam.
- Langerak, Fred(2001), "Effects of market orientation on the behaviors of salespersons and purchasers, channel relationship, and performance of manufactures," *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 18, 221-234.
- Lux, D. J., S. M. Jex, and C. P. Hansen(1996), "Factors Influencing Employee Perceptions of Customer Service Climate," *Journal of Market-focused Management*, Vol. 1 No. 1, 65-86.
- Matsuno, Ken, John T. Mentzer, & Aysegül Ozsomer(2002), "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance," *Journal of Marketing*, Vol 66(July), 18-32.
- Narver, J. C. and S. F. Slater(1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol. 54 (October), 20-35.
- Narver, J. C., S. F. Slater, and B. Tietje(1998), "Creating a Market Orientation," *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, 241-255.
- Narver, J. C., S. F. Slater, and B. Tietje(1998), "Creating a Market Orientation,"

- Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, 241-255.
- Noble, Charles H., Rajiv K. Shinha, & Ajith Kumar(2002), "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications," *Journal of Marketing*, Vol. 66(October), 25-39.
- Ramanujam, V. and N. Venkatraman(1987), "Planning System Characteristics and Planning Effectiveness," *Strategic Management Journal*, Vol. 8, 453-468.
- Saban, K., J. Lanasa, C. Lackman, and G. Peace(2000), "Organizational Learning: a Critical Component to New Product Development," *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 9 No. 2, 99-119.
- Schein, E. H.(1996), "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning," *Sloan Management Review*, Vol. 37 (Fall), 9-20.
- Schendel, D.(1990), "Introduction to the Special Issue on Corporate Entrepreneurship," *Strategic Management Journal*, Vol. 11 (Summer), 1-3.
- Senge, P. M.(1990), *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday.
- Singh, J.(2000), "Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations," *Journal of Marketing*, Vol. 64 (April), 15-34.
- Sinkula, J. M. and W. E. Baker(1997), "A Framework for Market-based Organizational Learning: Linking Value Knowledge, and Behavior," *Journal of the Academy Marketing Science*, Vol. 25 Issue 4, 305-318.
- Sinkula, J.(1994), "Market Information Processing and Organizational Learning," *Journal of Marketing*, Vol. 58 (January), 35-45.
- Slater, S. F. and J. C. Narver(1994a), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?," *Journal of Marketing*, Vol. 58 (January) 46-55.
- Slater, S. F. and J. C. Narver(1994b), "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance," *Business Horizons*, Vol. 37 Issue 2 (March-April), 22-283.
- Slater, S. F. and J. C. Narver(1995), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, Vol. 59 (July), 63-74.
- Slater, S. F. and J. C. Narver(1996), "Competitive Strategy in the Market-Focused Business," *Journal of Market Focused Management*, Vol. 1 No. 2, 159-174.
- Webster, F.(1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, Vol. 56, 1-17.

〈Abstract〉

A Study on the Relationship between organizational commitment, market orientation and organizational learning

Chung, Kihan* · Kim, Daeup**

Market orientation emphasizes the capability of a firm to learn customers, competitors, and inter-functional coordination and to use this market intelligence of creating superior value in the marketplace. In recent years, academic and practitioner interest has focused on market orientation and factors that engender this orientation in organizations. Although the merits of maintaining organizational learning have been extensively discussed in the literature, little studies examine the empirical link between market orientation and organizational learning which has a strong relation with it.

The objective of this study is to assess the relationship between organizational commitment, market orientation, and organizational learning and presents more close a relational structure. The relationships between organizational commitment(OC), market orientation(MO), and organizational learning(OL) were analysed by structural equation modelling. a structure of OC-MO-OL is supported by our research and past literatures.

*Keywords: Market orientation, Organizational learning, Learning orientation, Organizational commitment, Market orientation scale

* Professor, Gyeongsang National University, Chinju, Korea, 660-701
** Instructor, Gyeongsang National University, Chinju, Korea, 660-701