

# 적극적인 시장 및 고객 지식 습득을 위한 기업내부 환경에 관한 연구

## A Study on Internal Environment of an Organization for an Effective Market and Customer Knowledge Acquisition

강 인 원	경희대학교 무역학부 교수	(iwkang@khu.ac.kr)
전 민 영	경희대학교 무역학과 박사	(cmymr@korea.com)
박 찬 옥 <sup>†</sup>	경희대학교 무역학과 박사과정	(kultar@khu.ac.kr)

### ABSTRACT

The knowledge of market and customer is widely accepted as one of the key information for the success of the business. To acquire market and customer knowledge, managers need to understand internal environment of their organization. Using data from Korean trading firms, this research aims to determine the internal environment of an organization enabling an effective acquirement of market and customer knowledge.

**Keywords :** Market Orientation, Customer Orientation, Knowledge, Environmental Factors, Market Performance

### 1. 서 론

최근 글로벌 시장에서 성공을 거둔 기업의 예로 가장 많이 거론되는 기업은 단연 애플(Apple)사라 하겠다. 애플사는 iPhone을 핸드폰 시장에 런칭한지 많은 시간이 되지 않았음에도 불구하고 삼성, 모토로라, 노키아, LG 등의 굵직한 대기업들의 경쟁을 물리치고 핸드폰 시장에서 가장 유력한 기업으로 자리매김 하게 되었다. 이에 글로벌 시장의 많은 기업들이 애플사의 성공사례를 벤치마킹하고자 노력하고 있다.

애플사가 이렇게 큰 성공을 거둘 수 있었던 것은 시장환경과 소비자들에 대한 정확한 지식이 뒷받침되었기 때문으로 여겨진다. iPhone의 성공비결을 다룬 많은 보고들은 애플사가 시장과 소비자들의 니즈를 면밀히

파악한 결과 소비자들이 이전까지는 상상만으로 가능하다고 여겨졌던 뛰어난 기능들을 현실상에 구현한 것이 성공의 주된 비결이라고 보고한다(조선일보, 2010). 경쟁이 날로 치열해지고 있는 글로벌시장에서 이처럼 시장과 고객에 관한 정확한 지식을 확보하는 일은 기업의 성패를 좌우할 정도의 중요한 일로 부각되고 있다.

이러한 연유로 기업들이 시장 및 소비자에 관한 지식을 습득하는 데에 영향을 미칠 수 있는 요인들이 무엇인지 파악하고자 하는 시도들이 이루어지고 있다. 이 분야에 관한 연구들은 이러한 요인들은 기업 최고 경영자의 관심과 지원(Lumpkin and Dess 1996; Slater and Narver 1995), 부서 간 지식의 공유환경 조성(Cadogan et al., 2002), 조직 내 시스템(Hartline et al., 2000; Jaworski and Kohli, 1993) 등 기업의 외부환경보다는 내부환경 요인들에 주목하는 경우가 많다.

본 연구는 우리 수출기업들이 시장 및 고객에 대한

<sup>†</sup> 교신저자

논문접수일 : 2010년 6월 1일, 게재확정일 : 2010년 6월 23일

지식습득을 통하여 시장성과를 향상시킬 수 있는 방안을 모색하고자 한다. 본 연구의 구체적 목적은 다음과 같다. 첫째, 시장 및 고객 지식 습득을 위한 기업 내부환경 요인들을 파악하고자 한다. 둘째, 기업 내부환경 요인들이 시장 및 고객 지식 습득에 미치는 영향력을 살피고자 한다. 셋째, 습득된 시장 및 고객 지식이 시장성과에 어떠한 영향을 미치는지를 파악함으로써 이에 따른 시사점을 제공하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 시장 및 고객 지식 습득을 위한 기업 내부환경

기업들이 과거 생산자 위주의 사고방식에서 벗어나게 되면서 시장과 고객 지향적인 조직 경영의 중요성이 커지고 있다. 시장지향성(market orientation)은 조직에서 고객들을 위해 뛰어난 가치를 창조하고자 하는 문화로 정의되기도 하고(Narver and Slater, 1990), 기업들이 고객 욕구를 이해하고 그 욕구에 부응하는 상품과 서비스를 제공하기 위해 갖추하고자 하는 경쟁우위로 정의되기도 한다(Day, 1999). 이에 비해 고객지향성(customer orientation)은 기업이 고객의 필요와 욕구를 파악하고 고객의 니즈를 충족시킬 수 있도록 활동함으로써 경쟁우위를 창출하고자 하는 것(Narver and Slater, 1990), 혹은 장기적인 수익 확보를 위해 이해관계자들의 이익보다 고객이익을 최우선시 하는 것으로 정의된다(Deshpande et al., 1993).

시장 및 고객 지향성은 여러 가지 기업 내부 환경 요인들에 의해 영향을 받을 것으로 여겨지는데 다음은 이러한 기업내부의 환경요인들을 살피고자 한다.

#### 1.1 기업가 정신(entrepreneurship) : CEO의 혁신성향

기업가정신은 “제품과 시장의 혁신을 추구하고 일정한 수준의 위험을 감수하면서 적극적으로 경쟁자에 대응하여 제압하려는 성향”이나, “경쟁자들과 차별화할 수 있는 혁신적 제품(서비스)을 개발하여 창출하기 위한 의사결정 프로세스와 실행”으로 정의되기도 한다

(Lumpkin and Dess, 1996),

기업가정신에 대한 초기의 연구들은 기업가 정신을 주로 혁신성(innovativeness), 적극성(proactiveness), 위험 감수성(risk taking)등의 개념에서 접근하고 있으나(Miller, 1983), 이 후 연구들에서는 자율성(autonomy), 경쟁적인 적극성(competitive aggressiveness), 동기부여(motivation) 등의 다양한 측면에서 기업가 정신을 파악하기도 한다(Lumpkin and Dess, 1996; Slater and Narver, 1995).

특히 혁신성 측면을 중심으로 기업가정신을 조명한 연구들은 경쟁자와 차별화되는 혁신적인 제품과 서비스 개발을 위하여 의사결정과정과 전략실행에 있어서 최고경영층의 적극적인 참여가 중요한 요인임을 제시하고 있다(Lumpkin and Dess, 1996; Oviatt and McDougall, 2000). 또한 Jaworski and Kohli(1990)의 연구에서는 최고경영자가 위험을 감수하려는 의지를 보이고, 새로운 시도들의 실패에 대해서 용인해 준다면 조직구성원들은 어느 정도 실패 위험이 있더라도 시장과 고객의 요구에 더 적극적으로 대응하기 위해 노력하게 된다고 하였다. 이에 다음과 같은 가설을 수립하고자 한다.

#### 가설 1 : 기업가 정신이 높을수록 시장 및 고객 지식습득이 높을 것이다.

#### 1.2 지식공유 환경 (knowledge sharing environment) : 부서 간 상호협력과 지식공유

기업 내부에 존재하는 부서들은 서로 다른 자원과 능력을 가지고 다른 성격의 업무를 수행하지만 이러한 부서들이 모두 기업의 성과를 위해 노력한다. 기업 내의 각 부서별로 이루어지는 업무들은 상호의존적인 관계를 가지고 있기에 기업의 전체적인 효율성을 높이기 위해서는 기업내부에 흩어져 있는 지식과 정보들이 공유될 수 있는 환경(knowledge sharing environment)이 형성되어야 한다(Cadogan et al., 2002; Workman, 1993).

시장 및 고객지향성을 높이기 위해서는 기업 내의 부서들이 상호 협력함으로써 시장 및 소비자에 관한 유용한 정보들이 원활히 공유되어야 할 것이다. 즉, 개발 부서가 시장의 욕구를 반영한 제품을 개발하기 위해서

는 마케팅부서로부터 시장정보를 획득해야 하고, 마케팅부서는 정확한 목표시장 선택을 위하여 개발부서로부터 기술 및 개발에 관한 현황을 얻는 등 통합된 부서 간 상호협력이 이루어져야만 할 것이다(Gupta and Wilemon 1991). 이에 다음과 같은 가설을 수립하고자 한다.

**가설 2 : 기업의 지식공유 환경이 좋을수록 시장 및 고객 지식습득이 높을 것이다.**

1.3 조직 시스템(organizational systems) : 업무 처리 개방화, 권한분산화, 보상시스템 구축

기업들이 시장 및 고객에 관한 지식을 적극적으로 습득하기 위해서는 기업이 추구하는 전략이 지속적으로 실행될 수 있도록 조직 시스템을 구비하는 것이 필수적이라 할 것이다. 기업들이 구축하여야 할 조직시스템 요인으로 먼저, 업무처리방식의 개방화(open system of task disposal)를 생각할 수 있다. 오늘날과 같이 기업을 둘러싼 환경이 수시로 바뀌는 상황에서 업무 형식과 규정에 제한이 많다면 시장과 환경변화에 대응하지 어렵게 된다. 따라서 업무처리의 개방화를 통하여 직원들이 선호하는 업무방식을 허용하는 것이 시장 및 고객 지향적인 업무방식을 조장하여 조직의 경쟁력을 키우는 것이라 하겠다(Jaworski and Kohli, 1990).

다음으로는 권한위임 및 분산화(dispersion of centralization)를 들 수 있다. 권한위임 및 분산화는 조직에서 업무 결정권을 누가 가지고 있는지 혹은 권한 행사의 범위가 어디까지인지와 관련된 것으로 모든 업무의 결정권이 특정한 한 두 사람에게 집중되면 사소한 결정을 내릴 때도 결정권자에게 물어보아야 하므로 시간이 낭비될 수밖에 없을 것이다(Hartline and McKee, 2000). 때문에 권한위임 및 분산화에 관한 많은 연구들에서 여러 가지 경영상의 문제를 해결하는 최대의 해법으로 권한 위임 및 분산화가 제시되고 있으며 특히 서비스를 제공하는 기업에 있어서는 그 중요성이 큰 것으로 보고된다(Hartline and McKee, 2000).

마지막으로는 적절한 보상시스템(rewarding system)을 구축하는 것을 들 수 있다. 아무리 최고경영자가 기업을 시장 및 고객 중심으로 기업 분위기를 바꾸려

고 하여도 직원들의 태도가 안일함과 매너리즘에 젖어 있다면 어려움을 겪게 된다. 만일 기업 내부에 적절한 보상시스템은 갖춘다면 직원들의 자발적인 동기를 유발할 수 있게 되므로 팔로워십을 높일 수 있게 된다(Sirdeshmukh et al., 2002).

선행연구들은 이상과 같은 업무처리 개방화(Brock and Barry, 2003; Jaworski and Kohli, 1993), 권한분산화(Hartline et al., 2000), 보상시스템(Jaworski and Kohli, 1990; Sirdeshmukh et al., 2002)을 구축하는 것이 시장 및 고객지향성 향상에 도움이 되는 것으로 보고한다. 이에 다음과 같은 가설을 수립하고자 한다.

**가설 3 : 기업의 조직 시스템이 잘 갖춰질수록 시장 및 고객 지식습득이 높을 것이다.**

2. 시장지향성과 고객지향성의 관련성

과거의 연구들은 시장지향성에 고객지향성의 의미까지 포함시키는 경우가 많았으나 최근에 고객지향성의 중요성이 부각됨에 따라 시장지향성과 고객지향성은 별도의 개념으로 받아들여지고 있다. 즉, 시장지향성은 경쟁자와 같은 기업의 다양한 외부환경 요인까지 포괄하는 개념으로 보는 반면 고객지향성은 고객에 모든 초점을 맞추고 있어 목표로 하는 대상이나 그 범위에 차이가 있다고 할 수 있다(Lings and Greenley, 2005).

시장지향성이 경쟁자나 외부 환경요인들을 고려하는 것임을 생각할 때, 경쟁자를 의식하는 행위는 결국 고객에 대한 만족을 높이기 위한 하나의 형태로 나타나는 경우가 많으므로 시장지향성이 높다면 고객지향성 역시 높아질 가능성이 크다고 하겠다(Eli et al., 2003). 이에 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

**가설 4 : 기업의 시장지향성이 높을수록 고객지향성이 높을 것이다.**

3. 시장 및 고객 지식습득에 따른 시장성과

기업의 시장성과를 측정하는 데에는 투자수익률, 자산수익률, 영업이익, 성장률, 수출집약도, 시장점유율

등과 같은 객관적 지표에 근거한 평가와 주관적인 지표에 근거한 평가가 있다. 많은 연구자들은 주관적인 성과지표를 통하여 시장성과를 측정하는 경우도 많다 (Jaworski et al., 1993; Narver and Slater, 1990). Narver and Slater(1990)는 시장지향성이 기업의 수익성을 향상시키는 요인으로 작용한다는 것을 증명하였다. 또한 Homburg and Pflesser(2000)는 고객만족, 고객가치 제공, 고객과의 지속적인 관계 등 고객지향적인 가치들을 기반으로 시장성과를 측정하기도 하였다. 이에 다음과 같은 가설을 수립하고자 한다.

**가설 5 : 시장 및 고객 지식습득이 높을수록 시장성과가 높을 것이다.**

**III. 연구방법론**

**1. 표본설계 및 변수의 측정 및 분석방법**

본 연구는 국내의 수출기업들을 표본으로 선정하였다. 87개 업체에게 300개의 설문지를 배포하였으며 총 237개를 회수하여 회수율은 79% 정도를 보였다. 그 중 설문응답이 불성실한 것으로 판단되는 11개를 제외한 226개의 표본을 실증분석에 활용하였다. 본 연구에서 설정한 개념들을 측정하기 위한 측정항목은 관련된 연구들에서 참고하였으며 각 구성개념에 대한 질문은 리커트 5점 척도로 구성하였다. 변수들에 대한 자세한 사항은 <표 1>에 제시된 바와 같다.

<표 1> 측정항목

구 분	변 수	측정 항목	연구자	
기업 내부 환경	기업가 정신	CEO 혁신성향 • 재무적 위험감수 • 혁신적 마케팅전략 개발 • 위험성이 있는 업무에도 도전 • 불확실성이 있어도 실행	Lumpkin and Dess(1996)	
	지식 공유 환경	부서 간 상호협력	• 조직구성원의 부서 간 업무협력 정도 • 조직구성원의 부서 간 상호교류 정도 • 조직구성원의 부서 간 조화 정도	Workman(1993)
		부서 간 지식공유	• 하급관리자의 타부서와 모임 정도 • 고객니즈 파악을 위한 타부서와 모임 정도 • 시장정보를 확보를 위한 타부서와 모임 정도	Cadogan et al.(2002)
	조직 시스템	업무처리 개방화	• 간섭 없는 의사결정 • 선호하는 업무방식 허용정도 • 스스로정한 업무방식 허용정도 • 규정준수를 강요하지 않음	Hartline and Ferrell(1996) Hartline et al.(2000)
		권한위임 분산화	• 사소한 업무는 본인이 결정 • 업무 사전에 자율적으로 관리자에 보고 • 업무결정시 부서관리자 승인없이도 가능	
		보상시스템 구축	• 고객만족평가와 관리자보상 • 마케팅안건에 구성원 포상제도	
시장 및 고객 지식 습득	시장지향성	• 경쟁기업의 정보공유 • 경쟁기업 행동에 신속한 대응 • 경쟁기업 강약점 정기토론	Narver and Slater(1990) Lings and Greenley(2005)	
	고객지향성	• 고객니즈의 적극적 모니터링 • 사업목표는 고객만족으로 달성 • 사업목표는 고객가치 향상으로 달성 • 자사의 경쟁우위는 고객니즈 이해	Jaworski and Kohli(1993)	
성과	시장성과	• 수익률 향상정도 • 판매율 향상정도 • 시장점유율 향상정도	Homburg and Pflesser(2000)	

#### IV. 실증분석 결과

##### 1. 표본의 특성 및 구성개념들의 평균, 표준편차, 상관관계

본 연구에 이용된 표본의 특성은 다음과 같다. 직급별로는 사원급이 69명(30.5%), 대리급이 51명(22.6%) 순으로 나타났고, 기업규모별로는 직원수 50~149명이 74명(32.7%), 50명 미만이 62명(27.4%) 순으로 나타났다. 또한 근무부서는 영업부서가 78명(34.5%), 경영지원부서가 59명(26.1%) 순으로 나타났다. 자세한 내용은 <표 2>에 제시된 바와 같다.

다음은 각 구성개념들의 평균, 표준편차, 상관관계를 살펴보았다. 각 구성개념들의 평균값 중 시장지향성이 3.63으로 가장 높았으며, 업무처리 개방화와 보상시스템 구축이 3.11로 가장 낮은 평균값을 나타냈다. 자세한 사항은 <표 3>에 나타난 바와 같다.

##### 2. 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 구성개념(construct)의 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis : CFA)을 실시하였다. 개념 신뢰도 0.7이상, 분산추출 값 0.5이상인 경우에 신

뢰할 수 있는 수준으로 간주하는데(Chau, 1996; Hair et al., 1998), 본 연구의 개념 신뢰도는 0.86이상, 평균분산추출 값은 0.61이상으로 나타나 신뢰할 수 있는 것으로 볼 수 있다.

<표 2> 표본의 특성

항목	구분	빈도	비율 (%)	항목	구분	빈도	비율 (%)
직급	사원급	69	30.5	기업규모	1,000인 이상	36	15.9
	주임급	5	2.2		300~999	9	4.0
	대리급	51	22.6		150~299	45	19.9
	과장급	47	20.8		50~149	74	32.7
	차장급	19	8.4		50인 미만	62	27.4
	부장급	23	10.2		계	226	100
	임원급	12	5.3	국내외구분	외국기업	48	21.2
	계	226	100		국내기업	178	78.8
근무부서	생산부서	36	15.9	근무년수	계	226	100
	경영지원	59	26.1		3년 미만	60	26.5
	영업부서	78	34.5		3~5년	50	22.1
	기술연구	48	21.2		5~10년	79	35.0
	기타	5	2.2		10~20년	35	15.5
	계	226	100		계	226	100

<표 3> 각 구성개념들의 평균, 표준편차, 상관관계

변수	CEO 혁신성향	부서 간 상호협력	부서 간 지식공유	업무처리 개방화	권한위임 분산화	보상 시스템	시장 지향성	고객 지향성	시장 성과
CEO 혁신성향	1.00								
부서 간 상호협력	.13	1.00							
부서 간 지식공유	.01	.46***	1.00						
업무처리 개방화	.02	.23***	.45***	1.00					
권한위임 분산화	.04	.08	.11	.13	1.00				
보상 시스템	.09	.09	.12	.13	.31***	1.00			
시장 지향성	.01	.36***	.38***	.42***	.20***	.28***	1.00		
고객 지향성	.17**	.43***	.45***	.32***	.32***	.26***	.48***	1.00	
시장 성과	.14**	.28***	.20***	.08	.05	.10	.40***	.39***	1.00
평균	3.56	3.40	3.39	3.11	3.61	3.11	3.63	3.28	3.59
표준편차	.69	.68	.75	.86	.78	.73	.67	.80	.92

주) \*\*\* p < .01, \*\* p < .05.

다음으로 집중타당성을 살펴보면 모든 측정항목들의  $\lambda$ 계수의 t값이 9.04이상으로 99%의 유의 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나 집중타당성(convergent validity)이 확보되었음을 알 수 있다.

또한 평균분산추출값은 0.61에서 0.83으로 나타난데 비해, 상관계수의 자승 값은 0.004에서 0.23의 값이 나타나 상관계수 자승의 최대값이 평균분산추출 최소값보다 작은 것으로 나타남에 따라 판별타당성(discriminant validity)이 확보된 것으로 판단된다(Hair et al., 1998).

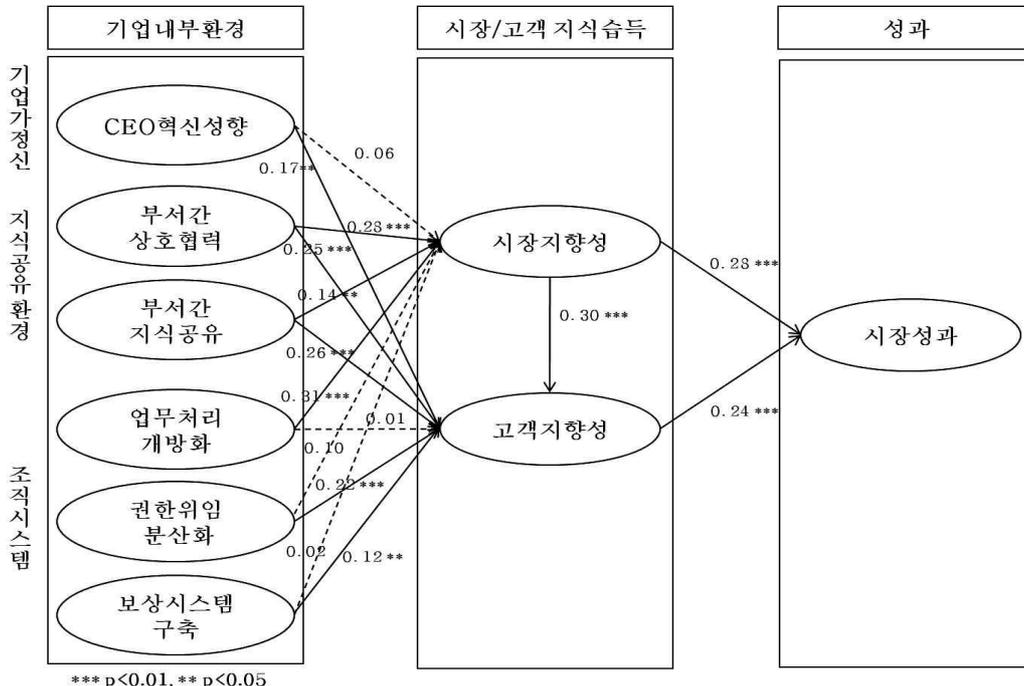
### 3. 모형의 적합성 및 가설검증 결과

구조모형의 적합성을 판단하기 위해 활용되는 지표는 일반적으로 chi-square( $\chi^2$ )와 연관된 유의수준은 .05 보다 크게 나타나고, GFI 0.9이상, AGFI 0.8이상, NNFI 0.9이상, IFI 0.9이상, RMSEA 0.05에서 0.08사이면 수용 가능한 모형으로 간주한다. 그러나  $\chi^2$  값은 표본의 크기에 민감하게 반응하므로 최근에는  $\chi^2$ /자유도의 수치가 3.0 이하일때 수용하는 추세이다. 전체적인 모형의 적합도를 살펴보면  $\chi^2 = 608.12(p = 0.0)$ , 자유도 = 362, GFI

<표 4> 측정 항목의 신뢰성과 타당성

변 수	측정항목	요인적재량	표준오차	표준적재량	t 값	CR	AVE
CEO 혁신성향	INNO1	1.00	-	0.79	-	0.92	0.75
	INNO2	1.09	0.08	0.82	12.93***		
	INNO3	1.08	0.08	0.83	13.07***		
	INNO4	1.03	0.08	0.79	12.46***		
부서 간 상호협력	COOP1	1.00	-	0.74	-	0.86	0.68
	COOP2	0.93	0.10	0.72	9.331***		
	COOP3	1.04	0.11	0.80	9.650***		
부서 간 지식공유	COKS1	1.00	-	0.81	-	0.90	0.75
	COKS2	1.09	0.08	0.88	13.37***		
	COKS3	0.83	0.07	0.77	12.32***		
업무방식 개방화	DEFO1	1.00	-	0.58	-	0.86	0.61
	DEFO2	1.46	0.16	0.83	9.07***		
	DEFO3	1.48	0.16	0.86	9.23***		
	DEFO4	1.39	0.15	0.82	9.04***		
권한위임 분산화	DISP1	1.00	-	0.81	-	0.88	0.71
	DISP2	0.95	0.08	0.79	11.91***		
	DISP3	0.96	0.08	0.82	12.13***		
보상시스템 구축	REWA1	1.00	-	0.81	-	0.87	0.77
	REWA2	0.84	0.07	0.77	12.31***		
시장지향성	MORI1	1.00	-	0.82	-	0.94	0.83
	MORI2	1.02	0.07	0.87	14.36***		
	MORI3	0.95	0.07	0.82	13.55***		
고객지향성	CORI1	1.00	-	0.81	-	0.91	0.72
	CORI2	0.95	0.07	0.81	13.43***		
	CORI3	1.00	0.07	0.81	13.44***		
	CORI4	0.99	0.07	0.78	12.75***		
시장성과	PERP1	1.00	-	0.90	-	0.92	0.79
	PERP2	1.07	0.05	0.92	20.16***		
	PERP3	1.01	0.06	0.82	16.86***		

주) \*\*\* p < 0.01.



$\chi^2: 608.12(p=0.0)$ ,  $df: 362$ ,  $GFI: 0.84$ ,  $AGFI: 0.81$ ,  $NNFI: 0.93$ ,  $CFI: 0.93$ ,  $IFI: 0.94$ ,  $RMSEA: 0.05$

<그림 1> 기업 내부 환경, 시장 및 고객 지식습득과 시장성과 간의 관련성

= 0.84, AGFI = 0.81, NNFI = 0.93, CFI = 0.93, IFI = 0.94, RMSEA = 0.05 등으로 나타났다. 본 연구에서  $\chi^2$ /자유도는 1.68으로 나타나 기준을 충족하는 것으로 나타났다. 비록 GFI 지수가 조금 낮게 나타났지만, 다른 지수들이 기준치를 충족하는 것으로 나타났으므로 전반적으로 수용이 가능한 모형으로 보고자 한다.

시장지향성에는 기업 내부 환경 요인들 중 부서 간 상호협력(0.28<sup>\*\*\*</sup>), 부서 간 지식공유(0.14<sup>\*\*</sup>), 업무처리개방화(0.31<sup>\*\*\*</sup>)가 유의한 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 시장지향성은 경쟁 기업의 행동에 대해 기업이 빨리 대응할 수 있도록 경쟁기업에 대한 정보를 공유하고, 경쟁기업 강약점을 분석하는 등의 행동이 포함되는데, 부서 간에 상호협력이 이루어지고 정보가 공유된다면 경쟁기업에 대한 대응력도 향상될 수 있을 것이라는 것을 알 수 있다. 또한 업무처리 개방화는 업무를 정형화하기 보다는 불필요한 간섭 없이 의사결정이 이루어지도록 장려하고 직원들이 선호하는 방식으로 업무를 추진해 나가도록 하는 것이다. 업무처리 개방화가 시장지향성에 미치는 영향력은 변수들

중 가장 높은 것으로 나타나, 개방적인 업무처리 방식이 직원들로 하여금 경쟁자의 행동에 대해 더욱 빠르게 대응하게 한다.

고객지향성에는 기업내부 환경요인들이 골고루 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이러한 영향력의 크기는 부서 간 상호협력(0.25<sup>\*\*\*</sup>), 부서 간 지식공유 (0.26<sup>\*\*\*</sup>), 권한위임 분산화(0.22<sup>\*\*\*</sup>), CEO 혁신성향 (0.17<sup>\*\*</sup>), 보상시스템 구축(0.12<sup>\*\*</sup>)의 순으로 나타나 지식공유 환경과 관련된 변수들의 영향력이 상대적으로 큰 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고객지향성을 높이기 위해 부서 간에 협력과 지식공유가 얼마나 중요한지를 보여주는 것이라 하겠다. 뿐만 아니라 고객지향성 향상을 위한 CEO의 관심과 조직시스템 구축이 시장지향성에 영향을 주고 있음을 알 수 있다.

다음으로 시장지향성과 고객지향성 간의 관계를 살펴보면, 시장지향성은 고객지향성에 0.30<sup>\*\*\*</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 시장지향성(0.28<sup>\*\*\*</sup>)과 고객지향성(0.24<sup>\*\*\*</sup>) 모두 시장성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타남으로써 기업들의 시장 및 고

객 지식습득이 시장성과 향상으로 이어짐을 확인할 수 있었다.

## V. 결론 및 시사점

경쟁이 날로 심화되고 있는 글로벌 환경에서 기업들의 시장과 고객에 대한 면밀한 파악은 성공적인 기업운동을 위한 첫걸음인 것으로 여겨진다. 본 연구는 기업들의 시장 및 고객에 대한 지식에 영향을 미치는 기업의 내부환경 요인들을 파악하고, 이러한 요인들이 시장 및 고객 지식습득에 미치는 영향력을 살펴보고자 하였다. 또한 시장 및 고객 지식습득이 실제로 기업의 시장성과에 미치는 영향력을 실증적으로 검증하고자 하였다. 본 연구결과 다음과 같은 결론을 도출할 수 있었다.

첫째, 시장 및 고객 지식 습득에 영향을 미치는 기업 내부환경 요인을 기업가정신, 지식공유 환경, 조직시스템의 세 가지 요인으로 분류하였다.

둘째, 기업의 시장에 관한 지식 습득을 높이기 위해서는 조직의 업무처리 방식을 개방화하고 부서 간 활발한 지식공유 활동이 이루어지도록 분위기를 형성하기 위해 노력할 필요가 있다. 조직시스템 요인들 중 업무처리개방화는 시장지향성에 가장 큰 영향을 미치는 변수인 것으로 나타났으며, 지식공유 환경에 관한 변수들인 부서 간 상호협력과 부서 간 지식공유는 고객시장지향성에 모두 유의한 영향을 미치고 있었다. 이러한 결과는 기업의 내부환경 요인들 중 다른 요인들보다도 지식공유 환경과 개방적인 업무처리방식이 중요함을 알게 해 준다.

셋째, 기업의 고객에 관한 지식 습득을 높이기 위해서는 부서간의 협력과 지식공유가 활발히 일어나도록 장려하는 한편 권한을 분산화하고 보상시스템을 구축하는 등 기업 내부환경을 정비하는 일이 요구된다. 기업 내부환경에 관한 변수들 대부분이 시장지향성이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 그 중 특히 지식공유 환경과 권한위임 분산화는 높은 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 기업들은 시장 및 고객에 관한 지식의 활용을 극대화 할 수 있도록 기업의 자원들을 재정비할 필요가 있다. 시장지향성과 고객지향성은 모두 시장성과에 높은 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 특히 시장지향성은 고객지향성에도 유의한 영향을 미치며 시장성과에 미치는 영향력도 고객지향성보다 조금 더 높은 것으로 나타났다.

하지만 본 연구는 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 첫째, 기업의 성과를 연구하기 위해서는 오랜 시간을 가지고 기업의 성과를 객관적인 시각에서 조사할 필요성이 있으나 본 연구는 응답자들의 응답 시점에서의 인식이 반영되었으므로 그 결과를 해석하는데 있어서도 주의가 요구된다. 둘째, 기업들의 특성에 따른 차이를 제대로 반영하지 못하였다. 본 연구는 수출기업들을 대상으로 하였으나 같은 수출 기업이라 해도 산업의 특성에 따라 결과 및 그 결과에 대한 해석은 달라질 수 있을 것이다. 이러한 한계점에도 불구하고 본 연구가 학문적, 실무적으로 유용한 연구자료로 활용되기를 바란다.

## 참 고 문 헌

### [국내 문헌]

- [1] 조선일보 (2010), 아이폰앱 개발업체 CEO들이 본 아이폰 성공비결, 신문기사.

### [국외 문헌]

- [1] Brock, D. M. and D. Barry (2003), What if planning were really strategic? Exploring the strategy-planning relationship in multinationals, *International Business Review*, 12(5), 543-561.
- [2] Cadogan, J. W., A. Diamantopoulos, and J. A. Siguaw (2002), Export Market-oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences, *Journal of International Business Studies*, 33(3), 615-626.

- [3] Chau, P. Y. K. (1996), An Empirical Assessment of a Modified Technology Acceptance Model, *Journal of MIS*, 13(2), 185-204.
- [4] Day, G. S. (1999), *The Market Driven Organization*, NY : The Free Press
- [5] Deshpande, R., J. U. and Fredrick E. W. Jr. Fredrick (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japan Firm : A Quadrad Analysis, *Journal of Marketing*, 57(January), 23-57.
- [6] Eli, J., B. Paul, and P. Dacin (2003), Firm Market Orientation and Salesperson Customer Orientation : Interpersonal and Intrapersonal Influences on Customer Service and Retention in Business-to-business Buyer-seller Relationships, *Journal of Business Research*, 53, 323-340.
- [7] Greenley, G. E. and G. R. Foxall (1998), External Moderators of Associations Among Stakeholder Orientations and Company Performance, *International Journal of Research in Management Review*, 15(3), 748-799.
- [8] Gupta, A. K. and D. Wilemon (1991), Improving RandD/Marketing Relations in Technology-Based Companies : Marketing's Perspective, *Journal of Marketing Management*, 7, 25-45.
- [9] Hair, J. F. J., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black (1998), *Multivariate Data Analysis with Readings*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- [10] 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 Employees, *Journal of Marketing*, 64(2), 35-50.
- [11] Homburg, C., and C. Pflesser (2000), A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture : Measurement Issues and Performance Outcomes, *Journal of Marketing Research*, 37, 449-462.
- [12] Janice, M. P. (2007), Cooperation, Coordination, and Specific Assets in Inter-organizational Relationship, *Journal of Marketing Management*, 23(7-8), 797-814.
- [13] Jaworski, B. J. (1993), Market Orientation : Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- [14] Jaworski, B. J. and A. K. Kohli (1990), Market Orientation : The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- [15] Lings, I. N. and G. E. Greenley (2005), Measuring Internal Market Orientation, *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305.
- [16] Lumpkin, G. T. and G. G. Dess (1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-38.
- [17] Narver, J. C. and S. F. Slater (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- [18] Oviatt, B. M. (2000), International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths, *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- [19] Workman, J. P. (1993), Marketing's Limited Role in New Product Development in One Computer Systems Firm, *Journal of Marketing Research*, 30(Nov), 405-421.

● 저 자 소 개 ●

---



강 인 원 (Inwon Kang)

경희대학교 무역학부 교수로 재직 중이며, 멀티 채널에서의 신뢰전이(trust transfer in multi-channels), 소비자 의사결정프로세스, 지식경영 등의 분야를 연구하고 있다. 그의 논문은 IEEE Transactions on Engineering Management, Information and Management, Behavior and Information Technology, Computers in Human Behavior, Tourism Management, Expert Systems with Applications 등의 학술지에 게재되었다.



전 민 영 (Minyoung Chun)

경희대학교 무역학과에서 박사학위를 취득하였다. 주요 관심분야는 수출기업의 경영성과와 해외진출전략, 무역거래, 지식경영, 소비자 행동과 마케팅 등이다. 그의 논문은 경희대학교 무역연구 등의 학술지에 게재되었다.



박 찬 옥 (Chanwook Park)

현재 경희대학교 무역학과에서 박사학위 과정 중이다. 주요 관심분야는 온라인 및 오프라인 환경에서의 소비자 행동, MIS, 무역거래 등이다. 그의 논문은 무역학회지, 국제통상연구, 지식경영연구 등의 학술지에 게재되었다.