

## 철도공기업의 환경적응패턴이 마케팅역량과 조직성과에 미치는 영향 : 코레일과 지하철 조직의 시장지향성을 중심으로

### The Effects of Environmental Adaptation Patterns in the Railway Public Enterprises on Marketing Capabilities and Organizational Performance : Focused on the Market Orientation of Korail and Subway Firms

신태현<sup>1\*</sup> · 김성호<sup>2</sup>

Tack Hyun Shin · Sung Ho Kim

**Abstract** The main purpose of this study is to depict the causal relationship among Market Orientation(MO), Marketing Capabilities(MC), and Organizational Performance(OP) with the moderating effect of Environmental Turbulence(ET), especially comparatively highlighting the differences between Korail and Subway firms. Findings show that there partly existed significant interactions effects between ET and MO in case of subway firms, whereas Korail did not reveal any significant results. When considering the strong relationship between MO and MC shown in the subway firms' case, it can be inferred that subway firms continuously have attempted to adapt to the external environment facing them more flexibly and actively over their counterpart, by which the degree of their MC became positively enhanced over Korail. These results give us some implication that MO should be internalized and also MC should get a higher consideration than ever throughout the railway public enterprises in order to strengthen their performance.

**Keywords** : Market Orientation, Environmental Turbulence, Marketing Capabilities, Performance

**초 록** 본 연구는 철도공기업 구성원을 대상으로 시장지향성, 마케팅역량 및 조직성과 간의 인과관계, 그리고 시장지향성-마케팅역량 간의 관계에서 환경경변성이 지니는 조절효과를 살펴보고자 하였다. 특히 철도공기업을 코레일과 지하철 조직의 두 집단으로 구분하여 주요 구성개념들간의 관계에서 어떤 차이가 있는지를 살펴보았다. 연구문제에 대한 탐색적 실증연구를 수행한 결과, 두 집단 모두 시장지향성 차원이 마케팅역량에 유의한 영향을 미치고 있었다. 그리고 지하철 조직의 경우 환경경변성이 시장지향성과의 상호작용을 통해 마케팅역량을 긍정적으로 조절하고 있었지만, 코레일에서는 아무런 조절효과가 나타나지 않았다. 또한 두 집단 모두 마케팅역량이 조직성과에 강력한 영향을 주는 것으로 나타났다. 결론적으로 본 연구는 철도공기업의 조직성과 극대화를 위해서는 '시장지향성'이 조직 전반에 내면화 되어야 하며 마케팅역량의 증대에도 관심을 가져야 한다는 점을 시사하고 있다.

**주요어** : 시장지향성, 환경경변성, 마케팅역량, 조직성과

## 1. 서 론

### 1.1 연구 배경

치열한 무환경경쟁 환경에서 극단적 성과주의를 지향하는 시대상황에 직면하여 조직의 생존과 발전을 모색하는 것은 모든 기업의 근본적 과제라고 할 수 있다. 이 같은 환경변화 추세에 발맞추어 마케팅 영역에서도 지난 1990년 이후 조직 차원의 환경적응 메커니즘의 하나인 '시장지향성'에 대한 연구가 사기업을 대상으로 활발히 전개되었다. 이들 연구의 대다수는 특정조직의 제도나 문화가 시장지향적일수록

조직의 성과가 증대되며, 경쟁 및 기술 등의 환경요인이 시장지향성과 조직성과간의 관계를 유의하게 조절한다는 일관된 결과를 보고하고 있다. 이와 함께 근자에 시장지향성과 조직성과간의 관계를 매개하는 유의한 내생변수로 마케팅역량의 중요성이 부각되어 왔다.

본 연구는 조직환경에 대한 적응메커니즘의 하나로 인식되고 있는 시장지향성 개념을 철도 공기업에 적용하여 철도공기업의 환경적응 패턴이 마케팅 역량과 조직성과에 어떤 영향을 미치는지를 한국철도공사(이하 코레일)와 지하철 조직(서울 메트로와 서울도시철도공사)의 두집단으로 구분하여 살펴보려는데 주된 목적을 두었다.

### 1.2 본 연구의 의의

본 연구는 첫째, 본 연구주제와 관련된 기존의 선행연구

\*교신저자 : 서울과학기술대학교 공과대학 산업정보시스템공학과  
E-mail : shin6468@seoultech.ac.kr

<sup>1</sup>서울과학기술대학교 공과대학 산업정보시스템공학과

<sup>2</sup>서울도시철도공사 고객센터본부

가 없는 철도공기업을 대상으로 환경격변성, 시장지향성, 마케팅역량 및 조직성과 등 주요 구성개념간의 관계검증을 시도했다는 점, 둘째, 시장지향성과 조직성과 간의 관계 속에서 중요한 내생변수로서의 중요성을 지님에도 불구하고 대부분 연구자들의 관심을 얻지 못한 마케팅역량을 주요 구성개념에 포함했다는 점, 그리고 셋째, 조직의 특성이 서로 다른 코레일과 지하철 조직을 비교관점에서 분석함으로써 구성개념간의 관계에 대해 좀 더 입체적인 결과 도출을 시도했다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있겠다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 조직생존의 요건: 환경적응

조직연구자들은 일찍이 조직과 환경을 별개의 실체로 구분하고 이들 두 요인간의 상호관계가 조직의 장기적 성장에 영향을 준다는 사실을 강조하여 왔다. 이들의 초기 연구는 과업환경(task environment)이라는 제한된 범주에 초점을 두었으나 시간이 흐르면서 문화, 사회, 정치, 기술, 경제, 인구통계 및 여타의 요소들을 포괄하는 보다 넓은 범주의 환경을 다루기 시작했다[1]. 이들 일련의 연구들은 조직과 환경간의 관계를 해석하는 관점에 따라 상황이론(contingency theory), 자원의존이론(resource dependence theory), 생태이론(ecology theory) 및 제도이론(institutional theory)으로 세분되기도 하지만, 이들 모든 이론들은 조직 혹은 조직시스템이 외부환경의 특성, 요구 및 기대에 효과적으로 부응할 경우에만 조직의 생존과 성장이 가능하다는 점을 강조하고 있다는 점에선 공통점이 있다[2].

이들 대다수 연구자들은 특히 환경격변성(environmental turbulence), 그리고 이 같은 환경특성이 조직에 미치는 영향을 밝히는데 높은 관심을 집중하였는데[1], 이들 중 한 부류는 시장과 기술혁신의 변화속도에 초점을 둔 반면(가령, Lawrence & Lorsch, 1967)[3], 다른 부류는 환경 영역의 상호연계패턴에 초점을 두었다(가령, Pfeffer & Salancik, 1978)[4]. 전자, 즉 시장과 기술혁신의 변화속도와 같은 환경영역의 특성이 조직에 미치는 영향을 집중적으로 연구한 Miles와 Snow(1994)에 의하면, 외부환경의 변화속도와 불확실성이 높아질수록 조직의 성패를 가름하는 요인은 격변하는 외부환경에의 탄력적인 대처와 적응(external fit), 그리고 경영철학(경영이념), 전략 및 구조 등의 내적 주요 요소간 적합적 관계(internal fit)의 달성이다[5]. 즉 격변하는 외부환경에 능동적으로 대응하면서 외부환경의 요구에 부응하는 경영철학, 전략 및 조직구조간의 유기적 관계를 가급적 초기에 구축하고 이들 요소간에 정합적 관계를 신속적으로 도모하는 조직일수록 그만큼 조직의 생존과 성공의 확률이 높아진다는 것이다.

### 2.2 환경격변성(Environmental turbulence)

환경요인에 대한 개념적 틀은 논자들에 따라 다양하게 제시되고 있는데, 환경을 격변성 차원에서 개념화하면서 이를 단일 개념으로 인식하거나, 동태성, 복잡성, 풍부성 등의 변

수들로 세분화하여 접근하는 등 다양한 입장이 있다[6]. 한편, 종전의 실증연구에서 Jaworski와 Kohli(1993)[7]는 환경격변성 개념을 시장지향성과 기업성과 간의 관계를 조절하는 조절변수(moderating variable)로서 활용 하면서 이 환경격변성 개념 안에 1)소비자의 특성과 그들의 기호 변화정도를 의미하는 시장의 격변성 (market turbulence), 2)경쟁기업 간 경쟁정도, 관측 및 가격에서의 경쟁정도 등을 의미하는 경쟁의 강도(competitive intensity), 3)기술변화의 정도, 기업 간 기술경쟁 정도 및 신제품 출현가능성 정도 등을 의미하는 기술격변성(technological turbulence)의 세 차원이 포함되는 것으로 파악하였다.

### 2.3 시장지향성(Market Orientation)

시장지향성은 현재의 시장뿐만 아니라 잠재적 시장의 사건과 경향에 대해 계속적으로 감지하고 대응할 수 있도록 고객과 경쟁자 그리고 유통업자들을 이해할 수 있는 능력이며, 고객과 경쟁자로부터 얻어지는 지식에 근거하여 우수한 고객가치를 창출하는데 초점이 맞추어져 있다[8]. 이는 고객을 이해하고 만족시킬 수 있는 우월한 기술 또는 능력을 말하는 것으로서 첫째, 고객의 이익을 우선으로 한다는 신념(customer orientation), 둘째, 고객과 경쟁자에 관련된 가치 있는 정보를 창출, 전파 그리고 활용할 수 있는 조직의 능력(competitor orientation), 셋째, 우월한 고객가치를 창출하기 위한 부서간 자원의 조정(interfunctional integration) 등을 특징으로 하고 있다. 즉 조직이 장기적인 수익을 극대화하기 위해서는 우월한 가치를 창출해야 한다는 것이 그 전제이다.

### 2.4 마케팅 역량(Marketing Capabilities)

마케팅 역량은 조직성과에 영향을 미치는 중요한 내생변수의 하나로 지식과 자원을 활용하여 고객의 가치를 창출함으로써 성과를 도출하도록 하는 조직역량이다. 시장지향적 조직의 마케팅역량(capabilities)에 관한 Day(1994)[9]의 논의를 확장시킨 Vorhies, Harker와 Rao(1999)[10]는 우수한 마케팅역량을 지닌 조직일수록 경쟁조직의 행동과 반응에 관한 우수한 정보 창출과 대응에서 경쟁우위를 지니며, 이는 다시 우수한 조직성적으로 이어진다고 주장하였다. 또한 이처럼 마케팅역량이 우수한 조직은 고객의 요구와 욕구를 효과적으로 파악할 수 있을 뿐만 아니라 소비자의 구매선택, 의사결정 등 소비자행동을 더욱 잘 이해함으로써 목표시장 선정(targeting), 브랜드 및 제품의 포지셔닝(positioning)에 있어 우수한 것이며, 이처럼 차별적인 제품과 브랜드를 보유한 조직은 높은 이윤의 획득이 가능하므로 궁극적으로 높은 재무적 성과를 보여줄 것이다[11].

### 2.5 조직성과(Organizational Performance)

그 동안 여러 연구자들이 활용한 조직성과변수의 내용을 살펴보면, 매출이익, 자산이익, 매출성장률, 당기순이익, 시장점유율(변화), 신제품성공률, 전반적 성과 등의 재무적 성

과, 조직몰입과 조직혁신, 직원응집성, 기술적 효과, 학습효율성, 재무적 효과, 직장생활만족 및 조직몰입, 지식 전파와 지식통합, 지각된 조직성과 등 매우 다양하다[12-17].

## 2.6 시장지향성 - 마케팅역량 간의 관계에 대한 환경적변성의 조절효과

본 연구의 주요 구성개념 각각에 관한 논의와 환경적변성의 조절효과에 관한 주요 선행연구를 정리하면 Table 1과 같

다. 환경적변성이 미치는 조절효과의 경우 시장지향성과 성과변수간의 관계에 대한 조절효과를 검증한 연구가 대부분이며, 시장지향성과 마케팅역량간의 관계에 대한 환경적변성의 조절효과 검증은 지금까지 전무하다. 본 연구는 서론에서 언급한 바와 같이 일부 연구자들[18,19]에 의해 시장지향성과 조직성과 간의 관계에서 중요한 내생변수로서의 의의를 지닌 마케팅역량에 주목하면서 시장지향성과 마케팅역량 간의 관계에 대한 환경적변성의 조절효과가 코레일과 지

Table 1 Major research on market orientation, marketing capabilities and environmental turbulence

연구차원	주요 연구자	연구 주제	연구대상 및 연구방법	주요연구결과 및 본 연구와의 관련성
시장지향성 및 선·후행요인	강보현 & 오세조 (2008)[20]	시장지향성이 성과에 미치는 영향	국내 3대 백화점의 지점 근무 판매원 152명의 설문응답을 Lisrel을 이용하여 통계분석	기업의 시장지향성이 판매원의 고객지향성, 직무만족 및 몰입도에 영향을 주며, 궁극적으로 판매조직의 성과향상에 기여함
	강낙중 & 송은주 (2003)[18]	수출제조기업의 마케팅 역량이 수출성과에 미치는 영향	국내수출제조 60업체의 설문을 대상으로 주요 구성개념간의 관계를 다중회귀분석	시장지향성이 마케팅역량에 영향을 주고, 마케팅역량은 다시 수출성과에 긍정적 영향을 미침
	황경연(2010)[21]	수출기업의 시장지향성과 학습지향성이 BSC성과에 미치는 영향	국내수출기업 112업체의 설문을 대상으로 PLS를 이용한 구조모형 통계분석	시장지향성과 학습지향성 모두 궁극적으로 기업의 BSC 성과에 긍정적 영향을 미침
	양영익 & 정중훈 (2006)[19]	호텔의 시장지향성이 마케팅능력과 성과에 미치는 영향	국내 83개의 호텔종사자 164명을 대상으로 방문에 의한 설문조사 및 구조모형에 의한 통계분석	시장지향성->마케팅능력->기업성과간의 관계에서 영향관계를 입증
	Slater & Narver(1995)[22]	시장지향성과 학습조직	문헌연구	시장지향성이 조직학습에 미치는 영향과 학습지향성의 유형과 과정을 밝힘
	오재신, 정기한 & 김대업(2005)[23]	시장지향성의 선·후행 변수에 관한 연구	국내 상장기업(제조 및 서비스업) 종사자 244명의 설문을 대상으로 구조모형에 의한 통계분석	조직동태성->내부고객지향성->시장지향성->조직학습의 관계에서 영향관계를 입증
	이은용 & 이수범 (2008)[24]	시장지향성이 신상품개발 및 차별화에 미치는 영향	외식 프랜차이즈 업체종사자 205명의 설문을 대상으로 구조모형에 의한 통계분석	시장지향성이 신상품개발 및 차별화에 유의한 영향을 미침을 입증
환경요인	Haleblian & Finkelstein (1993)[25]	환경적변성의 조절효과	컴퓨터 분야 26개 기업과 천연가스 유통분야 21개 기업	'환경적변성'이 경영진의 정보처리 필요성에 영향을 줌으로써 조직성과를 조절
	Davis, Morris & Allen(1991)[26]	지각된 환경적변성과 창업가정신 및 마케팅의 관계	6개 산업의 경영자 93명과의 인터뷰	'환경적변성'이 시장지향성에 영향을 줌
	Yang(연도미상) [27]	지식경영전략과 조직성과	중국 상해 첨단기술 기업 190업체 설문	'환경적변성'과 '기술적변성'이 성과에 영향
시장지향성과 환경요인의 상호작용 (환경요인의 조절효과)	이우용(1997)[28]	우리나라 공기업의 시장지향성 결정요인과 시장지향성이 경영성과에 미치는 영향	공기업학회 회원사의 103부 설문을 대상으로 회귀분석	환경요인 중 기술적 환경이 시장지향성에 가장 높은 조절작용을 보임
	홍윤식(2003)[29]	시장지향성과 혁신적 기술지향성이 신제품 성과에 미치는 영향	141개 기업 마케팅 및 R&D 담당자	시장지향성과 성과변수간 조절변수로 '환경적변성' 활용
	Jaworski & Kohli(1993)[7]	'시장지향성'의 선행요인 및 후행요인 탐색	미국 MSI 회원사 및 매출 1000대 기업의 사임부 고위임원 222명과 마케팅협회 회원사 소속 하위직 230명에 대한 설문조사	'환경적변성'(시장적변성: market turbulence, 경쟁강도: competitive intensity, 기술적변성: technological turbulence) 개념을 시장지향성과 기업성과 간의 조절변수(moderating variable)로 활용하여 조절작용 검증
	Slater & Narver(1994a)[30]	'시장지향성-성과' 간의 관계에서 경쟁환경의 조절효과에 관한 연구	포춘 500대 기업의 117개 단위사업부를 대상으로 회귀분석	환경요인의 조절효과가 검증되지 않았으나, 기술적변성이 낮은 업체의 경우엔 조절작용이 검증됨

하철조직의 두 집단간에 어떤 차별점이 있는지를 밝히는 데 주요 목적을 두었다.

### 3. 연구설계

#### 3.1 연구모형 및 연구문제

본 연구에서는 연구가설의 도출과 이를 검증하는 방법론 대신 연구문제의 제시와 이를 실증적으로 검증하는 탐색적 방법을 따른다. 왜냐하면 본 연구의 주요개념들에 대한 선행연구가 거의 대부분 사기업을 대상으로 이루어진 반면 공기업, 특히 철도공기업에 대한 실증연구는 전무하거나, 혹 있더라도 일부 변수에 한정되어 이루어졌기 때문이다. 따라서 본 연구는 앞에서 언급한 본 연구의 목적에 토대하여 Fig. 1과 같은 연구모형을 제시하고 이를 토대로 세 가지 연구문제를 설정하여 이를 탐색적 수준에서 실증적으로 검증해보고자 한다.

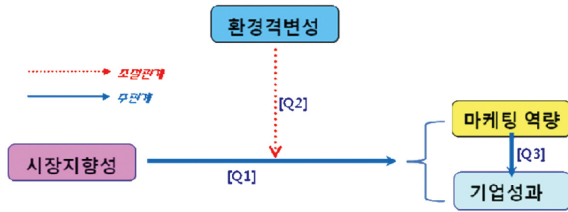


Fig. 1 The model of this study

(연구문제1) 두 집단(코레일과 지하철조직)의 시장지향성이 마케팅역량에 미치는 영향은 서로 다를 것인가? [주관계]  
 (연구문제2) 두 집단의 환경격변성 차원은 시장지향성과의 상호작용을 통해 서로 다른 영향을 줄 것인가?(즉 환경격변성의 조절효과가 이질적 패턴을 보일 것인가?) [조절관계]  
 (연구문제3) 두 집단의 마케팅역량이 조직성과에 미치는 영향은 서로 다를 것인가? [주관계]

#### 3.2 세부 구성변수 및 문항

본 연구에 활용된 각 세부 변수의 구성은 다음의 Table 2와 같다.

### 4. 연구문제의 검증 및 결과 비교

#### 4.1 표본의 특성

본 연구를 위해 2009년 5월~7월까지 약 3개월에 걸쳐 철도관련 구성원을 대상으로 설문을 회수하였다. 설문에 참여한 응답자의 특성은 Table 3과 같다.

#### 4.2 측정도구의 타당성 및 신뢰도 측정

본 연구모형에 포함된 대부분의 구성개념 (construct)들은 이전의 관련연구에서 검증된 다항목적도(multi-item scales)를 활용하되, 해당 항목내용에 대한 동의 정도를 측정하는 리커트 7점 척도(likert 7 scale)를 활용하였다. 그리고 본 연구

Table 2 Questionnaire items and measurement

문항 차원		출처
변수	세부변수	
조절변수	환경격변성	Jaworski와 Kohli(1993)의 연구[7]
독립변수	시장지향성	Narver와 Slater(1990)[31] 및 Slater와 Narver (1994a, 1994b)[30, 32]의 연구 -시장지향성을 정보행동 차원에서 파악하는 접근 (Kohli와 Jaworski, 1990)[33]보다는 공기업 특유의 조직문화(이우용, 1997)[28] 측정이 타당하다는 판단에 근거
종속변수	마케팅역량	Vorhies와 Morgan(1999)[34]의 구성요소를 활용하되 5문항으로 축소
	조직성과	Narver와 Slater의 연구(1990)[31] 및 Narver, Slater와 Tietje(1998)[35]의 연구에서 실증적으로 검증된 항목 중 서비스 산업을 측정하기 위한 3가지 항목을 선정하여 응답자의 주관적 인식에 토대

Table 3 Characteristics of respondents

요인	응답자 분포
기관별	코레일(118부), 서울메트로(246부), 서울도시철도(198부)
연령별	20~29세(25명), 30~39세(197명), 40~49세(249명), 50세 이상(135명), 무응답(10명)
근속년수	1개월~10년(194명), 11년~20년(239명), 21년~30년(148명), 31년 이상(25명), 무응답(10명)
직급별	3급 이상(차부장)(138명), 4급(과장)(152명), 5급(대리)(121명), 6급 이하(사원)(185명), 무응답(20명)
직군별	사무(111명), 영업(129명), 운전(103명), 기술(268명), 무응답(5명)

**Table 4** Results of validity and reliability

구성변수	요인	문항신뢰도	KMO
환경적변성	경쟁강도(4문항)	0.790	0.823
	기술적변성(3문항)	0.727	
	시장적변성(4문항)	0.759	
시장지향성	고객 지향성(6문항)	0.886	0.938
	경쟁자지향성(6문항)	0.916	
	부서간 조정(5문항)	0.884	
마케팅역량	마케팅역량(4문항)	0.889	0.807
조직성과	조직성과(3문항)	0.735	0.651

에서 하나의 개념을 구성하는 다항목들의 응답에 대한 판별 타당성(discriminant validity)과 집중타당도(convergent validity) 확인을 위해 요인분석(factor analysis)을 실시하되 공통성값이 낮은 문항을 제외하고 주성분분석과 Kaiser 정규화가 있는 베리맥스 방식을 따랐으며, 요인적재값의 cut rate는 0.5 이상으로 하였다. 그리고 KMO와 Bartlett 검정값을 도출하여 타당성 검증에 참고하였고, 문항의 신뢰도 판별을 위한

Cronbach's Alpha Test를 실시하였다.

각 구성개념에 대한 요인분석과 신뢰도분석의 결과는 Table 4와 같다.

### 4.3 실증연구

본 연구의 주요목적인 비교연구를 위해 연구대상으로 선정한 4개 철도공기업 중 조직규모와 영업환경이 이질적인 것으로 판단되는 공항철도를 제외한 3개 기관에 대해 코레일을 한 집단으로(N=118), 서울메트로와 도시철도공사를 또 하나의 집단(지하철 조직)으로 설정하였다(N=444).

#### 4.3.1 상관분석

각 집단별 주요 구성개념간의 전반적 상관관계를 살펴본 결과(Table 5, 6), 코레일의 경우 경쟁강도와 마케팅역량(.439\*\*), 기술적변과 고객지향(.375\*\*), 경쟁자지향과 조직성과(.529\*\*) 등 세 가지 대응 변수간 상관관계가 지하철조직에 비해 상대적으로 높게 나타난 반면, 지하철조직의 경우는 기술적변과 마케팅역량(.523\*\*), 시장적변과 부서간조정(.457\*\*), 시장적변과 마케팅역량(.511\*\*), 시장적변과 조직성

**Table 5** Correlation among major constructs of Korail [N=118]

연구단위	평균	표준편차	구성개념간 상관관계(Inter-Construct Correlations)								
			환경적변성			시장지향성			7	8	
			1	2	3	4	5	6			
환경적변성	1. 경쟁강도	4.0465	1.16304	1.00							
	2. 기술적변성	4.2504	1.06605	.510**	1.00						
	3. 시장적변성	4.1424	1.11348	.476**	.483**	1.00					
시장지향성	4. 경쟁자지향성	4.3664	1.13473	.478**	.478**	.388**	1.00				
	5. 고객지향성	5.3727	.99159	.292**	.375**	.331**	.602**	1.00			
	6. 부서간조정	4.7747	1.12860	.349**	.399**	.289**	.671**	.627**	1.00		
7. 마케팅역량		4.3827	1.12789	.439**	.386**	.322**	.603**	.490**	.580**	1.00	
8. 조직 성과		4.6139	1.10096	.426**	.373**	.337**	.529**	.474**	.415**	.541**	1.00

\*\*상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

**Table 6** Correlation among major constructs of subway [N=444]

연구단위	평균	표준편차	구성개념간 상관관계(Inter-Construct Correlations)								
			환경적변성			시장지향성			7	8	
			1	2	3	4	5	6			
환경적변성	1. 경쟁강도	3.8835	1.14992	1.00							
	2. 시장지향성	4.1681	1.07178	.416**	1.00						
	3. 시장적변성	4.1466	1.11075	.576**	.528**	1.00					
시장지향성	4. 경쟁자지향성	3.6935	1.16166	.416**	.393**	.426**	1.00				
	5. 고객지향성	5.2288	1.17383	.263**	.245**	.375**	.483**	1.00			
	6. 부서간조정	4.5220	1.14131	.252**	.380**	.457**	.706**	.593**	1.00		
7. 마케팅역량		4.0970	1.31413	.332**	.523**	.511**	.745**	.538**	.653**	1.00	
8. 조직 성과		4.5613	1.18955	.344**	.347**	.496**	.423**	.419**	.453**	.466**	1.00

\*\*상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

과(.496\*\*) 및 경쟁지향성과 마케팅역량(.745\*\*) 등 다섯 가지 대응변수간 상관관계가 코레일에 비해 상대적으로 높게 나타나고 있다.

4.3.2 집단간 차이분석

두 집단간 차이분석의 결과는 다음과 같다(Table 7). 먼저, 환경경변성 차원에 대한 코레일과 지하철 두 표본집단 구성원의 인식에는 통계적으로 유의한 차이가 없었다. 그러나 시장지향성 차원에서는 고객지향성을 제외한 경쟁자지향성과 부서간조정 경우 두 집단간에 통계적으로 유의한 차이를 보이면서 지하철조직이 코레일에 비해 높은 평균값을 보였다.

4.3.3 집단간 종합 비교분석 및 연구문제의 검증

시장지향성과 마케팅역량의 관계, 그리고 이 두 변수간의 관계에 대한 환경경변성의 조절효과 등 본 연구의 통계결과 중 유의한 결과를 중심으로 Table 8과 같이 종합하였다.

먼저 주요 구성개념간 상관관계에서 드러나듯이 지하철조직의 경우 코레일에 비해 좀 더 유기적인 구성개념간 상호작용이 이루어지고 있음을 짐작할 수 있는데, 특히 기술경변성과 시장경변성 등의 환경요인이 여타의 변수들에 대해 비교적 높은 상관관계를 보이고 있다는 점에서 환경경변성 차원에 대한 지하철조직의 적응메커니즘이 좀 더 역동적이라는 사실을 엿볼 수 있다.

주요 구성개념에 대한 두 집단간 평균의 차이에서는 다음의 사실을 알 수 있다. 즉 코레일과 지하철조직 두 집단간에 환경경변성 차원에 대한 구성원의 지각에는 유의한 차이가 없었지만 경쟁자지향성과 부서간조정 등의 시장지향성 차원에서는 코레일에 비해 지하철조직의 경우가 유의하게 높은 것으로 나타났다. 이 같은 사실은 환경경변성 차원에 대

한 거의 유사한 인식에도 불구하고 환경에 적응하기 위한 두 집단의 대응패턴이 이질적이며, 시장지향성 차원에서 코레일에 비해 지하철조직의 환경적응 노력이 좀 더 적극적임을 암시하는 것이라고 할 수 있다. 또한 이 같은 환경적응패턴의 차이는 결과적으로 두 집단의 마케팅역량에도 통계적으로 유의한 차이를 가져오게 했음을 알 수 있다.

환경차원을 배제하고 단순히 시장지향성과 마케팅역량간의 관계만을 살펴보았을 때(연구문제 1), 두 집단 모두 시장지향성의 세 가지 하위변수들이 마케팅역량에 유의한 영향을 미친 가운데, 코레일의 경우 고객지향성과 경쟁자지향성, 지하철 조직의 경우는 부서간 조정이 각기 상대집단에 비해 좀 더 높게 나타났다. 이는 코레일의 경우 고객 및 경쟁자 지향적인 전략과 업무의 추진이, 반대로 지하철 조직의 경우는 부서간 조정을 통한 전략과 정보의 공유가 마케팅역량의 증대에 있어서 상대적으로 높은 비중을 지닌다는 것으로 두 집단의 패턴이 다소 다르다는 것을 뜻한다. 따라서 ‘두 집단(코레일과 지하철조직)의 시장지향성이 마케팅역량에 미치는 영향은 서로 다를 것인가?’라는 (연구문제 1)은 검증되었다고 할 수 있겠다.

환경경변성과 시장지향성의 상호작용, 즉 환경경변성의 조절효과를 검증하기 위한 회귀분석에서는(연구문제 2), 다음의 사실을 유추할 수 있다. 즉 코레일의 경우 상호작용효과가 단 한 개도 도출되지 않아 환경경변성 차원이 시장지향성과 마케팅역량의 관계에 대해 아무런 조절작용을 하지 못한다 반해, 지하철조직의 경우엔 경쟁강도가 고객지향성( $\beta = -.079^*$ ), 기술경변성이 경쟁자 지향성( $\beta = -.109^*$ ), 그리고 기술경변성이 부서간 조정( $\beta = .107^*$ )과 미약하나마 통계적으로 유의한 상호작용을 함으로써 환경경변성 차원이 시장 지

Table 7 Analysis of Variance between two groups

구성개념		기관	평균	표준편차	F값/유의확률
환경경변성	경쟁강도	Korail	3.8835	1.14992	1.837/0.176
		Subway	4.0465	1.16304	
	기술경변성	Korail	4.1681	1.07178	.550/0.459
		Subway	4.2504	1.06605	
	시장경변성	Korail	4.1466	1.11075	.001/0.972
		Subway	4.1424	1.11348	
시장지향성	경쟁자지향성	Korail	3.6935	1.16166	32.445/0.000**
		Subway	4.3664	1.13473	
	고객지향성	Korail	5.2288	1.17383	1.807/0.179
		Subway	5.3727	.99159	
	부서간조정	Korail	4.5220	1.14131	4.644/0.032*
		Subway	4.7747	1.12860	
마케팅역량		Korail	4.0970	1.31413	5.485/0.020*
		Subway	4.3827	1.12789	
조직 성과		Korail	4.5613	1.18955	.204/0.652
		Subway	4.6139	1.10096	

\*p<0.05, \*\*p<0.01

Table 8 Summary of Major Statistics

분석 통계		Korail	Subway	비 고	
상관분석		경쟁강도->마케팅역량(.439) 기술력변성->고객지향성(.375) 경쟁자지향성->조직성과(.529)	기술력변성->마케팅역량(.523) 시장력변성->부서간조정(.457) 시장력변성->마케팅역량(.511) 시장력변성->조직성과(.496) 경쟁자지향성->마케팅역량(.745)	집단간 상대비교 (상관계수)	
[연구문제1]	회귀분석 (시장지향성 -> 마케팅역량) [주관계검증]	고객지향성 경쟁자지향성 부서간조정	.639** .364** .337**	.450** .256** .413**	β계수
			Durbin-Watson:1.858 수정 R <sup>2</sup> =.597(ΔR <sup>2</sup> =.567**)	Durbin-Watson:1.862 수정 R <sup>2</sup> =.435(R <sup>2</sup> =.437**)	
[연구문제2]	회귀분석 시장지향성과 마케팅역량간의 관계에 대한 환경변성의 조절효과 (환경변성과 시장지향성의 상호작용) [조절관계검증]	상호작용 없음	경쟁강도*고객지향성 : -.079* 기술력변성*경쟁자지향성 : -.109* 기술력변성*부서간조정 : .107*	β계수	
			Durbin-Watson:1.972 수정 R <sup>2</sup> =.664(ΔR <sup>2</sup> =.019)		Durbin-Watson:1.874 수정 R <sup>2</sup> =.517(ΔR <sup>2</sup> =.050**)
[연구문제3]	회귀분석 (마케팅역량 -> 조직성과) [주관계검증]		.358**	.535**	β계수
			Durbin-Watson:2.292 수정 R <sup>2</sup> =.175(ΔR <sup>2</sup> =.121**)	Durbin-Watson:1.850 수정 R <sup>2</sup> =.320(ΔR <sup>2</sup> =.284**)	

\*p<0.05, \*\*p<0.01 (회귀분석결과는 직급, 근속년수 및 직군을 통제한 후의 결과임)

향성과 마케팅역량간의 관계를 어느 정도 조절하는 것으로 나타났다. 특히 기술력변성에 대처하기 위한 부서간조정 차원이 마케팅역량에 긍정적 영향을 끼치고 있다는 점은 의미 있는 결과라고 하겠다. 다만 주목할 점은 앞의 두 가지 상호작용은 부(-)의 방향으로 나타나고 있어 마케팅역량에 부정적 영향을 끼치고 있다는 것인데, 아마도 이는 환경적응을 위한 지하철조직의 시장지향적 전략의 추구에도 불구하고 과도한 경쟁과 기술력변의 환경 하에서는 마케팅역량이 오히려 위축되는 결과를 가져온 때문인 것으로 판단해볼 수 있다. 이 같은 부(-)의 영향에도 불구하고 통계결과는 지하철 조직의 경우 시장지향성 차원에서 환경적응을 위한 보다 적극적인 대응노력이 존재하고 있음을 시사하고 있으며, 이는 환경차원에 대한 유기적인 상호작용이 도출되지 않은 코레일과 대비되는 부분이다. 따라서 '두 집단의 환경력변성 차원은 시장지향성과의 상호작용을 통해 서로 다른 영향을 줄 것인가?(즉 환경력변성의 조절효과가 이질적 패턴을 패턴을 보일 것인가?)'라는 (연구문제 2) 또한 검증되었다고 할 수 있겠다.

마지막으로 마케팅역량과 조직성과와의 관계에서는(연구문제 3), 두 집단 모두 조직성과에 강력한 영향을 끼치는 것으로 확인되었는데, 특히 지하철조직의 경우가 그렇다. 비록 구성원에게 지각된 조직성과이긴 하지만 마케팅역량이 조직성과에 미치는 강력한 영향을 다시 한번 일깨워주는 결과라고 하겠다. 이 같은 결과를 통해 '두 집단의 마케팅역량이 조직성과에 미치는 영향은 서로 다를 것인가?'라는 (연구문제3)의 경우 두 집단 모두 유의한 관계를 보여준 가운데, 코레일에 비해 지하철 조직의 상관성이 더욱 높게 나타났다는 점에서 이 역시 검증되었다고 할 수 있겠다.

## 5. 결론 및 시사점

본 연구는 철도공기업을 대상으로 환경력변성과 시장지향성, 그리고 마케팅역량 간의 관계를 밝히고자 수행되었다.

코레일과 지하철 조직의 두 집단으로 나누어 접근한 본 연구에서 '시장지향성'은 마케팅역량에 유의한 영향을 주고 있음을 보여주었는데, 두 집단의 영향관계는 이질적인 것으로 나타났다.

주목할 점은 지하철조직의 경우 환경력변성에 대한 적응패턴을 보여주는 상호작용효과에서 기술력변성\*부서간조정의 상호작용항이 정(+)의 방향으로 나타난 점이다(β=.107\*). 마케팅역량이 높은 조직일수록 더 많은 고객 및 경쟁사 정보가 요구된다는 점을 상기하면 부서간 원활한 정보교류 및 공유는 마케팅역량의 증대에 매우 중요한 차원이었을 것이고, 이 같은 당위성이 통계적으로 드러난 것이라고 할 수 있겠다.

결론적으로 본 연구의 결과는 철도공기업의 경쟁환경 특성이 시장확대 혹은 신규고객창출을 지상과제로 삼는 사기업 영역과는 다르더라도 궁극적인 조직성과의 극대화를 위해서는 환경요인에 대응하기 위한 '시장지향성'이 조직 전반에 내면화되어야 하며 조직성과의 선행요인인 마케팅역량의 증대에도 많은 관심을 가져야 한다는 점을 강력히 시사하고 있다.

## 참고문헌

[1] G. Morgan (1989) *Creative Organization Theory*, SAGE Publications, pp. 72-73.

- [2] Mary Jo Hatch (1997) *Organization Theory: Modern Symbolic and Post modern Perspectives*, Oxford University Press, pp. 76-86.
- [3] Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Cambridge, Mass.:Harvard University Press.
- [4] Jeffrey Pfeffer, Gerald R. Salancik (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.
- [5] R.E. Miles, C.C. Snow (1994) *Fit, Failure and The Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail*, The Free Press.
- [6] S.H. Kim, K.P. Lee (2005) A Study on Learning Orientation according to Hotels' Operation type and the Environmental Uncertainty, *Korean Journal of Hospitality Administration*, 14(3), pp. 111-133.
- [7] B.J. Jaworski, A.K. Kohli (1993) Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57(3), pp. 53-70.
- [8] J.H. Ku (2001). The Effect of the Market Orientation on the Customer Orientation and the Financial Output in the Family Restaurant: Focused on the Operation of Foreign Brand Family Restaurant, *Korean Journal of Tourism Research*, 16(2), pp. 187-204.
- [9] G.S. Day (1994) The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing*, 58, pp. 37-52.
- [10] Douglas W. Vorhies, Michael Harker, C.P. Rao (1999) The Capabilities and Performance Advantages of Market-driven Firms, *European Journal of Marketing*, 33(11/12), pp. 1171-1202.
- [11] Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski, Ajith Kumar (1993) MARKOR: A Measure of Market Orientation, *Journal of Marketing Research*, 30, pp. 467-77.
- [12] J.J. West, M.D. Olsen (1988) Environmental Scanning and its Effect upon Firm Performance: An Exploratory Study of the Food Service Industry, *Hospitality Education and Research Journal*, 12(2), pp. 127-136.
- [13] W.E. Baker, J.M. Sinkula (1999) The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), pp. 422-427.
- [14] O.C. Farrell (1999) Antecedents and Consequences of a Learning Orientation, *Marketing Bulletin*, 10(4), pp. 38-51.
- [15] W.S. Cho, S.H. Son (2007) The Effect of Market Orientation on Business Performance in the Hotel Industry: Focused on the Gyeongju City, *Journal of Tourism Sciences*, 31(2), pp. 339-358.
- [16] K.P. Lee, H.K. Park (2006) An Exploratory Study on Causal Relations with Hotel's Environmental Uncertainty, Learning Orientation and Organizational Performance, *Korean Journal of Tourism Research*, 20(3), pp. 305-328.
- [17] T.H. Shin, S.H. Kim (2010) An Exploratory Study on the Interaction between Learning Orientation and Environmental Turbulence: The Case of Railway Public Organizations, *Journal of the Korean Society for Railway*, 13(3), pp. 317-326.
- [18] N.J. Kang, E.J. Song (2003) An Empirical Study on Market Orientation, Marketing Competence, and Performance in Korean Export Manufacturing Firms, *Journal of International Trade Studies*, 9(2), pp. 233-254.
- [19] Y.I. Yang, J.H. Jung (2006) The Impact of Market Orientation on Marketing Capabilities and Performance in the Hotel Industry, *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 21(2), pp. 44-56.
- [20] B.H. Kang, S.J. Oh (2008) The Market Orientation's Effect on the Performance: The Mediating Role of the Saplespeople-Related Variables and Customer-Related Variables, *Journal of Distribution Research*, 13(1), pp. 79-96.
- [21] K.Y. Hwang (2010) The Relationships among Market Orientation, Learning Orientation, IT Support for Resource, IT Support for Strategy, and Performance in Export Firms, *International Commerce and Information Review*, 12(1), pp. 271-295.
- [22] S.F. Slater, J.C. Narver (1995) Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, 59, pp. 63-74.
- [23] K.H. Chung, J.S. Oh, D.U. Kim (2005) A Study on the Antecedent and Consequent Variables of a Market Orientation, *Review of Business and Economics*, 18(1), pp. 361-385.
- [24] E.Y. Lee, S.B. Lee (2008) A Study on the Effect of Market Orientation on New Product Development and Differentiation: Focusing on the Franchising Business in the Foodservice Industry, *Korean Journal of Tourism Research*, 23(3), pp. 195-219.
- [25] J. Halebian, S. Finkelstein (1993) Top Management Team Size, CEO Dominance, and Firm Performance: The Moderating Roles of Environmental Turbulence and Discretion, *The Academy of Management Journal*, 36(4), pp. 844-863.
- [26] D. Davis, M. Morris, J. Allen (1991) Perceived Environmental Turbulence and Its Effect on Selected Entrepreneurship, Marketing, and Organizational Characteristics in Industrial Firms, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(1), pp. 43-51.
- [27] Jie Yang (the year unidentified) Turning Knowledge Management Strategy into Corporate Growth, <http://academic.research.microsoft.com/Author/964503.aspx>.
- [28] W. Y. Lee (1997) The Effects of Market Orientation Determinants and Market Orientation on Managerial Performance in Korean Public Enterprises, *Journal of the Korean Society of Public Enterprise*, 8(1), pp. 58-83.
- [29] Yoon-Sik Hong (2003) The Effects of Market Orientation and Innovative Technology Orientation on New Product Performance, Ph.D. Dissertation in Business Administration, Graduate School of Korea University.
- [30] S.F. Slater, J.C. Narver (1994a) Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?, *Journal of Marketing*, 58, pp. 46-55.
- [31] J.C. Narver, S.F. Slater (1990) The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54, pp.20-35.
- [32] S.F. Slater, J.C. Narver (1994b) Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance, *Business Horizons*, 37, pp. 22-28.



- [33] A.K. Kohli, B.J. Jaworski (1990) Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54, pp. 1-18.
- [34] D.W. Vorhies, N.A. Morgan (1999) Marketing Organization Fit and Performance: An Empirical Test Presented for New Methods for Marketing Strategy Research Special Session Panel Discussion, *AMA Winter Educators' Conference*.
- [35] J.C. Narver, S.F. Slater, B. Tietje (1998) Creating a Market Orientation, *Journal of Market Focused Management*, 2, pp. 241-255.
- 접수일(2011년 8월 19일), 수정일(2011년 9월 7일),  
게재확정일(2012년 1월 10일)