

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
doi: <http://dx.doi.org/10.13106/jds.2013.vol11.no6.81>

## A Study on the Effects of the Manufacturer's Market Orientation on Quality Management activity and Business Performance

### 제조기업의 시장지향성이 품질경영활동과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

Yu-Young Won(원유영)\*, Jong-Woo Park(박종우)\*\*, Gwang-Suk Song(송광석)\*\*\*, Ho-Chul Shin(신호철)\*\*\*\*

#### Abstract

**Purpose** - The market orientation of a manufacturer is a very critical competitive advantage factor in the development of new markets and the sustainability and maintenance of existing ones, achieved through the design of customer-oriented products. This is recognized as a virtuous circle, in which firms grow by means of promoting quality management. However, though market-oriented activities are important in management and operations, they seem to be promoted mainly by large-scale enterprises rather than by small- and medium-scale firms, the latter having invested relatively few company resources. Furthermore, few studies and analyses have examined how market orientation relates to the expansion of quality programs within organizations or with business performance; the market orientation and customer-orientation concepts are mixed together when both are used in research. Given the current market situation in which the servitization of manufacturing firms is rapidly expanding, this study's analysis of the effect on market orientation of manufacturers is a significant contribution. From this perspective, this study has several objectives. First, is to analyze and suggest the relationship between market orientation and quality management activity for manufacturers, focusing on three sub-activities: products, process, and quality management activities. Second, it is intended to identify correlation between manufacturers' market oriented activity and their management performance and then to analyze how market orientation affects business performance. The results of a number of prior studies on the correlation between market orientation and management performance have indicated that market orientation does affect management performance. Third, this study also investigates whether any differences in the relationship among market orientation, quality management activity and business performance occur according to company size. The results are used to present operational suggestions for large- and small- and

medium-size firms.

**Research design, data, methodology** - This study seeks to analyze and identify the causal features of the organic relationship among market orientation, quality management, and management performance for Korean manufacturing companies using three years (2005–2007) of market orientation, quality management, and business performance data. Subsequently, structural equation modeling was used to analyze the causal features of related factors and it aims to identify the features of market orientation, quality management, and business performance.

**Results** - The analysis examined how market orientation affected the quality management and management performance of 159 small- and medium-size companies. In particular, enterprise quality management was analyzed in relation to management performance with a focus on activities such as leadership, measurement and improvement, quality control, cost management, and process management.

**Conclusions** - The result of the analysis show that market orientation significantly affected all of the quality management activities and that market orientation in turn significantly affected organizational performance. The result of analysis indicate that quality management activities have a significant effect on quality control and cost management.

**Keywords** : Market Orientation, Quality Management activity, Business Performance.

**JEL Classifications** : C12, M11, M30, M39.

#### 1. 서론

제조기업에 있어서 시장지향성은 고객지향적인 제품을 설계하여 신규시장도 개척할 뿐만 아니라 기존 시장을 유지한다는 측면에서 매우 중요한 경쟁우위 요소이다. 또한 기업내부의 혁신활동을 촉진하여 기업 성장을 위한 선순환 활동으로 인식되어 오고 있다. 특히 제조기업에 있어 기업의 경쟁력은 과거에는 가격 중심의 경쟁에 치중되어 있었지만, 최근에는 시장지향적인 기업 활동을 통해 기업의 본질적인 품질경쟁력을 높이는데 주력하고 있다. 품

\* Graduate School of Business Administration, Soongsil University

\*\* Corresponding author, Professor, Division of Business Administration, Soongsil University, Korea. Tel:+82-02-828-7071, E-mail: jongpark7@ssu.ac.kr

\*\*\* Division of Business Administration, Soongsil University

\*\*\*\* Division of Business Administration, Soongsil University

질경쟁력이란 단순히 제품의 품질을 높이는 데만 주력하기보다 시장지향적인 제품설계, 경쟁사 분석, 조직협업 및 혁신 등 다양한 품질경영활동을 통해 기업의 총체적인 품질경영 수준을 높이는 데 힘쓰는 것을 말한다. 이러한 시장지향적 기업활동이 기업 경영에 있어서 중요한 활동임에도 불구하고 중소기업들의 경우는 상대적으로 많은 기업자원을 투입하지 못하고 있고 주로 대기업 위주로 추진되고 있다. 또한 시장지향성과 조직 내 다른 혁신활동의 인과적 관련성을 분석한 연구가 상대적으로 미비한 실정이다. 특히, 제조기업의 서비스화(servitization)가 급속하게 진행되고 있는 시장상황에서 제조기업의 시장지향성과 제조기업의 대표적인 혁신활동인 품질경영활동과의 영향관계를 분석한다는 것은 매우 의미 있는 연구라 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 한국의 제조기업을 대상으로 시장지향성과 품질경영활동, 기업성과와의 유기적 관계를 분석하기 위해 국내 중소제조기업의 품질경영 활동에 대한 3년간(2005~2007)의 경영활동성과와 시장지향성의 인과적 특성을 규명하고자 한다.

관련 변수들의 인과적 특성을 분석하기 위해 구조방정식 모델을 활용하여 시장지향성, 품질경영활동, 경영성과의 특성을 제시하고자 한다. 이러한 측면에서 본 연구의 목적을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 제조기업의 시장지향성과 품질경영활동의 관련성을 분석하고자 한다. 특히 제조기업의 시장지향성과 품질경영활동의 인과적 특성을 분석하고자 한다. 또한 중소 제조기업의 품질경영활동을 분류하여 시장지향성, 품질경영활동, 경영성과로 연결된 구조적 특징을 분석하고자 한다.

둘째, 제조기업의 시장지향적 활동과 경영성과와의 관련성을 파악하여 시장지향성이 경영성과에 미치는 영향관계를 분석하고자 한다. 이러한 시장지향성과 경영성과의 관련성에 대한 연구는 기존에 많은 연구에서 다루어진 주제로서 시장지향성이 기업성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.(Kohli and Jaworski; 1990, Narver and Slater; 1990, Molla and Sanchez; 2001). 하지만 기업의 재무적 성과와 더불어 비재무적 성과인 조직성과, 종업원 충성도, 제품성과 등에 대한 관련성을 분석한 연구는 전무한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 시장지향성과 품질경영활동의 재무적 성과와 비재무적 성과의 관련성을 분석하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1. 시장지향성에 관한 기존 연구

시장지향성의 개념에 대해 Naver and Slater(1990)는 기업이 장기적인 경쟁적 우위를 지속시키기 위해 고객에게 우월한 가치를 효과적이고 효율적으로 창조하는 기업문화로 개념화하고 있다. 또한 Kohli and Jaworski(1993)는 Kohli and Jaworski(1990)의 이론적 연구를 기반으로 시장지향성의 특징을 현재와 미래의 고객 욕구를 포괄하는 시장정보의 전사적인 창출, 창출된 시장정보의 전사적 전파, 그리고 이에 대한 기업의 반응으로 정의하였다. 시장지향성에 관한 많은 연구들은 대기업을 대상으로 시장지향성의 특성을 주로 분석하였다. 특히 시장지향성 연구의 이론적 토대라고 할 수 있는 Naver and Slater(1990), Jaworski and Kohli(1993)의 연구도 대기업을 대상으로 연구가 진행되었으며 Pulendran et al.(2000)은 Jaworski and Kohli(1993)의 연구를 확대하여 다양한 기업 규모와 산업에 있어 차별적인 시장지향성의 특성을 제시하였다.

시장지향성과 혁신 및 성과에 대한 연구는 일반적으로 시장지향성이 혁신의 선행변수로 작용하여 이를 통해 기업의 성과를 달성하는 일련의 과정으로 구체화한 연구가 주를 이루고 있다.

Peters and Waterman(1982)의 연구에서는 미국 내 우량기업의 특성을 고객과 밀착되어 있는 기업문화와 높은 외부지향성을 특징으로 제시하였다. Kohli and Jaworski(1990)는 조직의 시장지향성과 사업성과의 관계를 규명하는 이론적 연구에서 조직이 시장지향적일수록 부서간의 조정이나 의사소통의 문제를 줄일 수 있기 때문에 사업성과 및 고객만족 정도를 높일 수 있다는 연구가설을 제시하였다. Jaworski and Kohli(1993)는 시장지향성과 전반적인 기업성과 및 외부환경변화에 대한 상관분석을 실시하여 유의적인 정(+)의 상관관계가 존재하고 있다는 것을 제시하였으며 Kotter and Haskett(1991)는 미국의 22개 산업의 207개 기업을 대상으로 한 연구에서 성과가 높은 기업과 성과가 낮은 기업 간에 고객지향 정도의 유의적인 차이가 존재함을 제시하였다.

중소기업을 대상으로 한 연구로는 Hong and Chen(1998)의 연구가 있으며 76개 타이완 중소기업을 대상으로 시장지향성이 전체 경영성과와 조직몰입에 긍정적 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. 또한 Pelham(2000)은 235개 미국 중소기업을 대상으로 분석한 결과 시장지향성이 시장점유율, 매출성장, 이익률 모두에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. 그는 시장지향성을 Kohli and Jaworski(1990)가 제시한 정보창출, 정보 확산 및 정보반응으로 측정하였고 분석결과 시장지향성이 시장지식능력을 촉진시켜 신제품 경쟁우위에도 기여를 하는 것으로 나타났다.

Han et al.(1998)은 시장지향성이 조직혁신의 원천이 되기 때문에 시장지향성이 직접 조직성과에 영향을 미치지 보다는 혁신을 매개로 하여 조직성과에 영향을 미친다고 보았다. 이들은 134개 미국 은행을 대상으로 분석한 결과 시장지향성이 기술혁신과 업무혁신에 긍정적 영향을 미치고 있음을 규명하였고, 나아가서 이들 혁신이 조직성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 규명하였다. Baker and Sinkula(1999)는 학습지향성과 더불어 시장지향성을 상호 보완적 기능으로 보고, 이 두 기능이 성공적인 제품 혁신과 조직성과에 미치는 영향을 실증 분석하였다.

미국 250개 기업을 대상으로 분석한 결과, 학습지향성이 시장지향성과 비교하여 제품혁신 및 기업성과에 상대적으로 많은 영향을 미친다는 점이 확인되었다. 구체적으로 학습지향성은 기업성과에 유의한 직접적 영향력을 행사함과 동시에 제품 혁신을 통해서도 간접적으로 영향을 미치는 것으로 확인되었으나, 시장지향성의 경우에는 기업성과에 직접적 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

Laid and Maydeu-Olivars(2001)는 시장지향성이 새로운 제품과 서비스의 아이디어 원천으로 작용하기 때문에 시장지향성이 혁신에 긍정적 영향을 미친다고 보았다. 미국과 유럽 보험시장을 대상으로 분석한 결과 시장지향성과 혁신 정도 간에 높은 상관성이 존재함을 규명하였다. 따라서 본 연구에서는 앞서 제시한 여러 학자들의 실증연구결과를 토대로 시장지향성의 개념을 정보창출, 정보 확산 및 조직협업, 고객니즈의 충족으로 측정하였다(Kohli and Jaworski ; 1990, Han et al. ; 1998, Baker and Sinkula ; 1999).

### 2.2. 품질경영시스템에 관한 기존 연구

품질경영 시스템의 세부요소에 대한 연구는 과거부터 많은 연구자들에 의해 지속적으로 수행되어 오던 연구로서 대표적인 연구는 Cartin 제시한 품질경영 시스템 요소에 대한 연구로 품질경영의

필수 요소를 고객, 종업원, 공급자, 경영자, 과정/공정의 다섯 가지 범주에 21가지 세부요소를 제시하면서, 이들 필수요소를 중심으로 품질경영 모델을 제시하였다.

Evans and Lindsay(1999)의 연구는 품질경영의 주요 개념과 도구/기법 10개를 구성요소로 제시하였으며 Bank(1992)는 11개의 핵심 개념으로 제시하였다.

Saraph et al.(1988)은 품질경영의 중요 요인의 확인과 종합과정을 통해 효과적인 품질경영을 위한 조직의 요구사항에 관해 78개의 요소를 추출하고, 이 변수들을 요인 분석한 결과 8가지 요인으로 정의하였다. 8개의 요인은 최고경영자의 리더십역할, 품질부서의 권한부여, 교육훈련, 제품과 서비스 설계, 협력업체의 품질관리, 프로세스 관리, 품질 데이터와 보고, 종업원과의 관계로 나타났다. 대표적인 연구들은 <표1>과 같다.

<표 1> 주요 연구자별 품질경영 구성요소

연구자	구성요소
Evans and Lindsay(1999)	고객중심, 리더십, MBO, 전략계획, 종업원참여, 교육훈련, 시스템적 사고, 사실근거관리, 벤치마킹, SPC/QFD
Bank(1992)	고객중심, 리더십, 종업원참여, 팀워크, 보상, 품질시스템, 벤치마킹, 처음부터 올바르게, 결과중심, 품질비용
Tenner and De Toro (1992)	지속적 개선, 고객중심, 경영자의지, 종업원참여, 교육훈련, 보상/동기부여, 프로세스관리, 측정 및 정보
Dean and Bowen (1994)	고객요구충족제공, 지속적 고객만족, 고객중심, <원칙> 직접고객대응, 고객정보수집, 설계/제품제공으로의 정보사용, 프로세스분석, 리엔지니어링, 문제해결, PDCA, 프로세스 참여하는 조직의 성과 위한 지원연구, 다양한 팀조직, 그룹기술교육 <실행> 고객설문, QFD, 흐름도, 파레토도, 통계적 관리, 특성요인도, 조직적 개발 방법, 팀빌딩 방법 <도구>
Flynn(1994)	최고경영자의 지원, 품질정보시스템 구축, 프로세스관리, 제품설계, 종업원 관리, 협력회사의 공동참여, 고객중심의 활동
Shore(1990)	지속적 개선, 고객만족, 고객중심, 내부외부고객, 리더십, 경영자 검토, 종업원참여, 팀워크, 제안제도, 프로세스관리, 빠른 대응, 협력업체관리, 예방, SPC/7가지 QC도구, 시스템적 분석

품질경영의 구성요소에 대한 연구와 더불어 여러 학자들에 의해 진행된 또 다른 주제는 품질경영의 성공요인에 대한 연구로 여러 연구자들에 의해 나타난 성공요인은 주로 경영자 관련 요소, 프로세스 관련 요소, 조직운영 및 팀제 운영관련, 개선활동 관련, 고객 지향적 활동 등으로 분류될 수 있다. 대표적인 연구는 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 품질경영 성공요소

연구자	성공요소
Crosby (1979)	경영자의 이해와 태도, 품질추진 조직, 문제해결, 품질비용, 품질개선활동, 기업의 품질마인드와 태도
Garvin (1986)	최고경영자의 적극적 지원, 종합적 목표설정, 전사적인 참여, 품질정보시스템, 철저한 제품설계, 관련부서의 적극적인 참여
Saraph (1989)	최고경영자의 리더십과 역할, 품질부서의 독립과 역할, 교육훈련, 제품/서비스의 강건 설계, 협력업체의 품질경영, 프로세스관리, 품질데이터와 보고, 종업원과의 관계
Flynn (1995)	고객관계, 최고경영자의 지원, 협력업체 관계, 작업인력관리, 작업태도, 제품설계프로세스, 프로세스흐름 관리, 통계적 관리와 피드백
Black and Porter (1996)	기업의 품질문화, 전략적 품질경영, 품질개선 측정시스템, 종업원과의 고객관계, 품질계획과 연계, 외부와의 접촉관리, 협력업체와의 관계, 협업조직, 고객만족, 지속적 개선을 위한 정보의 커뮤니케이션
claver (2003)	임직원 교육훈련, 지속적 개선활동 전개, 품질계획, 경영자 리더십, 협력회사관리, 전 임직원 참여, 학습문화, 고객관리, 프로세스관리, 고객과의 협력체계구축

앞서 제시한 품질경영의 구성요소와 품질경영 성공요인에 관한 연구와는 달리 품질 상 수상제도 중 MB모델의 경우 전 세계 모든 품질 상 제도의 벤치마킹의 대상이 되었던 모델로 MB모델의 구성 요소와 특징을 통해 품질의 세부적인 특징을 확인 할 수 있다. MB모델은 7가지 범주(리더십, 전략계획, 고객중심, 측정·분석·지식경영, 인력중시, 운영중시(Operation Focus), 성과)로 구체화된다.

① 리더십(Leadership)에서는 조직 리더의 개인적 행동을 어떻게 가이드하고 조직을 유지하는지에 대한 방법을 점검하고 있다. 또한 조직의 관리체계시스템을 설명하고, 합법적·윤리적 그리고 사회적 책임을 어떻게 충족시키는지 점검하고 있다.

② 전략기획(Strategic Planning)에서는 전략적 목표와 행동계획 개발을 어떻게 하는지 검사하며, 선택된 전략적 목표와 행동계획이 어떻게 실천되는지, 그리고 상황에 따라 어떻게 변화하며 진척 정도는 어떻게 측정되는지에 대한 항목이다.

③ 고객중심(Customer Focus)에서는 장기적 관점에서 성공하기 위해 고객들을 어떻게 참여시키는지에 대해 검사한다. 여기서 참여전략은 혁신을 위한 기회를 확인하고 개선하기 위해 VOC를 어떻게 듣고, 고객관계를 어떻게 구축하며 그리고 고객정보를 어떻게 사용하는지에 대한 부분이다.

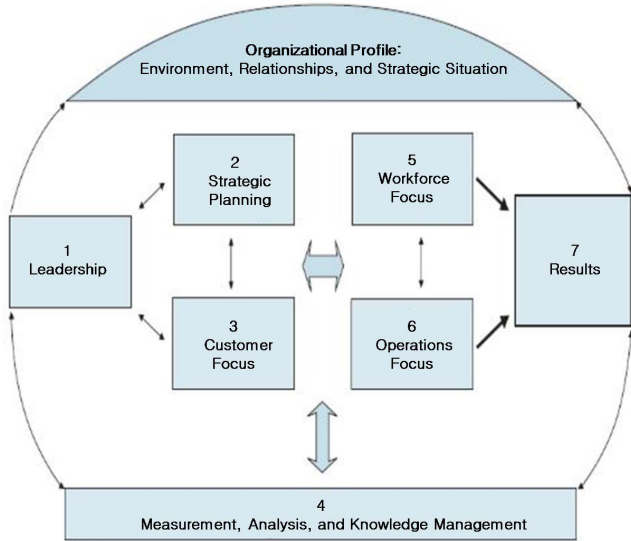
④ 측정·분석·지식경영(Measurement, Analysis and Knowledge management)에서는 그들의 데이터, 정보 그리고 지식자산에 대해 선택, 수집, 분석, 관리, 개선을 어떻게 하는지 심사하며 정보기술을 어떻게 관리하는지를 평가한다. 또한 조직에서는 그들의 성과 개선에 대한 결과물의 검토를 이용하는지 심사한다.

⑤ 인력중시(Workforce Focus)에서는 조직원의 역량과 최대한의 성과를 이끌어 내기 위한 충분한 환경을 형성하고 있는지에 대해 평가한다. 또한 조직이 조직 전체의 미션, 전략 그리고 행동계획과 연계하여 충분한 잠재력을 활용하기 위해 어떻게 인력을 고용하고

관리하며 그들의 역량을 개발하는지에 대해 심사한다.

⑥ 운영중시(Operation Focus)에서는 조직이 고객에게 가치를 전달하고 조직의 성공과 지속가능성을 성취하기 위해 그들의 인력시스템과 인력 프로세스 어떻게 설계하고, 관리하며 개선하는지를 평가한다. 또한 긴급한 상황에 대한 준비상태를 점검한다.

⑦ 성과(Results)에서는 조직성과와 모든 핵심 분야(제품과 프로세스 성과, 고객중시성과, 인력중시성과, 리더십과 관리체계성과 그리고 재무와 시장성과)에서의 개선을 점검하며, 성과수준은 경쟁자와 유사한 제품을 생산하는 조직들과 비례하여 평가한다. 다음 그림은 MB모델의 프레임웍을 나타내고 있다.



<그림 1> 말콤볼드리지상 평가기준(시스템 관점)

2.3. 중소기업의 품질경영활동에 관한 기존 연구

앞서 제시한 품질경영 성공요인과 MB모델의 경우에는 주로 대기업 위주로 실행되는 경향이 있다. 일반적으로 중소기업의 경우 대기업에 비해 상대적으로 열악한 자원을 운영하고 있으며 전사적 조직의 전략적 측면에서 품질경영을 활용하기보다 공정통제 및 세부 프로세스의 원활한 운영을 목적으로 운영되고 있다. 특히 품질경영을 운영하는 중소기업들의 경우 주로 ISO9001 품질경영시스템을 활용하는데 집중하는 경향이 있다. 따라서 중소기업들의 품질경영 운영과 특징에 관한 연구들은 ISO에 관한 연구들을 중심으로 제시하고자 한다.

Jung(1999)는 ISO 규격을 품질방침, 목표 및 책임을 결정하고 이를 수행하는 경영기능으로 정의하여 품질요구를 만족시키기 위한 실시기법, 품질관리활동, 품질보증, 품질개선 수단의 활용 측면에서 특징을 제시하였다.

Lee(2001)은 국내기업들이 ISO 9000:2000(품질경영시스템)의 규격을 도입하고 적용하는데 있어 효율적 방안을 제시하고자 하였으며, ISO 9001:2000 규격으로서의 전환을 위해 꾸준한 정보입수와 시스템개선을 통해 프로세스와 성과 위주의 품질경영시스템 구축 방안을 제시하였다.

Kim et al.(2005)은 BPM(Business Process Management)를 기반으로 한 한국과학기술정보연구원의 품질정보시스템을 사례로 소개하고자 하였으며, BPM개념을 ISO 9001:2000 도입하고자 하였다. 연구결과 품질정보시스템들은 프로세스 관리 기능이 우선적으로 구

현되는 시스템으로 구축되어야 한다고 주장하였다.

Kim et al.(2008)은 실제 중소기업에 ISO 9001을 도입하고 그 성과를 평가한 연구를 실시하였다. 연구결과 문서체계 대폭 간소화 및 표준화 달성 그리고 기존의 중복 및 불필요한 기능 대폭 제거로 인한 업무의 신속성과 원가절감이 이루어지고 있음을 발견하였다. 또한 표준화된 공정과 품질관리를 거쳐 생산된 제품에 대한 외부 고객들의 신뢰도가 증대되었으며 부적합품 발생율과 납기준수율이 향상되었음을 제시하였다.

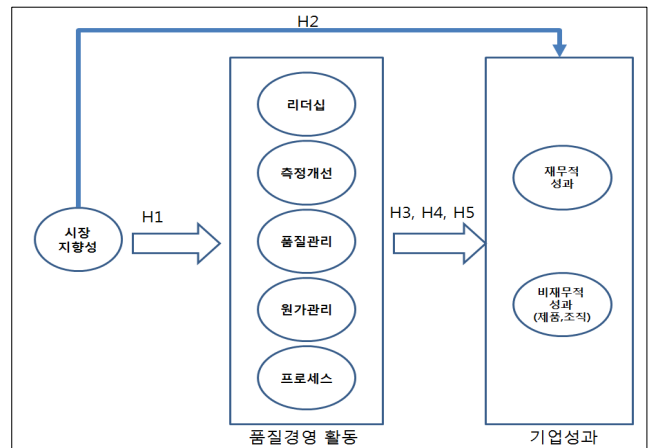
Yeo(2004)는 중소기업 ISO 9001 품질경영시스템 구축에 있어 문제점을 발견하고, 현실에 맞는 성과중심의 프로세스 구축방안을 발견하고자 하였다. 연구결과 외부적 그리고 구체적 문제 해결을 위해 심사기관에 대한 심사기준 적용 강화와 기업 내부적으로 프로세스 접근방법을 적용함으로써 부가가치 평가와 프로세스 매핑을 통한 기업 프로세스 개선 및 성과지표 설정 및 주기적 모니터링을 제안하였다. 또한 웹 기반 품질경영시스템 도입을 통한 시스템 활용도를 높이는 방안을 제시하였다.

Fitzgerald 등(1991)은 인과관계관점에서 성과시스템의 구성요소를 정의하고자 하였으며, 재무적 성과와 시장경쟁력 등과 같이 최종적으로 달성하게 되는 결과치 및 품질혁신 등의 결정요인에 관한 개별성과측정치를 성과시스템의 구성요인으로 제시하였다.

결론적으로 ISO 9001:2000은 조직의 규모, 형태 그리고 인원수에 상관없이 받을 수 있으며, 인증심사 또한 조직의 형태, 규모, 제공하는 제품에 관계없이 전산업체에 적용할 수 있다고 ISO 9001 시스템의 장점을 제시하였다. 따라서 본 연구에서는 기업의 품질경영활동을 리더십, 측정개선, 품질관리, 원가관리, 프로세스 관리로 선정하였으며 이러한 선정 기준은 MB모델의 측정기준과 ISO 9001 구성요소를 기반으로 선정하였다.

3. 연구모델 및 가설

본 연구에서는 국내 제조기업을 상대로 시장지향성과 기업의 품질경영활동, 기업성과의 구조적 관련성을 분석하고자 한다. 전체 연구모형은 시장지향성과 제조기업의 품질경영활동 그리고 재무적 성과와 비재무적 성과로 연결되는 인과적 관련성을 분석하기 위해 다음과 같이 구성하였다.



<그림 2> 연구모델

연구모델에서도 제시되었듯이 본 연구에서는 기업의 성과 부분

은 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하여 기업의 성과에 영향을 미치는 영향요인을 제시하고자 한다. 재무적 성과부분은 매출액을 기준으로 선정하였으며 비재무적 성과는 제품의 품질 수준(불량률)과 이직률, 종업원만족도를 선정하였다. 이를 기반으로 시장지향성, 품질혁신활동, 성과(재무 비재무)로 연결되는 구조적 특징을 분석하기 위해 전체 가설을 다음과 같이 구성하였다.

- (H1) 시장지향성은 품질경영활동에 정의 영향을 미친다.
  - H1.1 시장지향성은 리더십에 정의 영향을 미친다.
  - H1.2 시장지향성은 측정개선에 정의 영향을 미친다.
  - H1.3 시장지향성은 품질관리에 정의 영향을 미친다.
  - H1.4 시장지향성은 원가관리에 정의 영향을 미친다.
  - H1.5 시장지향성은 프로세스 관리에 정의 영향을 미친다.
- (H2) 시장지향성은 경영성과에 정의 영향을 미친다.
  - H2.1 시장지향성은 재무적 성과에 정의 영향을 미친다.
  - H2.2 시장지향성은 제품성과에 정의 영향을 미친다.
  - H2.3 시장지향성은 조직성과에 정의 영향을 미친다.
- (H3) 품질경영활동은 재무적 성과에 정의 영향을 미친다.
  - H3.1 리더십은 재무적 성과에 정의 영향을 미친다.
  - H3.2 측정개선은 재무적 성과에 정의 영향을 미친다.
  - H3.3 품질관리는 재무적 성과에 정의 영향을 미친다.
  - H3.4 원가관리는 재무적 성과에 정의 영향을 미친다.
  - H3.5 프로세스 관리는 재무적 성과에 정의 영향을 미친다.
- (H4) 품질경영활동은 제품성과에 정의 영향을 미친다.
  - H4.1 리더십은 제품성과에 정의 영향을 미친다.
  - H4.2 측정개선은 제품성과에 정의 영향을 미친다.
  - H4.3 품질관리는 제품성과에 정의 영향을 미친다.
  - H4.4 원가관리는 제품성과에 정의 영향을 미친다.
  - H4.5 프로세스 관리는 제품성과에 정의 영향을 미친다.
- (H5) 품질경영활동은 조직성과에 정의 영향을 미친다.
  - H5.1 리더십은 조직성과에 정의 영향을 미친다.
  - H5.2 측정개선은 조직성과에 정의 영향을 미친다.
  - H5.3 품질관리는 조직성과에 정의 영향을 미친다.
  - H5.4 원가관리는 조직성과에 정의 영향을 미친다.
  - H5.5 프로세스 관리는 조직성과에 정의 영향을 미친다.

뢰성(construct reliability) 0.7 이상이어야 하며, 셋째, 추출된 분산평균(Average Variance Extracted, 이하 AVE)이 0.5 이상 되어야 한다. 타당성 검사의 기준은 세 가지로, 첫째  $\lambda$  값이 유의해야 하며, 둘째  $\lambda$  값이 0.7 이상이 되어야 하고, 셋째, 두 잠재요인의  $AVE_1$ 과  $AVE_2$ 가 두 잠재요인의 상관계수의 제곱보다 커야 한다. 적합도 지수들과 마찬가지로 신뢰성과 타당성의 기준치들 역시 절대적인 기준치가 아니다. 검사의 순서는 <표 3>과 같다.

<표 3> 확인적 요인분석 절차

분석절차	판정기준
1. CFA 적합도 지수의 적절성	
2. $\lambda$ 의 유의성 • 비표준화 $\lambda$ 의 C.R. $\geq 1.96$ , 역방향일 경우 C.R. $\leq -1.96$ • 비유의한 $\lambda$ 를 가진 관측변수는 제거, CFA 다시 시작	
3. 「표준화 $\lambda \geq 0.7$ 」=「개별관측변수 신뢰성( $=\lambda_2$ ) $\geq 0.5$ 」	신뢰성 타당성 기준 동일
4. 표준화 $\lambda$ 로 각 요인(잠재변수)의 개념신뢰성, AVE 계산 • 개념신뢰성 $_A$ , 개념신뢰성 $_B \geq 0.7$ • $AVE_A, AVE_B \geq 0.5$	신뢰성 인정
5. 요인 A와 B의 상관계수의 제곱(SMC) • $SMC < AVE_A$ • $SMC < AVE_B$	타당성 인정

신뢰성과 타당성 검사의 판정은 확인요인분석의 적합도 지수들이 기준치를 만족한 상태에서 신뢰성과 타당성 검사로 넘어가야 한다. 적합도 지수들이 기준치를 만족하지 않는다면 모형은 측정개념을 제대로 반영하지 못하기 때문에 신뢰성, 타당성 검사의 의미가 없어진다. 또한 비표준  $\lambda$  값의 C.R.(Critical Ratio)을 통해  $\lambda$ 의 유의성을 판단한다.

개별항목의 신뢰성 ' $\lambda^2 \geq 0.5$ '의 신뢰성 검사와 ' $\lambda \geq 0.7$ '의 수렴타당성 검사는 같은 것이다. 0.7의 제곱은 0.49=0.5이기 때문이다. 다음은 개념신뢰성과 분산 추출치를 산출하는 식이다.

## 4. 가설검증

### 4.1. 신뢰성 및 타당성 분석

구조방정식 모델의 신뢰성과 타당성 분석은 확인요인분석의 결과 값을 이용하여 분석하는데 신뢰성과 타당성 검사는 Fornell and Lacker(1981)가 제시한 기준이 많은 연구에서 폭넓게 활용되고 있다. 이들의 기준은 다른 기준들보다 상대적으로 명료하면서도 사용방법이 간단하기 때문에 연구논문들과 구조방정식 모델분석에서 주로 이용되고 있다.

신뢰성 검사는 세 가지로 요구 사항에 부합해야 한다. 첫째, 잠재변수가 관측변수에 주는 영향인  $\lambda$ 의 제곱이 0.5 이상이어야 하고, 둘째, 합성신뢰성(composite reliability)이라고 지칭되는 개념신

$$\text{개념신뢰성} = \frac{\left(\sum_{i=1}^k \text{std.}\lambda_i\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^k \text{std.}\lambda_i\right)^2 + \sum_{i=1}^k (1 - \text{std.}\lambda_i^2)}$$

$$\frac{[\text{표준화람다의 합}] \text{의 제곱}}{[\text{표준화람다의 합}] \text{의 제곱} + \text{측정오차분산의 합}} \geq 0.7$$

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^k (std.\lambda_i^2)}{\sum_{i=1}^k (std.\lambda_i^2) + \sum_{i=1}^k (1 - std.\lambda_i^2)}$$

$$\frac{[표준화람다제공]의합}{[표준화람다제공]의합 + 측정오차분산의합} \geq 0.5$$

$$1 - std.\lambda_i^2 = Var(\delta_i) = \text{측정오차의분산}$$

그 다음으로 두 요인의 상관계수의 제곱인 SMC(Squared Multiple Correlation)가 각각 요인의 AVE보다 작으면 타당성이 인정된다. 신뢰성, 타당성 분석은 CFA 분석의 적합도 지수들이 기준치를 만족한 상태에서 진행해야 하기 때문에 CFA 분석의 적합도 지수를 제시하고자 한다. 확인적 요인분석 결과 전체 모델의 적합도는  $\chi^2 = 195.32(df = 124), p=0.01, GFI = 0.946, AGFI = 0.907, NFI=0.95, RFI=0.926, IFI=0.949, TLI=0.958, CFI=0.979, RMR=0.027$ 로 나타났다.

<표 4> 요인별 개념신뢰도 분석결과

측정변수	람다합의 제공	오차분산합	개념신뢰도
시장지향성	5.387	0.769	0.875
리더십	5.679	0.711	0.889
측정개선	2.924	0.357	0.891
품질관리	2.786	0.401	0.874
원가관리	2.365	0.469	0.835
프로세스 개선	5.983	0.708	0.894

<표 5> 측정변수의 분산추출치

측정변수	람다제곱합	오차합	분산추출치 (AVE)
시장지향성	1.805	0.769	0.701
리더십	1.895	0.711	0.727
측정개선	1.462	0.357	0.804
품질관리	1.397	0.401	0.777
원가관리	1.183	0.469	0.716
프로세스 개선	2.008	0.708	0.739

단일 차원성의 구성개념을 측정된 개념신뢰도의 경우 개념신뢰도가 0.7 이상이면 단일차원성의 요건을 충족하는데 본 연구에서는 모두 0.7 이상으로 나타났다.

이것은 요인의 factor loading 값이 0.7 이상(0.72=0.5)인 것으로 구성개념의 단일차원성과 신뢰성을 확보한 것으로 판단할 수 있다. 또한 분산추출치인 AVE의 경우 0.5 이상이면 신뢰성이 확보되는데 본 연구에서는 모두 0.5 이상으로 나타났다. 다음은 구성개념 간의 판별 타당성을 분석하기 위한 방법으로 두 요인의 상관계수의 제곱인 SMC(Squared Multiple Correlation)가 각각 요인의 AVE보다 작으면 타당성이 인정된다. 분석결과 전체 SMC=0.2809~ 0.57

로 나타나 AVE 중 가장 작은 값인 0.701 보다 모두 작은 것으로 나타나 측정 요인간 판별 타당성은 확보된 것으로 나타났다.

<표 6> 판별 타당성 결과

요인비교		Estimate	SMC	판별 타당성
시장 지향성	<--> 리더십	0.649	0.421	확보
	<--> 측정개선	0.752	0.566	확보
	<--> 품질관리	0.53	0.281	확보
	<--> 원가관리	0.615	0.378	확보
	<--> 프로세스 개선	0.611	0.373	확보

#### 4.2. 표본의 특징

본 연구에서는 ISO 9001 기업의 특성을 분석하기 위해 2차에 걸쳐 대면조사와 우편조사를 통해 전체 159개 기업의 표본을 수집하였으며 전체 표본의 구성은 다음과 같다.

<표 7> 표본의 구성

구분	관측치(비율)
제조기업	105(67%)
유통기업(제조물)	54 (33%)
50인 이상 기업	81(51%)
50인 미만 기업	78(49%)

### 5. 가설 검정

#### 5.1. 시장지향성과 품질경영활동과의 가설(H1)

시장지향성이 중소 제조기업의 대표적인 혁신기법인 품질경영 활동과의 관련성을 분석한 결과 시장지향성은 품질경영 활동에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 8> 가설1 검정 결과

경로		Estimate	S.E.	C.R.	p 값	가설검정
시장 지향성	---> 리더십	0.634	0.073	8.658	0.001*	채택(H1.1)
	---> 측정개선	0.792	0.075	10.532	0.001*	채택(H1.2)
	---> 품질관리	0.538	0.074	7.293	0.001*	채택(H1.3)
	---> 원가관리	0.569	0.073	7.807	0.001*	채택(H1.4)
	---> 프로세스 개선	0.636	0.075	8.522	0.001*	채택(H1.5)

이러한 결과는 앞서 제시한 시장지향성이 기업혁신활동의 유의한 영향을 미친다는 기존 연구와 일치하는 결과로 폐쇄적인 조직 운영보다 경쟁사 분석이나 벤치마킹 등 시장의 변화에 맞추어서 조직을 운영하려는 특징이 반영된 결과라 할 수 있다.

5.2. 시장지향성과 성과와의 가설(H2)

시장지향성과 기업의 성과와의 가설분석결과 시장지향성은 기업의 재무적인 성과보다는 비재무적인 성과인 조직성장에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 시장지향성이 강화된 조직의 경우 조직구성원들의 정보공유와 커뮤니케이션이 늘어나 업무 충성도가 높아지고 그로인해 종업원 충성도가 형성되는 조직 활성화 측면의 영향이 반영된 결과라 볼 수 있다.

<표 9>가설2 검정결과

경로		Estimate	S.E.	C.R.	p 값	가설검정
시장지향성	---> 재무 성과	0.119	0.085	1.404	0.16	기각(H2.1)
	---> 제품 성과	0.059	0.094	0.624	0.533	기각(H2.2)
	---> 조직 성과	0.245	0.122	2.005	0.045*	채택(H2.3)

5.3. 품질경영 활동과 재무성과와의 가설(H3)

품질경영활동과 재무적 성과와의 관련성을 분석한 결과 품질관리 활동과 원가관리 활동이 기업의 재무성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 품질경영 활동의 직접적인 성과로 인해 발생한 것으로 볼 수 있다. 즉, 품질관리를 수행한다는 것은 낭비 요소를 제거하고 비용을 효율적으로 운영하여 운영의 효과성을 극대화하기 위한 것이 가장 기본적인 목적이므로 분석 기업들의 경우 품질 경영활동을 통해 비용을 절감하려는 적극적인 노력이 반영된 결과라 할 수 있다.

<표 10> 가설3 검정 결과

품질경영활동		Estimate	S.E.	C.R.	p 값	가설검정	
리더십	--->	재무 성과	0.176	0.1	1.758	0.079	기각(H3.1)
측정 개선	--->		-0.047	0.104	-0.449	0.653	기각(H3.2)
품질 관리	--->		0.367	0.535	0.688	0.031*	채택(H3.3)
원가 관리	--->		0.379	0.123	3.069	0.002*	채택(H3.4)
프로세스 개선	--->		-0.023	0.074	-0.309	0.758	기각(H3.5)

5.4. 품질경영 활동과 제품성과와의 가설(H4)

품질경영활동과 제품성과와의 관련성을 분석한 결과 품질관리 활동만이 제품성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 가설 4의 분석결과와 매우 일치하는 결과라 할 수 있다. 즉, 재무적 성과를 위해서는 공정의 품질관리 활동에 대한 낭비 요소를 줄

이고 불량품 관리를 철저히 수행하는 것이 재무적 성과를 야기하는 선순환 활동이라 할 수 있다.

<표 11> 가설 4 검정 결과

품질경영활동		Estimate	S.E.	C.R.	p 값	가설검정	
리더십	--->	제품 성과	-0.098	0.116	-0.845	0.398	기각(H4.1)
측정 개선	--->		-0.003	0.091	-0.035	0.972	기각(H4.2)
품질 관리	--->		0.346	0.113	3.076	0.002*	채택(H4.3)
원가 관리	--->		0.207	0.129	1.598	0.11	기각(H4.4)
프로세스 개선	--->		-0.064	0.083	-0.77	0.441	기각(H4.5)

5.5. 품질경영 활동과 조직성과와의 가설(H5)

가설2의 경우 시장지향성이 비재무적 성과인 조직성과에 영향을 미치는 것으로 나타났지만 품질경영활동의 경우 조직성과에 모두 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 중소제조기업들의 경우 품질경영활동이 조직의 전사적 측면의 전략적 운영특성으로 운영하기보다 공정불량중심적인 도구로 활용되기 때문에 비재무적인 성과인 조직성과에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직의 혁신활동 수준이 전사적인 조직으로 확대되지 못하고 일부 부서 혹은 공정 중심의 단편적인 혁신활동의 결과로 나타났다고 볼 수 있다.

<표 12> 가설5 검정결과

품질경영활동		Estimate	S.E.	C.R.	p 값	가설검정	
리더십	--->	조직 성과	0.071	0.143	0.495	0.621	기각(H5.1)
측정 개선	--->		0.132	0.15	0.878	0.38	기각(H5.2)
품질 관리	--->		-0.205	0.12	-1.716	0.086	기각(H5.3)
원가 관리	--->		0.311	0.169	1.838	0.066	기각(H5.4)
프로세스 개선	--->		-0.042	0.107	-0.395	0.693	기각(H5.5)

6. 요약 및 결론

6.1. 연구의 요약

급변하는 기업 환경에서 기업의 시장지향성은 기업의 경쟁력 측면에서 매우 중요한 요소라 할 수 있다. 특히, 기업은 다양한 혁신 기법들을 통해 경쟁력을 추구하고 있다. 하지만 중소제조기업들의 경우 발 빠른 시장 대응보다는 원가절감이나 불량률을 낮추기 위한 혁신활동들을 주로 이용하고 있다. 이러한 대표적인 혁신활동이 바로 ISO 9001 품질경영시스템이다. 국내 대부분의 중소제조기업들이 ISO 내지 품질관련 인증 또는 도구를 이용하고 있

다. 하지만 기업의 혁신활동이 성과를 내기 위해서는 앞서 제시한 조직의 시장 지향적 특성이 매우 중요한 요소라고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 중소기업의 대표적인 혁신활동인 품질경영활동에 대한 시장지향성의 관련성을 분석하였다.

시장 지향성과 품질경영활동, 기업성과의 구조적 특징을 분석하기 위해 구조방정식 모델을 이용하였으며 각 변수 간 가설을 설정하고 검정하였다.

가설검정결과 시장지향성과 품질경영활동에 관한 가설은 시장 지향성이 5가지 품질경영활동인 리더십, 측정개선활동, 품질관리 활동, 원가관리활동, 프로세스 관리 활동에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 볼 때 기업의 시장지향성은 조직의 혁신활동에 모두 유의한 영향을 미친다는 Hong and Chen(1998)의 연구결과와 거의 일치한다고 볼 수 있다. 즉 조직의 혁신활동은 부서 혹은 업무 중심적이고 폐쇄적인 활동보다는 협업과 커뮤니케이션을 적극적으로 활용하는 조직으로의 변화에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

시장지향성과 기업의 재무성과, 제품성과, 조직성과의 가설검정 결과 조직성과에만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기존 연구에서 제시한 Han et al.(1998)의 연구와 유사한 결과로서 시장지향성이 조직성과에 직접적으로 영향을 주지 않고 매개효과로서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 대 상기업이 은행으로서 제조업과는 상당수 다른 특성으로 인해 그러한 결과가 나타났다고 판단 할 수 있다. 반면 제조업을 대상으로 한 Baker and Sinkula(1999)의 연구에서는 시장지향성이 조직성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

품질경영활동과 기업성과와의 가설검정은 가설3, 4, 5로서 품질 경영활동 중 품질관리 활동과 원가관리 활동만이 재무성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으며 품질관리 활동은 재무성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그 외 활동들은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 중소기업에 있어서 시장지향성의 중요성은 인식하고 있지만 시장 지향성이 조직 내 여타 혁신활동과의 시너지 효과를 발생시키지 못하는 것으로 볼 수 있다. 즉, 시장지향성이 전사적 조직으로의 확대보다는 특정 업무 중심 특히 비용절감 부분의 활동들에 집중되어 있다는 것을 알 수 있다. 이러한 중소기업의 운영특성은 기업의 경쟁력 측면에서도 매우 중요한 시사점을 제시한다고 볼 수 있다. 이러한 측면에서 본연구의 기여점은 다음과 같다.

첫째, 제조기업의 대표적인 혁신활동인 품질경영활동과 시장지향성의 인과적 관련성을 파악하였다는 측면에서 본 연구의 의의가 있다고 할 수 있다.

둘째, 시장지향성의 기업성과와의 분석한 것은 기존 연구와 차별화되는 특징으로 기업의 성과를 재무적 성과와 비재무적 성과인 조직성과, 제품성과로 측정하는 것은 실무적으로 가치가 있다고 할 수 있다.

Received: April 05, 2013.

Revised: June 08, 2013.

Accepted: June 17, 2013.

## References

Baker, W. E. and Sinkula, J. M.(1999), "The Synergistic Effect of

Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performances," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.

Bank, J.(1992), *The Essence of TQM*, New York: Practice Hall.

Black, B. A. G. and Porter, L. J.(1996), "Identification of the Critical Factors of TQM", *Decision Sciences*, 27, 1-21.

Cartin, T. J.(1993), *Principles and Practices of TQM*, Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.

Ceridwyn, Kinga, C. & Graceb, D.(2006), "Exploring the Implications of Market Orientation for Hospitality Employees", *Service Marketing Quarterly*, 27(3), 69-90.

Cervera, A., Molla, A. and Sanchez, M.(2001), "Antecedents and Consequences of Market Orientation in Public Organizations," *European Journal of Marketing*, 35(11/12), 1259-1286.

Claver, E. & Molina, J. F.(2003), "Critical factors and results of quality Management: An empirical study", *Total Quality Management and Business Excellence*, 14(1), 91-118.

Crosby, P. (1979), *Quality is free*, New York: McGrawHill.

Dean, J. and Bowen, D.(1994), "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development", *The Academy of Management Review*, 19, 392-418.

Evans, J. R. & Lindsay, W. M.(1999), *The Management and Control of Quality*, Cincinnati: South-Western College Publishing.

Flynn, B.B., Schroeder, R.G. and Sakakiba, S.(1995), "The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage", *Decision Science*, 26(5), 659-691.

Garvin, D.A.(1984), "What does product quality really mean?", *Sloan Management Review*, 26, 25-28.

Han, J. K., Kim, Namwoon and Srivastava, R. K.(1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?," *Journal of Marketing*, 62(October), 30-45

Hong, S. C. and Chen, C. H.(1998), "Market Orientation of Small and Medium-sized Firms in Taiwan," *Journal of Small Business Management*, 36(2), 79-85.

Jaworski, B. J. and Kohli, A. K.(1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57(July), 53-70.

Jeong, Sang-Ho (1999), "The Study on the comparative evaluation of total quality management implementation in Korean companies : focussing on manufacturing, construction, and service companies", Korea: Thesis for Doctorate in Chungnam National University

Kim, Sang-Kuk, Shin, Sung-Ho, Lee, Young-Sei & Chung, Taek-Young(2005), "A study on establishing a ISO 9001:2000 Quality Management System using information technology.", *Journal of the Korean Society for Quality Management*, 33(2), 13-21.

Kim, Seung-Yong, Go, Jae-Young & Oh, Jeong-Hoon(2008), "A Case Study on the Establishing ISO 9001 for a SME.", *Korean Business review*, 11(2), 157-172.

Kohli, A. K. and Jaworski, B. J.(1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54(April), 1-18.



- Lado, N. and Maydeu-Olivars, A.(2001), "Exploring the Link Between Market Orientation and Innovation in the European and U.S. Insurance Markets," *International Marketing Review*, 18(2), 130-144.
- Lee, Woo-Young(2001), "A study for efficient introduction and application plan on ISO 9000:2000", Korea: Thesis for Master in Hongik University.
- Narver, J. C. and Slater, S. F.(1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 20(October), 20-35.
- Pelham, A. M.(2000), "Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-sized Manufacturing Firms," *Journal of Small Business Management*, 38(1), 48-67.
- Perter, T. J. and Waterman, R. H.(1982), *In Search of Excellence*, New York: Warner Books.
- Pulendran, S., Speed, R. and Widing II, R. E.(2001), "The antecedents and consequences of market orientation in Australia", *Australian Journal of Management*, 25(2), 119-143.
- Saraph, J.V., Benson, P.G. and Schroeder, R.G.(1988), "An instrument for measuring the critical factors of Quality Management", *Decision Sciences*, 20, 810-828.
- Shores, A.R.(1990), *A TQM Approach to Achieving Manufacturing Excellence*, Quality Resources.
- Tenner, A.R. and DeToro, I.J.(1992), *Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement*, Reading, MA:Addison-Wesley Publishing Company.
- Yeo, Jae-ho(2004), "A Study on Implementing Performance-Oriented Quality Management System for Small-to-Medium Sized Enterprises", Master Thesis in Korea, Hanyang University.