

# 시장지향성이 기업성과를 창출하는 과정에서 시장정보품질과 종업원 업무성과의 역할: 중소기업을 중심으로\*

홍성준 (순천향대학교 경영학과 교수)\*\*

## 국 문 요 약

많은 연구들이 시장지향성의 기업성과에 대한 긍정적인 영향력을 밝혀주고 있지만 최근까지도 시장지향성이 어떻게 기업성과를 창출할 것인지에 대한 논란은 지속되고 있다. 본 연구는 기존 연구들이 시장 지향적 행위의 질적 측면을 간과하고 있고, 시장지향성의 성과를 주로 기업수준의 성과에 초점을 맞추고 있을 뿐 아니라 산업이나 경영환경에 따라 지나치게 다양한 매개변수를 사용하고 있다는 한계점을 극복하고, 일반화된 성과 창출과정을 설명하고자 하였다. 시장지향성이 기업성과를 창출하기 위해서는 시장정보의 행위적 측면뿐만 아니라 시장정보의 품질이 전제되어야 하며, 개인수준에서 성과 창출이 매개되어야 조직 전체의 성과로 확산될 수 있다고 판단하였다. 따라서 본 연구에서는 시장지향성과 기업성과 사이에서 시장정보품질을 조절변수로, 종업원의 업무성과를 매개변수로 제시하였다. 이들 변수는 산업 차이나 대상에 관계없이 적용할 수 있다는 측면에서 시장지향성 연구의 보편성과 실무적 적용가능성을 확대했다는 의의가 있다고 할 것이다. 연구결과 시장지향성-기업성과 간의 관계에서 2가지 변수의 역할을 실증적으로 확인하였다. 본 연구의 시도는 학문적으로는 시장지향성을 양과 질이 균형 잡힌 개념으로 완성도를 높였을 뿐만 아니라, 중소기업 입장에서 성과창출에 대한 새로운 설명을 제시하였다는 의미가 있다. 실무적으로는 시장지향성을 적용하는 동기를 부여하고, 성과 창출과정을 쉽게 이해해 활용도를 개선해 줄 것으로 기대한다.

핵심주제어: 시장지향성, 시장정보품질, 종업원 업무성과, 기업성과

## 1. 서론

다양한 정보 및 시장지식 자원을 처리하고 이를 시의 적절하게 활용할 수 있는 기업의 역량은 경쟁우위의 핵심요인으로 지목되어 왔다(De Luca & Atuahene-Gima, 2007; Li & Calantone, 1998). 마케팅 분야에서도 시장정보 활용은 시장지향성이라는 주제 아래 꾸준히 연구되어 왔고 기업 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 왔다(Kirca et al., 2005; Zhou et al., 2005). 그럼에도 여전히 시장지향성과 기업성과 간의 관계가 명확하게 이해되었다고 볼 수 없을 뿐 아니라(Im & Workman Jr., 2004), 여전히 어떻게 시장지향성이 성과를 창출할 수 있을 것인가에 대한 논란은 계속되고 있다(Agarwal et al., 2003; Ketchen et al., 2007). 최근까지도 학계에서는 이를 극복하기 위하여 무엇이 시장지향성과 기업성과 간의 연결고리를 강화시켜 줄 수 있는지에 집중해 왔다(Kumar et al., 2011; Wang & Miao, 2015).

Frösén et al.(2016)에 의하면 실무에서도 시장지향성이 성과를 창출할 수 있을 것인가에 대한 의구심을 나타내고

있다. 예를 들어 애플의 CEO였던 스티브 잡스(Steve Jobs)는 애플이 “시장성과를 창출하는 과정에서 시장조사는 아무런 역할을 하지 못했다”고 설명하는 등 실무에서 시장지향성의 역할을 높게 평가하지 않는 경향이 존재하는 것이 사실이다. 더욱이 CEO의 역할과 의사결정이 중요한 중소기업에서 이러한 현상은 더욱 심화되고 있을 가능성이 높다(김성일·이우진, 2016).

왜 시장지향성과 기업성과를 창출하는 연결고리가 혼재되어 있는지, 기업들이 시장지향성의 역할에 대하여 의심하는지에 대하여 본 연구는 기존 연구의 3가지 근본적인 문제점에 주목하고 연구 목표를 설정하였다.

첫째, 시장지향성이 갖고 있는 개념적 한계가 성과와의 연결고리를 약화시키고 있다고 판단했다. 시장지향성의 개념과 정의가 행위의 양적 측면 중심으로 정의되어 시장정보의 질적 측면을 간과하고 있다는 문제를 가지고 있기 때문이다. 기존 연구들에서는 시장지향성을 크게 시장 지향적 행위와 프로세스로 정의하거나(Kohli & Jaworski, 1990), 기업문화로서 시장정보의 대상에 대한 전략적 관리에(Narver & Slater, 1990) 집중해왔다.

\* 본 연구는 순천향대학교 학술연구비 지원으로 수행하였음.

\*\* 순천향대학교 경영학과 부교수, hongbob@sch.ac.kr

· 투고일: 2018-04-23 · 수정일: 2018-06-18 · 게재확정일: 2018-06-29

기존 연구 중 가장 대표적인 시장지향성 관련 연구인 Kohli & Jaworski(1990)는 시장지향성을 시장정보를 창출하고, 배포하여 공유하고, 반응하는 과정으로 구분하고, 이의 행동이 얼마나 많이 수행되었는가에 대한 수준으로 개념을 측정한다. 이는 시장지향성을 행위의 양만으로 간주하고 있는 것으로 행위의 질적인 측면에서 시장정보가 시의 적절한 정보인지, 신뢰할 정보인지, 시장상황이나 기업에 적합한 정보인지, 이해하기 쉬운 정보인지 즉, 시장정보 품질을 확인하는 과정을 간과하고 있는 것이다.

시장정보가 성과를 창출하기 위해서는 단순히 시장정보를 추구하는 문화나, 시장정보를 모으고, 활용하는 것도 중요하지만, 온전한 시장정보의 품질이 요구된다는 것이다 (Haas & Hansen, 2007). 경쟁적 시장 환경은 조직에서 고품질 정보에 대한 요구를 증가시키고 있기 때문에(Lee et al., 2002), 단순히 시장정보를 생성하고, 분배하고, 반응하는 과정만으로는 기업성과 창출이 어렵다. 기업의 성과를 창출하는 과정에서 시장정보품질과 시장지향성이 밀접한 관계가 있음을 경영정보 분야의 Setia et al.(2013)의 연구는 간접적으로 제시하며 정보품질이 고객지향성 및 반응 역량을 개선시켜 성과를 유도한다는 점을 밝힌 바 있다.

둘째, 기존 연구들은 시장지향성의 성과로서 기업 전체 차원의 성과에 초점을 두는 경우가 많은데 이 또한 성과와의 연결고리가 명확히 연결되는데 있어 장애물이라고 판단했다. 좀 더 구체적으로 지금까지 시장지향성의 결과는 기업성과(Chang et al., 2014; Jaworski & Kohli, 1993; Morgan et al., 2009), 신제품 성공(Chang et al., 2014), 기업의 혁신성(Han et al., 1998; Hurley & Hult, 1998) 등 대부분 기업 전체의 관점에서의 성과에 집중되어 있었다.

본 연구는 시장 지향적 프로세스와 문화가 조직의 구성원들에게 영향을 주고 결과적으로 기업성과가 개선된다고 보았다. Lam et al.(2010)에 따라 시장지향성을 개인수준의 변수로 볼 수 있다는 점과 궁극적으로 종업원 업무성과는 조직성과 창출의 전제 조건이라는 점을 고려한 것이다 (Hansen & Wernerfelt, 1989). Haas & Hansen(2007)은 정보 공유와 업무성과 간의 관계를 전략적 관점에서 분석하였는데 정보 활용의 성과가 기업전체의 성과 차원이 아닌 업무 수준과 밀접한 관계가 있음을 제시하기도 하였다.

Gebhardt et al.(2006)와 Ketchen et al.(2007)은 시장지향성을 이해하고 실행하는데 있어서 종업원 관련 변수 등의 조직 내부의 프로세스를 고려하지 않았던 것을 문제점으로 지적하며 관련 연구가 필요하다고 주장하기도 하였다.

셋째, 기존 연구들이 지나치게 다양한 맥락을 고려하여 시장지향성의 성과창출 과정을 연구해 왔기 때문에 환경, 산업을 관통하는 일반화된 메커니즘에 대한 연구가 미흡했다. 1990년대 시장지향성 개념 연구가 시작된 이래 시장지향성의 선행요인들과 결과요인 및 조절적, 매개적 역할을 탐색하고자 하는 연구들이 다양한 상황에서 진행되어 왔다.

시장지향성의 다양성 추구 성향 연구들이 확대될 수 있었던 이유는 기업의 형태와 조직구조, 조직문화, 환경적 차이 등이 생산해내는 의미 있는 시사점 때문일 것이다. 그러나 연구자들마다, 케이스 마다 다른 시사점은 오히려 시장지향성을 이해하는데 있어 복잡함과 난해함을 더하고 실무적 활용 가능성을 저해해 왔다고 판단했다.

이상의 논의를 바탕으로 본 연구의 목적을 다음과 같이 설정하였다. 첫째, 시장지향성이 기업성과를 창출함에 있어 시장지향성과 시장지향적 활동으로 수집된 시장정보의 품질 간의 상호작용 효과를 확인하고자 한다.

본 연구는 행위적 측면만 고려하여 불완전하였던 기존의 시장지향성 연구에 시장정보의 질적 측면을 더해 시장지향성을 행위와 질이라는 두 개의 온전한 렌즈로 시장지향성을 바라볼 수 있도록 하고자함이다. 이러한 시도를 통해 시장지향성의 개념적 완성도를 높이고, 시장지향성의 성과 창출 과정을 학계는 물론 실무자들에게도 더 잘 이해할 수 있을 것으로 기대한다.

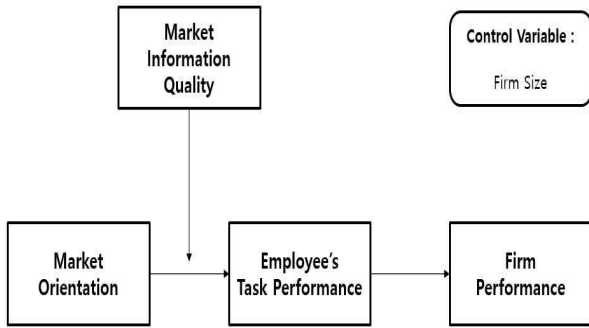
둘째, 본 연구는 시장지향성의 성과창출 과정을 종업원 개인수준의 성과인 업무성과를 통하여 기업 전체의 성과를 개선시키는 과정으로 설정하고 이를 실증하려한다. 기존 연구는 신제품 혁신이나(Frösén, et al., 2016) 마케팅의 창의성(Im & Workman Jr., 2004), 기업의 혁신성(Han, et al., 1998)과 같은 특정 요인에 대한 시장지향성의 긍정적인 영향력을 고려하고 있다. 이러한 매개변수들은 결국 개인수준에서 종업원의 업무성과로부터 창출되는 것이고, 종업원 업무성과는 산업이나 경영환경에 상관없이 사용할 수 있다는 장점도 있다. 이 2가지 목적을 달성함으로써 본 연구는 시장지향성 연구가 갖고 있는 한계를 극복하고자 한다.

본 연구는 시장지향성의 성과 창출 메커니즘에서 학문적 측면에서 시장지향성의 근본적인 한계인, 질의 누락을 극복하고자 하였고, 어느 상황에서나 적용할 수 있는 종업원의 업무성과를 새롭게 매개변수로 도입하고자 한다. 이를 통해 실무에서도 이해하기 쉽고, 보다 일반화된 시장지향성의 성과 창출과정을 이해할 수 있는 계기가 될 것으로 기대한다.

## II. 연구 프레임워크와 가설개발

### 2.1 연구 프레임워크

본 연구는 시장지향성이 시장정보품질과 상호작용을 통해 성과를 창출할 수 있음에 주목했고, 시장지향성이 개인의 성과인 종업원 업무성과를 매개로 기업전체의 성과를 창출할 수 있다고 판단하였다. 이를 <그림 1>로 도식화해보면 아래와 같이 연구의 프레임워크를 나타낼 수 있다.



<그림 1> 연구의 프레임워크

## 2.2 가설개발

### 2.2.1 시장지향성과 종업원 업무성과

Kohli & Jaworski(1990)는 조직 내에서 얼마나 많은 시장 정보가 처리되고 전파되었는지의 프로세스로 시장지향성을 정의하고 있다. 시장정보 처리 프로세스를 조직의 부서가 정보를 창출하고, 배포하여 공유하고, 반응하는 과정으로 구분한다. Narver & Slater(1990)는 시장지향성을 고객에게 가치를 효율적인 제공하기 위한 문화로 정의하며, 고객지향성, 경쟁자지향성, 부서간지향성으로 구분한다. 고객과 경쟁자 지향성은 정보 획득하고 확산을 위한 활동과 이들에 대한 이해를, 부서 간 지향성은 고객과 경쟁자에 대한 시장정보 활용을 위한 협력 활동을 말한다. 시장지향성의 두 축을 이루는 Kohli & Jaworski(1990)와 Narver & Slater(1990)의 시장지향성은 이와 같이 행위나 프로세스 혹은 시장정보 수집의 대상과 이에 대한 이해 및 활용으로 정의되고 있다. 지금까지 기업의 시장 지향적 기업 문화는 우수한 고객 가치를 창출하고, 혁신을 견인하는 주요한 동인으로 알려져 왔다(Slater & Narver, 1995; Baker & Sinkula, 2005; Han et al., 1998).

최근 연구들은 기업의 시장지향성의 구현은 조직 내의 각 개인의 시장지향성 획득 및 구현에 달려 있음을 강조하고 있다(Lam et al., 2010). Lings & Greenley(2009)는 기존 연구들을 토대로 시장지향성이 종업원의 고객지향성, 직무만족, 조직에 대한 몰입, 역할스트레스 등 다양하게 종업원의 행동과 태도에 긍정적인 영향을 가지고 있음을 설명한다. 특히 특정 시장정보를 활용하는 과정을 보면 시장정보를 기업 전체의 시스템이 아닌 개인의 업무에만 적용될 가능성이 높기 때문에(Atuahene-Gima, 2005) 시장지향성의 1차적인 성과는 종업원의 업무수준을 개선하는 것일 가능성이 높다.

Sorensen(2002)은 문화효과이론 (Culture Effect Theory)에 근거하여 조직문화는 기업 내 구성원들의 행동의 원천이며, 행동하는 방법에 대한 지침을 제공한다고 하였다. 이는 조직 구성원들이 조직문화를 통해 조직을 이해하고, 조직 내 업무를 해석하는 기본적인 가정을 가지기

때문이다. 문화로서 시장지향성을 정의한다면, 시장 지향적 문화는 조직 구성원 개개인의 행동지침으로 작동할 수 있을 것이고, 더 나아가 개인의 업무성과에 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다. 종업원의 시장지향성은 기업전체의 문화로서 시장지향성의 영향을 받을 뿐 아니라 기업전체의 성과를 개선시킬 수 있다.

Zhou et al.(2005)에 의하면 시장 지향적 문화는 자동적으로 우수한 성과로 이어지지 않으며, 시장 지향적 문화가 성과를 창출하기 위해서는 조직 내부 구성원 전체의 행동으로 나타나야 기업성과는 개선된다고 주장한다. 이러한 연구결과는 시장지향성이 성과로 가는 과정에 종업원의 행동이 포함될 가능성이 있음을 제시한다. 더 나아가 Zhou et al.(2008)는 시장 지향적 문화가 부서와 개인이 동일한 목표를 달성하기 위해 협력하는 것을 촉진시키고 회사에 대한 직원들의 몰입에 대한 느낌을 강화시킨다는 점을 설명하는데, 이는 시장지향성이 개인의 업무성과를 개선시킬 수 있음을 보여준다.

보다 직접적으로, Bonger & Bansal(2007)에 의하면 기업 내 조직적 지식이 조직은 물론 구성원의 활동 범위를 확장시킬 뿐만 아니라 높은 성과를 창출할 수 있다고 주장한다. 이는 시장 지향적 문화로 야기된 조직적 지식이 조직 내 개인수준의 업무성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 시사한다. 업무 과제 수준에서 시장지향성 결과를 조사한 Korschun et al.(2014)은 시장지향성의 하위차원인 고객지향성이 종업원 수준의 업무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 밝힌 바 있다. Im & Workman Jr.(2004)은 경쟁자 지향성을 지닌 신제품 팀이 마케팅 계획의 창의력이 향상될 것으로 기대한다고 주장하기도 했는데 이 역시 시장지향성이 개인수준의 업무성과를 개선시킬 수 있음을 간접적으로 보여준다. 예를 들면 경쟁 업체에 대한 정보 수집은 경쟁사의 행동에 대한 보다 나은 대응 계획 구축과 차별화된 제품개발 계획을 수립 할 수 있도록 도와준다. Lam et al.(2010)는 시장지향성 자체를 개인수준의 변수로 설명하면서 시장지향성이 최고경영층으로부터 하부로 확산되어 간다는 것을 밝힌 바 있다. 최근에 Menguc et al.(2016)은 종업원의 고객 지향성이 서비스 성과에 영향을 미치고 있음을 보여주며 시장지향성과 개인성과 간의 긍정적인 관계가 있음을 주장한 바 있다. 이상의 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1: 시장지향성은 종업원 업무성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.**

### 2.2.2 종업원 업무성과와 기업성과

조직문화는 종업원의 행동하는 방식의 지침이 되고(Sorensen, 2002), 문화로서 시장지향성은 종업원의 만족도를 개선하고,

제품품질을 높인다(Zhou et al., 2008). 이는 시장지향성이 종업원의 업무성과를 개선시킬 여지를 보여준다. 종업원의 업무성과는 전체 조직의 성과창출의 전제조건이기 때문에(Hansen & Wernerfelt, 1989), 종업원 업무성과는 결국 시장지향성이 기업의 성과 간의 연결고리를 매개할 것으로 기대한다.

구체적으로 Zhou et al.(2008)는 시장 지향적 행위가 종업원의 만족을 통해서 기업성과를 개선한다고 주장하였는데 만족한 종업원이 보다 생산적이고 참여적이기 때문이다. 시장 지향적 조직문화를 통해 종업원 개인의 업무성과가 개선되면 종업원들의 자기효용감 등의 만족도가 개선될 것이고, 이는 종업원들이 기업 전체성과에 공헌할 가능성을 보여주는 연구 결과이다. Lunenburg(2011)는 종업원이 느끼는 자기효용감(Self-efficacy)의 가장 중요한 원천은 과거의 업무성과라고 주장한다. 기존 업무성과가 좋은 종업원은 향후 업무처리에 자신감을 가지게 되고, 개개인의 업무성과가 개선되는데 이때, 기업 전체의 성과가 개선될 가능성도 높을 것으로 예상된다. 특히, 규모가 큰 기업과는 달리 중소기업은 시장이나 제품이 제한적이며, 경관 자원이 부족한 경우가 많은데 이러한 경우 조직 구성원들의 자발적 참여, 조직에 대한 몰입과 헌신이 기업성과에 결정적 영향을 미칠 수 있다(김기웅·김문선, 2017). 이와 같은 조직원의 노력은 개개인의 성과에 영향을 미칠 가능성이 높고 이는 결국 기업성과를 창출로 이어질 수 있을 것이다.

보다 구체적으로 종업원 업무성과의 직접적인 성과는 시간 절약, 업무의 질, 기업 역량 개선의 신호이다(Haas & Hansen, 2007). 업무성과는 신제품이나 새로운 비즈니스의 수익에 영향을 줄 것이고 결과적으로 회사의 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대할 수 있다. 특히, 작업 속도와 품질은 시장에서의 품질 향상에 기여하고 경쟁이 치열해 질수록(Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) 기업의 경쟁력에 중요한 요소가 된다. 경쟁 우위를 제공하기 위해 신제품 또는 새로운 비즈니스 프로세스의 초기 채택이 중요 할 때 의사결정 속도가 회사의 성과에 훨씬 더 큰 영향을 줄 수 있으며(Jones, et al., 2001). 개별 업무에 대한보다 빠른 결정은 경쟁사보다 먼저 시장 기회를 활용할 수 있는 기회를 제공할 수 있다(Baum & Wally, 2003). 이상의 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 제시한다.

**가설 2: 종업원 업무성과는 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**

**2.2.3 시장지향성이 종업원 업무성과를 창출하는 과정에서 시장정보품질의 조절효과**

시장지향성성과 시장정보품질의 상호작용 효과를 살펴보기에 앞서서 본 연구는 시장정보품질을 다음과 같이 개념화하였다. 첫째, 시장정보는 경쟁우위를 개발함에 있어 핵심인 고객과 경쟁자를 포함한 시장정보 및 지식으로 정의하였다

(Srivastava et al., 2001). 둘째, 정보의 질은 교환된 정보의 정확성, 적시성, 적합성 및 신뢰성과 같은 다양한 구성 요소로 구성되기 때문에(Moncza et al., 1998), 시장정보품질은 시장정보에 대한 기대와 정확성, 적시성, 적절성 및 신뢰성 수준과 이의 수집과 배포, 반응으로 개념화했다.

Baker & Sinkula(1999)는 시장지향성과 학습지향성의 상호작용 효과를 검증한 바 있는데 학습능력과 유연성으로서 학습지향성은 학습의 질적인 요소로 볼 수 있다. 학습지향적인 조직의 구성원은 정보 수집 및 공유에 참여할 때 정보를 이해하고 축적 할 때 질적 측면을 평가한다는 것이다. 경쟁우위를 확보하기 위해서는 우수한 학습 프로세스가 필요하기 때문이다. 같은 논리로 시장지향성과 시장정보품질이 상호작용하여 성과를 창출 할 수 있다고 볼 수 있다.

MacMillan & Selden(2008)은 사례분석을 통하여 정보품질과 고객지향 간의 관계를 살펴보았는데 고품질 정보가 고객 지향적인 업무환경을 구축하는 데 중요한 요소임을 주장한 바 있다. Setia et al.(2013)에 따르면 시장정보품질이 낮을 경우 전략부서와 현업 부서 간 원활한 조정이 방해된다. 조직 내 구성원들의 정보흡수력이 제한적이기 때문에 정보 품질이 낮으면 고객을 이해하는 것은 물론 효과적인 의사 결정을 방해한다는 것이고, 반대로 정보품질이 높으면 정보의 흡수력이 향상되어 의사결정이 개선된다는 것이다. 높은 정보 품질을 갖춘 조직에서는 고객 지향적 활동을 생산성 향상으로 연결시킬 수 있다. 이들 연구자들은 실제 기업의 사례에서도 고품질 정보가 유통될 때 고객 지향적 업무의 확산이 개선된다는 것을 발견한 바 있다. 결과적으로 높은 정보 품질은 조직 내 부서간의 조정을 촉진하여 고객 서비스 관리자의 업무 효율성을 증대시킨다(Setia et al., 2013). 뿐만 아니라 조정이론(Coordination Theory)에 의하면 부서 간 연결성과 복잡성이 높아질수록 요구되는 부서 간 조정의 수준도 함께 높아지는데, 시장지향성으로 인해 증대된 시장정보의 양과 복잡성은 시장정보의 품질의 역할을 증대시키고, 이는 다시 개개인의 업무 성과에 긍정적 영향을 줄 수 있을 것으로 기대할 수 있다.

보다 세부적으로 고품질의 시장정보를 사용하면 회사의 정보원이 없는 경우보다 회사의 구성원이 더 빨리 업무를 완료할 수 있기 때문에 회사에서 시간을 절약 할 수 있다(Haas & Hansen, 2007). 잠재 시장 규모 및 특성에 대한 정보는 마케팅 부서가 잠재 마케팅 전략을 신속하게 개발하고 시간과 에너지를 다른 업무에 사용하도록 준비 할 것이다. 반면에 데이터 품질이 좋지 않으면 회사 전략의 효율성을 위태롭게 할 수 있다(Redman, 1998). Cadogan et al.(2008)는 기업 행동의 질은 시장정보가 마케팅 계획에 어느 정도 영향을 미치는지에 달려 있다고 주장한다. 이 성과는 시장정보 창출의 기능이 아니라 시장정보에서 파생 된 실행 가능한 계획의 기능 일 수 있다. 고객은 현재 고객의 요구 사항이나 시간에 제공되지 않는 제품과 일치하지 않는 제품에 만족하지 않는다. 이상의 논의에 근거하여 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 3: 시장정보의 질이 높을수록 시장지향성과 종업원 업무성과 간에 긍정적인 관계가 강할 것이다.

### III. 자료수집 및 가설검증

#### 3.1 자료수집 및 측정

중소중견 기업으로부터 수집된 총 211개 기업으로부터 수집된 설문은 사용되었으며 주로 기업의 관리자와 CEO가 설문에 참여하였는데 이는 기업의 전반적인 경영 상황에 대해 가장 잘 이해하고 있다는 점을 고려한 것이다. 자료의 수집은 충남 지역의 중소기업 단체에 속해 있는 다양한 소규모 기업 모임 혹은 1:1 미팅을 통해 수집되었다. 구체적으로 이들과 직접 대면하여 설문에 대한 성실한 답변을 요청하였으며, 설문요령을 설명하는 방식으로 면접조사가 이루어져 설문에서 수집된 자료의 질을 높이려 했다. 응답의 다양성을 보장하기 위해 설문 조사에 다양한 업계와 매출 규모를 가진 기업에 대해 수행되었다<표 1>.

조사에 포함된 기업은 다양한 산업에 걸쳐 분포하여 연구의 일반화가 가능하다고 판단하였다. 구체적으로 건설, 기계, 자동차, 화학, 무역, 제약, 섬유, 전자/통신 등 다양한 산업의 기업이 응답하였다. 응답자의 직급별 분포는 CEO 53.6%, 임원급 19.8%로 그 기업을 대표하며, 조사 대상 기업 전체의 경영 상황에 대한 이해가 높을 것으로 판단하였다.

조사 기업의 매출 규모 분포는 연매출 기준으로 1억불 이상의 기업이 4.3%, 5천만 불~1억불 사이의 기업이 3.3%, 3천 ~ 5천만 불 사이의 기업이 8.1%, 1천만 불 ~ 3천만 불 사이의 기업이 24.2%, 5백만 불 ~ 1천만 불 사이의 기업이 21.8%, 1백만 불 ~ 50만 불 사이가 18%, 이 보다 낮은 기업이 19.9%로 나타났다<표 1>.

본 연구에서 사용된 모든 측정도구는 기존문헌으로부터 차용되었고, 5점 리커트 스케일로 측정되었다. 먼저 시장지향성은 Narver & Slater(1990)를 활용하였다. 시장지향성의 고객지향성, 경쟁자지향성, 부서 간 조정 등 3가지 하위 개념을 개별적으로 사용하는 대신 연구의 간결성을 위하여 2단계 요인 모델 (Pooled CFA)을 사용하였다. 기존의 많은 연구들도 시장지향성의 3개의 하위 구성 요소를 개별적으로 테스트하기보다는 연구의 간결성을 위하여 하나의 개념으로 측정하는 경우가 많았던 점을 고려하였다(Chang, et al., 2014).

종업원 업무성과의 경우, Janssen & Van Yperen(2004)에서 사용한 측정항목을 이용하였다. 우리 회사의 종업원은 “직무 기술서에 명시된 자신의 의무를 항상 잘 수행한다”, “공식적인 성과에 대한 모든 요구를 잘 충족시킨다”, “직무에 요구되는 모든 책임을 성실히 수행한다”, “수행해야 할 업무를 결코 소홀히 하지 않는다” 등 4개 항목이 사용되었다.

시장정보품질은 Li & Lin(2006)에 따라 시장정보의 적시성, 정확성, 완전성, 적합성 및 신뢰성에 대한 항목으로 측정하였

다. 우리 회사는 고객, 경쟁자 및 경영 관련 “시장정보가 필요한 때에 적절하게 수집되고 배포된다 (Timely)”, “정확한 시장정보가 수집되고 배포된다 (Accurate)”, “거의 완전한 시장정보가 수집되고 배포된다 (Complete)”, “적절한 시장정보가 수집되고 배포된다 (Adequate)”, “믿을만한 정보가 수집되고 배포된다 (Reliable)” 등 5가지 항목이 이용되었다.

마지막으로 기업성과는 Jaworski & Kohli(1993)가 사용하였던 기업의 전반적인 성과 측정항목을 수정하여 사용하였다. 구체적으로 전반적인 지난해의 성과, 주요한 경쟁자 대비 상대적인 지난해의 성과, 최고경영층의 지난해의 전반적인 사업 성과에 대한 만족도로 측정하였다.

<표 1> 응답 기업의 매출 분포

연매출(₩)	응답수	비율 (%)
1백만 달러 이하	42	19.9
1-5 백만 달러	38	18.0
5-10 백만 달러	46	21.8
10-30 백만 달러	51	24.2
30-50 백만 달러	17	8.1
50-100 백만 달러	7	3.3
100 백만 달러 이상	9	4.3
미응답 기업	1	0.5
합계	211	100

#### 3.2 변수의 신뢰성 및 타당성 검증

확인적 요인분석 (Confirmatory Factor Analysis)을 사용하여 신뢰성 및 타당성 분석을 수행하였다. 먼저 측정모형의 모델 적합도를 확인하였는데  $\chi^2$ 값은 351.077 (df=243,  $p=.000$ , RMSEA=.046), GFI(.881), AGFI(.853), CFI(.967), NFI(.900), RFI(.886)로 분석되어 수용할만한 적합도를 나타냈다.

구성개념들에 대한 복합신뢰도 (Composite Reliability; CR), 평균추출분산 (Average Variance Extracted; AVE) 값을 확인해 본 결과 모든 구성개념이 기준치를 상회한 것으로 나타났다 (CR>0.70, AVE>0.50)<표 2>. 또한 측정모형을 분석해 본 결과, 각 항목의 요인 적재치가 기준치를 충족하였고, 모든 항목의 t값이  $p<.001$ 수준에서 유의하여 수렴타당성을 확인하였다(Bagozzi & Yi, 1988).

<표 2> 확증적 요인분석 결과

Variable ( $\alpha$ )	Item	Factor Loading	AVE	CR
고객지향성 (0.925)	C1	0.882	0.738	0.918
	C2	0.789		
	C3	0.825		
	C4	0.790		
경쟁자지향성 (0.916)	Cp1	0.744	0.757	0.925
	Cp2	0.925		
	Cp3	0.717		
	Cp4	0.918		
부서간 지향성 (0.904)	Cd1	0.867	0.692	0.900
	Cd2	0.726		

	Cd3	0.856	0.840	0.940
	Cd4	0.773		
시장지향성 (0.934)	Customer	0.878	0.840	0.940
	Competitor	0.780		
	Coordination	0.889		
종업원 업무성과 (0.923)	Tp1	0.801	0.676	0.893
	Tp2	0.888		
	Tp3	0.848		
	Tp4	0.840		
기업성과 (0.907)	Fp1	0.835	0.688	0.869
	Fp2	0.839		
	Fp3	0.881		
시장정보품질 (0.830)	MIQ1	0.730	0.655	0.904
	MIQ2	0.657		
	MIQ3	0.795		
	MIQ4	0.684		
	MIQ5	0.657		

<표 3> 구성 개념 간 상관관계와 기술통계

변수	Mean	SD	1	2	3	4
시장 지향성	3.392	0.623	1			
시장정보 품질	2.850	0.457	0.185	1		
종업원 업무성과	3.255	0.845	0.570	0.366	1	
기업성과	3.121	0.905	0.446	0.154	0.610	1

\* p<0.1

판별타당성 검증은 먼저 Kline(2005)이 제시한 기준인 구성 개념간의 상관관계가 .85보다 낮은지 확인하였는데 개념들 간의 모든 상관관계가 .85보다 낮아 판별타당성이 있는 것을 확인하였다<표 3>. 또한 구성개념 간 상관계수에 대한 95% 표준오차 구간 추정치가 1을 포함하지 않는지 확인했다.

그 결과 측정모형에 사용된 5개의 변수들 간의 상관관계가 계수의 신뢰구간 (±2 SE)에 1.0이 포함되지 않았다. 다음으로 구성개념들 간의 상관계수를 1로 제약한 모형과 그렇지 않은 모형 간의  $\chi^2$  값 차이를 분석한 결과 차이가 유의하게 나타났고( $\Delta \chi^2 > 3.84$ ), 모든 쌍에서 제약모형이 비제약모형보다 낮은 적합도를 나타냈다. 끝으로 AVE값이 개념들 간 상관계수의 제곱 값을 넘는지도 확인하였는데(Fornell & Larcker, 1981), 모두 AVE값이 높아 판별타당성이 있다고 판단하였다.

### 3.3 가설검증 및 분석

#### 3.3.1 가설 1, 2의 검증결과

가설을 검증하기 위해 구조 방정식 모델링 (SEM)을 사용했

다. 전반적인 적합 지수는 모델이 데이터를 수용 할 수 있음을 보여주고 있다( $\chi^2/df = 1.522$ , IFI=.942, TLI=.932, CFI=.941, RMSEA=.050).

<표 4>의 연구결과를 보면 첫째, 가설1과 관련하여, 분석결과는 시장지향성과 종업원 업무성과 사이의 긍정적인 관계가 지지되었음을 나타내고 있다( $\beta = .742$ ,  $p < .01$ ). 가설2의 종업원 업무성과는 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 가설도 지지되었다( $\beta = .451$ ,  $p < .01$ ).

마지막으로 본 연구에서는 종업원 업무성과와 기업성과에 대한 기업규모를 통제변수로 사용하였다. 그 이유는 기업규모가 클수록 종업원의 기본 자질이 높을 수 있고, 업무성과가 교육훈련 등의 영향을 받을 수 있다는 점을 감안한 것이다. 기업 규모가 종업원 업무성과에 미치는 영향은 유의수준 10%에서 유의하게 나타났다( $\beta = .318$ ,  $t = 1.913$ ). 이는 응답자가 자신의 기업 규모와 수준을 감안한 상태에서 종업원업무능력을 평가해 응답했을 가능성을 시사한다. 반면 기업 규모는 기업 성과에는 유의한 영향력을 보였다( $\beta = .452$ ,  $t = 2.512$ ).

#### 3.3.2 시장정보품질의 조절효과

본 연구의 주요 목표는 시장지향성과 종업원 업무성과의 관계에서 시장정보품질의 조절효과를 확인하는 것이다. 이를 위해, 먼저 높은 시장정보품질 대 낮은 시장정보질을 갖는 두 그룹으로 응답자를 분리하였다. 시장정보품질은 다섯 가지 변수로 측정되었기 때문에, 시장정보품질의 요인 점수를 활용해 중앙값으로 분할해 2개의 그룹으로 샘플을 나누었다.

두 개의 그룹간의 계수 차이를 허용하지 않는 제약 모델과, 두 개의 그룹에서 다른 계수의 추정을 허용하는 비제약 모델로 구분하여 두 개의 모델 중 통계적으로 우월한 모델을 채택함으로써 시장정보품질의 조절 효과를 검증한 결과, 비제약 모델이 우월한 것으로 나타나 가설 3의 상호작용 효과를 확인하였다. 높은 시장정보질을 갖는 종업원 업무성과에 대한 시장지향성의 효과는 ( $\beta_H = .866$ ,  $p < .01$ ), 낮은 시장정보품질 ( $\beta_L = .323$ ,  $p = .073$ )의 경우보다 훨씬 크고 유의하게 나타났다. 모델비교표<표5>에서도 가설3에서 주장하는 비제약 모델(두 개의 다른 계수)에서 추정하는 계수의 수가 1개 더 늘어나게 되지만, 1의 자유도를 잃는 것보다 상대적으로 더 큰 설명력을 보이고 있음을 확인하였다.  $\chi^2$  검정 결과 역시 비제약 모델이 유의하게 우월함을 보여주고 있다( $\chi^2(d.f=1) = 5.305$ ,  $p = .021$ ).

<표 4> 가설 검증 결과

경로	가설 1, 2	조절효과	
	Overall	Low MIQ	High MIQ
시장지향성 → 종업원 업무성과	.742 (7.246)***	.323 (1.791)*	.866 (6.913)***
종업원 업무성과 → 기업성과	.451 (4.688)***	.461 (4.791)***	.461 (4.791)***
시장지향성 → 기업성과 (직접효과)	.229 (1.925)*	.207 (1.735)*	.207 (1.735)*

\* p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

<표 5> 조절효과를 위한 모형 비교

모형	$\chi^2$	df	$\chi^2 / df$	IFI	TLI	CFI	RMSEA
가설3모형 (비제약모형)	499.373	328	1.522	.942	.932	.941	.050
제약모형	504.678	329	1.534	.941	.930	.940	.051

<표 6> 종업원 업무성과의 매개효과 분석

경로	모형 1 (t-value)	모형 2 (t-value)	모형 3 (t-value)
시장지향성 → 기업성과 (직접효과)	.527 (4.927) ***		.207 (1.735)*
시장지향성 → 종업원 업무성과		.897 (7.055)***	.866 (6.913)***
종업원 업무성과 → 기업성과		.564 (7.303)***	.461 (4.791)***
적합도 지수	$\chi^2=161.014$ , df=100 IFI=.973, TLI=.967 CFI=.972 RMSEA=.054	$\chi^2=502.249$ , df=329 IFI=.941, TLI=.931 CFI=.940 RMSEA=.050	$\chi^2=499.373$ , df=328 IFI=.942, TLI=.932 CFI=.941 RMSEA=.050

\*  $p < .1$ , \*\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .01$

### 3.3.3 종업원 업무성과의 매개효과

본 연구의 결과는 기업성과에 대한 시장지향성 효과가 종업원 업무성과에 의해 완전 매개됨을 보여준다(<표 6>). <표 6>에서와 같이, 종업원 업무성과를 매개변수로 포함하지 않은 모형1의 경우 시장지향성의 기업성과에 대한 직접적인 영향이 상대적으로 크고 유의하지만( $\beta = .527, p < .01$ ), 종업원 업무성과를 매개변수로 포함하여 간접 경로만을 고려한 경우(모형2), 시장지향성이 종업원 업무성과에 미치는 영향과 종업원 업무성과가 기업성과에 미치는 영향은 모두 유의하게 나타났다. 또한 시장지향성의 직접 효과와 종업원 업무성과를 통한 간접효과를 모두 고려한 경우, 시장지향성이 기업성과에 미치는 직접 효과는  $\alpha = 0.05$  기준에서 유의하지 않은 것으로 나타났다( $\beta = .207, p = .083$ ). 따라서 Sobel(1982)의 분류에 근거하여 종업원 업무성과는 시장지향성과 기업성과를 완전 매개한다고 할 수 있다.

마지막으로 연구의 설계상 응답자가 시장지향성과 기업성과, 그리고 업무성과 등을 모두 동일하게 응답하는 구조이기 때문에 CMV (Common Method Variance)가 존재할 수 있어 다음과 같은 연구 프로세스를 수행하였다. 이를 위하여 Podsakoff et al.(2003)의 가이드라인과 지침을 준수했다.

첫째, 응답자는 익명성 및 기밀성을 확실히 보장한 상태에서 설문이 이루어져 편의의 크기를 최소화 하려 하였다.

둘째, 하먼테스트 (Hamman Test)를 실시하여 하나의 요인이 모든 측정변수들의 분산을 설명하는 정도를 검증하였다. 분석 결과, 한 개의 요인이 전체 분산의 36.45%를 설명하는 것으로 나타났다. 이는 기준치인 50%를 넘지 않아(Podsakoff et al., 2003), 한명의 응답자가 모든 측정변수에 응답할 때, 발생할 수 있는 공통요인에 의한 설명력이 크지 않다고 판단했다.

마지막으로 연구모형에 공통요인을 포함하여 공통요인이 측정변수들에 일정한 영향을 미치는 것을 가정한 구조방정식모형을 분석한 결과, 공통요인이 포함되었을 경우에도 각각의 가설에 대한 추정 계수들이 여전히 모든 변수들이 통계적으로 유의하였다. 추정계수들의 크기와 유의도가 약간씩 감소하

였으나 계수의 크기와 방향이 연구모형과 비교할 때 큰 차이를 보이지 않음을 확인하였다(최소 .004, 최대 .351). 공통요인이 설명하는 측정변수들의 분산은 약 13%로 나타났다. 결과적으로 CMV의 영향이 크지 않아 동일방법 편이의 연구결과에 영향을 미칠 가능성이 낮은 것으로 판단하였다.

기존 연구들을 보면 마커 변수를 이용한 방법이 사용되기도 한다(Lindell & Whitney, 2001). 그러나 이 방법의 경우 연구자의 자의적 판단에 의한 변수 선택이 올바르지 않은 경우 CMV를 컨트롤하지 못할 가능성이 매우 클 수 있는 점 등 논리적, 통계적 한계점이 있어(Podsakoff et al., 2003), 본 연구에 사용한 하먼테스트와 공통요인을 포함한 분석 방법은 대부분의 관련 연구들에서 일반적으로 채택하는 방법으로 인정받고 있다(Hosany & Prayag, 2013).

## V. 결론 및 시사점

본 연구는 시장지향성과 시장정보품질의 상호작용효과와 시장지향성과 기업성과 관계 사이에서 매개하는 종업원 업무성과에 초점을 맞추어 분석하였다. 무엇보다도 본 연구의 공헌은 연구목표를 달성함으로써 시장지향성의 성과에 관해 혼재된 연구결과를 극복하고 보다 일반화된 시장지향성의 성과 창출 메커니즘을 밝혔다는 점이라고 할 수 있다.

구체적으로 기존 연구와의 차별점을 요약하면 다음과 같다. 본 연구는 시장지향성-기업성과 사이에 시장정보품질을 도입하여 시장지향적 행위의 질을 직접 고려한 선도적 연구라고 할 수 있다. 기존 연구는 시장지향적 행위의 양적 수준이나(Kohli & Jaworski 1990), 경쟁자나 고객 등 대상에(Narver & Slater 1990) 집중되어 있었다. 또한 상대적으로 미흡했던 시장지향성이 성과를 창출하는 과정에서 조직 내부의 프로세스 측면, 즉 종업원 수준에서 성과가 어떠한 역할을 하는지 밝혔다. 기존 연구는 혁신성, 신제품 성과 등 조직 전체의 성과를 주로 다루었다. 시장 지향적 문화를 단순하게 촉진한다는 것

이 자동적으로 성과를 창출하는 것이 아니라 조직 내부의 개인의 성과 창출을 통해서 기업성과에 영향을 미친다는 점을 확인한 것이다. 이는 시장지향성이 보다 나은 고객가치를 창출하는데 있어서 기업의 전체적인 노력이 조직 구성원의 업무성과와 행동으로 이어질 수 있도록 노력해야하고 이 노력은 기업전체의 성과로 귀결된다는 의미이다. 이는 Zhou et al.(2008)가 시장지향성이 시장 지향적인 부서의 활동을 유도하고 종업원의 만족과 제품품질의 개선을 창출하여 궁극적으로 기업성과로 이어진다는 연구결과와 맥락을 같이 한다.

이를 토대로 본 연구의 학문적 공헌은 다음과 같다. 첫째, 시장지향성 문헌에서 시장정보품질의 역할을 탐구하고 시장정보품질이 시장 지향적 "행위"와 상호작용을 통하여 성과를 창출한다는 점을 밝혔다. 시장지향성의 또 다른 중요한 측면으로 시장정보품질의 가능성을 확인함으로써 시장지향성 연구 범위를 새로운 영역으로 확대하는 선도적 연구로서 의미가 있다. 본 연구의 결과는 최근까지도 논란이 되어 왔던 시장지향성이 기업성과로 창출하는데 있어서 새롭고 명확한 해결책을 찾고, 보다 보편적인 시각을 제시해 줄 수 있을 것으로 기대한다. 본 연구는 기존 연구와 달리 보다 단순하게 기업문화로서 시장지향성이나 시장 지향적 활동의 방향으로서 시장지향성 뿐만 아니라, 시장지향성의 콘텐츠가 되는 시장정보의 질을 고려해야만 성과가 개선된다는 성과창출의 매커니즘과 프로세스를 보여준다.

둘째, 기존 연구에서는 시장지향성이 성과를 창출하는데 있어 지나치게 다양한 조절변수가 사용되어 왔다(eg: Baker & Sinkula, 1999; Wang & Miao, 2015). 연구의 맥락이나 연구자의 관점에 따라 매번 조절변수를 새롭게 적용한 것이다. 본 연구는 근본적인 측면에서 개념적으로 불완전했던 시장지향성을 보완하는 차원에서 시장정보 품질을 일반화된 조절변수로 제시함으로써 시장지향성 연구에 대해 새롭게 접근해 시장지향성 연구의 완성도를 높였다고 할 수 있다. 이는 산업과 경영환경의 차이와 상관없이 시장지향성이 성과창출을 하는데 있어서 사용할 수 있는 조절변수를 제시했다는 공헌이 있다.

셋째, 기업전체 수준의 시장지향성이 개인수준의 업무수준을 매개로 기업전체의 성과로 연결되는 점을 실증하였다. 기존 연구에서는 시장지향성-기업성과 간의 관계에서 가장 핵심적인 매개변수는 혁신 관련 변수였지만(Kirca, et al., 2005), 혁신의 성과매개 효과 역시 혼재되어 있다는 점을(Han, et al., 1998; Hurley & Hult, 1998; Im & Workman Jr., 2004) 고려하면 새로운 매개변수의 가능성을 제시했다는 의의가 있다. 본 연구의 결과는 기업 전체의 시장지향적 문화나 활동이 개인수준의 성과와 잘 연계되어야 기업 전체의 성과를 달성할 수 있음을 시사한다(Haas & Hansen 2007). 이는 Lam et al.(2010)의 시장지향성이 개인수준의 변수라는 관점과 일치한다. 시장지향성은 개인수준에서 품질 좋은 시장정보를 통해 사회적 학습으로 확산되어 결국 기업 전체의 성과에 기여한다는 점을 확인한 것이다.

넷째, 그 동안 기존 연구는 연구 맥락에 맞추어 시장지향성과 기업성과 사이의 너무나 다양한 매개변수가 사용되어 복잡하고 실무에서 이해하기 어려웠다. 이점을 고려하면 시장정보품질과 마찬가지로, 종업원 업무성과는 산업 또는 문제의 유형에 관계없이 사용할 수 있는 보편적인 변수로 연구가 체계를 단순화했고, 산업이나 환경에 상관없이 사용할 수 있는 매개변수의 가능성을 보여주었다는 의미도 크다.

종합하면 본 연구는 기존 연구가 지나치게 다양한 상황을 고려하여 그 때 그 때 마다의 변수를 사용하여 복잡하고, 일반화된 시장지향성의 성과창출 과정을 보여주지 못했으나 본 연구는 이를 극복한 것이다. 즉, 조절변수인 시장정보품질과 매개변수인 종업원 업무성과는 결과의 적용 영역은 어느 상황에서나 적용가능하다는 공헌점이 있다고 생각한다. 예를 들면 마케팅부서, 생산부서, R&D부서, 인사조직부서에서 개인의 성과가 개선된다는 것은 마케팅성과, 생산성과, R&D성과, 인사 및 조직 관리의 효율성으로 이어지는데 이는 공통적으로 개인의 성과의 개선이라고 볼 수 있다는 것이다.

다섯째, 종업원의 업무성과는 기존 연구에서는 최종적인 종속변수이자 성과변수로 사용되어 왔던 변수이다. 일부 몇몇 연구를 제외하면, 종업원의 업무성과의 성과에 대해서는 많이 알려져 있지 않았다. 그러나 본 연구에서는 종업원의 업무성과의 결과물로 기업성과를 연계하였다. Zhou et al.(2008) 역시 종업원 업무성과의 결과에 대한 기존 연구의 부족 한계를 뛰어 넘지 못하고 개인의 업무성과 대신 업무만족도와 제품 품질을 시장지향성과 기업성과간의 매개변수로 활용하였다. 본 연구는 직관적으로는 가능해 보이지만 관련 실증연구가 거의 없는 개인수준의 종업원 업무성과와 기업성과 간의 관계를 밝혔다는 공헌도 있다.

다음으로 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 무엇보다도 시장지향성이 어떻게 기업성과를 창출하는지에 대한 경로와 논리를 쉽고 단순하게 설명함으로써 더 많은 기업들이 시장지향성의 중요성을 이해하고, 이를 도입하여 활용하는데 있어서 확신을 갖는 근거를 제시하였다는 의의가 있다.

둘째, 이와 관련하여 시장지향성의 성과창출 과정을 일반화되고, 보편적인 관점의 변수를 사용하여 밝힘으로써 다양한 산업의 실무자들이 보편적으로 사용할 수 있기 때문에 시장지향성의 실무적 활용성을 제고하였다. 그 동안 기존 연구들은 시장지향성이 성과를 창출함에 있어 너무나 다양한 변수를 포함시킴으로써 실무자들이 이해하는데 필요한 단순함과 적용가능성, 이해의 용이성이 제한되어 왔던 것이 사실이다.

셋째, 본 연구의 결과는 시장지향성의 행위적 측면뿐만 아니라 질적인 측면을 모두 고려해야 함을 시사한다. 행위나 과정뿐만 아니라 처리되는 시장정보의 품질을 함께 고려하여야 시장지향성이 기업성과를 창출한다는 점을 연구결과는 보여주고 있다. 따라서 실무에서 시장정보는 단순히 행위나 프로세스의 양적인 측면뿐만 아니라 시의적절하고 정확하며 완전하고 적절하며 신뢰할 수 도록 관리하는 시장정보 품질의 관리를 통해 기업성과를 창출 할 수 있다는 점을 보여준다.



넷째, 다시 한 번 강조하지만 기업 문화로서의 시장지향성은 개인수준의 성과를 창출을 통해서 이루어짐을 밝혔다. 이러한 시장지향성의 성과 창출 메커니즘은 기업이 성과를 높이기 위해 개인수준 성과를 유도해야함을 시사한다. 따라서 기업은 시장지향성의 결과 생성되는 시장정보를 개인수준의 성과로 연결될 수 있도록 하는 제도나 장치마련 등 관리적 노력이 필요하다. 이와 관련하여 기업은 시장지향성이 어떻게 하면 개인의 성과를 창출할 것인지를 고민해야 하는데, 이때 우리가 제시하는 시장정보품질의 개선은 개인의 업무성과를 개선시키고 기업성과까지 개선시키는 전략으로 활용될 수 있다.

본 연구의 한계와 향후 연구의 방향은 다음과 같다. 첫째, 연구 범위와 데이터의 한계로 매출이 상대적으로 작고, CEO의 영향력이 큰 중견, 중소기업에서 CEO의 영향력을 통제하지 못했다. 향후 연구에서는 CEO의 특성과 시장지향성 사이의 상호작용에 대해서도 고려할 필요가 있다. Lam et al.(2010)는 최고 경영진의 의지가 시장지향성의 가장 강력한 예측 자라고 제안한 바 있다. 향후 기업규모가 큰 대기업을 포함하는 연구를 진행함으로써 연구의 일반화에 한 걸음 더 다가갈 수 있을 것으로 기대한다.

둘째, 경쟁의 불확실성이나 강도 등 많은 변수들이 기업성과에 영향을 받지만 이를 적절하게 통제하지 못했고 한 기업에서 2명 이상의 응답자를 통하여 데이터의 신뢰성을 확보해야지만, 이와 관련한 한계가 있다. Kirca et al.(2005) 등 많은 시장지향성 연구들이 시장지향성과 기업성과간의 보다 명확한 관계 검증에 위하여 다양한 통제변수를 사용했다는 점을 감안하면, 연구결과의 보다 나은 일반화를 위해서는 다양한 통제변수를 도입하는 것이 바람직하다.

셋째, 본 연구에서 사용된 중요변수인 시장정보품질을 기존 정보품질 연구에 근거하여 정의하고 측정하였다는 한계를 가지고 있다. 향후 시장정보품질을 보다 정교하게 개념화하고 마케팅 상황 및 다양한 측면을 반영한 측정을 개발해야 마케팅 분야의 고유의 특성을 반영한 연구결과를 창출할 것으로 기대한다. 이는 시장정보품질과 관련한 향후 연구를 보다 많이 촉발해 줄 것으로 확신한다.

마지막으로, 본 연구의 접근은 시장지향성의 일반화되고, 보편적으로 사용할 수 있는 성과창출 메커니즘을 밝히는 것이다. 본 연구는 시장정보품질과 종업원의 업무성과를 산업이나 경영환경에 상관없이 사용할 수 있는 변수로 제시하고 실증했다. 그러나 다른 연구자들이 사용했던 조절변수나, 매개변수들과의 비교를 통해서 과연 본 연구가 달성하고자 하는 일반화되고 보편적인 시장지향성의 성과창출이 더 잘 실현되었는지 확인하지 못했다. 예를 들면 가장 효과적인 매개변수로 인정받은 혁신관련 변수와 본 연구에서 제시하는 종업원 업무성과간의 영향력 차이를 비교하여 볼 수 있을 것이다. 또한 연구의 목적에 따라 응답자 간(eg: CEO vs. 관리자, 마케팅 부서 vs. 생산 부서) 차이를 비교 분석하지 못했다. 마케팅 정보의 질이 중요한 마케팅 부서와 상대적으로 덜 중요한 기

타 부서에서의 시장지향성과 시장정보의 질의 영향력은 다를 것으로 예상할 수 있을 것이다. 이와 관련해서 향후 이론적, 실증적 연구가 이루어진다면 의미 있고 흥미로운 시사점을 제시해 줄 수 있을 것으로 기대한다.

## REFERENCE

- 김기웅·김문선(2017). 중소기업의 성장 관점에서 사내 기업가정신이 경영성과에 미치는 영향 실증분석. *벤처창업연구*, 12(5), 13-28
- 김성일·이우진(2016). 창업보육센터 입주기업 CEO의 기업가정신 및 시장지향성이 경영성과에 미치는 영향: 창업기업의 지원 서비스 활용정도 조절효과를 중심으로. *벤처창업연구*, 11(5), 1-13.
- Agarwal, S., Erramilli, M. K., & Dev, C. S.(2003). Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68-82.
- Atuahene-Gima, K.(2005). Resolving the Capability-Rigidity Paradox in New Product Innovation. *Journal of Marketing*, 69(4), 61-83.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y.(1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M.(2005). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Barney, J.(1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baum, J. R., & Wally, S.(2003). Strategic Decision Speed and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1107-1129.
- Bonger, W. C., & Bansal, P.(2007). Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance. *Journal of Management Studies*, 44, 165-188.
- Cadogan, J. W., Souchon, A. L., & Procter, D. B.(2008). The Quality of Market-oriented Behaviors: Formative Index Construction. *Journal of Business Research*, 61(12), 1263-1277.
- Chang, W., Franke, G. R., Butler, T. D., Musgrove, C. F., & Ellinger, A. E.(2014). Differential Mediating Effects of Radical and Incremental Innovation on Market Orientation-Performance Relationship: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22(3), 235-249.
- De Luca, L. M., & Atuahene-Gima, K.(2007). Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance. *Journal of Marketing*, 71(1), 95-112.
- Fornell, C., & Larcker, D. F.(1981). Evaluating Structural Equation models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frösén, J., Luoma, J., Jaakkola, M., Tikkanen, H., & Aspara,

- J. (2016). What Counts versus What Can Be Counted: The Complex Interplay of Market Orientation and Marketing Performance Measurement. *Journal of Marketing*, 80(3), 60-78.
- Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S., & Sherry Jr, J. F.(2006). Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation. *Journal of Marketing*, 70(4), 37-55.
- Haas, M. R., & Hansen, M. T.(2007). Different Knowledge, Different Benefits: Toward a Productivity Perspective on Knowledge Sharing in Organizations. *Strategic Management Journal*, 28(11), 1133-1153
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K.(1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?. *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.
- Hansen, G. S., & Wernerfelt, B.(1989). Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal*, 10(5), 399-411.
- Hosany, S., & Prayag. G.(2013). Patterns of Tourists' Emotional Responses, Satisfaction, and Intention to Recommend. *Journal of Business Research*, 66(6), 730-737.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M.(1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Im, S., & Workman Jr, P.(2004). Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms. *Journal of Marketing*, 68(2), 114-132.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W.(2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Jaworski, B., & Kohli, A. K.(1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-71.
- Jones, G. K., Lanctot Jr A., & Teegen, H. J.(2001). Determinants and Performance Impacts of External Technology Acquisition. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 255-283.
- Ketchen Jr, D. J., Hult, G. T. M., & Slater S. F.(2007). Toward Greater Understanding of Market Orientation and the Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 28(9), 961-964.
- Kim, K. W., & Kim, M. S.(2017). An Empirical Analysis of Influence of Corporate Entrepreneurship on Business Performance from the Viewpoint of SMEs' Growth. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 12(5), 13-28.
- Kim, S. I., & Lee, W. J.(2016). Impacts of Entrepreneurship and Market Orientation of Business Incubator CEO's on business performance: Focusing on Moderating effects of utilization level of BI Supporting Services. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(5), 1-13.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O.(2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- Kline, R. B.(2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 2nd ed., NY: Guilford.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B.(1990). Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D.(2014). Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20-37.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P.(2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?. *Journal of Marketing*, 75(1), 16-30.
- Lam, S. K., Kraus, F., & Ahearn, M.(2010). The Diffusion of Market Orientation Throughout the Organization: A Social Learning Theory Perspective. *Journal of Marketing*, 74(5), 61-79.
- Lee, Y. W., Strong, D. M., Kahn, B. K., & Wang, R. Y. (2002). AIMQ: a Methodology for Information Quality Assessment. *Information & Management*, 40, 133-146.
- Li, S., & Lin, B.(2006). Accessing information sharing and information quality in supply chain management. *Decision Support Systems*, 42(3), 1641-1656.
- Li, T., & Calantone, R. J.(1998). The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(4), 13-29.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J.(2001). Accounting for Common Method Variance in Cross-Sectional Research Designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114-121.
- Lings, I., & Greenley, G.(2009). The Impact of Internal and External Market Orientations on Firm Performance. *Journal of Strategic Marketing*, 17(1), 41-53.
- Lunenburg, F. C.(2011). Self-efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14(1), 1-6.
- MacMillan, I. C., & Selden, L.(2008). Change with Your Customers, and Win Big. *Harvard Business Review*, 86(12), 24-25.
- Menguc, B., Auh, S., Katsikeas, C. S., & Jung, Y. S.(2016). When Does (Mis)Fit in Customer Orientation Matter for Frontline Employees' Job Satisfaction and Performance?. *Journal of Marketing*, 80(1), 65-83.
- Monczka, R. M., Petersen, K. J., Handfield, R. B., & Ragatz, G. L.(1998). Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective. *Decision Sciences*, 29(3), 553-577.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H.(2009). Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.

- Narver, J. C., & Slater, S. F.(1990). The Effects of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff N. P.(2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Redman, T. C.(1998). The Impact of Poor Data Quality on the Typical Enterprise. *Communications of the ACM*, 41(2), 79-82.
- Setia, P., Venkatesh, V., & Joglekar, S.(2013). Leveraging Digital Technologies: How Information Quality Leads to Localized Capabilities and Customer Service Performance. *MIS Quarterly*, 37(2), 565-590.
- Slater, S. F., & Narver, J. C.(1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74..
- Sobel, M. E.(1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Sørensen, J. B.(2002). The Strength of Corporate Culture & the Reliability of Firm Performance. *Administrative science quarterly*, 47(1), 70-91.
- Srivastava, R. K., Fahey, L., & Christensen, H. K.(2001). The Resource-based View and Marketing: The Role of Market-based Assets in Gaining Competitive Advantage. *Journal of Management*, 27(6), 777-802.
- Wang, G., & Miao, C. F.(2015). Effects of Sales Force Market Orientation on Creativity, Innovation Implementation, and Sales Performance. *Journal of Business Research*, 68(11), 2374-2382.
- Wernerfelt, B.(1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K.(2005). The Effects of Strategic Orientations on Technology-and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60.
- Zhou, K. Z., Li J. J., N. Zhou & Su, C.(2008). Market Orientation, Job Satisfaction, Product Quality, and Firm Performance: Evidence From China. *Strategic Management Journal*, 29(9), 985-1000.

# The Role of Market Information Quality and Employee's Task Performance Linking Market Orientation to Firm Performance in SMEs\*

Hong, Sung jun\*\*

## Abstract

Although market orientation as the implementation of the marketing concept has long been a major subject in marketing, firms with market orientation do not necessarily come with high performance, showing mixed results in literature. There have been attempts to link market orientation-firm performance until recently with different mediators, but the appreciation on market orientation has been faded in practice. This study focuses on two possibilities for the causes of these problems. 1) Previous studies have overlooked the qualitative aspects of market orientation, 2) have focused on the performance at corporate level. To provide a generalized performance-generation framework, this study demonstrates the market information quality as a moderating variable and introduces the task performance of employees as a universal mediator between market orientation and the firm performance.

As the result of this study, we confirmed the positive role of the market information quality and employees' task performance in market orientation-Firm Performance. The relationship between market orientation and employee's task performance becomes stronger when market information quality is high in value. We highlighted the performance generating mechanism of market orientation, regardless of context. This research provides new insights for marketing scholars and managers with regard to both activities and quality of market information and how market orientation affects individual and firm level performance.

*Key words: market orientation, market information quality, employee's task performance, firm performances*

---

\* This work was supported by the Soonchunhyang University

\*\* Associate Professor, Business Administration, Soonchunhyang University, hongbob@sch.ac.kr