

반응적시장지향성과 선제적시장지향성이 중소기업의 신제품 성과에 미치는 영향: 수출시장환경의 조절효과를 중심으로¹

The Effects of RMO and PMO on SMEs' New Product Performance: The Moderating Role of Foreign Market Environment

이 영 우 (Youngwoo Lee) 대구대학교 경상대학 경영학과²

조 효 은 (Hyo Eun Cho) 고려대학교 일반대학원 국제경영학과³

정 인 식 (Insik Jeong) 고려대학교 경영대학 국제경영학과⁴

ABSTRACT

In order to overcome the limitation of market orientation concept, Narver et al. (2004) have extended the original concept into two dimensions, responsive market orientation (RMO) and proactive market orientation (PMO), respectively. Yet, there has been very limited empirical studies that analyzed the differential effects of each market orientation on firm outcomes, especially in the Korean context. We analyze the impact of RMO and PMO on the new product performance in the perspective of SMEs and examine the moderating effect of external factors such as environmental uncertainty and market similarity. The results of this study show that both RMO and PMO have a significant positive effect on the new product performance of SMEs. Also, environment uncertainty shows a negative moderating effect on the relationship between RMO and new product performance, whereas it has positive moderation with PMO. This suggests that focusing on potential customers' needs rather than current needs helps improve firm performance as the competitive environment surrounding the firm becomes more uncertain. Lastly, market similarity showed a positive moderating effect on the relationship between RMO and new product performance, but not on PMO.

Keywords: New product performance, Market orientation, Responsive market orientation, Proactive market orientation, Environmental uncertainty, Market similarity

1) 논문접수일: 2019년 2월 8일; 1차 수정: 2019년 2월 26일; 게재확정일: 2019년 2월 27일

2) 제 1저자(lee3992@daegu.ac.kr)

3) 제 2저자(hyo_eun@korea.ac.kr)

4) 교신저자(ijeong@korea.ac.kr)

1. 서론

제품의 수명주기가 짧아지고 글로벌화가 지속되면서 신제품개발(NPD)은 기업의 성장과 경쟁우위 유지를 위한 필수적 수단으로 알려지고 있다(Ahlstrom 2010; Christensen and Raynor 2003; Cooper 1994). 하지만 기술 복잡성의 증가와 기술혁신 비용의 증가로 인해 많은 기업들은 NPD를 효과적으로 수행하고, 이를 바탕으로 기업성과를 높이는데 어려움을 겪고 있다. 이로 인해 최근 많은 선행연구들이 신제품 성과의 결정요소에 대해 분석해왔고, 이러한 연구의 흐름은 크게 두 가지 분류로 구분되고 있다. 첫 번째 연구 흐름은 기업의 전략적 지향성(strategic orientation), 기술개발역량, 내부개발인력의 안정성, 조직 학습력(organizational learning) 등과 같은 기업의 내부적 요인에 초점을 맞추어 분석을 진행한 선행연구들이 있다(설현도 2004; Akgün and Lynn 2002; Hsu and Fang 2009; Jeong et al. 2006; Li et al. 2010). 이와는 반대로 시장의 동태성(market dynamics), 경쟁의 정도, 공급업체와의 협력관계 등과 같은 기업의 외부 산업 환경적 요인들이 신제품 성과에 미치는 영향을 분석한 연구들이 있다(서리빈·윤현덕 2012; Lynn et al. 1999; Song and Di Benedetto 2008). 하지만 신제품 성과의 결정요인을 분석한 기존 연구들은 주로 내부요인과 외부요인 중 하나에 초점을 맞추고 있기 때문에, 두 요인들 사이의 잠재적 상호작용을 파악하는데 한계가 존재한다. 이에 본 연구는 두 가지 유형의 변수를 같이 고려하여 보다 총체적인 관점(holistic view)에서 기업의 NPD 과정을 조명하고자 한다. 뿐만 아니라 기존의 연구들은 자국시장에서 활동하는 대기

업을 대상으로 연구가 진행되어, 자원이 협소한 수출기반 중소기업의 관점에서의 NPD 과정에 대해서 알려진 바가 적다. 본 연구는 수출의 비중이 매우 높은 한국 중소기업을 대상으로 연구를 진행하여, 수출시장에서의 신제품 성과를 높이기 위한 전략적 방안으로의 시장지향성(market orientation)의 역할에 대해 논의하고자 한다.

시장지향성은 고객에게 우수한 가치를 효과적으로 제공하고자 하는 기업문화(Narver and Slater 1990) 또는 고객들의 현재 및 잠재적 니즈와 관련된 시장정보를 전사적 차원에서 수집·확산하고 이를 바탕으로 신속하게 반응하는 일련의 기업활동으로 정의할 수 있다(Kohli and Jaworski 1990). 시장지향성이 높은 기업의 경우, 시장 및 고객에 대한 적극적인 정보 수집 및 활용을 통해 시장의 다양한 변화를 이해하고 시장 환경에 적절한 전략을 수립할 수 있다는 점에서 기업성과에 긍정적인 요소로 작용하는 것으로 알려져 있다(e.g., Atuahene-Gima 2005; Cadogan et al. 2001; Deshpande et al. 1993; Han et al. 1998; 정인식·김은미 2016). 하지만 일부 학자들은 시장지향성의 역설적인 면을 강조하면서, 시장지향성과 성과와의 관계가 기존에 알려진 것처럼 단순 일차원적인 관계가 아닐 수 있다고 주장하였다. 이들은 시장지향적인 기업들이 시장에서 제공되는 정보를 수집하여 단기적 성과에 주력하는 경향이 있고, 이는 근시안적 연구개발(R&D)을 유발해 기업의 혁신성을 저해할 수 있다고 경고한다. 또한 소비자들이 가지고 있는 요구사항에 지나치게 집중하는 것은 장기적 관점에서의 전략수립을 방해할 수 있는 요인으로 작동하여 환경적 변화에 취약할 수 있다는 점이 지적되고 있다(Frosch 1996;

Macdonald 1995; Christensen and Bower 1996).

Narver et al.(2004)은 시장지향성에 관한 그간의 비판들이 시장지향성 개념을 지나치게 협소하게 정의한 것에서부터 초래되었다고 주장하였다. 즉, 현존하는 시장지향성 개념은 소비자들의 현재 표출되고 있는 욕구와 니즈에 즉각적으로 반응하는 것을 강조하고 있기 때문에, 소비자들의 잠재적 욕구를 선제적으로 파악하고 이를 기업운영에 반영하는 능동적 의미의 시장지향성이 간과되고 있다는 점을 지적하였다. 이에 Narver et al.(2004)은 표출된 소비자 욕구에 수동적으로 반응하는 시장지향성 의미의 반응적시장지향성(responsive market orientation; RMO)과 내재(latent)되어 있는 소비자 욕구나 잠재적 경쟁자를 파악하고 이를 선제적으로 대응하고자 하는 선제적시장지향성(proactive market orientation; PMO)의 두 가지 유형의 시장지향성을 구분하여 기존의 개념을 확장하였다. Narver et al.(2004) 이후 진행된 선행연구에서는 RMO와 PMO의 분류가 의미 있을 뿐 아니라 기업의 성과를 결정하는 핵심적 구성요인으로 작동한다는 것을 주장하였다(Grinstein 2008; Coltman et al. 2008). 그럼에도 불구하고 시장지향성에 대한 대부분의 연구에서는 수동적 개념의 시장지향성만이 강조되어 새로운 소비자 욕구나 잠재적 경쟁자를 강조하는 PMO의 요소들이 간과되어 왔다(Argyris 1994; Grinstein 2008; Slater and Narver 1994). 특히 국내 기업들을 대상으로는 시장지향성을 RMO와 PMO로 구분하여 각각의 시장지향성 개념이 기업 성과에 주는 영향을 실증적으로 비교분석한 연구가 없었기 때문에 이를 확인해 보고자 한다.

뿐만 아니라 본 연구에서는 신제품 성과에 영향

을 주는 요인으로 외부 환경적 요인을 동시에 고려한다. 선행 연구에 따르면, 시장지향성을 조직 내에서 생성하고 유지하는 것은 많은 자원을 요구하는 활동이기 때문에, 특정한 상황에 따라서는 높은 시장지향성을 확보하는 것이 바람직하지 않을 수 있다(Slater and Narver 1994). 즉, 경쟁하는 시장의 환경적 요인이 시장지향성과 기업성과의 관계에서 중요한 조절효과를 나타낼 수 있고, 이에 대한 연구가 시장지향성에 대한 효과를 보다 명확히 입증하기 위해 절실히 요구되고 있다(Johnson et al. 2003; 김정포 2009; 이형택·채명수 2006). 예컨대, 경쟁이 치열하지 않은 환경에서는 소비자들이 기업의 제품을 대체할 만한 경쟁사를 찾기 쉽지 않기 때문에 기업의 시장지향적인 활동이 성과에 직접적인 영향을 주지 않는 것으로 나타났다(Cadogan et al. 2003; Jaworski and Kohli 1993). 이와 같은 상황에서는 시장지향성을 낮게 유지하는 것이 내부자원을 아낄 수 있으므로 오히려 기업성과에 긍정적으로 작용할 수 있다. 특히 본 연구에서 분석하고자 하는 환경불확실성과 진출시장유사성은 국제경영 전략연구에서 자주 언급되는 환경변수로써, 첨단 기술분야에 속한 기업들의 전략적 선택과 조직성과 사이의 관계에 유효한 영향을 주는 것으로 제시되었다(e.g., Cavusgil and Zou 1994; Zou and Cavusgil 2002). 이는 해외시장에서 사업을 추진하는 기업들이 시장지향성을 선택하고자 할 때 현지 시장의 환경적 요인을 고려해야 함을 의미한다(Brown and Eisenhardt 1997). 더욱이 자국시장과 상이한 수출시장에서 시장지향성을 유지하고 관리하는 일은 많은 자원을 요구할 수 있기 때문에, 수출기업의 관점에서 어떠한 외부 환경적 조건에서 시장지향성이 기업 성과에 도움을 주는

지를 분석하는 것이 중요하다. 중소기업의 경우 활용할 수 있는 내부자원과 해외경험이 제한적이기 때문에 보다 신중한 시장지향성 전략을 수립하는 것이 중요하다. 따라서 본 연구에서는 수출 중소기업들을 대상으로 PMO와 RMO의 시장지향성과 신제품 성과 사이에 영향을 줄 수 있는 외부환경적 요인으로서의 환경불확실성과 시장유사성의 조절효과를 실증적으로 분석하고자 한다.

2. 연구모형 및 가설

2.1 중소기업의 시장지향성

시장지향성과 기업성과를 살펴본 대다수의 연구들은 기업의 시장지향성이 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 강조하고 있다(Narver and Slater 1990; Jaworski and Kohli 1993; Avlonitis and Gounaris 1997). 이들 연구에 따르면 시장지향성이 높은 기업의 경우 고객이 원하는 바를 신속하게 인지하고 대응하는 역량이 경쟁기업에 비해 상대적으로 뛰어나 이를 바탕으로 고객만족도를 높일 수 있고, 기술 및 제품 시장 및 경쟁자에 대한 정보를 학습함으로써 경쟁이 치열한 해외시장에서 효과적으로 대처해 나갈 수 있어 상대적으로 높은 기업성과를 달성할 수 있다(권영철 2009). 이처럼 다양한 연구들을 통해서 시장지향성이 기업의 장·단기적인 성과(수익성, 매출, 신제품 성과, 고객유지 및 만족 등)에 긍정적인 영향을 미친다는 사실이 실증적으로 검증되었다(Kohli and Jaworski 1990; Menguc and Auh 2006; Slater and Narver 1994; Deshpande and Farley 2000).

특히 해외시장에서 경쟁하는 기업의 경우, 경쟁기업에 대한 정보가 부족하고 현지 소비자의 욕구나 구매 행동 및 태도 등에 대한 지식이 미미하기 때문에 우수한 수출 성과를 거두기 위해서는 시장지향성을 더욱 추구해야 한다(정인식·김은미 2016). 중소기업의 경우 규모의 비용(liability of smallness) 및 내부자원의 부족으로 인해 해외시장활동에 대한 장벽이 존재하지만, 대기업에 비해 상대적으로 소비자와의 심리적 거리가 좁아 빈번한 상호작용이 가능하다는 점에서 시장지향성을 보다 효과적인 기업 특유 자원으로 활용할 수 있다고 알려져 있다(coviello et al. 2000; 정인식·김은미 2016). 또한 중소기업은 규모가 큰 기업에 비해 상대적으로 유연한 조직구조와 단순한 의사결정 과정이 가능하여 습득한 시장 정보를 보다 효과적으로 전달 및 공유할 수 있다. 이를 종합하면, 시장지향성은 외국인 비용(liability of foreignness)을 극복하고 현지시장에 적합한 전략을 신속하게 수립하여 실행할 수 있도록 하기 때문에 그 중요성이 해외시장에서 더욱 크다고 할 수 있고, 중소기업은 대기업에 비해 시장지향성을 실행하는데 구조적으로 유리하기 때문에 경쟁우위 확보 수단으로 적극 활용될 수 있다.

이들 선행연구들은 주로 자원기반관점(Resource-based view)에서 지속가능한 경쟁우위를 달성할 수 있는 하나의 자원이나 역량(capability)으로서 시장지향성을 조명하고 있다(Cadogan et al. 2003). 시장지향성이 높은 기업들은 그렇지 않은 기업들에 비해 고객이나 경쟁사에 대한 지식을 빠르게 확보할 수 있고 이를 바탕으로 효과적으로 경쟁력 있는 제품을 개발하여 시장지배력을 확대할 수 있는 기회를 제공한다(Atuahene-Gima and Ko 2001; Narver et al. 2004;

Voola and O’Cass 2010).

하지만 90년대 시장지향성의 개념이 처음으로 소개된 이후, 시장지향성의 효과에 대한 다양한 반론들이 제기되어왔다. 이들에 따르면 시장지향적인 기업들은 고객들의 현재 표출된 요구사항만을 세심히 검토하기 때문에, 기업으로 하여금 고객들의 기대를 뛰어넘는 과감한 결단을 하지 못하게 하고, 이것이 궁극적으로 기업의 혁신을 방해하는 요인으로 작용한다는 점을 지적하고 있다(Berthon et al. 1999; Macdonald 1995). 예컨대 Chirstensen and Bower(1996)은 하드디스크 산업에서 시장지향성이 기업의 혁신성에 부정적인 영향을 끼치는 것을 발견하였다. Hamel and Prahalad(1994)는 시장지향성이 고위 관리자의 시장 분석력을 고객의 시각으로 제한시킬 수 있다고 주장하였다. 뿐만 아니라, 고객들의 표출된 욕구를 확인하고 이를 충족시키는 시장지향성은 경쟁사들도 쉽게 모방할 수 있는 영역이기 때문에 제품 차별화를 어렵게 하고, 궁극적으로 기업간 치열한 가격경쟁을 초래하여 산업내 기업들의 수익성이 악화될 수 있다. 이에 Narver et al.(2004)는 기존의 시장지향성에서 미래의 잠재적인 고객 욕구를 발견하고 충족시키는 시장지향성의 개념인 PMO를 제안하여 이를 보완하고자 하였다. 그럼에도 불구하고 대부분의 기존연구들은 시장지향성을 RMO의 개념으로 한정시켜 분석을 진행하면서, 새로운 소비자 욕구나 잠재적 경쟁자를 파악하고 이를 전략에 반영하는 의미의 시장지향성인 PMO 개념이 간과되고 있다.

최근 연구에서는 두 가지 시장지향성 개념이 신제품 성과에 다른 영향을 주고 있다는 밝혀냈다. Narver et al.(2004)는 RMO와 PMO에 대한 측정항목을 개발하

여 이를 25개의 기업의 41개 사업부를 대상으로 분석한 결과, PMO만이 신제품 성과에 유의한 정(+)의 영향을 주었다. 반면 175개의 미국 기업을 대상으로 분석을 실시한 Atuahene-Gima et al.(2005)의 연구에서는 RMO와 PMO가 신제품 성과에 각각 서로 다른 비선형인 관계를 보이는 것으로 나타냈다. 하지만 두 가지 유형의 시장지향성과 기업성과와 관련된 연구들은 대부분 서구기업들을 대상으로 진행되어, 해외활동을 수행하는 국내 중소기업의 시장지향성과 수출전략에 대한 함의를 도출하기 어려운 실정이다.

앞서 살펴본 것처럼 시장지향성이 기업성과에 미치는 효과에 대해 여러 가지 선행연구들이 제시되고 있지만, 본 연구에서는 시장지향성을 RMO와 PMO로 세분화하여 신제품성과에 미치는 영향을 개별적으로 파악해 보고자 한다. 먼저 해외활동을 하고 있는 중소기업의 경우, 현지 시장과 소비자의 니즈에 대한 지식을 빠르게 습득 및 축적하고 이를 현재의 기업 비전과 목표에 부합하게 활용하여 전략에 즉각적으로 반영시키는 의미에서의 RMO는 규모가 작은 해외 중소기업의 한계를 극복할 수 있도록 도움을 줄 수 있다. Yli-Renko et al.(2002)는 해외시장에 진출한 중소벤처기업의 성장을 위해서는 고객 지향적인 기업활동과 현지 문화에 적응하고자 하는 노력을 병행해야 한다고 주장하였다. 또한 Knight(1997)은 해외시장에서 활동하는 중소기업의 경영진이 시장 정보에 대해 열려 있을수록 현지 시장 내 고객들의 다양한 요구에 발빠르게 대응하여 새로운 가치를 창출하는 경향이 높음을 보여주고 있다. 이러한 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 수립하였다.

H1: 반응적시장지향성(RMO)은 중소기업의 신제품 성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

중소기업이 해외시장에서 경쟁자들보다 더 높은 부가가치를 제공하고 지속적으로 경쟁우위를 창출하기 위해서는, 고객들이 요구하는 것뿐만 아니라 고객들이 기대하는 수준을 뛰어넘는 보다 혁신적인 제품을 제공할 수 있어야 한다(Voola and O’Cass 2010). 대부분의 선행연구에서는 시장지향성을 소비자의 표출된 욕구를 만족시키는 개념으로만 정의하여, 보다 장기적인 안목으로 고객의 내재적인 욕구를 충족시키는 시장지향성의 개념인 PMO의 영향이 간과되어왔다. PMO는 시장에서 주어진 정보에 수동적으로 반응하는 것이 아니라, 기업이 보다 능동적으로 시장정보를 수집하고 이를 장기적인 안목으로 적용하여 기존의 사업에서 새로운 가치를 생성할 수 있는 기회를 제공한다(Kohli and Jaworski 1990). 이로서 소비패턴의 변화, 경쟁자의 전략적 변화와 같은 시장의 흐름에 선제적으로 대응하도록 하여 해외시장에 진출한 중소기업들에게 지속가능한 경쟁우위를 확보할 수 있는 새로운 기회를 제공할 수 있다. 이에 다음과 같은 가설을 도출하였다.

H2: 선제적시장지향성(PMO)은 중소기업의 신제품 성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

2.2 환경불확실성

한편 다른 학자들은 기업이 시장지향성을 높게 유지하는 것이 수출업체에게 도움이 되지 않을 수도 있다는 주장을 제기하고 있다. 이들은 높은 시장지향성을

달성하기 위한 비용적인 측면을 강조하면서, 시장지향성의 이점이 비용을 초과하는 환경적 조건을 먼저 이해하여 시장지향성 적용 가능여부를 검토하는 것이 필요하다고 주장하였다(Cadogan et al. 2003). 이에 본 연구에서는 시장지향성과 기업성과 간의 관계를 조절할 수 있는 잠재적 조절변수로 먼저 수출시장의 환경불확실성을 고려한다. 여기서 경쟁환경의 불확실성이란 기술이나 소비자, 경쟁자와 같은 시장에 대한 변화가 자주 발생되어 예측이 불가능하고 이에 대한 친밀도가 낮은 환경을 의미한다(정인식 등 2011). 중소기업은 대기업에 비해 불확실한 환경에 대처할 수 있는 역량과 경험이 부족할 뿐 아니라, 자국시장이 아닌 해외 시장에서 시장지향성을 높게 유지하는 것을 더욱더 많은 자원이 소요되기 때문에, 시장지향성이 기업성과에 주는 효과가 약화될 수 있다. 즉, 경쟁하는 환경의 불확실성이 높은 경우에는 한정된 기업의 내부자원을 시장지향적인 행동 수준을 높이는데 사용하는 것보다는, 운영 및 생산의 효율성을 높이는데 투입하는 것이 더 효율적인 방안이 될 수 있다(Kohli and Jaworski 1990; Jaworski and Kohli 1993). 따라서 경쟁환경 불확실성은 RMO와 PMO가 신제품 수출성과에 주는 영향에 부의 조절효과를 보일 것으로 보고 다음과 같은 가설을 도출하였다.

H3-1: 환경불확실성은 반응적시장지향성(RMO)과 신제품 성과에 부(-)의 조절효과를 보일 것이다.

H3-2: 환경불확실성은 선제적시장지향성(PMO)과 신제품 성과에 부(-)의 조절효과를 보일 것이다.

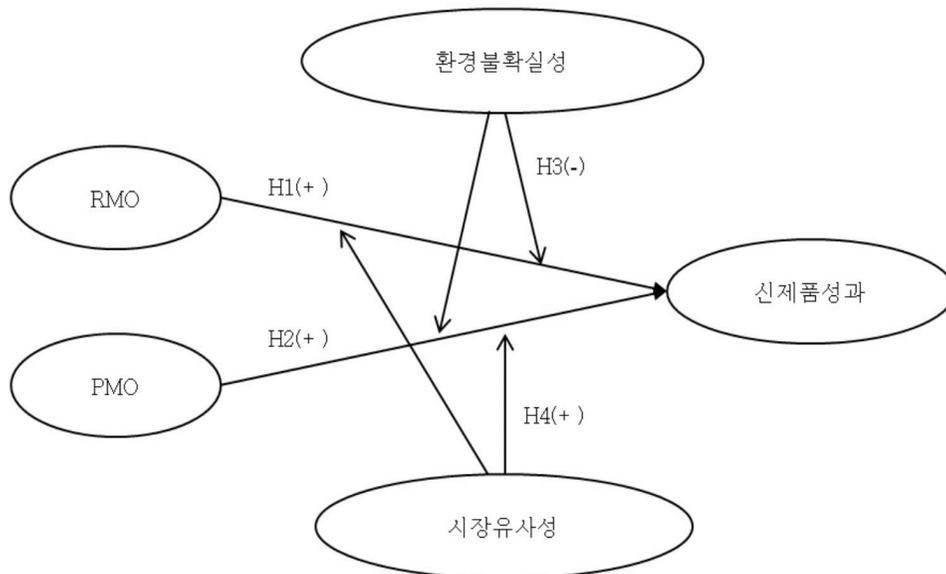
2.3 시장유사성

진출시장이 자국시장과 유사하다는 것은 중소기업이 현재 보유하고 있는 지식과 기술을 최소한의 변화만으로 현지시장에서 활용할 수 있다는 것을 의미한다 (Daneels 2008; Kumar and Subramaniam 1997). 특히 국가간 고객들의 소비 행동과 태도, 문화적, 제도적 인프라의 차이, 그리고 기업의 경쟁방식이 비슷할 경우에는 해외시장의 불확실성이 축소되는 효과를 기대할 수 있다. 또한 유사한 시장에 진출하는 경우에는 기업이 해외시장에 대해 가지는 친숙도가 높아지고 이는 조직의 흡수역량(absorptive capacity)을 향상시키는 효과를 가져올 수 있다(Atuahene-Gima et al. 2005). 이것을 바탕으로 시장에 대한 지식을 좀 더 효율적으로 인지하여 습득할 수 있고, 새롭게 취득한 소비자 및 기술 지식을 효과적으로 축적 융합하여 신제

품 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Cohen and Levinthal 1990; Zahra and George 2002). 즉, 시장지향성이 소비자의 현재와 미래의 소비행동과 욕구 및 니즈와 관련된 시장정보를 전사적 차원에서 수집, 창출, 확산, 반응하는 기업활동이라고 한다면, 유사한 시장에 진출하여 획득하게 되는 높은 흡수역량은 시장지향성 확보하고 이를 효과적으로 활용할 수 있는 기업의 역량을 더욱더 강화할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

H4-1: 시장유사성은 반응적시장지향성(RMO)과 신제품 성과에 정(+)의 조절효과를 보일 것이다.

H4-2: 시장유사성은 선제적시장지향성(PMO)과 신제품 성과에 정(+)의 조절효과를 보일 것이다.



<그림 1> 연구 모형

3. 연구방법

3.1 표본 및 자료 수집

본 연구는 수출시장에서 중소기업의 두 시장지향성과 신제품 성과 간의 관계에 있어 외부환경적 요인의 조절 효과를 살펴보기 위해 한국의 수출중소기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 본 연구의 표본은 수출 비중이 10% 이상이며, 종업원 수가 500명 이하인 수출 업체를 대상으로 하였으며, 응답자는 기업 내 수출업무를 담당하는 임직원으로 한정하였다. 총 202개의 회수된 설문지 중 수출비중이 낮은 중소기업과 대기업을 제외한 137개의 한국 중소기업을 대상으로 실증분석을 진행하였다. 본 연구에 활용된 표본들의 특성은 <표 1>과 같다.

3.2 변수 측정

본 연구의 가설검증을 위한 주요 개념들을 측정하기 위해 기존 문헌연구를 바탕으로 <표 2>와 같이 신

뢰성 및 타당성이 입증된 측정항목을 설정하였다. 일부 측정항목은 한국 수출중소기업의 특성을 고려하여 수정 및 보완하였으며, 기업특성변수를 제외한 시장지향성, 신제품 성과, 환경불확실성, 시장유사성은 5점형 리커트 척도로 측정하였다. RMO는 기존 소비자의 표현된 니즈를 이해하고 그에 대응하는 기업의 경향을 나타내는 반면, PMO는 기존 소비자와 잠재적 소비자의 잠재적 니즈를 미리 파악하고 충족시키고자 하는 기업의 경향을 나타낸다(Narver et al. 2004; Tsai et al. 2008). 이에 RMO와 PMO는 Narver et al. (2004)의 연구를 바탕으로, 고객지향성, 경쟁자지향성, 부서 간 협력과 관련된 세부항목으로 측정하였으며, RMO는 4개 문항으로 PMO는 3개 문항으로 구성하였다. 환경불확실성은 산업 내 기술 및 수요의 역동성과 기술개발에 있어서의 경쟁강도를 측정하였다(Milliken 1987). 시장유사성은 소비자의 취향 및 선호도와 시장 인프라 및 경쟁방식의 유사성과 관련된 3개의 문항으로 구성하였다(Johnson and Arunthanes

<표 1> 표본 특성

수출 비중 (%)	빈도 (%)	연 매출액 (억 원)	빈도 (%)
25 미만	21 (15.4)	25 이하	32 (23.5)
~ 50	25 (18.4)	~ 50	20 (14.7)
~ 75	30 (22.1)	~ 100	54 (39.7)
75 이상	60 (44.1)	100 이상	30 (22.1)
수출 기간 (연)	빈도 (%)	산업군	빈도 (%)
5 이하	16 (11.8)	소비재	83 (61)
6 ~ 10	39 (28.7)	산업재	53 (39)
11 ~ 15	35 (25.7)		
16 이상	46 (33.8)		

<표 2> 변수 측정

변수	측정항목	측정 및 분류
반응적시장지향성 (RMO)	(RMO1) 제품개발시 현재 고객 니즈 고려 (RMO2) 고객지향적 제품개발 (RMO3) 경쟁자보다 더 많은 가치/혜택 제공 (RMO4) 현재 고객요구에 부합하는 제품 공급	(5점 리커트형 척도) 1= 전혀 그렇지 않다. 5= 매우 그렇다.
선제적시장지향성 (PMO)	(PMO1) 장기적인 계획하에 제품개발 (PMO2) 장기적인 관점에서 고객 니즈 고려 (PMO3) 장기적인 계획하에 부서간 자원 배분	(5점 리커트형 척도) 1= 전혀 그렇지 않다. 5= 매우 그렇다.
환경불확실성	(EU1) 산업내 기술의 변화 빠름 (EU2) 고객 수요/취향의 변화가 빠름 (EU3) 기업 간의 기술개발 경쟁이 치열함	(5점 리커트형 척도) 1= 전혀 그렇지 않다. 5= 매우 그렇다.
시장유사성	(MS1) 국가간 제품에 대한 소비취향 비슷함 (MS2) 국가간 기업의 경쟁방식 유사 (MS3) 국가간 유통구조/방식이 유사	(5점 리커트형 척도) 1= 전혀 그렇지 않다. 5= 매우 그렇다.
신제품 성과	(NPP1) 제품의 기술적 우수 (NPP2) 고객수용도 (NPP3) 신제품 매출비중	(5점 리커트형 척도) 1= 매우 불만족. 5= 매우 만족.

1995). 신제품 성과는 과거 3간 출시한 제품에 대한 전반적인 성과의 만족도를 측정하였으며, 기술차원, 고객차원, 그리고 매출차원 등 3개 설문문항으로 구성하였다(Kleinschmidt and Cooper 1991). 또한 기업의 혁신의 정도에 영향을 미치는 것으로 알려진 R&D 비중을 연간매출액에서 R&D가 차지하는 비중으로 측정하여 통제변수로 사용하였다(Tsai and Wang 2005). 기업규모가 클수록 신제품을 개발하는데 투입되는 충분한 자원을 보유하고 있다고 볼 수 있기 때문에 종업원수로 측정하여 자연로그를 취하였으며(Damanpour 1992), 해외시장에서의 성과에 영향을 줄 수 있는 수출

경험은 수출기간으로 측정한 후 통제변수에 포함하였다(Cadogan et al. 2003).

4. 실증분석

4.1 신뢰성 및 타당성 분석

본 논문의 시장지향성, 환경불확실성, 시장유사성, 신제품 성과에 관한 측정항목들의 신뢰도 검증결과를 살펴보면, <표 3>와 같이 측정항목의 Cronbach's α 값이 모두 0.7 보다 높은 것으로 나타났다. 또한 복합신

<표 3> 신뢰성 및 타당성 분석

변수	측정항목	비표준화 요인적재량	표준화 요인적재량	S.E.	C.R.	AVE	복합신뢰도
반응적시장지향성 (RMO)	RMO1	1.000	0.805			0.698	0.902
	RMO2	0.924	0.714	0.110	8.422***		
	RMO3	0.992	0.763	0.109	9.085***		
	RMO4	0.939	0.710	0.112	8.371***		
선제적시장지향성 (PMO)	PMO1	1.000	0.660			0.657	0.850
	PMO2	1.047	0.751	0.142	7.358***		
	PMO3	1.334	0.888	0.167	7.981***		
환경불확실성	EU1	1.000	0.755			0.548	0.783
	EU2	0.796	0.610	0.139	5.739***		
	EU3	0.987	0.738	0.159	6.194***		
시장유사성	MS1	1.000	0.696			0.572	0.799
	MS2	1.132	0.849	0.143	7.897***		
	MS3	1.125	0.708	0.158	7.118***		
신제품성과	NPP1	1.000	0.621			0.676	0.861
	NPP2	1.012	0.765	0.152	6.659***		
	NPP3	1.234	0.849	0.181	6.811***		

*** $p < 0.001$

뢰도(composite reliability)값으로 0.7 이상으로 측정
도구의 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 나타났다.

측정항목들의 타당성을 확인하기 위해 확인적 요인
분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 수
렴타당성은 변수들의 복합신뢰도와 AVE를 바탕으로
판단하였다. <표 3>에서 볼 수 있듯이 변수들의 복합
신뢰도는 임계 값인 0.7보다 높게 나타났으며, AVE 또
한 기준 값인 0.5보다 크기 때문에 수렴타당성에 문
제가 없는 것으로 나타났다(Anderson and Gerbing
1988). Fornell and Larcker(1981)에 의하면, 두 변수

의 상관계수의 제곱 값이 각 변수의 AVE(Average
variance extracted) 값보다 작으면 판별타당성이 입
증될 수 있다(Fornell and Larcker 1981). <표 4>과
같이, 상관계수의 제곱이 AVE값보다 작기 때문에 판
별타당성에 문제가 없는 것을 확인할 수 있다. 또한 연
구 모형의 적합도(Model fit index)를 확인한 결과,
모형의 적합도가 대부분 양호한 것으로 판단된다(χ
 $2 = 112.046$, d.f. = 94, CFI= 0.978, RMSEA= 0.038,
NNFI= 0.969).

<표 4> 판별타당성 분석

변수	RMO	PMO	환경불확실성	시장유사성	신제품성과
RMO	0.698				
PMO	0.681	0.657			
환경불확실성	0.315	0.393	0.548		
시장유사성	0.694	0.598	0.425	0.572	
신제품 성과	0.546	0.573	0.261	0.425	0.676

주: 대각선 값은 평균분산추출의 제곱근 값을 나타내며, 비 대각선의 값들은 변수들 간의 상관계수를 나타냄

4.2 상관관계 분석

측정변수들 간의 상관관계와 다중공선성의 존재가능성을 알아보기 위해 상관관계분석을 진행하였다. <표 5>에 요약된 바와 같이 모든 주요 변수들이 0.4 이하의 상관관계를 보이고 있으며 VIF는 10 이하의 낮은 값을 보여 다중공선성은 크게 문제가 없는 것으로 나타났다.

4.3 회귀 분석

시장지향성(RMO와 PMO), 환경불확실성, 시장유사

성, 신제품성과 간의 관계를 알아보기 위해 계층적 회귀분석을 실시하였다. 본 연구에서는 기존 선행연구에서 신제품성과에 관련성이 검증된 기업규모 및 수출경험, 그리고 R&D 비중을 통제변수로 회귀분석에 포함하였다. 회귀분석의 결과는 <표 6>과 같다. 우선 Model 2에서 RMO는 신제품 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1이 지지되었음을 알 수 있다($\beta = 0.283, p < 0.01$). PMO 역시 신제품 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2에서 예상한 바와 같이, 신제품 성과를 높이는데 중요한 요인임

<표 5> 상관관계 분석

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 기업규모	4.164	1.356	1							
2. 수출경험	14.537	8.365	0.263**	1						
3. R&D비중	6.700	6.603	0.051	0.056	1					
4. 신제품 성과	3.430	0.648	0.160	-0.105	0.111	1				
5. RMO	4.002	0.609	-0.013	-0.160	0.055	0.437**	1			
6. PMO	3.674	0.750	0.031	-0.023	0.100	0.453**	0.554**	1		
7. 환경불확실성	3.532	0.736	0.025	-0.009	0.216*	0.190*	0.239**	0.255**	1	
8. 시장유사성	3.257	0.719	0.111	-0.048	0.020	0.152	0.241**	0.171*	-0.021	1

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

<표 6> 계층적 다중회귀분석

변수	Model 1	Model 2	Model 3
Intercept	3.191 *** (0.189)	1.149 ** (0.428)	0.958 * (0.435)
기업규모	0.093 * (0.042)	0.083 * (0.038)	0.080 * (0.039)
수출경험	-0.015 * (0.007)	-0.010 (0.006)	-0.010 † (0.006)
R&D 비중	0.011 (0.008)	0.006 (0.008)	0.005 (0.007)
반응적시장지향성(RMO)		0.283 ** (0.099)	0.337 ** (0.100)
선제적시장지향성(PMO)		0.213 ** (0.080)	0.202 * (0.080)
환경불확실성		0.034 (0.070)	0.049 (0.069)
시장유사성		0.002 (0.070)	-0.004 (0.070)
RMO X 환경불확실성			-0.405 * (0.162)
PMO X 환경불확실성			0.248 * (0.120)
RMO X 시장유사성			0.222 † (0.131)
PMO X 시장유사성			-0.172 (0.128)
Adjusted R2	0.045	0.246	0.283
ΔR2	0.067 *	0.219 ***	0.057 *
F value	3.066 **	7.093 ***	5.692 ***

† $p < 0.10$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

을 보여준다($\beta = 0.213, p < 0.01$). 환경불확실성과 시장 유사성은 경우 신제품 성과에 직접적인 영향을 미치지 는 않지만 두 시장지향성과의 조절관계에 있어서는 유의한 영향을 보이는 것으로 나타났다. Model 3에서 환경불확실성의 경우, 환경불확실성이 높을수록 RMO가

신제품 성과에 미치는 영향은 약해지는 결과를 보였 으나($\beta = -0.405, p < 0.05$), PMO가 신제품 성과에 미치는 영향은 더 강해지는 것으로 나타났다($\beta = 0.248, p < 0.05$). 이에 가설 3이 부분적으로 지지되었음을 알 수 있다. 시장유사성의 경우, 진출 시장 간의 유사성

이 높을수록 RMO가 신제품 성과에 미치는 영향은 강해지는 것으로 나타났다($\beta = 0.222, p < 0.10$). 반면, PMO가 신제품 성과에 미치는 시장유사성의 조절효과는 유의하지 않은 결과를 보여 ($\beta = -0.172, n.s.$), 가설 4는 부분적으로 지지되었다. 종합적으로 볼 때, 시장지향성은 신제품 성과를 높이는데 전체적으로 도움이 되지만, 기업이 진출한 환경적 요인에 따라 RMO와 PMO의 영향은 상이하게 나타나는 것으로 나타났으며, RMO는 진출국가의 시장유사성이 높을수록 PMO는 환경불확실성이 높은 경우에 더욱 효과적인 것으로 나타났다.

5. 결론 및 논의

본 연구는 시장지향성이 신제품 성과에 미치는 영향을 보다 심층적으로 파악하기 위해 기존 국내연구에서 다루지 않았던 RMO와 PMO의 두 가지 시장지향성 차원을 활용하였다. 뿐만 아니라 시장지향성과 기업성과 간의 관계가 일차원적인 관계가 아니라, 기업의 경쟁환경의 특성에 따라 시장지향성의 효과가 다르게 나타날 수 있다는 몇몇 학자들의 주장을 검증하기 위해, 수출시장환경의 불확실성과 자국시장과의 유사성의 조절효과를 분석하였다. 본 연구는 국내 수출중소기업을 대상으로 시장지향성에 대한 분석을 진행하였는데, 이는 대기업에 비해 외국인비용을 극복하여 현지기업들과 효과적으로 경쟁할 수 있는 경험과 역량이 부족한 중소기업에게 경쟁우위를 창출할 수 있는 주요 자원으로 시장지향성이 활용될 수 있다는 점에서 의의를 갖는다.

연구 결과에 따르면 해외로 진출한 중소기업들이 신제품 성과를 높이기 위해서는 고객의 현재의 표출된 욕구 뿐만 아니라, 내재(latent)되어 고객 자신들조차 인지하지 못하는 욕구에 대해 파악하고 이를 선제적으로 대응할 수 있는 역량을 갖추는 것이 중요한 것으로 나타났다. 특히 지속 가능한 경쟁우위를 확보하기 위해서는 경쟁자가 모방할 수 없는 자원이나 역량을 확보하는 것이 중요한데, 이를 위해서는 고객들의 요구사항에 수동적으로만 반응할 것이 아니라, 고객의 기대수준을 뛰어넘는 보다 능동적 의미의 시장지향성을 추구하는 것이 중요하다(우정 등 2008). 그럼에도 불구하고 대다수의 선행연구들은 RMO의 개념에만 국한하여 시장지향성에 대한 분석을 진행하여 수동적 의미의 시장지향성만을 강조하고 있다. 본 연구에서는 국내 중소기업 관점에서 PMO의 중요성을 처음으로 제시하고, 각각의 시장지향성이 신제품 성과에 미치는 영향을 살펴봄으로써, 향후 확장된 개념의 시장지향성에 관한 연구가 국내기업을 대상으로 더욱 활발히 이루어 질 수 있을 것으로 기대된다.

뿐만 아니라 본 연구는 시장지향성이 어떠한 상황에서 효과적으로 적용되는지를 파악하기 위해 두 가지 환경적 변수를 고려하였다. 기존 연구에 따르면, 시장지향성은 실행하는데 발생하는 높은 비용으로 인해 실효성에 대한 의문이 제기되고는 했는데, 특히 제도적, 문화적 차이로 인해 현지기업에 비해 불리하게 경쟁하는 수출기반 기업들에게는 부정적 요소로 작용할 수 있다. 본 연구의 결과에 따르면 환경불확실성은 RMO와 신제품성과에 부(-)의 조절효과를 나타내는 반면, PMO와는 정(+)의 조절효과를 나타냈다. 이는 경쟁환경이 불확실할수록 현재 표출된 고객 욕구에 치중하

는 것보다 잠재적인 고객 욕구와 경쟁자, 기술과 같은 시장요소의 변화에 집중하는 것이 신제품성과를 향상에 도움이 된다는 점을 시사해 주고 있다.

RMO를 추구하는 기업들은 자신들의 현재 보유하는 역량과 관련성이 높은 외부 지식들을 통합하여 신제품을 만들고 이를 통해 고객의 요구들을 충족시킨다(Narver et al. 2004). 반면 PMO는 자신의 영역을 뛰어 넘어 새로운 역량을 추구하고, 이것을 통해 혁신을 만들어 내어 잠재고객들을 획득한다(Atuhene-Giman et al. 2005). 이것을 March(1991)의 조직학습 관점에서 본다면, RMO는 효율성으로 대표되는 활용(exploitation), PMO는 혁신 및 위험 감수로 대변되는 탐험(exploration)으로 볼 수 있다 (March 1991). 이러한 측면에서 외부환경요소들이 급속하게 변하는 불확실한 시장에서는 RMO처럼 기존 역량을 효율적으로 활용(exploit)하는 전략보다는, PMO와 같이 혁신을 통해 새로운 경쟁우위를 확보할 수 있는 탐험(explore) 전략의 중요성이 높아진다고 볼 수 있다. 반대로 시장의 변화가 느리게 나타난다면, 불확실성과 비효율성이 높은 PMO보다는 자신의 역량을 활용할 수 있는 역량인 RMO에 집중하여 고객과 시장의 현재의 요구사항에 집중하는 것이 신제품 실적개선에 도움이 되는 것으로 파악된다.

마지막으로, 시장유사성은 RMO와 신제품성과에 정(+)의 조절효과를 나타냈지만, PMO와는 유의한 조절효과를 주지 않는 것으로 나타났다. 즉, 진출한 국가의 시장이 자국과 유사할수록 시장정보를 효과적으로 수집하여 반영할 수 있는 조직의 흡수역량(absorptive capacity)이 커지게 되는데, 이는 기업은 자신들의 보유하고 있는 지식과 기술을 소폭 조정만 후 그대로

활용(exploit)할 수 있는 기회를 가질 수 있게 된다 (Dannels 2008; Kumar and Subramaniam 1997). 즉 RMO를 추구하고 있는 기업들에게는 본국과 유사한 국가들은 매우 매력적인 진출시장이 될 수 있다. 이러한 국가들에서 우선적으로 활동함으로써 기업은 표준화를 통한 비용절감, 기존 제품들의 제품수명주기 연장을 통한 추가 수익을 달성할 수 있을 것이다.

본 연구는 시장의 정보를 수동적으로 반응하는 것에 집중되어왔던 기존의 시장지향성 연구 흐름에 머물지 않고, RMO와 PMO의 효과가 각각 어떤 외부환경적 상황에서 신제품 성과로 이어지는지를 살펴봄으로써, 한정된 중소기업의 내부자원 관리에 있어 중요한 실무적인 시사점을 제공하고 있다. 하지만 동시에 향후 연구에서 보완되어야 할 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 우선 본 연구에서는 신제품 성과를 경영진의 관점에서의 매출성장 및 시장점유율 증대, 전반적인 기업성과 목표달성에 대한 만족도로만 측정하였다. 비록 시장지향성과 같은 내부 전략적 프로세스의 영향은 단기적인 형태의 성과보다는 장기적 관점에서의 성과 만족도를 살펴보는 것이 더 적합하다는 의견이 있지만, 향후에는 RMO와 PMO가 미치는 영향을 보다 복합적인 관점에서 파악하기 위해서는 재무적 성과나 소비자 만족도 등과 같은 다양한 성과 측정 요인들을 고려할 수 있을 것이다. 또한 본 연구에서는 해외 수출시장의 특정 외부요인의 조절효과만을 고려하였지만, 향후 연구에서는 기업의 내부적 자원과 외부환경적 요소 사이의 적합성(fit)에 따른 시장지향성의 효과 차이를 분석한 다거나, 각각의 시장지향성이 가지는 비선형적인 영향성을 분석하여 보다 포괄적인 연구 결과들과 시사점들이 향후 연구에서 도출될 수 있을 것이라 판단된다.

참고 문헌

[국내 문헌]

1. 권영철 2009. “친디아(Chindia) 시장진출 국내기업 현지자회사의 시장지향성과 현지화 및 성과에 관한 연구,” *국제경영연구* (20:1), pp. 55-80.
2. 김정포 2009. “한국 중소벤처기업의 시장지향성과 해외진출성과간 관계에 있어 기업가정신의 조절효과에 관한 연구,” *국제지역연구* (13:3), pp. 481-500.
3. 서리빈, 윤현덕 2012. “개방형 혁신과 조직학습 특성이 벤처기업의 기술경쟁우위에 미치는 영향,” *지식경영연구* (13:2), pp. 73-93.
4. 설현도 2004. “신제품 개발 과정에서 기술추격과 선도개발 단계의 지식창출 패턴,” *지식경영연구* (5:2), pp. 25-51.
5. 우정, 한수진, 강민희 2008. “소비자 가치 지식을 활용한 웹빙 신제품 개발에 관한 탐색적 연구,” *지식경영연구* (9:3), pp. 107-123.
6. 이형택, 채명수 2006. “수출기업의 시장지향성, 경쟁우위 및 수출성과,” *경영학연구* (35:1), pp. 279-306.
7. 정인식, 변정희, 김은미 2011. “중소기업의 국제지향적인 신제품전략이 성과에 미치는 영향,” *경영연구* (26:3), pp. 1-20.
8. 정인식, 김은미 2016. “조직 학습 관점에서 중소기업의 EMO와 수출성과의 관계에 대한 연구,” *국제경영리뷰* (20:4), pp. 61-79.

[국외 문헌]

1. Ahlstrom, D. 2010. “Innovation and growth: How business contributes to society,” *Academy of Management Perspectives* (24:3), pp. 10-23.
2. Akgün, A. E., and Lynn, G. S. 2002. “Antecedents and consequences of team stability on new product development performance,” *Journal of Engineering Technology Management* (19:3), pp. 263-286.
3. Anderson, J. C., and Gerbing, D. W. 1988. “Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach,” *Psychological Bulletin* (103:3), pp. 411-423.
4. Argyris, C. 1994. “Good communication that blocks learning,” *Harvard Business Review* (72:July/August), pp. 77-86.
5. Atuahene-Gima, K. 2005, “Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation,” *Journal of Marketing* (69:4), pp. 61-83.
6. Atuahene-Gima, K., and Ko, A. 2001. “An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation,” *Organization Science* (12:1), pp. 54-74.
7. Athuahene-Gima, K., Slater, S., and Olson, E. M. 2005. “The contingent value of responsive and proactive market orientations for new

- product program performance,” *Journal of Product Innovation Management* (20:6), pp. 464-482.
8. Avlonitis, G., and Gounaris, S. 1997, “Marketing orientation and company performance: a comparative study of industrial vs. consumer goods companies,” *Industrial Marketing Management* (26:5), pp.71-95.
 9. Berthon, P., Hulbert, J., and Pitt, L. 1999. “To serve or to create? Strategic orientation towards customers and innovation,” *California Management Review* (42:1), pp. 37-58.
 10. Brown, S. L., and Eisenhardt, K. M. 1997. “The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations,” *Administrative Science Quarterly* (42:1), pp. 1-34.
 11. Cadogan, J. W, Cui, C., and Li, E. 2003. “Export market-oriented behavior and export performance: The moderating roles of competitive intensity and technological turbulence,” *International Marketing Review* (20:5), pp. 493-513.
 12. Cadogan, J. W., Paul, N. J., Salminen, R. T., Puumalainen, K., and Sundqvist, S. 2001. “Key antecedents to export market-oriented behaviors: A cross-national empirical examination,” *International Journal of Research in Marketing* (18:3), pp. 261-82.
 13. Cavusgil, S. Tamer, and Shaoming Zou 1994. “Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures,” *Journal of Marketing* (58: January), pp. 1-21.
 14. Christensen, C. M., and Bower, J. L. 1996. “Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms,” *Strategic Management Journal* (34:3), pp. 197-218.
 15. Christensen, C. M., and Raynor, M. E. 2003. *The innovator’s solution: Creating and sustaining successful growth*. Boston: Harvard Business School Press.
 16. Cohen, W. M., and Levinthal, D. A. 1990. “Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation,” *Administrative Science Quarterly* (35:1), pp. 128-152.
 17. Coltman, T., Devinney, T. M., Midgley, D. F., and Venaik, S. 2008. “Formative versus reflective measurement models: Two applications of formative measurement,” *Journal of Business Research* (61:12), pp. 1250-1262.
 18. Cooper, R. G. 1994. “New products: The factors that drive success,” *International Marketing Review* (11:1), pp. 60-76.
 19. Coviello, N., Brodie, R., and Munro, H. 2000. “An investigation of marketing practice by

- firm size," *Journal of Business Venturing* (15:5), pp. 523-545.
20. Damanpour, F. 1992. "Organizational size and innovation," *Organization Studies* (13:3), pp. 375-402.
21. Danneels, E. 2008. "Organizational antecedents of second-order competences," *Strategic Management Journal* (29:5), pp. 519-543.
22. Deshpande, R., and Farley, J. 1998. "Measuring market orientation: Generalization and synthesis," *Journal of Market-Focused Management* (2:3), pp. 213-232.
23. Deshpande, R., Farley, J., and Webster, F. 1993. "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrant analysis," *Journal of Marketing* (57:1), pp. 23-37.
24. Fornell, C., and Larcker, D. 1991. "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research* (18:3), pp. 39-50.
25. Frosch, R. A. 1996. "The customer for R&D is always wrong," *Research Technology Management* (39: November/December), pp. 22-27.
26. Grinstein, A. 2008 "The effect of market orientation and its components on innovation consequences: A meta-analysis," *Journal of the Academy of Marketing Science* (36:2), pp. 166-173.
27. Hamel, G., and Prahalad, C. K. 1994. *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press.
28. Han, J. K., Kim, N., and Srivastava, R. K. 1998. "Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?," *Journal of Marketing* (62:10), pp. 30-45.
29. Hsu, Y. H., and Fang, W. C. 2009. "Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability," *Technological Forecasting & Social Change* (76:1), pp. 664-677.
30. Jaworski, B. J., and Kohli, A. K. 1993. "Market orientation: Antecedent and consequences," *Journal of Marketing* (57:July), pp. 53-70.
31. Jeong, I., Pae, J. H., and Zhou, D. S. 2006. "Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: The case of Chinese manufacturers," *Industrial Marketing Management* (35:3), pp. 348-358.
32. Johnson, J. L., and Arunthanes, W. 1995. "Ideal and actual product adaptation in us exporting firms: Market-related determinants and impact on performance," *International Marketing Review* (12:3), pp. 31-46.
33. Johnson, J. L., Lee, R. P., Saini, A., and Grohmann, B. 2003. "Market-focused

- strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model,” *Journal of the Academy of Marketing Science* (31:1), pp. 74-89.
34. Kleinschmidt, E. J., and Cooper, R. G. 1991. “The impact of product innovativeness on performance,” *Journal of Product Innovation Management* (8:4), pp. 240-251.
35. Knight, G. 1997. “Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation,” *Journal of Business Venturing* (12:3), pp. 213-225.
36. Kohli, A. and Jaworski, B. 1990. “Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications,” *Journal of Marketing* (54:2), pp. 1-18.
37. Kumar, V. and Subramaniam, V. 1997. “A contingency framework of the mode of entry decision,” *Journal of World Business* (31:1), pp. 53-72.
38. Li, C. R., Chu, C. P., and Lin, C. J. 2010. “The contingent value of exploratory and exploitative learning for new product development performance,” *Industrial Marketing Management* (39:7), pp. 1186-1197.
39. Lynn, G. S., Abel, K. D., Valentine, W. S., and Wright, R. C. 1999. “Key factors in increasing speed to market and improving new product success rates,” *Industrial Marketing Management* (28:4), pp. 320-329.
40. MacDonald, S. 1995, “Too close for comfort: the strategic implications of getting too close to the customer,” *California Management Review* (37:4), pp. 8-27.
41. Menguc, B., and Auh, S. 2006. “Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness,” *Journal of the Academy of Marketing Science* (34:1), pp. 63-73.
42. Milliken, F. J. 1987. “Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty,” *Academy of Management Review* (12:1), pp. 133-143.
43. Narver, J. C., and Slater, S.F. 1990. “The effect of a market orientation on competitive profitability,” *Journal of Marketing* (54:4), pp. 20-34.
44. Narver, J. C., Slater, S. F., and MacLachlan, D. L. 2004. “Responsive and proactive market orientation and new product success,” *Journal of Product Innovation Management* (21:5), pp. 334-347.
45. Slater, S. F., and Narver, J. C. 1994. “Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?” *Journal of Marketing* (58:1), pp. 46-55.
46. Song, M., and Di Benedetto, C. 2008. “Supplier’s involvement and success of radical new product development in new ventures,”

- Journal of Operations Management* (26:1), pp. 1-22.
47. Tsai, K. H., Chou, C., and Kuo, J. H. 2008. "The curvilinear relationships between responsive and proactive market orientations and new product performance: A contingent link," *Industrial Marketing Management* (37:8), pp. 884-894.
48. Tsai, K. H., and Wang, J. C. 2005. "Does firm size decline with R&D performance? A reexamination in terms of elasticity," *Research Policy* (34:6), pp. 966-976.
49. Voola, R., and O'Cass, A. 2010. "Implementing competitive strategies: The role of responsive and proactive market orientations," *European Journal of Marketing* (44:1/2), pp. 245-266.
50. Yli-Renko, H., Autio, E., and Tontti, V. 2002. "Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms," *International Business Review* (11:3), pp. 279-304.
51. Zahra, S. A., and George, G. 2002. "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension," *Academy of Management Review* (27:2), pp. 185-203.
52. Zou, S., and Cavusgil, S. 2002. "The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance," *Journal of Marketing* (66:October), pp.40-56.

저 자 소 개



이영우(Youngwoo Lee)

현재 대구대학교 경영학과 교수로 재직 중이다. 고려대학교에서 경영학 박사 학위를 취득하였고, 한국과학기술원 연구교수로 재직하였다. 주요 관심분야로는 기술혁신전략, 전략적 제휴 전략, 국제경영 전략 등이다. 지금까지 Research-Technology Management, Asian Business & Management, 기술혁신학회지, 인터넷전자상거래연구 등 주요 학술지에 논문을 발표하였다.



조효은(Hyo Eun Cho)

현재 고려대학교 일반대학원 국제경영학과에서 박사과정을 수료하였으며, 동 대학원에서 석사학위를 취득하였다. 관심분야는 국제경영전략, 국제마케팅, 글로벌 제품 개발 등이다.



정인식(Insik Jeong)

현재 고려대학교 경영대학 교수로 재직 중이다. University of South Carolina에서 경영학 박사 학위를 취득하였다. City University of Hong Kong, 계명대학교, 한국외국어대학교 교수를 역임하였다. 관심분야는 글로벌 브랜드, 글로벌 제품 개발, 그리고 국제 마케팅이다. 국제경영연구, 국제경영리뷰, International Marketing Review, Industrial Marketing Management 그리고 여타 주요 국내외 학술지에 논문을 발표하였다. 최근에는 연구 주제로 브랜드 글로벌화, 아시아 기업의 글로벌 마케팅전략을 다루고 있다.