

## 수출기업의 시장지향성, 경쟁우위 및 수출성과

이형택

한국외국어대학교 경영학부 시간강사  
(*globalmktg@hufs.ac.kr*)

채명수

한국외국어대학교 경영학부 교수  
(*rmschae@hufs.ac.kr*)

국제마케팅 활동은 문화적, 정치적, 사회적 환경이 상이한 외국시장을 대상으로 한다는 점에 그 어려움이 있다. 따라서 다른 경쟁기업들에 비해서 얼마나 신속하게 현지 시장의 다양한 변화를 감지하고 그러한 변화에 적절히 반응할 수 있는 능력을 키우는가에 따라 국제마케팅 활동의 성공여부가 결정된다.

이에 본 연구에서는 다양한 시장정보의 효율적·효과적 활용과 관련하여 많은 관심을 받고 있는 시장지향성이 성공적인 시장 감지능력과 반응능력 즉, 경쟁우위를 어떻게 창출하고, 또한 우수한 수출성과를 얻기 위해서 어떠한 노력이 요구되는가를 밝히고자 하였다.

국내의 수출기업 중 수출 규모가 큰 274개 수출기업을 대상으로 연구기설을 검증한 결과, 시장지향성-시장 감지능력-시장 반응능력이라는 과정을 통해서 우수한 수출성과가 창출되는 것을 확인할 수 있었다. 즉, 다양한 시장변화에 대한 이해와 그러한 변화에 대응할 수 있는 능력을 향상시키기 위해서는 수출시장 정보의 효과적, 효율적 활용과 관련된 높은 수준의 시장지향성을 구축하는 것이 선행되어야 함을 의미한다. 또한 이러한 일련의 노력은 궁극적으로 우수한 수출성과를 얻는데 매우 중요하게 작용하는 것으로 나타났다.

주제어: 시장지향성, 경쟁우위, 시장 감지능력, 시장 반응능력, 수출성과

### 1. 서 론

시장지향성이 높은 수준의 기업들은 현재의 시장 상황을 지속적으로 점검·분석하기 때문에 시장의 변화를 감지하고 이해하는 능력이 매우 우수하다. 뿐만 아니라, 시장변화에 대한 감지와 이해를 바탕으로 제품·서비스와 관련된 경쟁전략을 신속히 조정할 수 있게 됨으로써 궁극적으로 경쟁기업과 대비되는 우수한 경쟁우위를 창출할 수 있게 된다 (Day, 1994a,b; Slater and Narver, 1995).

이러한 시장지향성의 역할은 문화적, 경제적, 사회적, 정치적 환경이 매우 상이한 수출시장을 대상

으로 국제마케팅 활동을 수행하는 경우에 더욱 중요해진다. 즉, 경쟁기업에 비해서 신속히 현지 시장의 다양한 시장변화를 이해하고 그러한 이해를 바탕으로 적절한 전략을 구사할 수 있는 반응능력이 가장 중요한 경쟁우위의 창출 요소로 작용한다 (Johnson, Lee, Saini, and Grohmann, 2003).

시장지향성 관련 연구는 Kohli and Jaworski (1990)와 Narver and Slater(1990) 등의 연구에서 개념적 정의가 구체적으로 제시된 이후에 폭발적인 증가세를 보여주고 있다. 시장지향성과 관련된 기존연구들은 크게 개념적 명확화를 위한 연구(Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990; Day, 1994b), 측정상의 문제해결

을 위한 연구(Kohli, Jaworski, and Kumar 1993; Deshpande and Farely, 1998; Matsuno, Mentzer, and Rentz, 2000), 선행요인과 기업 성과에 대한 연구(Jaworski and Kohli, 1993; Slater and Narver, 1994; Baker and Sinkula, 2002; Tse, Sin, Yau, Lee, and Chow; 2003) 등으로 분류할 수 있다.

이와 같이 관련 연구들이 다양하게 이루어지고 있으나, 해결되어야 할 문제점 역시 여전히 존재하고 있다. 기존연구들의 구체적인 문제점과 본 연구의 목적을 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 대부분의 관련 연구들이 주로 내수시장을 대상으로 살펴본 결과 국제마케팅 환경에서의 시장지향성이 어떠한 역할을 하는지 밝힌 연구가 매우 미흡하다는 점을 들 수 있다. 기업들이 해외시장을 대상으로 경영활동을 수행할 때에는 국내시장과는 상이한 문화적·정치적·경제적·법률적 환경으로 인해 엄청난 어려움을 겪게 된다. 따라서 수출시장에서의 시장지향성(수출시장지향성)은 중요한 의미를 갖게 되는데, 본 연구는 구체적으로 어떠한 면에서 그러한지 밝히고자 하였다.

둘째, 시장지향성이 기업성과에 미치는 영향을 살펴본 연구들은 많으나, 이에 대한 추가적인 논의가 요구된다. 즉, 시장지향성을 기업성과의 직접적 영향요인으로 살펴본 다수의 연구들(e.g., Greenly, 1995; Bhuian, 1998)에서 유의한 관계가 나타나지 않았다. 따라서 본 연구에서는 시장지향성과 수출성과 사이를 연결하는 매개적 변수를 밝히고자 하였다. 특히, 최근 새로운 접근방식으로 주목 받고 있는 시장 감지와 반응(market sensing and responding)이라는 분석틀을 사용하였다(Bradley and Nolan, 1998). 즉, 시장지향성-시장 감지와 반응능력-수출성과의 관계를 밝힘으로써 시장지향

성이 성과에 어떠한 과정을 통해서 영향을 미치는가를 규명하고자 하였다.

셋째, 시장지향성의 선행요인도 함께 고려하는 연구모형을 설정하고자 하였는데, 특히 학습지향성과 시장지향성의 인과관계를 밝히고자 시도하였다. 기존 연구들(Baker and Sinkula, 1999a,b; Farrell, 2000; Baker and Sinkula, 2002)에서 두 변수들을 함께 다루고 있으나 인과관계에 대한 설명은 찾아볼 수 없다. 이들은 매우 유사한 성격을 띠고 있으며, Farrell and Oczkowski (2002)에서 밝히고 있는 바와 같이 인과관계가 존재할 수 있는 충분한 이유가 있음에도 그러한 관계를 규명하고자 하는 시도는 거의 없는 실정이다.

본 연구는 이상과 같은 문제점을 해결하기 위해서 먼저 시장지향성과 관련된 폭넓은 기존문헌 고찰을 수행하였으며, 이를 바탕으로 연구모형과 가설을 설정하였다. 또한, 국내 수출기업을 대상으로 실증분석을 실시하였으며, 이 결과를 통해서 연구가설을 검증하였다. 끝으로, 검증결과에 대한 해석과 토의를 통해서 시사점을 제시하였다.

## II. 시장지향성의 정의 및 기존문헌 고찰

### 2.1 시장지향성의 정의

시장지향성에 대한 정의는 크게 행동적 관점과 문화적 관점으로 분류할 수 있다. 먼저, Kohli and Jaworski(1990)는 시장지향성을 고객들이 가지고 있는 현재와 미래의 욕구와 관련된 다양한 시장 정보를 조직 전체 수준에서 창출하는 것, 이러한 시장정보를 모든 부서에 확산시키는 것, 시장정보

에 대응하여 신속히 반응하는 것 등과 같은 일련의 기업 활동으로 정의하였다. 이는 행동적 관점에서 시장지향성을 정의한 것으로 이후 Jaworski and Kohli(1993), Kohli *et al.*(1993) 등의 연구에서 사용되었다. 또한, 최근에도 Matsuno, *et al.*(2000), Homburg and Pflesser(2000), Grewal and Tansuhaj(2001), 이용기·유동근·이학식(1996) 등의 연구에서도 다양하게 사용되고 있다.

한편, 이와는 달리 Narver and Slater(1990)는 시장지향성을 고객들에게 우수한 가치를 가장 효과적·효율적으로 제공하는 것을 가능하도록 하는 조직문화로 정의하였는데, 이러한 조직문화는 결과적으로 우수한 가치를 제공하는데 필요한 조직구성원들의 행위를 유발시킨다. 또한 그들은 시장지향성을 구성하는 하위요소로 고객지향성, 경쟁자지향성, 기능 간 조정 등을 제시하였다.

이러한 시장지향성 개념은 Kohli and Jaworski(1990)의 그것과 함께 현재까지도 활발히 사용되고 있다. 대표적으로 Han, Kim, and Srivastava(1998), Hult and Ketchen Jr(2001), Farrell and Oczkowski(2002) 등의 연구에서 문화적 관점의 시장지향성 정의가 사용되었다.

최근에는 이와 같은 시장지향성 개념을 해외시장으로 확장하여 적용하고자 하는 노력들이 나타나고 있다. 즉, 해외시장을 대상으로 국제마케팅활동을 수행하고 있는 기업들의 시장지향성, 즉 수출시장지향성의 우수한 수출성과를 창출하는가를 밝히려는 연구들(Kwon and Hu, 2000; Cadogan, Cui and Li, 2003; 권영철, 1994)이 많은 관심을 받고 있는 실정이다. 이와 같은 관련 연구들의 출현은 기업 활동의 범위가 해외시장으로 급속히 확대되고 있는 환경에서 시장지향성의 역할이 매우 중요하다는 점을 확인시켜주는 것이다.

## 2.2 시장지향성의 선행요인과 결과

시장지향성의 선행요인은 크게 기업내부요인과 외부환경요인으로 분류할 수 있다. 구체적인 내용은 다음과 같다.

### 2.2.1 기업내부요인

#### 2.2.1.1 학습지향성

학습지향성과 시장지향성은 Sinkula, Baker, and Noordewier(1997)가 학습지향성의 개념적 정의를 명확히 한 이후 많은 연구에서 다루어졌다. 대다수의 관련 연구들은 학습지향성과 시장지향성이 시장점유율, 매출액, 신제품 성공, 제품혁신 등과 같은 기업성과에 미치는 각각의 독립적 영향력을 검증하는 방식으로 진행되었다(Baker and Sinkula, 1999a,b; Farrell, 2000; Baker and Sinkula, 2002).

Sinkula *et al.*(1997)의 연구에서는 학습지향성을 조직문화 혹은 가치로 규정한 후, 이러한 학습지향성이 구체적인 기업행위(시장정보처리 행위)에 어떠한 방식으로 영향을 미치는가를 실증적으로 검증하였다. 그들은 실증결과를 바탕으로 학습지향성이 정보를 해석하거나 평가하는 등의 다양한 활동에 직접적으로 영향을 미친다는 점을 강조하였다. 나아가 궁극적으로 해당 정보를 수용할 것인가의 여부까지도 결정한다고 주장하였다(Dixon, 1992).

한편, Farrell and Oczkowski(2002)의 연구에서는 다양한 대안모델을 이용하여 학습지향성, 시장지향성, 기업성과 사이의 적절한 인과관계를 밝히고 있다. 특히, 학습지향성과 시장지향성의 인과관계의 방향성에 주목하였으며, 이들을 중심으로 대안모델을 수립하고 실증분석을 실시하였다. 각

각의 대안모델을 평가한 결과, 학습지향성-시장지향성-기업성과의 인과관계가 가장 적합한 것으로 밝혀졌다. 이는 학습지향성이 시장지향성을 촉진하는 중요한 영향요인으로 작용함을 의미하는 것으로서, 연구자들은 학습지향성을 시장지향성의 선행변수로 인식하는 것이 바람직하다는 점을 지적하였다.

### 2.2.1.2 참여적 리더십

시장지향성과 최고경영자의 특성에 관한 논의는 최근 연구에서 더욱 체계적으로 이루어지고 있는데, 특히 리더십의 유형과 시장지향성의 관계를 중심으로 논의를 진행하고 있는 연구들이 주목을 받고 있다. 즉, 어떠한 유형의 리더십이 시장지향성이나 기업성파에 긍정적으로 작용할 수 있는가와 관련된 연구들이 나타나고 있다.

Harris and Ogbonna(2001)의 연구에서는 리더십의 유형과 시장지향성 사이의 관계를 실증적으로 검증하고자 하였다. 그들은 다양한 기존연구들을 검토한 결과, 기업의 전반적인 시장지향성을 높이는데 조직구조나 시스템, 경영전략 등이 많은 영향을 미치는 것은 하지만, 특히 경영자들의 행위가 가장 결정적으로 작용한다고 주장하였다(Harris and Piercy, 1999).

분석 결과 참여적 리더십(participative leadership)과 지원적 리더십(supportive leadership)이 시장지향성에 매우 강력한 정의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 하지만, 수단적 리더십(instrumental

leadership)<sup>1)</sup>의 경우에는 시장지향성과 부의 관계가 존재하는 것으로 나타났다. 참여적 리더십이 형성되어 있는 조직 내에서는 전체 조직구성원이 의사결정에 참여하며, 의견제시가 자유롭게 이루어지며, 부하직원들에게 문제해결 방법에 관하여 빈번히 조언을 구하는 등의 모습을 띄고 있음을 발견하였다.

한편, 지원적 리더십의 경우에는 상사가 부하직원들이 요구하는 사항들에 대하여 많은 관심을 기울이며, 우호적인 태도를 가지고 있는 것으로 나타났다. 즉, 더욱 즐거운 업무의 제공, 복지수준의 향상, 모든 조직구성원들의 평등권 보장 등과 같은 모습들이 지원적 리더십을 갖추고 있는 경우에 두드러지게 나타났다.

Kasper(2002)는 고객들에게 보다 우수한 가치나 서비스의 제공을 가능하게 하는 시장지향성 수준을 높이기 위해서는 이와 관련된 기본원칙이나 가치체계를 마련하는 것이 선행되어야 함을 주장하였다. 특히 연구자들은 시장지향성에 가장 적합한 리더십이 갖추어졌을 때 조직구성원들이 공유해야 할 기본원칙이나 가치체계가 형성될 뿐만 아니라, 일상적인 활동에서도 자연스러운 행동으로 나타날 수 있다고 보았다.

지금까지 살펴본 바와 같이, 리더십과 관련된 다양한 논의가 진행되었으나, 본 연구에서는 시장지향성과 관련하여 빈번하게 거론되고 있는 참여적 리더십의 역할을 중심으로 살펴보려고 한다.<sup>2)</sup>

1) 수단적 리더십은 지시적 리더십과 매우 유사한 성격을 가지고 있다. 이는 조직의 리더가 자신의 기대수준을 구체적으로 제시한다거나, 각자의 업무를 할당해주거나, 전체적인 과정을 꼼꼼히 수립하려는 성향이 매우 높게 나타나는 특성을 띄고 있다.

2) 지원적 리더십도 시장지향성과 관련되어 자주 언급되고 있으나, 본 연구에서는 지원적 리더십을 변혁적 리더십의 하위구성요소로 규정하고 있는 연구(MacKenzie, Podsakoff, and Rich, 2001)가 있다는 점에 주목하여 향후 논의에서는 참여적 리더십과 시장지향성의 관계만을 살펴보려고 한다. 뿐만 아니라, 지원적 리더십의 측정항목은 변혁적 리더십의 하위구성요소 중에서 개별적 배려와 매우 유사한 모습을 보여주고 있다.

### 2.2.1.3 기업가정신

기업가정신은 시장지향성과 관련된 초기의 연구에서부터 매우 중요하게 간주되었다. 예를 들어 Kohli and Jaworski(1990)는 직접적으로 기업가정신이라는 용어를 사용하지는 않았으나, 최고경영자의 위험회피정도와 변화에 대한 태도 등이 시장지향성에 영향을 미친다는 점을 밝혔다.

급격하게 변화하는 고객들의 욕구를 충족시키기 위해서는 새로운 혁신제품이나 서비스를 신속히 개발하고, 출시해야 할 필요성이 대두되게 된다. 하지만 이러한 마케팅활동은 본질적으로 위험성이 매우 높다는 특징을 가지고 있다. 따라서 고객들이 자신들의 욕구를 표출하기 이전에, 혹은 경쟁기업들에 앞서 고객들의 욕구를 충족시킬 수 있는 제품이나 서비스를 제공할 수 있는 높은 수준의 시장지향성을 갖추기 위해서는 무엇보다도 낮은 수준의 위험회피성향이 필요하다. 즉, 최고경영자가 위험을 기꺼이 감수하려는 성향을 명확히 보여주고, 가끔씩 발생하는 실패를 자연스러운 것으로 용인하는 경우에 조직구성원들의 시장지향적 행위들이 강화된다.

Deshpande, Farley, and Webster(1993)는 Quinn(1988)의 연구를 바탕으로 다양한 조직문화의 유형을 구체적으로 제시하였다. 조직특성, 리더십의 유형, 조직결속 메커니즘, 전략적 강조점 등과 같은 기준을 사용하여 조직문화를 분류한 결과, 가족적 문화(Clan), 임시적 문화(Adhocracy), 계층적 문화(Hierarchy), 시장문화(Market) 등으로 분류하였다.

이상과 같은 조직문화 중에서 임시적 조직문화의 특성이 시장지향성과 가장 유사한데(Day, 1999), 임시적 조직문화는 기업가정신, 창조성 등의 중요한 속성을 가지고 있다. 아울러 기업가기질, 혁신자, 위험추구자 등과 같은 리더십 특성이 시장지향

성에 가장 적합하다는 점을 주장하였다.

한편, Day(1999)는 다양한 서비스기업들을 대상으로 바람직한 시장지향적 기업문화의 일반적 특성에 대하여 설명하고 있는데, 공통적으로 외부지향적 문화를 가지고 있음을 발견하였다. 또한, 이러한 문화의 구체적인 특성으로는 개방성, 조직구성원들의 적극적 참여, 성공과 실패로부터의 학습 등이 있음을 강조하였다.

그의 연구에서는 리더십 유형, 시장지향성, 기업성과 간의 관계에 대해서 명확히 기술하고 있는 것은 아니지만, 앞서 살펴본 Deshpande *et al.* (1993)이 제시하고 있는 다양한 조직문화의 형태 중에서 임시적 성격을 가지고 있는 조직문화를 시장지향성과 가장 일치하는 것으로 인식하였다.

### 2.2.2 외부환경요인

대다수의 기존연구에서는 시장지향성과 기업성과 사이의 관계를 규명함에 있어서 외부환경요인을 주로 조절변수로 인식하는 경향이 있었다. 이는 시장지향성이 기업성과에 직접적으로 영향을 미치는 과정에서 외부환경변수의 조절적 역할에 의해서 그 영향력이 더욱 강해지거나 약해질 수 있다는 점에 주목하였음을 의미한다.

예를 들어 Kwon and Hu(2000)는 한국의 수출기업들을 대상으로 수출대상 시장의 환경을 조절변수로 사용하여 실증분석을 실시하였다. 즉, 시장의 성장 잠재력과 경쟁정도 등과 같은 시장 환경이 시장지향성과 기업성과 사이의 관계에서 조절변수로 작용하는가를 검증하였다. 검증결과, 수출시장의 환경에 따라서 시장지향성과 기업성과와의 관계에 차이가 존재하기는 하였으나, 통계적으로 유의한 수준은 아니었다. 또한, Cadogan, Diamantopoulos, Sigua

(2002)의 연구에서도 조절변수로 사용된 수출시장의 변화 정도가 수출시장지향성과 기업성과의 관계에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

이상과 같이 외부환경요인을 조절변수로 간주하고 검증한 대부분의 연구결과들은 그 유의성을 보이지 못했거나, 일치된 결과를 도출하지 못하였다는 문제점을 가지고 있다(Jaworski and Kohli, 1993; Kwon and Hu, 2000; Cadogan *et al.*, 2002; Rose and Shoham, 2002).

한편, 조직행위, 마케팅전략 등과 관련된 다양한 연구(Li, Nicholls, and Roslow, 1999)에서는 외부환경요인을 선행요인으로 다루고 있을 뿐만 아니라, 시장지향성에 대한 연구들에서도 이러한 경향을 찾아볼 수 있다. 특히 Lush and Laczniak (1987), Schlegelmilch and Ram(2000) 등의 연구에서는 외부환경요인을 시장지향성의 선행요인으로 규정하였다.

Lush and Laczniak(1987)는 다양한 외부환경요인 중에서 경쟁정도를 중심으로 시장지향성과의 관계를 설명하였다. 그들은 시장에서의 경쟁정도가 치열해질수록 기업의 시장지향성이 높아진다고 강조하였다. 또한 Schlegelmilch and Ram (2000)은 외부환경요인이 시장지향성의 선행요인으로 작용한다는 것을 실증적으로 검증하였다. 즉, 기술의 변화 정도, 경쟁정도, 고객의 기대 수준 등과 시장지향성의 관계를 실증 분석한 결과, 기술의 변화정도와 경쟁정도가 높아질수록 시장지향성 역시 높아지는 것으로 확인되었다.

### 2.2.3 시장지향성, 시장 감지능력, 시장 반응능력, 수출성과

다수의 기존연구들에서는 시장지향성이 기업성과

를 결정하는 매우 중요한 요인임을 밝히고 있다. 특히, 미국기업들을 대상으로 하는 연구들은 두 변수들 사이에 유의한 정의 관계가 있음을 주장하였다(Narver and Slater, 1990; Jaworski and Kohli, 1993; Slater and Narver, 1994; Matsuno, Mentzer, and Ozsomer, 2002).

Narver and Slater(1990)는 시장지향성이 기업의 수익성(ROA)에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하였다. 그들의 연구결과에 따르면 시장지향성은 ROA와 유의한 정의 관계가 존재하는 것으로 확인되었다. 또한 성과를 측정하는 항목과 관련하여 향후 연구 과제를 제시하였는데, 특히 고객유지, 신제품 성공 등과 같이 장기적 관점에서 기업 성과에 긍정적으로 작용하는 항목의 중요성을 지적하였다.

Jaworski and Kohli(1993), Slater and Narver (1994)의 실증연구에서도 시장지향성은 기업성과와 강한 정의 관계가 있음이 확인되었다. 다만, 전자의 경우에는 시장지향성의 결과로 나타나게 되는 성과를 조직 구성원과 관련된 내용(조직몰입, 단결심)과 기업성과(전반적 성과, 시장점유율)로 분류하여 살펴보았는데, 시장점유율의 경우에는 유의한 관계를 확인할 수 없었다. 후자의 경우에는 시장지향성이 ROA, 판매량 증가, 신제품 개발 성공 등과 같은 기업성과에 매우 긍정적으로 작용한다는 점이 밝혀졌다.

최근의 연구에서도 이와 매우 유사한 결과를 찾아볼 수 있는데, 예를 들어 Kwon and Hu(2000), Cadogan *et al.*(2002), Rose and Shoham (2002), 권영철(1996) 등의 연구결과 수출기업들의 시장지향성과 기업성과 사이에 강한 정의 관계가 있는 것으로 나타났다. 이들의 연구에서는 수출 성과를 측정하기 위해서 수출량 증가, 전반적 성

과, 성과에 대한 만족, 시장점유율 등의 항목을 사용하였다.

이처럼 다양한 연구들을 통해서 시장지향성이 기업성과에 직접적으로 영향을 미칠 수 있다는 점들이 입증되고 있음에도 불구하고, 또 다른 상당수 연구자들은 이러한 견해에 매우 회의적 반응을 보였다(Deshpande *et al.*, 1993; Han *et al.*, 1998; Johnson *et al.*, 2003). 이들은 다수의 연구를 통해서 시장지향성과 기업성과의 직접적 인과관계가 밝혀졌으나, 한편으로는 연구결과가 일관적이지 못하며, 유의한 영향관계를 입증하지 못한 연구들도 상당수 존재하고 있음을 지적하였다. 즉, Jaworski and Kohli(1993), Pelham and Wilson(1996), Pelham(1997) 등의 연구에서는 시장점유율이나 판매량 증가와 같은 기업성과에 시장지향성이 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다. 특히, 이러한 연구결과는 미국 이외의 기업들을 대상으로 하는 경우 그 정도가 더욱 심한 것으로 나타났다.

예를 들어, 영국기업들을 대상으로 한 Greenly (1995)의 연구에서는 시장지향성이 ROI, 신제품 개발 성공률, 판매량 증가 등과 같은 기업성과에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 향후에 진행되었던 Greenly and Foxall(1998)의 연구에서도 동일하게 나타났다. 이외에도 다수의 연구들(Diamontopoulos and Hart, 1993; Au and Tse, 1995; Bhuian, 1997; Appiah-Adu and Ranghhod, 1998)에서도 시장지향성과 기업성과 사이의 관계가 명확하지 못하거나, 유의한 영향관계가 존재하지 않는 것으로 확인되었다.

이상과 같은 연구결과들은 새로운 방향의 연구가 필요하다는 것을 의미한다. 즉, 시장지향성과 기업

성과 사이의 직접적 영향 관계가 명확하게 나타나지 않는다는 것은 두 변수 사이에 중요한 매개적 역할을 수행하는 변수가 존재함을 암시한다(Slater and Narver, 1995; Han *et al.*, 1998; Johnson *et al.*, 2003; 이동기외 2인, 1996; 유동근·강성단·이용기, 1998; 조봉진·심철·임준상, 2002).

예를 들어, Hult and Ketchen Jr.(2001)의 연구에서는 시장지향성이 기업의 지위적 우위(positional advantage)에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보았다. 시장지향성 이외에도 기업가정신, 혁신성, 조직학습 등과 같은 다양한 변수들을 다루고 있는데, 이들 모두 지위적 우위를 형성하는 중요한 개념으로 간주하였다. 실증분석 결과, 시장지향성이 지위적 우위를 결정하는 가장 중요한 변수로 확인되었으며, 다른 변수들 역시 지위적 우위의 창출에 매우 중요한 역할을 수행하는 것으로 밝혀졌다. 또한 이렇게 창출된 지위적 우위는 기업성과에 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한, Johnson *et al.*(2003)의 이론적 연구에서는 시장지향성-시장중심적인 전략적 유연성(market-focused strategic flexibility)-성과 사이의 관계를 중심으로 논의를 진행하였다. 연구자들은 급격한 환경변화가 지속적으로 이루어지고 있는 경우에는 제품이나 시장과 관련된 마케팅전략의 방향을 신속하게 전환할 수 있는 기업능력이 지속가능한 경쟁우위의 창출에 중요한 역할을 수행함을 주장하였다.

그들은 전략적 유연성을 구체적으로 정의 한 후, 시장지향성과의 관계를 설명하였는데, 특히 시장지향성과 기업성과 사이에서의 매개적 역할에 주목하였다. 다양한 기존연구들에서는 시장지향성과 기업성과의 직접적 관계를 제안하였는데, 이는 일관된 결과를 도출하지 못한 가장 중요한 원인으로 작용

하였다고 인식하였다. 즉, 시장지향성과 우수한 성과 사이의 명확한 관련성을 입증하기 위해서는 중요한 매개변수들에 대한 연구가 절실히 요구되며, 특히 시장중심적인 전략적 유연성이 매개변수로서 작용한다는 점을 강조하였다.

지금까지의 기존문헌들에 대한 검토를 종합한다면, 시장지향성과 기업성과의 직접적인 관계를 설정하는 것은 적절하지 못한 것으로 판단된다. 즉, 시장지향성은 우수한 기업성과를 창출함에 있어서 중요한 역할을 수행하는 것은 부인할 수 없으나, 다양한 매개변수들에 의한 간접적 영향관계를 중심으로 논의를 진행하는 것이 바람직하다.

시장지향성은 기본적으로 외부의 시장 환경을 구성하고 있는 다양한 요소들에 집중하는 마케팅활동들과 관련된 개념이다. 따라서 높은 수준의 시장지향성을 형성하고 있는 기업의 경우에는 변화하는 시장 환경에 상대적으로 쉽게 적응할 수 있다(Narver and Slater, 1990; Day, 1994a,b; Baker and Sinkula, 1999a; Baker and Sinkula, 2002). 즉, 시장지향성의 핵심은 바로 고객이나 경쟁자 등과 같은 외부시장에 초점을 맞추며, 우수한 고객가치를 지속적으로 창출할 수 있는 핵심능력을 개발하고 유지하기 위하여 노력한다. 이는 시장에서 발생하는 다양한 환경변화를 신속하게 이해하고, 그러한 변화에 적절하게 반응할 수 있다는 점에서 중요한 경쟁우위로 작용한다(Slater and Narver, 1994). 이러한 경쟁우위는 궁극적으로 우수한 기업성과를 창출하게 된다.

### III. 연구모형 및 가설 설정

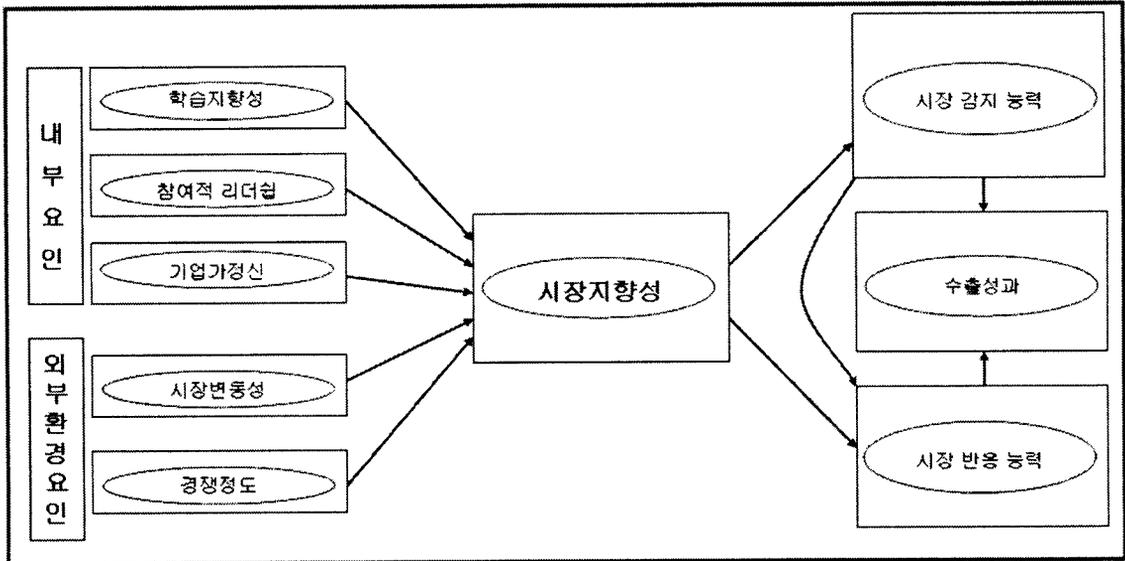
#### 3.1 연구모형의 설정

본 연구는 수출기업들을 대상으로 최근에 연구자나 실무자들로부터 많은 관심을 받고 있는 수출시장지향성의 선행요인을 종합적으로 검증할 뿐만 아니라, 경쟁우위 창출 과정에서 어떠한 역할을 담당하는가를 밝히려는 의도에서 시작되었다. 한편, 대다수의 기존연구들(Kwon and Hu, 2000; Cadogan *et al.*, 2003)은 시장지향성을 우수한 재무성과를 창출하는 직접적인 원인으로 보고 있다. 그러나 본 연구에서는 수출기업의 시장지향성이 경쟁우위라는 매개변수를 통해 기업성과에 영향을 미치는 것으로 상정하고 있다. 즉, 시장지향성-경쟁우위(감지능력 과 반응능력)-수출성과의 관계를 밝히는 것이 본 연구의 주요 목적이다.

본 연구에서 살펴볼 내부요인으로는 학습지향성(Sinkula *et al.*, 1997), 참여적 리더쉽(Harris and Ogbonna, 2001; Kasper, 2002), 기업가 정신(Naman and Slevin, 1993; Hult and Ketchen, Jr., 2001; Weerawardena, 2003) 등이 있으며, 외부환경요인으로는 시장변동성, 경쟁정도 등이 포함되었다(Lush and Laczniak, 1987; Li *et al.*, 1999).

또한 시장지향성이 경쟁우위에 미치는 영향은 시장감지와 반응이라는 관점에서 접근하였다. 시장지향적 기업은 고객들의 니즈변화에 대한 예측능력이 매우 뛰어날 뿐만 아니라, 혁신적인 제품과 서비스를 추가함으로써 그러한 변화된 니즈에 적절히 반응할 수 있는 능력 등에서 경쟁기업들과 대비하여 우수하다는 특징을 가지고 있다(Day, 1999a;

〈그림 1〉 연구모형



Slater and Narver, 1995). 이상의 논의를 토대로 설정된 연구모형은 〈그림 1〉과 같다.

### 3.2 연구가설의 설정

연구가설은 먼저 시장지향성의 선행요인과 관련된 것들을 다룬 후에, 수출기업의 시장지향성, 시장 감지능력과 반응능력, 수출성과의 관계 순으로 설정되었다. 구체적인 내용은 다음과 같다.

#### 3.2.1 학습지향성

앞서 지적한 바와 같이, 학습지향성은 Sinkula *et al.*(1997)의 연구를 통해서 그 개념이 명확히 정의된 이후 다양한 분야에서 활발히 이용되고 있다. 시장지향성과 관련된 연구에서도 학습지향성은 많은 연구자들(Baker and Sinkula, 1999a, b; Baker and Sinkula, 2002; Farrell and Oczkowski,

2002)에 의해서 활용되고 있는 실정이다.

Baker and Sinkula(1999a)의 연구에서는 학습지향성과 시장지향성의 상관관계를 고려한 연구모형을 제시하고 있으나, 두 개념들 간의 구체적인 관계를 언급하지는 않았다. 한편, Baker and Sinkula(1999b)는 학습지향성, 시장지향성, 조직성과 사이의 관계를 밝히고자 하였는데, 각 개념들의 독립적 영향력뿐만 아니라 상호작용효과까지도 검증하였다.

학습지향성과 시장지향성의 인과관계를 밝히고 있는 연구로는 Farrell and Oczkowski(2002)를 들 수 있는데, 두 유형의 연구모형(학습지향성-시장지향성-기업성과 vs. 시장지향성-학습지향성-기업성과) 중 학습지향성이 시장지향성의 선행변수로 설정된 연구모형이 보다 적합한 것으로 판명되었다. 즉, 학습지향성이 높아질수록 기업의 시장지향성 역시 높아지는 것으로 확인되었다.

Day(1994a), Homburg and Pflesser(2000),

Kasper(2002) 등과 같은 연구들을 통해서도 두 개념들 사이의 인과관계를 유추해 낼 수 있다. 이들 연구들에서는 시장지향적인 기업의 구체적 행위가 발생하기 위해서는 그러한 행위를 가능하게 하는 조직문화나 가치의 형성이 선행되어야 함을 공통적으로 주장하였다. 특히, 외부환경에 대한 개방성, 비전 공유 등과 같은 조직문화의 중요성을 강조하였는데, 이는 학습지향성 개념과 거의 일치하고 있음을 확인할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설이 설정되었다.

가설 1: 학습지향성은 시장지향성에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2 참여적 리더십

최고경영자의 리더십과 관련된 논의는 시장지향성을 다루고 있는 초기의 연구에서 뿐만 아니라, 최근까지도 많은 관심을 받고 있는 실정이다. Kohli and Jaworski(1990)와 Jaworski and Kohli(1993)의 연구에서는 시장지향성에 많은 영향을 미치는 중요 요인으로 최고경영자의 특성에 관하여 구체적으로 설명하였다. 연구자들은 최고경영자가 위험을 회피하려는 성향과 시장지향성의 필요성을 강조하는 정도 등이 시장지향성에 강력한 영향력을 행사한다는 점을 실증적으로 검증하였다. 즉, 최고경영자가 위험을 회피하려는 성향이 낮을수록, 시장지향성의 필요성을 강조할수록 시장지향성 정도가 높아질 것이라는 점을 밝혔다.

최고경영자의 리더십과 시장지향성의 관계는 최근 연구에서 보다 체계적으로 다루어지고 있으며, 많은 연구들이 공통적으로 리더십의 중요성을 강조하고 있다. 특히, 다양한 리더십 유형 중에서도 참

여적 리더십과 지원적 리더십의 중요성을 강조하고 있다.

예를 들어 Harris and Ogbonna(2001)는 참여적 리더십, 지원적 리더십, 수단적 리더십 등이 시장지향성에 미치는 영향을 검증하였다. 분석 결과, 참여적 리더십과 지원적 리더십이 각각 시장지향성 정도에 유의한 정의 영향력을 행사하는 것으로 밝혀졌다.

한편, Kasper(2002)는 시장지향성과 관련된 다양한 유형의 리더십을 소개하고 있는데, 이 연구에서도 참여적 리더십과 지원적 리더십이 시장지향적 기업의 형성에 중요한 요소로 작용함을 강조하였다. 따라서 다음과 같은 가설이 설정되었다.

가설 2: 참여적 리더십은 시장지향성에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.3 기업가정신

외부환경의 변화가 심한 산업에서 활동하는 기업들은 새로운 시장기회의 적극적 활용을 통해 시장을 선도하는 것이 무엇보다도 중요한 경쟁우위의 창출 요인이 된다(McDougall, Covin, Robinson, and Herron, 1994). 이는 잠재적인 고객들의 욕구를 경쟁기업들에 비해 먼저 이해하고, 이에 신속히 대응함으로써 시장을 선도하고자 하는 시장지향성의 중요성을 다시 한 번 입증하는 것이다.

하지만, 선도적인 시장지위를 차지하기 위해 잠재적인 고객욕구에 바탕을 둔 혁신제품이나 서비스를 신속히 개발·제공하는 기업활동은 근본적으로 높은 수준의 위험을 수반하게 된다. 따라서 높은 수준의 위험이나 불확실성까지도 감수하려는 의지가 없는 한 시장지향성을 추구하기에는 많은 어려

움이 발생할 수 있다(Slater and Narver, 1995).

이 때문에 많은 연구자들(Hult and Ketchen, 2001; Weerawardena, 2003)은 위험을 회피하려는 정도 즉, 기업가정신이 시장지향성의 중요한 선행변수로서 작용한다는 점을 지적하고 있다. 예를 들어 Kohli and Jaworski(1990)는 최고경영자의 위험회피 정도가 시장지향성에 영향을 크게 미칠 수 있다고 주장하였다. 이는 후속적으로 수행되었던 Jaworski and Kohli(1993)의 연구를 통해서 실증적으로 검증되었다. Weerawardena(2003)의 연구에서도 기업가정신이 시장지향성에 매우 강력한 정의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

한편, Day(1999)는 Deshpande *et al.*(1993)의 연구에서 제시하고 있는 다양한 형태의 조직문화 중에서 특히 기업가정신과 창조성을 강조하는 임시적 조직문화(Adhocracy)가 시장지향성을 추구하는 기업에게 가장 적합하다는 점을 밝히고 있다. 따라서 다음과 같은 가설이 설정되었다.

가설 3: 기업가정신은 시장지향성에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.4 외부환경요인

다수의 기존 연구자들은 기업의 시장지향성 정도는 직면하고 있는 환경에 따라 다양하게 변화한다는 점을 강조하였다. 예를 들어, Houston(1986), Bennett and Cooper(1981)는 시장지향성과 기업성과 사이에서 외부환경요인이 조절변수로서 작용한다는 점을 밝히고 있다.

외부환경요인의 조절적 역할을 살펴보는 연구들은 Jaworski and Kohli(1993), Slater and Narver(1994), Kwon and Hu(2000), Cadogan

*et al.*(2002) 등과 같이 최근까지도 다양하게 진행되고 있다. 이들 연구들에서는 시장변화의 정도, 경쟁강도, 기술변화의 정도, 시장성장을, 경쟁자의 적대성, 시장의 성장잠재력 등과 같은 다양한 외부환경요인이 시장지향성과 기업성과 사이에서 조절변수로 작용하는가를 검증하였다.

하지만, 외부환경요인을 조절변수로 고려한 거의 모든 실증연구들에서 유의한 영향력을 확인할 수 없었다. 특히, 수출시장지향성을 살펴본 연구들(Kwon and Hu, 2000; Cadogan *et al.*, 2002)의 경우에도 현지시장의 환경이 조절변수로 작용한다는 점을 확인할 수 없었다.

한편, 외부환경요인을 시장지향성의 선행변수로 인식한 Lusch and Laczniak(1987)의 연구에서는 경쟁정도가 높아질수록 기업의 시장지향성 역시 높아진다는 점이 확인되었다. 또한, Schlegelmilch and Ram(2000)도 기술변화나 경쟁정도 등과 같은 외부환경이 시장지향성에 유의한 정의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 따라서 다음과 같은 가설이 설정되었다.

가설 4: 시장변동성은 시장지향성에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 5: 경쟁정도는 시장지향성에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.5 시장지향성, 시장 감지능력, 시장 반응능력, 수출성과

최근 연구들에서는 시장지향성의 선행요인 뿐만 아니라, 결과로 나타나는 성과와 관련된 다양한 노력들이 이루어지고 있다. 특히, 최근에는 지속적인 경쟁우위의 창출과 관련된 논의들이 새롭게 등장하

고 있는 실정이다(Han *et al.*, 1998; Thomas, Sussman, and Henderson, 2001; Johnson *et al.*, 2003). 즉, 시장지향성이 궁극적으로 우수한 기업성과를 창출하는 과정에서 매개적 역할을 수행하는 변수를 밝히려는 연구가 진행되고 있다(Han *et al.*, 1998; Johnson *et al.*, 2003). 이러한 연구들에서는 두 변수들 사이의 직접적 영향관계 보다는 매개변수를 통한 간접적 영향관계를 밝히는 것이 바람직하다고 보고 있는데, 그 이유는 직접적인 영향관계를 살펴본 연구들의 결과가 일관되게 나타나지 않으며, 유의한 관계를 밝히지 못한 연구들도 상당수(e.g., Jaworski and Kohli, 1993; Pelham, 1997; Foxall, 1998) 있기 때문이다.

Day(1999a,b)는 시장의 다양한 변화에 대한 신속한 이해와 그에 대한 반응능력의 향상 측면에서 시장지향성의 역할을 강조하고 있다. 특히, Day(1994b, 2002)는 시장지향성이 높을수록 고객, 경쟁기업, 경로구성원에 관한 다양한 시장정보를 신속히 파악할 수 있을 뿐만 아니라, 그러한 시장정보를 바탕으로 외부환경의 변화에 적절히 반응할 수 있다는 점을 밝히고 있다.

한편, Johnson *et al.*(2003)의 연구에서는 시장지향성의 결과로 마케팅전략의 유연성이 향상된다는 점을 강조하였다. 이는 제품이나 시장과 관련된 전략의 방향을 변화시키거나 혹은, 재배치하는 기업의 능력을 의미하는 것으로써, 시장지향성과 기업성과 사이에서 중요한 매개변수의 역할을 수행한다는 점을 밝히고 있다. 따라서 다음과 같은 가설이 설정되었다.

가설 6: 시장지향성은 시장 감지능력에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 7: 시장지향성은 시장 반응능력에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

Day(1994b)는 기업의 능력을 3개로 분류하였는데, 외부시장을 강조함으로써 발생하는 능력(outside-in capabilities), 기업내부를 강조함으로써 발생하는 능력(inside-out capabilities), 두 부류의 능력을 연결함으로써 발생하는 능력(spanning capabilities) 등이다. 아웃사이드-인 능력은 외부시장의 다양한 변화, 고객들의 욕구변화 등을 정확히 예측할 수 있음을 의미하는데, 이러한 예측능력을 기반으로 기업은 신속한 반응능력을 향상시킬 수 있음을 연구자는 주장하였다.

이상과 같은 감지와 반응의 관점은 경쟁우위의 창출과 관련된 연구들에서 많이 활용되고 있다. 예를 들어 Bradley and Nolan(1998)은 외부시장의 다양한 변화를 신속하게 감지하는 능력과 그러한 변화에 실시간으로 반응할 수 있는 능력을 향상시키려는 기업의 노력이 중요함을 강조하였다. Nastanski(2004)도 경쟁이 치열하고 급속하게 변화하는 산업 환경에서는 적극적으로 다양한 시장정보를 탐색하는 노력이 필요하며, 이는 시장의 변화를 감지하는 능력을 향상시킨다고 주장하였다. 한편, 이렇게 축적된 감지능력은 결과적으로 외부환경에 반응하는 능력을 제고시킬 수 있다는 점을 강조하였다. 따라서 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 8: 시장 감지능력은 시장 반응능력에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

시장지향성은 다양한 기업 내외부의 정보 활용과 관련된 의미로 인식되고 있으며, 이들은 시장 감지

능력과 반응능력을 향상시키는 중요한 역할을 담당하고 있다. 해외시장에서 발생하는 고객욕구의 변화, 경쟁자 전략의 변화에 대한 정보를 신속히 파악할 수 있는 감지 능력과 그러한 정보를 바탕으로 변화된 고객욕구에 맞는 신제품을 신속하게 출시하거나, 적절한 유통경로를 개발하거나, 경쟁전략을 변화시킬 수 있는 반응능력은 결과적으로 우수한 수출성과를 창출하게 된다(Day, 1994b; Cavusgil and Zou, 1994; Li *et al.*, 1999; Johnson *et al.*, 2003). 따라서 다음과 같은 연구가설이 설정되었다.

가설 9: 시장 감지능력은 수출성과에 유의한 정  
의 영향을 미칠 것이다.

가설 10: 시장 반응능력은 수출성과에 유의한  
정의 영향을 미칠 것이다.

## IV. 연구방법론

### 4.1 조사 대상 기업의 선정 및 설문 작업

본 연구에서는 표본기업을 산업자원부의 품목분류(MTI code)<sup>3)</sup>에 기초하여 선정하였는데, 전자전 기제품, 화학공업제품, 철강금속제품, 기계류 등을 생산하여 수출하는 제조업체들을 대상으로 하였다. 한국무역협회 회원사 중에서 해당 산업에 종사하며, 2004년 현재 수출액이 1천 만 달러 이상이고, 5년 이상의 수출경험을 가지고 있는 기업들을 모

집단으로 하였다.

해당 기준을 모두 만족하는 기업 수는 총 792개로 확인되었는데, 연구자를 포함한 총 3명이 조사 대상 기업에게 전화접촉을 시도하였으며, 연구의 목적과 배경을 설명하고 관련 정보를 가장 잘 파악하고 있는 담당자를 확인하는 작업을 실시하였다.

이렇게 선정된 설문대상자들에게는 연구목적, 중요성, 필요성 등을 설명한 뒤 협조요청을 파악하였으며, 긍정적인 반응을 보인 담당자들에게 e-mail, fax, 우편 등을 이용하여 설문지를 송부하였다. 설문조사는 2004년 7월 1일부터 8월 20일까지 약 2개월에 걸쳐 실시되었다.

최종적으로 회수된 설문지는 286개였는데, 이 중에서 답변이 미흡하거나, 답변자의 업무 담당 기간이 짧은 설문지 12개는 제외되었다. 따라서 274개의 설문지가 이후 실증분석에 사용되었다.

### 4.2 측정항목의 개발

측정항목의 개발은 주로 기존연구들을 통해서 신뢰성과 타당성이 인정되었던 항목들을 중심으로 만들어졌으며, 시장 감지능력, 시장 반응능력 등은 이론적 연구들을 종합하여 측정항목들이 새로이 개발되었다. 모든 항목은 7점 리커트척도를 사용하여 측정하였다.

먼저, 시장지향성의 측정항목은 Narver and Slater(1990)의 연구에서 제시되었던 내용을 중심으로 만들어졌으며, Kwon and Hu(2000), Cadogan, Diamantopoulos, and Mortanges (1999), Cadogan *et al.*(2003)등의 연구를 토

3) 산업자원부의 품목분류(MTI code)에서는 국내 전체 수출입품목을 ①농림수산물 ②광산물 ③화학공업제품 ④플라스틱고무 및 가죽제품 ⑤섬유원료 및 제품 ⑥생활용품 ⑦철강금속제품 ⑧기계류 ⑨전기전자제품 ⑩잡제품 등과 같이 크게 10개로 분류하고 있다.

대로 수출시장에서의 시장지향성을 반영할 수 있도록 보완하였다. 수출시장의 고객욕구 이해를 강조하는 정도, 경쟁자 관련 정보를 중요시 하는 정도 등 총 9개의 항목을 개발하였다.

시장 감지능력과 반응능력은 구체적인 측정항목이 개발되어 있지 않은 관계로 관련 연구들을 토대로 새로운 항목을 개발하였다. 먼저, 감지능력의 경우에는 Day(1994a,b), Bradley and Nolan(1998), Nantanski(2004)의 연구를 참조하였다. 이들은 고객과의 관계 유지 방법, 경쟁자의 능력과 의도, 경로구성원의 역할 변화, 시장의 새로운 경향, 사업기회나 위협요인 등을 신속하고 정확하게 감지하는 기업의 능력을 강조하였다. 이에 본 연구에서는 고객욕구의 변화와 잠재적 욕구, 경쟁자 전략, 시장 환경 변화, 새로운 마케팅 기회 등을 얼마나 신속하게 파악할 수 있는가를 중심으로 감지능력을 측정하였다.

시장 반응능력은 마케팅전략의 역동성(Sinkula *et al.*, 1997), 전략적 유연성(Johnson *et al.*, 2003) 등 여러 형태로 나타날 수 있다. 대다수 연구들(Sanchez, 1995, 1997; Hitt, Keats, and DeMarie, 1998; Johnson *et al.*, 2003)에서는 경쟁상황, 고객욕구, 불확실한 외부시장의 급격한 변화에 신속히 반응함으로써 궁극적으로 경쟁우위를 창출할 수 있는 기업의 능력을 강조하고 있다. 한편, Evans(1991)는 전략적 유연성을 시장변화에 맞게 전략을 수정할 수 있는 기업의 능력으로 정의하였으며, 이는 적응능력과 의미상 가장 유사하다는 점을 밝히고 있다.

따라서 본 연구에서는 시장중심적인 전략의 유연성 즉, 마케팅전략의 유연성을 시장 반응 능력의 대리변수로 사용하였다. 구체적으로 시장 환경, 고객욕구, 시장수요, 경쟁자의 전략 등에 얼마나 신

속하게 대응할 수 있는가를 중심으로 반응능력을 측정하였다.

수출성과를 측정하기 위한 항목은 재무적 성과와 비재무적 성과를 모두 포함하는 방식으로 개발하였으며, Kwon and Hu(2000), Cadogan *et al.*(2002), Kohli *et al.*(1993) 등의 연구에서 제시되었던 것들을 중심으로 하였다. 본 연구에서는 최근 3년 동안의 수출성과를 파악하고자 하였으며, 측정항목은 현지 시장에서의 시장점유율 달성 정도, 수출액 증가 정도, 영업이익의 증가 정도, 전반적인 수출 성과에 대한 만족도, 수출시장에서의 신제품 성공률, 현지고객 만족도, 수출시장에서 기업인지도와 브랜드인지도 등 모두 8개로 구성되었다.

학습지향성의 측정항목 개발은 Sinkula *et al.*(1997)의 연구를 통해서 이루어졌다. 연구자들은 Day(1994a,b), Tobin(1993) 등의 연구에서 단편적으로 언급되었던 내용들을 종합하여 3개의 핵심적인 하위구성개념들을 확인하였으며, 이들을 중심으로 학습지향성의 측정항목을 개발하였다. 학습에 대한 몰입, 개방성, 비전공유 등을 학습지향성 개념을 반영하는 핵심 개념으로 규정하였으며, 각 측정항목을 합하여 총 11개의 항목을 개발하였다.

참여적 리더쉽의 측정항목으로 Dess, Lumpkin and Covin(1997)는 총 10개의 측정항목을 제시하였는데, 의사결정 과정에서 다양한 부서나 계층이 참여하는 정도 등을 포함하고 있다. 또한, Harris and Ogbonna(2001)의 연구에서는 리더가 부하직원들의 제안이나 충고를 받아들이는 정도 등과 같은 총 6개의 항목을 사용하였다. 본 연구에서는 문제해결 과정에서 부하직원의 참여 정도, 의견 반영 정도 등 총 4개의 항목을 사용하여 측정하였다.

기업가정신은 지속적으로 새로운 기회를 탐색하고, 조직 내·외부적으로 현재의 사업활동과 향후

의 계획수립에 있어 혁신적이며, 보다 큰 성과를 위해 위험을 감수하려는 경영자의 성향을 의미한다 (Hult and Ketchen, 2001). 기업가정신의 측정 항목은 Naman and Slevin(1993), Dess *et al.* (1997), Matsuno *et al.*(2002), Weerawardena (2003) 등과 같은 다양한 연구들을 통해서 제시되고 있는데, 내용에 있어서 매우 유사한 면을 보여 주고 있다. 일반적으로 기업가정신은 Miller(1983)의 연구에서 제시한 혁신성, 위험감수성향, 적극성 등과 같은 하위개념으로 구성되는 것으로 인식되고 있다. 본 연구에서는 혁신성 4개, 위험감수성향 5개, 적극성 4개 등 총 14개의 측정항목을 개발하였다.

마지막으로 외부환경요인과 관련하여 시장변동성과 경쟁정도를 선정하였으며, 이들 변수들을 측정하기 위한 항목의 개발은 Jaworski and Kohli (1993), Slater and Narver(1994), Kwon and Hu(2000), Cadogan *et al.*(2003) 등의 연구를 기반으로 하였다. 특히, 수출시장에서의 변동성과 경쟁정도를 적절히 반영할 수 있는 방향으로 측정항목을 수정하였으며, 각각 6개, 4개의 항목을 개발하였다.

## V. 실증분석

### 5.1 조사 대상 기업과 설문응답자의 일반적 특성

실증분석에 사용된 전체 274개 기업 중에서 전자기업종에서 활동하고 있는 기업들이 총 186개 (67.9%)로 가장 높은 비중을 차지하였으며, 철강금속, 화학공업, 기계류 등의 순으로 비중이 높았다.

전체 표본기업들 중에서 108개(39.4%)의 기업들이 10개 이하의 해외시장을 대상으로 수출활동을 하고 있는 것으로 확인되었으며, 수출액은 대부분 1,000억 원 이하로 나타났다(39.1%). 주요 수출 국가로는 일본, 중국 등을 비롯한 아시아가 46.0%, 미국, 캐나다 등을 포함하는 북미지역이 31.0%로 나타났다. 전반적으로 아시아 국가에 대한 비중이 높은 것을 확인할 수 있었으나, 전통적인 수출국가 시장인 북미시장 역시 여전히 중요함을 알 수 있다.

한편, 해외영업에 담당하는 부장, 팀장급이 69명 (25.3%), 과장급이 76명(27.8%), 대리급이 103명(37.6%), 기타 26명(9.3%) 등으로 확인되었다. 또한, 해외영업이나 마케팅 업무에 종사하고 있는 기간은 평균 4.6년으로 이 정도의 기간이라면 설문조사를 통해서 파악하고자 하는 정보를 제공하는데 어려움이 없었을 것으로 판단된다.

### 5.2 측정항목 및 구성개념 평가

먼저, 많은 측정항목들이 어떠한 요인에 해당하는가의 내용을 파악하고자 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 전반적으로 기존문헌 고찰을 통해서 선정되었던 측정항목들이 예상했던 바와 같이 해당 요인으로 묶이는 것을 확인할 수 있었다. 모든 탐색적 요인분석의 경우 KMO 값이나 Bartlett 구형성 검정 결과가 조건을 만족하였다. 탐색적 요인분석을 실시한 결과 이후 분석과정에서 제외된 측정항목은 기업가정신 3개, 시장변동성 2개, 시장감지능력 1개, 시장 반응능력 1개 등 총 7개인 것으로 확인되었다.

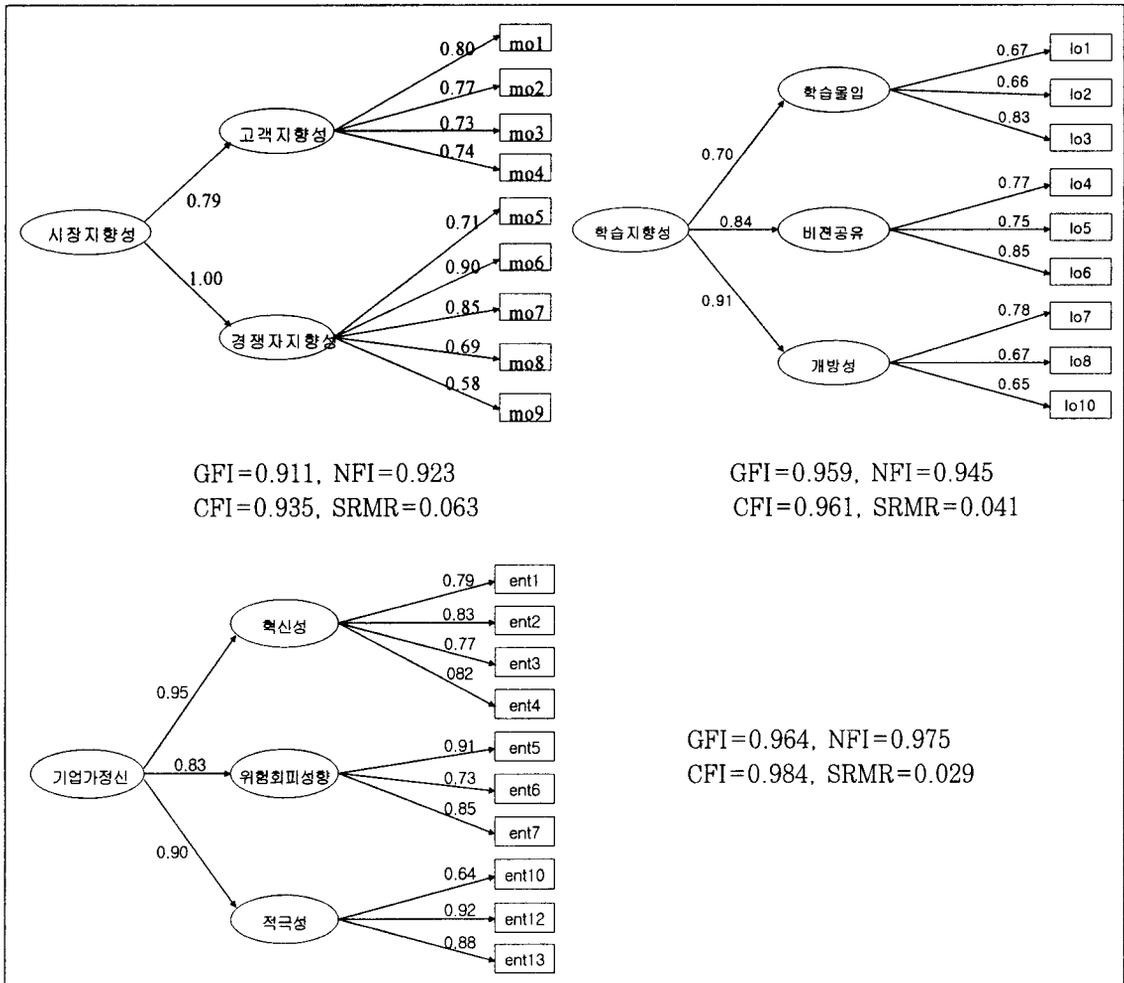
탐색적 요인분석 이후 확인적 요인분석을 실시함으로써 각 측정항목의 집중타당성과 판별타당성을

검토하였다. LISREL 분석을 실시하는 경우 집중타당성의 평가는 요인적재량과 표준오차의 검토를 통해서 이루어진다. 즉, 요인적재량이 0.6이상이면서 유의적인 경우에는 집중타당성에 문제가 없음을 의미한다(Bagozzi and Yi, 1988). 한편, 판별타당성은 각 구성개념들 사이의 상관관계를 보여주는  $\Phi$ 계수가 1을 포함하고 있는가를 살펴봄으로써 평가할 수 있다(Anderson and Gerbing, 1988).

〈그림 2〉는 수출시장지향성, 학습지향성, 기업가정신을 대상으로 한 2차 확인적 요인분석의 모형과 결과를 보여주고 있다. 해당 경로계수(요인적재량)는 표준화된 값을 의미한다.

타당성 여부를 판단하기에 앞서 연구모형의 적합도(model fit)를 살펴보았으며, 각각의 적합도를 모형과 함께 제시하였다. 연구모형의 적합도는 chi-square 값의 경우를 제외하면 통계적 유의성을 확

〈그림 2〉 수출기업의 시장지향성, 학습지향성, 기업가정신의 2차 확인적 요인분석 모형 및 결과



인할 수 없기 때문에 자의적으로 판단해야 한다. 제시된 각각의 적합도 지수는 0.90 보다 클수록 바람직하며,  $\chi^2$ 값은 유의하지 않을 때, 표준화된 원소 평균 자승 잔차(SRMR) 값은 0.05 보다 작을수록 분석에 적합한 모델로 평가된다(Baldwin, 1989). 한편,  $\chi^2$ 값은 표본의 크기에 민감하게 반응하는 특징을 가지고 있는데, 일반적으로 표본의 수가 200개 이상인 경우에는 통계적으로 유의한 결과를 얻을 수 있다. 따라서 표본의 수가 충분히 크고, 연구모델이 엄격한 이론적 배경을 바탕으로 설정되었다면  $\chi^2$ 값의 유의성은 모델의 적합성을 판단할 때 엄격히 적용할 필요가 없다(Bagozzi and Yi, 1988; 조현철, 1999).

이러한 기준에 의해서 각 모형의 적합도를 판단한다면, 시장지향성의 경우에만 SRMR이 0.05를 다소 상회하고 있어서 문제가 될 수 있다. 하지만 다른 적합도 지수들이 매우 만족스러운 수준의 값을 보여주고 있음으로 모든 모형의 적합도는 문제가 없는 것으로 판단된다. 각 분석모형의 적합도를 검토한 후, 측정항목의 집중타당성을 평가하기 위해 요인적재량을 확인하였다. 각 모형에서 경로계수들의 값이 요인적재량을 의미하는데, 모든 모형에서 요인적재량의 값이 0.6 보다 크다는 것을 확인할 수 있었다.

다만, 시장지향성의 하위구성개념인 경쟁자지향성을 측정하기 위한 mo9항목은 요인적재량이 0.6 보다 작은 것으로 나타났다. 하지만, 이 항목의 경우 기존의 많은 연구들에서 신뢰성과 타당성이 입증되었으므로 이를 제거하지 않고 이후 분석에서도 계속 사용하였다.

각 요인적재량의 유의성을 평가하기 위해 t값을 확인하였는데, 일반적으로 t값이 1.96 보다 크다면 유의수준 0.05에서 유의한 것으로 판단할 수

있다. 모든 측정항목들의 t값은 최저 8.53에서 최고 21.76까지의 값을 가짐으로써 유의성에 문제가 없는 것으로 확인되었다. 이상의 과정을 통해서 본 연구에서 개발, 사용하고 있는 측정항목들이 집중타당성을 확보하고 있음을 확인하였다.

한편, 2차 확인적 요인분석을 실시한 개념들을 제외한 참여적 리더쉽, 시장변동성, 경쟁정도, 시장 감지능력, 시장 반응능력 등과 같은 개념들을 대상으로 확인적 요인분석을 실시하였다. 분석모형의 적합도는 매우 양호한 것으로 나타났으며, 각 측정항목의 요인적재량과 유의성에 문제가 없는 것으로 확인되었다. 표준화된 요인적재량은 최저 0.63에서 최고 0.92의 값을, t값은 최저 11.25에서 최고 24.54까지의 값을 가짐으로써 유의수준 0.01에서 모든 측정항목이 유의한 것으로 나타났다.

집중타당성을 평가한 후에 각 구성개념들의 판별타당성을 평가하였는데, 본 연구에서는  $\Phi$ 계수의 값을 바탕으로 실시하였다. 이를 위해서 모든 구성개념들을 측정하기 위해 사용되었던 항목들을 대상으로 확인적 요인분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음의 <표 1>과 같다.

분석모델의 적합도를 판단할 수 있는 SRMR=0.040, GFI=0.99, AGFI=0.90, NFI=0.98, CFI=0.99 등의 값들이 기준치를 넘고 있는 것으로 확인되어 적합도가 매우 양호한 것으로 판단된다. 분석모델의 적합도가 양호함을 확인하고 난 후, 각 구성개념들의 상관행렬( $\Phi$  행렬)을 바탕으로 판별타당성을 평가하였다. 그 결과 구성개념들 사이의 상관계수 값이 어떠한 것도 1의 값을 갖지 않는 것으로 확인되었다. 이는 각 구성개념들이 판별타당성을 확보하기 위해서는 상관행렬을 구성하고 있는 모든 계수들의 값이 1이 되면 안된다는 조건을 만족시키는 것으로써, 각 구성개념들이 판

〈표 1〉 구성개념들의 상관행렬( $\Phi$  행렬)

구성개념	1	2	3	4	5	6	7	8	9
시장지향성	1.00								
시장 감지능력	0.54 (0.04)	1.00							
시장 반응능력	0.44 (0.05)	0.75 (0.03)	1.00						
성과	0.38 (0.05)	0.32 (0.05)	0.37 (0.05)	1.00					
학습지향성	0.65 (0.03)	0.49 (0.05)	0.41 (0.05)	0.74 (0.10)	1.00				
기업가정신	0.49 (0.05)	0.44 (0.05)	0.45 (0.05)	0.32 (0.05)	0.56 (0.04)	1.00			
참여적 리더십	0.24 (0.06)	0.39 (0.05)	0.36 (0.05)	0.05 (0.06)	0.29 (0.05)	0.45 (0.05)	1.00		
시장변동성	0.23 (0.06)	0.28 (0.06)	0.29 (0.06)	0.25 (0.06)	0.21 (0.06)	0.35 (0.05)	0.25 (0.06)	1.00	
경쟁정도	0.18 (0.06)	0.27 (0.06)	0.12 (0.06)	-0.01 (0.06)	0.04 (0.06)	0.10 (0.06)	0.26 (0.06)	0.51 (0.04)	1.00
Cronbach $\alpha$ 값	0.907	0.944	0.875	0.911	0.902	0.858	0.926	0.928	0.914
모델적합도	SRMR=0.040, GFI=0.99, AGFI=0.90, NFI=0.98 CFI=0.99								

별타당성을 확보하고 있는 것으로 평가할 수 있다 (Anderson and Gerbing, 1988; MacKenzie *et al.*, 2001).

마지막으로 구성개념들의 신뢰성은 내적일관성을 측정하는 Cronbach  $\alpha$  값을 이용하여 평가하였으며, 〈표 1〉에서와 같이 모든 값들이 0.8 보다 월등히 큰 것으로 나타났다. 일반적으로  $\alpha$  값이 0.7~0.9이면 신뢰성이 있다고 인정되는 것을 감안한다면 본 연구에서 사용된 모든 측정항목들은 내적일관성이 상당히 높은 수준임을 알 수 있다(Nunnally, 1978).

### 5.3 연구가설의 검증 결과

각 구성개념들 사이의 관계를 밝히고 있는 연구가설의 검증을 위해서 LISREL 8.3을 이용하였다. LISREL 프로그램에서는 다양한 방식으로 모수를 추정할 수 있는데, 본 연구에서는 최우법(maximum likelihood; ML)을 활용하여 분석을 실시하였다. 최우법은 주어진 표본이 출현할 확률 밀도가 가장 높아지도록 모수를 추정하는 방법으로써, 특히 표본의 크기가 클 경우 일반적으로 사용되는 분석방법이다(조현철, 1999).

가설을 검증하기에 앞서 학습지향성, 참여적 리더십, 기업가정신 등이 수출성과에 직접 영향을 미

치는 경로를 포함하는 대안모형을 분석하였다. 그 결과 모형의 적합도는 문제가 없는 것으로 확인되었으나, 3개 변수들은 수출성과에 직접적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

한편, 시장 감지능력과 반응능력이 시장지향성과 수출성과 사이에서 매개변수로 작용하는가를 보다 명확히 검증하기 위해서 경쟁모형을 대상으로 분석을 실시한 후 그 결과들을 비교하였다. 매개변수로 역할하기 위해서는 첫째, 매개변수가 포함되지 않을 때 시장지향성과 수출성과 사이의 직접적인 영향관계가 유의하여야 하며, 둘째, 매개변수가 포함되었을 때 시장지향성과 수출성과 사이의 직접적인 영향관계는 매개변수를 포함하지 않았을 때보다 감소해야 하고, 셋째, 시장지향성과 매개변수, 매개변수와 수출성과 사이에 유의한 정의 관계가 존재해야 한다는 조건을 만족시켜야 한다(Singh, Goolsby, and Rhoads, 1994; Tippins and Sohi, 2003).

먼저, 시장 감지능력과 반응능력을 포함하지 않은 모형을 분석한 결과, 시장지향성은 수출성과에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 확인되었다( $\beta = 0.65$ ,  $t = 3.98$ ). 하지만, 매개변수를 포함하여 분석을 실시한 결과 그 영향력은 감소하는 것으로 나타났으며( $\beta = 0.30$ ,  $t = 2.05$ ), 시장지향성과 시장 감지능력( $\beta = 0.67$ ,  $t = 7.61$ ), 시장 지향성과 시장 반응능력( $\beta = 0.10$ ,  $t = 1.70$ ), 시장 감지능력과 반응능력( $\beta = 0.68$ ,  $t = 9.91$ ), 시장 반응능력과 수출성과( $\beta = 0.32$ ,  $t = 3.34$ ) 사이에 유의한 정의 관계가 존재하고 있는 것으로 확인되었다. 이러한 분석결과는 시장 감지능력과 반응능력이 시장지향성과 수출성과 사이에서 매우 중요한 매개변수로 작용함을 입증하는 것이다. 구체적인 분석결과는 다음의 <표 2>와 같으며, 이와 관련된 구체적인 논의와 시사점은 토의 및 결론에서 자세히 다루고 있다.

## VI. 토의 및 결론

본 연구는 수출기업의 시장지향성이 우수한 경쟁우위와 수출성과를 창출함에 있어서 어떠한 역할을 하고 있는가를 밝히고자 하였으며, 아울러 선행요인을 규명하고자 하였다. 관련 문헌들에 대한 검토를 바탕으로 연구가설을 설정하였으며, 이를 검증하기 위해서 LISREL 분석을 실시하였다. 그 결과 총 10개의 가설 중에서 7개가 채택되었으나, 나머지 3개는 최종적으로 기각처리 되었다.

먼저, 시장지향성의 선행요인과 관련된 연구가설을 검증한 결과, 학습지향성, 기업가정신, 경쟁정도 등은 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 그러나 참여적 리더쉽과 시장변동성은 시장지향성에 유의한 영향력을 행사하지 못하는 것으로 나타났다.

한편, 수출기업의 시장지향성, 시장 감지능력, 시장 반응능력, 수출 성과 사이의 관계를 중심으로 설정되었던 연구가설을 검증한 결과, 시장지향성은 시장 감지능력과 반응능력에 유의한 정의 영향력을 행사하는 것으로 확인되었다. 또한, 시장 감지능력과 반응능력, 시장 반응능력과 수출성과 사이에는 각각 유의한 정의 관계가 있음이 확인되었으나, 시장 감지능력과 수출성과 사이에서는 유의한 관계를 확인할 수 없었다.

이와 같은 연구가설의 검증결과는 다양한 해석과 시사점을 제시하고 있는데, 구체적인 내용은 다음과 같다. 먼저, 수출기업의 시장지향성은 시장의 다양한 변화를 신속히 감지할 수 있는 능력에 직접적으로 영향력을 행사할 뿐만 아니라, 반응능력에도 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 특히, 시장지향성은 시장 감지능력에 매우 강한 영향력을 행

〈표 2〉 연구가설 검증결과

연구가설	대안모형 <sup>1)</sup>	연구모형 <sup>2)</sup>	채택 여부
학습지향성 → 시장지향성	0.75(4.41) <sup>a)</sup>	0.65(7.55) <sup>a)</sup>	가설1 채택
참여적 리더십 → 시장지향성	-0.08(-1.32)	0.01(0.23)	가설2 기각
기업가정신 → 시장지향성	0.20(2.58) <sup>a)</sup>	0.22(3.55) <sup>a)</sup>	가설3 채택
시장변동성 → 시장지향성	0.03(0.54)	0.02(0.46)	가설4 기각
경쟁정도 → 시장지향성	0.15(2.22) <sup>b)</sup>	0.18(3.35) <sup>a)</sup>	가설5 채택
시장지향성 → 시장 감지능력	-	0.67(7.87) <sup>a)</sup>	가설6 채택
시장지향성 → 시장 반응능력	-	0.10(1.70) <sup>b)</sup>	가설7 채택
시장 감지능력 → 시장 반응능력	-	0.68(9.91) <sup>a)</sup>	가설8 채택
시장 감지능력 → 수출성과	-	-0.15(-1.41)	가설9 기각
시장반응능력 → 수출성과	-	0.32(3.34) <sup>a)</sup>	가설10 채택
시장지향성 → 수출성과	0.65(3.98) <sup>a)</sup>	0.30(2.05) <sup>b)</sup>	-
<b>모형의 적합도</b>			
$\chi^2$	43.70(P=0.00)	84.30(P=0.00)	
GFI	0.97	0.98	
AGFI	0.87	0.88	
NFI	0.94	0.93	
NNFI	0.85	0.88	
CFI	0.95	0.95	
SRMR	0.03	0.05	

주: 1) 매개변수를 포함하지 않고, 시장지향성과 수출성과의 직접적 영향관계를 상정함.

2) 매개변수를 포함하여 시장지향성과 수출성과의 직접적, 간접적 영향관계를 상정함. 단측검증을 실시하였으며, ( )는 t값을 의미함(<sup>a)</sup> p<0.01, <sup>b)</sup> p<0.05).

사하는 것으로 밝혀졌다.

이러한 검증결과는 수출기업의 시장지향성이 시장 감지능력과 반응능력을 향상시킴에 있어서 중요한 역할을 수행한다는 점을 의미하고 있으며, 무엇보다도 감지능력에 대한 영향력이 더욱 중요하다는 점을 보여주고 있다. 따라서 수출기업의 경우에는 시장지향성을 통해서 현지 시장에 대한 감지능력을 향상시키고자 하는 노력이 더욱 크게 요구되며, 이러한 노력은 궁극적으로 반응능력의 향상에도 기여할 수 있을 것이다.

한편, 우수한 수출성과를 창출하기 위해서는 시장변화에 대한 감지능력은 기본조건에 불과하며,

시장의 다양한 변화를 반영하는 마케팅전략의 유연성과 같은 반응능력이 절대적으로 필요함을 보여주고 있다. 따라서 현지 시장을 구성하고 있는 다양한 요소들에 대한 이해를 바탕으로 마케팅전략의 유연성 등과 같은 대응 능력을 높일 수 있는 방안이 보다 많은 관심을 기울여야 할 것이다.

본 연구에서는 시장지향성과 수출성과 사이의 직접적인 영향관계 보다는 경쟁우위를 통한 간접적 영향관계에 더욱 주목하였다. 하지만 〈표 2〉의 분석결과에서 보듯이 매개변수가 포함되었을 때 영향력은 상당히 감소하였음에도 불구하고, 시장지향성의 직접적 영향력은 여전히 존재하는 것으로 확인

되었다. 따라서 해외시장을 대상으로 수출활동을 하고 있는 기업들은 시장 감지능력과 반응능력을 제고시킴으로써 수출성과를 극대화하려 노력함과 동시에 높은 수준의 시장지향성을 확보하여야 할 것이다.

둘째, 학습에 대한 몰입, 비전의 공유, 개방성 등과 같은 하위요소로 구성되는 학습지향성은 시장지향성에 매우 강한 영향력을 행사하는 것으로 확인되었다. 따라서 높은 수준의 시장지향성을 유지함으로써 궁극적으로 우수한 수출성과를 얻기 위해서는 그에 상응하는 학습지향성이 구축되어야 한다. 조직구성원들이 높은 수준의 학습지향성을 가질 수 있도록 하기 위해서는 다양한 시장정보에 대한 중요성을 항상 강조하며, 이와 관련된 기업의 비전을 제시함으로써 이를 공유할 수 있어야 하며, 외부시장의 다양한 변화내지는 정보에 대해서 개방적인 자세를 가질 수 있도록 노력하여야 할 것이다 (Sinkula *et al.*, 1997).

셋째, 기업가정신이 시장지향성에 강한 영향을 미친다는 점은 최고경영진이 먼저 시장지향성에 적합한 의식과 가치관을 가지는 것이 중요함을 의미한다. 앞서 설명한 바와 같이, 시장지향성은 고객의 잠재적 욕구를 미리 파악하고 그에 대응함으로써 시장을 선도하는 것을 뜻한다 (Slater and Narver, 1995). 이는 시장지향성이 본질적으로 불확실한 시장을 대상으로 한다는 점에서 감수해야 할 위험이 크다는 점을 의미하는 것이다.

따라서 높은 수준의 시장지향적 조직문화를 구축하고자 하는 경우에는 최고경영진이 솔선수범하여 위험을 적극적으로 감수하려는 성향, 혁신을 추구하는 모습, 새로운 사업기회를 추구하는 적극성 등과 같은 기업가적 모습을 일상생활에서 보여주어야 한다 (Brown, 1991).

넷째, 경쟁정도가 시장지향성에 유의한 정의 영향을 미친다는 검증결과는 해외시장을 대상으로 국제마케팅활동을 수행하는 수출기업의 경우, 경쟁이 치열할수록 고객과 경쟁자와 관련된 다양한 시장정보를 더욱 중요시하는 시장지향적 문화를 구축하려는 노력이 요구된다는 점을 확인시켜 주는 것이다. 외부환경과 시장지향성 사이의 관계에 대해서는 상충되는 의견들이 많이 제시되고 있으나, 본 연구에서의 검증결과는 경쟁정도를 시장지향성의 선행요인으로 규정하는 것이 바람직하다는 점을 보여주고 있다.

이와 같이 본 연구의 결과는 다양한 이론적·실무적 시사점을 제시하고 있다는 점에서 매우 의미 있는 것으로 판단되지만, 앞으로 해결해야 할 문제점도 없지 않다.

첫째, 시장 감지능력과 반응능력 이외에 더욱 다양한 매개변수들에 대한 검토가 이루어지지 못했다는 점은 아쉬움으로 남는다. 시장지향성과 관련되어 수행되었던 최근 연구들에서는 혁신성 (Han *et al.*, 1998), 신제품 개발 성공 (Li *et al.*, 1999), 경쟁전략 유형 (Dobni and Luffman, 2003) 등이 중요한 매개변수로 작용한다는 점을 밝히고 있다. 따라서 향후 연구에서는 더욱 다양한 매개변수들에 대한 검토가 있어야 할 것으로 생각된다.

둘째, 참여적 리더십과 시장지향성의 관계를 명확히 규정하는 것은 관련 연구가 미흡하다는 점 때문에 어려움이 많은데, 특히 참여적 리더십을 적절히 측정하기 위한 노력이 있어야 할 것이다. 본 연구에서는 4개의 항목을 사용하여 참여적 리더십을 측정하였다. 그러나 유의하지 못한 가설의 검증결과를 볼 때, 더욱 다양한 내용을 포함하는 조작적 정의와 측정항목의 개발이 필요할 것으로 판단된다. 이러한 노력을 통해서 포괄적인 내용의 측정항

목이 사용된다면 의미 있는 결과를 얻을 수 있을 것으로 기대된다.

셋째, 설문조사 결과 전자전기제품을 생산하여 수출하는 기업들이 매우 높은 비중을 차지하고 있는데, 이는 연구결과의 일반화에 문제를 야기할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 더욱 다양한 산업에 종사하고 있는 수출기업을 대상으로 하는 연구가 요구된다.

넷째, 향후 연구에서는 현지자회사의 담당자를 대상으로 조사를 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단되는데, 이들은 현지시장에 대한 더욱 폭넓고 깊이 있는 정보를 제공할 수 있기 때문이다. 또한, 현지담당자들과 본사담당자들은 수출시장 환경에 대해서 서로 다른 인식을 할 수 있으므로, 이에 대한 충분한 주의가 요구된다.

## 참고문헌

- 권영철(1994), "시장지향성이 성과에 미치는 영향: 수출기업의 경우," *마케팅연구*, 제11권 제1호, pp.35-48.
- 유동근 · 강성단 · 이용기(1998), "서비스기업의 시장지향성과 성과: 벤치마킹, 서비스품질 및 고객만족의 인과적 관계," *마케팅연구*, 제13권 제1호, pp.1-25.
- 이용기 · 유동근 · 이학식(1996), "시장지향성: 선행요인, 매개요인, 그리고 성과간의 구조적 관계," *마케팅연구*, 제11권 제2호, pp. 161-181.
- 조봉진 · 심철 · 임준상(2002), "한국 벤처기업의 시장지향성과 시장지식능력이 신제품경쟁우위에 미치는 영향," *마케팅관리연구*, 제7권 제1호, pp.1-23.
- 조현철(1999), LISREL에 의한 마케팅연구구조방정식 모델, 도서출판 석정.
- Anderson, J.C. and Gerbing, D.W.(1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach," *Psychological Bulletin*, Vol. 103(3), pp. 411-427.
- Appiah-Adu, K(1997), "Market Orientation and Performance: Do the Findings Established in Large Firms Hold in the Small Business Sector?," *Journal of European Marketing*, Vol. 6(3), pp.1-26.
- Au A.K. and Tse, C.B.(1995), "The Effect of Marketing Orientation on Company Performance in the Service Sector: A Comparative Study of the Hotel Industry in Hong Kong and New Zealand," *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 8(2), pp.77-87.
- Baker, W.E. and Sinkula, J.M.(1999a), "Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance," *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 4, pp. 295-308.
- \_\_\_\_\_, and \_\_\_\_\_(1999b), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27(4), pp.411-427.
- \_\_\_\_\_, and \_\_\_\_\_(2002), "Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box," *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, pp.5-23.
- Bhuiyan, S.N.(1998), "An Empirical Examination of Market Orientation in Saudi Arabian Manufacturing Companies," *Journal of Business Research*, Vol. 43(1), pp.13-25.
- Bradly, S.P. and Nolan, R.L.(1998), *Sense &*

- Respond: Capturing Value in the Network Era*, Harvard Business School Press.
- Brown, J.S.(1991), "Research That Reinvents the Corporation," *Harvard Business Review*, Vol. 69(January-February), pp.102-111.
- Cadogan, J.W., Cui, C.C., and Li, E.K.(2003), "Export Market-oriented Behavior and Export Performance," *International Marketing Review*, Vol. 20(5), pp.493-513.
- \_\_\_\_\_, Diamantopoulos, A., and Mortanges, C.P.(1999), "A Measure of Exports Market Orientation: Scale Development and Cross-cultural Validation," *Journal of International Business Studies*, Vol. 30(4), pp689-707.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, and Siguaw, J.A.(2002), "Export Market-oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences," *Journal of International Business Studies*, Vol. 33(3), pp. 615-626.
- Cavusgil S.T. and Zou S.(1994), "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures," *Journal of Marketing*, Vol. 58(January), pp.1-21.
- Day, G. S.(1994a), "Continuous Learning about Markets," *California Management Review*, Vol. 36(Summer), pp.9-31.
- \_\_\_\_\_(1994b), "The Capabilities of Market-driven Organizations," *Journal of Marketing*, Vol. 58(4), pp.37-52.
- \_\_\_\_\_(1999), *The Market-driven Organizations: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers*, New York. The Free Press.
- \_\_\_\_\_(2002), "Managing the Market Learning Process," *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17(4), pp.240-252.
- Deshpande, R. and Farelly, J.U(1998), "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis," *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 2(3), pp.213-232.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, and Webster F.E.(1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firm: A Quadrad Analysis," *Journal of Marketing*, Vol. 57(January), pp.23-37.
- Dess, G., Lumpkin, T., and Covin, J.G.(1997), "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models," *Strategic Management Journal*, Vol. 18(9), pp.667-695.
- Diamontopoulos, A. and Hart, S.(1993), "Linking Market Orientation and Company Performance Evidence on Kohli and Jaworski's Framework," *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1, pp.93-121.
- Dixon, N.M.(1992), "Organizational Learning: A Review of the Literature with Implications for HRD Professionals," *Human Resource Quarterly*, Vol. 3(1), pp.29-49.
- Dobni, C.B. and Luffman, G.(2003), "Determining the Scope and Impact of Market Orientation Profiles on Strategy Implication and Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp.577-585.
- Evans, J.S.(1991), "Strategic Flexibility for High Technology Maneuver: A Conceptual Framework," *Journal of Management Studies*, Vol. 28(January), pp.69-89.
- Farrell, M.A. and Oczkowski, E.(2002), "Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary for Superior Organizational Performance?," *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5. pp. 197-217.

- Greenly, G.E.(1995), "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from U.K. Companies," *British Journal of Management*, Vol. 6, pp.1-13.
- Grewal, R. and Tansuhaj, P.(2001), "Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crises: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility," *Journal of Marketing*, Vol. 65(April), pp.1-28.
- Han, J.K., Kim, N., and Srivastava, R.K.(1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?," *Journal of Marketing*, Vol. 62(October), pp.30-45.
- Harris, L.C. and Ogbonna, E.(2001), "Leadership Style and Market Orientation: An Empirical Study," *European Journal of Marketing*, Vol. 35(5/6), pp.744-764.
- \_\_\_\_\_ and Piercy, N.F.(1999), "Management Behavior and the Barriers to Market Orientation," *Journal of Services Marketing*, Vol. 13(2), pp.113-131.
- Hitt, M.A., Keats, B.W., and DeMarie, S.M.(1998), "Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century," *Academy of Management Executive*, Vol. 12(November), pp.22-42.
- Homburg, C. and Pflesser, C.(2000), "A Multiple-layer Model of Market-oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes," *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, pp.449-462.
- Hult, G.T. and Ketchen, Jr.D.J.(2001), "Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 22(9), pp.899-906.
- Hurley, R.F. and Hult, G.T.(1998), "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination," *Journal of Marketing*, Vol. 62(July), pp.42-54.
- Jaworski B.J and Kohli, A.K.(1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol. 57(July), pp. 53-70.
- 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*, Vol. 31(1), pp.74-89.
- Kasper, H.(2002), "Culture and Leadership in Market-oriented Service Organizations," *European Journal of Marketing*, Vol. 36 (9/10), pp.1047-1057.
- Kohli, A.K. and Jaworski, B.J.(1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol. 54(2), pp.1-18.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J., and Kumar, A.(1993), "MAR-KOR: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, Vol. 30(November), pp.467-477.
- Kwon, Y.C. and Hu, M.Y.(2000), "Market Orientation among Small Korean Exports," *International Business Review*, Vol. 9, pp.61-75.
- Li, T., Nicholls, J.A.F., and Roslow, S.(1999), "The Relationships Between Market-driven Learning and New Product Success in Export Markets," *International Marketing Review*, Vol. 16(6), pp.476-503.
- Lush R.F. and Laczniak, G.R.(1987), "The Evolving

- Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance." *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 15(Fall), pp.1-11.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., and Rich, G.A.(2001), "Transformational Leadership and Salesperson Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29(2), pp.115-135.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T., and Ozsomer, A. (2002), "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance," *Journal of Marketing*, Vol. 66(July), pp.18-32.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, and Rentz, J.O.(2000), "A Refinement and Validation of the MARKOR Scale," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28(4), pp.527-539.
- McDougall, P.P., Covin, J.G., Robinson, R.B., and Herron, L.(1994), "The Effects of Industry Growth and Strategic Breadth on New Venture Performance and Strategy Content," *Strategic Management Journal*, Vol. 15(7), pp.537-554.
- Naman, J.L. and Slevin, D.P.(1993), "Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests," *Strategic Management Journal*, Vol. 14(2), pp.137-153.
- Narver, J.C. and Slater, S.F.(1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol. 54(4), pp.20-35.
- Nastanski, M.(2004), "The Value of Active Scanning to Senior Executives: Insights from Key Decision-makers," *Journal of Management Development*, Vol. 23(5), pp.426-436.
- Nunnally, J.C.(1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill: New York.
- Pelham, A.M.(1997), "Mediating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms," *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 5(3), pp.55-76.
- \_\_\_\_\_ and Wilson, D.T.(1996), "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-firm Performance," *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 24(1), pp.27-43.
- Quinn, R.E.(1988), *Beyond Rational Management*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Rose, G.M. and Shoham, A.(2002), "Export Performance and Market Orientation Establishing an Empirical Link," *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp.217-225.
- Sanchez, R.(1995), "Strategic Flexibility in Product Competition," *Strategic Management Journal*, Vol. 16(Summer), pp.135-159.
- \_\_\_\_\_ (1997), "Preparing for a Uncertain Future: Managing Organizations for Strategic Flexibility," *International Studies of Management & Organization*, Vol. 27(Summer), pp.71-94.
- Schlegelmilch, B.B and Ram, S.(2000), "The Impact of Organizational and Environmental Variables on Strategic Market Orientation: An Empirical Investigation," *Journal of Global Marketing*, Vol. 13(3), pp.111-127.
- Singh, J., Goolsby, J.R., and Rhoads, G.K.(1994), "Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives," *Journal of Marketing Research*, Vol. 31(4), pp.558-569.
- Sinkula, J.M., Baker, W.E., and Noordewier,

- T.(1997), "A Framework for Market-based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25(4), pp.305-318.
- Slater S.F. and Narver J.C.(1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?," *Journal of Marketing*, Vol. 58(January), p46-55.
- \_\_\_\_\_ and \_\_\_\_\_(1995), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, Vol. 59(July), pp. 63-74.
- Tobin, D.R.(1993), *Re-educating the Corporation: Foundations for the Learning Organization*. Essex Junction, VT: Oliver Wright.
- Tse, C.B., Sin, Y.M., Yau, H.M., Lee, S.Y., and Chow, R.(2003), "Market Orientation and Business Performance in a Chinese Business Environment," *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp.227-239.
- Weerawardena, J.(2003), "Exploring the Role of Market Learning Capability in Competitive Strategy," *European Journal of Marketing*, Vol. 37(3/4), pp.407-429.

## Export Firms' Market Orientation, Competitive Advantage, and Export Performance

HyungTaek Lee\* · MyungSu Chae\*\*

### Abstract

Increased globalization of sales activities, differences of customer needs, and intensive competitiveness are creating high degrees of environmental uncertainty in the export markets. Under these circumstances, it is very important to recognize firms must sense various market changes and respond to them for attaining competitive advantages and sustainable growth. When firms are involved in worldwide operations, these capabilities will be very critical and valuable for their success.

According to many previous researchers, market orientation leads to accumulation of these competencies and it will provide naturally superior export performance. Even though the benefits of market orientation have been recognized for several years, empirical studies have not been conducted enough.

This study tries to examine the impact of market orientation on export performance via the competitive advantages which are market sensing and responding capabilities. To achieve this purpose, the authors reviewed the previous literatures and suggested the empirical link among market orientation, market sensing capability, market responding capability, and export performance as well as the determinants of market orientation.

After the review of extant studies, the authors designed a research model and proposed ten hypotheses. Based on the collected 274 Korean export firms' data, the proposed model was testified with the LISREL 8.30. In result of empirical test, seven out of ten hypotheses were supported.

According to the empirical results, even though Korean export firms can get superior performance

---

\* Part-time instructor, School of Business, Hankuk University of Foreign Studies.

\*\* Professor, School of Business, Hankuk University of Foreign Studies.

by increasing the degree of market orientation, we need to evaluate the importance of the mediating role of market sensing and responding capabilities between market orientation and export performance. That is, researchers should take a consideration that market orientation's effect on performance is positive when mediated by market sensing and responding capabilities. In the view of practical implication, Korean export firms should enhance the level of sensing and responding competencies which resultantly ensure superior export performance.

The strong positive relationships of learning orientation, entrepreneurship, and competitive intensity on market orientation are also empirically supported. The authors discussed the meaning of the results and suggested future research directions.

Key words: market orientation, competitive advantage, market sensing capability, market responding capability, export performance