

## 한국 방송미디어 콘텐츠의 수출 성과 제고를 위한 기업전략적 접근

전태석(교신저자)  
경기대학교 경영학부 강사  
(ctsmedia@yahoo.co.kr)  
윤성준  
경기대학교 경영학부 부교수  
(sjyoon@kyonggi.ac.kr)

본 연구는 영상산업에 종사하는 수출마케팅 담당자를 대상으로 최근 활발하게 불고 있는 한류산업 중심으로 해외시장을 겨냥한 시장지향성에 관해 Jaworski & Kohli(1993)의 선행연구를 토대로 영상물 사업체의 수출마케팅 향상을 위한 요소로써 최고경영자 요인(Top management factor), 부서간 협력관계(Interdepartmental cooperation), 내부조직특성(Organizational character), 마케팅역량(Marketing capability), 환경요인(Environment), 그리고 수출사업성과(Export performance)간의 관계에 대한 규명을 목적으로 하고 각 변수들에 대한 기존연구들을 바탕으로 하여 이론적 연구모형을 제시하였으며, 조사대상은 국내의 공중파 방송국인 KBS, MBC, SBS 등을 포함하여 전체 36개회사의 총 306명의 종사자를 대상으로 설문하고 그 중 마케팅 담당자들을 중심으로 106명의 표본을 최종 분석에 활용한 결과 Jaworski & Kohli (1993)의 시장지향성에 관한 기존 연구들의 결과와 부분적으로 유사한 것으로 나타났다.

주제어: 방송 콘텐츠/경영성과/수출 전략

### 1. 서론

지난 50년 동안 영상산업은 방송과 영화에서 많은 성장을 보여 왔으며 그 동안 많은 연구들이 있어 왔음에도 불구하고 우리가 만든 영상물의 해외 수출과 관련하여 그 성과를 연구한 문헌은 찾기 어렵다. 이러한 영상산업의 해외시장을 겨냥한 시장지향성(Market Orientation)에 관한 연구와 시장지향성과 수출성과간의 관계에 대해 미치는 영향을 조사, 분석한 실증적 연구는 없었지만 타 산업에서의 시장지향성(Market Orientation)에 대한 국내외 연구는 꾸준히 수행되어져 왔다(Day & Wensley 1988, Kohli & Jaworski 1990, Narver & Slater 1990, Jaworski & Kohli 1993,

Slater & Narver 1994, 권영철 1996, 김용규 2001). Kohli & Jaworski(1990)는 시장지향성의 모형 즉, 선행변수와 결과변수를 제시하고 검증하였으며[1], Narver & Slater(1990)의 연구는 시장지향성이 높은 기업이 산업의 유형에 관계없이 그 사업성과가 높음을 규명하였다[2]. 또한 Slater & Narver(1994)는 미국 포춘지 선정 500개 기업 중에서 81개의 전략사업단위를 표본 선정하여 시장지향성의 사업성과에 영향을 확인하였다 [3]. 국내에서는 이용기 외 2인(1996)의 연구에서는 시장지향성의 선행요인, 매개요인, 성과간의 구조적 관계를 호텔차원에서 조사하여 상관관계를 검증하였고 [4], 이학식 외 2인(1998)의 연구에서는 국내 171개 기업을 대상으로 시장지향성과 기업성과 간을 매개하는 요인을 조사하였다. 특히 권영철

(1996), 김용규(2001)는 수출성과를 시장지향성과 사업성과측면으로 연구하여 그 영향력이 크다는 것을 발견하였다.

이러한 기존의 이론적 논리를 근거로 한 이 논문의 주된 개념인 해외시장지향성은 다음과 같이 정의될 수 있다. 해외시장지향성(Overseas Market Orientation)이란 “고부가가치 사업을 목적으로 하여 해외수요자들에게 유·무형의 우월적 가치를 효과적, 효율적으로 창조하여 지속적으로 공급해주는 마케팅 컨셉의 실천”을 말한다. 고부가가치 사업이란 과거의 섬유, 건설, 자동차 등 산업에서 근래에는 정보통신, 영상산업 등 가치창출이 크고 단위당 순이익규모가 큰 사업을 말하고 해외수요자는 해외 실수요로 하는 기업, 개인, 국가를 지칭하는 것이다. 유·무형의 우월적 가치는 문화상품 등 문화선진국이 창출하는 주로 무형의 상품을 말한다. 효율적, 지속적인 기업의 계속성 원칙과 같은 의미로 보아야 하고 종국적으로는 공공마케팅의 실천이 지향목표인 것이다. 바꾸어 말하면 성공적인 해외시장진출을 위해서는 해외시장지향성과 수출사업성과간의 관계를 규명하고 그것에 영향을 미치는 요인들을 발견하는 것이 중요한 연구과제가 될 것이다. 본 논문은 이를 주요 연구목적으로 설정하였다.

## II. 영상산업의 현황과 선행연구

### 2.1 영상산업의 현황

영상산업은 국가전략산업으로 21세기의 핵심적인 고부가가치산업이기 때문에 국가적으로 어느 산업보다 전략적 성장의 필요성을 내포하고 있다. 다

단계유통으로 부가가치를 창출하고 또 고용증대를 통해 국민의 안정적인 근로의 장을 구성하고 외화획득을 기대하는 산업이기 때문이다. 또한 최소의 자원과 에너지로 창의력과 결합되면 최대가치를 생산할 수도 있다. 뿐만 아니라 환경친화적 요소를 가지고 있어 공해생산과 같은 타산업 부산물류 생산이 없는 것이 특징이다. 한편으로 매년 시장규모가 7-8% 정도가 꾸준히 상승하고 있다. 이렇듯이 영상산업의 중요성이 감지되는 이유는 영상산업 중 63%가 방송영상 분야로 큰 부분을 차지하고 있기 때문이다. 디지털화와 다채널화로 방송영상물의 수입이 급증하고 있는 현시점에서 영상산업은 국제적 문화경쟁시대를 대변하고 있다. 미국의 경우는 개별적 창의력을 최고의 원리로 삼고 있는 방송산업이 미국 수정헌법 제1조의 범위에서 어떠한 제한도 받지 아니하고 성장 발전하여 오늘날 세계를 지배하는 방송영상 강대국의 위치를 굳히고 있고(한국방송협회 1995), 또한 일본의 영상산업은 80년에 들어와 급격한 성장을 보였으며 이런 발전은 그 원동력이 기술수준의 발전에 있다. 그러나 이러한 기술수준의 발전과 함께 일본에서는 일찍이 영상산업이 21세기 최첨단 고부가가치산업임을 인식하여 이에 대한 집중적인 투자와 정책의 배려가 있었다. 이와 같이 우리나라는 첫째, 문화적 정체성을 높이고 확립해야 하고, 둘째는 질 높은 국내프로그램을 안정적으로 해외로 공급하고 동시에 외국의 프로그램을 방어하여야 하며, 셋째, 해외 판매 지원정책으로 외화수입을 늘려야 한다.

우리 방송물이 처음으로 해외시장에 선을 보인 것은 70년대 후반 박정희 정부시절, 정부주도로 MIP-TV등의 국제전본시장에 참여 한 것이 처음이다. 북한이 MIP-TV에 참여한다는 정보를 입수한 공보처가 경쟁적으로 MIP-TV참여를 주도 한

것이다. 그러나 당시엔 프로그램 판매가 아닌 영상 자료형태로 일부가 판매됐을 뿐, 본격적으로 프로그램 수출이 시작된 것은 94년부터의 일이다. KBS 영상사업단과 MBC프로덕션, SBS프로덕션 등이 설립되면서 프로그램 수출입업무를 담당하기 시작하였다. 1994년, 지상파 3사를 모두 합쳐 3백 6만 1천불의 수출액을 기록했던 프로그램 수출은 중국 및 동남아 시장의 수출호조에 힘입어 96년부터 연평균 19%의 꾸준한 증가세를 보여 왔다. 2000년도 TV 프로그램 수출총액은 7백 18만 5천불, 해외교포 방송 및 비디오 관련 수출 5백9십2만6천불을 합치면 1천3백11만1천불에 이르렀다.

2006년도 국내 영상물 수출은 2005년 123,493천불에서 147,743천불로 19.1%증가하였다. 2006년 국내 영상물 수출에서 괄목할 만 한 점은 케이블TV 및 독립제작사의 수출이 급성장하였다는 것이다. 그동안 연차별 내용을 보면 2001년부터 2005년까지의 지상파 방송사 프로그램 판매는 평균58.4%의 성장세를 기록하였으나 2006년 15.3%로 그 증가폭이 대폭 감소된 반면, 케이블TV와 독립제작사의 방송 프로그램 판매는 2001년부터 2005년까지 평균 48.4%의 성장세를 기록하였다. 2006년에는 70.4%라는 급성장을 보였다. 이는 지상파 방송사 드라마의 외주제작이 늘어나면서 나타난 결과로 볼 수 있다. 일반적으로 실질적 문화수출을 실행하기 위해서는 영화나 방송프로그램(지상파TV)이 중요한 역할을 담당하여야 한다. 인터넷의 급속한 발전으로 인해 영상물의 시청 매체가

다양화되고 있으며 [5] 이에 따른 수출 경로의 다변화를 꾀하는 것이 필요하다. 그 외에도 휴대용 소형컴퓨터와 가정용컴퓨터의 보급에 따라 영상 매체가 개인화되고 대중화[6] 됨에 따라 수출에 필요한 영상 콘텐츠의 다양성과 개성화가 요구되고 있다. 이 같은 매체 수용자의 변화를 예측하고 선도하기 위해서는 수출대상국의 문화 소비패턴에 기반한 수출 마케팅전략이 필요시 된다.

국내 TV프로그램의 수출 대상지역을 분석해보면 2005년 한 해 동안 수출 총금액의 95.3%가 아시아권에 집중되어 있으며, 국가별로는 일본(60.1%), 중국(9.9%), 대만(11.4%), 미국(2.6%), 홍콩(3.3%), 필리핀(3.7%), 말레이시아(1.2%), 기타(7.8%)로 나타나고 있다(표 1 참조). 이는 수출상품구성과 연계되어 있는데, 보편적 전략상품인 만화영화와 다큐 시리즈물이 부족하여 주로 드라마를 가지고 비교적 문화적 할인율이 낮은 아시아 시장을 집중 공략한 결과에 기인한 것으로 분석된다(7). 이와 같은 시장편중성과 의존성을 극복하기 위해서는 한국영상산업이 제품 중심적이 아닌 고객 중심적인 즉 시장 지향적인 전략을 개발하여야 할 것이다. 본 연구는 조직 특성에서 있어서 이와 같은 시장 지향적 역량을 갖고 있는 기업은 훌륭한 경영성과를 거둘 것이라는 대 전제에서 출발하였다.

〈표 1〉 2005년도 국내 TV프로그램의 주요수출국

수출액	일본	대만	중국	필리핀	홍콩	미국	말레이시아	기타
점유율	60.1%	11.4%	9.9%	3.7%	3.3%	2.6%	1.2%	7.8%

자료: 문화관광부, "2005년도 방송프로그램 수출입통계," 2006

## 2.2 시장지향성의 개념

Kohli & Jaworski (1990)는 시장지향성이란 마케팅 컨셉의 실천을 의미하였으며, Narver & Slater (1990)는 시장지향성이란 구매자를 위한 우월적 가치창조를 위해 필요한 행동을 효과적이고 효율적으로 창조하여 그에 따라 기업에 우월한 성과를 지속적으로 제공해 주는 기업문화로 정의하였다. Day(1994)는 시장지향성을 고객을 이해하고 만족시킬 수 있는 우월한 기술 또는 능력으로 접근하였다(8). 특히 Kohli & Jaworski (1990) 연구에서는, 시장지향성을 ① 소비자의 현재, 미래 욕구와 그것에 영향을 미치는 요소들에 대한 발견, 이해를 위한 행동들에 복수의 부서들이 참여해야 하며, ② 이러한 이해를 부서간에 공유해야 하며, ③ 다양한 부서가 특정소비자의 욕구를 만족 시키도록 디자인된 행동에 참여한다는 내용으로 집약하고 있으며, 이러한 세 가지 요소들은 ① 정보창출(intelligence generation), ② 정보배분(intelligence dissemination), ③ 정보반응(responsiveness) 등으로 명명하였다. 이러한 시장지향성이 기업의 최고경영자, 조직구조, 부서간 역학관계 등에 의하여 영향을 받으며, 기업의 성과에도 직접적으로 영향을 미친다고 가정하고 실증해 보였다.

시장지향성 개념이 아닌 수출마케팅 측면에는 해외 시장 확장, 해외지사 설립, 해외시장 통합 등을 연구하고 기업의 특성변수가 수출성과에 영향을 미치는 연구에는 Cooper & Kleinschmidt(1985), Dominguez & Sequeira(1993) 등이 있었으나 시장지향성의 이론과는 거리가 있으며 국제마케팅 영역에서 Dalgic(1994), Norburn et al.(1990) 등의 연구가 소개되었다.

국내에서는 해외시장지향성과 수출과 관련지어서

수출기업대상으로 시장지향성과 수출성과간의 관계에 있어서의 매개 요인의 역할에 대해 권영철(1996)의 연구가 있으며 성과변수의 설정은 양적 대리변수인 수출성장률과 질적 대리변수인 수출수익률을 사용하였다(9). 또 북미시장에 진출한 한국 해외 자회사의 시장지향성과 사업성과간의 연구(김용규, 2001)가 있으며 이는 기업규모와 시장변동성을 변수로 하여 연구에 접근하였다(10).

## III. 연구모형과 가설

### 3.1 연구모형

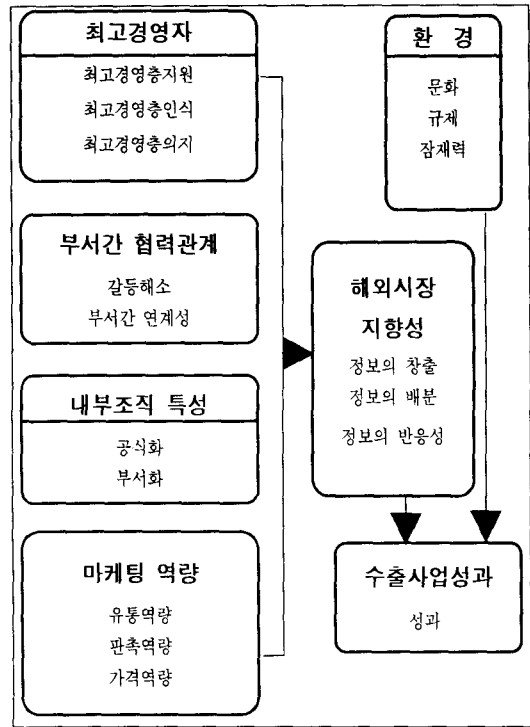
Jaworski & Kohli(1993)가 시장지향성을 사원의 만족을 높이고, 만족한 사업이 기업성과를 높인다는 연구모형을 근간으로 했지만 본 연구에서는 영상산업의 종사자가 속해 있는 조직의 경영층 참여, 마케팅부서와 제작부서 등 관련 부서와의 협력, 공식화·부서화를 포함한 내부조직특성, 마케팅역량의 차별적 추진 등이 해외시장지향성에 유의한 영향을 미치며, 특히 영상산업에 대한 해외시장지향성과 수출사업성과간의 관계가 있다는 가정하에 연구 모형을 설정하였다. 아직도 많은 기업들이 시장지향성에 대한 관심이 미흡하고 외형상으로만 수치와 성과를 판단하여 경영체제와 경영성과에 반영을 하고 있으므로, 시장논리를 무시한 경영을 하는 경우가 많기 때문에 본 연구에서는 영상산업의 해외시장지향성이 수출사업성과와는 관련이 클 것이라는 가설을 세우고 각 요인별로 독립변수인 최고경영자 변수, 부서간 협력관계 변수, 내부조직특성 변수, 마케팅역량 변수, 해외시장지향성, 환경

변수 등 독립변수와 종속변수인 수출사업성과변수로 구성하였다.

즉, 각 독립변수가 해외시장지향성에 어떤 영향을 미치며 종속변수인 수출사업성과에는 어떻게 나타나는가를 규명하는 모형을 설정하였다. 세부적으로 보면, 먼저 최고경영자에 있어서 최고경영층 지원, 인식, 의지로 구분하였으며, 부서간 역학관계는 부서간 협력으로, 내부조직특성은 공식화와 부서화로 구분하고, 마케팅 역량에는 유통과 판촉, 가격역량을, 해외 시장지향성에는 정보의 창출과, 정보의 배분을, 해외시장 환경요인에는 문화, 규제, 잠재력으로 구분하였고, 결과변수로는 수출사업성과를 사용하여 기본 연구모형을 구축하였다.

따라서, 영상산업과 관련한 기업이 외부(시장)정보에 어느 정도 관심을 가지고 민감하게 반응하는가를 나타내는 시장지향성에 대하여 우리나라 방송산업기업, 특히 방송사들을 중심으로 수출을 지향하고 있는 케이블 및 위성, 독립프로덕션, 독립배급사 등 업체를 대상으로 조사 연구하였다. 본 연구에 적용된 연구모형은 <그림 1>과 같다.

기존의 시장지향성에 관한 선행연구들을 보면, 거의 모두가 조직내의 조직의 특성(예: 부서간 협력관계 또는 내부 조직특성)과 CEO의 경영마인드를 선행변수로 선정하였다. 그러나, 시장지향성에 영향을 미치는 선행요인으로써 조직의 마케팅 역량(capacity)을 선행변수로 사용한 연구는 찾아보기 어렵는데 본 연구모형은 조직내에서 시장지향적인 조직뿐만 아니라 제품, 가격, 유통, 판촉 등의 마케팅 활동을 효과적으로 실천할 수 있는 체제를 갖추고 있는지를 조사하였다는데 의미가 있다.



<그림 1> 연구모형

### 3.2 가설설정

#### 3.2.1 최고경영자 요소

최고경영자 요소는 최고경영층의 태도와 해외수요자 인식을 두고 말하며, 해외수출의 근본자세가 확립되어 있고 현지수요자를 지속적으로 파악·인식하고 있는가가 중요하며, 시장지향성이 갖추어지기 위해서는 최고경영층의 의지와 지원, 인식, 전달 등이 중요하며 상황에 대한 능력이 적극적이어야만 기업의 정보창출에 긍정적인 영향을 준다.

##### 3.2.1.1 최고경영층 지원

측정변수는 연구자에 따라 다양하게 분류되고 있

다. Perlmutter(1989)는 최고경영층의 수출지원에 대해서, 그리고 Cooper & Kleinschmit(1985)는 수출지원 활동 및 목표와 열의에 관한 선행 연구를 했다. Madsen(1989)은 최고경영층의 수출지원이 기업특성의 중요한 변수로 분류하고 있다. 따라서 최고경영층의 수출지원은 해외시장지향성이나 수출성과에 직·간접적으로 영향을 미칠 것으로 기대된다.

### 3.2.1.2 최고경영층 인식

수출기업이 해외시장에서 효율적으로 경쟁하여 해외사업을 확대시키는 중요한 요인의 하나가 경영자의 해외지향성(overseas orientation)을 들 수 있는데 이는 경영자가 해외시장의 개척을 위하여 기업의 참여를 시도하거나 확장하기 위해 모든 자원을 투자하려는 의도와 생각의 정도이며, Wiedersheim(1978) 등은 의사결정자가 국내시장 이외에서 일어나는 해외시장의 제반 사건들을 관심있게 인지하거나 받아들이는 정도라고 하였다. 또한, 관리자의 시장조건에 대한인지가 시장지향성을 이행하는 데 자극제가 될 것이다(Cooper & Kleninschmit, 1985).

### 3.2.1.3 최고경영층 의지

최고경영자의 적절한 자원을 수출과 관련활동에 투입시키려는 데는 의사결정자들의 의지가 매우 중요하다. 이러한 의지, 경영자의 국제적 사고 및 수출태도에 강한 영향을 받게 된다(Dichtle & Muller, 1986). 수출마케팅에 관한 경영자의 의사결정은 경영자 자신의 해외지향의지에 달려있다(Kolhede, 1984).

영국의 Stopford(1974)도 “영국의 다국적기업에 관한 연구”에서 경영의 해외지향의지가 기업의

해외사업 활동에 참여하게 되는 중요한 요인으로 주장하였다.

결국 기업의 규모와 관계없이 경영자의 해외지향성이 높은 기업은 낮은 기업보다 해외활동 및 국제사업의 활동에 적극적으로 개입한다고 볼 수 있다(윤강술, 1993). 최고경영층이 조직의 가치와 지향성 형성에 미치는 영향에 대해서는 Webster(1988), Felton(1959)이 주장하였고 Terpstra(1983)는 해외시장 접근방법에 대해서, 마케팅 정보의 인식 또한 중요한 역할을 수행한다고 보고하였다. 이는 시장의 수요자정보를 수집하여 행동에 옮기는 모든 활동과 기술을 의미한다고 볼 수 있다. 이에 대해서 Alexander & Berg(1965)는 마케팅 정보란 마케팅을 전제로 한 의사결정에 관하여 유용한 사실을 의식적·조직적으로 광범위하게 탐색하는 것으로 그 기능적인 면에서는 단기적·장기적인 마케팅활동을 향상시키기 위한 목적으로서 정보의 수집, 기재, 분류, 처리, 해석, 전송, 제출, 이용, 보존, 보고 등의 모든 과정을 포함한다고 주장하였다. 이와 같이 최고 경영자가 마케팅 정보를 보유하고 참여를 할 때 시장지향성은 높아질 것으로 기대한다.

가설 1: 영상 콘텐츠 수출에 대한 최고경영자의 참여가 높을수록 그 조직의 해외시장지향성은 높을 것이다.

### 3.2.2 부서간 협력관계

해외시장지향성의 선행요인으로 부서간 역학관계는 부서간 알력의 여부와 부서간 협력, 즉, 연계성을 통하여 부서간의 조화와 목표추구를 갖게 되느냐와 또 동반자 개념 보유여부, 마찰, 대화에 알맞

은 채널 확보, 업무관련에 편한 대화추구 등이 잘 되는가와 같은 부서간 협력을 측정한다.

### 3.2.2.1 갈등해소

부서간 갈등은 시장지향성의 억제요인으로 조직내 의사소통과 협력에 장애가 되며(Felton, 1959; Levitt, 1969; Lusch, Udell & Laczniak, 1976; Ruekert & Walker, 1992) 특히 부서간 커뮤니케이션에 나쁜 영향을 미쳐 결국 시장정보의 조직내 전파를 어렵게 만들어 해외시장지향성이 낮아지게 된다고 주장하고 있다. 따라서 이러한 갈등이 해소되어야만 부서간에 조화로운 반응이 생성될 것이며, 그 결과 시장지향성에 긍정적인 영향을 준다고 볼 수 있다. 협동적인 마케팅 활동(Felton, 1959), 부서간 협동(Narver & Slater, 1990) 등은 갈등해소를 전제하는 기존연구이다.

### 3.2.2.2 부서간 연계성

부서간 구성원들 사이에 공식, 비공식의 직접적인 접촉을 의미하는 부서간의 관련성은 정보상호 교류를 추진한다(Patton, 1978). 또 부서간 개인들이 직접적인 관련성이 클수록 협조적으로 시장정보를 교환하고 반응한다(Kohli & Jaworski, 1990). Porter(1985)와 Webster(1988)는 고객을 위한 가치창출은 전사적 협력에 기인된다고 주장하고 있다. 이와 같은 선행연구에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 2: 부서간의 협력관계가 원만할수록 기업의 해외시장지향성은 높을 것이다.

## 3.2.3 내부조직특성 요소

시장지향성에 영향을 미치는 것으로 가정되는 세 번째 요소는 내부조직 특성을 들 수 있는데, 선행적 연구에서는 세가지 구조적 변수로 공식화, 집중화, 부서화로 나누었으나 집중화가 공식화에 가까운 변수로 본 연구에서는 공식화와 부서화로 분류하여 가정하였다.

### 3.2.3.1 공식화

규정(rule)은 역할, 권한관계, 커뮤니케이션, 규범, 제재, 절차를 규정하는 정도를 측정하는 변수로 선행연구자는 Hall 외(1967)가 있으며, Miles & Snow(1978)는 고도의 수평적 분화, 집권화된 통제 및 의사소통을 위한 공식적 권한계층으로 구성된 조직구조 보유를 공식화의 주요변수로 보았다. 기존연구들은 공식화가 정보활용에 부정적인 관계를 보일 것이라고 주장하고 있다(Aiken and Hage, 1970; Zaltman, et al., 1973).

### 3.2.3.2 부서화

부서화는 조직의 행동이 분화되고 구체화된 부서들의 수로서 간접적으로 측정(Aiken and Hage, 1971)될 수 있다. 또 시장정보의 분배와 의사소통에 장애요인(Levitt, 1969)으로 작용한다고 지적하였다. Zaltman 외(1973)는 공식화, 집중화, 부서화 전부가 혁신적 행동의 착수단계에서 방해역할을 한다고 주장하고도 있지만 착수단계(initiation stage)로서 정보에 대한인지와 의사결정을 의미하며, 또 실행단계(implementation stage)로서 의사결정사항을 실행에 옮기는 과정을 의미한다고 말한다. 부서화는 정보의 창출과 정보의 배분에 해당하는 착수단계에 방해역할을 하게 되므로 부정적인

영향을 미칠 것으로 가정되어진다. 위의 이론적 근거에 따른 연구가설은 다음과 같다.

가설 3: 조직내의 공식화와 부서화는 해외시장 지향성에 유의한 부정적 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.4 마케팅 역량

마케팅 역량은 근본적으로 마케팅 믹스의 바탕 위에 해외시장지향성에 미치는 변수를 정의한다. 영상물 수출기업이 해외시장에 진출하기 위한 올바른 유통경로 선택은 특수한 수출경로를 이용한 의사결정이 기업의 수출액에 크게 영향을 주는 동시에, 또한 기업전체의 수익성에 영향을 주기 때문에 해외시장지향에 관한 의사결정을 하는데 있어서 중요한 요소의 하나가 된다. 또 Christensen 외(1987)는 수출기업이 해외현지에 효과적인 마케팅 체제를 수립하는 경우에는 그렇지 않은 기업보다 시장 지향적이므로 성공적인 수출기업이 된다고 주장하고 있다.

시장에서 우위를 점거하고 높은 성과를 얻으려면 경쟁자에 대하여 차별적 위치(unique position)를 의미하는 지속적 경쟁우위를 창조해야만 한다(Aaker 1995; Porter 1985). 마케팅 차별화(가격역량, 유통경로역량)는 이러한 경쟁우위를 개발하는 수단이 될 수 있으며, 또한 조직 내에서 모든 사원들과 부서의 노력과 계획을 통합시킴으로써 우수한 사업 성과를 유도할 수 있다. Pelham 외(1996)는 시장지향성과 성과와의 관계에 있어 기업의 효과성(신제품 성공, 고객의 보유, 상대적 제품품질 등)이 매개 역할을 하는 것을 실증적으로 발견하였다. Dunn 외(1985) 연구에서는 시장지향 정도가 높

을수록 마케팅성도가 높은 것으로 보고 하였다.

#### 3.2.4.1 유통역량

유통비용 및 시간의 절감을 위한 직접수출경로 이용(Wildersheim 외, 1978)과 소득, 가치관, 교육수준, 및 그 밖의 사회적 수준에 맞는 제품을 개발(Fayerweather, 1970)함으로써 현지 구매자의 수용을 극대화시키고 현지수요 측면의 제품의 필요성을 주장하고 있다. 기업의 지속적인 경쟁우위는 기업으로 하여금 그들의 제품과 서비스의 품질을 향상시켜 고객에게 우수한 가치를 제공할 수 있도록 하는 것이다. 수출유통역량은 유통경로의 개발에 대한 정보의 창출과 배분, 활용에 있어서 중요한 역할을 하게 되므로 해외시장지향성에 매우 큰 영향력을 미치게 된다.

#### 3.2.4.2 가격역량

Cooper & Kleinschmidt(1985)는 시장지향화의 지표로서 제품차별화의 정도를 사용하였으며, 제품차별화의 정도는 수출매출액보다는 수출성장률과 더 높은 상관관계가 있음을 밝혔다. Terpstra(1983)는 제품차별화를 유발하는 특정요인으로는 사용조건, 상이, 시장여건의 차이, 정부의 영향, 기업의 역사와 활동 등이 있다고 보았고, 제품차별화의 큰 장점은 기업이 보다 큰 이익을 얻을 수 있는 것이라고 하였다. 가격차별화는 해외시장의 경쟁 및 수요에 따라 각 시장별로 가격을 조정하려는 마케팅 노력이다. 이것은 수출시장의 매출액을 높일 수 있도록 차별화하고 내수시장과는 다르게 적용하여야 한다. Christensen 외(1987)의 연구에 의하면 해외시장의 상황에 맞추어 적절하게 조정된 가격이 수출기업의 성공여부를 결정짓는 중요한 변수로 나타났다. 상대국의 외환시세, 물가동향, 또 관

세 및 비관세장벽(NTB: Non-Tariff Barriers) 등과 같은 수출가격 결정에 중요한 영향을 미치는 보호무역주의적인 영향을 고려해야 한다(Walter 외, 1971). 또 수출기업의 해외시장지향에 있어 가격결정시에 주로 고려하여야 할 사항은 기업의 목적, 경쟁관계, 투자의 회수, 기업의 국제적 구조, 법률적 제약 등이 있으며, 그 외 경쟁이 심한 해외 시장을 피해서 역량을 발휘하고 가격결정이 당해 기업에 매출과 이익에 도움을 주어야 한다. 일반적으로 해외시장지향성이 높은 수출기업일수록 가격 결정에 있어 해외시장 상황에 맞게 적절히 가격을 구사해야 할 필요가 있다.

### 3.2.4.3 판촉역량

모든 사업체는 광고를 포함한 판촉역량에 따라 정보창출이나 배분을 유도한다. 유통상이나 수입상에 가격할인, 리베이트 등을 고려해 볼 수 있으며 판촉의 일환으로 해외 전시회나 국제박람회에도 적극 활용하여야 한다. 이와 같은 활동역량은 수출증진에 필요한 정보의 수집과 배분, 활용에 직접적인 영향을 미치게 되므로 해외시장지향성에 유의한 관계를 가질 것이다. 위의 이론적 근거에 부응한 연구가설은 다음과 같다.

가설 4: 기업의 마케팅역량은 해외시장지향성에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.5 환경요인

환경 요인은 수출시장의 규제와 수출시장의 문화적 차이, 수출시장의 잠재력 등을 고려하는 변수로 해외시장지향성과 수출기업성과와의 사이에 얼마나 영향을 주며 통제적인 역할을 하는가를 측정한다.

국내 종사자들의 판단에 따른 영향보다 현지 종사자나 수입상대방의 연구, 그리고 시장지향성과 성과간의 영향을 분석하지만 내적 환경연구보다 외적 환경연구가 더 중요하다. 기존연구에서는 환경변수들이 시장지향성과 성과간의 매개변수로 영향을 미친다는 가설이 완전하게 실증되지 못하고 있다. Narver 와 Slater(1990)는 비선형적인 관계로, Jaworski 와 Kohli(1993)의 연구결과에는 시장지향성과 성과간의 관계에 있어서 환경요소들의 영향력이 없는 것으로 나타났다.

수출시장 변화에 대응력을 높이지 않으면 마케팅 비용의 과다발생으로 인한 자원낭비와 조직력의 저하로 말미암아 실패를 초래하게 된다. 무조건 성과를 높이기 위해서 시장 환경변화의 적응력을 제고시키는 것만이 능사가 아니며 능력과 성과간의 상관관계에서 일정한 수준까지는 적응력이 높을수록 높은 성과를 가져오지만, 대응능력이 일정수준을 넘어서면 오히려 성과가 낮아진다고 주장되었다(Bourgeois & Louis).

#### 3.2.5.1 문화적차이

해외시장과 본국간 문화적 동질감(Cundiff and Hilger, 1988)이 클수록 문화적 거리가 없으며, 본국과 현지국간 문화적 차이가 클수록 소비문화영향, 제품표준화가 낮으며(Jain, 1989), 문화적 차이가 크면 수출기업의 해외시장 간 가격차별화가 발생(Douglas and Dubois, 1977)한다는 기존연구가 있으며 문화적 차이가 성과에 부정적 영향을 주는 것으로 나타나고 있다.

#### 3.2.5.2 수출시장규제

수출시장규제는 성과결정요인에 미치는 매개변수로 수출성과에 부정적 영향을 미치는 규제의 유형

과 방법은 각 국가마다 다양하다(Terpstra, 1983). 따라서 수출에 대한 현지국 정부의 규제가 심할수록 기업은 수출규제를 회피하는 방법으로 현지시장 지향적인 제품차별화를 사용할 것이다(Jain, 1989). 이외 현지의 관세에 관한 규제와 가격통제의 경우에 해외시장 간에 가격을 차별화함으로써 수출규제를 회피하면서 수출마케팅 활동을 수행할 수 있을 것이다.

### 3.2.5.3 시장잠재력

해외수출 대상국의 시장잠재력은 해외수출대상국 시장의 총인구, 1인당 국민총생산(GNP), 경제성장률, 경제의 대외의존성의 정도 등 시장잠재력의 규모와 그 중요성을 의미한다(Chisnall, 1977). 만족스러운 수출성과는 시장잠재력에 좌우되며 규모가 클수록 생산 제작비를 낮추어 상품을 차별화할 수 있다. Terpstra (1983)는 기업은 대규모시장에서는 직접수출방식을 택할 수 있지만 시장규모가 작은 지역에서는 간접수출방식에 의존한다고 주장하였다. 위의 이론적 근거에 따른 연구가설은 다음과 같다.

가설 5: 해외시장환경은 수출사업성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.6 수출사업성과

해외시장지향성의 결과변수로서 성장률, 이익률과 같은 수출사업성과는 수출에 종사하는 기업의 기업성과를 가름하는 중요한 결과치이다. 산업에 따라 시장구조와 기업의 경쟁위치가 서로 다르기 때문에 성과에 미치는 영향이 각 산업의 특성별로 차이가 나타난다(Lenz, 1980). Kohli와 Jaworski (1993)의 연구에서 시장지향성이 사업성과에 영향

을 미치고 있음을 확인했고, Desphande, Farley와 Webster(1993)는 일본기업을 대상으로 기업문화, 고객지향, 혁신과 고객성과간의 연구를 수행하여 고객 지향적인 기업과 사업성과 간에 정의 관계가 있음을 밝혔다. 우리 나라에서도 시장지향성이 기업성과에 영향을 미친다는 연구가 보고 되었으며(예종석·윤윤락, 1996)[11], 조직구조, 최고경영층 구성, 부서 간 역동성, 성과, 종업원 만족, 차별화전략과 시장지향성의 통합적 연구가 수행되었다(이용기 외 1996). Peters and Waterman (1982)의 'In Search of Excellence'에서 외부시장지향성의 중요성이 부각되었다[12].

수익률, 성장률 등 수치상으로 성과를 이루는 사항으로 선행연구 변수로서 Dominguez & Sequeira (1993)는 수출전략변수, 수출성장률이 수출성과에 영향을 주며[13], Hansens & Johansson(1991)은 수출전략변수가 수출성과에 영향을 준다고 보고 하였다[14]. Madsen(1989)은 수출 이익률이 수출성과에 영향을 주는 것으로 주장하였다[15]. 이에 따른 본 연구의 가설은 다음과 같다.

가설 6: 해외시장지향성이 높을수록 수출사업성과는 클 것이다.

## IV. 연구방법

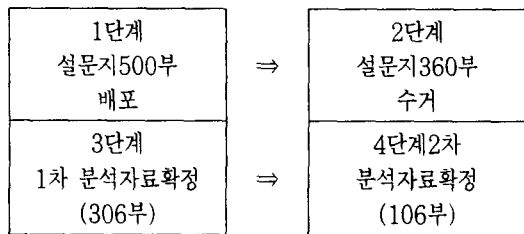
### 4.1 표본선정

설문조사의 표본은 우리나라에서 영상프로그램(드라마, 교양, 다큐멘터리, 영화 등)을 제작, 수출하고 있는 총 36개의 방송사 및 프로덕션 등을 대

상으로 하였다. 이와 같이 표본으로 선정된 36개사의 경영자, 수출마케팅담당자, 제작 PD, 수출제작관련 엔지니어 등 총 500명에게 먼저 설문조사 실시에 협조를 구한 다음 전체조사를 시행하였다. 그 결과 360명의 응답자로부터 설문을 회수하고 분류상 불량한 설문을 제외하고 306부의 유효 설문을 확보하였다.

유효설문 속에는 마케팅업무와 관계가 비교적 적은 프로그램 제작 집단(PD군)을 제외하고 수출마케팅 담당자 중심으로 106부의 설문을 분석에 최종 활용하였다.

설문 참가자들은 KBS, MBC, SBS 등 방송사와 관련 영상물 사업체 종사자들로 설문참가자 성향은 30대가 59.42%를 차지하고 있어 가장 활동적인 인력을 대상으로 조사를 실시하였다고 하며, 10년 이내의 근속사원들이 86.7%에 해당한다. 조사대상자의 종사업무는 영상물 수출마케팅 종사자가 51.9%로 전체 총 106명의 분석대상 중에 55명으로 이 분야에서는 국내 전수조사를 했다고 판단하고 있다. 연구를 위해 수집한 설문 306건을 1차 가공 처리한 후, PD(제작직)집단을 제외하고 실질적으로 수출마케팅에 종사하는 인력을 중심으로 2차 106건의 자료를 처리하였다. 표본자료의 수집과 관련한 단계별 절차는 다음과 같다.



\* PD집단 제외사유: 시청률위주의 제작선호로 수출지향에는 분석 자료로 부적합

〈그림 2〉 표본선정 절차

#### 4.2 설문지구성 및 자료처리

본 분석을 위해 사용된 설문지는 크게 6개 그룹으로 구성되어 있다. 첫 번째는 해외시장지향성에 대한 사항과 부서 간 협력이 관해서 구성되어 있고 두 번째는 해외시장 환경요인으로 해외수출시장의 문화적 차이, 해외수출시장의 수출규제, 시장 잠재력으로 구성된다. 세 번째는 경영자의 해외 지향적인 관심과 강조와 해외수출자에 대한 인식의 확대 정도, 네 번째는 내부조직 특성에 관한 것으로 공식화 정도, 부서화 정도, 성과포상으로 구성되어 있다. 다섯 번째는 수출성과 측정에 관련한 이익률, 성장률에 관한 사항이고 여섯 번째는 마케팅 역량으로 구성되어 있다. 이외에 일반적인 질문문항과 자료 분류를 위한 문항으로 구성되어 있으며 총 문항 수는 78개이나 분석을 위한 대상 문항은 63개 문항으로 선정하였다.

세부적으로 보면, 설문지의 문항은 Kohli & Jaworsk(1993)의 최고경영자 강조(Top Management Emphasis) 부문에서 2개 문항을, Webster(1988)의 4명이 개발한 5개 문항을 인용하였다. 또 해외수출자 인식은 별도 3개 문항을 설정하여 이 부문에서만 총 9개 문항의 설문을 활용하였다.

내부조직특성(Organizational Characteristics)은 공식화(formalization)부문에서 Kohli & Jaworsk(1993), Hall 외(1967)의 문항을 변형해서 4개 문항을 설정했으며, 부서화부문은 Robbins(1982)의 4개 항목을 설문내용으로 했다. 내부조직특성은 전체 7개항으로 처리를 하고 그 외 성과포상은 1차 분석결과 부서화에 편입되어 수출 진작의 동기부여 측면으로 1개 문항을 만들었다.

해외시장 환경요인(Overseas Market Environment) 부문은 문화적 차이 및 규제, 잠재력 등에서 Jain

(1989) 외가 개발한 12개 문항을 설문에 활용하였으며 해외수요자 기호에 관한 설문만 별도 시장지향성의 정보반응으로 분류·처리하였다. 해외시장지향성과 부서간 협력(Interdepartmental Cooperation)은 Kohli & Jaworski 외 다수가 개발한 문항을 일부 수정하여 기본적인 12개 항목의 설문을 만들어 정보의 창출(5개), 정보의 배분(5개), 정보의 반응(5개), 부서간 협력(2개)항목을 이용하였다. 마케팅역량(Marketing Capacity)은 해외시장지향성이나 수출사업성과 및 목표달성에 영향력을 미친다고 하는 국내 윤강술(1993), 권영철(1996) 등의 문항을 인용하거나 개발항목을 정리하여 초기에 13개 문항으로 설문에 이용하고 차별화관련은 별도로 3문항을 설정했다. 그 외 최종 종속변수인 수출사업성과(Export performance)는 Madsen(1989) 등 4명이 개발한 5개 문항을 기준으로 측정하였다. 이와 같이 설문지는 63개 문항으로 구성하였으며 별도의 표본조사의 참고를 위해 일반문항을 9개 설정하여 설문에 활용하였다.

자료처리는 SAS와 LISREL을 이용하였다. 처리 절차와 방법은 분석내용에 따라 구분하여 달리 사용하였다. 첫째, 측정변수에 대한 설문항목을 SAS 프로그램을 이용하여 프로그래밍을 하였다. 둘째, 측정변수에 대한 설문항목 타당성은 일반적으로 Varimax와 Quartimax를 사용하나 본 논문에서는 Equimax를 사용 요인분석(factor analysis)을 시행하였다. 그 이유는 Varimax보다 Equimax가 더 나은 설명력을 보여주었기 때문이다. 셋째, 측정변수에 대한 설문항목 신뢰성은 신뢰성분석(reliability analysis)을 시행하였다. 넷째, 가설 검정을 위하여 가설1에서 가설6까지는 LISREL을 이용하여 잠재요인분석을 실시하였다. 다섯째, 경로별 파라미터 추정은 최대우도법(maximum likelihood

method)을 사용하였다.

#### 4.3 자료의 타당성과 신뢰성

##### 4.3.1 타당성분석

요인 추출하여 고유값이 확정된 항목 수가 총 45개이며, 그중 상관관계 정도를 나타내는 적재치가 0.5를 넘은 것이 44개 항목이며, 0.4 이상인 1개항으로 나타나는 결론을 얻었다. 고유값(eigenvalue)은 1.0 이상인 요인만을 선택하도록 하였으며, 적재치의 유효변수 기준이 0.5 이상이면 아주 중요한 변수로 0.4 이상이면 유효한 변수로 간주하는 기준으로 삼았다. 각 변수별로 고유값은 해외시장지향성의 경우 5.339(정보창출)와 4.554(정보배분)로 나타났으며, 정보의 반응은 고유값이 1.0 이하이므로 제거되었다. 최고경영자요소는 12.245(최고경영층지원), 무한대(최고경영층인식), 4.566(최고경영층의지)의 고유값이 각각 나타났다. 내부조직 특성분석에서는 7.288(공식화), 3.704(부서화)로 마케팅역량에서는 유통, 촉진, 가격역량이 각각 2.288, 8.478, 7.323으로 나타났다. 수출시장의 환경요인인 문화요인은 8.368, 규제요인은 14.995, 잠재적 요인은 3.565로 나타나 전체적으로 요인추출 기준 이상으로 적합하였다. 수출사업성과 고유값도 객관적 성과는 3.853으로 분석결과는 전반적으로 타당성이 높았다.

##### 4.3.2 신뢰성분석

변수들의 측정에 있어 측정 오차가 많을수록 측정 도구의 신뢰성은 떨어지게 된다. 본 연구에서는 먼저 1차 요인분석을 통해 각 변수들을 요인화시

켜 타당성분석을 실시하였다. 1차 요인분석 결과 요인 적재치가 낮은 변수를 제거하였으며, 변수의 제거 후 분석에 사용 될 변수별로 크론바하 알파 (Cronbach's alpha)계수를 산출하여 전체 항목에 대한 신뢰성을 평가하였다. 신뢰성분석에서 보통 측정된 알파계수의 기준은 0.6 이상이면 측정 항목의 신뢰성이 있다고 할 수 있으며, 항목을 제거하여 알파계수가 향상될 때까지 가능한 측정 도구의 신뢰성을 높일 수 있다[16].

〈표 2〉의 신뢰성분석 결과를 보면, 알파계수 값이 모두 0.6 이상을 보이고 있어 매우 만족할 만한 수준으로 판단되므로 앞으로 분류될 각각의 요인에 해당되는 세부항목들을 조정할 필요가 없는 것으로 나타났다.

## V. 연구결과

### 5.1 공분산구조 분석

#### 5.1.1 연구모형의 추정

실증적인 분석에 앞서 LISREL(version 8)을 사용하여 이론적 배경과 선행연구에 의한 잠재요인 구조방정식을 설정하면 다음과 같다.

$$\eta_1 = \nu_{11}\xi_1 + \nu_{12}\xi_2 + \nu_{13}\xi_3 + \nu_{14}\xi_4 + \zeta_1 \dots\dots\dots (1)$$

$$\eta_2 = \beta_{21}\eta_1 + \nu_{25}\xi_5 + \zeta_2 \dots\dots\dots (2)$$

〈표 2〉 신뢰성측정 결과표

측정 항목		직각회전 결과	Chronbach's a	
			원데이터	표준화
해외시장지향성	정보의 창출	5	0.826	0.826
	정보의 배분	5	0.784	0.788
최고경영자 요인	최고경영층 지원	4	0.915	0.916
	최고경영층인식	2	0.845	0.845
	최고경영층 의지	2	0.855	0.861
내부조직 특성	공식화	4	0.865	0.866
	부서화	3	0.758	0.761
마케팅역량	가격역량	2	0.740	0.740
	유통경로역량	2	0.671	0.671
	판촉역량	2	0.850	0.853
수출사업성과	성과	3	0.859	0.861
해외 수출시장의 환경요인	문화	4	0.875	0.876
	규제	4	0.805	0.811
	잠재력	2	0.740	0.740

〈표 3〉 잠재요인설명

요인간추정치	설 명	요인간추정치	설 명
$\eta_1$	해외시장지향성	$\nu_{11}$	최고경영자요인-해외시장지향성
$\eta_2$	수출사업성과	$\nu_{12}$	부서간협력-해외시장지향성
$\xi_1$	최고경영자요인	$\nu_{13}$	내부조직특성-해외시장지향성
$\xi_2$	부서간협력	$\nu_{14}$	마케팅역량-해외시장지향성
$\xi_3$	내부조직특성	$\nu_{25}$	환경요인-수출사업성과
$\xi_4$	마케팅역량	$\beta_{21}$	해외시장지향성-수출사업성과
$\xi_5$	환경요인		

(1)과 (2)에 사용된 잠재요인은 〈표 3〉에 설명이 되어 있다.

(1)식에서  $\eta_1$  ( $\text{Eta}1$ )는 해외시장지향성, 그리고  $\eta_2$  ( $\text{Eta}2$ )는 수출사업성과의 잠재요인이다.  $\eta_1, \eta_2$ 는 종속변수로 설정되었다. 해외시장지향성 변수에는 최고경영자지원(TOP1), 최고경영자인식(TOP2), 최고경영자의지(TOP3), 갈등해소(RELATE1), 부서간 연계성(RELATE2), 공식화(Char1), 부서화(Char2) 유통경로역량(MKT1), 판촉역량(MKT2), 가격역량(MKT3) 등이 독립변수로 설정되어 있다. 또 (2)식의 수출사업성과 잠재요인 $\eta_2$  ( $\text{Eta}2$ )에는 문화(ENV1), 규제(ENV2), 잠재력(ENV3) 등이 독립변수로 설정되어 있다. 문화(ENV1), 규제(ENV2), 잠재력(ENV3)은 잠재요인  $\xi_5$  를 형성한 뒤  $\eta_2$ 에 연결된다.

$\xi_1$  ( $\text{Ksi}1$ )는 TOP1, TOP2, TOP3 의 세개 요인으로 구성된 최고경영자를 나타내는 구성된 잠재요인이고,  $\xi_2$  ( $\text{Ksi}2$ )는 RELATE1, RELATE2로 구성되어 있는 부서간 협력관계를 나타내는 잠재요인이다. 또,  $\xi_3$  ( $\text{Ksi}3$ )은 Char1, Char2로 두개의 요인으로 구성되어 있는 내부조직특징을 나타내는 잠재요인이다. 마케팅역량  $\xi_4$  ( $\text{Ksi}4$ )는 MKT1,

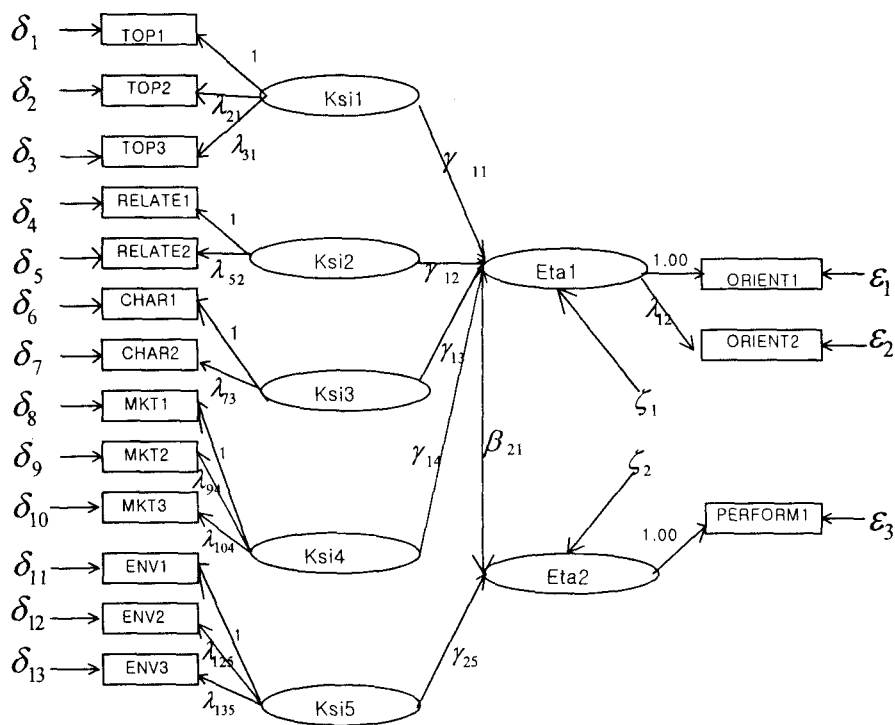
MKT2, MKT3로 구성되어 있다. 환경 $\xi_5$  ( $\text{Ksi}5$ )는 ENV1, ENV2, ENV3의 세 가지로 구성된 잠재요인이다. 그리고  $\xi_1, \xi_2$ 는  $\text{Eta}1, \text{Eta}2$ 에 대한 오차항을 나타낸다. 〈그림 3〉은 공분산구조의 초기모형을 보여준다.

본 연구에서는 모형의 적합도를 높이기 위하여 다음과 같은 조치를 취하였다. 〈표 4〉와 같이 관측변수간에 표준화된 잔차(Standardized residuals)가 가장 큰 값을 선택하여 순차적으로 상관관계를 구성하였다. 그리고 이와 별도로 수출사업성과(PERFORM1)를 나타내는 변수의 오차를 1로 고정시켰다.

### 5.1.2 모형의 적합도 분석

모형의 최적화 과정을 96회 반복 시도 한 후에 〈표 5〉와 같은 적합도 결과가 도출되었다.

이 모형에서 카이제곱 값은 70.58이고 이에 대한 p값은 0.087로 기준치인 0.05보다 큼으로 적합하였다. 이때 자유도(df)는 69였다. GFI는 0.93이므로 일반적으로 적합도 검정기준으로 삼는 0.90 이상으로 높은 수준이고, NFI는 0.92로서 같은



주) TOP1: 최고경영자 지원 TOP2: 최고경영자 인식 TOP3: 최고경영자 의지  
 REL1: 갈등해소 REL2: 부서간 연계성 CHAR1: 공식화  
 CHAR2: 부서화 MKT1: 유통경로역량 MKT2: 판촉역량  
 MKT3: 가격역량 ENV1: 문화이질성 ENV2: 규제  
 ENV3: 잠재력 ORIENT1: 정보의 창출 ORIENT2: 정보의 배분  
 Ksi3: 내부조직특성( $\zeta_3$ ) Ksi4: 마케팅역량( $\zeta_4$ ) Ksi5: 환경( $\zeta_5$ )  
 Eta1: 해외시장지향성( $\eta_1$ ) Eta2: 수출사업성과( $\eta_2$ )

〈그림 3〉 해외시장지향성과 수출성과간의 공분산구조 모형

수준이다. CFI와 IFI는 1.00이고 안정된 수준을 보여 주고 있다. RMSR은 0.045로써 적합도의 기준인 0.05보다 적음으로 적절하다고 판명되었다.

표준화된 잔차분석 결과 가장 최적화된 결과는 그림의 45도 선을 따라 잔차가 분포하는 것이다. 최적화 결과는 45도 선에서 거의 일치하는 정상분포를 보이고 있으나, 상단 +부분의 일부가 정상분

포에 완전 일치하지는 않고 있으며 이는 카이제곱과 자유도(df)의 근사차이를 포함해서 각종지표가 최적화에 근소하게 차이를 두고 있는 결과를 입증하고 있다. 따라서 표준잔차 분포는 거의 정상적 선형에 접근하였으므로 적합도 검증도 안정된 수준을 나타낸다고 보면 된다. 초기값의 추정 결과 아래와 같은 공분산구조 모형을 얻었다.

〈표 4〉 관측변수의 오차항간의 상관관계 구성

오차항값고정순서	내 용	오차항값고정순서	내 용
1차	MKT1 - CHAR1	11차	REL1- TOP3
2차	MKT1 - ORIENT1	12차	REL2-REL1
3차	CHAR1- ORIENT1	13차	CHAR1-ENV3
4차	MKT2- TOP2	14차	CHAR2-ORIENT1
5차	ENV2- ENV1	15차	MKT3-ENV1
6차	MKT1-ENV2	16차	CHAR2-TOP3
7차	ENV3- ORI2	17차	REL2-PF1
8차	REL2-ORIENT1	18차	ENV3-PF1
9차	MKT1- ENV3	19차	MKT1-TOP1
10차	MKT3-ORIENT1	20차	MKT3-REL1

주) TOP1: 최고경영자 지원 TOP2: 최고경영자 인식 TOP3: 최고경영자 의지 REL1: 갈등해소 REL2: 부서간 연계성  
 CHAR1: 공식화 CHAR2: 부서화 MKT1: 유통경로역량 MKT2: 판촉역량 MKT3: 가격역량  
 ENV1: 문화이질성 ENV2: 규제 ENV3: 잠재력 ORIENT1: 정보의 창출  
 ORIENT2: 정보의 배분 PF1: 성과

〈표 5〉 모형의 적합도 검정결과

지 표	지표의 값
Chi- Square	70.58
(p-value)	(0.087)
GFI	0.93
NFI	0.92
CFI	1.00
IFI	1.00
RMSR	0.045

주) df= 69

TOP1~Ksi1관계를 1로 고정 시켰을 때, TOP2, TOP3는 각각 0.48과 0.46으로 추정되었다. CHAR1~Ksi3를 1로 고정시켰을 때 CHAR2는 0.67로 나타났다. MKT1~Ksi4를 1로 고정시켰을 때 MKT2, MKT3은 4.16, 2.27으로 추정되었다. ENV1~Ksi5관계를 1로 했을 때 ENV2,

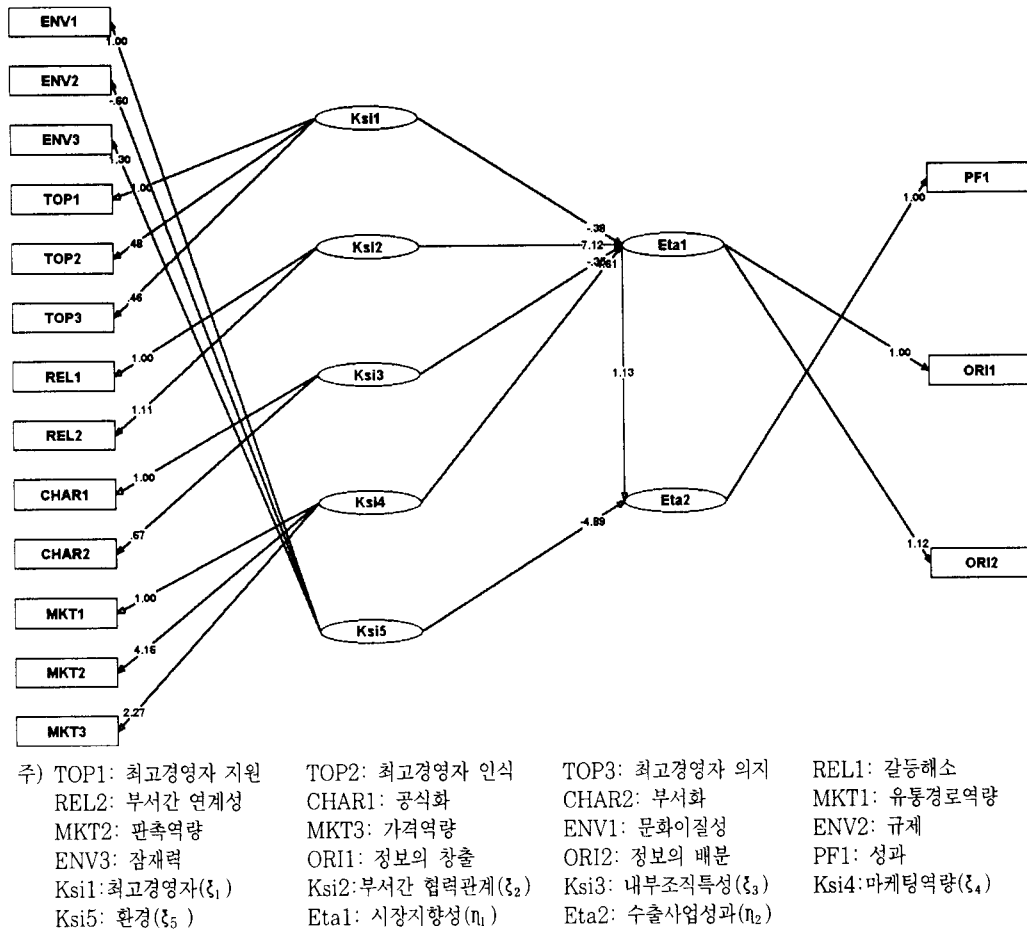
ENV3은 각각 -0.60, 1.30으로 추정되었다.

〈표 6〉에서 종속변수인 ORIENT1을 Eta1과 1로 고정시켰을 때 ORIENT2는 1.12로 추정되고, 기타 Eta2와 PERFORM1 간에 1로 고정시켰다.

〈표 6〉 LAMBDA-Y의 초기값과 추정치

종속변수	Eta1	Eta2
수출사업성과(PF1)	-	1.00
시장지향성(ORI1)	1.00	-
시장지향성(ORI2)	1.12 (0.13)	-
	8.43	

주) 첫 번째 행 수치는 추정계수이고, ( )수치는 표준오차, 세 번째 행의 수치는 t-값  
 ORI1: 정보의 창출 ORI2: 정보의 배분 PF1: 성과  
 Eta1: 해외시장지향성( $\eta_1$ ) Eta2: 수출사업성과( $\eta_2$ )



〈그림 4〉 초기값 추정 후의 공분산구조 모형

## 5.2 공분산구조 모형 값의 추정

### 5.2.1 추정계수와 t-값

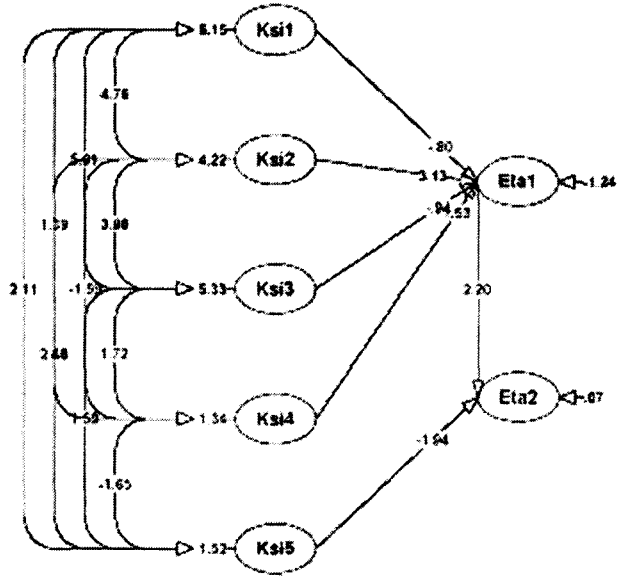
아래의 그림은 구조모형의 분석결과로 나타난 잠재요인간의 t 값을 보여준다.

〈표 7〉은 독립잠재요인과 종속잠재요인간의 계수 추정치를 보여준다.

결과를 보면 최고경영자의 해외시장지향성에 미치는  $\nu_{11}$  는 t-값이 -0.80으로 0.01 유의수준에

서 1.96보다 작으므로 통계적으로 유의하지 않으므로 최고경영자는 관련 방송, 영상산업체의 해외시장지향성에 중요한 역할을 담당하지 않음을 의미한다.

이 결과는 영상산업체의 주체의식을 가진 방송 3사 등 관련회사들이 수출보다는 언론기관으로써 또 시청률 경쟁에 우선하는 이유 때문에 최고경영층의 수출에 관한 의지나 지원, 인식이 미약함을 간접적으로 보여 준다고 해석할 수 있다. 따라서 분석결과 가설 1은 채택되지 않음을 알 수 있다.



〈그림 5〉 구조모형의 잠재요인간 관계에 대한 t값 추정치

〈표 7〉 독립잠재요인과 종속잠재요인간의 계수

잠재요인	Ksi1	Ksi2	Ksi3	Ksi4	Ksi5	Eta1
Eta1	-0.38	07.12	-0.35	4.61	-	
	(0.48)	(2.27)	(0.38)	(3.00)		
	-0.80	3.13	-0.94	1.53		
Eta2	-0.43	8.04	-0.40	5.20	-4.89	1.13
	(0.54)	(3.74)	(0.45)	(3.56)	(2.51)	(0.51)
	-0.80	2.15	-0.90	1.46	-1.94	2.20

주) 첫 번째 행 수치는 추정계수이고, ( )수치는 표준오차, 세 번째 행의 수치는 t-값.  
 Ksi1: 최고경영자( $\zeta_1$ )      Ksi2: 부서간협력관계( $\zeta_2$ )      Ksi3: 내부조직특성( $\zeta_3$ )      Ksi4: 마케팅역량( $\zeta_4$ )  
 Ksi5: 환경( $\zeta_5$ )      Eta1: 시장지향성( $\eta_1$ )      Eta2: 수출사업성과( $\eta_2$ )

부서간 협력관계가 해외시장지향성에 미치는  $\nu_{12}$ 는 t-값이 3.13으로 0.01 유의수준에서 1.96보다 크므로 유의하다. 이는 해외시장지향성에 부서간 협력이 필수적인 중요사항임을 나타낸다. 갈등해소나 연계성유지는 해외시장지향성의 정보창출과 정보의 배분에 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있고 결과적으로는 수출사업성과에도 긍정적인 영향

을 주는 중요한 잠재요인으로 본다. 따라서 가설 2는 해외시장지향성에 유의한 영향을 주므로 채택될 수 있다.

내부조직특성의 해외시장지향성에 미치는  $\nu_{13}$ 은 t-값이 -0.94로 0.01 유의수준에서 1.96보다 작으므로 통계적으로 유의하지 않다. 즉, 공식화, 부서화와 같은 내부조직특성은 해외시장지향성에 관

〈표 8〉 가설검정 결과요약

가설 번호	가 설 내 용	계수값	t -value
가설1	최고경영층인식 - 해외시장지향성	-0.38	-0.80
가설2	부서간 협력- 해외시장지향성	7.12	3.13
가설3	내부조직특성 - 해외시장지향성	-0.35	-0.94
가설4	마케팅역량 - 해외시장지향성	4.61	1.53
가설5	환경 - 수출사업성과	-4.89	-1.94
가설6	해외시장지향성 - 수출사업성과	1.13	2.20

계가 미흡함을 보여주고 있으며, 해외시장지향성에 중요한 영향을 미치지 않음은 공식화, 부서화 자체가 중앙집중적이고 통제적인 요소가 강하게 작용하고 업무의 위양 등이 잘 안되므로 해외시장지향성에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것을 알 수 있다. 그러므로, 가설 3은 통계분석결과 기각되었음을 알 수 있다.

마케팅역량이 해외시장지향성에 미치는  $t$ -값이 1.53으로 0.01 유의수준에서 1.96보다 작으므로 통계적으로 유의하지 않다. 마케팅역량이 해외시장지향성에 큰 영향을 주지 않음을 보여준다. 이는 영상 관련물 특히 프로그램 등에 있어서 경로 유통역량, 판촉역량, 가격역량 등이 뛰어나도 해외시장지향성에는 큰 영향을 미치지 않는 것을 입증하고 있는데 이는 마케팅역량이 정보창출이나 정보의 배분보다는 실천적인 사업성과에 직·간접적으로 영향이 클 것으로 보이며, 가설 4를 지지하지 못하므로 본 가설은 기각되었다.

해외시장환경의 수출사업성과에 미치는  $t$ -값이 -1.94로 0.05 유의수준에서 유의하지 않음을 알 수 있다. 이의 내용은 관측요인인 문화의 이질성은 잠재요인인 환경변수와 상관이 없음을  $t$ 값에서 알 수 있다. 시장규제는 환경변수에  $t$ 값이 -1.48로 2개의 관측요인은 관계가 유의하지 않

나 시장잠재력 관측요인이 2.63의  $t$ 값을 나타내므로 관계가 유의함을 보여준다. 이를 종합하면 환경변수가 잠재력을 중심으로 수출사업성과에 유의하다는 전체의 의미를 뒷받침하고 있다. 따라서 영상 산업자체가 한류산업에 괄목한 성과를 이루는 것도 해외시장환경이 호전되고 있는 단면을 보여주고 있으며, 중국이 WTO에 가입하는 등 대륙을 포함한 아시아 전체가 규제장치의 합리적 완화와 그 잠재력을 발휘하고 있으므로 수출사업성과에 괄목한 성과를 보이고 있음을 시사할 수 있다. 그러므로 가설 5는 부분적으로 채택되었다.

해외시장지향성이 수출성과에 미치는 영향을 표시하는  $\beta_{21}$ 는  $\beta_{22}$ 와  $\beta_{23}$ 의 관계를 보여준다.  $t$  값이 2.20으로 통계적으로 유의한 값을 나타내고 있다. 결과는 해외시장지향성이 수출사업성과에 영향을 미치는 것으로 입증되었으므로 가설 6은 채택되었다. 본연구의 가설에 대한 검정결과는 다음과 같다.

## V. 결론 및 시사점

본 논문의 분석결과를 토대로 하여 다음과 같은

연구 결론을 도출하였다. 첫째, 최고경영자는 수출 관련 팀과의 제반 현황에 대해 토론하고 수출시장 확대를 위한 재정 및 훈련, 인력증원 등의 활동이 해외시장지향성에 유의한 영향을 주지 못하고 있다는 결론이 도출되었다. 최고경영자의 참여가 해외 시장지향성에 관해 기각된 사실은 아직까지는 국내 방송사 등 영상관련회사가 언론기관으로써 또 한편으로는 시청률을 경쟁하는 것이 우선 다급함을 의미하고 정보창출이나 정보배분을 통한 수출마케팅 관계에는 최고경영자가 유의한 영향을 주지 않고 있다는 것으로 해석된다. 그러나 정부의 한류산업 지원 강화 등의 관계로 향후 최고경영층이 해외시장지향성에 미치는 영향은 상당히 커질 것으로 예측된다.

둘째, 부서간 협력관계와 관련하여 연구결과는 수출마케팅부서와 제작부서간의 상호 협력관계 즉, 부서간 연계성이나 갈등해소가 해외시장지향성에 높은 영향을 주고 있다는 것을 규명하였다. 제작부서는 국내시청률만을 고집하고 수출마케팅부서의 수출판매와 연계가 잘 안 된다면 해외시장지향성의 제고는 어려울 것이다. 이것은 기획당시부터 제작부서와 수출마케팅부서와의 협력이 선행되어야 함을 시사한다. 즉, 각 방송사들의 영상관련 제작은 방송사 자체가 시행하고(일부는 계열사 프로덕션이 제작), 수출마케팅은 계열사가 국내외 마케팅을 추진하는 과정에서 기획단계에서부터 수출을 염두에 둔 제작을 하여야 한다.

셋째, 공식화, 부서화 등의 내부 조직특성에 내포된 내부역량 및 시스템 자체는 해외시장지향성(정보의 창출, 정보의 배분 등)과 관련하여 정보활용에 부정적이거나 의사소통에 장애를 준다고 판명되었다. 이것은 조직의 유연성의 중요성을 제기하며 이를 실현하기 위한 조직의 특성화(예를 들면

비공식화 또는 비부서화)를 시사한다. 이는 또한 일률적인 조직시스템은 해외시장지향성에 부정적인 효과를 발생시킴을 시사한다.

넷째, 마케팅 역량으로 구성되는 유통경로, 가격, 판촉 등의 잠재요소가 해외시장지향성에서는 유의치 않는 결론을 보였는데 이는 관련요인이 정보의 창출, 정보의 배분 측면에 영향을 주기 보다는 사업성과에 영향을 미칠 것으로 예측되어진다. 이는 전략적 요인이 보다 실천적 성격을 위한 선행요인이라고 해석될 수 있다.

다섯째, 환경의 영향이 수출사업 성과에 유의한 영향을 준다는 사실을 규명하였다. 환경의 호전적인 변화가 시장 잠재력의 증강으로 인해 양호한 사업성과를 반영하고 있음을 입증하고 있다. 따라서 드라마 등 한류 산업의 분위기가 활성화되고 봄을 조성하므로, 제반성과가 좋아지고 개선된다는 의미를 보여주고 있다.

여섯째, 정보의 창출, 배분 등으로 구성되어진 해외시장지향성은 수출사업성과에 강한 영향을 주고 있으며, 해외시장의 영상산업에 대한 시장지향성을 강화할수록 수출사업성과는 보다 크게 영향을 받는 것으로 규명되었다.

한국 영상산업에 종사하는 영상물 회사들은 해외시장지향성이 높을수록 더 양호한 수출사업성과를 보이는 것으로 나타났다. 시장지향전략을 기울이지 않는다면 수출사업성과는 거두지 못함을 연구결과가 뒷받침하고 있다. 이는 방송3사를 포함한 방송 영상물 업체들은 정보의 창출과 배분 등의 역할이 수출사업에 커다란 영향을 미치므로 이런 연구 결과를 근거로 하여 한국영상산업의 해외시장지향성에서 마케팅성과를 도달시킬 수는 있으나 실질적인 효과인 수출실적을 올려 성과를 올리기까지는 지속적인 노력이 필요하다. 이런 상황을 관철하고 세계

시장에 도약하기 위해서는 구체적이고 실질적인 문제를 해결하고 대비해야만 성공을 거둘 수 있다. 본 연구의 결과의 구체적인 전략적 방안을 제시하자면 다음과 같이 요약되어 진다.

- ① 수출에 있어서 단기적으로는 중간관리자 및 실무자의 의지·인식, 중장기적으로는 최고경영층의 인식, 지원 등이 반영되도록 실천이 요구되어진다.
- ② 내부마케팅부서와 제작부서가 일체가 되면 갈등을 줄이고 우량 영상물을 제작할 수 있을 것이다.
- ③ 공식화·부서화 등의 내부조직특성은 강화이전에 수출관련 실무자들의 긍정적 요소를 살려 권한과 책임을 위임하여 현장중심의 조직 시스템을 확립하고 비공식화·비부서화를 아울러 고려, 유동적으로 운영해야 한다.
- ④ 마케팅역량의 효율적 운용과 철저한 시장차별화 정책을 강구하여야 하며 시장다변화에 적응하는 마케팅실천이 필요하다.
- ⑤ 중국, 대만, 홍콩 등 문화의 차이가 적고 현지규제 적은 나라부터 점진적으로 수출전략을 펴나가면 수출사업성과는 클 것이다.
- ⑥ 문화적 장애가 없고 문화할인율이 낮으며, 각 나라가 공통으로 선택할 수 있는 영상물(러브스토리, 휴먼이야기, 자연과학 등)을 만들어야 한다.
- ⑦ 프로그램 마케팅 경로를 확대시킨다. 국제적인 이미지를 부각시키고 보다 많은 콘텐츠를 해외에 널리 판매하여 문화선진국이 되도록 유통창구를 확대해야 한다.

연구과정에서 몇 가지 한계점을 도출하게 되었다. 첫째, 본 연구가 대부분 국내 방송사 수출창구

의 직접종사자 및 간접적 종사자를 중심으로 36개 회사 전체 306부의 설문을 유효하게 활용하였으나 외국의 실수요자 분석 등 총체적인 측정과 관련된 검정은 되지 않았다. 둘째, 종사자 개개인들의 대상으로 설문조사를 바탕으로 한 것이므로 자기보고서 식이기 때문에 동일측정오류(common method variance)가 있을 수 있다는 것이다. 상당부분 적합치 못한 설문은 분석에서 제외하였지만 개개인 설문의 부분적 오류는 배제 할 수 없는 것이다. 셋째, 수출마케팅 직접종사자가 아닌 경우 인식의 부족으로 수출통계 금액 등 부정확한 응답과 방송사 등 영상수출회사들의 실적이 해마다 편차가 심해 안정적인 통계조사에 한계가 있으므로 추후 보완연구가 필요하다.

이상과 같이 본 연구의 한계점을 극복하여 향후의 연구에서는 우선 종사분야별 효과와 영상물 수출종사원과 관련된 기타의 변수들에 대한 고려가 요구된다고 할 수 있다. 또한 동일측정오류를 방지하기 위한 인터뷰와 같은 다각적인 측정의 방법이 더욱 높은 객관성을 보여줄 것으로 기대된다.

앞으로의 연구방향은 우리나라 영상물의 보다 폭넓은 해외시장 확대를 추구하고 수출시장의 세계로 가는 첫 번째 관문으로 먼저 동남아시아를 중심으로 특히 한류산업이 성장하고 있는 중국에 초점을 맞추어야 한다. 이를 위하여 동남아 시장에 한국 영상물을 전파하고 수출의 길을 확대하기 위한 방향으로 학계나 산업계가 공동으로 연구에 동참하여야 한다. 지금까지의 방송사 중심의 연구에서 탈피하여 영상물 전체 시장 즉 애니메이션, 이벤트, 음악, 공연 등 종합적인 문화 사업의 개척이나 발전으로 연구의 방향을 옮겨가야 한다.

## 참고문헌

- Kohli, Ajay. K and Bernard J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*. 54, April, 1990, pp. 1-18.
- Narver, John C. & Slater, Stanley F., "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, October, 1990, pp. 20-35.
- Kohli, Ajay. K and Bernard J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*. 54, April, 1990, pp. 1-18.
- 이용기, 유동근, 이학식, "시장지향성: 선행요인, 매개요인, 그리고 성과간의 구조적관계," *마케팅연구*, 제11권 제2호, 1996, pp. 161-181.
- 고병수, 장재혁, 최용락, "디지털콘텐츠 유통 및 보호를 위한 인증 시스템 설계 및 구현," *한국컴퓨터정보학회*, 제8권, 제3호, 2003. 9. p. 2.
- 박주석, "OA와 정보화사회," *한국OA학회*, 제3권, 제1호, 1996.8. p. 8.
- 문화관광부, "2005년도 방송프로그램 수출입통계." 2006.
- Day, George S., "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58, 1994, pp. 37-44.
- 권영철, "시장지향성이 성과에 미치는 영향: 수출기업의 경우," *마케팅연구*, 제11권 제1호, 1996, pp. 35-48.
- 김용규, "시장지향성의 선행요소, 조정변수, 해외 자회사 성과와의 관계," *경영학연구*, 제30권 제3호, 2001, pp. 987-1007.
- 예종석 · 윤운락, "시장지향성이 사업성과에 미치는 영향," *마케팅연구*, 제11권 제2호, 1996, pp. 1-21.
- Peters, Thomas and Robert Waterman, *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row Publishers, Inc, 1982.
- Dominguez, Luis V., and Carlos G. Sequeira, "Determinants of LDC Exporters' Performance: Across-National Study," *Journal of International Business Studies*, 1st Quarter, 1993, pp. 19-40.
- Hansens, Domingue M., and Johny K. Johansson, "Rivalry as Synergy?: The Japanese Automobile Companies' Export Expansion." *Journal of International Business Studies*, 3rd quarter, 1991, pp. 503-526.
- Madsen, Tage K. "Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence." *International Marketing Review* 6. 4, 1989, pp. 41-55.
- 노형진, 한글 SPSSWIN에 의한 알기 쉬운 다변량분석, 형설출판사, 1999

## Strategic Considerations to Improve Export Performance of Korean Broadcast-Media Contents

Chun, Tae-Suk\* · Yoon, Sung-Joon\*\*

### Abstract

The objective of this paper is to verify, based on the Jaworski & Kohli's previous study (1993), relationships among top management factor, interdepartmental cooperation, intra-organizational properties, marketing capability, environmental factor, and export performance as factors for enhancement of export marketing as pursued by Korean media production enterprises which target overseas market centered on the "Feel Korea" trend which is recently gaining popularity in Asian economies. This study based its theoretical framework on previous studies on market orientation. For day analysis, this study surveyed a total of 306 employees in 36 media & contents enterprises including KBS, MBC, SBS, etc. Of them, 106 subjects who were primarily engaged in marketing were utilized for final analysis. Based on the previous studies for each variables, a theoretical study model was developed. As a result, the study result was found to be consistent with the previous ones on market orientation by Jaworski & Kohli (1993).

Key words: Market Orientation/ Broadcast Media / Export performance/ Export marketing

---

\* Lecturer, School of Business Administration, Kyonggi University

\*\* Associate Professor, School of Business Administration, Kyonggi University