

## 소매유통산업에서 시장지향성과 기업성과의 관계: 신뢰의 조절효과 및 마케팅성적을 중심으로

장형유

경상대학교 경영대학 경영경제연구소책임연구원  
(jmg21@gnu.ac.kr)

노미진(교신저자)

경북대학교 경영학부  
(home37@knu.ac.kr)

본 연구는 국내 유통산업에 초점을 두어 시장지향성 개념을 테스트하고 이 개념이 기업성과에 어떤 영향을 미치는지를 밝히고자 한다. 일반적으로 시장지향성이라는 개념을 활용하고 있는 Jaworski and Kohl 및 Narver and Slater의 개념 구조에 기초하였으며, 기업성과는 재무적 성과와 마케팅성적으로 구분하였다. 유통산업의 시장지향성과 기업성과 간의 영향 관계를 분석하여 유통업자들이 실제로 펼칠 수 있는 전략적 시사점을 제시하고자 했다. 본 연구의 목적을 구체적으로 살펴보면, Jaworski and Kohli의 시장지향성을 정보획득, 정보유포, 정보공유로 살펴보고, Narver and Slater의 시장지향성을 고객지향성, 경쟁자지향성, 부서간조정으로 구분하여 기업경쟁력 강화에 어떤 역할을 하는지 살펴보고자 했다. 또한 이러한 시장지향성이 자산수익율, 판매수익율, 투자수익율을 고려하고 있는 재무성과, 판매성장율, 고객유지율, 고객만족도를 고려하고 있는 마케팅성적에 미치는 영향력 구조를 분석하였다. 마지막으로 신뢰에 따라 시장지향성이 기업 성과에 미치는 영향력이 어떤 차이를 보이는지를 세부적으로 살펴보았다.

본 연구는 유통업체를 대상으로 설문조사를 수행하였으며 분석결과는 다음과 같다. J&K 시장지향성(정보획득, 정보유포, 정보공유)은 재무성과와 마케팅성적에 긍정적인 영향을 미치고 있었다. S&N 시장지향성 중에서 경쟁자지향성과 부서간 조정은 재무성과에 긍정적인 영향을 미쳤고, 경쟁자지향성은 마케팅성적에 긍정적인 영향을 미쳤다. 반면 고객지향성은 재무성과와 마케팅성적에 긍정적인 영향을 미치지 못하였고, 부서간조정은 마케팅성적에 긍정적인 영향을 미치지 못하였다. 정보획득과 신뢰의 상호작용, 정보유포와 신뢰의 상호작용, 정보공유와 신뢰의 상호작용은 마케팅 성적에 의미 있는 영향력을 가지고 있었으며, 정보유포와 신뢰의 상호작용은 재무성과에 의미 있는 영향력을 가졌다. 고객지향성과 신뢰의 상호작용, 부서간조정과 신뢰의 상호작용은 마케팅 성적에 긍정적인 영향을 미쳤고, 부서간조정과 신뢰의 상호작용은 재무성과에 정(+ )의 영향을 미쳤다. 본 연구는 향후 유통산업을 대상으로 한 시장지향성 관련 연구를 위한 여러 시사점을 제공할 것으로 기대되며, 그에 따라 관련 마케팅 실무자들에게 실무적이고 구체적인 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

주제어: J&K 시장지향성, J&S 시장지향성, 재무성과, 마케팅성적

### 1. 서론

‘시장지향성’에 대한 학계와 실무의 상당한 관심에도 불구하고 이 개념을 어떻게 측정하고 선·후행요인이 무엇이며 그 최종적인 결과가 무엇인가에 대

한 어떤 합일점도 형성되고 있지 않다. 이러한 상황에서 본 연구는 유통산업에 초점을 두어 시장지향성 개념을 테스트하고 이 개념이 기업성과에 어떤 영향을 미치는지를 밝히고자 하였다. 시장지향성은 현재 가장 일반적으로 인용 및 활용하고 있는 Kohli and Jaworski(1990) 및 Narver and Slater(1990)

의 개념구조에 기초하고 기업성과는 재무적 성과, 유통성과, 및 마케팅성으로 구분하여 그 영향관계를 분석하여 유통업자들이 실제적으로 펼칠 수 있는 전략적 시사점을 제시하고자 했다.

90년대 초, 기존의 추상적 마케팅컨셉(marketing concept)을 통합하여 전략적으로 실행 가능한 개념으로서의 시장지향성이 제시된 이후, 많은 연구를 통해 이러한 개념들이 재정의 되어왔다(Cadogan and Diamantopoulos, 1995; Deshpandé and Farley, 1998; Ganesan, 1994; Lichtenthal and Wilson, 1992). 그럼에도 불구하고 기존의 두 정의를 넘어서 합의할 수 있는 보다 나은 형태의 시장지향성 개념구조가 제시되지는 못하고 있다. 또한 Jaworski and Kohli(1993) 그리고 Slater and Narver(1994)가 시장지향성을 여타 다른 조직적 요인들과의 관련성을 검토한 이후, 여러 연구자들이 같은 맥락의 연구를 여러 산업을 대상으로 확대, 적용해 오고 있으나 이 역시 그 관계성에 대한 합일점을 형성하지 못하고 있다. 이는 누구의 시장지향성이 보다 우수한 측정도구이고 개념구조인가에 초점을 맞추기보다 주류를 이루는 두 개념의 시장지향성을 상이한 조직에 따라 어떻게 맞춤형으로 적용하고 활용해 나가야 할 것인지에 대한 초점의 전환이 필요함을 암시하는 것이다. 이러한 관점에서 본 연구는 유통산업에 전략적으로 적용할 수 있는 시장지향성을 어느 한 개념에 국한하기보다 기존의 주요한 두 개념이 유통산업의 상황적 맥락에서 활용되어야 한다고 간주하고 그 관계성을 분석했다.

유통산업에서 K&J와 N&S의 두 개념이 공히 중요하게 고려될 수 있는 근거는 다양한 관점의 접근이 가능하다. 특히 현재의 유통산업이 처해 있는 맥락에서 그 근거를 찾아 볼 수 있는데, 우선 급변하고 있는 유통경쟁환경에서 유통조직은 지속적 경쟁우위

를 창출하여야 하며, 고객에게 보다 우수한 가치를 제공하고 지속가능한 경쟁우위를 달성하기 위해 효율적이고 효과적인 기업문화를 도출해야 하는데, 이는 N&S(1990)의 중심개념과 일치한다. 또한 유통산업에서 이러한 기업문화 도출을 위해서는 고객의 현재 및 미래의 필요와 관련된 시장정보를 조직전반에 걸쳐서 획득하고 이를 조직내에서 수평적·수직적으로 전파시키며, 그리고 그 시장정보에 대해 전 조직이 행동하거나 반응하는 것이 핵심적 과제이며, 이는 바로 K&J(1990)의 시장지향성 중심맥락이다. 이러한 논리적 맥락만 검토하더라도 유통산업에서의 시장지향성이 두 개념을 포괄해서 검토되어야 함은 당위성을 갖는다.

시장지향성과 기업성과의 관련성은 여러 산업들에서 검토되어 왔으며 다수의 연구에서 시장지향성이 높으면 성과가 높아짐을 확인했다(Tsai, 2003; 이견직, 2006). 또한 기업의 직접적 성과와 더불어 시장지향 및 고객지향 마인드 향상과 같은 전략적 성과에도 상당한 영향을 줌과 동시에(Dobni and Luffman 2000; Hunt and Moran, 1995; Matsuno and Mentzer, 2000), 다양한 형태의 비재무적 성과에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되어 왔다(Raju, et al, 1995; Tsai, 2003; 이견직, 2006). 시장지향성과 기업성과 간의 연계가 중요하다라는 지속적 견해도 불구하고 체계적 연구가 많지 않았다. 그럼에도 불구하고, 기존의 많은 실증연구에서 시장지향성(Greenley, 1995), 시장점유율(Pelham and Wilson, 1996), 고객만족(Gray et al., 1998) 간의 연계를 시도하는 연구가 다수 수행되어 왔다. 기존 시장지향성과 관련된 연구들은 K&J 시장지향성(Matsuno and Mentzer, 2000) 및 N&S 시장지향성(Campbell, 1998; Cheng and Krumwiede, 2012) 관점에서 연구를

수행하거나 제조업체를 기반의 재무성과에 중점을 둔 연구를 수행해 왔다. 하지만, 최근 서비스산업의 중요성과 비중이 높아지면서 서비스산업 맥락에서 시장지향성의 타당성을 증명하고 그 성과를 측정할 필요성이 있게 되었다. 이러한 맥락에서 이성호 등(2011)은 마케팅 성과를 기반으로 서비스 산업의 성과를 측정하기도 했다. 제조와 서비스 특성을 모두 보유하고 있는 유통산업을 대상으로 수행된 본 연구는 시장지향성과 마케팅 및 재무성과의 관련성을 분석하기에 적절할 것으로 판단된다. 즉 두 가지의 주요한 시장지향성이 유통산업에서 특히 중요한 마케팅성과와 재무성과에 어떤 영향을 미치는지를 분석함으로써 시장지향에 관한 구체적인 세부적 전략 도출 및 전략적 적용가능성을 높일 수 있을 것이다.

한편, 시장지향성이 기업성과로 이어지는 과정과 관련하여 특히 유통산업에서는 공급자와 제조업자 및 유관 유통업자들 간의 관계구조 정립방향에 따라 기업의 지속가능한 경쟁 이점이 판가를 되어 왔으며(Cannon and Homburg, 2001; Stump and Heide, 1996), 그 과정에서 거래와 관계를 구축해 나가는 양 당사자들 간에 신뢰가 중요한 역할을 수행한다. 유통산업내의 유통사슬에서 비즈니스 활동을 수행하는 공생적 가치지향과 가치발굴이 새로운 경영패러다임과 경영환경 변화에 대응하는 원리로 제시되고 있으며 이러한 공생가치지향 원리에서는 협력업체 및 외부조직 경쟁기업들과의 신뢰관계 구축도가 해당 기업의 경쟁력을 결정하는 또 다른 경영지표가 되고 있다(김영용, 2012). 이러한 개념적 근거하에 본 연구에는 시장지향성이 마케팅성과와 재무성과를 포함하는 기업성과로 이어지는 과정에서 신뢰가 중요한 역할을 할 것임을 가정하고 이러한 역할이 무엇인지에 대해서 규명하고자 했다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 시장지향성

시장지향성의 철학기반인 마케팅개념에 대한 정의는 학자마다 다르다. 대체적으로 고객중심, 조정마케팅, 기업이익 개념으로 대변되는데, 이상적이기는 하나 실용적인 가치를 지니고 있지 못하고 마케팅개념에 대한 조작적 정의를 내리기 어렵다는 비판에 따라 1990년대 들어오면서 시장지향성이라는 개념이 등장했다. 시장지향성(market orientation)은 최근 20여 년간 마케팅과 조직구성 분야의 이슈가 되어왔으며 그 개념의 조작화(operationalisation) 및 조직성과, 전략지향, 혁신, 및 판매관리와 같은 개념과의 연결성에 대한 끊임없는 연구가 있어 왔다. 이러한 과정에서 가장 광범위하게 활용되는 시장지향성 개념척도가 Kohli and Jaworski(1990)의 척도(이후 MARKOR)와 Narver and Slater(1990)의 척도(이후 MKTOR)이기는 하지만, 정의와 측정방식에 대한 혼란이 여전히 존재한다.

그 동안 여러 형태의 연구를 통해 기존의 MARKOR와 MKTOR와 구분되는 시장지향성 척도들이 제안되어 왔으나(Cadogan and Diamantopoulos, 1995; Lichtenthal and Wilson, 1992), 처음에 제안된 시장지향성 개념을 압도하지는 못하고 있다. 즉 시장지향성을 학술적, 실무적으로 활용하는 과정에서 가장 일반적이고 빈번하게 사용되는 측정도구가 Kohli et al.(1993)과 Narver and Slater(1990)의 스케일이며 다양한 연구 상황과 맥락에 맞게 척도구성을 조정하기는 하지만, 원래 개발된 측정개념의 큰 틀을 그대로 활용하는 것이 일반적이다. 이러한 가운데 이들 척도 중 어느 척도가 더 우수한가에

대한 논쟁이 있는가 하면(Siguaw and Diamantopoulos 1994; Pelham and Wilson 1996), 이 두 척도 자체가 이와 같이 일반적으로 활용될 수 있는가에 대한 의구심(Farrell and Oczkowski 1997; Oczkowski and Farrell, 1998)이 있는 것도 사실이다. Kohli et al.(1993)이 제안한 시장지향성은 기업에 영향을 미치는 마케팅환경과 고객요구에 초점을 맞추고 있는 반면, Narver and Slater(1990)가 제안하고 있는 시장지향성은 조직 문화에 초점을 두고 있으며 경쟁자에 대한 기업의 지향성을 고려하고 있다. 통계학적 관점에서 Kohli et al.(1993)이 제안한 시장지향성은 Narver and Slater(1990)가 제안한 시장지향성보다 신뢰성이 낮으며 게다가 척도의 타당성도 미흡한 편이다. 그러나 Kohli et al.(1993)과 Narver and Slater(1990)가 제안한 시장지향성은 비즈니스 철학 측면에서 분명하게 개념을 제안하고 있으므로 유통산업의 비즈니스 측면에서 시장지향성의 개념을 측정하기 위하여 이들이 제안하고 있는 시장지향성에 대한 기본적인 척도들을 본 연구에서 고려할 수 있다.

Kohli et al.(1993)에 의해 제안된 시장지향성의 개념화와 조작적 정의는 모두에서 언급한 바와 같이 마케팅 컨셉의 실행으로 정의되고 있는데, 이는 조직에 영향을 미치는 시장환경과 고객니즈에 관한 정보를 다루는 기업활동을 특히 강조하는 기존의 시장정보조사 활용과 그 맥락을 같이한다(Deshpandé and Zaltman, 1982; Menon and Varadarajan, 1992; Moorman, 1995; Sinkula, 1994). 구체적으로 시장정보생성, 정보배포, 및 그러한 정보들에 대한 부서간 반응에 관한 조직적 프로세스를 포함하며 행위적 프로세스의 실행관점에서 마케팅컨셉과 시장지향성의 구분을 명확화 하고 있다. 이 척도는 조직운영 및 조직맥락이라는 관점에서 시장지향

성을 평가할 때 보다 적합해 보인다. 외부적 변화와 자극에 반응할 수 있는 능력에 있어서 기업의 잠재력을 평가하고자 할 때 매우 유용한 스케일이며, 이는 Slater and Naver(1990)의 스케일과 달리 기업의 현 상태 뿐만 아니라 잠재역량까지도 평가하면서 환경과 시장에 대한 빠른 반응과 선제대응력을 동시에 평가한다.

조직적 문화로 시장지향성을 정의한 Narver and Slater(1990)에서는 경쟁자와 고객 및 기업지향성을 주요 구성 개념으로 들고 있는데, 그러한 행위의 추진 동력으로 조직문화를 제시하면서 고객에게 보다 우수한 가치를 제공하는 데에 대한 헌신이 부족한 기업에서는 시장지향 행동이 나타나지 않음을 주장하고 있다. 이로 인해 고객지향성이 다른 구성개념에 비해 압도적으로 대표되는 경향을 띄기도 하며, Kohli et al.(1993)의 척도와 달리 다양한 형태로 확장되어 활용되지 않고 단기 기능에 국한되어 조직 일부에서 형성되는 개념으로 시장지향성을 정의하고 있다.

그 동안 많은 선행 연구들에서 MARKOR와 MKTOR의 연구 중 어떤 연구가 더 월등한가에 대한 찬반론이 적극적으로 이루어져 왔다. 즉 시장지향성의 개념구조가 Narver and Slater가 주장한 문화와 등가물인지 또는 Kohli and Jaworski가 주장한 바와 같이 일련의 행위인지(a set of behaviors)에 대해서는 그 동안 많은 논쟁이 있어 왔다(Deshpandé and Farley, 1998; Narver and Slater, 1998; Narver et al., 1998). 그 논쟁에서 상당한 파장을 불러 일으켰던 Deshpandé and Farley(1998)는 두 가지 다른 시장지향성과 Deshpandé et al.(1993)의 고객지향성 측정치와의 상관관계를 분석하는 과정에서 시장지향성은 하나의 문화라기보다는 고객니즈에 어떻게 부합했는지

에 대한 지속적 평가와 관련된 일련의 행동과 프로세스라고 주장했다. 이에 대해 Narver and Slater (1998)는 강력하게 반박하면서 시장지향성은 조직문화 그 이상도 이하도 아니며 조직문화 그 자체라고 주장했다. 이들의 골자는 고객 관련한 활동들이 조직의 신념과 문화의 표현이며 이는 바로 시장지향성으로 측정되고 정의됨을 재차 강조했다. 이후 Matsuno et al.(2003)은 KJ와 NS의 시장지향성 측정개념 이면에 있는 이론들을 재검토하고 Sternthal et al.(1987)의 비교적 접근법에 기초하여 보다 확장되고 통합된 시장지향성 측정구조를 소개한 후 이를 기존 두 시장지향성과 비교했으나 여기에서도 어떤 단일되고 통일된 측정치를 추출하지는 못했다. 기존에 그렇게 광범위하게 진행되어 온 시장지향성의 개념화 및 조작적 정의화 작업에도 불구하고 위에서 언급한 두 시장지향성 주요 측정도구가 가장 빈번하게 일반적으로 활용되고 있다는 점은 개념 척도의 타당성과 우수성을 대변해 줌과 동시에 여러 산업 환경에 해당 척도를 확대, 활용할 수 있다는 점을 대변해 준다. 이러한 개념척도의 수월성에 입각하여 기존의 여러 연구들에서 두 척도 중 하나의 척도를 최종 선택하여 시장지향성 개념을 측정하고 있는 것이 일반적이지만, 본 연구에서는 두 측정도구 중의 하나만으로 시장지향성을 측정하는 것은 시장지향성 개념의 중요한 부분을 간과할 수 있다고 판단했다. 또한 특정 기준에 근거하여 하나의 척도에 편중하는 것은 척도에 관련된 논쟁의 연속선상에 빠져드는 결과를 초래할 것임으로 두 개념 모두를 포괄하고 있는 유통산업을 대상으로 한 본 연구에서는 주요 시장지향성 두 척도 모두를 활용하여 척도를 평가하고 성과와의 관계성을 규명해 볼 것이다. 다른 측면에서 소매유통산업의 특성으로 볼 때, J&K의 시장지향성과 S&N의 시장지향성 세부 개념 모

두가 분리되어 다루어 질 수 없는 개념이다. 즉 소매유통의 차별적 경쟁력 확보를 위해서 기업이 기업환경에 관한 정보를 유기적으로 획득, 유포, 공유해야 하며 이 과정에서 특히 고객과 경쟁자의 정보에 중심을 둔 전략을 어떻게 잘 실행하는가의 여부는 계속기업으로서의 존속 여부를 결정짓는 핵심적 변수 중의 하나에 해당한다.

## 2.2 경영성과

경영성과는 기업 활동에서 나타나는 종합적이고 포괄적인 결과물로 조직의 경영활동이 얼마만큼 효과적 성과 효율성을 이루는지를 측정하고 평가하는 수단을 말한다(최훈태와 이광옥, 2011). 기업성과는 개념 자체가 다차원적이기 때문에, 다양한 연구에서 재무성과와 비재무성과로 측정하고 있다.

재무적 성과는 기업의 성과를 측정하고 있는 연구에서 전통적으로 사용되고 있는 지표이며, 자산수익률, 매출액, 판매수익률, 투자수익률, 당기순이익, 경제적 부가가치 등을 고려하여 측정하고 있다(Dehning and Stratopoulos, 2003; Ganesh and Grover, 2005; Weill and Olson, 1989). 기업의 가치를 측정하기 위해서 재무적인 성과는 과거의 정보이기 때문에 미래의 성장지표로서의 역할을 수행하기에는 미흡하다는 연구결과들이 있다.

비재무적 성과는 고객만족도, 시장점유율, 판매성장율, 고객유지율, 생산성, 고객성과 등과 같은 요인들을 고려하고 있으며(Kettinger et al., 1994; Melville et al., 2004), 수익성에 직접적인 영향을 미치지 않지만 장기적으로 기업의 수익성에 기여할 수 있다고 제안하고 있다. 최훈태와 이광옥(2011)은 시장지향성과 경영성과와의 관계를 살펴 보았으며, 경영성과를 비재무적인 측면에서 연구를

수행하였다. 본 연구는 시장지향성을 중심으로 나타나는 유통업체의 경영성과를 측정하려고 하며, 유통 산업 분야의 성과가 투자대비 매출액에 따라 단기적으로 나타남과 동시에 고객유지율과 고객만족 및 고객점유율의 경우 장기적인 관점에서 점차적으로 발현된다는 점에서 마케팅성과와 재무성과로 세분화하여 시장지향성과의 관련성을 분석하고자 했다.

### 2.2.1 마케팅성과

마케팅성과를 재무적으로 측정하는 것은 사후적(backward looking)이고 정적(static)인 가정에 기초한 한계성을 가지고 있어, 1980년대 이후부터 현재까지 시장점유율, 고객만족, 고객충성도, 고객강도, 및 신제품성공율과 같은 비재무적인 측면의 마케팅 성과측정모형들(Armstrong and Collopy, 1996; Bruce, 2001; Jacobson, 1988)이 다양하게 개발되어 왔다. Kotler et al.(1977)은 마케팅 전략, 마케팅환경, 마케팅생산성, 마케팅기능, 마케팅조직, 마케팅시스템 등과 같은 요인들도 마케팅성과 평가에 고려될 필요가 있음을 주장했다.

1990년대 초부터는 마케팅성과를 높이기 위한 근본적 출발점으로 시장지향성이라는 개념이 연구되기 시작했는데, 70년대 마케팅 컨셉(marketing concept)의 중요성이 강조된 이후 이를 토대로 한 마케팅 전략에 대한 관심에도 불구하고 구체적이고 실질적인 실천 방안을 제시하지 못했다(Kotler, 1984). 그 와중에 다양해진 고객욕구와 치열한 경쟁에서 지속 성장 가능하기 위한 방안을 찾는 과정에서 시장지향성(market orientation) 개념의 개발과 도입이 불가피했다. 시장지향성의 개념 전반에 마케팅 효율성과 적응성이 내포되어 있는데, 마케팅 효율성이란 기업이 모든 활동을 수행함에 있어서 사용된 자원과

활동성과를 의미하고 마케팅 적응성은 환경변화에 얼마나 능동적으로 대응하고 변화된 고객의 욕구를 어떻게 재빠르게 충족시키는가에 대한 반응을 의미한다(유경민과 김이수, 2007).

Narver and Slater(1994)의 연구에서 시장지향성이 높은 조직일수록 고객만족이 높아지고 높아진 고객만족이 서비스품질 향상과 고객애호도 증진으로 이어져 마케팅 전반의 성과를 높일 수 있음을 주장했다. 그 보다 훨씬 이전에 Kotler(1984)는 기업의 시장지향성이 높을수록 고객만족 정도가 향상되고 이는 고객유지율과 고객점유율 향상으로 이어짐을 설파했다.

이용기(1996)는 시장지향성이 외부고객 뿐만 아니라 내부고객만족 향상을 유발하여 시장점유율이나 고객유지율과 같은 전반적인 마케팅 성과 증진에 긍정적 영향을 미침을 주장했다. 후속적으로 이용기 등(2000)은 시장지향성이 서비스품질 증진과 고객만족 향상으로 이어지고 후속적으로 고객의 전환비용을 줄임과 동시에 구전력을 향상시킴으로서 전반적인 마케팅 성과를 높여준다는 사실을 밝혔다. 유동근 등(1999)은 서비스 기업을 대상으로 한 시장지향성과 그에 따른 성과를 규명하는 과정에서 벤치마킹, 서비스품질 및 고객만족 간에 존재하는 인과적 역할을 규명했는데, 이 과정에서 시장지향성과 고객만족 및 서비스품질과 같은 마케팅 성과와의 관련성에 주목했다.

### 2.2.2 재무성과

1980년대 중반까지 기업이 마케팅성과를 도출하고 측정하는 과정에서 매출액, 판매량, 판매수익률, 투자수익률, 및 재무지표와의 연결 관계와 같은 마케팅 수익성 분석이 성과지표의 주요 구성 인자들이

었다. 재무적성과 평가와 밀접하게 결부되어 불확실성이 큰 미래의 매출액, 비용, 할인율까지 반영하여 마케팅성과를 측정하고자 한 것으로 이 당시에는 마케팅능력의 우월함으로 인해 나타날 수 있는 고객만족과 고객충성도 및 고객유지율 증가로 인한 기업가치 증대와 같은 개념이 희박했다.

마케팅성과 측정 도구에 초점을 둔 Bruce(2001)의 연구에서는 여러 마케팅적 성과와 더불어 단위판매, 가치판매, 수익성 및 공헌이익 등의 판매량과 매출액을 중요한 성과 측정치로 제시했다. 미국과 영국기업을 대상으로 마케팅 성과측정 체계를 제시한 Ambler(2003)의 연구에서는 단기적인 재무성과로 마케팅 활동의 수익과 비용계정 및 현금흐름의 개념으로 보는 단계 재무평가단계를 중요한 성과측정의 과도기적 체계로 제시했는데, 마케팅성과를 평가하면서 많은 기업들은 재무성과 측정 도구들과 비재무적성과측정 도구들을 함께 사용하는 혼재 단계를 거쳐 마케팅능력이 극대화된 단계에서는 비재무적 접근으로 마케팅성과를 평가하게 됨을 주장했다.

이성호 등(2011)은 기업의 시장지향성, 시장 환경 및 산업특성요인에 따라 기업의 마케팅 성과측정 수준이 어떠한 차이를 보이는가를 규명하기 위해 마케팅 성과측정 지표들을 수준별로 정의하고, 국내 151개 기업의 마케팅 실무담당자를 대상으로 설문 조사를 실시하여 분석했다. 그 결과 시장지향성과 마케팅성과측정수준과의 긍정적 관계가 지지되었으며, 시장 환경 요인과 마케팅 성과측정 수준의 관계와 그 관계에 대한 시장지향성의 조절변수 역할은 부분적으로 지지되었으며 시장지향성이 낮은 경우에는 산업특성 요인에 상관없이 고객자산 측정지표를 활용하지 않았고, 시장지향성이 높은 경우에는 산업특성 요인에 따라 고객자산 측정지표의 활용에 차이가 있음을 발견하였다.

## 2.3 시장지향성과 신뢰

시장지향성이 재무 성과와 마케팅성과를 포괄하는 기업성과 향상과 밀접하게 관련되어 있음은 주지의 사실이다. 하지만, 강도 높은 시장지향성 문화의 확산과 구축활동에도 불구하고 장기적 관점의 기업성과와 결부되지 않을 경우, 그 조직내의 신뢰형성 정도를 종합적으로 평가해 보아야 한다(김재욱 등, 2001). 이러한 신뢰의 중요성과 관련하여 최근에는 투명 마케팅이 하나의 트렌드를 형성하고 있는데, 이는 제품의 제작과정을 투명하게 밝히는 것에 멈추지 않고 경쟁자와 자사의 장단점을 객관적 사실에 근거해 투명하게 비교하는 전략을 구사함으로써 소비자들에게 공정하고 정직하게 다가가 기업의 전방위 신뢰도를 향상시켜 나가고 있다(문화춘뉴스, 2012).

신뢰라는 개념은 조직전략에 초점을 둔 대부분의 관계모델에 포함되는데, 시장지향성이라는 대전제가 경쟁자, 내부 인적 자원, 고객들 간의 관계구조에 기초해서 개발된 개념이라는 점을 감안할 때, 시장지향성이 기업전략으로 이어지는 과정에서 신뢰가 가지는 역할과 의미에 대해 가능하면 고려할 필요가 있다(Wilson, 1995). 이러한 신뢰라는 개념이 성공적인 기업관계 및 이에 기초한 기업전략 도출에 미치는 영향을 밝히기 위한 실증적 접근이 광범위하게 이루어짐에 따라 그 개념 또한 다양하지만(Doney and Cannon, 1997; Moorman et al., 1992; Morgan and Hunt, 1994), 대체적으로 상대방과 교호하는 과정에서 당사자가 형성하는 긍정적 신념과 태도 및 기대정도라는 점에는 이견이 없다.

급속하게 변화하는 시장 환경과 고객의 니즈에 신속하게 대응할 수 있는 기업역량을 확보하고 이를 통해 고객에 대한 가치창출이라는 본연의 임무를 제

대로 수행하여 조직성과를 높이기 위해서는 시장지향성이 기업성과로 이어지는 과정에서의 신뢰구축을 통한 선순환 구조를 창출해 나가야 한다(이숙영과 문송철, 2011). 신뢰가 구축된 상황에서 시장지향성의 세부적 전략이 잘 작동할 경우 비로소 구성원들의 동기부여가 가능하고 구성원의 역량개발 및 조직의 핵심역량이 강화되어 신속하고 탄력적인 시장 대응능력이 확보될 것이며 이는 지속가능한 기업성과 향상에 상당한 기여를 하게 될 것이다.

Friman et al.(2002)은 높은 수준의 시장지향성이 기업의 장기적 성과향상에 기여할 것이며 이러한 과정에서 기업의 내부적 신뢰와 관계 당사간의 신뢰 정도에 따라 그 성과품질이 결정될 것임을 주장했다. 시장 환경에서 기업내에 형성된 상호 신뢰가 인지된 기업성과에 긍정적인 영향을 미치며(Dahlstrom et Nygaard, 1995), 같은 맥락에서 기업내 종업원의 신뢰와 몰입은 마케팅성과와 같은 기업의 추상적이고 무형적 성과에 긍정적인 영향을 주어(Cote et Latham, 2006), 결국 기업가치 증진과 연결된다.

### III. 연구모형 및 가설설정

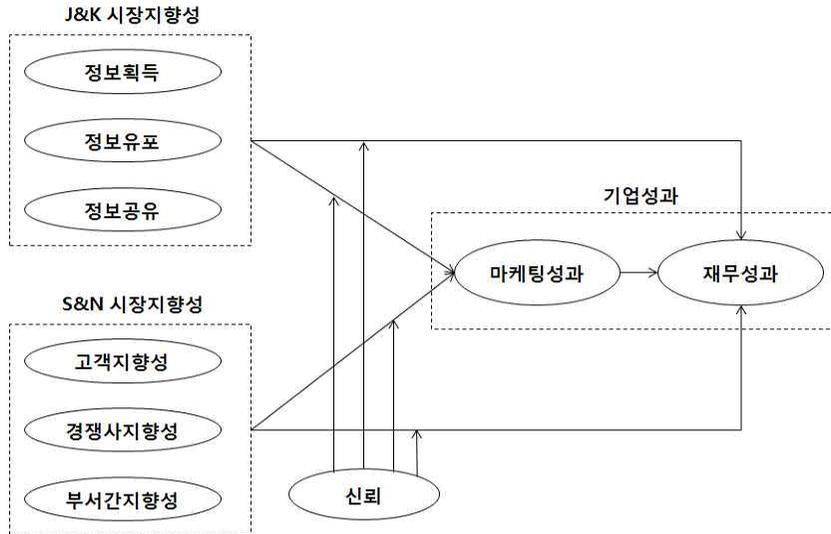
#### 3.1 연구모형의 설계

시장지향성은 기업의 궁극적인 목표를 달성하기 위하여 기업에서 지속적으로 관심을 기울이고 있는 분야이다. 시장지향성에 대한 대표적인 연구는 Kohli and Jaworski(1990)와 Narver and Slater(1990)이며, Kohli and Jaworski(1990)는 시장지향성의 개념적 정의와 측정요인으로서 정보획득, 정보유

포, 정보공유로 정의하였다. 반면 Narver and Slater(1990)는 고객에게 더 나은 가치를 제공하기 위한 전략으로 시장지향성을 제안하였고, 고객지향성, 경쟁사지향성, 부서간지향성을 제안하였다. 시장지향성은 조직의 모든 구성원들에게 목표를 제시하여 경쟁 우위를 점할 수 있도록 지원하여 기업의 성과를 향상시킬 수 있다. 그러므로 본 연구는 Kohli and Jaworski(1990)가 제안하고 있는 시장지향성(정보획득, 정보유포, 정보공유)과 Narver and Slater(1990)가 제시한 시장지향성(고객지향성, 경쟁사지향성, 부서간지향성)을 고려하였다. 이들 시장지향성이 기업의 마케팅성과와 재무성과에 미치는 영향력을 살펴보고, 신뢰에 따라 J&K 시장지향성과 S&D 시장지향성이 마케팅성과와 재무성과에 미치는 영향력을 살펴보기 위하여 <그림 1>과 같은 연구모형을 설계하였다.

#### 3.2 가설설정

많은 연구자들은 최고 경영자가 기업의 가치와 방향을 결정할 때에 중요한 역할을 수행한다고 제안하였다(Webster, 1988). 최고 경영자가 고객의 요구에 대한 즉각적인 반응이 필요할 뿐만 아니라 고객 중심적인 마인드를 가지고 있어야 한다. 시장지향성의 중요성을 인지하고 있는 최고 경영자는 시장의 변화에 따르기 위해서 조직에서의 지식 획득, 지식 유포, 지식 공유 등을 장려하기 위해 개인을 격려한다. Kohli and Jaworski(1990)는 3가지 시장지향성을 제안하였다. 시장지향성은 시장의 정보를 알아내기 위하여 기업의 부서가 정보를 창출하고 공유하고 유포하여 기업의 가치를 창출하는 것이라고 하였다. 유동근 등(1998)은 시장지향성과 고객만족간의 관계를 증명하였고, Esteban et al.(2002)은



〈그림 1〉 연구모형

서비스 기업의 시장지향성과 고객만족간의 긍정적인 인과관계를 분석하였고, 시장지향성이 기업의 내부 조직 뿐만 아니라 시장이익에도 중요한 요인임을 제안하고 있다. 김천길(2004)은 마케팅전략 수준에서 시장지향성과 성과의 관계를 살펴보았다. 이와 같이 시장지향성은 기업의 성과를 향상시키기 위해서 중요한 요인이며, 특히 시장정보를 알아내고 정보를 유포하고 공유하여 마케팅지향적 성과와 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있기 때문에 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: J&K 시장지향성(정보획득, 정보유포, 정보공유)은 마케팅성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2: J&K 시장지향성(정보획득, 정보유포, 정보공유)은 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

Narver and Slater(1990)는 기업의 이익을 창출할 수 있는 시장지향성을 이해하기 위하여 고객지향성, 경쟁사지향성, 부서간지향성이라는 세 가지 요인들을 제안하였다. 고객지향성과 경쟁사지향성은 기업이 비즈니스를 수행할 때 목표 시장에서 구매자와 경쟁자에 대한 정보를 획득하기 위한 모든 활동을 포함하고 있다. 또한 부서간지향성은 고객과 경쟁자 정보를 기반으로 구매자를 위한 가치를 창조하는 것이다. Kohli and Jaworski(1990)가 제안한 시장지향성은 고객의 요구를 만족시키기 위하여 기업에서 정보를 생성하고 유포하고 반응하는 것을 의미하는 반면, Narver and Slater(1990)가 제안하고 있는 시장지향성은 탁월한 가치를 창출할 수 있는 목표 고객들을 이해하는 것을 말한다. 즉, 구매자의 비용을 절약하여 구매자의 이익을 증가시킬 수 있으며, 잠재적인 고객을 이해하기 위한 광범위한 프레임워크를 의미한다. Slater and Narver(1994)는 시장지향성이 마케팅성과에 미치는 영향력을 실

증적으로 증명하였고, Cheng and Krumwiede (2012)는 고객지향성, 경쟁자 지향성, 상호 부서간 조정과 시장성과 및 재무 성과와의 관련성을 분석하였다. 그러므로 본 연구는 이들 연구를 기반으로 S&N 시장지향성이 마케팅성과와 재무성과에 미치는 영향력을 살펴보기 위하여 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: S&N 시장지향성(고객지향성, 경쟁사지향성, 부서간지향성)은 마케팅성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4: S&N 시장지향성(고객지향성, 경쟁사지향성, 부서간지향성)은 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

기존의 마케팅 문헌에서 다양한 마케팅성과에 대한 연구들이 수행되어져 왔으며, 전통적으로 마케팅 부서의 주된 성과는 홍보, 판매, 가격, 유통 활동의 결과로 측정하였다(Morgan et al., 2002). 마케팅 패러다임의 확산으로 회사의 마케팅 프로세스에 고객의 요구를 고려하였고, 고객과 기업과의 관계를 마케팅 활동에 포함하게 되었다. 즉, 기업은 고객과의 상호작용 성과를 중요한 마케팅 활동으로 반영하였고, 고객 가치, 고객 로열티, 고객 만족 등을 마케팅 성과로 고려하게 되었다(Hogan et al., 2002, Rust et al., 2004). Chi and Gursoy(2009)는 고객만족과 재무적인 성과와의 관계를 살펴보았고, Vickery et al.(2003)은 고객 서비스가 재무성과에 미치는 영향력을 살펴보았다. 이와 같이 마케팅 활동들은 기업의 재무적인 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있으므로 가설5를 설정하였다.

가설 5: 마케팅성과는 재무성과에 긍정적인 영향

을 미칠 것이다.

많은 연구자들은 신뢰에 대한 연구를 수행해 왔고, 기업에서 신뢰란 파트너 기업에 대한 믿음을 의미한다(Gulati et al, 2000). 또 다른 연구에서 신뢰는 행위에 대한 기대로 살펴보면 의무 성취, 협상 행동, 예측 태도 등으로 측정하고 있다(Zaheer et al., 1998). 신뢰의 부족은 높은 거래 비용을 유발할 수 있고, 높은 거래 비용은 성과 향상을 방해할 수 있다(Beccerra and Gupta, 1999). 즉 고객의 다양한 욕구에 대응할 수 없기 때문에 기업의 성과를 향상시킬 수 없다. 기업에서 신뢰는 항상 관심 분야가 되어 왔으며, 신뢰와 성과는 밀접한 관련성이 있기 때문에 계속적인 관심을 받고 있다. Anderson and Narus(1990)의 연구를 보면, 기업 간의 높은 신뢰는 기업의 긍정적인 성과를 가져올 뿐만 아니라 부정적인 결과를 유발할 수 있는 행동들을 막을 수 있다고 주장하고 있다. 이와 같이 신뢰가 형성된 환경에서 시장지향성은 기업성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있으므로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 6: 신뢰에 따라 J&K 시장지향성(정보획득, 정보유포, 정보공유)은 마케팅성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 7: 신뢰에 따라 J&K 시장지향성(정보획득, 정보유포, 정보공유)은 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 8: 신뢰에 따라 S&N 시장지향성(고객지향성, 경쟁사지향성, 부서간지향성)은 마케팅성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 9: 신뢰에 따라 S&N 시장지향성(고객지향성, 경쟁사지향성, 부서간지향성)은 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.3 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구는 시장지향성과 기업성과간의 관계를 파악하기 위한 측정문항을 기존 연구들을 기반으로 추출하고 이와 같이 추출된 문항이 본 연구의 표본인 유통기업에 부합하는지를 사전평가한 후, 최종 측정 변수로 추출하였다. J&K 시장지향성은 정보획득,

정보유포, 정보공유로 세부 요인을 구성하였는데, Deng and Dart(1994), Jaworski and Kohli (1993), Matsuno and Mentzer(2000)의 연구를 기반으로 측정항목을 본 연구에 맞게 수정하였다. 즉 본 연구의 J&K 시장지향성은 현재 및 미래의 고객욕구를 반영하는 시장정보를 전사적 차원에서 창출하고, 창출된 정보를 조직전체에 교류시키

〈표 1〉 연구변수와 관련 연구

연구변수	측정항목	관련 연구(년도)
정보 획득	정해진 부서에서 경쟁자정보가 수집되는 정도	Deng and Dart(1994) Jaworski and Kohli(1993) Matsuno and Mentzer(2000)
	고객정보와 환경변화 정보를 수집하는 정도	
	사업단위별 경쟁지표 평가와 수집, 활용정도	
정보 유포	사업단위 구성원의 사업전반 정보교류 정도	
	시장정보가 전 부서에 빠르게 확산되는 정도	
	마케팅정보 파악을 위한 자료의 주기적 평가정도	
정보 반응	경쟁자들의 마케팅정보의 신속 반응 정도	
	경쟁상품의 이점과 정보에 대한 대응 정도	
	경쟁정보 반응에 관한 기업정책 수립 정도	
고객 지향성	고객요구 이해가 경쟁요인으로 중요한 정도	Campbell(1998) Slater and Narver(1996) 정기환(2002)
	고객정보를 신제품개발과 연계시키는 정도	
	고객만족도가 기업전략 개발에 반영되는 정도	
경쟁사 지향성	경쟁자들의 전략을 이해, 공유하는 정도	
	경쟁자의 강약점을 중요시하고 반영하는 정도	
	경쟁자의 전략적 행동에 대한 반응정도	
부서간 조정	부서간의 이견을 신속하게 조정하는 정도	
	부서간 고객가치와 경험정보의 공유 정도	
마케팅 성과	경쟁자과 대비해 고객만족도가 높은 정도	
	경쟁자과 대비해 시장점유율이 높은 정도	
	경쟁자과 대비해 고객유지율이 높은 정도	
재무 성과	경쟁자과 대비해 자산수익률이 높은 정도	Bienstock et al.(1997) Cooper and Ellram(1993)
	경쟁자과 대비해 투자수익률이 높은 정도	
	경쟁자과 대비해 판매수익률이 높은 정도	
신뢰	자사 제공 정보에 대한 협력기업의 신뢰정도	Friman et al.(2002) 장형유, 노미진(2011)
	협력기업에 대해 자사기업이 신뢰하는 정도	

며, 그 시장정보에 대해 전사적으로 반응하는 관점으로 시장지향성 문항을 구성했다. S&N 시장지향성은 고객지향성, 경쟁사지향성, 부서간조정으로 분류하였고, Campbell(1998), Slater and Narver(1996)의 연구를 기반으로 본 연구에 적합하도록 측정항목을 수정하였다. 즉 본 연구의 S&N 시장지향성은 시장정보 관점보다는 기업문화에 근거한 행위적 관점에서 시장지향성 문항을 구성했다.

기업성과를 마케팅성과와 재무성과로 분류하였는데, 마케팅성과는 Jaworski and Kohli (1993), Reinartz et al.(2005)의 연구를 기반으로 측정항목을 수정하였고, 유통산업에서 경쟁사와 비교하여 고객만족도, 시장점유율, 고객유지율이 높은 정도에 대해 측정하기 위하여 유통업체 종사자들에게 직접적인 설문을 통하여 마케팅성과를 측정하였다. 재무성과는 Bienstock et al.(1997), Cooper and Ellram(1993)의 연구를 기반으로 본 연구에 적합하도록 측정항목을 수정하였고, 유통산업에서 경쟁사와 비교하여 자산수익률, 투자수익률, 판매수익률이 높은 정도를 측정하였다. 본 연구의 성과는 재무자료에 의존하기보다 관리자들이 평가하는 시장점유율, 고객유지율, 및 투자수익률 등으로 그 성과치를 측정하였다. 경제적 지표로 나타나는 기업성과가 회

계기준이나 성과기록 기준 등의 차이로 신뢰성 문제를 종종 발생시키고 있어 이에 대한 보완책으로 관리자의 주관적 판단에 따른 성과측정을 병행하고 있으며 이들 평가치들의 간의 상관관계가 매우 높은 것으로 확인되고 있다(Kirca et al., 2005). 신뢰는 Friman et al.(2002), 장형유와 노미진(2011)의 연구를 기반으로 측정항목을 수정하였고, 협력기업에 대한 신뢰 정도와 협력기업에 대한 자사 기업의 신뢰정도로 정의할 수 있다.

#### IV. 실증분석결과

##### 4.1 표본 및 조사방법

본 연구는 유통산업을 대상으로 설문을 수행하였고, 표본의 특성은 <표 2>와 같다. 직급을 살펴보면 과장이 43명(약35%)으로 가장 높은 비중을 차지하고 있었고, 다음으로 대리 28명(약23%)으로 그 다음 높은 비중을 차지하고 있었다. 연령으로는 30대와 40대가 가장 많았으며, 다음으로 50대가 높은 비중을 차지하였다. 거래업체를 살펴보면 5개에서

<표 2> 표본의 특성

직급	빈도(명)	연령	빈도(명)	거래업체	빈도(명)	거래품목	빈도(개)
사원	4	20대	12	5개 미만	14	식품류	59
대리	28	30대	40	5개-10개 미만	54	과자류	40
과장	43	40대	40	10개-20개 미만	20	음료	28
차장	14	50대	23	20개-30개 미만	16	생활용품	50
부장	19	60대	7	30개 이상	18	주류	21
팀장	14	합계	122	합계	122	기타	16
합계	122						

참조) 거래품목의 경우는 중복품목이 교차로 집계되었음

10개 미만으로 거래하고 있는 업체가 54업체(약 44%)로 가장 높은 비중을 차지하고 있었다. 유통업체의 거래품목은 주로 편의품 중심으로 구성되어 있으며 식품류와 과자류를 취급하는 유통업체들이 가장 많았으며 음료, 생활용품, 주류 등이 그 뒤를 이었다. 그 밖에 선매품도 거래품목에 일부 포함되어 있는 것으로 나타났다.

#### 4.2 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구의 다항목 측정항목을 정제하고 척도의 신뢰성과 타당성을 확인하기 위하여 모든 척도에 대해 탐색적 요인분석과 크론바 알파분석을 병행하여 신뢰성을 분석하였다. 신뢰성 계수에 대한 절대적 규정은 없으나 일반적으로 신뢰도 계수 값이 0.6 이상이면 신뢰성이 있다고 할 수 있다. 본 연구의 모든 요인이 0.796-0.862 사이의 크론바 알파값 분포를 보이고 있어 신뢰성이 확보되었다고 할 수 있다. 척도의 집중타당성을 검증하기 위하여 전체 구성개념에 대하여 AMOS 프로그램의 최우추정(maximum likelihood estimation)법을 이용하여 확인요인분석을 수행하였다. 확인요인분석을 통하여 측정모형의 적합도를 평가하였고, 측정모형의 적합도는  $X^2=296.307$ ,  $df=193$ ,  $X^2/df=1.535$ ,  $GFI=0.844$ ,  $NFI=0.837$ ,  $CFI=0.934$ ,  $RMSEA=0.067$ 로 나타났으므로, 적합도 지수는 모두 적합기준을 만족하기 때문에 본 연구의 측정모형이 적합하다고 판단할 수 있다. <표 3>에서 보듯이 요인부하량의  $t$ 값이  $\alpha=0.5$  수준에서 모두 유의하므로 측정항목들의 집중타당성이 있는 것으로 평가된다. 구성개념간의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위하여 개념신뢰도(CR: construct reliability)와 평균분산추출(AVE: average variance extracted)값을 계산하고 상관관계분석

을 수행하였다. 개념신뢰도는 0.7 이상이고 평균분산추출값은 0.5 이상이므로 모두 만족스러운 수준임을 알 수 있다(Fornell and Larcker, 1981). 또한 구성개념의 AVE값의 square root 값(AVE 범위: 0.0.725-0.827)이 다른 구성개념의 상관계수보다 크기 때문에 판별타당성도 확보되었다고 볼 수 있다(<표 3>, <표 4> 참조). 따라서 본 연구에 사용되는 척도들이 제안된 모형을 검증하기에 무리가 없는 것으로 판단할 수 있다.

#### 4.3 가설검증결과

본 연구는 구조방정식에 기초한 연구모형을 설정하고 이를 기반으로 가설을 검증하였다. 최종모형의 적합도 지수는  $X^2=364.516$ ,  $df=192$ ,  $X^2/df=1.899$ ,  $GFI=0.819$ ,  $NFI=0.800$ ,  $CFI=0.890$ ,  $RMSEA=0.086$  등으로 전반적으로 만족스러운 수준임을 알 수 있다.

가설검증 결과는 다음과 같다. 첫째, J&K 시장지향성인 정보획득, 정보유포, 정보공유는 마케팅성과에 긍정적인 영향을 미치고 있으므로 가설1은 채택되었다. 또한 J&K 시장지향성(정보획득, 정보유포, 정보공유)은 재무성과에 긍정적인 영향을 미치고 있으므로 가설2는 채택되었다. 업무를 광범위하게 이해하기 위해서 업무나 종업원들의 욕구에 대한 정보를 수집하고, 수집된 정보를 알려주고, 이에 대한 반응을 통하여 조치를 취함으로써 기업의 마케팅 성과와 재무성과가 향상될 수 있음을 보여준다. 김재욱 등(2001)은 시장지향성을 정보창출, 확산, 공유로 보고 있으며 이들 시장지향성의 개념을 중요하게 고려하고 있다. 이 연구에서도 J&K 시장지향성이 중요한 요인으로 고려되고 있으며 서비스 유통업체에서 중요한 요인임을 보여준다.

〈표 3〉 확인적 요인분석 결과 및 신뢰도 분석

연구변수	요인적재량	t값	CR	AVE	크론바하 알파
정보획득	1.000 0.938 0.924	- 9.948 8.580	0.840	0.638	0.820
정보유포	1.000 0.856 0.782	- 9.714 8.995	0.841	0.640	0.862
정보반응	1.000 0.738 0.855	- 9.868 10.897	0.865	0.683	0.853
고객지향성	1.000 1.032 0.956	- 9.184 9.249	0.851	0.656	0.844
경쟁자지향성	1.000 1.028 1.103	- 7.802 6.880	0.769	0.526	0.796
부서간조정	1.000 0.827	- 8.816	0.808	0.680	0.833
재무성과	1.000 0.881 0.910	- 8.744 7.718	0.820	0.603	0.845
마케팅성과	1.000 1.078 0.666	- 12.430 6.198	0.664	0.643	0.853

〈표 4〉 상관관계 분석 및 AVE 제공근

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
정보획득(1)	0.799							
정보유포(2)	0.581**	0.800						
정보공유(3)	0.500**	0.466**	0.827					
고객지향성(4)	0.338**	0.239**	0.341**	0.810				
경쟁지향성(5)	0.478**	0.491**	0.392**	0.469**	0.725			
부서간조정(6)	0.548**	0.512**	0.457**	0.391**	0.543**	0.824		
마케팅성과(7)	0.425**	0.299**	0.268**	0.254**	0.371**	0.364**	0.802	
재무성과(8)	0.481**	0.299**	0.514**	0.245**	0.274**	0.451**	0.545**	0.777

\*\*p < 0.01, 대각선에 제시되어 있는 값은 AVE의 제곱근

둘째, 경쟁자지향성은 마케팅성과에 정(+)의 영향을 미치고 있는 반면 고객지향성과 부서간조정은 마케팅성과에 정(+)의 영향을 미치지 못하고 있으

므로 가설3은 부분적으로 채택되었다. 또한 S&N 시장지향성인 경쟁자지향성과 부서간조정이 재무성과에 긍정적인 영향을 미쳤고, 고객지향성은 재무성

과에 긍정적인 영향을 미치지 못하고 있으므로 가설 4는 부분적으로 채택되었다. 경쟁사의 행동이나 전략에 대하여 신속하게 대응하거나 경쟁사보다 앞서 기회를 찾으려는 노력 등이 마케팅성과와 재무성과를 유발할 수 있음을 암시하는 연구결과이다. 또한 모든 부서들이 시장에 대한 정보를 공유하고 상호협조하게 되면 재무성과는 향상될 수 있다. Sin et al.(2005)은 부서간조정이 재무성과에 긍정적인 영향을 미치지만 마케팅성과에는 의미 있는 영향력을 보여주지 못하고 있다. 또한 고객지향성도 재무성과에 긍정적인 영향을 미치지 못하고 있음을 보여준다. Cheng and Krumwiede(2012)는 시장지향성과 서비스 성과와의 관련성을 증명하였고, 시장지향성을 고객지향성, 경쟁자지향성, 부서간조정으로 보고 서비스 성과를 마케팅성과와 재무성과로 분류하였다. 이와 같이 본 연구의 결과도 고객지향성, 경쟁자지향성, 부서간조정으로 구성되는 시장지향성이 마케팅성과 및 재무성과와의 밀접하게 관련되어 있음을 보여주고 있다. 즉 S&N 시장지향성은 기업의 성과 측면에서 고려되어야 하는 요인임을 알 수 있다.

셋째, 본 연구에서는 J&K의 시장지향성과 S&N의 시장지향성 모두가 유통기업의 마케팅성과 및 재무성과 향상에 중요함을 가정하고 모두를 성과향상의 선행요인으로 간주하고 분석을 수행했다. 본 연구의 주요한 초점이 유통산업이라는 점을 고려할 때, 급변하는 유통환경 변화과정에서 특히 유통산업 조직은 지속적 경쟁우위 창출을 위해 시장정보의 효율적 관리와 그에 따른 고객과 경쟁자 정보를 주도 면밀하게 파악하고 이에 따른 부서간 확산과 대응이 매우 중요하다. 본 연구결과에서는 시장지향성을 구성하는 일부 세부요인들을 제외하고 대체적으로 시장지향성이라는 마케팅철학이 마케팅성과와 재무성과에 전반적으로 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

특히 J&K의 시장지향성을 구성하는 세부요인 모두가 성과와 밀접하게 관련되어 있는 점으로 미루어 유통산업에서의 고객과 경쟁자 정보를 획득하고 확산하는 일련의 과정이 매우 중요한 전략과제인 것으로 추정해 볼 수 있다. 마지막으로 마케팅성과는 재무성과에 긍정적인 영향을 미치고 있으므로 가설 5 또한 채택되었다. 이는 시장지향성을 구축하려는 기업의 노력을 통해 만족도 향상과 고객유지율이 향상될 경우 이는 후속적인 재무성과 향상과 직접 결부됨을 강력하게 암시하는 실증분석 결과다. Chi and Gursoy(2009)는 마케팅성과인 고객 만족과 재무적인 성과와의 직접적인 관련성을 증명하였고, 고객들의 좀 더 높은 만족은 기업 측면에서 좀 더 높은 수익을 유발할 수 있음을 제안하고 있다. 그 외의 다수의 연구에서도 고객 만족과 같은 마케팅 성과와 재무 성과와의 직접적인 관련성을 증명하고 있으며, Anderson et al.(1994)은 투자수익률과의 관계를 증명하였고, Gruca and Rego(2005)는 고객만족과 주주가치와의 관계성을 실증적으로 규명했다. 이와 같이 마케팅 성과에 포함되고 있는 다양한 요인들이 재무 성과와 연결되는 이유는 신규고객 유치 비용 감소, 재구매 증가 등이 직간접적으로 기업의 재무적 수익과 연결되기 때문이다. 이는 기업들이 향상된 수익을 창출하고 유지하기 위해서 고객 서비스 측면을 포괄하고 있는 마케팅 성과에 투자할 필요성이 있음을 암시한다. 가설분석결과는 <표 5>와 같다.

신뢰에 따라 시장지향성이 기업성과에 미치는 영향력에 차이가 존재하는지를 검토하기 위하여 이원배치분산분석을 수행하였다. 첫째, 신뢰, J&K 시장지향성(정보획득, 정보유포, 정보공유), 신뢰와 J&K 시장지향성의 상호작용항을 독립변수로 두고 마케팅성과를 종속변수로 설정하여 이원배치분산분

〈표 5〉 가설검정결과

가설	경로	경로계수	t값	채택여부
가설1	정보획득 → 마케팅성과	0.259	2.677***	채택
	정보유포 → 마케팅성과	0.138	1.885*	채택
	정보공유 → 마케팅성과	0.102	1.750*	채택
가설2	정보획득 → 재무성과	0.322	2.178**	채택
	정보유포 → 재무성과	0.203	1.828*	채택
	정보공유 → 재무성과	0.147	1.691*	채택
가설3	고객지향성 → 마케팅성과	0.066	0.645	기각
	경쟁자지향성 → 마케팅성과	0.334	2.003**	채택
	부서간조정 → 마케팅성과	0.067	0.668	기각
가설4	고객지향성 → 재무성과	0.140	0.917	기각
	경쟁자지향성 → 재무성과	0.529	2.028**	채택
	부서간조정 → 재무성과	0.285	1.818*	채택
가설5	마케팅성과 → 재무성과	0.499	2.425**	채택

유의수준: \*p < 0.1, \*\*p < 0.05, \*\*\*p < 0.01

석을 수행하였다. 이원배치분산분석결과 마케팅 성과에 대하여 정보획득과 신뢰의 상호작용효과, 정보유포와 신뢰의 상호작용효과, 정보공유와 신뢰의 상호작용효과가 존재하고 있어 가설 6은 채택되었다. 즉, 신뢰가 높을수록 J&K 시장지향성은 마케팅효과에 영향을 미칠 수 있음을 알 수 있다. 둘째, 신뢰, J&K 시장지향성(정보획득, 정보유포, 정보공유), 신뢰\*J&K 시장지향성을 독립변수로 두고 재무성과를 종속변수로 두어 이원배치분산분석을 수행하였다. 그 결과 정보유포와 신뢰의 상호작용은 재무성과에 의미 있는 영향력을 가지고 있지만 정보획득과 신뢰, 정보공유와 신뢰의 상호작용은 긍정적인 영향력을 가지지 못하였고 가설 7은 부분적으로 채택되었다. 즉, 신뢰가 높을수록 정보유포가 재무성과에 영향을 미칠 수 있음을 알 수 있다. 셋째, S&N 시장지향성(고객지향성, 경쟁자지향성, 부서간조정)을 독립변수로 두고 마케팅성과를 종속변수로 두어 신뢰에 따른 차이분석을 수행하였다. 분석

결과 고객지향성과 신뢰, 부서간조정과 신뢰의 상호작용효과는 마케팅성과에 긍정적인 영향을 미쳤으나, 경쟁자지향성과 신뢰의 상호작용효과는 마케팅성과에 긍정적인 영향을 미치지 못하였다. 그러므로 가설 8은 부분적으로 채택되었으며, 신뢰가 높을수록 고객지향성과 부서간조정이 마케팅성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 알 수 있다. 넷째, 고객지향성, 경쟁자지향성, 부서간조정으로 구성되어 있는 S&N 시장지향성, 신뢰, S&N 시장지향성\*신뢰를 독립변수로 두고 재무성과를 종속변수로 두어 이원배치분산분석을 수행하였다. 부서간조정과 신뢰의 상호작용효과는 재무성과에 긍정적인 영향을 미치고 있지만 고객지향성과 신뢰, 경쟁자지향성과 신뢰의 상호작용효과는 재무성과에 긍정적인 영향을 미치지 못하고 있다. 그러므로 가설 9는 부분적으로 채택되었다. 즉, 신뢰가 높을수록 부서간조정이 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 보여준다. 신뢰에 따른 조절효과 분석은 다음의 〈표 6〉과 같다.

〈표 6〉 신뢰에 따른 조절효과 분석 결과

가설		자유도	F값	유의확률	채택여부	
가설6	마케팅 성과	정보획득 신뢰	1	7.775	0.006***	채택
		정보획득*신뢰	1	6.503	0.012***	
		정보획득*신뢰	1	5.353	0.022**	
		정보유포 신뢰	1	2.475	0.118	채택
		정보유포*신뢰	1	10.940	0.001***	
		정보유포*신뢰	1	5.818	0.017**	
정보공유 신뢰	1	0.198	0.657	채택		
정보공유*신뢰	1	3.367	0.069*			
정보공유*신뢰	1	5.350	0.022**			
가설7	재무 성과	정보획득 신뢰	1	11.804	0.001***	기각
		정보획득*신뢰	1	22.809	0.000***	
		정보획득*신뢰	1	0.499	0.481	
		정보유포 신뢰	1	7.543	0.007***	채택
		정보유포*신뢰	1	29.071	0.000***	
		정보유포*신뢰	1	5.346	0.023**	
정보공유 신뢰	1	2.715	0.102	기각		
정보공유*신뢰	1	15.373	0.000***			
정보공유*신뢰	1	0.994	0.321			
가설8	마케팅 성과	고객지향성 신뢰	1	0.052	0.821	채택
		고객지향성*신뢰	1	7.819	0.006***	
		고객지향성*신뢰	1	3.423	0.067*	
		경쟁자지향성 신뢰	1	9.036	0.003***	기각
		경쟁자지향성*신뢰	1	5.294	0.023**	
		경쟁자지향성*신뢰	1	0.265	0.608	
부서간조정 신뢰	1	5.060	0.026**	채택		
부서간조정*신뢰	1	4.545	0.035**			
부서간조정*신뢰	1	10.083	0.002***			
가설9	재무 성과	고객지향성 신뢰	1	0.993	0.321	기각
		고객지향성*신뢰	1	18.922	0.000***	
		고객지향성*신뢰	1	0.109	0.742	
		경쟁자지향성 신뢰	1	5.111	0.026**	기각
		경쟁자지향성*신뢰	1	25.799	0.000***	
		경쟁자지향성*신뢰	1	0.701	0.404	
부서간조정 신뢰	1	14.701	0.000***	채택		
부서간조정*신뢰	1	21.004	0.000***			
부서간조정*신뢰	1	4.253	0.041**			

유의수준: \*p < 0.1, \*\*p < 0.05, \*\*\*p < 0.01

## V. 결론

본 연구의 주요한 목적은 유통산업에서 시장지향

성이 기업성과에 미치는 영향력을 밝히는 것이다. 기존 연구에서는 조직전체가 시장관련 정보를 획득하고 전파하여 이에 맞게 대응하는 정보에 대한 조직 대응측면을 강조하는 J&K의 시장지향성과 시장

에 대한 행위적인 측면이나 기업문화적 성격을 강조하는 S&N 시장지향성을 분리된 개념으로 보고, 두 문항 중 한 측면만을 시장지향성의 측정문항으로 정의한 후, 관련된 연구모형을 규명하는 연구가 수행되어져 왔다. 하지만 본 연구에서는 유통산업의 특징을 면밀히 검토한 후, 두 가지 주류의 시장지향성 개념이 모두 유통기업의 성과를 높이는데 중요하다는 점을 논리적으로 추론했다. 즉 J&K 시장지향성과 S&N 시장지향성이라는 두 가지 관점 모두를 기반으로 한 통합된 시장지향성 모형을 제안하고, 이러한 시장지향성이 마케팅성과와 재무성과에 미치는 구조적 영향력이 무엇인가를 분석해 내고자 했다. 특히 본 연구에서는 유통기업에서 거래당사자들 간에 지속가능한 관계구축 과정에서 중요하게 고려되고 있는 신뢰라는 개념을 연구모형에 반영하여, 신뢰에 따른 조절효과를 살펴봄으로써 서비스 유통산업 측면에서 보다 유용하고 전략적으로 적용 가능한 시사점을 발굴하고자 하였다.

본 연구의 이론적인 시사점 및 그에 따른 전략적 함의를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 기존의 연구들은 J&K 시장지향성의 중요성을 고려하거나(Kaynak and Kara, 2004), 또는 S&N 시장지향성의 중요성(Sin et al., 2005; Cheng and Krumwiede, 2012)을 밝히려는 측면에서 연구를 수행하였다. 반면 본 연구는 서비스 유통산업에서 J&K 시장지향성과 S&N 시장지향성의 척도 모두가 유통기업 성과 향상에 타당하다는 사실을 이론적으로 규명한 후, 이를 경험적으로 밝혔다. 또한 국내외의 기존 연구에서 시장지향성 적용 대상기업이 제조분야에 국한되어 있는 점에서 더 나아가, 본 연구는 현재 치열한 경쟁에 직면해 있는 서비스 유통산업에서 시장지향성 구축이 기업의 지속가능한 경쟁력 향상에 핵심적이라는 사실을 보여줌과 동시에 시장지향성이라는

개념이 유통산업에 적용되기에 매우 타당하다는 사실을 규명하고 있다. 본 연구를 기점으로 향후 J&K 시장지향성과 S&N 시장지향성이 개별 개념으로 간주되어 두 개념 척도 중에서 어느 하나를 선택하는 문제가 아니라 양 척도 모두를 해당 산업에서 어떻게 반영하고 적용할 것인가에 대한 시장지향성 통합 프레임 개발 필요성에 대한 당위성 제안함과 동시에 통합모델 구축 연구의 전기가 마련될 수 있을 것이다.

둘째, 시장지향성을 대표하는 두 측정요인이 마케팅성과와 재무성과에 미치는 영향을 통합적으로 검토하는 과정에서 초기에 설정한 가설의 채택과 기각에서 명암이 엇갈리고 있다. 실증분석 결과에서 주목해야 할 부분 중 하나가 Kohli and Jaworski (1990)의 구성요인의 경우 마케팅성과와 재무성과 모두에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되고 있으나, Narver and Slater(1990)의 구성요인의 경우 고객지향성과 부서간조정이 마케팅성과에 미치는 영향이 기각되고 동시에 고객지향성이 재무성과에 미치는 영향이 기각되고 있다는 점이다. 이러한 결과는 본 연구대상이 소매유통산업이라는 점에서 그 이유를 찾을 수 있다. 소매유통산업의 경우 마케팅컨셉의 실행개념을 강조하고 시장에 관련한 정보를 정확하게 유기적으로 전 분서에 확산시키는 일련의 전략적 행동을 포괄하고 있는 측정개념과 잘 부합되고 있다는 점이다. 이는 복합적 배경과 맥락으로 구성된 조직문화에서 출발한 Narver and Slater (MKTOR)의 측정척도들 보다 전략적 실행을 강조하는 Kohli and Jaworski(MARKOR)의 측정개념이 잘 부합되어 온 기존의 연구와도 맥락을 같이 하는 것이다. 반면, Narver and Slater(1990)의 시장지향성은 개념적 근원을 조직문화구축에 근거한 고객과 경쟁자지향성에 근거함으로 단기간에 구축되

기보다는 장기간에 걸쳐 조직문화로 구축되고 확산되는 특성이 있어 본 연구의 표본인 소매유통산업에서의 경영방식 및 프로세스와는 어느 정도 거리가 있음을 알 수 있다. 후속연구에서는 시장지향성 척도의 우수성에 초점을 둔 기존연구와 같은 맥락에서 소매유통산업에 국한할 경우 어떤 척도가 더 적합하고 우월할 것인가에 관심을 가질 필요가 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 서비스 유통업체들을 대상으로 기업성과를 마케팅성과와 재무성과로 살펴보았으며, 마케팅성과와 재무성과간의 관계도 살펴보았다. 기존의 연구들은 기업성과를 재무성과와 비재무성과로 분류하거나 기업성과 자체를 평가하였다. 하지만 본 연구는 고객만족도, 판매성장률, 고객유지율 등으로 측정된 마케팅성과가 재무성과와 매우 밀접한 관련성을 맺고 있음을 규명했다. 이는 유통업에 종사하는 기업이 장기적 관점에서 고객만족도를 높임과 동시에 더 나아가 고객유지 정도를 향상시킬 수 있는 구체적인 마케팅전략 및 프로모션 기법 등을 창안해 내는 데 지속적으로 투자해 나갈 경우, 궁극적으로 이러한 노력이 기업의 재무적 성과를 높여 지속가능한 경쟁력을 가능하게 함을 간과하지 말아야 할 것이다. 또한 유통업에 종사하는 기업전략 입안자들은 기업성과를 관리하고 통제하는 과정에서 마케팅성과와 재무성과를 분리하여, 반드시 이들 간의 관계구조와 상호작용 패턴을 이해해야 할 것이다.

마지막으로, 본 연구는 기존 연구에서 간과했던 신뢰라는 개념이 시장지향성 구축과정 및 기업성과와 연결되는 과정에서 형성되는 영향력이 무엇인가에 초점을 두고 기존 연구문헌과 실무적 맥락을 검토한 결과, 신뢰라는 개념이 조절변수로서의 중요한 역할을 수행함을 알 수 있었다. 구체적으로, S&N의 시장지향성과 기업성과간의 관계보다는 J&K의 시장지향성과 마케팅성과간의 관계에서 신뢰가 조절

변수로서 보다 중요한 역할을 수행하고 있음을 알 수 있다. 즉, 기업 내부적인 환경에서는 신뢰가 높을수록 정보획득, 확산, 공유가 마케팅성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있으며 마케팅 관리자는 유통환경의 다양한 정보관리를 통해 기업의 성과를 높이는 과정에서 내부 구성원들 간 신뢰구축에 많은 관심을 기울여야 할 것이다. 특히 향후 서비스 유통기업과 관련된 연구를 수행할 때 시장지향성과 함께 신뢰의 조절효과 및 다른 형태의 역할에 주목해야 할 필요성이 있음을 시사해 준다.

다음으로 실증분석 결과에 따른 본 연구의 실무적인 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, J&K 시장지향성은 재무성과에 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 유통업을 종사하는 기업들의 기업내 또는 기업간 정보획득, 정보유포, 및 정보공유가 자산수익율, 판매수익율, 및 투자수익율을 향상시킬 수 있는 요인임을 알 수 있다. 국내 대형할인점과 같은 서비스 유통업체와 거래를 하고 있는 유통업체들에게 직원, 제품, 고객 등에 관한 다양한 정보의 획득과 정보의 확산 및 내부 구성원들 간의 정보공유가 고객만족과 재무적인 성과를 향상시킬 수 있는 요인임을 보여주고 있으며, 이는 해당 기업들이 다양한 정보유통 채널, 즉 내부 인트라넷 또는 정보공유 사이트를 통해서 다양한 정보의 획득, 확산, 공유 메커니즘 구축이 필요함을 시사해 준다.

둘째, 기업 내의 유용한 정보를 효율적으로 수집하고 효과적으로 배포하고 공유하여 판매성장률, 고객유지율, 고객만족도를 향상시킬 수 있다는 결론을 보여줄 수 있기 때문에 유통업체들에게 마케팅 성과의 중요성을 시사해줄 수 있다. 이는 장기적인 측면에서 마케팅 성과의 향상은 기업의 직접적 성과인 재무성과의 향상을 가져올 수 있다는 데에 의미를 부여할 수 있다. 즉, 서비스 유통업체가 재무성과를

향상시키기 위해서는 사전적으로 마케팅성과를 향상시킬 수 있는 전략을 함께 수립해야 함을 알 수 있다.

셋째, 기업성과를 측정할 때에 대부분의 연구들은 재무제표상의 수치를 이용한 재무적 성과만을 측정하거나 비재무적인 성과만을 고려한 연구들이 수행되었다. 그러나 본 연구는 재무적 성과와 비재무적 성과를 함께 고려하여 연구를 수행하였고, 특히 비재무적 성과 중에서 마케팅 성과를 측정하였다는 점에서 의미가 있다. 그러므로 서비스 유통업체와 거래를 하는 기업들이 우수한 재무성과를 도출하고자 한다면, 우선적으로 마케팅성과를 향상시킬 수 있는 차별적 전략을 창안해야 한다는 것을 보여준다.

마지막으로 본 연구에서는 기존의 시장지향성 관련 연구에서 간과해 왔던 신뢰라는 개념의 조절효과를 살펴보았으며, 서비스 유통업체에서 신뢰는 시장지향성의 효과를 조절하는 중요한 요인임을 실증적으로 증명했다. S&N 시장지향성으로 측정할 수 있는 기업외부환경보다 J&K 시장지향성으로 측정할 수 있는 기업 내부 환경에서 신뢰가 더욱 중요하다는 연구결과는 해당 유통산업의 마케팅 관리자가 구체적인 전략도출에 함수관계로 활용할 수 있는 시급적으로 작용할 수 있을 것이며, 어떤 경우든지 서비스 유통업체가 기업의 성과를 향상시키기 위해서는 시장지향성을 향상시킬 수 있는 전략을 지속적으로 발굴하고 수립해야 할 것이다. 특히 신뢰가 높은 기업 환경에서 시장지향성은 더 높은 기업성과를 유발할 수 있을 것이다. 기업 외부의 고객 및 경쟁자보다는 기업내부에서의 신뢰가 가장 중요할 것으로 판단되며 또한 부서외부보다는 부서내의 정보획득, 유포, 공유가 중요하다는 것을 본 연구결과를 통해 확인할 수 있었다. 서비스 유통업체들은 기업 내외에서 신뢰를 구축할 수 있는 전략을 수립해야 할 뿐만 아니라 부서 내에서도 높은 신뢰가 형성될 수 있는 기업

환경을 구축할 필요가 있음을 알 수 있다.

한편, 본 연구의 한계점과 향후 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 시장지향성에 초점을 두고 있기 때문에 유통업체들을 대상으로 설문은 수행하였지만, 개별 유통업체들의 규모와 업종에 따른 특성의 차이를 고려하지 못하였다. 향후 연구에서는 유사한 특성 및 유사한 규모와 거래구조를 지닌 유통업체들로 분류하여 성격에 따른 차이분석을 수행해야 할 것으로 판단된다. 둘째, 본 연구의 마케팅성과와 재무성과는 기업이 제시한 종단적 자료가 아닌 설문을 통한 자기 평가적 방식에 의해 측정됨에 따라 어느 정도의 편차가 존재할 가능성이 존재한다. 향후 연구에서는 설문과 재무제표상의 재무적인 성과를 동시에 활용해서 그 관계구조를 분석해 나간다면 보다 더 실무적인 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 김영용(2012), **유통산업 발전을 위한 제언**, 경총 경영계 6월호.
- 김재욱, 전광호, 이성근(2001), "시장지향성이 유통경로의 관계적 성과에 미치는 영향: 유통업체 관점," **마케팅연구**, 16(2), 93-114.
- 김천길(2004), "시장지향성과 성과와의 관계에 있어서 마케팅전략 수준의 영향," **마케팅관리연구**, 9(1), 133-160.
- 유경민, 김이수(2007), "외식기업의 시장지향성이 마케팅 효율성과 적응성에 미치는 영향," **한국조리학회지**, 13(1), 143-151.
- 유동근, 강성단, 이용기(1999), "서비스 기업의 시장지향성과 성과: 벤치마킹, 서비스품질 및 고객만족의 인과적 역할," **마케팅연구**, 13(1), 1-25.
- 이건직(2006), "병원산업에서 시장지향성이 성과에 미치는

- 영향과 규모와의 관계,” **보건행정학회지**, 16(4), 1-23
- 이성호, 박찬영, 김영관(2011), “시장지향성, 시자환경요인 및 산업특성 요인과 마케팅성과 측정수준과의 관계,” **경영경제**, 44(2), 1-25.
- 이숙영, 문송철(2011), “학습지향성, 시장지향성, 기업가치 향성이 조직문화에 따라 경영성과에 미치는 영향,” **Journal of Information Technology Applications & management**, 18(2), 109-134.
- 이용기(1996), “호텔기업의 시장지향성, 그 영향요인과 성과간의 관계,” **대구경북마케팅학회지**, 4(1), 21-37.
- 이용기, 장경란, 권용주(2000), “호텔기업의 시장지향성이 소비스품질, 고객만족, 전환이용과 구전커뮤니케이션에 미치는 영향,” **관광학연구**, 24(1), 57-74.
- 장형유, 노미진(2011), “시장지향성과 공급사슬지향성 및 공급사슬관리 간의 관계 분석: 신뢰의 조절적 역할을 중심으로,” **마케팅논집**, 19(2), 1-29.
- 최훈태, 이광옥(2011), “호텔의 기업문화와 시장지향성, 경영성과의 구조적 관계연구,” **관광연구저널**, 25(4), 419-434.
- Ambler, T.(2003), *Marketing and bottom line*, London: Financial Times/Prentice Hall.
- Anderson, J. C. and Narus, J. A.(1990), “A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships,” *The Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Anderson, E. W., Fornell, C. and Lehmann, D. R.(1994), “Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from sweden,” *Journal of Marketing*, 56, 53-66.
- Armstrong, J. S. and Collopy, F.(1996), “Competitor orientation: effect of objectives and information on managerial decisions and profitability,” *Journal of Marketing Research*, 33(2), 188-199.
- Beccerra, M. and Gupta, A. K.(1999), “Trust within the organization: Integrating the trust literature with agency theory and transaction costs economics,” *Public Administration Quarterly*, 23(2), 177-203.
- Bienstock, C. C., Mentzer, J. T. and Murphy, B. M.(1997), “Measuring physical distribution service quality,” *Academy of Marketing Science*, 25, 31-45.
- Bruce, H. C.(2001), “A summary of thinking on measuring the value of marketing,” *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, 15(8), 711-733.
- Cadogan, John W. and Dinmantopoulos, A.(1995), “Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Market Orientation Construct: Integration and Internationalization,” *Journal of Strategic Marketing*, 3, 41-60.
- Campbell, A.(1998), *Strategic Synergy: Building core skills*, Thomson Business Press London, 2nd.
- Cannon, J. P. and Homburg, C.(2001), “Buyer-supplier relationships and customer firm costs,” *Journal of Marketing*, 65(1), 29-43.
- Cheng, C. C. and Krumwiede, D.(2012), “The role of service innovation in the market orientation-new service performance linkage,” *Technovation*, 32, 487-497.
- Chi, C. G. and Gursoy, D.(2009), “Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination,” *Follow International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253.
- Cote, J. and Latham, K.(2006), “Trust and commitment: Intangible drivers of interorganizational performance,” *Advances in Management Accounting*, 15, 293-325.
- Dahlstrom, R. and Nygaard, A.(1995), “An exploratory investigation of interpersonal trust in

- new and mature market economies," *Journal of Retailing*, 71(4), 339-361.
- Dehning, B. and Stratopoulos, T.(2003), "Determinants of a sustainable competitive advantage due to an IT-enabled strategy," *Journal of Strategic Information Systems*, 12(1), 7-28.
- Deng, S. and Dart, J.(1994), "Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach," *Journal of Marketing Management*, 10, 725-742.
- Deshpande, R. and Farley, J. U.(1998), "The market orientation construct: correlations, culture, and comprehensiveness," *Journal of Market Focused Management*, 2, 237-239.
- Deshpande, R., Farley, J. U., and Webster, F. E. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis," *Journal of Marketing*, 57(1), 23-27.
- Deshpande, R. and Zaltman, G.(1982), "Factors affecting the use of market research information: A path analysis," *Journal of Marketing Research*, 19(Feb.), 14-31.
- Dobni, C. and Luffman, G.(2000), "Market orientation and marketing strategy profiling: an empirical test on environment-behavior-action coalignment and its performance implications," *Management Decisions*, 38, 503-519.
- Doney, P. M. and Cannon, J. P.(1997), "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships," *Journal of Marketing*, 61, 35-51.
- Esteban, A., Millan, A., Molina, A. and Martin-Consuegra, D.(2002), "Market orientation in service: A review and analysis," *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1003-1021.
- Farrell, M. and Oczkowski, E.(1997), "An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: An Australian perspective," *Marketing Bulletin*, 8, pp. 30-40.
- Fornell, C. and Larcker, D. F.(1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Friman, M., Gärling, T., Millett, B., Mattsson, J. and Johnston, R.(2002), "An analysis of international business-to-business relationships based on the commitment-trust theory," *Industrial Marketing Management*, 31(5), 403-409.
- Ganesan, S.(1994), "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships," *Journal of Marketing*, 58, 1-19.
- Ganesh, D. B. and Grover, V.(2005), "Types of information technology capabilities and their role in competitive advantage: An empirical study," *Journal of Management Information Systems*, 22(2), 253-277.
- Gray, B., Matear, S., Boshoff, C. and Matheson, P.(1998), "Developing a better measure of market orientation," *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 884-903.
- Greenley, G. E.(1995), "Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies," *British Journal of Management*, 6, 1-13.
- Gruca, Thomas S. and Rego, Lopo L.(2005), "Customer satisfaction, cash flow, and shareholder value," *Journal of Marketing*, 69 (July), 115-130.
- Gulati, R., Nohria, N. and Zaheer, A.(2000),

- "Strategic networks," *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.
- Hogan, J. E., Lehmann, D. R., Merino, M., Srivastava, R. K., Thomas, J. S. and Verhoef, P. C.(2002), "Linking customer assets to financial performance," *Journal of Service Research*, 5(1), 26-38.
- Hunt, S. and Morgan, R.(1995), "The comparative advantage theory of competition," *Journal of Marketing*, 59, 1-15.
- Jacobson, R.(1988), "Distinguishing among competing theories of the market share effect," *Journal of Marketing*, 52(4), 68-80.
- Jaworski, B. J., and Kohli, A. K.(1993), "Market orientation: antecedents and consequences," *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Kaynak, E. and Kara, A.(2004), "Market orientation and organizational performance: A comparison of industrial versus consumer companies in mainland China using market orientation scale (MARKOR)," *Industrial Marketing Management*, 33, 743-753.
- Kettinger, W. J., Grover, V., Guha, S. and Segars, A.(1994), "Strategic information systems revisited: A study in sustainability and performance," *MIS Quarterly*, 18(1), 31-58.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., and Bearden, W. O.(2005), "Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance," *Journal of Marketing*, 69(Apr.), 24-41.
- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J.(1990). "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications," *Journal of Marketing*, 54(April), 1-18.
- Kohli, A., Jaworski, B. and Kumar, A.(1993), "MARKOR: A measure of market orientation," *Journal of Marketing Research*, 20 (Nov.), 466-477.
- Kotler, P.(1984), *Marketing management: Analysis, planning and control*, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., Gregor, W. and Rodgers, W.(1977), "The marketing audit comes of age," *Sloan Management Review*, 18(2), 25-43.
- Lichtenthal, J. David and David T. Wilson(1992), "Becoming market oriented?" *Journal of Business Research*, 24, 191-207.
- Matsuno, K., Mentzer, J.(2000), "The effects of strategy type on the market orientation performance relationships," *Journal of Marketing*, 64, 1-16.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., and Rentz, J. O. (2003), "A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales," *Journal of Business Research*, 58(1), 1-8.
- Melville, N., Kraemer, K. and Gurbaxani, V.(2004), "Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value," *MIS Quarterly*, 28(2), 283-322.
- Menon, Anil and Varadarajan, Rajan P.(1992), "A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms," *Journal of Marketing*, 56(4), 53-72.
- Moorman, C. Zaltman, G. and Deshpandé, R.(1992), "Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations," *Journal of Marketing Research*, 29, 314-328.
- Moorman, Christine(1995), "Organizational market information processes: Cultural antecedents and new product outcomes," *Journal of Marketing Research*, 32(3), 318-336.
- Morgan, N. A., Clark, B. H. and Gooner, R.(2002),

- "Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: Integrating multiple perspectives," *Journal of Business Research*, 55(5), 363-375.
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D.(1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing," *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Narver, J. C. and Slater, S. F.(1990), "The effect of a market orientation on business profitability," *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Oczkowski, E. and Farrell, M. A.(1998), "Discriminating between measurement scales using nonnested tests and two-stage least squares estimators: The case of market orientation," *International Journal of Research in Marketing*, 15, 349.
- Pelham, A. M., 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 the Academy of Marketing Science*, 24, 27-43.
- Raju, P., Lonial S. and Gupta, Y.(1995), "Market orientation and performance in the hospital industry," *Journal of Health Care Marketing*, 15(4), 34-41.
- Reinartz, W., Thomas, J. S., and Kumar, V.(2005), "Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability," *Journal of Marketing*, 69, 63-9.
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A. and Lemon, K. N. (2004), "Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy," *Journal of Marketing*, 68, 109-127.
- Siguaw, J. A. and Diamantopoulos, A.(1994), "The market orientation measure: a reexamination of Narver and Slater's scale," Annual Meeting AMA, Winter.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Heung, V. C. S. and Yim, F. H. K.(2005), "An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry," *Hospitality Management*, 24, 555-577.
- Sinkula, J. M.(1994), "Market information processing and organizational learning," *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45.
- Slater, Stanley F. and John, C. Narver(1994), "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?" *Journal of Marketing*, 58, 46-55.
- Sternthal, B., Tybout, A. M, and Calder, B. J. (1987), "Confirmatory versus comparative approaches to judging theory tests," *Journal of Consumer Research*, 14(June), 114-125.
- Stump, R. L. and Heide, J. B.(1996), "Controlling supplier opportunism in industrial relationships," *Journal of Marketing Research*, 33(4), 431-441.
- Tsai, Y.(2003), "Research on the relationship between market orientation and service quality: An empirical assesment of the medical industry in central Taiwan," *Journal of American Academy of Business*, 3, 381-385.
- Vickery, S. K., Jayaram, J., Droge, C. and Calantone, R.(2003), "The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: An analysis of direct versus indirect relationships," *Journal of Operations Management*, 21, 523-539.
- Weill, P. and Olson, M.(1989), "Managing investment in information technology: Mini case

- examples and implications," *MIS Quarterly*, 13(1), 3-17.
- Wilson, D. T.(1995), "An integrated model of buyer-seller relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.
- Zaheer, A., McEvily, B. and Perrone, V.(1998), "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance," *Organization Science*, 9 (2), 141-159.

## The relationship between market orientation and business performance in retail industry: Focusing on the moderating effects of trust and marketing performance

Hyeongyu Jang\* · Mijin Noh\*\*

### Abstract

In recent, changing environment of the distribution retail industry dominated by the culture of consumption patterns. Consumers naturally pursue sexuality and rationality and take the form of palatable. Wholesale market could not cope with the changes in the distribution environment, and traditional markets are becoming significant atrophy.

In these circumstances, market orientation has been emerging conception as an alternative to overcome these environmental changes of the retail Industry. This study is focused on the distribution industry and examines the effect relationship between market orientation and business performance. This study is based on the concept structures of the framework of the Jaworski and Kohi(J&K) and the framework of Narver and Slater(N&S) which are typically utilizing the concept of market orientation, and business performance is classified as the financial performance and marketing performance. Our research analyzes the relationship between the market orientation and business performance of the distribution industry and can propose the strategic implications for the distribution.

The purposes of this study are as follows. The Jaworski and Kohli's market orientation is classified as information acquisition, information dissemination, and information sharing and Narver and Slater's market orientation is classified as customer orientation, competitor orientation, and inter-departmental adjustment. These market orientation investigate the effects of the financial performance considering the ratio of net profit to asset, sales rate of

---

\* Associate Professor, College of Business Administration, Gyeongsang National University

\*\* BK21 Research Fellow, School of Business Administration, Kyungpook National University

return, and return on investment and marketing performance considering the sales growth, customer retention, and customer satisfaction. Finally, the difference of the impact of market orientation on business performance is investigated depending on the trust.

This study conducts a survey targeting distribution industries. The empirical results of this study are as follows. First, J&K market orientation such as information acquisition, information dissemination, and information sharing had a positive effect on the financial performance and marketing performance. The competitor orientation and inter-department adjustment among S&N market orientation had a positive impact on the financial performance and competitor orientation had a positive impact on the marketing performance. On the other hand, the customer orientation did not have a positive effect on the financial performance and marketing performance and inter-department adjustment did not have a positive influence on the marketing performance. The interaction between information acquisition and trust, the interaction between information dissemination and trust, and interaction between information sharing and trust had a significant influence on the marketing performance, and the interaction between information dissemination and trust had a significant influence on the financial performance. This study can provide a variety of implications for the market orientation- related research in the future, and distributors will be able to provide practical insights.

Key words: J&K market orientation, N&S market orientation, financial performance, marketing performance