

# 시장지향성, 조직학습, 혁신성이 신제품 개발과 기업의 전반적 성과에 미치는 영향에 대한 연구<sup>†</sup>

(The Relationship of Market Orientation,  
Organizational Learning and Innovativeness with  
New Product Development and Overall Performance)

김 영 균\*  
(Young-kyun Kim)

**요 약** 본 연구의 목적은 시장지향성의 선행요소와 조직기억이 기업의 혁신성에 미치는 영향과 기업의 혁신성이 직간접적으로 기업의 전반적인 성과에 미치는 영향을 알아보는 것에 목적을 두고 있다. 본 연구는 조직학습 이론 및 시장지향성에 대한 선행연구를 바탕으로, 조직기억과 시장지향성이 조직혁신성의 선행변수이고, 또한 조직혁신성은 기업의 신제품 개발성과와 전반적 성과에 영향을 미친다는 가설들을 설정하였다. 국내 대기업의 중역들에게 받은 설문을 바탕으로 분석을 한 결과, 조직학습 및 시장지향성은 조직혁신성에 유의미한 정의 영향을 가지는 것으로 나타났다. 그리고, 조직혁신성은 신제품 개발성과와 기업의 전반적 성과에 정의 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 신제품 성과는 기업의 전반적 성과에는 유의미한 영향을 가지지 않는 것으로 나타났다. 이상의 결과를 바탕으로 후속연구 및 기업을 위한 논의점을 제시하고 있다.

**핵심주제어** : 시장지향성, 조직학습, 조직기억, 신제품개발, 기업성과, 기업의 혁신성

**Abstract** The purpose of this study was to identify the antecedents of organizational innovativeness, which in turn influence firm performance that is composed of new product development performance and overall firm performance. We collected responses from C-level executives, and conducted a structural equation model analysis. Results revealed that organizational memory and market orientation influence organizational innovativeness, which in turn influence new product development performance and overall firm performance. However, interestingly, new product development performance was not found to affect overall firm performance. Based on these results, we have confirmed the importance of market orientation and organizational memory for organizational innovativeness. Practical implications related to the results are provided.

**Key Words** : Market Orientation, Organizational Learning, Organizational Memory, Innovativeness

<sup>†</sup> 이 논문은 2011년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2011-332-B00210).

\* 인천대학교 경영학부(e-mail: kkart1@incheon.ac.kr)

## 1. 서론

모든 기업들은 고객의 욕구 변화 예측, 고객과의 효율적인 상호작용을 바탕으로 경쟁우위와 수익 향상성을 달성하기 위해 최선을 다하고 있다. 이를 위해 기업들은 경쟁적으로 시장지향적이며 혁신적인 신제품을 출시하고 있다. Slater & Narver(1995)는 시장지향성을 고객지향의 마케팅컨셉(marketing concept)을 실제로 실행하는 측면이며 나아가 시장문화지향(cultural orientation)의 행동적 프로세스라고 정의하였다.

경쟁적이고 급변하는 시장에서 경쟁사보다 더욱 신속하고 적절하게 반응하는 것은 매우 중요하다. 시장지향을 연구하는 많은 학자들도 시장상황을 정확하게 감지하고 먼저 대응을 하는 초기 선도자(first mover advantage)효과의 중요성을 강조하면서 적절한 대응을 통한 경쟁우위 보유가 중요하다고 주장한다.

Narver & Slater(1990)는 모든 시장지향적인 기업들이 시장에서 높은 수준의 성과를 내는 것을 확인하였다. 이러한 제안에 대해서 많은 학자들과 기업실무자들은 동의하고 있다(예: Kotler, 1984; Levitt, 1960; Webster, 1988). 많은 학자들과 기업실무자들의 강연과 논문을 통해서 시장지향성을 마케팅의 핵심개념과 전략으로 제공하고 있지만, 시장지향성이 혁신적인 신제품 개발과 기업의 전반적 성과에 미치는 영향에 대한 연구는 매우 드물다. 특히 시장지향성이 기업의 재무적 성과에 어떻게 영향을 미치는가에 대한 연구는 부족한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 기업이 중시하고 있는 시장지향성이 기업이 혁신적인 신제품을 출시하는데 미치는 영향과 그 결과로 재무적 성과에 반영되는 메커니즘을 실증적으로 분석하는데 목적을 두고 있다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 시장지향성(Market Orientation)

시장지향성은 고객지향적인 마케팅컨셉을 측정하고 실행하는 구체적인 방법론을 제시하고 있다. 시장지향성은 시장정보관점, 조직문화관점, 그리고 조직성향관점으로 구성된다.

시장정보관점은 고객의 현재와 미래의 욕구에 관한

정보를 획득하고, 조직 내부에 확산하며, 정보에 대한 조직의 전사적인 반응으로 정의(Jaworski & Kohli, 1993)된다. 조직문화 관점은 고객, 경쟁기업 및 조직 내부기능 등으로 정의되는 조직문화(Han et al., 1998)를 의미하고, 조직성향관점은 고객에게 지속가능한 경쟁우위를 전달하기 위한 조직성향(Slater & Narver, 1994)으로 정의된다.

조직문화관점에서 Slater & Narver(1994)는 고객지향(customer orientation), 경쟁지향(competitor orientation), 부서간 협력(inter-functional coordination)등의 세가지의 시장지향성 구성요인을 제시하고 시장지향성이 핵심능력과 경쟁우위를 매개변수로 경영성과에 영향을 미치며, 향상된 경쟁우위와 경영성과는 다시 핵심능력에 영향을 미친다고 하였다. Sinkula(1994)는 시장지향성이 시장감지능력 관련한 활동과 긍정적인 관계가 있다고 하였고 그 단계는 정보획득, 정보 확산, 해석, 저장 등으로 이루어진다고 하였다. 시장지향성이 기업의 성과에 미치는 실질적 영향에 대한 의문이 일부학자들에 의해서 제시되고 있기는 하였지만 (예: Narver et al., 2004; Frosch, 1996), 최근 Kumar et al. (2011)은 장기적 관점의 연구를 통해서, 현재 비슷한 수준의 시장지향성을 가지고 있더라도, 초기에 지향지향성을 기업 초기부터 추구해온 기업이 그렇지 않은 기업보다 높은 수준의 성과를 나타낸다고 하였다. Narver et al. (2004)는 시장지향성이 기업의 성과에 미치는 차이가 시장지향성 중에서도 수동적인 반응을 추구하는 기업보다는 능동적인 반응을 추구하는 때문이라고 주장하였다.

많은 학자들은 시장지향성이 조직학습의 근간이 되며, 조직 내 학습을 활성화 시키는 문화 정도에 따라 기업의 성과가 좌우된다고 하였다. 이는 혁신적인 신제품 개발을 잘하는 기업이 경쟁기업에 비해 좀 더 나은 고객만족을 통한 수익이 발생하기 때문이라고 하였다(Slater & Narver, 1995). Day(1994)는 시장중심(market-driven)의 기업들이 고객만족 전략차원에서 시장정보(market intelligence)를 중시한다고 하였다.

### 2.2 조직 학습(Organizational Learning)

조직학습이 급변하는 외부환경에 능동적으로 대응할 조직의 역량을 향상시킬 수 있다는 점에 대해서는 많은 학자들이 동의하고 있다. 그러나 조직 학습의 정

의와 구축방법에 대해서는 다양한 의견들이 제시되고 있다. 일반적으로 조직학습은 기업이 처한 환경에 따라서 조직 내의 개인들의 이해에 근거하여 새로운 지식을 창조하고 전달하는 조직 내 프로세스를 말한다(Fiol & Lyles, 1985). 모든 기업조직은 어떤 형태이든 조직학습을 하고 있다고 한다(March, 1991). 기업에서 행해지는 반복되는 일처리(routine)는 해당 사안에 대한 경험을 축적하게 하며(Yelle, 1979), 조직 구성원들의 상이하고 특이한 경험은 다른 사람 또는 타 기업이 모방할 수 없는 특별한 조합을 만들어 내기도 한다(Holmqvist, 2004). 따라서 학자들은 조직학습을 기업내에서 행해지는 내부 업무 절차를 생산해 내는 과정으로 보기도 하며 이 과정을 통해서 조직 변화(organizational change)를 일으킨다고 하였다(Levitt & March, 1988). 따라서, 성공적인 혁신의 실행은 해당 조직 구성원들이 조직학습과 혁신이 밀접한 관계가 있는 적절한 활동을 수행할 때 가능해진다고 하였다(Zahra et al., 2000).

조직학습은 크게 조직의 학습지향성(Learning orientation)과 조직기억(organizational memory)으로 양분되며 그 결과는 다시 혁신성과 기업성장에 영향을 준다고 하였다(Hanvanich et al., 2006). 이형택(2005)은 다양한 이론의 공통점을 기초로 조직학습은 시장정보의 획득, 조직 내 확산, 해석과 공유, 저장하는 동태적인 과정으로 보고, 조직학습을 통해 역동적이면서 불확실한 외부시장의 환경변화에 직면한 기업들은 경쟁기업보다 신속하게 시장의 변화를 감지하고 적절하게 반응함으로써 궁극적으로 경쟁우위나 우수한 성과를 내게 된다고 하였다. 이와 비슷하게 다른 학자들도(예: Slater & Narver, 1995; Sinkula, 1994; 김영균, 2010) 조직학습을 정보처리과정(Slater & Narver, 1995; Sinkula, 1994)으로 접근하고 있으며, 시장정보관점에서 Jaworski & Kohli(1993)의 시장지향성 구성요소와도 유사한 접근을 보인다. 조직학습의 선행변수로 기업이 정신(entrepreneurship)과 시장지향성으로 구성된 조직문화와 유기적인 조직구조 등으로 구성된 기업의 조직문화를 구분하고 있다(Despande et al., 1996; Slater & Narver, 1995).

### 2.3 시장지향성, 조직학습과 기업의 성과(Firm's Performance)

기업의 성과를 연구한 많은 학자들은 주로 자원기반이론(Resource-based view:RBV)과 지식기반이론(Knowledge based view) 그리고 전략적 혁신(Strategic innovation)의 세가지 관점을 취하고 있다(Barney, 1991; Day, 1994; Olavarrieta & Friedmann, 2008, Wernerfelt, 1984).

Barney(1991)는 자원기반 관점을 바탕으로 기업이 경쟁우위를 획득하고 장기간의 탁월한 성과를 이끌어내는 요인으로 기업이 가진 자원의 중요성을 강조한다. 값지고(valuable) 진기한(rare) 자원들은 경쟁우위의 창출을 이끌 수 있다. 이러한 우위는 복제 불가능한 독창성(imperfectly imitable resources)으로 인해서 장기간 유지될 수 있다고 한다. 반면 전략적 혁신관련 접근은 조직학습(organizational learning), 발견(discovery), 적응(adaptation), 전략적 선택(strategic choice)등이 기업과 산업의 진화를 위한 중요한 역할을 한다고 한다(Barnett & Burgelman, 1996). Olavarrieta & Friedmann(2008)은 여러 연구들을 종합해서 우수한 기업성장을 위한 통합 모델을 제시하였는데, 이 모델은 기업문화와 조직 내 지식의 관리를 강조하였다. 그리고 통합 모델을 다시 시장지향성(Kohli et al, 1993)과 역동적 능력(dynamic capability; Cohen & Levinthal, 1990)으로 연계 하였다. Olavarrieta & Friedmann(2008)의 통합모델은 기업내 지식이 기업의 시장지향성을 향상시키고 이는 기업의 전반적인 성과로 나타난다고 하였다. 그들은 시장지향성을 보유한 기업은 일반적으로 높은 시장정보 감지능력(market sensing capability)을 발휘해서 창조적 혁신(innovation)과 모방(imitation)을 통한 높은 경영성장을 보인다고 하였다.

Cohen & Levinthal(1990)은 시장정보 감지능력을 기업이 고객의 욕구, 경쟁자, 기술적 변화를 포함하는 외부환경의 변화를 감지하고 분석하고 상시 접근 가능한 조직기억화 하는 능력을 말한다고 하였다. Day(1994)는 시장정보 감지능력을 기업의 능력으로 강조하고, 시장욕구의 세분화, 고객관계의 유지, 경쟁기업의 전략, 새로운 시장 동향을 신속하게 감지하고 대응하는 것이라고 하였다. Dickson(1992)은 시장정보 감지능력을 다른 관점에서 접근하였는데, 기업이 경쟁사에 대한 정보를 활용하여 경쟁사의 전략이나 제품을 모방하여 빠르게 시장에 대응하는 모방능력을 포함한다고 하였다. 시장정보에 대한 반응능력은 고객욕

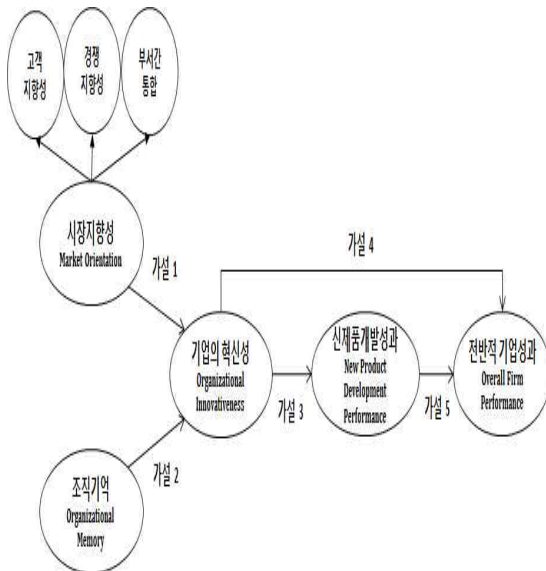
구, 경쟁상황, 시장의 변동에 적절한 대응으로 반응하여 궁극적으로 경쟁우위와 경영성과를 창출할 수 있는 기업의 능력이라고 하였다(Johnson et al., 2003)

### 3. 연구모델과 가설의 설정

#### 3.1 연구모델

본 연구는 기업의 시장지향성과 조직기억이 기업의 혁신성에 미치는 영향과 또한 기업의 혁신성 정도가 신제품 개발성과 전반적 기업성과에 미치는 영향, 그리고 신제품 개발성과가 전반적 기업성과에 미치는 영향을 살펴보기 위해 구성되었다. 여러 학자들은 시장지향성을 통해서 소비자들의 욕구와 경쟁사의 정보를 시의적절하게 획득하고 처리하는 시장지향성이 조직학습의 근간이 되며 조직 내 학습을 활성화 시키는 문화 차이에 따라 기업의 성과가 좌우되는데, 그 이유는 시장에 대한 이해를 바탕으로 혁신적인 신제품 개발을 잘하는 기업이 경쟁기업에 비해 좀 더 나은 고객만족을 통한 수익이 발생하기 때문이라고 한다 (Slater & Narver, 1995; Narver & Slater, 1990).

이상의 선행연구의 논의를 기반으로 하여 본 연구의 연구모델은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모델

### 3.2 가설의 설정

#### 3.2.1 시장지향성과 기업의 혁신성

Slater & Narver(1995)는 시장지향성은 고객과의 긴밀한 관계 유지를 통해 만족을 제공하는 마케팅 컨셉(marketing concept)의 실행이며, 나아가 시장문화 지향(cultural orientation)의 실천적인 프로세스라고 하였다. 시장 지향성 관련한 선행연구들은 시장지향 문화(market-oriented culture)가 기업들의 성과를 결정하는 주요요인이라는 증거를 제시하고 있다. 그 이유는 고객들의 필요와 욕구를 지속적으로 추적하고 반응하는 시장지향 문화를 보유한 기업들이 고객들을 만족시키고 그 결과로 좋은 수익성을 보이기 때문이라고 하였다(Greenley, 1995; Kohli et al., 1993). Fiol(1991)은 가치 창조를 독려하는 특별한 조직문화를 경쟁우위의 원천이라고 보았다. 그리고 시장지향 문화와 신제품의 시장성과와의 연관관계를 실증한 연구들을 보면 시장지향문화가 신제품의 제품성과에 중요한 역할을 한다고 하였다(Atuahene-Gima, 1995; Narver et al., 2004; Atuahene-Gima et al., 2005). 이러한 선행연구들은 시장지향성의 3가지 구성요인인 고객지향성, 경쟁사지향성, 그리고 부서간 통합이 기업 혁신성의 바탕이 된다고 주장하고 있다.

이와 관련 여러 학자들은 시장지향성과 기업의 혁신성간의 관계에 대한 연구를 통해 이 둘 사이에 긍정적인 관계가 있다고 하였다(Atuahene-Gima, 2006; Desphande et al., 1993; Slater & Narver, 1995). 즉 기업이 시장지향성을 가지고 고객, 경쟁사, 기술관련 지식을 활용하여 신제품을 창출하는 것이 혁신적인 신제품 개발에 도움이 되어 수익성에 영향을 준다고 하였다. 특히, Atuahene-Gima(2005)는 시장지향성과의 연관이 있다고 한 기업의 혁신성을 신제품의 새로운 정도, 회사와 제품간의 적합성, 혁신성과 마케팅의 적합여부 등으로 좀 더 세분화 하여 혁신성과 시장지향성이 긍정적인 관련이 있음을 주장하였다. 이상의 선행연구들을 바탕으로 시장지향성을 증시하는 기업들이 혁신성을 가지고 있다고 예상하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**H 1 : 시장지향성은 기업의 혁신성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

### 3.2.2 조직기억과 기업의 혁신성

Moorman & Miner(1997)의 정의에 따르면 조직기억은 한 기업이 특정 현상에 대하여 보유하고 있는 지식이나 친숙함의 총체라고 본다고 한다. 또한 그들은 조직기억을 세가지 형태로 표현 하였다. 첫째, 조직의 신념, 지식, 준거틀, 가치 규범과 같은 구성원들이 모두 공유하는 인지적 요소들이다. 둘째, 조직의 학습 경험으로부터 생성된 공식적 또는 비공식적 행동, 절차 등의 행동적 요소이다. 셋째는, 물리적 요소로 조직구조나 공장 등의 레이아웃 등을 포함하는 개념이다. 결국 조직기억은 본질적으로 컴퓨터의 CPU와 같이 저장할 하는 것이 아니라 조직 내 여러 저장장치(storage bin)에 분산시켜 저장된 조직기억은 기록, 저장, 인출이 모두 어렵고 변화하기도 어렵다고 한다. 조직기억은 외부로부터 유입되는 정보를 분류하고 걸러내는 필터의 역할을 하기도 한다(Levitt & March, 1988).

Sinkula(1994)는 조직학습의 유형을 적응적 학습(adaptive learning)과 발생적 학습(generative learning)으로 보았는데, Hanvanich et al.(2006)은 적응적 학습은 기업이 보유하고 있는 정도의 수준에서 혁신이고 발생적 학습은 기업이 보유하고 있지 않은 특별한 학습을 의미한다. 만일 기업이 조직기억을 바탕으로 혁신이 적응적 학습인 경우가 많다면 조직기억이 기업 혁신에 긍정적인 영향을 줄 것이라고 하였다. 따라서 다음의 가설을 제시하였다.

**H 2 : 조직기억은 기업의 혁신성에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.**

### 3.2.3 기업의 혁신성과 신제품 개발성과/전반적인 기업성과

기존의 연구(예: Grant, 1996; Lubatkin et al., 2006)들이 전체적인 관점에서 재무적 기업성과에 중점을 둔 것과 달리, 본 연구는 좀 더 세부적으로 조직문화, 경영방식 등의 환경요인들(Hansen & Wernerfelt, 1989)과 연계되어 있는 신제품 개발 측면에서의 기업의 성과와 전반적 기업성과를 분리하여 선행변수와의 관계를 파악하는데 초점을 맞추고 있다. 신제품 개발성과 연구가 내적으로는 생산운영성과에 초점을 두고 생산 스케줄, 예산, 고객욕구 충족수준, 품질성과

등에 초점을 둔 반면 전반적인 기업성과는 매출, 총이익, 순이익 등을 포함하고 있는 개념으로 구분하는 Tatikonda & Montoya-Weiss(2001)의 주장을 바탕으로 하고 있다. 그리고 Tatikonda & Montoya-Weiss (2001)는 운영성과가 시장의 성공에 핵심적인 영향을 미친다고 하였는데, 운영성과는 본 연구의 신제품 개발성과를 그리고 시장의 성공은 전반적 기업의 성과를 의미한다.

마케팅 및 기업전략을 연구한 여러 학자들은 기업의 혁신성이 우수한 기업성과와 직접적인 연관이 있다고 하였다. 그 이유는 혁신을 통해 경쟁우위를 가지게 되거나 잃었던 경쟁우위를 새롭게 보유할 수 있기 때문이다(Desphande et al., 1993; Dickson, 1992; 김종원의 2인, 2008). 좀 더 혁신적인 기업들은 새로운 제품이나 서비스를 출시할 때 시의적절하고, 창조적이고, 생산성이 있으며 기존 제품을 개선할 때도 소비자에게 탁월한 혜택을 제공한다고 하였다(Desphande et al., 1993; Moorman, 1995). Atuahene-Gima(1996)는 기업의 혁신성과 기업의 전반적 성과에 대한 관계에 대한 실증연구를 통해서 서로가 상관관계가 있음을 주장했다. 세부적으로 기업의 혁신성은 새로운 시장 기회를 파악하고, 적절하고 새로운 제품을 개발하여 출시하는 것이라고 보았다(Tuominen et al., 2004). 기업의 혁신성 관련 연구들은 조직 혁신성이 혁신적인 전략을 활성화 시켜서 조직의 성과에 기여하게 된다고 하였다. 또한, 지속적인 혁신으로 신제품을 개발하는 기업의 경우 선점기업의 우위(first mover advantage)는 물론 신흥시장에 진입기회를 가지게 되는 장점이 있다고 주장했다(Wiklund, 1999). 이상의 선행연구를 바탕으로 기업의 혁신성은 신제품 개발성과 뿐만 아니라 전반적 기업성과에 영향을 미칠 것으로 예상하였다.

**H 3 : 기업의 혁신성은 신제품 개발성과에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.**

**H 4 : 기업의 혁신성은 전반적인 기업성과에 정  
(+)의 영향을 미칠 것이다.**

### 3.2.4 신제품 개발성과와 전반적인 기업성과

사업성과, 기업성과 등으로 불리우는 경영성과는 기업의 생산성 또는 수익성, 조직 목표달성도등 다양한

측면에서 정의될 수 있다. 그러나 일반적으로 경영성과는 경영시스템에서 일정기간 투입요인에 대한 산출요소를 의미하며, 경영활동의 효과성과 효율성을 측정하는 과정이다. 경영성과의 측정은 전통적으로 매출액, 순이익율, 투자수익율, 시장점유율 등의 수익성을 나타내는 계량화된 자료를 통한 재무적 성과에 치중하였다(Hansen & Wernerfelt, 1989). 기업의 입장에서 혁신과 관련한 가장 중요한 부분 중 하나는 신제품 개발 성과일 것이다. 그 이유는 기술의 진화와 급변하는 시장 등의 영향으로 기업이 다각화(diversify)하고 적응(adapt)하고 재투자(reinvest)해야 하는 상황에서는 신제품 개발성과는 기업의 핵심역량 유지와 밀접한 관련이 있기 때문이다(Brown & Eisenhardt, 1995). 그리고 기업입장에서 경쟁 대비 차별화를 통해 시장선도자가 될 수 있는 방법이 핵심역량의 강화(Leonard-Barton, 1992)이며 그 결과로 나타나는 것이 경쟁사 대비한 신제품들의 품질과 제품차별화라고 했다(Tatikonda & Montoya-Weiss, 2001). 특히, 지속적인 혁신을 통해서 신제품을 개발하는 기업의 경우 선점기업의 우위(first mover advantage)는 물론 신흥시장에 진입기회를 가지게 되는 장점이 있다고 주장했다(Wiklund, 1999). 이상의 선행연구를 바탕으로 신제품 개발성과는 전반적 기업의 성과에 영향을 미칠 것으로 예상하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**H 5 : 신제품 개발성과는 전반적 기업성과에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.**

### 3.3. 연구방법

#### 3.3.1 연구절차와 조사대상

본 연구의 주요대상이 되었던 기업들은 국내 최대 기업인 삼성, 현대정공, 한진, 금호, OCI, LG, 한진중공업, 이천산업 등의 메이저기업들과 그 외에 중소기업들을 포함하고 있다. 137개의 기업들의 C-level급 이상의 응답자들을 대상으로 진행 하였다. 설문지의 응답률과 성실한 설문을 위해서 연구자는 직접 방문조사를 실시하였다. 이 절차를 통해서 실제 수거된 설문은 137부였다. 설문지는 기업에 대한 기초통계, 시장지향성, 기업의 혁신성, 신제품개발절차, 전체적 성과등을 포함하고 있다. 본 연구는 국내에서 제품을 생산하는 제조기업들을 주요 대상으로 하였고, 최고경영자 및

기업의 담당중역 위주로 설문에 응답하게 함으로써 질적인 조사에서도 높은 신뢰성이 유지되도록 하였다.

#### 3.3.2 변수의 측정

본 연구에 사용된 설문은 기존의 선행연구들을 바탕으로 구성하였다. 예를 들어, 시장지향성은 Naver & Slater(1990)와 Olavarrieta & Fredmann(2008)을 사용하였고, 조직기억은 Hanvanich et al.(2006)의 척도를, 기업의 혁신성은 Deshpande et al.(1990)과 Moorman(1995)의 척도를 사용하였다. 신제품개발성과는 Moorman(1995)과 Olavarrieta & Fredmann(2008), 전반적 기업성과는 Olavarrieta & Fredmann(2008)의 척도를 바탕으로 구성하였다. 이들 설문항목들은 본 연구에 특성에 맞도록 설문항목을 부분 수정한 후 사용하였다. 각각의 설문 항목은 리커트 5점 척도를 이용하였다(설문문항 참조).

## 4. 연구결과

설문의 타당성을 검증하기 위해, Mplus 통계패키지를 이용한 구조방정식 모델을 통해서 확증적 요인분석을 실시 한 뒤 가설에 대한 검증을 실시하였다. 이들에 대한 결과는 다음과 같다.

### 4.1 측정변수의 신뢰성, 타당성, 그리고 모형의 적합도 분석

<그림 2>는 구조방정식 모형의 결과를 그리고 <표 1>은 변수들의 상관관계 분석의 결과 및 신뢰성분석의 결과를 요약하여 보여주고 있다. <표 1>에서 보여주는 것처럼, 신뢰성 지수인 Cronbach 알파의 최소값은 0.75 으로 최소 기준인 0.6을 상회하는 것으로 나타났다(Nunnally, 1978). 또한 <그림 2>에서 보여주는 것처럼, 모든 설문 항목은 요인들에 통계적으로 유의미하게 적재된 것으로 나타났다(최소 요인 적재치 =0.654, 유의수준  $p < 0.01$ ). 마지막으로, 판별타당성은 AVE제공근(average variance extracted: 평균분산추출)과 상관관계 계수 비교를 통하여 이루어졌다. <표 1>에서 보여주는 것처럼, AVE제공근은 각 하부 요인들이 다른 변수들과의 상관관계보다 크다는 것을 보여주고 있다. 이상의 결과들은 설문 및 모형의 신뢰

성과 전반적 타당성을 확보하였다는 것을 뒷받침 해 주고 있다.

<표 1> 상관관계 분석 및 신뢰성 분석 결과

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. 고객지향성	.87						
2. 경쟁지향성	.61**	.84					
3. 통합성	.69**	.60**	.90				
4. 조직기억	.48**	.33**	.42**	.92			
5. 기업의 혁신성	.42**	.33**	.41**	.67**	.75		
6. 신제품개발성과	.42**	.46**	.29**	.42**	.48**	.92	
7. 전반적기업성과	.16**	.15**	.11**	.26**	.26**	.25**	.95
Cronbach's Alpha	0.87	0.84	0.90	0.92	0.75	0.92	0.95

- 대각선 방향의 이탤릭체로 표시된 숫자는 AVE제공근을 의미함.  
- \*\* p<0.05

연구에 사용된 모델의 적합도에 대한 연구결과는 <표 2>에 요약하였다. 각 모형의 타당성을 검증하기 위해서 모형의 적합도의 확인 및 잠재변수와 관측변수의 유의성을 확인하였다. 이를 위해서  $\chi^2/df$ , 상대적 적합지수(CFI), 터커루이스지수(TLI), 잔차평균자승제곱근(SRMR) 그리고 근사평균오차제곱근(RMSEA)을 사용하였다.

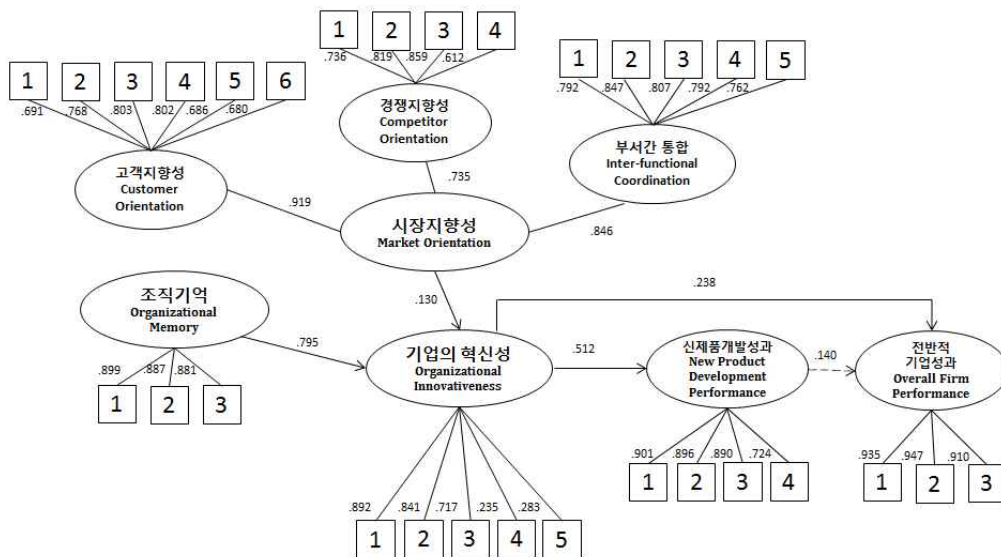
Wheaton et al.(1977)에 따르면,  $\chi^2/df$ 는 5 이하일때, 상대적 적합지수와 터커루이스 지수는 0.90 이상이면 적합도가 양호하다고 본다(Bentler 와 Bonnett, 1980). 잔차평균자승제곱근  $\leq 0.05$  일때 적합하고 수치는  $\leq 0.10$  까지 수용가능하다고 한다(Schermelleh-Engell et al. 2003). 그리고 근사평균오차제곱근(RMSEA) $\leq 0.08$  가 적합하지만 0.08과 0.10 사이도 수용가능하다고 보지만, 만일 수치가 0.10보다 넘어가면 부적절하다고 하였다(Browne & Cudeck, 1989). 이상의 기준들을 바탕으로 본 논문의 연구모형은 전반적으로 적절한 수준의 적합도를 가지고 있는 것으로 판단하였다 ( $\chi^2/df=1.92$ , CFI=0.88, TLI=0.87, RMSEA=0.08, 그리고 SRMR =0.09).

<표 2> 측정모형의 적합도 지수

요인구조	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
측정 모형	763.59	396	1.92	0.88	0.87	0.09	0.08

## 4.2 가설 검증

<그림 2>는 가설 검증의 결과를 보여주고 있다. 선행연구와 동일하게 고객지향성, 경쟁지향성 그리고 부서간 통합은 모두 시장지향성을 구성하는 하부요인이라는 것을 보여준다. 시장지향성(경로계수= 0.130,  $p<0.05$ )과 조직기억(경로계수=0.795,  $p<0.01$ )은 모두



<그림 2> 분석결과



기업의 혁신성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1과 2는 모두 채택되었다. 그리고, 기업의 혁신성은 신제품 개발성과(경로계수=0.512,  $p < 0.01$ )와 전반적 기업의 성과(경로계수=0.238,  $p < 0.01$ )에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3과 4는 모두 채택되었다. 그러나, 신제품 개발성과는 전반적 기업성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서, 가설 5는 기각되었다.

## 5. 논의 및 시사점

본 논문은 기업의 혁신성의 선행변수와 기업의 성과의 관계를 도출하는 데 목적을 두고 있다. 본 논문의 결과 기업의 혁신성을 위해서는 조직기억과 고객지향성, 경쟁지향성, 그리고 부서간 통합으로 이루어진 시장지향성이 필요하다는 사실을 도출하였다. 이러한 결과는 고객과, 경쟁사, 그리고 조직 내부의 역량을 통합 등을 통한 다양한 정보의 습득이 조직의 혁신성에 영향을 미친다는 선행연구(예: Atuahene-Gima, 2005; Slater & Naver, 1995)의 연구를 뒷받침하고 있다. 즉, 많은 기업들이 기업의 혁신성을 추구하고 있지만, 적절한 수준의 시장지향성이 없을 경우에는 기업의 혁신성은 제한적일 수 있다는 사실을 보여주고 있다. 또한 기업들은 그들이 가지고 있는 조직기억을 바탕으로 적응적 학습을 하고(Sinkula, 1994), 이러한 적응적 학습이 기업 혁신성의 원천이 되기 때문이다.

본 논문은 조직혁신성이 기업의 신제품 개발성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 전술한 시장지향성과 조직혁신성의 관계를 고려할 때, 고객에 대한 이해, 경쟁사에 대한 이해, 및 이를 바탕으로 한 부서간 통합을 바탕으로 한 기업의 혁신성이 기업의 신제품 개발성과에 필수적이라는 선행연구(예: Desphande et al., 1993; Dickson, 1992; Mooreman, 1995)를 뒷받침하고 있다. 이러한 결과는 기업이 높은 수준의 시장지향성을 가지고 있더라도, 조직혁신성이 없을 경우, 시장 지향성이 신제품 개발성과에 영향을 제한적일 수 있다는 것을 보여준다. 즉, 시장지향적인 조직이라 할지라도, 조직혁신성이 없을 경우 시장지향성을 통해 습득한 정보를 받아들이거나 활용하는데 제한적일 수 있기 때문에 신제품 개발성과 또한 제한적일 것이다.

이러한 결과는 기업이 시장지향적일지라도 낮은 수준의 신제품 개발성과를 보이고 있는 기업에게 시사

점을 주고 있다. 기업은 일반적으로 신제품 개발을 위해서 고객의 다양한 의견을 받아들이고, 또한 경쟁사의 전략을 항상 관찰하지만, 이를 이해하고 기업의 전략에 적절하게 적용하기 위해서는 혁신성을 가져야 할 것이다. 기업혁신성이 기업이 과거에 해 온 방식으로부터의 변화를 피하기 때문에, 혁신성이 없을 경우 고객의 의견 반영 및 경쟁사의 전략 습득에 많은 제한점을 가질 것으로 판단된다.

본 논문은 조직의 기억 및 시장지향성을 기업의 주요 역량으로 간주하는 지식기반관점 그리고 자원기반관점의 연구를 뒷받침하고 있다. 또한 기존의 논문이 이러한 조직의 역량이 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 확장하여, 기업의 역량이 혁신성을 강화하여 궁극적으로 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 보임으로써 기업의 역량과 조직의 성과 사이의 매개적 역할을 보여주고 있다. 이러한 결과들은 기존의 자원기반관점에서 제시되는 핵심역량과 성과 사이의 일반적 관계를 좀 더 세분화하여 설명하고 있다.

흥미롭게도, 본 논문의 결과 신제품 개발의 성과는 전반적 기업성과에 유의미한 영향을 가지지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과의 원인은 두가지로 구분될 것으로 판단되었다. 첫째, 기업의 전반적인 성과가 재무적 성과에 초점을 두고 있고, 기업의 재무적 성과는 신제품 개발 성과 이외의 다양한 원인에 영향을 받는다. 예를들어, 신제품 개발성과가 높다고 하더라도, 금융위기와 같은 상황에서 기업의 재무적 성과는 낮을 수도 있을 것이다. 특히, 본 설문은 시점이 2011년으로 세계적으로 경제불황인 상황에서 기업의 재무적 성과는 특히 낮을 것으로 판단되었다. 따라서 후속 연구에서는 다른 시점에서 신제품 개발성과와 재무적 성과와의 관계에 대한 연구가 필요할 것이다. 둘째, 신제품 개발성과가 기업의 재무적 성과가 동일한 시점에 측정이 되었기 때문에, 신제품 개발성과가 재무적 성과에 적절하게 반영되지 않을 수 있을 것이다. 일반적으로 기술개발의 성과가 재무적 성과에 반영되는데 5년 이상이 소요되는 것을 감안할 때, 신제품 개발성과가 재무적 성과에 충분히 반영되기 위해서는 최소 1-2년의 기간이 소요될 것으로 판단된다. 따라서, 후속연구에서는 신제품 개발성과와 재무적 성과와의 시점에 차이를 두고 관계를 연구하는 것이 필요할 것이다.



## 참 고 문 헌

- [1] 김영균(2010), IS 인력의 조직내 갈등이 이직의도에 미치는 영향, 한국산업정보학회논문지, Vol. 15(4), pp. 71-81
- [2] 김종원, 이경환, 정희수(2008), 1차 의료기관의 경영성과에 관한 실증적 연구, 한국산업정보학회논문지, Vol. 13, pp. 87-99
- [3] 이형택(2005). 시장지향성, 조직학습 및 기업성과: 시장 감지능력과 반응능력의 매개적 역할, 박사학위논문, 한국외국어대학교 대학원. pp. 1-212.
- [4] Atuahene-Gima, K. (1995). An Exploratory Analysis of the impact of Market Orientation on New Product Performance: A Contingency Approach. *Journal of Product Innovation Management*, 12(Sep), pp. 275-293.
- [5] Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation, *Journal of Marketing Research*, vol. 35: pp.93-103.
- [6] Atuahene-Gima, K., Slater, S., and Olson, M. (2005). The Contingent Value of Responsive and proactive market orientation for new product program performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22(6) pp. 464-482.
- [7] Barnett, P. W. and Burgelman, A. R. (1996), "Evolutionary Perspective on Starategy,
- [8] Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- [9] Bradley, S. P., and Nolan, R. (1998). *Sense & Respond: Capturing Value in the Network era*. Harvard Business School Press. pp. 175-200.
- [10] Browne, M. and Cudeck, R., (1989), "Single sample cross-validation indices for covarince structures," *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 24. pp. 445-455.
- [11] Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, 20: 343-378.
- [12] Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- [13] Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market Driven Organization. *Journal of Marketing*, 58(4). pp. 37-52.
- [14] Desphande R., Farley, J., Webster Jr., and Frederick, E. (1993). Corporate Culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms; a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57: pp. 23-27.
- [15] Dickson, P. R. (1992). Toward a theory of competitive rationality. *Journal of Marketing*, 56: pp. 69-83.
- [16] Evans, J. S. (1991). Strategic Flexibility for High Technology Maneuver: A Conceptual Framework. *Journal of Management Studies*, 28(Jan), pp. 69-89.
- [17] Fiol, M., & Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10: 803-813.
- [18] Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organizational Sciences*, 7: 375 - 387.
- [19] Greenley, G. E(1999). Market orientation and company performance : empirical evidence from UK company. *British Journal of Management*. 6(1). pp.1-13.
- [20] Han, J., Kim, N., Srivastava, R. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?. *Journal of Marketing*, 62(4). pp. 30-44.
- [21] Hansen, G. S., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10: 399-411.
- [22] Hanvanich, S., Sivakumar, K., and Hult, G. T. (2006). The Relationship of Learning and Memory With Organizational Performance: The Moderating Role of Turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 34(4), pp.

- 600-612.
- [23] Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploration and exploitation within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization Science*, 15: 70-81.
- [24] Jaworski, B. J. and Kohli A. K. (1993). Market Orientation : Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(July). pp.52-70.
- [25] Johnson, J. L., Lee, R. P., Saini, A., and Grohmann, B. (2003). Market-focused Strategic Flexibility: Conceptual Advanced and an Integrative Model. *Journal of the Academy of the Marketing Science*, 31(1). pp. 74-89.
- [26] Kohli, A. K., Jaworski, B. J. and Kumar, A. M. (1993). A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30: pp. 467-477.
- [27] Kotler, p. (1984), *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- [28] Kumar, E. J., Venkatesan, R. and Leone, R (2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?. *Journal of Marketing*, Vol. 75, pp. 16-30.
- [29] Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13: 111-125.
- [30] Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14: 319-340.
- [31] Levitt, Theodore(1960), "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, 38(4), pp. 45-56.
- [32] Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. L., & Viega, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32: 646-672.
- [33] March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2: 71-87.
- [34] Moorman, C., and Miner, A. S. (1997). The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity. *Journal of Marketing Research*, 34(Feb), pp. 91-106.
- [35] Muth'en, L. K. and Muth'en, B. O., (2005), *Mplus User's Guide* (3rd. Ed.). Los Angeles, CA; Muth'en, and Muth'en.
- [36] Nantanski, M. (2004). The Value of Active Scanning to Senior Executives: Insight from Key Decision Makers. *Journal of Management Development*, 23(5). pp. 426-436.
- [37] Narver, J. C. Slater, S. and MacLachlan, D. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), pp. 334-347.
- [38] Olavarreta, S. and Friedmann, R., (2008), "Market Orientation, knowledge-based Resources and firm performance", *Journal of Business Research*, Vol. 61, pp. 623-630.
- [39] O'Regan, N. Ghobadian, A. Gallear, G. (2005). In Search of the Drivers of high growth in Manufacturing SME's, *Technovation*, 26(1): pp. 30-41.
- [40] Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Enz, C. A. (2006). Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Journal of Product Innovation Management*, vol 23 pp. 556-574.
- [41] Sinkula, James. M(1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58(Jan.). pp.35-45.
- [42] Slater, S., & Narver, J. (1995). Market Orientation, asnd the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(July). p. 63-74.
- [43] Tatikonda, M. V., & Montoya-Weiss, M. (2001). Integrating operations and marketing perspectives of product innovation: The Influence of organizational process factors and capabilities on development performance. *Management Science*, 47: 151-172.

- [44] Tuominen, M., Rajala, A., & Möller, K. (2004). How does adaptability drive firm innovativeness?. *Journal of Business Research*, vol. 57, pp. 495-506.
- [45] Webster, F. E. Jr. (1988), "Rediscovering the Marketing Concept", *Business Horizons*, 31(May-June), pp. 29-39.
- [46] Wernerfelt, B. (1984), A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- [47] Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurial Theory and Practice*, 24: 37 - 48.
- [48] Yelle, L. E. (1979). The learning curve: Historical review and comprehensive survey. *Decision Sciences*, 10: 302-328.
- [49] Zahra, S. A., Ireland, D. R., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43: 925-950.



김 영 균 (Kim, Young Kyun)

- 평생회원
- 1989 인디애나 주립대  
경영학과 졸업
- 1991 인디애나 주립대  
경영학 석사(MBA)
- 2002 인하대학교 경영학박사
- 2006 ~현재 인천대학교 경영학부 부교수
- 관심분야: 소비자행동, MIS, 지식경영, 경영혁신,  
BSC, 시장지향성, 신제품개발

논문 접수 일 : 2013년 01월 02일  
1차수정완료일 : 2013년 02월 05일  
게재확정일 : 2013년 02월 06일

<부록> 연구변수별 측정항목

연구변수	측 정 변 수
시장지향성 1. 고객지향성	<ul style="list-style-type: none"> <li>-우리 회사는 지속적으로 소비자들이 우리회사에 관심을 가지고 몰입하게 한다.</li> <li>-우리 회사는 소비자들이 원하는 가치(value)를 충분히 제공하고 있다</li> <li>-우리 회사는 소비자들의 필요(욕구)를 잘 파악하고 있다.</li> <li>-우리 회사는 소비자들의 만족을 최우선 목표로 생각하고 있다.</li> <li>-우리 회사는 소비자들의 만족도를 주기적으로 측정하고 있다</li> <li>-우리 회사는 판매후 서비스(A/S)에 최선을 다하고 있다.</li> </ul>
시장지향성 2. 경쟁지향성	<ul style="list-style-type: none"> <li>-우리 회사의 판매인력은 경쟁사 정보를 공유하고 있다</li> <li>-우리 회사는 경쟁사의 움직임에 대해서 빠르게 대처하는 편이다</li> <li>-우리 회사의 경영진은 경쟁사의 전략에 대한 토론을 자주 한다</li> <li>-우리 회사는 경쟁사 대비 전략적 우위를 차지 하고자 자주 토의 기회를 마련한다</li> </ul>
시장지향성 3. 부서간 협력	<ul style="list-style-type: none"> <li>-우리 회사는 소비자 응대를 위해서 부서간 협조를 하고 있다.</li> <li>-우리 회사는 각 부서간 소통이 잘 되는 편이다.</li> <li>-우리 회사는 전략적으로 부서간 통합이 잘 되어있다.</li> <li>-우리 회사는 고객에게 가치를 제공하기 위해서 내부적 통합이 잘 되어있다.</li> <li>-우리회사는 다른 사업부간에도 상호 협력을 통해서 재원을 공유하기도 한다</li> </ul>
조직 학습	<ul style="list-style-type: none"> <li>-우리 회사는 제품개발에 대한 많은 지식을 보유하고 있다</li> <li>-우리 회사는 제품개발에 대하여 매우 익숙하다</li> <li>-우리 회사는 제품개발에 많은 연구와 투자를 하는 편이다</li> </ul>
기업의 혁신성	<ul style="list-style-type: none"> <li>-우리 회사에서는 기술적 혁신이 매우 잘 수용되는 편이다</li> <li>-경영진으로서 적극적으로 조직내 혁신 방법을 찾는 편이다.</li> <li>-우리 회사에서 제품 개발과 관련하여 혁신적인 제안이 잘 수용되는 편이다</li> <li>-회사에서는 직원들이 제안한 혁신적인 제안의 결과가 부정적일 경우 책임을 묻는다</li> <li>-회사에서는 제품관련 혁신이 위험하다고 지각되고 조직내 저항을 일으키는 경우가 있다</li> </ul>
신제품 개발성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>-최근 출시된 신제품들이 시장에서 성공하는 편이다</li> <li>-최근 출시된 신제품들이 좋은 수익률을 창출하고 있다</li> <li>-경쟁사 대비하여 성공적인 신제품 출시로 인해 시장점유율이 높아지고 있는 편이다.</li> <li>-경쟁사 대비하여 소비자의 욕구를 충족시키는 신제품을 적절한 시기에 출시하는 편이다</li> </ul>
전반적 경영 성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>-귀하의 기업의 매출액은 3년전과 대비해서 현재는 얼마나 상승하였습니까</li> <li>-귀하의 기업의 순이익은 3년전과 대비해서 현재는 얼마나 상승하였습니까</li> <li>-귀하의 기업의 총이익은 3년전과 대비해서 현재는 얼마나 상승하였습니까</li> </ul>