

## 기업가적 시장지향성과 조직유효성 · 경영성과 간에 혁신성 · 고객지향성의 매개효과

유봉호<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>단국대학교 상경대학 경영학부, (주)하이디얼마케팅

### The Mediated Effect of Innovativeness and Customer Orientation among Entrepreneurial Market Orientation, Organizational Effectiveness and Business Performance

Bong-Ho Yoo<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Dept. of Business Management, Dankook University, Hideal Marketing Co. Ltd.

**요약** 본 연구는 기업가지향성, 시장지향성, 혁신성, 고객지향성 간의 인과관계와 경영성과에 미치는 영향을 살펴보고자, 기업가·시장지향성과 조직유효성·경영성과 간에 나타나는 혁신성과 고객지향성의 매개효과를 실증 분석하였다. 중소기업 임직원들로부터 받은 설문지 419부를 분석한 결과, 첫째, 기업가지향성이 시장지향성의 선행변수임이 검증되었다. 둘째, 시장지향성이 기업가지향성과 혁신성·고객지향성 간에 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 셋째, 기업가적 시장지향성이 혁신성과 고객지향성에 긍정적인 영향을 나타냈다. 넷째, 혁신성과 고객지향성이 조직유효성과 경영성과에 긍정적인 영향을 나타냈다. 다섯째, 본 연구의 핵심이라 할 수 있는 혁신성과 고객지향성이 기업가적 시장지향성과 조직유효성·경영성과 간에 매개효과를 보였다.

이와 같은 본 연구결과는 중소기업 경영에 있어서, 기업가지향성, 시장지향성, 혁신성, 고객지향성과 같은 조직특성의 중요성을 제기함으로써, 이러한 기업문화를 조성하고 이를 고조시킬 수 있는 경영진의 리더십이 중요함을 인식시킬 수 있는 시사점을 제공할 것이다.

**Abstract** In this study, the mediated effect of innovativeness and customer orientation among entrepreneurial market orientation, organizational effectiveness and business performance. For this, a statistical analysis for 419 copies of questionnaires collected from small and medium sized companies. As a result of analysis, first, entrepreneurial orientation was verified to be antecedents of market orientation. Second, it was identified that market orientation played a mediating role among entrepreneurial orientation, innovativeness and customer orientation. Third, entrepreneurial market orientation had positive effect on innovativeness and customer orientation. Fourth, innovativeness and customer orientation had positive effect on organizational effectiveness and business performance. Fifth, innovativeness and customer orientation, the core of this study; had the mediated effect among entrepreneurial market orientation, organizational effectiveness and business performance.

**Key Words** : Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, Innovativeness, Customer Orientation, Organizational Effectiveness, Business Performance

#### 1. 서론

날로 치열해지는 시장경쟁과 급변하는 경영환경은 도

전적이고 진취적인 기업가정신을 요구하고 있다. 새로운 사업기회를 모색하고 틈새시장을 개척하며, 제품 차별화를 위한 전략 수립을 해야 하는 등 시장 환경변화에 대응

\*교신저자 : 유봉호(hideal@hanmail.net)

접수일 11년 08월 16일

수정일 (1차 11년 08월 26일, 2차 11년 09월 01일)

게재확정일 11년 09월 08일

하기 위해서는 시장지향적인 혁신과 고객지향적인 경영 전략이 요구된다. 이를 위해서는 무엇보다도 혁신성(innovativeness), 고객지향성(customer orientation)과 같은 조직적 특성이 전제되어야 한다. 특히 물적 자원이 매우 제한적인 중소기업의 경우는 조직구성원의 역량이나 경쟁력이 더욱 중요하다.

오늘날 모든 분야에서 혁신이 강조되고 있는 가운데 혁신지향적인 조직의 특성요인으로 혁신성이 주목받고 있다. 왜냐하면 혁신이 기업의 경쟁력을 위한 핵심요인으로 부각되고 있기 때문이다. 그리고 조직의 고객지향적인 성향은 변화하고 있는 고객의 욕구를 빠르게 파악함으로써 급변하는 시장 환경에 보다 신속히 대응할 수 있는 원동력이라 할 수 있다.

이처럼 기업가지향성(entrepreneurial orientation), 시장지향성(market orientation) 또한 어려운 시장 환경에서도 비교우위 경쟁력을 위한 핵심역량이다.

기업가지향성과 시장지향성이 모두 강한 기업의 경영성과는 그렇지 않은 기업보다 높다[50]. 기업가지향성과 시장지향성은 불확실하고 역동적인 시장 환경에 대응하기 위한 전략적 개념이다. 시장지향성만을 추구하면 현재의 사업영역에만 한정된 전략적 관점을 갖게 되고, 기업가지향성만을 중요시하는 조직은 단기적인 고수익 창출은 가능하지만 지속적인 성장은 그리 쉽지 않다. 따라서 기업가지향성을 바탕으로 한 시장지향성만이 시장정보의 중요성을 인식하고, 기존의 방법을 탈피할 수 있다[51]. 결국 기업가지향성과 시장지향성은 서로 보완적이어야 한다[16,33].

대부분의 연구에서 혁신성을 기업가지향성의 구성개념으로 간주하고 있지만, 다음과 같은 관점에서 별개의 개념으로 인식하는 연구들도 있다. 기업가지향성은 신제품 또는 신 시장 진입 시에 중요한 역할을 하지만[32,50], 이와 다르게 혁신성은 새로운 아이디어 창출이나 제품 또는 프로세스를 개선하고자 할 때 더욱 요구된다[24]. 하지만 이와 같은 관점을 고려하여 기업가지향성과 혁신성 간의 인과관계를 고찰한 연구는 찾아보기 어렵다[48]. 따라서 조직적 특성 관점으로 인과관계를 살펴보는 연구의 필요성이 점점 더해지고 있다. 특히 중소기업을 대상으로 하는 연구는 더욱 절실하다. 그럼에도 불구하고 이와 관련되는 연구는 그리 많지 않다.

고객지향성과 시장지향성은 서로 공통성을 가지고 있지만, 다른 면도 있어 별개의 개념으로 구분해야 한다[40]. 고객지향성을 시장지향성의 구성개념으로 정의한 학자도 있지만[25,39], 고객지향성을 시장지향성과 별개의 개념으로 인식하고, 서로 간의 균형을 이루어야 한다는 주장도 있다[10,11].

이와 같이 다양한 연구 배경에 따라, 이들 간의 인과관계를 살펴보기 위한 보다 많은 연구의 필요성이 대두되고 있다. 그럼에도 불구하고, 기업가지향성, 시장지향성, 혁신성, 고객지향성을 모두 고려한 연구는 없는 실정이다. 더구나 이러한 지향성들과 경영성과의 관계만을 검증해 본 연구가 대부분이고, 조직유효성을 동시에 조명해 본 연구는 전무한 현실이다.

이상과 같이 혼재된 선행연구결과에 깊은 관심을 가지고, 다음과 같이 본 연구를 설계하였다. 먼저 이들 간의 인과관계 관점에서, 기업가지향성이 시장지향성의 선행변수인지를 살펴보았다. 그리고 혁신성과 고객지향성의 매개역할을 중심으로 시장지향성이 조직유효성과 경영성과에 미치는 영향을 고찰하였다. 이를 위해 중소기업을 표본으로 실증 분석하였다. 결국 중소기업의 조직특성 관점으로 기업가지향성, 시장지향성, 혁신성, 고객지향성 간의 인과관계를 살펴봄으로써, 중소기업 경영의 전략적인 방향을 제시할 수 있다는 점이 본 연구의 실증적 차별성이라 할 수 있을 것이다. 특히 혁신성과 고객지향성을 기업가·시장지향성과 별개의 개념인 독립 변수로 고찰해 보았다는 점이 본 연구의 이론적 공헌이라 할 수 있다. 이와 같이 본 연구는 조직적 특성 차원에서, 중소기업의 핵심역량을 강화시키기 위한 경영전략 관점의 이론·실무적 시사점을 제공하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 기업가지향성

오늘날 급변하는 환경으로 인해 기존사업으로 창출되는 미래의 수익보장이 불확실하기 때문에 기업은 끊임없이 새로운 사업기회를 포착해야만 한다. 이를 위해서는 정보와 기업가지향성이 매우 중요하다. 기업가지향성이 강한 기업은 정보탐색을 활발히 하며 정보의 공유와 활용을 장려하는 특성을 보인다[34].

기업가지향성이 강한 기업의 특성을 Miller[35]는 제품과 시장의 혁신을 추구하고, 어느 정도의 위험을 감수하며, 진취적으로 대응하여 경쟁자의 기선을 제압할 수 있는 기업이라고 정의하였다. 결국 기업가지향성을 위험감수성, 혁신성, 진취성으로 구성된 개념이라는데 여러 연구자들이 동의하였다. 이후 이어지는 연구에서 여러 학자들이 위험감수성, 혁신성, 진취성, 경쟁적 적극성, 자율성으로 구성개념을 확장시켰다[35,37]. 최근 Nasution et al.[40]은 기업가·시장·학습지향성이 혁신과 고객가치에 미치는 영향에 관한 연구에서, 기업가지향성을 위험감수성, 진취성, 자율성으로

구성하였다. 따라서 본 연구에서도 기업이 시장지향성 등 변수의 유사성을 고려하여, 위험감수성, 진취성, 자율성으로 구성하였다.

## 2.2 시장지향성

시장지향성에 대한 많은 연구가 이루어졌으나, Narver & Slater[39]로 대표되는 문화적 관점과 Kohli & Jaworski[25]로 대표되는 행동적 관점이라는 두 가지 큰 연구 흐름을 중심으로 그 개념에 대한 연구가 이루어져 왔다. 전자가 주장한 시장지향성은 고객에게 더 나은 가치를 제공함으로써 높은 경영성과를 창출해내는 조직문화화를 말한다. 그러기 위해서는 고객과 경쟁자에 대한 정보를 효과적으로 수집하고 집대성할 수 있는 능력이 요구된다. 이러한 맥락으로 시장지향성의 구성개념을 고객지향성, 경쟁자지향성, 내부 부서 간 조정으로 정의하였다. 반면에 후자가 주장한 시장지향성은 전사적인 시장정보 생성(generation), 조직 간의 정보 확산(dissemination), 정보에 대한 전사적 반응(responsiveness)으로 조직차원의 개념이다. 시간이 지남에 따라 고객의 욕구는 끊임없이 변화하기 때문에 시장의 변화에 대한 지속적인 추적과 반응이 요구되는데, 시장지향성을 통해서만이 가능하다는 것이다. 결국 이 두 학자가 주장하는 시장지향성의 정의는 같은 맥락을 이루고 있다. 그들은 시장지향성을 전사적인 정보 입수와 공유, 현재와 미래의 고객욕구에 대한 반응으로 정의하였다. 즉 미래를 예측할 수 있는 시장정보를 입수하고, 이에 적절히 대응하는 것이다[12]. 따라서 본 연구는 Jaworski & Kohli[21]의 연구에 근거하여, 시장지향성을 시장정보 생성, 시장정보 확산, 시장정보에 대한 전사적 반응으로 측정하였다.

## 2.3 혁신성

혁신성은 창조적 아이디어를 실행하고 경험하고자 하는 조직특성으로 제품개발, 공정혁신 등 혁신적인 경영활동을 말한다[17]. 또한 혁신성은 기술적 관점과 행동적 관점으로 보아, 새로운 아이디어를 창출하고 실행하는 수준이며 기업의 잠재역량이다[2]. 결국 혁신성은 창조적 아이디어와 행동을 말하며, 기업의 목적에 부합하는 가치를 창출하는 것이다[26]. 따라서 혁신성은 새로운 프로세스, 신제품·서비스를 개발하는 능력이며, 문제해결에 대한 적극적인 자세를 말한다[42]. 이처럼 혁신성은 문제해결과 도전의식으로 조직의 성공을 가져다주기 때문에 더욱 중요하다. 즉 혁신성은 차별화를 통해 경쟁에서 이길 수 있는 해결책을 제공해 준다.

이와 같이 정의된 혁신성은 시장지향성과도 밀접한 관

계가 있다. 끊임없이 변화해 가는 시장 환경에서 기업이 살아남기 위해서는 혁신에 대한 의지와 능력이 강해야 하기 때문이다[22]. Drucker[10]는 혁신성과 마케팅은 경영의 기본이며, 시장지향성의 핵심이라고 주장하였다.

그리고 혁신성과 기업가치향성은 서로 상관관계를 가지고 있지만, 이를 달리 보는 학자들도 있다. 혁신성은 기업이 새로운 아이디어·제품·프로세스를 적극적으로 창출하고자 하는 기업에서 볼 수 있지만[17], 기업가치향성은 신제품을 개발하고 틈새시장과 같은 새로운 시장에 진입할 때 중요한 역할을 한다[32,01]. 결국 기업가치향성과 혁신성은 별개의 개념이라는 것이다[40]. 이러한 논의에 비추어, 본 연구는 혁신성과 기업가치향성을 별개의 개념으로 구분하여 고찰해 보고자 한다.

## 2.3 고객지향성

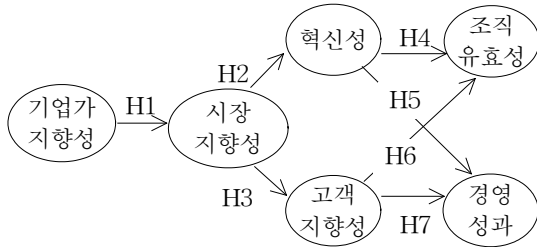
고객지향적인 사고는 고객의 욕구를 기업의 관점이 아닌 고객의 관점으로 파악하는 것이다. 즉 고객의 시각에서 바라보는 것이며, 고객의 욕구를 충족시켜 주기위해 끊임없이 노력하는 것이다. 이와 같은 고객지향적인 사고로부터 출발하는 고객지향성은 고객의 욕구를 파악하여 이에 부합하는 가치를 제공하는 것이며[39], 고객을 위해 더 나은 가치를 창출할 수 있도록 고객을 잘 이해하는 것이다. 고객을 위한 더 나은 가치란 고객이 지각하는 총체적 가치를 말하며, 우월한 고객가치를 제공함으로써 경영성과를 높여 준다. 뿐만 아니라, 고객지향성은 잠재고객의 가치사슬까지도 발굴하는 것이다[31]. 이를 통해서 고객의 가치를 제공하여 궁극적으로 고객만족도를 높여 주며, 더 많은 신규고객을 창출할 수 있다. 결국 고객의 관점에서 전략을 수립하고, 고객의 이익을 최우선으로 여기며 최상의 가치를 제공하고자 함이 고객지향적인 조직특성이다.

Drucker[10]는 고객지향성을 목표고객의 욕구를 잘 이해하고 이를 충족시켜 주기 위한 기업 활동과 경영철학으로 정의하고, 시장지향성과는 약간 차이가 있다고 주장하였다. 마찬가지로, 고객지향성은 기업 목표의 효과적인 달성을 위해 경쟁사 보다 더 나은 고객만족을 안겨 주는 것이라고 정의한 학자도 있다[45]. 이와 같이, 고객지향성과 시장지향성을 동일한 개념이 아닌 별개의 개념으로 인식하고, 서로 간의 균형을 이루어야 한다는 주장들도 있다 [e.g., 10]. 이와 같은 맥락으로, 본 연구는 고객지향성과 시장지향성을 별개의 개념으로 구분하여 고찰해 보고자 한다.

### 3. 연구 설계

#### 3.1 연구모형

기업가적 시장지향성과 조직유효성·경영성과 간에 혁신성과 고객지향성의 매개효과, 그리고 변수들 간의 직·간접적인 영향관계를 고찰해 보고자, 다음과 같은 연구모형을 설계하였다.



[그림 1] 연구모형  
[Fig. 1] Proposed Hypothetical Model

#### 3.2 연구가설

##### 3.2.1 기업가적 시장지향성과 시장지향성의 관계

기업가적 시장지향성과 시장지향성은 서로 긍정적인 관계를 갖고 있다[34]. 시장지향성이 강할수록 기업가적 시장지향성이 더욱 강한 경향이 있다[8,33]. 반면에 기업가적 시장지향성이 고취된 기업일수록 더 많은 정보를 탐색하는 경향이 있으며, 시장지향성의 기초가 되는 정보 공유와 이용을 장려하는 조직특성을 가지고 있다[34]. 이와 같이 기업가적 시장지향성은 시장지향성을 더욱 강화 시키며, 시장지향성의 생성과 반응으로 하여금 시장지향성이 더욱 강화됨을 알 수 있다[25].

기업가적 시장지향성이 시장지향성에 별다른 영향관계를 발견하지 못한 연구도 있지만[30], 긍정적인 영향관계를 입증한 연구가 대부분이다[21]. 결국 시장지향성은 기업가적 시장지향성으로 주도될 때만이 고성과를 나타내기 때문에, 기업가적 시장지향성이 시장지향성의 선행조건이라 할 수 있다[50]. 특히 기업가적 시장지향성과 시장지향성을 분리하여 연구하면 이 두 지향성이 각각 기업 수익성에 긍정적인 영향을 주지만, 동시에 연구할 경우는 기업가적 시장지향성의 효과는 사라진다면 기업가적 시장지향성이 시장지향성의 선행변수임을 주장하였다[4]. 이와 같은 논의에 비추어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 1] 기업가적 시장지향성은 시장지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

##### 3.2.2 시장지향성과 혁신성의 관계

시장지향성이 혁신성에 유의한 영향을 주지 않는다는 주장도 있지만[43,46], 대부분의 연구에서 긍정적인 영향을 검정하였다[6,9,15,54]. 이와 같은 선행연구에 따라, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 2] 시장지향성은 혁신성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

##### 3.2.3 시장지향성과 고객지향성의 관계

시장지향성은 고객에 대한 정보를 신속히 간파하여 반응하기 때문에 조직의 고객지향성에 영향을 준다. 따라서 시장지향성이 강할수록 고객지향성도 강하다[28]. 자신이 속해 있는 조직의 시장지향성이 강하다고 지각할수록 조직구성원들은 고객의 욕구 관점에서 더 많은 노력을 기울인다. 따라서 시장지향성은 고객지향성에 긍정적인 영향을 줄 뿐만 아니라[49], 시장지향성이 강할수록 고객지향성이 강화된다[3]. 이상의 논의에 비추어, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 3] 시장지향성은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

##### 3.2.4 혁신성과 조직유효성의 관계

조직유효성이란 조직이 얼마나 효율적으로 잘 되어 가고 있는지를 평가하는 조직의 성과 지표로서, 조직의 목표달성을 추구하기보다는 개인의 목표까지도 포괄하는 개념이다. 조직유효성은 목표달성의 조건이며[37], 조직의 목표달성도를 말한다[52]. 조직유효성은 개인 또는 집단에 의해 직·간접적인 영향을 받는다[27]. 경영성과를 높이기 위해서는 종업원들을 만족시켜야 한다. 만족감이 충분한 종업원은 조직에 몰입 할 수 있으며, 강한 단결심을 보이기 때문이다[25].

혁신성은 조직유효성이라 할 수 있는 참여적 의사결정을 유도하고, 집중된 권한을 분산시키며, 종업원들 간의 지원과 협력을 이끌어 낸다[17]. 결국 혁신성은 본 연구의 조직유효성 변수인 종업원 단결심의 성격을 띠고 있는 종업원들 간의 지원과 협력에 긍정적인 관계를 나타낸다. 또한 혁신성은 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다[41]. 조직몰입 역시 본 연구의 조직유효성 측정변수이다. 이와 같은 맥락으로, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 4] 혁신성은 조직유효성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

것이다.

### 3.2.5 혁신성과 경영성과의 관계

혁신성이 제품성과에는 긍정적인 영향을 미치지만 경영성과에는 영향을 주지 못한다[48]. 그러나 시장의 변화와 관계없이 혁신성은 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라[6,9,18], 기업의 생존을 위해 다양한 기회를 제공하며, 수익성, 새로운 영역의 확장과 성장에 긍정적인 영향을 준다[18]. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 5] 혁신성은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.6 고객지향성과 조직유효성의 관계

고객지향성은 종업원의 직무만족, 조직몰입의 수준을 향상시키고 조직성과에 긍정적인 영향을 준다[12,13,20]. 또한 고객지향성은 조직몰입에 유의한 영향을 주며[24], 조직몰입과 단결심에 긍정적인 영향을 미친다[7]. 이와 같은 선행연구에 근거하여, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 6] 고객지향성은 조직유효성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.7 고객지향성과 경영성과의 관계

고객지향성은 고객의 욕구를 충족시켜줄 수 있는 제품 또는 서비스 개발에 중요한 역할을 함으로써 경영성과를 높여준다. 뿐만 아니라, 고객지향성은 시장에서 기업 또는 제품의 지위(position)를 확보하기 위한 원동력이기 때문에 이를 적극적으로 개발하고 강화시켜야 한다[28]. 고객지향성은 경영성과에 긍정적인 영향을 주지 못한다는 주장도 있지만[52], 다수의 연구에서 긍정적인 관계를 검증하였다[24,28,43,50,53]. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 7] 고객지향성은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.8 혁신성을 매개로 한 시장지향성과 조직유효성 · 경영성과의 관계

시장지향성은 조직유효성(조직몰입, 단결심)과 경영성과에 긍정적인 영향을 준다[21]. 또한 시장지향성과 경영성과 간에 기술혁신과 경영혁신이 균형을 이룰 때 더 큰 경

영성과를 거둘 수 있다[14]. 시장지향성과 경영성과 간에 나타나는 혁신의 매개효과는 주관적 경영성과(종업원만족, 고객만족, 서비스품질)와 객관적 경영성과(매출액, 영업이익, 시장점유율)를 향상시킨다. 이처럼 몇몇 연구자들이 시장지향성과 경영성과 간에 혁신성의 매개효과를 검증하였다[6,9,18]. 즉 조직의 혁신성이 강할 때 시장지향성이 더 높은 경영성과를 창출한다는 것이다. 다시 말하면, 이 두 지향성이 융합될 때 더 큰 성과를 거둘 수 있다는 것이다. Baker & Sinkula[4]는 중소기업을 대상으로, 기업 가치향성을 선행변수로 한 시장지향성과 경영성과 간에 혁신성공의 매개역할을 살펴보았다. 그들은 다른 변수의 매개역할도 살펴볼 필요가 있다며, 향후 연구방향을 제안하였다. 이와 같은 논의에 비추어, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 8-1] 혁신성은 시장지향성과 조직유효성 간에 정(+)의 매개효과를 나타낼 것이다.

[가설 8-2] 혁신성은 시장지향성과 경영성과 간에 정(+)의 매개효과를 나타낼 것이다.

### 3.2.9 고객지향성을 매개로 한 시장지향성과 조직유효성 · 경영성과의 관계

기업의 시장지향성이 강할수록 고객지향성이 강하다[25,49]. 마찬가지로 고객지향성이 높을수록 조직유효성과 경영성과가 높게 나타난다[11,13,20]. 이와 같은 두 연구흐름을 통합하여, 시장지향성과 조직유효성(종업원만족)·경영성과 간에 고객지향성의 매개역할을 살펴보았지만, 유의미한 결과는 얻지 못했다[3]. 그러나 앞에서 살펴본 선행연구의 논의에 비추어, 시장지향성은 고객지향성을 통해 더 높은 조직유효성과 경영성과를 창출할 수 있다는 가정을 할 수 있다. 이와 같은 논리적 가정에 따라, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 9-1] 고객지향성은 시장지향성과 조직유효성 간에 정(+)의 매개효과를 나타낼 것이다.

[가설 9-2] 고객지향성은 시장지향성과 경영성과 간에 정(+)의 매개효과를 나타낼 것이다.

## 3.3 변수의 조작적 정의 및 측정항목

본 연구의 가설검정을 위한 주요 개념을 측정하고자, 선행연구를 바탕으로 표 1과 같이 변수의 조작적 정의를 내렸다. 측정항목은 선행연구와 동일하게 적용하였으며, 문화적인 차이로 인해 설명력이 부족한 일부 항목은 최소한 범위 내에서 수정하였다. 등간척도로 측정하였으며,

명목척도로 측정된 일반적인 기업특성과 인구통계학적 문항을 제외한 모든 변수는 Likert 5점 척도로 측정하였다.

## 4. 실증분석

### 4.1 연구의 표본

#### 4.1.1 표본대상 및 자료수집

본 연구 표본은 국내 중소기업 임직원을 대상으로 직접 설문조사를 하였으며, 객관성을 기하기 위해 한 기업당, 종업원 수 10인 미만인 기업은 1부, 100인 미만인 기업은 2부, 100인 이상인 기업은 3부 이내로 제한하였다. 2011년 1월부터 3월까지 3개월간에 걸쳐 실시하였다. 총 450부를 회수하였으나, 31부를 제외하고 유효한 419부를 분석하였다.

#### 4.1.2 표본의 특성

본 연구의 표본특성은 [표 2]와 같이, 주로 서울경인 지역에 위치한 제조·서비스 중소기업이다.

[표 1] 변수의 조작적 정의

[Table 1] Measures Used for Organizational Modularity

잠재 변수	관측 변수	변수 정의	선행 연구
기업가 지향성	위험 감수성	불확실성에도 불구하고 새로운 사업기회를 발굴하고자 과감한 의사결정을 내리고, 막대한 자원을 투입하거나 과중한 차입 등 대담한 행동을 하고자 하는 성향	[31] [38] [40]
	진취성	경쟁자보다 선제적이고 진보적인 시각으로 미래를 내다보며 사업기회를 발굴하고, 수요·공급을 예측하려는 성향	[5] [31] [40]
	자율성	다른 사람의 의견이나 규율에 얽매이지 않고 스스로 일하는 것을 좋아하며, 의사결정을 내릴 수 있는 권한위임이 분명하고 독립성이 강한 성향	[40] [51]
시장 지향성	시장 정보 생성	고객의 욕구, 정책규제, 기술경쟁 등 시장 환경에 대한 정보수집에 강한 의욕을 가지고 활동하고자 하는 조직	[25] [33]
	시장 정보 확산	시장 변화에 신속히 대응하기 위해 수집된 정보를 조직구성원들에게 적시에 전달하고자 하는 조직	[25] [33]
	시장 정보 반응	수집된 정보를 마케팅 전략수립과 같은 주요 의사결정시에 적극적으로 반영하고자 하는 조직	[25] [33]
혁신성	새로운 프로젝트 또는 신제품, 신서비스 개발을 위한 창의적 아이디어를 장려하는 조직	[17] [19]	
고객 지향성	잠재고객을 포함한 고객의 욕구를 정확히 파악하고 이를 충족시켜 줄 뿐만 아니라, 고객을 위해 더 나은 가치를 창출하려는 조직	[39] [48]	
조직 유효성	조직 몰입	조직에 대한 개인의 몰입수준으로 조직구성원이 속해 있는 조직에 얼마나 일체감을 느끼고 집중하는가의 정도	[21]
	단결심	공동의 목표달성을 위해서 조직구성원들이 가치 있는 일에 기여하고 있다는 느낌과 모두가 하나로 뭉치려는 의도	[21]
경영 성과		전년대비 매출액· 당기순이익· 수익률 증가에 대한 주관적 평가, 지난 3년간 시장점유율· 신제품 성공률· 매출액 성장률· 전반적인 경영성과에 대한 주관적 평가	[25] [43]

[표 2] 표본특성(n=419)

[Table 2] Profile of Respondents

업종	종업원 수		년 간 매출액		설립 년 수		소재지		직책		소속							
	범 위	빈도 (%)	범 위	빈도 (%)	범 위	빈도 (%)	범 위	빈도 (%)	범 위	빈도 (%)	범 위	빈도 (%)						
제조	114	27	10명 미만	30	10억 미만	31	5년 미만	90	21	서울	188	45	경영자	110	26	경영진	130	31
서비스	178	43	100명 미만	48	50억 미만	30	10년 미만	144	34	경기 인천	169	40	임원	71	17	영업 마케팅	148	35
제조 서비스	86	20	300명 미만	13	100억 미만	14	20년 미만	103	25	기타 지역	62	15	팀장	91	22	연구 개발	31	7
기타	37	10	500명 미만	9	300억 미만	13	20년 이상	82	20				과장 대리	83	20	생산	47	11
					500억 미만	12							사원	64	15	재정	15	4
																기타	48	12

## 4.2 측정변수의 신뢰성 및 타당성 분석

### 4.2.1 신뢰성 분석

각 변수에 대한 신뢰성 검정을 위해 크론바 알파 계수를 이용하여 측정항목들의 내적 일관성을 평가한 결과, 시장지향성의 관측변수인 정보반응이 기준치에 충족되지 않아 제거하였다. 그 외 모든 변수는 표 3과 같이 0.7 이상으로 내적 일관성이 검증되었다.

### 4.2.2 집중타당성

1차 확인적 요인분석을 통해 각 세부요인(관측변수)들 간의 단일 차원성을 검정한 후, 상위 확인적 요인분석인 2차 확인적 요인분석을 하였다. 표 3과 같이, 2차 확인적 요인분석을 통해 잠재변수에 대한 집중타당성을 평가한 결과, 모든 변수가 기준치를 상회함으로써 각 연구단위별 집중타당성이 검증되었다. 첫째, 각 구성개념의 표준화요인부하량이 모두 0.5 이상으로 나타났다. 둘째, 각 잠재변수의 평균분산추출(AVE)이 0.5 이상으로 나타났다. 셋째, 각 잠재변수의 신뢰도(CR : composit reliability) 값이 모두 0.6 이상이었다.

[표 3] 잠재변수별 확인적 요인분석 및 신뢰성·타당성 평가결과

[Table 3] Results of Overall Confirmatory Factor Analysis of Variables & Reliability·Validity

잠재 변수	관측 변수	항목 수	크론바 알파	표준화요인부하량	GFI	CFI	CR	AVE
					≥.9			
기업가 지향성	위험감수성 진취성 자율성	4	.779	.752	.928	.985	.681	
		5	.813	.955	.928			
		5	.820	.952	.898			
시장 지향성	정보입수 정보공유1 정보공유2	4	.810	.811	.965	.986	.816	
		2	.746	.913	.969			
		3	.731	.979	.934			
혁신성	혁신성1 혁신성2 혁신성3	3	.839	.976	.976	.981	.706	
		1	-	.720	.980			
		1	-	.735	.911			
고객 지향성	고객지향성1 고객지향성2 고객지향성3	1	-	.860	.969	.987	.728	
		1	-.732	.797	.973			
		3	.833	.899	.882			
조직 유효성	조직몰입1 조직몰입2 단결심	3	.751	.912	.939	.993	.862	
		3	.789	.955	.957			
		5	.876	.917	.903			
경영 성과	경영성과1 경영성과2 경영성과3	3	.834	.638	.966	.987	.793	
		2	.719	.990	.974			
		2	.825	.996	.914			

### 4.2.3 판별타당성 분석

판별타당성은 구성개념 간의 차별성을 측정하는 것인

데 두 가지 방법이 있다. 첫째, 두 구성개념 간의 상관관계수를 1로 제약시킨 제약모형과 제약시키지 않은 비 제약 모형을 비교하는 방법이다. 둘째, AVE 값이 두 구성개념 간의 상관관계수 제곱 값을 상회하는지를 살펴보는 방법이다. 그러나 일반적으로 추천되고 있는[29] 두 번째 방법으로 본 연구의 판별타당성을 평가하였다. 그 결과 AVE 값이 두 구성개념 간의 상관관계수 제곱 값을 상회하여 판별타당성이 검증되었다. 분석결과를 요약하면 표 4과 같다.

[표 4] 구성개념 간의 판별타당성 분석결과

[Table 4] Construct Descriptive Statistics and Correlations

척도	구성개념 간의 상관관계수 제곱 값					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
기업가 지향성(1)	<b>0.538</b>					
시장 지향성(2)	0.282	<b>0.618</b>				
혁신성(3)	0.469	0.429	<b>0.620</b>			
고객 지향성(4)	0.315	0.508	0.464	<b>0.668</b>		
조직 유효성(5)	0.319	0.325	0.477	0.461	<b>0.699</b>	
경영 성과(6)	0.332	0.254	0.342	0.342	0.317	<b>0.633</b>

p<0.01

## 4.3 확인적 요인분석

본 연구의 확인적 요인분석은 최대우도법을 적용하였으며, 통계프로그램은 AMOS 1.8을 사용하였다.

### 4.3.1 전체요인에 대한 확인적 요인분석

전체요인 간의 집중·판별타당성에 대한 검정을 위해 확인적 요인분석을 하였다. 분석결과, 모형 적합도지수가  $\chi^2=281,675$ ,  $d.f.=120$ ,  $Cmin./d.f.=2.347(\leq 5)$ ,  $p=0.000$ ,  $RMR=.238$ ,  $GFI=.934$ ,  $AGFI=.906$ ,  $NFI=.941$ ,  $RFI=.925$ ,  $IFI=.965$ ,  $TLI=.956$ ,  $CFI=.965$ ,  $RMSEA=.057$ 로 나타나, 모두 기준치를 충족하였다. 또한 <표 5>와 같이, 모든 측정항목이 0.001% 유의수준에서 표준화요인부하량, t값, 개념 신뢰도, AVE 값 등 기준치를 모두 충족시켰다. 결국 기업가지향성, 시장지향성, 혁신성, 고객지향성, 조직 유효성, 경영성과의 6개 잠재변수를 구성하는 18개 관측변수의 집중·판별타당성이 검증되었다.

[표 5] 전체요인의 확인적 요인분석결과  
 [Table 5] Results of Overall Confirmatory Factor Analysis of Variables

잠재 변수	관측 변수	요인부하량	표준화인부하량 $\geq .5$	S.E. <1.0	t값 $\geq 2.58$	CR $\geq .6$	AVE $\geq .5$
기업가 지향성	위험감수성	1.000	.621	-	-	-	-
	진취성	1.549	.814	.124	12.484	.782	.538
	자율성	1.460	.753	.122	11.933		
시장 지향성	정보입수	1.000	.750	-	-	-	-
	정보공유1	.558	.766	.037	15.186	.895	.618
	정보공유2	.817	.839	.049	16.531		
혁신성	혁신성1	1.000	.843	-	-	-	-
	혁신성2	.355	.726	.021	16.592	.957	.620
	혁신성3	.383	.788	.021	18.612		
고객 지향성	고객지향성1	1.000	.773	-	-	-	-
	고객지향성2	.926	.808	.054	17.263	.965	.668
	고객지향성3	2.723	.868	.146	18.692		
조직 유효성	조직몰입1	1.000	.798	-	-	-	-
	조직몰입2	.985	.844	.052	18.862	.908	.699
	단결심	1.709	.864	.088	19.362		
경영 성과	경영성과1	1.000	.640	-	-	-	-
	경영성과2	.830	.841	.060	13.743	.930	.633
	경영성과3	.970	.884	.069	14.028		

분석 시 1.000으로 지정하였음.

#### 4.4 경로분석을 통한 가설검정

본 연구는 기업가지향성이 시장지향성의 선행변수인지, 시장지향성이 혁신성과 고객지향성에 유의한 영향을 미치는지, 혁신성과 고객지향성이 조직유효성과 경영성과에 긍정적인 영향을 보이는지를 살펴보고, 혁신성과 고객지향성의 매개효과로 시장지향성이 조직유효성과 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는지를 검증해 보는 것이다. 가설검정을 위한 경로분석은 구조방정식모형으로 하였다. 분석결과,  $\chi^2=395.705$ , d.f.=128, Cmin./d.f.=3091( $\leq 5$ ), p=0.000, RMR=.344, GFI=.904, AGFI=.872, NFI=.918, RFI=.902, IFI=.943, TLI=.931, CFI=.942, RMSEA=.071로 모든 적합도지수가 기준치를 충족하여 수용 가능한 모형으로 평가되었다.

본 연구모형에 따른 가설검정 결과를 요약하면 표 6, 표 7과 같다.

본 연구의 검정결과, 모든 가설이 채택되었다. 가설 1은 표준화경로계수가 0.785(t값=12.150, p<0.01)로 통계적으로 유의미한 값을 나타내 채택되었다. 이와 같은 결과는 Menon & Varadarajan[34]의 연구와 일치한다. 경쟁사보다 앞서 가려는 기업가적인 조직은 시장의 변화와 흐름을 파악하기 위한 시장정보를 중요시하는 특성을 가지고 있음을 알 수 있다. 가설 2도 표준화경로계수가 0.888(t값=15.909, p<0.01)로 유의미한 결과가 도출되어 채택되었다. 이것은 Han et al. [14]의 연구와 동일한 결과

이다. 시장지향적인 조직은 시장정보에 근거하여 시장의 욕구에 부합하는 혁신적인 제품·서비스를 제공하고자 하는 특성을 나타낸다고 할 수 있다. 가설 3은 표준화경로계수가 0.893(t값=16.605, p<0.01)로 유의미한 결과가 나타나 채택되었다. 이결과는 Siguaw et al. [49]의 주장과 일치한다. 시장지향적인 조직은 시장정보를 바탕으로 고객의 욕구를 간파하고, 이를 만족시켜 주하고자 하는 특성을 보이는 것으로 나타났다. 가설 4는 표준화경로계수가 0.457(t값=6.532, p<0.01)로 나타났고, 가설 5도 표준화경로계수가 0.484(t값=5.109, p<0.01)로 나타나 모두 유의미한 결과를 나타냈다. 마찬가지로, 가설 6은 표준화경로계수가 0.337(t값=4.254, p<0.01)로 나타났으며, 가설 7도 표준화경로계수가 0.281(t값=3.115, p<0.01)로 나타나 통계적으로 유의미하여 모두 채택되었다. 혁신적이고 고객지향적인 조직은 보다 높은 성과를 창출할 수 있음을 나타낸 결과이다.

[표 6] 가설검정 결과요약

[Table 6] Results of Hypotheses Testing

가설	경로	가설관계	표준화 경로 계수	S. E.	C. R.	p	채택 여부
H1	기업가지향성 → 시장지향성	+	0.785	0.044	12.150	***	채택
H2	시장지향성 → 혁신성	+	0.888	0.065	15.909	***	채택
H3	시장지향성 → 고객지향성	+	0.893	0.064	16.605	***	채택
H4	혁신성 → 조직유효성	+	0.457	0.072	6.532	***	채택
H5	혁신성 → 경영성과	+	0.484	0.068	5.109	***	채택
H6	고객지향성 → 조직유효성	+	0.337	0.067	4.254	***	채택
H7	고객지향성 → 경영성과	+	0.281	0.063	3.115	.002	채택

마지막으로, 표 7과 같이 본 연구의 핵심이라 할 수 있는 시장지향성과 조직유효성·경영성과 간에 혁신성과 고객지향성이 매개효과를 보여, 가설 모두 채택되었다.

매개효과를 검정하기 위해서는 두 가지 방법이 있다. 첫째, (가설 8-1), (가설 8-2) 그리고 (가설 9-1), (가설 9-2)를 각각 검정하여 표준화경로계수, t값, p-value가 유의하지 않을 경우 가설을 채택할 수 있다. 둘째, 표준화경로계수, t값, p-value가 유의할 경우는 <표 6>에서 유의했던 관련 가설인 (가설 4), (가설 5), (가설 6), (가설 7)이 유의



하지 않는 결과를 나타낼 경우에 가설을 채택할 수 있다 [7]. 이를 근거하여, 혁신성과 고객지향성의 매개역할을 검증하는 4가지 가설은 첫 번째 검증방법에 해당되어 모두 채택되었다. 결과적으로, 기업가지향성을 선행변수로 한 시장지향성이 혁신성과 고객지향성의 매개효과에 의해 조직유효성과 경영성과에 긍정적인 영향을 준다는 것이 검증되었다. 결국 기업가적 시장지향성은 혁신성·고객지향성에 의해 매개될 때, 더욱 강력한 효과를 발휘한다고 해석할 수 있다.

[표 7] 혁신성과 고객지향성의 매개효과 가설검정 결과 요약  
[Table 7] Hypotheses Testing of the Mediated Effect of Innovativeness and Customer Orientation

가설	경로	가설관계	표준화 경로 계수	S. E.	C. R.	p	검증 결과	채택 여부
H 8-1	시장지향성 →조직유효성	+	-0.388	0.209	-1.871	0.061	비 유의	채 택
	혁신성 →조직유효성	+	0.744	0.128	5.058	***		
H 8-2	시장지향성 →경영성과	+	-0.061	0.177	-0.287	0.774	비 유의	채 택
	혁신성 →경영성과	+	0.520	0.106	3.553	***		
H 9-1	시장지향성 →조직유효성	+	-0.388	0.209	-1.871	0.061	비 유의	채 택
	고객지향성 →조직유효성	+	0.525	0.112	3.937	***		
H 9-2	시장지향성 →경영성과	+	-0.061	0.177	-0.287	0.774	비 유의	채 택
	고객지향성 →경영성과	+	0.305	0.099	2.165	0.030		

## 5. 결론

### 5.1 연구결과 요약 및 시사점

기업 경영에 있어서, 조직특성인 기업가·시장지향성, 혁신성, 고객지향성과 같은 무형자원이 경우에 따라서는 유형자원보다 더 많은 영향을 미칠 수 있기 때문에 점점 더 관심을 끌고 있다. 따라서 이들 간의 인과관계를 검증하고자, 각 변수 간의 선행관계 및 매개·조절관계 등에 대한 실증연구들이 발표되고 있다. 그러나 혼재된 연구결과를 보이고 있는 양상이다.

따라서 본 연구는 선행연구들의 상이한 결과에 대한 이슈를 가지고, 국내 중소기업을 표본으로 실증 분석하였

다. 결과에 대한 요약과 시사점은 다음과 같다.

첫째, 기업가지향성이 시장지향성의 선행변수임이 검증되었다. 이와 같은 연구결과를 근거로, 본 연구에서는 ‘기업가적 시장지향성’으로 표현하였다.

둘째, 시장지향성이 혁신성과 고객지향성에 긍정적인 영향관계를 나타냈다. 이와 같은 결과로부터, 기업가적 시장지향성이 혁신성과 고객지향성의 선행변수임을 알 수 있다.

셋째, 혁신성과 고객지향성이 조직유효성과 경영성과에 긍정적인 영향을 나타냈다.

넷째, 본 연구의 핵심이라 할 수 있는 혁신성과 고객지향성이 기업가적 시장지향성과 조직유효성·경영성과 간에 매개효과를 나타냈다.

이상과 같은 연구결과에 근거하여 다음과 같은 시사점을 도출하였다.

첫째, 중소기업경영에 있어서, 타인에 의해 끌려 다니는 것이 아니라 자율적이고 선제적으로 시장을 주도해 나가기 위해서는, 시장지향적인 마인드로 시장과 고객의 욕구와 변화의 흐름을 정확히 간파하여, 위험을 감수하는 기업가적 의사결정을 내려야만 한다. 본 연구결과, 기업가적 의사결정과 경영활동에 지대한 영향을 미칠 수 있는 기업가지향성이 시장지향성과 혁신성, 고객지향성의 출발점이라는 점에서 그 중요성을 인식해야 한다. 왜냐하면, 기업가지향성이 강할수록 시장정보 탐색에 더 많은 노력을 기울이고, 이를 적극적으로 활용함으로써 혁신적이고 고객지향적인 조직특성을 강화시키기 때문이다.

둘째, 중소기업의 경영성과를 높이기 위해서는 기업가적 시장지향성을 강화시켜야 한다. 왜냐하면, 혁신성과 고객지향성이 기업가적 시장지향성의 영향을 받기 때문이다. 예컨대 기업가지향적인 기업일수록 시장의 흐름을 파악하기 위한 시장정보를 적극적으로 입수하고, 이를 반영한 혁신적인 아이디어와 기술개발을 통해 경영성과를 향상시키고자 하는 조직특성을 보이기 때문이다.

셋째, 기업가적 시장지향성이 조직유효성과 경영성과에 긍정적인 영향을 주기 위해서는 혁신성과 고객지향성의 역할이 중요함을 인식해야 한다. 그러기 위해서는 혁신 지향적이고 고객지향적인 조직특성을 적극 강화시켜야 한다. 이것이 곧 기업가지향성을 바탕으로 한 시장지향적인 고객지향의 조직특성과 기업가적 시장지향 혁신 경영을 통하여, 선제적으로 시장을 주도해 나갈 수 있다는 시사점을 제공한다.

마지막으로, 기업가지향성, 시장지향성, 혁신성, 고객지향성이 높은 기업일수록 조직유효성이 강하고 경영성과가 높다는 시사점을 제공한다. 이를 좀 더 자세히 살펴보면, 혁신성과 고객지향성을 강화시키기 위하여 시장지향

적인 조직특성을 강화시켜야 하며, 시장지향성을 고조시키기 위해서는 기업가지향적인 조직특성이 선행되어야 한다. 따라서 기업가적 시장지향성이 혁신성과 고객지향성을 강화시키는 출발점이고, 기업가적 시장지향성의 영향을 받은 혁신성·고객지향성의 조직특성은 조직유효성과 경영성과를 향상시킬 수 있다는 중요한 시사점을 제공한다.

결국 혁신성과 고객지향성이 기업가·시장지향성과 별개의 개념인 독립변수로서 강력한 매개효과를 나타낸다는 점이 본 연구의 이론적 시사점이라 할 수 있다. 뿐만 아니라, 중소기업의 핵심역량 차원에서, 기업가·시장지향성, 혁신성, 고객지향성과 같은 조직특성의 중요성을 인식하고, 이를 강화시킬 수 있는 조직문화를 조성해야 하며, 조직구성원들로 하여금 동기부여 될 수 있는 인적자원관리에 심혈을 기울여야 한다는 점이 본 연구의 실무적 시사점이라 할 수 있다.

이상과 같이 본 연구가 제공하는 시사점에 따라, 기업가지향성, 시장지향성, 혁신성, 고객지향성과 같은 조직특성 차원의 연구가 더욱 활발히 이루어져야 한다. 그리고 중소기업 경영에 있어서, 이와 같은 조직특성을 강화시킬 수 있는 경영전략을 구사해야 하며, 강력한 리더십을 발휘해야 할 것이다.

### 5.2 연구의 한계점 및 향후 연구방향

이상과 같은 시사점을 제공함에도 불구하고, 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 이를 고려한 향후 연구를 통해서, 조직특성의 실증적 이론이 더욱 발전되길 기대해 본다.

첫째, 시장지향성의 선행변수로 기업가지향성만을 분석하였다. 향후에는 학습지향성과 같은 다른 변수와의 인과관계를 확대하여 연구할 필요가 있다.

둘째, 시장지향성과 조직유효성·경영성과 간에 매개변수를 기술지향성과 같은 다른 변수와의 인과관계로 확대하여 연구할 필요가 있다.

셋째, 중소기업만을 표본으로 연구하였으나, 향후 연구는 중견기업 또는 소기업을 대상으로 확대할 필요가 있으며, 기업 규모에 따른 비교연구도 가치가 있을 것이다.

넷째, 본 연구는 기업가지향성, 시장지향성, 혁신성, 고객지향성의 구성개념 중 일부만 적용하였으나, 이들 지향성의 구성개념에 대한 측정변수를 확대하여 적용해 볼 필요가 있다.

끝으로, 본 연구는 서비스업과 제조업을 구분하지 않고 분석하였으나, 두 업종 간의 비교연구로 발전시켜야 할 필요가 있다.

### References

- [1] Aloulou W. & A. Fayolle, "A Conceptual Approach of Entrepreneurial Orientation within all Business Context", *Journal of Enterprising Culture*, Vol.13, No.1, pp.21-45, 2005.
- [2] Avlonitis G. J. & N. Tzokas, "Assessing the Innovativeness of Organizations and Its Antecedents: Project Innovation", *European Journal of Marketing*, Vol.28, No.11, pp.5-28, 1994.
- [3] Bae, Il-hyun & Kim, Young, "An Effect of Market Orientation on Customer Orientation, Employee Satisfaction, Customer Retention, Company Performance in Door-to-door Delivery Service", *Korean Logistics Review*, Vol.17, No.4, pp.101-129, 2007.
- [4] Baker W. E. & J. M. Sinkula, "The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Business", *Journal of Small Business Management*, Vol.47, No.4, pp.443-464, 2009.
- [5] Becherer R. C. & J. G. Maurer, "The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior among Small Company Presidents", *Journal of Small Business Management*, Vol.37, No.1, pp.9-37, 1999.
- [6] Choi, Kwang-Sup, "A Study on the Effect of Market Orientation and Technology Orientation on Innovativeness and New Product Performance", The Graduate School of Mokwon University, Doctoral Thesis, 2008.
- [7] Chung, Dae-Yong & Yoo, Bong-Ho, "An Empirical Study on the Effects of Entrepreneurial & Market Orientation to the Organizational Effectiveness and Business Performance", *The Korean Venture Management Review*, Vol.10, No.2, pp.69-93, 2007.
- [8] ....., "The Mediating Role of Entrepreneurship between Market Information and Management Performances of the Real Estate Development Company", *Korean Journal of Business Administration*, Vol.2, No.4, pp.1749-1775, 2009.
- [9] Chung, Dae-Yong & Park, Kwon-Hong,, "An Influence of Learning Orientation in Small & Medium Enterprise on Corporate Performance", *The Korean Research Association of the Business Education*, Vol.2, No.2, pp.153-175, 2010.
- [10] Drucker P. F., "The Practice of Management". *New York: Harper and Row*, 1954.
- [11] Day, G. S., "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.37-52,

- 1994.
- [12] Donavan D. T., J. B. Tom & C. M. John, "Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Marketing*, Vol.68, pp.128-146, 2004.
- [13] Franke George R. & Park, Jeong-Eun, "Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research*, pp.693-702, 2006.
- [14] Han Jin K., Kim Namwoon & R. K. Srivastava, "Market Orientation and Organizational Performance: is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing*, Vol.62, pp.30-45. 1998.
- [15] Hanard, D. H., & D. M. Szymanski, "Why Some New Products are More Successful than Others", *Journal of Marketing Research*, Vol.37, pp.362-375, 2001.
- [16] Hean, K., M. N. Thi & N. Hewi, "The Effects of Entrepreneurial Orientation and Market Information on the Performance of SMEs", *Journal of Business Venturing*, Vol.22, pp.592-611, 2007.
- [17] Hurly R. & G. T. M. Hult, "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination," *Journal of Marketing*, Vol.62, pp.42-54, 1998.
- [18] Hurley R. F., G. T. M. Hult & G. A. Knight, "Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance", *Industrial Marketing Management*, Vol.33, pp.429-438, 2003.
- [19] Hurt T. H., K. Joseph & C. D. Cook, "Scales for the Measurement of Innovativeness", *Hum Common Res*, Vol.4, No.1, pp.58-65, 1997.
- [20] Hwang, Seona-A & Hwang, Sun-Jin, "The Influences of Employees Customer Orientation and Relationship Quality(Satisfaction, Trust, Commitment) on Revisit Intention and Word of Mouth Intention", *Journal of the Korean Service Management Society*, Vol.6, No.2, pp.151-180, 2000.
- [21] Jaworski Bernard J. & Ajay K, Kohli, "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol.57, No.1, pp.53-70, 1993.
- [22] Johnson J. D., M. E Meyer, J. M. Berkowitz, C. T. Ethington & V. D. Miller, "Testing to Contrasting Structural Models of Innovativeness in a Contractual Network", *Human Communication Res.*, Vol.24, No.2, pp.320-348, 1997.
- [23] Jones R. & J. Rowley, "Entrepreneurial Marketing in Small Business: A Conceptual Exploration", *International Small Business Journal*, Vol.29, No.1, pp.25-36, 2011.
- [24] Kim, Hyun-Ju, "The Effects of Employed Customer Orientation on Organizational Performance in Food Service Industry", The Graduate School of Kangnung National University, Doctoral Thesis, 2008.
- [25] Kohli Ajay K. & Bernard J. Jaworski, "Market Orientation The Construct, Research Propositions, and Management Implications", *Journal of Marketing*, Vol.54, No.2, pp.1-18, 1990.
- [26] Kuczmariski T, D., "Creation an Innovation Mind-Set", *Management Review*. Vol.85, No.11, pp.47-51, 1996.
- [27] Lawless, D. J, "Effectiveness Management: Social Psychological Approach", p.397, *Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*, 1972.
- [28] Lawton L. & A. Parasuraman, "The Impact of Marketing Concept on New Product Planning", *Journal of Marketing*, Vol.44, pp.19-32, 1980.
- [29] Lee, Hak-Sik & Lim, Ji-Hoon, 『Structural Equation Modeling with AMOS 6.0』, p.41, Bobmunsa, 2007.
- [30] Lee, Heong-Teak, "Market Orientation, Organizational Learning and Firm Performance", The Graduate School of Hankuk, University of Foreign Studies, Doctoral Thesis, 2005.
- [31] Levitt Theodore, "Marketing Success through Differentiation of Anything", *Harvard Business Review*, Vol.58, January-February, pp.83-91, 1980.
- [32] Lumpkin G. T, & G. G. Dess, "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", *The Academy of Management Review*, Vol.21, No.1, pp.135-138, 1996.
- [33] Matsuno Ken, John T. Mentzer & Aysegul Ozsomer, "The Effects of Strategy in the Market Orientation-Performance", *Journal of Marketing*, Vol.64, pp.1-16, 2002.
- [34] Menon A. & P. R. Varadarajan, "A Model of Marketing Knowledge Use within Firms", *Journal of Marketing*. Vol.56, pp.53-71, 1992.
- [35] Miller, D., "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, Vol.29, pp.770-791, 1983.
- [36] .....& P. Friesen, "Strategic-Marketing and Environment: The Third Link", *Strategic Science*, Vol.29, No.7, pp.770-790, 1982.
- [37] Milton C. R., "Human Behavior in Organizations: Three Level of Behavior", pp.476-490, *Prentice Hall Inc*, 1981.
- [38] Naman J. L. & D. P. Slevin, "Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests", *Strategic*

*Management Journal*, Vol.14, pp.137-153, 1993.

[39] Narver John C. & Stanley F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol.54, pp.20-35, 1990.

[40] Nasution H. N., F. T. Mavndo, J. Matanda & N. O. Ndubisi, "Entrepreneurship: It's Relationship with Market Orientation and Learning Orientation and as Antecedents to Innovation and Customer Value", *Industrial Marketing Management*, Vol.40, pp.336-345, 2011.

[41] Park, Sang-Yong, A Structural Modeling of the Relationships between Chief Executive Officer's Entrepreneurship in Venture Business, the Empowerment of the Members and Organizational Effectiveness", The Graduate School of Venture Hoseo University, Doctoral Thesis, 2003.

[42] Peter, Thomas & Robert Waterman, "In Search of Excellence", *New York: Haper and Row Publishers Inc.* 1982.

[43] Piercy N., L. Harris & N. Lane, "Market Orientation and Retail Operatives Expectations", *Journal of Business Research*, Vol.55, pp.261-273, 2002.

[44] Price J. L., "The Study of Turnover", *Ames, IA: Iowa State University Press*, 1972.

[45] Reichheld F. F. & W. J. Sasser, "Zero Defections: Quality Comes to Service", *Harvard Business Review*, Vol.68, No.5, pp.105-111, 1990.

[46] Renko M., A. Carsrud M. Brannback & J. Jalkanen, "Building Market Orientation in Biotechnology SMEs: Balancing Scientific Advances", *International Journal of Biotechnology*, Vol.7, No.4, pp.250-268, 2009.

[47] Rindfleisch Aric & Christine Moorman, "Inter-firm Cooperation and Customer Orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol.40, pp.421-436, 2003.

[48] Salavou H. & G. Avlonitis, "Product Innovativeness and Performance: A Focus on SMEs", *Management Decision*, Vol.46, No.7, pp.969-985, 2008.

[49] Siguaw J. A., G. Brown & R. E. Widing, "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol.31, No.1, pp.106-116, 1994.

[50] Slater S. F. & J. C. Narver, "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol.59, pp.63-74, 1995.

[51] Spreitzer G. M., "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.5, pp.1442-1465, 1995.

[52] Tay Jasmin Y. W. & Lindda Tay, "Market Orientation

and the Property Development Businesses Singapore", *International Journal of Strategic Property Management*, Vol.11, pp.1-16, 2007.

[53] Yi, Kam-Yong. "Effects of Leadership Style & Personal Characteristics on Salesforces' Customer -Orientation", *Korean Journal of Business Administration*, Vol.23, No.6, pp.3213-3230, 2010.

[54] Webster F. E. J., "Rediscovering the Marketing Concept", *Business Horizons*, Vol.3, pp.29-39, 1988.

유 봉 호(Bong-Ho Yoo)

[정회원]



- 2008년 8월 : 숭실대학교 경영학 박사
- 2008년 9월 ~ 2009년 8월 : 숭실대학교 중소기업 대학원 강사
- 2008년 9월 ~ 2009년 8월 : 숭실대학교 벤처중소기업학부 강사
- 2011년 3월 ~ 현재 : 단국대학교 경영학부 겸임교수
- 2011년 9월 ~ 현재 : 숭실대학교 중소기업 대학원 강사
- 1999년 6월 ~ 현재 : (주)하이드리얼마케팅 대표이사

<관심분야>

기업가정신, 마케팅, 리더십, 기술경영