

시장지향성과 학습지향성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구 - 철도산업을 중심으로 -

The Effects of Market Orientation and Learning Orientation on Business Performance in the Railroad Industry

신택현*1)
Shin, Tak-Hyun

홍윤식**2)
Hong, Yoonsik

ABSTRACT

Examining the market orientation and learning orientation and these relationship with business performance has received considerable interest in the last decade. Despite these interest, our understanding of the structure of both market orientation and learning orientation and the mechanism of those effect on business performance is apparently limited in figuring out the railroad industry in Korea.

The purpose of this research was to conceptualize and measure the organizational culture dimension from the integrative framework of market orientation and learning orientation, and to analyze its relationship with business performance in the railroad industry.

The findings from this research are such as follows; market orientation is a set of three interrelated components, i.e., customer orientation, competitor orientation, and inter-functional coordination. This finding is similar to that of Narver and Slater(1990; 1994) who conceptualized market-oriented culture as a combined set of those 3 components. Learning-oriented culture also has a significant positive effect on business performance.

The research findings suggest that both market orientation and learning orientation do exist as different organizational culture dimensions to acquire the sustainable competitive advantage in the railroad industry.

1. 서론

작금에 이르기까지 시장지향성, 학습지향성, 기업성과 간의 관련성에 대한 많은 논문들이 발표되어 왔다. 학계 및 재계의 관심에도 불구하고 서비스 영역에 있어서는 몇몇 논문들이 발표되어 왔다. 그 중에서도 철도산업을 중심으로 연구한 논문은 거의 발견되지 않고 있다.

본 연구가 제시하는 명제는 시장지향성과 학습지향성은 서로 다른 조직의 대동한 문화차원으로서 존재하며, 기업이 지속적인 경쟁우위를 창출하기 위해서는 반드시 갖추어야만 되는 매우 중요한 요소라는 사실이다. 대부분의 연구결과들은 시장지향성이 기업성과에 영향을 미치고 있음을 실증적으로 보여주고 있다. 이론적 판단근거는 다음과 같다. Narver, Slater & Tietje(1998)는 우월한 대고객가치의 지속적인 창출에 대한 전사적인 몰입이라는 문화로서의 시장지향성 정의(예, Narver & Slater, 1990; Deshpande, Farley & Webster, 1993; Day, 1994)를 전제로 시장지향성의 도입과 향상을 조직문화에 대한 변화 시도로 보았다. 조직문화는 다양하게 정의되고 있지만(Schein, 1983; 1985; DiBella, 1993; Hatch, 1993), 주요 정의들을 종합해보면 “조직구성원들에게 그 의미가 공유되고 있는 제반 가정, 가치관, 기타 인위적인 요소들의 역동적인 조합(a dynamic set of assumptions, values and artefacts whose shared meaning can be acquired by members of the organization)”으로 정리된다(김상욱, 2001). 본 연구자는 앞에서 언급하였듯이 철도산업을 대상으로 기업성과에 영향을 미치는 조직문화상의 차원으로서 시장지향성 말고도 또 다른 차원이 존재할 지도 모른다는 의문을 제기해 보고자 한다. 따라서, 시장지향성 이외의 또 다른 조직의 문화차원을 재규명하고 통합된 분석틀을 제시하려는 것이 본 연구의 목적이다.

1) 서울산업대학교 교수, 정회원

2) 수원과학대학교 겸임교수, 정회원

2. 시장지향성, 학습지향성에 대한 고찰

2.1 시장지향성

시장지향성을 정의하고 측정하고자 한 대표적 연구자로는 시장지향성을 고객지향성, 경쟁자 지향성, 부서간 조정으로 구성되는 것으로 개념화한 Narver와 Slater(1990)와 정보창출, 정보전파 및 반응성으로 개념화한 Kohli와 Jaworski(1990)가 있다. Narver와 Slater는 시장지향성을 구성하는 세 가지 핵심요소들로 ① 고객지향성, ② 경쟁자 지향성, ③ 기능간 조정을 제시하였다. 고객지향성은 고객에게 지속적으로 더 나은 가치를 제공할 수 있도록 목표고객을 이해하는 것이다. 경쟁자 지향성은 기업의 강·약점, 주요 경쟁사의 능력과 전략을 이해하는 것이며, 부서간 조정이란 목표고객에게 더 나은 가치창조를 위해 기업자원을 조화롭게 이용하는 것을 의미한다. 사업단위의 시장지향성 정도는 세 가지 핵심요소와 관련된 척도들에 대해 응답자(관리자)들이 부여한 평가점수의 평균치에 의해 측정된다. Kohli와 Jaworski(1990)는 시장지향성을 시장정보의 획득, 시장정보의 확산, 시장정보에 대한 반응의 세 가지 요인에 의해 개념화하였다. 시장지향성에 관한 이론적 연구는 실제로 기업이 마케팅전략의 수립과 실행에 이를 도모하려고 하는 기업에 이론적 근거를 제시한다고 하겠다. 그리고 실질적인 가치면에서 본다면 이론적 수준에 머물러 있던 시장지향성 개념이 기업의 마케팅전략을 실행하는 데 있어 구체적인 방법과 지침을 제공해 줄 수 있게 되었다는 데 그 의의가 있다.

2.2 학습지향성

Sinkula의 연구(1994)에 의하면 조직은 성장해 나아가면서 조직의 운영에 관련된 연륜이 축적됨에 따라서 그들(조직들)의 시장을 이해하려는 성향 즉 학습지향을 갖게 된다고 한다. 이러한 과정을 통해 조직의 행동규범 체계가 개발된다는 것이다. 이러한 점은 Slater & Narver(1995)가 재정리한 시장지향성 정의와 일맥상통한다. 조직이 학습에 대해 부여하는 근본적인 가치가 조직의 학습 지향의 핵심을 이룬다. 이 근본적인 가치관은 조직의 학습 문화 촉진 정도와 방식을 결정한다(Hult, 1998; Hult & Ferrel, 1997a; 1997b; Hult & Nichols, 1996; Sinkula et al., 1997). 이를 종합적으로 정리해보면 다음과 같다. 학습지향은 조직이 기존의 사고방식, 논리, 가정에 대해(Argyris & Schon, 1978; DeGeus, 1988; Bettis & Prahalad, 1995) 만족하는 정도에 영향을 미치는 가치체계로 개념화할 수 있다. 강한 학습지향은 조직 구성원들에게 시장정보처리활동과 조직행동을 규정하는 조직규범에 대해 끊임없이 재고할 것을 장려하고 경우에 따라서는 요구하기도 한다(Day, 1991; Garvin, 1993; Sinkula, 1994; Sinkula et al., 1997). 따라서 학습지향은 고차원적인 학습을 유발할 수 있으며(Slater & Narver, 1995), 이를 통해 기업으로 하여금 경쟁기업보다 신속한 시장정보처리활동의 지속적인 개선을 할 수 있는 여건을 마련함으로써 장기적으로 경쟁우위를 유지할 수 있게 해준다(Dickson, 1996).

3. 연구모형과 가설설정

3.1 시장지향성과 기업성과

시장지향성 창출 전략의 선택은 결국 새로운 문화나 문화요소가 조직구성원들의 경험과 부합되거나 더 우수한 해결책으로 인식되기 위해서는 어떠한 것이 요구되는가의 문제라고 할 수 있다(Narver, Slater & Tietje, 1998; Peters and Waterman Jr., 1982). 시장지향성 창출을 위해서는 우월한 대고객가치를 지속적으로 창출하기 위한 조직내 제부서들의 공통의 몰입이라는 핵심가치를 도입해야한다. 조직내에 도입이 완료되면 이 핵심가치는 지속적인 고객요구 평가를 통해 고객 창출과 만족을 위한 부서간 프로세스와 활동을 유발하게 된다(Deshpande and Farley, 1997). 이에 대한 가설을 정리하면 다음과 같다.

H1 : 시장지향성이 높수록 기업성과는 높아질 것이다.

3.2 학습지향성과 기업성과

학습지향은 조직이 기존의 사고방식, 논리, 가정에 대해(Argyris & Schon, 1978; DeGeus, 1988; Bettis & Prahalad, 1995) 만족하는 정도에 영향을 미치는 가치체계로 개념화할 수 있다. 강한 학습지향은 조직 구성원들에게 시장정보처리활동과 조직행동을 규정하는 조직규범에 대해 끊임없이 재고할 것을 장려하고 경우에 따라서는 요구하기도 한다(Day, 1991; Garvin, 1993; Sinkula, 1994; Sinkula et al., 1997). 따라서 학습지향은 고차원적인 학습을 유발할 수 있으며(Slater & Narver, 1995), 이를 통해 기업으로 하여금 경쟁기업보다 신속한 시장정보처리활동의 지속적 개선을 할 수 있는 여건을 마련함으로써 장기적 경쟁우위를 유지할 수 있게 해준다(Dickson, 1996). 이에 대한 가설을 정리하면 다음과 같다.

H2 : 학습지향성이 높수록 기업성과는 높을 것이다.

3.3 학습지향성의 조절효과

시장지향성이 시장정보처리의 양과 속도에 영향을 줄 수 있지만, 시장정보처리의 질에 영향을 주는 것은 학습지향성의 역할에 의해서만 가능하다고 한다(Baker & Sinkula, 1999). 이는 시장지향성과 학습지향성은 각기 조직성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있지만, 각각의 지향성은 또한 다른 지향성이 성과에 대해 갖는 관계를 강화시켜줄 수 있다고 보는 것이다. 즉, 시장지향성과 학습지향성은 상호보완적인 관계에 놓여 있다고 볼 수가 있는 것이다. 이에 대한 가설을 정리하면 다음과 같다.

H3 : 학습지향성은 시장지향성과 기업성과간의 관계를 조절할 것이다.

3.4 환경적 격변성의 조절효과

환경적 격변성(environmental turbulence)는 종전의 Jaworski와 Kohli의 연구에서와 마찬가지로 시장지향성을 조절하는 조절변수(moderating variable)이다. ① 시장의 격변성 (market turbulence) : 시장의 격변성이란 소비자의 성질과 그들의 기호의 변화를 의미하는 것으로 광범위하게 연구에 이용되는 환경적 격변성의 개념을 더욱 시장에 초점을 맞추어 범위를 한정된 개념이다(Kohli and Jaworski, 1990, 1993; Narver and Slater, 1990, 1994). ② 경쟁강도 (competitive intensity) : 강한 경쟁은 고객들의 선택의 폭을 넓혀주며, 결과적으로 기업은 경쟁적인 상황 속에서 기업이 제시하는 대안(제품 또는 서비스)을 소비자가 선택하도록 하기 위하여 소비자의 욕구와 선호를 모니터하고 민감하게 반응해야 한다. 그러나, 독점상황 속에서의 조직은 변화하는 고객의 선호에 맞추기 위하여 기업의 대안들을 수정하는 것과는 상관없이 조직활동을 잘 수행해 나갈 수가 없다. 즉, 경쟁적인 환경에 있는 산업 속의 기업들은 덜 경쟁적인 산업의 기업들보다 더욱 시장지향적이어야 하는 것이다. 이에 대한 가설을 정리하면 다음과 같다.

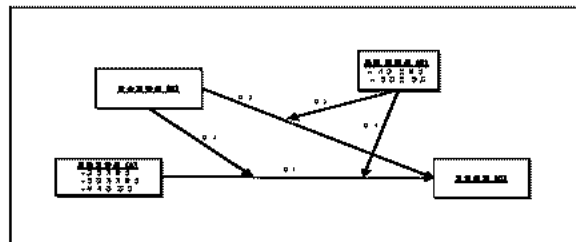
H4 : 환경적 격변성은 시장지향성과 기업성과간의 관계를 조절할 것이다.

H5 : 환경적 격변성은 학습지향성과 기업성과간의 관계를 조절할 것이다.

5. 연구모형 설정

지금까지 살펴본 기존연구들을 기반으로 두고, 앞에서 살펴본 변수들간의 관계를 종합하여 본 연구는 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

< 그림 1 > 연구의 모형



본 연구의 모형은 Narve와 Slater의 연구(1990;1994), Kohli와 Jaworski의 연구(1990; 1993), Sinkula의 연구(1994), Sinkula등의 연구(1997) 등을 토대로 하여 설정되었다.

4. 연구설계

조사는 개별방문을 통한 설문조사방식으로 이루어졌다. 면접원들은 경영학과 및 산업공학과에 재학중인 학생들로 구성되었으며, 이들은 본 연구의 목적과 조사내용, 그리고 면접방식 등에 대해 약 1시간 정도의 교육을 받은 후 실사가 이루어졌다. 자료 수집기간에 걸린 시간은 약 6주간에 걸쳐 진행되었다.

4.1 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구모형에 포함된 대부분의 연구개념(construct)들은 이전의 관련연구에서 검증된 다항목적도(multi-item scales)를 활용하여 측정되었다. 본 연구에서 하나의 개념을 구성하는 다항목적들의 응답은 단순평균으로 산정되어 해당개념의 정도를 나타낸다. 응답척도는

해당 항목내용에 대한 동의정도를 측정하는 리커트 척도(likert scale)를 활용하였다.

각 변수별 조작적 정의(operational definition) 및 측정항목을 제시하면 다음과 같다.

4.1.1 시장지향성에 대한 측정

본 연구에서는 Narver와 Slater의 연구(1990, 1994)에서 활용한 측정방법을 최종적으로 선정하였다. 이 연구에서의 시장지향성은 총 18개의 항목을 포함하고 있으며, 고객 지향성(6문항), 경쟁자 지향성(6문항), 부서간 조정(6문항) 등으로 구성되어 있다.

4.1.2 학습지향성에 대한 측정

이 연구에서의 학습지향성은 총 18개의 항목을 포함하고 있으며, Sinkula등의 연구(1997)에서 제시한 학습몰입정도(commitment to learning)를 측정하는 항목(6문항), 공유된 비전(shared vision)을 측정하는 항목(6문항), 자유로운 사고(open-mindedness)를 측정하는 항목(6항목) 들을 기본적으로 채택하였다.

4.1.3. 기업성공에 대한 측정

기업성공관 “최대 경쟁회사와 비교하여 볼 때, 자사가 시장에서 상대적인 경쟁우위를 점한 정도”이다(Narver and Slater 1990, 1994).

본 연구에서 기업성공은 총 3개의 항목을 포함하고 있다. Narver와 Slater의 연구(1990, 1994) Narver 등의 연구(1998)에서 실증적으로 검증된 항목들을 토대로 서비스 산업을 측정하기 위한 항목만을 최종적으로 선정하였다.

4.1.4. 환경적 적변성에 대한 측정

이 연구에서의 환경적 적변성을 측정하기 위한 측정항목의 수는 총 12개이다. 시장의 적변성, 경쟁강도 등은 각각 6개, 6개 등의 항목으로 구성되어 있다.

5. 가설검정 및 토론

5.1 시장지향성과 기업성공의 관계 검증

본 연구의 가설1을 검증하기 위하여 시장지향성과 기업성공의 관계를 단순회귀분석으로 분석하였다. 분석결과, 기업성공에 시장지향성이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 살펴보면 <표 1>과 같다.

< 표 1 > 시장지향성과 기업성공의 단순회귀분석 결과 (n=125) < 표 2 > 학습지향성과 기업성공의 단순회귀분석 결과 (n=125)

	B	SE B	Beta	T	Sig T
시장지향성	1.017	.064	.688	15.785	.000
Constant	-1.130	.366		-3.171	.002
R Square .485		F-Value = 249.182		P-Value = 297.215	
Adjusted R Square .473		Signif F = .000		Signif F = .000	

	B	SE B	Beta	T	Sig T
학습지향성	.762	.045	.719	17.240	.000
Constant	1.177	.195		6.055	.000
R Square .621		F-Value = 297.215		Signif F = .000	
Adjusted R Square .517		Signif F = .000		Signif F = .000	

시장지향성과 신제품 성과간의 관계를 단순회귀분석으로 분석한 결과, F값이 249.182(p<0.05)로써 유의수준 5%에서 유의적인 것으로 나타났다. 아울러 이 회귀방정식이 기업성공을 설명하는 분산 비율은 48.5%로 다소 낮음을 알 수 있다. 이는 시장지향성이 기업성공에 영향을 미치는 하지만 기업성공이 나타나기 위해서는 시장지향성 외에 다른 변수가 존재할 수 있다는 결과로 해석할 수가 있게 된다. 따라서, 본 연구에서 제시한 가설1은 지지된다.

5.2. 학습지향성과 기업성공의 관계 검증

본 연구의 가설2를 검증하기 위하여 단순회귀분석(Simple Regression)을 이용하였다. 분석결과, 기업성공에 학습지향성이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 살펴보면 위의 <표 2>와 같다. 혁신적 기술지향성과 신제품 성과간의 관계를 단순회귀분석으로 분석한 결과, F값이 297.215(p<0.05)로써 유의수준 5%에서 유의적인 것으로 나타났다. 아울러 이 회귀방정식이 기업성공을 설명하는 분산 비율은 52.1%로 다소 낮음을 알 수 있다. 이는 앞에서 시장지향성과 기업성공과의 관계에서도 나타났듯이 학습지향성외에 다른 변수가 존재할 수 있다는 결론을 내려볼 수가 있게 된다. 이를 정리하면 본 연구자가 앞서 제시한 가설2는 지지된다.

5.3. 학습지향성의 조절효과 검증

본 연구에서 학습지향성에 따라 시장지향성이 기업성공에 미치는 영향이 차이가 날 것이라는 가설3을 입증하기 위해서 조절효과를 검증하였다. 조절변수의 영향을 파악하는 방법은 서로 다른 두 집단의 상관계수의 차이를 비교하는 부분집단 상관관계 분석(subgroup

correlation analysis)과 계층회귀분석(hierarchical regression analysis)으로 나눌 수가 있다(Arnold 1982; Venkatraman 1989). Stone과 Anderson의 연구(1994)에 따르면 조절 변수가 연속변수(continuous variable)인 경우에는 계층회귀분석이 부분집단 상관관계 분석보다 통계적 강도(statistical power)가 강하기 때문에, 본 연구의 조절변수가 연속변수(리커트 7점 척도)로 측정하였기 때문에 후자를 이용하였다. 이 방법은 회귀식에 변수들을 단계적으로 투입하는 과정에서 조절효과를 확인하고자 하는 변수를 독립변수와 결합한 항목으로 추가했을 때 수정된 R^2 값이 0과 유의하게 다르다면 조절변수의 가정은 지지된다고 할 수 있다(Venkatraman 1989). 본 연구의 독립변수와 종속변수간의 관계에서 조절변수가 조절효과를 갖는지에 대한 검증은 다음의 3단계로 이루어진다. 이와 같은 계층적 회귀분석의 3단계에서 상호작용 항을 투입하였을 때, R^2 가 유의하게 변화한다면 조절효과가 있다고 볼 수 있다(김효근과 정성희 2002). 아래와 같이 1단계에서 2단계로 진행하면서 수정된 R^2 가 미약하나마 증가되고 이에 대해 통계적으로 유의하였으나, 3단계에서는 모든 변수가 통계적으로 유의하지 않았다. 다만 상호작용 항 만은 유의수준 10%하에서는 통계적으로 유의하게 나타났다. 결론적으로, 학습지향성의 조절효과가 검증되지 못하였으므로 가설3은 기각되었지만, 유의수준 10%에서는 검증되었으므로 미약하나마 학습지향성의 조절효과가 존재함을 알 수가 있다.

<표 3> 학습지향성에 따른 시장지향성과 기업성파에 대한 검증(n=125)

<표 4> 환경적 격변성에 따른 시장지향성과 기업성파에 대한 검증(n=125)

종속변수: 기업성파							종속변수: 기업성파							
투입순서		표준화 계수	수정 R^2	R^2 Change	F(Sig.)	가설 채택 여부	투입순서		표준화 계수	수정 R^2	R^2 Change	F(Sig.)	가설 채택 여부	
시장 지향성 (H3)	1	시장지향성	.888(.000)	.478		249.182(.000)		1	시장지향성	.688(.000)	.478		249.182(.000)	
	2	시장지향성	.867(.000)	.488	.016	144.190(.000)		2	시장지향성	.852(.000)	.488	.012	126.076(.000)	
		2	학습지향성					.072(.110)	2	환경적 격변성				
	3	시장지향성	.005(.989)	.497	.009	98.894(.000)	기각	3	시장지향성	.840(.218)	.486	.002	64.682(.000)	기각
3		학습지향성	-.336(.117)					3	환경적 격변성	-.224(.448)				
		시장지향성× 학습지향성	.913(.051)					시장지향성× 환경적 격변성	.624(.253)					

5.4. 환경적 격변성의 조절효과 검증

본 연구에서 환경적 격변성에 따라 시장지향성이 기업성파에 미치는 영향이 차이가 날 것이라는 가설4를 입증하기 위해서 조절효과를 검증하였다. 검증결과는 <표 4>와 같다. 아래와 같이 1단계에서 2단계로 진행하면서 수정된 R^2 가 미약하나마 증가되었지만 시장지향성에 대해서는 통계적으로 유의하였으나, 환경적 격변성에 대해서는 유의하지 않았다. 3단계에서는 모든 변수가 통계적으로 유의하지 않았다. 따라서, 환경적 격변성의 조절효과가 검증되지 못하였으므로 가설4는 기각되었다. 다음으로 학습지향성과 기업성파간의 관계를 역시 환경적 격변성이 조절하는가에 대하여 계층회귀분석으로 분석하였다. 검증결과는 <표 5>와 같다. 아래와 같이 1단계에서 2단계로 진행하면서 수정된 R^2 가 미약하나마 증가되고 이에 대해 통계적으로 유의하였으나, 3단계에서는 모든 변수가 통계적으로 유의하지 않았다. 다만 상호작용 항 만은 유의수준 10%하에서는 통계적으로 유의하게 나타났다. 결론적으로, 환경적 격변성의 조절효과가 검증되지 못하였으므로 가설5는 기각되었지만, 유의수준 10%에서는 검증되었으므로 미약하나마 환경적 격변성의 조절효과가 존재함을 알 수가 있다.

<표 5> 환경적 격변성에 따른 학습지향성과 기업성파에 대한 검증(n=125)

종속변수: 기업성파						
투입순서		표준화 계수	수정 R^2	R^2 Change	F(Sig.)	가설 채택 여부
학습 지향성 (H5)	1	학습지향성	.719(.000)	.517		287.216(.000)
	2	학습지향성	.695(.000)	.520	.008	145.190(.000)
		2	환경적 격변성			
	3	학습지향성	.007(.989)	.527	.007	98.894(.000)
3		환경적 격변성	-.346(.119)			
		학습지향성× 환경적 격변성	.916(.057)			

6. 결론 및 시사점

6.1 연구의 요약 및 연구결과의 시사점

본 연구의 학문적 시사점(academic implications)을 요약하면, 기존의 관련연구들은 기업 성과에 미치는 요소로 주로 시장지향성 혹은 전략 지향성 등에 주안점을 두고 있지만, 본 연구는 '학습지향성'이라는 포함하여 시장지향성, 학습지향성, 기업성과간의 통합화된 모델을 제시한 학문적 기여도가 존재한다. 관리적 시사점(managerial implications)을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 실증적으로 검증하여 한 기업내에서 서로 다른 종류의 문화차원이 결합될 수 있음을 증명하였다. 둘째, 시장의 격변성 등이 매우 높을 때, 서비스기업의 담당자들이 최적의 전략을 선택하는 것이 용이하게 만들 수 있는 기반을 마련하였다.

6.2 연구결과의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 연구과정에서 다음과 같은 몇가지 한계점들을 지니고 있다. 먼저 연구조사방법상의 한계를 들 수가 있다. 앞의 검증부분을 살펴보면, 환경적 격변성의 조절효과(가설4)가 검증되지 못하였는데, 응답자의 이질성 문제로 인해 발생된 문제라고 할 수가 있을 것이다. 따라서, 본 연구자는 향후연구로서 시장지향성 및 혁신적 기술지향성의 도입연수를 대개변수로 두어 새로이 검증해보는 새로운 모형을 제시해 보고자 한다. 이는 외국에서 진행되어 온 선행연구들을 가지고 국내 서비스기업들에 적용하는데에는 다소 무리가 뒤따르지 않을까 하는 의구심에서이다(김상욱, 2001).

참고문헌

1. 김상욱 (2001), "마케팅 능력과 성과와의 관계에 관한 연구: 시장지향적 문화와 마케팅 전략을 중심으로," 고려대학교 박사학위 논문, pp.1-124.
2. Argyris, Chris and Donald A. Schon (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
3. Arnold, H.J. (1982), "Moderator variables: A Clarification of Conceptual, Analytic, and Psychometric Issues," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.29, pp. 143-174.
4. Baker, W. E., and J. M. Sinkula (1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 4, pp. 422-427.
5. Day, George S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58 (October), pp. 37-52.
6. DeGeus, Arie P. (1988), "Planning as Learning," *Harvard Business Review*, 66(March/April), pp. 70-74.
7. Deshpande, John Farley and Frederick Webster (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadral Analysis," *Journal of Marketing*, 57 (January), pp. 23-37.
8. Hurler R. F. and Hult, T. M. (1998), "Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Investigation," *Journal of Marketing Research*, 62 (4), pp. 42-54.
9. Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kohli (1993), "Market Orientation : Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57 (July), pp. 467-77.
10. Kohli, Ajay K. and Jaworski Bernard J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54 (April), pp. 1-18.
11. _____, Ajith Kumar (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, 30 (November), 467-77.
12. Narver, John C. & Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54 (October), pp. 20-35.
13. Narver, John C., Stanley F. Slater, & B. Tietje (1998), "Creating a Market Orientation," *Journal of Market Focused Management*, 2, pp. 241-255.
14. Nunnally, Jum C. and Ira H. Benrstein (1994), *Psychometric Theory*, :New York: McGraw-Hill.
15. Sinkula, James M. (1994), "Market Information Processing and Organizational Learning," *Journal of Marketing*, 58 (January), pp. 35-45.
16. _____, Baker, W. E., and Noordewier (1997), "A Framework for Market-based Organizational Learning: Liking Values, Knowledge and Behavior," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 4, pp. 305-318.
17. Stanley F. Narver and John C. Narver (1994), "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?," *Journal of Marketing*, 58 (Jan.), pp. 46-55.
18. _____ and John C. Narver (1995), "Market Orinetation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, 59 (July), pp. 63-74.
19. Venkatraman, N. (1989), "The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence," *Academy of Management Review*, Vol. 3, pp. 423-444.
20. Webster, Frederick E., Jr. (1988), "Rediscovering the Marketing Concept," *Business Horizons*, 31 (May-June), pp. 29-39.