

브랜드경영시스템과 마케팅믹스활동이 브랜드성과에 미치는 영향에 관한 연구

조병탁* · 이진용** · 박성용*** · 이재형****

지금까지의 브랜드 성과에 관한 연구는 여러 가지 마케팅 활동이 인지도, 이미지 등 소비자 관련 변수에 어떻게 영향을 미치고 또, 브랜드 성과에 어떤 관련성이 있는가에 대하여 소비자 입장에서 접근하는 것이 대부분이었다. 본 연구는 기존 연구들과는 달리 기업 입장에서 브랜드에 대한 가치를 증대시키는 활동들이 기업의 브랜드 성과에 어떠한 영향을 미치는가를 브랜드경영시스템에 초점을 맞추어 이론적 체계를 제시하고 실증분석을 수행하였다. 본 연구 모형은 기업 측면에서 시장지향성과 관련하여 브랜드경영시스템, 마케팅믹스 활동과 같은 브랜드에 대한 가치증대 활동들이 기업의 브랜드 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 제안한다. 이와 함께, 시장지향성이 기업의 성과에 영향을 미친다는 기존 연구들에 개념적 기초를 두고 모형을 개발하였다. 또한, 구조모형의 경로들에 대한 몇 개의 가설을 개발하여 검증하고자 하였다. 가설검증을 위하여 국내 1000개 기업의 마케팅 및 브랜드담당자를 대상으로 조사한 결과 브랜드에 대한 가치증대 활동들이 기업의 브랜드 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과는 기업의 브랜드관련 조직·문화 및 지식·교육 등을 설명하는 브랜드경영시스템과 전통적인 마케팅 전략수단으로 받아들여진 마케팅믹스 활동들이 중요한 영향변수로 작동하면서 동시에 시장지향성과 브랜드 성과와의 관계에서 중요한 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 또한, 시장지향성이 브랜드경영시스템 및 마케팅믹스 활동에 미치는 영향 및 마케팅믹스 활동이 브랜드 성과에 미치는 영향을 조사하여 브랜드 가치증대를 위한 활동 요소들의 전략적 중요성을 확인하였다.

주제어: 브랜드경영시스템, 마케팅 믹스 활동, 브랜드 성과

I. 서 론

체계적인 브랜드관리의 필요성은 마케팅 분야뿐만 아니라 경영 전반에 걸쳐 크게 부각되고 있으며 브랜드를 구축하고 강화하는 것은 기업의 핵심 역량 구축과 장기적인 생존에 가장 중요한 요소 중 하나로 인식되고

있다(Drucker 2002). 90년대에 들어서면서 브랜드관리에 대한 중요성이 크게 부각되었고, 이와 관련된 여러 가지 주제, 즉 브랜드 확장에 대한 소비자평가(Keller and Aaker 1992; 이진용 1993; 황윤용과 최낙환 2000), 브랜드자산의 형성과정(김봉관과 김태우 2003), 브랜드자산 강화를 위한 영향요인 및 구성요인(강석정 2001, 2000; 김용만과 강석정 1999), 브랜드 자산의 개념에 대한 정리,

* 한국생산성본부 브랜드경영센터 센터장

** 서울산업대학교 경영학과 교수

*** 서울산업대학교 경영학과 부교수

**** 한국생산성본부 브랜드경영센터 연구원

측정 등에 관한 본격적인 연구들이 수행되어 왔다(Kapferer 1993; Keller 1998; 박찬수 1996; 이유재와 라선아 2002). 이러한 연구 성과를 바탕으로 브랜드 아이덴티티의 구축과 실행, 공동 브랜드전략과 개별 브랜드전략에 대한 의사결정, 브랜드 네이밍 등에 대한 응용방법들이 빠르게 확산되고 있다(Kapferer 2004, Keller 2003 등).

특히, 실무적인 측면에서 기업들의 브랜드 관리에 대한 관심은 지속적으로 증가하고 있다(Keller 2003; Schmitt 2003). 성공적인 브랜드 성과를 달성하기 위하여 기업들은 브랜드조직 및 문화를 어떻게 구축하고, 조직원들의 교육 및 지식을 향상시키는 브랜드경영 시스템의 구축, 마케팅믹스 활동의 효과적, 효율적 전개, 브랜드와 관련된 성과 평가 등의 체계화 등에 대하여 지속적으로 관심을 갖고 다양한 프로그램을 제시하고 있다(Davis and Dunn 2002; Vanauken 2002).

이와 같이 기업은 브랜드관리의 체계화를 위하여 브랜드경영시스템을 구축 및 실행하고 효과적인 마케팅믹스 활동을 전개하여 브랜드 성과를 높이기 위한 노력을 하고 있다. 하지만, 학계에서조차 브랜드 관리의 체계성에 대한 논의를 제대로 수행하지 못하고 있는 실정이다(이진용 2003). 또한, 현재까지 연구되어온 브랜드 성과에 관한 연구는 소비자들의 입장에서 브랜드 자산을 측정하는 연구, 브랜드 자산을 증가시킴으로써 브랜드의 성과가 어떻게 이루어지는가를 살펴보는 연구가 대부분이었다.

특히, Keller(1998)는 심리학의 정보처리 모형에서 자주 사용하는 S(stimulus, 자극)

→ O(organism, 소비자) → R(response, 반응)의 구조를 언급하면서 투입변수(자극)로는 브랜드 자산을 구축할 수 있는 4P등의 마케팅 수단들을 제시하였고 이러한 마케팅 수단들은 소비자의 지식구조에 의한 영향력을 매개로 하여 산출변수인 기업에 대한 혜택을 가져온다고 주장하였다. 물론, 소비자 관점의 브랜드 자산 혹은 브랜드 성과에 대한 이해는 기업의 브랜드관리에 유용한 정보를 제공할 수 있다.

하지만, 브랜드 성과에 대하여 브랜드 관련 조직, 문화, 지식, 교육 및 성과시스템 등 브랜드 관리를 위한 기업의 인프라 구축, 즉 브랜드 경영시스템 구축 및 마케팅 활동 등이 브랜드 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 파악할 수 없어 브랜드의 체계적 관리에 있어서 한계점이 나타날 수 있다. 이러한 문제를 극복하기 위하여 기업 측면에서 브랜드에 대한 가치를 증대시키기 위한 브랜드경영시스템의 확립 및 마케팅믹스 활동과 같은 브랜드관련 활동들이 기업의 브랜드 성과에 어떠한 영향을 미치는지 알아보는 것은 의미 있는 일이다.

본 연구는 기업의 관점에서, 특히 브랜드 경영시스템, 마케팅믹스 활동과 같은 브랜드 가치 증대 활동들이 브랜드 성과에 어떠한 영향을 미치는지 조사하여 직접적인 공헌을 확인하는 것을 목적으로 삼고 있다. 추가적으로 기존 연구들이 많이 다루고 있는 시장지향성을 추가하여 브랜드 성과에 어떠한 영향을 미치며, 기업이 수행하는 브랜드경영시스템, 마케팅믹스 활동에 어떠한 영향을 미치는지를 조사하였다. 구체적으로 시장지향성, 브랜드경영시스템, 마케팅믹스

활동 등이 브랜드 성과에 어떻게 공헌하는지를 규명하고자 하였으며 브랜드 성과를 고객성과(customer performance)와 재무적 성과(financial performance)로 구분하여 각각에 대하여 어떤 영향을 미치는가를 분석하였다.

시장지향성을 기업 성과와 관련짓거나 혹은 혁신을 두 변수 사이에 매개변수로 보고 연구를 수행한 기존 연구들과는 달리 브랜드경영시스템과 마케팅믹스 활동이 브랜드 성과에 대하여 미치는 직접적인 영향(direct impact)과 매개변수(mediating variable)의 역할을 검증하는 데에 초점을 맞추었다. 이를 위하여 본 연구는 관련된 문헌을 고찰하고 이를 바탕으로 가설을 설정한 후에 실증 분석 결과를 제시하였으며 시사점 및 추후 연구방향을 논의하였다.

II. 기존연구의 고찰 및 연구가설

1. 마케팅믹스활동과 성과와의 관계

마케팅믹스 활동인 커뮤니케이션, 상품, 유통, 가격활동은 기업이 목표고객과 관계를 갖고 유지할 수 있는 대표적인 것들이다. Keller(1993, 1998)는 브랜드 자산을 구축할 수 있는 4P등의 마케팅 수단들을 제시하였고 이와 함께 각 마케팅 수단의 목적을 언급하였으며 마케팅 수단들은 소비자의 지식구조에 의한 영향력을 매개로 하여 산출 변수인 기업에 대한 혜택을 가져온다는 개념적 브랜드 자산 관리 모형을 제시하였다.

이와 비슷한 연구 모형을 활용하여 Yoo, Donthu, Lee(2000)는 광고, 가격할인, 가격, 유통 밀집도, 점포 이미지 등이 브랜드 인지도/이미지, 브랜드 애호도, 지각된 품질 등 고객 성과 변수를 매개로 하여 브랜드 자산 구축에 미치는 영향에 대하여 소비자를 대상으로 실증연구를 수행하였다.

브랜드 자산 구축에 영향을 미치는 주요한 수단인 마케팅믹스 활동에서 커뮤니케이션 활동은 광고활동, 판촉활동, 홍보, 사회문화 활동 및 이벤트 및 후원 활동, 등으로 개념화하였다. 그 중에서 광고활동은 브랜드 자산을 구축하는데 긍정적인 효과를 미치고(Simon and Sullivan 1993), 고객과 원활하게 교환할 수 있는 커뮤니케이션 시스템을 갖추고 있는 기업은 경쟁기업에 비하여 보다 나은 고객과의 관계를 구축할 수 있을 것이며 결과적으로 보다 우수한 재무 성과를 얻는다(이학식과 김영 2000). 또한, 광고활동을 제외한 비 광고활동인 판촉활동 및 홍보, 사회문화 활동 등의 마케팅믹스 활동을 통하여 브랜드 자산을 효과적으로 구축할 수 있다(Hoeffler and Keller 2003; Keller 1998). 홍성태와 강동균(2000)은 제품의 전형성 및 프라이밍 수준에 따른 소비자 평가의 다양성 연구에서 상황적(contextual) 요인의 중요성 인식을 통하여 효과적인 마케팅 커뮤니케이션을 실행할 수 있다고 하였다.

그리고 효과적이고 효율적인 상품활동을 위해서 표적고객들이 갖고 있는 현시적 욕구나 잠재적 욕구를 잘 반영하고 아이디어를 창출해 내는 것이 중요하다. 즉, 고객의 욕구에 대한 깊은 이해를 하고 있는 기업일

수록 신제품에 대한 성공률이 높은 것으로 나타났다(Maidique and Zirger 1984; 이학식과 김영 2000).

유통기능 측면에서 경쟁기업에 비하여 우월한 지위에 있다는 것은 질적으로나 양적으로 제품을 경쟁기업에 비하여 소비자에게 보다 더 가까이 가져다 놓을 수 있다는 것을 의미한다(Yoo et al 2000). 또한, 실제로 고객들은 구입 가능한 제품들만을 소비·사용하기 때문에 채널은 매우 중요하다고 할 수 있다(Baker 1985; 이학식과 김영 2000).

기업의 가격변경은 기업의 이익에 즉각적으로 커다란 영향을 미친다. 따라서, 기업의 시장점유율과 수익성을 결정짓는 가장 중요한 요소들 중의 하나로 여겨지고 있고 낮은 가격에 비하여 높은 가격은 높은 품질에 대한 단서로 작용하여 가격에 대한 민감도를 떨어뜨리게 된다.(Blattberg and Winniewiski 1989; Kamakura and Russell 1993). 따라서, 경쟁력 있는 가격결정 능력을 보유한 기업은 경쟁기업에 비하여 고객을 선점하고 그들을 보다 더 만족시킬 수 있으며, 이를 통하여 궁극적으로는 매출 및 수익성 등의 기업의 성과를 향상시킬 수 있게 된다.

Heskett et al (1994)는 고객만족, 종업원 만족 및 서비스품질과 같은 요인과 기업의 재무적 성과와의 관계를 밝히고자 노력하였다. 또한, 이학식과 김영(2000)은 고객과의 긴밀하고 유기적인 관계 내지는 안정적인 고지속적인 관계를 맺는 것을 고객과의 관계로 개념화하여 고객관계가 재무성과에 긍정적인 영향을 미침을 보였다.

기존 연구 결과를 요약하면 브랜드 구축을 위한 기업의 마케팅 활동은 인지도, 이

미지, 애호도 등 고객 성과에 영향을 주고 이는 다시 기업의 성과에 영향을 미친다(Keller 1993, Yoo et al. 2000). 하지만, 기존 연구들은 위의 가정을 충실히 따르고 있지 않은 수가 많다. 예를 들어 Keller는 고객 성과라고 할 수 있는 브랜드 애호도를 기업의 혜택으로 파악하여 직접적인 기업의 성과와 명확하게 구분하고 있지 않다. 비슷하게 Yoo et al(2000)의 연구에서는 브랜드에 대한 차별적 구매의도를 브랜드 자산으로 정의함으로써 선행변수인 애호도 등과 개념적으로 명확하게 구분하지 않고 있다.

본 연구에서는 기존 연구들과는 달리 인지도, 이미지, 고객만족 등 고객성과를 매출, 이익 등 재무성과와 별개의 변수로 취급함으로써 마케팅믹스 활동이 각각에 영향을 미치고 고객성과가 재무성과에 영향을 미친다는 것을 명확히 구분하였다. 특히, 고객성과가 재무성과에 영향을 미친다는 것은 널리 받아들여지고 있는 가설이지만(Matear, Osborne, Garret, and Gray 2002; Slate and Naver 1994 등), 고객성과 중에서 고객만족, 품질 평가 등을 제외하고는 실증적인 연구가 많이 수행되지 못하였다(Fornell 1992; Hombugh and Pflesser 2000). 이상과 같은 내용에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H1a : 마케팅믹스 활동은 고객성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다.
- H1b : 마케팅믹스 활동은 재무성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다.
- H1c : 고객성과는 재무성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

2. 브랜드경영시스템과 성과와의 관계

기업의 브랜드 담당자 혹은 마케팅 관리자들에게 브랜드의 체계적인 관리는 매우 중요한 과제중의 하나이다(유창조와 김영찬 2001). 기업 담당자들은 마케팅믹스 활동을 어떻게 계획하고 실행할 것이며 나아가 브랜드 성과를 어떻게 향상시킬 것인가에 많은 관심을 가지고 있는데, 시장 환경이 불확실해지고 빠르게 변화함에 따라서 브랜드와 관련된 시장 환경 변화에 빠르게 적응하고 신속하게 대처할 수 있는 브랜드관련 시스템에 대한 필요성을 인식하게 된다. 즉 마케팅믹스 활동을 효율적이고 효과적으로 전개하여 성공적인 브랜드 성과를 달성하기 위해서는 브랜드경영시스템을 도입하여 브랜드관리를 수행할 필요가 있다.

브랜드경영시스템은 “브랜드경영에 시스템의 개념을 도입한 것으로 효과적인 브랜드경영을 위해서 브랜드가 경영의 중심이 되는 조직체계를 구축하고, 마케팅 활동의 실행 및 통제를 체계적으로 수행할 수 있는 기반을 구축하여 시스템화한 것”을 의미한다. 즉, 기업은 이러한 브랜드조직 및 문화를 어떻게 구축하고, 직원들의 교육 및 지식을 어떻게 향상시키며, 브랜드와 관련된 성과 평가를 어떻게 체계적이고 과학적으로 실행할 수 있을 것인가에 대한 체계가 필요하다(Aaker 2004; Davis and Dunn 2002; Keller 2003; Vanauken 2002). 브랜드경영시스템은 실제적인 마케팅활동의 기반이 되는 인프라라고 할 수 있으며 이 점에서 비용이나 활동의 성과로 나타낼 수 있는 구체적인 마케팅 활동과 차이가 있다.

Davis and Dunn(2002)에서는 브랜드를 소중히 하는 문화구축의 필요성과 조직의 중심에 브랜드를 두어야 하는 이유를 설명하고 있다. 종업원들에게 동기부여를 시키고 활발한 생활을 할 수 있도록 유도하고 종업원들이 사업목표를 달성하기 위해서 어떻게 하면 고객에게 브랜드 비전과 약속을 잘 전달하게 할 수 있는가를 제시하여 고객과 브랜드의 관계강화를 이끌 수 있는 방법을 제시하였다. 그리고 이러한 브랜드 문화구축은 조직의 중심에 브랜드를 두어야만 효과를 발휘할 수 있다. 어떠한 일을 하더라도 브랜드와의 연관성을 생각하게 하여 올바르게 전략적 결정을 할 수 있고 종업원이 브랜드에 몰입할 수 있어 조직과의 일체감을 느낄 수 있다. 이렇듯 브랜드 문화가 구축된 조직의 구성원은 고객 중심적인 사고를 통하여 고객만족을 이끌고 고객에게 즐거움을 주며 나아가 고객과 브랜드와의 관계를 지속적으로 유지하게 한다고 하였다. 또한, 브랜드관련 성과시스템 구축을 통하여 마케팅과 브랜드 활동에 대한 ROI와 같은 성과를 파악할 수 있어 효율적인 브랜드관리를 할 수 있음을 시사하였다.

그리고 Vanauken(2002)은 효율적인 브랜드경영을 실행하기 위한 브랜드경영 Checklist를 개발하여 강력한 브랜드를 구축하기 위한 Tool과 방법을 제시하고 있다. 특히 브랜드아키텍처, 브랜드 네이밍, 브랜드 디자인 및 브랜드아이덴티티 등을 지속적으로 관리할 수 있는 시스템의 구축을 통하여 효과적인 브랜드경영을 할 수 있다고 하였다. 정강호, 장대련과 장동련(2002)은 브랜드명과 심볼의 불일치성, 제품 지식에 따라서 소비

자들의 브랜드에 대한 반응에 관한 연구를 통하여 효율적인 브랜드 관리를 수행할 수 있는 유용한 정보를 제공하였다.

Rajagopal and Sanchez(2004)연구에서 브랜드는 기업의 상품 카테고리에 대한 마케팅전략을 도출하는데 중요한 역할로서 작용하는데 특히 브랜드아이티커는 마케팅전략에서의 중요한 도구로 작용하여 전략적 시장에서의 브랜드 포지셔닝을 용이하게 하여 시장에서 브랜드의 경쟁력을 높일 수 있도록 하고 동시에 브랜드전략 수립을 용이하게 한다고 주장하였다.

아직까지 브랜드경영시스템은 학계에서보다는 실무적인 입장에서 기업의 브랜드 담당자들이 지속적인 관심을 보이고 있는 실정이다. 이러한 이유로 브랜드경영시스템이 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 그럴 듯하지만 막연한 기대를 가지고 있을 뿐 이에 대한 실증적 분석에 의존한 명확한 가설검증이 수행되어 있지 못하다. 본 연구에서는 브랜드경영시스템이 브랜드 성과에 직접적인 영향을 미칠 것인가, 그리고 마케팅 활동에 영향을 미칠 것인가를 구분하여 가설을 설정하고자 한다.

먼저 브랜드경영시스템은 마케팅믹스 활동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 브랜드경영시스템을 구축하는 것은 마케팅 활동의 효과 및 효율성을 극대화하기 위한 목적으로 수행되고 있으며(Aaker 2004; Davis and Dunn 2002), 기업이 인프라 구축을 위하여 핵심역량을 구축하면(예를 들어 브랜드경영시스템을 성공적으로 구축하면) 이러한 파급효과가 마케팅 활동 등 다양한 기업의 활동에 영향을 미치기 때문이다(Prahalad

and Hamel 1990).

한편, 브랜드경영시스템이 마케팅믹스 활동뿐만 아니라 브랜드 성과에도 독립적으로 영향을 미칠 것인가는 상황에 따라 달라진다. 브랜드경영시스템에 대한 설계가 마케팅믹스 활동을 성공적으로 수행하는 것에만 집중한다면 성과에 대한 직접적인 영향을 기대하기 어려울 것이지만, 마케팅믹스 활동과는 독립적인 시스템을 구축한다면 브랜드 성과에 대한 직접적인 영향을 미치는 결과가 나타날 것이다. 일반적으로 4P 믹스와 별도로 브랜드와 관련된 기업의 활동이나 프로그램을 설정하는 수가 많다. 예를 들어 Keller(1998)는 기업의 마케팅 활동과는 별도로 브랜드 요소에 대한 관리를 독립시켜 별도의 활동으로 파악하였다. Noble 등(2002)은 마케팅 활동을 매개변수로 사용하지 않은 상황이지만 브랜드에 초점을 맞추는 것이 기업 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 실증결과를 제시하고 있다. 본 연구에서는 브랜드경영시스템을 마케팅 활동과는 별도의 역할을 수행할 수 있는 것으로 파악하였다. 이상과 같은 내용에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2a : 브랜드경영시스템은 고객성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

H2b : 브랜드경영시스템은 재무성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

H2c : 브랜드경영시스템은 마케팅믹스 활동에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

3. 시장지향성과 성과와의 관계

지속적인 경쟁우위와 수익성을 누리기 위하여 기업은 시장요구에 대해 경쟁자들 보다 더 잘 대응해야 하고 시장요구의 변화를 파악하고 예측할 수 있는 능력이 필요하다. 또한, 이러한 능력이 어느 한 부서에 의존하는 것이 아니라 모든 부서간 공유와 협조가 중요하다. 시장지향성을 정의하고 측정하고자 한 대표적 연구자로는 시장지향성을 고객지향성, 경쟁자 지향성, 부서간 협조성으로 구성되는 것으로 개념화한 Narver and Slater(1990, 1994)와 정보창출, 정보전파 및 반응성으로 개념화한 Kohli and Jaworski(1990, 1993)가 있다. 또한, 이들의 연구를 기반으로 시장지향성과 기업의 성과와의 직접적인 인과관계에 관한 연구(예종석과 윤운락 1996; 이용기, 유동근과 이학식 1996; 전인수와 한재용 1994; 정기환과 장형유 2003)와 시장지향성과 성과간에 영향을 주는 매개변수 또는 조절변수에 관한 연구(Agarwal et al 2003; Deshpande et al 1993; Greenley 1995; Han et al 1998; Matsuno and Mentzer 2000; Noble et al 2002)가 있었다.

구체적으로 시장지향성과 관련된 연구내용을 정리하면, Narver and Slater(1990, 1994)연구에서, 고객지향성은 지속적으로 고객을 위해 보다 나은 가치를 창조할 수 있도록 표적고객을 이해하는 것을 말하고 경쟁자지향성은 판매자가 현재의 주요 경쟁자 및 주요한 잠재적 경쟁자들의 강점과 약점, 장기적 능력, 전략 등을 파악하는 것을 의미한다고 하였다. 또한, 부서간 협조성은 목표고객에게 더 나은 가치 창조를 제공하는 것은 마케팅부서 혼자만의 힘으로는 어렵기

때문에 다른 부서들과의 협조가 중요하다고 하였다.

또한, Slater and Narver(1995)는 시장지향성과 성과의 관계는 조직학습을 매개로 하여 나타남을 보였다. 시장지향성은 조직학습을 위한 기초가 되며, 조직학습을 통하여 기업의 성과는 높아진다고 하였다. Han, Kim and Srivastava(1998)연구는 은행산업 자료를 바탕으로 조직혁신이 시장지향성과 기업의 성과와의 관계에서의 역할을 연구하였다. 이 연구에서 시장지향성은 조직혁신에 긍정적인 영향을 주고 조직혁신은 기업의 성과에 긍정적으로 영향을 주어 조직혁신의 매개역할을 검증함으로써 시장지향성과 기업의 성과와의 관계에 대한 이해를 넓혔다.

Matsuno and Mentzer(2000)의 연구에서도 시장지향성과 성과의 관계에서 조절변수의 역할을 연구하였는데, 미국의 제조기업을 표본으로하여 시장지향성과 사업성과에 영향을 미치는 조절변수로 사업전략의 형태를 방어자, 탐색자, 분석자 등으로 구분하고 이러한 전략유형들이 시장지향성과 성과의 관계를 강화시킨다는 것을 발견하였다.

Nobel et al(2002) 연구에서는 시장지향성과 사업성과의 관계를 분석함에 있어 기업 연간보고서를 기초로 주주에게 설문을 보내 실증적으로 연구하였다. 연구결과로 시장지향성과 기업의 성과와의 관계 강화에 기업의 조직학습과 혁신성이 조절역할을 한다고 하였다.

Agarwal et al(2003) 연구는 46개국 201개 서비스기업(International Hotels)을 대상으로 시장지향성과 기업의 성과와의 관계에

서 혁신이 중요한 매개역할을 한다고 보았다. 즉, 시장지향적 기업들은 시장에 민감하고 고객이 원하는 것을 충족시키기 위하여 새로운 서비스 상품을 개발하고, 새로운 유통채널을 만들며 자사의 경쟁우위를 확보하기 위하여 새로운 기법을 발견하는 등의 지속적인 혁신을 하여 기업의 성과를 높인다고 실증적으로 검증하였다.

김상욱과 이성호(2003)는 시장지향적 문화가 마케팅전략과정을 통하여 성과에 긍정적인 영향을 미침을 보였다. 이 연구에서 마케팅전략은 시장지향적 문화가 구체적인 마케팅 실행활동으로 연계됨에 있어 실행의 중심점과 방향을 제시해주는 역할을 수행하고 시장지향적인 문화와 마케팅전략과정 모두가 담보되지 않고서는 우수한 성과의 달성을 기대하기 어렵다는 것을 보였고 기업이 마케팅역량의 제고를 통해 시장성과를 제고시키기 위해서는 시장지향적 문화의 토대 위에서 충실한 마케팅전략과정을 이행해야 함을 밝혔다.

그리고 정기한과 김대업(2002)은 조직몰입, 시장지향성, 조직학습의 문헌적 고찰을 통해 과거 연구들을 정리하고 이를 통해 그 구조가 명확히 밝혀지지 않은 시장지향성 및 시장지향성과 조직학습간의 영향관계를 실증적으로 분석하였다. 분석결과, 시장지향성은 조직학습의 매우 밀접하게 관련있는 영향요인이며 조직몰입은 이러한 개념들의 선행적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 정기한과 장형유(2000)는 시장지향성의 매개변수, 성과측정, 조직학습, 혁신 등과 시장지향성의 실증적 연구방법에 있어 척도개발, 매개변수, 특정업종에서의 시장지

향성을 고찰하여 앞으로의 시장지향성 연구 방향을 제시하였다.

기존 연구에서 언급하고 있는 시장지향성과 성과와의 관계는 다음과 같이 요약할 수 있다. 두 변수만의 관계를 살펴보면 시장지향성이 기업 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나지만(Slater and Naver 1990 등), 혁신 등의 매개변수를 포함하면 시장지향성 → 혁신 → 성과는 긍정적 관계가 명확한 반면 시장지향성이 성과에 미치는 직접적인 영향에 대해서는 일관된 결과가 나타나지 않고 있다. 예를 들어 Matear 등의 연구(2002)에서는 혁신을 매개변수로 사용하여도 시장지향성과 성과간의 직접적 영향이 잔존하였지만 Han 등의 연구(1998)에서는 동일한 모형을 검증할 때에 직접적인 영향이 사라지는 결과를 얻었다.

본 연구에서는 브랜드경영시스템이나 마케팅믹스 활동을 거치지 않고도 기업 성과에 영향을 미친다고 가설을 설정하고자 한다. 시장지향성은 브랜드경영시스템이나 마케팅믹스 활동에 비하여 포괄성을 가지기 때문에 기업의 성과에 대하여 이러한 변수들과는 독립적으로 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 한편, 시장지향성은 브랜드경영시스템이나 마케팅믹스 활동에도 영향을 미칠 수 있다. 시장지향성은 브랜드경영시스템에 비하여 추상적인 개념일 뿐만 아니라 그 영역이 넓다고 할 수 있다. 따라서 포괄적인 시장지향성이 갖추어지면 브랜드경영시스템에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 기대할 수 있다. 또한, 브랜드관리 관점에서 시장지향성은 결국 브랜드 구축을 위한 마케팅믹스 활동의 효과성과 효율성을 높이는 데에

기여하는 기반 구축이라고 볼 수 있다(김상욱, 이성호 2003). 이상의 논거에 기초하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H3a : 시장지향성은 고객성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다.
- H3b : 시장지향성은 재무성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다.
- H3c : 시장지향성은 브랜드경영시스템에 긍정적인 영향을 줄 것이다.
- H3d : 시장지향성은 마케팅믹스활동에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

4. 연구모형

위에서 제시된 연구가설들을 종합하여 <그림 1>과 같은 연구모형을 구성하였다. 본 연구 모형은 시장지향성과 관련하여 브랜드 가치향상을 위한 노력인 브랜드경영시스템 구축 및 마케팅 믹스 활동이 어떠한 인과적인 역할을 하여 브랜드 성과인 고객 성과와 재무성과에 영향을 미치는지를 구조적으로 연구하였다.

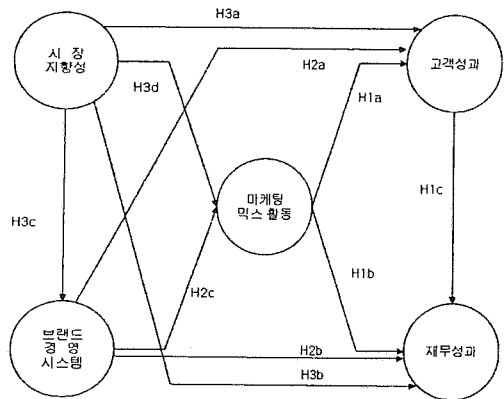
연구모형의 내용을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 변수간의 관계는 시장지향성 → 브랜드경영시스템 → 마케팅믹스 활동 → 고객성과 → 재무성과 등의 순서로 제시하고 있으며 각 변수들이 다음 변수에 대하여 순차적이고 연쇄적인 영향력이 있음을 가정하고 있다.

둘째, 순차적이고 연쇄적인 영향력 이외에도 선행변수들이 다른 모든 변수들에 영향을 미친다고 가정하고 있다. 구체적으로 살펴보면 재무성과는 고객성과 뿐만 아니라

마케팅믹스 활동, 브랜드경영시스템, 시장지향성에 의하여 영향을 받고, 비슷하게 고객 성과는 브랜드경영시스템 및 시장지향성, 그리고 마케팅 활동은 시장지향성에 의해서도 영향을 받는 것으로 모형이 구성되어 있다.

<그림 1> 연구모형



Ⅲ. 조사방법

1. 조사대상 및 자료수집 방법

본 연구에 사용한 자료는 2004년 1월 2일부터 2월 7일 까지 한국표준산업분류(KSIC)를 기준으로 제조업 및 서비스 상품을 생산 판매하는 기업의 브랜드관리자 혹은 마케팅 담당자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 대부분의 응답자에게는 직접방문을 통하여 직접설문을 실시하였고, 전화, Fax, 우편조사를 함께 병행하였다. 조사 표본을 토대로 산업별 브랜드경영수준에 대한 벤치마크를 설정하기 위하여 업종별 최소 표본(30개 표본)을 설정하여 최종소비재를 생산 판매하

는 14개 제조업과 8개 서비스업을 대상으로 총 1,000개 설문을 회수하였다.

브랜드를 분석 단위(unit of analysis)로 삼았으며 개별(제품) 브랜드를 중심으로 분석을 수행하였다. 만약 기업에 여러 브랜드가 있을 경우 사업 단위별로 브랜드 하나를 선정하여 조사를 하였고, 사업 단위가 많을 경우 조사 브랜드는 최대 3개로 제한을 두었다. 이는 개별 브랜드를 많이 보유하고 있는 기업(예를 들어, 식품, 화장품 및 음료 등과 관련된 업종의 기업)에 조사 브랜드가 편중되는 것을 막기 위함이었다. 또한, 분석 단위가 되는 브랜드(조사 브랜드)를 선정할 때에는 각 기업에서 판단할 때 가장 핵심 브랜드(매출액 혹은 시장점유율 등이 높거나 지속적인 관리를 유지하고 있는 제품 등)이라고 생각하는 브랜드를 조사하였다. 한편 기업브랜드를 중심으로 운영하고 있는 기업은 기업브랜드로 조사를 실시하였다. 분석에 사용한 모든 변수는 브랜드를 운영하는 사업단위별로 수집되었다. 사업단위는 개별 브랜드를 운영하는 브랜드 팀이 될 수 있으며, 브랜드 사용 범위가 넓어 사업부 단위와 일치할 경우에는 사업부, 그리고 기업브랜드를 중심으로 사용하는 기업에서는 기업 전체가 될 수 있다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

(1) 시장지향성

시장지향성의 측정방법은 이론적 고찰에서 제시한 바와 같이 크게 두 가지 부류로 나누어진다. Kohli and Jaworski(1990, 1993)

및 Narver and Slater(1990, 1994)가 제시한 측정항목이다. 이 두 가지 부류의 방법중 본 연구에서는 Narver와 Slater의 측정방법을 도입하였다. Narver and Slater(1990, 1994)는 시장지향성의 구성개념을 조직의 문화적인 차원에서 바라보고 정의하였기 때문에 부서간 협동은 시장지향성 개념의 구성요소로 봄이 타당한 점으로 보아 Kohli and Jaworski의 측정방법 보다는 Narver and Slater의 방법이 본 연구에서는 적합하다 볼 수 있다. 따라서, Narver and Slater의 연구에서 이용된 항목들을 적절히 수정, 번역하여 Likert 10점 척도로 구성된 9개 항목을 개발하였는데, 고객지향성, 경쟁자지향성, 부서간 협조성 각각 3개 항목을 개발하였다. 시장지향성을 측정하기 위하여 이용된 설문항목의 예는 다음과 같다. 우리는 고객들이 원하는 욕구를 지속적으로 이해하려고 한다: 전혀 그렇지 않다(1) ~ 매우 그렇다(10).

(2) 브랜드경영시스템

브랜드경영시스템은 브랜드경영활동을 위한 브랜드관련 조직과 문화, 지식과 교육 및 실행과 성과 관련 시스템에 대한 인프라에 대한 구축정도로 개념화 할 수 있다. 브랜드경영시스템을 측정하기 위하여 Kohli and Jaworski (1993), Davis and Dunn(2002) 및 Vanauken(2002)의 브랜드문화·조직, 브랜드시스템 관련 내용을 적절히 수정, 번역하여 13개의 항목을 개발하였다. 구체적으로 브랜드관련 조직과 문화에 대한 항목으로는 CEO의 브랜드에 대한 관심정도, 브랜드 전담조직 구축을 통한 관리시스템, 브랜드 관

리자들의 권한 정도, 브랜드와 관련된 내부적인 공유 분위기 조성정도 및 동기부여 정도 등 5개 항목을 개발하였다. 브랜드에 대한 지식 및 교육과 관련된 항목으로는 임직원에 대한 브랜드 교육과정 실행 정도, 워크샵 및 트레이닝 활동 정도 및 종업원들의 브랜드이해에 대한 노력 정도 등 4개 항목, 브랜드관련 실행 및 성과 시스템 관련 항목으로는 브랜드관련 정보 수집, 분석 및 활용시스템 구축정도, 브랜드 성과 측정시스템 구축, 브랜드아키텍처의 구축 정도 및 브랜드매뉴얼 제작에 대한 노력 정도 등 4개 항목을 개발하였다. 브랜드경영시스템을 측정하기 위하여 이용된 설문항목 예는 다음과 같다. CEO의 브랜드에 대한 관심 정도는 높은 편이다: 전혀 그렇지 않다(1) ~ 매우 그렇다(10).

(3) 마케팅믹스 활동

본 연구에서는 마케팅믹스 활동을 크게 다섯 가지로 나누어 개념화하였다. 마케팅믹스 활동을 측정하기 위해서 Yoo et al(2000), Yoon and Kim (1999), Wilkie and Moore (1999), 이학식과 김영(2000), Menon et al (1999) 및 Davis and Dunn(2002) 등의 연구를 토대로 마케팅믹스 구성요소 각각에 대하여 다항목의 Likert 10점 척도를 구성하였다.

커뮤니케이션 활동은 고객과의 주요 커뮤니케이션 활동 수단인 광고, 판촉, 홍보 및 IMC 활동과 관련하여 동일 산업 내 경쟁브랜드들에 비하여 해당기업이 커뮤니케이션 활동을 위해 들이는 빈도, 투자수준 등의 노력과 효과로 개념화하여 4개 항목을 개발

하였다. 설문항목의 예는 브랜드에 대한 광고 투자수준은 동일 산업내의 다른 브랜드에 비하여 높은 편이다: 전혀 그렇지 않다(1) ~ 매우 그렇다(10).

기업의 상품활동은 고객의 욕구를 잘 파악한 상품개발 및 품질 유지 개선 노력과 신상품 개발능력으로 개념화하여 3개의 항목을 개발하였다. 설문항목의 예는 다음과 같다. 우리는 상품에 대한 품질개선 및 유지개선 노력을 많이 하는 편이다: 전혀 그렇지 않다(1) ~ 매우 그렇다(10).

기업의 유통활동은 고객들이 상품에 얼마나 쉽게 접근하여 이용할 수 있는 지로 개념화하였고 이와 관련된 유통망 등에 관하여 한 개의 측정항목을 개발하였으며, 한 개의 일반항목을 추가하였다. 유통활동을 측정하기 위하여 이용된 항목들의 예는 다음과 같다. 경쟁사 대비 유통 커버리지는 높은 편이다: 전혀 그렇지 않다(1) ~ 매우 그렇다(10).

또한, 기업의 가격활동은 목표시장의 반응에 대한 과학적인 분석에 기초한 가격정책활동으로 개념화하여 구성된 2개의 항목을 개발하였다. 가격활동을 측정하기 위하여 이용된 항목들의 예는 다음과 같다. 가격정책은 목표시장의 반응에 대한 과학적인 분석에 기초하고 있다: 전혀 그렇지 않다(1) ~ 매우 그렇다(10).

(4) 고객성파

브랜드의 고객성파는 고객과 브랜드의 지속적인 관계를 통해 향상되는 성과로 개념화하였다. 고객은 종업원과 같은 기업내부에 존재하는 기업내부고객과 일반 소비자들

과 같은 기업의부고객으로 나누어 볼 수 있다. 구체적으로 외부고객성과 관련된 측정항목은 고객획득정도, 고객유지정도, 고객만족정도, 브랜드인지도, 브랜드이미지 및 고객과의 관계구축 등이다. 또한 내부고객성과 관련된 측정항목은 종업원의 회사에 대한 자부심, 종업원들의 긍정적 구전 및 종업원들의 전반적인 만족도 등이 있다. 이러한 고객성과 개념을 측정하기 위하여, Kohli and Jaworski (1993)와 Garbarino and Johnson (1999), Homburg and Pflesser (2000), 김용만, 강석정과 박만교(2003), 김정승(2003) 및 이형석, 이기순과 김상용(2004) 등의 연구를 바탕으로 10개의 측정항목을 개발하였으며, 2개의 일반적인 항목을 추가하였다. 고객성과를 측정하기 위하여 이용된 항목들의 예는 다음과 같다. 종업원들의 전반적 만족도는 높은 편이다: 전혀 그렇지 않다(1) ~ 매우 그렇다(10).

(5) 재무성과

기업의 재무성과는 마케팅관리자 및 브랜드관리자가 브랜드와 관련하여 주요 재무비율에 대한 평가결과로 개념화하였다. Kohli and Jaworski (1990, 1993), Narver and Slater (1990, 1994), Moorman and Rust (1999) 및 이학식과 김영 (2000) 등의 연구를 바탕으로 4개의 항목을 개발하였다. 재무성과를 측정하기 위하여 이용된 항목은 매출성장 달성 정도, 브랜드에 대한 마진정도, 시장점유율 달성 정도 및 투자수익률 정도 등을 설문하였다. 이용된 항목들의 예는 다음과 같다. 2003년도 브랜드에 대한 목표 매출 성장 정도는 전년대비 어느 정도 됩니까?: 매우 낮다(1) ~ 매우 높다(10)
구성개념별 조작적 정의에 대한 설명 및 각각의 설문항목을 간략하게 정리하면 각각 다음 <표 1>, <표 2>와 같다.

<표 1> 구성개념별 조작적 정의 설명

구성개념	조작적 정의	설문 예	항목수
시장 지향성	기업의 고객지향성, 경쟁자 지향성, 부서간 협조성에 대한 정도	우리는 고객들이 원하는 욕구를 지속적으로 이해하려고 한다 : 전혀 그렇지 않다 (1) ~ 매우 그렇다(10)	9
브랜드 경영 시스템	브랜드관련 조직/문화, 지식/교육 및 성과 관련 시스템에 대한 인프라 구축정도	CEO의 브랜드에 대한 관심 정도는 높은 편이다: 전혀 그렇지 않다(1) ~ 매우 그렇다(10)	13
마케팅 믹스 활동	기업의 커뮤니케이션활동, 상품활동, 유통활동, 가격 활동 정도	브랜드에 대한 광고 투자 수준은 높은 편이다: 전혀 그렇지 않다(1) ~ 매우 그렇다 (10)	11
고객 성과	내부/외부 고객과 브랜드의 지속적인 관계를 통해 향상되는 결과 정도	종업원들의 전반적 만족도는 높은 편이다: 전혀 그렇지 않다(1) ~ 매우 그렇다(10)	12
재무 성과	브랜드와 관련된 주요 재무비율에 대한 평가 결과 정도	브랜드에 대한 매출 성장 정도는 전년대비 어느 정도 됩니까?: 매우 낮다(1) ~ 매우 높다(10)	4

〈표 2〉 구성개념별 설문항목 요약

시장지향성	브랜드경영시스템	마케팅믹스 활동	고객성과	재무성과
<ul style="list-style-type: none"> · 지속적 고객이해 · 고객가치목표설정 · 고객기반 전략 · 경쟁자정보파악 · 신속한 대응 · 경영층의 경쟁관심 · 고객욕구기반협조 · 고객가치창출협조 · 경영층 부서 관심 	<ul style="list-style-type: none"> · CEO의 브랜드관심 · 브랜드전담관리조직 · 브랜드관리자 권한 · 내부 브랜드공유 · 직원 동기부여 · 임원대상 브랜드교육 · 직원대상 브랜드교육 · 워크샵/트레이닝 · 중업원브랜드이해 · 정보수집 활용시스템 · 성과측정시스템 · 브랜드아키텍처 · 브랜드매뉴얼제작 	<ul style="list-style-type: none"> · 광고활동 투자 · 판촉활동 투자 · 문화활동, PR, 후원에의 투자 · IMC활동 · 소비자 욕구파악 · 상품의 품질개선 · 신상품개발투자 · 유통 커버리지 · On/Offline연계 · 과학적 가격결정 · 경쟁자가격대응 	<ul style="list-style-type: none"> · 고객획득정도 · 고객유지정도 · 브랜드인지도 · 브랜드이미지 · 자아일치성 · 브랜드신뢰성 · 브랜드의 느낌 · 브랜드정보파악 · 고객만족정도 · 중업원의 자부심 · 중업원의 구전 · 중업원의 만족도 	<ul style="list-style-type: none"> · 매출성장 달성정도 · 브랜드의 마진 · 시장점유율 달성정도 · 투자수익율 정도
9문항	13문항	11문항	12문항	4문항

IV. 분석방법 및 결과

1. PLS(Partial Least Squares) 분석방법

본 연구의 모형검증을 위해서 PLS 분석 방법을 이용하였다. PLS는 Wold(1982)가 LISREL에 의한 인과관계 모델의 분석대상이 되는 변수가 다변량 정규분포를 따라야 한다는 엄격한 조건에 대해 실제에 있어서는 변수들이 어떠한 분포를 따르는지 모를 뿐만 아니라, 정규분포와는 상당한 거리가 있다는 점에 착안하여 개발한 방법이다.

Lohmöller(1989)에 의하면 PLS가 OLS(Ordinary Least Squares)를 이용하고 LISREL이 ML(Maximum Likelihood)을 이용한다는 것 이외에도 PLS와 LISREL간에는 분석 대상 데이터, 분석 방법 및 분석목적에 있어

차이가 있다고 하는데, 분석 대상 데이터에 있어서 LISREL은 표본의 변수간 공분산을 이용하는데 반해 PLS는 원시 데이터를 그대로 이용한다. 이러한 점 때문에 PLS에서는 관측치별 구성개념의 값을 구할 수 있는 반면, LISREL에서는 구성개념의 값을 직접적으로 구할 수 없다. 분석 방법에 있어서는 LISREL이 요인분석 방법을 이용하는데 반해 PLS는 주성분분석을 이용한다. 이것은 요인분석이 다변량 정규분포에 대한 가정을 하는 것과 주성분분석이 분포에 대한 가정이 없는 것과 일치한다. 분석 목적에 있어서는 LISREL은 표본의 공분산 구조를 통해 이론적인 공분산 구조를 설명하는데 초점을 맞추고 있는데 반해 PLS는 데이터를 설명하는데 초점을 맞추고 있다. 본 연구의 자료로 이용된 1,000개의 기업 데이터는 각 브랜드별 브랜드경영수준을 진단하는 것으로 각각의 구성요인(잠재변수)별로 점수(Score)가 계산되어 지표(Index)의 형태로

제시 되어 지므로 기업의 관리자는 지표로서 구성요인 수준을 진단할 수 있다. 이처럼 구성요인들의 점수를 도출하기 위해서는 LISREL을 통해서도 불가능하므로 PLS기법을 이용하여 구성요인들의 점수를 도출하였다. 이처럼 PLS를 통하여 구성요인들의 점수가 도출되는 것은 LISREL과 같은 기법으로는 할 수 없는 PLS만의 장점이라 할 수 있다.

Lohmöller(1989)외에도 PLS와 LISREL을 다양한 측면에서 비교 분석하였다(Bacon

1999; Efron and Gong 1983; Fornell and Larker 1981; Fornell and Westbrook 1984; Fornell 1992; Jöreskog and Wold 1982; Lohmöller 1984; Wold 1989). LISREL과 PLS의 비교는 <표 3>과 같다.

2. 모델의 적합도 분석

<표 4>은 연구모형을 검증하기 위하여

<표 3> LISREL과 PLS의 비교

	LISREL	PLS
개발자	Karl Jöreskog (1970)	Herman Wold (1977)
활용분야	이론의 검증	이론이 없거나 부족할 때 적용
분포에 대한 가정	다변량 정규분포	분포에 대한 가정이 없음
모델의 형태	순환 또는 비순환 모델	비순환 모델
측정변수의 척도	비율, 구간, 순서 척도	비율, 구간, 순서, 명목 척도
잠재변수의 척도	비율, 구간 척도	비율, 구간 척도
측정모델의 형태	Reflective, Formative	Reflective, Formative
모수의 타당성 검증	확증적 요인분석을 통한 타당성 검증	문제시 되지 않음
측정변수당 잠재변수의 개수	하나의 측정변수가 다수의 잠재변수와 관련 가능	하나의 측정변수는 특정 잠재변수에만 관련
잠재변수당 측정변수의 개수	모수의 타당성을 고려하여 결정되며, 가능한 적게 설정	추정치를 고려하며 하나 이상 설정
모델의 추정	예측 및 표본 상관행렬의 차이 최소화를 통한 모수 동시 추정	OLS를 활용한 단단계 반복과정으로 모수 추정
추정치의 일관성	모델의 정확성과 가설의 타당성이 있으면 일관성 존재	표본개수 및 잠재변수당 측정변수가 많아지면 일관성 존재
적합도 지수	GFI, AGFI, RMR 등 다양한 적합도 지수가 존재	내생 잠재변수별 방정식에 대한 결정 계수 R^2
잠재변수의 지수	잠재변수의 척도에 대한 불확정성으로 직접적인 측정 불가능	측정변수의 선형결합으로 직접 측정 가능
표본의 크기	다중회귀모델보다 많이 요구되며, 일반적으로 200-400개	추정될 모수당 20개 정도

〈표 4〉 측정모델과 구조모델 검증결과

구성개념	모수검증 및 적합도	Minimum of T-Statistic (모수검증)*	측정모델 적합도		구조모델 적합도
			Communality 평균 = AVE	Cronbach α	R ²
시장지향성		15.692	0.546	0.893	
브랜드경영시스템		15.725	0.593	0.942	0.344
마케팅믹스활동		15.553	0.468	0.888	0.530
고객성과		22.374	0.594	0.937	0.439
재무성과		18.516	0.614	0.801	0.360

PLS를 이용한 통계검증 과정으로, 먼저 구성개념(Latent Variables)별 측정변수들(Manifest Variables)의 T-Statistic 검증 및 교차타당성(Cross-Validity)을 검증하기 위하여 Bootstrapping을 이용 하였다. 그리고 측정변수의 구성개념과 측정변수와의 관계를 검증하는 측정모델을 검증하고 구성개념간의 관계를 검증하였다. 측정모델의 적합도를 알아보기 위하여, Communality와 Cronbach α 등을, 구조모델의 적합도를 파악하기 위하여 R²를 검증하였다.

먼저, 구성개념별 측정변수들의 T-Statistic 검증 및 교차타당성 검증을 위하여 Bootstrapping 방법을 이용한 결과 5개의 구성개념별 측정변수들의 T-Statistic의 최소값이 <표 4>에 나타나 있다. 즉 시장지향성을 구성하고 있는 9개의 측정변수 중 가장 낮은 T-Statistic 값이 15.692로 나타났고 브랜드경영시스템을 구성하고 있는 13개의 측정변수에서 가장 낮은 T-Statistic 값이 15.725로 나타났다. 그 외의 3개의 구성개념에 대한 측정변수별 T-Statistic 값을 보아도 유의하게 나타나 교차타당성(Cross-

Validity)은 높게 나타남을 알 수 있다. 측정모델의 적합도를 나타내는 측정변수의 Communality는 해당 측정변수가 측정변수 전체분산에서 얼마만큼의 설명력을 가지고 있는지를 나타내는데, 측정변수의 Communality값이 0.5이상이면 일반적으로 설명력이 있는 측정변수라고 할 수 있다. <표 4>를 보면 알 수 있듯이 전반적으로 Communality값의 평균이 0.5이상의 값을 나타내어 측정모델의 적합도는 좋다고 할 수 있다. 하지만, 마케팅믹스의 경우, 측정변수 Communality 값의 평균인 AVE (Average Variance Extracted)가 0.5이하를 나타내어 측정변수 하나하나의 Communality 값을 살펴본 결과 유통활동에서의 유통 커버리지를 묻는 항목에 대한 측정변수 Communality값이 0.255로 상대적으로 낮은 수치가 나왔다. 하지만, Communality값이 상대적으로 낮게 나타났음에도 불구하고 그 측정항목을 제거할 수 없는 이유는, 유통활동에서의 유통 커버리지 관련 항목이 매우 중요한 변수라 판단되어, 만약 제거될 경우 내용타당성이 결여될 우려가 있어서 그대로 두었다. 또한,

* Bootstrapping을 통한 교차타당성(Cross-Validity) 검증결과가 필요하신 분은 저자에게 요청할 수 있습니다.

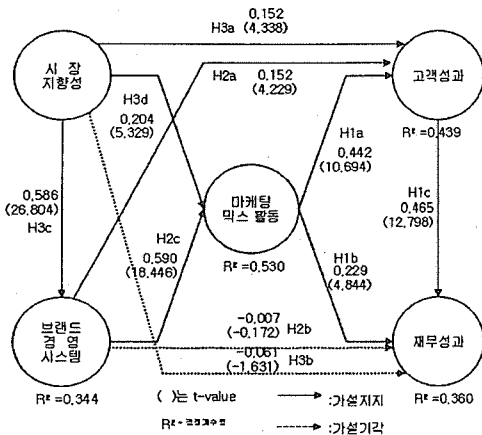
모든 구성개념의 신뢰도를 나타내는 Cronbach α 값도 0.8이상으로 나타나 측정변수의 신뢰도는 높게 나타났다. 따라서, Commuality 값과 Cronbach α 값을 통하여 본 연구모형의 측정모델은 적합도가 높다는 것을 알 수 있다.

구조모델의 설명력을 나타내는 R^2 는 일반적으로 0.3이상일 경우 내생 구성개념의 설명력이 높다고 할 수 있다. 따라서, 브랜드경영시스템, 마케팅믹스활동, 고객성과 및 재무성과 각각 R^2 값이 0.3이상을 나타내므로 구조모델의 적합도는 높다고 할 수 있다.

3. 가설 검증 결과

앞의 표와 같이 전체적인 연구모형을 측정모델과 구조모델로 나누어 검증한 결과 다음과 같은 모형이 도출되었다. 연구모형 및 각 가설에 대한 검증결과는 <그림 2>와 같다.

(그림 2) 가설검증결과



먼저, 순차적이고 연쇄적인 영향이 가장 큰 것으로 나타났다. 시장지향성, 브랜드경영시스템, 마케팅믹스활동, 고객성과, 재무성과의 순서로 연결되는 경로가 가장 강력한 것으로 나타나면서 가설 H1c, H1a, H2c, H3c가 지지되었다. 재무성과에는 고객성과가 가장 큰 영향을 미치고(H1c, .465, t=12.798), 고객성과에는 마케팅믹스 활동이 역시 가장 중요한 영향요인으로 작동하였다(H1a, .442, t=10.694). 비슷하게 마케팅믹스 활동에는 브랜드경영시스템이(H2c, .590, t=18.446), 그리고 브랜드경영시스템에는 시장지향성이 가장 큰 영향을 미치고 있다(H3c, .586, t=26.804).

재무성과에 대해서는 가장 강력한 영향을 미친 고객성과 이외에도 마케팅믹스 활동이 상당한 영향을 미치는 것으로 나타났지만 브랜드경영시스템과 시장지향성의 직접적인 영향력이 나타나지 않았다. 결과적으로 마케팅믹스 활동에서 재무성과로 이어지는 가설 H1b는 지지되었지만(.229, t=4.844), 브랜드경영시스템과 시장지향성이 재무성과에 대한 직접적인 영향력에 관한 가설 H2b와 H3b는 지지되지 못하였다(-.007, t=-.172, -.061, t=-1.631). 브랜드경영시스템과 시장지향성은 마케팅믹스 활동과 고객성과를 매개하여 영향을 미칠 뿐 직접적인 영향력은 나타나지 않았다.

고객성과와 마케팅믹스 활동에 대해서는 모든 선행변수가 영향을 미치는 것으로 나타났다. 고객성과에 대해서는 가장 많은 영향을 미친 마케팅믹스 활동 이외에도 계수의 크기는 약간 작지만 브랜드경영시스템과 시장지향성의 직접적인 영향력이 확인되었

다(H2a, .152 t=4.229, H3a, .152, t=4.338). 또한 마케팅믹스 활동에 대해서도 비슷하게 브랜드경영시스템 보다는 영향력이 약했지만 시장지향성의 직접적 영향력을 의미하는 가설 H3d는 지지되었다(.204, t=5.329). 재무성파의 경우와는 달리 고객성파나 마케팅믹스 활동에 대해서는 매개변수가 존재할 때에도 브랜드경영시스템이나 시장지향성의 직접적인 영향력이 남아있었다.

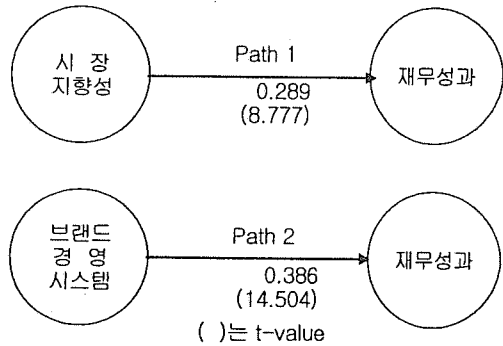
결과적으로, 10가설 중 2개의 가설은 기각이 되었다. 시장지향성과 브랜드경영시스템이 재무성파에 직접적으로 미치는 영향이 있다고 볼 수 없다는 것을 검증결과를 통하여 알 수 있다. 가설검증결과에서 특이할만한 점은 시장지향성은 브랜드경영시스템 구축을 통하여 마케팅믹스활동을 원활하게 하고 이에 대한 결과로 브랜드 성과인 고객성파와 재무성파를 높인다는 것이다. 기존연구에서 다루어져 왔던 시장지향성의 기업성파에 대한 직접적인 영향력이 아닌 브랜드경영시스템 및 마케팅믹스 활동과 같은 브랜드가치 증대 활동을 통하여 기업의 브랜드 성파를 향상시킨다는 점이다.

4. 시장지향성과 브랜드경영시스템의 재무성파에 대한 영향 분석

가설검증 결과를 보면, 연구모형에서의 가설 10개 중에서 8개는 지지되었지만, 2개는 기각되었다. 기각된 경로를 살펴보면, 시장지향성에서 재무성파로의 직접적 경로, 브랜드경영시스템에서 재무성파로의 직접적 경로이다. 기존의 연구결과에 의하면, 시장지향성은 기업의 성파에 직접적으로 긍정적

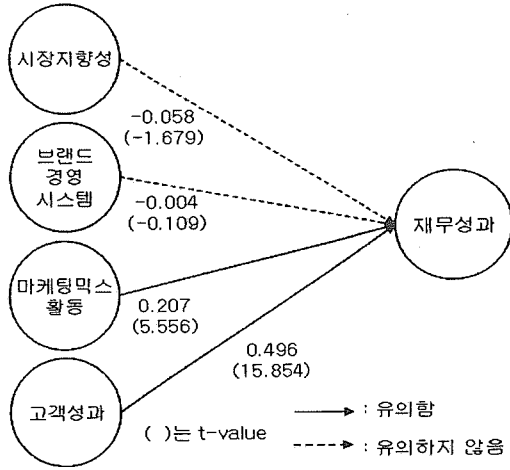
인 영향을 주며, 매개 혹은 조절변수를 통하여 기업의 성파에 영향을 주는 것으로 나타났다. 하지만, 본 연구의 가설검증 결과에서 시장지향성 및 브랜드경영시스템의 재무성파로의 직접적 영향이 지지되지 못한 바 시장지향성과 브랜드경영시스템의 재무성파로의 영향을 살펴보고자 한다.

<그림 3a> 시장지향성과 브랜드경영시스템의 재무성파에 대한 개별적 영향



<그림 3a>은 시장지향성과 브랜드경영시스템이 재무성파에 미치는 개별적인 영향과 모든 간접 경로를 제거한 재무성파와 각 변수들과의 관계를 검증한 것이다. <그림 3a>에서와 같이 시장지향성이 재무성파에 미치는 직접적인 영향력 Path 1은 0.289로 나타났고 경로계수의 t-value는 8.777로 시장지향성과 재무성파의 경로는 유의하게 나타났다. 즉 시장지향성은 다른 변수를 배제하였을 때, 재무성파에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 브랜드경영시스템과 재무성파에 대한 개별적 영향력을 나타내는 Path2도 유의하게 나타났다(.386, t=14.504). 결과적으로 <그림 3a>을 통하여 시장지향성과 브랜드경영시스템은 재무성파에 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

(그림 3b) 시장지향성, 브랜드경영시스템, 마케팅믹스 활동, 고객성고가 재무성과에 미치는 영향(간접 경로를 제외한 경우)



하지만, <그림 3b>에서 시장지향성, 브랜드경영시스템, 마케팅활동, 고객성고가 함께 되어있을 때에 재무성과에 어떤 영향을 미치는가를 살펴본 결과 재무성과에는 고객성과와 마케팅활동이 영향을 미칠 뿐 시장지향성과 브랜드경영시스템은 직접적으로 영향을 미치지 못한다는 것을 알 수 있다. 재무성과와 관련되는 모든 간접 경로를 제거한 상태에서도 시장지향성과 브랜드경영시스템이 영향을 미치지 못한다는 것은 반드시 마케팅믹스 활동과 고객성과 등의 매개변수를 통해서만 간접적으로 영향을 미친다는 것을 보여주는 것이다. <그림 3b>의 결과는 시장지향성이나 브랜드경영시스템이 앞에서 제시한 <그림2>의 전체 경로를 포함한 모델에서 마케팅활동이나 고객성과 등 매개변수에 의하여 직접적인 영향이 약화된 것일 수 있다는 가능성을 배제한 후에 각 변수들이 재무성과에 어떤 영향을 미치고 있는가를 살펴 본 것이다.

5. 시장지향성, 브랜드경영시스템과 성과 경로를 제거한 대안 모형과 비교 분석

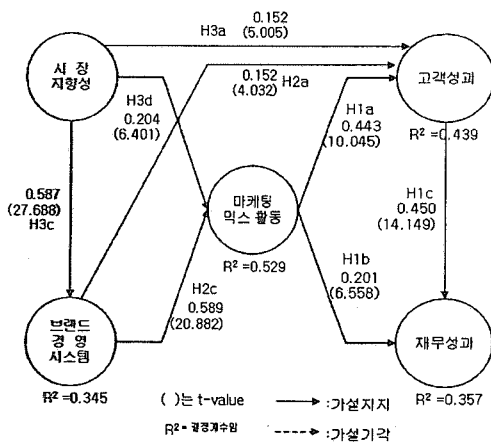
<그림 2>의 연구모형 가설검증 결과와 <그림 3>의 추가분석 결과를 통하여, 브랜드 성과인 고객성과와 재무성과는 마케팅믹스 활동을 매개변수로 시장지향성과 브랜드경영시스템의 영향을 받는 것으로 나타났다. 그러한 결과를 바탕으로, <그림 2>의 연구모형 검증결과에서 시장지향성과 브랜드경영시스템의 성과로의 직접적인 경로를 제거한 대안모형을 검증하여 기존 연구모형과의 비교, 분석을 통해서 최적의 모델을 도출하는 것은 의미가 있다고 하겠다. 여기서는 연구모형에서 지지되지 못한 경로를 제거한 대안모형을 고려해 보았다. 연구모형에서 지지되지 못한 경로인 시장지향성과 재무성과의 경로, 브랜드경영시스템과 재무성과의 직접적 경로를 제거한 모형을 고려하여 연구모형과 비교해 볼 수 있는데, 구조모델의 적합도(R^2)를 고려하여 대안모형과 연구모형의 우열을 비교하였다. 연구모형과 대안모형의 적합도를 비교한 결과는 <표 5>과 같다. 구성개념별로 구조모델의 적합도를 비교해본 결과 연구모형과 대안모형 간에는 큰 차이를 보이지 않았다.

<표 5> 구조모델 적합도 R^2 비교

	브랜드 경영시스템	마케팅 믹스활동	고객 성과	재무 성과
연구 모형	0.3438	0.5304	0.4392	0.3595
대안 모형	0.3448	0.5294	0.4393	0.3569

모형의 구성개념에서 각각의 R^2 값을 연구모형과 대안모형간에 비교해 보면 상대적으로 큰 차이는 보이지는 않았다. 브랜드경영시스템과 고객성과의 경우 대안모형이 연구모형에 비하여 상대적으로 높게 나타났고, 마케팅믹스 활동과 재무성과는 연구모형이 상대적으로 조금 높게 나타났지만 유의한 차이를 보이지는 않았기 때문에 연구모형에서의 지지되지 못한 경로를 제거한 대안모형이 최적모형으로 제안될 수 있다. 대안모형 검증결과는 각각 <그림 4>와 같다.

<그림 4> 대안모형의 검증결과



V. 결론 및 향후 연구방향

1. 연구결과와 시사점

본 연구는 기업 측면에서 시장지향성과 관련하여 브랜드경영시스템, 마케팅믹스 활동과 같은 브랜드에 대한 가치증대 활동들

이 기업의 브랜드 성과에 어떠한 영향을 미치는가를 조사하여 브랜드 가치증대 활동들에 대한 직접적인 공헌을 확인하는데 목적이 있었다. 본 연구에서 제시된 연구가설에 대한 실증분석 결과와 시사점들은 다음과 같다.

첫째, 소비자 측면에서 브랜드 자산 혹은 브랜드 성과에 대하여 연구를 수행하는 데에 집중한 기존 연구들과는 달리, 본 연구는 기업측면에서 브랜드에 대한 가치를 증대시키는 활동들이 기업의 브랜드 성과에 어떠한 영향을 미치는가를 고찰하였다. 지금까지 브랜드 성과에 관한 연구는 어떻게 브랜드 성과를 이룩하고 결과적으로 브랜드 자산과 연결될 것인가를 소비자 입장에서만 살펴보는 연구가 대부분이었지만, 기업측면에서의 브랜드 성과에 대한 연구를 통하여 경쟁사 대비 자산 브랜드에 대한 강/약점을 파악하고, 전략적 시사점을 도출할 수 있다.

둘째, 시장지향성이 높은 기업은 브랜드경영시스템을 매개로 마케팅믹스 활동을 원활하게 하는 것으로 나타났다. 시장지향성이 높은 기업들, 특히 그 중에서도 브랜드경영시스템이 잘 구축되어진 기업일수록 마케팅믹스 활동을 더 원활하게 하는 것을 알 수 있다. 브랜드경영시스템이라는 구성개념은 기존 학술 연구에서는 존재하지 않고 실무적으로만 언급하고 있어 학문적으로는 새롭게 도입한 개념이다. 브랜드와 관련된 조직과 문화, 지식과 교육 및 실행과 성과 시스템 활용 정도를 나타내는 브랜드경영시스템은 기업이 브랜드경영 활동을 하기 위한 시스템 차원에서 중요한 개념으로 대두되고 있으며 마케팅믹스 활동을 더욱 효과적이고 효율적으로 하기 위한 기본적인 인프라 라

고 볼 수 있다. 시장지향성을 바탕으로 둔 기업문화를 기반으로 브랜드경영시스템 구축 활동 정도는 브랜드에 대한 마케팅믹스 활동에 중요한 기본요건이라고 볼 수 있으므로 브랜드경영시스템의 영향력은 브랜드경영을 위한 중요한 변수임을 알 수 있다.

셋째, 시장지향성은 브랜드경영시스템 및 마케팅믹스 활동 등과 같은 브랜드가치증대 활동을 통하여 브랜드 성과, 즉 고객성과 재무성과를 향상시킬 수 있다. 시장지향성이 기업의 성과에 미치는 영향력을 보여준 기존 연구와는 달리 시장지향성이 브랜드가치 증대활동을 통하여 기업의 브랜드 성과에 영향을 미친다는 사실은 기업에게 주는 시사성이 크다. 즉, 기업 입장에서 브랜드에 대한 성과를 높이기 위한 방안으로 시장지향성의 영향력 뿐 아니라 더욱 중요한 것은 시장지향성을 바탕으로 브랜드 가치증대 활동이다. 기업은 시장지향성을 바탕으로 브랜드경영시스템을 구축하고 브랜드경영시스템을 통하여 보다 효과적이고 효율적인 마케팅믹스 활동을 하게 되어 브랜드 성과 향상을 이룰 수 있다. 본 연구에서 가장 영향력이 큰 것으로 나타난 시장지향성 → 브랜드경영시스템 → 마케팅활동 → 고객성과 → 재무성과 등 일련의 프로세스를 기업은 전략적으로 활용함으로써 브랜드경영을 효율적이고 효과적으로 이룰 수 있다.

넷째, 시장지향성, 브랜드경영시스템, 마케팅활동, 고객성과, 재무성과로 이어지는 경로이외에도 이보다는 영향력이 약하지만 여전히 통계적으로 유의한 4 개의 경로들을 활용할 수 있다. 재무성과에는 고객성과 이외에 마케팅활동이 통계적으로 유의한 영향

을 미치는 것으로 나타나고 있으며 고객성과를 매개로 하지 않고 직접적으로 성과에 영향을 미치는 푸시(push)방식의 마케팅 활동 등이 재무성과에 긍정적으로 영향을 미칠 수 있다는 것을 시사한다. 또한, 고객성과에 대한 시장지향성 및 브랜드경영시스템의 영향력, 그리고 마케팅활동에 대한 시장지향성의 영향력 등은 가장 중요한 영향력을 미치는 변수가 아니어도 시장지향성이나 브랜드경영시스템과 관련된 기업 활동 혹은 프로그램을 활용하여 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 가능성을 제시하고 있다. 예를 들어 브랜드 경영시스템이 잘 구축되어 있을 때에는 고객성과에 대하여 일반적인 마케팅 활동을 통하지 않고도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

마지막으로 현재까지 기업의 성과에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났던 시장지향성과 본 연구에서 제시한 브랜드경영시스템에 대하여 좀 더 심도 있는 분석과 논의가 필요하다는 것을 제시하고 있다. 본 연구의 실증분석 결과에 의하면 시장지향성과 기업의 재무적 성과는 직접적으로 연결되지 않고 브랜드경영시스템, 마케팅믹스 활동, 고객성과 등을 매개변수로 조절되어 재무성과로 나타나고 있다. 이러한 결과는 시장지향성이 혁신 등 매개변수를 함께 고려할 때에 고객성과 혹은 시장성과에는 직접적인 영향을 미치지만 재무성과에는 직접적인 영향을 미치지 않는다는 기존 연구 결과와 유사하다(Homburg and Pflesser 2000, Matear et al. 2002).

본 연구에서는 시장지향성과 브랜드경영시스템이 재무적 성과에 대하여 영향을 미치는 과정에서 마케팅믹스 활동과 고객성과를 매개로 하는 간접적인 영향력이 나타나

며 직접적인 영향은 거의 없다는 상당히 흥미로운 결과가 나타나고 있다. 시장지향성과 브랜드경영시스템이 마케팅믹스 활동과 고객성파에 상당한 영향을 미치기 때문에 기업들은 시장지향성을 높이고 브랜드경영시스템을 구축함으로써 마케팅믹스 활동과 고객성파를 높이고 결과적으로 재무적 성과를 높이는 것을 기대할 수 있다. 하지만, 이러한 기대는 평균적으로 나타나는 것일 뿐 모든 기업들에게 해당되는 것은 아니다.

시장지향성과 브랜드경영시스템을 구축함으로써 재무적 성과를 높이고자 하는 기업은 시장지향성과 브랜드경영시스템이 마케팅믹스 활동과 고객성파에 긍정적인 영향을 미칠 것인가에 대하여 점검하여야 한다. 특히, 마케팅믹스 활동 및 고객성파 수준이 낮은 기업에서 시장지향성과 브랜드경영시스템을 높인 후에도 마케팅믹스 활동과 고객성파가 여전히 낮은 수준이라면 재무성파를 기대하는 것은 무리일 수 있다. 시장지향성과 브랜드경영시스템이 직접적으로 재무성파에 영향을 미치는 부분은 미약하고 마케팅믹스 활동과 고객성파가 주로 재무성파에 영향을 미칠 것이기 때문이다.

또한, 시장지향성과 브랜드경영시스템을 구축할 때에 재무성파를 높이는 것을 목표로 삼는 것은 적어도 단기적 관점에서는 무리가 될 수 있으며 마케팅믹스 활동 효율 및 고객성파를 높이는 것으로 목표를 삼는 것이 적절하다고 주장할 수 있다. 예를 들어 브랜드경영시스템을 도입하면서 단기적으로 매출이나 이익을 직접 높이고자 하는 것은 성급한 것이며 인지도, 이미지, 고객만족 등 고객성파를 향상하는 것이 현실적 대

안이라고 할 수 있다. 기업들은 시장지향성이 바로 기업의 재무성파로 연결될 수 있다는 성급한 판단 아래 시장지향성을 확보하고 단기간 내에 성과로 연결되지 않으면 실망하고 시장지향성이 성과와 무관하다는 결론을 내릴 수 있다. 본 연구는 시장지향성이 높은 기업은 브랜드경영시스템을 잘 구축하고 마케팅믹스 활동이 효과적이고 효율적으로 수행하며 고객성파를 기대할 수 있고, 이러한 중간과정이 잘 이루어질 때에 기업의 재무적 성과와 연결될 수 있다는 가능성을 시사하고 있다.

2. 추후연구의 필요성

종합적으로, 본 연구는 시장지향성이 브랜드경영시스템, 마케팅믹스 활동과 같은 브랜드가치증대 활동들을 매개로 하여 궁극적으로 기업의 브랜드 성과에 영향을 미친다는 것을 소비자측면이 아닌 기업측면에서 이론적으로 제안하고 실증적으로 검증하였다. 다음에서는 추후 연구의 방향성에 대해서 논의하고자 한다.

먼저, 본 연구에 있어서 공헌점이라고 할 수 있지만 한계점이라고 할 수 있는 브랜드경영시스템에 대한 보다 정교한 항목개발이 지속적으로 이루어져야 한다. 브랜드경영시스템과 브랜드 성과와 관련된 기존 연구가 부재한 탓에 항목개발에 있어서 타당성 측면에 반론을 제기할 소지가 있다. 이에 대해서는 추후 연구에 의하여 좀더 정교한 항목개발이 필요하다고 할 수 있다.

둘째, 기존에 시장지향성과 성과와의 관

계에서 매개 및 조절역할을 하였던 조직혁신, 조직학습, 조직문화, 시장의 전략유형, 기업역량 및 고객반응 등의 변수들이 있다. 이러한 변수들과 본 연구에 시장지향성과 성과간의 관계에 매개역할을 하였던 브랜드경영시스템과 마케팅믹스와 같은 브랜드가치 증대활동 등과의 연관성을 고려한 연구모델이 향후 탄생할 가능성이 있다고 본다. 예를 들어, 브랜드경영시스템은 조직의 문화, 지식과 교육 및 브랜드경영실행 능력 및 성과와 관련된 기반을 의미한다. 이 구성개념은 기존 연구에서의 시장지향성과 성과와의 매개변수 역할을 하였던, 조직혁신, 학습, 조직문화 및 기업역량 등의 변수들과 연관성이 있는 것으로 판단된다. 따라서, 이러한 구성개념들의 관계를 적절히 파악 후 더 향상된 연구모델을 만들 수 있을 것으로 보인다.

또한, 본 연구는 기업측면에서 시장지향성이 브랜드가치증대 활동을 통한 브랜드 성과를 파악하고자 하는 모형을 개발하고 실증적인 검증을 하였는데, 추후 소비자측면에서의 성과모델과의 연계성을 갖는 새로운 모델을 구상해 볼 수 있을 것 같다. 이를테면, 기업의 마케팅믹스 활동을 소비자들은 어떻게 지각하고 있는가하는 지각된 마케팅믹스 활동과 소비자측면에서의 브랜드인지도, 이미지 및 관계구축 등을 측정하여 본 연구에서 검증된 모형과의 연계방안을 고려해 볼 수 있다. 기업의 마케팅믹스 활동이 소비자들의 지각된 마케팅믹스 활동에 어떠한 영향을 미치며 브랜드인지도, 이미지 및 관계구축에 어떠한 영향을 미쳐서 고객성과를 이루게 되는지에 관한 이론적 모형을 개발하여, 기업으로 하여금 효율적

인 마케팅 투자 기획을 할 수 있는 가능성을 제시할 수도 있을 것이다.

마지막으로 시장지향성과 관련한 브랜드가치 증대활동의 성과에 대한 매개적인 역할을 제조업, 서비스와 같은 업종별 혹은 규모별 특성에 따른 영향력을 구분하여 살펴보는 것은 의미 있는 일이라 할 수 있다. 예를 들어, 대기업에는 중요하게 고려되어야 할 변수가 서비스업이면서 중소기업 업체에서는 중요하지 않은 변수일 가능성이 높다. 업종별/규모별로 차이분석을 통한 시사점을 도출하는 연구가 향후 이어져야 할 것으로 보인다.

(논문접수일 2005. 3. 3)

(게재확정일 2005. 5. 2)

참고문헌

- 강석정(2001), “브랜드 자산가치의 형성에 미치는 영향요인에 관한 연구,” 마케팅과학연구, 제10집.
- _____ (2000), “브랜드자산 강화요인의 영향성에 관한 연구,” 마케팅과학연구, 제6집.
- 김봉관, 김태우(2003), “브랜드자산 형성과정 에 관한 연구,” 마케팅과학연구, 제11집.
- 김상욱, 이성호, 채서일, 최수호(2003), “시장지향적 문화, 마케팅전략, 성과간의 관계에 관한 연구,” 한국마케팅저널, 5(1), 1-27.
- 김용만, 강석정(1999), “브랜드자산가치의 구성요소에 미치는 영향에 관한 연구,” 마케팅과학연구, 제4집.
- 김용만, 강석정, 박만교(2003), “아웃소싱 전

- 략요인이 마케팅성파에 미치는 영향에 관한 연구, 마케팅과학연구, 제12집
- 김정승(2003), "호텔기업의 CRM시스템 구축이 고객성파에 미치는 영향에 관한 연구, 마케팅과학연구, 제11집.
- 박찬수(1996), "브랜드 자산의 개념과 측정 방법," 마케팅 신조류, 경문사, 141-179.
- 유창조, 김영찬(2001), "기업상표와 개별상표의 이미지가 소비자의 차종선택에 미치는 영향에 관한 연구: 정성적 조사와 정략적 조사의 통합적 접근," 마케팅연구, 16(4), 113-136.
- 윤성준, 최계봉(2003), "마케팅성과 모델을 이용한 제조기업과 서비스기업의 비교," 한국마케팅저널, 4(4), 28-50.
- 예종석, 윤운락(1996), "시장지향성이 사업성파에 미치는 영향," 마케팅연구, 11(2), 1-21.
- 이학식, 김영(2000), "재무성과와 기업가치에 대한 마케팅 자산의 영향," 마케팅연구, 15(4), 45-79.
- 이용기, 유동근, 이학식(1996), "시장지향성: 선행요인, 매개요인, 그리고 성과간의 구조적 관계," 마케팅연구, 11(1), 75-91.
- 이유재, 라선아(2002), "브랜드 퍼스널리티-브랜드 동일시-브랜드 자산 모형: 이용자와 비이용자간 차이에 대한 탐색적 연구," 마케팅연구, 17(3), 1-33.
- 이진용(1993), "상표확장전략에 관한 고찰," 광고연구, 제 20호, 27-49.
- 이진용(2003), "소비자 의사결정과정에 기초한 통합적 브랜드 관리에 관한 연구," 광고학연구, 14(2), 7-37.
- 이형석, 이기순, 김상용(2004), "신용카드서비스의 고객만족요인에 관한 탐색적 연구," 마케팅과학연구, 제13집.
- 전인수, 한재용(1994), "시장지향성이 사업성파에 미치는 영향에 관한 연구," 마케팅연구, 9(1), 75-91.
- 정강호, 장대련, 장동련(2002), "브랜드명파 심볼의 불일치성, 제품 지식을 중심으로 한 브랜딩에 대한 소비자 반응 연구," 소비자학연구, 13(4), 123-148.
- 정기환, 김대업(2002), "조직몰입, 시장지향성, 조직합습의 관계에 관한 실증연구," 마케팅과학연구, 제10집.
- 정기환, 장형유(2000), "시장지향성 연구의 논제와 방법," 마케팅과학연구, 제6집.
- _____ (2003), "내부마케팅이 시장지향성과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구," 마케팅과학연구, 제11집.
- 황윤용, 최낙환(2000), "확장상표의 자동적 평가와 전략적 평가에 대한 평가동기, 사전지식의 역할에 관한 연구," 마케팅연구, 15(2), 47-74.
- 홍성태, 강동균(2000), "제품 전형성 및 프라이밍 수준이 제품평가에 미치는 영향," 마케팅연구, 15(4), 97-125.
- Aaker, David (2004), *Brand Portfolio Strategy*, Free Press, New York.
- Agarwal, Sanjeev, Krishna M. Erramilli and Chekitan S. Dev (2003), "Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation," *Journal of Service Marketing*, 17 NO.1, 68-82.
- Bacon, Lynd D.(1999), "Using LISREL and PLS to Measure Customer Satisfaction," *7th Annual Sawtooth Software Conference*, La Jolla, CA, 1-22.

- Baker, Michael J. (1985), *Marketing Strategy and Management*, New York: Macmillan.
- Blattberg, Robert C. and Kenneth J. Winniewski (1989), "Price-Induced Patterns of Competition," *Marketing Science*, 8(Fall), 291-309.
- Davis, Scott M. and Michael Dunn (2002), *Building Brand-Driven Business*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Deshpande, Robit, John U. Farley and Frederick E. Jr. Webster (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57(January), 23-7.
- Drucker, Peter F. (2002), *Managing in the Next Society*, New York, NY: St. Martin's Press.
- Efron, Bradley and Gail Gong(1983), "A Leisurely Look at the Bootstrap, the Jackknife, and Cross-Validation," *The American Statistician*, 37(1), 36-48.
- Fornell, Claes (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: the Swedish Experience," *Journal of Marketing*, 56(Jan), 6-21.
- _____ and David F. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement," *Journal of marketing Research*, 18(Feb), 39-50.
- _____ and Robert A. Westbrook (1984), "The Vicious Circle of Consumer Complaints," *Journal of Marketing*, 48(summer), 68-78.
- Garbarino, Ellen and Mark S. Johnson (1999), "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships," *Journal of Marketing*, 63(April), 70-87.
- Greenley, Gordon E. (1995), " Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies", *British Journal of Management*, 6(March), 1-13.
- Han, Jin K., Namwoon Kim and Rajendra K. Srivastava (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing*, 62, (October), 30-45.
- Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, Earl W. Jr. Sasser, and Leonard A. Schlesinger (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, March-April, 164-74.
- Hoeffler, Steve and Kevin L. Keller (2003), "The Marketing Advantage of Strong Brands," *Journal of Brand Management*, 10(August), 421-445.
- Homburg, Christian and Christian Pflesser (2000), "A Multiple-Layer of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes," *Journal of Marketing Research*, 37(November), 449-462.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli

- (1993), "Market Orientation : Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57(July), 53-70.
- Jöreskog, Karl G. and Herman Wold (1982), *The ML and PLS Techniques For Modeling with Latent Variables: Historical and Comparative Aspects*, in Systems under Indirect Observation: Causality, Structure, Prediction, Vol.1, Karl G. Jöreskog and Herman Wold, eds., Amsterdam: North-Holland, 263-270.
- Kapferer, Noel (1993), *Strategic Brand Management*, Kogan Page.
- _____ (2004), *New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page.
- Kamakura, Wagner A. and Gary J. Russell (1993), "Measuring Brand Value with Scanner Data," *International Journal of Research in Marketing*, 10(March), 9-21.
- Keller, Kevin L. (1998), *Strategic Brand Management*, Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- _____ (2003), *Strategic Brand Management*, 2nd edition, Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- _____ and David A. Aaker(1992). "The Effects of Sequential Introduction of Brand Extension," *Journal of Marketing Research*, 29(February), 35-50.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54(April), 1-18.
- Lohmöller, Jan B.(1984), *LVPLS Program Manual: Latent Variables Path Analysis with Partial Least-Squares Estimation*, Koln: Zentralarchiv fur empirische Sozialforschung.
- _____ (1989), *Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares*, Heidelberg: Physica-Verlag.
- Madique, Modesto A. and Billie Jo Zirger (1984), "A Study of Success and Failure in Product Innovation: The Case of the U.S. Electronics Industry," *IEEE Rransactions on Engineering Management*, November, 192-203.
- Matear, Sheekagh, Phil Osborne, Tony Garrett and Brendan J. Gray (2002), "How Does Market Orientation Contribute to Service Firm Performance? An Examination of Alternative Mechanisms," *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1058-1075.
- Matsuno, Ken and John T. Mentzer (2000), "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship," *Journal of marketing*, 64(October), 1-16.
- Menon, Anil, Sundar G. Bharadwaj, Phani Tej Adidam and Steven W. Edison (1999), "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test," *Journal of*

- marketing*, 63(April), 18-40.
- Moorman, Christine and Roland T. Rust (1999), "The Role of Marketing," *Journal of Marketing*, Special issue, 180-197.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54(October), 20-35.
- Noble, Charles H., Rajiv K. Sinha and Ajith Kumar (2002), "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications," *Journal of Marketing*, 66(October), 25-39.
- Prahalad, C. K., and Gary Hamel (1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, 1-14.
- Rajagopal, Prof and Romulo Sanchez (2004), "Conceptual Analysis of Brand Architecture and Relationships within Product Categories," *Journal of Brand Management*, 11, (February), 233-247
- Schmitt, Bernd (2003), *Consumer Experience Management*, John Wiley & Sons.
- Simon, Carol J. and Mary W. Sullivan (1993), "The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach," *Marketing Science*, 12 (Winter), 28-52.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?," *Journal of Marketing*, 58(January), 46-55.
- _____ (1995), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, 59(July), 63-74.
- Vanauken, Brad (2002), *The Brand Management Checklist*, London, NI: Kogan Page.
- Wilkie, William L. and Elizabeth S. Moore (1999), "Marketing's Contributions to Society," *Journal of Marketing*, 63(Special issue), 198-218.
- Wold, Herman (1982), *Soft Modeling: The Basic Design and Some Estimations, in Systems under Indirect Observation: Causality, Structure, Prediction*, Vol. 2, Karl G. Jöreskog and Herman Wold eds., Amsterdam: North-Holland, 1-54.
- _____ (1989), *Introduction to the Second Generation of Multivariate Analysis*, in *Theoretical Empiricism*, H. Wold ed., New York: Paragon House, vii-xi.
- Yoo, Boonghee, Naveen Donthu and Sungho Lee (2000), "An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(Spring), 195-211.
- Yoon, Sungjoon and Junhwan Kim (1999), "The New Approach to Assessing the Marketing Effectiveness of Korean Firms," *Asia Pacific Journal of Management*, 16(August), 193-212.

(Abstract)

The Impact of Brand Management System and Marketing Mix Activities on Brand Performance

Cho Byoung Tak^{*} · Jin Yong Lee^{**} · Seong Yong Park^{***} · Jae Hyung Lee^{****}

Previous studies on brand performance have extensively investigated the topics of how marketing activities influence brand awareness and image only from a perspective of consumers and of how much brand awareness or image is related to brand performances. This study, unlike previous ones, proposes a theoretical framework and analyzes empirical data from a perspective of firms. We extend previous work by considering the mediating effects of brand management system and marketing mix activities on the relation between market orientation and brand performance. Furthermore, this study examines the relationships between market orientation and brand performance using a data set of marketing or brand managers in 1000 firms. The results show that firms possessing higher levels of brand management system, marketing mix, market orientation exhibit superior brand performance. Besides, brand management system and marketing mix play a mediating role between market orientation and brand performance. This study also offers some practical implications and future research questions based on the current findings.

Key words : brand management system, marketing mix activities, brand performance

* Director, Brand Management Center, KPC

** Professor, Business Administration, Seoul National University of Technology

*** Associate Professor, Business Administration, Seoul National University of Technology

**** Consultant, Brand Management Center, KPC