Korea Trade Review (Korea Trade Rev. ; 무역학회지)
Vol. 44, No. 3, June 2019 (pp. 171-189)
https://data.doi.or.kr/10.22659/KTRA.2019.44.3.171

貿易學會誌
ISSN 1226-2765 (Print)

중소기업의 시장지향성이 시장변화 대응능력 및 조직성과에 미치는 영향: 제조기업과 서비스기업의 비교연구를 중심으로

손제영
경희대학교 무역학과

강인원
경희대학교 무역학과

The Effect of Market Orientation of SMEs on Responsiveness to Market Change and Organizational Performance: Focused on a Comparative Study of Manufacturing and Service Firms

Je-Young Son[a], In-Won Kang[b]
[a]Department of International Business and Trade, Kyunghee University, South Korea
[b]Department of International Business and Trade, Kyunghee University, South Korea

Received 20 May 2019, Revised 21 June 2019, Accepted 25 June 2019

Abstract

As many studies have contributed to various aspects of the market by utilizing market orientation, however, this study has tried to overcome limitations of existing studies and suggest more concrete and extended implications. In this study, the relationship between market orientation, responsiveness to market change, and organizational performance of SMEs was examined and compared with characteristics of SMEs (manufacturing and service firms). As a result of the verification, interfunctional coordination has a strong influence on the ability of the organization to respond to market changes as well as customer orientation and competitor orientation. And responsiveness to market change, organizational flexibility has a strong impact on both personal performance and overall team performance. As a result of the comparative study, it can be concluded that manufacturing firms emphasize competitor orientation and organizational agility while service firms emphasize customer orientation and organizational flexibility.

Keywords: SMEs, Market orientation, Responsiveness to market change, Organizational performance
JEL Classifications: M10, M15

[a] First Author, E-mail: sonjeyoung@khu.ac.kr
[b] Corresponding Author, E-mail: iwkang@khu.ac.kr
ⓒ 2019 The Korea Trade Research Institute. All rights reserved.

Ⅰ. 서론

소비자들의 욕구가 다변화되고 기업들 간의 경쟁이 심화됨에 따라 기업을 둘러싸고 있는 시장 환경은 더욱 예측하기 어려워지고 있다. 이러한 불확실한 환경에서 기업들은 경쟁력을 확보하고 안정적인 성과를 창출하기 위해 다양한 전략적 선택방향을 모색하고 있으나, 급변하는 외부의 환경에 적응하기란 여전히 쉽지 않은 과제로 남아있다. 이와 같은 문제에 주목하여 기업의 경쟁우위와 지속적인 성과창출에 대하여 학계에서도 그 동안 다양한 연구들이 제시되어 왔는데, 이 가운데 특히 활발하게 논의된 주제가 바로 기업의 전략적 지향성(strategic orientation)이라 할 수 있다(Acquaah, 2007; Cadogan et al., 2016; Slater, Olson and Hult, 2006).

기업의 전략적 지향성은 기업의 지속적 성장을 가능하게 하는 전략적 방향 또는 지침을 의미한다(Cadogan et al., 2016). 이러한 전략적 지향성은 그간의 연구들에서 시장지향성(market orientation), 학습지향성(learning orientation), 기술지향성(technology orientation), 기업가지향성(entrepreneurship orientation) 등 다양한 관점으로 연구되어 왔다(Zhou et al., 2005). 전략적 지향성에 관한 다양한 관점들 가운데 특히, 시장의 환경변화에 적극적으로 대응하기 위한 전략적 개념인 시장지향성은 그 동안 수많은 연구자들에 의해 기업의 성과에 직, 간접적인 영향을 미친다고 보고되었다. 시장지향성에 관한 지금까지의 연구흐름은 주로 1) 시장지향성의 개념에 관한 연구(Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990), 2) 시장지향성의 선행요인을 규명한 연구(Cadogan et al., 2016; Jaworski and Kohli, 1993; Pulendran, Speed and Widing, 2000), 3) 시장지향성에 따른 기업성과에 관한 연구(Han, Kim and Srivastava, 1998; Slater et al., 2006; Zhou et al., 2005) 등을 중심으로 진행되어 왔다. 이상의 연구들이 기업측면에서 시장지향성의 중요성을 파악하고 선행요인과 성과와의 관련성을 규명함으로써 학문적, 실무적으로 기여한 바가 크다. 하지만, 전술한 바와 같이 소비자들의 니즈가 다변화되고 경쟁하는 기업들의 수가 과거에 비해 급격하게 많아진 오늘날, 시장지향성에 따른 성과파악은 보다 구체적인 접근이 이루어져야 할 것으로 여겨진다.

무엇보다 기존의 연구들은 시장지향성의 중요성을 강조함에 있어서 다국적기업(MNEs)을 중점적으로 살펴보았다는 점이다. 특히, 우리나라의 경우 중소기업이 전체 기업의 수 가운데 약 99% 이상을 차지할 만큼 높은 비중을 보인다(KITA, 2018). 이러한 중소기업들은 영세한 자본으로 운영되는 경우가 많아 시장의 환경변화에 신속하게 대응하기 더욱 어려운 구조를 가지고 있다. 때문에 중소기업들은 그들의 제한적인 자원을 얼마나 효과적으로 배분하여 급변하는 시장의 환경에 적응할 수 있는지가 성과창출의 성패를 좌우하는 핵심적 역량이라 할 수 있을 것이다(Sok and O'Cass, 2011). 시장변화 대응능력을 주요하게 살펴봐야 하는 이유는 시장에 대하여 기업이 민첩하고 유연하게 적응할 수 있는지가 기업의 장기적인 성과측면에서 매우 중요한 의의를 지니기 때문이다(Bernardes and Hanna, 2009). 따라서 시장변화에 대한 기업의 대응능력을 기업의 성과로 주목하고 시장지향성과의 관련성을 규명하는 것이 필요해 보인다. 하지만 기존의 연구들은 기업의 시장지향성에 따른 성과를 다소 단기적인 성과에 집중하여 살펴본 경우가 많으며(Acquaah, 2007; Pulendran et al., 2000), 더욱이 중소기업들을 대상으로 이를 조명한 연구는 매우 드물게 진행된 것으로 파악된다.

뿐만 아니라 시장지향성에 따른 기업의 성과를 살펴본 기존의 연구들에서는 기업성과를 재무성과, 수출성과, 시장성과 등 다소 정량적인 지표를 바탕으로 측정한 경우가 많았다는 점이다(Frösén et al., 2016). 그러나 시장지향성은 조직 내부의 종사원들을 대상으로 시장지향적인 기업문화를 체득시키는데 궁극적인 목적이 있기 때문에, 조직구성원들의 변화를 기업의 성과로 살펴보는 것이 더욱 설득력 있는 측정이 될 것으로 여겨진다. 물론 선행연구들 가운데 시장지향성에 따른 조직의 성과를 살펴본 연구들이 존재하였으나(Han et al., 1998; Langerak, Hultink and Robben, 2004), 본 연구는 조직성과를 조직의 개인레벨과 팀 전체의

레벨 별로 측정해 봄으로써, 기존의 연구들보다 정교한 성과측정을 진행하고자 한다.

아울러 시장지향성에 따른 조직성과의 파악을 구체적으로 접근하기 위해서는 중소기업의 업태 별로 비교할 필요가 있어 보인다. 기업들은 그들의 업태에 따라서 시장의 환경변화에 대응하는 전략적 선택방향이 상이할 여지가 있다. 예를 들어, 기술력을 강조하는 기업인지, 고객의 니즈변화에 집중해야하는 기업인지에 따라서 기업이 취하고자 하는 시장지향적 전략은 차이가 있을 수 있기 때문이다. 그럼에도 불구하고 시장지향성 관련 연구들 가운데 아직까지 중소기업의 업태 별로 비교연구는 상대적으로 미비하게 진행되어 왔기에, 이와 같은 비교연구는 시장지향성에 관한 기존의 연구들 보다 확장된 논의를 가져갈 수 있을 것으로 여겨진다.

본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 중소기업을 대상으로 시장지향성이 시장변화 대응능력에 미치는 영향력을 실증해보고자 한다. 둘째, 시장변화 대응능력에 따른 중소기업의 성과를 조직성과 측면에서 살펴보고자 한다. 구체적으로 조직구성원의 개인 레벨에서의 성과를 조직시민행동(organizational citizenship behavior)과 조직전체 레벨에서의 성과를 팀 성과(team performance)로 구분하여 파악해보고자 한다. 셋째, 본 연구는 중소기업의 업태별로 시장지향성에 따른 성과를 측정하기 위하여, 대표적인 업태인 제조기업과 서비스기업으로 분류하여 비교해보고자 한다. 비교연구를 통해 본 연구는 각각의 업태별로 요구되는 기업의 전략적 선택방향이 무엇인지를 규명할 것이며, 이를 토대로 세분시장에서 적용될 수 있는 구체적이고 실무적인 대안을 제시하고자 한다.

Ⅱ. 이론적 배경 및 가설설정

1. 기업의 시장지향성에 따른 시장변화 대응능력

1) 시장변화 대응능력

시장변화 대응능력(responsiveness to market change)은 기업이 환경변화를 수용하고 이에 따라 행동할 수 있는 총체적인 능력을 의미한다(Bernardes and Hanna, 2009). 이러한 시장변화 대응능력에 대하여 기존의 연구들에서는 주로 민첩성(agility)과 유연성(flexibility)이란 개념을 활용하여 측정하여 왔으며(Bernardes and Hanna, 2009; Chakravarty, Grewal and Sambamurthy, 2013), 공통적으로 각각의 개념들이 서로 독립적인 것이 아니라 상호보완적인 관계가 있는 것으로 설명하여 왔다. 즉, 시장환경변화에 대한 기업의 수월한 대응은 민첩성이나 유연성과 같이 어느 하나의 측면으로 측정되기보다, 이를 종합적으로 반영하는 것이 효과적이라는 것이다.

민첩성이란 끊임없이 변화하는 시장 및 경영환경에 신속하고 정확하게 적응하고 대응할 수 있는 기업이 보유하고 있는 능력 즉, 유형, 무형 기술 및 자원, 인력, 조직 구조 및 인프라 등을 총체적으로 나타내는 개념이다(Tallon and Pinsonneault, 2011). 또한 이러한 민첩성은 좁은 의미에서는 제품의 혼합, 생산라인의 변경, 생산 수량 및 운영 시스템의 변경을 신속하고 정확하게 변화시킬 수 있는 능력으로 볼 수 있지만, 넓은 의미에서는 고객의 요구에 실시간으로 대응이 가능한 것으로 이해할 수 있다. 즉, 조직에서 요구되는 민첩성이란 단순히 조직구성원들이 특정한 과업을 빠르게 하는 것이 아니라 속도 이상으로 거대한 조직과 그 하부구조의 변화를 필요로 하는 효과적인 대응능력을 지칭한다고 할 수 있다(Chakravarty et al., 2013). 결국 민첩성은 환경 변화에 대응하는 과정을 단순히 신속하고 정확하게 한다는 의미보다도 기업의 구조 또는 조직의 변화를 능동적으로 운영하며 변화를 이용하여 기회를 창출할 수 있는 기업의 능력으로 볼 수 있다. 이러한 민첩성이 갖는 속성에는 신속성과 정확성이 포함되지만 새로운 기술의 습득, 신속한 정보화, 새로운 시스템을 적응하고 따라가는 능력 즉, 학습 조직과도 연계되고 지식의 공유와 이러한 공유에 의한 새로운 대응이라는 측면까지 포괄한다(Bernardes and Hanna, 2009).

한편, 유연성은 수많은 학자들에 의해 조금씩 다르게 정의되어 왔다. 이 가운데 유연성에

대한 대표적인 개념은 외부 변화를 수용하고 대처할 수 있는 내부 역량의 영역의 정도로 정의된다(Englehardt and Simmons, 2002). 조직 내부의 유연성이 높은 기업은 외부의 변화의 정도가 커도 기업이 그러한 변화를 수용하고 경영할 수 있는 능력이 있다면 그 기업은 유연성이 있다고 보고되어 왔는데(Chakravarty et al., 2013), 내부적으로 어떻게 자원을 재배분하고 활용하여 변화의 정도에 따라서 신축성 있게 경영할 수 있느냐 하는 점에서 더욱 강조되는 조직의 역량이라 할 수 있다. 기업은 조직의 운영이 유연하게 이루어질수록 시장변화에 대한 대응능력이 향상되고, 동시에 고객의 반응에도 더욱 효과적으로 대응할 수 있다. 즉, 유연성이 높은 기업은 운영전반에 있어서 시장변화에 따른 전략을 수정할 수 있기 때문에, 기업의 민첩성과 더불어 시장변화 대응능력의 바탕이 된다(Grewal and Tansuhaj, 2001).

특히, 본 연구의 조사대상이 되는 중소기업의 경우 시장의 불확실한 환경변화에 더욱 취약할 여지가 많기 때문에, 시장변화에 대한 기업의 대응능력은 더욱 중요하게 강조될 것으로 예상된다. 즉, 시장의 환경변화에 얼마나 민첩하고 유연하게 조직을 활용하고 내부의 시스템을 적용할 수 있는지에 대한 문제는 향후의 기업성과에도 영향을 미칠 수 있기에(Tallon and Pinsonneault, 2011), 이러한 두 가지의 대응능력을 종합하여 살펴보는 것이 유용할 것으로 여겨진다.

2) 시장지향성의 개념

대표적인 전략적 지향성 가운데 하나로 논의되고 있는 시장지향성(market orientation)은 구매자를 위한 우월한 가치창조를 위하여 필요한 행동을 효과적이고 효율적으로 창조하고, 그에 따라 기업에게 경쟁력 있는 성과를 지속적으로 제공해주는 기업문화로 정의된다(Narver and Slater, 1990). 시장지향성이 기업의 중요한 지침으로 강조되어 온 이유는 동태적인 시장 환경에 대응하기 위한 전략적 기반으로 인식되면서 부터이다. 시장은 예기치 못하게 변화하는 특성을 가지고 있으며, 이러한 환경 하에서 소비자들의 욕구 또한 다양해지기 마련이다. 이와 같은 이유로 기업은 고객, 경쟁자, 기술 등 동태적인 환경변화에 전략적 신축성을 가지고 대응하지 않으면 산업 내에서 경쟁적 우위를 누릴 수 없다. 무엇보다 기업이 조직의 목표를 성취하기 위한 가장 중요한 방법은 목표시장의 욕구를 경쟁자 보다 효과적으로 만족시키는 것인데, 이를 위해서는 기업이 항상 시장을 주시하고 시장의 변화에 시기 적절히 대응해야하기 때문에 시장지향적인 조직문화가 대단히 중요한 의미를 지닌다 하겠다.

시장지향성과 관련된 연구는 행동적 관점과 조직문화적 관점으로 주로 연구되어 왔다(Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990). 먼저, Kohli and Jaworski (1990)는 시장지향성을 구성하는 하위개념으로 정보의 창출, 정보의 확산, 그리고 기업의 대응을 제시하였다. 그들의 연구에서 정보의 창출은 기업이 공식 및 비공식적인 수단으로 시장정보를 획득하는 활동이라고 하였으며, 정보의 확산은 시장정보를 전사적으로 전파하는 활동이라 설명하였다. 또한, 기업대응은 시장에서 창출되고 조직에서 전파되는 정보에 대응하면서 수행하는 활동이라 하였다. 즉, Kohli and Jaworski (1990)는 조직구성원들의 행동에 초점을 두면서 정보와 관련하여 행동적인 관점으로 시장지향성을 제시한 것이다. 한편, Narver and Slater (1990)는 조직문화적인 관점에서 시장지향성에 대하여 고찰함으로써 고객지향성, 경쟁자지향성, 부서 간 조정능력으로 하위개념을 제시하였다. 이들에 의하면 고객지향성은 목표고객에 대한 충분한 이해를 토대로 고객에게 우월한 가치를 지속적으로 창출하는 것이며, 경쟁자지향성은 현재와 미래의 주요 경쟁자들의 단기적인 강점과 약점, 장기적인 역량과 전략을 정확하게 이해하는 것으로 설명된다. 그리고 부서 간 조정능력은 목표고객에게 높은 차원의 가치를 창출하기 위하여 기업 내부의 인적자원에 대한 효율적인 이용이라 할 수 있다.

이상의 선행연구에서 살펴본 바와 같이, 행동적 관점과 조직문화적인 관점 모두 시장지향성이 조직구성원의 행동변화를 촉구시키고, 궁극적으로 기업의 성과에 직, 간접적인 영향을

미친다는 것을 알 수 있다. 때문에 그간의 연구들에서는 이러한 두 관점을 혼용하여 시장지향성의 개념을 다루기도 하며, 또한 측정하기도 하였지만 본 연구는 Narver and Slater (1990)가 제시한 조직문화적 관점에서 시장지향성에 대하여 살펴보고자 한다. 이와 같은 이유는 본 연구의 조사대상이 되는 중소기업은 조직문화적인 관점으로 접근하여야 더욱 적절할 것으로 여겨지기 때문이다. 왜냐하면 시장지향성의 핵심은 목표고객에게 우월한 가치를 지속적으로 창출하기 위하여 그들을 충분히 이해하는 것이다. 그러므로 본 연구는 국내의 중소기업들이 안정적인 조직구성이 완료된 단계가 아닐 것으로 간주하여, 시장정보 또는 행동적 측면의 시장지향성 연구보다 조직문화적인 측면에서 접근하는 것이 더욱 효과적일 것으로 판단하였다. 이에 따라 본 연구는 조직문화적인 관점으로 고객지향성, 경쟁자지향성, 부서 간 조정능력 3가지의 요인을 시장지향성의 하위개념으로 파악해 보고자 한다.

(1) 고객지향성

고객지향성(customer orientation)은 기업이 고객의 입장에서 사고하는 것으로 고객 관점에서 평가되고 고객 이익을 증진시키는 방향으로 마케팅 활동을 하는 것을 의미한다(Narver and Slater, 1990). 기업은 현재 목표고객 뿐만 아니라 향후 시장수요가 예상되는 모든 잠재적 고객의 가치를 높이기 위해서 구매비용을 절감시키거나 구매효익을 증가시키는 방법을 강구해야 한다. 따라서 기업의 고객지향성이란 모든 단계의 유통경로를 이해하고, 현재의 잠재고객들이 누구이며, 현재 그들이 무엇을 원하고 있으며, 미래에 그들이 원하는 바가 무엇인지를 종합적으로 파악하는 것이다.

고객지향성은 조직 차원과 기업 차원에서 구별된다. 먼저, 조직 차원의 고객지향성은 조직구성원들이 고객들에게 제공하는 관심과 이해 그리고 고객욕구를 충족시키려는 의지와 노력, 혹은 조직 내의 사람들이 노력하여 고객의 이해와 만족에 집중하고자 하는 능력으로 이해할 수 있다. 이에 반해, 기업의 측면에서 고객 지향적 사고는 기업이 최종 소비자, 경쟁자, 유통업자, 공급자와 같은 외부 고객에 대한 시장정보를 획득하여 이를 기업의 전 부서에 확산하고 적극적인 대응을 통해 최종적 소비자에게 최고의 가치를 제공한다는 견해이다(Narver and Slater, 1990). 이처럼 고객 지향성은 기업이 고객의 만족을 달성하기 위한 총체적인 방법으로 설명될 수 있다. Zhou et al. (2005)에 따르면 마케팅의 개념은 조직의 목표를 달성하기 위한 방법 가운데 하나로서 목표시장의 필요와 욕구를 결정하고 경쟁자보다 효율적이며 효과적으로 만족을 제공하는 것이라 하였다. 그리고 이러한 마케팅의 구성개념 중 하나가 고객지향성이라고 강조하였다. 결국 고객지향성은 시장의 경쟁이 심화됨에 따라 기업의 생존 전략으로 기업이 고객의 입장에서 사고하는 관점이라 할 수 있는 것이다.

고객지향성에 따른 시장변화 대응능력에 관한 기존 연구들 가운데, Braunscheidel and Suresh (2009)는 기업이 조직구성원들에게 고객지향적인 전략을 강조할수록 시장에서의 정보수집과 확산에 더욱 신속하게 반응하므로 조직의 민첩성과 유연성에도 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였다. 뿐만 아니라 Cadogan et al. (2016)의 연구에서도 고객지향적인 경영방식은 내부의 조직구성원들이 고객의 니즈를 탐색하기 위하여 더욱 적극적으로 시장변화에 대응하려는 성향을 보이게 된다고 강조한 바 있다. 이에 본 연구는 다음과 같은 가설을 수립하고자 한다.

가설1: 고객지향성은 시장변화 대응능력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-1: 고객지향성은 조직민첩성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2: 고객지향성은 조직유연성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(2) 경쟁자지향성

경쟁자지향성(competitor orientation)이란 기업이 그들의 현재와 잠재적 경쟁자들의 단기적 장점과 단점뿐 만 아니라 장기적 능력과 전

략을 이해하는 것으로 정의된다(Narver and Slater, 1990). 일반적으로 경쟁지향적인 기업은 그들의 경쟁자가 무엇을 제공하는 지에 대한 최근의 정보를 확보하고 유지하며, 그들의 움직임을 감시하여 어떠한 변동에도 즉시 대처할 준비가 되어 있어야 한다. 이를 실현하기 위해서 기업들은 경쟁지향적인 조직문화를 체득해야 하는데, 특히 고객의 분석과 더불어 표적구매자의 현재와 미래의 욕구를 만족시킬 수 있는 조직의 전체적인 기술적 능력을 분석해야 한다고 보고된다(Kotler and Keller, 2007).

Slater et al. (2006)에 의하면 경쟁기업을 분석하기 위해서는 경쟁기업의 전략을 파악하고, 경쟁기업이 시장에서 추구하는 것은 무엇인지, 경쟁기업들이 어떤 동기에 따라 행동하는지, 기업의 규모, 경영층, 재무적 상황 등의 요인들이 경쟁기업의 목적에 어떤 영향을 주는지 그리고 경쟁기업의 강점과 약점, 반응유형 등을 살펴봐야 한다고 하였다. 이는 현재 및 잠재 경쟁자들의 경쟁적 위협을 지속적으로 감지 및 검토하고 기업의 지속적인 가치창출을 위해서는 이러한 경쟁자의 위협들을 감소시켜야 한다는 것이다. 한편, Kotler and Keller (2007)는 고객지향성과 경쟁자지향성의 양자 균형에 대하여 강조하면서, 경쟁자 중심적인 기업은 꾸준히 경쟁자와 비교를 통하여 자신의 약점을 보완할 기회를 얻지만 경쟁자에게 지나친 관심을 두며 즉각적인 반응하는 기업은 일관된 고객지향적인 전략을 수립하지 못하고 자신의 전략적 목표보다 경쟁자의 움직임에 대응하는 전략을 수립하는 단점이 있다고 하였다. 또한 고객 중심적인 기업은 새로운 기회를 발견하고 장기적인 수익성을 얻을 수 있는 전략을 수립할 수는 있지만 기업의 제한된 자원과 목표에 부합하도록 고객의 니즈를 모니터링하고 목표시장을 세분하여 대응해야 한다고 하였다. 특히, 경쟁자에 대한 정보는 경쟁자의 약점을 파악하여 기회를 포착하는데 큰 도움을 주며, 경쟁자들의 전략에 대해 신속히 반응하거나 경쟁자들의 방향을 예측가능하게 하므로, 기업의 시장 지향적인 전략을 수립하는데 있어서 필수적인 요인이라 할 수 있다. 이러한 경쟁자지향성은 고객지향성과 마찬가지로 시장의 정보를 신속하게 파악하고 조직 내부에 공유함으로써, 경쟁우위를 확보하는데 그 목적이 있다(Cadogan et al., 2016). 따라서 본 연구는 경쟁자지향성이 조직구성원들의 시장변화 대응능력에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단되어 다음의 가설을 수립하고자 한다.

가설2: 경쟁자지향성은 시장변화 대응능력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-1: 경쟁자지향성은 조직민첩성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

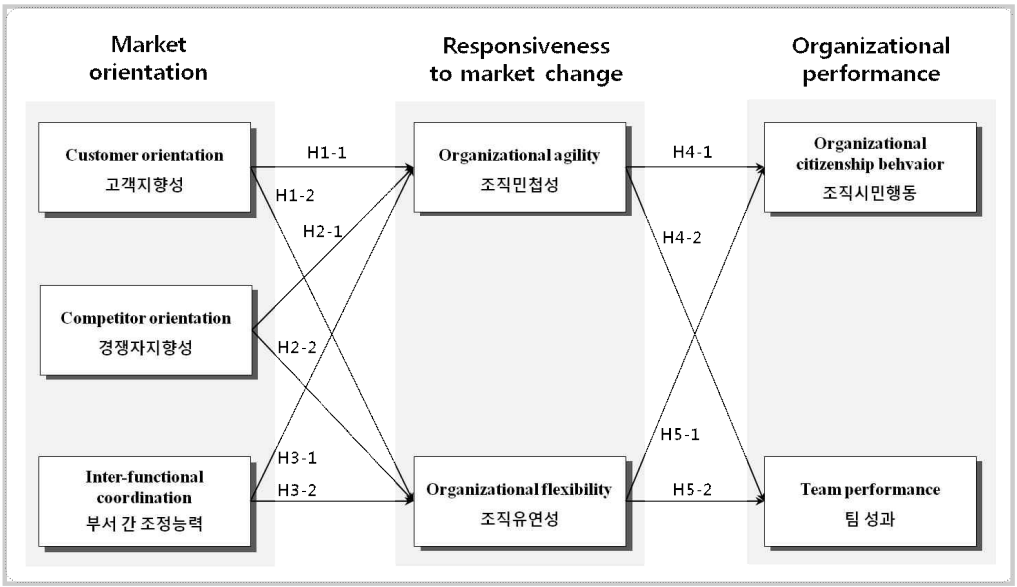
가설2-2: 경쟁자지향성은 조직유연성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(3) 부서 간 조정능력

기업 내부의 부서는 다른 업무를 수행하기 위하여 각기 다른 자원과 능력을 보유한다. 그러나 서로 다른 자원과 능력을 보유한 부서들은 서로 교차하여 업무를 수행함으로, 상호의존적인 관계는 필연적으로 존재할 수밖에 없다. 때문에 부서 간의 협력이나 조정은 기업의 운영측면에서 매우 중요하게 부각되어 왔다. 이를 다루어 온 기존의 연구들에서는 부서 간의 협력이 얼마나 효율적으로 잘 이루어지는지에 초점을 두고 부서 간의 조정능력에 관하여 중점으로 다루어져 왔다. 부서 간 조정능력(inter-functional coordination)이란 표적시장의 고객에게 더 나은 가치를 제공하기 위해 기업이 보유하고 있는 자원을 조화롭게 이용하는 것을 의미한다(Narver and Slater, 1990). 다시 말해, 부서 간의 원활한 협력 및 조정은 고객과 경쟁자에 관한 정보를 바탕으로 고객의 가치를 창출하기 위해, 모든 인적 자원과 물적 자원 등을 포함한 전사적 차원에서 기업자원의 조정을 통해 목표 고객이 만족할 수 있는 가치증대 활동이라 할 수 있다(Masa'deh et al., 2018).

부서 간 조정능력은 조직의 창조적인 측면으로 부문화 된 기능과 관심을 재종합하는 것이다. 따라서 기업의 목표가 고객들을 위한 우월한 가치창출에 있다면 기업자원의 활용을 조정하는 것이 중요하다. 따라서 기업들은 구매자에게 가치를 전달하기 위하여 모든 인적 및 재

Fig. 1. Research Model



무적 자원을 효과적으로 이끌어내고 통합해야 한다. 즉, 고객을 위한 우월한 가치창조는 다차원적인 특성으로 단일부서의 노력만이 아니라 모든 부서의 정확하면서 통합된 노력이 필요하다는 것이다. 이처럼 부서 간 조정능력은 궁극적으로 조직내부의 운영시스템을 변화시키는데 목적이 있다. 때문에 기존의 연구들에서도 부서 간 조정능력은 조직구성원들의 민첩성이나 유연성과 같은 시장변화 대응능력에 있어서 유의미한 관련이 있다고 보고되었다(Braunscheidel and Suresh, 2009; Masa'deh et al., 2018). 이 가운데 Masa'deh et al.(2018)은 부서 간 조정능력을 역동성과 협력의 개념으로 설명하면서, 역동적이고 상호 보완적인 조직이 더욱 유연한 조직문화를 이끌어냄은 물론, 기업을 둘러싼 외부의 환경변화에 있어서도 더욱 즉각적으로 대응할 수 있는 역량을 촉진할 수 있음을 강조하였다. 이에 본 연구는 부서 간 조정능력이 조직민첩성과 조직유연성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 보고 다음의 가설을 수립하고자 한다.

가설3: 부서 간 조정능력은 시장변화 대응능력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설3-1: 부서 간 조정능력은 조직민첩성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설3-2: 부서 간 조정능력은 조직유연성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 조직성과

조직성과(organizational performance)는 조직의 목표달성 다음으로 가장 중요한 변수로 인식되며, 조직유효성(organizational effectiveness)이라는 개념으로도 통용되고 있다. 조직성과는 학자들마다 개념적 정의와 측정, 차원 등을 각기 다르게 제시하여 왔기에, 개념적인 정의를 내리기 힘들지만 공통적으로 조직의 효과적인 목표달성과 밀접한 연관이 있는 것으로 보고되어 왔다(Shin and Konrad, 2017). 조직성과에 대한 기존의 연구들에서는 성과를 구성하는 하위변인들로, 조직신뢰, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등 다양한 변인들을 중심으로 설명하여 왔다(Koo Jong-Soon, Yu Young-Shin and Hwang Su-Jung, 2013; Hwang Kyung-Yun and Koo Jong-Soon, 2015). 조직의 성과를 구체적으로 살펴보기 위해서는 조직구성원 개인

의 차원과 팀원의 차원으로 구분하여 살펴봐야 하는데, 이와 같은 이유는 최근의 많은 기업들이 팀제의 보편화에 따라 개인뿐만 아니라 팀의 성과를 중시하는 경향을 보이기 때문이다.

조직구성원의 개인적 측면에서의 성과 가운데 가장 주요하게 논의되고 있는 개념은 조직시민행동(organizational citizenship behavior)라 할 수 있다. 조직시민행동이란 명시적, 직접적으로 공식적 보상을 받지 않지만, 총체적으로 볼 때 조직의 기능을 효과적으로 촉진하는 개인의 재량적 행동이라고 정의된다(Cropanzano, Rupp and Byrne, 2003). 이러한 조직시민행동의 개념적 정의는 포괄적인 것으로써 전통적인 조직에서의 역할 내 행동과 그 외의 추가적인 역할 외 행동도 포함하게 된다.

조직시민행동은 연구자들의 시각에 따라 개념상 많은 차이가 있음에도 다음과 같은 의의를 갖는다. 무엇보다 주로 역할 내 행동의 수행이라는 측면에 한정되어 이해되어 왔던 개인성과에 조직시민행동이라는 역할 외 행동이 더해짐으로써 이론적으로는 개인성과가 개념적으로 확장되었다는 점이다. 다른 한편으로 조직시민행동으로 인하여 조직의 입장에서는 추가적인 비용의 투하 없이 조직의 유효성을 높일 수 있다는 실제적 측면을 들 수 있다. 이러한 조직시민행동은 조직의 공식적 보상체계에 의해 직접적 혹은 명시적으로 인정되지 않는 조직구성원들의 자발적 조직행동으로, 조직의 효과적인 운영을 촉진하는 역할과 관계가 있다. 즉, 조직시민행동은 개인과 조직이 조화를 이루는 것을 바탕으로 하기 때문에 비록 조직에 의해 공식적으로 부여된 행동은 아니라 할지라도 자발적이고 임의적인 행동이므로 조직의 발전에 기여하는 바가 크다(Cropanzano et al., 2003).

이러한 조직시민행동에 영향을 미치는 선행요인으로 기존의 연구들에서는 조직구성원들의 소속감 측면에서 주로 설명하여 왔다. Shin and Konrad (2017)은 조직의 성과를 측정함에 있어서 구성원이 집단에 대한 소속감이 증대될수록 역할 외 행동을 촉진시킨다고 주장하였는데, 이러한 소속감을 이끌어내는 주요한 변인으로 유연한 조직문화를 설명하였다. 이는 조직의 문화가 수평적이고 상호 간의 교류가 수월할수록 개인이 조직에 헌신하고자 하는 태도를 유발할 수 있음을 의미한다.

한편, 조직시민행동이 조직구성원 개인의 측면에서의 측정가능한 성과라 한다면, 팀 전체의 성과는 팀 성과(team performance)로 살펴볼 수 있다. 팀제는 기업의 내부, 외부적인 경영환경이 급변함에 따라 도입되었으며, 개인의 목표보다는 팀 전체의 목표를 중시한다. 때문에 팀 성과는 조직성과라는 광의적인 개념에서 특정 부서의 목표치에 대한 실제 달성 정도를 평가할 목적으로 성과측정의 필요성이 증가하고 있다. 이와 같은 팀의 평가는 장기적으로 팀의 효율성을 높이기 위해 매우 중요한 과정이라 할 수 있는 것이다(Shin and Konrad, 2017).

팀 성과와 관련하여 그 동안 많은 연구들이 성과측정에 대한 기준을 제시하고 있으며, 성과향상을 위한 다양한 방안들을 모색하였다(De Jong, Dirks and Gillespie, 2016; Shin and Konrad, 2017). 팀 성과는 일반적으로 팀의 재무적인 지표에 의해서도 측정이 가능하며, 팀 자체에 대한 구성원들의 신뢰수준, 몰입수준, 애착수준 등과 같은 비재무적인 지표에 의해서도 측정이 가능하다. 비록 측정의 방법에 있어서는 그 기준이 상이하지만, 팀 성과는 궁극적으로 기업의 측면에서 지속적인 성과를 창출하기 위해 경쟁우위를 갖추기 위한 노력으로 이해할 수 있다. 따라서 기업들은 팀 단위로 선정한 성과달성을 위해서 고객요구에 맞는 높은 수준의 제품과 서비스를 창출해야 하며, 나아가 팀에서 요구되는 역량이 무엇인지를 적시에 파악할 수 있어야 한다(De Jong et al., 2016).

팀 성과에 영향을 미치는 선행요인과 관련하여 De Jong et al. (2016)은 구성원간의 상호작용과 업무의 조정을 강조하면서, 팀 구성원이 보유한 지식 노하우 경험 등의 공유와 활용을 통해 변화하는 환경에 유연하게 적응하는 것이 성과를 향상시킬 수 있는 핵심적인 역량이라고 주장하였다. 또한 Reagans, Miron-Spektor and Argote (2016)는 팀 성과를 팀의 효율성과 효과성 측면에서 측정하면서, 조직의 민첩성과 유연성, 그리고 대응성이 높을수록 수행하는 업무의 양, 높은 수준의 산출물을 창출할 수 있다

Table 1. Measurement items

Construct	Items
Customer orientation	Our company always observes customer needs.
	Our business goals are realized based on customer satisfaction.
	The strength of our company is that it grasps the needs of customers.
	Our company tries to provide various kinds of information that customers need.
Competitor orientation	Our company responds immediately to the behavior of competitors.
	Our company is well acquainted with competing companies.
	Our company thinks that acquiring information about competitors is fast.
	Our company knows what a competitive advantage is over the competition.
Inter-functional coordination	The members of our department are active in exchanges with people in other departments.
	Our company has an organizational atmosphere that allows anyone to communicate easily regardless of their position.
	Our company often has a cross-departmental meeting on market trends.
	All departments within our company are systematically organized to respond to market changes.
Organizational agility	Our company has an organizational culture that quickly recognizes changes in the market environment.
	Our company is quick to respond to changes in the market environment.
	Our company is quick to gather information on new trends in the market.
	Our company is quick to change products or services according to changes in market environment.
Organizational flexibility	Our internal departments tend to make flexible decisions about changes in the market environment.
	The organizational members of our company easily adapt to changes in the market environment.
	Our company has an organization that can respond flexibly to changes in the market environment.
	Our company has the capacity to easily respond to diversified customer needs.
Organizational citizenship behavior	The members of our company have a positive attitude even if they are not officially required.
	The members of our company are faithful to the given tasks even though they are not paid.
	The members of our company voluntarily present their ideas for the development of the whole organization.
Team performance	I tend to think that the performance of our team so far has been good.
	I am very proud of the performance of our team.
	I think that the performance of our team is superior to other teams.
	I think our team is good at achieving excellent performance in an efficient way.

고 강조하였다. 이를 종합하였을 때, 조직성과의 하위변인으로 제시한 조직시민행동과 팀 성과는 조직의 민첩성 및 유연성과 유의미한 관련이 있을 것으로 여겨진다. 따라서 본 연구는 조직민첩성과 조직유연성이 각각 조직시민행동과 팀 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단하여 다음과 같은 가설을 수립하고, 수립된 가설들을 종합하여 〈Figure 1〉과 같은 연구모형을 제시하고자 한다.

가설4: 조직민첩성은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설4-1: 조직민첩성은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설4-2: 조직민첩성은 팀 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설5: 조직유연성은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설5-1: 조직유연성은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설5-2: 조직유연성은 팀 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Ⅲ. 연구방법론

1. 표본수집방법

분석을 위해 본 연구는 국내의 중소기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 중소기업은 중소벤처기업부에서 제시한 '중소기업 범위기준'을 충족하는 업체들을 대상으로 하였다. 본 연구는 제조기업과 서비스기업의 비교연구를 수행하기 위해 비교적 동등한 표본을 확보하고자 할당표본추출법을 활용하였으며, 본 분석에 앞서 예비설문과정을 거쳤다. 설문의 기간은 2018년 12월부터 약 7주의 시간이 소요되었다. 설문지 수집방법은 현장에서 직접 수거하거나 지정된 날짜에 방문하여 수거하는 방법을 택하였다. 총 330부의 설문지가 배포되었으며 이 가운데 302부가 회수되었고, 다소 불성실하다고 판단되는 설문지 4부를 제외하여 최종 298부의 설문지가 분석에 활용되었다.

2. 측정도구의 설계

본 연구는 개념변수(construct)의 측정을 위해 각각의 변수 별로 조작적 정의를 내린 후, 기존의 연구들을 중심으로 측정항목을 구성하였다. 시장지향성의 하위개념인 고객지향성, 경쟁자지향성, 부서 간 조정능력은 Narver and Slater (1990)의 연구를 참조하였으며, 시장변화 대응능력에 해당되는 요인인 조직민첩성과 조직유연성은 각각 Bernardes and Hanna (2009)와 Chakravarty et al. (2013)의 연구를 바탕으로 구성하였다. 그리고 종속변수인 조직시민행동은 Cropanzano et al. (2003)의 연구를, 팀 성과는 Dionne et al. (2004)의 연구를 각각 참고하여 본 연구의 목적에 맞게 수정 및 적용하였다. 측정항목은 '① 전혀 동의하지 않음'부터 '⑤ 매우 동의함'의 리커트 5점 척도로 작성되었다. 인구통계학적인 변인을 제외하고 총 7개의 개념변수에 27개의 측정항목이 구성되었으며, 각 항목에 대한 자세한 사항은 〈Table 1〉에 제시하였다.

Ⅳ. 실증분석

1. 표본의 특성

표본의 일반적인 특성은 다음과 같다. 기업의 업력은 10년 이상이 191개의 기업으로 전체 표본 가운데 가장 높은 비중을 보였다(64.1%). 기업의 상시 종업원 수는 10명 이상 50명 미만의 기업이 138개로 전체 표본의 46.3%를 차지하였다. 기업의 업태는 제조기업이 161개로 전체 표본 가운데 54%를 차지하였으며, 서비스기업은 137개로 46%를 차지하여 비슷한 표본의 수를 나타냈다〈Table 2〉.

Table 2. Demographic Characteristics

Item	Type	Frequency	Ratio(%)
Corporate career	Less than 5 years	45	15.1
	5 years - less than 10 years	62	20.8
	More than 10 years	191	64.1
	Total	298	100
Number of employees	Less than 10	20	6.7
	10 - less than 50	138	46.3
	50 - less than 100	64	21.5
	More than 100	76	25.5
	Total	298	100
Firm type	Manufacturing firm	161	54.0
	Service firm	137	46.0
	Total	298	100

Table 3. Correlations Among Constructs

Construct	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
① Customer orientation	**.880**						
② Competitor orientation	.307**	**.894**					
③ Interfunctional coordination	.586**	.352**	**.869**				
④ Organizational agility	.522**	.526**	.534**	**.827**			
⑤ Organizational flexibility	.436**	.258**	.415**	.405**	**.845**		
⑥ OCB	.212**	.136*	.244**	.261**	.334**	**.840**	
⑦ Team performance	.206**	.397**	.269**	.468**	.387**	.282**	**.861**
Mean	3.521	3.649	3.464	3.356	3.392	3.139	3.408
Standard deviation	.734	.778	.886	.853	.719	.746	.765

Notes: 1. Bold number shows the square roots of AVE for that construct
2. *p<0.05, **p<0.01

2. 변수 간의 상관관계

변수 간의 상관관계분석 결과는 다음의 〈Table 3〉과 같다. 먼저, 시장지향성과 시장변화 대응능력과의 관계에서 시장지향성의 하위변수들인 고객지향성, 경쟁자지향성, 부서 간 조정능력은 모두 조직민첩성과 조직유연성에 유의미한 관련이 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 시장지향성과 조직민첩성과의 상관관계에서는 전반적으로 비슷한 관련성을 보였으나, 이 가운데 부서 간 조정능력이 .534(p<.01)로 가장 높은 관계가 있는 것으로 나타났다. 한편, 시장지향성과 조직유연성과의 관계에서는 고객지향성이 .436(p<.01)으로 가장 높은 관련성을 보였다. 시장변화 대응능력과 조직성과와의 관계 또한 전반적으로 유의미한 상관관계를 보였는데, 먼저 조직시민행동에는 조직민첩성(.261, p<.01) 보다 조직유연성(.334, p<.01)이 상대적으로 더 높은 관련성을 나타냈다. 반면, 팀 성과에는 조직민첩성이 .468(p<.01)로 조직유연성 .387(p<.01) 보다 더 높은 상관관계를 보임을 알 수 있었다.

Table 4. Confirmatory Factor Analysis

Construct	Items	Std. loading	Std. error	t	Cronbach's α	CR	AVE
Customer orientation	Customer1	.860	–	–	.889	.816	.775
	Customer2	.842	.051	18.529			
	Customer3	.891	.048	20.413			
	Customer4	.853	.049	18.953			
Competitor orientation	Competitor1	.751	–	–	.903	.845	.801
	Competitor2	.814	.093	13.655			
	Competitor3	.799	.087	13.412			
	Competitor4	.801	.083	13.451			
Inter-functional coordination	Coordinate1	.866	–	–	.869	.769	.756
	Coordinate2	.909	.049	21.984			
	Coordinate3	.893	.050	21.263			
	Coordinate4	.862	.052	19.867			
Organizational agility	Agility1	.831	–	–	.875	.806	.684
	Agility2	.902	.053	19.585			
	Agility3	.881	.058	18.964			
	Agility4	.857	.058	18.132			
Organizational flexibility	Flexibility1	.819	–	–	.915	.798	.719
	Flexibility2	.857	.065	16.751			
	Flexibility3	.855	.066	16.718			
	Flexibility4	.688	.077	12.647			
Organizational citizenship behavior	Citizenship1	.894	–	–	.909	.814	.706
	Citizenship2	.881	.055	18.027			
	Citizenship3	.751	.057	15.109			
Team performance	Team1	.806	–	–	.870	.822	.742
	Team2	.816	.072	15.261			
	Team3	.815	.074	15.236			
	Team4	.820	.072	15.363			

3. 측정항목의 신뢰성 및 타당성 검증

측정항목의 신뢰성과 타당성을 검증해보기 위하여 본 연구는 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다. 〈Table 4〉에서 나타나는 바와 같이, 측정항목들이 해당 개념변수를 설명하고 있는 설명력이 양호하다는 것을 알 수 있다. 구체적으로 각 측정항목 계수의 t값이 12.647 이상을 나타내 집중타당성이 확보가 되었음을 알 수 있다. 또한, 개념신뢰도(CR)와 평균분산추출값(AVE) 모두 각각 0.7 이상과 0.5 이상을 나타내 신뢰할만한 범주에 속한다는 것도 확인하였다. 한편, 본 연구는 판별타당성을 검증하기 위하여 상관관계분석을 활용하였다. 〈Table 3〉에서 나타난 바와 같이, 평균분산추출값의 제곱근 값과 인접한 상관관계 계수를 비교해본 결과, 평균분산추출값의 제곱근 값이 모두 높게 나타난 것으로 확인되어 판별타당성에도 문제가 없

Table 5. Model Fit Index

Index	x^2/df	GFI	AGFI	CFI	NFI	IFI	RMSEA
Standard	3≥	0.9≤	0.8≤	0.9≤	0.9≤	0.9≤	0.08≥
Results	1.659	.887	.863	.965	.917	.965	.047

다는 것을 알 수 있었다.

아울러 본 연구는 설문조사기법에서 나타날 수 있는 동일방법편의(common method bias)를 해결하기 위하여 하만(Harman)의 단일 요인 검증방법을 활용하였다. 분석결과, 초기고유값이 1이상인 요인이 총 7개로 구분된다는 것을 파악하여, 동일방법편의에 있어서 문제가 없다는 것을 확인하였다.

4. 가설의 검증

연구모형의 검증을 위해 본 연구는 구조방정식모형(SEM) 분석기법을 적용하였다. 분석을 위해 AMOS 통계프로그램이 활용되었으며, 연구모형의 적합도 살펴본 후 각각의 경로 간의 인과관계를 검증하였다. 먼저, 모형의 적합도(model fit) 분석 결과는 아래의 〈Table 5〉에 나타난 바와 같다. 모형의 적합성을 판단하는 기준은 Diamantopoulos, Riefler and Roth (2008)의 연구를 참조하였으며, 이를 바탕으로 분석한 결과 본 연구에서 제시한 구조방정식모형의 GFI값이 기준치에 비해 근소하게 충족되지 못한다는 것을 확인할 수 있었다. 하지만, GFI값을 제외한 다른 지표들이 전반적으로 양호한 범주에 속하므로, 본 연구에서 제시한 구조방정식모형은 수용이 가능한 모형으로 판단된다.

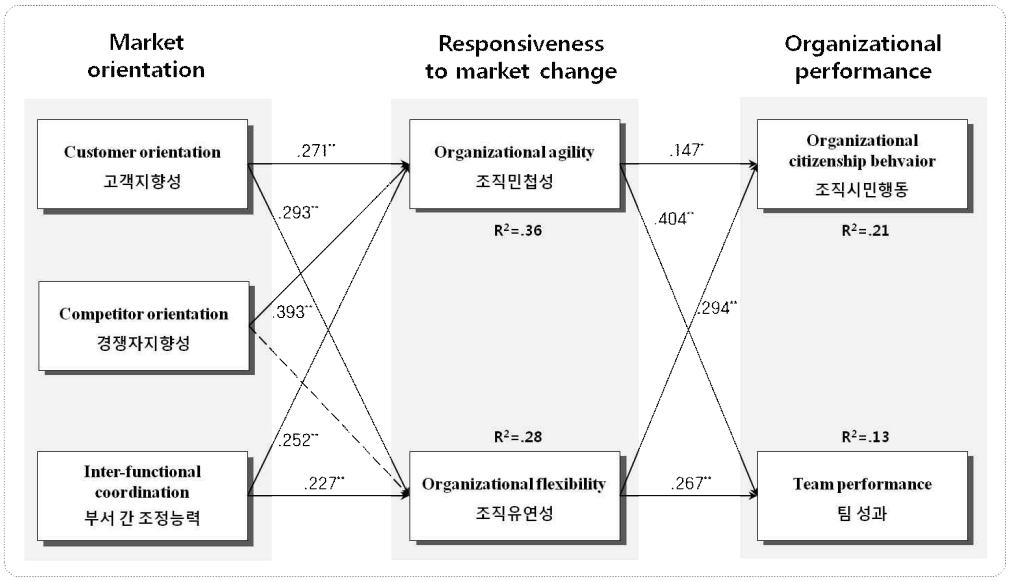
구조방정식모형의 검증결과는 〈Figure 2〉에서 설명되는 바와 같다. 먼저 시장지향성과 시장변화 대응능력 간의 관계를 살펴보면, 조직민첩성에 영향을 미치는 시장지향성의 하위요인들은 모두 유의미한 영향을 미친다는 것을 알 수 있었다. 이 가운데, 경쟁자지향성이 .393(p〈.01)로 조직민첩성에 가장 높은 영향력을 보였으며, 다음으로 고객지향성(β=.271, p〈.01), 부서 간 조정능력(β=.252, p〈.01) 순으로 높은 계수를 나타냄을 알 수 있었다. 조직유연성에 영향을 미치는 시장지향성의 하위요인들 가운데에는 고객지향성이 .293(p〈.01)으로 가장 높은 영향력을 보였으며, 다음으로 부서 간 조정능력은 .227(p〈.01)의 영향력을 나타냈다. 하지만, 경쟁자지향성은 조직유연성에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 이를 통해 가설 1과 3은 모두 채택이 되었으나, 가설 2에서는 가설 2-1만 채택이 되었고 가설 2-2는 기각됨을 알 수 있었다.

한편, 시장변화 대응능력에 따른 조직성과는 전반적으로 유의미한 관계가 있는 것으로 파악되었다. 구체적인 검증결과에 따르면, 조직시민행동에는 조직유연성이 .294(p〈.01)로 조직민첩성(β=.147, p〈.05) 보다 상대적으로 더 높은 영향력을 가진다는 것을 확인할 수 있었다. 그리고 팀 성과측면에서는 조직유연성이 .267(p〈.01)의 영향력을 가진데 반해 조직민첩성이 .404(p〈.01)의 높은 영향력을 미친다는 것을 알 수 있었다. 이를 통해 본 연구에서 제시한 가설 4와 5는 모두 채택되었다. 이와 같은 결과는 기업의 시장지향성이 조직구성원으로 하여금 긍정적인 성과창출을 이끌어낼 수 있다는 기존의 연구결과와 일치된 견해를 보인다는 것을 확인할 수 있었다(Han et al., 1998; Slater et al., 2006; Zhou et al., 2005).

5. 기업의 업태에 따른 경로계수 비교분석 결과

다음으로 본 연구는 기업의 업태(제조기업, 서비스기업)에 따라 경로 간의 계수차이를 확인하기 위하여 다중집단분석(multi group analysis)을 활용하였다. 총 298개의 전체 기업

Fig. 1. SEM Results



Note: *p<0.05, **p<0.01

가운데 제조기업은 161개이며, 서비스기업은 137개로 비교분석을 수행함에 있어서 표본의 차이는 크게 무리가 없는 것으로 확인되었다. 먼저 비교를 수행하기에 앞서서 두 개의 독립된 구조방정식모형의 적합도를 살펴본 결과에 의하면, GFI값과 NFI가 기준치에 비해 근소하게 부족하지만 다른 지표들이 양호하여 수용할 만한 모형으로 판단되었다. 이 후 각각의 집단별로 구조방정식모형의 등가제약모형(cross-group equality constraint model)을 추정하여 $\chi 2$ 값을 도출하였으며, 각각의 경로에서 나타나는 계수의 값을 비교해봄으로써 차이의 유의성을 검증하였다.

먼저, 고객지향성과 조직민첩성과의 관계는 통계적으로 유의미한 차이를 나타냈는데, 서비스기업이 제조기업에 비해 상대적으로 높은 영향력을 가진다는 것을 알 수 있었다. 또한 고객지향성은 조직유연성과의 관계에 있어서도 서비스기업에서 더 높은 계수 값을 나타내 유의미한 차이를 보였다. 이러한 결과는 서비스 접점에서 고객응대가 활발하게 이루어지는 서비스기업에서 고객지향적인 전략이 더욱 강조되는 결과로 여겨진다. 반면, 경쟁자지향성에 있어서는 제조기업이 서비스기업 보다 상대적으로 더 높은 영향력을 가진다는 것을 확인 할 수 있었다. 구체적으로 경쟁자지향성이 조직민첩성에 미치는 영향에 있어서, 제조기업은 서비스기업에 비해 약 3배 이상의 높은 차이를 나타냈다. 이는 제품의 수명주기가 빠른 오늘날의 경영환경에서 제조기업들이 경쟁기업들의 장단점을 적시에 파악하는 것이 조직의 민첩성을 이끌어내는 주요한 수단이 되기 때문으로 해석된다. 한편, 부서 간 조정능력은 민첩성과 유연성과의 관계에 있어서 통계적으로 유의미한 차이를 나타내지 못하였다.

시장변화 대응능력과 조직성과 간의 경로에서는 조직민첩성과 팀 성과 간의 경로가 유의미한 차이를 보임을 알 수 있었다. 제조기업은 서비스기업에 비해 조직민첩성이 팀 성과에 미치는 영향이 더욱 높게 나타났는데, 이와 같은 결과를 통해 제조기업이 서비스기업에 비해 조직민첩성이 강조된다는 것을 유추해볼 수 있다. 이 외에도 전반적으로 〈Table 6〉에서 나타난 경로계수를 살펴보았을 때, 제조기업은 조

Table 6. Multi-group analysis according to firm type

Path	Standard Coefficient		Δx^2	Results
	Manufacturing (n=161)	Service (n=137)		
Customer orientation → Organizational agility	.202**	.321**	4.012	○
Customer orientation → Organizational flexibility	.231**	.343**	3.892	○
Competitor orientation → Organizational agility	.437**	.135*	6.867	○
Competitor orientation → Organizational flexibility	.184**	.097	1.932	-
Interfunctional coordination → Organizational agility	.289**	.193**	2.101	×
Interfunctional coordination → Organizational Flexibility	.212**	.243**	.494	×
Organizational agility → Organizational citizenship behavior	.117	.174**	.842	×
Organizational agility → Team performance	.516**	.339**	4.120	○
Organizational Flexibility → Organizational citizenship behavior	.280**	.303**	.228	×
Organizational Flexibility → Team performance	.248**	.278**	.395	×
Comparison of fitness of model	1) Manufacturing: GFI(.854), AGFI(.826), CFI(.912), NFI(.883), IFI(.905), RMSEA(.055) 2) Service: GFI(.828), AGFI(.812), CFI(.907), NFI(.876), IFI(.901), RMSEA(.059)			

Note: **p<.01, *p<.05, χ^2 crit=3.84 (Δd.f = 1, p<.05)

직의 민첩성이 강조되는데 반해, 서비스기업은 조직의 유연성이 강조된다는 것을 확인할 수 있었다.

Ⅴ. 결론 및 시사점

기업을 둘러싼 시장의 환경은 예기치 못하게 변화하고 있기에, 이에 대한 효과적인 대응은 기업의 지속적인 가치창출을 위해 필수불가결한 요소로 인식되고 있다. 본 연구는 이러한 기업의 시장변화 대응능력에 주목하여, 대표적인 기업의 전략적 지향성인 시장지향성과 조직성과와의 관련성을 규명하고자 하였다. 아울러, 조사대상을 중소기업으로 한정하고 기업의 업태 별로 비교연구를 수행함으로써 세분시장에 적용될 수 있을만한 구체적인 시사점들을 제시하고자 하였다. 연구결과에 따른 본 연구의 시사점은 다음과 같이 요약될 수 있다.

먼저, 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 시장지향성에 따른 기업의 성과를 중소기업을 대상으로 살펴보았다는 점이다. 시장지향성의 중요성을 파악하고 이를 적용한 기존의 많은 연구들은 주로 다국적기업을 중심으로 파악하여 왔었다. 하지만, 국내기업의 실정을 고려하였을 때, 대다수의 기업체가 중소기업이므로 실질적으로 중소기업에 적용될 수 있는 연구들은 상대적으로 미비하게 진행되어 왔

었다. 중소기업을 대상으로 시장지향성과 시장변화에 대한 대응능력을 중점적으로 살펴보아야 하는 이유는 규모가 큰 다국적기업에 비해 중소기업이 보유한 인적, 물적 자원이 상대적으로 영세하고 취약한 조직구조를 보유하고 있기 때문이다. 이에 본 연구는 중소기업에 한정하여 시장변화에 효과적으로 대응할 수 있는 기업의 전략적 선택방향은 무엇이며, 이에 따른 최종적인 조직의 성과가 어떻게 나타나는지를 실증하였다는 점에서 학문적인 의의를 지닌다.

둘째, 본 연구는 시장변화의 대응능력에 따른 중소기업의 최종적인 성과를 조직의 차원에서 살펴보았다는 점이다. 조직성과에 대한 연구들은 그 동안 수없이 많이 보고되어 왔으나, 아직까지 시장지향성 또는 시장변화 대응능력에 따른 효과를 규명한 연구는 상대적으로 부족하게 진행되었다. 이는 시장지향성을 파악한 많은 연구들이 전술한 바와 같이 다국적기업을 대상으로 한 경우가 많아, 성과에 대한 측정을 기업성과나 시장성과 등 다소 폭넓은 범위로 살펴보았기 때문이다. 이에 본 연구는 중소기업을 대상으로 시장변화 대응능력에 따른 결과물을 조직성과로 한정하여 살펴보았다. 구체적으로 조직의 성과는 개인측면에서의 성과(조직시민행동), 팀 전체측면에서의 성과(팀 성과)로 구분하여 살펴봄으로써, 기존의 조직성과 연구들 보다 정교한 측정을 수행했다는 점에서 의미가 있다.

셋째, 시장지향성, 시장변화 대응능력, 조직성과 간의 관련성을 파악함에 있어서 보다 구체적이고 실무적인 전략적 대안을 제시하기 위하여, 본 연구는 기업의 업태 별로 분류하여 비교연구를 수행하였다는 것이다. 기업의 업태별로 비교연구를 수행해야하는 이유는 기업의 성격에 따라 핵심적으로 강조되는 역량 또는 전략적 선택방향이 상이할 수 있기 때문이다. 이에 본 연구는 기술력으로 대표되는 기업인 제조기업과, 서비스접점에서 가치창출이 이루어지는 서비스기업(e.g. 호텔)을 중심으로 시장변화 대응능력에 주요하게 영향을 미치는 요인은 무엇이며, 이에 따른 조직의 성과가 어떻게 다른지를 규명하였다는 점에서 학술적 의의를 지닌다.

한편, 본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 부서 간 조정능력은 고객지향성이나 경쟁자지향성만큼이나 시장변화 대응능력을 이끌어내는 주요한 원인이 될 수 있다는 것이다. 시장지향성을 다루어 온 많은 연구들이 고객지향성과 경쟁자지향성에 대하여 강조하여 오면서 기업성과에 유의미한 영향을 미친다고 보고하여 왔다. 이는 고객중심적인 전략이나 경쟁자중심적인 전략이 기업의 전략적인 선택방향으로 인식됨에 따라 조직구성원의 행동변화를 촉구할 수 있기 때문이다. 하지만, 이러한 기업의 전략적인 차원 뿐만 아니라 부서 간의 원활한 협동도 시장변화에 대한 대응능력에 효과적일 수 있음을 본 연구결과를 통해 알 수 있었다. 이를 위해, 기업들은 부서 간의 수월한 커뮤니케이션 시스템을 확보하여야 할 것이며, 자유롭게 고객이나 경쟁사에 대한 토론을 장려하는 조직문화를 정착시키는 노력이 필요해 보인다. 특히, 중소기업은 경영자 개인의 리더십이 강조되는 특성을 보이기 쉽기 때문에, 경영자가 자발적으로 이러한 조직문화를 이끌어내는 것이 급변하는 시장의 환경 변화에 효과적으로 대응하기 위한 유용한 전략적 선택방향이 될 것으로 여겨진다.

둘째, 조직의 민첩성은 단기적인 성과에 해당되는 팀 성과에 효과적일 수 있으나, 장기적인 관점에서는 조직의 유연성이 강조될 필요가 있다는 것이다. 본 연구의 검증결과에 의하면, 조직민첩성은 조직유연성 보다 팀 성과에 더욱 강력한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 시장변화에 즉각적으로 대응하는 조직의 문화가 팀 내부의 성과를 이끌어내는데 더욱 강조될 수 있음을 의미한다. 반면, 조직유연성은 조직시민행동과 팀성과에 모두 강력한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 조직의 유연성은 팀성과 뿐만 아니라 조직구성원 개인에게도 강한 동기부여를 이끌어 낼 수 있다는 것이다. 특히, 조직시민행동이 개인의 역할 외 행동이라는 개념으로 접근하였을 때, 조직구성원이 해당 조직에 기여할 수 있는 바가 크다는 점에서 매우 중요한 의미를 지닌다 할 수 있겠다. 따라서 기업들은 개인과 조직이 조화를 이루는 유연성이 있는 업무시스템을 강조해야 할 것이

며, 부서를 초월하여 상호보완적인 업무처리방식을 도입하는 것이 장기적인 성과를 달성하는데 효과적일 것으로 파악된다.

셋째, 기업의 업태 별로 비교연구를 수행한 결과, 제조기업과 서비스기업에게 요구되는 시장지향성과 시장변화 대응능력은 상이할 수 있다는 점이다. 본 연구의 검증결과에 따르면, 제조기업은 경쟁자지향적인 전략에 더욱 민감하게 반응하는 반면, 서비스기업은 고객지향적인 전략에서 상대적으로 더욱 민감한 것으로 나타났다. 이러한 이유는 제조기업의 경우, 경쟁이 가속화 될수록 생산되는 제품의 수명주기가 빨라지고 후발기업에 대하여 신속하게 대응해야 하지만, 호텔기업과 같은 서비스기업은 서비스 접점에서 고객을 응대하기 때문에 경쟁지향적인 전략보다는 고객의 니즈를 빠르게 파악하는 것이 더욱 중요하기 때문으로 여겨진다. 이러한 시장지향적인 선택방향이 차이를 보임과 동시에, 제조기업과 서비스기업은 시장변화 대응능력에 있어서도 차이를 보였다. 구체적으로, 조직의 민첩성에 있어서 제조기업은 서비스기업 보다 상대적으로 더 강력한 파급효과를 가지는 것으로 나타났다. 비록 전체모형에서 조직민첩성 보다 조직유연성이 조직의 성과를 전반적으로 끌어올리는데 있어서 효과적인 것으로 나타났으나, 제조기업에 한정하여 살펴보았을 경우에는 조직의 민첩성이 상대적으로 더욱 강조될 수 있음을 본 연구결과를 통해 파악할 수 있었다.

이상의 시사점들이 있음에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 연구의 한계점을 지닌다. 첫째, 본 연구는 시장지향성을 중심으로 기업의 시장변화 대응능력과 조직성과를 살펴보았으나, 향후의 연구에서는 기업가 개인의 역량을 반영할 필요가 있어 보인다. 특히, 경영자 개인의 리더십이 강조되는 중소기업의 측면에서, 리더십의 방향성은 조직의 성과에 유의미한 영향을 미친다고 다수의 연구들에서 언급되었다 (Hwang Kyung-Yun, 2010; Hwang Kyung-Yun and Koo Jong-Soon, 2015). 본 연구에서는 비록 중소기업에게 요구되는 대표적인 전략적 지향성으로 시장지향성을 적용하였으나 향후의 연구에서는 경영자의 리더십 성향에 따른 조절적 역할을 살펴본다면 보다 실무적인 전략적 대안을 제시할 수 있을 것으로 여겨진다.

둘째, 시장변화 대응능력에 따른 조직성과를 보다 타당성 있게 규명하기 위해서는 시장의 동태적인 변화에 주목하여 반복적인 측정을 수행해야 할 것이다. 본 연구는 시간과 비용적인 한계로 인하여 표본을 반복하여 수집하지 못하였으나, 향후의 연구에서는 동일한 조사대상을 기준으로 반복적인 측정을 수행한다면 본 연구에서 제시된 결과보다 더욱 의미 있는 시사점들을 도출할 수 있을 것으로 여겨진다. 이상의 한계에도 불구하고 본 연구가 국내의 중소기업에게 유용한 자료가 되기를 희망한다.

References

Acquaah, M (2007), “Managerial Social Capital, Strategic Orientation, and Organizational Performance in an Emerging Economy”, Strategic Management Journal, 28(12), 1235-1255.

Bernardes, E. S. and Hanna, M. D (2009), “A Theoretical Review of Flexibility, Agility and Responsiveness in the Operations Management Literature: Toward a Conceptual Definition of Customer Responsiveness”, International Journal of Operations & Production Management, 29(1), 30-53.

Braunscheidel, M. J. and Suresh, N. C (2009), “The Organizational Antecedents of a Firm’s Supply Chain Agility for Risk Mitigation and Response”, Journal of Operations Management, 27(2), 119-140.

Cadogan, J. W., Boso, N., Story, V. M. and Adeola, O (2016), "Export Strategic Orientation–performance Relationship: Examination of Its Enabling and Disenabling Boundary Conditions", Journal of Business Research, 69(11), 5046-5052.

Chakravarty, A., Grewal, R. and Sambamurthy, V (2013), "Information Technology Competencies, Organizational Agility, and Firm Performance: Enabling and Facilitating Roles", Information Systems Research, 24(4), 976-997.

Cropanzano, R., Rupp, D. E. and Byrne, Z. S (2003), "The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors", Journal of Applied Psychology, 88(1), 160-172.

De Jong, B. A., Dirks, K. T. and Gillespie, N (2016), "Trust and Team Performance: A Meta-analysis of Main Effects, Moderators, and Covariates", Journal of Applied Psychology, 101(8), 1134-1151.

Diamantopoulos, A., Riefler, P. and Roth, K. P (2008), "Advancing Formative Measurement Models", Journal of Business Research, 61(12), 1203-1218.

Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E. and Spangler, W. D (2004), "Transformational Leadership and Team Performance", Journal of Organizational Change Management, 17(2), 177-193.

Englehardt, C. S. and Simmons, P. R (2002), "Organizational Flexibility for a Changing World", Leadership & Organization Development Journal, 23(3), 113-121.

Frösén, J., Luoma, J., Jaakkola, M., Tikkanen, H. and Aspara, J (2016), "What Counts versus What Can Be Counted: The Complex Interplay of Market Orientation and Marketing Performance Measurement", Journal of Marketing, 80(3), 60-78.

Grewal, R. and Tansuhaj, P (2001), "Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility", Journal of Marketing, 65(2), 67-80.

Han, J. K., Kim, N. and Srivastava, R. K (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", Journal of Marketing, 62(4), 30-45.

Hwang, Kyung-Yun (2010), "A Study on Relationship among Organizational Characteristics, IT Competency and Export Performance in Small and Medium-Sized Firms", Korea Trade Review, 35(1), 177-199.

Hwang, Kyung-Yun and Jong-Soon Koo (2015), "The Roles of Market Orientation and Service Capability in Entrepreneurial Orientation-Performance Linkage : Evidence from International Shipping Firms", Korea Trade Review, 40(3), 225-249.

Jaworski, B. J. and Kohli, A. K (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", Journal of Marketing, 57(3), 53-70.

KITA (2018), https://www.kita.net

Kohli, A. K. and Jaworski, B. J (1990) "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", Journal of Marketing, 54(2), 1-18.

Koo, Jong-Soon, Young-Shin Yu and Su-Jung Hwang (2013), "An Empirical Study on the New Product Creativity and Its Effects on Corporate Performance in Korean Small-Medium Sized IT Manufacturing Export Firms", Korea Trade Review, 38(4), 187-205.

Kotler, P. and Keller, K. L (2007), A Framework for Marketing Management, 3rd.

Langerak, F., Hultink, E. J. and Robben, H. S (2004), "The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance", Journal of Product Innovation Management, 21(2), 79-94.

Masa'deh, R. E., Al-Henzab, J., Tarhini, A. and Obeidat, B. Y (2018), "The Associations among Market Orientation, Technology Orientation, Entrepreneurial Orientation and Organizational Performance", Benchmarking: An International Journal, 25(8), 3117-3142.

Narver, J. C. and Slater, S. F (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", Journal of Marketing, 54(4), 20-35.

Pulendran, S., Speed, R. and Widing, R. E (2000), "The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia", Australian Journal of Management, 25(2), 119-143.

Reagans, R., Miron-Spektor, E. and Argote, L. (2016) "Knowledge Utilization, Coordination, and Team Performance", Organization Science, 27(5), 1108-1124.

Shin, D. and Konrad, A. M. (2017) "Causality between High-performance Work Systems and Organizational Performance", Journal of Management, 43(4), 973-997.

Slater, S. F., Olson, E. M. and Hult, G. T. M. (2006) "The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability–Performance Relationship", Strategic Management Journal, 27(12), 1221-1231.

Sok, P. and O'Cass, A (2011), "Achieving Superior Innovation-based Performance Outcomes in SMEs through Innovation Resource–capability Complementarity", Industrial Marketing Management, 40(8), 1285-1293.

Tallon, P. P. and Pinsonneault, A (2011), "Competing Perspectives on the Link between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model", Mis Quarterly, 35(2), 463-486.

Zhou, K. Z., Gao, G. Y., Yang, Z. and Zhou. N (2005), "Developing Strategic Orientation in China: Antecedents and Consequences of Market and Innovation Orientations", Journal of Business Research, 58(8), 1049-1058.