

마케팅 역량과 기업성과: 유통채널 관리역량과 기업혁신과의 관계에서 시장감지역량과 고객관계 관리역량의 매개 효과를 중심으로

Marketing Capability and Firm Performance:

The Mediating Effects of Market Sensing Capability and Customer Relationship Management Capability in the Relationship between Channel Management Capability and Firm Innovation

이은의 • Lee, EunEui, 육혜연 • Yuk, HyeYeon, 김상용 • Kim, Sang Yong

본 연구는 마케팅 역량이 기업혁신 및 기업성과에 미치는 영향에 대해 검증하였다. 마케팅 역량의 하위역량인 유통채널 관리역량, 시장감지역량, 그리고 고객관계 관리역량이 기업의 두 가지 혁신 및 기업성과에 주는 영향을 조사하였다. 마케팅 역량은 기업의 경쟁우위와 성과에 영향을 주는 중요한 선행 변수이다. 기업들은 기업이 가진 마케팅 역량에 따라 시장환경 변화에 적응하며 고객에게 새로운 가치를 전달할 수 있는 기업혁신을 수행할 수 있다. 본 연구는 마케팅 하위역량의 세 가지의 역할이 두 가지 기업혁신에 영향을 주고, 이것이 기업의 성과에 유의한 영향을 준다는 것을 실증적 데이터를 사용하여 검증하였다. 연구 결과, 최종 소비자와 접점에서 시장과 고객의 정보를 수집하고 관리하는 유통채널 관리역량은 시장감지역량과, 고객관계 관리역량에 유의한 정의 영향을 주었다. 또한, 기업이 가진 유통채널 관리역량은 시장감지역량과 고객관계 관리역량을 통해 기업의 탐험적, 활용적 혁신과 성과 창출에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째로, 마케팅 역량을 유통채널 관리역량, 시장감지역량, 고객관계 관리역량으로 구분하고 각 역량의 역할과 관계에 대해 조사하였다. 둘째로, 유통채널 관리역량과 두 가지 기업혁신 관계에서 시장감지역량과 고객관계 관리역량의 매개 효과를 검증하였다. 마지막으로, 전사적 관점에서 마케팅 역량과 기업혁신 및 성과의 관계를 살펴보았다.

핵심주제어: 마케팅 역량, 유통채널 관리역량, 시장감지역량, 고객관계 관리역량, 기업혁신, 기업성과

이 논문은 제1저자의 박사학위 논문에 기반을 두고 있음

이 은 의 | 고려대학교 경영학과 박사수료(euneuilee@korea.ac.kr), 제1저자

육 혜 연 | 고려대학교 기업경영연구원 연구원(hyeYeon6@gmail.com), 교신저자

김 상 용 | 고려대학교 경영학과 교수(sangkim@korea.ac.kr)

ABSTRACT

This study investigates the impact of marketing capability on firm innovation and performance. Specifically, this study examines the effects of three sub-capabilities of marketing capability: channel management, market sensing, and customer relationship management on two types of firm innovation and firm performance. Marketing capability is an important antecedent variable that influences a firm's competitive advantage and performance. Firms can adapt to changing market environments and perform innovative activities that deliver new value to customers based on their marketing capabilities. We empirically test the roles of the three sub-capabilities of marketing in influencing the two types of firm innovation, and how this affects firm performance using empirical data. The results show that channel management, which collects and manages market and customer information at the point of contact with the final customer, has significant direct effects on market sensing and customer relationship management. Furthermore, a firm's channel management capability positively affects explorative and exploitative innovation and performance through market sensing and customer relationship management capabilities. The theoretical implications of this study are as follows: first, this study distinguishes marketing capability into channel management, market sensing, and customer relationship management, and investigate their roles and relationships. Second, this study verify the mediating effects of market sensing and customer relationship management capabilities in the relationship between channel management and the two types of firm innovation. Finally, this study examines the relationship between marketing capability and firm innovation and performance from a firm-level perspective.

Keywords: Marketing Capability, Channel Management Capability, Market Sensing Capability, Customer Relationship Management Capability, Innovation, Firm Performance

EunEui Lee | Korea University Business School, First Author

Hyeyeon Yuk | Institute for Business Research and Education, Korea University, Corresponding Author

Sang Yong Kim | Korea University Business School

I. 서론

기업은 급변하는 환경변화에 적응하며 지속 가능한 성장을 이루기 위해 고객에게 새로운 가치를 전달할 수 있는 혁신을 끊임없이 수행한다. 최근 코로나와 같은 예측 불가능한 환경변화 상황이 발생했을 때 기업은 자사의 역량에 따라 혁신의 방향과 수준을 결정해야 하는 과제를 해결해야만 한다. 고객과 기술의 변화 속도가 빨라짐에 따라 기업이 직면하는 과제는 더욱 어려워지고 있다. 고객은 기술에 대한 지식 수준이 높아졌으며, 새로운 유통채널의 등장(소셜 미디어, 모바일 기기 등)으로 고객 선택의 폭은 넓어졌고, 고객 요구는 초 세분시장이 필요할 정도이다(Day 2011). 머신러닝의 도입, 디지털 트랜스포메이션과 같은 기술발전은 기업에게 새로운 프로세스로 전환해야 할지를 고민하게 만드는 시점이다(김혜진, 이명구 2021; Kalaignanam et al. 2021). 이와 같은 환경에서 시장기회에 대한 인사이트는 기업의 CEO 혹은 마케팅 전문가의 지식에 의존할 수도 있지만, 정보의 양이 기하급수적으로 증가하는 상황에서는 고객 정보 분석을 포함하여 시장기회를 시스템적으로 포착하는 마케팅 역량이 필요하다.

마케팅 역량은 기업이 시장 니즈에 맞게 자원을 결합하고, 변형하고, 분배하여 고객에게 가치를 정의, 개발, 전달하는 과정이다(Day 2011; Morgan, Slotegraaf, and Feng 2022; Vorhies and Morgan 2005). 동태적 역량 이론에 따르면 마케팅 역량은 기업의 경쟁우위와 성과 달성의 중요한 변수임을 알 수 있다. 마케팅 연구에서는 마케팅 역량과 제품 또는 프로세스 성과의 관계를 살펴보는 연구(Morgan, Kaleka, and Katsikeas 2004; O'Cass and Ngo 2011; Mu 2015)와 마케팅 역량과 기업성과의 관계를 고찰한 연구들이 있다(Fahy et al. 2000; Murray, Gao, and Kotabe 2011;

Morgan, Katsikeas, and Vorhies 2012).

그러나 기업 수준에서 마케팅 역량과 기업성과 사이에서 탐험적 혁신과 활용적 혁신의 레버리지 효과를 살펴보는 연구는 드물다. 마케팅 역량과 탐험적 혁신, 마케팅 역량과 활용적 혁신의 관계에 주목하는 이유는 Day (2011, p.187)가 마케팅 역량에 대해 “역량에 대해 생각할 때 2개의 차원이 존재한다. 하나의 차원은 지향성이 내부에서-외부인지, 외부에서-내부인지이며, 다른 하나의 차원은 기존의 자원을 활용(exploit)하는지와 새로운 가능성을 탐험(explore)하는지이다.”라고 표현했기 때문이다. 즉, 기업의 역량과 성과 사이에는 새로운 가능성을 탐험하는 활동과 자원을 활용하는 활동이 필요한데 이를 탐험적 혁신과 활용적 혁신이라 할 수 있을 것이다. 선행 연구에서는 지속 가능한 경쟁우위를 달성하기 위해 기업이 탐험적 혁신과 활용적 혁신을 실행하고 있으며, 이를 가능하게 하는 요인이 기업의 역량이라는 것을 많은 논문에서 주장하였다(Benner and Tushman 2003; Yang et al. 2020; Nie et al. 2022). 따라서, 마케팅 연구에서 역량, 특히 마케팅 역량이 기업성과에 영향을 줄 때 기업 수준의 혁신인 탐험적, 활용적 혁신의 역할을 살펴보는 것은 의미가 있다.

마케팅 역량에 대한 논문에서는 다양한 마케팅 역량의 중요성을 강조하고 있지만, 특히 기업의 자원이 한정되어있는 상황에서는 기업 내부환경과 추구하는 목표에 따라 마케팅 하위역량을 레버리지함으로써 기업의 효율적 운영이 가능할 것이다. 기업이 자사가 강점을 가진 마케팅 역량을 파악하고 있다면, 추구하는 혁신 목표를 이루기 위해 달성해야 할 다음 단계의 하위 마케팅 역량이 무엇인지 결정하고 실행할 수 있을 것이다. 이에 본 연구에서는 기업이 추구하는 목표를 기업혁신으로 두고, 기업이 추구하는 혁신 성향에 따라 기업이 집중해야 할 마케팅 하위역량을 살펴보려 한다.

마케팅 역량 관련 연구들은 마케팅 역량의 핵심개념을 유통, 시장, 고객으로 정의하고 있다(Day 2011). 본 연구에서는 선행 연구의 정의에 따라서 유통, 시장, 고객의 핵심개념을 바탕으로 하위역량을 유통채널 관리역량, 시장감지역량, 고객관계 관리역량으로 정의하려 한다. 우선, 유통채널 관리역량은 유통구조의 변화가 치열한 현재 상황에서 가장 먼저 고려해야 할 역량이다. 코로나 상황 이후 가장 큰 변화를 겪은 역량은 유통채널 관리역량이라고 할 수 있다. 비대면 구매 비율이 증가함에 따라 오프라인 유통채널에 집중하던 제조기업들도 온라인 유통을 강화하고 있으며, 싱글채널, 멀티채널에 이어 옴니 채널(omni channel)까지 등장하는 하이브리드한 환경 변화가 계속됨에 따라 기업은 고객 수요에 한 발짝 앞서 감지하고 변화해 나가야 하기 때문이다(Brynjolfsson, Hu, and Rahman 2013; 천세화 2021). 다음으로, 시장감지역량의 중요성도 빼놓을 수 없다. 시장감지역량은 시장에 대한 학습 과정으로서 시장에 대한 정보를 조사, 획득, 확산, 해석, 활용하는 과정까지 포함한다(Day 1994, 2011). 마지막으로, 고객관계 관리역량은 고객에게 가치를 전달하기 위한 핵심역량이라고 할 수 있다. 기업은 장기적인 고객 관계를 유지 및 관리하기 위해 고객 맞춤형 제품 및 서비스를 제공함으로써 충성스러운 고객을 유지할 필요가 있다(Day 2011).

따라서, 이러한 마케팅 역량의 세 가지 하위역량의 정의 및 중요성과 함께 본 논문에서는 마케팅 하위역량이 기업혁신과 성과에 어떤 영향을 주는지 확인하기 위해서 연구 모델을 개발하였다. 즉, 마케팅 역량의 하위역량인 유통채널 관리역량, 시장감지역량, 고객관계 관리역량 간의 관계를 검증하고 마케팅 역량이 기업의 탐험적, 활용적 혁신에 주는 영향과 성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

본 연구의 이론적 시사점은 첫째, 기존의 마케팅 연구

들이 주목하지 않았던 마케팅 하위역량 간의 관계를 살펴보고자 하며 세 가지 하위역량을 기업혁신의 선행 변수로 검증하였다는 점이다. 둘째, 유통채널 관리역량과 두 가지 기업혁신 간 관계에서 시장감지역량과 고객관계 관리역량이 매개 역할을 하고 있음을 실증적 데이터로 검증하였다는 점이다. 추가적으로, 탐험적, 활용적 혁신을 추구하는 기업이 유통채널 관리역량과 시장감지역량, 고객관계 관리역량 중 자사의 목표에 따라 단계별로 어떠한 마케팅 역량에 더욱 집중해야 하는지에 대해 보여준다는 점에서 실무적 시사점을 가진다.

II. 이론적 배경

1. 마케팅 역량

마케팅 역량은 기업이 시장 니즈에 맞게 자원을 결합하고, 변형하고, 분배하여 고객에게 가치를 정의, 개발, 전달하는 과정이라고 할 수 있다(Day 1994; Morgan et al. 2022; Vorhies and Morgan 2005). 환경변화의 속도가 빨라질수록 내부 자원을 관리하고 외부 환경에 적응할 수 있도록 지식과 기술을 수집하고 사용하는 능력이라는 점에서 마케팅 역량의 중요성은 강조된다(Su, Tsang, and Peng 2009; Tang, Fu, and Xie 2017; Teece, Pisano, and Shuen 1997). Slotegraaf and Dickson(2004)에 따르면 시장의 혁신을 예측하고 반응할 수 있는 마케팅 역량은 기업의 성과에 영향을 줄 수 있으며, 마케팅 역량은 시장 니즈에 대해 감지하고 대응할 수 있는 역량이므로 시장지향성을 기반으로 하고 있다. Jaworski and Kohli(1993)는 시장지향성(market orientation)을 시장정보처리(market information processing) 관점에서 현재와 미래의 고객 니즈에 관한

시장정보의 생성, 부서간 확산, 이에 대한 전사적 반응이라고 정의하고 있다. 기업의 생존과 소멸을 결정하는 다양한 원인들이 존재하지만 시장의 기회와 위기가 어디 있는지를 알 수 있는 정보를 파악하고 반응할 수 있는 마케팅 역량은 기업에 있어 중요성을 강조하지 않을 수 없다. Day(1994, 2011)는 시장지향적(market-driven) 조직에 대한 연구에서 마케팅 역량에 대해 정의를 내리고 아웃사이드 인(outside-in) 마케팅 역량으로서 유통망 연결역량, 시장감지역량, 고객연결역량을 통해 기업은 경쟁우위를 달성할 수 있음을 강조하고 있다.

2. 유통채널 관리역량

유통채널은 기업이 고객과 의사소통하고 교환할 수 있는 최접점이라고 정의된다(Lewis, Whysall, and Foster 2014; Verhoef, Kannan, and Inman 2015; Zhang et al. 2021). 코로나 상황 이후 고객과 의사소통하고 정보를 교환할 수 있는 최접점인 유통채널을 관리할 수 있는 역량은 기업성과 창출에 중요한 마케팅 역량 중 하나이며 기업의 경쟁우위 달성에 긍정적 영향을 줄 수 있는 핵심역량으로 간주된다(Day 1994; Frazier 1999; Morgan, Vorhies, and Mason 2009; Srivastava, Fahey, and Christensen 2001; Teece 2006). 특히 Gu, Hung, and Tse(2008)은 유통채널 구성원들이 환경 불확실성이 높은 시장에서 빠르게 적응하는 능력을 마케팅 역량의 핵심역량이라고 주장하였다. 유통채널의 상황이 급변하는 상황에서 기업들이 유통채널 관리역량을 통해 시장의 변화를 감지하고 고객을 위한 새로운 혁신을 제공할 수 있는지를 본 논문에서는 살펴보려 한다.

마케팅 역량의 하위역량 중 유통을 관리할 수 있는 역량은 유통채널 결합역량(channel-bonding capability)(Day 1994), 유통채널 연결역량(channel-linking

capability), 파트너 연결역량(partner linking capability)로 불리기도 하며, 최종적으로 기업의 성과를 향상시킨다는 공통점이 있다. 본 논문에서는 이러한 의미를 포괄할 수 있는 의미가 유통채널 관리역량이라고 판단하여 이에 대해 살펴보려 한다.

유통채널 관리역량(channel management capability)은 최종 소비자에게 효과적, 효율적으로 가치를 전달할 수 있는 유통채널을 설립하고 유지하는 기업의 능력으로 정의된다(Vorhies and Morgan 2005; Weitz and Zap 1995). 유통채널 관리역량은 공급업체가 최종 고객에게 자사의 제공물을 효율적, 효과적으로 전달하기 위해 유통경로를 설정하고 관리하는 능력(Weitz and Jap 1995)이며 유통업체와 협력적인 관계 구축을 위해 노력하는 정도를 의미한다. 유통역량이 높은 공급업체들은 유통업체들과의 협력적 관계를 통해 마케팅 효과성을 증대시킬 수 있다. 따라서 높은 수준의 유통역량을 보유하고 있는 공급업체들은 최종 고객에게 효과적으로 제품 및 서비스를 제공할 수 있게 된다. Mu(2015)는 파트너 연결역량을 가치창출 과정에서 파트너 기업과 협업하고 자원을 레버리지할 수 있는 능력이라고 정의했다. 고객 가치 창출을 위해 파트너 기업들과 시장 정보, 고객 정보 뿐만 아니라 자원 및 전문적 기술을 제공할 수 있도록 역량과 자원을 조율할 수 있는 능력을 파트너 연결역량이라고 정의하고(Dyer, Kale, and Singh 2004; Hoang and Rothaermel 2010), 이것이 신제품 개발 성과에 영향을 주고 있음을 보여준다.

기업들은 시장 내 제품의 모양, 기능, 가격 측면에서 차별성이 줄어들에 따라 유통망의 커버리지, 속도, 정확성 측면에서 치열하게 경쟁하고 있으며(Griffith, Chandra, and Fealey 2005), 유통채널 관리역량 강화를 통해 커버리지를 넓히고, 배송을 효과적으로 할 수 있으며, 제품과 서비스에 대한 고객의 선택을 증대시킬 수 있으

므로 성과 향상을 달성할 수 있다(Zhang, Wu, and Chen 2018).

따라서, 유통채널의 급격한 변화가 나타나는 상황에서 기업이 유통채널을 어떻게 효과적으로 것인가와 시장기회를 포착하고 새로운 기회를 찾을 것인가에 대한 의사결정은 기업의 생존과 성장에 중요한 영향을 줄 수 있다. 이에 유통채널 관리역량이 시장감지역량을 통해 기업의 혁신과 성과에 미치는 영향에 대해서 고찰하고자 한다.

3. 시장감지역량

Day(1994)는 시장감지역량을 시장에 대한 학습 과정이라고 했으며, Lindblom et al.(2008)은 소매산업에서 실증적 연구를 통해 시장감지역량을 다양한 인적, 공식적 자료원에서 공식적, 비공식적 메커니즘을 통해 획득하는 시장정보를 활용하는 능력이라고 정의했다(Maltz and Kohli 1996; Menon and Varadarajan 1992; Moorman, Zaltman, and Deshpande 1992).

Day(1994)는 시장감지역량의 과정을 초기 조사(inquiry), 정보 획득(information acquisition), 정보 확산(information distribution), 해석(interpretation), 활용(information utilization), 결과의 평가(evaluation of outcomes)로 분류했다. 이러한 분류는 Day(2002)의 시장감지역량 연구에서도 이어진다. 연구에서 시장감지역량의 하위차원을 감지(sensing), 시장감지 의사결정(sense-making), 반응(reflection)으로 제시했으며, 프로세스인 감지에서는 초기 조사(inquiry), 정보 획득(information acquisition), 정보 확산(information distribution), 의사결정에서는 해석(interpretation), 활용(information utilization), 반응에서는 결과의 평가(evaluation of outcomes)가 이루어짐을 보여주었다. 시장과 접점에 있는 부서들이 정보를 획득하고 이를 관

련 부서에 확산하는 감지(sensing), 이를 해석하고 관련 보고서를 통한 의사결정이 이루어지는 시장감지 의사결정(sense-making), 결과에 대한 검토와 피드백이 이루어지는 반응(reflection) 과정을 거치는 시스템은 현재 기업에서도 이루어지는 시장감지과정이라고 할 수 있을 것이다. 시장감지역량의 역할은 이 과정에서 기업이 능동적으로 행할 수 있는 것은 기회와 위기를 예측하고 전략을 통해 대응하는 것이라고 할 수 있다.

시장감지역량은 창의적, 변화적응적, 진화적인 동태적 역량의 특성을 반영해야 한다. 동태적 역량은 제품개발 과정과 같은 특별한 변화과정, 투자결정과 같은 분석, 신시장 개척과 같은 창의적인 기업관리 활동에 기반을 두고 있다(Katkalo, Pitelis, and Teece 2010). 또한 기업은 동태적 마케팅 역량을 통해 기업의 기술과 자원을 통합, 재조합함으로써 급격히 변화하는 시장과 기술의 변화에 적응할 수 있다(Eisenhardt and Martin 2000; Helfat 1997; Lavie 2006; Teece 2006). 동태적 마케팅 역량은 변화하는 환경에 대응하는 것이므로 진화론적 관점에서 진화적 적응의 과정이라고 표현하기도 했다(O'Reilly and Tushman 2008).

시장이 지속적으로 변한다면 시장의 흐름을 파악하는 능력 또한 이에 맞춰 변화해야 하며, 위기와 기회를 보는 역량도 변화해야 한다. 따라서 기업의 변화가 필요한 프로세스에서 동태적 역량의 역할이 중요하며, 위기와 기회를 포착하는 시장감지역량의 역할을 조사하는 것은 중요한 의미가 있다. 시장감지역량에 관한 실증적 연구는 B2B과 CRM 연구에서 주로 이루어졌다. Foley and Fahy(2004)는 시장감지역량과 시장지향성과의 관계, 시장기반 자산과 역량이 고객가치에 주는 영향, 시장지향성과 학습지향성의 관계에 대해 설명했다. 연구에서는 시장감지역량이 조직구조(organization systems), 마케팅 정보(marketing information), 조직 커뮤니케이션

(organization communication), 학습지향성(learning organization)의 4가지 차원으로 구성되어 있으며, 시장지향성의 선행요인이라고 주장했다. 그러나 연구는 개념적 연구였기 때문에 조작적 정의와 척도가 제시되어 있지 않다는 한계점을 가진다. 또한 시장지향성, 학습지향성은 기업의 방향적 측면이므로 시장감지역량은 시장지향성의 종속변수로 보는 것이 타당할 것이다.

Bharadwaj and Dong(2014)는 B2B 거래에서 고객관점 시장감지역량에 대해 연구하기도 했다. 연구에서는 기존의 연구들이 시장감지역량을 단일 구성개념으로 보고 있음을 지적했다. 그들은 유통업자의 시장감지역량은 판매자들이 시장변화를 감지하고 변화에 대응하기 위해 잠재적인 해결책을 만드는 과정이라고 정의했으며, 시장감지역량이 시장지식역량(market knowledge capability)과 외부지향적 문화(outside-in culture)로 구성된다고 했다. B2B 상황에서 O'Cass and Ngo (2012)는 시장지향성을 시장감지역량으로 간주하고, 시장지향성이 제품혁신역량과 마케팅 역량에 영향을 주게 되며, 각 역량은 다시 고객가치 형성에 영향을 주게 된다고 했다. 이들의 연구에서는 실증적이었지만 시장지향성을 시장감지역량으로 간주했다는 점에서 연구와 차이점이 있다. 이렇게 시장감지역량은 기업혁신과 기업성공에 중요한 선행 변수라고 할 수 있으므로 그 역할을 살펴보는 것이 중요하다고 할 수 있다.

4. 고객관계 관리역량

마케팅에 있어서 고객관리는 핵심적 개념이며 Day(1994)의 마케팅 역량에서는 고객연결역량으로 정의하고 있다. 고객연결역량(customer-linking capability)은 고객 수요와 요구를 파악하고 고객과 적절한 관계를 만들고 구축하는 능력을 말한다(Day 1994; Hooley et al. 2005;

Rapp, Trainor, and Agnihotri 2010). Day(1994)는 고객연결역량을 구축하기 위해 오랜 시간이 걸리고, 자원의 통합의 필요하며, 경쟁자가 모방하기 힘들기 때문에 기업의 가장 중요한 역량 중 하나라고 했다.

Mu(2015)는 이와 유사한 마케팅 역량의 개념으로 고객참여역량(customer engaging capability)을 제시하고 있으며, 고객참여역량을 통해 기업의 활용적 혁신, 탐험적 혁신이 신제품 개발성과에 긍정적인 영향을 보여주고 있다. 송태호, 김상용(2019)의 연구에서도 고객관계 관리역량은 기업의 장기 성과 창출에 중요한 역량임을 보여주고 있다.

Hooley et al.(2005)는 실증연구를 통해 시장지향성이 고객연결역량에 영향을 주고, 고객연결역량은 고객만족과 충성도에 영향을 주어서 기업의 판매와 수익을 증가시킨다고 했다. Rapp et al.(2010)은 CRM 기술역량, 고객지향성이 고객연결역량에 영향을 주며, 고객연결역량이 고객관계성과 및 기업성과에 긍정적 영향을 주고 있음을 보여주었다. Morgan et al.(2009)은 고객과 관련된 마케팅 역량을 고객관계 관리역량(customer relationship management capability)으로 정의하고 기업의 가치있는 고객을 인식하고, 고객과 관계를 예측하고 시작, 유지하며 이윤을 창출할 수 있는 능력이라고 정의하고 있다(Boulding et al. 2005; Day and Van den Bulte 2002; Reinartz Krafft, and Hoyer 2004).

본 연구에서는 고객에 대한 분석을 핵심개념으로 하는 마케팅 하위역량을 고객관계 관리역량으로 정의하고 기업의 유통채널 관리역량이 고객관계 관리역량에 어떤 영향을 주는지, 그리고 고객관계 관리역량이 기업의 두 가지 혁신과 기업성과에 주는 영향에 대해 검증하고자 한다.

5. 탐험적 혁신과 활용적 혁신

기업의 마케팅 역량은 시장기반 자산과 자원을 기반으로 성립되었으며, 기업성과의 가장 중요한 동인이므로 (Srivastava, Shervani, and Fahey 1998; Takata 2016), 어떤 메커니즘을 통해 기업성과에 영향을 줄 수 있는지를 살펴보는 것은 의미있는 연구일 것이다. 기업의 전략관리, 조직이론, 시장지향성 관련 논문에서는 시장정보처리의 중요성을 강조하고 있으며, 시장지향적 기업은 자원과 역량을 활용하여 기업혁신을 통해 기업성과를 창출할 수 있다.

본 연구에서는 마케팅 역량이 기업혁신을 통해 성과에 영향을 주고 있음을 밝혀보려 한다. 특히 Day(2011)는 동태적 마케팅 역량을 가진 기업이 환경변화를 감지, 반응하여 자원을 재결합함으로써 혁신과 기업성과 창출을 달성할 수 있다고 했다(Menguc and Auh 2006). 이의 선행 연구에서도 혁신은 기업성과 창출에 핵심 동인이 되고 있음을 보여주고 있다(Sharma, Davcik, and Pillai 2016).

Hult, Hurley, and Knight(2004)는 기업의 혁신을 새로운 프로세스, 제품, 아이디어를 도입하는 혁신과 관련된 기업의 능력이라고 했으며, March(1991)는 기업이 탐험적, 활용적 혁신을 통해 생존과 번영을 할 수 있다고 했다.

탐험적 혁신(explorative innovation)은 파괴적 기술 또는 신기술을 도입하여 신규 고객을 유입할 수 있는 혁신이며, 활용적 혁신(exploitative innovation)은 기존 고객에게 더 나은 제품과 서비스를 개발할 수 있도록 도움을 줄 수 있는 혁신으로 정의된다. 기업성과 창출을 위해 두 가지 형태의 혁신은 모두 중요한 역할을 할 수 있기 때문에 일반적으로 “양날의 검”과 같다고 표현한다. 기업은 각각의 자원과 역량, 문화, 시스템에 따

라 탐험적, 활용적 혁신의 균형을 찾아야 하며 각각의 혁신에만 집중할 경우 기업은 약점을 갖게 된다(He and Wong 2004; March 1991; O'Reilly and Tushman 2008). 탐험적 혁신에 집중하는 기업일 경우 신기술을 가진 신생 기업에 의해 경쟁우위를 빼앗길 수 있으며, 활용적 혁신에 집중하는 기업은 기존의 강점을 가진 역량을 소홀히 할 수 있다. 이에 기업의 상황에 적합한 탐험적, 활용적 혁신의 균형을 이루는 작업은 필수요소라고 할 수 있다. Ngo et al.(2019)은 시장감지역량과 기술감지역량이 기업성과에 영향을 주는 관계에서 활용적 혁신과 탐험적 혁신이 매개 역할을 하고 있음을 실증적으로 보여주었다. 즉, 시장감지역량과 기술감지역량이 기업성과에 직접적으로 영향을 주고 있는 동시에 탐험적 혁신 및 활용적 혁신을 통해 간접적으로도 성과에 영향을 주고 있음을 보여주었다. 본 연구에서는 선행 연구와 다르게 세 가지 하위 마케팅 역량인 유통채널 관리역량, 시장감지역량, 고객관계 관리역량이 탐험적, 활용적 혁신을 통해 기업성과에 영향을 주는지를 고찰하고자 한다.

6. 성과

마케팅 역량과 성과의 긍정적 상관관계는 오랫동안 많은 마케팅 문헌에서 논의된 주제이며, 마케팅 역량이 기업 성과의 강력한 원동력이라는 것에 대해 많은 연구자들이 관심을 가져왔다(송태호 2018; 이한근 2019; Capron and Hulland 1999; Grewal and Tansuhaj 2001; Krasnikov and Jaychandran 2008; Slotegraaf and Dickson 2004; Vorhies and Morgan 2005). 특히 기업의 가치를 구축하는 데 있어서 마케팅의 역할이 중요하다는 점에서 마케팅 역량이 성과에 미치는 영향을 살펴보는 것은 중요한 작업이라고 할 수 있다 (Srivastava, Shervani, and Fahey 1999).

Krasnikov and Jaychandran(2008)은 메타분석을 통해 마케팅 역량, R&D 역량, 오퍼레이션 역량이 상대적으로 기업성장에 미치는 영향에 대해 살펴보았다. 메타분석 결과 세 가지 역량 중 마케팅 역량이 기업성장에 가장 많은 영향을 주는 요인임을 분석할 수 있었다.

기업의 역량 중 마케팅 역량은 기업성장에 영향을 주는 주요 요인이며, 마케팅 역량은 마케팅 성과 뿐만 아니라 기업의 성과에도 유의미한 영향을 주고 있음을 문헌 연구에서 살펴볼 수 있다. Morgan, Feng, and Whitley (2018)도 메타분석을 통해 마케팅 역량과 기업성과 간 관계에 대해 살펴보았다. 성과변수는 마케팅 성과와 기업성장으로 나누어볼 수 있으며, 마케팅 성과로는 마케팅 차별화, 신제품 성과, 비용우위, 시장효과성, 제품성과, 차별화우위, 관계 성과, 경쟁자 제품변화에 대한 반응, 신제품 성공, 신제품 매출액, 전략적 성과, 재무적 성과, 시장지위 성과, 시장점유율, 비용효율성을 들 수 있으며 (문병준 1999; Eisend, Evanschitzky, and Calantone 2016; Fang and Zou 2009; Lisboa, Skarmas, and Lages 2011; Morgan et al. 2004; Mu 2015; O'Cass and Ngo 2011; Reinartz et al. 2004; Selnes and Sallis 2003), 기업성과로는 판매액, 수출 성과, 수익, ROI, ROA, 기업경쟁우위의 모방불가성, 조직학습 성과, 기업경쟁력 등이 있다(DeSarbo et al. 2005; Erramilli, Agarwal, and Dev 2002; Fahy et al. 2000; Khavul et al. 2010; Lee and Zhou 2012; Morgan et al. 2012; Murray et al. 2011; Nath, Nachiappan, and Ramanathan 2010; Ozkaya et al. 2015; Song et al. 2005; Zou, Fang, and Zhao 2003). Vorhies and Morgan(2005)은 마케팅 역량이 가격, 제품개발, 유통관리, 마케팅커뮤니케이션, 판매, 시장정보관리, 마케팅계획, 마케팅실행으로 구성되어 있으며, 이를 통해 고객만족, 시장효과성, 이익에 긍정

적 영향을 주고 있음을 실증적으로 보여주었다. Morgan et al.(2009)는 마케팅 역량 중 시장감지역량, 브랜드 관리역량, 고객관계 관리역량이 기업 이익증가에 주는 영향을 살펴보았다.

이와 같이 마케팅 역량과 기업성과 간의 긍정적 상관관계는 많은 문헌에서 실증적으로 보여주고 있으므로 본 연구에서는 세 가지 하위 마케팅 역량이 탐험적 혁신 및 활용적 혁신에 영향을 주는지, 그리고 이러한 혁신이 기업성장에 영향을 주는지 추가적으로 검증하고자 한다.

III. 연구 모형과 가설

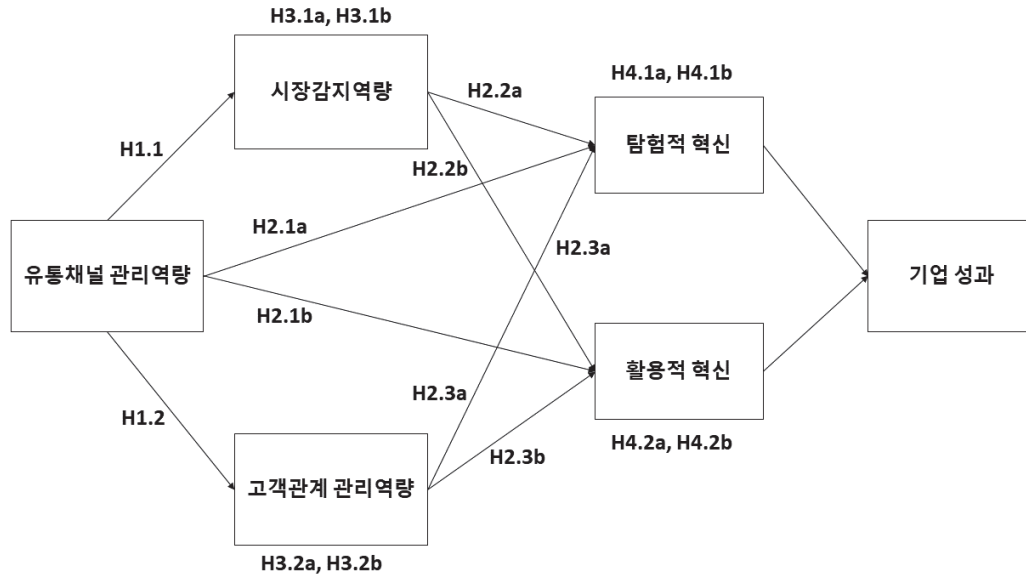
1. 연구 모형

본 연구는 제조업에서 마케팅 역량이 기업의 혁신과 성과에 미치는 영향을 살펴보려 한다. 특히 마케팅 역량 중 유통채널 관리역량이 시장감지역량 및 고객관계 관리역량에 어떻게 영향을 주고 있으며, 마케팅 역량과 기업 성과 사이에서 기업의 탐험적, 활용적 혁신이 매개 효과가 있는지 검증하기 위해 <그림 1>과 같은 모형을 설계하였다.

2. 가설설정

마케팅 역량은 마케팅 성과, 기업성장에 긍정적 영향을 준다. Day(1994, 2011)는 시장지향적 기업에 대한 연구에서 유통채널 연결역량, 시장감지역량, 고객연결역량을 통해 기업은 경쟁우위를 달성할 수 있다고 했다. 시장지향적인 기업은 시장감지역량을 통해 경쟁우위를 달성하고, 우수한 기업성장을 창출할 수 있다는 것이다.

〈그림 1〉 연구모형



그러나 마케팅 역량이 기업혁신인 탐험적, 활용적 혁신에 영향을 주고 있음을 보여주는 연구는 많지 않다. 마케팅 역량을 전사적 관점의 시장정보처리 과정이라고 본다면 기업 전체 혁신과 기업 전체 성과에 주는 영향을 구체적으로 살펴보는 것은 의미가 있을 것이다. Mu(2015)는 미국과 중국 시장에서 기업의 마케팅 역량이 마케팅 성과인 신제품 개발 성과에 영향을 주고 있으며 탐험적, 활용적 혁신의 매개 효과를 보여주었다. 그러나 Mu(2015)의 연구는 신제품 개발 혁신으로서 탐험적, 활용적 혁신을 살펴보았으며 마케팅 역량이 제품개발 성과에 주는 영향을 살펴보았다는 점에서 본 연구와는 분석단위의 차이점이 존재한다.

이현진, 장형유(2022)는 전사적 관점으로 항공기 제조업에서 시장지향성과 시장역량(마케팅 역량)이 기업성과인 지속 가능한 경쟁우위의 원천이 되고 있음을 실증적으로 보여주었다. 시장역량이 시장지향성과 지속가능 경쟁우위에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고, 항공기 제조기업의 시장역량(마케팅 역량)이 지속 가능 경쟁우위에 미치는 영향에 있어 시장지향성의 매개 효과를 보여

주었다. 그러나 마케팅 세부역량 중 시장감지역량만을 마케팅 역량으로 정의하였다는 점에서 한계점이 있다.

본 연구는 유통채널의 효과적, 효율적 관리를 마케팅 하위역량 중 선행 변수로 보고 유통채널 관리역량이 다른 두 가지 하위역량인 시장감지역량, 고객관계 관리역량에 주는 영향을 검증하고자 한다.

유통채널 관리역량(channel management capability)은 “최종 소비자에게 효과적, 효율적으로 가치를 전달할 수 있는 유통채널을 설립하고 유지하는 기업의 능력”으로 정의된다(Vorhies and Morgan 2005, p.82). 따라서 기업의 유통채널 관리역량이 뛰어날수록 최종 소비자와 접점에서 시장 및 고객의 정보를 수집하고 소통하는 것을 더욱 잘하게 될 것이다(Zhang et al. 2018). 또한, 기업이 가진 유통채널 관리역량이 뛰어날수록 시장의 니즈와 변화를 빨리 분석하고 대응 및 피드백을 잘할 수 있으므로(Frazier 1999) 시장감지역량에도 긍정적인 영향을 줄 것이다. 유통채널 관리역량이 뛰어나면 고객과 가장 밀접하게 소통하며 그들과 좋은 관계를 형성하고 유지할 수 있게 되므로 고객관계 관리역량에도 긍정

적인 영향을 줄 것이다. 따라서 다음과 같은 가설이 도출된다.

가설 1.1: 유통채널 관리역량은 시장감지역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1.2: 유통채널 관리역량은 고객관계 관리역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

다음으로 마케팅 역량이 기업의 탐험적, 활용적 혁신과 어떤 상관관계를 통해 성과를 창출할 수 있는지 검증하고자 한다. 탐험적 혁신은 파괴적 기술 또는 신기술을 도입하여 신규 고객을 유입할 수 있는 혁신, 활용적 혁신은 기존 고객에게 더 나은 제품과 서비스를 개발할 수 있도록 도움을 줄 수 있는 혁신으로 정의된다(March 1991; O'Reilly and Tushman 2008). 마케팅 역량은 시장기반 자산과 자원을 기반으로 구축되었으며 기업 성과의 가장 중요한 동인이다(Srivastava et al. 1998; Takata 2016). 또한, 선행 연구들에서 뛰어난 마케팅 역량을 가진 기업은 환경변화를 감지, 반응하여 자원을 재결합하여 혁신과 기업성과 창출을 달성할 수 있다고 했다(Day 2011; Menguc and Auh 2006; Sharma et al. 2016). 마케팅 역량은 제품개발, 제품차별화, 비용우위, 시장효과성, 제품성과, 차별화우위, 관계 성과와 같은 마케팅 성과에 영향을 주고 있음을 보여주고 있다(Eisend et al. 2016; Fang and Zou 2009; Lisboa et al. 2011; Morgan et al. 2004; Mu 2015; O'Cass and Ngo 2011; Reinartz et al. 2004; Selnes and Sallis 2003). 그리고 마케팅 역량은 판매액, 수출성과, 수익, ROI, ROA, 기업경쟁우위의 모방불가성, 조직학습 성과, 기업경쟁력과 같은 기업성과에도 영향을 주는 변수이다(DeSarbo et al. 2005; Erramilli et al. 2002; Fahy et al. 2000; Khavul et al. 2010; Lee and

Zhou 2012; Morgan et al. 2012; Murray et al. 2011; Nath et al. 2010; Ozkaya et al. 2015; Song et al. 2005; Zou et al. 2003). 마케팅 성과가 기업성과 창출의 동인이 되기 위해서는 전사적 차원의 혁신인 기업혁신을 통해서 가능하며, 세 가지 하위 마케팅 역량이 기업 수준의 탐험적 혁신, 활용적 혁신에 주는 영향이 어떠한지 검증하는 것은 중요한 의미가 있다. 유통채널 관리역량은 유통채널 구성원들이 환경의 불확실성이 높은 시장에서 고객과 직접 소통하며 빠르게 적응하는 능력이므로(Gu et al. 2008) 탐험적 혁신과 활용적 혁신의 선행요인으로 작용할 수 있을 것이다. 또한, 시장감지역량은 시장에 대해 감지하고 학습하는 역량이므로 시장기회를 포착하여 혁신을 실행할 기회를 창출해 주기 때문에 기업혁신에 긍정적 영향을 줄 것이다. 마지막으로, 고객관계 관리역량은 기업에게 가치 있는 고객을 인식하고, 고객과 관계를 예측하고 시작, 유지할 수 있는 능력이며(Boulding et al. 2005; Reinartz et al. 2004) 혁신에 필요한 고객, 기술, 제품, 서비스에 대한 정보를 제공해줄 수 있으므로 혁신에 필요한 역량이라고 할 수 있다. 이에 마케팅 역량과 탐험적 혁신, 활용적 혁신의 관계에서 다음과 같은 가설이 도출된다.

가설 2.1a: 유통채널 관리역량은 탐험적 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2.1b: 유통채널 관리역량은 활용적 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2.2a: 시장감지역량은 탐험적 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2.2b: 시장감지역량은 활용적 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2.3a: 고객관계 관리역량은 탐험적 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2.3b: 고객관계 관리역량은 활용적 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Day(2011)는 시장지향적(market-driven) 기업에 관한 연구에서 아웃사이드 인(outside-in) 마케팅 역량으로서, 유통망 연결역량, 시장감지역량, 고객 연결역량을 통해 기업은 경쟁우위를 달성할 수 있음을 강조하고 있다. 본 연구는 마케팅 역량 간 관계에 대해서도 주목하고 있다. Vorhies and Morgan(2005), Zhang et al.(2018)의 연구와 같이 최종 소비자와의 접점에서 시장과 고객 정보를 직접 수집하고 의사소통하는 역량은 유통채널 관리역량이므로 정보 전달의 관점에서 유통채널 관리역량이 시장감지역량과 고객관계 관리역량에 주는 영향을 살펴보려 한다.

유통채널 관리역량은 최종 소비자와 접점에서 시장과 고객 정보를 직접 수집하고 의사소통하는 역량이다(Vorhies and Morgan 2005). 시장감지역량은 시장과 접점에 있는 부서들이 정보를 획득하고 이를 관련 부서에 확산하는 감지(sensing), 이를 해석하고 관련 보고서를 통한 의사결정이 이루어지는 의사결정(sense-making), 결과에 대한 검토와 피드백이 이루어지는 반응(reflection)의 과정을 거치게 되므로(Day 2002), 유통채널 관리역량을 통해 소비자와 접점에서 수집한 정보를 바탕으로 시장감지역량을 활용할 수 있을 것이다. 따라서, 시장감지역량은 유통채널 관리역량과 두 가지 기업혁신 간의 관계에서 매개 역할을 할 것이다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설이 도출된다.

가설 3.1a: 시장감지역량은 유통채널 관리역량과 탐험적 혁신의 관계에 매개 역할을 할 것이다.

가설 3.1b: 시장감지역량은 유통채널 관리역량과 활용적 혁신의 관계에 매개 역할을 할 것이다.

고객관계 관리역량은 고객과 밀접한 관계를 구축하는 역량이라고 할 수 있으며(McEwen 2005; Park et al. 2010; Yim, Tse, and Chan 2008), 변화하는 시장 환경을 이해하고 적응하기 위한 중요한 역할을 하는 역량이다(Day 1994, 2011; Vorhies, Orr, and Bush 2011). 따라서 기업은 최종 소비자와 접점에서 구축한 유통채널 관리역량의 정보를 바탕으로 고객을 이해하고 효과적인 관계를 구축할 수 있을 것이다. 그러므로, 유통채널 관리역량과 두 가지 기업혁신의 관계에서 고객관계 관리역량은 매개 역할을 할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설이 도출된다.

가설 3.2a: 고객관계 관리역량은 유통채널 관리역량과 탐험적 혁신의 관계에 매개 역할을 할 것이다.

가설 3.2b: 고객관계 관리역량은 유통채널 관리역량과 활용적 혁신의 관계에 매개 역할을 할 것이다.

마케팅 역량은 기업의 성과에 유의미한 영향을 주고 있음을 많은 문헌 연구에서 살펴볼 수 있다. Morgan et al.(2018)은 메타분석을 통해 마케팅 역량과 기업성과 간 관계에 대해 살펴본 연구에서 성과변수는 마케팅 성과와 기업성으로 나누어볼 수 있으며, 기업성으로는 판매액, 수출성과, 수익, ROI, ROA, 기업경쟁우위의 모방불가성, 조직학습 성과, 기업경쟁력 등이 있다고 했다.

Morgan et al.(2009)는 마케팅 역량 중 시장감지역량, 브랜드 관리역량, 고객관계 관리역량이 기업 이익증가에 주는 영향을 살펴보았으며, Mu(2015)는 마케팅

역량이 시장감지역량, 고객참여역량, 거래기업연결역량으로 구성되어 있으며 신제품개발 성과에 긍정적 영향을 주고 있음을 보여주었다. 마케팅 역량은 기업성과에 긍정적 영향을 주고 있으며(Morgan et al. 2012; Ozkaya et al. 2015), 기업혁신도 기업성과에 영향을 주고 있음을 알 수 있다(Menguc and Auh 2006; Sharma et al. 2016). 자원기반이론에 따르면 마케팅 역량이 기업의 활동인 기업혁신에 영향을 주고, 기업혁신은 기업성과를 창출할 것이다. 따라서 마케팅 역량이 기업성과에 영향을 줄 때 탐험적, 활용적 혁신이 매개 역할을 할 것이다. 이에 다음과 같은 가설이 도출된다.

가설 4.1a: 탐험적 혁신은 시장감지역량과 기업성과의 관계에 매개 역할을 할 것이다.

가설 4.1b: 활용적 혁신은 시장감지역량과 기업성과의 관계에 매개 역할을 할 것이다.

가설 4.2a: 탐험적 혁신은 고객관계 관리역량과 기업성과의 관계에 매개 역할을 할 것이다.

가설 4.2b: 활용적 혁신은 고객관계 관리역량과 기업성과의 관계에 매개 역할을 할 것이다.

IV. 실증분석 및 결과

1. 자료 수집 및 연구방법

본 연구는 마케팅 역량(유통채널 관리역량, 시장감지역량, 고객관계 관리역량) 관련 활동을 모두 수행하는 기업을 대상으로 설문 조사를 진행하였다. 설문은 제조업에 종사하는 최근 3년 이내 마케팅 및 관련 부서(기획, 영업/판매, 유통)에서 근무한 직원들을 대상으로 수행되

었다. 2022년 6월 8일부터 13일까지 온라인으로 진행된 설문 조사는 최종 284부가 수집되었고, 이 중에서 불성실한 응답자들을 제외한 272명을 대상으로 분석하였다.

2. 연구 대상 및 표본선정

최종 분석에 사용된 표본은 272명이었으며 표본의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 성별로는 남성이 156명(57.4%), 여성이 116명(42.6%)이었고, 연령별로는 20-29세가 27명(9.9%), 30-39세가 143명(52.6%), 40-49세가 85명(31.3%), 50-59세가 17명(6.3%)의 분포를 나타냈다. 직급별로는 임원이 15명(5.5%), 부장이 25명(9.2%), 과장/차장이 124명(45.6%), 대리 이하가 108명(39.7%)으로 나타났다.

표본의 기업 설립 이후 존속 기간은 <표 1>과 같다. 0-10년은 45개(16.5%), 11-20년은 45개(16.5%), 21-30년은 61개(22.4%), 31-40년은 35개(13.0%), 41년 이상은 86개(31.6%) 기업이다.

기업 규모를 나타내는 종업원 수는 <표 2>와 같다. 종업원 수 별로 1-100명은 118개(43.4%), 101-200명은 28개(10.3%), 201-300명은 16개(5.9%), 301-500명은 22개(8.1%), 501-1000명은 26개(9.6%), 1000명 이상은 62개(22.8%)를 기업이다.

3. 변수의 조작적 정의 및 측정

유통채널 관리역량은 최종 고객들에게 효과적 효율적으로 가치를 전달할 수 있는 유통채널을 설립하고 유지하는 기업의 능력으로 정의하고 Vorhies and Morgan (2005)과 Weitz and Zap(1995)의 연구에서 6문항을 추출하여 측정했다. 시장감지역량은 기업의 제품전략과 시장목표에 맞게 시장기회를 분석, 포착하고 고객,

〈표 1〉 기업 존속 기간 비중

기업존속기간(년)	기업 수(개)	비중(%)
0-10	45	16.5
11-20	45	16.5
21-30	61	22.4
31-40	35	13.0
> 41	86	31.6
합계	272	100.0

〈표 2〉 직원 수 비중

직원 수(명)	기업 수(개)	비중 (누적)(%)
1-100	118	43.4 (43.4)
101-200	28	10.3 (53.7)
201-300	16	5.9 (59.6)
301-500	22	8.1 (67.6)
501-1000	26	9.6 (77.2)
> 1000	62	22.8 (100.0)

경쟁자, 진화하는 고객과 산업 및 트렌드를 반영한 환경 정보를 각 부서에서 수집, 해석, 확산하고 성과를 시장 감지과정에 다시 피드백하는 능력으로 정의하고 Morgan et al.(2009)과 Ngo et al.(2019)의 연구에서 5문항을 추출하여 측정하였다. 고객관계 관리역량은 고객 수요와 요구를 파악하고 고객과 적절한 관계를 만들고 구축하는 능력으로 정의하였으며 Rapp et al.(2010)의 연구에서 5문항을 추출하였다.

탐험적 혁신은 혁신적인 기술 또는 신기술을 도입하여 신규 고객을 유입할 수 있는 혁신으로 정의하였으며, 활용적 혁신은 기존 고객에게 더 나은 제품과 서비스를 제공할 수 있도록 새로운 것을 개발하는 혁신으로 정의하였다. 탐험적 혁신과 활용적 혁신은 He and Wong(2004), Jansen, Van Den Bosch, and Volberda(2006), Ngo et al.(2019)의 연구에서 각각 3항목, 4항목을 추출하였다. 기업의 성과는 3년 이내 경쟁자와 비교한 자사 기업의 성과를 측정하였으며 Li and Atuahene-Gima (2001), Ngo et al.(2019)의 연구에서 3문항을 추출

하였다. 모든 문항은 리커트척도 7점 만점으로 측정하였다 (1: 전혀 그렇지 않다, 7: 매우 그렇다).

4. 기술통계 및 신뢰성, 타당성 검증

본 연구에서는 주요 변수의 기술통계 및 정규성을 살펴 고자 평균, 표준편차, 왜도, 첨도를 산출하였고 검토한 결과는 〈표 3〉과 같다.

West, Finch, and Curran(1995)은 정규분포의 기준을 왜도의 절댓값 3 이하, 첨도의 절댓값 8 이하를 제시하고 있는데 분석결과 각각 절댓값 1 미만의 값을 보여 모두 정규성을 띠고 있는 것으로 나타났으며 변수들 간 상관관계 분석 결과는 〈표 4〉와 같이 정의 관계가 있는 것으로 나타났다. 일반적으로 변수들 간의 상관관계수가 0.8 이상이면 다중공선성의 위험이 있다고 볼 수 있으나, 다중공선성의 문제는 없는 것으로 확인되었다.

본 연구에서는 변수 측정 도구의 신뢰성 검증을 위해 Cronbach's Alpha 계수를 이용하여 내적 일관성이 있는

〈표 3〉 주요 변수의 기술통계

	구분	평균	표준편차	왜도	첨도
유통채널관리역량	유통채널관리역량1	5.00	1.212	-0.501	0.559
	유통채널관리역량2	4.62	1.212	-0.296	0.149
	유통채널관리역량3	4.70	1.202	-0.430	0.409
	유통채널관리역량4	4.67	1.236	-0.458	0.190
	유통채널관리역량5	4.51	1.274	-0.410	0.127
	유통채널관리역량6	4.96	1.250	-0.670	0.447
시장감지역량	시장감지역량1	5.00	1.482	-0.823	0.232
	시장감지역량2	5.11	1.296	-0.838	0.604
	시장감지역량3	4.93	1.399	-0.723	0.024
	시장감지역량4	4.96	1.471	-0.679	0.113
	시장감지역량5	4.55	1.352	-0.417	-0.178
고객관계관리역량	고객관계관리역량1	5.15	1.312	-0.735	0.698
	고객관계관리역량2	5.05	1.282	-0.552	0.168
	고객관계관리역량3	4.87	1.276	-0.598	0.306
	고객관계관리역량4	5.04	1.330	-0.697	0.597
	고객관계관리역량5	4.88	1.363	-0.608	0.270
탐험적 혁신	탐험적 혁신1	5.04	1.403	-0.703	0.230
	탐험적 혁신2	4.90	1.539	-0.531	-0.293
	탐험적 혁신3	4.47	1.584	-0.197	-0.585
활용적 혁신	활용적 혁신1	4.80	1.454	-0.622	0.095
	활용적 혁신2	4.63	1.489	-0.404	-0.200
	활용적 혁신3	4.68	1.420	-0.556	0.081
	활용적 혁신4	4.42	1.508	-0.043	-0.573
기업성과	기업성과1	4.19	1.561	-0.051	-0.461
	기업성과2	4.15	1.473	-0.082	-0.327
	기업성과3	4.06	1.559	-0.092	-0.303

〈표 4〉 변수 간 상관관계

	유통채널 관리역량	시장감지 역량	고객관계 관리역량	탐험적 혁신	활용적 혁신	기업성과
유통채널 관리역량	1					
시장감지 역량	.563*	1				
고객관계 관리역량	.594*	.669*	1			
탐험적 혁신	.449*	.605*	.562*	1		
활용적 혁신	.428*	.461*	.517*	.665*	1	
기업성과	.437*	.493*	.461*	.554*	.568*	1

* $p < .05$

지 확인하였다. 또한 타당성 확보를 위해 AMOS21을 사용하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 수행하였다. 모든 변수의 Cronbach's Alpha 계수는 0.8 이상으로 신뢰도를 확보하였다고 볼 수 있으며, 신뢰성을 확인한 항목들을 대상으로 단일 차원성 검증을 위한 확인적 요인분석을 수행하였다. 그 결과, RMSEA = .058, TLI = .947, CFI = .953로 나타났다. RMSEA는 .08 이하일 때, TLI, CFI는 .90 이상이면 모델이 적합하다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서 설정한 이론

적 모형의 전반적인 적합도는 양호하다는 것을 검증하였다(Steiger 1990). <표 5>는 신뢰도 검증 및 확인적 요인분석에 대한 결과이다. 확인적 요인분석의 결과 잠재 변수에서 측정변수에 이르는 경로는 유의수준 .05 수준에서 모두 유의한 것으로 나타나 본 연구 모형은 개념타당도와 구성타당도가 있는 것으로 확인되었다.

집중타당도와 판별타당도를 판단하기 위해 주요 변수들의 AVE 및 구성개념신뢰도를 살펴보고, 주요 변수들 간 상관관계 계수의 제곱과 AVE 값을 비교하였다.

<표 5> 신뢰도 검증 및 확인적 요인분석 결과

변수명	측정항목	Cronbach's α	Estimate		S.E.	C.R.
			B	β		
유통 채널 관리 역량	1. 유통업자(도매업자, 소매업자)와 좋은 관계를 맺고 있다	.933	1	.808		
	2. 최고의 유통업자(도매업자, 소매업자)들을 모으고 유지하고 있다		1.042	.842	.064	16.229*
	3. 유통업자(도매업자, 소매업자)와 일할 때 매우 가깝게 지내고 있다		1.001	.816	.064	15.527*
	4. 유통업자(도매업자, 소매업자)의 사업에 부가가치를 창출하고 있다		1.072	.850	.065	16.442*
	5. 유통업자(도매업자, 소매업자)의 서비스를 높은 수준으로 지원하고 있다		1.109	.852	.067	16.513*
	6. 오랜 시간동안 유통업자(도매업자, 소매업자) 관계를 효과적으로 맺고 있다		1.078	.845	.066	16.310*
시장 감지 역량	1. 고객(customer)의 니즈와 요구에 대해 학습한다	.890	1	.760		
	2. 시장 트렌드에 대해 확인하고 이해한다		1.161	.811	.084	13.892*
	3. 우리 기업은 끊임없이 새로 나타나는 시장 트렌드와 사건을 살펴본다		1.204	.885	.079	15.311*
	4. 우리는 변화하는 시장환경에 민감하다		1.016	.805	.074	13.771*
	5. 우리는 관련된 시장 내 소문을 효과적으로 듣고, 이해하고 재빠르게 반응할 수 있다		.999	.693	.086	11.610*
고객 관계 관리 역량	1. 우리 기업은 고객의 니즈와 요구가 무엇인지 잘 이해하고 있다.	.934	1	.851		
	2. 우리 기업은 고객과 관계를 잘 구축하고 있다.		.977	.851	.054	18.060*
	3. 우리는 고객의 니즈에 믿음만하고 시기적절한 대응을 할 수 있다		1.021	.894	.052	19.686*
	4. 우리는 고객의 상황을 진심으로 고려한다		.977	.820	.058	16.949*
	5. 우리는 고객의 관점에서 고객에게 집중할 수 있다		1.074	.88	.056	19.148*
탐험적 혁신	1. 제품 범위를 확대하였다	.866	1	.809		
	2. 새로운 시장을 개척하였다		1.167	.861	.074	15.877*
	3. 기업에 완전히 새로운 제조 기술과 스킬을 획득하였다		1.143	.818	.077	14.924*
활용적 혁신	1. 기존 시장에서 규모의 경제를 증가시켰다	.863	1	.851		
	2. 기존 고객을 위한 서비스를 추가했다		1.04	.865	.058	17.926*
	3. 제조비용이 감소했다.		.976	.851	.056	17.478*
	4. 생산의 유연성이 증가했다.		.784	.644	.067	11.650*
기업 성과	1. 우리 기업은 주요 경쟁자에 비해 영업이익이 뛰어나다	.862	1	.786		
	2. 우리 기업은 주요 경쟁자에 비해 매출성장률이 뛰어나다		1.032	.860	.071	14.444*
	3. 우리 기업은 주요 경쟁자에 비해 기업운동을 통한 현금흐름이 뛰어나다		1.044	.821	.075	13.914*

* $p < .05$

〈표 6〉 주요 변수 간 상관관계, 제공값, AVE 및 구성개념신뢰도

	유통채널 관리역량	시장감지 역량	고객관계 관리역량	탐험적 혁신	활용적 혁신	기업 성과	AVE	구성개념 신뢰도
유통채널 관리역량	1						.606	.902
시장감지 역량	.316	1					.463	.811
고객관계 관리역량	.352	.447	1				.622	.892
탐험적 혁신	.201	.366	.315	1			.494	.745
활용적 혁신	.183	.212	.267	.442	1		.464	.773
기업 성과	.190	.243	.212	.306	.322	1	.471	.728

〈표 6〉과 같이 일부 변수의 AVE 값이 .50 이하이지만 모든 변수의 구성개념신뢰도가 .70 이상이므로 집중타당성을 갖고 있다고 할 수 있다. 판별타당도를 판단하기 위해 상관관계 계수의 제공값 중 가장 큰 값인 .447과 모든 변수의 AVE 값을 비교한 결과 AVE 값이 더 크므로 판별타당성을 확보했다고 할 수 있다(Fornell and Larcker 1981).

5. 가설 검증 결과

마케팅 역량이 탐험적 혁신, 활용적 혁신 및 기업성과에 미치는 영향에 대해 검증한 결과는 〈표 7〉과 같으며, 유통채널 관리역량이 시장감지역량, 고객관계 관리역량을

통해 탐험적, 활용적 혁신에 미치는 매개 효과에 대해서 검증한 결과는 〈표 8〉과 같다.

유통채널 관리역량은 시장감지역량, 고객관계 관리역량에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 가설 1은 지지되는 결과가 나타났다. 가설 1.1은 유통채널 관리역량이 시장감지역량에 정의 영향을 미치는지 여부를 검증하는 것이다. 가설과 같이 유통채널 관리역량은 시장감지역량에 주는 영향이 유의하게($\beta = .661, p < .05$) 나타나서 가설 1.1은 지지되었다. 다음으로, 가설 1.2는 유통채널 관리역량이 고객관계 관리역량에 주는 영향을 검증한다. 분석 결과 시장 감지 역량은 고객관계 관리역량에 유의하게 정(+)의 영향($\beta = .755, p < .05$)을 주는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1.2는 지지되었다.

〈표 7〉 가설 검증 결과

가설	결과	경로	β	B	C.R.	p
H1.1	지지	유통채널 관리역량 → 시장감지역량	.661	.072	9.216	*
H1.2	지지	유통채널 관리역량 → 고객관계 관리역량	.755	.072	10.433	*
H2.1a	기각	유통채널 관리역량 → 탐험적 혁신	.003	.098	.033	.973
H2.1b	기각	유통채널 관리역량 → 활용적 혁신	.036	.104	.346	.729
H2.2a	지지	시장감지역량역량 → 탐험적 혁신	.368	.077	4.811	*
H2.2b	지지	시장감지역량역량 → 활용적 혁신	.537	.086	6.233	*
H2.3a	지지	고객관계 관리역량 → 탐험적 혁신	.568	.090	6.337	*
H2.3b	지지	고객관계 관리역량 → 활용적 혁신	.308	.072	4.263	*

* $p < .05$

〈표 8〉 매개 효과

가설	결과	경로	Estimate	S.E.	95% 신뢰구간	
					하한	상한
H3.1a	지지	유통채널 관리역량 → 시장감지역량 → 탐험적 혁신	.355	.096	.185	.591
H3.1b	지지	유통채널 관리역량 → 시장감지역량 → 활용적 혁신	.376	.095	.203	.591
H3.2a	지지	유통채널 관리역량 → 고객관계 관리역량 → 탐험적 혁신	.233	.088	.097	.461
H3.2b	지지	유통채널 관리역량 → 고객관계 관리역량 → 활용적 혁신	.278	.098	.120	.486
H4.1a	지지	시장감지역량 → 탐험적 혁신 → 기업성과	.159	.058	.069	.307
H4.1b	지지	시장감지역량 → 활용적 혁신 → 기업성과	.120	.053	.041	.255
H4.2a	지지	고객관계 관리역량 → 탐험적 혁신 → 기업성과	.104	.052	.028	.237
H4.2b	지지	고객관계 관리역량 → 활용적 혁신 → 기업성과	.089	.049	.032	.231

가설 2는 마케팅 역량이 탐험적 혁신, 활용적 혁신에 미치는 영향을 검증한다. 분석 결과 유통채널 관리역량은 탐험적 혁신에 유의하지 않게 영향을 주는 것으로 나타나 가설 2.1a는 지지되지 않았다($\beta = .003, p > .05$). 그러나 시장감지역량과 고객관계 관리역량은 탐험적 혁신에 유의하게 정(+)의 영향($\beta = .368, p < .05, \beta = .568, p < .05$)을 주는 것으로 나타나 가설 2.2a, 2.3a는 지지되었다.

유통채널 관리역량은 활용적 혁신에도 유의하지 않게 영향을 주는 것으로 나타나 가설 2.1b는 지지되지 않았다($\beta = .036, p > .05$). 그러나 시장감지역량과 고객관계 관리역량은 활용적 혁신에 유의하게 정(+)의 영향($\beta = .537, p < .05, \beta = .308, p < .05$)을 주는 것으로 나타나 가설 2.2b, 2.3b는 지지되었다.

가설 3.1은 유통채널 관리역량과 탐험적 혁신, 활용적 혁신 사이에서 시장감지역량의 매개 역할에 대해서 검증한다. 다중 매개 효과를 살펴보기 위해 부트스트래핑 검증을 실시하였으며, 매개 효과, Estimate, S.E., 부트스트랩 95% 신뢰구간 값을 분석하였다. 시장감지역량의 매개 효과는 95% 신뢰구간에서 탐험적 혁신일 때 .185~.591, 활용적 혁신일 때 .203~.591의 상한값과 하한값을 보이고 있어 0을 포함하지 않은 것으로 나타나 $p < .05$ 수준에서 유의한 것으로 검증되었다. 시장감지역량은 유통

채널 관리역량과 탐험적 혁신, 활용적 혁신에 있어서 완전 매개 효과를 가지는 것으로 확인되었다.

가설 3.2는 유통채널 관리역량과 탐험적 혁신, 활용적 혁신 사이에서 고객관계 관리역량의 매개 역할에 대해서 검증한다. 고객관계 관리역량의 매개 효과는 95% 신뢰구간에서 탐험적 혁신일 때 .097~.461, 활용적 혁신일 때 .120~.486의 상한값과 하한값을 보이고 있어 0을 포함하지 않은 것으로 나타나 $p < .05$ 수준에서 유의한 것으로 검증되었다. 고객관계 관리역량은 유통채널 관리역량과 탐험적 혁신, 활용적 혁신에 있어서 완전 매개 효과를 가지는 것으로 확인되었다. 이를 통해 가설 3.1a, 3.1b, 3.2a, 3.2b는 지지되는 것으로 나타났다.

가설 4.1는 시장감지역량과 기업성과 사이에서 탐험적 혁신, 활용적 혁신의 매개 역할에 대해서 검증한다. 탐험적 혁신의 매개 효과는 95% 신뢰구간에서 .069~.307, 활용적 혁신의 매개 효과는 95% 신뢰구간에서 .041~.255의 상한값과 하한값을 보이고 있어 0을 포함하지 않은 것으로 나타나 $p < .05$ 수준에서 각각 유의한 것으로 검증되었다. 탐험적 혁신, 활용적 혁신은 시장감지역량과 기업성과와의 관계에 있어서 부분 매개 효과를 가지는 것으로 확인되어 가설 4.1a, 4.1b는 지지되었다.

가설 4.2는 고객관계 관리역량과 기업성과 사이에서 탐험적 혁신, 활용적 혁신의 매개 역할에 대해서 검증한다.

탐험적 혁신의 매개 효과는 95% 신뢰구간에서 .028~.237, 활용적 혁신의 매개 효과는 95% 신뢰구간에서 .032~.231의 상한값과 하한값을 보이고 있어 0을 포함하지 않은 것으로 나타나 $p < .05$ 수준에서 각각 유의한 것으로 검증되었다. 탐험적 혁신, 활용적 혁신은 고객관계 관리역량과 기업성과와의 관계에 있어서 부분 매개 효과를 가지는 것으로 확인되어 가설 4.2a, 4.2b는 지지되었다.

V. 결론 및 시사점

본 연구는 마케팅 역량인 유통채널 관리역량과 시장감지역량 및 고객관계 관리역량이 탐험적 혁신과 활용적 혁신 및 기업성과에 미치는 영향에 대해 검증하였다. 시장환경 변화가 점점 빨라지고 있는 시대에 기업의 지속가능한 경쟁우위의 중요한 선행 요인이 되는 기업의 혁신에 마케팅 역량이 어떤 영향을 주는지에 대해서 고찰하는 것은 중요한 의의가 있다. 이 분야에 대한 다양한 선행 연구들이 수행되었지만, 마케팅 역량의 세 가지 하위역량 - 유통채널 관리역량, 시장감지역량, 고객관계 관리역량 - 과 기업의 혁신의 관계를 검증하는 것은 간과되었다. 따라서, 본 연구에서는 이 세 가지 하위역량을 중심으로 이 하위역량들 간의 관계를 조사하고, 동시에 유통채널 관리역량의 중요성을 검증하였다. 즉, 고객과 직접 소통하는 접점이 되는 유통채널의 변화를 관리하는 유통채널 관리역량과 기업혁신의 관계에서 시장감지역량과 고객관계 관리역량과의 매개 효과를 검증하였다.

연구 결과, 유통채널 관리역량은 시장감지역량, 고객관계 관리역량에 각각 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서, 기업이 최종 고객과의 직접 소통 가능한 유통채널의 관리역량이 뛰어나면, 시장의 니즈에

대한 구체적인 정보와 지식을 수집하여 시장에 대한 분석을 더 잘 할 수 있게 될 것이므로 시장감지역량에 긍정적인 영향을 줄 것이다. 또한, 다양한 유통 채널을 통해 최종 고객의 구매 행동과 패턴을 구체적으로 분석함으로써 유통채널 관리역량이 뛰어나면, 더욱 효과적으로 고객을 관리할 수 있게 될 것이므로 고객관계 관리역량에도 긍정적인 영향을 줄 것이다. 하지만, 유통채널 관리역량은 다른 두 가지 마케팅 하위역량과 다르게 탐험적, 활용적 혁신에 직접적인 영향을 주지는 않는 것으로 나타났다. 이 가설이 지지되지 않은 이유는, 최종 고객과 직접 소통 가능한 유통채널 관리역량은 시장 정보와 고객에 대한 정보 수집 및 관리에 긍정적 영향을 줄 수는 있지만, 고객과의 최종 접점이 되는 유통채널 관리능력만으로는 기업의 혁신에 필요한 정보 수집 및 기업 내 활용에 한계가 있기 때문에 직접적인 영향을 주기 어렵다고 볼 수 있다.

마지막으로, 시장감지역량과 고객관계 관리역량은 탐험적, 활용적 혁신에 유의하게 정의 영향을 주는 것으로 나타났다. 이를 통해 유통채널 관리역량은 시장감지역량과 고객관계 관리역량을 통해 기업의 혁신에 영향을 줄 수 있음을 알 수 있다. 따라서, 기업의 마케팅 하위역량 각각의 역할은 모두 중요하지만, 고객과의 직접 소통 가능하고 고객 정보 수집이 가능한 유통채널 관리역량이 시장감지역량과 고객관계 관리역량에 영향을 주며, 이 두 가지 역량은 기업의 성과에 중요한 선행 요인이 되는 두 가지 타입의 혁신에 유의한 영향을 준다는 것을 실증적으로 확인하였다.

본 연구는 마케팅 역량과 기업의 혁신, 그리고 성과의 관계를 검증한 연구 분야에서 다음과 같은 이론적, 실무적 시사점을 제공한다. 첫째, 마케팅 역량을 유통채널 관리역량, 시장감지역량, 고객관계 관리역량으로 구분하고 각 역량의 역할에 대해 살펴보았다는 점에서 의의를

가진다. 선행 연구들은 마케팅 역량을 하위 요인을 나누지 않고 하나의 변수로만 검증하거나, 하위역량 중 한 가지 역량에만 초점을 맞추어 연구를 진행했지만 본 연구는 하위역량을 세 가지로 구분하고 역량 간의 관계를 살펴보았다는 점에서 의의를 가진다. 연구 결과, 유통채널 관리역량이 시장감지역량과 고객관계 관리역량에 유의한 정의 영향을 주었다. 따라서, 마케팅 역량 중에서도 유통채널 관리역량이 가장 선행 변수로서 중요한 역할을 한다는 것을 확인할 수 있다. 즉, 기업이 최종 소비자와 접점에 있는 유통채널 관리역량을 강화함으로써 시장 니즈를 더욱 효과적으로 감지할 수 있으며, 유통채널 관리역량을 통해 고객에 대한 정보를 수집하여 기업의 고객 구조를 인식하고 효과적으로 고객을 관리할 수 있을 것이다.

둘째로, 시장감지역량이 신제품 개발과 같은 마케팅 성과에 영향을 주거나(e.g., Ngo et al. 2019), 고객관계 관리역량이 마케팅 성과에 영향을 주는 연구들은 있지만(e.g., Mu 2015), 마케팅 하위역량 세 가지를 동시에 고찰하여 기업의 혁신 및 성과에 주는 영향을 검증한 연구는 상대적으로 부족한 실정이다. 본 연구는 유통채널 관리역량은 기업혁신에 간접적으로 영향을 줄 수 있고, 시장감지역량과 고객관계 관리역량은 기업혁신에 직접적으로 영향을 줄 수 있음을 실증적으로 검증하였다. 따라서, 이러한 결과를 통해서 마케팅 역량의 세 가지 하위역량이 기업혁신에 중요한 선행요인이 된다는 것을 보여주어 마케팅 역량과 기업혁신, 성과에 대한 연구 분야에서 중요한 통찰력을 제공하였다.

마지막으로, 전사적 관점에서 마케팅 역량과 기업혁신의 관계를 살펴보았다는 점에서 의의를 가진다. 마케팅 역량이 제품혁신 및 프로세스 혁신에 각각 영향을 주고 있음을 살펴보는 연구들이 있다(e.g., Eisend et al. 2016; Fang and Zou 2009; Lisboa et al. 2011;

Morgan et al. 2004; Mu 2015; O'Cass and Ngo 2011; Reinartz et al. 2004; Selnes and Sallis 2003). 그러나 마케팅 역량은 전사적 관점에서 시장과 고객을 이해하고 반응하는 역량이기 때문에, 마케팅 역량과 기업혁신의 관계를 전사적 관점에서 살펴보는 것은 중요하다. 따라서, 본 연구에서는 제품이나 프로젝트 단위로 수행한 다른 선행 연구들과 다르게 기업의 전사적 관점에서 마케팅 역량과 기업혁신의 관계를 검증했다는 점에서 의의를 가진다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 기업들은 마케팅 역량의 중요성 및 하위역량들의 관계를 인식해야 할 것이다. 특히, 본 연구 결과에 따르면 마케팅 하위역량 중에서도 유통채널 관리역량, 시장감지역량, 고객관계 관리역량이 모두 중요하지만, 그 중에서도 유통채널 관리역량을 가장 중요한 선행 요인으로 볼 수 있다. 유통채널 관리역량이 시장감지역량과 고객관계 관리역량에 유의한 영향을 주기 때문이다. 즉, 환경의 변화를 감지하고 적응하는 마케팅 역량 중 최종 소비자와 접점에 있는 유통채널 관리역량을 우선적으로 유지, 관리하는 것이 시장감지역량과 고객관계 관리역량을 향상시키는 데 도움이 될 것이다.

둘째, 기업의 마케팅 하위역량들의 역할이 다르게 구분되며, 이 역할들이 기업의 두 가지 혁신에 직접적 또는 간접적으로 영향을 준다는 것을 인지해야 한다. 본 연구 결과에 따르면, 유통채널 관리역량은 기업의 혁신에 직접적인 영향을 주지 않지만, 시장감지역량과 고객관계 관리역량을 통해서 간접적으로 영향을 준다. 따라서 기업 의사결정자들은 기업의 마케팅 하위역량 중 시장감지역량, 고객관계 관리역량이 기업의 두 가지 혁신의 직접적인 선행요인이 될 수 있고, 유통채널 관리역량을 통한 매개 요인이 될 수 있음을 이해하고 이 두 가지 역량을 향상시키기 위해 내부 자원을 효과적, 효율적으로 배치

해야 할 것이다.

연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 전사적 관점에서 마케팅 역량, 기업혁신, 기업성과의 관계를 검증하였지만, 마케팅 역량과 마케팅 성과의 직접적인 관계를 고찰하지 않았다. 마케팅 역량과 마케팅 성과의 긍정적 상관관계는 많은 연구에서 이미 검증되었으므로 마케팅 성과와 기업성과와의 긍정적 상관관계를 전제로 하고 연구가 진행되었다는 한계점이 있다. 추후 연구에서 마케팅 하위역량과 마케팅 성과(e.g., 신제품 개발, 제품 차별화, 고객 만족도)의 관계를 조사하는 연구를 진행한다면 더욱 풍부한 통찰력을 얻을 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 혁신의 분류 기준 중 기업혁신의 관점에서 탐험적 혁신과 활용적 혁신을 사용하였지만, 기업혁신의 분류 기준은 다양한 관점이 있다. 따라서, 향후 연구에서는 마케팅 하위역량들과 다른 기준의 기업 혁신(e.g., 급진적 및 점진적 혁신)의 관계에 대한 연구를 진행한다면 더욱 의미있는 연구결과를 도출할 수 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구는 제조업종에서 마케팅 관련 업무에 종사하는 임직원을 대상으로 설문을 실시하여 자료 수집을 하였다. 하지만, 한 응답자가 모든 설문 항목에 응답하기 때문에 셀프 리포팅(self-reporting)에 의한 '응답 편향'의 한계점과 현재 기업에 종사하는 기업의 직원들을 설문 대상으로 하는데 따른 '생존자 편향'의 오류(Survivorship Bias)가 존재할 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 기업성과 측정을 위해서 2차 데이터를 사용하는 등 설문으로 인해 발생가능한 오류를 줄이는 연구를 진행할 필요성이 있을 것이다.

〈최초투고일: 2023년 4월 12일〉

〈게재확정일: 2023년 4월 19일〉

참고문헌

- 김혜진, 이명구(2021), “마케팅 분야의 머신러닝 연구 동향 분석,” *마케팅연구*, 36(1), 1-25.
- 문병준(1999), “기업의 핵심역량과 신제품개발 특성간의 관계,” *마케팅연구*, 14(2), 95-111.
- 송태호(2018), “기업공개자료를 활용한 고객자산과 재무적 성과의 비교,” *마케팅연구*, 33(3), 39-71.
- _____, 김상용(2019), “경쟁 시장 환경이 장기적 성과 지향 전략의 수익 극대화에 미치는 영향: 고객관계관리 관점에서,” *마케팅연구*, 34(1), 75-95.
- 이한근(2019), “B2B 고객추천 마케팅의 포트폴리오 전략이 마케팅 역량에 미치는 영향,” *마케팅연구*, 34(2), 21-44.
- 이현진, 장형유(2022), “국내 항공기 제조 기업의 시장역량이 시장지향성과 지속가능 경쟁우위에 미치는 영향: 협력업체 유통정보에 초점을 둔 시장지향성의 매개효과,” *유통연구*, 27(1), 81-109.
- 천세화(2021), “공급사슬망에서의 제조회사의 옴니채널전략: 소매회사들의 전략적 행동에 관한 사례,” *상품학연구*, 39(2), 59-69.
- Benner, Mary J. and Michael L. Tushman(2003), “Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited,” *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Bharadwaj, Neeraj and Yuexiao Dong(2014), “Toward further understanding the market sensing capability; value creation relationship,” *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 799-813.
- Boulding, William, Richard Staelin, Michael Ehret, and Wesley J. Johnston(2005), “A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go,” *Journal of Marketing*, 69(4), 155-166.
- Brynjolfsson, Erik, Yu Jeffrey Hu, and Mohammad S. Rahman (2013), “Competing in the age of omnichannel retailing,” *MIT Sloan Management Review*.
- Capron, Laurence and John Hulland(1999), “Redeployment of

- brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: A resource-based view,” *Journal of Marketing*, 63(2), 41-54.
- Day, George S.(1994), “The capabilities of market-driven organizations,” *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- _____ (2002), “Managing the market learning process,” *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17(4), 240-252.
- _____ (2011), “Closing the Marketing Capabilities Gap,” *Journal of Marketing*, 75(July), 183-195.
- _____ and Christophe Van den Bulte(2002), “Superiority in customer relationship management: Consequences for competitive advantage and performance,” *MSI*, 1-49.
- DeSarbo, Wayne S., C. Anthony Di Benedetto, Michael Song, and Indrajit Sinha(2005), “Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance,” *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.
- Dyer, Jeffrey H., Prashant Kale, and Harbir Singh(2004), “When to ally and when to acquire,” *Harvard Business Review*, 109-115.
- Eisend, Martin, Heiner Evanschitzky, and Roger J. Calantone (2016), “The relative advantage of marketing over technological capabilities in influencing new product performance: the moderating role of country institutions,” *Journal of International Marketing*, 24(1), 41-56.
- Eisenhardt, Kathleen M. and Jeffrey A. Martin(2000), “Dynamic capabilities: what are they?” *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Erramilli, Krishna M., Sanjeev Agarwal, and Chekitan S. Dev (2002), “Choice between non-equity entry modes: an organizational capability perspective,” *Journal of International Business Studies*, 33, 223-242.
- Fahy, John, Graham Hooley, Tony Cox, Jozsef Berac, Krzysztof Fonfar, and Boris Snoj(2000), “The development and impact of marketing capabilities in Central Europe,” *Journal of International Business Studies*, 31, 63-81.
- Fang, Eric and Shaoming Zou(2009), “Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures,” *Journal of International Business Studies*, 40, 742-761.
- Foley, Anthony and John Fahy(2004), “Towards a further understanding of the development of market orientation in the firm: a conceptual framework based on the market-sensing capability,” *Journal of Strategic Marketing*, 12(4), 219-230.
- Fornell, Claes, and David F. Larcker(1981), “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error,” *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frazier, Gary L.(1999), “Organizing and managing channels of distribution,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 226-240.
- Grewal, Rajdeep and Patriya Tansuhaj(2001), “Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility,” *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80.
- Griffith, David A., Aruna Chandra, and Tim Fealey(2005), “Strategically employing natural channels in an emerging market,” *Thunderbird International Business Review*, 47(3), 287-311.
- Gu, Flora F., Kineta Hung, and David K. Tse(2008), “When does guanxi matter? Issues of capitalization and its dark sides,” *Journal of Marketing*, 72(4), 12-28.
- He, Zi-Lin and Poh-Kam Wong(2004), “Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis,” *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Helfat, Constance E.(1997), “Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D,” *Strategic Management Journal*, 18(5), 339-360.
- Hoang, H. A. and Frank T. Rothaermel(2010), “Leveraging internal and external experience: exploration, exploitation, and R&D project performance,” *Strategic Management Journal*, 31(7), 734-758.

- Hooley, J. Graham, Gordon E. Greenley, John W. Cadogan, and John Fahy(2005), "The performance impact of marketing resources," *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.
- Hult, G. Tomas M., Robert F. Hurley, and Gary A. Knight (2004), "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance," *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Jansen, Justin J. P., Frans A. J. Van Den Bosch, and Henk W. Volberda(2006), "Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators," *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli(1993), "Market orientation: antecedents and consequences," *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Kalaignanam, Kartik, Kapil R. Tuli, Tarun Kushwaha, Leonard Lee, and David Gal(2021), "Marketing agility: The concept, antecedents, and a research agenda," *Journal of Marketing*, 85(1), 35-58.
- Katkalo, Valery S., Christos N. Pitelis, and David J. Teece (2010), "Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities," *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1175-1186.
- Khavul, Susanna, Mark Peterson, Drake Mullens, and Abdul A. Rasheed(2010), "Going global with innovations from emerging economies: investment in customer support capabilities pays off," *Journal of International Marketing*, 18(4), 22-42.
- Krasnikov, Alexander and Satish Jayachandran(2008), "The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance," *Journal of Marketing*, 72(4), 1-11.
- Lavie, Dovev(2006), "Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change," *Academy of Management Review*, 31(1), 153-174.
- Lee, Ruby P. and Kevin Zheng Zhou(2012), "Is product imitation good for firm performance? An examination of product imitation types and contingency factors," *Journal of International Marketing*, 20(3), 1-16.
- Lewis, Julie, Paul Whysall, and Carley Foster(2014), "Drivers and technology-related obstacles in moving to multichannel retailing," *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 43-68.
- Li, Haiyang and Kwaku Atuahene-Gima(2001), "Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China," *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1123-1134.
- Lindblom, Arto T., Rami M. Olkkonen, Lasse Mitronen, and Sami Kajalo(2008), "Market-sensing capability and business performance of retail entrepreneurs," *Contemporary Management Research*, 4(3).
- Lisboa, Ana, Dionysis Skarmeas, and Carmen Lages(2011), "Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach," *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1274-1284.
- March, James G.(1991), "Exploration and exploitation in organizational learning," *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Maltz, Elliot and Ajay K. Kohli(1996), "Market intelligence dissemination across functional boundaries," *Journal of Marketing Research*, 33(1), 47-61.
- McEwen, William J.(2005), *Married to the brand: Why consumers bond with some brands for life*, Simon and Schuster.
- Menguc, Bulent and Seigyoung Auh(2006), "Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73.
- Menon, Anil and P. Rajan Varadarajan(1992), "A model of marketing knowledge use within firms," *Journal of Marketing*, 56(4), 53-71.
- Moorman, Christine, Gerald Zaltman, and Rohit Deshpande (1992), "Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between

- organizations,” *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.
- Morgan, Neil A., Anna Kaleka, and Constantine S. Katsikeas (2004), “Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment,” *Journal of Marketing*, 68(1), 90-108.
- _____, Constantine S. Katsikeas, and Douglas W. Vorhies(2012), “Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 271-289.
- _____, Douglas W. Vorhies, and Charlotte H. Mason (2009), “Market orientation, marketing capabilities, and firm performance,” *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
- _____, Hui Feng, and Kimberly A. Whitler(2018), “Marketing capabilities in international marketing,” *Journal of International Marketing*, 26(1), 61-95.
- _____, Rebecca J. Slotegraaf, and Hui Feng(2022), “Marketing capabilities for b2b firms,” in *Handbook of business-to-business marketing*, Edward Elgar Publishing, 96-116.
- Mu, Jifeng(2015), “Marketing capability, organizational adaptation and new product development performance,” *Industrial Marketing Management*, 49, 151-166.
- Murray, Janet Y., Gerald Y. Gao, and Masaaki Kotabe(2011), “Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 252-269.
- Nath, Prithwiraj, Subramanian Nachiappan, and Ramakrishnan Ramanathan(2010), “The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view,” *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317-329.
- Ngo, L. Viet, Tania Bucic, Ashish Sinha, and Vinh N. Lu (2019), “Effective sense-and-respond strategies: Mediating roles of exploratory and exploitative innovation,” *Journal of Business Research*, 94, 154-161.
- Nie, Xinyu, Mingchuan Yu, Yuming Zhai, and Han Lin(2022), “Explorative and exploitative innovation: A perspective on CEO humility, narcissism, and market dynamism,” *Journal of Business Research*, 147, 71-81.
- O’Cass, Aron and Liem V. Ngo(2011), “Examining the firm’s value creation process: a managerial perspective of the firm’s value offering strategy and performance,” *British Journal of Management*, 22(4), 646-671.
- _____, and _____(2012), “Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities,” *Industrial Marketing Management*, 41(1), 125-135.
- O’Reilly III, Charles A. and Michael L. Tushman(2008), “Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator’s dilemma,” *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- Ozkaya, H. Erkan, Cornelia Droge, G. Tomas M. Hult, Roger Calantone, and Elif Ozkaya(2015), “Market orientation, knowledge competence, and innovation,” *International Journal of Research in Marketing*, 32(3), 309-318.
- Park, C. Whan, Deborah J. MacInnis, Joseph Priester, Andreas B. Eisingerich, and Dawn Iacobucci(2010), “Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers,” *Journal of Marketing*, 74(6), 1-17.
- Rapp, Adam, Kevin J. Trainor, and Raj Agnihotri(2010), “Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology,” *Journal of Business Research*, 63 (11), 1229-1236.
- Reinartz, Werner, Manfred Krafft, and Wayne D. Hoyer(2004), “The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance,” *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305.
- Selnes, Fred and James Sallis(2003), “Promoting relationship learning,” *Journal of Marketing*, 67(3), 80-95.

- Sharma, Piyush, Nebojsa S. Dacic, and Kishore G. Pillai (2016), "Product innovation as a mediator in the impact of RandD expenditure and brand equity on marketing performance," *Journal of Business Research*, 69(12), 5662-5669.
- Slotegraaf, Rebecca J. and Peter R. Dickson(2004), "The paradox of a marketing planning capability," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(4), 371-385.
- Song, Yujun, Patricia Sun, Laurence L. Henry, and Benhui Sun(2005), "Mechanisms of structure and performance controlled thin film composite membrane formation via interfacial polymerization process," *Journal of Membrane Science*, 251(1-2), 67-79.
- Srivastava, Rajendra K., Liam Fahey, and H. Kurt Christensen (2001), "The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage," *Journal of Management*, 27(6), 777-802.
- _____, Tasadduq A. Shervani, and Liam Fahey (1998), "Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis," *Journal of Marketing*, 62(1), 2-18.
- _____, _____, and _____ (1999), "Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing," *Journal of Marketing*, 63(4), 168-179.
- Steiger, James H.(1990), "Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach," *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 173-180.
- Su, Yu-Shan, Eric W. K. Tsang, and Mike W. Peng(2009), "How do internal capabilities and external partnerships affect innovativeness?" *Asia Pacific Journal of Management*, 26, 309-331.
- Takata, Hidesuke(2016), "Effects of industry forces, market orientation, and marketing capabilities on business performance: An empirical analysis of Japanese manufacturers from 2009 to 2011," *Journal of Business Research*, 69(12), 5611-5619.
- Tang, Thuong P., Xiaorong Fu, and Qinghong Xie(2017), "Influence of functional conflicts on marketing capability in channel relationships," *Journal of Business Research*, 78, 252-260.
- Teece, David J.(2006), "Reflections on "profiting from innovation"," *Research Policy*, 35(8), 1131-1146.
- _____, Gary Pisano, and Amy Shuen(1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Verhoef, Peter C., Pallassana K. Kannan, and J. Jeffrey Inman (2015), "From multi-channel retailing to omni-channel retailing. introduction to the special issue on multi-channel retailing," *Journal of Retailing*, 91(2), 174 - 181.
- Vorhies, Douglas W. and Neil A. Morgan(2005), "Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage," *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- _____, Linda M. Orr, and Victoria D. Bush(2011), "Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 736-756.
- Weitz, Barton A. and Sandy D. Jap(1995), "Relationship marketing and distribution channels," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 305-320.
- West, Stephen G., John F. Finch, and Patrick J. Curran(1995), *Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies*.
- Yang, Dong, Linwei Li, Xu Jiang, and Jie Zhao(2020), "The fit between market learning and organizational capabilities for management innovation," *Industrial Marketing Management*, 86, 223-232.
- Yim, Chi K., David K. Tse, and Kimmy W. Chan(2008), "Strengthening customer loyalty through intimacy and passion: Roles of customer - firm affection and customer - staff relationships in services," *Journal of Marketing Research*, 45(6), 741-756.
- Zhang, Junfeng, Wei-ping Wu, and Ran Chen(2018), "Leveraging channel management capability for knowledge transfer in

international joint ventures in an emerging market: A moderated mediation model,” *Industrial Marketing Management*, 75, 173-183.

Zhang, Lina, Lin Wu, Lin Huang, and Yumeng Zhang(2021), “Wield the power of omni-channel retailing strategy: a capability and supply chain resilience perspective,” *Journal of Strategic Marketing*, 1-25.

Zou, Shaoming, Eric Fang, and Shuming Zhao(2003), “The effect of export marketing capabilities on export performance: an investigation of Chinese exporters,” *Journal of International Marketing*, 11(4), 32-55.