

# 국내 항공기 제조 기업의 시장역량이 시장지향성과 지속가능 경쟁우위에 미치는 영향: 협력업체 유통정보에 초점을 둔 시장지향성의 매개효과

이현진\*, 장형유\*\*

본 연구는 국내 부산 및 서부 경남에 위치하고 있는 항공기 제조 기업의 시장역량이 시장지향성과 지속가능 경쟁우위에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고, 항공기 제조 기업의 시장역량이 지속가능 경쟁우위에 미치는 영향에 있어 시장지향성의 매개효과를 분석하는 것을 목적으로 하였다. 항공기 제조 기업의 시장역량의 하위변수로는 경쟁자지향성, 고객지향성, 정보의 창출, 확산, 대응성을 포함하였다. 표본은 부산과 서부 경남에 위치하고 있는 항공기 제조 대기업과 중소기업 15개사에 종사하는 직원으로 설정하여 총 454명으로부터 설문을 통해 자료를 수집하고, 실증분석을 실시하였다. 분석결과, 항공기 제조 기업의 시장역량 하위변수 5가지 모두 시장지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지속가능 경쟁우위에 대해서는 정보창출을 제외한 하위변수들이 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인 되었다. 또한 항공기 제조 기업의 시장지향성은 지속가능 경쟁우위에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었고, 항공기 제조 기업의 시장역량과 지속가능 경쟁우위의 관계를 매개하는 것으로 확인되었다. 본 연구의 결과는 항공기 제조 기업의 경쟁자지향성, 고객지향성, 정보의 창출, 확산, 대응성과 시장지향성, 그리고 지속가능 경쟁우위의 관계를 확인하였다는 점에서 이론적 시사점을 가진다. 그리고 기업의 시장역량과 시장지향성은 유통전략이나 채널과 관련된 역량과 협력업체의 유통정보에 대한 활동과 관련된다는 점에서 본 연구의 결과는 유통학에 대한 시사점을 가진다. 실무적으로는 국내 항공기 제조 기업이 시장지향성을 달성하고 지속가능 경쟁우위를 확보하기 위해서 조직의 문화적 및 행위적 관점의 시장역량에 관심을 가지고 관리해야 한다는 시사점을 제공한다.

주제어 : 항공기 제조 산업, 시장역량, 시장지향성, 지속가능 경쟁우위

## I. 서론

끊임없이 변화하는 치열한 경쟁 환경에서 기업은 목표한 성과를 달성하기 위해 지속가능 경쟁우위를 확보하는 것이 중요하다. 지속가능 경쟁우위를 확보하기 위해 경쟁자보다 우월한 위치에 포지셔닝 해야 한다. 그리고 경쟁적 위치를 지속적으로 유지하기 위해 노력하는 기업만이 치열한 경쟁 환경에서 영속할 수 있다. 선행연구에서는 지속가능 경쟁우위를 확보하는 데 영향을 미치는 선행변수에 대한 연구가 다양하게 수행되었다. 그 중에서도 많은 주목을 받

은 선행요인 중 하나가 시장지향성이다. 시장지향성은 기업이 시장의 요구에 즉각적으로 대응하기 위해서 갖추어야 할 다양한 활동의 총체라고 할 수 있다.

본 연구는 시장지향성과 지속가능 경쟁우위의 관계를 국내 항공기 제조 산업을 대상으로 연구하는 것을 목적으로 하고 있다. 시장지향성과 지속가능 경쟁우위가 다른 모든 산업에서도 중요하게 다루어 지지만, 특히 4차 산업혁명의 부상과 함께 최첨단 기술을 바탕으로 한 항공기 제조 산업에서는 그 중요성이 더욱 강조되고 있다. 항공기 제조 산업은 최근 COVID-19의 영향으로 성장이 다소 주춤하고 있

\* 경상국립대학교 대학원 경영학과 박사수료(losj83@naver.com), 제1저자

\*\* 경상국립대학교 경영대학 경영학과 교수(jmt21@gnu.ac.kr), 교신저자

지만, 2023년 말에는 7,400억 달러 수준으로 회복될 것으로 전망된다(서영진, 전지현, 정다운 2020). 그리고 민항기, 도심항공교통(urban air mobility, 이하 UAM) 및 항공정비(Maintenance(유지), Repair(보수), Operation(운영), 이하 MRO) 시장을 중심으로 2030년에는 약 9,462억 달러 수준으로 성장할 것으로 예상된다(전지현 등 2020). 이와 같이 세계 항공 시장은 연평균 4.2%로 지속성장 할 것으로 예상되나, 국내 항공기 제조 산업은 선진국 수준의 주력 산업 기반을 가지고 있음에도 불구하고, 기체부품 생산 위주의 성장으로 전략적 가치가 하락하고 있는 실정이다. 최근에는 중국, 인도 그리고 동유럽 국가들의 시장진입으로 원가경쟁력에도 어려움을 겪으면서 국내 항공기 제조 산업의 성장정체가 지속되고 있으며, 세계시장에서의 점유율은 1% 수준을 면하지 못하고 있다(김종범 2019).

항공기 제조 산업의 급변하는 환경적 변화와 도전적 상황을 극복하기 위해, 국내 기업들은 세계시장의 성장흐름에 맞춰 신속하게 대응할 준비를 해야 한다. 국내 항공기 제조 기업들은 세계시장에서 경쟁적 우위를 확보하기 위해 다양한 방안을 모색하고, 효과적이고 전략적인 활동을 시도해야 하며, 지금보다는 체계적이고 통합적인 관리를 진행해야 한다. 치열한 경쟁 환경에서 지속적으로 성장하기 위해서 기업역량을 높이기 위한 활동을 지속할 필요가 있으며, 동시에 시장지향성 개념을 도입하여 기업의 방향을 확고히 할 필요가 있다.

본 연구는 국내 항공기 제조 산업이 직면한 상황을 반영하여 다음과 같은 목적으로 연구를 수행하였다. 첫째, 항공기 제조 기업의 시장역량으로 고객지향성, 경쟁자지향성, 정보의 창출, 확산, 대응성을 설정하여 시장지향성과 지속가능 경쟁우위에 미치는 영향을 확인하고자 한다. 시장역량 변수를 선택한 이유는 선행연구에서 이와 관련된 다양한 연구가 수행되었기 때문이다. 둘째, 항공기 제조 기업의 시장

지향성이 기업의 지속가능 경쟁우위에 미치는 영향을 확인하고자 한다. 선행연구에서 시장지향성이 기업의 지속가능 경쟁우위에 미치는 영향을 논의한 연구는 많지만, 그러한 관계가 항공기 제조 산업에서도 적용될 수 있는지를 이론적으로 논의하고 이를 실증적으로 검증하고자 한다. 마지막으로, 시장지향성이 기업의 시장역량과 지속가능 경쟁우위 관계 간에 매개효과를 가질 것이라고 판단하여 매개효과 및 그 인과관계를 확인하고자 한다.

항공기 제조 기업에서 시장지향성과 지속가능 경쟁우위는 안정적인 기업 활동을 영위하는 데 매우 중요한 요소일 것이다. 항공 산업에서 시장지향성과 지속가능 경쟁우위가 중요함에도 불구하고 기존의 항공 산업 관련 선행연구들은 대부분 기술적인 접근을 바탕으로 하거나, 방산산업이나 항공운송 및 서비스에 관련된 연구들이었으며, 항공기 제조 기업에 대한 연구는 거의 찾아볼 수 없다. 그리고 시장지향성과 지속가능 경쟁우위에 관련된 다양한 연구는 있었지만 항공기 제조 산업이나 기업을 대상으로 수행된 연구는 거의 확인되지 않기 때문에 본 연구는 기존 연구와의 차별성을 가지며, 의미 있는 연구가 될 것이다. 본 연구는 유통학의 관점에서도 중요한 의미를 가지는데, 본 연구에서 시장지향성의 선행요인으로 제시한 고객지향성과 경쟁자지향성 등은 경쟁자의 유통채널에 대한 전략이나 강점과 약점, 고객이 선호하는 유통채널에 대한 분석 등과도 관련이 되기 때문이다. 시장으로부터의 정보의 창출, 확산, 대응성의 경우에도 시장에서 항공기 제조 산업에 구축된 다양한 유통채널, 기업들의 유통채널에 대한 강점과 약점, 정부의 정책 등 유통과 관련된 다양한 정보들과도 관련될 수 있다. 따라서 본 연구의 결과는 유통학의 관점에서도 의미 있는 시사점을 제공해 줄 수 있을 것이라 생각한다.

본 연구는 국내 항공기 제조 기업의 시장지향성 구축과 지속가능 경쟁우위 방안을 고찰함으로써 기업에

필요한 전략적인 시사점을 도출하며 나아가 국내 항공산업의 발전과 기업성장에 도움이 될 수 있는 함의를 제공해 줄 수 있을 것이다. 본 연구를 통해 얻어진 결과는 항공기 제조 기업들이 국내시장뿐만 아니라 세계시장에서 경쟁력을 확보하고 지속성장하기 위해 시장지향성을 확립하고 활용하는 데 참고할 수 있는 전략적 시사점을 제공할 것이다. 본 연구의 결과는 유통학적인 측면에서 고객이나 경쟁자지향성이 경쟁자의 유통채널에 대한 전략, 강점과 장점, 고객의 유통채널 선호에 대한 분석을 포함하기 때문에 의미 있는 시사점을 제공할 것이라 생각한다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 항공기 제조 기업의 시장역량 변수

항공기 제조 산업은 국제적으로 소수의 선발국가와 몇몇 기업이 독과점하고 있는 대표적인 선발자우위 산업 중의 하나이다. 항공기 제조 산업이 오랫동안 소수의 기업(보잉, 에어버스, 엠브레어 등)에 의해 독과점이 가능했던 이유는 항공기 제조 산업은 복잡하고 까다로운 최첨단 기술을 필요로 하고, 뒤늦게 뛰어든 후발국가나 기업의 경우 정부나 기관의 전면적인 지원 없이는 선발기업과의 격차를 좁히는 것이 쉽지 않기 때문이다(박재찬 2021).

2018년 10월과 2019년 3월에 연이어 발생한 B737MAX의 추락사고 이후 재비행을 위한 감항당국 승인문제와 사고발생 후 항공기에 대한 고객들의 인식문제는 항공기 생산에 부정적 영향을 직·간접적으로 미쳤다. 이러한 어려움을 극복할 시간도 없이 2019년 말에 찾아온 COVID-19 팬데믹의 영향으로 항공기 생산량이 급감하였다. 이러한 이유로 더욱 치열해지는 경쟁 환경에서 생존을 위한 자구책 마련이 시급한 상황이며(장태진 2020), 기업들은 생존하

기 위하여 급변하는 세계시장 흐름과 산업의 변화추이 그리고 여러 방면의 다양한 정보를 지속적으로 수집해야 한다. 특히, 고객과 경쟁자에 대한 정보를 세밀하게 관찰하고 수집하여 기업의 내·외부 자원과 통합하여 활용할 수 있는 방법을 찾아 기업운영에 적용해야 한다(Campbell 2003; Novixoxo et al. 2018).

본 연구에서는 국내 항공기 제조 기업들의 시장역량이 시장지향성과 지속가능 경쟁우위에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보기 위해 Cadogan and Diamontopoulos (1995)와 Lafferty and Hult(2001)가 주장한 문화적 관점(고객지향성, 경쟁자지향성)과 행동적 관점(정보의 창출, 확산, 대응성)을 통합하여 살펴보고자 한다. 단, Gatignon and Xuereb(1997)의 선행연구에 근거하여 문화적 관점에서 ‘기능 간 조정’은 경쟁자지향성 및 고객지향성과는 개념적으로 구별된다고 보아 본 연구에서는 제외하였다.

#### 1.1 문화적 관점

최근 중국, 멕시코, 베트남, 체코 등 저임금 국가의 가공생산과 조립기술의 수준이 높아지면서 항공기 제조 산업에서 업체들 간에 경쟁은 더욱 치열해지고 있다. 이러한 국가들의 품질수준 또한 높아지면서 이들과 경쟁하는 국내 항공기 제조 기업들은 단가인하를 할 수밖에 없는 상황에 직면해 여러 가지 측면에서 많은 어려움을 겪고 있다. 기업들이 치열한 경쟁에서 살아남기 위해서는 그들만이 가지고 있는 독특한 역량, 가격 경쟁력 그리고 최고의 품질과 서비스를 제공할 수 있어야 한다. 기업들은 그들만이 가진 문화를 바탕으로 조직의 특성과 방식에 맞게 생존할 수 있는 방법을 찾아야 하는데, 경쟁업체와 고객에 대한 정보를 획득하는 것이 중요하다. 경쟁업체와 고객에 대한 정보를 획득한 다음에는 입수된 정보를 토대로 경쟁업체와 고객의 니즈가 무엇인지를 분석하고 파악하는 것이 중요하다. 본 연구에서

는 기업의 문화적 관점에서 경쟁자지향성과 고객지향성에 중점을 두고 기업의 시장역량을 살펴보았다(문창호 2013).

경쟁자지향성(competitor orientation)은 경쟁기업의 역량이나 전략에 대한 정보를 획득하고 분석하여 경쟁자에 대한 이해를 증진시키는 것을 의미한다(Narver and Slater 1990). 일반적으로 경쟁자지향성이 높은 기업은 그들의 경쟁자가 무엇을 제공하는지에 대한 최신 정보를 확보하고 유지하며, 그들의 움직임을 파악하여 어떠한 상황에도 즉시 대처할 준비가 되어 있다. 최근 전 세계적으로 경쟁업체가 질적, 양적으로 증가함에 따라 경쟁업체의 관점에서 고객의 요구사항을 파악하는 것이 중요하다. 경쟁자의 관점에서 고객의 요구사항을 파악하면 고객이 경쟁업체를 선택하지 않도록 하는 방안을 모색하는 데 도움이 되며, 그동안 생각하지 못했던 고객의 요구를 파악하는 방법이 되기도 한다(Seilov 2015). 구체적인 경쟁자 정보를 수집하기 위해서는 제품, 서비스의 특성, 경쟁기업의 유통채널 활용과 기업의 내부적인 특징을 고려하여 목표 시장을 선정하고 그 시장 속에 있는 경쟁업체들의 정보를 수집하고 분석해야 한다(Crick et al. 2020).

기업은 경쟁자 정보를 활용함에 있어서 그들의 문화에 적합한 방법으로 대응하고, 부족한 부분을 개선한 다음 다시 대응하는 등 지속적인 노력을 통해 보다 큰 효과를 볼 수 있을 것이다(Workman Jr and Im 2004). 기업은 경쟁자 지향적인 활동을 통해 경쟁자와 차별화될 수 있는 강점이 무엇인지를 파악하고, 부족한 약점은 보완하여 마케팅전략을 수립해 나갈 수 있을 것이다(Kirca et al. 2005).

고객지향성(customer orientation)은 고객 요구사항을 고객의 관점에서 파악하여 이를 충분히 반영한 제품을 통해 서비스를 제공하고, 고객이 선호하는 유통채널을 구축하여 고객이 최대의 만족감을 느낄 수 있도록 노력하는 개인 및 조직의 태도를 의미한다

(Brown et al. 2002). 고객의 요구사항을 파악하는데 있어서 중요한 것은 고객이 직접 표현하고 요구하는 것뿐만 아니라 잠재적인 부분까지 파악하여 고객이 원하는 수준 이상의 품질과 서비스, 그리고 고객이 선호하는 유통채널을 제공하는 것이다(Voon 2006).

고객지향성을 추구하는 기업들은 대체적으로 고객 요구 변화를 조기에 포착하여 신규 사업의 기회를 획득하고, 내부직원들은 혁신적인 전략수립을 구축하고 적기에 실행될 수 있도록 노력한다(Rant and Cerne 2017).

항공기 제조 산업은 세계경제와 환경변화에 민감하여 고객의 움직임을 적기에 예측하는 것이 중요하다. 때문에 다양한 경로를 통해 주기적으로 고객정보를 탐색하는 활동을 해야 한다(Wilden and Gudergan 2015). 고객 지향적인 활동을 통해 기업 내부직원들은 고객의 요구, 특성, 성향 등에 대해 파악할 수 있으며, 직원들 스스로도 이런 활동의 중요성에 대해 충분히 인지하여야만 고객 중심적인 노력을 할 수 있고, 궁극적으로 고객만족을 달성할 수 있게 된다.

## 1.2 행위적 관점

항공 산업은 국가 안보와 긴밀하게 연결되어 있어 국가의 정책과 전략적인 영향을 많이 받는 산업군 중 하나이다. 또한, 항공기 동체와 기타 대형 구조물의 주 생산지역과 구매처가 주로 미국, 프랑스, 독일, 캐나다, 브라질, 러시아 및 중국 등에 위치하고 있어 세계시장이 어떻게 변화하는지 주의깊게 관찰해야 한다.

국내 항공기 제조 기업들은 기업의 운영 및 마케팅 활동에 대한 장·단기적인 계획을 구축하기 위해 국내·외 시장정보를 수집하여 활용해야 한다. 기업들은 시장 전반에 대한 정보를 주기적으로 입수하고 분석하여, 필요한 정보를 내부조직에서 활용할 수

있도록 새로운 정보로 창출하여야 한다. 새롭게 창출된 정보는 기업 조직에 효과적으로 확산되고 공유되어야 하는데, 새롭고 혁신적인 아이디어는 부서에 상관없이 나올 수 있기 때문에 특정 부서에 국한하지 않고 모든 부서가 정보를 공유할 수 있도록 해야 한다. 기업들은 변화하는 시장 환경에 조직이 유연하게 대응할 수 있도록 직원들이 자유롭게 사고하고 행동할 수 있는 환경을 조성하여야 한다. 본 연구에서는 기업이 변화하는 글로벌 시장 환경에 효과적으로 대응할 수 있는 마케팅 전략을 구축하기 위해서는 정보를 획득하고 분석하여 새로운 정보를 창출하고, 새롭게 창출된 정보를 활용하여 변화하는 시장 환경에 대응하는 과정이 중요하다고 판단하여 항공기 제조 기업의 시장역량 요소로 정보의 창출, 확산, 대응성을 하위변수로 설정하였다.

정보창출(intelligence generation)은 고객과 경쟁자, 그리고 시장 전반에 대한 정보를 수집하고 기업에 활용할 수 있도록 구성하는 활동이다(Andersen 2006). 정보창출은 고객의 요구와 경쟁자의 행동에 영향을 미치는 요소이면서 동시에 고객을 만족시키고 경쟁기업에 긴장감을 줄 수 있는 기업의 능력이기도 하다(Baker and Sinkula 2005). 현재와 미래의 고객 요구와 경쟁자의 움직임과 변화하는 시장의 환경을 이해하고 예측하지 못한다면 고객의 요구를 효과적으로 충족시키지 못하게 될 뿐만 아니라 경쟁자보다 우월한 위치를 선점할 수 없다(Kara et al. 2004). 기업은 보다 정확한 시장 예측과 환경변화에 신속하고 민감하게 대응하기 위하여 효과적인 정보 수집 및 처리역량을 갖추고 있어야 한다(Pelham 2000).

정보확산(intelligence dissemination)은 조직이 수집하고 분석한 시장정보를 모든 구성원들에게 수평적이면서도 수직적으로 공유하는 활동으로 시장에 대응할 수 있는 역량을 결정하는 근거가 된다(Jaworski and Kohli 1993). 조직이 창출하는 정보가

조직 내에서 효과적으로 확산되기 위해서는 정보창출 단계에서부터 조직 내부적으로 충분히 공유되어야 한다(Kara et al. 2004). 조직 내부에서의 정보확산과 공유에 더하여 조직의 외부 이해관계자들과도 정보를 공유해야 하기 때문에 기업은 대면 회의나 협력업체들이 통합적으로 모이는 자리를 통해 유통정보가 효과적으로 교환될 수 있도록 해야 한다(Slater and Narver 1995). 정보확산에 있어서 중요한 것은 정보를 확산시키는 작업이 특정 부서에만 국한된 역할이 아니라 전사적 차원에서 수행되어야 한다는 것이다.

정보대응성(intelligence responsiveness)은 기업 내에서 창출되고 확산된 시장정보를 토대로 현재와 미래시장의 요구를 해결하기 위해 제품 및 서비스를 기획하고 생산하며 동시에 변화하는 고객의 요구에 끊임없이 대응하는 것이다(Andersen 2006). 급격하게 변화하는 시장 환경에 효과적으로 대응하기 위해서 기업들은 먼저 목표시장을 정하고, 목표 시장에 있는 고객이 요구하는 제품, 서비스, 그리고 고객이 선호하는 유통채널 등을 제공하여 고객의 긍정적인 반응을 이끌어 내는 방식이 되어야 한다(Kohli and Jaworski 1990). 내부적으로 시장정보를 유지하고 전파하더라도 시장의 요구에 적시적이고 효과적으로 대응하지 않으면 성과에 미치는 영향이 제한적일 수 있기 때문에 기업들은 시장상황에 항상 관심을 가지고 상황에 맞춰 시기적절하게 대응해야 한다(González et al. 2002).

행위적 관점에서 정보가 창출되고 확산되어 시장에 대응하는 일련의 과정은 치열한 경쟁과 극심한 수준의 복잡성을 겪고 있는 항공기 제조 산업에서도 조직적으로 관심을 가져야 할 부분이다. 항공기 제조 산업은 도면변경, 품질기준 변경으로 지속적인 투자가 요구되는 반면 경쟁은 날로 심해지고 있다. 치열한 경쟁 상황에서 기업들이 생존하기 위해서는 경쟁자보다 고객이 원하는 사항을 먼저 파악하고,

독보적인 기술역량과 조직관리 능력을 향상시켜 획득하고, 확산된 정보를 기반으로 전략적인 마케팅 전략을 수립해야 한다. 동시에 고객과 회사의 가치 창출을 극대화시킬 수 있는 기업성과인 고객만족 부분에 대해서도 놓쳐서는 안 된다(Cerezo Narváez et al. 2019).

## 2. 시장지향성

시장지향성(market orientation)은 기업이 장기적으로 경쟁우위를 확보하고 재무적인 성과와 수익을 확보하기 위해 고객가치를 최우선으로 하는 기업의 통합관리 활동이다. 높은 수준의 시장지향성을 달성하기 위해 기업은 탁월한 기술과 능력으로 고객이 충분히 만족감을 느낄 수 있도록 다양한 서비스를 제공해야 한다(Day 1994). 시장지향성은 고객가치 창출을 위해 조직구성원들을 참여시켜 우수한 성과를 달성하도록 이끌어 나가는 경영문화이며, 기업의 전략적 지향성 중 대표적인 마케팅 개념의 일부로써 기업은 시장지향성을 통해 경쟁적 비교우위를 달성할 수 있다(Jaworski and Kohli 1993). 시장지향성은 기업성과에도 중요한 영향을 미치는데(Smirnova et al. 2011), 시장지향성을 달성하기 위해서는 복합적으로 변화하는 고객의 요구와 경쟁사의 움직임에 신속하게 대응할 수 있어야 한다(Bicen et al. 2021).

그리고 시장지향성이 마케팅의 핵심기능으로 연구되기 시작되면서 고객의 가치창출뿐만 아니라 기업의 가치창출을 촉진하는 기업문화의 한 측면으로 보았다. 이러한 기업문화는 정보공유 및 소통과 같이 조직내부의 소통에 관여하는 핵심요인을 통해 시장지향성이 달성될 수 있다고 하였다(Homburg 2000; Smirnova et al. 2011). 시장지향성과 관련된 활동들은 조직구성원들의 행동으로 나타나기도 하며, 동시에 경영진의 조직 운영활동의 일부로 나타나기도 한다(Gainer and Padanyi 2002). 기업의 행동

과 활동은 기업이 가지고 있는 기본적인 가치와 신념 그리고 협력사들의 유통방식과 기업가치에 따른 영향을 받는 것으로 나타났다(Moller et al. 2004). 기업은 협력사들과 주기적인 회의를 통해 시장정보와 고객정보를 공유하고, 고객이 구체적으로 요구하는 핵심 요구사항을 분석하여 이해관계자들과 공유함으로써 이들이 기업의 목표 달성을 위한 다양한 활동에 동참하도록 유도할 수 있다.

기업에서 추구하는 시장지향성은 기업 내·외부 상호작용과 고객과 경쟁자 그리고 기업문화 등과 같은 환경적인 요인에 영향을 많이 받는다. 기업의 경영진들은 시장지향성을 달성하기 위해 일관된 행동과 태도로 직원들과 고객을 대해야 하고 지속적으로 시장의 동태를 파악해 시대적인 상황과 문화에 맞는 경영활동을 해야 한다(Pulendran et al. 2003; Ruby et al. 2003). 즉, 경쟁사회에서 기업이 추구하고자 하는 방향의 마케팅 전략을 수립하고 고객과 기업의 가치 창출을 실현시키기 위해서 기업의 경영진들은 미래를 예측할 수 있는 선견지명을 갖추어야 하며, 구성원들은 고객의 기대치에 대응할 수 있는 일관된 가치와 서비스를 제공할 수 있도록 노력해야 한다(Voon 2006).

## 3. 지속가능 경쟁우위

경쟁우위란 기업이 보유하고 있는 내·외부 자원과 역량을 활용하여 경쟁기업에 비해 뛰어난 성과를 창출하거나(Sigalas 2015), 경쟁자가 보유하고 있지 않거나 경쟁자와 비교해서 기업들이 뚜렷하게 가지고 있는 강점이다(Murths and Lenway 1994). 고객, 경쟁자 그리고 시장에 대한 정보를 조사하고 분석하여 이를 경쟁시장에서 활용하면 기업이 경쟁력 있는 시장지위를 확보하는 데 긍정적 영향을 준다(Porter 1985; Qiu 2008). 경쟁우위는 현재의 경쟁자들과 잠재적 경쟁자들에 의해 활용되지 않은 고유한 가치창

출 전략을 구현하여 얻을 수 있는 장기적인 이익인데(Hoffman 2000), 기업이 경쟁우위를 확보하고 유지하기 위해서는 경쟁자보다 우수한 성과를 먼저 달성하고 유지해야 하는데, 이때 고객의 특성을 충분히 이해하고 목표고객의 요구를 충족시키기 위한 전략을 고안하여 실행하는 것이 중요하다(Affran et al. 2019).

지속가능 경쟁우위에 대한 선행연구를 살펴보면, Lakhali(2009)은 기업의 다양한 품질 및 경영활동과 지속적 경쟁우위의 연관성 그리고 조직의 성과와 경쟁우위의 관계의 긍정적인 영향성에 대해 연구하였고, Olazo(2020)의 연구에서는 업무를 원활하게 수행할 수 있는 적절한 직원의 수, 경쟁사들이 보유하고 있지 않은 신기술, 기업을 운영하고 기술개발을 진행할 수 있는 충분한 재정자금, 장·단기적 마케팅 계획과 프로그램의 지속적인 개발, 지속적인 시장변화에 적응할 수 있는 유능한 능력을 보유하는 것이 지속적인 경쟁우위 강화를 위해 필요하다고 하였다.

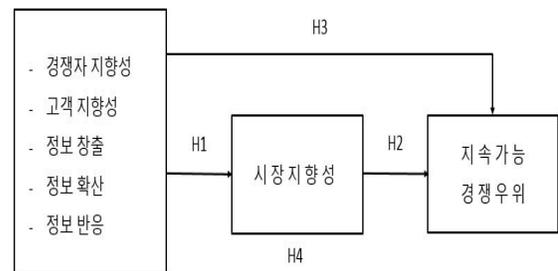
Ejrami et al.(2016)에 따르면 기업은 가치창출과 비즈니스 프로세스 및 기업구조에 대한 리스크 관리를 통해 내부의사결정의 효과성을 향상시키고 반복적으로 발생하는 문제를 해결할 수 있는 관리능력이 향상된다고 하였다. 그리고 주기적 리스크 관리를 통해 치열한 경쟁 환경에서 경쟁우위를 획득할 수 있다고 하였다(Ejrami et al. 2016).

### III. 연구모델 및 가설설정

#### 1. 연구모형

본 연구에서는 항공기 제조 기업의 시장역량이 어떻게 시장지향성과 지속가능 경쟁우위에 영향을 미치는지와 시장역량과 지속가능 경쟁우위 간의 관계에서 시장지향성의 매개효과와 인과관계를 실증 데

이터를 통해서 분석하기 위해 <그림 1>과 같은 연구모형을 설계하였다. 항공기업의 시장역량 변수를 문화적 관점과 행위적 관점의 변수를 통합하되 세부 변수로 구분하여 시장지향성과 지속가능 경쟁우위에 미치는 영향에 대해 연구하였다.



<그림 1> 연구모형

## 2. 가설설정

### 2.1 시장역량과 시장지향성의 관계

기업이 시장지향성을 구축하고 조직역량을 향상시키기 위해서는 경쟁자와 고객 중심의 기업 문화를 구축하는 것이 중요하다. 경쟁자지향성은 경쟁기업의 역량이나 전략에 대한 이해를 증진시키기 위한 제반활동을 의미한다(Narver and Slater 1990). 기업이 시장지향성을 구축하기 위해서는 경쟁자를 경계하고, 탐색하는 활동이 필요한데, 경쟁자가 무엇을 제공하는지, 어떤 유통전략을 추진하고 있고, 어떤 유통채널을 구축하고 있으며, 유통 측면에서의 어떤 강점을 가지고 있는지를 분석하고, 경쟁자의 역량이나 전략을 고객이 어떻게 받아들이는지를 확인하는 활동이 필요하다. 경쟁자 중심의 기업 문화를 조성하고 이를 기반으로 경쟁자의 활동을 분석하면 경쟁자가 제공하는 제품이나 서비스, 유통채널에 대한 고객의 반응을 확인할 수 있어서 기존에 알지 못했

던 고객의 요구사항을 확인하는 데에도 도움이 될 수 있다(Seilov 2015). 경쟁자의 활동을 분석하는 과정에서 비단 경쟁자에 대한 정보뿐만 아니라 타 산업에 대한 정보도 수집하여 전반적인 시장동태를 파악하고 이를 바탕으로 신규 사업 진출의 기회를 포착할 수도 있다. 경쟁자가 가지고 있는 역량과 전략, 제품, 서비스, 유통채널 등에 대한 장·단점을 분석하는 과정을 거치면서 기업들은 자신들만이 가지고 있는 강점을 시장에서 활용하고 앞으로 성장해 나갈 방안을 모색하면 시장지향성을 구축하는 과정에 도움이 될 것이다(Hans Eibe Sørensen 2009). 즉, 기업 문화적 관점에서 경쟁자 중심의 기업 문화를 구축하면 궁극적으로 기업의 시장지향성 향상에 도움이 될 수 있을 것이다.

고객 중심의 기업 문화는 고객의 요구를 최우선으로 하는 것을 의미한다. 고객에 대해 충분히 이해하고 고객과의 공감을 통해서 그들이 어떤 제품, 서비스, 유통채널을 선호하는지를 파악하고, 시장에서 전략을 어떻게 수립할지 고민하는 과정은 기업의 시장지향성 구축에 긍정적인 영향을 줄 것이다(Harrison 2001). 고객 중심의 기업문화를 구축하기 위해서 기업은 고객의 요구가 무엇인지를 적극적으로 파악하는 한편, 그러한 고객의 요구를 충족하는데 필요한 자원과 역량을 기업이 보유하고 있는지 분석하여, 고객의 제품, 서비스, 유통채널에 대한 요구 충족을 극대화 할 수 있도록 해야 한다. 조직 내부적으로는 조직의 모든 구성원들이 고객의 요구 충족이 가장 중요한 과제를 인식하도록 지속적으로 직원들을 교육시켜야 한다(Snoj et al. 2010). 이는 기업의 입장에서 시장지향성을 강화하기 위해서 고객을 지향하고 고객의 요구를 탐색하는 문화적 관점에 기반을 둔 활동이 필요함을 의미한다.

급변하는 글로벌 경쟁 환경에서 살아남기 위해서 고객들의 요구를 충분히 이해하고 경쟁자를 분석하는 행위는 기업의 조직구성원들에게 시장지향적인

접근방식을 이해하는 데 도움을 준다. 기업이 고객의 욕구를 충족시켜주기 위한 활동을 중요하게 여기며(Vorhies and Morgan 2005), 경쟁사에 대해서도 관심을 가지고 대응 방안을 모색하는 활동을 수행하면, 기업의 시장지향성 추구를 향상시키는 데 긍정적인 영향을 미칠 것이다(김성일, 이우진 2016). 이러한 논의와 선행연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1.1: 경쟁자지향성은 시장지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1.2: 고객지향성은 시장지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

고객지향성과 경쟁자지향성이 기업 문화적인 관점이라면, 기업의 행위적인 관점에서 기업은 고객과 경쟁자에 대한 정보뿐만 아니라 일반적인 시장 정보를 수집 및 분석하는 활동을 수행할 수 있다. 끊임없이 변화하는 경쟁 환경 속에서 환경 변화에 능동적으로 대처하기 위해서는 환경의 변화 양상이 어떠한지에 대한 정보를 가지고 있어야 한다. 시장 환경에 대한 정보창출 행위가 없으면 환경변화에 신속하고 민감하게 대응하기 어렵기 때문에 기업은 효과적으로 정보를 수집하고, 분석하여 미래 시장 환경을 예측할 수 있는 역량을 갖추고 있어야 한다(Pelham 2000). 기업이 정보창출 행위를 통해서 미래의 시장 환경을 예측하고, 환경변화에 효과적으로 대응할 수 있을 때 기업의 시장지향성 수준은 높아질 수 있을 것이다. 기업의 시장지향성을 높이기 위해서는 정보창출 행위에 그쳐서는 안 된다. 기업이 고객, 산업군의 현황과 사회 일반적인 정보를 수집하고 분석하여 창출한 정보는 기업 내에서 각 부서의 상황적 특성에 맞게 효과적으로 활용되어야 한다. 창출된 정보가 특정 인원 또는 부서에 비대칭적으로 활용되면 창출된 정보의 가치가 제한되며, 시장지향성에 미치는 영향도 줄어들 것이기 때문에 창

출된 정보를 효과적으로 활용하기 위해서는 정보가 한 부서에 치우쳐서 확산되지 않도록 유의하여야 한다. 정보확산 과정에서 각 부서의 의견을 적극적으로 수렴하고 활용하는 쌍방향 의사소통도 중요하데, 조직의 특성과 부서의 특성에 따라 정보를 이해하는 깊이가 다를 수 있기 때문이다.

조직에서 창출된 정보가 효과적으로 확산되고, 전사적인 차원에서 정보를 활용할 준비가 되면 조직의 시장지향성은 높아질 것이다. 정보의 창출, 확산과 더불어 정보를 활용하여 조직이 변화하는 환경에 얼마나 잘 대응하는가도 조직의 시장지향성을 형성하는 데 중요한 요인으로 작용할 수 있다. 고객의 요구 사항이나 경쟁자의 상황, 법적 규제, 사회 문화적 인식 등 조직을 둘러싼 내·외부 환경은 지속적으로 변화하기 때문에 조직은 이러한 환경에 효과적으로 대응할 수 있어야 한다. 기업은 변화하는 환경에 대한 정보를 수집하고, 동시에 기업에서 창출한 정보를 시장에 대한 대응 방안으로 활용할 수 있어야 한다. 기업이 정보를 창출하고 확산하는 데 더하여 환경에 효과적으로 대응하는 활동을 수행하면 기업의 시장지향성 수준을 높이는 데 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다.

시장지향성을 촉진시키기 위해 조직원들은 다양한 고객과 경쟁자, 시장 등에 대한 정보를 여러 통로를 통해 수집하여 새로운 정보를 만들어 낸다. 그리고 각 부서에 의해 확산된 시장정보는 의사결정 통합과정을 통해 가치를 더하게 되며, 변화하는 환경에 대응하는 데 정보를 활용하여 더 가치 있는 시장지향성을 달성하는 데 도움이 될 수 있을 것이다 (Kohli and Jaworski 1990; Webster 1988). 지금까지의 논의와 선행연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1.3: 정보창출은 시장지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1.4: 정보확산은 시장지향성에 정(+)의 영향을 미

칠 것이다.

가설 1.5: 정보대응성은 시장지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 시장지향성과 지속가능 경쟁우위의 관계

기업이 경쟁우위를 확보하는 것은 혼돈스러운 글로벌 시장 환경에서 지속적으로 생존하고 성장하는데 필수불가결한 요소 중 하나이다. 경쟁우위란 시장에서 경쟁자보다 더 높은 성과를 달성할 수 있는 기업이 가진 우수한 경쟁력을 의미한다(Porter 1985). 즉, 시장지향성을 추구하고 조직을 유연하게 관리하는 기업이 일정한 매출을 발생시키고 궁극적으로 회사를 성장시키는 성과를 창출하여 세계 시장에서 경쟁우위를 확보한다(Kumar, Jones, Venkatesan and Leone 2011).

많은 선행연구에서 시장지향성과 기업의 지속가능 경쟁우위의 관계를 설명하기 위해 다양한 논의를 해왔다. 선행연구에 따르면 기업이 장기적으로 생존하기 위해서는 시장지향성이 필수적이며, 제조회사의 경우 더욱 가시적이고 긍정적인 기업성과를 이끌어 내는 것으로 확인되었다(Shoham et al. 2005). 기업이 가지고 있는 기업내부 역량에 집중하지 못하고 비효율적으로 운영하거나, 소비자 요구에 대응하지 못하면 도태될 수밖에 없다(Reed et al. 2000). 기업 문화적인 측면에서 조직의 혁신활동에 대한 경영진과 내부조직원들의 수용태도를 촉진시켜 높은 수준의 시장지향성을 달성하면 지속가능 경쟁우위를 확보할 수 있다(Reed et al. 2000). 높은 수준의 시장지향성을 추구하는 기업은 시장에서 요구하는 다양한 상황들과 고객들의 요구에 즉각적으로 대응한다. 특히, 경쟁업체보다 먼저 움직여 문제를 해결하고, 고객의 요구를 충족시켜 치열한 경쟁에서 지속가능 경쟁우위를 확보할 수 있다(Martin and Grbac 2003).

Talaja(2017)의 연구에서는 시장지향성이 경쟁우

위를 향상시켜 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다고 밝혔으며, 말레이시아 중소기업을 대상으로 한 연구에서도 시장지향성과 경쟁우위 사이의 긍정적인 관계가 존재한다는 것을 확인하였다(Udriyah et al. 2019). 선행연구에 따르면 시장지향성이 기업의 경쟁적 측면에 영향을 미쳐 지속가능한 경쟁우위 달성에 영향을 미칠 수 있음을 보여준다(Reed et al. 2000; Talaja 2017). 지금까지의 논의와 선행연구를 토대로 본 연구의 대상인 국내 항공기 제조 기업의 시장지향성과 지속가능 경쟁우위 간에 다음과 같은 관계가 나타날 것으로 예상하고 가설을 설정하였다.

가설 2: 항공기 제조 기업의 시장역량은 지속가능 경쟁우위에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 시장역량과 지속가능 경쟁우위와의 관계

고객지향성은 고객의 이익을 최우선으로 하는 개념으로(Rindfleisch and Moorman 2003), 고객지향성이 높은 기업은 혁신적인 마케팅활동을 통해 기업의 경쟁력을 높이고, 지속가능 경쟁우위를 확보할 수 있다(Weerawardena and O'Ca ss 2004). 고객지향성이 높은 기업은 고객에 중점을 두고 고객의 요구사항을 이해하고, 그러한 요구사항이 환경의 변화에 따라 어떻게 변화되는지를 지속적으로 확인한다. 고객을 잘 이해하는 기업일수록 제품이나 가격혁신을 통해 차별화를 추구하게 되고 이는 경쟁우위를 확보하는 데 도움이 된다(Zhou, Brown, and Dev 2008).

경쟁자지향성은 기업의 전략지향의 일부로 기업이 경쟁업체들을 지속적으로 모니터링 하고 관심을 가지고 지켜보는 것을 의미한다(Day and Wensley 1983; Gatignon and Xuereb 1997; Zhou et al. 2005). 기업의 경쟁자지향성은 경쟁자의 제품, 서비스, 유통채널 등에 대한 정보를 획득하여 분석함으로써 질적인 측면에서 경쟁우위를 창출하고 유지하는 것이

다(Cooper and Ellram 1993). 경쟁자지향성이 높은 조직은 경쟁자와 비교하여 자신들이 가진 강점과 약점에 대한 철저한 분석을 통해 경쟁우위를 확보하기 위해 끊임없이 노력한다(Han et al. 1998; Kirca et al. 2005). 기업이 경쟁자지향성을 추진하면 지속적인 기업가치 창출 전략을 수립하여 지속성장 가능한 경쟁우위를 달성할 수 있다(Gatignon and Xuereb 1997).

문화적 관점에서의 기업의 시장역량인 고객지향성과 경쟁자지향성이 높은 기업은 고객의 요구사항을 지속적으로 확인하여 이를 충족할 수 있는 전략을 수립하는 한편, 경쟁자의 전략이나 행동을 지속적으로 감시하여 경쟁자보다 먼저 고객과 시장의 변화에 대응할 수 있는 방안을 발전시킬 것이다. 따라서 기업의 고객 지향적이고 경쟁자 지향적인 활동은 기업의 성과 향상은 물론 경쟁우위를 달성할 수 있다. 지금까지의 논의와 선행연구의 결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3.1: 경쟁자지향성은 지속가능 경쟁우위에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 3.2: 고객지향성은 지속가능 경쟁우위에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

기업은 환경적 요인과 산업의 특성을 지속적으로 감시하여 고객의 요구와 경쟁자의 전략 및 행동뿐만 아니라 기업 활동에 영향을 미칠 수 있는 사회문화적인 변화와 법적인 변화 등에 대한 정보를 지속적으로 수집하고 분석하여 정보를 창출하여야 한다. 기업의 정보창출 활동은 변화하는 시장의 환경에 선제적이고 능동적으로 대응할 수 있도록 도와준다(Acikdilli et al. 2020). 세계시장에서 경쟁력을 갖춘 기업들을 살펴보면 시장의 다양한 요구와 고객 그리고 경쟁자, 기업 활동과 관련된 다양한 정보를 창출하고, 창출된 정보를 시기적절하게 활용하여 성공적인 전략을 개발하고, 시장의 요구에 맞는 제품, 서비스

스, 유통채널을 개발하는 등 다양한 활동을 통해 경쟁우위를 확보하고 유지하고 있다(Katsikea et al. 2019).

정확한 정보는 의사결정 상황에서 중요한 역할을 하며, 기업은 치열한 환경에서 살아남기 위해 개방적 의사소통 체계를 구축하여 정보를 효과적으로 창출하고, 확산함으로써 지속가능한 경쟁우위를 확보한다(Acikdilli et al. 2020). 기업에서 효과적으로 정보를 창출하고, 창출된 정보를 체계적으로 확산하면 기업은 경쟁자보다 먼저 시장 환경에 대응할 수 있다. 기업은 정보의 창출, 확산, 대응성과 관련된 활동을 통해 시장에서 지속적으로 성장을 달성함으로써 경쟁우위를 달성할 수 있다.

따라서 기업 역량의 행위적 관점에서 정보의 창출, 확산, 대응성은 기업이 지속가능한 경쟁우위를 달성하도록 만드는 변수라고 할 수 있다. 지금까지의 논의와 선행연구의 결과를 통해 다음과 같이 국내 항공기 제조 기업의 시장역량과 지속가능 경쟁우위간의 관계에 대한 가설을 설정하였다.

가설 3.3: 정보창출은 지속가능 경쟁우위에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 3.4: 정보확산은 지속가능 경쟁우위에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 3.5: 정보대응성은 지속가능 경쟁우위에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

## 2.4 시장지향성의 매개효과

기업은 기업내부에 가지고 있는 자원과 기업조직의 역량을 효과적으로 활용하고 재구성 하여 시장에 유용한 가치를 창출하여 지속가능 경쟁우위를 확보한다. 구체적으로 기업의 시장역량 측면에서 문화적 관점의 고객지향성과 경쟁자지향성 그리고 행위적 관점에서의 정보창출, 확산, 대응성에 따라서 기업

의 시장지향성의 정도가 달라지며, 시장지향성의 수준은 기업의 경쟁우위 달성에 영향을 미칠 수 있을 것이다. 기업이 높은 수준의 고객지향성과 경쟁자지향성을 가지고, 정보의 창출, 확산, 대응성 등의 활동을 효과적으로 수행할 때 기업의 시장지향성은 높아지게 되고, 시장지향성이 높아진 기업은 치열한 경쟁 환경에서 경쟁우위를 달성할 수 있을 것이라는 의미이다.

고객지향성이 높은 기업은 고객의 요구사항을 지속적으로 추적하고, 고객의 요구를 충족할 수 있는데 초점을 맞추며(Harrison 2001), 경쟁자지향성이 높은 기업은 경쟁자의 시장 전략과 행위를 지속적으로 감시하는 한편 경쟁자보다 우월한 전략을 수립하고 제품, 서비스, 유통채널 등을 개발하여 시장에 대응한다. 이러한 문화를 가진 기업은 결국 높은 시장지향성을 가지게 되고, 시장지향성이 높은 기업은 경쟁자보다 우월한 시장에서의 위치를 확보하고 유지함으로써 지속가능한 경쟁우위를 달성하게 된다.

선행연구에서도 유사한 결과가 도출되었는데, 고객 요구를 더 잘 이해하고 경쟁업체의 역량을 더 잘 파악하는 기업들은 전략적인 마케팅 계획을 더 잘 수립할 수 있다고 보았다. 이러한 기업들은 기업내부 역량을 통해 세계시장에서 신뢰할 수 있는 정보를 수집하고 활용하여 시장지향성을 매개로 하여 더 가치 있는 성과를 달성하여 지속가능 경쟁우위를 확보할 수 있게 된다(Ju et al. 2011). 고객지향성과 경쟁자지향성뿐만 아니라 외부의 환경적 요인이나 기업 내부자원에 대한 기능적 수준을 면밀히 검토하고 이를 보완하는 정보창출, 확산, 대응성 활동을 효과적으로 하게 되면 시장지향성 향상에 영향을 미치고, 이는 기업의 지속가능 경쟁우위에 긍정적인 영향을 미친다(Cadogan et al. 1999; Morgan et al. 2009).

문화적 관점과 행위적 관점에서 기업의 시장역량과 관련된 일련의 활동은 고객이 직접적으로 표현하는 요구, 고객 내면에 잠재되어 있는 예측 가능한 요

구, 경쟁자의 전략과 능력, 급변하는 시장 환경을 충분히 이해할 수 있도록 한다. 기업은 시장역량 활동을 통해 기업의 시장지향성 수준을 향상시킬 수 있고, 지속가능 경쟁우위를 확보할 수 있다(Morgan et al. 2009). 기업이 보유한 내부자원과 정보를 활용하여 지속성장 할 수 있는 기회를 포착하고 대응하는 반복적인 일련의 활동은 시장지향성을 매개로 기업이 목표로 하는 성과를 성취할 수 있도록 한다(Kraft and Bausch 2016). 국내 연구에서도 시장지향성이 마케팅 능력에 긍정적인 영향을 미친다고 보았고, 마케팅 능력이 기업의 성과를 향상시켜 기업이 지속 성장 가능한 위치를 선점하게 된다고 하였다(양영익 2016). 지금까지의 논의와 선행연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4.1: 시장지향성은 경쟁자지향성과 지속가능 경쟁우위의 관계를 매개할 것이다.

가설 4.2: 시장지향성은 고객지향성과 지속가능 경쟁우위의 관계를 매개할 것이다.

가설 4.3: 시장지향성은 정보창출과 지속가능 경쟁우위의 관계를 매개할 것이다.

가설 4.4: 시장지향성은 정보확산과 지속가능 경쟁우위의 관계를 매개할 것이다.

가설 4.5: 시장지향성은 정보대응성과 지속가능 경쟁우위의 관계를 매개할 것이다.

## IV. 실증분석 및 결과

### 1. 연구 수행 절차

국내 항공기 제조 산업은 한국항공우주산업과 대한항공을 중심으로 부산지역과 사천, 창원을 중심으로 육성되어 있으며, 지방행정의 핵심성장사업으로 현재까지도 정부 및 지자체의 많은 투자가 이루어지고 있다(최영문, 최정호 2019). 본 연구는 부산과 서

부경남 지역에 위치하고 있는 항공기 제조 기업을 표본으로 선정하여 자료를 수집하였다. 자료 수집방법은 설문지법을 사용하였고, 정확도와 회수율을 높이기 위해 직접 방문하여 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 2021년 4월 26일부터 2021년 6월 25일까지 2개월간에 걸쳐 실시하였다. 설문지를 배포하고 회수하는 과정에서 대기업의 경우 방산관련 보안 문제 때문에 설문참여를 꺼리기도 했고, 중소기업의 경우 근무시간을 활용해야 한다는 점에서 자료를 수집하는 데 다소 어려운 점이 있었다. 총 492명의 직원들이 설문에 참여하였고, 일부 불성실하게 응답하거나 답변이 누락된 설문지 38부를 제외하고 454부의 자료를 최종 분석에 활용하였다.

## 2. 연구 대상 및 표본선정

### 2.1 인구통계학적 특성

최종 분석에 활용된 표본은 454명이었으며 표본의 인구통계학적 특성을 분석한 결과는 <표 1>과 같다. 성별로는 남성이 394명(86.8%), 여성이 60명(13.2%)이었고, 연령별로는 20-30세가 90명(19.8%), 31-40세가 204명(44.9%), 41-50세가 113명(24.9%), 51-60세가 42명(9.3%), 61-70세가 5명(1.1%)의 분포를 나타냈다. 경력별로는 5년 이하가 149명(32.8%), 6-10년이 157명(34.6%), 11-15년이 73명(16.1%), 16-20년이 39명(8.6%), 21년 이상이 36명(7.9%)이었고, 직급별로는 임원이 10명(2.2%), 부장/팀장이 73명(16.1%), 과장/차장이 165명(36.3%), 대리 이하가 206명(45.4%)으로 나타났다.

### 2.2 기업관련 특성

표본의 소속 기업 관련 특성은 <표 2>와 같다. 세 부업종별로는 항공제조가 436명(96.0%), 항공정비

<표 1> 표본의 인구통계학적 특성 분석 결과

구분		N	%
성별	남자	394	86.8
	여자	60	13.2
연령	20-30세	90	19.8
	31-40세	204	44.9
	41-50세	113	24.9
	51-60세	42	9.3
	61-70세	5	1.1
경력	5년 이하	149	32.8
	6-10년	157	34.6
	11-15년	73	16.1
	16-20년	39	8.6
	21년 이상	36	7.9
직급	임원	10	2.2
	부장/팀장	73	16.1
	과장/차장	165	36.3
	대리 이하	206	45.4

<표 2> 표본의 소속 기업 특성 분석 결과

구분		N	%
세부업종	항공제조	436	96.0
	항공정비	11	2.4
	기타	7	1.5
종업원 수	50명 이하	8	1.8
	51-100명	84	18.5
	101-200명	95	20.9
	201-300명	69	15.2
	301-500명	26	5.7
	501명 이상	172	37.9
최근년도 매출규모	10억 이하	16	3.5
	11-25억	7	1.5
	26-50억	17	3.7
	51-100억	77	17.0
	101-300억	123	27.1
	301-500억	19	4.2
	501억 이상	195	43.0

가 11명(2.4%), 기타가 7명(1.5%)이었고, 종업원 수 (18.5%), 101-200명이 95명(20.9%), 201-300명이 69명(15.2%), 301-500명이 26명(5.7%), 501명 이상은

172명(37.9%)이었다. 최근 년도 매출규모별로는 10억 이하가 16명(3.5%), 11-25억이 7명(1.5%), 26-50억이 17명(3.7%), 51-100억이 77명(17.0%), 101-300억이 123명(27.1%), 301-500억이 19명(4.2%), 501억 이상이 195명(43.0%)이었다.

### 3. 변수의 조작적 정의 및 측정

경쟁자지향성은 경쟁기업의 역량과 전략 등을 파악하는 것으로 정의되며(박주영 등 2011; Narver and Slater 1990), Narver and Slater(1990)의 연구에서 3문항을 추출하여 측정하였다. 고객지향성은 목표가 되는 고객과 그들의 욕구를 파악하고 그러한 욕구에 부합하는 가치를 제공하는 것으로 정의된다(박주영 등 2011; Narver and Slater 1990). 고객지향성은 Narver and Slater(1990)의 연구에서 3문항을 추출하여 측정하였다. 정보창출은 고객과 경쟁사에 대한 정보를 수집하고 기업에서 활용할 수 있도록 구성하는 활동을 말하며(Andersen 2006), Kohli and Jaworski (1990)의 연구에서 3문항을 추출하여 측정하였다. 정보확산은 조직이 수집한 시장정보가 모든 구성원들에게 수평적이면서도 수직적으로 공유하는 활동으로 정의된다(Slater and Narver 1995). 정보확산을 측정하기 위하여 Kohli and Jaworski(1990)의 연구에서 3문항을 추출하여 측정하였다. 정보대응성은 기업 내 확산된 시장정보를 토대로 현재와 미래시장의 요구를 해결하기 위한 제품 및 서비스를 기획하고 생산하며 동시에 변화하는 고객의 요구에 끊임없이 대응하는 것이다(Andersen 2006). 정보대응성을 측정하기 위하여 Kohli and Jaworski(1990)의 연구에서 3문항을 추출하여 측정하였다. 시장지향성은 기업이 장기적으로 이윤을 확보하기 위해 고객의 요구와 관심사항에 중점을 두는 신념의 집합이자(Deshpande and Farley 2004) 고객에게 최고의 가치를 전달하려는 조직의 일반적인 성질(Han Kim and Srivastava 1998)로 정의된다. 시장지향성은 4문항으

로 측정하였다. 지속가능 경쟁우위는 기업의 경쟁우위는 한 조직이 현재 또는 잠재적인 경쟁자가 구현하지 못하는 가치를 창출함으로써 경쟁기업보다 이익을 일관되게 얻을 수 있는 기업의 능력으로 정의된다(Barney 1991; Treacy and Wiersema 1995). 지속가능 경쟁우위를 측정하기 위하여 제품 지속성, 운영 효율성, 고객 친밀성에 대하여 각 3문항, 총 9문항으로 측정하였다.

### 4. 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구에서는 가설 검증을 위해 예비분석으로 탐색적 요인분석(EFA)과 신뢰도 분석을 실시하였다. 우선, 각 변수의 설문문항에 대해 직각회전(Varimax) 방식으로 요인분석을 실시하였다. 요인추출의 기준이 되는 고유값(eigenvalue)을 1.0 이상, 요인 적재치 0.5 이상으로 정하였다. 그리고 요인분석을 반복하면서 0.5가 넘지 않는 항목들을 제거하였다. 그리고 각각의 요인별로 묶여진 문항에 대해서 신뢰도 분석을 실시하였으며, Cronbach's  $\alpha$  값을 측정하여 검증하였다.

#### 4.1 항공기 제조 기업 시장역량 측정문항의 신뢰도 및 타당도

항공기 제조 기업의 시장역량 15개 문항에 대한 탐색적 요인분석을 반복한 결과는 3번과 7번 문항은 타당도를 저해하는 항목으로 나타나 분석에서 제외시켰다. <표 3>에서 보는 바와 같이 그 결과는 표본 적합도를 검증하는 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 값이 .948, 요인분석의 적합성을 나타내는 Bartlett의 구형성 검증 결과 =4,680.762,  $df=78$ ,  $p<.001$ 로 요인분석의 사용이 적합하며 공통요인이 존재함을 확인하였다.

요인분석의 결과에 따라 5개 요인을 도출하였고, 모든 항목 요인 적재량은 0.5 이상으로 나타나서 타당성이 충분한 것으로 판단할 수 있었다. 그리고 신

<표 3> 시장역량 변수의 신뢰도 및 타당도 분석 결과

항목	고객 지향성	정보 확산	정보 대응성	경쟁자 지향성	정보 창출
4. 고객의 요구와 문제에 빠르게 대응한다.	.848	.175	.219	.130	.108
5. 고객이 원하는 것을 알아내기 위하여 적절한 질문을 하고 주의 깊게 듣는다.	.778	.226	.238	.301	.130
6. 시장 환경 변화에 따른 고객 욕구에 신속하게 대응 할 수 있도록 노력한다.	.718	.229	.223	.312	.220
10. 시장동향 및 변화방향 등을 토의하기 위해 부서 간 회의를 한다.	.289	.811	.199	.193	.236
11. 주요고객이나 시장동향에 상황발생시 비교적 빠르게 전 부서에 전파된다.	.340	.712	.316	.297	.141
12. 마케팅부서는 다른 부서와 함께 고객의 미래 욕구에 관해 많은 시간을 토론 한다.	.121	.658	.403	.247	.380
13. 시설 및 서비스 품질 개발이 고객욕구와 일치하는지 여부를 체크한다.	.397	.251	.750	.175	.133
14. 경쟁회사가 고객 표적 제품을 내놓았다면 비교적 빠른 시간에 대응한다.	.145	.384	.689	.325	.267
15. 고객이 시설과 서비스에 만족하지 못한다는 것을 알았을 때 비교적 빠르게 대응한다.	.482	.245	.666	.187	.223
2. 경쟁업체와 차별화된 기술 및 역량을 갖기 위해 노력한다.	.366	.205	.203	.809	.110
1. 경쟁업체의 정보를 분석하고 적극적으로 대응한다.	.227	.286	.226	.787	.265
8. 고객의 욕구를 파악하기 위해 공식적으로 마케팅 조사를 실시한다.	.230	.308	.236	.209	.835
9. 경쟁회사가 새로운 전략을 실행할 경우 신속히 대응한다.	.241	.445	.297	.453	.517
고유값	2.762	2.417	2.173	2.084	1.483
분산 설명력(%)	21.245	18.594	16.714	16.030	11.406
Cronbach's $\alpha$	.875	.885	.870	.863	.834

KMO=.948, Bartlett's test=4,680.762( $p<.001$ ), df=78.

뢰도 분석 결과는 고객지향성의 Cronbach's  $\alpha=.875$ , 정보확산의 Cronbach's  $\alpha=.885$ , 정보대응성의 Cronbach's  $\alpha=.870$ , 경쟁자지향성의 Cronbach's  $\alpha=.863$ , 정보창출의 Cronbach's  $\alpha=.834$ 로 나타나 모두 기준값 0.6보다 높게 측정되어 자료의 내적일관성이 있는 것을 알 수 있었다.

#### 4.2 시장지향성 측정 문항의 신뢰도 및 타당도

시장지향성의 4개 문항에 대한 탐색적 요인분석을 반복한 결과, <표 4>에서 보는 바와 같이 표본 적

합도를 검증하는 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 값이 .803, 요인분석 적합성을 나타내는 Bartlett의 구형성 검증 결과=872.054, df=6,  $p<.001$ 로 요인분석의 사용이 적합하며 공통요인이 존재함을 확인하였다. 요인분석 결과에 따라 1개의 요인이 도출되었으며, 모든 항목의 요인 적재량이 0.5 이상으로 나타나 타당성은 충분한 것으로 판단되었다.

신뢰도 분석 결과는 시장지향성의 Cronbach's  $\alpha=.857$ 로 나타나 기준값 0.6보다 높게 나타나 측정 자료의 내적일관성이 있는 것으로 나타났다.

<표 4> 시장지향성 변수의 신뢰도 및 타당도 분석 결과

항목	시장지향성
4. 우리 회사는 정보를 유기적으로 창출하고 유포한다.	.898
3. 우리 회사는 상호 유기적으로 업무조정을 한다.	.886
2. 우리 회사는 경쟁자지향을 추구한다.	.797
1. 우리 회사는 고객지향을 추구한다.	.765
고유값	2.811
분산 설명력(%)	70.287
Cronbach's $\alpha$	.857

KMO=.803, Bartlett's test=872.054( $p<.001$ ), df=6.

### 4.3 지속가능 경쟁우위 측정문항의 신뢰도 및 타당도

지속가능 경쟁우위의 9개 문항에 대한 탐색적 요인분석을 반복한 결과, <표 5>에서 보는 바와 같이 표본 적합도를 검증하기 위한 KMO값이 .926, 요인 분석의 적합성을 나타내는 Bartlett의 구형성 검증 결과는 2,978.542, df=36,  $p<.001$ 로 요인분석의 사용이 적합하며 공통요인이 존재함을 확인할 수 있었다. 요인분석 결과에 따라 1개의 요인이 도출되었으

며, 모든 항목의 요인 적재량이 0.5 이상으로 나타나 타당성은 충분한 것으로 판단할 수 있었다. 신뢰도 분석 결과는 지속가능 경쟁우위의 Cronbach's  $\alpha$  =.930으로 기준값 0.6보다 높게 측정되어 내적일관성이 있는 것으로 나타났다.

## 5. 기술통계 및 상관분석

주요 변수의 일반적인 경향을 살피고자 평균, 표준편차를 산출하였고, 정규성 가정 충족여부 확인을

<표 5> 지속가능 경쟁우위 변수의 신뢰도 및 타당도 분석 결과

항목	지속가능 경쟁우위
8. 우리회사의 우수한 서비스 인력을 보유하고, 고객 문제점을 빠르고 정확하게 해결하기 위해 적극 지원하고 있다.	.838
3. 우리회사는 경쟁사와 업체의 동향을 분석하여 중장기 계획을 수립하고 있으며, 시장경제에서 이길 수 있는 제품을 알고 있다.	.838
7. 우리회사의 제품이나 서비스를 고객별 요구에 맞추어 제공하고 있다.	.822
5. 우리회사의 제품 및 서비스는 고객이 요구하는 품질을 만족시키고 있다.	.819
2. 우리회사는 경쟁사와 차별화된 가치를 제공하는 제품을 공급하고 있다.	.815
1. 우리회사가 판매하는 제품과 서비스는 동종업체보다 선도적, 혁신적이다.	.815
9. 우리회사의 고객들과 장기적인 비즈니스 관계를 유지하고 있다.	.807
6. 우리회사는 납기를 잘 준수하고 있다.	.769
4. 우리회사의 생산성은 매년 향상되고 있다.	.698
고유값	5.180
분산 설명력(%)	64.559
Cronbach's $\alpha$	.930

KMO=.926, Bartlett's test=2,978.542( $p<.001$ ), df=36.

위해 왜도와 첨도값을 확인하였다. 일반적으로 왜도의 절대값이 3.0 이상이거나 첨도의 절대값이 10.0 이상인 경우 정규성 가정을 충족하지 못한 것으로 판단한다(Kline 2011). 본 연구에서는 <표 6>과 같이 모든 변수가 정규성 가정을 충족하는 것으로 나타났으며, 변수들 간의 상관관계 분석 결과는 <표 7>과 같이 모두 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 확인되었다.

### 6. 가설 검증

항공기업의 시장역량이 시장지향성에 미치는 영향에 대해 검증한 결과는 <표 8>과 같다. 항공기업의 시장역량 중에서 경쟁자지향성( $b=.107, p<.01$ ), 고객

지향성( $b=.165, p<.01$ ), 정보창출( $b=.098, p<.01$ ), 정보확산( $b=.221, p<.01$ ), 정보대응성( $b=.305, p<.01$ )은 시장지향성에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5은 모두 채택되었다.

가설 2는 항공 제조 기업의 시장지향성이 지속가능 경쟁우위에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 이에 대한 분석 결과는 <표 8>의 모형 3에 나타나 있다. 항공제조 기업의 시장지향성( $b=.349, p<.01$ )은 지속가능 경쟁우위에 대해 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 채택되었다. 항공기업의 시장역량이 지속가능 경쟁우위에 미치는 영향을 검증한 결과는 <표 8>의 모형 2와 같다. 항공기업의 시장역량 중에서 경쟁자

<표 6> 주요변수의 기술통계 분석 결과

변수		평균	표준편차	범위	왜도	첨도
항공기 제조 기업 시장역량	경쟁자지향성	3.48	0.93	1-5	-.412	-.045
	고객지향성	3.73	0.81	1-5	-.389	-.123
	정보창출	3.25	1.00	1-5	-.290	-.433
	정보확산	3.33	0.95	1-5	-.363	-.310
	정보 대응성	3.44	0.83	1-5	-.234	-.317
시장지향성		3.53	0.83	1-5	-.238	-.435
지속가능 경쟁우위		3.49	0.74	1-5	-.268	-.211

<표 7> 주요 변수 간 상관관계 분석 결과

변수	항공기 제조 기업 시장역량					시장 지향성	지속가능 경쟁우위
	경쟁자 지향성	고객 지향성	정보 창출	정보 확산	정보 대응성		
항공기업 시장역량	경쟁자지향성	1					
	고객지향성	.656**	1				
	정보창출	.691**	.606**	1			
	정보확산	.667**	.636**	.789**	1		
	정보대응성	.653**	.717**	.722**	.771**	1	
시장지향성		.677**	.692**	.720**	.765**	.780**	1
지속가능 경쟁우위		.698**	.745**	.670**	.704**	.754**	.805**

\*\* $p<.01$ .

<표 8> 위계적 회귀분석 결과

변수	시장지향성			지속가능 경쟁우위					
	모형 1			모형 2			모형 3		
	b	SE	VIF	b	SE	VIF	b	SE	VIF
경쟁자지향성	.107**	.035	2.39	.159**	.032	2.39	.121**	.030	2.43
고객지향성	.165**	.040	2.37	.286**	.037	2.37	.228**	.035	2.46
정보창출	.098**	.038	3.19	.037	.034	3.19	.003	.032	3.23
정보확산	.221**	.041	3.51	.100**	.038	3.51	.022	.036	3.74
정보대응성	.305**	.046	3.30	.237**	.042	3.30	.130**	.041	3.62
시장지향성							.349**	.040	3.46
F-value	220.060**			204.642**			211.660**		
R <sup>2</sup> (adjusted R <sup>2</sup> )	.711 (.707)			.695 (.692)			.740 (.736)		

a: 모든 회귀계수는 비표준화계수임.

b: \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

지향성( $b=.159, p<.01$ ), 고객지향성( $b=.286, p<.01$ ), 정보확산( $b=.100, p<.01$ ), 정보대응성( $b=.237, p<.01$ )은 지속가능 경쟁우위에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 정보창출( $b=.037, ns$ )은 지속가능 경쟁우위에 유의한 정(+)의 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3.1, 3.2, 3.4, 3.5는 채택되었고, 가설 3.3은 기각되었다.

가설 4는 항공기업의 시장역량과 지속가능 경쟁우위 간의 관계에서 시장지향성의 매개효과가 있을 것이라고 가정하였다. 항공기업의 시장역량과 지속가능 경쟁우위 간의 관계에서 시장지향성의 매개효과 검증은 위하여 SPSS Process Macro(Model 4)를

통해 부트스트래핑을 실시하였다. 부트스트래핑 방법은 매개효과 계수에 대해 95% 신뢰구간을 산출하며, 이 신뢰구간이 0을 포함하지 않으면 매개효과가 유의수준 .05에서 통계적으로 유의하다고 결론을 내릴 수 있다(Preacher and Hayes 2008). 본 연구에서는 부트스트랩 표본수를 5,000개로 설정하여 검증을 실시하였고, 95% 신뢰구간에서 매개효과 계수의 상한값과 하한값을 구하였다. <표 9>에서 보는 바와 같이 시장지향성은 경쟁자지향성, 고객지향성, 정보의 창출, 확산, 대응성 등 모든 변수가 지속가능 경쟁우위에 미치는 영향을 매개하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4.1~4.5는 모두 채택되었다.

<표 9> 시장지향성의 매개효과 분석 결과

경로	Effect	Boot SE	95% 신뢰구간	
			LLCI	ULCI
경쟁자지향성 → 시장지향성 → 지속가능 경쟁우위	.037	.014	.010	.066
고객지향성 → 시장지향성 → 지속가능 경쟁우위	.057	.017	.024	.091
정보창출 → 시장지향성 → 지속가능 경쟁우위	.034	.015	.007	.064
정보확산 → 시장지향성 → 지속가능 경쟁우위	.077	.020	.042	.120
정보대응성 → 시장지향성 → 지속가능 경쟁우위	.106	.024	.066	.159

## V. 결론 및 논의

### 1. 연구의 요약

시장지향성과 지속가능 경쟁우위는 기업이 세계 시장에서 지속적으로 생존하고 발전하기 위해 추구하고 확보해야 하는 필수요소이다. 항공기 제조 기업들도 지속성장하기 위해서 시장지향성과 지속가능 경쟁우위를 확보하기 위한 다양한 활동을 수행해야 한다. 본 연구에서는 항공기 제조 기업들의 시장지향성에 영향을 미치는 시장역량으로 문화적 관점에서의 경쟁자지향성과 고객지향성, 행위적 관점에서의 정보의 창출, 확산, 대응성을 채택하여 기업의 시장지향성과 지속가능 경쟁우위에 미치는 영향을 살펴보았다.

본 연구의 실증적 분석결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 항공기 제조 기업의 시장역량은 시장지향성에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 상대적 영향력은 정보대응성, 정보확산, 고객지향성, 경쟁자지향성, 정보창출 순서로 나타났다. 본 연구의 결과는 항공기 제조 기업들이 보유하고 있는 역량과 추구하고 있는 활동들이 시장지향성에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보여준다. 특히, 고객지향성이나 경쟁자지향성처럼 직접적인 대상을 통해 얻을 수 있는 가치보다 새로운 정보를 활용하고 적절하게 대응하는 것이 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 항공기 제조 기업의 시장지향성은 지속가능 경쟁우위에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 시장지향성이 지속가능 경쟁우위에 긍정적인 영향을 미침을 확인한 선행연구의 결과와 마찬가지로 (Talaja 2017; Udriyah et al. 2019), 항공기 제조 산업에서도 시장지향성이 지속가능 경쟁우위에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 본 연구의 결과는 항공기 제조 기업들이 지속가능한 경쟁우위를

확보하기 위해서는 높은 수준의 시장지향성을 달성할 필요가 있음을 시사한다.

셋째, 항공기 제조 기업의 시장역량이 지속가능 경쟁우위에 미치는 영향을 확인한 결과 정보창출을 제외하고 문화적 관점의 고객지향성과 경쟁자지향성, 행위적 관점의 정보대응성과 확산이 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 시장역량의 상대적 영향력은 고객지향성, 정보대응성, 경쟁자지향성, 정보확산 순서로 나타났다. 즉, 항공기 제조 기업이 고객에 좀 더 집중하면 높은 수준의 지속가능 경쟁우위를 확보할 수 있음을 시사한다. 항공기 제조 산업의 특성상 주 고객이 국내보다는 미국, 유럽, 중국 등 해외에 위치하고 있는 외국계 기업들이 대부분이기 때문에 고객을 다각적으로 분석하고 마케팅 전략을 세울 필요가 있다. 목표 시장과 고객을 선정하고, 목표 고객을 만족시킬 수 있는 우리기업만의 독특한 제품, 서비스, 유통채널 등을 제공할 수 있어야 한다. 이러한 일련의 노력을 통해 기존고객과 잠재고객들에게 새로운 가치를 제공할 수 있어야 하고, 동시에 경쟁업체들이 보유하고 있지 않은 기술을 지속적으로 개발해 나가야 한다.

넷째, 항공기 제조 기업의 시장역량과 지속가능 경쟁우위의 관계에서 시장지향성의 매개효과 검증결과는 항공기 제조 기업의 시장역량 모두 시장지향성을 매개로 지속가능 경쟁우위에 간접적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업의 시장역량은 높은 수준의 시장지향성을 달성하는 데 기여할 수 있으며, 높아진 시장지향성은 지속가능한 경쟁우위를 확보하는 데 기여할 수 있음을 의미한다.

### 2. 연구의 시사점

본 연구의 결과는 마케팅 측면에서 다양한 이론적, 실무적 시사점을 제공한다. 먼저 이론적 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 문화적 관점과 행위적

관점에서 기업의 시장역량이 시장지향성에 미치는 영향을 검증하였다는 점에서 의미가 있다. 기존의 연구는 문화적 관점에만 집중하거나, 행위적 관점에만 집중한 측면이 있었는데, 본 연구에서는 문화적 관점과 행위적 관점을 통합하여 이러한 기업의 시장역량이 시장지향성에 미치는 영향을 확인함으로써 선행연구의 결과를 확장할 수 있다. 문화적 관점에서의 고객지향성과 경쟁자지향성은 모두 시장지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었는데, 경쟁자지향성보다 고객지향성이 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이러한 결과는 시장지향성을 달성하고자 하는 제조 기업들에게 의미 있는 시사점을 제공한다. 행위적 관점에서의 정보의 창출, 확산, 대응성도 모두 시장지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었는데, 상대적 크기에서 정보대응성이 정보의 확산이나 창출보다 시장지향성에 더 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었다는 점도 시장지향성을 달성하고자 하는 기업들에게 의미 있는 시사점을 제공한다. 기업들이 정확하고 충분한 양의 정보를 입수하여 활용하지 못하는 상황이 있더라도, 변화하는 시장 환경에 즉각적으로 대응한다면 이러한 방식 또한 시장지향성을 달성할 수 있는 방법이 될 수 있다는 점을 설명할 수 있기 때문이다.

둘째, 선행연구의 관점을 항공기 제조 산업에 적용하여 시장지향성과 지속가능 경쟁우위의 관계를 재 확인하였다는 점에서 이론적 시사점을 가진다. 본 연구의 결과는 선행연구의 결과와 일치하며(Talaja 2017; Udriyah et al. 2019), 시장지향성과 지속가능 경쟁우위의 관계에 대한 외적 타당성을 확장하였다는 점에서 의미가 있다.

셋째, 기업의 시장역량과 지속가능 경쟁우위의 관계를 확인하였다는 점에서 의미가 있다. 선행연구의 경우 문화적 관점이나 행위적 관점에 초점을 두고 연구가 진행된 반면에 본 연구에서는 이러한 관점을 통합하여 기업의 시장역량이 지속가능 경쟁우위에

미치는 영향을 확인하였다는 점에서 의미가 있다. 본 연구의 결과에서 주목할 점은 시장역량에서 정보 창출은 지속가능 경쟁우위에 유의한 영향을 미치지 않았다는 점이다. 시장역량이 시장지향성과 지속가능 경쟁우위에 미치는 영향을 종합적으로 살펴볼 때, 문화적 관점에서는 고객지향성이 경쟁자지향성보다 더 중요하며, 행위적 관점에서는 정보대응성이 가장 중요하다는 점을 보여준다.

넷째, 기업의 시장역량과 지속가능 경쟁우위의 관계에서 시장지향성의 매개효과를 확인하였다는 점에서 이론적 시사점을 가진다. 본 연구의 결과는 기업이 가진 시장지향적인 역량과 시장지향성, 그리고 지속가능 경쟁우위의 관계와 영향의 과정을 확인하였다는 점에서 의의를 가진다.

마지막으로 본 연구의 결과는 유통학적 측면에서도 시사점을 제공할 수 있다. 본 연구에서 구체적인 유통채널이나 유통비용 등에 대한 변수를 연구한 것은 아니지만, 문화적 관점과 행위적 관점의 시장역량은 모두 기업과 협력업체의 유통역량, 유통전략과 밀접하게 관련되어 있다. 문화적 관점의 고객지향성은 고객이 어떠한 유통채널을 선호하는지에 대한 정보를 획득하고 분석하는 것을 포함할 수 있으며, 경쟁자지향성은 경쟁자의 역량이나 전략에서 유통역량과 전략에 대한 정보를 획득하고 분석하는 활동을 포함한다고 할 수 있다. 행위적 관점측면에서 정보의 창출, 확산, 대응성의 경우에도 유통과 관련된 제도나 정책, 현재 시장에서 가용한 유통채널에 대한 정보를 획득하고 분석하여 정보를 활용하고, 이러한 정보를 기업 내부 직원들 그리고 협력업체와 공유하여, 시장 환경에 맞게 대응하는 활동을 포함한다. 문화적 관점과 행위적 관점이 시장지향성과 지속가능 경쟁우위에 영향을 미친다는 점을 확인한 본 연구의 결과는 유통과 관련된 제도, 전략에 대한 기업의 활동과 역량이 시장지향성과 지속가능 경쟁우위에 영향을 미칠 수 있음을 의미한다고 할 수 있다. 종합

적으로 볼 때, 본 연구의 결과는 항공기 제조 산업 분야에서 기업의 시장지향적인 역량과 시장지향성, 그리고 지속가능 경쟁우위의 관계를 확인함으로써 선행연구의 폭을 확장하였다는 점에서 이론적 시사점을 가진다고 요약할 수 있다.

본 연구 결과가 가지는 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 기업의 시장역량 중에서 고객지향성이 기업의 시장지향성에 큰 영향을 미침을 인식하고, 조직원들이 고객지향적 사고를 할 수 있도록 조직문화를 구축해야 한다. 항공기 제조 산업에서는 항공기 개발 지연이나 사고 등의 불가항력적인 상황으로 인해 기업매출에 직접적인 영향을 미치는 구매주문서 변경 및 취소가 가능하다. 이러한 계약조건은 항공기 제조 산업에서 일반적인 사항이며, 이러한 상황이 1건만 발생하더라도 기업입장에서는 큰 손실이 발생할 수 있다. 업체의 개발지연, 납품지연 또는 품질문제 발생 시 고객사는 언제든지 계약을 해지하거나 협력사를 변경할 수 있기 때문에 기업은 고객과 지속적으로 소통하여 고객의 잠재된 요구까지 파악하고, 변화되는 요구에 빠르게 대응하고 적절한 조치를 취해야 한다. 직원들이 업무를 할 때 늘 고객친화적인 사고를 할 수 있도록 문화를 구축하고 이러한 과정을 통해 기업은 높은 수준의 시장지향성을 구축할 수 있을 것이다.

둘째, 고객지향성이 시장지향성이나 지속가능 경쟁우위에 더 큰 영향을 미치지만 경쟁자지향성 또한 시장지향성과 지속가능 경쟁우위에 영향을 미치기 때문에 경쟁자들의 전략, 역량, 강점과 약점 등을 지속적으로 확인하는 노력이 필요하다. 부산과 경남 지역에 위치하고 있는 국내 항공기 제조 기업들의 경우 해외업체들과 경쟁해서 물량을 확보해야 하는 상황이기 때문에 국내 항공기 제조 기업들 간에는 상황에 따라 협력적 관계를 형성하여 외국 기업들에 대한 경쟁우위를 달성할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있다.

셋째, 정보의 창출, 확산, 대응성이 시장지향성과 지속가능 경쟁우위에 미치는 영향을 고려할 때 행위적 관점에서 정보를 이해하고 활용하는 활동을 전사적으로 실행할 필요가 있다. 항공기 제조 기업의 경우 산업의 특성상 전문적인 품질과 기술관련 사항들은 마케팅부서나 사업관리 부서를 통하지 않고, 고객과 직접 접촉하여 업무를 진행하는 경우가 많다. 업무진행 과정에서 자연스럽게 경쟁자에 대한 정보나 신규 사업과 관련된 정보를 얻을 수 있는 경우가 많은데, 획득된 정보를 해당 부서에서만 알고 있을 것이 아니라 관련된 부서, 나아가 전 부서에서 유용한 정보로 창출되고, 공유될 수 있도록 해야 한다. 개별 부서에서 획득된 정보가 전사적으로 공유되고 필요에 따라 활용되면 조직효과성을 향상시키고, 기업이 경쟁우위를 확보하는 데 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 기업의 정보창출, 확산, 대응성은 개별 부서 차원의 문제라기보다는 전사적인 차원에서 실행되어야 할 문제이며, 통합적 정보활동을 통한 시장지향성을 향상시키기 위해서는 효과적인 전략 수립과 조직문화 형성이 중요하며, 높아진 시장지향성은 기업의 지속가능경쟁우위에 기여할 수 있을 것이다.

넷째, 국내 항공기 제조 기업들이 국내와 국외 시장에서 지속가능한 경쟁우위를 확보하고 유지해나가는 데 시장지향성이 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 기업이 시장지향성을 구축하고 강화하여 성과를 극대화하기 위해서는 기업이 가지고 있는 강점을 강화하고 동시에 문제가 되는 변수를 제거해야 한다. 기업에서 추구하는 강점은 고객과 경쟁자들을 고려한 사항이어야 하고, 문제가 되는 변수는 지속적으로 수집한 정보를 토대로 판단해야 한다. 항공기업의 경우 산업의 특성상 최소 1년 이상의 상황을 고려한 전략을 수립해야 하는데 그 이유는 제품생산에 필요한 원자재와 각종 부자재들이 거의 99% 해외에서 수입되기 때문이다. 자재 공급 일정을 포함한 여러 일정들을 고려하면 제품 개발기간이 최

소 6개월에서 1년 이상 걸릴 뿐만 아니라 신규 사업을 시작할 때 요구되는 품질인증 취득기간도 최소 3~6개월 정도 소요된다. 이처럼 초도개발 후 양산제품을 생산하여 납품하기까지 많은 에너지와 자원이 소요되기 때문에 기존경쟁업체들이 보유하고 있지 않은 차별화된 강점을 강화하여 고객이 쉽게 업체변경을 하지 못하도록 관리를 철저히 해야 한다. 국내 항공기 제조 기업이 부산 및 경남 지역에 집중되어 있고, 산업에 종사하는 기업 또한 다른 산업에 비해서 많지 않기 때문에 기업들의 개별적인 차원의 시장지향성 강화보다는 상호 협력적인 체계 구축을 통하여 글로벌 환경에서 경쟁우위를 달성할 수 있는 방안을 고려할 수 있다.

### 3. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

앞서 논의한 바와 같이, 본 연구는 향후 항공기 제조 산업 분야에서 마케팅 측면의 연구가 확장될 수 있는 실증적 토대를 마련함으로써 중요한 이론적, 실무적 기여를 하고 있다. 다만, 본 연구에서도 다른 연구와 마찬가지로 몇 가지 한계를 가지고 있다.

첫째, 본 연구를 수행하는 데 있어 표본대상으로 선정된 기업이 국내 부산과 서부경남에 위치한 업체만을 선정했다는 점에서 한계를 보인다. 본 연구에서 제시한 이론적 모형과 가설이 의의를 가지려면 보다 폭넓은 범위에서 연구를 수행할 필요가 있으며, 이를 위해서는 국내 기업뿐만 아니라 해외기업까지를 표본으로 하여 연구를 수행할 필요가 있다.

둘째, 본 연구의 결과는 항공기 제조 산업의 특성에 따라 다른 산업에 적용되지 않을 가능성도 존재한다. 따라서 미래 연구에서는 본 연구의 결과를 다른 산업에 적용하여 동일하거나 유사한 결과가 나오는지 여부를 확인할 필요가 있다. 나아가 항공기 제조 산업과 다른 산업분야를 비교하는 연구를 수행한다면 의미 있는 시사점을 제공해줄 수 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구의 결과는 상황적 변수를 고려하지 않고 있다. 본 연구에서 제시한 이론적 모형과 가설에 대한 상황적 요건, 즉 기업의 규모, 매출액, 외부 환경 변수들을 고려한다면 더욱 의미 있는 시사점을 제공해 줄 수 있을 것이다.

논문접수일: 2021.12.05.

1차 수정본 접수일: 2022.01.06.

게재확정일: 2022.01.14.

### 참고문헌

- 김성엽, 박운용, 이재홍 (2014), “항공기 부품산업의 현황 및 발전전략,” *경영사학*, 29 (1), 51-71.
- 김성일, 이우진 (2016), “창업보육센터 입주기업 CEO의 기업가정신 및 시장지향성이 경영성과에 미치는 영향: 창업기업의 지원서비스 활용정도 조절효과를 중심으로,” *벤처창업연구*, 11 (5), 1-13.
- 김종범 (2019), “한국의 항공 정책과 행정의 변천사,” *한국우주산업기술동향*, 17 (2), 3-9.
- 박주영, 최순식, 홍석기 (2011), “중소기업의 시장지향성과 마케팅역량이 경쟁우위와 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구,” *대한경영학회지*, 24 (2), 1115-1137.
- 박재찬 (2021), “대구경북 항공산업 지역경쟁우위 창출전략에 관한 연구: 영천 에어로테크노밸리의 민군겸용 항공전자 MRO 산업 클러스터 조성을 중심으로,” *경영연구*, 36 (2), 111-128.

- 서영진, 전지현, 정다운 (2020), “고등훈련기의 시장지향적 수출전략에 관한 연구,” *한국항공경영학회지*, 28 (1), 90-105.
- 양영익 (2016), “한국제조업체의 시장지향성, 전략적 유연성, 지속적인 경쟁우위, 성과간의 관계와 자원지향성의 조절영향: 전문경영인관점에서,” *전문경영인연구*, 15 (1), 47-70.
- 이미균 (2012), “항공사 객실팀의 조직분위기가 고객지향성에 미치는 영향-조직몰입의 매개효과를 중심으로,” *한국항공경영학회지*, 10 (3), 119-138.
- 장태진 (2020), “코로나 팬데믹과 항공산업의 변화,” *한국우주산업기술동향*, 18 (2), 14-23.
- 최정호, 최영문 (2019), “동남권 항공물류 및 항공산업 발전 방안에 대한 연구,” *유통물류연구*, 6 (4), 67-80.
- Acikdilli, Gaya., Alma Mintu-Wimsatt, Ali Kara, and John E. Spillan (2020), “Export Market Orientation, Marketing Capabilities and Export Performance of SMEs in an Emerging Market: A Resource-Based Approach,” *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1-16.
- Affran, Samuel, Mawuko Dza, and Jocelene Buckman (2019), “Empirical Conceptualization of Customer Loyalty on Relationship Marketing and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Research in Marketing*, 10 (2), 798-806.
- Andersen, Poul H. (2006), “Listening to the Global Grapevine: SME Export Managers’ Personal Contacts as a Vehicle for Export Information Generation,” *Journal of World Business*, 41 (1), 81-96.
- Baker, William E. and James M. Sinkula (2005), “Environmental Marketing Strategy and Firm Performance: Effects on New Product Performance and Market Share,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (4), 461-475.
- Barney, Jay (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Baum, J. Robert, Edwin A. Locke, and Ken G. Smith (2016), “A Multidimensional Model of Venture Growth,” *Academy of Management Journal*, 44 (2), 292-303.
- Bicen, Pelin, Shelby D. Hunt, and Sreedhar Madhavaram (2021), “Competitive Innovation Alliance Performance : Alliance Competence, Alliance’s Market Orientation, and Relational Governance,” *Journal of Business Research*, 123 (6), 23-31.
- Brown, Tom J., John C. Mowen, D. Todd Donavan, and Jane W. Licata (2002), “The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Supervisor Performance Ratings,” *Journal of Marketing Research*, 39 (1), 110-119.
- Cadogan, John W., Adamantios Diamantopoulos, and Charles P. De Mortanges (1999), “A Measure of Export Market Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation,” *Journal of International Business Studies*, 30 (4), 689-707.
- Carpenter, Gregory S. (2017), “Market Orientation: Reflections on Field Based, Discovery Oriented Research,” *AMS Review*, 7 (1), 13-19.
- Cerezo-Narváez Alberto, García-Jurado Daniel,

- González-Cruz Maria Carmen, Pastor-Fernández Andres, Otero-Mateo Manuel, and Ballesteros-Pérez Pablo (2019), "Standardizing Innovation Management: An Opportunity for SMEs in the Aerospace Industry," *Processes*, 7(5), 1-42.
- Cooper, Martha C. and Lisa M. Ellram (1993), "Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy," *The International Journal of Logistics Management*, 4 (2), 13-24.
- Crick, James M., Dave Crick, and Natalie Tebbett (2020), "Competitor Orientation and Value Co-Creation in Sustaining Rural New Zealand Wine Producers," *Journal of Rural Studies*, 73 (11), 122-134.
- Day, George S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.
- Ejrami, Mohsen, Nader Salehi, and Sahar Ahmadian (2016), "The Effect of Marketing Capabilities on Competitive Advantage and Performance with Moderating Role of Risk Management in Importation Companies," *Procedia Economics and Finance*, 36 (16), 22-28.
- Gainer, Brenda and Paulette Padanyi (2002), "Applying the Marketing Concept to Cultural Organizations: An Empirical Study of the Relationship between Market Orientation and Performance," *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (2), 182-193.
- Gonzalez, Luis Ignacio Alvarez, María Leticia Santos Vijande, and Rodolfo Vazquez Casielles (2002), "The Market Orientation Concept in the Private Nonprofit Organisation Domain," *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (1), 55-67.
- Guo, Chiquan and Yong Wang (2015), "How Manufacturer Market Orientation Influences B2B Customer Satisfaction and Retention: Empirical Investigation of the Three Market Orientation Components," *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30 (2), 182-193.
- Han, Jin K., Namwoon Kim, and Rajendra K. Srivastava (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing link?," *Journal of Marketing*, 62 (4), 30-45.
- Harrison-Walker, L. Jean (2001), "The Measurement of a Market Orientation and its Impact on Business Performance," *Journal of Quality Management*, 6 (2), 139-172.
- Hoffman, Nicole P. (2000), "An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future," *Academy of Marketing Science Review*, 2000 (4), 1-16.
- Homburg, Christian and Christian Pflesser (2000), "A Multiple Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes," *Journal of Marketing Research*, 37 (4), 449-462.
- Im, Subin and John P. Workman Jr. (2004), "Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms," *Journal of Marketing*, 68 (2), 114-132.

- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57 (3), 53-70
- Johnson, Jean L., Ruby Pui-Wan Lee, Amit Saini, and Bianca Grohmann (2003), "Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (1), 74-89.
- Joshi, Ashwin W. and Alexandra J. Campbell (2003), "Effect of Environmental Dynamism on Relational Governance in Manufacturer Supplier Relationships : A Contingency Framework and an Empirical Test," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (2), 176-188.
- Ju, Min, Janet Y. Murray, Masaaki Kotabe, and Gerald Yong Gao (2011), "Reducing Distributor Opportunism in the Export Market: Effects of Monitoring Mechanisms, Norm-Based Information Exchange, and Market Orientation," *Journal of World Business*, 46 (4), 487-496.
- Kara, Ali, John E. Spillan, and Oscar W. DeShields Jr. (2004), "An Empirical Investigation of the Link between Market Orientation and Business Performance in Nonprofit Service Providers," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12 (2) 59-72.
- Katsikea, Evangelia, Marios Theodosiou, and Katerina Makri (2019), "The Interplay between Market Intelligence Activities and Sales Strategy as Drivers of Performance in Foreign Markets," *European Journal of Marketing*, 53 (10), 2080-2108.
- Kline, Rex B. (2011), "Convergence of Structural Equation Modeling and Multilevel Modeling," In M. Willams (Ed.), *Handbook of Methods*, Sage, 562-589.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54 (4), 1-18.
- Kraft, S. Priscilla and Andreas Bausch (2016), "How Do Transformational Leaders Promote Exploratory and Exploitative Innovation Examining the Black Box through MASEM," *Journal of Product Innovation Management*, 33 (6), 687-707.
- Li, Tiger and Roger J. Calantone (1998), "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination," *Journal of Marketing*, 62 (4), 13-29.
- Martin, James H. and Bruno Grbac (2003), "Using Supply Chain Management to Leverage a Firm's Market Orientation," *Industrial Marketing Management*, 32 (1), 25-38.
- Montiel-Campos, Héctor (2018), "Entrepreneurial Orientation and Market Orientation: Systematic Literature Review and Future Research," *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20 (2), 292-322.
- Morgan, Neil A., Douglas W. Vorhies, and Charlotte H. Mason (2009), "Research

- Notes and Commentaries Market Orientation: Marketing Capabilities, and Firm Performance,” *Strategic Management Journal*, 30 (8), 909-920.
- Novixoxo, Jewel D., Wisdom W. K. Pomegbe, and Courage S. K. Dogbe (2018), “Market Orientation, Service Quality and Customer Satisfaction in the Public Utility Companies,” *European Journal of Business and Management*, 10 (30) 37-46.
- Olazo, Danzen (2020), “The Mediating Role of Marketing Innovation to the Marketing Competence and Sustainable Competitive Advantage of the Selected Small and Medium Enterprises,” *Philippine Academy of Management E-Journal*, 4 (1), 73-89.
- Porter, Michael (1985), “Technology and Strategy,” *Journal of Business Strategy*, 5 (3), 60-78.
- Preacher, Kristopher J. and Andrew F. Hayes (2008), “Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models,” *Behavior Research Methods*, 40 (3), 879-891.
- Pulendran, Sue, Richard Speed, and Robert E. Widing (2003), “Marketing Planning, Market Orientation and Business Performance,” *European Journal of Marketing*, 37 (3/4), 476-497.
- Qiu, Tianjiao (2008), “Scanning for Competitive Intelligence: A Managerial Perspective,” *European Journal of Marketing*, 42 (7/8), 814-835.
- Raju, P. S., Subhash C. Lonial, and Michael D. Crum (2011), “Market Orientation in the Context of SMEs: A Conceptual Framework,” *Journal of Business Research*, 64 (12), 1320-1326.
- Rant, Melita B. and Simona K. Cerne (2017), “Becoming a Hidden Champion: From Selective Use of Customer Intimacy and Product Leadership to Business Attractiveness,” *South East European Journal of Economics and Business*, 12 (1), 89-103.
- Rindfleisch, Aric and Christine Moorman (2003), “Interfirm Cooperation and Customer Orientation,” *Journal of Marketing Research*, 40 (4), 421-436.
- Seilov, Galimzhan A. (2015), “Does the Adoption of Customer and Competitor Orientations Make Small Hospitality Businesses More Entrepreneurial Evidence from Kazakhstan,” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (1), 71-86.
- Shoham, Aviv, Gregory M. Rose, and Fredric Kropp (2005), “Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis,” *Marketing Intelligence and Planning*, 23 (5), 435-454.
- Sigalas, Christos (2015), “Competitive Advantage: The Known Unknown Concept,” *Management Decision*, 53 (9), 2004-2016.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver (1995), “Market Orientation and the Learning Organization,” *Journal of Marketing*, 59 (3), 63-74.
- Smirnova, Maria, Peter Naudé, Stephan C. Henneberg, Stefanos Mouzas, and Sergei P.

- Kouchtch (2011), "The Impact of Market Orientation on the Development of Relational Capabilities and Performance Outcomes: The Case of Russian Industrial Firms," *Industrial Marketing Management*, 40 (1), 44-53.
- Smith, David J. and David Tranfield (2005), "Talented Suppliers Strategic Change and Innovation in the UK Aerospace Industry," *R and D Management*, 35 (1), 37-49.
- Sørensen, Hans E. (2009), "Why Competitors Matter for Market Orientation," *European Journal of Marketing*, 43 (5/6), 735-761.
- Talaja, Anita, Dario Miočević, Nikša Alfirević, and Jurica Pavičić (2017), "Market Orientation, Competitive Advantage and Business Performance: Exploring the Indirect Effects," *Faculty of Economics and Business*, 26 (4), 583-604.
- Tuominen, Matti, Arto Rajala, and Kristian Möller (2004), "Market-Driving versus Market-Driven: Divergent Roles of Market Orientation in Business Relationships," *Industrial Marketing Management*, 33 (3), 207-217.
- Udriyah, Udriyah, Jacqueline Tham, and S. M. Ferdous Azam (2019), "The Effects of Market Orientation and Innovation on Competitive Advantage and Business Performance of Textile SMEs," *Management Science Letters*, 9 (9), 1419- 1428.
- Voon, Boo Ho (2006), "Linking a Service-Driven Market Orientation to Service Quality," *Managing Service Quality*, 16 (6), 595-619.
- Vorhies, Douglas W. and Neil A. Morgan (2005), "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage," *Journal of Marketing*, 69 (1), 80-94.
- Weerawardena, Jay and Aron O’Cass (2004), "Exploring the Characteristics of the Market-Driven Firms and Antecedents to Sustained Competitive Advantage," *Industrial Marketing Management*, 33 (5), 419-428.
- Wilden, Ralf and Siegfried P. Gudergan (2015), "The Impact of Dynamic Capabilities on Operational Marketing and Technological Capabilities: Investigating the Role of Environmental Turbulence," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43 (2), 181-199.
- Zack, Michael, James McKeen, and Satyendra Singh (2009), "Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis," *Journal of Knowledge Management*, 13 (6), 392-409.
- Zahra, Shaker A., Sarah Nash, and Deborah J. Bickford (1995), "Transforming Technological Pioneering into Competitive Advantage," *Academy of Management Perspectives*, 9 (1), 17-31.
- Zhou, Kevin Zheng, James R. Brown, and Chekitan S. Dev (2009), "Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance: A Demand-Based Perspective," *Journal of Business Research*, 62 (11), 1063-1070.

# The Effect of Market Capabilities of Domestic Aircraft Manufacturing Companies on Market Orientation and Sustainable Competitive Advantage: The Mediating Role of Market Orientation Focusing on Distribution Information of Cooperators

Hyun Jin Lee\*, Hyeong Yu Jang\*\*

## ABSTRACT

The effects of market capabilities and market orientation of organizations have been extensively discussed and empirically examined in the process of explaining sustainable competitive advantage. Previous studies have found the positive effects of market capabilities and market orientation on various organizational outcomes, including sustainable competitive advantage. However, these relationships have not been discussed in one of the most advanced technology industries, the aircraft manufacturing industry. This study aimed to empirically analyze the effect of the market capabilities of aircraft manufacturers located in Busan and western Gyeongsangnam-do in Korea on market orientation and sustainable competitive advantage. In addition, this study examined the mediating effect of market orientation on the relationship between the market capabilities and sustainable competitive advantage.

Based on previous studies on marketing strategy, this study included competitor orientation, customer orientation, intelligence generation, intelligence dissemination, and intelligence responsiveness as sub-variables of the market capabilities of aircraft manufacturers. The data were collected from a total of 454 employees through questionnaires and empirical analyses were conducted. The results of analyzing the validity and reliability of all variables were confirmed to meet the standard.

As a result of the analyses, it was found that all five sub-variables of market capabilities of aircraft manufacturers have a positive effect on market orientation. That is, when the levels of competitor orientation, customer orientation, intelligence generation, intelligence dissemination, and intelligence responsiveness were increased, the level of market orientation was also increased. It was also found that sub-variables of market capabilities except for intelligence generation had a positive effect on sustainable competitive advantage. When the level of competitor orientation, customer orientation, intelligence disseminations, and intelligence responsiveness were

---

\* Doctor Course, Department of Business Administration, Gyeongsang National University(losj83@naver.com), First Author

\*\* Professor, Department of Business Administration, Gyeongsang National University(jmt21@gnu.ac.kr), Corresponding Author

increased, the level of sustainable competitive advantage of organizations was also increased. However, it was found that the level of intelligence generation of the organizations had no statistically significant relationship with the level of sustainable competitive advantage of organizations. Finally, it was found that the market orientation of aircraft manufacturers has a positive effect on sustainable competitive advantage, and mediates the relationship between the market capabilities of aircraft manufacturers and sustainable competitive advantage. That is, as the market capabilities of aircraft manufacturers such as competitor orientation, customer orientation, intelligence dissemination, and intelligence responsiveness were increased, the level of market orientation of aircraft manufacturers was also increased, and in turn, the level of sustainable competitive advantage was also increased.

The results of this study have theoretical implications in that they provide evidences the relationship between competitor orientation, customer orientation, intelligence generation, dissemination, and responsiveness, market orientation, and sustainable competitive advantage of aircraft manufacturers. The results of this study are somewhat consistent with those of previous studies which have been conducted in other industries. Therefore, the results of this study contribute to reinforce the role of market capabilities and market orientation in explaining sustainable competitive advantage of companies. In addition, the results of this study have implications for distribution studies in that market capabilities and market orientation of companies are related to the distribution strategy or channel-related competency and the activities on distribution information of the partner companies. The results of this study confirming the effect of market capability and market orientation on a company's sustainable competitive advantage suggest that distribution capability and market-oriented distribution strategy may be able to affect a company's sustainable competitive advantage. In practice, it provides the implication that domestic aircraft manufacturing companies should pay attention to and manage the market capabilities from the organizational culture and behavioral perspectives in order to accomplish market orientation and secure a sustainable competitive advantage. Corporate managers need to prepare various policies and systems in order to create a market-oriented corporate culture, and strive to ensure that the company has the capacity to act in a market-oriented manner. The results of this study also provide practical implications for Busan and western Gyeongsangnam-do, where aircraft manufacturing companies are concentrated. Considering the characteristics of the aircraft manufacturing industry, competition among domestic companies is of course important, but it is even more important to have a competitive edge in international competition. Therefore, it is necessary to create conditions for establishing cooperative relationships among domestic aircraft manufacturers that can secure international competitiveness as well as domestic competition in consideration of the regional characteristics in which aircraft manufacturers are concentrated.

Keywords: Aircraft manufacturing industry, Market capabilities, Market orientation, Sustainable competitive advantage