

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.14.11.201611.91>

The Impacts of Distribution Channel Governance on the Relationship between Market Orientation and Export Performance*

유통경로 관리 지배구조가 시장지향성과 수출성과 관계에 미치는 영향

Dong-Hwan Won(원동환)**

Received: October 12, 2016. Revised: October 14, 2016. Accepted: November 15, 2016.

Abstract

Purpose - The objectives of this study are as follows. First, it aims to suggest an analysis model that has integrated the relationship between the two factors and export performance and conduct an empirical analysis of the factors. Second, the study seeks to analyze the mediating effect by setting direct channel governance as a specific activity to connect market orientation, a cultural asset, to export performance. Third, through these analyses, the study intends to apply the relationship between market orientation and direct channel governance that the existing studies have failed to observe comprehensively on SMEs in Korea. Based on these analyses, the study expects to expand the discussion of previous researches by analyzing the mediating effect of direct channel governance.

Research design, data, and methodology - This study developed a model that has integrated market orientation, direct channel governance, and export performance. It established 7 hypotheses including the mediating effect of direct channel governance. Market orientation was consisted of customer orientation and competitor orientation, and 4 latent variables were measured by 18 questions. LISREL, an analysis tool of structural equation model, was used for hypothesis test and there were 183 sample for analysis.

Results - The analysis results showed that customer orientation has a positive influence on direct channel governance, but competitor orientation did not have a statistically significant effect. On the contrary, export performance showed an opposite result. That is, customer orientation did not have any influence but competitor orientation had a significant influence on export performance. It was also confirmed that there was a significant influence in the relationship between channel governance and export performance. According to the analysis of mediating effect, direct channel governance had a full mediating effect between customer orientation and export performance.

Conclusions - The study results demonstrated that it is important to build a direct channel governance on the export SMEs in Korea, especially since the direct channel governance complements the influence of customer orientation that does not directly influence export performance among market orientation activities. This implies that Korean export SMEs must strive to build an effective direct channel governance.

Keywords: Channel Governance, Distribution Channel, Market Orientation, Manufacturing SMEs, Export Performance.

JEL Classifications: D30, L11, L25, M30, M31.

1. 서론

글로벌 시장의 확대와 지역을 기반으로 한 블록경제 출범으로 수출환경의 복잡성이 증가하였다. 외부환경 복잡성의 증가는 자원과 규모에 제약이 있는 수출 중소기업 활동에 어려움을 더하고 있다. 특히, 첨단기술에 대한 연구개발 자원 부족으로 글로벌 표준화 제품을 중심으로 수출활동을 전개하는 제조기업에는 더욱 그러하다. 기술 경쟁력에 따른 우위 확보 이외

* This Research was supported by Duksung Women's University Research Grants 2015.

** Associate Professor, Department of International Trade, Duksung Women's University, Korea. Tel:+82-2-901-8587.
 E-mail: wonlee69@duksung.ac.kr.

에 다른 요인에서 비교우위를 창출해야하기 때문이다.

표준화한 제품을 공급하는 기업의 어려움은 기술적, 제품 기능적 측면보다 시장 중심의 차별화에 더 관심을 두어야 한다. 유사한 제품을 공급하는 과정에 나타나는 유통망 구축, 마케팅 역량 등이 소비자 관계 구축에 영향을 미치기 때문이다 (Brown et al., 2009). 이러한 특징은 자원과 규모가 제한적인 수출 중소기업의 경우 더욱 중요하다. 이들은 수출시장에 투입할 자원과 인력 규모가 제한적이라 제품 유통에 필요한 효율적 체계를 구축하는 것이 더욱 중요하다. 이에 유통망 구축의 효과성과 효율성을 탐구하였던 연구들(Yang et al., 2012; He et al., 2013; Sa Vinhas & Heide, 2014; Rambocas et al., 2015)은 수출 중소기업의 유통경로 관리의 중요성을 지적하였다.

유통망 구축과 관련한 기존 연구들은 이러한 점에 주목하여 효율적 유통경로관리 구조(distribution channel governance)에 대한 탐구를 진행하였다(Yang et al., 2012; Su, 2013). 유통경로관리 구조란 수출시장에서 유통망을 어떠한 형태로 구축, 운영할지에 대한 문제이다. 중소기업은 경험, 자원, 인력 부족 등을 이유로 간접 유통망에 참여하는 경우가 있다. 이와 달리 직접유통경로관리 구조를 구축하는 기업도 있는데, 현지 파트너와의 공동 유통망 운영 또는 고객과의 직접 대면 유통경로 구축이 이에 해당한다(Sa Vinhas & Heide, 2011).

유통경로관리 구조를 탐색한 연구들은 초기의 거래비용관점에서 유통망 구축이 현지 중개인과의 거래에서 발생하는 비용을 줄일 것이라는 점에 주목하였다(Rambocas et al., 2015). 이후 유통경로관리가 일종의 사회적 자산으로 현지 고객과의 관계 형성에 도움을 준다는 관점으로 진화하였다(Guijun et al., 2008; Chung, 2012). 장기적 관계를 목적으로 한 유통경로관리 구조는 수출시장 유통 경로에 참여하는 기업, 고객과의 신뢰, 상호 몰입, 의사소통을 높여 결과적으로 유통망 운영성과 수출성장에 긍정적 영향을 미친다고 보았다(Rambocas et al., 2015). 이에 다수 연구(Rambocas et al., 2015; Watson et al., 2015; Krush et al., 2015)는 수출기업이 직접 현지 유통망 운영에 참여하는 직접유통경로관리 구조 구축이 간접유통경로보다 성과에 더 긍정적 영향을 줄 것으로 보았다(Watson et al., 2015; Krush et al., 2015). 이처럼 유통경로관리 구조의 특성을 탐구한 연구들은 직접 유통망 구축의 필요성을 분석한 점에서 의미가 있다. 그러나 이러한 연구들을 수출기업의 다양한 특성과 연계하여 분석한 경우는 많지 않다는 점에서 한계가 있다.

수출 중소기업에 시장 중심 활동의 중요성을 언급한 또 다른 연구로 시장지향성(market orientation) 관점의 접근이 있다. 시장지향성은 Narver and Slater (1990)와 Kohli and Jaworski (1990)의 연구에서 발전한 개념으로 시장에서 파악할 수 있는 정보 습득과 학습 중심의 조직문화가 성과에 긍정적 영향을 미친다고 말한다(Kirca et al., 2005; Racela et al., 2007). 특히, Narver and Slater (1990)는 시장지향성을 고객지향성과 경쟁자지향성으로 나누어 설명한다. 고객지향성은 현지 시장 고객의 욕구와 변화 방향에 대한 정보를 지속적으로 습득하여 이에 대응하는 활동의 전개를 의미한다(Foreman et al., 2014; Alteren & Tudoran, 2016). 경쟁자지향성은 경쟁자 활동을 파악하고 선제적으로 대응하려는 태도를 말한다(Watson et al., 2015). 둘 모두 결과적으로 고객 욕구 충족과 시장 정보를 활용한 관계 중심의 경쟁우위를 실현하려는 점에서 수출기업 성과에 긍정적 영향을 준다(Cacciolatti & Lee, 2016). 그럼에도

시장지향성은 조직이 보유한 문화적 자원으로 이를 실행에 옮기는 과정에 구체적 활동을 필요로 한다(Chuang et al., 2015). 그간 시장지향성 연구에서도 다양한 실행활동과의 관계를 분석하기는 하였지만 유통경로구조와 관련한 연구가 부족하다는 한계가 있다.

이처럼 시장지향성과 유통경로관리 구조에 대한 연구는 모두 어느 정도 표준화한 제품을 공급하면서 충분한 자원이 부족한 중소 수출기업에 의미가 있다. 그러나 기존 연구는 이러한 두 요인의 관계를 수출성과 연결해서 통합적으로 살펴본 경우가 부족하다. 이러한 접근은 시장지향성이 조직문화로 역할을 할 때 이를 실행하는 측면에서 유통경로관리 구조의 영향을 살펴본다는 점에서 이론적 의의가 있다. 이에 본 연구의 목적은 첫째, 두 요인과 수출성과의 관계를 통합한 분석모형을 제시하고 해당 요인의 관계를 실증분석하려 한다. 둘째, 문화적 자산인 시장지향성을 수출성과 연결하는 구체적 활동으로 직접유통경로관리 구조를 설정하여 매개효과를 분석하려 한다. 셋째, 이러한 분석으로 기존 연구에서 통합적으로 살펴볼 수 없었던 시장지향성과 직접유통경로관리 구조의 관계를 한국 중소 수출기업에 적용하여 실무적 시사점을 제시하려 한다.

본 연구로 기대할 수 있는 이론적, 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 시장지향성과 직접유통경로관리 구조의 관계에서 후자의 매개효과를 분석하여 기존 연구의 논의를 확대할 것으로 기대한다. 수출시장에서 구체적 활동인 직접유통경로관리가 문화적 자원인 시장지향성을 어떻게 수출성과 연결할 수 있는지에 대한 분석이 가능할 것이기 때문이다. 둘째, 이러한 분석으로 한국 제조업의 수출 중소기업에 기술 이외의 시장 중심 활동이 미치는 영향을 분석할 수 있다. 이로써 수출시장 중심 활동의 효과적 운영이 수출성과 미치는 영향을 분석하여 한국 중소 수출기업에 실무적 시사점을 제시할 것으로 사료한다.

2. 선행연구 고찰과 가설설정

2.1. 기존문헌 고찰

2.1.1. 유통경로관리 구조(distribution channel governance)

유통경로관리 분야 연구는 수출활동 기업에 대한 거래비용 관점의 접근에서 출발하였다. 또한, 관계 마케팅 측면의 접근에서도 유통경로관리 구조를 살펴본 연구들(Yang et al., 2012; Watson et al., 2015)이 있다. 거래비용관점의 접근은 유통망을 구축 운영하는 과정에서 판매자-구매자 간의 발생 비용을 최소화하려 비용을 줄이고 편익을 높이려는 과정에 주목한다. 이러한 접근은 단기적 목표를 중심으로 움직이는 경우 현지 유통망의 기회주의 행동을 불러올 수 있다는 점에서 비판에 직면하였다(Rambocas et al., 2015). 예컨대, Brown et al. (2009)은 기회주의 행동의 영향을 검증한 후 수출기업이 이를 회피하려면 통합적 유통경로관리 구조를 구축해야 한다고 주장하였다.

직접유통경로관리 구조는 수출기업이 직접 운영에 개입한다는 점에서 일종의 소유권을 보유한 활동이다(He et al., 2013). 이는 현지 고객이 수출기업에 대한 신뢰를 높이고, 거래 과정의 안정성을 보장한다는 인상을 준다. 해외 유통망 관련 연구(Frazier, 1999; Guijun et al., 2008; Mitchell et al., 2010)는 이러한 과정에서 거래관계의 역할에 주목하였다. 동 연구는 상

호신뢰를 기반으로 한 장기적 거래 구조에 직접유통경로가 긍정적 영향을 준다고 파악하였다. 직접유통경로관리 구조를 통한 관계 구축은 수출기업과 고객 간의 상호 신뢰와 몰입을 형성하여 외부환경 변화, 경쟁자 등장에 따른 관계 훼손에 저항력을 높여준다.

이러한 직접유통관리경로 구축은 기술 중심의 접근이 아닌 시장과 유통 중심의 접근 활동이다. 유통경로를 직접 관리하는 것은 다양한 기회비용을 줄이고 고객과 더욱 밀착하려는 의도를 반영한 결과다(Frazier, 1999). 직접유통경로관리 구조를 형성한다는 것은 고객의 소비 경로에 대한 경험과 지식이 있음을 의미한다. 기업은 이러한 직접유통경로를 구축하여 고객과 직접 대면할 수 있는 통로를 확보한다(Guijun et al., 2008).

직접유통경로관리 구조로 확보할 수 있는 것은 사회적, 재무적 자산이다. 사회적 자산은 고객과의 상호 교류로 형성할 수 있으며, 이는 기업 또는 개인 수준에서 발현 가능하다(Sa Vinhas & Heide, 2014). 기업 수준의 관계는 구조적 자산으로 역할을 한다. 이는 유통 파트너와 공동투자, 운영 또는 발주 시스템 구축 등을 통해 구조적 연대(tie)를 형성하는데 목적을 둔다(Brown et al., 2009). 직접유통경로관리 구조의 성공적 운영은 유통망에 참여한 기업 간의 상호 몰입과 신뢰를 높이며, 갈등 상황을 해결하는데도 도움을 준다(Kim & Youn, 2014; Krush et al., 2015).

재무적 효과 측면에서도 직접유통경로관리 구조의 긍정적 역할이 있다. 기회주의 행동을 배제하고 신뢰와 몰입을 기반으로 한 직접 유통망 관리를 결과적으로 비용절감에 긍정적 영향을 주기 때문이다(Cavusgil et al., 2004). 또한, 이러한 운영은 관계 특성의 영향 정도에 따라 정기세일, 서비스 지원, 제품 품질 보증 활동을 전개하는데 도움을 준다(Mitchell et al., 2010; Lee et al., 2015). 결과적으로 이러한 활동은 고객 충성도를 높이며, 지속적 고객 관계 구축으로 수출성장에 긍정적 영향을 미친다(Skarmeeas et al., 2016). 이처럼 직접유통경로관리 구조는 간접 방식과 비교하여 고객과의 신뢰, 상호 몰입, 의사소통에 기반을 두어 사회적 관계 만족도와 경제적 재무 만족도 모두에 긍정적 영향을 준다.

2.1.2. 시장지향성

시장지향성은 유통, 마케팅 연구에서 발달한 개념으로 기술 중심의 시장 접근이 아닌, 고객, 경쟁자 중심의 시장 접근을 주장한다(Narver & Slater, 1990). 시장 정보 측면의 접근도 있는데, 여기서는 시장 정보의 습득, 공유, 대응, 부서 간 협력을 주요 내용으로 한다(Kirca et al., 2005). 본 연구는 Narver and Slater (1990)의 연구에서 사용한 고객지향성과 경쟁자지향성을 주요 개념으로 한다. 시장지향성은 또한 문화적 자산으로 기업 조직 안에 배태하는 특성이 있다(Lengler et al., 2013). 즉, 조직문화로 구성원 활동과 의사결정 과정에 영향을 준다. 시장지향성의 이러한 특징은 조직 역량과도 연결할 수 있다. 시장지향성 연구(Kirca et al., 2005; Racela et al., 2007)는 무형자원으로 동 요인이 조직 활동과 연계할 때 기존 자원을 조합하고 외부정보와 결합하는 역량을 높일 수 있다고 지적한다.

시장지향성은 해외시장의 현지 정보 습득을 강조하는 점에서 조직학습 역량과도 관련이 있다(Narver & Slater, 1990). 시장지향성의 주요 개념 중 하나인 고객지향성은 특히 현지 고객의 잠재적 욕구나 미래 수요 그리고 이들과의 관계 구축에 필요한 정보에 민감하다(Foreman et al., 2014). 시장지향성은

이러한 정보를 조직 내로 흡수하여 구성원이 공유하고 이를 기반으로 현지 시장에 대응하는 것을 강조한다(Zhou et al., 2007). 경쟁자지향성에도 현지 정보 위주의 접근은 유사한 양상을 보인다. 경쟁자 동향에 대한 정보를 지속적으로 파악하고 공유하며, 이로써 경쟁자 활동에 신속한 대응을 목적으로 한다(Murray et al., 2011; Chung, 2012).

시장지향성은 수출시장의 현지정보를 활용한다는 점에서 외국기업으로 어려움(liability of foreignness)을 극복하는데 도움을 준다. 이 점에서 관련 연구(Narver & Slater, 1990; Kirca et al., 2005; Racela et al., 2007)는 시장지향성이 수출성장에 긍정적 영향을 준다고 지적하였다. 고객지향성은 고객 관련 정보를 습득하고 이를 활용하는 과정에 현지시장의 욕구를 충족하는 제품을 공급하려 노력한다. 학습한 고객정보는 이 과정에 투입되어 지속적 제품혁신 활동에 긍정적 영향을 미친다(Foreman et al., 2014). 경쟁자지향성 역시 경쟁자 정보를 지속적으로 파악하고 선제적 대응을 강조하는 점에서 수출성장에 긍정적 영향을 준다(Sa Vinhas & Heide, 2014). 경쟁자 활동을 의식한 새로운 경쟁우위 원천을 확보하는데 해당 지식을 적극적으로 활용하기 때문이다.

시장지향성은 또한 마케팅 측면의 활동을 현지 유통망 구축 등 이를 구체화할 수 있는 활동을 필요로 한다(Watson et al., 2015). 시장지향성이 현지시장 중심의 활동을 독려하는 이유가 여기에 있다. 즉, 시장지향성은 조직문화로서 이를 실현하는 과정에 구체적 활동을 필요로 한다(Chuang et al., 2015). 유통경로 구축은 현지 파트너 등과의 협력을 통해 직접적 고객 접촉을 시도하려는 점에서 시장지향성의 이러한 목적과 관련성이 있다. 다시 말해 고객과 경쟁자 정보를 중심으로 시장 접근 과정에 가장 현실적으로 활용 가능한 유통망 구축에 이를 적용하려 한다는 점에서 그렇다. 이처럼 시장지향성은 조직 문화로서 수출기업 유통망 구축과 관련성이 있다. 현지 고객과 직접 대면하고 경쟁자 활동에 대응하는 방식에서 유통망 구축이 비중 있는 역할을 하기 때문이다.

2.2. 가설설정

2.2.1. 시장지향성과 유통경로관리

고객지향성은 해외시장 고객의 현재 욕구, 잠재적 욕구 그리고 고객 동향 등의 정보에 민감하게 반응하는 것을 말한다(Narver & Slater, 1990). 고객지향적 활동은 결과적으로 기업의 시장 접근에 필요한 정보자원의 확보를 가능하게 하며, 새로운 기회 탐구 가능성을 높인다(Foreman et al., 2014). 한편, 경쟁자지향성은 경쟁자 활동에 대한 빠른 대응을 의미하며, 이로써 해외시장에서 선제적 대응을 가능하게 한다(Alteren & Tudoran, 2016).

고객지향성의 시장 중심 접근 개념을 유통망 구축에 연계하면 직접 고객 대면 활동을 강조하는 이유로 직접유통경로를 발굴할 가능성이 높다. 직접유통경로구조를 형성하면 유통망 운영 과정에서 더 많은 고객 정보를 습득하고 이들의 성향을 분석할 수 있다(Mitchell et al., 2010). 따라서 고객지향성 활동은 직접유통경로관리 구조를 형성하여 고객 중심의 시장 접근 전략을 추진할 것이기 때문이다(Skarmeeas et al., 2016).

경쟁자지향성 역시 선제적 시장 대응과 고객확보라는 점에서 간접유통경로보다 직접유통경로를 강조할 것으로 추정한다. 제조기업의 경우 기술 표준화에 따라 차별화보다 유통 부문에

서 경쟁우위를 창출해야하기 때문이다(Watson et al., 2015). 경쟁자지향성 활동은 이처럼 시장 중심의 선제적 활동 측면에서 직접유통경로관리 구조 형성을 강조(Chung, 2012)할 가능성이 높다. 간접유통경로와 비교하여 경쟁자 활동에 대한 대응이 용이하기 때문이다(Chuang et al., 2015).

이처럼 시장지향성 활동은 고객 접촉, 시장의 선제적 대응 측면에서 간접유통경로보다 직접유통경로관리 구조를 선호할 것임을 추정할 수 있다. 이에 시장지향성 요인인 고객지향성과 경쟁자지향성이 직접유통경로관리 구조에 미치는 영향에 아래 가설을 도입한다.

<가설 1> 고객지향성은 직접유통경로관리 구조에 정(+) 영향을 미칠 것이다.

<가설 2> 경쟁자지향성은 직접유통경로관리 구조에 정(+) 영향을 미칠 것이다.

2.2.2. 시장지향성과 수출성과

시장지향성은 마케팅, 유통, 네트워크 등의 경로 중심 접근이라는 점(Narver & Slater, 1990)에서 기술지향적 활동과 차이가 있다. 시장지향적 활동을 강조하는 기업은 기술적 차이를 활용한 차별화보다 고객 관계의 구축을 통한 경쟁우위 창출을 지향한다(Zhou et al., 2007). 이러한 경향은 글로벌화에 따른 기술 표준화가 심화한 현실에서 유용한 효과가 있다. 기술 표준화로 제품 기능이나 품질 면에서 차이보다 고객관계의 차별화가 더 크게 나타나기 때문이다(Racela et al., 2007).

고객지향성은 고객 정보를 기반으로 시장 변화를 예측하고 대응하려는 의도를 나타낸다(Foreman et al., 2014). 고객 정보의 학습을 전체 구성원에 강조하여 이들의 잠재적 욕구를 실현하려는 기업 활동을 독려한다. 이는 제품 혁신, 유통구조의 효율화, 미래수요의 예측 등을 의미한다. 중소 수출기업은 부족한 자원에도 시장지향성을 활용하여 새로운 기회를 발굴할 수 있다(Kirca et al., 2005). 현지 고객 중심의 접근 과정에서 현지화에 필요한 지식학습이 가능하기 때문이다. 이러한 성향은 결과적으로 현지 정보의 활용 가능성을 높여 수출성과에 긍정적 영향을 미친다.

경쟁자지향성은 경쟁기업에 대한 정보수집과 분석을 통해 고객을 향한 선제적 대응을 강조하는 점에서 수출성과에 긍정적이다(Murray et al., 2011). 기존 연구(Lengler et al., 2013; Alteren & Tudoran, 2016)는 경쟁자지향성이 결과적으로 경쟁자 행위에 대한 대응을 중심으로 기업 혁신에 긍정적 영향을 준다고 지적한다. 이러한 혁신은 또한 고객 욕구를 선제적으로 충족하는 방향으로 나아간다. 이 점에서 경쟁자 활동을 분석하고 대응하려는 기업문화를 통해 고객만족을 유도하고 수출성과를 높일 수 있다(Cacciolatti & Lee, 2016).

이러한 논의로 시장지향성과 수출성과 사이에 긍정적 영향이 있음을 알 수 있다. 기존 연구를 기반으로 한 논의에 따라 시장지향성과 수출성과 사이에 다음처럼 가설을 설정한다.

<가설 3> 고객지향성은 수출성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

<가설 4> 경쟁자지향성은 수출성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2.2.3. 유통경로관리 구조와 수출성과

직접유통경로관리 구조는 간접 방식과 비교할 때 기회비용에 따른 손실을 줄이려는 목적을 갖는다(Brown et al., 2009). 해외시장 수출기업의 경우 현지의 시장정보나 비즈니스 관행에 정보가 부족하다(Yang et al., 2012). 중소기업은 특히 규모의 제약으로 이를 극복할 수 있는 충분한 자원을 투입하기 어렵다. 외국기업으로 어려움(liability of foreignness) 문제가 발생하는 이유가 여기에 있다.

수출경로에서 유통망이 차지하는 비중은 제품 특유 우위가 크지 않을수록 높다(Kim & Kim, 2011; He et al., 2013). 이에 제품 표준화가 일정하게 진행된 글로벌 제조업의 경우 효과적 유통망 구축이 경쟁우위 원천일 수 있다. 직접유통경로관리 구조는 이 점에서 수출시장 접근에 대한 수월성을 높여주며, 간접 방식과 비교하여 제3자 유통망의 기회주의 행동에 따른 손실을 피하는데 도움을 준다(Sa Vinhas & Heide, 2014).

직접유통경로관리 구조를 구축하면 해외시장 소비자와 직접 소통할 수 있다. 직접유통관리 구축 기업은 신제품 출시 경우에 기존 판매량의 증감에 관련 없이 이를 공급할 수 있다(Rambocas et al., 2015). 다시 말해 간접 방식의 경우 제품 공급의 시기와 수량에 대한 결정권이 직접 방식과 비교하여 제한적일 수 있다. 이에 직접유통경로관리 구조를 구축하면 고객 욕구를 반영한 신제품의 독자적 공급과 시장 반응에 대한 신속한 응대가 가능하다.

직접유통경로관리 구조의 이러한 특징은 결과적으로 수출기업 성과에 긍정적 영향을 미친다. 예컨대, Lages et al.(2008)는 직접유통경로 구축이 경제적, 비경제적 수출성과 모두에 긍정적 영향을 미친다고 주장한다. 이러한 논의에 따라 직접유통경로관리 구조와 수출성과 사이에 아래 가설을 제시한다.

<가설 5> 직접유통경로관리 구조는 수출성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2.2.4. 직접유통경로관리 구조의 매개효과

직접유통경로관리 구조 구축은 해외시장에서 발생 가능한 거래비용을 절감하고 간접 방식의 경우 나타날 수 있는 현지 유통망의 기회주의 행동을 회피하려는 의도를 포함한다(Madaleno et al., 2007). 이러한 유통망 구축은 마케팅 채널과의 관계를 기반으로 고객 접촉을 직접 시도하려는 점에서 시장 중심 활동에 해당한다. 직접 구조를 구축하면 유통망 관리 측면에서 고객과의 직접 대면을 할 수 있어 고객 욕구를 파악하는데 유리하다(Rambocas et al., 2015).

사회적 자산 측면에서 볼 때 직접유통경로관리 구조는 고객 만족도를 높이는데 전략적 역할을 한다(Brown et al., 2009). 이러한 점은 시장지향성이 갖는 고객 중심의 시장접근과 대응이라는 점과 일맥상통한다. 시장지향성 역시 고객 관계를 중심으로 경쟁우위를 확보하려는 의도를 나타내기 때문이다(Narver & Slater, 1990).

시장지향성은 고객 정보를 파악하고 관계 구축을 통해 현지 소비자의 경제적 만족도와 사회적 만족도를 높이는데 주목한다(Cavusgil et al., 2004). 이 점은 직접유통경로관리 구조의 전략적 역할로부터 도움을 받을 수 있다. 직접 유통망 구축은 실질적 자원 투입에 따른 결과적 행동으로 조직이 보유한 문화적 자산으로 시장지향성의 구체적 활동으로 볼 수 있다. 이

에 직접유통경로관리 구조는 현지 시장 고객과의 직접적 관계를 기반으로 만족도를 높인다는 점에서 관련이 있다(Watson et al., 2015).

시장지향성이 조직문화라는 점에서 고객과 경쟁자 정보를 수집하고 학습하는 것을 기본으로 하지만 결과적으로 이를 현실화 하는 대응방안이 필요하다(Cacciolatti & Lee, 2016). 직접유통경로관리 구조는 이러한 대응방안의 하나로 시장지향성이 수출성과에 이르는 경로에서 매개효인 역할을 추정할 수 있다.

고객지향성, 경쟁자지향성 모두 현지 시장 활동에 필요한 정보, 자원, 고객을 직접 관리하려는 의도를 나타낸다(Yu et al., 2013). 직접유통경로관리 구조는 유통구조에서 나타나는 간접비용을 절감하고 고객과의 의사소통, 직접대면을 추진한다(Alteren & Tudoran, 2016). 이에 직접유통경로관리 구조를 통하여 시장지향성이 추구하는 고객 정보 학습 그리고 경쟁자와 비교한 선제적 시장 대응 활동 전개가 가능하다(He et al., 2013; Skarmeas et al., 2016). 이로써 직접유통경로관리 구조가 시장지향성 두 요인과 수출성과 사이에 긍정적 매개요인으로 작용함을 추정할 수 있다. 이러한 논의로 시장지향성과 직접유통경로관리 구조 사이에 아래처럼 가설을 제시하며, 전체 가설을 포함하는 본 연구의 분석 모형은 아래 <Figure 1>과 같다.

<가설 6> 직접유통경로관리 구조는 고객지향성과 수출성과 사이에 긍정적 매개효과를 나타낼 것이다.

<가설 7> 직접유통경로관리 구조는 경쟁자지향성과 수출성과 사이에 긍정적 매개효과를 나타낼 것이다.

3. 연구방법

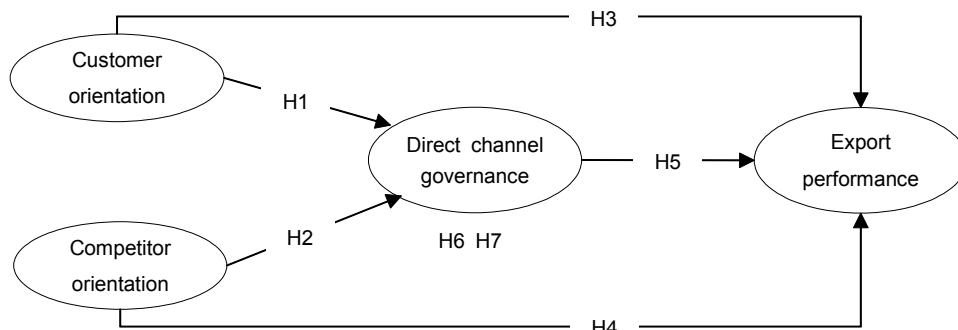
3.1. 표본

본 연구의 표본은 유통망을 구축해야 하는 수출기업을 대상으로 판단표본추출법을 사용하였다. 또한, 직접유통경로 관리 구조의 영향을 알아보려는 목적에 따라 이를 자유롭게 구축할 수 있는 대기업 집단을 제외한 중소기업을 주요 분석 표본으로 하였다. 중소기업은 상대적으로 적은 자원과 규모로 직접유통경로 관리구조 구축 결과에 대기업과 비교하여 더 민감하게 반응 할 것이라고 보기 때문이다.

수출중소기업 중 산업군은 무형 서비스가 아닌 유통망 구축에 따라 유형 재화를 수출하는 제조기업을 중심으로 하였다. 해당 기업은 대한상공회의소와 대한무역투자진흥공사 자료를 교차 비교하여 선정하였다. 또한, 조사시점에 수출활동을 전개하는 중소기업을 모집단 표본을 선정하였다. 이렇게 선정한 조사대상 표본은 총 1,421개 기업이었다.

조사방법은 인터넷 기반의 조사로 진행하였다. 인터넷 기반의 조사는 응답편의성과 자료유실 가능성이 낮다는 장점이 있기 때문이다. 기업 수준의 조사임을 고려하여 응답 대상자는 해당 기업에서 수출활동 업무에 직접 참여하고 있는 중간관리자 이상을 대상으로 하였다. 조사 기간은 2015년 3월부터 6월까지 3개월간 진행하였다.

조사기간 이후 수집한 표본은 191개(13.4%)였다. 이후 무응답과 불성실 응답이 많은 표본 8개를 제외한 183개(12.8%)를 최종 표본으로 하였다. 표본 특성은 아래 <Table 1>과 같다.



<Figure 1> Research Model

<Table 1> The characteristics of sample

Industry	N(%)	Export size(million \$)	N(%)	Employee	N(%)	Firm age(year)	N(%)
Electronics	27(15%)	~ below 5	60(33%)	~50	42(23%)	~5	13(7%)
Machine part	58(32%)	above 5 ~ below 10	57(31%)	51~ 100	55(30%)	6~10	25(14%)
Chemical	25(14%)	above 10 ~ below 20	27(15%)	101~150	30(16%)	11~20	67(36%)
Automobile	36(20%)	above 20 ~ below 30	22(12%)	151~200	35(19%)	21~30	47(26%)
etc	37(20%)	above 30 ~	17(9%)	201~	21(11%)	31~	32(17%)
Total	183(100%)	Total	183(100%)	Total	183(100%)	Total	183(100%)

3.2. 잠재변수 측정문항

직접유통경로관리 구조의 매개효과를 포함한 가설검정에 필요한 잠재변인은 시장지향성 요인, 직접유통경로관리 구조, 수출성으로 구성하였다. 4개의 잠재변인을 사용하여 경로분석 모형을 구축하며, 추상적 개념인 잠재변인을 측정하는 구체적 문항을 설정하였다. 측정문항은 선행연구에 기반을 두고 다음처럼 조작적 정의를 하였다.

시장지향성 요인 중 고객지향성은 Narver and Slater (1990)와 Foreman et al. (2014)의 연구에 따라 고객 정보, 잠재적 욕구 등을 파악하고 이를 조직 내에서 공유하려는 경향을 측정하였다. 경쟁자지향성 또한 동 연구의 개념을 활용하였으며, 경쟁자 행동에 대한 정보를 파악하고 능동적으로 대응하려는 정도로 측정하였다.

직접유통경로관리 구조는 Yu et al. (2013)과 Rambocas et

al. (2015)의 연구에서 사용한 해외 유통 파트너와 직접경로를 구축하고 수출판로를 개척하는 적극성으로 보았다. 더불어 이를 위한 정보시스템 구축 정도 문항을 추가로 설정하여 잠재변인을 측정하였다.

수출성과는 중소기업 특성을 고려하여 주관적 만족도로 측정하였다. 중소기업의 경우 객관적 정량지표의 확보가 어렵도 설문 과정에서 사업상 이유를 이를 정확히 밝히기 어려워하는 경우가 많다. Hult et al. (2008), Lages et al. (2008) 등의 기존 연구에서도 이를 지적하였으며, 수출성과와 관련한 기대치 비교의 주관적 만족도를 사용하였다. 본 연구에서도 이러한 점을 고려하여 수출성과를 수출액, 시장 점유율 등에 대한 만족도로 측정하였다.

이상의 조작적 정의에 따라 4개의 잠재변인을 측정하는데 총 18개의 문항을 사용하였다. 측정문항의 구체적 내용과 관련 선행연구는 아래 <Table 2>와 같다.

<Table 2> Measurement items

Latent Variables	Measurement items	Reference
Customer orientation (UO)	(UO1) Our company tends to quickly grasp the change in the product preference of customers in the export market customers.	Narver and Slater (1990); Guijun et al. (2008); Foreman et al. (2014)
	(UO2) Our company's information about the customers of export market is sent around regularly throughout the entire company.	
	(UO3) Our company employees in the export department do not share their experience of meeting or contacting customers with employees of other departments. (reverse scale)	
	(UO4) Our company employees in the marketing department often discuss about the future needs of customers with employees of other departments.	
Competitor orientation (PO)	(PO1) Our company tends to respond immediately to major competitors' aggressive and intensive target on major customers.	Guijun et al. (2008); Chung (2012); Sa Vínhas and Heide (2014)
	(PO2) Our company tends to respond quickly to a threatening behavior of competitors in the export market	
	(PO3) Our company regularly reviews whether its effort for product development is what customers want.	
	(PO4) Our company shares the information about competitors in the export market throughout the entire company.	
Direct channel governance(DC)	(DC1) Carries forward technological development and joint development of new products under purchase condition with a local distribution channel in the overseas market.	Yu et al. (2013); Rambocas et al. (2015)
	(DC2) Carries forward a direct joint marketing and pioneering of a new market with a local distribution channel in the overseas market..	
	(DC3) Our company is exceptionally competent in handling work with a direct distribution channel abroad.	
	(DC4) Our company actively carries forward the exchange of marketing related work with a direct distribution channel abroad.	
	(DC5) The level of building an information system jointly used by a local direct distribution channel	
Export performance(EP)	(EP1) Satisfied with the export performance for the past 3 years more than the expected level.	Hult et al. (2008); Lages et al. (2008)
	(EP2) Satisfied with the sales growth compared with the competitor in terms of main export.	
	(EP3) The sales revenue of export has increased.	
	(EP4) The profit rate of export has increased.	
	(EP5) Market share has increased in the export market.	

4. 실증분석

본 연구는 연구가설 설정이 경로모형이므로 구조방정식으로 실증분석을 진행하였다. 구조방정식 도구는 LISREL을 사용하였다. 구조방정식 모형은 경로 구조에 따른 복수의 회귀분석을 동시에 진행할 수 있다는 장점이 있다(Jöreskog & Sörbom, 2013). 이로써 개별 회귀분석에서 관찰하기 어려운 오차분산을 엄밀하게 반영할 수 있어 분석결과의 신뢰도를 높여준다. 또한, LISREL 모형은 모형적합도 지수를 제공하여 이론적 배경에 따른 구조모형 설정의 적절성 여부를 알려준다.

본 연구는 시장지향성 등 기존 연구에서 이미 이론적 논의를 제공하였으며, 이를 기반으로 분석모형을 설정하였다. 이에 분석모형의 적절성과 경로모형을 분석할 수 있는 구조방정식 분석이 적절하다. 또한, LISREL 모형은 매개효과 검증에 필요한 효과분해 결과를 제시해 준다. 이로써 본 연구에서 설정한 직접유통경로관리 구조의 매개효과를 살펴볼 수 있어 유효한

분석방법으로 판단하였다.

4.1. 측정문항의 신뢰성과 타당성 분석

구조방정식 모형은 복수 문항으로 잠재변인을 측정하므로 측정문항에 대한 신뢰성과 타당성을 분석하여야 한다. LISREL 모형에서 신뢰성, 타당성 검증은 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 통해 검증한다. 확인적 요인분석 결과 잠재변인에 대한 측정문항의 표준화 경로계수 값이 '0.45' 이상이고 통계적으로 유의하면 문제가 없다고 판단한다. 또한, 평균분산 추출지수(average variance extract)와 개념신뢰도(construct reliability) 값이 각각 '0.5'와 '0.7' 이상이면 신뢰성과 집중타당도가 있다고 본다(Hair et al., 2010). 더불어 내적일관성 계수(Cronbach's α) 값도 '0.7' 이상이면 문제가 없다고 판단한다. 아래 <Table 3>은 이상의 논의에 따른 확인적 요인분석 결과를 보여준다.

<Table 3> The analysis of confirmatory factor analysis

Path	β	S.E	T-value	B	AVE	CR	Cronbach's α
UO1<- UO	0.993	0.121	8.233***	0.591	0.505	0.798	0.785
UO2<- UO	1.415	0.112	12.610***	0.823			
UO3<- UO	0.956	0.136	7.020***	0.517			
UO4<- UO	0.960	0.112	8.578***	0.611			
PO1<- PO	1.442	0.104	13.846***	0.849	0.662	0.887	0.811
PO2<- PO	1.130	0.100	11.257***	0.737			
PO3<- PO	1.392	0.111	12.535***	0.799			
PO4<- PO	1.504	0.106	14.223***	0.864			
DC1<- DC	0.541	0.088	6.148***	0.532	0.742	0.933	0.807
DC2<- DC	1.636	0.097	16.899***	0.942			
DC3<- DC	1.680	0.095	17.703***	0.963			
DC4<- DC	1.671	0.092	18.177***	0.978			
DC5<- DC	1.630	0.104	15.657***	0.898	0.789	0.949	0.875
EP1<- EP	1.581	0.099	15.960***	0.913			
EP2<- EP	1.604	0.103	15.499***	0.898			
EP3<- EP	1.582	0.103	15.283***	0.890			
EP4<- EP	1.508	0.103	14.643***	0.868			
EP5<- EP	1.468	0.100	14.696***	0.870			

* UO=Customer orientation, PO=Competitor orientation, DC=Direct channel governance, EP=Export performance, *=P<0.05, **=P<0.01, ***=P<0.001

** Model fit index : $\chi^2=213.92$, D/F=126(p<0.001), NFI=0.976, NNFI=0.988, CFI=0.990, RMSEA=0.057, SRMR=0.041, GFI=0.890, AGFI=0.851

확인적 요인분석의 전체 지수가 모두 권고 기준치를 상회하고 있어 본 연구에서 사용한 측정문항에 문제가 없음을 확인하였다. 또한, 확인적 요인분석 모형의 적합도 지수를 살펴보면 근사 제곱근 평균 제곱오차(root mean square error of approximation < 0.08), 표준 부합지수(normed fit index > 0.9), 비표준 부합지수(non-normed fit index > 0.9), 비교 적합지수(comparative fit index > 0.9), 표준화 원소 간 평균차이(standard root mean square residual < 0.08), 모형 적합지수(goodness of fit index > 0.9), 조정 적합지수(adjusted

goodness of fit index > 0.8) 등을 종합적으로 볼 때 대부분의 지수가 괄호 안에 명기한 권고 기준치를 만족하고 있어 문제가 없음을 확인하였다(Bagozzi & Yi, 1991).

다음으로 잠재변인 간 구분 정도를 보여주는 판별타당성 검증을 진행하였다. LISREL 모형에서 판별타당성은 각 잠재변인 간 상관계수의 제곱인 결정계수 값보다 평균분산추출지수가 모두 크다는 점을 보임으로 확인한다. 아래 <Table 4>는 본 연구의 판별타당성 분석 결과를 보여주며, 대각선에 있는 분산추출지수 값이 하위에 있는 결정계수 값보다 모두 크게 나타

났다. 이로써 분석모형에서 사용한 측정문항의 판별타당성에 문제가 없음을 확인하였다.

<Table 4> The analysis of discriminant validity

LV	UO	PO	DC	EP
UO	0.505			
PO	0.305	0.662		
DC	0.484	0.529	0.742	
EP	0.490	0.554	0.605	0.789

* UO=Customer orientation, PO=Competitor orientation, DC=Direct channel governance, EP=Export performance

이어서 표본수집 과정에 설문조사를 통한 것임을 고려해 동일방법편의(common method bias) 분석을 진행하였다. 동일방법편의는 설문조사 과정의 시간 차이와 조사도구의 상이성 등으로 나타나며, 분석결과에 과적합(over fit)이 나타난다(Podsakoff et al., 2003). 이를 사전에 예방하기란 현실적으로 어려우며, 이에 사후검증으로 문제가 없음을 확인한다. 본 분석에서는 Lindell and Whitney (2001)가 제시한 마커변수(marker variable) 투입 후 상관계수 검증 방법을 사용하였다. 이는 임의의 마커변수를 추가한 후 기존 잠재변인과 상관계수를 도출하고 이 값이 '0.7' 미만이면 동일방법편의가 없다고 판단한다.

아래 <Table 5>는 이상의 논의에 따른 동일방법편의의 결과를 보여준다. 마커변수와 가장 높은 상관계수를 보인 값이 경쟁자지향성의 '0.265'로 나타나 동일방법편의의 문제가 없음을 확인하였다.

<Table 5> The analysis of common method bias

LV	UO	PO	DC	EP	M-V
UO	1.000				
PO	0.851	1.000			
DC	0.796	0.727	1.000		
EP	0.800	0.843	0.778	1.000	
M-V	0.261	0.265	0.225	0.222	1.000

* UO=Customer orientation, PO=Competitor orientation, DC=Direct channel governance, EP=Export performance

<Table 6> The analysis of path coefficient

H	Path	β	S.E	T-value	B	Assesment
H1	UO->DC	0.610	0.228	2.678**	0.644	S
H2	PO->DC	0.170	0.157	1.078	0.179	N/S
H3	UO->EP	0.092	0.144	0.638	0.092	N/S
H4	PO->EP	0.539	0.116	4.647***	0.536	S
H5	DC->EP	0.334	0.126	2.649**	0.315	S

* UO=Customer orientation, PO=Competitor orientation, DC=Direct channel governance, EP=Export performance, *=P<0.05, **=P<0.01, ***=P<0.001

** Model fit index : $\chi^2=276.32$, D/F=129(p<0.001), NFI=0.966, NNFI=0.977, CFI=0.980, RMSEA=0.079, SRMR=0.044, GFI=0.856, AGFI=0.809

4.2. 가설 검증

구조방정식모형의 가설검정은 경로분석으로 진행한다. 경로 분석 결과를 경로계수 값과 통계적 유의성 결과 그리고 표준화 계수 값을 제시한다. 표준화 계수 값이 '1.0' 미만이면 문제가 없다고 판단한다. 아래 <Table 6>는 매개효과를 제외한 경로 분석 결과를 보여준다.

분석결과에 앞서 살펴본 모형적합도 지수는 표준화 원소 간 평균차이(standard root mean square residual < 0.08)이 '0.044'로 기준치를 만족하며, 근사 제곱근 평균 제곱오차(root mean square error of approximation < 0.08), 표준 부합지수(normed fit index > 0.9), 비표준 부합지수(non-normed fit index > 0.9), 비교 적합지수(comparative fit index > 0.9), 표준화 원소 간 평균차이(standard root mean square residual < 0.08), 모형 적합지수(goodness of fit index > 0.9), 조정 적합지수(adjusted goodness of fit index > 0.8) 등이 전체적으로 기준에 부합하는 결과를 보였다. 이로써 본 분석 모형의 적합도에 문제가 없음을 확인하였다.

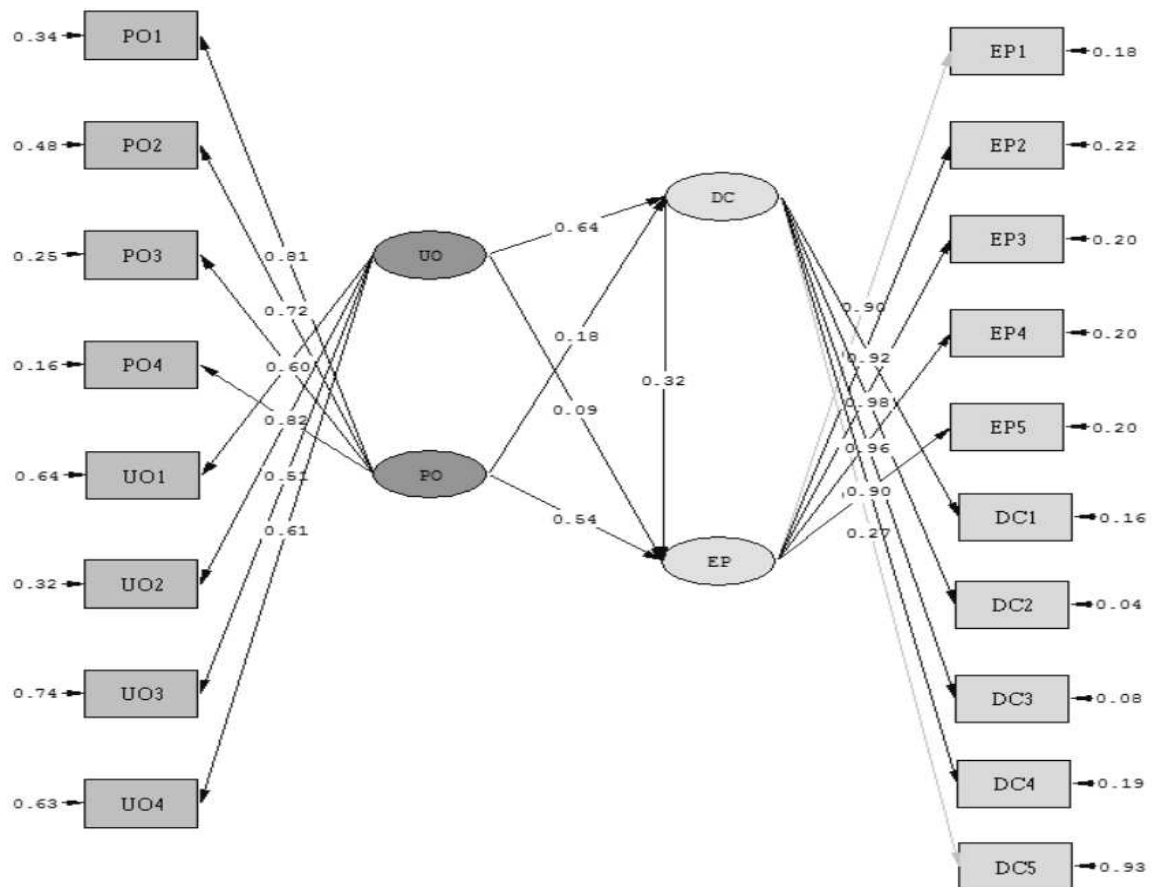
분석결과 고객지향성이 직접유통경로관리 구조에 미치는 영향은 0.610(t=2.678, p<0.01)로 유의하게 나타났다. 경쟁자지향성의 경우 0.170(t=1.078, p>0.05)로 통계적으로 유의하지 못하였다. 이에 <가설 1>을 채택하고 <가설 2>는 기각하였다. 시장지향성 요인이 수출성장에 미치는 영향을 고객지향성이 0.092(t=0.638, p>0.05)였으며, 경쟁자지향성이 0.539(t=4.647, p<0.001)로 나타났다. 결과에 따라 가설 3은 기각하고 가설 4는 채택하였다. 직접유통경로관리 구조가 수출성장에 미치는 영향은 경로계수 값이 0.344(t=2.649, p<0.01)로 나타났다. 통계적으로 유의한 결과이므로 가설 5를 채택하였다.

다음으로 직접유통경로관리 구조의 매개효과를 살펴보았다. LISREL 모형에서 매개효과 검증은 효과분해로 결과를 얻을 수 있다. 분석결과 총효과, 직접효과, 간접효과가 모두 유의하면 부분 매개효과로 판단하며, 총효과, 간접효과는 유의하지만 직접효과가 없을 경우 완전 매개효과로 판단한다. 총효과나 간접효과가 유의하지 못하면 매개효과가 없는 것으로 판단한다. 아래 <Table 7>은 본 연구의 효과분해 결과를 보여준다.

<Table 7> The analysis of effect decomposition

H	Path	Total effect			Direct effect			Indirect effect			Mediating effect
		β	S.E	T-value	β	S.E	T-value	β	S.E	T-value	
H6	UO-> DC-> EP	0.296 (0.295)	0.133	2.218**	0.092 (0.092)	0.144	0.638	0.204 (0.203)	0.075	2.728**	Full
H7	PO-> DC-> EP	0.595 (0.593)	0.132	4.513***	0.539 (0.536)	0.116	4.647***	0.057 (0.056)	0.052	1.090	N/S

* UO=Customer orientation, PO=Competitor orientation, DC=Direct channel governance, EP=Export performance, *=P<0.05, **=P<0.01, ***=P<0.001



Chi-Square=276.32, df=129, P-value=0.00000, RMSEA=0.079

<Figure 2> Path Analysis

분석결과 고객지향성과 수출성과 사이에서 직접유통경로관리 구조의 매개효과는 총효과가 0.296($t=2.218$, $p<0.01$), 직접효과는 0.092($t=0.683$, $p>0.05$), 간접효과는 0.204($t=2.728$, $p<0.01$)로 나타났다. 총효과와 간접효과만 유의하므로 완전 매개효과를 확인하였다. 경쟁자지향성에 대한 직접유통경로관리 구조의 매개효과는 총효과가 0.595($t=4.513$, $p<0.001$), 총효과

0.539($t=4.647$, $p<0.001$), 간접효과 0.057($t=1.090$, $p>0.05$)로 나타났다. 간접효과가 유의하지 못하므로 매개효과가 없음을 알 수 있다. 이로써 <가설 6>을 채택하고 <가설 7>을 기각하였다. 전체 가설 검정의 결과에 따른 경로분석 결과는 <Figure 2>와 같다.

5. 결론

5.1. 분석결과의 시사점

본 연구는 시장 중심의 마케팅, 유통 연구에서 발전한 시장 지향성 개념과 직접유통경로관리 구조의 관계를 수출성과 연결하여 분석하였다. 직접유통경로관리 구조의 매개효과를 포함한 7개 가설을 구조방정식 모형으로 실증분석 하였다. 실증 분석 결과를 기반으로 다음의 논의와 이론적, 실무적 시사점을 제시할 수 있다.

이론적 측면에서 본 연구는 다음의 시사점을 갖는다. 첫째, 본 연구는 시장지향성 개념과 직접유통경로관리 구조 개념을 접목하여 유통망 구축이 필요한 수출 중소기업에 대상으로 실증분석 하였다. 이러한 접근으로 유통망 구축과 마케팅 분야에서 활발하게 탐구했던 시장지향성(Narver & Slater, 1990)과 직접유통경로관리(Rambocas et al., 2015) 구조의 관계를 통합하여 살펴본 점에서 기존 연구의 논의를 확대하였다. 또한, 시장지향성을 고객지향성과 경쟁자지향성으로 나누어 직접유통경로관리 구조와의 관계를 탐구하여 고객지향성에 매개효과가 있음을 밝혔다.

이로써 직접유통경로관리 구조가 고객지향성을 보완하는 역할을 할 수 있음을 이론적으로 검증하였다. 이는 앞으로 현지 유통망이 필요한 기업에서 직접유통경로관리 구조를 현지화 역량 측면의 시장지향성과 연계하여 분석하려는 연구에 이론적 논의를 제공할 수 있다.

둘째, 분석결과 한국 제조기업의 수출성과에서 경쟁자지향성은 직접유통경로관리 구조 형성에 영향을 미치지 못하며, 고객지향성은 수출성과에 직접적 영향이 없는 것으로 나타났다. 이러한 분석은 기존 연구(Watson et al., 2015; Krush et al., 2015)와 일치하는 면도 있지만 그렇지 못한 측면도 있다. 결과적으로 동 분석은 한국 중소기업의 직접유통경로관리 구조가 시장지향성의 두 개념으로부터 다른 영향을 받음을 검증하였다. 한국 중소기업에 대상으로 한 이러한 분석은 향후 직접유통망 구축이 필요한 수출기업 대상 연구에 이론적 논의를 제공한다고 볼 수 있다.

실무적 측면에서는 분석결과를 기반으로 다음의 시사점을 논의할 수 있다. 첫째, 경쟁자지향성과 직접유통경로관리 구조의 관계에는 영향력이 없는 것으로 나타났다. 이를 고객지향성의 관계와 비교하여 볼 때 직접 유통망을 구축하여 경쟁자 활동을 견제하기보다 고객에 대한 제품 공급만을 목적으로 직접유통망을 관리함을 의미한다. 다시 말해 제품 유통망에 대한 직접관리를 선호하지만 이를 통해 경쟁자와 비교한 차별성 확보 활동에 익숙하지 못함을 보여준다. 그러나 직접유통경로관리 구조 확보는 제품 유통 과정의 원활성과 효율성을 높인다는 점에서 경쟁우위 창출의 동력 중 하나이다(He et al., 2013). 이에 한국 기업이 경쟁자 활동과 비교하여 적극적 직접유통경로 구축에 노력해야 함을 실무적으로 시사한다.

또한, 고객지향성이 수출성과에 영향이 없는 것으로 나타났다. 이는 한국 중소 제조기업의 수출품목에 글로벌 표준화가 진행되었음을 의미한다. 즉, 기능과 기술력에서 차이가 없는 표준화 제품을 공급하는 환경에서 소비자 동향 습득에 필요한

지식학습 활동의 필요성을 절감하지 못하는 현상의 발현으로 볼 수 있다. 그러나 고객정보 중심의 현지 활동이 필요하다는 점(Skarmeas et al., 2016)에서 이러한 결과의 지속은 기업성장에 유익하지 않다. 그러므로 수출성과를 고려한 고객지향성 활동 역량을 강화할 필요가 있음을 실무적으로 시사한다.

둘째, 매개효과 분석결과 직접유통경로관리 구조는 고객지향성에 완전 매개효과를 보였다. 이는 고객지향성 활동을 조직적으로 전개하지 못하더라도 직접유통경로관리 구조를 안착화하여 이를 보완할 수 있음을 의미한다. 고객지향성 활동이 문화적 자원으로 구성원 전체에 걸쳐 있어야 함을 고려할 때 자원 제약이 있는 중소기업에서 이를 적극적으로 활용하는데 어려움이 있을 수 있다(Chung, 2012). 이 경우 해외시장 고객과의 접촉을 직접유통경로관리 구조를 통해 지속하면 결과적으로 수출성과를 높일 수 있음을 의미한다. 따라서 중소 수출기업은 직접유통경로관리 구조를 통해 부족한 고객지향성 활동을 보완하고 성과를 높일 수 있도록 자원 투입과 인력 발굴에 노력해야 함을 실무적으로 시사한다.

경쟁자지향성 활동에 매개효과가 없음은 한국 수출 중소기업이 경쟁자를 의식한 직접적 활동, 즉, 가격, 품질 등을 통해 경쟁하고 있음을 간접적으로 보여준다. 반면, 직접유통경로관리 구조 활용을 경쟁자지향성 측면에서 적극적으로 활용하지 못함을 알 수 있다. 그러나 유효한 직접유통망 구축은 경쟁자와 공급 효율성 측면의 차별성을 확보하는데 도움을 줄 수 있다(Yang et al., 2012). 이에 수출 중소기업은 직접유통경로관리 구조를 통해 경쟁자지향성 활동과 상승효과가 나타날 수 있도록 현지 파트너 발굴 등의 활동에 적극적일 필요가 있음을 시사한다.

5.2. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 시장지향성과 직접유통경로관리 구조를 중심으로 실증분석을 진행하여 시사점을 제시하였지만 다음의 한계가 있으며, 이에 따른 향후 연구방향을 제시할 수 있다. 첫째, 본 연구는 직접유통경로관리 구조와 간접유통경로관리 구조의 차이를 비교분석하지 못한 점에서 한계가 있다. 후자는 전자와 비교하여 자원투입이 작고 유연한 네트워크로서 역할을 할 수 있다. 이에 기업이 처한 상황에 따라 두 유통경로관리의 장단점이 다르게 나타날 수 있다. 향후 연구는 이러한 점을 고려하여 두 유통경로관리 구조가 수출성과에 미치는 영향을 비교분석할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 시장지향성을 고객지향성과 경쟁자지향성으로 파악하였다. 그러나 시장지향성은 정보 습득, 활용, 공유, 대응이라는 과정으로도 접근이 가능하다. 향후 연구는 이러한 시장지향성 특성을 반영하여 본 연구와 비교한 이론적 논의를 확대할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 직접유통경로관리 구조의 매개효과를 검증하였지만 조절효과를 분석하지 못한 점에서 한계를 갖는다. 동요인은 수출기업의 마케팅, 유통과정에 상호작용을 통해 수출성과에 영향을 미칠 수 있다. 이에 향후 연구는 이러한 점을 고려하여 직접유통경로관리 구조의 다양한 효과를 실증분석할 필요가 있다.

References

- Alteren, G., & Tudoran, A. A. (2016). Enhancing export performance: Betting on customer orientation, behavioral commitment, and communication. *International Business Review*, 25(1), 370-381.
- Bagoji, R. P., & Yi, Y. (1991). Multitrait-Multimethod Matrices in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 426-439.
- Brown, J. R., Grzeskowiak, S., & Dev, C. S. (2009). Using influence strategies to reduce marketing channel opportunism: The moderating effect of relational norms. *Marketing Letters*, 20(2), 139-154.
- Cacciolatti, L., & Lee, S. H. (2016). Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power. *Journal of Business Research*, 69(12), 5597-5610.
- Cavusgil, S. T., Deligonul, S., & Zhang, C. (2004). Curbing foreign distributor opportunism: An examination of trust, contracts, and the legal environment in international channel relationships. *Journal of International Marketing*, 12(2), 7-27.
- Chuang, F. M., Morgan, R. E., & Robson, M. J. (2015). Customer and competitor insights, new product development competence, and new product creativity: Differential, integrative, and substitution effects. *Journal of Product Innovation Management*, 32(2), 175-182.
- Chung, H. F. (2012). Export market orientation, managerial ties, and performance. *International Marketing Review*, 29(4), 403-423.
- Foreman, J., Donthu, N., Henson, S., & Poddar, A. (2014). The Performance Implications of Planning, Implementation, and Evolution of Firms' Customer and Competitor Orientations. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22(4), 349-366.
- Frazier, G. L. (1999). Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 27(2), 226-240.
- Guijun, Z., Ke, L., & Xiaomin, C. (2008). The Impact of Relationship Marketing Orientation and Interfirm Personal Guanxi on Firms' Relational governance in Marketing Channels. *Journal of Management World*, 7, 77-90.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- He, X., Brouthers, K. D., & Filatotchev, I. (2013). Resource-based and institutional perspectives on export channel selection and export performance. *Journal of Management*, 39(1), 27-47.
- Hult, G. T. M., Ketchen Jr, D. J., Griffith, D. A., Chabowski, B. R., Hamman, M. K., Dykes, B. J., Pollitte, W. A., & Cavusgil, S. T. (2008). An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 1064-1080.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (2013). LISREL 9.10. Lincolnwood, IL: Scientific Software International.
- Kim, E. H., & Kim, M. J. (2011). The Effect of Distributor Private Brand Product Type on Consumer Attitude. *The East Asian Journal of Business Management*, 1(1), 13-20.
- Kim, N. M., & Youn, M. K. (2014). Global Distribution Enterprises' Entry into the Chinese Market: Focus on the Three Northeastern Provinces. *International Journal of Industrial Distribution & Business*, 5(3), 25-34.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Krush, M. T., Sohi, R. S., & Saini, A. (2015). Dispersion of marketing capabilities: Impact on marketing's influence and business unit outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 32-51.
- Lages, L. F., Jap, S. D., & Griffith, D. A. (2008). The role of past performance in export ventures: A short-term reactive approach. *Journal of International Business Studies*, 39(2), 304-325.
- Lee, J. W., Kwag, M., & Potluri, R. M. (2015). Antecedents of Acceptance of Social Networking Sites in Retail Franchise and Restaurant Businesses. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 2(1), 29-36.
- Lengler, J. F., Sousa, C. M., & Marques, C. (2013). Exploring the linear and quadratic effects of customer and competitor orientation on export performance. *International Marketing Review*, 30(5), 440-468.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114-121.
- Madaleno, R., Wilson, H., & Palmer, R. (2007). Determinants

- of customer satisfaction in a multi-channel B2B environment. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(8), 915-925.
- Mitchell, R. W., Wooliscroft, B., & Higham, J. (2010). Sustainable market orientation: A new approach to managing marketing strategy. *Journal of Macromarketing*, 30(2), 160-170.
- Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252-269.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*, 20-35.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Racela, O. C., Chaikittisilpa, C., & Thourungroje, A. (2007). Market orientation, international business relationships and perceived export performance. *International Marketing Review*, 24(2), 144-163.
- Rambocas, M., Meneses, R., Monteiro, C., & Brito, P. Q. (2015). Direct or indirect channel structures. Evaluating the impact of channel governance structure on export performance. *International Business Review*, 24(1), 124-132.
- Sa Vinhas, A., & Heide, J. B. (2014). Forms of competition and outcomes in dual distribution channels: The distributor's perspective. *Marketing Science*, 34(1), 160-175.
- Skarmetas, D., Zeriti, A., & Baltas, G. (2016). Relationship Value: Drivers and Outcomes in International Marketing Channels. *Journal of International Marketing*, 24(1), 22-40.
- Su, S. (2013). A study of Chinese distribution policies and challenges. *The Journal of Industrial Distribution & Business*, 4(1), 11-14.
- Watson, G. F., Worm, S., Palmatier, R. W., & Ganesan, S. (2015). The Evolution of Marketing Channels: Trends and Research Directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 546-568.
- Yang, Z., Su, C., & Fam, K. S. (2012). Dealing with institutional distances in international marketing channels: Governance strategies that engender legitimacy and efficiency. *Journal of Marketing*, 76(3), 41-55.
- Yu, K., Cadeaux, J., & Song, H. (2013). Distribution channel network and relational performance: The intervening mechanism of adaptive distribution flexibility. *Decision Sciences*, 44(5), 915-950.
- Zhou, K. Z., Brown, J. R., Dev, C. S., & Agarwal, S. (2007). The effects of customer and competitor orientations on performance in global markets: A contingency analysis. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 303-319.