

유통업체의 시장지향성, 성과, 그리고 공급업체와의 장기관계형성에 관한 실증적 연구

변 명 식*
정 정 희**

목 차

I. 서 론	III. 연구가설 설정 및 모형 설계
II. 이론적 배경	1. 연구가설
1. 시장지향성에 관한 선행연구	2. 연구모형 및 방법
2. 유통경로상에서의 시장지향성과 성과	IV. 가설 검증
3. 유통경로상에서 시장지향성과 장기관계형성	1. 기초분석
4. 시장지향성이 장기관계형성에 미치는 영향	2. 유통업체의 시장지향성과 성과와의 관계에 대한 검증
	3. 유통업체의 성과와 장기관계형성에 대한 관계 검증
	V. 결 론

I. 서 론

최근 치열한 시장경쟁 상황에서 기업간의 경쟁은 기업들이 고객이나 경쟁사의 정보 및 변화 내용을 신속하게 얻고 효율적 또는 효과적으로 대처해야만 기업의 생존력을 계속 유지해 갈 수 있다는 필연적인 관계를 형성하고 있다.

글로벌화된 시장상황에서 유통환경 변화의 두드러진 특징중의 하나는 과거 공급자의 일방적인 지배관계에서 벗어나 오히려 소매업자가 유통경로 시스템의 주도권을 갖게되는 경우로 볼 수 있다. 최근의 강화된 고객의 힘을 바탕으로 POS(point of sale) 시스템에 의해 획득된 자료를 해석하고 이를 이용하여 힘을 확보할 수 있게 된 유통업체는 이전의 공급업체의 제

* 장안대학 유통경영과 교수

** 장안대학 유통경영과 강사

안이나 요구를 단순히 받아들이는 것에서 오히려 판매의 제 조건들을 공급업체에 요구하게 되었다. 따라서 공급업체의 입장에서는 이제 유통업체로부터 나오는 정보를 얻기 위해 노력하고 있고 판촉 예산의 많은 부분을 유통업체 지원을 위한 비용으로 지출하고 있다. 이는 공급자 위주의 유통구조에서 소매업자 위주의 유통구조로 변화해 가는 과정에 있음을 의미한다.

유통환경의 또 다른 특징은 공급업체와 유통업체가 새롭게 상호협력과 동맹관계 결성의 움직임이 보이고 있다는 점이다. 결속(commitment)에 바탕을 둔 관계를 형성하고 있는 유통업체는 유통 공급망에 참여하는 공급업체들과의 관계에서 재고를 최적화하고 리드타임을 대폭 줄이는 등 양질의 상품과 서비스를 제공하기 위한 공급사슬관리(SCM ; supply chain management)와 같은 정보시스템 기술을 활용하고 있다. 이 기술로 자사의 고객들이 원하는 제품을 보다 쉽게 얻을 수 있다. 또한 제품에 대한 정보를 신속하고 저렴하게 입수할 수 있을 뿐만 아니라 경쟁 유통업체들의 활동에 대한 정보도 용이하게 접할 수 있다. 그리하여 유통업체는 경쟁업체와 차별화의 기회를 얻을 수 있는 경쟁우위 원천을 확보할 수 있다.

시장지향성에 대한 연구는 1990년부터 활발히 진행되었다. Kohli와 Jaworski의 경우 시장지향성은 시장정보의 창출, 교류, 반응 등의 차원에서 이루어진다고 보았다. Narver와 Slater는 고객지향, 경쟁자지향, 상호기능적 조정으로 구성되며 조직은 상호기능적 조정을 통하여 시너지 효과를 얻을 수 있다. 그리고 우수한 가치창조를 위한 제 자원의 조정적 통합을 의미하는 상호기능적 요소는 다른 두가지 구성요소인 고객지향성과 경쟁자지향성과 밀접한 관계가 있다고 하였다.

Day는 Narver와 Slater의 연구를 기초로 시장지향성을 경쟁우위 관점에서 고객지향성과 경쟁자지향성의 상대적인 비중에 따라 구분하였다. Heiens는 외부환경에 대한 정보를 분석하는데 고객과 경쟁자에 대한 정보를 수집하고 조직 내에 전파하여 이용하는 것을 똑같이 중요하게 여기고 그 비중에 따라 구분하여 경쟁전략으로 제시하였다.

기존의 논문에서는 시장지향성이 성과에 미치는 영향이나 또는 장기관계형성이 성과에 미치는 영향을 밝히는 연구가 주류를 이루고 있다. 본 연구에서는 유통업체의 관점에서 시장지향성이 성과에 미치는 영향을 검증하고자 하였으며 또한 유통업체의 성과와 공급업체와의 장기관계형성의 관계를 유통업체의 관점에서 밝히고자 하였다.

따라서 본 논문의 연구목적은 첫째, 시장지향성의 요소인 고객지향성, 경쟁자지향성이 경영성과에 영향을 미치는지 검증하고 또한 시장지향성 요소들이 상호작용효과가 있는지 확인하고, 둘째, 유통업체의 성과와 공급업체에 대한 신뢰가 공급업체와의 결속에 영향을 미치는지를 검증하고 또한 이들 두 변수가 공급업체와의 결속에 상호작용효과를 나타내는지 확인하고자 하는 것이다.

II. 이론적 배경

1. 시장지향성에 관한 선행연구

시장지향성(market-orientation)이란 고객의 욕구는 급변하고 경쟁기업들간에 서로의 고객들을 확보하려는 경쟁이 치열해지는 상황에서 시대적, 환경적 필요성에 의해 제기된 마케팅개념의 실천을 의미한다.

1.1 Jaworski와 Kohli의 연구

Jaworski와 Kohli는 시장지향성이란 현재 및 미래의 고객 욕구를 반영하는 시장정보를 전사적인 차원에서 창출하고 조직내에 배분하며 그 시장정보에 전사적으로 반응하는 것이라고 정의하였다. 이러한 그들의 정의는 주로 정보의 이용 및 흐름에 주안점을 둔 것이다. 이들은 시장지향성 구조를 구성하는 요인으로서 ① 정보창출(intelligence generation) ② 정보전파(intelligence dissemination) ③ 정보활용을 제시하였다. 이들의 정보창출 개념에는 이미 고려되어왔던 고객의 표현된 욕구뿐만 아니라 미래의 욕구와 고객에 영향을 미치는 외부적 요인에 대한 정보가 포함되어 있다. 즉 이들은 정보의 생성과 확산 그리고 이러한 정보를 이용하여 조직에 적용하는 관점을 중심으로 시장지향성을 파악하였다.

Jaworski와 Kohli가 정의한 시장지향성의 개념의 특징은 첫째, 고객에 대한 정보보다는 시장이라는 큰 개념의 정보를 강조하고 둘째, 시장정보를 바탕으로 기능적 조정내지는 통합적 운영을 강조하며, 셋째, 시장정보와 관련하여 발생된 일련의 활동에 대한 결과보다는 그 과정에 초점을 둔다는 것이다.

1.2 Narver와 Slater의 연구

Narver와 Slater는 단일 조직차원에서 뿐만 아니라 외적인 차원을 중시하여 분류하였는데 시장지향성을 형성하는 구조차원을 크게 고객지향성(customer orientation), 경쟁자지향성(competitor orientation), 부서간의 조정(inter-functional coordination)으로 구분하였다. 또한 그들은 시장지향성에 두 가지 결정기준인 장기적 목표와 수익성을 포함시켰다.

1.2.1 고객지향성

고객지향성은 한 기업이 마케팅 믹스를 개발하기 전에 고객의 니즈와 선호를 분석하는 것을 말하며 또한 마케팅 믹스를 실행할 때 그 기업과 고객간의 상호작용 정도를 의미하기도 한다. 고객지향성이란 표적 구매자에 대한 계속적이고 충분한 이해를 통하여 우수한 가치와 부가상품을 계속 창조할 수 있는 기업의 능력을 말한다. 이를 위하여 판매자는 구매자의 전체적인 가치사슬(value chain)을 지속적으로 이해하여야 한다. 가치는 구매자의 비용에 대한

혜택을 증가시킴으로서 창조될 수 있다. 그러므로 고객지향적인 기업은 공급자로부터 소매업자까지를 포함하는 전체적인 가치사슬에 입각하여 고객을 위한 우수한 가치를 창조하는데 초점을 두려고 한다.

1.2.2 경쟁자 지향성

경쟁자 지향성이란 기업이 경쟁자에 대하여 차별화 하려는 것을 의미한다. 경쟁자 지향적인 기업은 그들의 경쟁자가 무엇을 제공하는지에 대한 최근의 정보를 확보하고 유지하며 그들의 움직임을 감시하여 어떠한 변동에도 즉시 대처할 준비가 되어 있다. Narver and Slater는 경쟁자 지향성을 판매자가 그들의 주요한 현재와 잠재적 경쟁자들의 단기적 장단점뿐만 아니라 그들의 장기적 능력과 전략을 이해하는 것으로 제안하였다. 또한 그들은 한 기업이 경쟁자 지향성을 성취하기 위해서는 고객분석과 더불어 표적 구매자 현재의 니즈를 만족시킬 수 있는 조직의 전체적인 기술적 능력을 분석해야만 한다고 하였다.

1.2.3 상호기능적 조정

상호기능적 조정은 기업이 표적 고객을 위한 우수한 가치창조를 위하여 여러 자원을 활용하는 것을 말한다. 한 기업이 통합적으로 시장지향성을 수행하고 관리하기 위해서는 각각의 부서가 그들 자신의 강점을 인식할 수 있도록 하여주는 상호의존성(company interdependencies)을 창조하여야 한다. 또한 한 기업내에서 마케팅 부서 그리고/또는 다른 핵심적 부서들은 다른 부서들의 인식과 필요에 대하여 매우 민감해야 하고 대응적이어야 한다. 결국 조직은 상호기능적 조정을 통하여 시너지 효과를 얻을 수 있다. 우수한 가치창조를 위한 제 자원의 조정적 통합을 의미하는 상호기능적 조정요소는 다른 두 가지 구성요소인 고객지향성과 경쟁자 지향성과도 밀접한 관계가 있다.

1.3 Day와 Wensley의 연구

Day와 Wensley의 연구에서는 시장지향성 개념을 경쟁우위 관점에서 조직에서의 고객지향성과 경쟁자지향성간의 상대적인 비중에 따라 시장주도형(market driven), 고객지향형(customer orientation)과 경쟁지향형(competition orientation), 자기중심형(self centered)으로 구분하였다.

1.3.1 고객지향형

고객지향형(customer orientation; customer centered)은 목표고객에 대한 충분한 이해를 통해서 지속적으로 탁월한 가치(superior value)를 창출하는 경우를 가리킨다. 따라서 고객지향성을 달성하기 위해서 판매자는 고객의 가치 사슬전체를 이해하여야 한다. 따라서 판매자는 구매자의 구매와 관련된 비용과 편익에 대해서 이해하여야 할뿐만 아니라, 비용과 혜택의 동적 관계도 파악하고 있어야 한다.

고객 지향형에 비중을 두는 기업은 세분화된 서비스 산업에서 많이 나타난다. 세분화된 산업일수록 많은 경쟁자가 있으며, 이들은 각각 특징적인 포지션을 확보하려는 노력을 하게 된다. 특히 서비스 집약적인 산업은 새로운 서비스를 쉽게 모방할 수 있고 모든 경쟁자들이 동일한 자본을 보유하고 참여하는 것도 수월하기 때문이다. 그러므로 경쟁자들을 관찰하고 그들의 능력과 성과를 비교하는데 상대적으로 시간이 많이 소요되지 않는다. 이 때의 전략적 강조점은 고객관계의 질이 과제로 등장한다. 결국 고객만족과 고객의 애호도가 시장점유율보다 더 큰 의미를 가지게 되는 것이다.

1.3.2 경쟁지향형

경쟁지향형은 기존 경쟁자나 잠재적 경쟁자에 비하여 장기적으로 우월한 능력이나 뛰어난 전략을 갖추는 것을 의미한다.

이 전략유형은 목표가 되는 몇몇 경쟁자와 직접적으로 경영을 비교하는데 기초를 두고 있으며, 경쟁이 치열한 자본집약적인 산업에서 볼 수 있다. 이러한 유형의 산업들은 저 성장과 기술적인 성숙으로 경쟁이 점차 치열해져 기업이익을 감소시켜 결국 제로섬 게임(zero-sum game)의 교착상태에 빠져 있는 것이 보통이다. 경쟁자들은 지속적으로 강점을 추구하게 되므로 경쟁에서 이기는 전략을 강조하게 된다. 기업들은 자사의 상대적인 비용상의 포지션이 서로 유사하기 때문에 상대방에 대해서 적극적으로 파악하고, 경쟁자의 마케팅 전술에 대해서 신속하게 대응해야 한다. 또한 고정비용이 많기 때문에 시설가동을 고정적으로 하여야 한다. 시장점유율과 판매량을 방어하기 위해서 항상 상대적 설비규모 특히 유통과 판매망의 범위, 공장의 시설능력에 대해서 민감한 특징을 가진다.

1.3.3 자기중심형

자기중심형(self-centered) 전략은 경쟁자나 고객중심이 아닌 기업 자체의 기준을 설정하여, 이를 달성하기 위하여 노력을 하는 유형을 의미한다.

1.3.4 시장주도형

시장주도형(market-driven)은 경쟁자중심형과 고객중심형 전략을 동시에 강조하는 전략을 의미하게 된다. Slater와 Narver도 이와 유사하게 환경적으로 지향성 강화를 가져오는 요인과 기업의 시장지향성의 특성에 따라 기업내부에서 시장지향성의 고객과 경쟁자 차원을 상대적으로 더욱 강조하는 전략유형이 있음을 지적하고 있다. 시장주도형은 Day의 분류에서와 같이 경쟁자중심형 전략 특성과 고객중심형 전략특성을 함께 가지는 기업을 의미한다고 하였다.

1.4 시장지향성 연구의 통합

Kotler는 효과적인 마케팅 조직은 외부환경에 중점을 두고 정보를 분석함에 있어서 고객

과 경쟁자 들 다를 포함해야 한다고 말한다. Kohli와 Jaworski는 조직을 개발하고 정보를 조직 내에 전파할 수 있는 능력으로 시장지향성을 설명하고자 하였는데 고객과 경쟁자에 대한 정보를 동시에 중요하게 사용하였다.

Slater와 Narver는 시장 업무수행을 하는데 고객 대 경쟁자 중심 각각의 중요한 영향을 발견하지 못했다. 사업수행을 하는데 고객에 대한 정보와 경쟁자에 대한 정보를 따로 수집하는 것은 제한된 정보를 가질 수밖에 없다. 그렇기 때문에 고객과 경쟁자 모니터링을 위한 자원 할당에 대한 의사결정은 반드시 필요하다고 지적하였다. 결과적으로 기업은 다른 것을 희생해서라도 독특한 시장지향성을 갖기 위한 외부변수 특히 고객과 경쟁자에 대한 정보를 동시에 고려해야 한다고 강조하였다.

Heiens는 시장지향성에 관한 여러 논문들을 통합하여 고객과 경쟁자라는 두가지 중요한 외부변수들을 결합함으로써 <표 1>과 같이 시장지향성 매트릭스로 나타내었다. 특별히 고객, 경쟁자에 대한 전략적 모니터링을 위한 시장지향성에 대한 개념에서 자원할당에 관한 문제까지 포함한 것이 특징이다.

<표 1> Heiens의 시장지향성 매트릭스

		고객	
		고객지향성	
경쟁자 지향성	고	Strategically Integrated (전략적통합형)	Marketing Warriors (마케팅전사전략형)
	저	Customer Preoccupied (고객몰두전략형)	Strategically Inept (전략적실패형)

자료원: Heiens, Richard A. (2000), "Market Orientation : Toward an Integrated Framework," *Academy of Marketing Science Review*.
(<http://www.amsreview.org/amsrev/forum/heiens01-00.htm>)

1.4.1 고객몰두 전략형(customer preoccupied)

Heiens는 경쟁자에 대한 정보가 매우 중요하지만 이보다 고객에 대한 정보를 더 많이 수집하는 활동들을 '고객몰두전략형'으로 분류했다. 왜냐하면 마케팅 개념의 핵심은 고객의 욕구를 파악하는 것이며 실제로 많은 연구자들은 고객중심이 시장지향성 관점의 가장 기초적인 것으로 여기고 있기 때문이다. 그리고 마케팅 개념은 사업의 목표달성을 위한 동기를 부여할 뿐만 아니라 고객중심 사업이 장기적 관점에서는 성공할 가능성이 더 크기 때문이다.

Slater와 Narver에 의하면 고객중심을 강조하는 것은 시장이 성장할 때와 시장이 세분화되고 구매력이 낮을 때 가장 중요하다. 시장이 성장할 때 '선도사용자'에게 중점을 두는 것이

중요하다. 왜냐하면 '후발사용자'에게 추천자로서 제공될 수 있기 때문이다. 또한 시장이 세분화가 덜 되어 있거나 구매력이 낮을 때는 고객 욕구가 덜 파악되어졌기 때문에 고객 중심 강조는 업무수행에 큰 영향을 줄 수 있다. 게다가 Day와 Wensley에 의하면 움직이는 진입장벽(예; 많은 경쟁자, 세분화된 시장)을 가진 동적인 시장에서는 고객중심이 절대적으로 필요하다고 강조하며 다음과 같은 명제를 제시하였다.

※ 명제 1: 성장기 시장에서 고객 중심의 전략수립은 시장점유율 증가를 가져온다.

1.4.2 마케팅전사 전략형(marketing warriors)

Ries와 Trout는 외부시장 분석에서 경쟁자를 강조해서 시장을 선점한 기업들을 '마케팅 전사(marketing warriors)'라고 불렀다. Slater와 Narver에 의하면 경쟁자 중심은 다음 세가지 질문에 자세한 답을 해야 한다. i) 경쟁자는 누구이고 ii) 그들이 제공하는 기술은 어떤 것이며 iii) 고객의 관점에서 매력적인 대체안을 제시할 수 있는지에 대한 답이 그것이다. 시장경쟁의 상황에서 목표경쟁자를 고려하는 경쟁자 중심기업은 자사의 강점, 약점을 파악하고 그 시장 영역에서 틈새 시장을 먼저 선점하고 유지하기를 바란다.

Day와 Wensley에 의하면 시장 수요가 예측 가능하고 경쟁구조가 집중적이거나 안정적이면 충성도를 갖는 고객은 거의 없으므로 여기서 경쟁자를 꼭 강조하는 전략을 써야 한다. 더 나아가 경쟁자가 없으면 없을수록 업무수행에 경쟁자의 긍정적인 영향을 더 많이 강조해야 한다. 그리고 다음과 같은 명제를 제시하였다.

※ 명제 2: 안정적이고 예측 가능한 시장에서 경쟁자 중심의 전략수립은 시장점유율 증가를 가져온다.

1.4.3 전략적 통합형(strategically integrated)

전략적 통합형인 기업은 고객, 경쟁자에 대한 정보를 수집하고 조직내에 전파하여 이용하는 것을 똑같이 중요하게 여긴다. 고객중심, 경쟁자중심 각각의 의사결정이 시장에서의 반사적 반응으로 인한 조직의 핸디캡으로 남을 수 있고 불완전한 시장전략일 가능성이 있기 때문에 고객, 경쟁자 둘 다를 고려하는 것은 중요하다. Slater와 Narver는 고객 대 경쟁자의 영향을 실증분석 하였는데 그 효과 차이에 대한 유의한 결과를 거의 얻지 못하였다. 결과적으로 두 가지 관점의 조화가 가장 바람직하며, 기업은 단기간의 시장조건하에서 고객과 경쟁자 사이에 자원을 충분히 유동성 있게 유지해야 한다고 제시하였다. 고객지향성과 경쟁지향성은 표적시장에 있는 구매자와 경쟁자들에 관한 모든 활동을 포함하고 있다. 그러나 기업은 고객과 경쟁자 둘 다의 모니터링 사이의 자원전환에 대한 높은 비용을 감수해야 하고 고객과 경쟁자를 고려함으로써 시장점유율은 증가할 수 있지만 ROI를 희생할 수도 있다는 점을

유의해야 한다. 그리하여 다음과 같은 명제를 제시하였다.

- ※ 명제 3: 고객 중심, 경쟁자 중심의 두 가지를 모두 고려하는 전략수립은 시장점유율은 증가하지만 자기자본수익률(ROI)이 감소하는 결과를 초래할 수 있다.

1.4.4 전략적 실패형(strategically inept)

Kohli와 Jaworski는 시장지향성은 조직 내에서 개개인 또는 부분적으로 수행되는 프로젝트의 노력들을 단일화시킨다고 하였다. 어떤 경우에는 내부 운영적인 것에 자원을 집중한다거나 기술적 우위, 핵심역량을 구축하는데 성공하지만 외부 시장지향성 개발 실패 즉 조직 개별 부분들간의 통합 실패는 기업의 사업수행에 오히려 역으로 영향을 준다. 기업의 어떤 지속적인 내부강점이 없는 시장 외부의 전략적 의사결정 실패를 '전략적 실패(strategically inept)'라 불렀다. 그리고 다음과 같은 명제를 제시하였다.

- ※ 명제 4: 예측가능한 시장에서는 외부환경의 모니터링에서 내부의 운영적인 측면으로 기업의 자원 이동은 자기자본수익률(ROI)을 안정적으로 증가시킨다.

2. 유통경로상에서의 시장지향성과 성과

2.1 시장지향성이 성과에 미치는 영향에 대한 연구

Narver와 Slater는 미국 서부지역에 소재하는 140개의 전략사업단위(SBU)를 대상으로 시장지향성과 성과간의 관계를 검증하였다. 이 연구에서 그들은 시장지향성은 고객지향성, 경쟁자지향성, 상호 조정으로 구성되며 이의 장기적 목표는 수익성으로 보았다. 이 연구에서 그들은 시장지향성이 기업의 성과를 결정하는 중요한 요인임을 발견하였다.

또한 Slater와 Narver는 시장지향성과 성과간의 관계를 조사하였다. 그들은 연구를 위해 Fortune지에 선정된 500개의 기업 중에서 81개의 전략사업 단위를 표본으로 선정하였다. 연구결과 시장지향성이 기업의 성과에 영향을 준다는 주장을 확인하였다. 또한 이 연구에서 그들은 성과에 영향을 주는 확실한 예측변수는 시장지향성이기 때문에 기업은 시장지향성을 수용하고 실현시켜 경쟁환경에 적절히 대응함으로써 높은 성과를 얻을 수 있다고 제안하였다.

Slater와 Narver는 시장지향성과 성과는 기업의 핵심능력과 경쟁우위에 의해 매개되는 것으로 보았다. 이들은 시장지향성은 고객서비스, 품질, 혁신 등 기업의 핵심능력을 향상시키며, 이는 다시 고객애호도, 신제품성공, 시장점유율 등의 경쟁우위를 가져와서 궁극적으로 성과를 향상시킨다고 하였다. 또한 이러한 경쟁우위와 성과 향상은 다시 핵심능력의 향상을 가져오는 것으로 파악하였다. 그리고 그들은 시장지향성을 경쟁전략으로 이해하였다.

Slater와 Narver의 연구에서 시장지향성과 ROA의 관계를 분석하였는데 산업의 특성에 따라서 상반되는 결과를 발견하였다. 이때 사용한 ROA는 경쟁사와 비교한 상대적인 ROA였다. 또한 이들의 1994년의 연구에서는 시장지향성과 ROA, 매출성장, 신제품 성공과의 관계를 살펴 보았다. 그리고 세 변수 모두가 시장지향성과 정(IE)의 관계가 있음을 발견하였다. 이때 사용한 ROA, 매출성장, 신제품성공은 경쟁자와 비교하여 최고경영자가 평가하는 상대적인 성능지표였다.

이용기, 유동근, 이학식의 우리나라 호텔기업의 연구에서는 공식화와 분권화가 높을수록, 그리고 부서간 갈등이 낮을수록 시장지향성이 높으며 시장지향성이 높을수록 성과가 높고 차별화 전략을 구사하고 시장지향성과 성과의 관계가 종업원 만족에 의해 매개된다고 했다. 이때 사용한 성과 변수는 매출액성장률, 총자산순이익률, 총자본순이익률, 시장점유율, 객실 점유율, 신제품/서비스 개발 및 성공 등의 항목에 대한 응답자의 주관적 판단을 기초로 측정하고 있다.

본 연구에서 사용한 성과 측정 항목은 요인분석을 통해 추출한 유동성, 성장성, 수익성이다. 이들 수익성과 유동성은 상호 밀접한 관련을 맺고 있는데 수익성을 확보하기 위해서는 어느 정도의 유동성을 포기해야 하고 유동성을 확보하기 위해서는 수익성을 어느 정도 포기해야 한다. 이들을 균형있게 유지하려는 노력은 기업의 유지, 발전이라는 목표를 달성하기 위한 필수적인 조건이다.

수익성과 유동성은 기업이 영업활동을 하는데 어느 것도 소홀히 할 수 없는 중요한 요소이다. 수익성은 기업을 유지하고 더 나아가 성장하기 위한 필수적인 요소이다.

유동성은 기업이 보유하고 있는 각종 자산을 적정한 가격으로 신속히 현금화할 수 있는 능력을 의미한다. 유동성이 중요시되는 이유는 첫째, 기업이 항상 적절한 유동성을 확보하고 있어야만 통상적인 영업활동을 수행할 수 있기 때문이다. 둘째, 대외지급불능으로 인한 도산을 미연에 방지할 수 있으며 예측하지 못했던 불의의 사태에 대처할 수 있기 때문이다. 수익성이 충분히 있다 하더라도 유동성을 확보하지 못한 기업은 도산에 이를 수 있다. 그러므로 일정한 수준의 유동성을 유지하는 것이야말로 기업의 존속을 위해서도 반드시 필요하다.

이들 유동성, 성장성, 수익성을 측정하기 위해 본 논문에서는 유동성은 현금흐름으로, 성장성은 매출액성장률로, 수익성은 총자산수익률과 투자자산수익률 그리고 자기자본수익률을 경쟁사와 비교한 설문 응답자의 주관적 판단으로 측정하였다.

① 현금흐름 : 현금흐름은 기업의 유동성 움직임을 파악하는데 가장 직접적이고 정확한 정보를 제공한다. 현금흐름의 중요성은 어느 때 보다도 강조되고 있다. 왜냐하면 현금흐름을 정확하게 파악하지 않은 채 복잡한 기업을 경영한다는 것은 사실상 불가능하기 때문이다. 그래서 본 연구는 성과를 측정하는 항목으로 유통업체가 지각하는 현금흐름을 채택하였다.

② ROA(총자산수익률) : 순이익을 총자산으로 나눈 비율로 기업의 수익성을 나타내는 비

율이다.

③ ROI(투자자산수익률) : 기업에 투자된 총자본이 최종적으로 얼마나 많은 이익을 창출하는지를 측정하는 비율이다. 기업의 종합적인 경영상태를 요약해서 나타낸 비율이다.

④ ROE(자기자본수익률) : 순이익을 자기자본으로 나눈 비율로서 주주가 기업에 투자한 자본에 대해 벌어들이는 수익성을 측정하는 비율이다. ROE는 주주가 제공한 자기자본에 대해서 벌어들이는 수익성을 사후적으로 측정하는 비율이다.

⑤ 매출액성장율 : 매출액이 전년도에 비해 당해연도에 얼마나 증가하였는지를 나타내는 비율이다. 매출액은 정상적인 영업활동에서 발생하는 영업수익이므로 매출액성장율은 기업의 외형적 성장세를 판단하는 대표적인 비율이다. 경쟁기업보다 빠른 매출액 성장률은 결국 시장점유율이 증가하였음을 의미한다. 따라서 매출액 성장률은 경쟁력의 변화를 나타내는 척도의 하나이다.

3. 유통경로상에서 시장지향성과 장기관계형성

3.1 장기적 관계의 필요성

일반적으로 유통업체 입장에서의 장기지향성이란 공급업체의 성과와 유통업체의 성과가 장기적으로 상호의존적이라는 것을 인식하는 관점이다.

가장 일반적인 장기적 관계를 말하는 장기지향성 (long-term orientation)에 대한 개념에 대해 Ganesan은 “관계가 형성되었을 때 여러 가지 이득이 있을 것으로 예상하고 장기적 관계를 형성하고자 하는 욕망”이라고 했다. 또한 새로운 장기적 관계의 형성은 동시에 어느 정도 일방의 이익을 위한 협상보다는 쌍방의 이익을 위한 협상상태로 변화시키고 있다. 단기성향과 장기성향의 차이는 경로구성원들이 채택하고 있는 구성기업간 교환관계의 특성을 가지고 설명할 수 있다.

단기성향을 가지고 있는 소매업자는 단기적 결과에만 관심을 가지고 있는 반면에 장기성향을 가지고 있는 소매업자는 미래의 장기적 목표에 초점을 맞추고 현재와 미래의 결과 모두에 관심을 가지고 있다. 그러나 장기성향은 단순히 미래의 장기적 상호작용 가능성만을 의미할 뿐만 아니라 거래 상대방과 장기적 관계를 유지하고자 하는 욕구와 바람까지도 포함하는 개념이다. 이는 모든 일반적인 공급자나 소매업자에 대한 거래의 계속의지를 의미하는 것이 아니라 어떤 특정한 거래 상대방에 대한 거래의 계속 의지를 나타내는 것이다.

따라서 위의 내용을 종합하여 볼 때 장기적 관계는 최종 고객이 요구하는 것을 거래 쌍방이 만족시켜주기 위해 장기적으로 각자의 활동을 조정하는 한편 자신의 성공이 거래상대방에 달려 있다는 동반적 사고가 지배하는 교환관계라고 할 수 있다.

유통경로 기관간 장기적 관계를 지향하는 이유는 이것을 통해 많은 혜택을 얻을 수 있기

때문이다. 이러한 장기적 협력관계가 이루어지는 경우 이는 관리상의 문제 및 한정된 자원으로 인해 수직적 통합과 같은 통제 수단을 활용할 수 없는 공급자는 소매업자가 지니고 있는 자산과 기술을 안전하게 활용할 수 있도록 하며 품질 및 공정 향상과 지속적인 비용절감 혜택을 누릴 수 있게 해준다.

Kalwani와 Narayandas는 이와 같은 맥락에서 그들은 공급자와 소매업자간의 관계에서 소매업자가 얻게되는 장·단점을 다음과 같이 정리하였다.

장점으로는 첫째, 공급자의 강점과 기술을 경쟁우위 요소로 활용이 가능하다. 둘째, 판매 관리비의 절감을 통해 경쟁력이 확보될 수 있다. 셋째, 효과적인 제품 차별화를 통한 공급자의 이탈 장벽이 창출될 수 있다. 넷째, 안정된 시장의 확보를 통해 매출 증대가 가능하다. 다섯째, 고객욕구의 정보획득을 통한 신제품 아이디어를 확보할 수 있다. 여섯째, 경험효과와 규모의 경제를 달성할 수 있다. 일곱째, 효율적인 마케팅 및 관리기법이 개발될 수 있다.

단점으로는 첫째, 특정 공급자와 결속됨으로써 보다 유리한 시장기회의 활용이 제약될 수 있다. 둘째, 과도한 거래특유 투자가 존재하는 경우 장기적으로 비용이 수익을 초과할 수 있다. 셋째, 가격협상에서 가격의 양보를 요구한다. 넷째, 지나치게 의존도가 높은 경우 통제가 어렵다. 다섯째, 공급자의 경영상 비효율성을 소매업자가 떠안을 수 있다.

소매업자의 입장에서는 잠재 공급자의 거래선 변경에 따른 교체비용이 높은 경우 공급자간의 가격차이는 중요한 문제가 아닐 수도 있다. 또한 소매업자는 품질, 신뢰성, 서비스 수준, 판매사원 파견 등이 불확실한 잠재 공급자의 거래보다는 현재의 공급자와 거래를 계속하는 것이 유리하다고 판단하여 공급자의 가격이 잠재 공급자의 가격보다 다소 높다 하더라도 제시한 가격을 수용할 가능성이 있다.

3.2 장기관계형성에 영향을 미치는 요인

일반적으로 유통업체 입장에서의 장기지향성이란 공급업체의 성과와 유통업체의 성과가 장기적으로 상호 의존적이라는 것을 인식하는 관점이다.

본 연구에서는 장기관계를 결정하는 요인 중에서 가장 많은 연구가 되어온 신뢰와 결속을 중심으로 성과와의 관계를 검증하였다.

3.2.1 신뢰

신뢰에 대한 연구에서는 다양한 정의가 사용되고 있는데 신뢰의 정의는 다음과 같이 네 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 상대방의 말이나 약속이 믿을만하고 거래관계에 있어서 성실히 임할 것이라는 것에 대한 믿음이라고 말한다. 둘째, 상대방이 원하는 조정에 대한 성실한 수행과 관계에 있어 높은 비중으로 인식하는 것이다. 셋째, 미래에 발생하는 상대방의 행위에 대해 다른 일방이 필요하다고 믿는 것이다. 넷째, 믿을 수 있다는 확신을 가지고 있는 교환 파트너에 의존하는 의지이다. 이와 같은 정의들에서 발견할 수 있는 공통점은 거래의 상

대방이 다른 상대방에 대한 최선의 이익에 입각하여 행동할 것이라는 믿음에 근거하고 있다는 것이다.

Ganesan은 유통업자의 공급자에 대한 신뢰는 장기지향성(long-term orientation)에 세가지 방식으로 영향을 미친다고 하였다. 이를 살펴보면 다음과 같다. i) 신뢰는 공급자의 기회주의적 행위와 관련된 위험에 대한 지각을 감소시킨다. ii) 신뢰는 장기적으로 보았을 때 단기간의 불공정은 해소될 것이라는 유통업자의 믿음을 증가시킨다. iii) 신뢰는 교환관계에서 거래비용을 감소시킨다.

3.2.2 결속

결속은 교환 구성원간 관계의 지속에 대한 암시적, 명시적 서약을 뜻한다. Anderson과 Weitz는 관계에서의 장기지향성을 결속이라고 언급하면서 상호간의 결속은 결과적으로 독립적인 경로 구성원인 고객의 필요를 더 잘 충족시키며 상호간의 이익을 더 증가시킬 수 있도록 같이 일하게 한다고 지적했다. 지속적인 관계성에서의 결속은 안정적인 관계에 대한 욕망과 이러한 관계를 유지하기 위해 단기적인 희생을 할 자발적 의도 그리고 관계의 안정성에 대한 확신을 발전시킨다. 따라서 결속이 이루어진 유통경로 상에서는 공급자 또는 생산자는 시장 정보를 보다 원활하게 얻을 수 있고 신제품을 보다 효과적으로 개발하여 출하할 수 있으며 유통업자들이 경쟁사의 제품을 홍보 또는 판매하려는 의도를 줄일 수 있다. 결속에 바탕을 둔 관계를 형성하고 있는 소매상의 경우는 자신의 고객들이 원하는 제품을 보다 쉽게 얻을 수 있으며 자신들을 경쟁 소매상과 차별적 위치에 놓을 수 있는 기회를 얻을 수 있다.

Morgan과 Hunt는 관계 마케팅의 성공 및 실패를 이해하기 위한 가장 중요한 요소는 바로 신뢰와 결속이라고 지적하였다.

신뢰와 결속은 경로구성원들의 교환 당사자들과 협동을 함으로써 관계 투자를 계속 유지하도록 하며, 기존의 구성원과는 기대되는 장기적 편익을 위해 단기적 대안을 선택하지 않는 것을 말한다. 그리고 상대방이 기회주의적 행동을 하지 않을 것이라고 믿기 때문에 잠재적으로 높은 위험을 내포한 행동에 단속적으로 행동하기보다는 신중하게 행동하도록 하는 것을 말한다.

4. 시장지향성이 장기관계형성에 미치는 영향

4.1 Siguaw, Simpson과 Baker의 연구

Siguaw, Simpson과 Baker의 연구는 공급업체의 시장지향성이 유통업체의 시장지향성에 영향을 미치는 관계 및 공급업체의 시장지향성이 관계지향성에 영향을 미치는 관계를 검증

하는 형태를 띠고 있다. 그리고 공급업체 및 유통업체의 시장지향성이 유통업체의 성과에 영향을 미치는 관계도 포함하고 있다.

이 모형에 의하면 시장지향성은 관계지향성의 선행변수로 제시되고 있다. 그리고 공급업체에 대한 유통업체의 관계지향적 정도는 신뢰, 협동적 규범, 몰입의 세가지 변수로 측정되고 있다.

이 연구는 유통업체 및 공급업체와의 관계향상을 위해 시장지향성을 전략적 도구로 사용할 수 있으며 유통업체 입장에서는 공급업체의 시장 지향성을 추구함으로써 관계개선 및 재무성과를 올릴 수 있다고 강조하고 있다.

실증연구결과 공급업체의 시장지향성은 유통업체의 시장지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 시장지향적인 공급업체가 유통업체에게 준거집단으로 간주되면서 유통업체의 시장지향성을 촉진하는 현상으로 해석할 수 있다. 그러나 공급업체의 시장지향성이 유통업체의 관계지향성에 미치는 관계에 있어서는 신뢰, 협동적 규범, 몰입 중 몰입만이 공급업체의 시장지향성과 유의한 관계를 보였다. 특히 전유현의 연구에서는 공급업체의 시장지향성과 유통업체의 관계지향성간에 미치는 관계에 있어서 명쾌한 결과를 제시해 주지 못하고 있어 관계구조를 개선할 수 있는 모형상의 조정이 필요하다고 평가하였다. 또한 관계지향성 변수(신뢰, 몰입, 협동적 규범)들 상호간의 관계검증이 부분적으로 기존의 연구결과와 부합되지 못하는 결과를 나타내고 있고 특히 협동적 규범은 유의성 여부만을 본다면 전체적인 관계구조상 적절치 못한 변수로 나타났다고 평가했다.

4.2 전유현의 연구

전유현은 시장지향성과 관계지향성의 연구를 결합시킨 Sigauw, Simpson과 Baker의 연구를 기초로 해서 유통업체와 공급업체의 시장지향성과 장기관계형성을 이원적 관계(dyadic relationship) 모형으로 관계구조를 분석하고자 하였다. 쌍방간의 시장지향성 관계에 있어 조절변수를 도입하여 공급업체와 유통업체 상호간 시장지향성 관계정도가 다르게 나타나는지를 검증하였다. 관계지향성의 결정요인으로 기존의 연구에서 가장 많이 연구되어온 신뢰와 몰입을 선정하였다.

연구결과 공급업체의 시장지향성과 유통업체의 시장지향성간에 상관관계가 있음을 검증하였다.

유통업체 관점의 경우 공급업체의 시장지향성은 공급업체의 원활한 의사소통을 매개로 하여 유통업체의 관계지향성(신뢰, 몰입)에 각각 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 직접적인 영향을 미치기보다는 공급업체의 원활한 의사소통을 매개로 하여 유통업체의 몰입에 간접적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

공급업체 관점의 경우 유통업체의 시장지향성과 공급업체의 몰입간은 직접적인 효과가 있

는 것으로 검증되었다.

그리고 유통업체의 신뢰는 공급업체의 몰입에 매우 큰 영향을 미침을 확인하였고, 유통업체의 몰입이 공급업체의 몰입에 정(正)의 영향이 있음을 검증하였다. 또한 시장지향성이 유통업체의 신뢰와 몰입에 각각 직접적인 영향을 미치는가를 검증한 결과 낮은 적합도를 보여 전유현의 연구에서 새롭게 도입한 의사소통이 매개변수로 적합하였다는 것을 보여주었다.

그러나 전유현의 연구에서는 시장지향성과 관계지향성의 관계만을 부각시키고 Sigauw, Simpson과 Baker의 연구에서 고려했던 재무적 성과를 제외시켰다. 그 이유는 유통업체와 공급업체의 상이한 관점을 고려하는 연구이기 때문에 모형 적합도를 높이기 위해서였다. 더불어 기존연구에서는 성과변수로서 관계만족의 개념을 고려하였으나 관계만족인 성과변수는 관계지향성의 결과변수로서 검증되기도 하지만 아울러 선행요인으로서 제기되기도 한다고 하였다.

본 논문에서는 소매유통기업을 대상으로 유통업체의 관점에서 시장지향성, 기업성과, 그리고 공급업체와의 결속의 관계를 검증한다. 특히 성과와 공급업체와의 장기관계형성의 관계를 검증하기 위해서 성과를 Sigauw, Simpson과 Baker에서와 같이 재무적 성과로 측정하여 소매유통업체들의 성과변수와 장기관계 형성의 선후 관계의 독특한 특성을 파악하였다.

Ⅲ. 연구가설 설정 및 모형 설계

1. 연구가설

1.1 유통업체의 시장지향성과 성과와의 관계에 대한 가설

시장지향성과 관련된 여러 연구들에 의하면 시장지향성의 주요한 초점은 고객과 경쟁자로부터 수집된 정보를 바탕으로 우수한 고객가치를 창조하는데 있다. 따라서 한 기업이 시장지향성이 된다는 것은 그 기업이 우수한 고객가치를 창조하는데 공헌할 수 있는 잠재적인 지식을 개발할 수 있는 능력을 가지고 있으며 또한 경쟁우위에 위협이 되는 모든 이해관계자들과 함께 현재와 미래의 고객들을 이해하고 있다는 것을 말한다. 시장의 개념은 고객들과 고객가치를 수반하는 모든 관련 있는 지식 그리고 아이디어들을 포괄하는 의미로 확장되어야 한다.

한 기업이 통합적으로 시장지향성을 수행하고 관리하기 위해서는 각각의 부서가 그들 자신의 강점을 인식할 수 있도록 하여주는 상호의존성을 창조하여야 한다. 또한 한 기업 내에서 마케팅부서 그리고/또는 다른 핵심적 부서들은 다른 부서들의 인식과 필요에 대하여 매

우 민감해야 하고 대응적이어야 한다. 결국 조직은 상호 기능적 조정을 통하여 시너지 효과를 얻을 수 있다. 우수한 가치창조를 위한 제 자원의 조정적 통합을 의미하는 상호 기능적 조정요소는 다른 두 가지 구성요소인 고객지향성과 경쟁자 지향성과도 밀접한 관계가 있다.

Slater와 Narver는 시장의 정보를 수집하는데 고객 대 경쟁자 중심 각각의 중요한 영향을 발견하지 못했다. 기업활동을 하는데 고객에 대한 정보와 경쟁자에 대한 정보를 따로 수집하는 것은 제한된 정보를 가질 수밖에 없기 때문에 고객과 경쟁자 모니터링을 위한 자원할당에 대한 의사결정이 반드시 필요하다고 지적하였다. 결과적으로 기업은 다른 것들을 희생해서라도 독특한 시장지향성을 갖기 위해 외부환경 모니터링을 함에 있어서 외부변수 특히 고객과 경쟁자를 동시에 고려해야 한다고 강조하고 있다. 그리고 Heiens는 고객 중심, 경쟁자 중심 두 가지를 모두 고려하는 전략수립은 시장점유율은 증가하지만 자기자본수익률(ROI)이 감소하는 결과를 초래할 수 있다는 명제를 제시하여 상호작용 효과를 시사했으나 명시적으로 언급하지 못했다.

본 연구에서는 성과변수로 유동성, 성장성, 수익성을 사용하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- ▶ 가설1: 시장지향성(고객지향성, 경쟁자지향성)은 성과에 영향을 미칠 것이다.
- ▶ 가설2: 시장지향성(고객지향성, 경쟁자지향성)은 성과에 대해 상호작용효과가 있을 것이다.

1.2 유통업체의 성과와 공급업체와의 장기관계형성에 대한 가설

최근 유통업체의 특징은 과거 공급자의 일방적인 지배관계에서 벗어나 오히려 소매업자가 유통경로 시스템의 주도권을 갖게되었다는 것이다. 이는 최근의 강화된 고객의 힘을 바탕으로 POS 시스템에 의해 획득된 자료를 해석하고 이를 이용하여 힘을 확보할 수 있게 되었기 때문에 가능하게 되었다. 유통업체는 이전의 공급자의 제안이나 요구를 단순히 받아들이는 것에서 오히려 판매의 제 조건들을 공급업체에 요구하게 되었다. 따라서 공급업체의 입장에서는 이제 유통업체로부터 나오는 정보를 얻기 위해 노력하고 판촉 예산의 많은 부분을 유통업체 지원을 위한 비용으로 지출하고 있는 등 공급자 위주의 유통구조에서 소매업자 위주의 유통구조로 변화해 가는 과정에 있다.

유통환경의 또 다른 특징은 공급자와 소매업자가 상호협력과 동맹관계 결성의 움직임을 새롭게 보이고 있다는 점이다. 결국에 바탕을 둔 관계를 형성하고 있는 유통업체는 유통 공급망에 참여하는 공급업체들과의 관계에서 재고를 최적화하고 리드타임을 대폭 줄이는 등 양질의 상품과 서비스를 제공하기 위한 SCM과 같은 정보시스템의 기술을 활용하고 있다. 그럼으로써 자사의 고객들이 원하는 제품을 보다 쉽게 얻을 수 있으며 제품에 대한 정보를 신속하고 저렴하게 입수할 수 있다. 뿐만 아니라 경쟁 유통업체들의 활동에 대한 정보도 용

이하게 접할 수 있는 등 경쟁업체와 차별화의 기회를 얻을 수 있는 경쟁우위 원천을 확보할 수 있다.

Ganesan은 유통업체와 공급업체 사이의 장기적 관계를 형성하는 영향요인으로 의존성과 신뢰성을 제시하고 있다. 그리고 이 두 변수에 영향을 미치는 요소로는 환경의 다양성과 소멸성, 특유투자자산, 공급자평판, 유통업체의 경험, 과거결과 만족 등을 들고 있다. 연구결과 유통업체 공급업체 모두에게 의존성, 신뢰성 두 변수가 장기적 관계를 형성하는데 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 특유투자자산과 의존성이 장기성향을 결정하는 중요한 역할을 하는 것이 사실이다. 그러나 그것만으로는 불충분하며 신뢰가 필수적인 요소로 포함되어야 한다. 왜냐하면 특유투자자산과 의존성은 현재의 상황에 초점을 맞추고 있지만 신뢰성은 미래의 상황에 초점을 맞추고 있기 때문이다.

그러므로 유통업체의 유통망 확보를 통한 경쟁력 창출의 결과로써 만들어지는 성과는 공급업체와의 의존 형성의 한 요소가 될 수 있다. 그리고 이는 공급업체에 대한 장기관계 형성의 요소인 신뢰와 결속에도 영향을 미침을 알 수 있기 때문에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- ▶ 가설3: 유통업체의 성과와 유통업체의 공급업체에 대한 신뢰는 공급업체에 대한 결속에 영향을 미칠 것이다.
- ▶ 가설4: 유통업체의 성과와 유통업체의 공급업체에 대한 신뢰는 공급업체에 대한 결속에 대해 상호작용효과가 존재할 것이다.

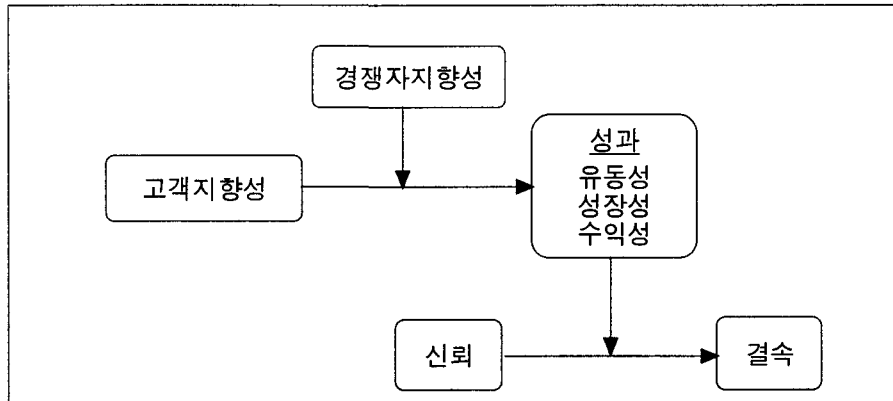
본 논문의 관점은 유통업체를 기준으로 하였기 때문에 성과변수는 유통업체의 성과를 말하며 신뢰와 결속 변수 역시 유통업체가 지각하는 공급업체와의 신뢰와 결속이다.

2. 연구모형 및 방법

2.1 연구모형

기존의 연구들에 의하면 소매유통업체의 시장지향성은 재무적 성과에 영향을 미친다. 한편 소매유통업체의 재무적 성과는 단기적인 성향이 강한 것으로 파악되고 있다. 그러나 유통업체의 장기적 수익을 위해서는 공급업체와의 장기관계형성인 결속을 형성하는 것이 바람직하다고 볼 수 있다. 그러므로 단기적 성과가 좋은 유통업체만이 공급업체와의 관계에서 높은 결속의지를 갖는다는 선후 관계를 검증할 필요가 있다. 유통업체의 관점에서 유통업체의 시장지향성, 성과, 그리고 공급업체와의 장기관계형성에 대한 관계를 검증하고자 [그림 1]과 같은 연구모형을 설정하였다.

<그림 1> 연구모형



2.2 연구방법

2.2.1 표본설계

본 논문의 실증 분석을 위해서 소매유통업체를 대상으로 설문조사 하였다. 백화점, 대형할인점, 편의점, 슈퍼체인의 경우는 2001 유통업체 연감에 수록된 전국의 소매유통기업을 대상으로 하였다. 인터넷 쇼핑의 경우는 www.100hot.co.kr에서 2002. 2. 20 종합쇼핑몰의 순위를 기준으로 하였다. 설문 대상자는 각 업체별 구매 부서와 마케팅 또는 전략부서의 의사결정 과정에 참여하고 있는 담당자가 그 대상이었으며 2002. 3월부터 6월까지 약 4개월 동안 개별 기업에 사전 전화 접촉을 한 후 설문지를 작성하게 하였다.

구매와 마케팅의 의사결정 단위가 구분된 규모가 큰 기업에서는 설문대상자가 해당하는 설문에 각각 응답토록 하여 응답 대상자가 2명이었다. 구매와 마케팅 의사결정 기능이 단일화 되어있는 규모가 작은 기업에서는 응답 대상자 1명이 두 종류의 설문에 모두 응답토록 하였다. 수거된 설문지는 68세트였다.

2.2.2 변수정의 및 설문지 구성

설문지는 두가지 유형으로 분류하였다. 하나는 시장지향성과 성과의 관계를 파악하기 위해서 고객지향성, 경쟁자지향성, 그리고 성과를 측정항목으로 구성하였다. 설문 응답자는 마케팅 또는 기획부서에서 전략수립 의사결정 과정에 참여하는 사람이 응답할 수 있도록 하였다. 또 하나는 유통업체와 공급업체와의 장기관계형성의 관계를 파악하기 위해서 신뢰와 결속의 항목으로 측정하였다. 설문 응답자는 구매 부서의 실무담당자에게 응답하도록 하였다. 모든 문항은 7점 척도로 구성하였다. 본 연구에서 사용한 변수들의 정의를 살펴보면 다음과 같다.

(1) 고객지향성

고객지향성에 대한 설문은 Narver와 Slater가 제시한 시장지향성에 대한 15개 설문 항목 중 본 연구의 분석내용과 맞도록 수정하였다. 특히 연구자의 판단으로 고객지향성에 해당하는 내용중 질문의 의미가 중복됐다고 판단되는 항목을 정리하여 7문항으로 재구성하였다. 그리고 Heiens가 시장지향성을 측정하는데 있어서 고객지향성에 대한 자원할당의 문제를 포함시켜야 한다고 주장하였다. 그래서 고객을 모니터링하기 위한 예산할당의 설문을 1문항 포함시켜 고객지향성에 대한 설문은 ‘만족정도 정기적 평가’, ‘정기적 시장조사’, ‘고객의 욕구이해’, ‘고객 만족도 측정’, ‘고객모니터링 예산책정’, ‘고객에게 가치제공’, ‘고객 만족이 목표’, ‘A/S에 많은 노력’으로 총 8문항으로 구성하였다. 그리고 설문 응답자의 지각된 고객지향성을 7점 척도로 측정하였다.

(2) 경쟁자지향성

경쟁자지향성에 해당하는 설문 역시 연구 내용과 맞도록 연구자의 판단으로 7문항으로 재구성하였다. 그리고 Heiens는 시장지향성을 측정하는데 있어서 경쟁자지향성에 대한 자원할당의 문제를 포함시켜야 한다고 주장하였다. 그래서 경쟁자를 모니터링하기 위한 예산할당의 설문을 1문항 포함시켜 경쟁자지향성에 대한 설문은 ‘경쟁사전략토론모임’, ‘경쟁사행동 많이 알고있음’, ‘경쟁사행동 신속대응’, ‘경쟁사우위기회포착노력’, ‘경쟁사정보판매원공유’, ‘경쟁사 정확히 인식’, ‘경쟁사 강점 정확히 인식’, ‘경쟁사 모니터링 예산 책정’ 등 총 8문항으로 구성하였다. 그리고 설문 응답자의 지각된 경쟁자지향성을 7점 척도로 측정하였다.

(3) 성과

본 연구에서 사용한 성과 지표는 유동성, 성장성, 수익성이다. 유동성은 현금흐름으로 성장성은 매출액성장률로 수익성은 총자산수익률(ROA)과 투자자산수익률(ROI) 그리고 자기자본수익률(ROE)로 측정하였다. 그리고 이는 유통업체가 경쟁사라고 인식하는 업체에 대해 상대적으로 지각하는 자사의 주관적인 성과이다.

(4) 신뢰

그러므로 본 논문에서는 신뢰 변수를 Ganesan의 정의와 측정항목을 이용하여 본 논문에 맞게 적용하였다. 유통업체가 공급업체에 대해 지각하는 신뢰에 대한 설문은 ‘약속 지킴’, ‘영업사원 자사제품정통’, ‘거래에서 정직’, ‘공급업체 곤경 빠짐’, ‘공급업체 지원기대’, ‘우리의 이익제공’, ‘사업환경변화해도 자사에 대한 지원제공’, ‘공개적인 거래’, ‘중요한일 발생해도 공급업체가 지원’ 등 9문항을 7점 척도로 측정하였다.

(5) 결속

그러므로 본 논문에서는 Anderson과 Weitz의 연구에서와 같이 장기 관계를 결속이라고 보았다. 그리고 유통업체가 공급업체에 대해 지각하는 결속에 대한 설문은 이차우의 장기관계 형성에 대한 연구에서 인용하여 적용하였다. 설문의 내용은 ‘거래를 지속하려는 의지’, ‘거

래조건의 보장성', '거래의 공정성', '공급업체와의 상호간 이익 배려'의 4문항이다. 그리고 설문을 7점 척도로 측정하였다.

IV. 가설 검증

1. 기초분석

1.1 시장지향성 설문 문항의 요인분석

본 논문의 분석을 위해 시장지향성에 대한 설문 문항들 중 공통성(communality)이 0.4미만인 '경쟁사모니터링예산책정' 1문항을 제외하고 나머지 설문문항을 요인분석에 사용하였다. 요인 분석한 결과는 <표 2>와 같다.

<표 2> 시장지향성 요인분석 결과

	요인 1	요인 2	요인 3	변수명	
경쟁사전략 토론모임	.811	.279	.170	경쟁자 지향성	
경쟁사행동 많이 알고있음	.803	.348	2.130E-02		
경쟁사행동 신속대응	.769	6.505E-03	.124		
경쟁사우위 기회포착 노력	.750	.347	.329		
경쟁사정보 판매원공유	.738	.227	2.336E-02		
경쟁사 정확히 인식	.681	-2.9E-02	.588		
경쟁사강점 정확히 인식	.683	9.851E-03	.573		
만족정도 정기적 평가	.266	.855	.153	고객 조사	고객 지향성
정기적 시장조사	.224	.802	.189		
고객의 욕구이해	.265	.792	8.638E-02		
고객만족도 측정	.324	.759	.158		
고객모니터링 예산책정	-.138	.646	.258		
고객에게 가치제공	.111	.246	.841	고객 만족	
고객만족이 목표	.117	.456	.726		
A/S에 많은 노력	.450	.326	.499		

추출방법 : 주성분분석, 베리맥스의 방법으로 회전하였음.

본 연구를 위해 사용된 고객지향성 설문항목 중 '정기적으로 시장조사', '만족정도 정기적으로 평가' '고객의 욕구이해', '고객만족도 측정', '고객모니터링예산채정'은 '고객조사' 요인으로 명명하였다. 그리고 '고객만족이 목표', 'A/S에 많은 노력', '고객에게 가치 제공'은 '고객만족'으로 명명하였다. 또한 경쟁자지향성 설문항목은 '경쟁사행동 많이 알고 있음', '경쟁사 행동에 신속하게 대응', '경쟁사전략에 대한 토론모임을 갖는다', '경쟁사에 비해 우위의 기회를 포착하기 위해 노력', '경쟁사에 대한 정보를 공유', '경쟁사가 정확히 인식', '경쟁사의 강점인 지' 는 '경쟁자지향성' 요인으로 추출되었다.

1.2 성과 설문문항의 요인분석

본 연구를 위해 사용된 성과에 대한 요인분석에서 변수의 수를 3개로 지정하여 [표 3]과 같이 추출되었다.

<표 3> 성과 요인분석 결과

	요인 1	요인 2	요인 3	변수명
투자자산수익률	.874	.101	.295	수익성
자기자본수익률	.811	.314	.397	
총자산수익률	.786	.530	.103	
매출액성장률	.233	.950	.119	성장성
현금흐름	.229	.115	.945	유동성

요인분석 결과 총자산수익률, 투자자산수익률, 자기자본수익률의 요인1을 '수익성'으로, 매출액성장률 요인2를 '성장성'으로, 현금흐름의 요인3을 '유동성'으로 명명하였다.

1.3 신뢰의 설문문항에 대한 요인분석

본 논문의 분석을 위해 시장지향성에 대한 설문 문항들 중 공통성(communality)이 0.4미만인 '잘못된 정보제공' '공개적인 거래' 의 2항목을 제외하고 나머지 설문문항을 요인분석에 사용하였다. 요인 분석한 결과는 <표 4>와 같다.

<표 4> 신뢰 요인분석 결과

설문내용	요인 1	요인 2	변수명	
약속지킴	.846	-.110	신용	신뢰
영업사원 자사제품 정통	.789	.116		
거래에서 정직	.706	.293		
공급업체 곤경 빠짐	-.212	.795	지원	
공급업체 지원 기대	.195	.790		
우리의 이익제공	.421	.755		
자사에 대한 지원제공	.586	.664		

본 연구를 위해 사용된 신뢰에 대한 설문항목은 <표 4>와 같이 2요인으로 추출되었는데 '거래에서 정직', '약속 지킴', '영업사원 자사제품정통'은 '신용'으로 명명하였으며 또한 '자사에 대한 지원제공', '우리의 이익제공', '공급업체가 자사를 위해 곤경 빠짐', '공급업체 지원기대'를 '지원'으로 명명하였다.

1.4 결속의 설문문항에 대한 요인분석

본 논문의 분석을 위해 사용된 결속에 대한 설문항목을 요인 분석한 결과는 [표 5]와 같다.

<표 5> 결속 요인분석 결과

설문 문항	요인 1	변수명
거래를 지속하려는 의지	.839	결속
거래조건보장성	.786	
상호이익배려	.760	
거래공정성	.714	

본 연구를 위해 사용된 결속에 대한 설문항목은 <표 6>과 같이 '거래를 지속하려는 의지', '거래조건보장성', '거래공정성', '상호이익배려'를 '결속'이라 명명하였다. 본 연구에서 사용한 변수를 정리하면 <표 6>과 같다.

<표 6> 연구에 사용된 변수

변수	항목 수	평균(표준편차)	Cronbach's α
고객조사	5	4.8706(1.1788)	.8574
고객만족	3	5.7843(0.9102)	.7574
고객지향성	8	5.2878(0.9624)	.8683
경쟁자지향성	7	5.4219(0.9302)	.9105
유동성	1	5.4000(1.3700)	-
성장성	1	5.1500(1.2600)	-
수익성	3	4.6103(1.0858)	.9105
신용	3	5.0686(0.9560)	.7277
지원	4	3.7831(1.0763)	.7996
신뢰	7	4.3340(0.8784)	.8121
결속	4	5.5147(0.8341)	.7787

본 연구의 분석을 위해 사용한 변수들의 설문 문항은 신뢰도 계수(Cronbach's α)가 모두 0.7 이상으로 본 논문의 연구목적에 위한 분석에서 문제가 없는 것으로 판단된다.

1.5 변수들의 상관관계

본 연구는 유통업체의 시장지향성, 성과, 공급업체와의 장기관계형성의 관계를 검증하기 위해 <표 7>과 같이 변수들간의 관련성을 살펴보았다.

<표 7> 변수들의 상관관계

	고객 조사	고객 만족	경쟁자 지향성	유동성	성장성	수익성	신용	지원	결속
고객조사	1.000								
고객만족	.574**	1.000							
경쟁자지향성	.463**	.560**	1.000						
유동성	.471**	.202	.373**	1.000					
성장성	.200	.212	.108	.294*	1.000				
수익성	.335**	.380**	.230	.584**	.573**	1.000			
신용	.139	.158	.033	.095	.065	.080	1.000		
지원	.168	.103	-.035	.090	-.047	-.110	.447**	1.000	
결속	.053	.117	.260*	.213	-.117	-.016	.484**	.480**	1.000

**<0.01, *<0.05

시장지향성과 성과의 관계를 검증하기 위한 고객지향성, 고객조사, 고객만족, 경쟁자지향성, 유동성, 성장성, 수익성의 변수들이 상호간 유의한 관련성이 있는 것으로 분석되었고 또한 장기관계형성과 관련한 신용, 지원, 신뢰, 결속 변수들이 상호간 유의한 관련성이 있는 것으로 분석되었다.

2. 유통업체의 시장지향성과 성과와의 관계에 대한 검증

유통업체의 시장지향성이 성과에 미치는 영향을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 특히 업태별 변수를 Dummy 변수로 성과에 미치는 영향에 통제변수로 사용하였다. 그리고 독립변수는 시장지향성 요소인 고객지향성, 경쟁자지향성, 고객지향성×경쟁자지향성 변수를 사용하였다. 특히 ‘고객지향성×경쟁자지향성’ 변수는 성과에 대해 상호작용효과가 있는지를 검증하기 위해 새로 생성하였다.

본 연구의 자세한 분석을 위해 고객지향성을 요인 분석한 결과 고객조사와 고객만족의 요인으로 추출했는데 경쟁자지향성과 더불어 고객조사×경쟁자지향성, 고객만족×경쟁자지향성 변수를 생성하여 이들 변수들이 성과에 상호작용효과가 있는지를 검증하였다.

또한 시장지향성의 요소인 고객지향성, 경쟁자지향성을 중앙값(median)을 기준으로 고객지향성이 높은 집단, 낮은 집단 그리고 경쟁자지향성이 높은 집단, 낮은 집단으로 구분하고 집단간 차이를 분석하기 위해 <표 8>과 같이 Matrix로 구성하였다.

<표 8> 시장지향성 집단 매트릭스

경쟁자지향성 \ 고객지향성	높음	낮음
높음	집단 4	집단 3
낮음	집단 2	집단 1

2.1 시장지향성이 유동성에 미치는 영향

시장지향성이 유동성에 미치는 영향을 검증한 결과는 <표 9>와 같다.

<표 9> 시장지향성이 유동성에 미치는 영향

변수	비표준화계수		표준화계수	t	P-value
	B	표준오차	베타		
(상수)	9.891	3.309		2.989	.004
dum1	.559	.468	.146	1.195	.237
dum2	.526	.542	.113	.970	.336
dum3	1.154	.575	.232	2.007	.049
dum4	.272	.445	.082	.611	.544
dum5	.640	.519	.146	1.231	.223
고객지향성×경쟁자지향성	.355	.126	2.173	2.815	.007
고객지향성	-1.423	.686	-.963	-2.076	.042
경쟁자지향성	-1.433	.648	-.937	-2.213	.031

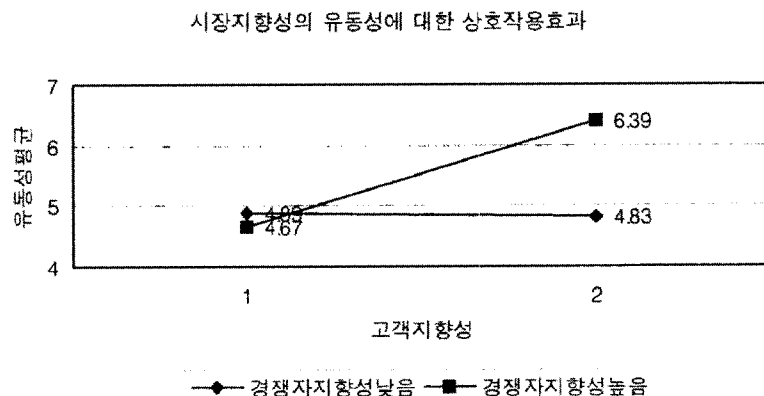
종속변수 : 유동성
 F=3.856** R제곱= .343 수정된 R제곱= .254

회귀 분석결과, 고객지향성, 경쟁자지향성의 베타 값이 각각 -.963과 -.937이고 t값 -2.076과 -2.213으로 개별 변수 각각으로는 유동성에 부정적인 영향을 미치지만 고객지향성×경쟁자지향성 변수의 베타 값은 2.173, t값 2.815로 유동성에 긍정적인 영향을 미치며 또한 상호작용효과가 있음을 검증하였다.

한편, 중앙값을 기준으로 고객지향성이 높은 집단과 낮은 집단으로, 경쟁자지향성이 높은 집단과 낮은 집단으로 나누어 시장지향성이 성과에 미치는 상호작용효과를 <그림 6>과 같이 제시하였다.

유동성에 대한 상호작용효과를 나타내는 <그림 2>는 고객지향성과 경쟁자지향성이 동시에 높을 경우에만 유동성이 높다는 것을 보여주고 있다.

<그림 2> 시장지향성의 유동성에 대한 상호작용효과



<표 10>은 시장지향성 4집단간에 차이가 있는가를 검증하기 위해 분산분석을 실시한 결과이며 특히 어느 집단간에 차이가 있는가를 보기 위해 Scheffe의 다중비교검정을 하였다. 분석 결과 1-4, 2-4, 3-4집단에서 차이가 있음을 확인하였다.

<표 10> 시장지향성 집단간 유동성에 대한 분산분석 결과

변수		평균(n)	Scheffe의 다중비교검정						F	P-value
종속변수	독립변수		1-2	1-3	1-4	2-3	2-4	3-4		
유동성	1	4.89(18)	n.s	n.s	*	n.s	*	*	8.243	.000
	2	4.67(9)								
	3	4.83(18)								
	4	6.39(23)								

n.s:유의하지 않음.

시장지향성이 유동성에 미치는 영향을 검증한 결과 고객지향성이 높고 경쟁자지향성이 낮은 경우나 고객지향성이 낮고 경쟁자지향성이 높은 경우에 어느 한쪽만 높아서는 좋은 성과를 기대하기 힘들다고 할 수 있다. 좋은 성과를 기대하기 위해서는 고객지향성이 높은 기업인 경우 경쟁자지향성도 같이 높아야만 좋은 성과를 기대할 수 있다. 특히 유동성에는 고객지향성이 높은 상태에서 경쟁자지향성이 높고(집단4) 낮음(집단2)에 따라 집단간 차이가 나타났고, 경쟁자지향성이 높은 상태에서 고객지향성이 높고(집단4) 낮음(집단3)에 따라 역시 집단간 차이가 나타났다. 결국, 유동성을 확보하기 위해서는 고객지향성, 경쟁자지향성을 동시에 고려해야 하는 전략을 수립해야 한다는 사실을 확인할 수 있다.

2.2 시장지향성이 성장성에 미치는 영향

시장지향성이 성장성에 미치는 영향을 검증한 결과는 <표 11>과 같다.

<표 11> 시장지향성이 성장성에 미치는 영향

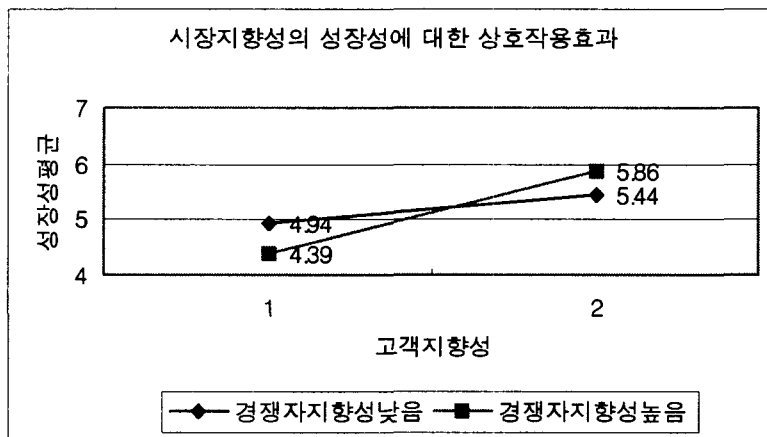
모형	비표준화계수		표준화계수	t	P-value
	B	표준오차	베타		
(상수)	10.348	3.091		3.348	.001
dum1	5.428E-02	.437	.016	.124	.902
dum2	-.427	.505	-.105	-.845	.402
dum3	1.133	.535	.261	2.115	.039
dum4	.561	.421	.184	1.332	.188
dum5	.490	.484	.128	1.011	.316
고객지향성*경쟁자지향성	.284	.119	1.893	2.383	.021
고객지향성	-1.130	.641	-.835	-1.762	.083
경쟁자지향성	-1.425	.610	-1.052	-2.336	.023
종속변수 : 성장성 F=2.661** R제곱= .272 수정된 R제곱= .170					

회귀 분석결과, 고객지향성, 경쟁자지향성의 베타 값이 각각 -.835와 -1.052, t값 -1.762와 -2.336으로 성장성에 부정적인 영향을 미치지만 '고객지향성×경쟁자지향성' 변수가 베타 값 1.893, t값 2.383 성장성에 영향을 미치며 상호작용효과가 있음을 검증하였다.

한편, 중앙값을 기준으로 고객지향성이 높은 집단과 낮은 집단으로, 경쟁자지향성이 높은 집단과 낮은 집단으로 나누어 시장지향성이 성장성에 미치는 상호작용효과를 <그림 3>과 같이 제시하였다.

성장성에 대한 상호작용효과를 나타내는 <그림 3>은 고객지향성과 경쟁자지향성이 동시에 높을 경우에만 성과인 성장성이 높다는 것을 보여주고 있다.

<그림 3> 시장지향성의 성장성에 대한 상호작용효과



<표 12>는 시장지향성 4집단간 성장성에 차이가 있는가를 검증하기 위해 분산분석을 실시하였고 특히 어느 집단간에 차이가 있는가를 보기 위해 Scheffe의 다중비교검정을 하였다. 분석 결과 3-4집단에만 차이가 있음을 확인하였다.

<표 12> 시장지향성 집단간 성장성에 대한 분산분석 결과

변수		평균(n)	Scheffe의 다중비교검정						F	P-value
종속변수	독립변수		1-2	1-3	1-4	2-3	2-4	3-4		
성장성	1	4.94(18)	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s	*	5.803	.001
	2	5.44(9)								
	3	4.39(18)								
	4	5.86(23)								

시장지향성이 성장성에 미치는 영향을 검증한 결과 고객지향성이 높고 경쟁자지향성도 높은 경우만이 좋은 성과를 기대할 수 있다. 특히 성장성에는 경쟁자지향성이 높은 상태에서 고객지향성이 높고(집단4) 낮음(집단3)에 따라서 차이가 나타났다.

시장지향성이 수익성에 미치는 영향을 회귀분석을 통해 검증한 결과 상호작용효과가 나타나지 않았다.

2.3 고객조사와 경쟁자지향성이 유동성에 미치는 영향

본 논문의 자세한 분석을 위해 고객지향성중 요인분석을 통해 나타난 고객조사가 경쟁자지향성과 함께 유동성에 미치는 영향을 회귀분석을 통해 검증하였다. 분석한 결과는 [표 13]과 같다.

<표 13> 고객조사와 경쟁자지향성이 유동성에 미치는 영향

변수	비표준화계수		표준화계수	t	P-value
	B	표준오차	베타		
(상수)	9.907	3.336		2.970	.004
dum1	.435	.457	.113	.953	.344
dum2	.724	.537	.156	1.348	.183
dum3	1.093	.556	.220	1.965	.054
dum4	.188	.435	.056	.432	.667
dum5	.676	.503	.154	1.342	.185
고객조사	-1.533	.733	-1.271	-2.090	.041
경쟁자지향성	-1.337	.615	-.874	-2.172	.034
고객조사* 경쟁자지향성	.364	.131	2.399	2.781	.007

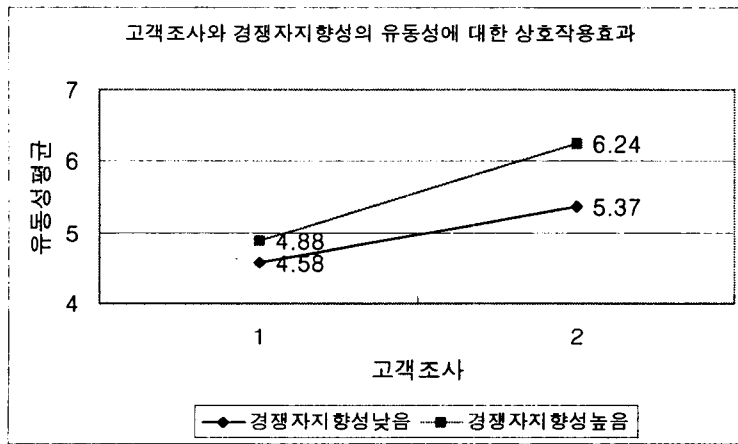
종속변수 : 유동성
F=4.569** R제곱= .384 수정된 R제곱= .300

회귀 분석결과, 고객조사와 경쟁자지향성 변수는 베타 값이 각각 -1.271과 -.874이고 t값 -2.090과 -2.172로 유동성에 부정적인 영향을 미치지만 고객조사×경쟁자지향성 변수가 베타 값 2.399, t값 2.781로 유동성에 영향을 미치며 상호작용효과가 있음을 검증하였다.

한편, 중앙값을 기준으로 고객조사가 높은 집단과 낮은 집단으로, 경쟁자지향성이 높은 집단과 낮은 집단으로 나누어 고객조사와 경쟁자지향성이 유동성에 미치는 상호작용효과를 <그림 4>와 같이 제시하였다.

유동성에 대한 상호작용효과를 나타내는 <그림 4>는 고객조사와 경쟁자지향성이 동시에 높을 경우에만 성과인 유동성이 높다는 것을 보여주고 있다.

<그림 4> 고객조사와 경쟁자지향성의 유동성에 대한 상호작용효과



<표 14>는 고객조사와 경쟁자지향성의 4집단간 유동성에 차이가 있는가를 검증하기 위해 분산분석을 실시하였고 특히 어느 집단간에 차이가 있는가를 보기 위해 Scheffe의 다중비교 검정을 하였다. 분석 결과 1-4, 3-4집단이 차이가 있음을 확인하였다.

<표 14> 고객조사와 경쟁자지향성 집단간 차이분석

변수		평균(n)	Scheffe의 다중비교검정						F	P-value
종속변수	독립변수		1-2	1-3	1-4	2-3	2-4	3-4		
유동성	1	4.58(19)	n.s	n.s	*	n.s	n.s	*	7.345	.000
	2	5.37(8)								
	3	4.88(16)								
	4	6.24(25)								

고객조사와 경쟁지향성이 유동성에 미치는 영향을 검증한 결과 고객조사가 높고 경쟁지향성이 낮은 경우나 고객조사가 낮고 경쟁지향성이 높은 경우 등 어느 한쪽만 높아서는 좋은 성과를 기대하기 힘들다고 할 수 있다. 좋은 성과를 기대하기 위해서는 고객조사가 높은 기업인 경우 경쟁지향성도 같이 높아야만 좋은 성과를 기대할 수 있다. 결국, 기업의 성장을 위해서는 고객조사, 경쟁지향성을 동시에 고려하는 전략을 세워서 한다는 것을 알 수 있다.

2.4 고객조사와 경쟁지향성이 성장성에 미치는 영향

본 논문의 자세한 분석을 위해 고객지향성중 요인분석을 통해 나타난 고객조사와 경쟁지향성이 성장성에 미치는 영향을 회귀분석을 통해 검증하였다. 분석한 결과는 <표 15>와 같다.

<표 15> 고객조사와 경쟁지향성이 성장성에 미치는 영향

변수	비표준화계수		표준화계수	t	P-value
	B	표준오차	베타		
(상수)	11.294	3.278		3.445	.001
dum1	8.421E-02	.448	.025	.188	.852
dum2	-.455	.527	-.113	-.864	.391
dum3	1.092	.545	.252	2.005	.050
dum4	.571	.432	.187	1.322	.191
dum5	.459	.494	.120	.930	.356
고객조사	-1.555	.723	-1.405	-2.151	.036
경쟁지향성	-1.308	.608	-.966	-2.151	.036
고객조사* 경쟁지향성	.309	.130	2.203	2.377	.021
종속변수 : 성장성 F=2.312* R제곱= .245 수정된 R제곱= .139					

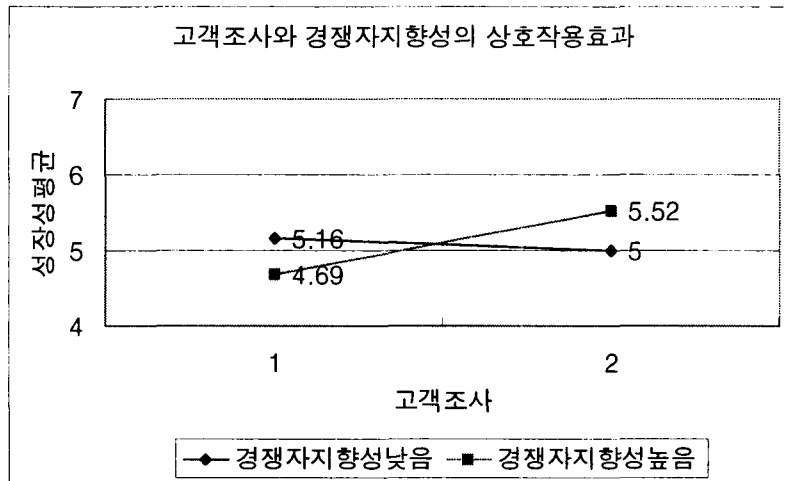
회귀 분석결과, 고객조사, 경쟁지향성 개별 변수의 베타 값이 각각 -1.405와 -.966이고 t 값이 -2.151로 같았고 성장성에 부정적인 영향을 미쳤다. 그러나 고객조사×경쟁지향성 변수가 베타 값이 2.203, t값 2.377로 성장성에 긍정적인 영향을 미치며 상호작용효과가 있음을 검증하였다.

한편, 중앙값을 기준으로 고객조사가 높은 집단과 낮은 집단으로, 경쟁지향성이 높은 집단과 낮은 집단으로 나누어 고객조사와 경쟁지향성이 성장성에 미치는 상호작용효과를

<그림 5>와 같이 제시하였다.

성장성에 대한 상호작용효과를 나타내는 <그림 5>는 고객조사와 경쟁자지향성이 동시에 높을 경우에만 성과인 성장성이 높다는 것을 보여주고 있다.

<그림 5> 고객조사와 경쟁자지향성의 성장성에 대한 상호작용효과



고객조사와 경쟁자지향성의 4집단간 성장성에 차이가 있는가를 검증하기 위해 분산분석을 실시한 결과 유의한 집단이 발견되지 않았다.

2.5 고객만족과 경쟁자지향성이 성장성에 미치는 영향

본 논문의 자세한 분석을 위해 고객지향성중 요인분석을 통해 나타난 고객만족과 경쟁자지향성이 유동성에 미치는 영향을 회귀분석을 통해 검증하였다. 분석한 결과는 <표 16>과 같다.

<표 16> 고객만족과 경쟁자지향성이 성장성에 미치는 영향

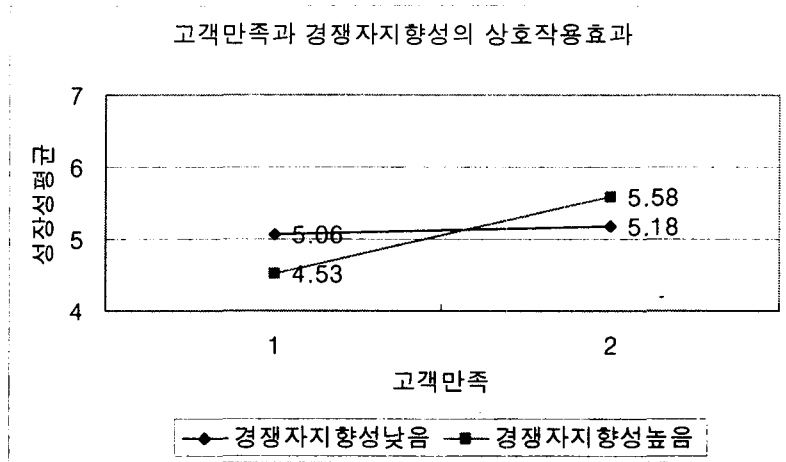
변수	비표준화계수		표준화계수	t	P-value
	B	표준오차	베타		
(상수)	9.576	2.959		3.236	.002
dum1	8.556E-02	.431	.026	.198	.843
dum2	-.471	.502	-.116	-.938	.352
dum3	1.262	.539	.291	2.343	.023
dum4	.699	.414	.229	1.686	.097
dum5	.330	.480	.086	.687	.495
고객만족	-1.476	.630	-1.090	-2.342	.023
경쟁자지향성	-.876	.558	-.627	-1.570	.122
고객만족* 경쟁자지향성	.264	.112	1.729	2.361	.022
종속변수 : 성장성 F=2.743* R제곱= .241 수정된 R제곱= .138					

분석결과, 고객만족, 경쟁자지향성 개별 변수의 베타 값이 각각 -1.090과 -.627이고 t값 -2.342와 -1.570으로 성장성에 부정적인 영향을 미쳤지만 고객만족×경쟁자지향성 변수가 베타 값 1.729, t값 2.361로 성장성에 긍정적인 영향을 미치며 상호작용효과가 있음을 검증하였다.

한편, 중앙값을 기준으로 고객만족이 높은 집단과 낮은 집단으로, 경쟁자지향성이 높은 집단과 낮은 집단으로 나누어 고객조사와 경쟁자지향성이 유동성에 미치는 상호작용효과를 <그림 6>과 같이 제시하였다.

성장성에 대한 상호작용효과를 나타내는 <그림 6> 고객만족과 경쟁자지향성이 동시에 높을 경우에만 성과인 성장성이 높다는 것을 보여주고 있다.

<그림 6> 고객만족과 경쟁자지향성의 성장성에 대한 상호작용효과



고객만족과 경쟁자지향성의 4집단간 성장성에 차이가 있는가를 검증하기 위해 분산분석을 실시한 결과 유의한 집단이 발견되지 않았다. 또한 고객만족과 경쟁자지향성의 상호작용효과는 유동성과 수익성에는 나타나지 않았다.

3. 유통업체의 성과와 장기관계형성에 대한 관계 검증

유통업체의 성과와 유통업체의 공급업체와의 신뢰와 결속에 대한 관계를 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 특히 업체별 변수를 Dummy 변수로 결속에 미치는 영향에 통제변수로 사용되었다. 그리고 독립변수는 성과인 유동성, 성장성, 수익성과 신뢰, 성과×신뢰 변수를 사용하였는데 '성과×신뢰' 변수는 결속에 미치는 영향을 상호작용효과를 검증하기 위해 새로 생성하였다.

또한 성과와 신뢰의 중앙값을 기준으로 성과가 높은 집단, 낮은 집단 신뢰가 높은 집단, 낮은 집단으로 구분하였다.

3.1 성장성과 신뢰가 결속에 미치는 영향 검증

성장성과 신뢰가 공급업체와의 결속에 미치는 영향을 검증한 결과는 <표 17>과 같다.

<표 17> 신뢰와 성장성이 결속에 미치는 영향

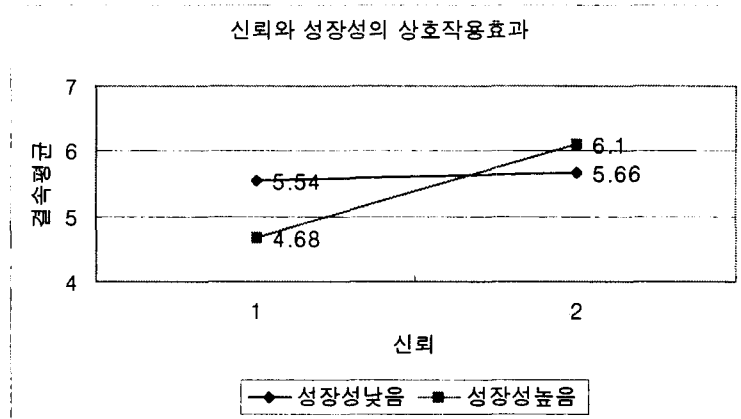
변수	비표준화계수		표준화계수	t	P-value
	B	표준오차	베타		
(상수)	8.617	1.767		4.878	.000
dum1	-.168	.251	-.075	-.669	.506
dum2	-.251	.321	-.092	-.780	.439
dum3	-.161	.326	-.055	-.492	.624
dum4	-.225	.241	-.110	-.932	.355
dum5	-.130	.278	-.051	-.466	.643
신뢰	-.627	.417	-.664	-1.504	.138
성장성	-1.046	.337	-1.560	-3.100	.003
신뢰×성장성	.231	.078	1.942	2.942	.005
종속변수 : 공급업체와의 결속 F=5.992** R제곱= .457 수정된 R제곱= .381					

회귀 분석결과, 성장성의 베타 값이 -1.560 t값 -3.100으로 공급업체와의 결속에 부정적인 영향을 미쳤지만 신뢰는 유의하지 않았다. 그리고 신뢰×성장성 변수의 베타 값이 1.942, t값 2.942로 공급업체와의 결속에 영향에 긍정적인 영향을 미치며 상호작용 효과가 있음 검증하였다.

한편, 중앙값을 기준으로 성장성이 높은 집단과 낮은 집단으로, 신뢰가 높은 집단과 낮은 집단으로 나누어 신뢰와 성장성이 공급업체와의 결속에 미치는 상호작용효과를 <그림 7> 같이 제시하였다.

결속에 대한 상호작용효과를 나타내는 <그림 7>은 성장성과 신뢰가 동시에 높을 경우에만 공급업체와의 결속이 높다는 것을 보여주고 있다.

<그림 7> 신뢰와 성장성의 결속에 대한 상호작용효과



<표 18>과 같이 성장성이 높은 집단과 낮은 집단 신뢰가 높은 집단 낮은 집단으로 구분하여 공급업체와의 결속에 차이가 있는가를 검증하기 위해 분산분석을 실시하였고 특히 어느 집단간에 차이가 있는가를 보기 위해 Scheffe의 다중비교검정을 하였다. 분석 결과 1-2, 1-3, 1-4, 2-3, 2-4, 3-4집단 모두에서 차이가 있음을 확인하였다.

<표 18> 성장성과 신뢰 집단의 결속에 대한 분산분석 결과

변수		평균	Scheffe의 다중비교검정						F	P-value
종속변수	독립변수		1-2	1-3	1-4	2-3	2-4	3-4		
결속	1	5.54(19)	*	*	*	*	*	*	10.984	.000
	2	5.66(16)								
	3	4.68(14)								
	4	6.10(17)								

성장성과 신뢰가 공급업체와의 결속에 대해 미치는 영향을 검증한 결과 신뢰가 높고 성장성이 낮은 경우나 신뢰가 낮고 성장성이 높은 경우 등 어느 한쪽만 높아서는 좋은 성과를 기대하기 힘들다고 할 수 있다. 좋은 성과를 기대하기 위해서는 신뢰가 높은 기업인 경우 성장성도 같이 높아야만 공급업체와의 결속을 기대할 수 있다. 그리고 성장성이 높고 낮음에 따라, 신뢰가 높고 낮음에 따라 모든 집단에서 차이를 보였다. 그렇기 때문에 결국, 기업이 공급업체와의 장기관계 형성을 위해서는 신뢰를 구축해야 할뿐만 아니라 기업의 성장성을 추구하기 위한 전략을 세워야 한다는 것을 확인하는 결과라고 할 수 있다.

3.2 수익성과 신뢰가 결속에 미치는 영향 검증

수익성과 신뢰가 공급업체와의 결속에 미치는 영향을 검증한 결과는 <표 19>와 같다.

<표 19> 신뢰와 수익성이 결속에 미치는 영향

변수	비표준화계수		표준화계수	t	P-value
	B	표준오차	베타		
(상수)	6.987	2.048		3.411	.001
dum1	-.305	.278	-.136	-1.099	.276
dum2	-.307	.333	-.113	-.923	.360
dum3	-.325	.339	-.112	-.958	.342
dum4	-.298	.251	-.146	-1.187	.240
dum5	-.103	.296	-.040	-.348	.729
신뢰	-.349	.483	-.370	-.722	.473
수익성	-.752	.411	-.965	-1.831	.072
신뢰*수익성	.186	.096	1.378	1.926	.059

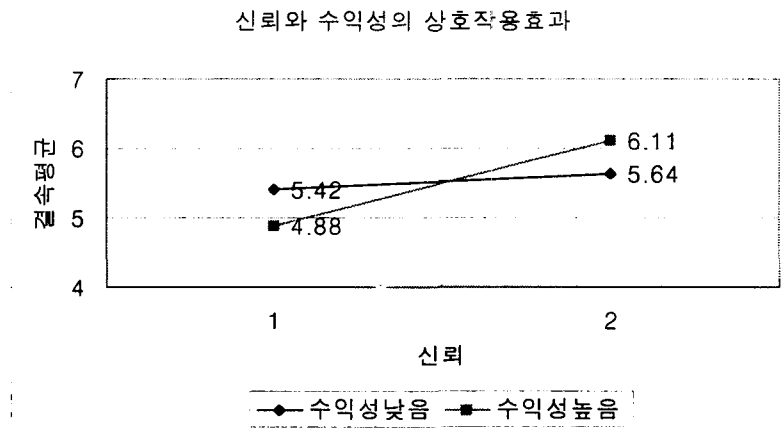
종속변수 : 공급업체와의 결속
 F=4.737** R제곱= .404 수정된 R제곱= .318

분석결과, 수익성은 베타 값이 $-.965$ t값 -1.831 로 공급업체와의 결속에 한계적으로 유의한 부정적인 영향을 미쳤지만 신뢰는 유의하지 않았다. 그리고 신뢰×수익성 변수의 베타 값이 1.378 , t값 1.926 으로 공급업체와의 결속에 긍정적인 영향을 미치고 상호작용효과가 있음을 한계적으로 검증하였다.

한편, 중앙값을 기준으로 수익성이 높은 집단과 낮은 집단으로, 신뢰가 높은 집단과 낮은 집단으로 나누어 시장지향성이 성과에 미치는 상호작용효과를 <그림 8>과 같이 제시하였다.

결속에 대한 상호작용효과를 나타내는 <그림 8>은 수익성과 신뢰가 동시에 높을 경우에만 공급업체와의 결속이 높다는 것을 보여주고 있다.

<그림 8> 신뢰와 수익성의 결속에 대한 상호작용효과



<표 20>은 수익성이 높은 집단과 낮은 집단 신뢰가 높은 집단 낮은 집단으로 구분하여 공급업체와의 결속에 차이가 있는가를 검증하기 위해 분산분석을 실시하였고 특히 어느 집단 간에 차이가 있는가를 보기 위해 Scheffe의 다중비교검정을 하였다. 분석 결과 2-3, 3-4집단에서 차이가 있음을 확인하였다.

<표 20> 수익성과 신뢰 집단의 결속에 대한 분산분석 결과

변수		평균	Scheffe의 다중비교검정						F	P-value
종속변수	독립변수		1-2	1-3	1-4	2-3	2-4	3-4		
결속	1	5.42(16)	n.s	n.s	n.s	*	n.s	*	8.149	.000
	2	5.64(16)								
	3	4.88(16)								
	4	6.12(17)								

수익성과 신뢰가 공급업체와의 결속에 미치는 영향을 검증한 결과 신뢰가 높고 수익성이 낮은 경우나 신뢰가 낮고 수익성이 높은 경우 등 어느 한쪽만 높아서는 좋은 성과를 기대하기 힘들다고 할 수 있다. 좋은 성과를 기대하기 위해서는 신뢰가 높은 기업인 경우 수익성도 같이 높아야만 공급업체와의 결속을 기대할 수 있다. 특히 신뢰가 높은 상태에서 수익성이 높고(집단4) 낮음(집단3)에 따라 집단간 차이가 나타났고, 신뢰가 낮으면서 수익성이 높은 집단2와, 신뢰가 높으면서 수익성이 낮은 집단3에서 차이를 보였다. 결국, 유통업체는 공급업체와의 장기관계 형성을 위해서는 신뢰를 구축해야 할 뿐만 아니라 기업의 수익성을 높이기

위한 전략을 세워야 한다는 것을 확인하는 결과라고 할 수 있다.

유동성과 신뢰가 공급업체와의 결속에 미치는 영향을 회귀분석을 통해 검증한 결과 신뢰 \times 유동성 변수에서 상호작용효과가 나타나지 않았다.

V. 결 론

1. 논문의 요약 및 결론

오늘날 글로벌화된 시장상황에서 우리 나라의 유통업체는 공급자 위주의 유통구조로부터 소매업자 위주의 유통구조로 변화해 가는 과정에 있다고 말할 수 있다. 즉 과거 공급자의 일방적인 지배관계에서 벗어나 오히려 소매업자가 유통경로 시스템의 주도권을 갖게되는 모습이 두드러지게 나타나고 있으며, 나아가 공급업체와 유통업체가 상호협력 및 동맹을 맺는 장기적 결속관계의 움직임이 또한 두드러지게 나타나고 있는 것이다.

공급업체와 장기적인 거래관계를 형성한 유통업체는 시장지향적인 활동- 공급업체로부터 제품 및 여타 경쟁업체에 대한 정보를 저비용으로 신속하게 입수하는 등-을 통하여 경쟁적 우위의 다양한 원천을 확보할 수 있다.

한편, 유통경로 기관간 장기적 관계의 형성은 공급업체에게도 많은 혜택이 돌아갈 수 있다.

그 혜택의 예로서, 한정된 자원으로 말미암아 수직적 통합과 같은 통제 수단을 활용할 수 없는 공급자로 하여금 유통업체가 지니고 있는 자산과 기술을 안전하게 활용할 수 있도록 하며, 품질 및 공정성 향상과 지속적인 비용의 절감, 그리고 관리상 노하우의 학습효과 등이 거론될 수 있다.

본 논문은 실증연구에 앞서 그 이론적 배경을 고찰하였다. 먼저 Narver와 Slater의 공동연구, Day의 연구, Day와 Wensley의 공동연구, 그리고 Heiens에 관한 연구흐름을 살펴보고, 이어서 Siguaw, Simpson과 Baker의 연구, 그리고 이차우, 전유현의 “유통업체 구성원들의 시장지향성과 장기관계형성에 대한 연구”가 검토되었다.

본 연구에서는 유통업체의 관점에서 유통업체의 시장지향성과 성과와의 관계를 검증할 뿐만 아니라 유통업체의 성과와 공급업체에 대한 장기관계형성의 관계를 검증하기 위하여 전국의 소매유통업체를 대상으로 한 실증분석이 실시되었다.

시장지향성이 성과인 유동성, 성장성, 수익성에 영향을 미치는가를 회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다.

첫째, 시장지향성이 성과인 유동성에 대해 영향을 미치는 지를 검증한 결과 고객지향성, 경쟁자지향성이 유동성에 대해 상호작용효과를 있음을 확인되었다. 이러한 결과는 “고객지

향성이 높지만 경쟁자지향성이 낮은 경우, 또는 경쟁자지향성이 높지만 고객지향성이 낮은 경우, 그리고 고객지향성도 낮고 경쟁자지향성도 낮은 경우는 성과인 유동성에 좋은 성과를 기대할 수 없다.”는 사실을 시사하는 것이다. “고객지향성이 높은 상태에서 경쟁자지향성도 높은 경우만이 기업의 유동성에 좋은 성과를 기대할 수 있다.”는 것이다. 또한 ‘고객지향성이 높은 기업과 낮은 기업’, ‘경쟁자지향성이 높은 기업과 낮은 기업’으로 구분하였을 경우 유동성에 대하여 집단간 유의미한 차이가 있음을 확인하였다.

둘째, 시장지향성이 성과인 성장성에 대해 영향을 미치는 지를 검증한 결과 고객지향성, 경쟁자지향성이 성장성에 대하여 상호작용효과가 있음을 확인하였다. 이러한 결과는 “고객지향성이 높지만 경쟁자지향성이 낮은 경우, 또는 경쟁자지향성이 높지만 고객지향성이 낮은 경우, 그리고 고객지향성도 낮고 경쟁자지향성도 낮은 경우는 성과인 성장성에 좋은 성과를 기대할 수 없다.”는 것을 의미한다. “고객지향성이 높은 상태에서 경쟁자지향성도 높은 경우만이 유동성과 마찬가지로 기업의 성장성에 좋은 성과를 기대할 수 있다.”는 것이다. 또한 ‘고객지향성이 높은 기업과 낮은 기업’, ‘경쟁자지향성이 높은 기업과 낮은 기업’으로 구분하여 차이검증을 실시한 결과, 성장성에 대해 두 집단간 유의미한 차이가 발견되었다.

셋째, 시장지향성이 성과인 수익성에 대해 영향을 미치는 지를 검증한 결과, 고객지향성, 경쟁자지향성은 수익성에 대하여 상호작용효과가 나타나지 않았다.

본 연구의 자세한 분석을 위해 고객지향성의 요소인 고객조사, 고객만족 변수로 구분하여 경쟁자지향성과 성과에 영향을 미치는지를 검증한 결과 고객조사와 경쟁자지향성에서는 유동성과 성장성에 상호작용효과가 있음을 확인하였고 고객만족과 경쟁자지향성에서는 성장성에만 상호작용효과가 있음을 확인하였다. 그러므로 가설1과 가설2는 부분적으로 채택되었다.

유통업체의 성과와 공급업체와의 장기관계형성에 대한 관계를 검증한 결과는 다음과 같다.

첫째, 성장성과 신뢰가 결속에 대해 영향을 미치는 지를 검증한 결과, 성장성과 신뢰가 결속에 대해 상호작용효과를 나타내고 있음이 확인되었다. “성장성이 높지만 신뢰가 낮은 경우, 성장성이 낮고 신뢰가 높은 경우, 그리고 성장성도 낮고 신뢰도 낮은 경우는 공급업체와의 결속을 기대할 수 없다.”는 것으로 나타났다. 성장성이 높은 상태에서 신뢰도 높은 경우만이 공급업체와의 장기적 관계인 결속을 개대할 수 있는 것으로 밝혀졌다. 또한 ‘성장성이 높은 기업과 낮은 기업’, ‘신뢰가 높은 기업과 낮은 기업’으로 구분하여 분산분석을 한 결과, 결속에 대해 집단간 차이가 유의미하게 나타났다.

둘째, 수익성과 신뢰가 결속에 대해 영향을 미치는 지를 검증한 결과, 수익성과 신뢰가 결속에 대해 상호작용효과를 나타낸다는 사실을 확인하였다. 수익성이 높지만 신뢰가 낮은 경우 또는 수익성이 낮고 신뢰가 높은 경우, 그리고 수익성도 낮고 신뢰도 낮은 경우는 공급업체와의 결속에 좋은 성과를 기대할 수 없는 것으로 나타났다. 수익성이 높은 상태에서 신뢰도 높은 경우만이 공급업체와의 장기적 관계인 결속을 개대할 수 있는 것으로 밝혀졌다. 한

편, '수익성이 높은 기업과 낮은 기업,' '신뢰가 높은 기업과 낮은 기업'으로 구분하여 분산 분석을 실시한 결과, 결속에 대해 집단간 유의미한 차이가 있음을 확인하였다.

셋째, 유통성과 신뢰가 결속에 대해 영향을 미치는 지를 검증한 결과, 유통성과 신뢰는 결속에 대해 상호작용효과를 보이지 않았다. 그러므로 가설 3, 가설 4는 부분적으로 채택되었다.

유통업체의 가장 바람직한 전략으로서 우선 고객지향성이 높으면서 경쟁자 지향성이 높은 공급업체를 우수고객으로 삼아야 할 것이며, 둘째로 공급업체와의 장기관계 형성의 전제인 결속을 다지기 위하여 기본적으로 신뢰할만한 공급업체와의 거래관계에 비중을 두어야 할 것임을 이 논문의 연구결과는 시사하고 있다.

이와 같은 고객지향성과 경쟁자지향성의 상호작용효과, 그리고 성과, 신뢰와의 상호작용효과를 검증한 결과는 연구 대상이 소매유통업체를 대상으로 하였기 때문에 한국의 현재 소매유통업의 특징을 반영하는 결과로도 판단할 수 있다. 왜냐하면, 우리나라의 할인 유통업의 경우는 모기업의 자본력을 바탕으로 점포수를 늘려 시장의 선점효과를 노리고 외국기업의 진출을 저지하기 위한 방법으로 외형 확장 위주의 전략이 구사되어 왔기 때문이다.

이러한 본고의 연구결과는 Heiens가 명제로 제시한 "전략적 통합전략유형인 고객과 경쟁자를 동시에 고려해야 하는 전략수립은 시장점유율은 증가하지만 ROI가 감소할 수 있다."고 제시한 경우와 일치한다고 볼 수 있다.

2. 논문의 한계점 및 제언

본 논문의 한계점 및 향후 논문의 제언은 다음과 같은 내용을 들 수 있다.

첫째, 본 논문은 소매유통업체를 중심으로 시장지향성과, 성과, 장기관계의 관계를 검증했으나 앞으로의 논문에서는 유통업체와 공급업체의 상호 이원적인 관계를 분석하는 것이 바람직한 것으로 보인다.

둘째, 기업의 성과를 측정하기 위해서는 기존의 많은 연구에서 해왔던 경쟁사에 대한 상대적인 성과가 아니라 실제의 객관적 자료인 시계열 자료를 이용한 성과의 측정이 바람직한 것으로 보인다.

셋째, 논문의 표본 구성은 오프라인 업태의 비중이 76.5%, 온라인 업태의 비중이 23.5%로 구성되었는데, 온라인과 오프라인 표본 특성의 차이에서 발생할 수 있는 체계적인 오차는 고려하지 않았다.

참고문헌

[국내문헌]

- 김철중, 「재무분석」, 한국금융연수원, 1999.
- 반병길·임채운·김광규·손준상, 「마케팅관리」 제3판, 박영사, 1999.
- 한수협출판부, 「유통업체연감」, 2001.
- 정충영·최이규, 「SPSSWIN을 이용한 통계분석」, 무역경영사, 2001.
- 이용기, 유동근, 이학식(1996), “시장지향성:선행요인, 매개요인, 그리고 성과간의 구조적 관계,” 한국마케팅학회, 「마케팅연구」, 11권 2호(12월), pp.161-181.
- 이차우, “공급자와 소매업자간 장기적 관계형성 영향요인에 관한 연구,” 동아대학교 대학원 박사학위논문, 2000.
- 이학식·김영·이용기, “시장지향성과 성과: 사원만족, 고객만족 및 기업이미지의 매개적 역할,” 한국경영학회 『경영학연구』, 제27권 제1호(1998.2), pp.157-184.
- 장경란, “호텔산업에 있어서 시장지향성과 성과간의 관계성 그리고 매개변수에 관한 연구,” 홍익대학교 대학원 박사학위논문, 1998.
- 전유현, “유통경로 구성원간의 시장지향성과 관계지향성의 관계에 관한 실증적 연구,” 고려대학교 대학원 박사학위논문, 2000.
- 최원일·장명애·김상조, “시장지향성이 마케팅전략에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구: 시장지향기업과 비시장지향 기업의 비교를 중심으로,” 한국산업경제학회 『산업경제연구』, 제10권 제3호(1997.12), pp.195-211.

[외국문헌]

- Aaker, David A.(1988), *Strategic Market Management*, 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, INC.
- Anderson, Erin and Barton Weitz(1992), “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, Vol.29(February), pp.18-34.
- Anderson, James C. & James A. Narus(1984), “A Model of the Distributor’s Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships,” *Journal of Marketing*, Vol.48(Fall), pp.62-74.
- Balskrishnan, Subra(1996), “Benefits of Customer and Competitive Orientations in Industrial Markets,” *Industrial Marketing Management*, 25(Winter), pp.257-269.
- Bernard Jaworski J. and Ajay K. Kohli(1993), “Market Orientation: Antecedents and

- Consequences." *Journal of Marketing* Vol. 57 (July), pp.53-70.
- _____ and _____, "Market Orientation: The Construct, Research, Proposition, and Managerial Implication," *Journal of marketing*, Vol 54, April.
- Day, George S.(1990), *Market-Driven Strategy: Processes for Creatng Value*. new York: The Free press.
- Day, George S(1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, vol.58(Oct), pp. 37-52.
- _____ and Robin Wensley(1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, 52(April), pp.1-20.
- Despande, John U. Farley and Frederick E. webster Jr.(1993), "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis." *Journal of Marketing*, 57(January); pp.23-27.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr & Sejo Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationship," *Journal of Marketing*, Vol.51(April), pp.11-27.
- El-ansary, Adel I. and Louis W. Stern(1972), "Power Measurement in the Distribution Channel," *Journal of Marketing*, Vol.IX(February), pp.47-52.
- Felton, Arthur P.(1959), "Making the Marketing Concept Work," *Harvard Business Review*, 37(July-August), pp. 55-65.
- Frazier, Gary L., Robert E. Spekman, & Charles R. O'Neal(1988), "Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets," *Journal of Marketing*, Vol.52(October). pp.52-67.
- Ganesan, Shankar(1994), "Determinants of long-term Orientation in Buyer-seller Relationship," *Journal of Marketing*, Vol. 58(April), pp.1-19.
- Heiens, Richard A. (2000), "Market Orientation : Toward an Integrated Framework," *Academy of Marketing Science Review*. (<http://www.amsreview.org/amsrev/forum/heiens01-00.htm>)
- Hunt, Shelby D. and John R. Nevin(1974), "Power in a Channel of Distribution : Sources and Consequences," *Journal of Marketing Research*, Vol.11(May), pp.186-193.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli(1993), "Market-Orientation : Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol.57(July),pp.53-70.
- Kalwani, Manohar U. & Narakesari Narayandas(1995), "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationship: Do They Pay Off Supplier Fims?," *Journal of Marketing*, Vol.59(January), pp.1-16.

- Kelly and John W. Thibaut(1978), *Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence*, NewYork: John Wiley & Sons, Inc.
- Kelly, Harold H.(1965), "Two Functions of Reference Groups," in *Basic Studies in Social Psychology*, H.proshansky and B. Siedengerg, eds New York: Holt Rineholt & winston, pp. 210-214.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar(1993), "MARCOR : A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, Vol.30(November), pp.467-477.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski(1990), "Market Orientation : The Construct, Research Proposition and Managerial Implication," *Journal of Marketing*, Vol.54(April), pp.1-18.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, & Jan-Benedit E. M. Steenkamp(1995), "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes," *Journal of Marketing Research*, Vol.32(Auguest), pp.348-356.
- McNamara, Carlton P.(1972), "The Present Status of the Marketing Concept," *Journal of Marketing*, 36(January), pp.50-57.
- Michael Porter(1985), *Competitive Advantage*, New York : The Free Press.
- Moorman, Chrisine, Gerald Zaltman and Robit Despande(1992), " Relationships Between Providers and Users of Market Research : The Dynamic of Trust Within and Between Organization," *Journal of Marketing Research*, Vol.29(August), pp.314-328.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.58(July), pp.23-40.
- Narver, John C. & Stanley F. Slater(1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol. 54(Oct), pp.20-35.
- Noordewier, Thomas G., George John, & John R. Nevin(1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangement in Industrial Buyer-Vender Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 54(October), pp.80-93.
- Park, C. Whan and Gerald Zaltman(1987), *Marketing Management*, Chicago: Dryden Press.
- Philip Kotler & Gary Armstrong(1996), *Principles of Marketing*, 7th ed. Prentice Hall, pp. 110-116.
- Schurr, Paul H. and Julie L. Ozanne(1985), "Influence on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness,"

- Journal of consumer Research*, Vol. 11(March), pp.939-953.
- Shapiro, Benson P.(1988), "What the Hell is Market Oriented?" *Harvard Business Review*, 66(November/December), pp.119-125.
- Siguaw Judy A. Penny M. Simpson & Thomas L. Baker(1998), "Effects of Supplier Market Orientation and the Channel Relationship : The Distributor Perspective," *Journal of Marketing* Vol.62 (July), pp.99-111.
- Slater, Stanley and John C. Narver(1994a), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?," *Journal of Marketing*, Vol.58(January), pp.46-55.
- Slater, Stanley and John C. Narver(1994b), "Market Orientation, customer Value, and Superior Performance," *Business Horizons*, 37: pp.22-28.
- http://lib.adic.co.kr/data/sem/kaas_spring000331/spring_00_2_1.htm