

서비스지향성이 소매점의 성과에 미치는 영향 -가구대리점을 중심으로-

오인수*

박주영**

I. 서론

소매업은 치열한 경쟁, 고객 니즈의 변화로 점점 심화되는 경쟁양상을 띠고 있다. 치열한 시장환경 하의 소매업에게 서비스는 지속적인 경쟁우위 확보를 위한 수단이자 경영성과의 개선을 위한 핵심사항이 되었다. 소매업의 경쟁전략은 단순히 양질의 제품 위주 판매전략에서 고객의 서비스요구를 충족시키기 위한 서비스 차별화 방향으로 변화하고 있다. 즉, 소매업의 경쟁우위 창출의 핵심전략은 보다 서비스지향적인 태도를 취하는 것이다. 이처럼 소매업에 있어 서비스는 중요한 문제임에도 불구하고, 이와 관련된 연구는 상대적으로 매우 미흡한 실정이다.

일반적으로 소매업에서의 서비스는 상품판매에 통합된 형태이다. 그러나 기존 연구의 대부분이 서비스업의 서비스, 즉 서비스가 핵심제공물로 다루어졌다. 그러나 소매업의 경우, 서비스는 핵심 제공물이 아닌 핵심 제공물과 통합된 일부로서 혹은 가치를 더해주기 위해 계획된 것이다. 그러므로 소매업의 경우에는 소매전략으로서의 서비스지향성에 초점을 맞추으로써 보다 전략적인 관점에서 소매 서비스에 접근할 수 있다(Homburg et al. 2002).

기업들은 고객만족의 창출, 재무적 성과의 향상, 지속적 경쟁우위의 확보 등과 같은 목적을 달성하기 위해 서비스 관리에 부단한 노력을 하고 있으나 모든 소매업이 탁월한 서비스를 창출할 수 있는 것은 아니다. 서비스지향성을 가진 기업의 경우, 그들은 부단한 노력을 통해 다른 기업들이 모방할 수 없는 수준의 내부 문화와 외부적 명성을 가지게 되며, 이러한 성격을 가진 기업의 자원이나 기술 수준은 다른 자원들에 비

* : 송실대학교 대학원 석사과정

** : 송실대학교 벤처중소기업학부 조교수

해 지속성이 훨씬 강한 것으로 판명되고 있다. 그러므로 이러한 서비스지향성은 치열한 경쟁 상황에서 경쟁우위 확보를 위해 반드시 고려해야 하는 필수적인 요소라고 할 수 있다(Barney 1991).

한편 소매업이 중요한 역할을 담당하는 산업 중, 특히 국내 가구산업은 침체된 경기로 인한 내수부진과 건설경기 둔화로 업계 전반의 매출이 저조한 상황이다. 시장은 한정된 수요에 공급은 과잉상태로 업체간 경쟁이 과열되어 업계전반의 성장이 정체되어 있다. 여기에 중국과 동남아시아의 저가품들과 유럽의 고급 가구들이 시장에 침투해 국내 가구업체의 설 자리는 점차 줄어들고 있는 상황이다. 또한 목재 및 보드류 등 원자재 가격 인상과 해상운임 인상으로 인해 수송비가 급등하는 등 수급부족과 원가상승이라는 이중고에 시달리고 있다. 그러나 이런 문제를 해결할 혁신적인 신소재의 출현이 없고, 전문기술인력의 부족으로 그 상황이 더욱 악화일로를 걷고 있다. 이러한 상황에서 가구업계는 각 업체별로 차별화 된 디자인을 선보이기 보다는 해외 트렌드의 단순 모방제품이나 서로 비슷비슷한 디자인 일색으로 제품을 출시하고 있으며, 출혈가격경쟁이나 일시적 판촉 등에 승부를 걸고 있어, 문제의 본질을 해결하기 보다는 직면한 생존문제 해결에 급급한 행태를 보이고 있다. 이러한 문제점을 지니고 있는 가구업계에 서비스지향성 개념을 도입하여 가구소매에 있어서 서비스지향성이 어떻게 경영성과에 영향을 미치는가를 파악함으로써 소매점의 운영 및 설계, 교육과 관련하여 경영자들에게 시사점을 제공하고자 하는데 본 연구의 목적이 있다.

II. 이론적 배경

1. 서비스지향성의 정의

기존 연구에서 서비스지향성의 정의를 살펴보면, 조직구성원에 대한 태도나 감정은 종업원들의 노력을 유도하고 동기를 부여하는 역할을 하게 되며, 이러한 심리적 변화 없이는 어떠한 변화도 이끌어 질 수 없으며, 기업의 성과 개선을 위해서는 조직의 전반적인 분위기가 매우 중요하며, 이러한 분위기의 개선을 통해 기업이 의도했던 변화의 결과를 얻을 수 있다고 본다.

조직의 서비스지향성에 대한 정의도 바로 이러한 분위기의 한 차원으로 이해될 수 있다. Schneider et al.(1994)은 분위기란 기업의 환경에 대해 구성원들이 지각하게 되는 조직의 태도에 대한 느낌이라고 정의하였으며, 조직의 관행이나 절차, 보상 등에 대한 종업원들의 지각에 의해 창출되는 것이라고 하였다. 또한 종업원들의 지각은 경영자의 행동이나 조치에 기반을 두고 있다는 것이다.

Lytle et al.(1998)은 조직의 서비스지향성이란 탁월한 서비스를 창출하고 전달하는 서비스제공 행동을 지원하고 보상하고자 하는 조직의 정책, 관행, 절차 등이 조직 전반적으로 수용되고 있는 정도라고 정의하고 있다. 즉 탁월한 서비스에 대한 조직의 선호도와 같은 조직의 경향으로 고려될 수 있을 것이다.

2. 기존의 연구방향

서비스지향성과 관련된 기존연구는 크게 네 부분으로 분류할 수 있는데, 조직의 서비스지향성을 강조하기 위한 연구, 조직 분위기의 성격을 설명하고자 한 연구, 서비스 분위기와 성과간의 관계, 서비스지향 사업전략에 대한 연구로 볼 수 있다.

우선 조직의 서비스지향성의 중요성을 강조하기 위한 연구는 탁월한 서비스를 제공하기 위해 조직 전반의 서비스에 대한 관심의 필연성을 강조하며, 이러한 관심이 기업성과에 얼마나 중요하게 작용하는지를 설명하고자 하는 연구들이다. 이러한 연구들 중 대표적인 연구로는 Heskett et al.(1994)의 연구를 들 수 있는데, 그들은 '서비스-수익사슬'을 제시하면서 조직내부의 서비스 품질과 기업의 매출액 성장이나 수익성간의 유기적 관계에 대해 주장하였다.

조직 분위기의 성격을 설명하고자 한 연구로 Schneider et al.(1993)은 서비스의 특성인 생산과 소비의 동시성으로 인해 생산 후의 서비스 품질관리가 어려우므로 작업자의 총체적인 환경이 서비스품질을 조성하는데 매우 중요하다고 하였다. 이에 대해 Lytle et al.(1998)은 조직의 서비스 지향성 요인을 서비스 리더십 관행, 서비스 접촉 관행, 서비스 시스템 관행, 인적자원관리 관행으로 분류하고 세부적인 요인으로 열 가지를 제시하였다. 이외에도 여러 연구자들에 의해 조직분위기의 성격을 설명하고자 한 연구가 수행되었다.

조직의 서비스지향성과 성과간의 관계를 설명하고자 한 연구로는 Babin & Boles(1996)의 인접동료의 몰입과 서비스 제공자에 대한 감독자의 지원이 작업성과와 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구와 Challagalla & Shervani(1996)의 감독의 차원과 유형이 판매원의 성과와 만족에 미치는 영향에 관한 연구가 있다.

마지막으로 서비스지향 사업전략에 관한 연구로는 Homburg et al. (2002)의 소매점의 환경특성, 점포특성, 점포고객특성이 기업의 서비스지향성에 미치는 영향, 서비스지향성이 시장에서의 성과와 기업의 수익성에 미치는 영향에 관한 연구가 있다.

3. 소매점의 서비스지향성

본 연구는 Homburg et al. (2002)의 연구를 바탕으로 기존의 서비스업에 대한 서비스지향성의 연구와는 크게 세 가지 차이점을 갖고 있다. 첫 번째 차이는 서비스지향성의 내용에 관련되어 있다. 기존의 연구에서 다뤄진 서비스지향성은 서비스업을 중심으로 살펴보고 있어, 소매업에서의 서비스지향성에 대해 정의가 내려지지 않았다. 기존 연구에서 살펴본 바와 같이 서비스지향성을 개념화 하는 두 가지 차원이 있다. 개인 차원에서는 타 기업에 비해 서비스 지향적인지를 알아보는 것이고, 조직 차원에서는 조직 내부와 조직 외부로 나누어진다. 조직내부(organizational arrangement parameters)는 조직의 구조, 풍토, 문화와 같이 조직 내적으로 형성된 특성을 살펴본다. 조직외부(business strategy)는 기업의 마케팅전략의 중요한 요소인 서비스와 관련된 사업전략을 살펴본다. 앞서 언급했듯이 서비스지향성은 경쟁적인 시장환경에서 소매업체가 효과적으로 대응하기 위한 방법이다. 이는 소매업자가 전략적 수준의 서비스에 중점을 두어야 함을 의미한다. 차이는 서비스지향성을 구성하는 차원들과 관련되어 있다. 소매업자가 서비스지향성을 채택하는 경우 여러 중요한 전략적 의사결정이 필요하다. 그러므로 이러한 의사결정에는 어떠한 것이 있는지에 대한 개념을 명확히 하고자 한다.

두 번째 차이는 서비스지향성을 채택한 소매점의 중요한 변화와 관련되어 있다. 그러므로 본 연구는 이러한 변수에 대해 설명할 수 있어야 한다. 전략에 관한 문헌 가운데 조직적인 전략의 특성을 이해하는데 유용하게 활용되는 하나의 관점으로 상황이론이 있다. 이 이론의 중요한 점은 사업전략에 관한 이해를 돕는다. 상황이론이 기본적으로 주장하는 바는 전략적 지향성이 환경적, 조직적 변동성에 의존한다는 점이다. 소매업의 서비스지향 요인들을 살펴봄으로써 내외부적 요인의 영향을 다루는 전략 공식화 관점을 채택하였다.

세 번째 차이는 기업성과 측면에서 서비스지향성이 이익을 창출하는지의 여부에 관한 질문을 다룬다. 상황이론은 내외부 요인들이 높은 기업성과를 이끌 수 있도록 적응형태를 제시함으로써 이 문제의 관련성을 뒷받침 해준다. 일반적으로 소매업의 서비스는 기업성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 믿는다, 이러한 중요한 가정을 경험적으로 증명하기 위한 연구가 요구된다. 이는 서비스지향성을 가진 소매점의 비용과 이익에 관한 문제를 다루고 있다.

4. 경영성과

수행성과 측면에서는 비재무적인 기업성과와 재무적 기업성과 측정을 구분할 수 있다. 비재무적인 기업성과는 고객만족, 고객충성도, 고객혜택, 시장점유율 등과 같은 마케팅활동의 효율성과 관련되어 있다. 재무적인 기업성과는 매출수익률, 투자수익률, 자산수익률을 포함한 수익성 측정과 관련되어 있다. 기존 연구는 비재무적 성과가 재무적 성과의 개선을 가져온다고 언급하고 있다. 그러나 소매점의 마케팅전략 활동들이 기업의 재무성과에 영향을 주는지를 이해하는 것은 여전히 타당한 수준에 이르지 못하고 있다. 마케팅과 재무간의 강한 이해의 부재 속에서 마케팅 전문가들은 마케팅 활동의 가치를 측정하는데 큰 어려움을 겪게 된다.

4.1 비재무성과

본 연구에서는 비재무적성과 변수에 대한 측정방법으로 판매사원에 의한 인지적 측정치를 이용하고자 한다. 즉 고객만족의 개념을 보면 '제품 및 서비스에 대한 고객의 구매 후 평가'라고 할 수 있는데, 제품 및 서비스가 기대수준 이상일 때 고객은 만족하게 되고, 기대가 성과를 초과할 때 불만족하게 된다는 기존 연구를 볼 때, 고객만족에 대한 측정은 고객에 의해 인지된 성과를 측정하는 것이 더 타당할 수 있다고 할 수 있으나, 본 연구에서는 소매점의 내부적 측면을 바탕으로 평가하고자 한다. 고객을 대상으로 한 직접적인 평가가 보다 정확하고, 객관적인 자료가 될 수 있다는 장점을 가지고 있지만, 소매점과 고객에 대한 동시측정이 수행되어야 하므로, 측정하기가 매우 어렵다는 단점을 가지고 있다. 따라서 본 연구에서는 비록 자의성이나 고객의도를 반영하지 못한다는 단점을 가지고 있다. 따라서 본 연구에서는 이러한 단점을 가지고 있기는 하지만, 측정의 용이성을 위해 판매사원의 인지적 측정치를 이용하고자 한다.

한편, Fornell(1992)은 고객들이 제품이나 서비스에 대해 만족하는 경우 기업전체의 입장에서 나타날 수 있는 성과에 대하여 몇 가지를 언급하고 있는데, 고객이 높은 만족수준을 보이는 경우에 기업은 저원가의 실현, 실패비용의 감소, 신규고객 유인비용의 감소, 재구매 증가 등과 같은 요인들로 인해 재무성과의 향상을 가져올 수 있다 하였다.

4.2 재무성과

재무성과란, 기업의 생존 및 수익성, 장기적 성장을 위해 매우 중요하게 고려해야 하는 기업성과 중의 하나이다. 이러한 재무성과의 측정방법과 관련하여 기존연구를 살펴보면 계량치를 바탕으로 성과를 추정하는 경우와 인지적 성과를 이용하여 측정하는 방법이 있다.

전통적 계량치를 이용하는 방법이 가장 일반적으로 사용되어지는 방법으로 시장 점유율, 매출액증가율, 순이익증가율 등을 이용하는 방법으로 객관적인 측정이 가능하고, 외부공표자료를 이용할 수 있다는 측면에서 신뢰성을 가지는 좋은 방법이라고 할 수 있다. 그러나 계량적 재무적 성과는 과거의 조직특성을 반영하고 있다는 한계점이 있으며, 시장의 우발적 사건에 민감하게 반응하게 될 뿐만 아니라, 더 나아가 공표된 자료의 신뢰성에도 종종 문제를 가진다는 단점이 있다.

반면에 인지적 재무적 성과를 측정하는 방법은 이와 같은 계량치 재무성과의 단점을 어느 정도 극복할 수 있다는 점에서 유리하며, 인지된 매출액증가율, 인지된 순이익증가율 등에 의해 평가될 수 있을 것이므로, 본 연구에서도 계량적 재무성과가 아닌 인지적 재무성과에 의해 재무성과변수를 측정하고자 한다.

III. 가설설정

1. 가설설정

치열한 경쟁환경에서, 기업은 고객 니즈의 변화에 좀 더 신중하게 대처해야 한다(Lusch and Laczniak 1987). 서비스지향성은 기업이 이를 성취하기 위한 핵심적인 방법 중의 하나이다(Lytle, Hom, and Mokwa 1998). 즉, 이러한 서비스 제공은 고객에게 추가적인 가치를 제공하면서 단순히 제품만을 판매하는 것보다 더 완전히 고객의 니즈를 충족시키는 것이다(Grönroos 1997). 또한, 서비스지향성은 기업이 보다 강력한 고객 관계를 정립하도록 도우며, 경쟁 기업의 마케팅 노력에 소비자들의 반응을 감소시키기 위한 핵심전략이다(Homburg and Garbe 1999). 이는 기존 경쟁자들이 구축한 고객 관계를 해체하는 것을 목표로 하는 경쟁적인 마케팅 활동이 강하기 때문에, 경쟁 강도가 높을 때 특히 중요하다. 보다 나은 고객 가치를 창조하는 기업은 높은 고객충성도와 헌신을 갖게 되므로, 고객이 타점포로 전환하는 것을 방지할 수 있다. 게다가 지역상권 내의 경쟁강도가 강할 때, 소매점은 일반적으로 경쟁이 낮은 때보다

경쟁 점포와의 더 큰 차별화 압력에 놓이게 되는데, 서비스 지향성은 고전적인 상품 전략이나 가격전략 보다 경쟁자와 차별화하기 위한 좋은 방법이 된다 (Hummel and Savitt 1988). Ohmae(1982)이 강조하였듯이, 경쟁적인 차별화는 경쟁 우위의 몇몇 형태를 기반으로 한다. 경쟁 우위의 요건 중의 하나는 지속성이다. 이것은 경쟁자들에 의한 빠른 모방에 대항할 보호 수준을 갖춤을 의미한다. 이 요건은 판매사원을 통하여 전달되고 모방하기 어려운 특성을 가진 서비스에 의하여 특히 충족된다. 따라서 다음과 같이 가설 1을 설정하였다.

가설 1 : 지역상권 내 경쟁강도가 강하면, 소매점의 서비스지향성이 높을 것이다.

지역 소매 혁신성은 지역상권 내 경쟁자들이 새로운 상품화 계획 또는 서비스 아이디어를 채택하는 정도를 의미한다. 이것은 혁신적인 행동을 나타내는 조직의 혁신 구조와 유사하다(Subramanian and Nilakanta 1996; Wolfe 1994). 이는 혁신의 수, 채택 기간, 채택의 일관성에 대하여 언급하는 다항목 구조로 설명된다. 상황이론에 바탕을 둔 경험 전략 연구는 혁신을 통한 환경의 역동성 정도가 기업의 전략적 의사결정의 중요 요인임을 일관되게 주장하고 있다 (Miller 1988; Miller and Droge 1986). 혁신성이 높은 환경일수록, 개인 소매점은 혁신에 대한 더 압력이 받게 된다. 상황이론에 따르면, 이는 기업이 환경에 순응해야 할 필요가 있음을 의미한다. 소매점이 혁신을 추구하는 확실한 하나의 방법으로서 서비스지향성을 채택할 수 있다는 점에서 다음과 같이 가설 2를 설정한다.

가설 2 : 지역상권 내 혁신성이 높으면, 소매점의 서비스지향성이 높을 것이다.

고객지향성은 판매사원이 고객니즈에 맞추어 구매의사결정을 하도록 고객을 돕는 마케팅 컨셉을 실행하는 정도를 의미한다(Saxe and Weitz 1982; Sigauw, Brown, and Widing 1994). 기업은 제품 자체보다 오히려 고객에 대한 헌신과 그들의 필요에 초점을 맞추게 된다. 이것은 고객 가치창조, 고객 니즈의 이해, 고객만족과 같은 활동들을 포함한다(Narver and Slater 1990). 소매점은 고객 니즈에 민감하게 반응하여, 그들의 니즈 충족을 위해 여러 마케팅 활동을 전개한다. 전술하였듯이 이러한 목표를 달성하기 위한 최적의 고객 서비스를 제공하는 것이다(Liu and Davies 1997; Narver and Slater 1990). 제품에 부가된 서비스는 고객 가치의 근원이 될 수 있다(Grönroos 1997). 고객지향적인 소매점은 제품과 부가서비스로 이루어진 편익집합을 창출할 수

있다. 이처럼, 서비스는 소매점이 고객을 위한 가치를 창출하는 핵심적인 방법이다. 이에 따라 다음과 같이 가설 3이 설정되었다.

가설 3 : 고객지향성이 강하면, 서비스 지향성이 높을 것이다.

소매점은 대개 그들이 판매하는 상품의 품질을 다양화하고, 이는 소비자들 사이에 점포 이미지와 태도를 결정하는 중요한 요인이 된다(e.g., Mazursky and Jacoby 1986). 고객들은 고품질의 제품(일반적으로 고가격인)을 구입할 때, 그 제품에 상응하는 높은 수준의 서비스를 기대한다. 이러한 서비스들은 고품질 제품의 가치를 더해주는 역할을 한다(Garvin 1984). 이와는 대조적으로, 저품질의 상품은 대개 저가격, 저원가 지향으로 판매된다. 이는 제공되는 서비스의 수와 범위를 제한하거나 서비스에 역점을 두지 않는 것이다. 이러한 경우에는 서비스 지향성이 강조되지 않을 것이다. 따라서 다음과 같이 가설 4가 설정되었다.

가설 4 : 상품의 상대적 품질수준이 높으면, 서비스지향성이 높을 것이다.

상품 제공의 상대적 선택은 소매점과 그들의 가장 중요한 경쟁 점포 간의 상품구색이나 상품 다양성의 차이를 의미한다. 여기에는 단품의 수, 상품 카테고리의 수, 상품의 재고량을 포함한다. 이는 점포의 태도를 결정하는 중요 요인이다 (e.g., Samli, Kelly, and Hunt 1998). 많은 수의 상품을 구비하고 있는 점포의 경우, 이들 제품에 대한 서비스를 제공하기가 보다 어려워진다 (Lee and Tang 1997). 비록 소매점이 이들 제품과 서비스 모두에 역점을 두고자 하더라도 이는 매우 어려운 문제이며, 이들 간의 트레이드오프가 발생한다. 너무 많은 업무를 수행하고자 하는 기업은 업무가 복잡해지고, 비효율적이 된다 (Child et al. 1991). 더군다나, 다양한 상품 카테고리의 취급은 서비스보다는 제품에 치우친 과도한 마케팅 활동으로 이어진다. 다시 말해, 상품의 다양성은 소매점이 서비스지향 보다는 제품지향으로 치우치게 한다. 그런 결과로 소매점의 서비스지향성은 낮아지게 된다. 소매점은 그들이 언제나 확보할 수 있는 수준으로 상품 구색을 제한하고, 주력 상품에 집중할 수 있도록 한다. 이상의 토론에서 다음과 같이 가설 5를 설정한다.

가설 5 : 상품 제공의 상대적 선택이 많으면, 서비스지향성이 낮을 것이다.

가격 인식은 점포를 찾는 평균적인 소비자들이 낮은 가격의 구매에 얼마나 초점을

두고 있는지의 정도로 정의된다(Lichtenstein, Ridgway, and Netemeyer 1993). 서비스지향성은 인사, 훈련, 서비스 계획, 서비스 품질의 감시 등으로 인해 소매점의 비용을 증가시킨다. 기업들은 일반적으로 이러한 비용들을 제품 가격에 책정하여 충당하게 된다. 그러므로, 서비스지향성 채택하는 것은 소비자들이 저가격 제품 구매에 대한 집중도가 적은 경우 적합하다. 대조적으로, 경영에 의해 점포 고객들의 대다수가 가격인식을 갖는 경우, 소매점주는 저가격 지향을 채택해야 한다. 다시 말해, 소매점주는 소비자들의 염가 요구를 충족시키기 위하여 비용을 낮출 방법을 강구해야 하는 것이다. 이를 위해 소매점은 서비스지향성을 최소화해야 한다. 따라서 가설 6이 설정되었다.

가설 6 : 고객의 가격인식이 높으면, 소매점의 서비스지향성이 낮을 것이다.

서비스는 제품에 부가적으로 고객 가치를 제공해주는 근원이 될 수 있다(Grönroos 1997 ; Wilkie and Moore 1999). 그러므로 소매점은 서비스지향성을 추구하여 제품과 서비스가 통합된 “편의집합”을 창출한다. 게다가 서비스는 판매사원에 의해 고객에게 제공되므로, 고객과의 인간적인 관계가 형성될 수 있다. 그래서 소매점들은 고객과의 지속적이고 확고한 관계 형성을 위해 서비스지향성을 추구하게 된다 (Dwyer, Schurr, and Oh 1987; Heide and John 1990). 이러한 고객과의 관계는 일반적으로 고객만족과 충성도, 긍정적인 점포 이미지 구축과 같은 비재무적 성과를 달성하도록 돕는 역할을 한다(e.g., Anderson and Narus 1990; Garbarino and Johnson 1999). 소매점은 판매사와 고객 사이의 직접적인 접촉을 통하여, 고객으로부터 고객에게 제공될 혜택을 증가시키기 위해 사용할 수 있는 중요한 정보를 수집할 수 있다 (Berry and Parasuraman 1997).

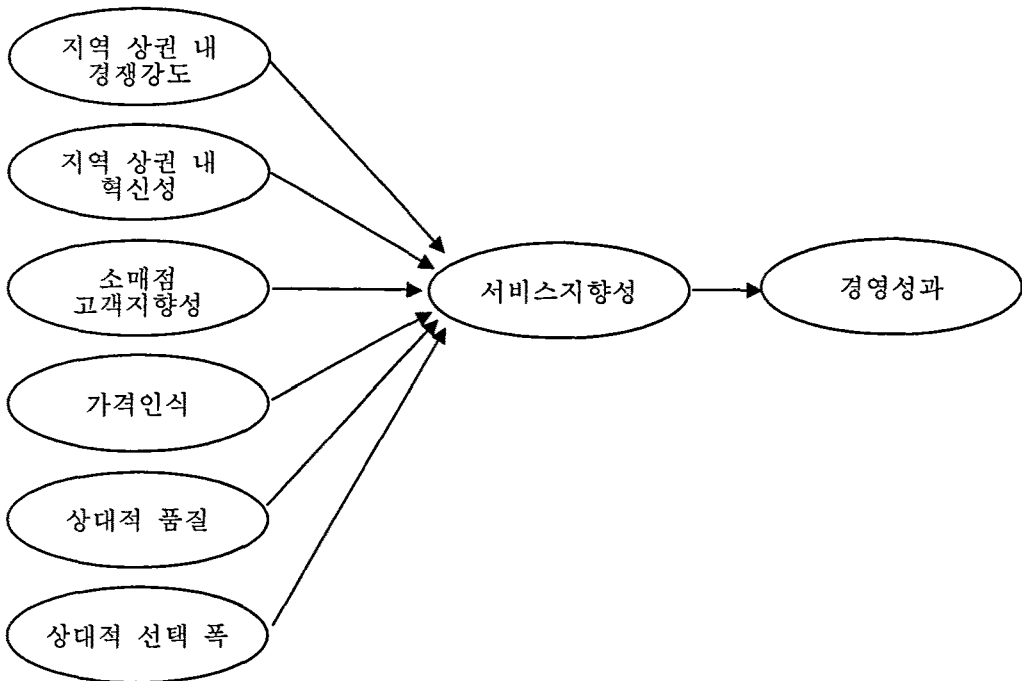
일반적으로 기존의 연구들은 고객만족과 기업의 수익성 간의 긍정적인 관계를 언급하였다(Anderson, Fornell, and Lehmann 1994; Anderson, Fornell, and Rust 1997). 또한 고객 충성도는 기업의 수익성을 증가시키는 것으로 밝혀졌다(Kalwani and Narayandas 1995; Loveman 1998; Reichheld and Sasser 1990). 그리고 여러 연구들은 평균적으로 시장점유율은 사업의 수익성에 긍정적인 효과가 있음을 명확히 하였다 (Buzzell and Gale 1987; Szymanski, Bharadwaj, and Varadarajan 1993). 이상의 연구 결과들을 바탕으로 가설 7이 설정되었다.

가설 7 : 소매점의 서비스지향성이 높으면, 경영성과가 높을 것이다.

2. 연구모형

앞서의 가설설정에서 볼 수 있는 바와 같이 본 연구에서는 지역상권 내 경쟁강도, 혁신성, 고객지향성과 서비스지향성 간의 관계를 규명하고, 고객의 가격인식과 상대적 품질, 상대적 선택의 폭, 서비스지향성과 경영성과 간의 관계를 규명하기 위해 다음과 같은 연구모형을 제시한다.

[그림 1] 연구모형



IV. 연구방법

1. 표본추출 및 자료수집

본 연구의 가설들을 실증적으로 검증하기 위하여 가구소매점을 대상으로 설문조사를 실시하여 자료를 수집하였다. 표본은 국내의 대표적인 가구업체의 직영점을 제외한 대리점 100여 곳을 대상으로 조사하였으며, 부실한 응답을 제외한 88개의 설문지가 최종 분석에 사용되었다. 설문조사는 연구자에 의해 직접 수행되었으며, 연구자가

가구업체 본사의 협조공문을 발송하고, 대리점을 직접 방문하여 1:1 면접을 실시하였다.

2. 측정

본 연구에서 사용된 변수들은 모두 리커트 형식의 7점 척도를 사용하여 다항목으로 측정하였다. 각 변수들의 측정항목들은 Homburg의 연구에서 사용된 것을 그대로 사용하였다. 그러나 서비스지향성과 관련된 항목은 Homburg의 연구에서 중요하게 고려되고 있는 서비스를 얼마나 강조하고 있는지에 관한 항목들은 포함시켰으나, 제공하는 서비스의 폭이나 수는 국내 가구소매점에 대한 질문으로 적합하지 않다는 예비조사 결과에 따라 포함시키지 않았다.

V. 실증분석

1. 신뢰성과 타당성 분석

신뢰성은 측정항목들이 구성개념을 얼마나 일관성 있게 측정하였는가를 의미하며, 본 연구에서는 일반적으로 가장 널리 사용되는 내적 일관성 신뢰도를 측정하는 방법인 Cronbach's alpha를 통해 신뢰성을 검토하였다. 이를 위해 통계 패키지인 SPSS 11을 사용하였으며, [표 1]에 그 결과를 요약하였다. 신뢰성 검토과정에서 전체에 대한 항목의 상관계수(item to total correlation)가 낮은 항목들을 제거하여 신뢰성을 향상시켰으며, 최종결과는 모든 변수들의 Cronbach's alpha값이 일반적인 수용기준인 0.7 (Nunnally 1978)보다 높게 나옴으로써 신뢰성을 확보하였다고 할 수 있다.

[표 1] 신뢰성 분석결과

구성개념	초기 문항수	Alpha	제거 문항수	최종 문항수
서비스지향성	19	0.7522	4	15
지역내 경쟁강도	5	0.8266	0	5
지역내 혁신성	3	0.8326	0	3
고객지향성	3	0.7919	1	2
상품의 품질수준	3	0.7294	1	2
상품선택의 폭	3	0.8531	1	2
소비자의 가격인식	2	0.7564	0	2
경영성과	8	0.7888	1	7

다음의 [표2]에는 측정대상 변수들의 평균, 표준편차, 그리고 상관계수표를 요약하였다.

[표 2] 평균, 표준편차, 상관계수

변수	평균	표준편차	상관계수
서비스지향성	5.53	0.54	1.0
지역내 경쟁강도	4.66	1.28	0.183 1.0
지역내 혁신성	4.33	0.97	0.117 0.350 1.0
고객지향성	5.42	0.89	0.424 0.279 0.192 1.0
상품의 품질수준	5.73	0.96	0.119 -.001 -.069 0.142 1.0
상품선택의 폭	4.49	1.29	0.071 0.035 0.120 0.135 0.129 1.0
소비자의 가격인식	5.47	1.27	-.001 0.265 -.025 -.051 0.0630.214 1.0
경영성과	4.81	0.74	0.211 0.157 0.074 0.177 0.3450.253 0.063 1.0

2. 가설의 검증

가설을 검증하기 위하여 [표2]에서 제시되어 있는 상관계수표를 투입자료로 하여 LISREL 8.14를 사용해서 경로분석을 실시하였다. 경로분석의 결과는 [표3]에 요약하였다. 가설을 검증하기 전에 모델의 전반적인 적합도를 평가하면, Chi-Square 값은 유의하였으나, GFI가 0.96으로 양호하였다. 그러나 다른 적합지수들은 NFI = 0.80, CFI = 0.80 AGFI = 0.76로 모형의 전반적인 적합도는 매우 좋다고 볼 수는 없으나, 가설들을 검증하기에는 충분하다고 볼 수 있다.

가설1은 상권 내 경쟁이 심할수록 서비스 지향성이 증대될 것이라고 가정하였으나 기각되었다($\gamma=0.067, t=0.58$). 가설2는 상권 내 혁신성이 클수록 서비스 지향성이 증대될 것이라고 가정하였으나 역시 기각되었다 ($\gamma=0.022, t=0.20$).

가설3은 경쟁점포에 비해 상대적으로 고객 지향적인 소매점이 서비스 지향적일 것이라고 가정하였는데 지지되었다($\gamma=0.39, t=3.62.58$). 가설4는 상품 품질수준이 높을수록 서비스 지향적일 것이라고 가정하였으나 기각되었다 ($\gamma=0.065, t=0.63$). 가설 5는 상품의 상대적인 선택 폭이 넓을수록 서비스 지향적일 것이라고 가정하였으나 기각되었다 ($\gamma=0.0056, t=0.053$). 가설 6은 고객이 가격에 민감할수록 서비스 지향적일 것이라고 가정하였으나 기각되었다 ($\gamma=-0.0035, t=-0.032$).

마지막 가설7은 소매점이 서비스 지향적일수록 경영성과가 높을 것이라고 가정하였는데 지지되었다 ($\beta=0.21, t=1.94$). 결론적으로 총 7개의 가설 중 2개만이 채택되었

고, 나머지 5개의 가설들이 기각되었다.

[표3] 가설검증결과

가설	경로	방향	경로계수	t-값	채택여부
가설1	상권경쟁 (서비스지향성	+	0.067	0.58	기각
가설2	상권혁신성 (서비스지향성	+	0.022	0.20	기각
가설3	고객지향성 (서비스지향성	+	0.39	3.62***	채택
가설4	상품품질 (서비스지향성	+	0.065	0.63	기각
가설5	상품의 폭 (서비스지향성	-	0.0056	0.053	기각
가설6	고객가격인식 (서비스지향성	-	-0.0035	-0.032	기각
가설7	서비스지향성 (성과	+	0.21	1.94**	채택

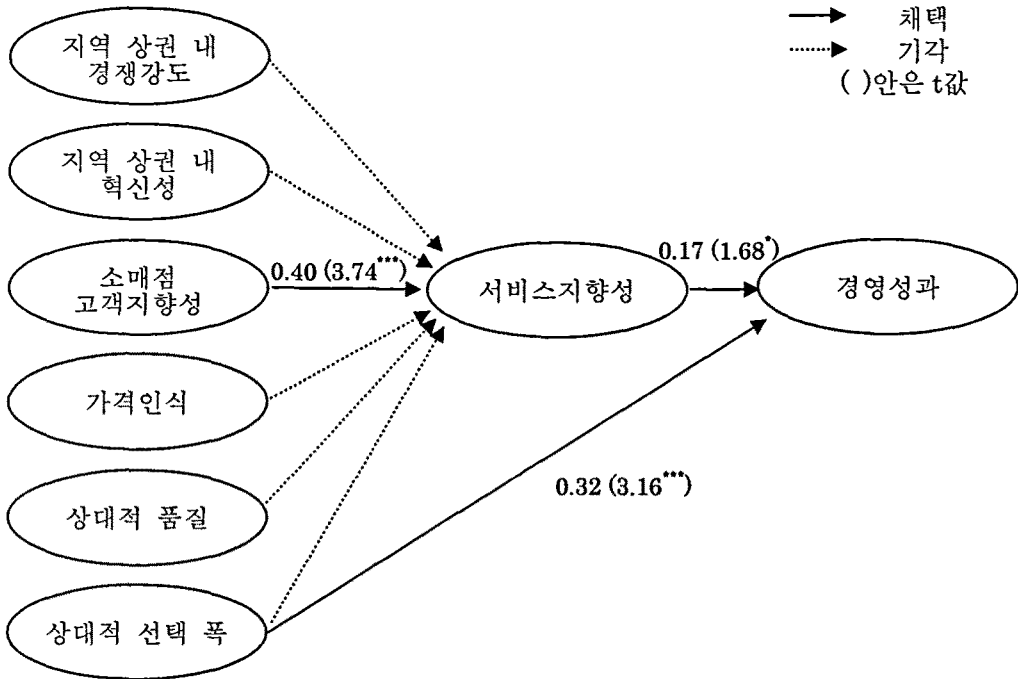
Chi-Square = 16.01 (df=6, p = 0.014), GFI = 0.96, AGFI = 0.76, RMR = 0.072, NFI = 0.80, CFI = 0.80
* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

3. 연구모형의 수정

본 모형에 대한 검증을 한 후 LISREL의 Modification index가 제시하는 바에 따라 다음의 [그림2]와 같이 연구모형을 조정한 결과 모형의 전체적인 적합도가 크게 향상되었다. 즉, Chi-Square값은 같은 자유도에서 약 10가까이 향상되었으며, GFI, AGFI, NFI, CFI, RMR 등 전반적인 적합지수가 모두 향상되었다. 수정된 모형에서도 서비스지향성에 유의한 영향을 주는 것은 소매점의 고객지향성뿐이다. 특기할 만한 것은 상대적 품질이 경영성과에 직접 영향을 주고 있는 것인데, 이는 소비자들은 고품질의 제품(일반적으로 고가격인)을 구입할 때, 그 제품에 상응하는 높은 수준의 서비스를 기대하나, 저품질의 상품에 대해서는 서비스를 최소한으로 기대하며, 판매자의 입장에서 저가격, 저원가 지향으로 판매된다. 이는 제공되는 서비스의 수와 범위를 제한하거나 서비스에 역점을 두지 않는 것이다. 국내 가구산업의 경우, 사제시장의 저품질 제품과 브랜드시장의 중상위 품질이 시장의 대부분을 구성하고 있다. 따라서 품질에 따른 고객의 서비스 기대는 상대적으로 낮다. 그러나 고객의 가구구매 요인 중 품질은 중요한 고려 요인이므로, 소매점의 경영성과와는 밀접한 관련성이 있는 것으로 보인다. 수정모형의 결과를 요약하면 본 조사대상 가구 소매점들은 지역 상권내의 경쟁강도나 혁신성, 고객의 가격인식, 상대적 상품 선택 폭이 클수록 서비스 지향적이었던 선진국의 가구소매점과는 달리 (Homburg et al. 2002) 점포의 환경적 특성이나 고객

의 특성, 그리고 판매하는 상품의 특성에 따라 서비스 지향성이 유의하게 변동하지 않음을 알 수 있다. 특히 상권 내 경쟁업체의 마케팅 활동에 둔감한 모습을 보이는 것은 아직까지 우리 나라 가구 소매업체가 무사안일한 사고방식에 젖어있지 않나 하는 의구심마저 들게 한다.

[그림 2] 경로분석 결과



Chi-Square = 6.43 (df=6, p = 0.38), GFI = 0.98, AGFI = 0.89, RMR = 0.044, NFI = 0.92, CFI = 0.99

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

VI. 결론

1. 연구의 요약

본 연구는 Homburget al. (2002)의 연구에서 새로운 각도에서 접근한 소매업의 서비스지향성에 초점을 맞추어 서비스지향성의 선행요인들을 살펴보고, 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향력을 국내 가구소매업계에 대하여 실증적인 분석을 시도했다.

보다 구체적으로 살펴보면 본 연구는 첫째, 소매점의 상권 내 경쟁강도와 혁신성이 서비스지향성에 미치는 영향을 살펴보고, 둘째, 소매점의 고객지향성이 서비스지향성에 미치는 영향을 조사하였다. 셋째, 소매점의 상대적 품질수준과 상품 선택의 폭, 소매점 고객의 가격인식이 서비스지향성에 미치는 영향을 조사하였고, 마지막으로 소매점의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 영향을 살펴보았다.

본 연구에서 제시된 연구가설에 대한 실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 소매점의 상권 내 경쟁강도와 혁신성이 서비스지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설들은 기각되었다. 이것은 상권 내 경쟁강도와 상권 내 혁신성에 대한 가구소매점들의 인식이 낮은 데 직접적인 원인이 있는 것 같다. 실제로 대인면접을 통하여 대부분의 가구소매점들은 상권 내 경쟁상황이나 가장 중요한 경쟁점포의 동향에 대한 인식이 부족하였고, 경쟁자의 마케팅활동에 매우 소극적으로 대처하는 면을 확인할 수 있었다.

둘째, 소매점의 고객지향성이 서비스지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 지지되었다. 경쟁점포에 비해 상대적인 고객지향성이 높다는 점은 고객을 향한 헌신, 고객가치 창조 등은 고객 니즈의 충족에 대한 노력을 의미한다. 따라서 이는 고객에게 보다 탁월한 서비스를 제공하고자 하는 서비스지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

셋째, 소매점의 상대적인 품질수준과 상대적 선택의 폭, 고객의 가격인식은 모두 서비스지향성에 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다. 그러나 흥미로운 사실은 품질수준 및 상품구색과 경영성과 간의 관계이다. 국내 가구산업의 시장 구성을 살펴보면, 사제의 저품질 제품과 브랜드의 중상위 품질이 전체시장에서 큰 비중을 차지하고 있다. 고품질의 제품은 일부의 수입가구에서 찾아볼 수 있다. 본 연구의 실증분석 표본인 가구소매점들은 중상위 품질을 판매하는 소매점임에도 불구하고 서비스지향성과는 거리가 먼 것으로 나타났다. 그러나 고객들은 가구구매 요인 중 품질을 중요한 고려 요인으로 간주하고 있기 때문에 소매점의 경영성과와는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

마지막으로, 소매점의 서비스지향성이 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설은 지지되었다. 소매점의 서비스지향성은 고객만족을 통한 고객충성도를 확보하고, 재구매율을 높이며, 연고고객 형성에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 서비스지향성이 소매점의 실제 구매계약율과 매출액 수준, 순이익 수준에 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

이상의 결과를 재요약하자면, 소매점의 고객지향성과 서비스지향성에 긍정적인 영향과 소매점의 서비스지향성이 경영성과 간의 긍정적인 관계를 갖는 것으로 나타났다. 또한 연구자의 예상과는 다른 결과이지만 흥미로운 점은, 소매점의 상대적 품질과 상대적 상품구색 요인이 서비스지향성이 아닌 경영성과와 관계가 있음을 확인할 수 있었다.

연구결과에 따라 본 연구는 가구 소매점에 몇 가지 시사점을 제공하고 있다. 첫째, 연구 대상에 포함된 대부분의 소매점들이 경쟁상황에 대한 인식이 부족한 것으로 파악되었다. 이는 상권 내 경쟁상황과 경쟁점포의 혁신의 정도를 파악하여 경쟁적인 시장환경에서 보다 효과적으로 대응할 소매서비스 전략의 필요성이 제기된다.

둘째, 소매점의 상대적 품질수준과 상품구색이 경영성과에 미치는 영향이 확인되었다. 소매업에 있어 제품특성은 간과되어서는 안될 중요한 요인임을 의미한다. 소매점은 경쟁점포의 제품특성을 확인하고, 이에 대응할 수 있는 품질의 제품과 구색을 통해 경쟁우위를 지녀야 할 것이다.

셋째, 소매점의 서비스지향성이 경영성과에 미치는 긍정적인 영향이 확인되었으므로, 소매점은 고객만족을 통한 지속적인 관계유지를 위해 보다 구체적으로 서비스제공을 계획하고, 적극적으로 이를 실행해야 하겠다.

2. 연구의 한계와 향후 연구과제

서비스업에서의 서비스품질이나 서비스지향성에 대해서는 이미 많은 연구가 수행되었지만, 소매업에서의 서비스지향성에 관한 연구는 아직 초기단계라고 할 수 있다. 따라서 본 연구도 장점보다는 많은 한계점을 지니고 있다. 우선 가장 큰 연구의 한계는 본 연구에서는 Homburg, Hoyer and Fassnacht (2002)가 개발한 소매업의 서비스지향성에 영향을 주는 선행변수들과 서비스지향성 차원을 비판 없이 국내 가구소매업에 적용하고, 실증분석에 사용한 것을 지적할 수 있다. 이는 한국 가구산업의 특성을 고

려하지 못한 것이며, 가설검정 결과에서도 연구자들의 예상과는 다른 결과들이 나타났다. 향후에는 한국 가구산업의 서비스지향성에 영향을 주는 차원들에 대한 탐색적 연구가 선행되어야 할 것이다.

또한 본 연구의 표본 설정에 있어 한쌍의 대리점을 대상으로 하고 있어, 연구결과의 일반성을 제고하기 위하여 다양한 소매업을 대상으로 향후 연구를 진행할 필요가 있다.

본 연구는 가설검정을 위해 구조방정식 모형을 설정하였다. Hair et al.(1995)은 구조방정식 모형에서 표본의 크기는 일반적으로 100~200개가 권장된다고 하였다. 그러나 본 연구에서는 현실상의 문제로 인해 표본의 수가 88개로 제한적이다. 추천기준치를 고려할 때 본 연구의 표본크기는 다소 작다고 할 수 있다. 향후 신뢰할만한 연구 결과를 위해 보다 많은 수의 연구 표본을 확보할 필요성이 제기된다.

Michaels와 Day(1985)는 판매원의 고객지향성 수준은 판매원 자신의 평가보다는 구매자의 평가가 합리적임을 지적하고 있으나, 본 연구에서는 판매원의 자가평가방법에 의해 고객지향성 정도를 측정하였기 때문에 중요한 연구의 한계가 될 수 있다.

본 연구에서는 조절변수를 고려하지 않았다. 예를 들어 소매점의 업력이나 입지상권의 특성을 고려한다면, 경영성과에 미치는 영향이 발견될 수도 있을 것이다. 따라서 향후에는 여러 가지 조절변수를 고려한 연구가 필요할 것이다.

◆ 참고 문헌 ◆

Anderson, James C. and James A. Narus (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Relationships," *Journal of Marketing*, 54 (January), 42-58.

Anderson, Eugene W., Claes Fornell, and Donald R. Lehmann (1994), "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden," *Journal of Marketing*, 58 (July), 53-66.

_____, _____, and Roland T. Rust (1997), "Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services," *Management Science*, 16 (2), 129-45.

Babin, B. J., and J. S. Boles (1996), "The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction," *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.

Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 99-120.

Berry, Leonard L and A. Parasuraman (1997), "Listening to the Customer: The Concept of a Service-Quality Information System," *Sloan Management Review*, 38 (3). 65-76.

Buzzell, Robert D. and Bradley T. Gale (1987), *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. New York: The Free Press.

Challagalla, G. N., and T. A. Shervani (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing*, 60(1), 89-105.

Child, Peter, Raimund Diederichs, Falk-Hayo Sanders, and Stefan Wisniowski (1991), "SMR Forum: The Management of Complexity," *Sloan Management*

Review, 33 (1), 73-80.

Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51 (April), 11-27.

Fornell, C.(1992). A National Customer Satisfaction Barometer : The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56(1). 6-21.

Garbarino, Ellen and Mark S. Johnson (1999), "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships," *Journal of Marketing*, 63 (April), 70-87.

Garvin, David A. (1984), "What Does 'Product Quality' Really Mean?" *Sloan Management Review*, 26 (1), 25-43.

Gronroos, Christian (1997), "Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies," *Journal of Marketing Management*, 13 (5), 407-19.

Hair, Joseph F., Jr., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C.Black(1998), *Multivariate Data Analysis*, 5 th ed., Prentice Hall.

Heide, Jan B. and George John (1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, 27 (February), 24-36.

Heskett, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, Jr., and L. A. Schlesinger (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.

Homburg, Christian and Bernd Garbe (1999), "Towards an Improved Understanding of Industrial Services: Quality Dimensions and Their Impact on Buyer-Seller Relationships," *Journal of Business-to-Business Marketing*, 6

(2), 39-71.

_____, Wayne D Hoyer, Martin Fassnacht (2002), "Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcome," *Journal of Marketing*, 66(October), 86-101

Hummel, John W. and Ronald Savitt (1988), "Integrated Customer Service and Retail Strategy." *International Journal of Retailing*, 3 (2), 5-21.

Kalwani, Manohar U. and Narakesari Narayandas (1995), "LongTerm Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?" *Journal of Marketing*, 59 (January), 1-16.

Lee, Hau L. and Christopher S. Tang (1997), "Modelling the Costs and Benefits of Delayed Product Differentiation," *Management Science*, 43 (1), 40-53.

Lichtenstein, Donald R., Nancy M. Ridgway, and Richard G. Netemeyer (1993), "Price Perceptions and Consumer Shopping Behavior: A Field Study," *Journal of Marketing Research*, 30 (May), 234-45.

Liu, Hong and Gary Davies (1997), "Market Orientation in UK Multiple Retail Companies: Nature and Pattern," *International Journal of Service Industry Management*, 8 (2), 170-87.

Loveman, Gary W. (1998), "Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance: An Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking," *Journal of Service Research*, I (1), 18-31.

Lusch, Robert F. and Gene R. Laczniak (1987), "The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity, and Organizational Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15 (3), 1-II 11.

Lytle, Richard S., Peter W. Horn, and Michael P. Mokwa (1998), "SERV*OR: A

- Managerial Measure of Organizational Service Orientation," *Journal of Retailing*, 74 (4), 455-89.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35.
- Mazursky, David and Jacob Jacoby (1986), "Exploring the Development of Store Images," *Journal of Retailing*, 62 (2), 145-65.
- Michaels, R., R. Day and E. Joachimsthaler (1987). Role Stress Among Industrial Buyers: An Integrative Model, *Journal of Marketing*, 51 (April), 28-45.
- Miller, Danny (1987), "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy:" *Strategic Management Journal*, 8 (1), 55-76.
- _____ and Cornelia Droge (1986), "Psychological and Traditional Determinants of Structure:" *Administrative Science Quarterly*, 31 (4), 539-60.
- Ohmae, Kenichi (1982), *The Mind of the Strategist*. New York: McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- Reichheld, Frederick F. and W. Earl Sasser (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Service," *Harvard Business Review*, 68 (5), 56-69.
- Samli, A. Coskun, J. Patrick Kelly, and H. Keith Hunt (1998), "Improving the Retail Performance by Contrasting Management- and Customer-Perceived Store Images: A Diagnostic Tool for Corrective Action," *Journal of Business Research*, 43 (1) 27-38.

Saxe, Robert and Barton A. Weitz (1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 19 (August), 343-51.

Schneider, B., and D. Bowen (1993), "The Service Organization : Human Resources Management is Crucial," *Organizational Dynamics*, 21 (4), 39-52.

Schneider, B., S. K. Gunnarson, and K. Niles-Jolly (1994), "Creating the Climate and Culture of Success," *Organizational Dynamics*, 23(1), 17-29.

Siguaw, Judy A., Gene Brown, and Robert E. Widing (1994), "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes," *Journal of Marketing Research*, 31 (February), 106-16.

Subramanian, Ashofe and Sree Nilakanta (1996), "Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance," *Omega, International Journal of Management Science*, 24 (6), 631-47.

Szymanski, David M., Sundar G. Bharadwaj, and P. Rajan Varadarajan (1993), "An Analysis of the Market Share-Profitability Relationship," *Journal of Marketing*, 57 (July), 1-18.

Wilkie, William L. and Elizabeth S. Moore (1999), "Marketing's Contributions to Society," *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 198-218.

Wolfe, Richard A. (1994), "Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Direction," *Journal of Management Studies*, 31 (May), 405-31.