

Effects of Market Orientation and Relationship Orientation with Suppliers on Business Performance in Animal Clinic Industry: Moderating Effects of Entrepreneur's Characteristics and Clinic Location

Yoo, Dongkeun* · SeungWon Suh** · Yong-Ki Lee***

〈Abstract〉

This study developed a model to empirically investigate the effects of market orientation and relationship orientation with suppliers on business performance and examine the moderating effects of entrepreneur's characteristics (working tenure) and clinic's location.

The data was collected from 200 animal clinics which belong to Korean Animal Hospital Association (KAHA)'s national conference in April, 2007. Descriptive statistic, factor analysis, reliability analysis, and regression analysis were conducted to analyze the data using SPSS/PC+ 12.0.

The findings are as follows. First, the market orientation of animal clinics influences significantly both financial and non-financial performance. When the moderating effect of entrepreneur's working tenure is considered, market orientation has significant effect on animal clinic's financial and non-financial performance. However, when the moderating effect of animal clinic's location is considered, market orientation has not significant effect on animal clinic's financial and non-financial performance.

Second, animal clinic's relationship orientation with suppliers mostly affects the financial and non-financial performance significantly. When entrepreneur's working tenure in the clinic is longer (above 4 years group), relationship orientation with suppliers significantly affects both financial and non-financial performance. Meanwhile, when the entrepreneur's working tenure in the clinic is shorter (less than 3 years group), relationship orientation with suppliers doesn't affect clinic's financial performance but affect non-financial performance partially. In other words, when entrepreneur's working

* Professor of Marketing, College of Business Administration, Sejong University / yoodk@sejong.ac.kr

** PhD Candidate, Dept. of Business Administration, Graduate School of Sejong University / suhtree1@hanmail.net

*** (Corresponding to) Associate Professor of Marketing, College of Business Administration, Sejong University / yongki2@sejong.ac.kr

tenure is shorter (less than 3 years group), market orientation more influences on clinic's financial and non-financial performance while relationship orientation with suppliers does less. It is thought that their relation with suppliers and relationship orientation activities with suppliers are less strongly established and maintained yet. So, they primarily focus on market orientation strategy when entrepreneur's working tenure is shorter.

Third, when animal clinics are located in non-metropolitan area, relationship orientation with suppliers significantly affects financial and non-financial performance. However, when animal clinics are located in metropolitan area, it doesn't affect financial and non-financial performance either. It is thought that animal clinics which are located in non-metropolitan area need stronger relationship with suppliers and need support more from them as most of suppliers actively work in metropolitan area not in the non-metropolitan area and animal clinics in metropolitan area can easily get better market information than animal clinics in non-metropolitan area.

Lastly, while the effect of the market orientation significantly influences animal clinic's business performance continuously, the effect of the relationship orientation differently influences business performance as it is moderated by entrepreneur's working tenure and animal clinic's location. So, relationship orientation with suppliers can be selectively applied to improve the clinic's financial and no-financial performance.

In summary, both of animal clinic's marketing orientation and animal clinic's relationship orientation with suppliers positively influence their business performance. However, entrepreneur's working tenure and animal clinic location moderate the relationship between market orientation and relationship orientation and their business performance differently.

This study is quite meaningful to empirically investigate the effects of both of market orientation and relationship orientation with suppliers on business performance and examine the moderating effects of entrepreneur's characteristics (working tenure) and clinic's location. And, as this kind of study has been very few in the context of animal clinic industry, it helps practically understand the effects of market orientation and relationship orientation with suppliers on the financial and non-financial performance in animal clinic industry.

Furthermore, as the market conditions in animal clinic industry have been in difficulty for a few years, this study can help improve animal clinic's financial and non-financial business performance together with their suppliers as business partners. Lastly, this study can help find mid-term and long-term cooperation between animal clinics and their

suppliers.

This study has some limitations. So, care should be taken when generalizing the results of the study. First, our samples were collected from only the animal clinics industry. However, a comparison of the results presented here with those from other marketing contexts (e.g., general hospitals) would be worthwhile. Future comparative research will enhance the generality of our contingency theory cross industry context.

Second, this study found that market orientation and relationship orientation affect business performance. However, there may be other antecedents, such as internal market orientation and relationship orientation with customers. Also, this research did not consider other moderators, such as overall market conditions, competitive situations, and power/conflict between suppliers and buyers in the relationship between market and relationship orientation and business performance.

Key words: Market orientation, relationship orientation, business performance,
working tenure, location

市场导向与供应商关系导向对动物诊疗行业业绩的影响： 企业家特点与诊所选址的调节作用

柳东根* 徐承源** 李勇基***

<摘要>

本研究对市场导向与供应商关系导向对动物诊疗行业业绩的影响进行实证调查，以及对企业家特点（工作任期）和诊所选址的调节作用进行研究。2007年4月，调查了从属于韩国动物医院协会的200家动物诊所，用SPSS / PC+12.0对数据进行了描述统计、因子分析、信度分析及回归分析。结果如下。

首先，市场导向对动物诊所的财务和非财务业绩都具有显著的影响。如果考虑企业家工作任期因素的调节作用，市场导向对动物诊所的财务和非财务业绩的影响是显著的。然而，当考虑诊所选址因素时，市场导向对动物诊所的财务和非财务业绩都不具有显著影响。

第二，动物诊所与供应商的关系导向对其财务和非财务业绩的影响是非常显著的。当企业家的工作任期较长(4年以上)时，与供应商的关系导向会显著影响财务和非财务业绩。同时，当企业家在该诊所工作任期较短(小于3年)时，与供应商的关系导向对诊所的财务业绩没有影响，但是却影响其非财务业绩。换言之，当企业家的工作任期较短(少于3年)时，与关系导向相比，市场导向对诊所的财务和非财务表现具有更大的影响。与供应商的关系及与供应商之间的关系导向活动没有得到很好的巩固和维持。因此，当企业家的工作任期较短时，他们主要侧重于市场导向。

第三，当动物诊所设在非市区时，与供应商的关系导向对其财务和非财务业绩具有显著的影响。但是，当动物诊所设在市区时，关系导向对财务和非财务业绩都没有影响。据认为，设在非市区的动物诊所比设在市区的诊所需要与供应商建立更强的关系并获得更多的支持。这是因为大部分供应商的活动都是在市区进行的，并且市区内的动物诊所比非市区的动物诊所更容易获得市场信息。

* Professor of Marketing, College of Business Administration, Sejong University / yoodk@sejong.ac.kr

** PhD Candidate, Dept. of Business Administration, Graduate School of Sejong University / suhtree1@hanmail.net

*** (Corresponding to) Associate Professor of Marketing, College of Business Administration, Sejong University / yongki2@sejong.ac.kr

最后，尽管市场导向对动物诊所的业绩具有显著影响，但是在考虑企业家的工作任期和诊所的位置因素时，关系导向也对诊所的业绩起到一定的影响作用。因此，与供应商的关系导向可以选择性地应用于改善诊所的财务和非财务业绩。

总之，动物诊所与供应商的市场导向和关系导向都对其业绩具有积极影响。不过，企业家工作任期内和动物诊所位置这两个因素，使市场导向和关系导向对业绩具有不同的影响。

本研究对市场导向与关系导向对动物诊所行业业绩的影响进行了实证研究，并对企业家特点(工作任期)和诊所位置的有限影响进行了研究。因为此类研究在动物诊疗业比较少，因此对于切实理解与供应商的市场导向和关系导向对动物诊疗行业财务和非财务业绩的影响具有实际意义。

此外，由于动物诊疗行业近年来一直处于困境之中，这项研究有助于通过建立与供应商的合作伙伴关系，来改善动物诊所的财务和非财务的业绩。最后，这项研究有助于建立动物诊所和供应商之间的中长期合作关系。

这项研究有一定的局限性。因此，概括研究结果时应当注意以下两个方面。首先，样本仅来自于动物诊疗行业。将本研究结果与其他背景下的样本进行比较分析(例如，普通医院)将是有价值的。进一步的比较研究将会强化跨产业的理论推广。

第二，本研究发现，市场导向和关系导向影响业绩可能还有其他影响因素，如与消费者之间的市场导向和关系导向。此外，在研究市场导向和关系导向与业绩之间的关系时，并没有考虑其他因素，如整体市场条件、竞争状况、与供应商和买方之间的权利/冲突关系。

关键词：市场导向，关系导向，业绩，工作任期，选址

동물병원의 시장지향성과 공급업체와의 관계지향성이 동물병원 성과에 미치는 영향: 경영자의 특성과 동물병원 입지에 따른 조절효과

유동근* · 서승원** · 이용기***

〈요 약〉

본 연구는 동물병원 산업에서 동물병원의 시장지향성 활동과 동물병원의 공급업체와의 관계지향성 활동이 동물병원의 사업성과-재무적 및 비재무적-에 어떠한 영향을 미치는지를 체계적으로 분석하고, 동물병원 경영자의 특성 (경영자의 근속연수)과 동물병원의 사업입지가 이들 영향관계에서 어떠한 조절역할을 하는지를 분석하고자 하였다.

분석 결과, 동물병원의 시장지향성 활동은 동물병원의 재무적 성과와 비재무적 성과 모두에 유의적으로 영향을 미쳤다. 또한 동물병원의 시장지향성 활동은 동물병원 경영자의 근속연수에 따라 사업성과에 유의적인 영향을 미치나, 동물병원의 입지에 따른 동물병원의 시장지향성은 동물병원의 사업성과에 유의적인 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.

한편 동물병원의 공급업체와의 관계지향성 활동은 동물병원의 재무적 성과 및 비재무적 성과에 대부분 정의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 동물병원 경영자의 근속연수에 따라 공급업체와의 관계지향성 활동이 동물병원의 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구에서, 경영자가 4년 이상 장기간 근속한 경우 관계지향성 활동이 재무적 성과와 비재무적 성과에 정의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만, 동물병원 경영자가 3년 이하 단기간 근속한 경우, 관계지향성 활동은 재무적 성과에 영향을 미치지 않았고 비재무적 성과에는 비교적 약하게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

동물병원의 사업입지에 따라 관계지향성 활동이 동물병원의 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구결과에서, 비수도권에서 공급업체와의 관계지향성 활동이 재무적 및 비재무적 성과에 매우 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났고, 수도권에서는 관계지향성 활동이 재무적 및 비재무적 성과에 모두 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

요약하면, 동물병원의 시장지향성 활동과 공급업체와의 관계지향성 활동이 동물병원의 재무적 및 비재무적 사업성과에 미치는 영향에 관한 전반적인 연구에서, 시장지향성은 동물병원의 사업성과에 일관되게 영향을 미치지만, 공급업체와의 관계지향성 활동은 경영자의 근속기간 및 사업입지에 따라 사업성과에 다른 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 동물병원 경영자의 근속연수나 사업입지에 따라 동물병원의 사업전략을 선택적으로 접목해야함을 알 수 있었다. 마지막으로 연구결과에 따른 시사점, 연구의 한계점과 향후 연구방향에 대해 논의를 하였다.

주제어: 시장지향성, 관계지향성, 사업성과, 근속연수, 사업입지

I. 서 론

시장지향성의 핵심은 기업이 고객이나 경

쟁자 등과 같은 외부시장에 초점을 맞추며 우수한 고객가치를 지속적으로 창출할 수 있는 핵심능력을 개발하고 유지하기 위하여 노

* 세종대학교 경영대학 교수 yoodk@sejong.ac.kr

** 세종대학교 대학원 경영학과 박사과정 suhtr1@hanmail.net

*** (교신저자) 세종대학교 경영대학 부교수 yongki2@sejong.ac.kr

력하는 것이다. 이는 시장에서 발생하는 다양한 환경변화를 신속하게 이해하고 그러한 변화에 적절하게 반응할 수 있다는 점에서 중요한 경쟁우위로 작용한다 (Slater and Narver 1994).

또한 시장지향성은 마케팅에서 핵심적인 중요한 아이디어이며 전략적 경영 등 많은 분야에서 그 중요성이 커지고 있다. 그 이유는 시장지향성이 기업성과의 중요한 예측인자이며, 장기적으로 기업성과에 영향을 미치기 때문이다 (Deshpande and Farley 1999).

따라서 시장지향성의 개념은 많은 마케팅 연구자들과 실무기들에 의해서 주목을 받아 오고 있다 (Gebhardt, Carpenter, and Sherry Jr. 2006). 이러한 연구자들은 시장지향성의 정도가 높을수록 외부고객만족이 커지고 고객으로부터 반복구매가 늘어나게 된다 (Kohli and Jaworski 1990; Kotler 1998).

한편 시장지향성의 개념과 함께 관계마케팅의 중요성이 강조되고 있다. 많은 연구자들에 의하면 서비스의 무형성과 서비스 제공물의 성숙화로 인하여 서비스기업으로 하여금 경쟁적 우위를 유지하기 위해서 관계마케팅이 필수적이게끔 만들었다 (Czepiel 1990).

관계마케팅이란 마케팅 관리자와 고객, 중간상, 대리점, 공급자들 상호간에 경제적, 기술적, 사회적 유대를 강화하여 장기적이며 신뢰할 수 있는 협력적인 관계를 수립함으로써 수익적인 거래를 형성하는 것이다 (Kotler 1994). 관계마케팅은 관계몰입을 통해 기존고객을 유지하고 고객충성도 향상을 통한 구매를 향상시킬 수 있는 방안을 찾는 것이 기업의 중요한 성공 요소로 강조되고 있다 (Jones and Sasser 1995). 많은 공급업체 그

리고 판매 회사들이 고객의 욕구를 충족시키기 위하여 전략적인 고객과의 관계유지의 중요성을 강조하고 있으며 그들의 비즈니스 고객들과 그러한 관계를 유지하기 위해 노력하고 있다 (Ryssel, Ritter, and Gemunden 2004).

Sin, Tse, Yau, Lee, and Chow (2002)은 홍콩 서비스업체를 대상으로 한 연구에서 관계마케팅요인이 사업의 성과인 판매성장, 고객유지, ROI (투자수익률), 시장점유율, 전반적인 성과 등에 영향을 미치는 정도를 측정하였다. 그들의 연구에서 관계마케팅지향성은 사업성과의 매우 중요한 성공요인임을 입증하였다.

지금까지 두 가지 전략인 시장지향성 및 관계지향성이 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구는 거의 이루어지지 않았다. Sin, Tse, Yau, Chow, and Lee (2005) 등이 중국과 홍콩의 제조업체와 서비스기업을 대상으로 하여, 시장지향성과 관계지향성 두 가지의 전략이 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 시장지향성과 관계지향성은 사업성과에 중대하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 시장경제에 근거한 홍콩에서 시장지향성이 관계지향성보다 성과에 더 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 계획적이고 과도적인 경제인 중국에서는 오히려 역의 결과가 나왔다.

현재까지 시장지향성 또는 관계지향성 각각이 사업성과 또는 관계성과에 미치는 영향에 관한 다양한 연구들에서 경쟁강도, 시장격변, 채널구조, 그리고 기업형태 등 다양한 상황변수들이 존재하며, 이들에 의해서 사업성과가 영향을 받는 것으로 나타났다 (Cano, Carrillat, and Jaramillo 2004; Sin et al. 2005; Palmatier, Dant, Grewal, and Evans 2006).

또한, 기존의 다양한 전략관련 연구들에서 기업의 사업입지나 경영자의 특성 등 여러 변수들이 사업성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 기업외부환경이 급격히 다양해지고 복잡해짐에 따라 최고경영진에 의한 기업운영이 더욱 중요해지며 (Hambrick 1994), 최고경영진의 전략적 선택 때문에 기업성고가 상이하게 나타남을 입증하고 있다.

또한 기업의 사업입지는 매우 신중하게 선택해야 할 사업 결정인자들 중의 하나이며 특히 소매사업에서 주요한 전략 중 하나는 소매 입지를 적절하게 선택하는 것으로, 적합한 입지 결정은 경쟁력 있는 이점을 유지하는데 매우 중요하다 (Levy and Weitz 1998).

애완동물 산업을 기반으로 한 동물병원 산업은 1990년 대 이후 급속한 성장기를 거친 후 2004년 이후 지난 3년 동안 매우 심한 경기침체를 겪고 있으며, 이에 따라 동물병원들 간의 경쟁이 더 심해지고 있다. 대한수의사회지 류일선 (2007)의 자료에 의하면 2006년 12월 기준으로 애완동물만을 진료하는 동물병원의 수는 총 2,446개이었다. 그러나 2003년도 3월 대한수의사회의 홈페이지 자료에 의하면 애완동물만을 진료하는 동물병원의 수는 2003년도에 비하여 60% 이상 증가 (1,460개)하였다. 한편 관세청의 2006년 홈페이지 자료 중 애완용 개 및 고양이용 사료의 수입금액과 중량에 관한 내용에서 애완동물 산업의 경기가 최상으로 평가되었던 2003년 대비 2005년에 수입중량은 무려 35%가 감소되었고 수입금액은 12%가 감소하였다. 즉, 지난 3년 동안 수의과대학의 새로운 6년제 개편 후 수의과 학생들의 급속한 사회진출과 개업으로 인하여 동물병원의 수가 크게 증가

하였지만, 애완동물 시장이 크게 위축되는 등 동물병원의 외부환경요인이 매우 침체된 상황을 보여하고 있다.

동물병원의 사업 환경이 현재처럼 불확실하고 치열한 경쟁상황 속에서 동물병원이 성공적인 사업을 유지하고 경쟁력을 강화하기 위해서는, 시장지향적인 동물병원의 운영으로 최종 소비자인 애완동물 고객들의 이탈을 방지하고, 그들의 공급업체와 함께 관계지향적인 노력으로 동물병원의 사업성과를 개선시켜야 경쟁력을 갖출 수가 있다.

이와 같이 동물병원들 간의 경쟁의 심화와 소비자 욕구의 변화 등에 의한 환경변화들은 동물병원 경영난을 극복하고, 동물병원들이 시장에서 생존과 경쟁력 확보를 위한 노력을 기울이지 않으면 안 되게 만들고 있다. 따라서 많은 연구자들과 관련업계 실무자들은 동물병원의 성공적인 마케팅이 무엇인가를 연구하고 실천해야 할 필요성을 느끼게 되었는데, 이러한 해결방안을 본 연구에서 전술한 시장지향성과 관계마케팅에서 찾아야 한다고 생각한다. 왜냐하면 이러한 활동들이 기업들의 성과에 직접 또는 간접적으로 영향을 미치기 때문이다.

한편 지금까지 동물병원 산업을 대상으로 시장지향성과 관계마케팅 등 마케팅관련 연구는 전무한 실정이다. 이러한 원인으로 인하여 동물병원을 전문적으로 연구하는 경영 또는 마케팅 전문가들의 부재로 이어졌으며, 그 결과 현재까지 동물병원의 환경변화에 전략적으로 대응하지 못하게 되었다.

따라서 본 연구에서는 Narver and Slater (1990)의 시장지향성, Berry (1983)와 Kotler (1994)의 관계마케팅, 그리고 Sin et al. (2005)

등 기존의 연구들을 바탕으로 동물병원 산업에서 두 가지 형태의 시장지향성 활동 및 공급업체와의 관계마케팅 활동이 구체적으로 어떻게 이루어지고 있는지 파악하며, 이러한 활동들이 동물병원의 구체적인 재무성과 및 비재무성과에 어떠한 영향을 미치는지를 동시에 연구하고자 한다.

또한, 위에서 기술한 바 있듯이 시장지향성 및 관계지향성 활동들이 사업성과에 미치는 과정에서 여러 가지의 상황변수들이 영향을 미치고 있다. 특히 동물병원과 같이 소규모로 운영되는 서비스기업의 사업성과는 전략적 판단을 하는 경영자의 특성 및 해당 기업의 사업입지에 따라 실질적으로 매우 다양하게 발생하고 있다. 이미 기존의 전략관련 논문들에서도 이러한 변수들이 사업성과에 다양한 영향을 미치고 있음을 입증해왔다. 따라서 동물병원 산업을 대상으로 이러한 경영자의 특성 및 사업입지가 동물병원의 기업성과에 구체적으로 어떠한 영향을 미치는지도 연구할 필요가 있다고 본다.

한편 본 연구의 이러한 시도는 제품 또는 서비스 마케팅 분야에서의 많은 연구들과는 달리 동물병원 산업에서는 거의 이루어지지 않았다. 따라서 동물병원 산업을 대상으로 새로운 마케팅관련 연구를 시도할 필요가 있으며, 이러한 시장지향성과 관계지향성 활동이 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구 결과는 최근 동물병원의 경영이 매우 어려운 상황에서 사업성과를 개선하기 위한 구체적인 방안들을 제시하고, 그들의 공급업체와 더불어 동물병원의 경영 개선방안과 상생할 수 있는 협력방안을 도출하는데 기여할 것으로 예상된다.

II. 이론적 배경

2.1. 시장지향성

시장지향성 (market orientation) 개념은 마케팅 연구와 실제적인 경영관리에서 그 중요성이 확대되고 있으며 마케팅의 중심적인 개념이라고 할 수 있다 (Kotler 2000). 시장지향성 개념은 추상적인 마케팅 개념의 한계점을 극복하면서 기업에 실질적 활동 지침을 제시해 주는 경영 사고이다 (오재신, 정기한, 김대업 2005). 또한 시장지향성은 급변하는 환경에서 기업이 전략적으로 고객의 요구에 적응하기 위하여 1990년대에 나타난 실천적이며 전략적인 경영철학이라고 할 수 있다 (이학식, 김영, 이용기 1998).

시장지향성은 고객을 이해하고 만족시킬 수 있는 우월한 기술 또는 능력을 말하는 것으로, 고객의 이익을 최우선으로 한다는 신념, 고객과 경쟁자들에 대한 가치 있는 정보를 창출, 확산하고 사용할 수 있는 기업의 능력, 우월한 고객가치를 창출하기 위한 부서간 자원의 조정과 같은 특징을 갖고 있다 (Day 1994).

시장지향성에 관한 연구는 Kohli and Jaworski (1990)와 Narver and Slater (1990) 등의 연구에서 개념적 정의가 구체적으로 제시된 이후에 많은 연구가 이루어지고 있다. 그들은 시장지향성을 크게 행동적 관점과 문화적 관점으로 분류하여 연구를 하였다. Homburg and Pflesser (2000)는 시장지향성 조직문화의 다양한 모델에 관한 연구에서 Kohli and Jaworski (1990)의 연구를 행동적 관점으로 분류하고, Narver and Slater (1990)의 연구

를 문화적 관점으로 분류하고 연구를 하였다.

먼저, Kohli and Jaworski (1990)는 시장지향성을 행동적 관점에서 제시하였다. 그들은 시장지향성을 고객들이 가지고 있는 현재와 미래의 욕구와 관련된 다양한 시장정보를 조직 전체 수준에서 창출하는 것, 이러한 창출된 정보를 모든 부서에 확산시키는 것, 시장정보에 대응하여 신속히 반응하는 것 등과 같은 일련의 기업 활동으로 정의하였다. 이 관점은 시장지향성을 마케팅 개념의 구체적인 실행방안과 관련된 의미로서 시장지향성 기업의 행위는 마케팅 개념과 본질적으로 일치한다는 점을 강조하였다 (Homburg and Pflesser 2000; Grewal and Tansugaj 2001).

이와는 달리 Narver and Slater (1990)는 시장지향성을 고객들에게 우수한 가치를 가장 효과적, 효율적으로 제공하는 것을 가능하도록 하는 조직 내 문화라고 정의하였다. 이러한 조직문화는 결과적으로 우수한 가치를 제공하는데 필요한 조직 구성원들의 행위를 유발시킨다. 그들은 시장지향성을 구성하는 하위요소로 고객지향성, 경쟁자 지향성, 기능 간 조정 등을 제시하였다. 이 가운데 고객지향과 경쟁자지향은 목표시장에 있는 구매자와 경쟁자에 대한 정보를 획득하고 확산시키는 활동이라 할 수 있으며, 기능 간 조정은 마케팅 활동을 수행함에 있어서 기업의 협동된 힘을 발휘하는 부분으로 볼 수 있다.

즉, 시장지향성은 고객들에게 우수한 가치를 가장 효과적이고 효율적으로 제공하는 것을 가능하도록 하는 조직문화를 의미한다. 이러한 조직문화는 결과적으로 우수한 가치를 제공하는 과정에서 필요한 조직구성원들의 행위를 유발시키는 역할을 담당한다고 하였다

(Narver and Slater 1990; Im and Workman 2004).

Kohli and Jaworski (1990)가 제시하는 시장지향성의 개념은 조직전체가 시장관련 정보를 획득하고 전파하여 이에 맞게 대응하는 즉 정보에 대한 조직의 행동적 대응측면이 강조되어 있는 반면에 Narver and Slater (1990)가 제시하는 시장지향성의 개념은 시장에 대한 기업의 문화적인 측면을 강조하고 있는 점에서 개념적 차이가 있다.

시장지향성은 종업원에게도 영향을 미치며, 그 결과 사업성과를 증대시킨다. 예를 들면, Kohli and Jaworski (1990)는 조직이 시장지향적일수록 종업원들의 사기, 직무만족, 조직몰입도가 커져 만족한 종업원으로 인해 고객만족이 커지고 고객으로부터 반복적인 구매가 늘어난다고 하였다. 이러한 연구 결과는 시장지향성이 종업원의 내부 서비스품질을 지속적으로 측정하고 관리하도록 하는 조직의 서비스 시스템에 영향을 준다는 것을 의미한다. 내부 서비스품질은 종업원들이 자신들의 직무성과를 높이고 조직의 성과를 높이는데 적극 협조하도록 동기부여를 한다는 점에서 시장지향성의 중요성이 강조된다. 이용기, 유동근, 이학식 (1996)은 시장지향성을 기업의 경쟁우위의 원천으로 인식하고 호텔산업 맥락에서 시장지향성은 사원의 만족을 높여주고, 만족한 사원은 기업의 성과를 높이는 데 공헌함을 입증하였다.

한편 대부분의 연구들에서 시장지향성이 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났으나 (Jaworski and Kohli 1993), 일부 연구자들에 의하면, 시장지향성이 사업성과에 미치는 영향이 약하거나 부정적인 결과를 주는

경우도 있다 (Bhuiyan 1997; Sandvik and Sandvik 2003).

본 연구에서의 시장지향성은 Narver and Slater (1990)가 제시한 외부고객지향, 경쟁자 지향, 기능간 상호조정으로 구성된다. 이를 전제로 한다. 그 이유는 문화적 관점의 시장지향성이 고객들에게 우수한 가치를 가장 효과적으로 제공하는 것을 가능하도록 하는 조직 내 문화이며, 이러한 조직문화는 결과적으로 고객에게 우수한 가치를 제공하기 때문이다.

2.2. 공급업체의 관계마케팅 활동

관계마케팅에 관한 연구는 고객충성도의 도구로서 경쟁력을 향상시키고 고객만족을 높이기 위한 방법으로 1983년 Berry에 의해서 관계마케팅이란 용어로 소개되어 커다란 반향을 일으켰다. Berry (1983)는 관계마케팅을 다양한 서비스 조직들에서 소비자와의 관계를 유도하고 유지하며 강화하는 것이라고 하였다.

Kotler (1994)는 관계마케팅을 마케팅 관리자와 고객, 중간상, 대리점, 공급자들 상호간에 경제적, 기술적, 사회적 유대를 강화하여 장기적이며 신뢰할 수 있는 협력적인 관계를 수립함으로써 수익적인 거래를 형성하는 것을 의미한다고 주장하였다. 이러한 관계마케팅의 경영원리는 좋은 관계를 형성하는 것이며, 이에 따라 수익적인 거래가 발생하게 된다고 하여 반복거래의 증가측면을 강조하였다.

또한 Morgan and Hunt (1994)는 관계마케팅의 몰입-신뢰에 관한 연구에서 관계마케팅을 공급파트너, 잠재 파트너, 구매 파트너, 조직 내 파트너와 같은 관계주체를 대상으로

성공적인 교환관계를 수립하고 발전 및 전개시키며 유지하는 모든 마케팅 활동으로 정의하였다.

많은 공급업체 그리고 판매 회사들이 고객의 니즈를 충족시키기 위하여 전략적인 고객과의 관계유지의 중요성을 강조하고 있으며 그들의 비즈니스 고객들과 그러한 관계를 유지하기 위해 노력하고 있다 (Ryssel et al. 2004). 제조기업간에 장기적인 관계를 형성함으로써 얻는 이점으로는 관리적 자원의 효율적 이용, 거래 비용감소로 인한 경제성, 규모의 경제적 이점, 안정적 상호관계, 경영정보의 획득, 제품과 가격의 차별화 능력증가, 내부통제와 조정의 경제성, 경쟁자에 대한 진입장벽과 이동장벽의 구축 등을 들 수 있다 (Kalwani and Narayandas 1995).

관계마케팅 활동들에 관한 기존의 연구는 다양하게 진행되어 왔다. Martin and Sohi (1993)는 종사원의 의존성, 능력, 유사성, 고객지향성을 관계지속에 중요한 요인으로 간주하고 고객과의 관계유지에 이들이 중요한 영향을 미친다고 하였다. Morgan and Hunt (1994)는 타이어 소매점을 대상으로 한 연구에서 관계마케팅요인을 관계종료비용, 관계편익, 공유가치, 커뮤니케이션, 기회주의적 행동으로 제시하여 관계품질요인이 관계몰입과 신뢰에 미치는 영향을 분석하였다. Sin et al. (2002)은 홍콩 서비스업체를 대상으로 실시한 연구에서 서비스업체의 관계마케팅지향의 구성요인을 신뢰, 유대, 상호성, 공감성, 공유된 가치, 커뮤니케이션 등으로 제시하고 판매성장, 고객유지, ROI (투자수익률), 시장점유율, 전반적 성과 등 사업성과에 미치는 영향을 평가하였다.

김영대 (2002)는 백화점과 제조업체 사이에 기업간 관계마케팅요인으로 유대, 기회주의, 협동, 의사소통, 순응, 대체안의 비교, 의존성 등을 제시하고 관계품질인 신뢰와 몰입을 분석하였다. 박명호, 정정일 (2006)의 소매전문점에서의 관계마케팅요인과 관계품질 그리고 점포충성도와의 관계에 관한 연구에서 관계마케팅요인을 고객화, 전문성, 커뮤니케이션, 유대로 분류하고 관계품질 및 점포충성도에 미치는 영향을 분석하였다. 그들의 연구에서 커뮤니케이션을 제외한 모든 관계마케팅요인이 관계품질에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구는 동물병원의 공급업체와의 관계마케팅 활동이 동물병원의 고객만족과 동물병원의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지 점검하고자 한다.

본 연구에서 Kotler (1994)의 관계마케팅 정의를 바탕으로 하며, Sin et al. (2002)이 언급한 관계마케팅지향의 구성요인을 신뢰, 유대, 상호성, 공감성, 공유된 가치, 커뮤니케이션 등으로 나누고 사업성과에 어떠한 영향을 미치는 지를 연구하고자한다. 왜냐하면 관계마케팅지향의 활동으로 인하여 거래처나 고객과 좋은 관계를 형성하며 이에 따라 반복적인 수익적 거래가 발생하고, 결과적으로 사업성과에 미치는 영향을 미치기 때문이다.

2.3. 조절변수-경영자의 특성 및 사업입지

시장지향성과 관계지향성은 직접적으로 사업성과에 영향을 미치지만, 이들의 중요성은 회사들이 운영하는 경쟁적 환경에 의해 영향을 받는다 (Sin et al. 2005). 중국과 홍콩의

제조업체와 서비스기업을 대상으로 시장지향성과 관계지향성이 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 시장지향성과 관계지향성 모두가 사업성과에 정의 방향으로 영향을 미치며, 경제 이데올로기와 산업형태-제조업체 및 서비스업체-에 의해 사업성과가 영향을 받는 것으로 나타났다.

또한 Cano et al. (2004) 및 Palmatier et al. (2006) 등 기존의 여러 연구들에서도 기업의 시장지향성 활동과 관계마케팅 활동이 기업성과에 대부분 영향을 미치며, 이러한 영향과정에 다양한 상황변수들이 조절역할을 하는 것으로 나타났다. 또한 기존의 여러 전략관련 논문들에서도 여러 가지의 상황변수들이 사업성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그중에서도 소규모로 운영되는 서비스 기업에서 특히 경영자의 특성 및 사업입지는 사업성과에 지대한 영향을 미치게 될 것이다.

기업외부환경이 급격히 다양해지고 복잡해짐에 따라 최고경영진에 의한 기업운영이 더욱 중요해지고 있다 (Hambrick 1994). 최고경영진은 자신의 인지적 구조를 바탕으로 전략적 선택을 하게 되며 최고경영진의 구성형태에 따라서 기업의 전략적 선택이나 성과가 상이하게 나타나기 때문이다 (Hambrick and Mason 1984).

최고경영진의 다양성은 해당 구성원들의 인구 통계적 특성이나 인지적인 특성에 따라 상이하다 (Simons, Pelled, and Smith 1999). 즉, 최고경영진의 다양성으로는 경영진들이 인지적 업무들과 관련된 경험, 정보, 그리고 식견을 축적하는 것으로 교육배경, 업무지식, 근속기간 등과 같이 직무관련성이 높은 다양성 변수들이 있다 (Pelled 1996).

다른 선행연구들에 의하면, 위험감수성향이 높은 경영자가 더 높은 재무적 성과를 달성한다는 주장 (Begley and Boyd 1987)과 빠른 성장을 지향하는 경영자들이 완만한 성장을 지향하는 경영자들보다 위험감수성향이 강하다는 주장이 있다 (Smith and Miner 1983). Dyke, Fischer, and Reuber (1992)는 중소기업 경영자의 다양한 경험이 재무적 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서, 경영자로서의 경험과 현재 자신이 영위하고 있는 산업에 종사한 경험 및 창업 경험 등이 다양한 재무적 성과지표에 영향을 미친다는 것을 입증하였다.

미국의 중, 소규모 기업 로비 단체인 독립사업 협회의 회원들을 상대로 하여 CEO의 근속기간과 기업의 성과에 관한 Simsek (2007)의 연구에서, CEO의 근속기간은 최고 경영진의 위험 감수 성향과 기업의 기업가적 동기의 추구 등에 직접적인 영향을 통하여 간접적으로 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그들의 연구에서 일반적인 문헌연구의 결과와는 다르게 젊거나 활동적인 CEO가 위험감수 성향이 오히려 낮은 것으로 나타났다. 특히 회사나 주위 환경에 대한 묵시적인 이해 및 개인적인 특성에 의해 영향을 받는 것으로 나타났다.

또한 사업입지는 매우 신중하게 선택해야 할 사업 결정인자들 중의 하나이다. 과거의 연구들에 의하면 사업입지와 기업의 성공에 관련이 있음을 입증하고 있다 (Chan and Gau 1995). 특히 소매사업에서 주요한 전략 중 하나는 소매 입지를 적절하게 선택하는 것으로, 사업입지가 전형적으로 고객의 상점 선택의 중요한 고려대상이 되며, 적합한 입지

결정은 경쟁력 있는 이점을 유지할 수 있게 한다 (Levy and Weitz 1998).

특히 서비스 사업은 제조업체들과는 다르게 전통적으로 소비시장과 위치적으로 연결이 되어있어야 한다고 믿어지고 있다. 대표적인 이유는 서비스를 저장할 수 없기 때문이며, 따라서 소비가 일어나는 곳에서 서비스가 제공되어야 한다. 또한, 서비스의 생산과 소비가 동시에 이루어지기 때문에 서비스 사업이나 서비스 제공업체들은 시장의 밀도가 높은 곳에 위치하여야 한다 (Hanink 1997). 그리고 그는 새로운 회사가 사업입지를 선택하기 위해서는 교통 흐름, 인구밀도, 그리고 사업할 장소의 삶의 수준 등이 중요하다고 주장하였다.

Schmenner (1994)는 미국 중서부의 서비스 기업들을 대상으로 그들의 사업입지 선택에 관한 연구에서, 고객과 더 많이 상호 교류가 가능한 유인성이 높은 빌딩과 높은 고객 밀도지역이 서비스들 제공하는데 가장 중요함을 입증하였다. 그리고 고객 밀도에 의해 가장 영향을 많이 받는 산업들로는 소매상, 레스토랑, 은행 그리고 자동차 판매 서비스 업체 등 소매 위주의 서비스업체들이라고 주장하였다.

2.4. 사업성과

다수의 연구들에서 시장지향성이 사업성과를 결정하는 매우 중요한 요소라고 하며 이에 대한 많은 연구들이 진행되었다. 기존의 많은 연구들에 의하면 시장지향성은 고객 유지, 신제품 성공, 판매 성장률, 투자 대비 이득 그리고, 전반적인 사업성과에 긍정적인 영

향을 미친 것으로 나타났다 (Oczkowski and Farrell 1998). 또한 시장지향성은 고객만족과 충성도를 향상시키고, 제품과 서비스 품질을 향상시키며, 혁신을 향상시킨다 (Kirca et al. 2005).

Narver and Slater (1990)의 연구결과에 의하면, 시장지향성은 ROA (순자산수익률)와 유의한 정 (+)의 관계가 존재하는 것으로 확인되었다. 또한 향후 연구 과제로서 고객유지, 신제품 성공 등과 같이 장기적 관점에서 기업의 성과에 관한 과제를 제시하였다. Jaworski and Kohli (1993), Slater and Narver (1994)의 실증연구에서도 시장지향성은 기업성과와 강한 정 (+)의 관계가 있음을 확인하였다. 전자의 경우에는 시장지향성의 결과로 나타나게 되는 성과를 조직구성원과 관련된 내용(조직몰입, 단결심)과 기업성과(전반적 성과, 시장점유율)로 분류하여 살펴 보았는데 시장점유율의 경우에 유의한 관계를 확인할 수 없었다. 후자의 경우에는 시장지향성이 ROA, 판매량 증가, 신제품 개발 성공 등과 같은 기업성과에 매우 긍정적으로 작용한다고 하였다.

Jaworski and Kohli (1996)의 시장지향성의 검토에 관한 연구에서 시장지향성의 성과는 크게 4가지-조직성과, 고객성과, 혁신성과, 그리고 종업원성과-로 나누었다.

조직성과는 경비에 근거한 성과와 매출에 근거한 성과를 말한다. 경비에 근거한 성과는 해당 전략을 수행함으로써 얻어지는 경비절감의 성과를 의미한다. 고객성과는 회사가 제공하는 제품이나 서비스에 대한 고객의 지각적 품질, 고객 로열티, 그리고 회사의 제품과 서비스에 대한 고객 만족을 의미한다. 시장지

향성으로 인하여 더 우수한 고객가치를 창출하고 유지함으로써 회사의 품질과 서비스의 고객의 지각적 품질이 향상된다 (Brady and Cronin 2001).

혁신성과는 회사의 혁신성을 의미한다. 여기에는 새로운 아이디어, 제품, 그리고 혁신 과정을 창출하고 실행할 수 있는 능력과 (Hult and Ketchen 2001), 시장 점유율, 판매액, 투자 대비 성과, 그리고 이익을 포함한 신제품의 성과가 포함된다 (Im and Workman 2004). 종업원 성과는 직원들에게서 궁지와 동지애를 스며들게 함으로써 시장지향성으로 인하여 조직의 몰입, 직원의 팀 사기, 고객의 욕구를 만족시키는 고객지향성, 그리고 직원들의 업무만족을 향상시키는 것을 말한다 (Kohli and Jaworski 1990).

지금까지 많은 연구들에서 기업성과를 측정할 때 객관적인 사업성과 측정도구를 활용하였다. 예를 들면 Gounaris (2006)의 호텔에서의 내부고객지향성과 그 지향성의 측정에 관한 연구에서 회사의 내부고객지향성과 시장지향성의 회사의 성과에 관한 추가적인 연구가 필요하다고 주장하며 재무적 성과 (수익성, 시장 점유율) 및 비재무적 성과 (고객만족과 충성도) 등을 함께 연구할 필요가 있다고 하였다.

시장지향성과 기업성과에 관한 연구결과가 유의한 영향관계를 입증하지 못하거나 관계가 명확하지 못한 연구들도 상당수 있다. 즉, Jaworski and Kohli (1993), Pelham and Wilson (1996) 등의 연구에서 시장점유율이나 판매량 증가와 같은 기업성과에 시장지향성이 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다. 영국기업들을 대상으로 한 Greenly

(1995)의 연구에서도 시장지향성이 ROI, 신제품 개발 성공률, 판매량 증가 등과 같은 기업성장에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

한편, 관계마케팅지향성 활동이 기업의 성과에 미치는 영향에 관한 연구들도 일부 존재한다. 기업이 장기지향적인 성과-고객유지, 사업성장 그리고 이익개선-등을 최대화하기 위해서는 목표 구매자와 장기적이고 상호 이익적인 관계가 개발, 유지 그리고 증진되어야 한다 (Sin et al. 2002). 관계마케팅 활동의 가장 중요한 성과는 판매자의 객관적인 성과를 향상시키는 것으로 판매, 이익, 그리고 지갑 점유율 등 판매자의 실질적인 판매 성과를 획득하는 것이다 (Palmatier et al. 2006).

Kalwani and Narayandas (1995)는 장기적인 제조업체와 공급업체와의 관계에 관한 연구에서 특정한 제조업체와 장기적인 협력 관계를 형성하고 있는 공급업체는 단기적인 거래를 형성하고 있는 공급업체보다 장기간에 걸쳐 보다 유리하게 재고를 활용함으로써 비용을 절감할 수 있고, 안정된 고객에게 제품을 제공하기 때문에 단기거래 지향적인 공급업체보다 판매 및 일반관리를 절감함으로써 높은 수익성을 달성할 수 있다고 제시하고 있다.

Sin et al. (2002)은 홍콩 서비스업체를 대상으로 한 연구에서 관계마케팅지향의 구성요인을 신뢰, 유대, 호혜성, 공감성, 공유가치, 커뮤니케이션 등으로 제시하고 이들이 사업의 성과변수들인 판매성장, 고객유지, ROI (투자수익률), 시장점유율, 전반적인 성과 등에 영향을 미치는 정도를 점검하였다. 서비스업체들의 관계마케팅지향성은 이 다섯 가지

변수들에 매우 유의적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 관계마케팅지향성은 사업성과의 매우 중요한 성공요인임을 입증하였다.

또한, Palmatier et al. (2006)은 관계마케팅의 효과에 영향을 미치는 요소들에 관한 기존 문헌들에 대한 종합적인 연구에서 관계마케팅이 사업성장에 긍정적으로 영향을 미친다고 하였으며, 객관적인 성과가 관계품질에 의해 영향을 받는다고 하였다. 한상린 (2003)은 산업재 시장에서의 구매자-공급자 관계의 선행변수와 거래성과에 관한 연구에서 공급업자의 거래특성요인-거래특유자산, 기술수준-이 신뢰와 몰입의 변수를 통해 낮은 제품원가, 거래로 인한 회사 이익기여도, 거래비용감소 등 구매자의 경제적 성과와 관리적 성과에 정 (+)의 방향으로 영향을 미친다고 하였다.

본 연구는 Cano et al. (2004) 및 Gounaris (2006)의 연구를 기초로 시장지향성이 재무적 성과 및 비재무적 성과에 미치는 영향과 Sin et al. (2002) 및 Palmatier et al. (2006)의 연구를 기초로 하여 관계지향성이 재무적 성과 및 비재무적 성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

Ⅲ. 연구가설 및 연구모형

본 연구는 Narver와 Slater (1990)의 시장지향성과 Berry (1983)와 Sin et al. (2002)의 관계지향성을 중심으로 동물병원의 경영환경이 불확실해지는 상황에서 동물병원의 시장지향성 활동과 공급업체와의 관계마케팅지향성 활동들이 동물병원의 재무적 및 비재

무적인 사업성과에 어떠한 영향을 미치는지를 연구하고자 한다. 또한, 이러한 활동들이 기업의 성과에 미치는 과정에서 동물병원 경영자의 특성과 동물병원의 입지가 어떠한 영향을 미치는지도 연구하고자 한다.

3.1. 시장지향성과 사업성과

시장지향성의 성과들에 관한 연구는 많은 학자들에 의해 논의되었다. 많은 연구자들에 의하면 시장지향성과 몇 가지의 성과 사이에 긍정적인 관련이 있음을 보여주고 있다 (Deshpande et al. 1993; Jaworski and Kohli 1993; Slater and Narver 1994; Slater and Narver 2000).

Kohli and Jaworski (1990)는 시장지향성과 사업성과의 관계에서, 조직이 시장지향적일수록 사업성과가 크고, 시장지향적일수록 종업원들의 사기, 직무만족, 조직의 몰입이 커지고, 시장지향성이 클수록 고객만족이 커지고 고객으로부터 반복구매가 늘어난다고 하였다. Narver and Slater (1990)는 그들의 연구에서 일상용품 제조기업과 비일상용품 제조기업으로 이루어진 113개의 사업단위를 대상으로 시장지향성과 ROA와의 관계를 연구한 결과, 시장지향성은 두 가지 형태의 기업 모두의 수익성에 정 (+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 그리고 호텔을 대상으로 한 시장지향성, 고객만족과 성과의 관계에 관한 유동근, 강성단, 이용기 (1998)의 연구에서 시장지향성 정도가 높을수록 서비스품질과 고객만족이 높아지며, 고객만족이 높을수록 마케팅 성과가 높아지는 것으로 나타났다.

Subramania and Gopalakrishna (2001)는

제조업체와 서비스업체를 대상으로 시장지향성과 성과간의 관계에 관한 연구에서 시장지향성은 전체수익 성장, 자본수익률, 신제품 및 서비스 성공 등의 성과에 정의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. Zhou et al. (2005)의 중국기업을 대상으로 한 시장지향성과 혁신지향성에 관한 연구에서 조직문화와 경영자의 변화에 대한 태도가 시장지향성과 혁신지향성에 정의 방향으로 영향을 미치고, 시장지향성이 직무만족, 조직의 몰입, 미래성과에 대한 확신에 정의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. Cano et al. (2004)의 시장지향성과 기업성과에 관한 기존 연구들의 종합적인 분석에서 시장지향성은 영리기업보다 비영리기업에서 더 우수한 기업성과를 도출하며 제조업체보다 서비스업체에서 더 우수한 기업성과를 도출하는 것으로 나타났다.

Hsieh et al. (2007)은 대만 기업을 상대로 실시한 연구에서 세 가지의 시장지향성 요소들이 편의제공 전략을 매개로 하여 고객만족에 매우 유의적인 영향을 미치며, 시장지향적인 회사들이 고객을 만족시키며 관계형성의 각 단계에서 공급자의 유연성 또는 관계 특유적 수용 (relationship-specific adaptation) 을 강조함으로써 최근 관계에 대한 과잉의존을 막을 수 있다고 주장하였다.

그리고 이민우 (2003)는 의료서비스분야에서 고객지향성과 구매의도에 관한 연구에서 고객지향성이 활동이 고객만족, 신뢰와 몰입에 정의 방향으로 영향을 미침을 입증하였다.

H1-1: 동물병원의 시장지향성은 동물병원의 재무적인 사업성과에 정 (+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

H1-2: 동물병원의 시장지향성은 동물병원의 비재무적인 사업성과에 정 (+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

3.2. 관계마케팅 활동과 사업성과

관계마케팅지향성을 채택한 기업들은 사업성과가 개선되는 것으로 나타났다 (Sin et al. 2002). 따라서 많은 공급업체 그리고 판매 회사들이 고객의 욕구를 충족시키기 위하여 전략적인 고객과의 관계유지의 중요성을 강조하고 있으며, 그들의 비즈니스 고객들과 그러한 관계를 유지하기 위해 노력하고 있다 (Ryssel et al., 2004). 이것은 관계마케팅의 노력으로 인하여 고객과의 관계가 강화되며, 결과적으로 공급자의 판매성장, 점유율, 그리고 이익을 포함하여 사업성과가 개선됨을 의미한다. 따라서 기업이 장기지향적인 성과-고객유지, 사업성장, 그리고 이익개선-등을 최대화하기 위해서는 목표 구매자와 장기적이고 상호 이익적인 관계를 개발, 유지 그리고 증진시켜야 한다 (Sin et al. 2002).

Kalwani and Narayandas (1995)는 특정한 제조업체와 장기적인 협력관계를 형성하고 있는 공급업체는 단기적인 거래를 형성하고 있는 공급업체보다 장기간에 걸쳐 보다 유리하게 재고를 활용함으로써 비용을 절감할 수 있고, 장기적인 관계를 맺고 있는 공급업체는 안정된 고객에게 제품을 제공하기 때문에 단기거래 지향적인 공급업체보다 판매 및 일반관리비를 절감함으로써 높은 수익성을 달성할 수 있다고 제시하였다.

Sin et al. (2002)은 홍콩 서비스업체를 대상으로 한 연구에서 관계마케팅지향의 구성

요인을 신뢰, 유대, 호혜성, 공감성, 공유된 가치, 커뮤니케이션 등으로 제시하고 이들이 사업의 성과변수들인 판매성장, 고객유지, ROI (투자수익률), 시장점유율, 전반적인 성과 등에 영향을 미치는 정도를 점검하였다. 그들의 연구에서 관계마케팅지향성은 사업성과에 중요한 성공요인으로 나타났다. 또한 Palmatier et al. (2006)은 관계마케팅이 사업성과에 긍정적으로 영향을 미친다고 하였으며, 객관적인 성과가 관계품질에 의해 영향을 받는다고 하였다.

그러나 지금까지 관계마케팅지향성이 관계만족과 관계품질에 영향을 미치는 연구는 많은 편이지만 기업의 구체적인 사업성과에 영향을 미치는 연구는 매우 부족하였다. 따라서 본 연구는 동물병원의 공급업체와의 관계마케팅 활동이 동물병원의 구체적인 사업성과에 어떠한 영향을 미치는지 점검하고자 한다.

H2-1: 동물병원 공급업체와의 관계마케팅지향성 활동은 동물병원의 재무적인 사업성과에 정 (+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

H2-2: 동물병원 공급업체와의 관계마케팅지향성 활동은 동물병원의 비재무적인 사업성과에 정 (+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

3.3. 경영진의 특성 (근속연수) 및 사업입지의 사업성과에 대한 영향

기존의 여러 연구들에서 기업의 시장지향성과 관계마케팅 활동이 기업성과에 대부분 정의 방향으로 영향을 미치며, 이러한 과정에 다양한 상황변수들이 영향을 미치고 있음을 입증하고 있다. 또한 기존의 전략 관련 논문

들에서도 여러 가지의 상황변수들이 기업의 사업성과에 영향을 미치고 있음을 입증하고 있다. 본 연구에서는 이러한 변수들 중 경영자의 근속연수 및 사업입지에 대하여 언급하고자 한다.

특히 최고 경영층의 결정은 회사의 성공에 절대적으로 영향을 미치기 때문에, 전형적으로 그들의 성과는 회사의 성과로 인식되어 왔다 (Eisenhardt and Schoonhoven 1990). 최근 기업외부환경이 급격하게 다양해지고 복잡해짐에 따라 최고경영자를 포함한 최고경영진에 의한 기업운영의 중요성이 더욱 커지고 있다 (Hambrick 1994).

이호욱, 박종훈 (2004)은 최고경영자의 근속연수가 기술집약적이고 불확실성이 높은 산업에서 기업성과를 조절한다고 주장하였다. 그들은 미국의 227개 기업을 대상으로 최고경영진의 직무관련 다양성과 기업성과에 관한 연구에서 기업이 불확실한 환경에 직면할수록 다양한 근속기간을 보유한 중역들로 구성된 최고경영진과 기업성과 사이에 정의 관계가 있음을 입증하였다.

Begley and Boyd (1987)는 뉴잉글랜드에 소재하는 소규모 기업협회의 멤버들을 대상으로 소규모 기업의 창업자와 주요 경영진의 특성에 따른 기업성과에 관한 연구에서, 경영진의 특성 (창업자 경영진 및 비창업자 경영진)과 그들의 매출성장과 이익 등에 차이가 있음을 증명하였다.

한편, 사업입지는 소매전략 중 주요한 변수로 고려되고 있는데, 이것은 사업입지가 전형적으로 고객의 상점 선택의 중요한 고려대상이 되며, 적합한 사업입지 결정이 경쟁우위를 유지하게 해주기 때문이다 (Levy and Weitz

1998).

Mada (2004)는 인도네시아에서 인터넷 카페 사업자를 대상으로 사업입지와 사업성과에 관한 연구에서도 적합한 사업입지로 인하여 사업성과가 긍정적으로 개선됨을 증명하였다. 즉, 공익시설, 학교 그리고 대학에 근접할수록 인터넷 카페사업의 성과가 더 양호한 것으로 나타났다.

서비스업을 대상으로 호텔산업은 제조업과 달리 생산과 소비가 동시에 이루어지기 때문에 입지의존성이 다른 산업에 비해 매우 높다. 허향진, 박종원, 조문수 (2003)의 한국 호텔기업을 대상으로 실시한 호텔등급, 위치, 경영형태의 경영성과에 관한 연구에서, 지방 소재 호텔들의 경영성과가 극히 낮은 수준으로 나타났고, 서울 소재 호텔들의 경영성과가 더 양호한 것으로 나타났다.

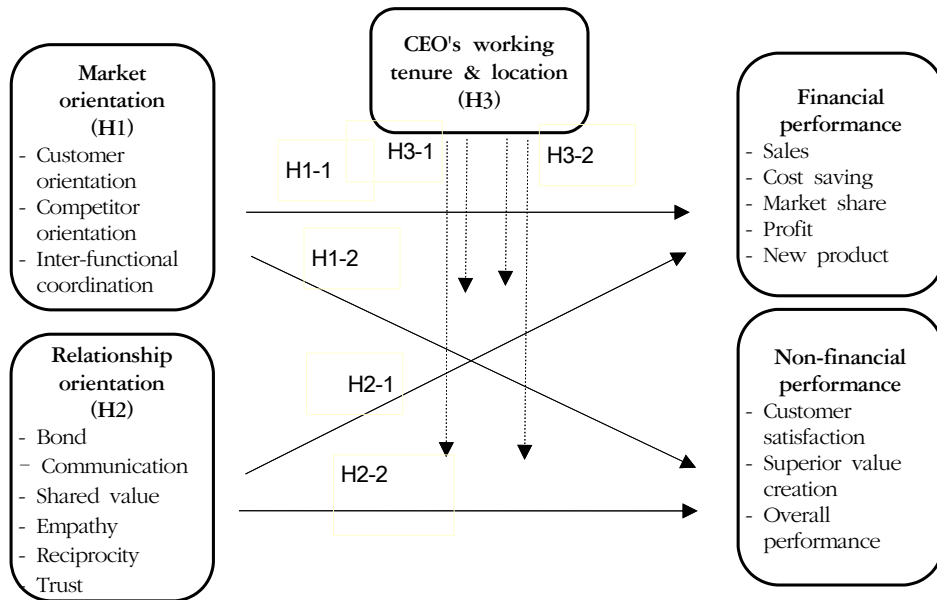
따라서 의료 서비스를 제공하는 동물병원에서 경영자의 특성-근속연수-과 동물병원의 입지는 사업성과를 조절할 것이다.

H3-1: 동물병원 경영자의 특성-근속연수-은 동물병원의 재무적, 비재무적인 사업성과를 조절할 것이다.

H3-2: 동물병원의 입지-수도권과 비수도권-는 동물병원의 재무적, 비재무적인 사업성과를 조절할 것이다.

3.4. 연구모형

본 연구는 Narver and Slater (1990)의 시장지향성 개념, Berry (1983)와 Sin et al. (2002)의 관계지향성 개념, 그리고 Sin et al. (2005)의 연구를 중심으로 동물병원의 경영환



<Figure 1> Research model

경이 매우 불확실해지는 상황에서 동물병원의 시장지향성 활동과 공급업체의 관계마케팅지향성 활동이 동물병원의 구체적인 사업 성과에 어떠한 영향을 미치며, 이러한 활동들이 사업 성과에 미치는 과정에서 동물병원 경영자의 특성과 동물병원의 사업입지가 어떠한 조절역할을 하는지를 <그림 1>과 같이 연구하고자 한다.

IV. 조사 설계

4.1. 표본추출

설정된 가설을 검증하기 위해 본 연구는 설문조사를 통하여 자료를 모았다. 설문응답 대상자는 사단법인 한국동물병원협회 (Korean Animal Hospital Association)에 소속된 전

국의 동물병원의 원장, 부원장, 그리고 진료 담당 수의사를 상대로 하여, 2007년 4월 춘계 정기총회 세미나에서 실시되었다. 한국동물병원협회는 사단법인 대한수의사회 소속의 애완동물병원을 경영하는 임상 수의사들의 대표적인 협회로서 전국에 회원들이 분포되어 있다. 설문지는 320부가 배포되어 245부가 회수 되었으며, 그 중에서 응답이 부실하거나 설문문항에 응답을 하지 않은 45부가 제외하고 200부가 최종 분석에 이용되었다. 각 설문 문항은 7점 척도를 이용하여 측정되었다.

설문지 작성은 기존의 해외 문헌들-특히 시장지향성 활동과 관계지향성 활동 그리고 사업 성과에 대한 영향 및 이들의 조절변수를 참고로 하여 설문 문항들을 수집한 후 일차적인 번역을 하였고, 번역한 설문 문항들이 국내 시장상황 및 동물병원 상황에 맞도록 경영대학 소속의 마케팅전공 교수들의 최종적인 검토를 거쳐 설문지가 완성되었다.

<Table 1> Characteristics of respondents

Item		Frequency (n)	Ratio (%)	Item		Frequency (n)	Ratio (%)
Gender	Male	188	94.0	Year of business age	Below 4years	34	17.0
	Female	12	6.0		4 - 6years	62	31.0
Age	Below 30	13	6.5		7 - 9years	39	19.5
	30 - 39	116	58.0		10 - 14years	45	22.5
	40 - 49	60	30.0		Above 14years	20	10.0
	Above 49	11	5.5	Monthly turnover (Mil. Won)	Below 5Mil	11	5.5
Animal clinic location	Seoul	45	22.5		5 - 10Mil	61	30.5
	Gyeonggi area	53	26.5		10 - 15Mil	56	28.0
	Gyungsang area	22	11.0		15 - 20Mil	30	15.0
	Daejeon city	17	8.5		Above 20Mil	42	21.0
	Choongcheong	16	8.0	treatment cases per day	Below 6	23	11.5
	Other locations	47	23.5		6 - 7	37	18.5
Role in the clinic	Owner	154	77.0		8 - 9	42	21.0
	Vice-owner	12	6.0		10 - 11	34	17.0
	Medical vet	29	14.5		12 - 13	26	13.0
	Others	5	2.5	Above 13	38	19.0	
	Total	200	100	Total	200	100	

4.2 변수의 측정

4.2.1 시장지향성

본 연구에서의 시장지향성은 Narver and Salter (1990)가 제시한 외부고객지향, 경쟁자 지향, 기능간 상호조정으로 구성된다는 것을 전제로 하고 시장지향성을 문화적 관점에서의 활동으로 보았다. 시장지향성은 본 연구를 위해 Narver and Salter (1990), Conduit and Mavondo (2001) 및 Im and Workman (2004) 등이 사용한 항목들을 이용하여 측정되었다(<표 2> 참조).

4.2.2 공급업자와의 관계마케팅지향성

관계마케팅지향성 구성요인은 Sin et al. (2002),

박명호, 정정일 (2006) 등의 연구를 참조하여 신뢰, 유대, 호혜성, 공감성, 공유된 가치, 커뮤니케이션 등으로 측정되었다(<표 2> 참조).

4.2.3 사업성과

사업성과는 시장지향성이 재무적 성과 및 비재무적 성과에 미치는 영향을 연구한 Cano et al. (2004), Kirca et al. (2005), 그리고 Gounaris (2006), 그리고 관계지향성이 재무적 성과 및 비재무적 성과에 미치는 영향을 연구한 Sin et al. (2002) 및 Palmatier et al. (2006)의 연구를 근거로 하여 측정되었다. 재무적 성과는 판매, 수익성, 시장 점유율, 경비절감, 신제품 성과, 그리고 비재무적 성과는 고객만족, 우수가치 창출, 전반적 성과 등이 포함되었다(<표 2> 참조).

<Table 2> Results of exploratory factor analysis and reliability analysis

Construct	Factor	Items	Reliability
Market orientation ($\alpha = .920$)	Customer orientation	My company vision stresses the importance of customer satisfaction. My company monitors the level of customer orientation We base our competitive advantage on understanding customer needs. We frequently and systematically measure customer satisfaction. We pay close attention to after-sales service.	.868
	Competitor orientation	We share information about our competitors' strategies within the company. We respond rapidly to competitors' actions that threaten us. We are looking for new opportunities to go forward than competitors. Management regularly discusses competitors' strengths and strategies.	.786
	Inter-functional coordination	We communicate information about our customer experiences across all departments. All of our departments work together to serve the needs of our customers. All sections understand how everyone in the company can contribute to creating superior value for the customer. All related sections participate in the meeting when there are conflicts among the sections. Departments in this company share their resources. All members know very well what they should do.	.887
Relationship orientation ($\alpha = .953$)	Bond	W rely on each other. We try very hard to establish a long-term relationship with suppliers. We work in close cooperation with suppliers. We keep in touch constantly with suppliers.	.886
	Communication	We communication our opinions to each other frequently We can show our discontent towards each other through communication. We can communicate honestly	.859
	Shared value	We share the same world-view. We share the same opinion about most things. We share the same feelings towards things around us. We share the same values with suppliers.	.912
	Empathy	We always see things from each other's view. We know how each other feels. We understand each other's values and goals. We care about each other's feelings.	.902
	Reciprocity	My company regards "never forget a good turn" as our business motto. We keep our promises to each other in any situation. If our customers give assistance when my company had difficulties, then our company would be responsible for returning their kindness.	.833
	Trust	Our suppliers are interested in our company's business. My suppliers are trustworthy on important things. My company thinks suppliers are trustworthy. We trust suppliers when we share important issues with them.	.883

Non-financial performance	Customer satisfaction	Our customer's satisfaction rate is higher than other animal clinics. Our customer's overall satisfaction rate is higher than other animal clinics. Our customer's satisfaction rate with employees is higher than other animal clinics. We are satisfied with current business performance.	.838
	Superior value creation	We react very fast to customer's needs. We can develop better solutions to customer's needs. My company is very fast to follow the market trend. My company is very innovative.	.878
	Overall performance	My company's overall performance is higher than other animal clinics in the same area.	
Financial performance	Sales	Customers increase to buy other products and service. Customer's visits are increased. Purchase of high priced products is increased.	.844
	Cost saving	The effects of promotional activities have been improved. There will be no difference of performance if promotional expense like advertisement and other promotions will decline. Marketing expenses are saved.	.720
	Market share	The number of clients in my company is higher than other animal clinics in the same area.	
	Profit	The turnover of my company is larger than other animal clinics in the same area.	
	New product & service	The turnover of new products and new medical service is growing.	

V. 실증 분석

5.1. 조사방법

본 연구에 이용된 표본의 일반적 특성은 <표 1>과 같다. <표 1>에서 볼 수 있듯이 남자가 94.0% (188명), 여자가 6% (12명)이었으며, 설문에 응답한 사람은 동물병원 원장이 77% (총 154명), 부원장 및 기타 수의사가 23% (총 46명)이었다. 또한 동물병원의 위치는 경기도가 53개 (26.5%), 서울이 45개 (22.5%), 경상도가 22개 (총 11%) 순으로 나타났다.

5.2. 신뢰도 및 타당성 분석

본 연구에 사용된 측정항목의 신뢰도를 분석하기 위하여 <표 2>에서와 같이 신뢰도 분석이 실시되었다. 먼저, 시장지향성의 구성개념은 외부고객지향, 경쟁자지향, 기능간 상호 조정으로 분류되었으나, 세 가지 구성개념들의 값을 합산한 평균값이 시장지향성을 측정하는데 사용되었다 (Slater and Narver 1994). 분석 결과, 각 구성개념들의 α 값은 0.786 - 0.887로 높은 내적 일관성을 가진 것으로 나타났다. 또한 관계마케팅지향성의 구성개념을 신뢰, 유대, 호혜성, 공감성, 공유된 가치, 커뮤니케이션 등으로 분류하고 이들 구성개념들의 크기에 대한 평균값을 관계마케팅 지향성을 측정하는데 사용되었다. 분석 결과, 각 구성개념들의 α 값은 0.833 - 에서 0.912로 모

든 요인들이 높은 내적 일관성을 가진 것으로 나타나 추후 분석이 실시되었다.

5.3. 연구가설의 분석

본 연구는 동물병원의 시장지향성 활동과 공급업체와의 관계마케팅지향성 활동이 동물병원의 재무적 및 비재무적 사업성과에 미치는 영향을 알아보고, 이러한 동물병원의 시장지향성 활동과 공급업체와의 관계지향성 활동이 동물병원의 사업성과에 미치는 과정에서 경영자의 특성인 근속연수 및 사업입지가 어떠한 영향을 미치는지를 연구하고자 다중회귀분석을 실시하였다.

그리고 경영자의 근속연수를 3년 이하의 단기간 및 4년 이상의 장기간으로 구분하여 근속연수의 조절역할을 보고자 하였다. 그 이유는 이미 기술하였듯이 동물병원의 시장상황이 약 3-4년 전부터 급속하게 악화되었으나, 2003년부터 새로운 6년제 수의과대학 학생들의 급속한 배출과 이에 따른 개업의 증가로 인하여 동물병원의 개원숫자가 지난 3

년 동안 60% 이상 급속하게 증가하였기 때문이다. 따라서 시장상황이 양호했던 4년 이상의 장기간 동안 동물병원을 운영한 경영자의 사업전략과, 시장상황이 악화되었던 3년 이하의 단기간 동안 동물병원을 운영한 경영자의 사업전략 사이에 상당한 차이가 있는 것으로 판단되었으며, 동물병원협회 소속의 회원들은 그들이 선택하는 사업전략에 따라 동물병원의 사업성과도 차이가 있음을 인지하게 되었다. 따라서 이러한 점들을 본 연구에서 실증적으로 검증하고자 하였다.

또한 동물병원의 사업입지를 수도권과 비수도권으로 구분하여 사업입지의 역할을 보고자하였다. 그 이유는 대부분의 동물병원 공급업체들이 그들의 수익을 개선하기 위해 비수도권보다는 수도권에 집중하여 마케팅 활동을 하고 있으며, 지방에 소재하는 동물병원의 사업성과가 전반적으로 수도권에 위치한 동물병원에 비해 더 낮기 때문이었다. 이러한 경영자의 근속연수 및 동물병원의 사업입지에 따라 동물병원의 시장지향성 활동과 공급업체와의 관계지향성 활동이 그들의 재무

<Table 3> Results of multiple regression analysis (Moderating effects of CEO's tenure)

	Financial performance		t-value (β coefficient)	Non-financial performance		t-value (β coefficient)
	Below 4 years group (n=34)	More than 4 years group (n=166)		Below 4years group (n=34)	More than 4years group (n=166)	
Market orientation	0.665 (5.039 ^{***})	0.357 (4.818 ^{***})	2.211 ^{**}	0.792 (7.888 ^{***})	0.350 (4.712 ^{***})	3.494 ^{***}
Relationship orientation	0.102 (0.771)	0.281 (3.798 ^{***})	1.243	0.183 (1.821 [*])	0.286 (3.859 ^{***})	0.794
R	.683	.547		.831	.545	
R ²	.466	.300		.691	.297	
F ratio	13.541	34.856		34.637	34.443	
p	.000	.000		.000	.000	

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

(Table 4) Results of multiple regression analysis (moderating effects of location)

	Financial performance		t-value (β coefficient)	Non-financial performance		t-value (β coefficient)
	Metropolitan group (n=103)	Non-metropolitan group (n=97)		Metropolitan group (n=103)	Non-metropolitan group (n=97)	
Market orientation	.500 (5.320 ^{***})	0.354 (4.084 ^{***})	1.229	0.491 (5.282 ^{***})	0.401 (4.560 ^{***})	0.719
Relationship orientation	.067 (0.712)	0.401 (4.625 ^{***})	2.969 ^{**}	0.110 (1.188)	0.337 (3.828 ^{***})	1.921 [*]
R	.532	.629		.548	.615	
R ²	.283	.396		.300	.378	
F ratio	19.781	30.791		21.423	28.609	
p	.000	.000		.000	.000	

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

적 성과 및 비재무적 성과에 미치는 상대적인 영향정도의 차이를 구체적으로 분석하기 위해서 <표 3> 및 <표 4>에서와 같이 베타 계수 차이분석 (slope test)이 실시되었다 (Jaccard, Turrisi, and Wan 1990).

Slope difference test t

$$= \frac{[(B \text{ for group 1} - B_{\text{besta for group 2}})]}{\sqrt{(SE \text{ for group 1})^2 + (SE \text{ for group 2})^2}}$$

5.3.1 동물병원 경영자 특성 (근속연수)의 조절효과

동물병원의 시장지향성 활동과 동물병원의 관계지향성 활동이 재무적 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 동물병원 경영자의 특성 변수 중의 하나인 근속연수가 어떠한 조절역할을 하는 지에 대한 분석이 실시되었다. 분석 결과, 회귀식의 설명력 (R²)이 각각 .466 과 .300으로 설명력이 유의한 것으로 나타났다 (3년 이하 근속: F ratio = 13.541, p값 = .000, 4년 이상 근속: F ratio = 34.856, p값 = .000).

또한 동물병원의 시장지향성 활동과 동물병원의 관계지향성 활동이 비재무적 사업성과에 미치는 관계에 있어서 동물병원 경영자의 특성 변수 중의 하나인 근속연수가 조절역할을 하는 지에 대한 분석이 실시되었다. 분석 결과, 회귀식의 설명력 (R²)이 각각 .691과 .297로 설명력이 유의한 것으로 나타났다 (3년 이하 단기간 근속: F ratio = 34.637, p값 = .000, 4년 이상 장기간 근속: F ratio = 34.443, p값 = .000).

한편, 3년 이하와 4년 이상 근속 표본 수의 차이로 인하여 등분산의 가정이 위배될 수 있을 검증하기 위하여 Levene의 등분산 검증을 실시한 결과, F값 = 0.181 (p = 0.671)로 나타나 표본 수의 차이에 의한 등분산이 위배된다는 가설이 기각되고 두 집단의 분산은 동일하다는 귀무가설이 채택 되었다.

그리고 독립변수인 동물병원의 시장지향성 활동이 재무적 성과에 미치는 상대적인 영향력을 표준화 회귀계수 β값을 이용하여 알아본 결과, 동물병원 경영자가 3년 이하 단기간 근속일 경우 .665 (t값 = 5.039), 4년 이상 장

기간 근속일 경우 .357 (t 값 = 4.818)로 재무적 성과에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 비재무적 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서는, 3년 이하 근속일 경우 .792 (t 값 = 7.888), 4년 이상 근속일 경우 .350 (t 값 = 4.712)로 모두 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 동물병원의 시장지향성 활동은 재무적인 성과와 비재무적인 성과에 정의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타나 H1-1과 H1-2가 지지되었다.

한편, 독립변수인 동물병원의 관계지향성 활동이 재무적 성과에 미치는 상대적인 영향력을 표준화 회귀계수 β 값을 이용하여 알아본 결과, 동물병원 경영자가 3년 이하 근속일 경우 .102 (t 값 = 0.771), 4년 이상 근속일 경우 .281 (t 값 = 3.798)로 나타나, 경영자가 4년 이상 근속할 경우에만 관계지향성 활동이 재무적 성과에 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 비재무적 성과에 대한 영향에서는 3년 이하 근속일 경우 .183 (t 값 = 1.821), 4년 이상 근속일 경우 .286 (t 값 = 3.859)로 나타나 4년 이상 근속일 경우에 비재무적 성과에 매우 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 동물병원의 공급업체와의 관계지향성 활동이 동물병원의 재무적 및 비재무적 성과에 대부분 정의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타나, H2-1과 H2-2도 지지되었다.

동물병원 경영자의 근속연수에 따라 시장지향성과 관계지향성 활동이 동물병원의 재무적 성과에 대한 상대적인 영향력을 표준화 회귀계수인 β 값을 이용하여 알아본 결과, 경영자의 근속연수에 따라 시장지향성은 재무적 성과 (t 값 = 2.211)에 유의적인 영향을 미

치며, 근속연수에 따라 관계지향성은 재무적 성과 (t 값 = 1.243)에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 특히 경영자가 3년 이하 근속할 경우 시장지향성만이 재무적 성과에 매우 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

동물병원 경영자의 근속연수에 따라 시장지향성과 관계지향성 활동이 동물병원의 비재무적 성과에 대한 상대적인 영향력을 표준화 회귀계수인 β 값을 이용하여 알아본 결과, 경영자의 근속연수에 따라 시장지향성은 비재무적 성과 (t 값 = 3.494)에 유의적인 영향을 미치며, 근속연수에 따라 관계지향성은 비재무적 성과 (t 값 = 0.794)에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그리고 경영자가 3년 이하 근속할 경우 시장지향성이 비재무적 성과에 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 동물병원의 시장지향성 활동은 경영자의 근속연수에 따라 동물병원의 재무적 및 비재무적 사업성과에 유의적인 영향을 미쳤으나, 동물병원의 관계지향성 활동은 경영자의 근속연수에 따라 동물병원의 재무적 및 비재무적 사업성과에 유의적인 영향을 미치지 않은 것으로 나타나 H3-1은 부분적으로 지지되었다.

5.3.2 동물병원 사업입지-수도권과 비수도권-의 조절효과

동물병원의 시장지향성 활동과 동물병원의 관계지향성 활동이 재무적 사업성과에 대한 영향에서 동물병원 사업입지-수도권과 비수도권-가 어떠한 조절역할을 하는 지에 대한 분석을 하였다. 분석한 결과에서 회귀식의 설

명력 (R²)이 각각 .283과 .396으로 설명력이 유의한 것으로 나타났다 (수도권: F ratio = 19.781, p값 = .000, 비수도권: F ratio = 30.791, p값 = .000).

또한 시장지향성 활동과 동물병원의 관계지향성 활동이 비재무적 사업성과에 대한 영향에서, 동물병원 사업입지가 어떠한 조절역할을 하는 지에 대한 분석을 하였다. 분석한 결과에서 회귀식의 설명력 (R²)이 각각 .300과 .378로 설명력이 유의한 것으로 나타났다 (수도권: F ratio = 21.423, p값 = .000, 비수도권: F ratio = 28.609, p값 = .000).

그리고 독립변수인 동물병원의 시장지향성 활동이 재무적 성과에 미치는 상대적인 영향력을 표준화 회귀계수 β 값을 이용하여 알아본 결과, 재무적 성과의 영향에 관한 영향에서 사업입지가 수도권인 경우 .500 (t값 = 5.320), 비수도권인 경우 .354 (t값 = 4.084)로 재무적 성과에 모두 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 비재무적 성과의 영향에 관한 연구에서 수도권인 경우 .491 (t값 = 5.282), 비수도권인 경우 .401 (t값 = 4.560)로 모두 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 동물병원의 시장지향성 활동은 동물병원의 재무적인 성과와 비재무적인 성과에 정의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타나 H1-1과 H1-2도 역시 지지되었다.

한편 독립변수인 동물병원의 관계지향성 활동이 재무적 성과에 미치는 상대적인 영향력을 표준화 회귀계수 β 값을 이용하여 알아본 결과, 재무적 성과의 영향에 관한 영향에서 동물병원 입지가 수도권인 경우 .067 (t값 = 0.712), 비수도권인 경우 .401 (t값 = 4.625)로 나타났는데, 동물병원 입지가 비수

도권인 경우에 관계지향성 활동이 재무적 성과에 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 비재무적 성과의 영향에 관한 연구에서 동물병원 입지가 수도권인 경우 .110 (t값 = 1.188), 비수도권인 경우 .337 (t값 = 3.828)로 나타나 동물병원 입지가 비수도권인 경우에만 비재무적 성과에 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 동물병원의 공급업체와의 관계지향성 활동이 동물병원의 재무적 및 비재무적 성과에 대부분 정의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타나, H2-1 및 H2-2도 역시 지지되었다.

동물병원의 입지에 따라 시장지향성과 관계지향성 활동이 동물병원의 재무적 성과에 대한 상대적인 영향력을 표준화 회귀계수인 β 값을 이용하여 알아본 결과, 동물병원의 입지에 따라 동물병원의 시장지향성은 재무적 성과 (t-value = 1.229)에 유의하게 영향을 미치지 않으며, 동물병원의 입지에 따른 동물병원의 관계지향성은 재무적 성과 (t-value = 2.969)에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

동물병원의 입지에 따른 시장지향성과 관계지향성 활동이 동물병원의 비재무적 성과에 대한 상대적인 영향력을 알아보기 위해 표준화 회귀계수인 β 값을 이용하여 알아본 결과, 동물병원 입지에 따라 동물병원의 시장지향성은 비재무적 성과 (t-value = 0.719)에 유의적인 영향을 미치지 않았으나, 관계지향성은 비재무적 성과 (t-value = 1.921, p<0.1)에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 동물병원의 시장지향성 활동은 동물병원의 사업입지에 따라 동물병원의 사업 성과에 유의적인 영향을 미치지 않았고, 동물

병원의 공급업체와의 관계지향성 활동은 동물병원의 사업입지에 따라 재무적 및 비재무적 성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설3-2도 부분적으로 지지되었다.

VI. 결 론

6.1. 토의 및 시사점

본 연구는 동물병원 산업에서 동물병원의 시장지향성 활동과 동물병원의 공급업체와의 관계지향성 활동이 동물병원의 구체적인 사업성과-재무적 및 비재무적-에 어떠한 영향을 미치는지를 체계적으로 분석하고, 이러한 활동이 동물병원의 사업성과에 미치는 과정에 동물병원 경영자의 특성 (경영자의 근속연수)과 동물병원의 사업입지가 어떠한 조절 역할을 하는지를 분석하고자 하였다.

실증 분석 결과, 동물병원의 시장지향성 활동은 동물병원의 재무적 성과와 비재무적 성과 모두에 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 기존 문헌들의 연구결과와 동일하다 (Narver and Slater 1990; Subramania and Gopalakrishna 2001). 특히 동물병원의 시장지향성 활동은 동물병원 경영자의 근속연수나 사업입지에 관계없이 지속적으로 동물병원의 사업성과에 영향을 미쳤다. 그리고 동물병원 경영자의 근속연수가 고려되었을 때 동물병원의 시장지향성은 관계지향성보다 유의하게 사업성과에 영향을 미쳤다. 그러나 동물병원의 사업입지가 고려되었을 때 동물병원의 시장지향성은 관계지향성에 비해 그들의 사업성과에 유의하게 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.

따라서 동물병원이 그들의 사업성과를 개선하기 위해서는 시장지향성 활동을 지속적으로 활용하되, 동물병원의 사업입지보다는 경영자의 근속연수에 따라 시장지향성이 상대적으로 유의하게 사업성과를 개선할 수 있음을 알 수 있었다.

한편, 동물병원의 공급업체와의 관계지향성 활동은 동물병원의 재무적 성과 및 비재무적 성과에 대부분 정의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과도 기존 연구들의 결과와 동일하다 (Sin et al. 2002; Palmatier et al. 2006).

동물병원 경영자의 근속연수를 고려하여 공급업체와의 관계지향성 활동이 동물병원의 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구에서, 경영자가 4년 이상 장기간 근속한 경우 관계지향성 활동이 재무적 성과와 비재무적 성과에 정의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만, 동물병원 경영자가 3년 이하 단기간 근속할 경우, 관계지향성 활동은 재무적 성과에 영향을 미치지 않았고 비재무적 성과에는 약하게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

즉, 경영자의 근속연수가 3년 이하의 단기간일 경우에 동물병원은 시장지향성 활동에 주로 의존하며, 동물병원에서의 관계지향성 활동은 취약한 것으로 나타났다. 이는 동물병원 경영자가 4년 이상 장기간 근속할 경우 공급업체와의 관계형성 및 관계지향성 활동으로 인한 사업성과가 개선되나, 동물병원 경영자의 근속연수가 3년 이하 단기간일 경우에는 공급업체와의 충분한 관계가 형성되지 않아 공급업체와의 관계지향성 활동이 상대적으로 약하며 오히려 시장지향성 활동에 의존하는 것으로 판단된다.

동물병원의 사업입지를 고려한 관계지향성 활동이 동물병원의 사업성과에 대한 영향의 연구결과에서, 비수도권에서 공급업체와의 관계지향성 활동이 재무적 및 비재무적 성과에 매우 유의적으로 영향을 미치는 것으로 나타났고, 수도권에서는 관계지향성 활동이 재무적 및 비재무적 성과에 모두 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그 이유는 비수도권에 위치한 동물병원에서 의료서비스나 제품을 개발하여 고객에게 공급하기 위해서는 그들에게 의약품 및 각종 제품들을 제공하는 공급업체와의 관계지향성 활동과 공급업체의 동물병원에 대한 지원역할이 매우 중요한 것으로 판단된다. 하지만 수도권에는 수많은 공급업체들의 난립과 그들의 공격적인 마케팅 활동, 그리고 동물병원 간에 다량의 정보공유로 인하여 공급업체의 역할이 상대적으로 떨어지기 때문으로 보인다.

한편 동물병원의 시장지향성 활동과 공급업체와의 관계지향성 활동이 동물병원의 재무적 및 비재무적 사업성과에 미치는 영향에 관한 전반적인 연구에서, 시장지향성은 동물병원의 사업성과에 일관되게 영향을 미치지만 공급업체와의 관계지향성 활동은 경영자의 근속기간 및 사업입지에 따라 사업성과에 다른 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 경영자가 동물병원을 성공적으로 경영하기 위해서는 시장지향성 활동을 지속적으로 구사하며, 공급업체와의 관계지향성 활동은 경영자의 근속연수 및 사업입지 등을 고려하여 동물병원 경영자가 관계지향성 활동을 선택적으로 구사해야함을 암시하는 것으로 보인다. 이러한 연구 결과는 Sin et al. (2005)이 중국과 홍콩의 제조업체와 서비스기업을 대

상으로 하여, 시장지향성과 관계지향성이 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 시장경제에 근거한 홍콩에서 시장지향성이 관계지향성보다 성과에 더 영향을 미치는 것으로 나타난 결과와 유사한 것으로 판단된다.

요약하면 동물병원의 시장지향성 활동과 공급업체와의 관계지향성 활동은 동물병원의 재무적 그리고 비재무적 사업성과에 전반적으로 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 동물병원의 경영자의 특성인 근속연수 및 사업입지가 동물병원의 시장지향성 활동 및 공급업체와의 관계지향성 활동의 사업성과에 미치는 영향관계에서 조절역할을 하는 것으로 나타났다. 즉, 이들 경영자의 근속연수나 사업입지에 따라 동물병원의 사업전략을 선택적으로 접목해야 함을 알 수 있었다.

또한 시장지향성 활동과 관계지향성 활동 등 동물병원이 선택하는 사업전략에 따라 동물병원의 사업성과를 구체적으로 분석함으로써 동물병원의 경영개선을 위한 몇 가지 방안을 제시할 수 있었으며, 의료서비스기업인 동물병원의 사업성과를 개선하기 위해서는 동물병원의 시장지향성 활동과 공급업체와의 관계지향성 활동이 동시에 중요함을 알 수 있었다.

6.2. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 결과를 해석하고 시사점을 받아들이기에 있어서 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며, 이러한 한계점을 극복하는 방향으로 향후의 연구가 이루어져야 할 것이다.

첫째, 본 연구의 샘플은 단지 동물병원 산업을 대상으로 수집되었다. 하지만 다른 산업

(예, 일반 병원들)을 대상으로 연구를 확대 실시하여 다른 산업간 차이를 분석하는 것도 유익할 것으로 생각한다. 향후 이들 관계에 대한 비교연구를 다른 산업을 대상으로 확대 실시할 경우 본 연구를 더 일반화할 수 있을 것이다.

둘째, 이번 연구에서 동물병원의 시장지향성 활동과 공급업체와의 관계지향성 활동이 동물병원의 구체적인 사업성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구를 하였다 하지만 동물병원의 사업성과에 영향을 미칠 수 있는 여러 변수들이 더 많이 있을 수 있다. 예를 들면, 동물병원의 내부고객지향성 활동 및 동물병원 고객과의 관계지향성 활동 등 기타 변수들이 동물병원의 사업성과에 어떠한 영향을 미치는지를 향후 분석할 필요가 있다.

셋째, 동물병원의 시장지향성 활동과 공급업체와의 관계지향성 활동의 동물병원의 사업성과에 대한 영향에서 다양한 조절변수들이 이러한 관계에 영향을 미칠 수 있다. 이미 거론된 내용처럼 경영자의 근속연수 및 동물병원의 사업입지 이외에도 동물병원의 시장상황 및 동물병원 사이의 경쟁상황, 그리고 동물병원과 그들의 공급업체 사이에 힘과 갈등 관계 등의 변수들이 영향을 미칠 수가 있으므로 이들에 대한 추가적인 연구가 필요할 것이다.

넷째, 본 연구는 시간의 흐름에 따라 변수간의 인과관계가 변화될 수 있다는 점을 고려하지 않는 횡단적인 연구를 실시하였다. 그들의 사업성과를 횡단적인 방식으로 분석을 하였기 때문에 이들의 변수들이 향후 어떠한 역할을 미치는지를 지속적으로 연구할 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구에서는 동물병원의 경영성과를 동물병원 원장 또는 부원장의 주관적인 판단에 의해서 측정을 하였으나 향후 연구에서는 객관적인 경영성과 자료를 활용하여 각 요인들 간의 관계를 분석할 필요가 있다.

(논문접수일 : 2008년 2월 12일)

(게재확정일 : 2008년 6월 10일)

참고문헌

- 김영대 (2002). 유통경로상 관계마케팅이 관계질 및 경로성과에 미치는 영향. 산업경제연구, 14(5), 253-272.
- 김용만, 이준원, 서희정 (2005). 리조트 이용자의 고객지향성과 고객만족, 고객태도, 고객신뢰 및 재방문의도와의 관계. 한국체육학회지, 44(1), 413-422.
- 김재욱, 전광호, 이성근 (2001). 시장지향성이 유통경로의 관계적 성과에 미치는 영향: 유통업체 관점. 마케팅 연구, 16(2), 93-114.
- 류일선 (2007). 국내 대동물 임상수의사의 현황, 진료방향과 전망. 대한수의사회, 7월호, 648-657.
- 박명호, 정정일 (2006). 소매전문점에서의 관계마케팅요인과 관계품질 그리고 점포충성도와의 관계. 유통연구, 11(4), 97-124.
- 오재신, 정기한, 김대업 (2005). 시장지향성의 선·후행변수에 관한 연구. 산업경제연구, 18(1), 제1호, 361-385.
- 유동근, 강성단, 이용기 (1998). 서비스기업의 시장지향성과 성과: 벤치마킹, 서비스품

- 질 및 고객만족의 인과적 역할. *마케팅 연구*, 13(1), 1-25.
- 이민우 (2003). 서비스 제공자의 고객지향성과 구매의도의 관계에 있어서 만족, 신뢰, 몰입의 역할. *산업경제연구*, 16(2), 371-388.
- 이용기, 유동근, 이학식 (1996). 시장지향성: 선행요인, 매개요인, 그리고 성과간의 구조적 관계. *마케팅연구*, 11(2), 161-181.
- 이학식, 김영, 이용기 (1998). 시장지향성과 성과: 사원만족, 고객만족 및 기업이미지의 매개적 역할. *경영학연구*, 27(1), 157-184.
- 이호욱, 박종훈 (2004). 최고경영진의 직무관련 다양성과 기업성과: 환경 불확실성과 인접 근무의 조절효과. *경영학연구*, 34(2), 375-400.
- 한상린 (2003). 산업재 시장에서 구매자-공급자 관계의 선행변수와 거래성과에 관한 연구. *유통연구*, 8(1), 1-18.
- 허향진, 박종원, 조문수 (2003). 한국 호텔기업의 경영성과 결정요인에 관한 연구. *관광·레저연구*, 15(1), 167-182.
- Begley, T. M., & Boyd, D. P. (1987). A comparison of entrepreneurs and managers of small business firms. *Journal of Marketing*, 13(1), 99-108.
- Berry, L. L. (1983). *Relationship marketing. Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago, IL: American Marketing Association, 25-34.
- Bhuiyan, S. N. (1997). Exploring market orientation in banks: An empirical examination in Saudi Arabia. *Journal of Services Marketing*, 11(4/5), 317-328.
- Brady, M. K. & Cronin, J. J., Jr. (2001). Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of Service Research*, 3(3), 241-251.
- Cano, C. R., Carrillat, F. A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179-200.
- Chan, S. H. & Gau, G. W. (1995). Stock market reaction to capital investment decisions: Evidence from business relocations. *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, 30(1), 81-100.
- Conduit, J. & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51, 11-24.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Deshpande, R. & Farley, J. U. (1999). Executive insights: Corporate culture and market orientation: Comparing Indian and Japanese firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), 111-127.
- Dyke, L. S., Fischer, E. M., & Reuber, R. A. (1992). An inter-industry examination of owner experience on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 30(4), 72-87.
- Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: Linking

- founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures. 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 504-529.
- Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S., & Sherry, J. F., Jr. (2006). Creating a market orientation: a longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, 70(4), 37-55.
- Gounaris, S. P. (2006). Internal market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432-448.
- Greenly, G. E. (1995). Market orientation and company performance: Empirical evidence from U.K. companies. *British Journal of Management*, 6, 1-13.
- Grewal, R. & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crises: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 1-28.
- Hambrick, D. C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the 'team' label. *Research in Organizational Behavior*, 16, 171-213.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hanink, D. M. (1997). *Principles and applications of economic geography: Economy, Policy Environment*. New York: John Wiley & Sons.
- Hsieh, Y. C., Chiu, H. C., & Hsu, Y. C. (2007). Supplier market orientation and accommodation of the customer in different relationship phases. *Industrial Marketing Management*, Forthcoming.
- Homburg, C. & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462.
- Hult, T. G. & Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.
- Im, S. & Workman, J. P., Jr. (2004). Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. *Journal of Marketing*, 68(2), 114-132.
- Jaccard, J., Turrisi, R., & Wan, C. K. (1990). *Interaction effects in multiple regression, Sage university paper series on quantitative applications in the social sciences series*. Beverly Hills and London: Sage Publication.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and

- consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1996). Market orientation: Review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1(2), 119-135.
- Johnson, J. L., Lee, R. P., Saini, A., & Grohmann, B. (2003). Market-focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 74-89.
- Jones, T. O. & Sasser Jr., W. E. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73(6), 88-91.
- Kalwani, M. U. & Narayandas, N. (1995). Long-term manufacturer-supplier relationship: Do they pay off supplier firms? *Journal of Marketing*, 59(1), 1-16.
- 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. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kotler, P. (1998). A generic concept of marketing. *Marketing Management*, 7(3), 48-54.
- Kotler, P. (1994). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2000). Future markets. *Executive Excellence*, 17(2), p.6.
- Levy, M. & Weitz, B. A. (1998). *Retailing Management*. London: Irwin McGraw-Hill.
- Locander, W. B., Hamilton, F., Ladick, D., & Stuart, J. (2002). Developing a leadership-rich culture: The missing link to creating a market-focused organization. *Journal of Market-Focused Management*, 5(2), 149-163.
- Mada, G. (2004). Business location and success- The case of internet cafe business in Indonesia. *International Journal of Business*, 6(2), 171-192.
- Martin, M. & Sohi, R. (1993). Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, 64-73.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory*. New York: McGrawHill.
- Oczkowski, E. & Farrell, M. A. (1998). Discriminating between measurement scales using non-nested tests and

- two-stage least squares estimators: The case of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 15(4), 349-366.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.
- Pelham, A. M. & Wilson, D. T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615-631.
- Ryssel, R., Ritter, T., & Gemunden, H. G. (2004). The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(3), 197-207.
- Sandvik, I. L. & Sandvik, K. (2003). The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing*, 20(4), 355-376.
- Schmenner, R. W. (1994). Service firm location decisions: Some midwestern evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 5(3), 35-56.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662-673.
- Simsek, Z. (2007). CEO tenure and organizational performance: An intervening model. *Strategic Management Journal*, 28, 653-662.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Yau, O. H. M., Lee, J. S. Y., & Chow, R. P. M. (2002). The effect of relationship marketing orientation on business performance in a service-oriented economy. *Journal of Service Marketing*, 16(7), 656-676.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Yau, O. H. M. Chow, R. P. M., & Lee, J. S. Y. (2005). Market orientation, relationship marketing orientation, and business performance: The moderating effects of economic ideology and industry type. *Journal of International Marketing*, 13(1), 36-57.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced

- replication. *Journal of Business Research*, 48(1), 69-73.
- Smith, N. R. & Miner, J. B. (1983). Type of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: Implications for organizational life cycle theory. *Strategic Management Journal*, 4(4), 325-340.
- Subramanian, R. & Gopalakrishna, P. (2001). The market orientation-performance relationship in the context of a developing economy. *Journal of Business Research*, 53(1), 1-13.
- Zhou, K. Z., Gao, G. Y., Yang, Z., & Zhou, N. (2005). Developing strategic orientation in China: Antecedents and consequences of market and innovation orientations. *Journal of Business Research*, 58(8), 1049-1058.