

B2B 기업의 시장지향성이 관계특유투자와 지각된 경제적 성과에 미치는 영향[†]

김광명* · 박주식**

〈요 약〉

기업성과는 모든 기업 활동의 궁극적인 산출물로서 경영학 분야별로 성과에 미치는 영향요인에 관한 연구가 진행되어 왔으며 본 연구에서는 마케팅 분야에서 가장 많이 언급되고 있는 영향요인 중 하나인 시장지향성을 중심으로 B2B 기업의 성과에 관한 영향요인들을 규명하고 그 관계를 실증적으로 검증하였다.

관련 문헌고찰을 토대로 가설을 설정하였으며, 가설검증을 위해 울산지역 내 B2B 기반 기업들의 대상으로 설문을 수집하였으며 수집된 자료 중 최종 288부의 설문지가 분석에 사용되었다.

분석결과, 시장지향성의 하위 3개 요인 중 시장정보창출과 시장정보반응은 B2B 기업 간 관계에서의 파트너십 형성을 위한 관계특유투자에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 시장정보확산을 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 한편 시장지향성의 하위 3개 요인 모두 경제적 성과에는 직접적으로 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, 관계특유투자는 경제적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 시장지향성과 경제적 성과를 관계특유투자가 매개하고 있음을 확인하였다. 끝으로 시장지향성 3위 요인 중 시장정보창출과 관계특유투자의 관계는 의존성에 의해 부(-)의 방향으로 조절되는 것으로 나타났다.

이러한 분석결과에 기반하여 연구의 학문적, 실무적 시사점을 제시하였으며, 연구의 한계점과 향후 연구방향도 제시하였다.

핵심주제어: 시장지향성, 거래특유투자, 성과, 의존성

논문접수일: 2019년 11월 07일 수정일: 2019년 12월 14일 게재확정일: 2019년 12월 17일

[†] 이 논문은 2017년도 울산대학교의 연구비에 의해 연구되었음.

* 울산대학교 일반 대학원 경영학박사(제1저자), mozart725@naver.com

** 울산대학교 경영학부 교수(교신저자), parkjsys@ulsan.ac.kr

I. 서 론

대부분 기업은 성과 측정을 통해 현재 조직이 직면한 상황과 나아가고 있는 방향에 대한 정보를 파악하고 성과 정보는 기업의 다양한 이해관계자들에게 주기적으로 제공되어 기업정책 및 투자에 관한 의사결정을 효과적으로 하도록 한다. 따라서 기업성과에 영향을 미치는 다양한 요인들에 대해 지속적인 연구들이 수행되어 오고 있다.

기업성과에 영향을 미치는 요인은 경영의 관리적인 부분에 해당하는 품질관리(이재식, 2013), 조직구조(권구혁, 신진교, 2003), 원가관리(권순석, 이충섭, 2010), 조직학습(강희경, 추교완, 2018) 등의 분야와 제도적, 환경적인 부분인 정부자금지원(김민창, 성낙일, 2012), 각종 인증(신상혁, 김문겸, 2013), 환경 동태성(정동섭, 이희옥, 2015) 등이 주로 다루어지고 있으며, 이외에도 CEO의 역량, 인적자원, R&D, 영업 능력 등도 연구되어왔다(안연식, 김현수, 2002).

마케팅 및 전략 분야에서는 기업의 마케팅역량(박주영, 최순식, 홍석기, 2011; 김동현, 신진철, 2013)이나, 혁신성(정동섭, 이희옥, 2015), 기술혁신역량(신성욱, 2019)이 기업성과에 영향을 미치는 것으로 다루어지기도 하였다. 특히 마케팅 분야에서 기업성과에 영향을 미치는 요인 중에서 오랜 기간 지속적으로 언급되고 있는 요인이 시장지향성(market-orientation)이다.

시장지향성은 경영환경에서 급변하는 고객의 욕구와 시장 환경에 앞서 대응하는 전략적 방법으로 널리 알려져 있다(Shapiro, 1988; Kohli and Jaworski, 1990; Jaworski and Kohli, 1993). 시장 지향적 기업은 경쟁기업들보다 더 빨리 시장의 새로운 기회와 변화를 예측한 후, 이를 기반으로 전사적 차원의 역량을 구축하여 환경에 대응하고자 비용을 절감하며, 시장에 적절히 대응

해 나간다(Day, 1994). 또한 시장지향성이 기업의 성과에 직, 간접적으로 긍정적인 영향을 미친다는 많은 연구결과들이 보고되고 있다(Matsuno et al., 2002; 박주영 등, 2011; 박정민, 2016, Iyer et al. 2018).

Liao et al.(2011)은 1995년부터 2008년에 *European Journal of Marketing*, *Journal of Business Research* 등에 시장지향성 관련 논문들이 집중적으로 게재되었고, 그 중 대부분의 연구들이 시장지향성과 성과 간의 관계를 살펴보고 있으며, 일부 연구들은 그 사이에서의 매개 및 조절효과 연구들을 수행하기도 하였다고 하였다. 시장지향성의 결과요인들은 신제품개발 성과, 시장점유율, 브랜드 성과, 재무적 성과 등이었으며, 대부분의 연구들은 주로 규모가 상대적으로 큰 B2C 기업들을 대상으로 하고 있었다.

한편 Liao et al.(2011)은 시장지향성이 소수의 대체하기 어려운 고객을 두고 있는 B2B 시장에서 더 큰 영향력을 발휘할 수 있다고 하였는데, 이는 B2B 기업측면에서의 관계가 더 오래 지속될 개연성이 큰 것이기 때문이라 하였다. 그럼에도 불구하고 B2B 관점에서 수행된 시장지향성의 연구는 상대적으로 B2C관점에서의 연구에 비해 그 수가 상대적으로 적다.

이에, 본 연구는 B2B 시장의 특성을 반영한 시장지향성 연구를 수행하고자 하였다. 즉 본 연구는 시장지향성이 성과에 미치는 과정에서 B2B 시장과 B2C 시장의 상이한 특성에 주목하였다. B2C 기업의 시장지향성은 시장 또는 고객에 대한 정보수집과 반응을 통해 직접적인 성과창출(고객 만족, 서비스 품질 등)을 이루어내는 과정을 거치고, 이 과정에서 고객(고객사)과의 파트너십 형성은 상대적으로 중요하지 않은 경향이 있다. 반면 B2B 기업의 성과창출은 반드시 유통경로 상에 존재하는 거래 기업들과의 파트너십 형성을 전제로 해야 한다.

B2B기업의 성공에 있어 기업 간 긴밀한 협력 관계는 기업의 생존과 경쟁력 확보에 필수적이며 이를 위해 기업들은 우호적인 관계구축을 위한 투자에 적극적이다. 실제로 많은 기업들이 관계 형성에 있어서는 파트너십 구축에 많은 인적, 물적 자원을 할당하여 기업의 역량을 투자하고 있다. 이러한 파트너십, 즉 관계 측면에서 기업이 수행하는 투자활동을 관계특유투자(RSI : relationship specific investment)(Ganesan, 1994)라고 하며, 이는 경로 상의 기업 간의 관계에서 발생하는 경로성과(Luo, Liu and Xue, 2009; Zhao and Wang, 2010), 관계학습(김상덕, 2010), 기업성과(Palmatier et al., 2009) 등 다양한 측면에 긍정적인 역할을 하는 것으로 알려져 있다.

따라서 시장지향적인 B2B 기업은 성과창출을 위해서 상대 기업과의 파트너십 형성을 위한 관계특유투자를 적극적으로 할 가능성이 높고, 이를 통해 긍정적인 성과창출을 하고자 할 것이다. 따라서 관계특유투자는 B2B 기업의 시장지향성이 기업성과에 미치는 영향을 논의함에 있어 중요한 매개적 역할을 할 것으로 예상되어 본 연구에서는 이러한 관계특유투자의 매개역할을 규명하고자 한다. B2B 기업의 시장지향성과 기업성과의 관계에서 관계특유투자의 매개적 역할을 설명하는 모형의 개발과 이에 대한 실증적 검증은 기업과 소비자간 관계와 구분되는 기업 간 관계의 특성을 반영한 연구라는 점에서 의의가 있을 것으로 판단된다.

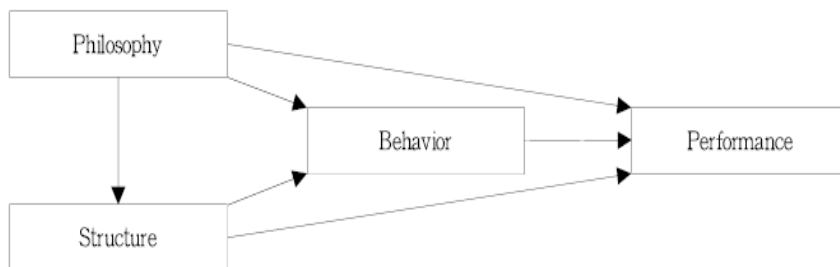
한편, 시장지향성과 관계특유투자의 관계에서 의존성(dependence)이 가지는 조절효과를 추가적으로 검증하고자 한다. 의존성은 기본적으로 관계에 영향을 미치는 중요한 요인이다(Palmatier et al. 2009). 의존성은 시장지향성과 상호작용하여 관계특유투자 활동에 영향을 미칠 것으로 예상된다.

II. 이론적 배경

1. PSBP 패러다임

PSBP 패러다임(philosophy-structure-behavior-performance paradigm)은 산업조직에 있어서 공급자-구매자 관계를 설명하기 위한 기본적인 분석모델이다. 이는 기존에 연구되어 온 SCP 모델(structure-conduct-performance model)(Powell, 1996; Klint and Sjoberg, 2003)의 구조와 실행(행동), 성과의 관계에 더해서 기업의 철학적인 측면을 추가하여 완성한 모형이다. PSBP 패러다임은 산업조직에서 그 조직이 가진 철학이 구조를 결정하게 되고, 이는 행동으로 연결되며, 행동이 성과를 결정한다고 주장하는 패러다임이다(Lim and Jun, 1999).

이러한 PSBP 패러다임에 따라 기업 간의 관계에 있어서 해당 기업이 어떠한 철학을 가지고



<그림 1> PSBP 패러다임 모형

기업을 경영하느냐에 따라서 기업의 운영구조와 이에 기반을 둔 행동이 달라지고, 이에 따라 기업성과가 결정된다고 볼 수 있다. 기업의 운영철학과 구조적인 측면을 반영하는 시장지향성과 기업의 성과를 다루고, 그 과정에서 관계특유투자자의 매개적 역할을 검증하고자 하는 본 연구는 PSBP 패러다임에 이론적 근거를 두고 있으며 관계특유투자는 기업의 행동적인 측면으로 이해될 수 있다.

2. 경로구성원 간의 파트너십의 중요성

구매자-공급자의 파트너십과 관련하여 Spekman (1988)은 파트너십을 기업 간의 전략적 연합, 정보의 공유, 갈등 발생 시 그 충돌 해결에 대한 자동 메커니즘의 보유, win-win 원칙에 근거한 열린 의사소통 채널 등으로 설명하였다. Bevan (1989)은 공동제조자관계(co-makership)라는 용어를 사용하여 구매자와 공급자는 공동 목표를 위해 함께 일하는 것으로 보았다. 즉, 장기적인 목표달성을 위해서 관계를 형성하고, 이러한 관계에서 얻을 수 있는 효익을 위해 관계를 유지하며, 이 과정에서 신뢰와 관계규범 등이 형성된다. 이를 통해 이후에 발생할 수 있는 기회주의적 행동을 억제할 수 있다고 보았다(Hagedoorn, Roijakkers, and Kranenburg, 2006).

경로 구성원 간 파트너십 형성의 기본적인 이유는 상호 간의 효익 창출이라 할 수 있다. 최근 원재료 및 부품에 대한 아웃소싱의 증가로 구매자-공급자 간 관계의 중요성이 더욱 커지고 있는 추세이다. 또한 구매자-공급자 관계의 질적인 측면에서도 거래적 관계에서 장기적 협력관계로 그 성격이 점차 변화하고 있다. 그 이유로 기업 사이 경쟁 심화로 인한 품질의 중요성 강조되고 있는 가운데 구매자-공급자의 협력관계는 품질 향상에 유리하며, 고객의 다양한 서비스요구를

제품에 반영해야 하는 경우, 공급업자와의 협력 관계를 형성하면 고객의 요구를 제품에 수용하기가 더 용이하기 때문이다(Lee and Kim, 1999).

궁극적으로 기업 간의 관계는 이러한 관계추구를 목표로 한 파트너십의 형태로 발전하며, 이러한 관계 형성은 거래비용 및 새로운 관계형성을 위한 탐색비용을 줄이는 방법이 되기도 한다(김형욱, 윤선희 2005). 또한, 비용적인 측면 외에도 기업 간의 중요한 정보의 형성 및 공유, 이를 통한 파트너십 형성과 장기적인 관계 유지는 결국 기업의 경제적인 성과로 직결될 수 있다.

3. 관계특유투자

관계특유투자는 거래관계인 양 기업 중 한쪽 기업이 시설이나 기타 인프라 관련 부분에서 일방적으로 투자하는 거래특유투자와는 달리, 양 당사자의 관계적인 측면에 대해서 공급자와 구매자 모두 기여하는 투자를 의미한다. 이는 Williamson(1979)이 언급한 거래비용이론의 거래특유투자에서 관계적인 측면에의 투자를 의미한다. 특별한 관계를 형성하고 유지하며, 통제하기 위해 투자한 것이다. 또한, 거래의 파트너를 바꾸게 될 경우 대체가 어렵고, 때에 따라서는 불가능한 투자를 의미하는 것이다(Chang and Gotcher, 2007). 따라서 이러한 형태의 투자를 많이 하게 되면 관계에 더욱 의존하게 되고, 그 관계를 해지하기 어려운 상황이 된다(Heide and John, 1992). 일반적으로 B2B 관계에서는 관계특유투자, B2C에서는 관계투자(De wulf et al., 2001)라는 표현으로 사용하고 있다.

Berry(1995)의 이론은 관계마케팅의 실천을 위한 방법을 제시했으며, 관계특유투자전략의 시초가 되었다. 그는 관계특유투자를 특정 거래 당사자들 사이에서 교환관계를 유지하거나 강화하기 위한 목적으로 투입하는 경제적, 시간적, 정

서적, 심리적 자원이라고 정의하였다(김종훈, 1997). 앞서 언급하였듯, 이러한 관계특유투자는 특정의 교환 관계에 대한 투자라고 할 수 있지만, 반드시 그 교환 관계에 대한 특유자산일 필요는 없으므로 거래특유자산보다는 좀 더 포괄적인 개념으로 볼 수 있다.

기업이 고객(혹은 고객사)과의 장기적인 관계를 유지하거나, 개선하기 위해 시간과 관심, 노력과 같이 회수할 수 없는 특정 자원을 투자할 때, 고객은 그 기업에 우호적인 감정을 느끼게 된다(Hart and Johnson, 1999). 즉 고객이 기업과의 관계를 지속해서 유지할 수 있게 하고, 보답의 감정을 느끼도록 하는 심리적인 결속과 유대감을 형성시킨다(Smith and Barclay, 1997).

기업의 관계특유투자 노력은 기업이 개별 고객의 요구에 대해 더욱 신속하고 정확하게 응대하여 고객의 소비 경험에 대한 신뢰성을 제고시켜 주고, 상호 호혜성의 원리에 기초하여 고객의 긍정적인 반응을 유발하며, 이는 궁극적으로 고객 만족도 수준의 향상과 전환 행동을 감소시키는 효과를 가져다준다고 하였다. 또한, 거래 당사자 간의 관계투자를 인식할 경우 거래에 있어 태만과 이탈이 현저히 감소하며, 충성도가 증가한다고 보고 있다(Rusbult et al., 1988). Palmatier et al.(2009)이 논의한 관계마케팅 관련 연구의 메타분석에서도 관계투자는 영향력 있는 관계의 선행요인으로 논의되었으며, 여전히 현재 진행되는 관계마케팅 관련 연구들에서 활용되고 있다.

종합적으로 살펴볼 때, 적용 분야가 B2B, 혹은 B2C 관계없이 관계특유투자는 밀접한 관계의 형성과 이에 따른 성과를 창출하는 데 있어서 중요한 동인으로 그 역할을 담당하고 있다.

4. 의존성

의존성이란 특정 기업이 자사의 목표를 달성

하기 위해 거래 중인 파트너와 관계를 유지하려는 필요성 정도이다(Gundlach and Cadotte, 1994; Frazier, 1983). 의존성은 일반적으로 유통 경로에서 언급되는 힘, 즉 권력의 반대 개념으로 주로 설명된다(Emerson, 1962). 즉 의존하는 쪽은 힘이 없는 경로 구성원이고, 의존 받는 쪽은 힘이 강한 경로 구성원으로 간주한다.

유통경로 상에 존재하는 경로 구성원 간의 거래 관계는 양 당사자 사이의 의존성이 높은 대칭적 의존구조뿐 아니라 어느 한쪽만 특정 경로 구성원에게 높은 의존성을 가지는 비대칭적 의존구조가 빈번하게 발생한다(Buchanan, 1992). 일반적으로 대칭적 의존구조 아래, 거래당사자는 거래 파트너가 강압적으로 영향력(위협, 법적 호소, 강제력 등)을 행사할 시, 이에 응하여 동등한 영향력을 행사할 수 있다. 따라서 이러한 상황의 거래 관계에서는 주로 비 강압적 영향력(정보교환, 권고, 요청 등)을 행사하는 경우가 많다. 반면, 비대칭적 의존성 구조에서는 의존성이 높은 경로 구성원은 거래 상대방의 기회주의적인 행동 및 강압적 영향력 행사에 응하게 된다. 즉, 상대방의 권력 행사에 적절한 대처방법이나 보호책이 없으므로 전적으로 거래 상대방의 행위에 의존하게 된다(Kumar et al. 1995). 본 연구의 대상인 B2B 기업 간의 거래에서도 일반적으로 비대칭적 의존구조와 특정 대상에 대한 의존성이 존재할 가능성이 높다.

5. 시장지향성

5.1 시장지향성의 개념

1990년대 이후 글로벌 시장과 내수시장 경쟁의 심화, 기술변화의 가속화와 소비자 니즈의 다양화로 기업을 둘러싼 경쟁 환경이 갈수록 치열해지면서 시장의 변화를 예측하고 신속하게 대응하는 ‘시장지향적인 자세’가 성공적인 비즈니스

스 전략으로 대두하였다.

시장지향성은 마케팅 개념의 이론적인 한계점을 극복하면서 기업의 실질적인 활동지침을 제시하는 새로운 차원의 경영사고로서, 경쟁자보다 고객욕구의 변화를 더 잘 예측하고 대응하여 지속적인 경쟁우위와 수익성을 누리기 위한 기업의 노력을 의미한다. 또한 시장지향성은 고객의 욕구, 경쟁사의 변화 등을 포함하는 시장정보를 수집하고 분석하여 경쟁자 대비 효과적이고 적극적인 대응을 시행하여 기업의 지속적인 경쟁우위와 높은 수익성을 확보하려 하는 전사적인 활동이다(박주영, 최순식, 홍석기, 2011).

시장지향성의 개념은 구조적 관점과 문화적 관점에서 살펴볼 수 있다. Kohli and Jaworski(1990)는 구조적 관점으로 시장지향성을 개념화하였는데 고객 욕구에 관한 다양한 정보를 조직 전체 수준에서 창출하고, 모든 부서에 확산시키며, 그 정보에 대해 기업이 전사적으로 신속하게 반응하는 것으로 정의하면서 시장지향성의 구성개념을 전사적 차원의 시장정보창출, 조직 간의 시장정보확산, 전사적 시장정보반응으로 구분하였다.

반면, Slater and Narver(1995)는 문화적 관점으로 시장지향성을 개념화하였는데, 고객에게 뛰어난 가치를 가장 효과적으로 혹은 효율적으로 제공할 수 있도록 하는 조직문화가 시장지향성이며, 결과적으로 이러한 조직문화는 우수한 가치를 제공하는 과정에서 필요한 조직구성원들의 행동을 유발하는 역할을 담당한다고 하였다. 이러한 관점에서 시장지향성은 목표 고객들의 욕구와 경쟁자들의 역량 및 전략을 이해하며, 이에 적절히 반응하기 위해 기업의 능력을 향상되게 하고, 기업 내부의 모든 기능 간의 조정활동을 통해 시너지 효과를 창출하는 것으로 정의될 수 있다.

5.2 시장지향성의 구성요인

시장지향성은 앞서 살펴본 바와 같이 구조적 관점과 문화적 관점에서 개념화될 수 있으며 각 관점에서의 구성요인들이 제시되었다. 문화적 관점에서 시장지향성을 개념화한 Slater and Narver(1995)는 고객지향성, 경쟁자 지향성, 내부 부서 간 협력과 조정을 시장지향성의 하위개념으로 보았다. 고객지향성은 고객의 욕구를 이해하고 이에 부합하는 가치의 제공을 의미하고, 경쟁자 지향성은 정기적인 토론을 통해 경쟁자의 강점과 약점을 분석하고, 경쟁자의 위협에 대응하는 조직의 성향을 뜻하며 내부 부서 간 협력 및 조정은 고객과 경쟁자에 관한 정보를 바탕으로 고객의 가치를 창출하기 위해 마케팅 부서뿐만 아니라, 모든 인적 자원과 물적 자원 등을 포함한 전사적 차원에서 기업자원의 조정을 통해 목표 고객이 만족할 수 있는 가치증대 활동을 의미한다고 하였다.

이후, Kohli and Jaworski(1990)는 Slater and Narver(1995)의 시장지향성 정의에 대해 다음과 같은 몇 가지 이유로 비판하였다. 첫째, 시장의 개념에 고객의 욕구와 기대를 유인하는 부가적 요인(ex.기술, 규제)과 고객과 경쟁자들을 포함하여야 함에도, 고객과 경쟁자만 포함했다는 것이다. 둘째, 시장정보가 창출되고 조직 내에 전파되는 속도를 간과하였고, 셋째, 시장지향성을 나타내는 구체적 활동과 행동을 다루지 않았다는 것이다.

Kohli and Jaworski(1990)가 제시한 시장지향성 정의는 시장지향성을 실천하기 위한 구체적 철학과 이에 기반을 둔 조직의 구조 및 행동에 초점을 두면서 시장지향성의 구성 차원에 대한 조작적 정의를 용이하게 하였다. 그들은 시장지향성의 하위구성요인으로 시장정보창출, 시장정보확산, 시장정보반응을 제시하였다.

시장정보창출은 시장지향성의 시작점으로서,

시장에 관한 정보를 만들어 내는 과정이고, 시장 정보확산은 창출된 시장정보를 교환하는 과정이다. 이는 조직 내 전부서의 실질적 참여와 원활한 의사소통을 통하여 시장욕구에 효과적으로 반응할 때 발생한다. 시장정보확산은 조직 내의 여러 부서가 확고하면서도 일치된 행동을 공유할 수 있다는 점에서 중요하다. 시장정보반응은 목표시장을 선정하고, 현재의 욕구와 잠재적 욕구를 파악하여 고객의 우호적인 반응을 끌어낼 수 있는 조치를 말한다(Jaworski and Kohli, 1993). 기업은 시장정보를 창출하고 전파할 수는 있겠지만 시장 욕구에 적절하게 반응하지 않는 한 긍정적인 성과를 기대할 수 없다.

요약하면, 시장지향성은 고객, 경쟁자, 시장 환경의 변화와 사업 기회를 제공할 수 있는 시장의 움직임에 관한 정보를 기업 내·외부 주체들과의 커뮤니케이션을 통해 신속히 창출, 확산시키고, 시장의 움직임에 적절히 반응하는 것이다. 또한, 이를 통해 시장에서 요구되는 제품과 서비스를 제공하는 고객 가치를 창출하여 기업의 포지션과 경쟁력을 높이고 장기적인 성과를 창출할 것으로 기대할 수 있다.

6. 기업성과의 개념 및 측정

기업성과는 협의의 관점에서 기업의 경제적 목표달성인 재무적 지표나 성과를 측정·평가하는 것이라고 할 수 있으나, 광의의 개념에서는 재무적 성과지표뿐만 아니라 비재무적 성과지표도 포함된다(양수희 등 2011). 즉 전통적인 성과측정은 재무적 성과를 중심으로 이루어졌으나, 오늘날 복잡한 경영환경에서 재무적 성과만으로 기업의 미래에 대한 방향을 제시하고 의사결정을 내리기에 역부족이라는 견해가 제기되고 있다. 즉 단순한 수치의 나열을 통한 재무적 성과측정은 기업의 장기적, 지속적 성장에 크게 기

여하지 못한다는 말이다. 따라서 재무적 성과뿐만 아니라 비재무적 성과 측정의 필요성이 대두하였고, 더불어 더욱 포괄적인 평가를 제공하기 위해 재무적 성과와 비재무적 성과의 조합을 통해 더욱 균형적인 성과측정을 제시하는 연구들도 수행되었다(김상진, 2006).

한편 기업성과 측정에 있어 객관적 지표를 직접 사용하기도 하고 성과에 대한 주관적 평가를 이용하기도 한다. Slater and Narver(1995)는 주관적 방법을 통해 측정된 성과와 객관적인 성과 자료의 상관관계가 매우 높다는 사실을 확인하였으며 Govindarajan and Fisher(1992) 또한 기업의 재무적 경영성과를 최고경영자의 주관적인 판단으로 측정하였고 이러한 주관적인 측정방법을 통해 측정된 경영성과와 객관적인 경영성과 자료 간에 상관관계가 매우 높다는 사실을 제시하였다.

그리고 기업은 기업성과에 대한 정보 노출을 거부하는 경우도 있어, 경영성과에 대한 객관적인 정보를 구하기 어려울 뿐만 아니라, 공식적으로 사용하기 어려운 예도 있다(Inma and Debowski, 2006). 어떤 경우에는 공개된 자료의 신뢰성이 떨어지기도 한다. 이러한 점들을 고려할 때 성과에 대한 주관적 평가를 통해 기업의 성과를 측정하는 것이 더욱 광범위하고 정확한 방법일 수 있다(박기용, 2011).

본 연구에서는 이러한 사실과 더불어 연구 대상인 B2B 기업들의 객관적 성과 지표를 개별적으로 수집하는 데 있어서는 방법적, 시간적 어려움이 있어 응답자가 응답한 주관적 성과지표를 사용하였다. 또한 시장지향성 및 관계특유투자가 기업의 경제적 성과에 미치는 영향을 밝히고자 한 본 연구의 목적을 감안하여 재무적 성과에 대한 주관적인 평가를 성과측정치표로 사용하였다.

Ⅲ. 연구가설 및 연구모형

1. 시장지향성이 관계특유투자에 미치는 영향

시장지향성은 고객(사)의 욕구 및 경쟁사의 변화 등을 포함하는 시장의 정보를 수집·분석하여 경쟁 관계에 있는 기업에 비해 더욱 효과적이고 적극적인 대응을 수행하는 전사적 활동으로 시장지향성이 높은 기업은 시장정보에 민감하며, 기업 활동의 초점을 고객(및 고객사, 협력사)과 경쟁자에 두는 조직문화를 구축하고 있다(박주영, 최순식, 홍석기, 2011). Kohli and Jaworski (1990)는 마케팅 콘셉트와 일치하는 행동의 하나로 이를 구현하는 차원에서 시장지향성이라는 용어를 사용하였고, 행동주의적 관점에서 시장지향성의 구체적인 행동기준으로 고객과 시장에 대한 시장정보창출, 시장정보확산, 시장정보 반응을 그 하위개념으로 제시한 바 있다.

정보의 창출과 확산, 시장에서의 정보에 대한 대응을 효과적으로 수행하는 시장지향적인 기업은 정보의 중요성을 잘 지각하고 있으며, 파트너 기업으로부터 받는 정보는 중요한 원천이 될 수 있다. 따라서 사업 파트너의 지식 및 정보가 자사에 중요하다고 인식한다면 파트너와 장기적 협력 가능성을 높이는 방안에 대한 고려가 필요하게 된다. 이러한 경우 해당 사업 파트너와 장기적이고 밀접한 관계 형성을 위해서 특유한 투자가 발생할 가능성이 높아질 것으로 예상할 수 있다.

이러한 지식 및 정보의 획득 필요성은 사업관계의 형성 및 관계유지를 위한 중요한 요인이며, 관계유지를 위한 투자 의사결정에서도 중요한 요인임을 기존의 연구에서 제시하고 있다. Dyer(1997)는 양 파트너 간의 신뢰관계를 전제

로 하면 지식이나 정보의 획득 필요성이 높아질수록 더욱 큰 관계특유투자가 발생한다고 하였다. 이는 특유한 관계투자를 통하여 양 기업이 경쟁우위를 창출하는 데 필요한 지식 및 정보획득의 새로운 방안을 지속해서 개발하고자 하는 관리적 관점의 의사결정을 내리기 때문이라 주장하였다.

따라서 시장지향적인 기업은 경쟁우위 창출을 위해 다양한 정보수집, 창출, 확산과 시장에서의 정보에 대한 반응을 신속하게 보이며, 이를 위한 원천으로 협력 기업과 관계를 형성하고, 발전시키기 위해 관계특유투자를 수행하게 될 것이다. 이상의 선행연구 결과와 합리적 추론을 바탕으로 하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

H1: 시장정보창출은 관계특유투자에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2: 시장정보확산은 관계특유투자에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3: 시장정보반응은 관계특유투자에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 시장지향성이 경제적 성과에 미치는 영향

시장지향성이 성과에 미치는 영향에 대해서는 많은 학자들에 의해 논의되어오고 있다. Kohli and Jaworski(1990)는 시장지향성과 기업성과의 관계에 있어서 조직이 시장지향적일수록 기업성과가 크게 나타나고, 종업원들의 사기나 직무 만족, 조직몰입 등도 높아진다고 하였다. Slater and Narver(1995) 역시 시장지향성과 ROA의 관계를 다룬 연구에서 시장지향성이 수익에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. Subramania and Gopalakrishna(2001)는 시장지

향성과 성과의 관계에서 시장지향성은 전체수익 성장, 자본수익률, 신제품 및 서비스의 성공 등의 성과에 긍정적인 방향으로 영향을 미친다는 결과를 제시하였다.

앞서 언급한 것과 같이, 시장지향성은 시장정보 창출, 시장정보확산, 시장정보반응이라는 3개의 하위요인으로 구성되어 있다. 이는 다양한 정보를 수집하여 새로운 정보를 창출하고, 이를 전사적으로 공유, 확산하며, 이후 시장정보에 대해 신속하게 반응하게 한다. 기업은 이러한 시장지향적인 활동을 통해 경쟁우위를 갖추고 환경에 적응하여 기업을 통합적으로 운영하게 하고, 긍정적인 사업성과를 창출할 확률을 상승시킨다. 기업이 시장지향적인 기업 활동을 수행하면 전략적 경쟁우위를 갖추어 높은 성과를 기대할 수 있고(이학식 외 1999), 기존의 사업이나 시장에서 새로운 가치를 창출할 수 있다(Blesa and Ripolles, 2003; Matsuno et al., 2002; Chen et al., 2015). 즉 시장지향성은 직접, 간접적으로 기업 성과에 영향을 미치고(Matsuno et al., 2002), 수익성과 판매를 향상해(Blesa and Ripolles, 2003) 이익에 대한 기업의 기대를 충족시킨다고 볼 수 있다. 또한, 정정훈(2012) 등의 연구에서는 시장지향성이 혁신 등의 변수를 매개로 하여 성과에 영향을 미치고, 효과적인 마케팅 비용지출은 시장점유율이나, 매출액, ROI 등 재무적인 성과에 긍정적 영향을 미친다는 것을 실증적으로 제시한 바 있다. 이러한 선행연구의 결과는 본 연구의 대상인 국내 B2B 기업의 시장지향성과 그 성과 간의 관계에도 적용할 수 있다고 보며, 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

H4: 시장정보창출은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H5: 시장정보확산은 경제적 성과에 정(+)의

영향을 미칠 것이다.

H6: 시장정보반응은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 관계특유투자자 경제적 성과에 미치는 영향

Ganesan(1994)은 자신의 연구에서 관계특유투자의 효과에 대해 논의하였는데, 그는 관계특유투자가 다른 기업으로의 거래이전 시 높은 전환비용을 발생시킨다고 하였다. 이는 거래비용을 상승시키고 거래해지에 있어서 장벽으로 작용한다고 하였다. 즉 관계특유투자를 통해 획득한 관계특유자산이 많을수록 두 조직 간 관계는 더욱 결속되고, 상호 간 의존성은 더 높아질 것으로 예상할 수 있다. 이러한 관점은 자산의 특유성에 기인한다고 볼 수 있다. 자산의 특유성이란 기업 간 거래를 수행하는 데 있어 독특하고 이동시킬 수 없는 자산이 투자된 정도를 말하므로(Gatignon and Anderson, 1988; Klein, Frazier and Roth, 1990), 특정 기업 간의 거래관계에만 활용되어 이를 다른 거래에 이전하기 어렵다. 따라서 거래상대방과의 관계에 특유자산을 많이 투자한 기업은 거래 관계를 종료하고 다른 기업과 거래관계를 맺을 시, 높은 전환비용을 감수해야 한다. 즉 관계특유투자를 통해 자산을 획득하고 있는 기업은 상당한 거래비용을 지급해야 하는 상황에 놓이게 된다. 위와 같은 이유로 인해 관계특유투자는 거래상대 기업의 교체 가능성을 낮추어 거래 상대에 대한 의존성을 증가시킬 뿐 아니라 기회주의적인 행동을 감소시키며 직접적인 경제적 성과에 기여할 수 있다.

또 다른 관점에서는 Chetty and Holm(2000)이 관계특유투자에 대한 기업의 투자활동이 비용의 증가 측면보다는 가치의 창출 측면, 즉 기업의 성과향상 측면에서 고려되어야 함을 강조

하고 있다. 즉, 관계특유투자를 하게 되면 비용이 발생하지만, 장기적으로 보았을 때는 가치 창출이 더욱 크게 나타나며, 결과적으로 경제적인 성과를 얻을 수 있다. Dyer and Singh(1998)의 연구에서도 관계특유투자가 기업의 성과향상에 영향을 미치는 요인임을 밝히고 있다. 이후 관계마케팅 관점에서 Palmatier et al.(2007)이 관계특유투자가 사업에 참여하는 파트너들의 경제적 성과에 직접적이고 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 실증적으로 분석하기도 하였다. 또한, 관계를 통해서 공유한 시장정보와 기술적, 관리적 비결 등은 양 당사자인 기업들이 경제적 성과를 향상하는데 이바지하는 중요 요인이 된다. 이러한 내용은 국내 B2B 기업의 맥락에서도 적용 가능할 것으로 보이며, 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

H7: 관계특유투자는 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 의존성의 조절효과

앞서 논의한 바와 같이, 의존성은 경로 상의 특정 구성원이 자사의 목표를 달성하기 위해 거래 중인 파트너와 관계를 유지하려 하는 필요성의 정도이다(Gundlach and Cadotte, 1994; Frazier, 1983). 경로 구성원 간 거래 관계는 양 당사자 사이의 의존성이 높은 대칭적 의존구조 뿐 아니라, 어느 한쪽이 특정 경로 구성원에게 높은 의존성을 가지는 비대칭적 의존구조 역시 빈번히 발생한다(Buchanan, 1992). B2B 거래에 있어서 공급업자와 구매업자들은 안정적인 거래 관계를 지속하고자 한다. 그러나 일반적으로 B2B 거래관계에서 구매업자는 공급업자보다 힘

의 우위를 가지는 경우가 많다. 즉, 공급업자가 구매업자에게 의존하는 경우가 많다(Gundlach and Cadotte, 1994). 그러나 이는 모든 경우에 해당하지 않으며, 특정 거래 당사자가 힘의 원천(강제적, 정보적, 준거적 원천 등)(Lusch and Brown, 1982)을 보유하고 있는 경우에는 공급업자이건 구매업자이건 관계없이 힘이 강한 쪽에게 특정 당사자가 의존하게 된다. 이러한 지각된 의존성은 시장지향성이 관계특유투자에 미치는 영향에 있어서 조절적인 역할을 수행할 수 있을 것으로 본다.

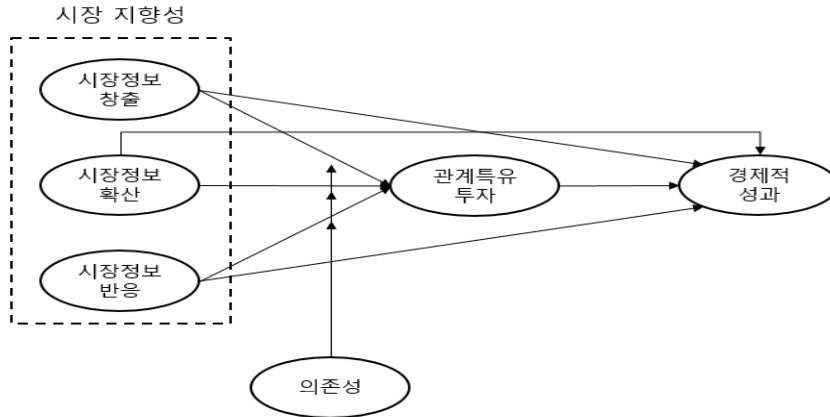
Ryan and Deci(2000)이 제안한 심리학 분야의 자기결정이론에 의하면, 처벌이나 강요, 보상과 같은 외적 동기는 내적 동기를 손상하는 주요 요인으로 언급된다. 경로 구성원 간 관계에서 의존성은 이러한 외적 동기로 분류할 수 있고 의존성이 높은 경우에는 보다 적극적으로 관계특유투자를 할 가능성이 높아진다. 한편 내적동기로 볼 수 있는 시장지향성은 외적동기인 의존성이 커지면 그 영향력이 감소할 것으로 예상할 수 있다. 반면, 의존성이 낮은 경우에는 시장지향성의 관계특유투자에 대한 영향력은 더 커질 것으로 예상할 수 있다. 이상의 논의들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

H8: 의존성은 시장정보창출과 관계특유투자와의 관계를 부(-)의 방향으로 조절할 것이다.

H9: 의존성은 시장정보확산과 관계특유투자와의 관계를 부(-)의 방향으로 조절할 것이다.

H10: 의존성은 시장정보반응과 관계특유투자와의 관계를 부(-)의 방향으로 조절할 것이다.

이상의 연구가설을 하나의 그림으로 표현하면 다음의 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 연구모형

IV. 연구방법

1. 자료수집

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 B2B 기반의 기업 CEO 혹은 기업을 대표할 수 있는 임직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 기업의 관리적 측면에 대한 응답을 얻기 위해서 최소 부장급 이상, 임원급을 대상으로 하여 설문을 진행하였다. 조사대상 기업은 울산지역 소재의 B2B 기반 기업들로 하였다. 울산 및 경남지역은 실제 많은 수의 기업들이 활동을 수행하고 있고, 그 밀도가 높은 지역이기에 조사대상 지역으로 적합하다고 판단하였다. 지역 상공회의소 기업편람을 활용하여 설문 대상 기업을 선정하였고, 편의표본추출방식을 사용하였다. 조사를 실제로 수행하기 위해서 우편조사 방식을 채택하였으며, 대상 기업을 선정하는 과정에서 고객서비스를 위주로 하는 B2C 기업들, 기업에 대한 접촉정보가 없거나 정확하지 않은 기업들은 연구대상에서 제외하였다.

실제 조사는 2016년 12월 1일에서 2016년 12

월 30일까지 약 4주간 진행되었으며, 총 500부의 설문지를 발송하여 회신하기를 요청하였다. 발송한 봉투에는 회신용 주소를 기록한 반송용 봉투를 동봉하였고, 조사원을 통한 회수요청작업을 병행하여 회신율을 높이기 위해 노력하였다. 설문지는 최종적으로 387부를 회수하였다. 그러나 이 가운데 실제 부장 미만의 표본이 응답한 설문지 87부와 결측치가 많거나 일관성 및 성실성이 떨어진다고 판단한 22부를 제외한 288부의 설문 자료를 분석하였다. 응답자들 <표 1>과 같으며, 거래기간이 대부분 5년이상인 기업에 재직하고, 업종은 화학, 플랜트, 자동차 등 제조업 중심이며, 응답자들의 지위는 사장, 이사, 부장/팀장으로 회사 전반을 잘 이해하고 있는 응답자들로 구성되어 있어 본 설문문항을 정확히 이해하고 응답할 수 있을 것으로 판단된다. 한편 본 설문은 2016년에 수집된 자료이지만 측정변수 대부분이 기업의 기본적인 철학과 지향과 관련되어 단기간에 변화되는 성질의 것이 아니므로 자료수집 시기는 분석에는 큰 문제는 없을 것으로 판단된다.

<표 1> 참여 기업 및 응답자의 특성

| | | 빈도 | 퍼센트(%) |
|-----------------|----------------------|------|--------|
| 거래 기간 | 1년 미만 | 8 | 2.8 |
| | 1년 이상 3년 미만 | 12 | 4.2 |
| | 3년 이상 5년 미만 | 45 | 15.6 |
| | 5년 이상 10년 미만 | 89 | 30.9 |
| | 10년 이상 | 134 | 46.5 |
| 업종 | 자동차 | 17 | 5.9 |
| | 선박 | 9 | 3.1 |
| | 중장비 | 8 | 2.8 |
| | 화학 | 44 | 15.3 |
| | 플랜트 | 39 | 13.5 |
| | 육계 | 3 | 1.0 |
| | 스마트기기 | 1 | .3 |
| | LED | 3 | 1.0 |
| | 해운 | 2 | .7 |
| | 반도체 | 1 | .3 |
| | 환경 | 6 | 2.1 |
| | 건설 | 21 | 7.3 |
| | 의료기기 | 5 | 1.7 |
| | IT | 8 | 2.8 |
| 기타 | 121 | 42.0 | |
| 종업원 수 | 소기업(10인 미만) | 119 | 41.3 |
| | 중소기업(20 이상~300 미만) | 146 | 50.7 |
| | 중견기업(300 이상~1000 미만) | 23 | 8.0 |
| 응답자 소속 부서 | 구매 | 53 | 18.4 |
| | 자재 | 12 | 4.2 |
| | 생산 | 45 | 15.6 |
| | 개발 | 28 | 9.7 |
| | 기타 | 150 | 52.1 |
| 응답자 직급 | 부장/팀장 | 133 | 46.2 |
| | 중역(이사 이상) | 58 | 20.1 |
| | 사장/대표 | 97 | 33.7 |
| | 합계 | 288 | 100.0 |

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

각 변수의 측정항목들은 선행연구에서 사용된 측정 도구를 기초로 하여 본 연구의 맥락에 맞게 소폭 수정하였으며, Likert형 7점 척도(1: 전혀 아님, 7 매우 그러함)로 설문 문항을 구성하였다.

시장지향성은 시장 환경 및 경쟁사의 변화와 관련한 다양한 정보를 수집·분석하고, 이를 통해 경쟁자보다 더 효과적, 적극적으로 시장에 대응하는 전사적 활동이다. 측정문항은 이학식·이용기·유동근(1996)의 측정 문항을 소폭 수정하여 본 연구에 활용하였으며, 시장정보창출 문항에는 고객사 정보를 알기 위해 고객들과 직접

접촉, 고객사 선호변화 탐지, 비공식적 수단을 통한 정보 수집 등이 포함되었고, 시장정보확산 문항에는 임직원간 비공식적 대화, 주기적인 회의 개최 등이 포함되었으며. 시장정보반응문항에는 고객불만시 신속대응, 고객사 요구반영 등이 포함되었다.

관계특유투자는 관계를 구축하고 유지하기 위해 투자하는 자원, 노력, 그리고 배려이다(Smith and Barclay 1997). 본 연구에서는 관계특유투자를 기업이 상대기업과 더 좋은 관계를 만들기 위해서 투자하는 시간, 노력 그리고 자원으로 정의하고, Palmatier et al.(2009)과 Ganesan(1994), De Wulf et al.(2001) 등의 연구에서 사용된 상대기업과의 관계구축 노력투입, 장기적 관계위한 다양한 시간과 노력, 제품 공급 등의 거래에 있어 상대기업 우선 고려 등의 문항이 포함되었다.

경제적 성과는 기업 간 관계를 통해 획득한 재무적 성과로 정의하였고, 측정을 위해서 Noordewier et al.(1990), Venkatraman and Ramanujam(1986)의 문항을 인용하여 경제적 이익, 영업이익, 매출대비 이익의 3개 설문 문항으로 질문하였다.

상대 기업에 대한 의존성은 응답자의 기업이 '상대 기업에 얼마나 의존하고 있는가'에 대한 정도로 정의하였고, 이용학 등(2008)의 연구에서 사용된 문항들을 기반으로 하여 2개의 설문 문항을 소폭 수정하여 사용하였다.

V. 연구결과

1. 측정문항의 신뢰성 및 타당성 분석

PLS를 이용한 구조모형 분석에서 측정 문항의 신뢰도 분석 시, 내적 일관성을 측정하기 위한 기준은 합성신뢰도 0.7 이상(Nunnally 1994), AVE 0.5이상(Fornell and Larcker 1981)이 되어야 하는데 <표 2>에서 보는 바와 같이 모든 CR 값이 0.7 이상, AVE 값이 0.5 이상으로 내적 일관성이 있는 것으로 나타났다. 한편, 수렴 타당성과 판별 타당성 검증을 위해서는 Chin(1988), Fornell and Larcker(1981)가 제안한 방법을 사용하였다. 각 요인의 평균분산추출 값(AVE : Average Variance Extracted)의 제곱근 값이 해당 요인과 타 요인들 간의 상관 계수보다 크면 판별 타당성이 확보된 것으로 판단할 수 있다. 일부 변수간의 상관관계 즉, 시장정보확산과 시장정보창출간의 상관계수가 0.787로 상당히 높은 것으로 나타났으나 시장지향성 하위요인으로 정보확산과 정보창출은 대부분 구분되는 변수로 인식되어 왔으며 또한 <표 3>에서 보는 바와 같이 평균분산추출 값의 제곱근 값이 모든 상관 계수보다 큰 것으로 나타나 판별타당성이 확보된 것으로 판단할 수 있겠다.

<표 2> 신뢰성 분석 및 모형적합도

| | AVE | CR | R^2 | Cronbachs' α |
|--------|-------|-------|-------|---------------------|
| 경제적성과 | 0.803 | 0.924 | 0.194 | 0.876 |
| 관계특유투자 | 0.817 | 0.947 | 0.231 | 0.925 |
| 시장정보반응 | 0.750 | 0.938 | | 0.917 |
| 시장정보창출 | 0.711 | 0.925 | | 0.898 |
| 시장정보확산 | 0.749 | 0.937 | | 0.916 |

<표 3> 판별타당성 분석

| | 경제적성과 | 관계투자 | 정보반응 | 정보창출 | 정보확산 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 경제적성과 | 0.896* | | | | |
| 관계특유투자 | 0.422 | 0.904* | | | |
| 시장정보반응 | 0.271 | 0.470 | 0.866* | | |
| 시장정보창출 | 0.260 | 0.419 | 0.753 | 0.843* | |
| 시장정보확산 | 0.269 | 0.364 | 0.739 | 0.787 | 0.865* |

note: * AVE의 제곱근

수렴 타당성은 각 측정 항목과 관련 변수 간의 적재 값과 크로스 로딩 값을 이용하는데 각 변수에 대한 측정항목의 적재 값이 타 크로스 로딩 값보다 크고, 적재값이 모두 0.7 이상이면서 t 값이 통계적으로 유의해야 하는데 <표 4>에서 보는 바와 같이 각 측정 항목과 관련 변수 간의 적재 값이 크로스 로딩 값보다 크고 관련 조건을 충족시키는 것으로 나타났다. 다만, 정보 반응, 정보창출, 정보확산 요인들 중 타 요인과의 요인 적재값이 0.7 이상인 경우가 있으나(판

별타당성 문제), 이는 앞서 판별타당성 검증에서 판별타당성을 이미 검증하였으므로 현재의 문항을 그대로 사용해도 될 것으로 판단된다. 한편 PLS는 기존의 공분산 기반 구조방정식 방법들과는 달리 모형에 대한 적합도가 별도로 제시되지 않지만 내생변수의 설명된 분산(R^2)값을 통해 확인할 수 있는데 본 연구의 내생변수들에 대해 제시된 R^2 가 통상적으로 수용가능한 수준인 0.1 이상으로 모두 나타나 모형을 해석하기에 무리가 없다고 판단하였다.

<표 4> 수렴타당성 분석(확인적 요인분석)

| | 경제적성과 | 관계투자 | 정보반응 | 정보창출 | 정보확산 | 적재값 | S.E | t-value |
|--------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------|-------|---------|
| 경제적성과1 | 0.839 | 0.375 | 0.240 | 0.239 | 0.216 | 0.839 | 0.026 | 32.696 |
| 경제적성과2 | 0.926 | 0.374 | 0.260 | 0.245 | 0.276 | 0.926 | 0.014 | 66.843 |
| 경제적성과3 | 0.921 | 0.385 | 0.228 | 0.217 | 0.230 | 0.921 | 0.015 | 61.317 |
| 관계투자1 | 0.372 | 0.906 | 0.433 | 0.357 | 0.327 | 0.906 | 0.013 | 72.258 |
| 관계투자2 | 0.356 | 0.910 | 0.426 | 0.398 | 0.371 | 0.910 | 0.013 | 68.687 |
| 관계투자3 | 0.382 | 0.926 | 0.449 | 0.378 | 0.336 | 0.926 | 0.014 | 66.562 |
| 관계투자4 | 0.414 | 0.873 | 0.390 | 0.381 | 0.281 | 0.873 | 0.024 | 36.820 |
| 반응1 | 0.152 | 0.426 | 0.846 | 0.642 | 0.601 | 0.846 | 0.024 | 35.004 |
| 반응2 | 0.160 | 0.432 | 0.852 | 0.612 | 0.545 | 0.852 | 0.023 | 37.695 |
| 반응3 | 0.286 | 0.386 | 0.882 | 0.702 | 0.715 | 0.882 | 0.025 | 35.718 |
| 반응4 | 0.286 | 0.409 | 0.882 | 0.655 | 0.655 | 0.882 | 0.019 | 46.360 |
| 반응5 | 0.279 | 0.385 | 0.868 | 0.650 | 0.680 | 0.868 | 0.028 | 31.180 |
| 창출1 | 0.212 | 0.394 | 0.636 | 0.847 | 0.620 | 0.847 | 0.020 | 41.845 |
| 창출2 | 0.215 | 0.391 | 0.700 | 0.902 | 0.666 | 0.902 | 0.014 | 64.116 |
| 창출3 | 0.234 | 0.322 | 0.533 | 0.781 | 0.615 | 0.781 | 0.045 | 17.547 |
| 창출4 | 0.215 | 0.341 | 0.639 | 0.867 | 0.721 | 0.867 | 0.021 | 40.642 |
| 창출5 | 0.225 | 0.308 | 0.665 | 0.815 | 0.703 | 0.815 | 0.038 | 21.326 |
| 확산1 | 0.251 | 0.316 | 0.559 | 0.629 | 0.818 | 0.818 | 0.031 | 26.168 |
| 확산2 | 0.237 | 0.212 | 0.552 | 0.623 | 0.840 | 0.840 | 0.029 | 28.797 |
| 확산3 | 0.210 | 0.308 | 0.666 | 0.717 | 0.865 | 0.865 | 0.023 | 37.310 |
| 확산4 | 0.230 | 0.316 | 0.681 | 0.724 | 0.913 | 0.913 | 0.012 | 76.475 |
| 확산5 | 0.237 | 0.389 | 0.718 | 0.702 | 0.887 | 0.887 | 0.021 | 42.543 |

2. 가설검증

가설 1-7의 검증을 위해 구조방정식모형을 이용하였으며 가설 검증결과는 <표 5>와 같다. 구조모형에 대한 검증결과를 간략히 요약하면 다음과 같다. 먼저 시장정보창출이 관계특유투자자 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 한 가설 1(경로계수=0.179, $p<0.1$)은 한계 수준에서 채택되었다. 고객사의 요구를 이해하기 위한 접촉이나 고객사의 선호변화 등에 민감하게 반응하는 기업은 관계특유투자를 적극적으로 수행하게 되는 것으로 해석할 수 있다.

시장정보확산이 관계특유투자자 정(+)의 영향을 미친다고 예상한 가설 2는 유의한 결과를 보여주지 못했다. 가설에서 추론한 것과는 달리 시장지향성 중 시장정보확산은 관계특유투자자 직접적인 영향을 미치지 않는다고 판단할 수 있다. 시장지향성의 하위개념 중 시장정보확산은 내부적인 커뮤니케이션 활동과 경쟁사 등에 대한 전략전술 논의, 시장 동향과 변화방향에 대한 정보공유 등 시장에 대한 대응이나 정보 확산 등에 초점을 두고 있다. 즉, 고객에 대한 정보수집이나 접촉, 고객의 불만이나 요구에 대한 대응 등의 내용을 반영하는 시장정보창출 및 시장정보반응은 주된 방향에 있어서 다소 차이가 있는 하위요인이기에, 거래기업 간 관계특유투자자 직접적인 영향을 미치지 못한 것으로 판단된다. 이에 대해 이후 다양한 추가분석 수행과 함께 논의를 추가로 실시하고자 한다.

시장지향성 중 마지막 하위요인인 시장정보반응이 관계특유투자자 정(+)의 역할을 논의한 가설 3은 채택(경로계수=0.375, $p<0.01$)되었다. 즉, 고객사들의 불만 시의 적절한 대응이나, 요구해결을 위한 적극적 노력을 포함하는 개념으로 3가지 하위개념 중 가장 큰 영향력을 발휘하는 것을 확인할 수 있었다.

다음으로 시장지향성의 하위요인들이 경제적 성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다. 관계특유투자자 영향을 미쳤던 시장지향성의 하위 요인들은 경제적 성과에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 것인데, 이는 본 연구에서 제시하고 있는 관계특유투자자의 매개적 역할이 더욱 강조될 수 있음을 시사하는 결과라고 볼 수 있다.

관계특유투자는 기업의 경제적 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 7은 채택되었다(경로계수=0.375, $p<0.01$). 사회교환이론의 관점에서 볼 때, 거래부문에 국한된 거래특유투자 외에 관계에 대한 투자를 수행하면 기업 간의 파트너십 형성과 함께 관계의 질적인 부분을 향상하고, 경제적인 부분의 성과에도 영향을 미칠 수 있음을 확인할 수 있었다.

요약하면, 시장지향성의 하위 3개요인 중 시장정보창출과 시장정보반응은 B2B 기업 간 관계에서의 파트너십 형성을 위한 관계특유투자자 긍정적인 영향을 미쳐 경제적 성과를 창출할 수 있는 요인으로 나타났으며, 관계특유투자는 경제적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 가설 8 - 10의 검증을 위해 지각된 의존성 수준에 따라 이를 높은 집단과 낮은 집단으로 구분한 후 시장지향성과 관계특유투자 간의 관계가 의존성에 의해 조절되는지를 검증하였다. Chin(2000)은 PLS를 활용한 집단 간 조절효과 검증을 위한 방법으로 합동추정량(pooled estimator for the variance)을 통한 차이검증을 제안하였다. 이는 구조모형 분석에서 제시되는 경로계수에 대한 표준오차를 이용해서 t-검증을 하는 것이라고 볼 수 있다.

본 연구에서는 집단 구분을 위해 조절적 역할을 할 것으로 기대되는 의존성 2개 문항($\alpha=0.905$ 로 내적 일관도를 이용한 문항의 신뢰성 확보)의 평균값을 계산하였고, 그 중앙값인 6을

<표 5> 가설검증 결과 : 구조모형 분석note : *p<.10, ***p<.01

| 가설 | 경로 | 경로계수 | 표준오차 | t-value |
|----|-----------------|--------|-------|-----------|
| H1 | 시장정보창출 → 관계특유투자 | 0.179 | 0.108 | 1.651* |
| H2 | 시장정보확산 → 관계특유투자 | -0.055 | 0.093 | 0.591(ns) |
| H3 | 시장정보반응 → 관계특유투자 | 0.375 | 0.093 | 4.028*** |
| H4 | 시장정보창출 → 경제적성과 | 0.001 | 0.108 | 0.005(ns) |
| H5 | 시장정보확산 → 경제적성과 | 0.138 | 0.100 | 1.376(ns) |
| H6 | 시장정보반응 → 경제적성과 | -0.008 | 0.104 | 0.075(ns) |
| H7 | 관계특유투자 → 경제적성과 | 0.375 | 0.062 | 6.070*** |

note: *p<.10, ***p<.01

기준으로 중앙값에 해당하는 표본(n=59)을 제거한 후 두 집단으로 구분하였다. 중앙값이 6이라 다소 높은 것으로 보이나, 설문 시작 시, 거래 비중이 높은 기업을 회상하면서 응답하도록 요청하였기에 나타난 결과로 보인다. 최종적으로 의존성 높은 집단에 n=117, 의존성 낮은 집단에 n=112의 표본이 할당되었다.

분석결과, 시장지향성이 관계특유투자에 미치는 영향은 의존성에 의해 일부 유의한 것으로

나타났다. 의존성을 낮게 지각한 집단(경로계수 0,209, p<0.01)은 의존성이 높은 집단(경로계수 0,077, ns)에 비해 시장정보창출이 관계특유투자에 미치는 영향력이 더 크게 나타났으며, 그 차이는 통계적으로 유의하였다(t=4.781, p<0.01). 그러나 시장정보확산→관계특유투자, 시장정보반응→관계특유투자의 경로에서는 영향력의 차이가 통계적으로 유의하지 않았다. 이에, 가설 8은 채택되었으며, 가설 9, 10은 기각되었다.

<표 6> 가설검증 결과 : 조절효과 분석

| 가설 | 경로 | 의존성 고 (n=117) | | | 의존성 저 (n=112) | | | 차이 t |
|-----|-----------------|---------------|-------|---------|---------------|-------|---------|-----------|
| | | 경로계수 | 표준오차 | t-value | 경로계수 | 표준오차 | t-value | |
| H8 | 시장정보창출 → 관계특유투자 | 0.077 | 0.121 | 0.637 | 0.209 | 0.086 | 2.417 | -4.781*** |
| H9 | 시장정보확산 → 관계특유투자 | -0.165 | 0.114 | 1.440 | 0.012 | 0.076 | 0.153 | -1.293 |
| H10 | 시장정보반응 → 관계특유투자 | 0.362 | 0.120 | 3.014 | 0.234 | 0.073 | 3.182 | 0.912 |

***p<.01

VI. 결 론

1. 연구의 요약

본 연구는 과거 시장지향성 관련 선행연구에서 충분히 논의되지 않은 B2B 기업의 시장지향

성과 기업의 경제적 성과와의 관계, 그 사이에서 관계특유투자가 수행하는 매개적 역할, 시장지향성과 관계특유투자의 관계에서 의존성이 가지는 조절 역할을 실증적으로 검증하였다.

연구결과, 시장정보창출은 관계특유투자에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 고객사의 요구를

이해하기 위한 접촉이나 고객사의 선호변화 등에 민감하게 반응하는 기업은 관계특유투자를 적극적으로 수행한다고 해석할 수 있다. 그러나 시장정보확산은 관계특유투자에 유의한 영향을 미치지 못하였다. 따라서 시장정보확산의 개념이 타 하위개념과 그 초점이 다르다는 데서 원인을 유추하였다. 추가로, 고객사의 불만 시의 적절한 대응 혹은 요구해결을 위한 적극적 노력을 포함하는 개념인 시장정보반응은 3가지 하위개념 중 가장 큰 영향력을 발휘하고 있는 것을 확인할 수 있었다. 다음으로 시장지향성과 경제적 성과간의 영향관계에 대해서는 선행연구와 다소 다른 결과가 나타났다. 시장정보창출이 경제적 성과에 미치는 영향, 시장정보반응이 경제적 성과에 미치는 영향, 시장정보확산이 경제적 성과에 미치는 영향 모두가 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다. 한편 관계특유투자는 기업의 경제적 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 B2B 기업 간의 관계라는 본 연구의 맥락을 고려하였을 때, 관계특유투자라는 매개변수를 통해서 파트너십을 형성하고, 이를 통한 경제적 성과창출이 나타나는 것으로 해석할 수 있다. 사회교환이론의 관점에서 관계에 대한 투자가 기업 간 파트너십 형성을 통해 관계의 질적인 부분을 향상하고, 경제적인 부분의 성과에도 영향을 미칠 수 있음을 다시 한 번 확인할 수 있었다.

의존성의 조절효과는 시장정보창출을 중심으로 하여 유의하게 나타나는 것을 확인할 수 있었다. 의존성이 낮은 경우, 시장정보창출은 관계특유투자에 더 강한 영향을 미쳤다. 그리고 의존성이 높은 관계에서는 시장지향성이 관계특유투자에 유의한 영향을 미치지 못하였다. 의존성이 높을수록 시장지향성이 관계특유투자에 미치는 영향력은 약화되는 것으로 해석할 수 있겠다.

2. 연구의 시사점

연구 결과를 바탕으로 하여 다음과 같은 이론적 시사점을 제시할 수 있다. 첫째, 국내 B2B 기업의 관점에서 시장지향성과 경제적 성과의 관계 메커니즘을 기업 간 파트너십 관점에서 새로 논의하였다는 점에서 이론적 의의가 있다. 본 연구는 시장지향성이 기업성과에 직, 간접적으로 긍정적인 영향을 미친다는 많은 연구 결과가 존재하지만(Matsuno et al. 2002; 박주영 등, 2011; 이홍배, 2012; 정정훈, 2012), 이 관계를 B2B 기업을 대상으로 연구를 수행하면, 접근방법이 달라질 필요가 있다는 점에서 출발하였다. 즉, 시장지향성이 기업성과에 미치는 영향과정(메커니즘)이 B2C와 B2B 간에 상이하다는 것이 핵심이다. B2C 기업측면 시장지향성의 직접적인 성과창출(고객만족, 서비스 품질 등) 과정 보다는 고객(고객사)과 파트너십 형성에 초점을 두고 논의를 진행하였다. 이를 위해 PSBP 패러다임에 기반을 둔 관계적 관점의 파트너십을 논의의 배경으로 제시하였으며, 시장지향성과 경제적 성과의 관계를 실증하였다. 이후 국내의 B2B 기업을 대상으로 하는 시장지향성 효과 연구 수행에 적용 가능한 새로운 시각의 논의를 제시한 것에 시사점이 있다고 할 수 있다.

둘째, B2B 기업 간 파트너십 관점에서 관계특유투자의 역할을 논의하며, 시장지향성과 관계특유투자의 관계, 관계특유투자와 경제적 성과의 관계를 논의하였다. 앞서 언급하였듯, 기업 간 “상생”과 “협력”은 중요한 화두이며, 긴밀한 협력관계는 시장에서 경쟁우위 창출의 원천이 된다. 본 연구의 대상인 B2B 기업의 생존과 경쟁력 확보를 위해서는 앞서 언급한 기업 간 파트너십과 이를 위한 투자가 필요하며, 실제로 기업의 관계형성에 있어서는 파트너십 구축에 많은 인적, 물

적 자원을 할당하고 있는 실정이다. 이에, 본 연구에서는 시장지향성과 성과 간의 구조적 관계를 규명하면서 관계특유투자의 매개역할을 중점으로 살펴보았다. 선행연구(Im and Workman, 2004; Kirca, Jayachandran, and Bearden, 2005; 강보현, 오세조, 2008)에서는 시장지향성과 성과의 관계를 매개하는 변수들에 대한 논의의 B2C 위주로 설정하고 검증하였다. 본 연구는 이에 더하여 B2B 기업 관점에서 활용할 수 있는 새로운 매개변수에 대한 논의와 실증분석을 수행하여 그 논의의 폭을 확장한 데서 시사점을 가진다고 할 수 있다.

시장지향성과 관계특유투자, 그리고 기업의 경제적 성과와 관련하여 국내 B2B 기업에게 다음과 같은 실무적인 시사점을 제공할 수 있겠다. 첫째 시장지향성은 조직의 문화적 차원이다. 따라서 시장지향적인 조직문화는 단기간에 만들어 지거나 공유되지 않을 뿐더러 이것이 성과에 바로 반영되지도 않는다. 이러한 시장지향성은 최고경영자의 의지가 지속해서 조직 내부로 전파되어 조직 구성원들에게 구체화되어야 한다. 이를 통해 관계를 통한 전략적 파트너십의 중요성을 지각하고, 관계를 형성하여 이를 통한 성과창출을 기대할 수 있게 되는 것이다. 결국, 시장지향적인 조직문화를 구축하기 위한 지속적 노력과 관심이 필요하며, 각 기업의 특성과 구조에 맞는 조직문화 구축이 요구된다. 더 구체적으로는 이를 위한 조직 내 세미나 및 교육 프로그램 활성화, 거래 기업 방문 담당자에 대한 교육 등이 필요하며, 장기적으로는 조직의 비전과 미션에도 이를 반영하여 '상생 경영'을 기업의 문화로 정착하게 해야 할 것이다.

둘째, 기업 간의 거래 지향적인 관계 형성은 특정 기업의 우월적인 지위를 남용하게 하고, 기회주의적 행동을 야기할 수 있다. 이는 기업 간 갈등의 원인이 되고, 제품 가격과 서비스 비용의

상승 등을 동반할 수 있다. 즉 거래 지향적인 관계는 기업 성과에 부정적인 영향을 줄 수 있는 것이다. 이러한 문제를 해결하기 위한 방향으로 기업 간의 관계 형성을 통한 경쟁우위 구축과 시너지효과 창출을 제시할 수 있다. 실제로 기업들은 관계특유투자를 수행하여 관계를 발전시키고, 상대기업의 역량을 공유하게 될 수 있다. 주요 정보, 전문화된 지식, 명성 등의 무형자산과 개별 기업들이 보유한 자산의 상호보완적 시너지효과가 그 예이다. 이러한 성과를 극대화하기 위해서는 공동 목표를 설정하고, 신속하고 정확한 정보의 동기화 및 공유, 공정한 성과 시스템, 아이디어 제안 등을 활성화 할 필요가 있으며, 이는 결국 각 기업의 시장 및 고객 지향적인 운영철학을 필요조건으로 한다. 따라서 시장지향성을 동반한 관계특유투자는 상호 간의 단순 협력사가 아닌 사업파트너, 동반자라는 공감대를 형성하게 하고, B2B 기업의 중요한 성장 동력이 될 것이다.

3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 앞서 논의된 시사점을 가지지만, 아래와 같은 한계점 역시 존재하며, 이를 극복한 향후 연구방향을 아래와 같이 제시하고자 한다. 첫째, 본 연구는 표본 수집과 관련한 문제이다. 즉, 울산지역 소재 기업만을 중심 대상으로 삼았다는 것이다. 추가로 개별 응답자에 있어서 각 기업의 이념이나 각종 현황 등을 정확히 이해하여 응답할 수 있다고 판단한 고급 관리직인 부장 이상의 직급에서 자료를 수집하기는 하였으나, 응답의 신뢰성에 관한 문제는 여전히 제기될 수 있다. 시장지향성 및 기업의 경제적 성과라는 변수의 특성상 기업의 전체적인 기능별, 문화별 부분에 대한 이해를 바탕으로 하여 응답을 해야 함으로, 다양한 분야에서 경험이 풍부한 임원급

으로부터 자료를 수집하는 것이 바람직하다. 또한, 시장지향성 변수의 경우 응답자가 사회적으로 바람직한 응답을 할 가능성이 ‘사회적 편향’을 범할 가능성 역시 배제할 수 없다. 향후 연구에서는 이러한 부분을 반영하여 설문지나 조사방법의 개선과 함께 임원급 이상 혹은 각 기업의 대표이사로부터 더 수집된 자료, 혹은 공시된 객관적 자료를 함께 사용한 연구를 시도할 필요가 있다.

둘째, 대상 기업과의 관계와 관련한 문제이다. 본 연구에서는 응답자의 기업이 현재 관계를 맺고 있는 특정 기업을 응답하고, 이를 회상하면서 이후의 질문들에 응답하는 형식을 취하고 있다. 대부분이 현재 가장 긴밀한 관계를 맺고 있는, 혹은 오랜 기간 관계를 유지하고 있는 기업을 떠올리며 응답한 것으로 확인할 수 있었다. 이로 인해 회상대상 기업에 대한 높은 의존성이라는 결과가 나타난 것으로 보이며, 향후 연구에서는 이러한 부분을 통제하는 방법을 적용하여 연구를 시행할 필요가 있다.

셋째, 설문조사를 이용한 횡단적 연구의 특성상 독립변수와 종속변수를 동시에 수집하였다는 점이다. 관계와 그에 따른 성과를 측정하고 있는 본 연구의 방향을 살펴볼 때, 변수 간의 인과관계에 대한 한계가 있을 수 있다. 비록 본 연구에서 이론적 배경과 논리적인 추론을 제시하였으나, 실증적 인과관계에 대한 추가적인 논의는 여전히 필요하다. 즉, 실제로는 경제적 성과가 좋으므로 시장 지향적인 기업으로 거듭나거나, 관계특유투자를 할 만한 여력이 있기에 투자행동에 나서게 된 것일 수도 있다. 따라서 향후 연구에서 성과에 대한 객관적 지표 수집과 사례 연구 등과 병행한 종단적 연구방법을 수행한다면, 본 연구의 가치를 더욱 높일 수 있을 것으로 보인다.

마지막으로, 관계특유투자와 경제적 성과에 영

향을 미칠 수 있는 요인이 시장지향성 외에 여러 요인이 있을 수 있음에도 불구하고, 시장지향성만을 선행요인으로 선정하여 분석하였다는 점이다. 즉, 다양한 요인의 영향력을 고려하지 않은 데서 발생하는 편향(omitted variable bias)이 분명 존재할 수 있다는 것이다. 본 연구의 목적에 의해 시장지향성과 경제적 성과의 관계, 그리고 그 사이에서 관계특유투자의 매개적 역할에 초점을 맞추고는 있지만, 이러한 관계에 영향을 미칠 수 있는 다양한 요인들에 관심을 기울이는 것은 주요 과업이 될 수 있다. 따라서 후속 연구에서는 이러한 부분을 반영한 모형설계와 분석을 수행하여 더 폭넓은 관점에서 연구가 수행되어야 할 것이다. 본 연구의 결과를 토대로 관심과 연구가 필요한 국내 B2B 기업을 대상으로 한 시장지향성 효과 연구가 더욱 활성화되어 기업의 운영방향 제시 및 성과향상에 기여할 수 있는 밑거름이 되기를 기대한다.

참고문헌

1. 강보현·오세조(2008), “기업의 시장지향성이 성과에 미치는 영향; 판매원 관련변수들과 고객관련변수들의 매개역할,” *유통연구*, 13(1), 79-96.
2. 강희경·추교완(2018), “조직학습이 경영성과에 미치는 영향,” *경영과 정보연구*, 37(4), 237-256.
3. 권구혁·신진교(2003), “전략적 환경적응력과 조직내부적 적합성이 중소기업의 성과에 미치는 영향,” *중소기업연구*, 25(2), 127-153.
4. 권순석·이충섭(2010), “기업특성과 전략적 원가관리기법이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향,” *회계정보연구*, 28(4), 25-47.
5. 김민창·성낙일(2012), “정부 R&D 자금지원과 중소기업의 성과,” *중소기업연구*, 34(1),

- 39-60.
6. 김상덕(2010), “관계특유투자자 관계자본이 관계학습과 성과에 미치는 영향,” *마케팅연구*, 25(1), 81-106.
 7. 김상진(2006), “호텔의 사회자본이 기업 성과에 미치는 영향,” *경희대학교 대학원박사학위 논문*.
 8. 김형욱·윤선희(2005), “공급사슬상의 파트너십이 공급사슬통합에 미치는 영향에 관한 연구 : 정보공유와 정보품질의 매개역할을 중심으로,” *한국생산관리학회지*, 16(1), 183-208.
 9. 박기용(2011), “외식산업의 기업가정신과 환경요인 및 성과간의 관련성에 관한 연구,” *관광·레저연구*, 23(1), 279-298.
 10. 박주영·최순식·홍석기(2011), “중소기업의 시장지향성과 마케팅역량이 경쟁우위와 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구,” *대한경영학회지*, 24(2), 1115-1137.
 11. 박정민(2016), “기업의 기술과 시장지향성이 기술협력 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” *경영과 정보연구*, 35(2), 205-220.
 12. 신상혁·김문겸(2013), “혁신형중소기업인증이 재무성과에 미치는 영향: 이노비즈와 메인비즈를 중심으로,” *경영컨설팅연구*, 13(3), 193-217.
 13. 안연식·김현수(2002), “소프트웨어 벤처기업의 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 실증 연구,” *경영학연구*, 31(2), 431-461.
 14. 양수희·김명숙·정화영(2011), “기술창업기업의 기업가 역량과 기술사업화 능력이 경영성과에 미치는 영향,” *벤처창업연구*, 6(4), 195-213.
 15. 신성욱(2019), “기술혁신 역량이 경영성과에 미치는 영향,” *경영과 정보연구*, 38(1), 225-239.
 16. 이용학, 한상린, 나준희, 윤동한. (2008). “공급업자 역량이 공급업자와 구매업자의 장기 지향적 거래관계에 미치는 영향.” *유통연구*, 13(4), 71-95.
 17. 이재식(2013), “중소기업의 TQM 활동이 경영성과에 미치는 영향.” *경영과 정보연구*, 32(1), 111-134.
 18. 이학식·이용기·유동근(1996), “시장지향성: 선행요인, 매개요인, 그리고 성과간의 구조적 관계,” *마케팅연구*, 11(2), 161-181.
 19. 정동섭·이희옥(2015), “혁신형 중소기업의 혁신성과 환경의 동태성이 조직 양면성과 경영성과에 미치는 영향,” *인적자원관리연구*, 22, 213-230.
 20. Bevan, J.(1989), Co-makership. *Management Decision*, 27(3).
 21. Berry, L. L.(1995), “Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives,” *Journal of the Academy of marketing science*, 23(4), 236-245.
 22. Buchanan, L.(1992), Vertical trade relationships: the role of dependence and symmetry in attaining organizational goals. *journal of Marketing Research*, 65-75.
 23. Buchanan, L.(1992), “Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals,” *Journal of Marketing Research*, 29(1), 65-75.
 24. Chang, Kuo-Hsiung, and Donald F. Gotcher(2007), “Safeguarding Investments and Creation of Transaction Value in Asymmetric International Subcontracting Relationships: The Role of Relationship Learning and Relational Capital,” *Journal of World Business*, 42, 477-488.
 25. Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Li, J., & Paille, P.(2015), “Linking market orientation and

- environmental performance: The influence of environmental strategy, employee's environmental involvement, and environmental product quality," *Journal of Business Ethics*, 127(2), 479-500.
26. Chetty, S., Eriksson, K., and Lindbergh, J. (2006), The effect of specificity of experience on a firm's perceived importance of institutional knowledge in an ongoing business. *Journal of international business studies*, 37(5), 699-712.
 27. Chin, W. W.(1998), The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum.
 28. Day, G. S.(1994), "The capabilities of market-driven organizations," *the Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
 29. De Wulf, Kristof, Gaby Odekerken-Schroder, and Dawn Iacobucci(2001), "Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration," *Journal of Marketing*, 65(3), 33–50.
 30. Dyer, J. H.(1997), "Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value", *Strategic Management Journal*, 18(7), 553-556.
 31. Dyer, J. H., and Singh, H.(1998), The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
 32. Emerson, R. M.(1962), Power-dependence relations. *American sociological review*, 31-41.
 33. Fornell, C. and D. Larcker(1981), "Evaluation structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
 34. Frazier, G. L.(1983), Interorganizational exchange behavior in marketing channels: a broadened perspective. *the Journal of Marketing*, 68-78.
 35. Ganesan, S.(1994), "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships," *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
 36. Gatignon, H., and Anderson, E.(1988), The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(2), 305-336.
 37. Gundlach, G. T., and Cadotte, E. R.(1994), Exchange interdependence and interfirm interaction: Research in a simulated channel setting. *Journal of Marketing Research*, 516-532.
 38. Hagedoorn, J., Roijakkers, N., and Kranenburg, H.(2006), Inter‐Firm R&D Networks: the Importance of Strategic Network Capabilities for High-Tech Partnership FormationI. *British Journal of Management*, 17(1), 39-53.
 39. Hart, C. W., and Johnson, M. D.(1999), "Growing the trust relationship," *Marketing Management*, 8(1), 8.
 40. Heide, Jan B. and George John(1992), "Do Norms Matter?" *Journal of Marketing*,

- 56(2), 32-44.
41. Im, S., and Workman Jr, J. P.(2004). Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. *Journal of marketing*, 68(2), 114-132.
 42. Iyer, P. and Arezoo, D., Mohammadali, Z., and Audhesh, P.(2018), "Market Orientation, Positioning Strategy and Brand Performance," *Industrial Marketing Management*, 81, 16-29.
 43. Jaworski, B. J., and Kohli, A. K.(1993), "Market orientation: antecedents and consequences," *Journal of marketing*, 57(3), 53-70.
 44. Kirca, A. H., Jayachandran, S., and 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.
 45. Klint, M. B., and Sjoberg, U.(2003), Towards a comprehensive SCP-model for analysing strategic networks/alliances. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 33(5), 408-426.
 46. Kohli, A. K., and Jaworski, B. J.(1990), "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications," *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
 47. Kumar, N., Scheer, L. K., and Steenkamp, J. B. E.(1995), The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of marketing research*, 348-356.
 48. Klein, S., Frazier, G. L., and Roth, V. J. (1990), A transaction cost analysis model of channel integration in international markets. *Journal of Marketing research*, 196-208.
 49. Lee, J. N., and Kim, Y. G.(1999), Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management information systems*, 15(4), 29-61.
 50. Liao, S. H., Chang, W. J., Wu, C. C., and Katrichis, J. M.(2011), A survey of market orientation research (1995–2008). *Industrial marketing management*, 40(2), 301-310.
 51. Lim, J., and Jun, J.(1999), Key Determinants of Customer Success. *Seoul Journal of Business*, 5(1), 121-147.
 52. Luo, Y., Liu, Y., and Xue, J.(2009), Relationship investment and channel performance: An analysis of mediating forces. *Journal of Management Studies*, 46(7), 1113-1137.
 53. Lusch, R. F., and Brown, J. R.(1982), A modified model of power in the marketing channel. *Journal of marketing research*, 312-323.
 54. Matsuno, K., Mentzer, J. T., and Ozsomer, A.(2002), "The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance," *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.
 55. Noordewier, T. G., John, G., and Nevin, J. R.(1990), "Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships," *Journal of Marketing*, 54(4), 80-93.
 56. Nunnally, J. C. and I. H. Bernstein(1994),

- Psychometric Theory (3rd ed.). *New York, NY: McGraw-Hill.*
57. Palmatier, R. W., Dant, R. P., and Grewal, D.(2007), A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of marketing*, 71(4), 172-194.
 58. Palmatier, R. W., Jarvis, C. B., Bechhoff, J. R., and Kardes, F. R.(2009), "The role of customer gratitude in relationship marketing," *Journal of marketing*, 73(5), 1-18.
 59. Powell, T. C.(1996), How much does industry matter? An alternative empirical test. *Strategic Management Journal*, 323-334.
 60. Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., and Mainous, A. G.(1988), "Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction," *Academy of Management journal*, 31(3), 599-627.
 61. Ryan, R. M., and Deci, E. L.(2000), Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
 62. Shapiro, B. P.(1988), What the hell is market oriented? (pp. 1-3), *HBR Reprints*.
 63. Slater, S. F., and Narver, J. C. (1995), "Market orientation and the learning organization," *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
 64. Smith, J. B., and Barclay, D. W.(1997), "The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships," *the Journal of Marketing*, 61(1), 3-21.
 65. Spekman, R. E.(1988), Strategic supplier selection: Understanding long-term buyer relationships. *Business horizons*, 31(4), 75-81.
 66. Venkatraman, N., and Ramanujam, V. (1986), "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches," *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
 67. Williamson, O. E.(1979), "Transaction-cost economics: the governance of contractual relations," *The journal of law and economics*, 22(2), 233-261.
 68. Zhao, Y., and Wang, G.(2011), The impact of relation-specific investment on channel relationship performance: evidence from China. *Journal of Strategic Marketing*, 19(01), 57-71.

Abstract

A Study on the Effect of Market Orientation on Relationship Specific Investment and Performance[†]

Kim, Kwang-Myung^{*} · Park, Ju-Sik^{**}

Business performance is the ultimate output of company's effort. So in all academic area of business, scholars have tried to identify influencing factors on the business performance. This study also try to identify the factors and relati on among factors focusing on market orientation and relationship specific investment.

Based on the literature review, we developed hypotheses. To examine the hypotheses we gathered survey data from B2B companies located in the Ulsan and 288 survey data was used to the analysis.

Research results are as follows. As sub-factor of market orientation intelligence generation and responsiveness to intelligence affected on the relationship specific investment significantly and relationship specific investment also affected performance significantly. But all sub-factors of market orientation didn't influenced performance significantly meaning the mediating effect of relationship specific investment between market orientation and performance. Finally, the relation between intelligence generation and relationship specific investment was moderated negatively by dependence.

The theoretical and practical implications of this study and limitations were discussed.

Key Words: Market-Orientation, Relationship-Specific-Investment, Performance, Dependence

[†] This paper was studied by the research fund of Ulsan University in 2017.

^{*} First Author, Doctor, Dept. of Business Administration, University, mozart725@naver.com

^{**} Corresponding Author, Professor, Dept. of Business Administration, University, parkjsys@ulsan.ac.kr