

지식기반서비스 공급자의 시장지향성이 수혜자의 소싱과정에 미치는 영향*

The Effect of Market Orientation of Knowledge-Based Service Suppliers on the Sourcing Process of Service Recipients

노 전 표(Noh, Jeonpyo)**

본 연구에서는 비즈니스서비스 공급-구매 상황에서 공급자의 시장지향성이 수혜자의 소싱과정과 구매 성과에 미치는 영향을 국내 지식기반서비스(knowledge-based services) 공급기업과 구매기업을 1:1로 쌍대분석(dyadic analysis)하여 실증적으로 검증하였다. 제시된 지식기반서비스 시장지향성 모형에 기초하여 선행변수, 시장지향성, 결과변수간의 관계를 개념화하고, 10개 연구가설을 도출하여 검증하였다.

가설 검증결과, 수혜자의 성과에 미치는 영향력에 있어 공급자의 고객지향성과 경쟁지향성이 협조지향성 보다 상대적으로 강하게 나타났다. 또한 공급자의 고객지향성과 경쟁지향성은 수혜자가 서비스를 구매하는 과정에서 서비스 성능평가의 난이도를 낮추고 지각위험을 감소시켜주는 긍정적인 역할을 하는 것으로 나타났다. 아울러 최근 B2B 구매가 온라인을 통하여 이루어지면서 공급자-수혜자간 물리적 거리의 중요성이 감소할 것으로 예상했으나, 흥미롭게도 수혜자의 시장지향성이 높은 경우 공급자가 지각하는 물리적인 거리에 대한 중요도는 여전히 높은 것으로 나타났다. 가설 검증결과에 기초하여 학문적, 실무적 시사점, 그리고 향후 연구과제 등을 논하였다.

핵심개념: 시장지향성, 지식기반서비스, 소싱과정, 쌍대분석

I. 서론

서비스산업은 제조업과 함께 우리 경제의 양대 축을 형성하여 온 중요한 분야이다. 특히 지

식기반서비스(knowledge-based services: 이하 KBS)는 지식기반 사회의 성장 동인으로서 제조업과 서비스업의 선순환 발전을 통하여 국가 경쟁력 강화에 기여한다(산업자원부 2003). 그러나 KBS의 중요성에도 불구하고 KBS의 공급

* 이 논문은 2003년도 한국학술진흥재단의 지원에 의하여 연구되었음(KRF-2003-002-B00078).

** 연세대학교 정경대학 경영학과 교수(nohj@yonsei.ac.kr)

과 구매를 심도 있게 다루는 연구는 국내외적으로 부재한 실정이다.

마케팅 개념의 실천적 의미가 강조되면서 등장한 시장지향성(market orientation)은 마케팅 연구의 한 주류를 형성하고 있는 개념이다. 시장지향성의 연구 범위가 확대되면서 서비스산업을 분석한 연구가 다수 소개되고 있지만, Kaynak and Kara (2004), KBS의 근간이 되는 비즈니스서비스를 다루는 시장지향성 실증연구는 상대적으로 부족한 실정이다.

Javalgi et al.(2005)의 최근 연구에서 서비스 공급자의 시장지향성은 상호협력관계를 촉진시키고, 구매자와 공급자 쌍방에 장기적 이익을 보장하는 동시에 경쟁력 향상과 거래비용 절감 효과를 창출한다고 했다. 그러나 기존 연구에서는 KBS 공급-구매 과정에서 (1) 시장지향성의 역할을 간과했고, (2) 시장지향성이 조기구매자의 소싱과정과 구매성과에 미치는 영향을 체계적으로 분석하지 못하였으며, (3) KBS 품질 및 생산성 향상을 통한 기업의 경쟁력 제고전략을 제시하지 못하였다.

본 연구에서는 서비스 공급-구매 상황에서 공급자의 시장지향성이 수혜자의 소싱과정(sourcing process)과 구매성과(purchasing performance)에 미치는 영향을 국내 지식기반 산업에 종사하는 공급기업과 수혜기업을 대상으로 실증적으로 분석하였다. 구체적으로 시장지향성의 선행변수→시장지향성→시장지향성의 결과변수의 틀에 기초하여 KBS 소싱의 시장지향성 모형을 제시하고, 이를 바탕으로 시장지향성이 KBS 소싱과정 및 구매성과에 미치는 영향을 실증적으로 고찰하였다. 방법론적으로 국내 KBS 산업에 종사하는 공급기업과 수혜기업을 1:1로

대응하여 쌍대분석(dyadic analysis) 하였는데, Anderson and Weitz(1989)의 연구에서 언급했듯이 쌍대비교는 심도 있는 관계분석에 매우 효과적인 방법이다.

KBS는 디자인, 기술, 정보, 감성 등 무형자산이 제품의 최종가치에 포함되어 고부가 가치를 촉진하는 서비스로서 경제적 가치의 진화 중 최종단계의 서비스이다. KBS는 국내외 서비스 산업에서 매우 빠르게 성장하면서 높은 비중을 차지하고 있다. 본 연구의 기본 취지는 (1) 학문적으로는 상대적으로 미연구 분야인 KBS 소싱에 있어 시장지향성의 역할을 이해하고, (2) 실무적으로는 KBS 공급자-수혜자에게 도움이 되는 서비스 품질 및 생산성 향상을 위한 전략적 시사점을 제시하는 것이다.

Park and Chan(1989)의 연구에 의하면 KBS는 선진국형으로 갈수록 그 비중이 커진다고 하였고 한국의 경우도 예외는 아니다. 특히 서비스 공급자에게는 KBS 시장이 '잠자는 거인'에 비유될 수 있을 정도로 잠재 규모가 크다. 이러한 중요성에도 불구하고 공급자를 위한 KBS 공급전략과 수혜자를 위한 KBS 소싱전략이 효과적으로 제시되지 못하고 있다. 본 연구에서 KBS 소싱 모형을 시장지향성 개념을 도입하여 제시한다는 측면에서 유용성을 찾을 수 있다.

II. 이론적 배경

2.1 시장지향성 연구

Steinman et al.(2000)이 주장하고 있듯이 시

장지향성은 마케팅 연구의 한 주류를 형성하고 있는 개념이다. 마케팅 개념(marketing concept)의 실천적 의미가 중요시되면서 시장지향성의 개념이 등장하였기 때문에 시장지향성 연구의 뿌리는 마케팅 개념 연구에서 찾을 수 있다.

마케팅 개념은 성공기업의 문화로 간주되면서 사업을 영위하는 경영철학으로 진화되어 왔다. 이 분야 연구의 대부분이 미국 기업을 중심으로 수행되어 왔으나, 사회주의 경제체제가 붕괴된 러시아 및 동유럽 국가들을 대상으로 마케팅 개념을 다루는 연구도 소개되고 있다(Ennew et al. 1993; Marinov et al. 1993).

시장지향성은 조직 내 배여 있는 경영철학으로 조직의 성과에 영향을 미치는 개념이다. 그러나 시장지향성 연구의 한계점도 만만치 않게 지적되고 있는데 대표적으로 실증분석에 있어 통합적인 모형이 제시되지 못하고 있다는 점이다(Lafferty and Hult 2001).

Lafferty and Hult(2001)의 연구에서는 시장지향성 연구의 5가지 관점, 즉 의사결정 관점(decision-making perspective), 시장정보 관점(market intelligence perspective), 문화에 기반을 둔 행동학적 관점(culturally-based behavioral perspective), 전략적 관점(strategic perspective), 고객 관점(customer perspective)을 제시하고 있다. 우선 의사결정 관점을 살펴보면, 대표적으로 Shapiro(1988)는 시장지향성을 조직의 의사결정 과정으로 개념화하고 있다. 동 연구에서 시장지향적인 조직의 특징을 첫째, 중요한 구매 영향력에 관한 정보가 기업의 모든 기능에 스며들어 있어야 하고, 둘째, 전략 및 전술적 의사결정이 부서 간 또는 기능 간 이루어져야 하며, 셋째, 부서 및 기능들은 잘 조정된 의사결

정을 하고 집행 시 의무감을 가져야 하는 것으로 요약하고 있다. 아울러 동 연구에서는 모든 기업이 시장지향성을 추구하고 있다고 생각하는 것은 일종의 환상이며, 요란한 구호, 화려한 경품이나 프로그램이 기업을 시장지향성으로 유도하는 것이 아니라 기업의 각 하부시스템이 유기적으로 연결되어 시장지향성을 추구하는 것이 전제가 됨을 강조하고 있다. 결국 기능 및 부서 간 유기적인 협조체제의 마련이 시장지향의 관건이 되며 궁극적으로 기업발전의 요체가 됨을 보여주고 있다.

두 번째 관점은 시장정보의 관점인데, 대표적으로 Kohli and Jaworski(1990)의 연구에서 시장지향성은 전사적인 정보창출 및 정보 확산, 현재와 미래 고객이 원하는 바에 적절히 반응하는 것으로 정의되고 있다. 동 연구에서는 <시장지향성 선행변수→시장지향성→시장지향성 결과변수>의 틀 속에서 연구가설을 구체적으로 제시하고 있다. 이 모형에 포함된 변수를 살펴보면 ①시장지향성의 선행변수로서 최고관리자 요인, 부서 간 역동성, 조직 시스템, ②시장지향성의 결과변수로서 고객의 반응, 사업성과, 조직구성원의 반응, ③중재변수로서 공급 측 변수와 수요 측 변수로 구분하여 소개하고 있다. Kohli et al.(1993)에서는 반응을 반응디자인과 반응집행으로 구분하여, Kohli and Jaworski(1990)의 연구에서 제시된 모형을 실증적으로 검증하고 있는데, 시장지향성은 최고경영자가 시장지향성을 강조하는 정도, 최고경영자의 위험회피성, 부서간 갈등과 연계성, 의사결정의 중앙 집중 정도, 보상시스템의 성과 지향성 등에 의해서 영향을 받는 것으로 밝히고 있다.

세 번째 관점은 문화에 기반을 둔 행동학적

관점인데, 대표적으로 Narver and Slater(1990)의 연구에서 '시장지향성이란 고객을 위한 가치 창조와 기업의 우수성을 지속가능하게 해 주는 기업문화로 정의되고 있다. 동 연구에서는 시장지향성을 세 가지 행동학적인 차원, 즉 고객지향성, 경쟁지향성, 기능 간 협조지향성, 그리고 두 가지 의사결정 기준인 장기 지향성과 수익성으로 개념화하고 있다. 고객지향의 개념은 목표고객의 필요와 욕구를 파악하고 고객을 만족시키는 것으로, 경쟁지향은 기업이 현재 및 잠재 경쟁자의 단기적인 강점과 약점, 그리고 장기적인 능력과 전략의 양상에 관하여 이해하여야 함을 의미한다(Houston 1986). 기능간 협조는 목표고객에게 가치를 창조하기 위하여 부서간 긴밀한 협조하에 회사자원을 사용함을 의미하는데, 이러한 관점에서 시장지향은 마케팅 기능뿐만 아니라 전사적인 입장에서 이해될 수 있다(Houston 1986). 이상의 세 가지 행동학적인 요소에 의사결정 기준을 가미하게 되면 "시장지향성이란 장기적인 안목에서 이윤추구를 위하여 고객을 중심으로 부서간 협조하에 경쟁 전략을 집행, 운용하는 것"으로 요약될 수 있다(Houston 1986).

네 번째 관점은 전략적 관점인데, 대표적으로 Ruekert(1992)의 연구에서는 시장지향성은 사업부 차원에서 고객의 정보에 기초하여 전략을 수립하고 고객의 니즈를 충족시키기 위한 전략을 집행하는 정도라고 정의하고 있다. 동 연구는 시장지향성의 시작이 고객 정보로부터라는 시각에서는 Kohli and Jaworski의 시장정보의 관점에서 출발하고 있지만 고객 초점 전략의 개발 및 집행에 비중을 두고 있는 것이 특징이다.

마지막 관점은 고객 관점인데, 대표적으로

Deshpande et al.(1993)의 연구에서는 고객지향에 관한 과거 연구들이 판매자 또는 판매기업의 입장에서 고찰되었음을 지적하고, 진정한 의미의 고객지향은 기업입장에서 뿐만 아니라 고객이 기업을 고객지향으로 볼 수 있어야 한다고 한다. 다시 말해, 기업입장에서 본 고객지향정도가 아니라 고객입장에서 본 기업의 고객지향정도가 더 중요함을 강조하고 있다. Lichtenthal and Wilson(1992)의 연구에서는 기업이 기존의 규범이나 시장을 보는 가치관을 바꾸어야 시장지향적이 될 수 있다고 주장하고, 규범의 변화를 위한 다양한 차원을 제시하고 있으며, Kelly(1992)의 연구에서는 금융서비스 종사자들은 서비스에 대한 조직의 분위기를 좋게 받아들이고, 동기부여 및 조직에 헌신도가 높은 경우 고객지향정도가 높게 나타나는 것으로 보고하고 있다.

Peters and Waterman(1982)은 우량기업은 일반적으로 고객과 밀착되어 있고 독특한 기업문화를 가지고 있으며 외부시장지향성이 높은 것으로 특징짓고 있다. Dunn, Norburn, and Birley(1985)의 연구에서도 마케팅효과는 기업성공의 핵심요인과 밀접한 관련성이 존재하고, 시장지향성 정도가 높을수록 마케팅 성과가 높은 것으로 보고하고 있다. Kohli and Jaworski(1990)는 조직의 시장지향성과 사업성과와의 관계를 규명하는 이론적 연구에서 조직이 시장지향적일수록, 부서간의 조정이나 의사소통의 문제를 줄일 수 있기 때문에 사업성과 및 고객만족 정도를 높일 수 있다는 연구가설을 제시하고 있다. Kohli et al.(1993)의 후속 실증연구에서 전반적인 기업성과와 시장지향성간에는 유의적인 정(+)의 상관관계가 존재하고, 시장의 격동성,

경쟁적 강도, 기술적 격동성 등의 환경변화 속에서도 정(+)의 관계가 일관성 있게 존재함을 실증적으로 보여주고 있다.

Kotter and Haskett(1991)의 미국기업 연구에서도 성과가 높은 기업과 성과가 낮은 기업 간에 고객중심 점수의 유의적인 차이가 존재함을 보여주고 있다. 일본기업의 경우도 예외가 아니어서 Deshpande et al.(1993)의 연구에서 고객이 지각하는 기업의 고객지향성은 기업성과에 긍정적인 영향을 미치지만, 경영자가 지각하는 기업의 고객지향성 정도는 기업의 성과에 유의적인 영향을 미치지 않음을 밝히고 있다. 아울러, 고객과 경영자 사이에 고객지향 정도를 지각하는 정도에 있어 유의적인 차이가 존재함을 밝히고 있다. Chang and Chen(1998)의 연구에서는 시장지향성과 사업성과 그리고 서비스 품질을 연결하는 개념적 모형을 제시하고 있으며, Zeithaml et al.(1990)은 서비스 산업에서 시장지향성이 높은 기업은 최상의 서비스 품질을 통하여 높은 이익을 달성할 것이고, 결국 높은 생산성과 고객의 애호도를 창출할 수 있다고 했다.

2.2 KBS 연구

KBS에 대한 연구는 비즈니스서비스 연구에서 근원을 찾아볼 수 있다. 비즈니스서비스는 국내외 서비스 산업에서 매우 빠르게 성장하는 동시에 높은 비중을 차지하고 있다. Wilson and Smith(1996)의 연구에서 과거 10년 동안 미국 11개 분야 비즈니스서비스를 분석한 결과, 연평균 성장률이 모두 GNP 성장률보다 높았고, 이중 4개 분야는 GDP 성장률보다 2배 이상 높

았다고 한다. 동 연구에서 비즈니스서비스를 'in-sourcing'하기보다는 외부에서 'outsourcing'하는 경향을 단적으로 보여 주고 있다.

미국 구매협회의 조사에 의하면 기업이 서비스 구매에 지출한 비용(54%)은 유형 상품의 구매 비용(46%)을 초과했으며, 이는 특히 서비스 산업(81%)과 정부 부문(62%)에서 두드러진 특징이었다. 그러나 제조기업의 경우는 유형 상품 구매에 지출한 비용(61%)이 서비스 구매 비용(39%)을 초과하였다(Fearon and Bales 1995). 이는 회계, 법무, 세무와 같은 전문서비스, 빌딩관리, 청소, 보안과 같은 시설관리 서비스, 연구 및 디자인 개발 업무까지 아웃소싱하는 경향이 점점 심화되고 있음을 보여주고 있다.

많은 연구에서 유형재와 서비스의 차이에 기초하여 차별적인 구매 및 마케팅 전략을 제시하고 있다(Berry 1980; Zeithaml 1981; Zeithaml et al. 1985). 그러나 이들 연구 대부분이 비즈니스서비스보다는 소비자 서비스에 초점을 두고 있다. Jackson and Cooper(1988)의 연구에서 지적한 바와 같이 B2B 시장을 다루고 있는 연구조차도 비즈니스서비스를 다루는 경우는 아주 드물다고 했다.

일반적으로 서비스 구매는 유형재 구매보다 더 복잡하고 높은 위험이 내재되어 있다. 서비스의 무형적인 성격 때문에 서비스 공급자를 평가하기가 쉽지 않고, 원하는 서비스 사양을 정확하게 기술하는 것이 힘들다. 아울러 공급받은 후에도 서비스를 면밀하게 평가하는 것이 힘들기 때문에 공급된 서비스가 기대를 충족했는지 판단하기가 쉽지 않다. 비즈니스서비스 품질(business services quality)을 조사한 연구를 살펴보면, Brensinger and Lambert(1990),

Bienstock et al.(1997) 등이 있다. 전자의 연구에서는 비즈니스서비스 품질 측정에 있어 SERVQUAL의 부적절함을 지적하고, 후자의 연구에서는 물류 서비스 품질 수준을 다루고 있다. Babakus et al.(1995)은 비즈니스서비스 품질 연구가 보다 많이 수행되어야 한다고 주장하고 있는데, 이는 상대적으로 비즈니스서비스 품질 연구가 부족했음을 시사하고 있다.

III. 연구 방법 및 가설 도출

3.1 연구 모형 및 연구 가설

3.1.1 KBS 소싱의 시장지향성 모형

본 연구에서 제시하는 <그림 1>의 KBS 소싱의 시장지향성 모형은 시장지향성의 선행변수, 시장지향성, 시장지향성의 결과변수로 구성되어 있다. 공급자의 시장지향성은 고객지향성, 경쟁지향성, 협조지향성의 차원으로, 시장지향

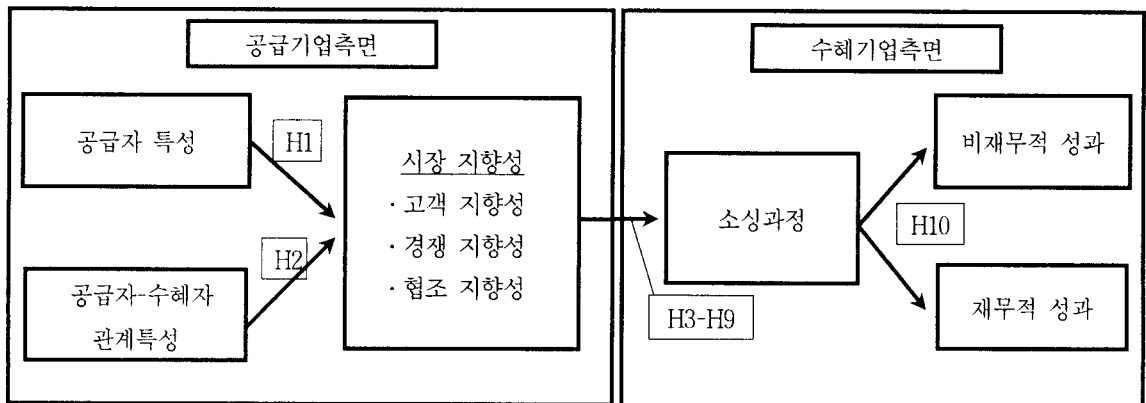
성의 선행변수는 공급자의 특성과 공급자-수혜자간의 관계특성으로, 시장지향성의 결과변수는 재무적 성과와 비재무적 성과로 구성되어 있다.

KBS 공급자의 시장지향성은 서비스 수혜자의 소싱과정에 영향을 미친다. 예를 들면 공급자의 시장지향성 정도가 낮을수록, 서비스 수혜자는 높은 위험을 지각하게 되고 이를 감소하기 위하여 외부정보 탐색 활동에 비중을 높일 것이다. 따라서 공급자의 시장지향성은 조직구매자의 소싱과정에 직접적으로 영향을 미치게 된다.

3.1.2 연구가설

<그림 1>에 기초하여 10개의 연구가설을 도출하였다. H1과 H2는 시장지향성의 선행변수가 시장지향성에 미치는 영향을 중심으로 전개하였다. 구체적으로 H1은 공급자/수혜자의 특성이 각 집단의 시장지향성에 미치는 영향을, H2는 공급자-수혜자의 관계특성이 각 집단의 시장지향성에 미치는 영향을 다루었다. H3부터

<그림 1> KBS 소싱의 시장지향성 모형



H9까지는 공급자의 시장지향성이 수혜자의 구매과정에 미치는 영향을 중심으로 제안되었다. 구체적으로 H3은 공급자의 시장지향성이 수혜자의 정보탐색에 미치는 영향을, H4는 공급자의 시장지향성이 수혜자의 물리적 거리에 대한 중요성 지각에 미치는 영향을, H5는 공급자의 시장지향성이 수혜자의 가격/비가격 요인 중요성 지각에 미치는 영향을, H6은 공급자의 시장지향성이 수혜자의 성능평가의 난이도 지각에 미치는 영향을, H7은 공급자의 시장지향성이 수혜자의 공급자 애호도에 미치는 영향을, H8은 공급자의 시장지향성이 수혜 기업 고위관리자의 개입에 미치는 영향을, H9는 공급자의 시장지향성이 수혜자 의사결정의 복잡성 지각에 미치는 영향을 다루었다.

마지막으로 H10은 공급자의 시장지향성이 수혜기업의 구매성과에 미치는 영향을 다루었다. 아울러 H 6,7,8,9에서 서비스 관여도와 무형성의 주요 변수들 간 상호작용을 분석하기 위하여 관여도와 무형성의 조절효과를 설정하였다. 각 가설을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

(1) 공급자/수혜자 특성이 공급자/수혜자 시장지향성에 미치는 영향

Lichtenthal and Wilson(1992)은 기존의 규범과 시장을 보는 기업문화가 지속적으로 변하고, 경영자의 위험 감수 성향이 강할수록 기업의 시장지향성이 제고될 수 있다고 했다. Lafferty and Hult(2001)는 기존의 마케팅 개념은 실질적인 가치를 가지지 못하기 때문에 그 대안으로 실천적 의미가 강한 시장지향성이 등장했다고 했다. 정리하면 위험지향성, 변화지향성, 실

천지향성은 시장지향성에 정(+)^{의 영향을 미칠 수 있음을 기대할 수 있다.}

H1: KBS 공급자/수혜자의 위험지향성, 변화지향성, 실천지향성은 공급자/수혜자의 시장지향성에 정(+)^{의 영향을 미친다.}

(2) 공급자-수혜자간 관계특성이 공급자/수혜자 시장지향성에 미치는 영향

Ganesan(1994)은 고객지향적인 비즈니스서비스 공급자는 고객을 위해 적절히 투자하고 지원한다고 했다. 같은 연구에서, 위험이 내재되어 있음에도 불구하고 고객서비스 개선을 위해 투자하는 것은 고객에 대한 관심이 있고 고객과 협력을 중시하기 때문이라고 했다. 따라서 공급자의 개별고객화 노력은 시장지향성과 밀접한 관련성이 있음을 알 수 있다.

유사한 논리로서, 공급자가 고객과 정보를 공유하고자 한다면 이는 공급자의 고객지향성에 기인한다고 볼 수 있다. 왜냐하면 정보 공유는 고객을 신뢰하는 기업문화에서만 가능하기 때문이다. 특히 중요한 정보의 공유는 공급자-수혜자간 신뢰를 바탕으로 하고 있다. 따라서 공급자-수혜자간 정보 공유는 시장지향성에 정(+)^{의 영향을 미칠 수 있음을 기대할 수 있다.}

진정한 시장지향성은 공급자-수혜자간 장기적인 관계를 통해서만 구축이 가능하다(Anderson and Weitz 1989). 이는 관계의 지속성 정도가 시장지향성에 결정적인 영향을 미침을 시사하고 있다. 장기적인 관계일수록 구매자가 공급자의 행동을 예측할 수 있으며, 쌍방간 오해나 문제가 발생하더라도 이를 성공적으로 해결해 주는 역할을 한다(Dwyer et al. 1987). 따라서 공

급자-수혜자간 관계의 지속성이 시장지향성에 정(+)¹의 영향을 미칠 수 있음을 기대할 수 있다.

H2: KBS 공급자-수혜자간의 개별고객화 의지, 정보의 공유, 관계의 지속성은 공급자/수혜자의 시장지향성에 정(+)¹의 영향을 미친다.

(3) 공급자의 시장지향성이 수혜자의 정보 탐색에 미치는 영향

공급자의 시장지향성이 높을수록, 공급자의 관계지향성이 높아진다(Jackson et al. 1995). 구매자 역시 구매과정에서 공급자와의 관계를 중시하는 경향이 높아진다. 관계가 형성되어 있는 경우, Burton(1990)이 지적한바와 같이 구매자는 주변 환경에서 의사결정에 도움이 되는 단서를 찾게 된다. 이 경우 의사결정은 핵심 정보가 아닌 부수적인 정보에 의해 결정되는 경향이 강하다. 예를 들면, 경비 용역업체를 선정하는 경우 핵심 서비스인 경비 그 자체가 대안간에 유사하다면 대금 지불 조건과 같은 부수적인 요인이 선정과정에서 작용하게 된다. 이러한 경향은 비정형적인 KBS 구매나 공급자에 대한 신뢰가 낮아 불확실성이 높은 구매 상황에서 오히려 강하게 나타날 수 있다. 한 예로 Shostack(1977)의 연구에서 컨설팅 업체를 선정하는 대안 평가 과정에서, 공급자와의 개인적인 관계가 중시되었던 것은 이를 뒷받침 해준다.

H3: KBS 공급자의 시장지향성이 높을수록, 정보탐색 단계에서 공급자와의 경험이나 전문성과 같은 대리 정보(surrogate measures)에 의존하는 경향이 높아진다.

(4) 공급자의 시장지향성이 수혜자의 공급자 선정에 미치는 영향

B2B 구매는 소비재와는 달리 공급자의 위치, 특히 공급처의 근접성(proximity)이 주요한 고려 사항이 될 수 있다. 세탁, 경비, 하자보수 서비스와 같이 서비스 수혜 대상이 시설인 경우, 공급업체가 고객과 근접해 있을수록 유리하다. 반면에 광고 제작이나 컨설팅과 같은 전문 서비스의 경우, 공급업자의 근접성은 공급자 선정 의사결정에 결정적인 영향을 미치지 못한다. 온라인 서비스가 제공되는 여행 예약이나 은행 업무의 경우에도 물리적인 거리가 서비스 공급의 장애가 되지 않는다.

이러한 근접성 기준은 공급자의 시장지향성이 높을수록 상대적으로 그 중요성이 약해질 수 있다. 따라서 공급자의 시장지향성이 높을수록, 수혜자의 공급자 선정 단계에서 공급자와 수혜자간 물리적인 거리에 대한 중요성은 감소하게 된다.

H4: KBS 공급자의 시장지향성이 높을수록, 수혜자의 공급자 선정 단계에서 공급자와 수혜자간 물리적 근접성(proximity)에 대한 중요성은 감소하게 된다.

(5) 공급자의 시장지향성이 수혜자의 공급자 선정에 미치는 영향

Ostrom and Iacobucci(1995)는 중요도가 낮은 서비스를 평가할 경우, 가격과 같은 경제적 인 요인이, 중요도가 높은 서비스를 평가할 경우, 품질과 같은 비가격 요인이 강조되는 경향이 있다고 했다. 유사한 논리로, 공급자의 시장지향성이 높을수록 비가격요인에 높은 비중을

두고, 시장지향성이 낮을수록 품질, 명성과 같은 비가격 요인이 강조되는 경향을 기대할 수 있다. 왜냐하면 시장지향성이 높은 경우 관계가 이미 구축되어 있다고 판단하여, 가격과 같이 보다 객관적, 가시적인 기준을 적용할 가능성이 높기 때문이다. 이러한 경향은 서비스의 중요도에도 적용이 가능한데, 경비, catering 서비스와 같이 중요도가 낮은 서비스 구매는 주로 가격 조건을 중시하여 입찰을 하는 경향이 높다. 반면에 법무 서비스, 컨설팅 서비스와 같이 중요도가 높은 서비스 구매는 품질, 명성, 신뢰도와 같은 비경제적인 요인이 중시될 가능성이 높다.

H5: KBS 공급자의 시장지향성이 낮을수록, 수혜자의 공급자 선정 단계에서 비가격 요인이 중시되고, 시장지향성이 높을수록 가격 요인이 중시되는 경향이 높다.

(6) 공급자의 시장지향성이 수혜자의 서비스 평가 및 지각위험에 미치는 영향

공급자의 시장지향성이 낮을수록 구매자는 서비스의 성능에 대하여 확신을 가지지 못하기 때문에 불확실성과 지각위험이 상승한다. 이러한 경향은 구매 대상인 서비스의 관여도와 무형성이 증가할수록 강해진다. 왜냐하면 Zeithaml (1981)이 지적한 바와 같이 서비스의 무형성이 증가할수록 탐색(search)이나 경험(experience)적인 속성보다는 전문적(credence)인 속성의 성향이 강해지기 때문이다.

서비스의 무형성이 낮은 경우에는, 서비스 산출물의 유형성 정도가 높고, 소싱 전후를 비교함으로써 서비스 성능 평가가 가능하다. 이 경우 공감할 수 있는 서비스 품질의 확보가 가능

하다. 반대로 서비스 산출물의 무형성 정도가 높은 경우에는 소싱 전후 서비스 성능 비교가 용이하지 않기 때문에 지각위험이 높아진다. 이는 Zeithaml and Bitner(1997)가 지적한 “서비스 구매가 유형재 구매보다 높은 지각위험을 내포하고 있다”는 명제와 일관성을 가진다. 소싱시 지각위험이 높으면, Dowling(1986)이 지적한 바와 같이 서비스 구매 의사결정자의 관여도가 높아지면서 위험을 감소하는 전략을 구사하게 된다.

H6: KBS 공급자의 시장지향성이 낮을수록, 서비스 성능 평가의 난이도가 증가하며, 지각위험(perceived risk)이 높아진다. 이러한 경향은 지식기반 서비스의 관여도와 무형성이 증가할수록 강해진다.

(7) 공급자의 시장지향성이 수혜자의 공급자 애호도와 지각위험에 미치는 영향

공급자 애호도(source loyalty)는 특정 공급자를 통하여 반복 구매하는 성향을 의미한다. 공급자 애호도는 공급자 전환비용, 대체공급자의 존재 여부, 지각위험의 정도, 과거의 거래 경험 등에 의하여 결정된다(Zeithaml and Bitner 1997). 공급자 애호도는 관여도와 무형성이 증가할수록 강해지며, 구매의 중요도와 불확실성이 증가할수록 구매자는 과거에 만족한 공급자에 의존하게 된다.

관여도가 낮은 서비스 공급자가 만족스럽지 않은 경우, 다른 공급자로 교체하는 것은 그리 힘들지 않다. 그러나 관여도가 높은 서비스의 경우, 공급자-구매자의 관계가 중요하고, 서비스 운영과정이 복잡하기 때문에 공급자와의 관

계 구축이 매우 중요하다. 즉 고관여 서비스 소싱의 경우, 구매자는 공급자와 긴밀하게 연계하여 서비스가 성공적으로 제공되기를 원한다. Puto et al.(1985)의 연구에서 산업재 구매자가 기존의 공급자에 충성하려는 경향을 실증적으로 발견하였고, 이러한 공급자 애호도는 구매 관여도와 밀접하게 연계되어 있음을 발견했다. 관여도가 높은 구매 상황은 일반적으로 지각위험의 정도가 높다. 이 경우 과거 거래 경험을 통하여 만족했던 공급자를 선호하는 경향이 있는데, Mitchell(1990)의 연구에서도 공급자 애호도가 B2B 구매자의 주요한 위험감소 전략으로 활용되고 있음을 보고하고 있다.

결국 공급자의 시장지향성이 높을수록, 수혜자는 공급자 선정 단계에서 강한 공급자 애호 성향을 나타내게 되고, 이를 통하여 내재된 지각위험을 감소하려는 경향이 높아질 것이다. 이러한 경향은 서비스 관여도와 무형성이 증가할수록 강해질 수 있음을 기대할 수 있다.

H7: KBS 공급자의 시장지향성이 높을수록, 공급자 선정 단계에서 공급자 애호도(source loyalty)가 높아지고, 이를 통하여 수혜자는 지각위험(perceived risk)을 감소하려는 경향이 강해진다. 이러한 경향은 KBS의 관여도와 무형성이 증가할수록 강해진다.

(8) 공급자의 시장지향성이 수혜자의 니즈 확인 및 공급자 선정에 미치는 영향

구매의 불확실성이 높은 서비스 구매일수록 TOP의 의견을 반영하여 지각위험을 감소하려는 경향이 강할 것이다. 특히 니즈 확인 단계와

같이 소싱과정의 초기부터 고위관리자를 개입 시킴으로써 위험을 감소시키고자 할 것이다. 이러한 경향은 고관여 서비스 구매인 경우 강하게 나타날 것이며, TOP은 초기부터 적극적으로 의사결정 과정에 개입하거나 의사결정권을 행사할 가능성이 높다. 무형성의 경우에도 관여도와 비슷한 논리를 적용할 수 있다. 결국 공급자의 시장지향성이 낮을수록, 구매자는 확신하지 못하게 되고, 소싱 초반부터 TOP의 개입도가 높을 것이고, 공급자의 시장지향성이 높을수록, 구매자의 확신 정도가 높아지면서, 소싱 후반에 고위관리자의 개입도가 높을 것으로 기대된다.

H8: KBS 공급자의 시장지향성이 낮을수록, 소싱과정의 초기단계에 고위관리자의 개입도가 높고, 시장지향성이 높을수록 소싱과정의 최종단계에 고위관리자의 개입도가 높다. 이러한 경향은 KBS의 관여도와 무형성이 증가할수록 강해진다.

(9) 공급자의 시장지향성이 수혜자의 구매 형태에 미치는 영향

공급자의 시장지향성이 낮을수록 복잡한 구매 과정을 거치고, 시장지향성이 높을수록 습관적인 구매 과정을 거치게 된다(Cunningham et al. 1997). 이러한 경향은 구매 대상의 관여도와 무형성이 증가할수록 강해질 것으로 예상된다. 왜냐하면 KBS 구매의 경우에도 관여도가 높을 때는 새로운 과업형(new task) 의사결정을, 관여도가 낮을 때는 반복 재구매형(modified rebuy) 의사결정을 취하게 된다. 따라서 KBS 공급자의 시장지향성이 낮을수록 복잡한 의사결정 형

태를, 시장지향성이 높을수록 습관적 의사결정 형태를 취할 가능성이 높다는 관계를 검증하고자 한다.

H9: KBS 공급자의 시장지향성이 낮을수록, 복잡한 의사결정 형태를, 시장지향성이 높을수록 습관적 의사결정 형태를 취할 가능성이 높다. 이러한 경향은 지식기반 서비스의 관여도와 무형성이 증가할수록 강해진다.

(10) 공급자의 시장지향성이 수혜자의 구매 성과에 미치는 영향

KBS 공급자의 시장지향성은 수혜자의 구매 성과에 간접적인 영향을 미치게 된다. KBS 공급자의 시장지향성이 높을수록 구매성과가 높을 것으로 기대할 수 있다. 가설 10에서는 구매 성과를 재무적 성과와 비재무적 성과로 나누어 시장지향성의 영향력을 검증하고자 한다.

H10: KBS 공급자의 시장지향성은 수혜자의 구매 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2 연구 방법

3.2.1 연구변수의 측정

(1) 시장지향성의 측정

KBS 공급자의 시장지향성을 측정하기 위하여 Narver and Slater(1990)와 Deshpande et al.(1993)의 연구에서 제시된 척도를, KBS 소싱 상황에 맞도록 수정하여 사용하였다. 우선 시장지향성 개념을 고객지향성, 경쟁지향성, 협

조지향성의 3차원으로 조작화하고, 고객지향성은 ①고객에 대한 관심, ②고객을 위한 가치창조, ③고객만족의 정기적인 측정, ④공급 후 서비스제공, ⑤고객욕구의 이해, ⑥기업목표로서의 고객만족, ⑦제품개발 시 고객의견 반영 등 7개 문항, 경쟁지향성은 ①경쟁자 정보를 정기적으로 수집, ②경쟁자의 행동에 신속히 대응, ③경쟁자의 전략을 면밀히 검토, ④경쟁적 이점을 충분히 활용 등 4개 문항, 협조지향성은 ①고객의 요구에 대하여 부서간 협조, ②부서간 정보공유, ③전략수립 및 집행 시 부서간 협조, ④고객의 가치창조를 위하여 부서간 공동노력, ⑤사업부서간 자원공유 등 5개 문항을 사용하여 측정하였다. 시장지향성은 5점 척도를 사용하여 측정하였다(1=매우 동의함, 5=전혀 동의하지 않음).

(2) 시장지향성 선행변수의 측정

시장지향성의 선행변수는 공급자의 특성과 공급자-수혜자간 관계특성으로 구분하여, Doney and Cannon(1997)에서 사용된 척도를 KBS 구매 상황에 맞게 수정하여 사용하였다. 공급자의 특성은 공급자의 위험지향성, 변화지향성, 실천지향성으로 측정하였다. 공급자-수혜자간 관계 특성은 공급자의 개별고객화 의지(제품의 개별화, 생산과정의 개별화, 재고과정의 개별화, 배송과정의 개별화, 장비에 대한 투자), 공급자-수혜자간 정보 공유(재산권적 정보의 공유, 기밀정보의 공유), 공급자-수혜자간 관계 지속성(관계의 지속 기간)으로 측정하였다. 선행변수들은 5점 척도를 사용하여 측정하였다(1=매우 동의함, 5=전혀 동의하지 않음).

(3) 소싱과정의 측정

KBS 소싱 과정을 각 단계별(니즈 확인, 정보 탐색, 공급자 선정, 성능평가)로 구분하고, 각 단계별 주요 고려 요인을 중심으로 측정하였다(Fitzsimmons et al. 1998). 구체적으로 니즈 확인 단계에서는 서비스 성능 평가의 난이도, 지각위험을, 공급자 선정과정에서는 과거 경험·명성/신뢰도, 비가격요인·가격요인, 위치 및 규모의 중요도를, 성능 평가 단계에서는 품질 평가·A/S 관리, 재주문 결정·만족도 측정 등의 변수를 중심으로 측정하였다. 각 개념의 척도를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

① 서비스 성능 평가의 난이도

공급자 선정 시 각 공급자가 제공하는 서비스 품질 평가의 난이도(1=매우 어렵다, 3=보통이다, 5=매우 쉽다)와 공급자 선정 후 제공된 서비스 성능 평가의 난이도(1=매우 어렵다, 3=보통이다, 5=매우 쉽다)로 구성한다.

② 지각위험

공급자 선정 시 구매와 관련된 지각 위험(1=매우 높은 위험을 느낀다, 3=보통이다, 5=전혀 위험을 느끼지 않는다)과 선정된 공급자의 서비스 품질에 대한 확신 정도(1=매우 확신한다, 3=보통이다, 5=전혀 확신하지 못한다)로 구성한다.

③ 공급자와의 구매경험/명성/지명도/관계의 중요성

공급자 선정 시 당사나 타 업체의 이전 구매 경험의 중요도(1=매우 중요한 선정 기준이다, 3=보통이다, 5=전혀 중요하지 않은 선정 기준

이다), 공급자 선정 시 공급자의 명성이나 지명도의 중요도(1=매우 중요한 선정 기준이다, 3=보통이다, 5=전혀 중요하지 않은 기준이다)와 공급자 선정 시 공급자와 지금까지 맺어온 관계의 중요도(1=매우 중요한 선정 기준이다, 3=보통이다, 5=전혀 중요하지 않은 기준이다)로 구성한다.

④ 공급자 애호도

공급자 선정 시 현재 거래하고 있는 공급자(별다른 문제가 없다면)가 선호되는 정도(1=매우 선호된다, 3=보통이다, 5=전혀 선호되지 않는다)의 단일 문항으로 구성한다.

⑤ 물리적인 위치의 중요성

공급자 선정 시 공급자의 지리적 위치(가까이 또는 멀리 있다)의 중요도(1=매우 중요한 선정 기준이다, 3=보통이다, 5=전혀 중요하지 않은 선정 기준이다)의 단일 문항으로 구성한다.

⑥ 가격/비가격 요인의 중요도

공급자 선정기준으로 가격의 중요도(1=매우 중요하다, 3=보통이다, 5=전혀 중요하지 않다)와 공급자 선정기준으로 비가격요인(예, 품질, 명성, 신뢰도 등)의 중요도(1=매우 중요하다, 3=보통이다, 5=전혀 중요하지 않다)로 구성한다.

⑦ 의사결정의 형태

공급자 선정 과정의 복잡성(1=매우 복잡하다, 3=보통이다, 5=전혀 복잡하지 않다)과 공급자 선정과정이 별다른 수정 없이 단순 반복적인 성격을 가지는지(1=매우 그렇다, 3=보통이다, 5=전혀 그렇지 않다)로 구성한다.

⑧ 고위관리자의 개입도

공급자를 결정하는 초기 단계 또는 최종 단계에서 최고경영자 또는 고위관리자의 개입 정도 (1=개입정도가 매우 높다, 3=보통이다, 5=전혀 개입하지 않는다)로 구성한다.

(4) 구매성과의 측정

Fitzsimmons et al.(1998)의 구분에 기초하여, 구매성과를 세 부분, 즉 재무적 성과, 비재무적 성과, 만족도 성과로 구분하여 측정하였다. 비재무적인 성과는 비재무적성과와 만족도 성과로, 비재무적성과는 업무효율성, 생산성, 거래업체와의 관계 등 3개 문항으로, 재무적인 성과는 이윤, 매출액, 비용 등 3개 문항으로, 만족도 성과는 고객만족과 직원만족의 2개 문항으로 측정하였다.

3.2.2 구매상황의 조작

(1) 수혜기업의 관여도

관여도에 따른 구매상황을 조작화하기 위하여 KBS 공급자 선정이 어느 정도 중요한지를 측정하였다. 응답자에게 실제로 구매한 구체적인 거래를 생각하면서 답하도록 하였고, 거래한 구체적인 서비스를 기술하도록 하였다.

(2) 수혜대상

수혜대상에 따른 구매상황을 조작화하기 위하여 KBS의 혜택을 직접적으로 받는 대상을 기준으로 시설, 직원, 핵심사업으로 구분하였다. Fitzsimmons et al.(1998)의 분류 모형에 근거하여, 시설지원 서비스와 유지 보수 서비스는 수혜대상이 시설, 업무지원 서비스와 업무 개발

서비스는 수혜대상이 직원, 핵심사업 지원서비스와 전문서비스는 수혜대상이 핵심사업으로 분류할 수 있다.

IV. 자료수집 및 가설검증

4.1 자료수집

본 연구의 방법은 實査이며 전화, 우편 및 대인면접을 통하여 자료를 수집하였다. 조사 대상 기업은 KBS를 구매하는 수혜기업과 공급하는 공급기업을 대상으로 하였다. 본 연구에서는 쌍대분석(dyadic analysis)을 위하여 수혜기업과 공급기업을 1:1로 대응하여 자료를 수집하였다.

자료 수집 과정을 살펴보면, 비즈니스서비스를 공급하는 기업들이 속해있는 협회의 협조를 얻어 KBS를 공급하는 기업의 최고경영자에게 우편 또는 전화로 본 연구의 중요성과 내용을 간략히 설명하였다. 연구 참여 의사를 밝힌 공급기업을 통하여 그들 고객사의 담당자를 소개 받고 이들 기업을 수혜기업으로 선정하였다. 자료 수집은 쌍방의 기업 모두가 연구 참여에 동의한 경우에만 진행되었다. 특히 공급기업의 경우 고객사 정보에 대한 보안을 강력히 요구하였기 때문에 익명성을 포함하여 철저한 보안을 유지하였다.

공급기업 과 수혜기업 응답자는 본 연구와 관련된 거래결정에 관여했던 담당자 또는 책임자를 대상으로 하였다. 응답자들에게 연구의 목적과 중요성을 알리고, 2-3일 후 설문지를 발송하였으며, 설문지를 반송하지 않은 피조사자에게

는 2주 후 확인 전화를 하였다. 필요한 경우에는 기업을 직접 방문하여 설문 내용을 보완하였다.

각각 350개 공급기업, 수혜기업과 접촉한 결과 쌍방 모두 연구에 참여한 기업은 각각 110개의 공급기업, 수혜기업이었다. 이 중 5쌍 기업들은 불충분한 응답으로 자료 분석에서 제외되어 최종 분석에는 105개 쌍의 기업이 이용되었다. 결국 최종응답률은 $105/350=30\%$ 로서 산

업체 시장조사의 평균 응답률을 상회하고 있다. <표 1>은 응답한 110개 쌍의 공급기업과 수혜기업의 특성을 정리하고 있다. 조사대상 기업의 두드러진 특징을 요약하면, 직원 수 10명-30명의 비율이 공급기업(40%), 수혜기업(22.9%)으로서 공급기업의 상대적인 영세성을 알 수 있다. 주 업종을 살펴보면 서비스업종으로 답변 비중이 공급기업(81.8%), 수혜기업(85.4%)으로서 서비스업종이 다수를 차지하고 있다. 취급하

<표 1> 조사기업의 특성

구분		공급기업	수혜기업
		빈도수(비율)	빈도수(비율)
직원 수	10명- 30명	44(40.0)	24(22.9)
	31명-100명	26(23.6)	30(27.1)
	101명-400명	14(12.8)	28(25.0)
	410명-2500명	26(23.6)	28(25.0)
	계	110(100)	110(100)
주 업종	제조업	20(18.2)	16(14.6)
	서비스업	90(81.8)	94(85.4)
	계	110(100)	110(100)
취급 제품의 종류	산업재	77(70)	26(24)
	소비재	33(30)	84(76)
	계	110(100)	110(100)
응답자의 직급	사원	26(23.6)	13(12.0)
	대리	24(21.8)	26(24.0)
	과장	8(7.3)	11(10.0)
	차장	2(1.8)	11(10.0)
	팀장	24(21.8)	36(32.0)
	기타	26(23.7)	13(12.0)
	계	110(100)	110(100)
상대기업과 알고 지낸 기간	6개월- 12개월	10(9.1)	30(27.0)
	13개월-24개월	16(14.5)	41(37.6)
	25개월-36개월	62(56.4)	16(14.6)
	37개월-84개월	22(20.0)	23(20.8)
	계	110(100)	110(100)

는 제품의 종류는 공급기업의 경우 산업재가 70%, 수혜기업의 경우 소비재가 76%를 차지하고 있다. 결국 공급기업의 다수가 비즈니스서비스를 제공하는 아웃소싱업체로 볼 수 있고, 이와 대응되는 수혜기업은 제공받은 비즈니스서비스를 핵심 업무에 활용하거나 기업 운영에 도움을 받는 소비자서비스 기업으로 볼 수 있다. 상대기업과 알고지낸 기간을 묻는 질문에는 공급기업의 경우 25개월-36개월이 56.4%, 수혜기업의 경우 13개월-24개월이 37.6%를 차지하고 있다.

4.2 신뢰도 및 타당성 분석

척도의 신뢰성은 Cronbach's α 로서, 타당성은 확인적 요인분석을 사용하여 검증하였다.

4.2.1 척도의 신뢰성 분석

비즈니스서비스 공급기업과 수혜기업의 특성이 상이하기 때문에 집단을 구분하여 신뢰성을 분석하였다. Cronbach's α 가 0.7이상을 기준으로

〈표 2〉 척도의 신뢰성 분석

구분		측정항목 수 변화		평균	표준편차	Cronbach's α
		최초	최종			
시장지향성	고객지향성	7/7	4/4	2.259/2.075	.149/.097	.790/.857
	경쟁지향성	4/4	4/4	2.518/2.175	.236/.148	.802/.853
	협력지향성	5/5	4/4	2.410/2.155	.017/.090	.850/.884
공급자-수혜자 특성	위험지향성	2/2	2/2	3.500/3.140	.270/.255	.665/.732
	변화지향성	2/2	2/2	3.037/2.800	.314/.141	.672/.675
	실천지향성	2/2	2/2	2.127/2.170	.026/.297	.848/.666
공급자-수혜자 관계특성	지명도	2/2	2/2	2.409/2.310	.039/.184	.909/.866
	시장지위	2/2	2/2	2.800/2.630	.309/.184	.918/.905
	개별고객화	3/3	3/2	3.105/2.433	.172/.083	.876/.930
	정보공유	3/3	2/2	3.358/3.150	.326/.478	.925/.940
	관계지속성	2/2	2/1	2.855/2.430	.926/1.20	.720/-----
소싱과정 관련변수	공급자애호도	2/2	2/2	2.846/2.450	.476/.552	.786/.661
	서비스평가 난이성	2/2	2/2	-----/3.776	-----.144	-----.846
	고위관리자 개입도	2/2	2/2	-----/-----	-----.144	-----.846
	의사결정 복잡성	2/2	2/2	3.736/3.610	.090/.297	.705/.769
성과지표	재무적 성과	3/3	2/2	2.327/2.450	.051/.014	.728/.773
	비재무적 성과	3/3	2/2	2.583/2.530	.066/.071	.804/.854
	만족도 성과	2/2	2/2	2.555/2.540	.321/.198	.777/.775

주) 공급기업/수혜기업

로 할 때, 공급자-수혜자 특성 중 위험지향성(공급기업), 변화지향성(공급기업, 수혜기업), 실천지향성(수혜기업)을 제외하고는 신뢰성이 충분히 확보되었다고 판단된다. 언급된 3개 척도의 경우 기준치에 거의 근접하고 있어 전체적으로 신뢰성에 심각한 문제는 존재하지 않는 것으로 보여 진다.

〈표 2〉를 보면, 서비스평가의 난이성은 수혜기업만 대상으로 측정되었고, 고위관리자의 개입 정도는 구매과정 초기개입 정도 단일 문항, 후기개입 정도 단일 문항으로 측정되었기 때문에 신뢰성 분석에서 제외되었다. 또한 수혜기업의 관계지속성은 문항 정화과정에서 단일문항화 되었기 때문에 신뢰성 분석에서 제외되었다.

4.2.2 시장지향성 개념의 타당성 분석

본 연구의 핵심 개념인 시장지향성을 구성하고 있는 3개의 개념 각각에 대한 확인요인분석(CFA) 결과 모든 개념들이 χ^2 값을 포함한 적합도 평가기준($p > 0.05$, GFI > 0.90, AGFI > 0.90, NFI > 0.90, RMR < 0.05) 모두를 아주 양호하게 충족시키는 것으로 나타났다. 나머지 척도들은 2개 또는 단일문항으로 측정되었기 때문에 분석에서 제외시켰다.

4.3 가설 검증

가설검증을 위하여 계층적 회귀분석(hierarchical regression analysis)이 사용되었다. 공급기업과 수혜기업에 동일한 회귀모형을 적용하였기 때문에 두 표본간 회귀계수의 유의적인 차이가 존재하는지를 검증하기 위하여 Hollander(1970)

의 평행성 검정(testing for parallelism)을 실시하였다.

공선성통계량인 VIF와 공차한계를 분석한 결과 본 연구에서 사용된 회귀분석 모형에는 다중공선성 문제가 존재하지 않았다. 가설 H6-H9에서 무형성과 관여도의 조절효과는 계층적 회귀분석에서 상호작용효과의 통계적인 유의성을 검증하는 F 검증을 실시하였다.

4.3.1 H1의 검증결과

〈표 3〉의 회귀분석 결과, 공급기업/수혜기업의 위험지향성은 각 집단의 시장지향성에 정(+)의 유의적인 영향(공급기업 $t = 1.892$, $p < 0.05$; 수혜기업 $t = 3.159$, $p < 0.01$)을 미치고 있다. 세부적으로 고객지향성(공급기업 $t = 2.102$, $p < 0.05$; 수혜기업 $t = 2.990$, $p < 0.01$)과 협조지향성(수혜기업 $t = 2.799$, $p < 0.01$)이 정(+)의 유의적인 영향을 미치고 있다. 또한 수혜기업의 경우 기대와는 달리 변화지향성이 고객지향성($t = -2.434$, $p < 0.05$)에 부(-)의 유의적인 영향을 미치고 있다. 실천지향성은 두 집단 모두에 있어 유의적인 영향력이 존재하지 않았다. 결국 H1은 부분적으로 입증되고 있는데 공급기업보다는 수혜기업 자료에서 위험지향성 > 변화지향성 > 실천지향성의 순서대로 영향력이 상대적으로 강하게 나타났다.

4.3.2 H2의 검증결과

〈표 3〉의 회귀분석 결과, 거래업체 관계지속성에 대한 지각은 수혜기업의 경우 시장지향성($t = 7.528$, $p < 0.01$), 고객지향성($t = 4.933$, $p < 0.01$),

〈표 3〉 공급자/수혜자 특성 및 관계특성이 시장지향성에 미치는 영향 분석

독립변수	종속변수							
	시장지향성 (F=3.8**/16.43**)		고객지향성 (F=3.36**/11.25**)		경쟁지향성 (F=4.35**/28.36**)		협조지향성 (F=2.97**/3.10**)	
	R ²	t 값	R ²	t 값	R ²	t 값	R ²	t 값
위험지향성	.207/ .556	1.892*/3.159**	.188/ .461	2.102*/2.990**	.230/ .683	0.157/0.903	.169/ .191	0.339/2.799**
변화지향성		1.197/-1.562		1.649/-2.434*		0.173/1.297		-1.171/-1.739
실천지향성		1.246/-0.446		-0.396/-0.597		0.222/1.891		1.790/-1.739
시장지위		1.602/-1.615		0.363/-1.320		0.530/-0.964		2.410*/-1.263
개별고객화		-1.160/1.687		-0.143/2.430*		0.241/0.343		-1.075/0.764
정보공유		0.259/2.407*		-0.060/3.217**		0.545/2.121*		1.303/0.116
관계지속성		-1.271/7.528**		2.060*/4.933**		0.105/10.275**		2.360*/2.755**

주) (1) *p<0.05, **p<0.01, (2) 공급기업/수혜기업

〈표 4〉 공급자/수혜자 특성 및 관계특성이 시장지향성에 미치는 영향력 차이검증

독립변수	종속변수							
	시장지향성		고객지향성		경쟁지향성		협조지향성	
	회귀계수 ⁽¹⁾	차이검증 (t 값) ⁽²⁾	회귀계수	차이검증 (t 값)	회귀계수	차이검증 (t 값)	회귀계수	차이검증
위험지향성	0.123/0.260	1.27	0.174/0.397	1.36	0.174/0.075	0.68	0.021/0.309	1.89*
변화지향성	0.087/-0.138	1.89*	0.224/-0.317	2.99**	0.169/0.123	0.29	-0.133/-0.219	0.51
실천지향성	0.078/-0.100	2.34*	-0.030/-0.007	0.19	0.120/0.107	0.12	0.144/-0.131	2.43*
시장지위	-0.037/0.352	6.17**	-0.083/0.355	4.52**	0.102/0.516	4.87**	-0.131/0.184	3.50**
개별고객화	0.130/-0.135	2.35*	0.022/-0.197	1.27	0.080/-0.076	1.03	0.288/-0.133	2.65**
정보공유	-0.081/0.080	1.87*	-0.012/0.165	1.35	-0.123/0.019	1.22	-0.109/0.057	1.35
관계지속성	0.014/0.169	1.52	-0.015/0.322	2.17*	-0.061/0.172	1.71*	0.119/0.013	0.74

주) (1) 공급기업/수혜기업, (2) *p<0.05, **p<0.01

경쟁지향성(t=10.275, p<0.01), 협조지향성(t=2.755, p<0.01)에, 공급기업의 경우 고객지향성(t=2.060, p<0.05)과 협조지향성(t=2.360, p<0.05)에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 거래업체 정보공유에 대한 지각은 수혜기업의 경우 시장지향성(t=2.407, p<0.05), 고객지향성(t=3.217, p<0.01), 경쟁지향성(t=2.121, p, 0.05)에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 거래업체 개별고객화에

대한 지각은 수혜기업의 경우에만 고객지향성(t=2.430, p<0.05)에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 거래업체 시장지위에 대한 지각은 공급기업의 경우에만 협조지향성(t=2.410, p<0.05)에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 결국 H2는 부분적으로 입증되고 있다.

〈표 4〉의 평형성 검증 결과, 위험지향성과 관계지속성을 제외한 공급자/수혜자 특성 및 관

계특성이 시장지향성에 미치는 영향력은 공급 집단과 수혜집단간 유의적인 차이가 존재하고 있다. 이는 두 표본 간 영향력에 있어 차이가 존재함을 시사하고 있다. 시장지향성의 개별 차원의 경우, 시장지위가 미치는 영향력에 있어 두 집단간 유의적인 차이가 일관성 있게 나타나고 있다.

4.3.3 H3의 검증결과

<표 5>의 회귀분석 결과, 공급자의 시장지향성이 높을수록 수혜자는 소싱과정에서 거래업체와의 거래경험($t=2.757, p<0.01$)을 중시하고, 거래업체의 명성·지명도($t=4.686, p<0.01$)를 중시하는 것으로 나타났다. 따라서 H3이 유의적으로 입증되고 있다.

4.3.4 H4의 검증결과

<표 5>의 회귀분석 결과, 수혜자가 소싱과정에서 지각하는 물리적 거리의 중요성은 공급자의

시장지향성과는 유의적인 관계가 존재하지 않았다. 그러나 흥미로운 발견은 수혜자의 시장지향성이 높을수록, 공급자는 서비스제공과정에서 물리적 거리($t=4.965, p<0.01$)를 중요시 하는 경향이 강하게 나타나고 있다. 이 결과에 따르면 물리적 거리는 소싱과정에서 수혜자보다는 공급자에게 보다 중요한 고려 사항을 알 수 있다.

4.3.5 H5의 검증결과

<표 5>의 회귀분석 결과, 공급자의 시장지향성이 낮을수록 수혜자는 소싱과정에서 비가격요인($t=-2.501, p<0.01$)을, 협조지향성이 낮을수록 수혜자는 소싱과정에서 비가격요인($t=-2.987, p<0.01$)을 중시한다. 수혜자가 소싱과정에서 고려하는 가격요인의 중요성은 공급자의 시장지향성과는 유의적인 관계가 존재하지 않았다.

<표 6>의 평형성 검증 결과, 거래경험을 제외한 소싱요인이 시장지향성에 미치는 영향력은 공급집단과 수혜집단간 유의적인 차이가 존재하고 있다. 이는 두 표본 간 영향력에 있어 차

<표 5> 소싱요인의 시장지향성에 미치는 영향 분석

독립변수	종속변수							
	시장지향성 ($F=15.3^{**}/9.05^{**}$)		고객지향성 ($F=5.60^{**}/6.09^{**}$)		경쟁지향성 ($F=9.53^{**}/9.30^{**}$)		협조지향성 ($F=3.83^{**}/4.49^{**}$)	
	R ²	t 값	R ²	t 값	R ²	t 값	R ²	t 값
가격중시	.424/ .325	-2.056*/0.495	.212/ .245	-1.957*/0.356	.314/ .331	-2.134*/0.769	.155/ .193	0.477/1.165
거래경험		0.830/2.757**		1.579/2.678**		0.846/-0.218		-1.008/3.094**
물리적거리		4.965**/-0.100		2.592**/0.654		3.418**/0.697		2.893**/-1.066
비가격중시		3.245**/-2.502**		1.828/-1.347		1.610/-1.562		2.394**/-2.987**
명성·지명도		4.511**/4.686**		2.663**/2.840**		4.508**/6.373**		0.852/2.122**

주) (1) * $p<0.05$, ** $p<0.01$ (2) 공급기업/수혜기업

〈표 6〉 소싱요인의 시장지향성에 미치는 영향력 차이검증

독립변수	종속변수							
	시장지향성		고객지향성		경쟁지향성		협조지향성	
	회귀계수 ⁽¹⁾	차이검증 (t 값) ⁽²⁾	회귀계수	차이검증 (t 값)	회귀계수	차이검증 (t 값)	회귀계수	차이검증 (t 값)
가격중시	-0.132/0.068	2.17*	-0.183/-0.056	0.91	-0.195/0.064	2.00*	0.042/0.095	0.43
거래경험	0.052/0.119	0.85	0.140/0.273	1.09	0.073/-0.013	0.77	-0.085/0.201	2.72**
물리적거리	0.166/0.008	2.87**	0.141/0.003	1.62	0.183/0.040	1.86*	0.150/-0.056	2.82**
비가격중시	0.141/-0.121	3.20**	0.162/-0.121	2.23*	0.140/-0.122	2.26*	0.201/-0.210	3.77**
명성·지명도	0.171/0.268	1.67*	0.131/0.179	0.53	0.217/0.436	2.67**	0.040/0.131	1.15

주) (1) 공급기업/수혜기업. (2) *p<0.05, **p<0.01

이가 존재함을 시사하고 있다. 시장지향성의 개별 차원의 경우, 비가격요인의 영향력에 있어 두 집단간 유의적인 차이가 일관성 있게 나타나고 있다.

4.3.6 H6의 검증결과

〈표 7〉의 회귀분석 결과, 공급자의 시장지향성이 높을수록 수혜자의 소싱과정에서 서비스 성능평가의 난이도($t=2.056, p<0.01$)가 낮아졌으며, 지각위험($t=-3.860, p<0.01$)이 낮아지는 경향이 강하게 나타났다. 〈표 7〉에서는 이러한 관계에 개입하는 서비스의 관여도와 무형성의 조절효과를 검증하였지만 유의적인 영향력이 존재하지 않았다.

4.3.7 H7의 검증결과

〈표 7〉의 회귀분석 결과, 공급자의 협조지향성이 높을수록 수혜자의 공급자 애호도($t=2.130, p<0.01$)가 높고, 지각위험($t=-3.723, p<0.01$)이

낮아졌다. 그러나 나머지 시장지향성의 하위차원에서는 유의적인 관계가 존재하지 않았다. 〈표 8〉에서는 이러한 관계에 개입하는 서비스의 관여도와 무형성의 조절효과를 검증하였지만 유의적인 영향력이 존재하지 않았다.

4.3.8 H8의 검증결과

〈표 7〉의 회귀분석 결과, 공급자의 협조지향성이 높을수록 수혜기업 고위관리자의 최종 개입($t=2.255, p<0.01$)이 높고, 공급자의 고객지향성이 높을수록 수혜기업 고위관리자의 초기 개입($t=2.207, p<0.01$)이 높은 것으로 나타났다. 결국 H8에서 제시한 것처럼 시장지향성의 정도가 개입시기를 결정하기보다는 시장지향성 구성차원의 차이가 개입시기에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 나머지 시장지향성의 차원에서는 유의적인 관계가 존재하지 않았다. 〈표 8〉에서는 이러한 관계에 개입하는 서비스의 관여도의 조절효과를 검증하였는데, 공급자의 고객지향성과 수혜기업 고위관리자의 초기

〈표 7〉 소싱 요인들이 시장지향성에 미치는 영향 분석

독립변수	종속변수							
	시장지향성 (F=20.98**)		고객지향성 (F=9.105**)		경쟁지향성 (F=17.196**)		협조지향성 (F=7.785**)	
	R ²	t 값	R ²	t 값	R ²	t 값	R ²	t 값
서비스평가	.620	2.056*	.415	0.861	.572	3.285**	.377	0.093
지각위험		-3.860**		-3.204**		-4.858**		-3.723**
서비스관여도		5.806**		2.539**		5.865**		3.611**
공급자애호도		0.625		0.140		0.910		2.130*
TOP초기개입		1.350		2.207*		0.398		-0.227
TOP최종개입		-0.160		-1.085		-1.206		2.255**
의사결정복잡성		-3.777**		-2.654**		-1.022		-3.929**

주) *p<0.05, **p<0.01

〈표 8〉 관여도와 무형성의 조절효과 검증

독립변수	종속변수											
	시장지향성			고객지향성			경쟁지향성			협조지향성		
	R ²	ΔR ^{2a}	ΔR ^{2b}	R ²	ΔR ^{2*}	ΔR ^{2**}	R ²	ΔR ^{2*}	ΔR ^{2**}	R ²	ΔR ^{2*}	ΔR ^{2**}
서비스평가	.474/.126	.000	.000	.242/.116	.005	.001	.440/.176	.025	.002	.260/.227	.003	.003
지각위험	.546/.253	.000	.001	.324/.207	.002	.004	.502/.306	.021	.000	.276/.340	.007	.000
서비스관여도	----/.482	-	.000	----/.236	-	.002	----/.453	-	.006	----/.282	-	.000
공급자애호도	.486/.165	.004	.002	.238/.140	.037	.020	.445/.113	.001	.020	.279/.109	.001	.023
TOP초기관여	.486/.241	.002	.005	.279/.182	.039*	.001	.442/.230	.001	.040*	.277/.081	.030	.000
TOP최종관여	.482/.153	.000	.002	.234/.055	.020	.031	.434/.177	.008	.010	.280/.109	.023	.001
의사결정복잡성	.538/.134	.000	.060**	.299/.121	.010	.028	.438/.077	.026	.190***	.337/.120	.000	.004

주) (1) ΔR^{2a} 관여도 상호작용 투입 시 R² 변화, ΔR^{2b} 무형성 상호작용 투입 시 R² 변화

(2) *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01, (3) 공급기업/수혜기업

개입간의 관계에서 서비스의 관여도(ΔR²=.039, p<0.1)의 조절효과가 존재하였다.

4.3.9 H9의 검증결과

〈표 7〉의 회귀분석 결과, 공급자의 시장지향

성이 높을수록 의사결정의 복잡성(t=-3.777, p<0.01)이 덜 지각하는 것으로 나타났다. 세부적으로 고객지향성(t=-2.654, p<0.01), 협조지향성(t=-3.929, p<0.01)이 높을수록 의사결정의 복잡성을 덜 지각하였다. 〈표 8〉에서는 이러한 관계에 개입하는 서비스의 무형성의 조절효과

를 검증하였는데, 공급자의 시장지향성($\Delta R^2 = .060, p < 0.01$), 경쟁지향성($\Delta R^2 = .190, p < 0.01$)과 의사결정의 복잡성 관계에서 서비스의 무형성의 조절효과가 존재하였다.

4.3.10 H10의 검증결과

<표 9>의 회귀분석 결과, 공급자의 고객지향성($t=3.397, p < 0.01$)과 경쟁지향성($t=2.315, p < 0.05$)은 수혜자의 전체성과에 유의적인 정(+)의 영향을 미치고 있다. 세부적으로 공급자의 고객지향성($t=3.657, p < 0.01$)과 경쟁지향성($t=2.645, p < 0.01$)은 수혜자의 비재무성과에, 공급자의 고객지향성($t=4.656, p < 0.01$)은 수혜

자의 만족도성과에 유의적인 정(+)의 영향을 미친다. 결국 성과에 미치는 영향력은 고객지향성>경쟁지향성>협조지향성의 순서로 부분적으로 입증되고 있다. 그러나 공급자의 시장지향성이 수혜자의 재무성과에 미치는 영향은 입증되지 않았다.

<표 10>의 평형성 검증 결과, 고객지향성이 성과에 미치는 영향력은 공급집단과 수혜집단간 유의적인 차이가 존재하고 있다. 그러나 경쟁지향성과 협조지향성이 성과에 미치는 영향력에 있어서는 두 집단간 유의적인 차이가 존재하지 않았다.

<표 9> 시장지향성이 성과에 미치는 영향

독립변수	종속변수							
	전체성과 (F=7.78**/18.9**)		재무성과 (F=1.41*/16.9**)		비재무성과 (F=10.68**/11.8**)		만족도성과 (F=9.99**/15.06**)	
	R ²	t 값	R ²	t 값	R ²	t 값	R ²	t 값
고객지향성		3.397**/3.755**		0.066/2.541**		3.657**/3.376**		4.656**/3.808**
경쟁지향성	0.18/0.37	2.315*/2.314*	0.13/0.35	1.713/3.333**	0.23/0.27	2.645**/1.284*	0.22/0.32	1.030/1.601*
협조지향성		-0.267/0.748		-1.589/0.592		0.707/0.761		0.709/0.593

주) (1) *p<0.05, **p<0.01 (2) 공급기업/수혜기업

<표 10> 시장지향성이 성과에 미치는 영향력 차이검증

독립변수	종속변수							
	성과 평균		재무성과		비재무성과		만족도성과	
	회귀계수 ⁽¹⁾	차이검증 (t 값) ⁽²⁾	회귀계수	차이검증 (t 값)	회귀계수	차이검증 (t 값)	회귀계수	차이검증 (t 값)
고객지향성	0.195/0.549	2.74**	0.059/0.381	1.98*	0.230/0.578	2.28*	0.348/0.689	2.19*
경쟁지향성	0.105/0.084	0.22	0.122/0.193	0.59	0.132/0.023	0.95	0.061/0.036	0.22
협조지향성	-0.016/0.079	0.83	-0.152/0.082	1.63	0.047/0.098	0.38	0.056/0.056	0.00

주) (1) 공급기업/수혜기업, (2) *p<0.05, **p<0.01

V. 결론 및 시사점 도출

5.1 연구의 시사점

본 연구에서 제안된 KBS 소싱의 시장지향성 모형은 기존 서비스 연구의 단점을 보완하면서 B2B 시장 특유의 차원을 도입하고 있다. 특히 KBS 연구에 있어 새로운 패러다임을 제공함으로써 학문적 시각을 확장하고 있다. 가설 검증 결과는 B2B 시장 세분화 및 포지셔닝의 기초 자료로 활용 가능할 것이다. 본 연구는 시장지향성 연구의 범위를 확장시키고, B2B 시장의 시장지향성을 체계적으로 접근하고 있다. 실무 차원에서도 시장지향성을 바탕으로 공급자-수혜자간 관계구축 및 개선을 위한 협력·조정 전략을 제시하고 있다.

본 연구의 시사점을 (1) KBS 산업 발전과 (2) 가설검증 결과를 중심으로 제시하였다. 먼저 KBS 산업 발전을 위한 시사점을 정리하면, 첫째, <표 1>에서 공급기업의 상대적인 영세성을 짐작할 수 있다. 단적인 예로서 수혜기업의 직원 수 10-30명의 기업 비중이 23%인데 비해서 공급업체는 전체의 40%가 중소기업이 차지하고 있어 상대적으로 규모의 열세를 보여 주고 있다. 이는 국내 KBS 아웃소싱업체의 취약성을 보여주고 있는데, KBS 공급업체 및 아웃소싱 산업 발전을 위해서는 규모 있는 중견기업의 발굴 및 지원이 요구된다. KBS는 국내 제조업은 물론 서비스산업 발전에 enabler 역할을 담당하기 때문에(Fitzsimmons et al. 1998), 이들 공급자를 전략적으로 육성하기 위한 정책적 지원이 필요하다. 이를 위해 정부와 관련협

회가 중심이 되어 KBS 공급자의 지원 및 전략적 관리가 요구된다.

둘째, <표 2>의 시장지향성의 정도를 비교해보면, 고객지향성($t=2.29, p<0.05$), 경쟁지향성($t=3.33, p<0.01$), 협력지향성($t=3.39, p<0.01$) 모든 차원에서 공급기업이 수혜기업 보다 유의적인 차이를 보이면서 수준이 낮다. 즉 시장지향성 측면에서 공급기업이 상대적으로 취약함을 알 수 있다. 유사한 결과를 공급자-수혜자 특성에서도 도출 할 수 있는데, 위험지향성($t=3.03, p<0.01$)과 변화지향성($t=1.98, p<0.05$)에서 공급기업-수혜기업간 유의적인 차이를 보이면서 공급기업의 수준이 낮다. 요약하면 국내 KBS 공급업체는 수혜기업에 비해 시장지향성 수준 전반에 걸쳐 취약함을 보여주고 있다. 시장지향성이 기업 경쟁력은 물론 산업발전의 핵심 영향요인이 됨을 감안하면 국내 KBS 공급업체의 고객지향성, 경쟁지향성, 협조지향성 제고 노력이 요구된다. 아울러 공급기업의 위험지향성과 변화지향성 역시 제고되어 시장구조동형의 조적을 구축함으로써 경쟁력을 높이는 작업이 요구된다.

가설 검증결과에서 제시할 수 있는 시사점을 정리하면, 첫째, <표 9>와 <표 10>에서 공급자의 고객지향성과 경쟁지향성이 협조지향성에 비해 수혜자의 성과에 미치는 영향력이 상대적으로 크다. 결국 수혜자의 성과, 특히 비재무적 성과와 만족도 성과에 기여하기 위해 공급자는 고객지향성을 제고할 수 있는 방안을 적극적으로 모색해야 할 것이다. 구체적으로 고객에 대한 관심을 높이고, 고객만족을 정기적으로 측정하며, 새로운 서비스 개발 시 고객의견을 적극적으로 반영하는 방안을 모색해야 한다. 공급자의 경쟁지향성 역시 수혜자의 성과에 긍정적인

영향을 미치지 않기 때문에 경쟁지향성을 제고하는 방안도 함께 고려되어야 할 것이다. 구체적으로 경쟁자 정보를 정기적으로 수집하고, 경쟁자의 행동에 신속히 대응하며, 경쟁자의 전략을 면밀히 검토해야 할 것이다.

둘째, <표 7>에서 공급자의 고객지향성과 경쟁지향성은 수혜자가 서비스를 구매하는 과정에서 서비스 성능평가의 난이도를 낮추고 지각위험을 감소시켜주는 긍정적인 역할을 한다. 이 발견은 지각위험과 위험감소를 다루는 기존의 연구와는 차별적인 발견으로, 수혜자를 위한 새로운 지각위험 감소전략을 제시하고 있다. 지금까지 공급자 애호도가 B2B 시장에서 수혜자의 지각위험을 감소하는 강력한 전략으로 소개되고 있다. 이와 더불어 공급자의 고객지향성과 경쟁지향성에 초점을 맞춘 지각위험 감소전략도 수혜자에게 유용하게 활용가능하다. 결국 공급자와 수혜자 모두는 상호 문제해결자로서 인식하여 가치를 서로 교환한다면, 공급자에게는 효과적인 관계관리를, 수혜자에게는 지각위험을 낮추는 효과적인 전략이 될 수 있다.

셋째, 최근 B2B 구매가 온라인을 통하여 이루어지면서 공급자-수혜자간 물리적 거리의 중요성이 감소할 것으로 예상했으나, <표 6>에서 수혜자의 시장지향성이 높은 경우 공급자는 물리적인 거리가 중요하다고 인식하고 있다. 이 결과는 B2B 서비스 공급 시 오프라인의 역할이 강조되고 있으며, 수혜자-공급자간 관계구축에 있어 오히려 오프라인에서의 접촉이 강조되고 있음을 시사하고 있다. 온라인-오프라인간 최적믹스의 발견은 B2B 서비스에도 예외가 아니므로 향후 연구에서 오프라인과 온라인의 어떠한 믹스가 수혜자-공급자간 관계에 영향을

미치지, 이 과정에서 물리적 거리의 역할을 0보다 명확히 규명할 필요가 있을 것이다.

넷째, <표 5>에서 공급자의 시장지향성이 높을수록 수혜자는 거래업체와의 경험, 명성 및 지명도를 중시하는 경향이 강하다. 이 발견은 기존 연구를 재확인하는 것으로, Burton(1990)이 지적한 바와 같이 관계를 중시하는 수혜자는 경험, 명성, 지명도와 같은 주변단서에 의존하는 경향이 강함을 보여주고 있다. 결국 공급자는 시장지향성을 제고하여 관계지향성을 높이고, 수혜자의 신뢰를 구축하게 되면 가격경쟁에서 유리한 위치를 점하게 될 것이다.

다섯째, <표 7>에서 공급기업의 시장지향성 정도가 수혜기업 고위관리자의 구매과정 개입시기를 결정하기보다는 시장지향성 구성차원에 따라 개입시기가 결정된다. 공급자의 협조지향성이 높을수록 수혜기업은 최종단계에서, 고객지향성이 높을수록 초기단계에 개입한다. 결국 공급자가 협조지향성을 높이면, 수혜자가 공급자를 신뢰하게 되고, 초기부터 수혜기업 고위관리자가 구매과정에 개입하는 것을 피하게 된다.

여섯째, <표 10>에서 변화지향성과 실천지향성이 시장지향성에 미치는 영향력은 공급-수혜 집단 사이에 유의적인 차이가 존재한다. 특히 공급기업과 수혜기업이 서로 상반되는 결과를 보여주고 있어 관계관리에 있어 차별적인 접근이 필요하다. 시장지위의 경우에도 이와 유사한 결과를 보여주고 있다. 소싱과정이 시장지향성에 미치는 영향력에 있어 공급집단과 수혜집단 간 유의적인 차이가 존재하고 있다. 성과에 미치는 영향력에 있어 고객지향성은 경쟁지향성과 협조지향성과는 달리 공급-수혜집단간 차별적인 영향력을 보여주고 있다.

5.2 연구의 한계점

본 연구에서는 “시장지향성이 높을수록 바람직한 거래당사자”의 가정을 가지고 연구를 진행하였다. 하지만 국내 산업재 시장 환경에서는 높은 고객지향성이 자칫 담합으로 이어지면서 시장경쟁을 왜곡시킬 가능성을 배제할 수 없다. 이는 본 연구에만 국한된 한계점은 아니지만 향후 연구에서 보다 심도 있는 연구를 통하여 규명되어야 할 것이다. 아울러 시장지향성 측정에 있어 자기평가와 타인평가로 구분한다면, 본 연구에서는 자기평가 접근법을 택하고 있다. 보다 바람직한 것은 거래당사자가 평가하는 시장지향성 측정이므로, 이 또한 후속연구에서 반영되어야 할 것이다.

방법론적으로 1:1 쌍대비교를 시도하였으나, 업종 및 취급제품까지 고려하여 공급자-수혜자를 대응시키지는 못하였다. 향후 연구에서 연구변수 중심의 1:1 대응을 시도하여 쌍대비교의 취지를 극대화하여야 할 것이다.

〈논문 접수일: 2006. 01. 06〉

〈게재 확정일: 2006. 03. 10〉

참고문헌

- 산업자원부(2003), 지식기반 서비스 산업의 성장동력화 방안, **세미나자료집**.
- Anderson, E. and B. A. Weitz(1989), “Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads,” *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
- Babakus, E., D. Pedrick, and A. Richardson (1995), “Assessing Perceived Quality in Industrial Service Settings: Measure Development and Application,” *Journal of Business-to-Business Marketing*, 2(3), 47-68.
- Berry, L. L.(1980), “Services Marketing Is Different,” *Business*, 24-29.
- Bienstock, C. C., J. T. Mentzer, and M. M. Bird(1997), “Measuring Physical Distribution Service Quality,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 31-58.
- Brensinger, D. P. and D. M. Lambert(1990), “Can the SERVQUAL Scale Be Generalized to Business-to-Business Services?” *Proceedings of American Marketing Association*, 289.
- Burton, Scot(1990), “The Framing of Purchase for Services,” *The Journal of Services Marketing*, 4(4), 55-67.
- Chang, T. and S. Chen(1998), “Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirical Evidence,” *Journal of Service Marketing*, 12(4), 246-264.
- Cunningham, L. F., C. E. Young, and M. Lee(1997), “A Customer-Based Taxonomy of Services,” *Advances in Services Marketing and Management*, 6, 189-202.
- Deshpande, Robit, John U. Farley, and Frederick E. Webster, Jr.(1993), “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis,” *Journal of Marketing*, 57(January),

- 23-27.
- Doney, P. M. and J. P. Cannon(1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 61(2), 35-52.
- Dowling, G. R.(1986), "Perceived Risk: The Concept and its Measurement," *Psychology and Marketing*, 3, 193-210.
- Dunn, M. G., D. Norburn, and S. Birley(1985), "Corporate Culture, Organizational Climate, and Marketing Performance," *Proceedings of the Decision Sciences Institute*, 585-587.
- Dwyer F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships" *Journal of Marketing*, 51(April), 11-17.
- Ennew, C. T., I. Filatotchev, M. Wright, and T. W. Buck(1993), "Constraints on the Adoption of the Marketing Concept," *European Journal of Marketing*, 27, 21-35.
- Fearon, H. E. and W. A. Bales(1995), *Purchasing Nontraditional Goods and Services*, National Association of Purchasing Management.
- Fitzsimmons, J. A., Jeonpyo Noh, and Emil Thies(1998), "Purchasing Business Services," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 370-380.
- Ganesan, Shankar(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships" *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19.
- Jackson, R. W. and P. D. Cooper(1988), "Unique Aspects of Marketing Industrial Services," *Industrial Marketing Management*, 17, 111-118.
- Jackson, R. W., L. A. Neidell, and D. A. Lunsford(1995), "An Empirical Investigation of the Differences in Goods and Services as Perceived by Organizational Buyers," *Industrial Marketing Management*, 24, 99-108.
- Javalgi, R. G., T. W. Whipple, A. K. Ghosh, and R. B. Young(2005), "Market Orientation, Strategic Flexibility, and Performance: Implications for Service Providers," *Journal of Services Marketing*, 19(4), 212-221.
- Hollander, M.(1970), "A Distribution-Free Test for Parallelism," *Journal of the American Statistical Association*, 65, 387-394.
- Houston, Franklin S.(1986), "The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not," *Journal of Marketing*, 50(April), 81-87.
- Kaynak, E. and A. Kara(2004), "Market Orientation and Organizational Performance: A Comparison of Industrial vs. Consumer Companies in Mainland China Using Market Orientation Scale," *Industrial Marketing Management*, 33(8), 743-753.
- Kelly, Scott W.(1992), "Developing Customer Orientation among Service Employees," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 27-36.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski(1990), "Market Orientation: The Construct, Re-

- search Propositions, and Management Implications," *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kohli, Ajay K., B. J. Jaworski, and A. Kumar (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, 30(November), 467-477.
- Kotter, John P. and James L. Haskett(1991), *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press.
- Lafferty, Barbara A. and Thomas M. Hult (2001), "A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives," *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 92-112.
- Lichtenthal, J. David and David T. Wilson (1992), "Becoming Market Oriented," *Journal of Business Research*, 24(3), 191-207.
- Marinov, M. T., T. Cox, G. Avlonitis, and T. Kouremenos(1993), "Marketing Approaches in Bulgaria," *European Journal of Marketing*, 27(11/12), 35-46.
- Mitchell, V. W.(1990), "Industrial Risk Reduction in the Purchase of Microcomputers by Small Businesses," *European Journal of Marketing*, 24(5), 7-19.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater(1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, October, 20-35.
- Ostrom, A. and D. Iacobucci(1995), "Consumer Trade-offs and the Evaluation of Services," *Journal of Marketing*, 59(Jan.), 17-28.
- Park, S. and K. S. Chan(1989), "A Cross-Country Input-Output Analysis of Intersectoral Relationships between Manufacturing and Services and their Employment Implications," *World Development*, 17(2), 125-145.
- Peters, T. J. and R. H. Waterman(1982), *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row.
- Puto, C. P., W. E. Patton, and R. H. King (1985), "Risk Handling Strategies in Industrial Vendor Selection Decisions," *Journal of Marketing*, 49(Winter), 89-98.
- Ruekert, R. W.(1992), "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective," *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245.
- Shapiro, B. P.(1988), "What the Hell Is Market Oriented," *Harvard Business Review*, 66(6), 119-125.
- Shonberger, R. J.(1978), "Purchasing Intangibles," *Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall, 25-27.
- Shostack, G. L.(1977), "Breaking Free from Product Marketing," *Journal of Marketing*, April, 73-80.
- Steinman, C., R. Deshpande, and J. U. Farley (2000), "Beyond Market Orientation: When Customers and Suppliers Disagree," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(Winter), 109-119.
- Wilson, T. L. and F. E. Smith(1996), "Business Services: 1982-1992, Growth, Industry Characteristics, Financial Performance,"

Industrial Marketing Management, 25,
163-171.

Zeithaml, V. A.(1981), "How Consumer Evaluation Process Differ Between Goods and Services," *Proceedings of American Marketing Association*, 186-190.

Zeithaml, V. A., A. Parasuraman, and L. L. Berry(1985), "Problems and Strategies in

Services Marketing," *Journal of Marketing*,
49, 33-46.

Zeithaml, V. A., A. Parasuraman, and L. L. Berry(1990), *Delivering Quality Service*,
The Free Press, New York, NY.

Zeithaml, V. A. and M. J. Bitner(1997), *Services Marketing*, McGraw-Hill Book Co.

The Effect of Market Orientation of Knowledge-Based Service Suppliers on the Sourcing Process of Service Recipients

Jeonpyo Noh*

Abstract

This study investigates the effect of market orientation of knowledge-based service suppliers on the sourcing process of service recipients. Focusing on a dyadic relationship between a supplier and a buyer, this study proposed a conceptual model of market orientation incorporating the antecedents and consequences of market orientation. This study empirically tested research hypotheses delineated from the conceptual framework. The present study revealed that the impact on the buyer's performance of the supplier's customer and competitor orientation turned out to be more influential than that of inter-departmental cooperation. Also these two dimensions of customer and competitor orientation played a positive role in reducing buyer's perceived risk and uncertainty related to the evaluation of services out-sourced. Interestingly enough, the supplier's perceived importance on the distance between the buyer and supplier remains important especially when the degree of buyer's market orientation is high. This finding is somewhat contrary to the fact that the geographic location of the buyer becomes less important for the internet-based B2B service providers. Based on the findings, this study suggested managerial implications and broadened the scope of academic research in the field of business services. Future research directions and the limitations of this study are also discussed.

Keywords: market orientation, knowledge-based services, sourcing process, dyadic analysis

* Professor of Marketing, College of Government & Business, Yonsei University