

비즈니스 네트워크가 하부유통경로 구성원에 대한 고객지향성에 미치는 영향

한계숙*, 김재욱**, 최지호***

본 연구는 기업이 고객기업을 위한 가치창출 활동을 수행하는데 있어, 해당 기업이 다른 기업과의 연계를 통해 얻는 혜택이 어떠한 영향을 미치는가를 규명하는 연구이다. 실제로 많은 기업들이 다양한 협력적 네트워크를 통해 시장과 고객의 요구에 대응 및 반응하고 있음에도 불구하고, 기존의 유통연구는 주로 구매자와 판매자라는 이원적인 관계에 국한된 연구를 수행함으로써 기업간 네트워크의 효과를 충분히 규명하지 못했다는 한계점을 안고 있다.

이를 위해 본 연구는 사회적자본이론(social capital theory), 자원준거관점(resource-based view), 거래비용이론(transaction cost theory)을 고찰하여, 네트워크의 구조적(밀도, 중심성)·관계적(신뢰, 규범)특성이 궁극적으로 고객기업에 보다 높은 고객가치를 실현하는데 미치는 영향을 네트워크를 형성함으로써 얻는 혜택(무·유형자원에의 접근성, 협력적인 지원, 통제, 비용절감)의 매개적 역할을 중심으로 살펴보았다. 본 연구의 가설을 검증하기 위해 본 연구에서 제시한 기준을 충족하는 전략적 네트워크에 속한 123개의 기업을 대상으로 자료가 수집 및 분석되었다.

분석결과, 무형자원에의 접근성, 협력적 지원, 통제, 비용절감은 고객지향성에 긍정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 유형자원에의 접근성은 기각되었다. 네트워크의 구조적·관계적 특성이 네트워크의 혜택에 미치는 영향은 대부분의 가설이 지지되었으나, 중심성이 유·무형 자원에의 접근성에 미치는 효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 끝으로

이러한 결과의 이론적, 실무적 시사점이 논의되고, 연구의 한계점과 미래의 연구방향이 제시되었다.

* KT마케팅연구소 선임연구원

** 고려대학교 경영학과 교수

*** 전남대학교 경영학과 교수

I. 서론

하나의 기업이 고객 가치창출을 위한 모든 활동을 스스로 해결하는 것은 실질적으로 어렵기 때문에 기업은 자사를 둘러싸고 있는 타 경제주체들과의 유기적인 상호작용 노력을 필요로 한다(The Economist 2001). 이에 기업들은 비즈니스 네트워크(business network)라 불리는 다양한 형태의 기업간 연계를 형성하여 왔다(Gulati 1998). 여기서 비즈니스 네트워크란 연결된 기업들의 집단(Miles and Snow 1992), 혹은 기업 간에 연결된 관계들의 집합을 의미한다(Anderson et al. 1994; Cook and Emerson 1978). 실제로 많은 기업들은 정보통신기술의 발전에 힘입어 공급업체, 협력업체뿐만 아니라 경쟁업체 간에도 다양한 협력적 네트워크를 형성하고 있으며, 이는 기업으로 하여금 정보 및 기술의 확보, 다양한 사업상의 기회포착과 함께 시장, 산업 등에서 발생하는 네트워크 간 경쟁에 대응하는데 많은 도움을 주고 있다. 특히 우리나라의 경우 중소기업간 네트워크사업이 하나의 국가정책으로 자리 잡으면서 정보통신부, 산업자원부, 중소기업청과 같은 정부의 주도하에 있는 많은 프로젝트들이 업체들의 네트워크를 구축하는데 영향을 미치고 있다. 또한 2005년에 클러스터 법안(산업집적활성화 및 공장설립에 관한 법률안)이 시행되어 기업간의 네트워크는 보다 본격적으로 조성될 것이 전망된다(윤종언 2002).

이러한 현상에 맞추어 학계에서는 기업간 거래관계를 규명하기 위해 개별적인 두 기업간의 관계만을 규명해왔던 기존 연구들의 비현실성을 조심스럽게 지적하고 있다(Wathne and Heide 2004). 보다 구체적으로 해당기업과 고객기업간의 거래관계를 보다 충분히 이해하기 위해서는 이원적(dyadic) 관계가 내재하고 있는 거시적 환경, 즉 비즈니스 네트워크에 관심을 가져야 한다고 주장하고 있다(Anderson, Håkansson, and Johanson 1994; Wathne and Heide 2004). 그러나 기업간 비즈니스 네트워크에 관한 관심이 높아지고 있을 뿐 마케팅 분야에서 아직까지 그 실증적인 연구는 빈약한 편이며, 국내에서도 대부분의 논의는 주로 방향성에 그치고 있는 실정이다.

본 연구는 최근에 주목을 받고 있는 이러한 연구흐름을 바탕으로 기업간 거래를 이원적 관점이 아닌 네트워크 관점에서 접근함으로써 현상을 보다 정확히 이해하는데 그 목적을 둔다. 특히 해당기업이 전략적 네트워크를 구성함으로써 얻는 혜택에는 어떠한 것들이 있는지 통합적으로 접근하고, 이러한 혜택들이 궁극적으로 앞서 언급한 보다 높은 고객가치를 실현하는데 어떠한 영향을 미치는지 규명하려 한다. 따라서 본 연구의 목적을 정리하면 다음과 같다.

- 1) 해당기업이 네트워크에 속함으로써 얻는 혜택(benefits)은 무엇인가?
- 2) 네트워크를 통해 얻는 혜택이 고객기업에 대한 해당기업의 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는가?
- 3) 해당기업이 네트워크에 속함으로써 얻는 혜택에 영향을 미치는 네트워크의 구조적·관계적 특성은 무엇인가?

한편, 네트워크란 기업간 연계구조가 3행위자 한조의 관계(triad relationship) 이상으로 형성·구축된 기업간 관계구조를 의미하기 때문에(Burt 1992; Scott 2000), 본 연구는 비즈니스 네트워크를 “가치창출이라는 공동의 목적을 달성하기 위하여 셋 이상의 기업들이 일정기간동안 유지하는 지속적인 협력관계”로 정의하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

2.1 전략적 네트워크의 혜택과 하부유통경로 구성원에 대한 고객지향성과의 관계

2.1.1 유·무형 자원에서의 접근성

본 연구에서는 유·무형 자원에서의 접근성(access to resources)을 주로 자본, 제조설비, 엔지니어링, 시스템과 같은 물리적 자원과 시장(고객, 경쟁사), 제품, 프로세스정보와 같은 무형적 자원을 획득할 수 있는 정도로 정의내리고자 한다(Itami and Roehl 1987; Juga 1996; Rindfleisch and Moorman 2001; Seibert, Kraimer, and Liden 2001; Spreitzer 1996). 정보 및 유형적 자원에 대한 접근성은 기업들이 네트워크를 구성하고자 하는 매우 중요한 동인이자 네트워크를 형성함으로써 얻을 수 있는 중요한 이점 중 하나이다(Madhok 1997).

유·무형 자원에서의 접근성이 하부경로 구성원이 지각하는 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 기대하는 이유는 다음과 같다. 사회학에서는 다양한 유·무형 자원에 대한 접근성이 높을수록 개인의 업무수행에 대한 동기와 능력이 높아질 것이라 보고 있다(Burt 1992; Hackman and Oldhan 1980; Spreitzer 1996). Sparrowe, et al.(2001)는 개인의 유·무형 자원에 대한 접근성이 업무성과에 긍정적인 영향을 준다고 보았다. 이러한 견해와 유사하게 정보나 자원에 대한 접근성이 높은 기업일수록 업무수행에 대한 동기나 능력이

높아지기 되는데, 기업의 업무수행 중 중요한 부분이 바로 고객기업과의 상호작용을 통한 가치창출임을 감안할 때 정보와 자원에 대한 접근성이 높을수록 결과적으로 고객기업에 유연하고 적절하게 대응할 수 있는 능력이나 동기도 커진다고 볼 수 있다. 특히 정보 중에는 시장에 대한 정보나 고객에 관한 정보가 들어가는데 이러한 정보에 대한 접근성은 기업이 보다 고객중심의 서비스를 전달하고 욕구를 충족시키는데 유리한 방향으로 작용할 가능성을 크게 한다. Bensaou(1997)는 정보에 대한 접근성이 기업의 불확실성을 감소시켜 기업의 성과에 긍정적인 영향을 줄 것이라 보았다. 더불어 자금, 시스템, 여러 가지 물리적 자원에 대한 높은 접근성은 개별기업의 업무에 대한 통제력과 자율성을 높여(Gist and Mitchell 1992), 고객기업과의 접점에서 발생하는 여러 가지 요구나 문제에 대한 적응력을 높일 것이다.

가설 1a: 해당기업이 비즈니스 네트워크를 통해 유·무형자원에의 접근성이 커질수록 하부 유통경로 구성원에 대한 고객지향성의 정도는 높아질 것이다.

2.1.2 협력적 지원

관계측면에서의 네트워크 혜택은 다른 네트워크 구성원들의 긍정적인 영향, 다시 말해 네트워크 구성원들의 협력적인 지원을 들 수 있다(Seibert, Kraimer, and Liden 2001). 본 연구는 협력적인 지원(collaborative sponsorship)을 상호호혜성을 바탕으로 한 네트워크 구성원들의 자발적인 지원이라 정의한다. 사회적 자본에 관한 기존의 연구들은 주로 협력(cooperation)의 개념으로 많이 설명하고 있는데, 본 연구에서는 네트워크에 참여함으로써 얻는 이점 즉 수혜적인 측면에서 접근하기 때문에 일방향성을 강조한 지원이라는 용어를 사용하고자 한다. 그러나 일방향성을 강조한 용어라고 해서 무조건적으로 받는 것을 의미하는 것은 아니며, 상호호혜성을 강조하고 있기 때문에 협력적인 지원을 받았다는 의미는 그만큼 베풀었다는 의미를 동시에 함축하고 있다고 생각하면 되겠다.

Chen and Chang(2004)은 협력적인 지원을 행위자와의 관계에 의해 파생되는 독특하고 모방 불가능한 자산으로 보고 있는데, 특정 기업이 네트워크 구성원들의 협력적인 지원을 받게 되면 고객들의 요구에 대응하는데 보다 유리한 위치에 있을 수 있다고 보고 있다. Mentzer et al.(2000)은 기업간 협력은 의사소통과 조정능력을 향상시켜주므로 해당기업으로 하여금 경쟁우위와 고객만족을 달성할 수 있게 해준다고 언급하였다. Reinfleisch and Moorman (2003)

에 따르면 네트워크 구성원들의 협력적인 지원은 고객사에게 보다 빠르고 적절하게 반응할 수 있는 역량을 높여 고객기업이 지각하는 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친다고 규명하였다. 정리하면 특정 기업에 대한 네트워크의 협력적인 지원이 커질수록 기업은 구성원들의 지원을 바탕으로 고객들이 원하는 요구에 보다 빠르고 유연하게 대처할 능력이 커지기 때문에 하부유통경로 구성원들이 지각하는 고객지향성의 정도는 커진다고 볼 수 있다.

가설 1b: 해당기업이 비즈니스 네트워크를 통해 구성원들의 협력적 지원을 높게 지각할수록 하부 유통경로 구성원에 대한 고객지향성의 정도는 높아질 것이다.

2.1.3 비용절감

기존의 많은 사회학 연구들은 네트워크를 통해 다른 구성원들로부터 얻게 되는 정보 혹은 협력과 같은 혜택(benefits)에 많은 관심을 가져왔다(Burt 1992; Granovetter 1982). 하지만 네트워크를 통해 얻게 되는 혜택에 못지않게 중요한 것이 경제적인 결과라 할 수 있는 비용절감(cost reduction)의 측면이다(Cannon and Homburg 2001). 이에 경영학에서는 이미 네트워크를 구축함으로써 향유하게 되는 비용절감의 중요성을 지적하여 왔으며(Jarillo 1988; Chen and Chang 2004; Williamson 1985), Anderson(1995)은 기업들 간에 관계를 맺는 목적이 가치를 추가하거나 비용을 절감하기 위함이라 정확히 언급하기도 하였다. 그럼에도 불구하고 네트워크를 통한 비용절감의 효과가 발생하는가와 비용절감이 실제로 고객기업을 위한 고객지향성에 영향을 미치는가에 관한 실증적인 연구는 거의 이루어지지 않았다.

비즈니스 네트워크를 통한 실질적인 비용절감의 효과가 하부유통경로 구성원이 지각하는 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치는가를 규명한 연구는 없는 실정이다. 하지만 해당업체의 비용이 절감되었다면, 가용할 수 있는 재정적 자원이 확보된 상태라 판단할 수 있으며 이는 조직의 여유자원(organizational slack)의 형태로 나타나게 된다. 여기서 조직의 여유자원이란 해당 조직이 외부 충격이나 내·외부적인 요구에 적절히 대응하기 위해 필요한 수준 이상으로 보유하고 있는 자원을 의미하는데, 여유자원의 크기가 큰 경우에 그렇지 않은 경우에 비해서, 해당 기업은 외부 환경변화에 상대적으로 더욱 혁신적이고 유연적인 성향을 보이게 된다고 알려져 있다(March and Simon 1958). 정치경제 패러다임(political economy paradigm)에 따르면 기업의 환경은 1차 과업환경, 2차 과업환경, 거시환경으로 구분되는데, 고객기업은 특정기업의 의사결정과 전

략형성에 직접적으로 영향을 미치는 중요한 환경요소라는 볼 수 있다(Achrol, Reve, and Stern 1983).

가설 1c: 해당기업이 비즈니스 네트워크를 통한 비용의 절감이 커질수록 하부 유통경로 구성원에 대한 고객지향성의 정도는 높아질 것이다.

2.1.4 통제

네트워크로부터 나올 수 있는 또 다른 혜택은 바로 통제(control)이다(Cook et al. 1979). 본 연구에서는 네트워크 내의 해당 기업이 다른 구성원에게 행하는 전략과 운영에 관한 의사결정에의 영향력 정도를 통제라고 정의하고자 한다(Skinner and Gultinan 1985).

네트워크 내에서 이루어지는 의사결정에 대한 영향력의 정도가 하부유통 경로 구성원들에 대한 고객지향성의 정도에 미치는 효과를 직접적으로 규명한 연구는 거의 없는 실정이다. 그러나 개념적으로 의사결정에의 통제는 제로섬 현상이다(Grossman and Hart 1986). 일방의 당사자에 의한 의사결정에 관한 통제의 증가는 상대방의 회생을 필요로 한다. 즉 해당 기업이 영향력에 대한 통제를 행사할 수 있는 능력은 다른 구성원들이 이를 포기하는 의사결정으로부터 나오게 된다. 이에 Joskow(1986)는 해당기업이 의사결정에의 통제를 줄이게 되는 경우, 상대기업에 의해 이루어진 정책상이나 운영상의 의사결정은 해당기업의 가치를 줄이거나 적어도 비용을 유발시키는 방향으로 이루어지게 될 가능성이 커진다고 하였다. 역으로 말하면, 해당기업이 의사결정에의 영향력을 행사한다는 것은 자신에게 유리한 방향으로 정책이나 구성원들을 움직일 수 있음을 시사한다. 그리고 이는 결과적으로 상황을 통제할 수 있는 능력을 높이고 업무에 대한 불확실성을 낮추기 때문에 고객의 요구에 유연하고 신속하게 반응하는 것이 가능할 것이다.

가설 1d: 해당기업이 비즈니스 네트워크 내 다른 구성원에 대한 통제가 커질수록 하부 유통경로 구성원에 대한 고객지향성의 정도는 높아질 것이다.

2.2 전략적 네트워크의 특성과 네트워크 혜택간의 관계

그렇다면 특정 제조업체가 전략적 네트워크에 속하여 얻을 수 있는 혜택에 영향을 미치는 선행요인에는 어떠한 것이 있을까? 기존의 연구에 의하면 네트

워크의 특성은 구조적 측면(structural perspective)과 관계적 측면(relational perspective)으로 나누어 살펴볼 수 있다. 이에 본 연구에서는 네트워크의 구조적인 측면에 대한 변수로 네트워크의 밀도(density), 중심성(centrality), 네트워크의 관계적 측면에 대한 변수로 신뢰(trust), 관계적 규범(relational norm)을 제시하고 네트워크 이점에 어떠한 영향을 미치는지 규명하고자 한다.

2.2.1 네트워크의 구조적 특성

1) 관계의 밀도

관계의 밀도(density)는 네트워크 구성원들 간의 관계의 평균적인 강도를 의미한다(Granovetter 1983). 보통 구성원간의 밀집도가 높은 네트워크일수록 정보나 자원을 공유하려는 경향이 커지고(Friedkin 1984), 높은 수준의 의견 일치성을 보인다(Galaskiewicz and Wasserman 1989). 더불어 관계의 밀도는 지속적인 상호작용과 커뮤니케이션을 통해 업무를 관례화(routinization)시킨다. Nelson and Winter(1982)에 따르면, 관례(routines)는 네트워크 구성원간의 잘 특화된 기술적인 관례부터 비교적 가벼운 애매모호한 전략적 의사결정에 이르기까지의 예측가능한 행동적 패턴을 의미한다. 관례는 자원을 보다 효율적으로 활용하게 하고 결과적으로 협상이나 의사결정에 들어가는 거래비용을 줄여주는 역할을 하게 된다. 자원준거관점에 의하면 관례화는 장기간에 걸쳐 정교화되는 개념으로 상당한 양의 암묵적 지식과 시스템적 지식을 포함한다. 따라서 관례 그 자체가 독특하고 모방불가능한 자원이 된다(Leonard-Barton 1995). 따라서 관계의 밀도가 높을수록 기업은 여러 가지 의사결정이나 업무수행과 관련된 관례가 정교화 될 가능성이 커지게 되고 결과적으로 이는 비용의 절감으로 이어지게 된다.

가설 3: 관계의 밀집도가 높아질수록 a) 높은 유·무형 자원への 접근성, b) 높은 협력적인 지원, c) 높은 비용절감을 경험할 것이다.

2) 관계의 중심성

관계의 중심성(centrality)는 네트워크 내에서의 특정 기업의 위치를 의미한다(Benson 1975). 보통 관계의 중심성은 힘, 의사결정에의 영향력(Friedkin 1993), 개인의 업무성과(Sparrowe, Liden and Kraimer 2001)와 같은 수단적 결과(instrumental outcomes)와 밀접한 관련이 있는 것으로 알려져 있다. 특히 Sparrowe, Liden and Kraimer(2001)에 의하면 관계의 중심성이 높은 개인은

네트워크내의 다른 개인과의 연결이 많이 되어있기 때문에 자원이나 정보에의 접근성이 높다고 보았다. 따라서 관계의 중심성이 높은 기업일수록 네트워크 내에서 발생하는 여러 가지 정보나 자원에의 접근성이 높다고 볼 수 있다. 네트워크 내에서의 위치는 시장, 설비, 제품 서비스와 같은 자원을 획득하는데 중요한 역할을 한다고 알려져 있다. 구조적으로 지배적인 행위자는 상대방부터 새로운 정보를 얻어낼 수 있고, 상대를 경쟁시킴으로써 유리한 거래 조건을 얻어낼 수 있다(Burt 1992).

한편 네트워크 관계 내에서의 중심성이 거래비용에 미치는 영향력은 정확히 밝혀진 바는 없다. 그러나 직관적으로 생각해보면 중심성이 높은 기업일수록 어떠한 형태로든지 파워를 지니고 있다고 볼 수 있고 이는 협상이나 거래에서 유리한 위치를 점하게 될 수 있다고 유추할 수 있다. 또한 파워를 지니고 있게 되면, 다시 말해 네트워크 구성원으로부터의 의존도가 높은 기업은 상대방의 기회주의에 대한 통제가 가능하기 때문에 상대방을 감시하는데 들어가는 비용을 절감할 수 있을 것이다. 한편, 해당기업은 네트워크에서 유리한 위치를 차지함으로써 다른 구성원들을 통제할 수 있는 영향력을 행사하는 것이 가능하다.

가설 4: 관계의 중심성이 높아질수록 a) 유·무형 자원에의 접근성, b) 의 사결정에의 통제가 높아질 것이다.

2.2.2 네트워크의 관계적 특성

1) 신뢰

사회적 자본이론에 따르면 신뢰를 기반으로 한 긴밀한 상호작용은 상대방의 상호 호혜적 행동을 이끌어 내는 것으로 알려져 있다(Kale, Singh, and Perlmutter 2000). 특히 한 행위자가 다른 행위자를 신뢰한다는 것은 다른 행위자가 자신의 이해에 부응하도록 협조할 것을 주관적으로 기대하는 것이라 볼 수 있다. 더불어 사람사이의 경우와 마찬가지로 조직 간의 신뢰는 거래비용을 낮출 수 있는 중요한 기제이다. 기업은 거래를 따르는 불확실성에 직면해 있으며, 거래 당사자들은 이를 줄이기 위해 엄청난 비용을 들여 다양한 안전장치(safeguard)를 마련한다.

가설 6: 신뢰는 a) 유·무형 자원에의 접근성, b) 협력적 지원, c) 비용의 절감에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2) 관계적 규범

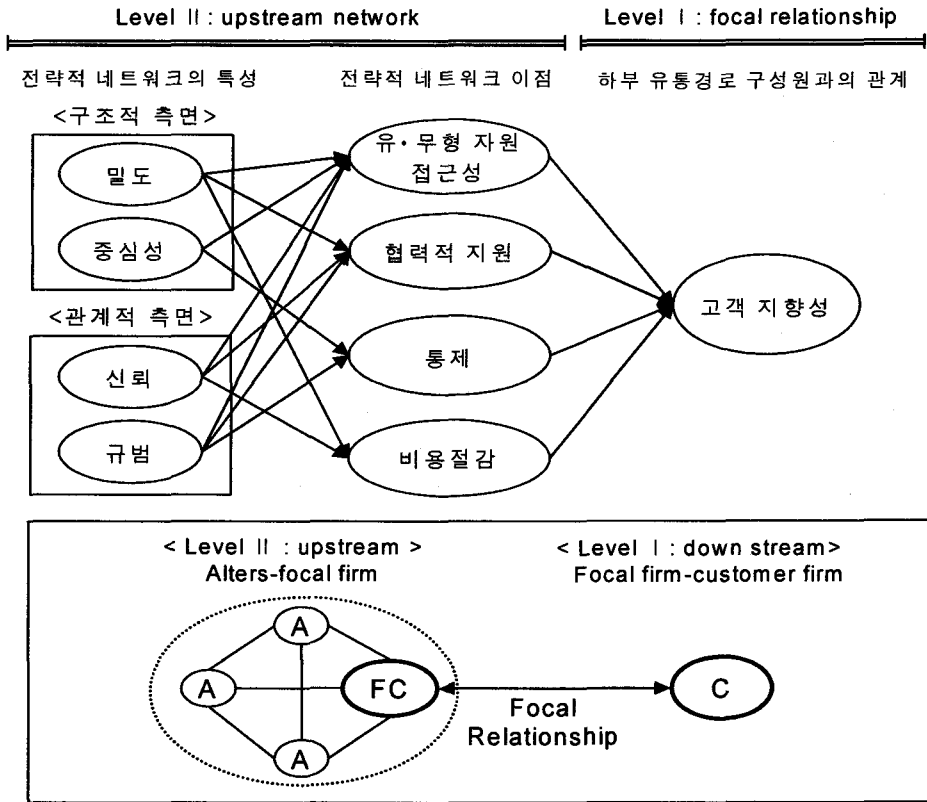
관계적 규범은 유·무형적 자원을 교환하려는 동기를 높이기 때문에 유·무형적 자원과의 접근성에 긍정적인 영향을 미친다. 더불어 관계적 규범의 결속성은 구성원들이 지속적인 관계를 유지하려는 동기를 높이기 때문에 전체 네트워크의 안녕에 더 많은 관심을 쏟게 하는데, 이는 해당기업의 입장에서 다른 구성원들로부터 받게 되는 협력적인 지원의 형태로 나타나게 된다.

한편, 네트워크 구성원간에 공유하고 있는 관계적 규범은 해당 기업이 지닌 의사결정에 대한 영향력의 정도라 할 수 있는 통제에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 규범은 집단으로부터 허용될 수 있는 행동의 범위를 규정하기 때문에, 범위를 넘어선 이탈된 행동을 방지할 수 있는 보호 장치로서의 역할을 한다(Thibaut 1968). 관계적 규범의 이러한 특성은 구성원들이 전체 시스템이나 관계를 지속적으로 유지하는 행동을 조장하고, 개인적인 목표를 추구하는 행동을 억제하도록 함으로써 의사결정권의 남용을 막는다. 따라서 개인적인 이익보다는 공동의 이익을 도모하고, 전체 네트워크 구성원들의 목표와 안녕을 중시하는 관계적 규범이 구성원들 사이에서 자리잡고 있다면, 이는 상대방의 통제(의사결정에의 영향력)가 전체 구성원들 간의 관계를 해치는 방향으로 이루어지지 않을 것이라는 믿음을 형성하게 한다(Heide and John 1992). 결과적으로 구성원들 간에 형성된 관계적 규범은 해당기업의 의사결정에의 영향력이 다른 구성원에게 커다란 거부감 없이 받아들여질 것이라 예측할 수 있다.

가설 7: 규범은 a) 유·무형 자원과의 접근성, b) 협력적 지원, c) 통제에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

이상에서 제시한 연구 가설들의 방향성을 종합하여 그림으로 나타내면 <그림 2>와 같다.

<그림 2> 연구 모델



III. 연구방법

3.1 조사대상 선정 및 자료수집방법

대부분의 연구들이 전략적 네트워크를 둘이상의 기업들의 관계로 보고 있지만, 엄밀한 의미의 네트워크는 기업간 연계구조가 3행위자 한조의 관계(Triad Relationships) 이상으로 형성, 확장되어져 구축된 기업간 관계구조를 의미한다. 따라서 본 연구에서는 본 연구의 연구가설을 검증하는데 가장 적합한 네트워크를 선정하기 위해 다음과 같은 기준을 마련하였다.

첫째, 앞서 밝힌 네트워크의 정의에 따라 셋 이상의 행위자들로 구성된 관계 구조이어야 한다. 둘째, 각각의 기업들은 독립적으로 존재하고 있어야 한다. 셋째, 해당 기업뿐만 아니라 다른 구성기업들 간에도 연계가 존재하고 있어야 하

고, 넷째, 공동생산, 기술교류, 정보공유, 공동구매 등의 관련업무 거래활동이 있어야 한다. 마지막으로 본 연구는 기업과 기업간 거래에 중점을 두고 있기 때문에 일반 소비자가 아닌 거래구매기업이 존재하고 있어야 한다는 가정이 필요하다.

본 연구의 기준에 걸맞은 연구 대상을 찾기 위해 우선 다양한 분야의 관련 자들과의 심층면접을 하였다. 각종 협회 관계자들과 사전약속을 취해 인터뷰를 하였고, 산업단지공단에 협조메일을 보내어 도움을 요청 하였으며, 대덕밸리 벤처관련 협회에 공문을 보내어 협조를 요청하였다. 연락이 온 곳들의 관계자들을 직접 만나 연구모형을 설명하고 도움을 받기로 약속을 받아 내었으며, 몇 번의 미팅과 전화연락을 통해 각각의 연구 대상에 맞도록 설문지 수정작업을 거쳤다. 이러한 작업을 거쳐 최종 조사대상은 산업단지공단에서 관리하고 있는 서울 포럼과 인천 남동 클러스터, 대덕밸리 입주기업들로 선정되었으며, 약 3주간 설문 조사를 실시하였다. 대덕은 303개 기업 중에 39개를 확보하고, 서울은 65개 기업 중에 40개 기업, 인천은 99개 기업 중에 44개의 설문지를 확보하여 전체 123개의 설문을 수거하였으며, 응답률은 26.3%이다.

3.2 변수의 측정

밀도(density)는 네트워크 내의 구성원들 간의 관계의 평균적인 강도를 의미한다(Scott, 1992). 본 연구에서는 Antia and Frazier(2001)의 연구에서 제시하고 있는 조작적 정의를 본 연구의 상황에 맞게 재구성하였다. 밀도에 대해서는 6개의 항목을 이용하여 측정하려 하는데, 각각은 구성원들 간의 상호작용의 정도, 의사소통의 정도 등 6항목으로 구성되어 있다. 모든 항목들은 7점 리커드 척도(1: 전혀 그렇지 않다; 7: 매우 그렇다)를 이용하였다.

중심성(centrality)은 네트워크 내에서 특정기업의 위치를 의미한다. 본 연구는 Antia et al.(2001)에서 사용한 측정항목을 본 연구에 맞게 재수정 하였다. 여기에는 네트워크 내에서 활발한 활동의 정도, 다른 구성원과의 밀접한 관계정도 등 4항목으로 측정하였다.

Ganesan(1994)의 연구를 바탕으로 신뢰(trust)의 개념을 측정하였다. 모든 항목들은 7점 리커드 척도(1: 전혀 그렇지 않다; 7: 매우 그렇다)를 이용하였다.

규범(norm)은 Heide and John(1992)의 연구에서 사용한 측정항목을 바탕으로 본 연구의 특성에 맞게 재구성하였으며, 본 연구에서는 Heide and John(1992)의 10항목을 이용하였다.

유·무형 자원への 접근성(access to resources)을 주로 시장(고객, 경쟁사),

제품, 프로세스에 대한 정보와 같은 무형적 자원과, 자본, 제조설비, 엔지니어링, 시스템과 같은 물리적 자원을 획득할 수 있는 정도로 정의내리고자 한다 (Itami and Roehl 1987; Juga 1996; Rindfleisch and Moorman 2001; Seibert, Kraimer, and Liden 2001; Spreitzer 1996). 본 연구에서는 Spreitzer(1996), Seibert, Kraimer, and Liden(2001)의 연구를 바탕으로 하여 본 연구에 맞게 재수정 하였다. 여기에는 여러 가지 물리적 자원(재정자원, 제조설비, 시스템, 유통망, 원재료, 인력 등)의 획득정도, 고객, 경쟁사, 기술적 노하우, 사업운영과 관련된 무형적 정보의 획득정도 등을 측정하였다.

협력적인 지원(collaborative sponsorship)은 상호호혜성을 바탕으로 한 네트워크 구성원들의 자발적인 지원이라 할 수 있다(Seibert, Kraimer, and Liden 2001). 본 연구에서는 Seibert, Kraimer, and Liden(2001)의 연구에서 사용한 측정항목을 본 연구의 특성에 맞게 수정하였다. 여기에는 다른 네트워크 구성원들의 협력정도, 자사를 위해 최선의 노력을 하는 정도 등을 측정하였다.

네트워크 내의 해당 기업이 다른 구성원에게 행하는 전략과 운영에 관한 의사결정에의 영향력 정도를 통제(control)라고 정의하고자 한다(Skinner and Gultinan 1985). 기존 네트워크 관련 연구들을 보면 네트워크를 통해 얻을 수 있는 이점으로 다른 네트워크 구성원에게 행할 수 있는 통제의 정도를 언급하고 있지만, 그에 관한 실증적인 연구들이 이루어지지 않은 바 본 연구에서는 연구의 특성에 맞는 척도를 개발하였다. 주요 의사결정시 다른 구성원에 대한 영향력의 정도, 견해가 받아들여지는 정도, 의사결정권의 정도 등으로 측정하였다.

Cannon and Homburg(2001)는 기업간 거래에서 발생하는 비용으로 제품비용(direct product costs), 획득비용(acquisition costs), 운영비용(operation costs)을 제시하고 있다. 제품비용은 원재료의 실질적인 구매가격을 의미한다. 획득비용은 제품을 획득하고 보관하는데 들어가는 비용으로써 제품을 주문하고 배달하고, 보관하는 비용뿐만 아니라 네트워크 구성원들을 감시하고 의사소통하고 조정하는데 소요되는 제반비용을 일컫는다(Ellram 1996). 운영비용은 해당 기업이 사업을 영위하는데 들어가는 내재된 비용을 의미한다. 예를 들어 연구개발비용, 제조비용, 기업내부의 조정비용, 가동중단과 관련된 비용 등을 일컫는다. 비록 이들의 연구는 이원적 거래관계를 바탕으로 하였으나, 이러한 비용을 정의하기 위한 참고문헌을 보면 공급사슬 구성원간의 관계에서 발생하게 되는 모든 비용을 바탕으로 하였기 때문에 기본적으로 이원적 관계 이상의 연구세팅에 적용을 하여도 큰 무리가 없다고 판단된다. 따라서 본 연구에서는 Cannon and Homburg(2001)의 정의에 따라 제품가격, 획득비용, 운영비용을 네트워크

구성원들 간의 관계를 통해 영향을 받는 해당기업의 비용이라 보고 모든 항목들은 7점 리커드 척도(1: 전혀 그렇지 않다; 7: 매우 그렇다)로 측정하였다.

고객지향성(customer orientation)은 고객의 욕구를 최우선에 두고 보다 높은 가치를 창출하기 위한 일련의 신념 혹은 행동의 정도라 정의할 수 있다 (Deshpandé, Farley, and Webster 1993; Narver and Slater 1990; Rindfleisch and Moorman 2003). 기존의 연구에 의하면 고객기업와의 성공적인 거래관계의 구축 및 유지를 위해 중요한 개념으로 유연성, 신속성, 고객화등을 언급하고 있는데, 본 연구에서는 이러한 개념을 모두 포괄할 수 있는 상위의 개념으로 고객지향성(customer orientation)을 제시한다. 따라서 본 연구에서는 고객지향성을 측정하기 위해 고객만족을 최우선 과제로 삼고 있는가와 관련된 Rindfleisch et al.(2003)의 척도 외에 유연성(Wathne and Heide 2004), 신속성(Handfeild and Bechtel 2002), 고객화(Lowson 2003)를 하위항목으로 제시한다.

IV. 연구방법 및 분석결과

4.1 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서 제시하고 있는 측정항목들에 대한 신뢰성 분석은 크론바알파(Cronbach's alpha), CR(composite reliability), AVE(average variance extracted) 값을 활용하였다. 연구모델에서 제시하고 있는 모든 개념들은 모두 내적 일관성을 확보하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 1〉 신뢰성 분석결과

변수	최초 항목수	최종 항목수	Cronbach's α	CR	AVE
밀도	5	5	.949	.953	.802
중심성	4	4	.956	.958	.850
신뢰	5	5	.948	.950	.792
규범	3	3	.891	.864	.651
무형자원 접근성	5	5	.927	.923	.887
유형자원 접근성	3	3	.958	.960	.721
협력적 지원	3	3	.911	.914	.781
통제	3	2	.876	.	.
비용절감	5	3	.874	.884	.717
고객지향성	4	4	.855	.894	.679

신뢰성 분석 후, 연구모델에서 제시하고 있는 각 구성개념들의 집중타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 검증하는 과정을 거쳤다. 이 방법은 Anderson과 Gerbing(1988)이 제시한 측정모델을 통해 집중타당성과 판별타당성을 검증한 후 이론모델을 검증하는 방법과 같은 접근 방법이다. 따라서 먼저 연구모델에서 제시하고 있는 각 구성개념들의 측정모델에 대한 분석을 실시하였다. 측정모델에 대한 분석은 확증적 요인분석(confirmatory factor analysis: CFA)을 이용하였는데 본 연구에서 제시하고 있는 변수들의 수가 상대적으로 다수이고, 표본의 수가 상대적으로 적기 때문에 내생변수들과 외생변수들을 두 집단으로 나누어 확증적 요인분석을 실시하였다.

먼저 외생변수들에 대한 측정모델 분석결과, 모든 항목의 요인 적재치는 0.68을 넘어서고 있었으며, t-값 또한 $p < 0.01$ 수준에서 모두 유의함을 보여주고 있다. 모델의 적합도는 $\chi^2=212.53$ (d.f.=113), $p=0.0$, CFI=0.96, GFI=0.88, RMSEA=0.076 NFI=0.91, RMR=0.032로 수용할 만한 수준으로 확보되었다.

〈표 2〉 외생변수의 확증적 요인분석결과

연구 개념 (항목수)	T-value		SMC
	Highest-T	Lowest-T	
밀도 (5)	.94(13.80)	.88(12.27)	.80
중심성 (4)	.94(13.83)	.91(12.90)	.85
신뢰 (5)	.92(13.20)	.85(11.53)	.78
규범 (3)	.91(12.36)	.68(8.21)	.65

〈표 3〉 내생변수 확증적 요인분석결과

연구 개념 (항목수)	T-value		SMC
	Highest-T	Lowest-T	
정보접근성 (5)	.89(12.35)	.83(11.20)	.72
자원접근성 (3)	.95(14.02)	.93(13.41)	.89
협력적 지원 (3)	.91(12.72)	.85(11.34)	.78
통제 (2)	.93(13.21)	.90(12.51)	.85
비용절감 (3)	.89(12.14)	.79(10.09)	.72
고객지향성 (2)	.85(11.45)	.80(10.42)	.68

다음으로 내생변수들에 대한 측정모델에서는 초기 제시한 모델이 모델의 적합도를 확보하고 있지 못하기 때문에 측정항목 중 설명력이 떨어지는 몇 개의 항목을 제외하고 모델의 적합도를 확보할 수 있었다. 모델의 적합도는 $\chi^2=265.45$ (d.f.=155), $p=0.0$, CFI=0.96, GFI=0.83, RMSEA=0.072 NFI=0.89, RMR=0.046로 수용할 만한 수준으로 확보되었다. SMC도 0.68을 넘어서는 것으로 나타나 각 항목들은 좋은 측정변수임을 나타낸다.

이러한 결과는 각 구성개념을 측정한 항목들이 집중타당성을 확보하고 있음을 직접적으로 보여주며 각 구성개념들 간에는 판별타당성이 존재한다는 사실을 간접적으로 보여주는 결과이다. 이러한 분석결과는 이론 모델의 검증 시 각 구성개념의 항목들을 평균한 값을 사용해도 무방함을 보여주는 결과이다.

〈표 4〉 외생변수간의 판별타당성 분석결과: Fornell et al.(1981)의 방법

	AVE	밀도	중심성	신뢰	규범
밀도	.802	-			
중심성	.850	.507	-		
신뢰	.792	.542	.327	-	
규범	.651	.425	.300	.467	-

〈표 5〉 내생변수간의 판별타당성 분석결과: Fornell et al.(1981)의 방법

	AVE	정보	자원	지원	통제	비용	지향성
정보접근성	.887	-					
자원중심성	.721	.491	-				
협력적 지원	.781	.416	.338	-			
통제	.843	.374	.396	.322	-		
비용절감	.717	.364	.524	.294	.532	-	
고객지향성	.679	.439	.407	.409	.473	.452	-

한편, 본 연구에서는 척도의 판별타당성을 분석하기 위해 다음과 같은 절차로 진행하였다(De Wulf, Odekerken-Schroder, and Iacobucci 2001). 첫째, 판별타당성을 보기 위한 가장 기본적인 검증방법으로 구성개념간의 상관관계가 1보다 작은지를 확인하였다. 상관관계는 이 기준을 만족하는 것으로 나타났다. 둘째, 외생변수와 내생변수들의 구성개념간의 판별타당성을 검증하기 위하여 외생변수들과 내생변수들로 나누어 각 구성개념들 간의 쌍 비교를 실시하였다(Bagozzi and Philips 1982). 본 연구에서는 외생변수 4개와 내생변수 6개의 구성개념 간 쌍을 비교, 분석한 결과 모든 비교에서 상관관계 1로 제약한 모델의 χ^2 값이 통계적으로 유의하게 크다는 결과를 보여주었다. 셋째, 판별타당성을 검증하기 위해 보다 강력한 방법인 Fornell and Larcker (1981)의 검증방법을 활용하였다. 이 검증방법에 따르면, 각 구성개념들의 AVE값이 두 변수의 shared variance(squared intercorrelation)보다 모두 큰 경우 판별타당성이 있다고 본다. 내생변수와 외생변수로 나누어 검증을 한 결과, 모든 구성개념들은 판별타당성이 있음이 확인되었다. 변수의 정제과정을 위한 분석결과, 본 연구모델에서 제시하고 있는 모든 구성개념들은 내적일관성, 집중타당성, 판별 타당성을 확보하고 있는 것으로 결론지을 수 있다.

4.2 연구가설 검증

경로분석 결과, 연구의 적합도 지수를 보면 $\chi^2=83.05$ ($d.f=18$, $p=0.0$), $NFI=0.91$, $CFI=0.93$, $RMR=0.072$, $GFI=0.88$ 을 나타내고 있다. 경로분석 결과는 다음의 <표 6>에 제시되어 있다.

가설 1은 네트워크를 통해 얻는 혜택은 해당기업이 고객가치를 창출하는데 긍정적인 영향을 미칠 것이라 예측하였다. 분석결과, 무형자원과의 접근성은 고객지향성에 예측한대로 긍정적인 영향($\beta=0.20$, $t=2.20$)을 미치고 있지만, 유형자원의 접근성은 고객지향성에 유의한 영향($\beta=0.0065$, $t=0.79$)을 미치지 못하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1a는 부분적으로 지지되었다. 가설 1b는 네트워크에 속한 기업들의 협력적 지원은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 예측하였는데, 분석결과 유의한 영향($\beta=0.22$, $t=3.00$)을 미치는 것으로 나타났다. 가설 1c는 네트워크 구성기업에 대한 의사결정에의 영향력이 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 보았는데 예측한대로 유의한 영향이 있음이 입증되었다($\beta=0.25$, $t=3.57$). 가설 1d는 네트워크를 통한 비용절감이 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 설정하였는데, 분석결과 유의한 영향($\beta=0.20$, $t=2.83$)이 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기업이 네트워크에 속함으로써 얻는 혜택이 고객가치를 창출하는데 중요한 역할을 한다는 것을 실증적으로 보여준다는 점에서 큰 의의가 있다.

<표 6> 상관관계, 평균, 표준편차

연구개념	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) 무형자원 접근성	1.000									
(2) 유형자원 접근성	.701	1.000								
(3) 협력적 지원	.645	.582	1.000							
(4) 통제	.612	.630	.568	1.000						
(5) 비용절감	.604	.724	.543	.730	1.000					
(6) 고객지향성	.663	.638	.640	.688	.673	1.000				
(7) 밀도	.785	.641	.632	.619	.662	.655	1.000			
(8) 중심성	.618	.501	.582	.672	.564	.623	.715	1.000		
(9) 신뢰	.710	.714	.666	.586	.617	.564	.736	.572	1.000	
(10) 관계규범	.708	.611	.619	.646	.663	.616	.650	.550	.683	1.000
Mean	5.33	4.65	4.78	4.39	4.28	5.00	5.04	4.40	5.10	5.25
SD	1.04	1.20	1.10	1.25	0.97	0.85	1.20	1.31	1.08	0.97

가설 3은 밀도가 무형·유형 자원への 접근성을 높일 것이라 보았는데 분석결과 무형 자원への 접근성($\gamma=0.45$, $t=4.98$)과 유형자원への 접근성($\gamma=0.19$, $t=1.71$)에 각각 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 3a는 지지되었다. 가설 3b는 네트워크 구성기업간의 밀도가 높을수록 협력적인 지원을 받을 가능성이 커진다고 예측하였는데, 분석결과 유의한 영향($\gamma=0.23$, $t=2.33$)을 미치는 것으로 나타나 가설 3b는 지지되었다.

<표 7> 경로분석 결과

H	Path	Path coefficient	T-value	결과
1a	무형 자원접근성 → 고객지향성	0.20	2.20	지지
	유형 자원접근성 → 고객지향성	0.065	0.79	기각
1b	협력적 지원 → 고객지향성	0.22	3.00	지지
1c	통제 → 고객지향성	0.25	3.57	지지
1d	비용절감 → 고객지향성	0.20	2.83	지지
3a	밀도 → 무형 자원접근성	0.45	4.98	지지
	밀도 → 유형 자원접근성	0.19	1.71*	지지
3b	밀도 → 협력적 지원	0.23	2.33	지지
4a	중심성 → 무형 자원접근성	0.053	0.71	기각
	중심성 → 유형 자원접근성	0.015	0.17	기각
4b	중심성 → 통제	0.45	6.22	지지
5a	신뢰 → 무형 자원접근성	0.16	1.94*	지지
	신뢰 → 유형 자원접근성	0.45	4.53	지지
5b	신뢰 → 협력적 지원	0.33	3.20	지지
5c	신뢰 → 비용절감	0.31	3.42	지지
6a	규범 → 무형 자원접근성	0.28	3.78	지지
	규범 → 유형 자원접근성	0.18	1.97	지지
6b	규범 → 협력적 지원	0.24	2.66	지지
6c	규범 → 통제	0.40	5.43	지지
6d	규범 → 비용절감	0.45	5.03	지지

* $p < 0.1$

가설 4는 중심성과 네트워크 혜택간의 관계를 규명하였다. 구체적으로 가설 4a는 해당기업이 네트워크 내에서의 중심성이 커질수록 유형·유형 자원への 접근성이 높아질 것이라 보았는데 분석결과 무형 자원への 접근성($\gamma=0.053$, $t=0.71$)과 유형자원への 접근성($\gamma=0.015$, $t=0.17$) 어느 곳에도 영향을 미치지

못하는 것으로 나타나 가설 4a는 기각되었다. 가설 4b는 중심성이 높을수록 구성원들에 대한 의사결정에의 영향력의 정도는 커질 것이라 보았는데, 예측한대로 유의한 영향이 있음이 규명되었다($\gamma=0.45$, $t=6.22$).

가설 5는 신뢰와 네트워크 혜택간의 관계를 고려하였다. 구체적으로 가설 5a는 네트워크 구성기업들 간의 신뢰수준이 높을수록 무형·유형 자원에서의 접근성이 높아질 것이라 예측하였는데 분석결과 구성기업들 간의 신뢰는 무형 자원에서의 접근성($\gamma=0.16$, $t=1.94$)과 유형자원에서의 접근성($\gamma=0.45$, $t=4.53$)에 각각 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 5a는 지지되었다. 가설 5b는 신뢰수준이 높을수록 협력적인 지원이 가능해진다고 예측하였고, 가설 5c는 신뢰수준이 높을수록 해당기업은 비용이 절감되리라는 가설이었는데 분석결과 신뢰는 협력적인 지원을 이끌어내며($\gamma=0.33$, $t=3.20$), 기업의 비용절감에도 상당부분 기여하는 것으로 나타남으로써($\gamma=0.31$, $t=3.42$) 가설 5는 모두 지지되었다.

가설 6은 관계적 규범은 네트워크 혜택에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 예측하였다. 분석결과 구성원들 간의 공통된 행동양식인 관계적 규범이 잘 정립되어 있을수록 무형자원에서의 접근성($\gamma=0.28$, $t=3.78$), 유형자원에서의 접근성($\gamma=0.18$, $t=1.97$), 협력적 지원($\gamma=0.24$, $t=2.66$), 통제($\gamma=0.40$, $t=5.43$), 비용절감($\gamma=0.45$, $t=5.03$)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 6의 a, b, c, d로 구성된 모든 가설은 지지되었다.

V. 결론

본 연구는 기업들이 전략적 네트워크를 형성함으로써 얻는 혜택으로 시장, 고객, 경쟁사 정보와 같은 무형자원에서의 접근성, 재정자원, 시스템, 제조설비, 인력과 같은 유형적 자원에서의 접근성, 네트워크 구성원들로부터의 협력적인 지원, 구성원들에 대한 의사결정에의 영향력, 그리고 비용절감을 제시하고 고객지향성간의 관계를 살펴보았다. 그 결과 무형자원에서의 접근성, 협력적 지원, 통제, 비용절감은 고객지향성에 긍정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 유형자원에서의 접근성은 고객지향성에 유의한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 그런데 추가분석에서 밝혀진 것처럼 유형자원에서의 접근성은 또 다른 네트워크 혜택인 통제나 비용절감과 유의한 관계가 있는 것으로 밝혀져 직접효과는 없지만 간접적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 다음과 같이 해석할 수 있다. 정보의 종류에는 경쟁사, 업계동향뿐만 아니라 고객기업에 대한 정보도 포함하고 있기 때문에 정보에서의 접근성이 높을수록 고객의 욕구를 이해

하고 보다 높은 가치를 실현하는 것이 가능하다. 하지만 제조설비, 인력, 재정 자원과 같은 유형자원への 접근성은 그 자체가 고객가치창출에 기여한다기보다는 다른 구성원들에 대한 통제나 혹은 비용절감이라는 경로를 통해 고객지향성에 기여한다고 볼 수 있다.

다음으로 본 연구에서는 네트워크의 혜택에 영향을 미치는 네트워크의 구조적 특성과 관계적 특성을 나누어 살펴보았다. 그 결과 대부분의 가설이 지지되었으나, 중심성이 유·무형 자원への 접근성에 미치는 효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 다음과 같이 해석할 수 있다. 현재 대상으로 삼은 곳은 공단이나 협회가 관리하고 있는 네트워크 들이다. 이들 네트워크는 정보나 유형자원에 대한 부분들이 기업간에 직접적으로 교환되고 거래되기도 하지만, 공단이나 협회가 취합하여 일괄적으로 배포하고 전달하는 역할을 수행하고 있기 때문에 굳이 네트워크에서 중심부에 있지 못하다 하더라도 정보나 자원을 얻는데 큰 어려움이 없을 수 있으며, 이는 중심성과 유·무형 자원 접근성 간의 관련이 적을 수 있음을 시사한다.

한편, 본연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 유통연구에서 기업간 거래관계를 이원적 관점(dyadic perspective)에서 네트워크 관점(network perspective)으로 확장하여 실증적으로 규명한 초기연구라는 점이다. 해당기업이 고객기업과 거래하고 가치를 창출하는데 있어서 해당기업이 맺고 있는 다른 기업과의 네트워크는 매우 중요한 역할을 수행한다는 것이 밝혀졌다. 둘째, 네트워크를 통해 얻게 되는 성과를 확장하였다는 것이다. 기존의 네트워크 관련 연구들은 네트워크 관계 그 자체나, 네트워크에 속함으로써 얻는 개별기업의 성과(시장점유율, 매출액, 주가변동, 특허획득) 혹은 전체 네트워크의 성과(네트워크의 존속기간이나 생존율)에 초점을 맞추어 왔다. 그러나 기업이 유지·발전하기 위한 가장 중요한 활동은 고객가치창출이고, 유통경로는 전체 공급사슬로 구성되어 있기 때문에 특정기업이 네트워크에 속함으로써 얻는 효과가 보다 거시적인 마케팅 환경이라 할 수 있는 고객기업을 위한 가치창출에 어떤 영향을 미치는가를 규명하는 것은 매우 의미 있는 연구가 될 수 있다. 이에 본 연구는 해당 네트워크를 통해 얻는 혜택이 또 다른 네트워크인 고객기업간의 관계에 어떠한 영향을 미치는지 고객지향성이라는 개념을 통해 밝히고 실증적으로 규명함으로써 네트워크의 성과를 확장하였다는 이론적인 공헌점을 갖는다.

셋째, 본 연구의 이론적 시사점은 기존에 정보적 접근성에 국한되어져 있던 네트워크 혜택을 다양한 문헌고찰을 통해 통합적이고 실증적으로 규명하였다는 시사점을 갖고 있다. 본 연구에서는 네트워크를 통해 얻게 되는 혜택으로 무형 자원への 접근성뿐만 아니라 유형자원への 접근성, 협력적 지원, 통제, 비용절

감 등을 제시하고 있으며, 유형자원에의 접근성을 제외한 나머지 혜택들은 고객 가치를 창출하는데 중요한 역할을 함을 규명하였다.

넷째 본 연구에서는 해당 기업이 고객가치를 창출하기 위해서는 네트워크 관계의 형성과 그를 통한 혜택이 중요한 영향을 미친다고 봄으로써 고객지향성에 영향을 미치는 선행요인들을 확장하였다는 점에서도 이론적 시사점을 지닌다.

본 연구의 실무적인 시사점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 기업간 네트워크 관계는 기업이 고객가치창출을 하는데 중요한 역할을 수행함을 밝힘으로써 네트워크의 실질적인 가치를 규명하였다. 둘째, 연구결과에 따라 무형자원에의 접근성을 높이기 위해서는 구성원들 간의 밀도를 높이는 것이 중요한 반면, 자원에 대한 접근성을 높이기 위해서는 구성원들 간의 신뢰구축이 무엇보다 중요한 역할을 함이 밝혀졌다. 이는 기업이 네트워크를 통해 얻으려는 혜택이 무엇인가에 따라 그 노력이 차별적이어야 함을 나타내고 있는 결과이다.

셋째, 네트워크는 단순히 정보에 대한 접근성을 높이거나 구성원들로부터의 지원을 용이하게 한다는 측면뿐만 아니라 실질적으로 기업의 비용절감에도 중요한 역할을 함을 실증함으로써 경제적인 효율성이 있음이 밝혀졌다.

본 연구는 기업간 거래를 네트워크 관점에서 접근한 초기연구인 만큼 많은 한계점과 향후 연구방향을 지니고 있다. 첫째, 연구결과의 일반화를 위해 보다 다양한 산업과 네트워크에 적용할 필요성이 있다. 둘째, 본 연구에서는 고객지향성을 해당기업에게 직접 물어보았으나 향후 연구에서는 paired data의 확보를 통해 사회적 편향오류를 근본적으로 통제할 필요가 있다. 셋째, 본 연구에서는 네트워크의 구조적 특성과 관계적 특성을 선행변수로 제시하고 있지만, 그밖에도 네트워크의 크기, 종류, 관계 기간 등이 중요한 선행변수로서의 역할을 대신할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 변수들에 대한 고려가 필요하다. 넷째, 본 연구에서는 네트워크의 혜택을 위주로 고려하고 있지만, 기존의 연구에 의하면 네트워크를 형성함으로써 부딪치게 되는 위험, 예를 들면 기술유출과 같은 문제점이 있을 수 있다고 지적하고 있다(Kale, Singh and Perlmutter 2000). 따라서 향후 연구에서는 이에 대한 고려가 필요하다.

참 고 문 헌

- Achrol, Ravi (1997), "Change in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, No.1, 56-71.
- Anderson, James C., Håkan Håkansson, and Jan Johanson (1994), "Dyadic Business Relationships within a Business Network Context," *Journal of Marketing*, Vol. 58 (October), 1-15.
- Anita, Kersi and Gary Frazier (2001), "The Severity of Contact Enforcement in Interfirm Channel Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.65(October), 67-81.
- Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.16 (1), 74-94.
- Bensaou, M.(1997), "Interorganizational Cooperation and the Use IT: An Empirical Comparison of U.S. and Japanese Supplier Relations," *Information Systems Research*, Vol.8(2), 107-124.
- Benson, J. Kenneth (1975), "The Interorganizational Network as a Political Economy," *Administrative Science Quarterly*, 20(June), 229-49.
- Burt, Ronald (1987), "Social Contagion and Innovation: Cohesion Versus Structural Equivalence," *American Journal of Sociology*, 92(May), 1287-335.
- Burt, Ronald (1992), *Structural Holes: The Social Science of Competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cannon, Joseph, and Christian Homburg, "Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs," *Journal of Marketing*, Vol.65(January), 29-43.
- Chen, Chung-Jen and Lien-Sheng Chang (2004), "Dynamics of Business Network Embeddedness," *Journal of American Academy of Business*, 5(3), 237-241.
- Cook, Karen, Richard Emerson, Mary Gillmore, and Toshio Yamagishi (1983), "The Distribution of Power in Exchange Networks: Theory and Experimental Results," *American Journal of Sociology*, Vol.89(2), 275-305.
- Cooper, Robin and Regine Slagmulder (1999), "Supply Chain management

- for Lean Enterprises: Interorganizational Cost Management,” *Strategic Finance*, 80(April), 15-16.
- Deshpande, Rohit, John U. Farley, and Frederick E. Webster Jr. (1993), “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis,” *Journal of Marketing*, Vol.57(January), 23-27.
- The Economist* (2001), “Internet Pioneers: We Have lift-Off,” 358(8207), 69-71.
- Ellram, Lisa M. (1996), “A Structured Method for Applying Purchasing Cost Management Tools,” *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32(January), 11-19.
- Fredkin, Noah (1984), “Structural Cohesion and Equivalence Explanations of Social Homogeneity,” *Sociological Methods and Research*, 12(September), 235-61.
- Galaskiewicz, Joseph and Stanley Wasserman (1989), “Mimetic Processes Within an Interorganizational Field: An Empirical Test,” *Administrative Science Quarterly*, 34(September), 454-79.
- Ganesan, Shanker (1994), “Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, Vol.58(April), 1-19.
- Gist, M. and N. Michell (1992), “Self-efficacy: A Theoretical Analysis of its Determinants and Malleability,” *Academy of Management Review*, 17, 183-211.
- Granovetter, Mark. S.(1982), “The Strength of Weak tie: A Network Theory Revisited,” in P.V. Marsden and Lin(Eds.), *Social Structure and Network Analysis*, 105-130, Beverly Hills, CA: Sage.
- Gulati, Ranjay (1998), “Alliances and Networks,” *Strategic Management Journal*, Vol.19, 293-317.
- Hackman, R. and R. Oldham (1980), *Work Redesign*, Readings, MA: Addison-Wesley
- Hagedoorn, John and Jos Schakenraad (1994), “The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance,” *Strategic Management Journal*, 15(4), 291-310.
- Handfield, Robert and Christian bechtel(2002), “The Role of Trust and Relationship Structure in Improving Supply Chain Responsiveness,” *Industrial Marketing Management*, Vol.31, 367-382.
-

-
- Heide, Jan and George John(1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.56(April), 32-44.
- Itami, H. and Roehl, T. H.(1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, MA
- Joskow, Paul L. (1985), "Vertical Integration and Long-Term Contracts: The Case of Coal- Burning Electronic Generating Plants," *Journal of Law, Economics, and Organization*, 1 (Fall), 33-80.
- Juga, Juri (1996), "Organizing for Network Synergy in Logistics A Case Study," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.26(2), 51-67.
- Kale, P., H. Singh, and H. Perlmutter (2000), "Learning and Protection of proprietary assets in alliance: Building relational capital," *Strategic Management Journal*, Vol.20(5), 467-486.
- Leonard Barton, D (1995), *Wellsprings of Knowledge*, MA: Harvard Business School Press.
- Lowson, Robert (2003), "How Supply Network Operations Strategies Evolve: Composition, Competitive Priorities and Customization," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33(1), 75-91.
- Macneil Ian R. (1980), *The New Social Contract*, New Haven, CT: yale University Press.
- Madhok, A. (1997), "Cost, Value, and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm," *Strategic Management Journal*, 18(1), 39-61.
- March, J. G. and H. Simon, *Organizations*, New York: Wiley, 1958.
- Miles, Raymond and Charles Snow (1992), "Causes of Failure in Network Organizations," *California Management Review*, Vol.34(4), 53-72.
- Mentzer, John, Songhong. Min, and Zach. G. Zacharia(2000), "The Nature of Interfirm Partnering Supply Chain Management," *Journal of Retailing*, Vol.76(4), 549-568.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol.54(October), 20-35.
- Nelson, R. and G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, MA: Belknap Press.
- Rindfleisch, Aric and Christine Moorman (2001), "The acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances: A
-

- strength-of-Ties Perspective,” *Journal of Marketing*, 65(April), 1-18.
- Scott, John (2000), *Social Network Analysis: a Handbook, second edition*, SAGE Publication td.
- Seibert, Scott, Maria L. Kramier, and Robert Liden (2001), “A Social Capital Theory of Career Success,” *Academy of Management Journal*, Vol.44(2), 219-237.
- Sparrowe, Raymond, Robert Liden, J. Wayne, and Maria Kraimer (2001), “Social Exchange Processes, Social Structure, and Performance,” *Academy of Management Journal*, 44, 316-325.
- Spreitzer, Gretchen (1996), “Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment,” *Academy of Management Journal*, Vol.39(2), 483-504.
- Thibaut, John W. (1968), “The Development of Contractual Norms in Bargaining: Replication and Variation,” *Journal of Conflict Resolution*, 12(1), 102-12.
- Wathne, Kenneth and Jan B. Heide (2004), “Relationship Governance in a Supply Chain Network,” *Journal of Marketing*, Vol. 68(January), 73-89.