

수급사업자의 기업가정신이 관계몰입을 유도하는 경로

The roles of Subcontractors' Entrepreneurship on the Relationship Commitment towards the Parent Companies

최 낙 환(Nak Hwan Choi)*
변 철 섭(Cheol Seob Byeon)**
이 용 균(Yong Gyun Lee)***

이 연구는 기업가정신이 유발하는 시장지향성이 성과를 유도한다는 기존연구를 확장하여 시장지향성을 매개변수로 하고 성과와 신뢰 요인을 도입하여, 수급사업자의 기업가정신이 원사업자와의 관계를 견인하고 협업적 네트워크를 구축하는데 필요한 수급사업자의 관계몰입을 유도하는 경로를 탐색하고 실증 분석하였다.

시장지향성이 구조적 결합요인인 거래특유자산의 투자를 촉진할 수 있고, 또 사회적 결합요인인 커뮤니케이션에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 식별하고, 기업가정신-시장지향성-커뮤니케이션-신뢰-관계몰입의 경로, 기업가정신-시장지향성-성과-관계몰입의 경로, 기업가정신-시장지향성-거래특유자산투자-신뢰-관계몰입의 경로를 식별하였다. 그런데 기업가정신이 원사업자의 거래특유자산 투자에 대한 효과가 없는 것으로 분석되었다. 즉 수급사업자의 기업가정신은 시장지향성을 통해 관계몰입에 영향을 미치는 것으로 탐색되었다.

따라서 원사업자는 수급사업자에게 거래특유자산을 투자하고 커뮤니케이션을 통하여 신뢰를 확보해야 한다. 그리고 수급사업자는 투철한 기업가정신으로 시장지향성을 실현하고 원사업자의 거래특유자산투자와 커뮤니케이션을 유도하고, 또 이익을 실현해야 한다. 이러한 수급사업자의 이익 성과와 신뢰, 그리고 원사업자의 거래특유자산투자가 B2B시장에서 원사업자에 대한 수급사업자의 관계몰입을 유도하고 유기적인 기업계열화를 촉진하는 요인이기 때문에 정부도 원사업자의 거래특유자산투자를 유도하여 원사업자와 수급사업자의 신뢰를 촉진하는 정책이 필요하다.

핵심개념: B2B마케팅, 관계마케팅, 기업가정신, 시장지향성, 관계몰입, 성과, 신뢰, 거래특유자산

* 전북대학교 경영학부 교수(cnh@chonbuk.ac.kr)

** 전북대학교 대학원 박사과정

*** 전북대학교 대학원 박사과정

I. 서론

B2B 시장의 공급사업자(납품업자, 공급자)에 대한 원사업자(고객, 구매자)는, B2C 시장에서의 구매자(고객)와 같은 개념으로 이해되지만, 하나의 구매자(고객, 원사업자)가 차지하는 매출비중이 총 매출액의 최고 100%를 차지할 만큼 B2C 시장의 소비자개념과 다른 큰 영향력을 가지고 있으며, 각자 자기의 영리를 목적으로 공급과 구매를 한다. 원사업자의 완제품생산은 공급사업자의 제공 물 없이는 불가능하거나 비용이 추가되고, 공급사업자의 생산량도 원사업자의 완제품수요에 의해 좌우되기 때문에, 두 사업자의 관계는 서로 불가분의 관계에 있다. 따라서 원사업자와 공급사업자의 관계몰입은 성공적인 기업계열화의 필수요소로 작용한다.

그리고 이들 간의 관계적 노력은 성공적인 교환을 만들어내고 지속·발전시키기 위한 모든 마케팅활동을 창출하며(Morgan and Hunt, 1994), 이들 간의 관계품질은 일의 수행과 관련된 업무 지각(work perception), 양자 간 일의 수행에 필요한 상호신뢰(trust), 관계에 대한 몰입(commitment)의 세 가지 구조로 이해된다(Hennig - Thurau, Klee, 1997).

그런데 B2B 시장에서의 기업가정신은 원사업자와 공급사업자 간의 관계형성의 기초가 되며 이런 기업가정신을 바탕으로 한 관계마케팅 노력이 성과를 향상시키는 강력한 요인으로 작용하여 강한 고객과의 관계를 만들어 충성도를 창출한다(Crosby et al., 1990; Morgan and Hunt, 1994). 따라서 공급사업자의 조직차원의 기업가정신은 조직관리의 원동력으로 작용하여

직무와 종업원의 행동에 전반적으로 영향을 미치게 되어 성과수준을 결정할 수 있고, 기업 간의 관계투자, 커뮤니케이션, 신뢰, 관계몰입을 촉진할 수 있다.

기업가정신에 대한 연구는 1978년 Miles 와 Snow의 연구에서 ‘어떤 새로운 사업을 시작할 것인가?’라는 근본적 주제로부터 2002년 Matsuno 등의 연구에서는 ‘어떻게 새로운 사업을 시작할 것인가?’라는 기업가적 관리과정을 포함하는 개념의 기업가지향성으로 발전되어 기업가정신에 대한 연구와 관심이 지속적으로 증대되고 다양하게 연구되어 왔다. 최근의 기업가정신에 대한 연구관점은 크게 세 가지 형태로 집약된다(Naman and Slevin, 1993). 첫째, 기업가 ‘개인적 차원’으로써 조직을 설계하고 변화에 대처하는 방법, 둘째, 조직적 차원으로써 조직의 위험감수, 혁신과 진취성에 대한 의사결정을 지원하는 ‘팀 차원’, 셋째, ‘기업전체의 수준’에 관한 것이다(corporate entrepreneurship) (Burgelman, 1983, 1984). 이 세 가지 관점 중에서 Covin and Slevin (1991)은 조직차원의 기업가정신이 가장 적절하다고 주장하고 그 이유로 기업가적 효율성은 기업조직차원의 성과에 따라 측정되기 때문이라고 제시하였다.

판매자와 구매자 사이에 있어서는 지속적 관계의 구축으로 상호 지속가능 발전을 위한 관계마케팅(relationship marketing) 노력이 요구된다. 관계마케팅의 개념화를 시도하고 실증 분석한 연구는 1990년대부터 진행되어 왔다. 초기연구에서 Morgan and Hunt(1994)는 성공적인 관계마케팅을 위해서는 관계몰입과 신뢰가

필요하고 거래상대방과의 관계가 주는 혜택과 종료비용, 공유가치, 커뮤니케이션 및 기회주의 행동이 신뢰와 몰입을 매개로하여 고객행동에 영향을 미친다는 기본모형을 제시하고 실증분석 하였다. 판매자와 고객 간의 신뢰형성을 연구한 Sharma et al.(1999)은 고객지향성, 고객의 신뢰, 순응적 행동과 같은 판매자의 행동이 고객과의 관계에 영향을 준다고 밝히며, 고객들이 판매원과 수립된 공통목표에 긍정적인 태도를 가질 때 관계가 증진되고, 역으로 판매자들의 신선행, 전문성 부족, 비합리적 요구 등은 관계를 위협한다고 설명하여 고객관점에서 관계몰입을 접근하였다. 또 Palmatier 등(2006)은 고객에 초점을 둔 매개변수로 몰입, 신뢰, 관계만족, 그리고 관계품질을 식별하고, 매개변수의 원인변수, 즉 관계의 중요한 선행요인을 고객관점과 공급기업관점 그리고 쌍방향 관점으로 구분하여, 고객의 관점에서는 관계를 통한 혜택이나 판매자의존의 정도를, 판매기업의 관점에서는 관계를 위한 투자와 판매자의 전문적 역할을, 쌍방향 관점으로는 고객과 판매원간의 접점 커뮤니케이션, 유사성, 관계빈도, 기간, 갈등 등이 포함된다고 설명하였다. 이러한 연구는 고객관점의 연구이기 때문에 판매자인 기업가의 기업가정신이 고객과의 관계몰입을 유도하는 과정에 대한 설명은 없다.

그런데 지금까지의 관계마케팅에 대한 연구의 내용은 교환관계로부터 관계 지향적 관계까지의 연속선상에서의 고객관계를 가정하고 있다(Dwyer, Schurr and Oh, 1987). 고객지향성에 따라 기업은 교환에서 거래적 개념을 적용할 것인지 관계적 개념을 적용할 것인지를 여

부가 달라진다(Jackson, 1985)는 연구와, 기업가정신은 시장지향성에 직접, 간접적으로 영향을 미치며(Matsuno et al., 2002), 기업가의 진취성은 시장지향성에, 시장지향성은 수익성과 판매증대의 성과를 향상시킨다(Blesa and Ripolles, 2003)는 연구는, 판매자의 관점에서 관계마케팅을 접근하는 연구이다. 그런데 이러한 판매자관점의 연구에도 수급사업자의 기업가정신이 구매자인 원사업자와의 관계몰입을 유도하는 경로에 관한 연구는 희박하다.

따라서 관계몰입의 유도요인인 관계성과(혜택) 및 신뢰 등의 변인에 수급사업자의 기업가정신이 어떻게 연관되는가에 관한 연구가 필요하다. 이런 관점에서 이 연구는 수급사업자에 초점을 두고, 수급사업자의 기업가정신이 관계몰입에 영향을 미치는 경로를 탐색하려 한다. 따라서 이 연구는 수급사업자의 기업가정신이 원사업자와의 관계몰입요인에 연관되는 경로에 대해 탐색하고, 관계몰입요인의 효과에 대해 탐색한다.

II. 이론적 배경과 가설

2.1 관계몰입과 관계몰입요인

2.1.1 관계몰입

몰입은 다양한 분야에서 다양한 방법으로 연구하고 사용되는 변수라고 할 수 있다. Palmatier(2006) 등의 관계마케팅 연구에서도 관계몰입이라 하여 관계적 매개변수로 활용하

고 있는데, 관계마케팅의 핵심적인 관계적 매개 변수는 신뢰와 몰입으로 구성되어 있다. 신뢰와 몰입은 기존 연구에서 중요하게 사용되고 있는 매개변수들이지만, 특성 면에서는 차이가 있다. Morgan and Hunt(1994)는 두 개념의 선행요인 내용에서나 그 둘 간의 선·후 관계가 성립한다는 점에서 분명한 차이를 보인다고 하였다. Dwyer et al.(1987), Crosby et al.(1990), Morgan and Hunt(1994) 등의 연구에서도 관계몰입을 “다른 사람과의 지속적인 관계가 매우 중요하여 그것을 유지하기 위해 최선의 노력을 보장할 수 있는 정도”라고 정의 하였고, 지속적 관점에서 접근하여 관계를 맺고 있는 양 당사자가 서로의 관계를 지속하려는 노력이 ‘관계몰입’이라고 설명하고 있다. 또한, Moorman 등(1992)은 관계몰입의 감정적요소를 강조하고, 관계몰입은 “관계형성을 위한 지속적인 열망”이라고 하였으며 Mathwick(2002)은 고객이 기업으로부터 인센티브, 보상 등의 효익을 받았으므로 고객은 스스로 기업에 대한 보답을 해야 한다는 의무감을 갖게 된다고 설명하면서 몰입의 개념을 당위적 규범의 관점에서 접근하였다. Morgan과 Hunt(1994)는 신뢰나 몰입은 동시에 관계적 성과를 만들어내고, 몰입을 위해서는 신뢰가 중요한 선행요인이 되고 있다고 밝혔지만, 몇몇 연구자들은 신뢰가 관계적 매개의 중요한 변수라고 언급하고 있는 반면 (Anderson and Weitz 1992; Greun et al., 2000; Jap and Ganesan, 2000), 또 다른 연구자들의 차이점은 ‘몰입만이 관계적 매개의 중요한 변수’라고 다루고 있기도 한다(Doney and Cannon, 1997; Sirdeshmukh et al.,

2002). 또, 관계몰입은 강조되는 차원에 따라 감정적 몰입, 지속적 몰입, 그리고 규범적 몰입으로 다양한 접근법으로 설명하고 있다. Allen과 Meyer(1990)는 이런 내용을 집약하여 감정적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 개념화하고 관계 몰입의 구성개념에 대한 척도를 개발하고 평가하였다. 이들의 구성개념 척도에서 조직에 대한 ‘감성적인 지향성’을 감정적 몰입으로 보고, Mowday et al.(1982), 박성희(2005) 등의 설명에 따르면 첫째, ‘감정적 몰입은 조직에 대한 선호정도를 기초로 한 심리적 애착’이라고 정의하며 조직에 대한 강하고 긍정적인 태도를 말한다고 하였다. 또 감정적 몰입의 내용을 관계에 대한 감정적인 결속으로 이해해야 한다고 설명하면서 관계에서의 감정적 몰입의 중요성을 언급한 바 있다. Kumar 등(1994)은 감정적 몰입이 관계 당사자들 사이의 관계발전을 위한 중요한 요소라고 언급하면서 관계몰입으로써의 감정적 몰입의 긍정적인 영향에 대해 설명하였다. 둘째, 지속적 몰입은 경제적·사회적 지위로 인해 집단에 지속적으로 감정적 애착을 가지는 경우를 말한다(Allen and Meyer 1990; Gruen et al., 2000). 다시 말해서, 조직이나 집단의 장점을 강조함으로써 고객 스스로가 자신의 참여에 대한 정당성을 얻기 위한 심리적 강화 작용이라고 할 수 있다. 이런 지속적 몰입은 ‘태도적 차원’과 ‘행동적 차원’으로 구분되는데, 조직이나 집단의 구성원이 전환비용을 고려하여 조직이탈보다는 조직에 남으려는 경향이 지속적 몰입의 태도적 차원이고, 매몰비용(Sunk Cost)을 계산하여 구성원이 조직에 남을 수밖에 없는 ‘상황에 따른 구속감’

이 행위적 차원의 지속적 몰입을 설명한다. 셋째, 규범적 몰입은 관계를 지속해야 하는 의무에 기초를 둔 심리적 애착으로 설명될 수 있다(Hackett et al. 1994). Somers(1995)는 규범적 몰입이란 ‘상대방의 지지와 호의에 대한 의무’라고 하면서 규범적 몰입에 대한 설명을 구체화 하였다. 또 Gruen 등(2000)은 ‘집단과의 관계를 유지하고자 하는 지각된 도덕적 의무에 기초한 심리적인 애착’으로 규범적 몰입을 설명하였다. 이처럼, 규범적 몰입은 관계에 대한 보상적·의무적 차원에서의 심리적 애착으로 관계지속에 유용한 몰입의 형태로 설명될 수 있다. 결과적으로, 관계몰입은 관계의 결과 변수(예: 충성도, 협력의 강도, 관계지속의도)를 설명할 수 있는 중요한 변수로 고려될 수 있으며, 관계발전의 매개변수로서 의미가 깊다고 할 수 있다. 한편 관계 몰입의 발전과정에 관한 연구들도 관계의 변화 과정을 설명하고 있다. 기존의 관계마케팅 연구는 관계마케팅 개념을 구매자와 판매자의 일회성 판매 상황보다는 장기간 구매자와 판매자간의 관계를 발전시키는 쌍방향 과정 모델(dyadic process model)이라고 제안 하였다(Dwyer, schurr, oh 1987; Webster, 1992; Wilson, 1995). 이것은 관계마케팅이 구매자와 판매자의 최초만남으로 시작하여 시간이 흐름에 따라 쌍방의 만남과 접촉의 여러 단계를 거쳐 진행된다는 것이다. 고객에게 만족을 줄 수 있으며, 장기적인 유대관계를 증진시키고 또한 개인적인 연관관계를 제공함으로써 고객과의 장기적 유대관계를 발전시킬 수 있다고 하였다. Dwyer, Schurr 그리고 Oh(1987)는 관계발전의 형성과정은 5단계를

거쳐 이루어진다고 하며 인식 - 탐색 - 확장 - 몰입 - 종료의 단계를 제시하고 있다.

2.1.2 관계몰입 요인

전술한 것처럼 Allen과 Meyer(1990)는 원사업자와 수급사업자간 관계몰입을 감정적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하여 구성개념을 평가하였던 바, 감성적으로 지향하는 상태와, 매몰비용으로 구성된 전환비용 발생의 예상으로 조직에 남을 수밖에 없는 상태, 그리고 의무감에 기초를 둔 심리적 애착으로 이루어져 있다고 설명하였다. 관계의 발전은 인식단계를 지나 탐색단계에 진입하면 시험구매나 거래관계의 검증은 하게 되고 검증의 과정에서 신뢰성을 확보하지 못 한다면 다음단계인 확장으로 이전되지 아니하며 관계는 종료단계로 접어들게 된다(Dwyer et al., 1987). 따라서 관계몰입의 요인 중, 첫 번째 요인으로 신뢰의 문제가 대두된다.

① 신뢰(trust)

신뢰(trust) 는 거래기업 간 관계를 개발하는 주요 요소로써 또 다른 약속에 관한 기대이며(Butler. 1986), 인지적, 감성적 요소가 포함된 것이라고 설명한다. 신뢰는 친밀한 관계형성과 관련이 있고(Remple, Holmes, 1986) 관계교환의 중요한 요소로 인식 된다(Crossman. 1999). 이런 신뢰의 개발은 구매자와 판매자 양자의 관계결과에 중요한 요인이 된다. 신뢰는 선행요소인 관계만족에서 유도되고(Geyskens, Steenkamp, Ben, and Kumer, 1999) 더 높은

수준의 신뢰는 관계몰입 수준을 높여준다(Doney, Cannon, 1997). 또 신뢰(trust)는 확신이 허락되는 상대방에게 기꺼이 부응하려는 의지(Moorman, Zaltman, 1993)로써, 부정적 사고를 극복하며 관계의 질을 상승하기 위해 신뢰가 필요하고, 판매자와 구매자의 성공적 관계는 신뢰와 몰입을 통해 강화된다(Mills, 1992). 이러한 관계만족, 신뢰, 관계몰입은 관계의 질 구성요소로써 구매자와 판매자 관계가 형성되기 위해서는 구매자의 관계성향이 필수이므로 결과적으로 관계성향이 관계의 질에 영향을 미치게 된다. 이렇게 신뢰는 오래 전부터 사회학, 사회심리학, 경제학, 그리고 마케팅분야(Crosby et al., 1990; Doney and Cannon, 1997; Ganesan 1994; Kumar et al., 1995; Morgan and Hunt, 1994; Moorman et al., 1993; Zaltman and Moorman, 1988)에 이르기까지 수많은 연구가 진행되어온 개념이다. 이런 기본적인 특징을 갖는 신뢰의 기존연구는 두 가지 접근법으로 정의하고 있다. 첫째, Anderson 과 Weitz (1989), Dwyer et al. (1987), Moorman et al.(1993) 등에 의하면 신뢰는 상대방의 전문성, 믿음성(reliability), 의도성(intentionality) 등에 의해 발현되며, 거래동반자의 신뢰성(trustworthiness)에 대한 자신의 신념, 확신, 또는 기대라고 정의 하였다. 둘째, 상대방에 대한 가변성(vulnerability)과 불확실성을 포함하여 거래동반자에 대한 의존의 정도를 반영하는 행동, 또는 행동적 의도라고 정의하였다. 또 Zaltman과 Moorman(1988)은 개인 간 또는 조직 간의 상태가, 당사자 행동의 예측가능성(predictability) 의존성(dependability)

그리고 불확실한 미래에도 불구하고 상대방이 지속적으로 반응할 것이라는 신념(faith) 이라고 정의하였으며, Remple 등(1986)은 신뢰는 독특한 세 가지 요소로 구성되고, 이 각각의 요소별로 단계가 발전한다고 주장하였다. 첫 번째 단계의 신뢰는 과거의 경험이나 상호작용의 결과로부터 어떤 개인의 특정행동에 대한 예측가능성(predictability)이라고 하였다. 시간의 흐름과 상황의 변화에도 예측가능성이 유지됨에 따라 신뢰는 특정한 상황적 행동의 함수보다는 상대방의 기본적인 성질 또는 특성에 대한 행동의 예측된 평가에 더욱 기초하게 된다. 둘째 단계에서 나타나는 신뢰의 특징은 상대방의 특정 행동보다는 그 상대방 자체를 신뢰하는 것으로 나타난다. 이러한 신뢰의 특징을 의존가능성이라 하며, 이는 위험하고 가변적인 환경에서도 상대방을 신뢰하는 역할을 한다. 마지막 세 번째 단계 신뢰의 특징은 불확실한 미래의 상황 변화에도 불구하고 상대방은 변함이 없을 것이라는 강한 신념(faith)에 기초한다. 오세조, 강보현, 김상덕(2004); 강보현, 오세조(2005)는 이러한 신뢰의 개념은 관계마케팅의 기본개념으로 발전하여 전략적 제휴나 조직간 협력 네트워크에서 상대방 기업들 간의 신뢰를 포함한 관계마케팅의 핵심개념으로써 관계의 질을 평가하는 요인이라고 주장하였다. Ganesan(1994)은 상호의존(mutual dependence)과 신뢰를 구매자와 판매자 간의 장기적 지향성(long-term orientation)을 결정하는 요인으로 설명하였다. 신뢰는 상대방이 교환거래에서 의무를 완수 할 것이라는 확실한 믿음(Schurr and Ozanne, 1985)이고 협동과 계획을 위한 기대를 이해하

는데 중요한 개념이다(Dwyer, Schurr, and Oh, 1987). 그리고 상대방은 예상하지 못했던 행동으로 부정적인 결과를 초래하지 않을 것뿐만 아니라 긍정적인 결과를 유발하는 행동을 할 것이라는 믿음(Anderson and Narus, 1990)으로 교환거래의 상대방에게 의존하고자 하는 의지(Moorman, Deshpande and Zaltman, 1993)이다. 신뢰는 관계거래를 지원하고 미래 지향적인 교환관계를 도와주는 역할을 하기 때문에(Doney and Cannon, 1997) 신뢰가 형성되면 관계에 몰입이 유도될 것이다. Morgan과 Hunt(1994)는 신뢰와 몰입과의 관계를 성공적인 관계마케팅활동에서 중요한 역할을 하는 변수로 제시하고 신뢰가 몰입에 영향을 미친다고 제안하였다. 따라서 판매자(수급사업자)가 원사업자를 신뢰한다면 양자 관계는 더욱 몰입될 수 있음을 알 수 있다. 이런 근거를 기초로 다음의 가설을 제시할 수 있다.

가설1 : 수급사업자의 원사업자에 대한 신뢰는 관계몰입에 긍정적인 영향을 끼친다.

② 관계혜택(성과)

쌍방향적 과정 모델(dyadic process model : Dwyer, schurr oh, 1987; Webster, 1992; Wilson, 1995)에서 관계발전은 '인식 - 탐색'의 과정을 거치면 '확장 - 몰입'의 단계로 발전한다고 제안하였다. 활발한 탐색과 시험거래관계의 결과 상대방의 행동으로부터 긍정적인 결과를 얻으면 점차 확장의 단계로 진입한다. 이때 긍정적인 결과란 상대방과의 거래관계를 통하여 얻은 혜택이나 성과를 말한다. 영리조직에게

주된 인센티브는 수익동기이다. 일관된 수익의 달성과 수익의 최대화를 이루기 위한 방법으로써 거래상대방이 적절하다면 수익을 제공하는 고객의 기준, 규범 또는 기대와 관계자들의 권리를 존중하고 보호하며 배려(good will)를 촉진시키는 행동으로 연결된다. 이런 마케팅개념을 지지하는 연구자들은 고객지향적, 시장지향적, 시장주도적 등에 대하여 구체적 차이점을 제시하지 못 하였다(Day, 1994). 고객만족의 창출이라는 개념은 마케팅의 최대 주제이지만 단지 사업철학 정도로 간주되었다가 1990년대에 이르러 Kohli and Jaworski(1990), Narver and Slater(1990) 등에 의해 구체적 실행개념인 시장지향성에 대한 연구로 시작되었다. 시장지향성은 판매자의 고객지향성뿐만 아니라 회주의 행동을 삼가는 것도 중요하다고 볼 수 있으며, 나아가 관계 지향적 요소로 지속적 관계유지를 통한 고객의 관계혜택 지각이 중요하다고 보아, 관계혜택을 관계몰입 변수의 선행변수로 제시한다. 시장지향성으로 이루어진 관계혜택은 좋은 성과(수익)를 제공하는 고객(구매자)에게 기업(판매자)은 어떤 가치를 지속적으로 제공할 지에 대한 연구와 수급사업자에게 가치를 제공하는 원사업자에게 우수한 가치를 제공하기 위하여 어떻게 고객과 경쟁자를 지향하여 관계몰입을 이루는지에 대하여 관심을 두고 있다.

관계혜택(relational benefits)은 장기적 관계로 인하여 보통의 고객이 받는 서비스 가치보다 크거나 이를 초월하는 성과를 의미한다(Gwinner et al., 1998). Gwinner 등(1998)은 소비자의 시각에서 관계혜택에 대한 가장 폭넓

은 연구를 하였다. 그는 4개의 관계혜택 구성요인을 제안하였는데 첫째는 사회적 혜택(social benefits)으로, 이는 관계의 감정적 부분을 말한다. 소비자는 해당기업과의 긍정적인 관계를 원하는 것이다. 둘째는 심리적 혜택(psychological benefits)으로 불확실성을 줄이는데 초점을 둔 관계 차원을 말한다. 셋째는 경제적 혜택(economic benefits)으로, 소비자는 거래관계로부터 경제적 이득을 획득하려고 하는 혜택을 말한다. 넷째는 고객개별화 혜택(customization benefits)으로, 이는 서비스 제공자가 고객개인에게 개별적으로 대우를 함으로써 얻어지는 혜택을 말한다. 후속연구에서는 이러한 4가지 혜택유형의 특성을 구별하는 실험을 계속하였다. 탐색분석을 통하여 경제적혜택과 고객개별화혜택은 공통요인인 것으로 해석되었다. 그래서 이것을 합하여 특별대우혜택(special treatment benefits)으로 명명하였다. 또 심리적혜택은 요인분석을 통해 확신혜택(confidence benefits)로 바꾸었다. 따라서 일반적으로 관계혜택은 사회적 혜택(social benefits), 확신 혜택(confidence benefits), 특별대우 혜택(special treatment benefits)으로 분류하는데, 이러한 혜택이 관계만족과 같은 결과변수와 중요한 관계를 가지고 있다(Reynolds and Beatty 1999). Butcher et al.(2002)은 세 가지 관계혜택 차원은 만족과 충성도와 같은 관계마케팅 노력과 관련된 결과로 강력하고 긍정적인 관계를 보여줌을 증명하였다. 이것은 관계혜택에 대한 지각이 소비자를 더욱 만족스럽게 느끼게 하는 것임을 입증하고 있다. 그러나 관계마케팅이 언제나 마케팅활동의 효율성과

효과성을 보장하고 있는 것은 아니다. 실제로 많은 고객이 제품 또는 서비스에 만족하고 있음에도 불구하고 재구매하지 않으며 수급기업의 관계마케팅 노력에도 원사업자는 독립성을 유지하면서 교환에 대한 어떤 예측이나 의무감도 없이 여러 가지 대안 즉, 경쟁자들 중의 하나로 선택하기도 한다. 결국 기업의 관계마케팅 노력이 모든 구매자의 충성도나 관계몰입을 유도하지는 않으며 성공적 관계형성은 어느 한쪽의 일방적 노력만으로는 현실화되지 않는다(DeWulf et al., 1987)는 것을 제기하고 있다. 따라서 기업은 수익성이 있는 고객과는 관계형성을 추구하지만 수익성이 없는 고객은 등한시할 것이다. 관계지향적 고객은 기업과 관계를 형성하여 지속적으로 반복구매를 할 것이지만 거래지향적 고객은 기업과 최소한의 관계로 독립성을 유지하면서 구매할 때마다 여러 대안들 중에서 하나를 선택할 것이다(Macneil, 1980). 이때 거래중심적이란 단기목표인 거래성과에 주목하고 항상 경쟁자로서의 대안을 탐색하는 사고이며, 관계중심적이란 상대방의 행위에 대한 이해와 예측을 가능하게 하며 동반자로서의 관계로 장기적 파트너십을 중심으로 갖는 사고이다. 관계가 형성되기 위해서는 일방적이 아닌 쌍방의 관계형성에 대한 의지나 노력이 전제되어야 한다. 관계성향이 있는 고객이 관계형성을 추구할 지라도 상대방에게 관계혜택이 제공되지 않거나, 관계혜택이 제공되고 있음을 인식하지 못할 경우, 한쪽의 일방적인 것이 되어 관계형성이나 충성도, 관계몰입 등이 이루어지지 않을 것이다. 따라서 기업차원에서 관계가 형성되기 위해서는 고객의 관계지향성과 고객의 관

계혜택(성과)에 대한 이해가 필수적이다. 고객이 높은 관계지향성을 가지고 있을 때, 그 고객에게 관계혜택이 제공되면 관계가 형성되어 지속적인 반복구매가 이루어지게 될 것이고 판매자는 충성도가 강화되고 구매자에 한층 더 몰입하게 될 것이다.

따라서 관계마케팅을 적용하는 원사업자와 수급사업자의 경우 장기관계는 단기관계에 비해 성과가 크게 나타날 것이고 더 많은 성과를 원하는 기업들은 장기적 관계에서 얻는 혜택 즉, 성과가 클수록 서로에게 몰입되며 더욱 장기적 관계를 원할 것이다. 그런데 성과의 크기는 주관적 지각에 따르므로 같은 성과라 할지라도 체감의 정도는 다를 것이다. 또 시간이 흐름과 동시에 접점이 많아지면서 상호간에 더 많은 정보 및 지식이 축적되고 고객(원사업자)과 부품 또는 서비스제공자(수급사업자)는 서로를 알아감으로써 서로의 관계는 더욱 발전하게 될 것이다. 따라서 관계혜택(성과)이 클수록 관계품질에 대한 성과는 더 커질 것이고 이는 상호 관계몰입의 선행요인이 될 것이다.

가설2 : 수급사업자가 원사업자로부터 얻는 관계혜택(성과)은 관계몰입에 긍정적인 영향을 끼친다.

2.2 수급사업자의 시장지향성과 커뮤니케이션, 신뢰 및 성과요인

2.2.1 수급사업자의 시장지향성과 성과와의 관계

시장지향성의 기초가 되는 대표적 연구로는

Kohli and Jaworski(1990)의 연구와 Narver and Slater(1990)의 연구를 꼽고 있다. Kohli and Jaworski의 주장은 시장정보의 창출과 확산, 확산된 정보에 대한 반응에 초점을 맞추고 있다. Narver and Slater는 고객에게 우수한 가치를 제공하기 위하여 어떻게 고객과 경쟁사를 지향할 것이며 내부 부서들 간에는 어떻게 기능들을 조정하고 조화를 이루어야 할 것인지에 대해 실천적 차원의 시장지향성을 설명하고 있다. Narver and Slater의 시장지향성에 대한 설명은 고객가치를 극대화시키기 위해 필요한 행위들을 더 효과적이고 효율적으로 이끌어내는 조직문화를 말하며 기업의 지속성장과 성과 촉진 요인으로써 고객지향성, 경쟁자지향성, 기능간조정(Interfunctional Coordination)의 세 가지를 설명하고 있다. 고객지향성은 표적구매자에게 지속적으로 우수한 가치를 제공할 수 있도록 그들을 충분히 이해하는 것으로써 현재의 가치사슬 뿐 아니라 미래에 펼쳐질 가치사슬까지도 충분히 이해한다는 의미를 포함하고 있는데, 이는 고객이 해야 할 일 자체를 이해하라는 말과 상통한다. 경쟁자지향성은 현재 경쟁자들뿐 아니라 잠재적 경쟁자에 대한 강점과 약점, 역량과 전술을 이해하는 것으로써 표적고객들의 현재욕구와 잠재적 욕구까지도 충족시킬 수 있는 모든 경쟁 상대들의 활동에 대한 분석을 필요로 하며 조직내부에 확산시키는 활동들을 포함한다. 기능간조정(Interfunctional Coordination)은 표적고객들에게 우수한 가치를 제공하기 위하여 조직 내부의 자원을 조정하고 통합하는 활동을 의미한다. 다시 말해 고객지향성과 경쟁자지향성, 기능간조정이 활발한 기업 즉, 시장지향성을 가진 수

급기업은 성과를 촉진한다는 의미로 해석할 수 있다. Blesa Ripolles(2003)의 연구에서도 기업가적 진취성은 시장지향성을 촉진하고, 시장지향성은 성과를 촉진시킨다(기업가진취성 - 시장지향성 - 성과)는 인과구조를 밝혀 시장지향성은 성과, 고객만족, 고객보유, 사회적 책임, 유통경로의 힘 등에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

가설 3 : 공급사업자의 시장지향성은 성과를 촉진한다.

2.2.2 공급사업자의 시장지향성과 커뮤니케이션, 신뢰와의 관계

커뮤니케이션 전략의 효과적인 활용은 한 조직의 성과뿐만 아니라 조직간 거래에서의 신뢰, 관계, 몰입 등의 성과를 높이는데 매우 중요한 것으로 인식되고 있다(Anderson and Weitz, 1989, 1992). 기업들 간의 조직도 상호 연관성 있는 상위조직으로 간주하면 조직연구 분야에서 다루어졌던 커뮤니케이션 양상들은 기업 간의 조직에서도 활용할 수 있다. Mohr와 Nevin(1990)은 성과향상을 위한 협력적 커뮤니케이션(collaborative - communication)에 대한 개념적 연구를 수행했으며, Mohr와 Sohi(1995)의 연구에서는 정보공유에 관한 규범을 선행변수로, 만족을 결과변수로 연구했는데 아직까지도 효과적인 커뮤니케이션을 위해서는 어떠한 요소들이 필요한지에 대한 구체적 연구 결과가 없는 상황이다. 그러나 본 연구에서는 효과적인 커뮤니케이션을 위한 요소의 규명보

다는, 효과적인 커뮤니케이션이 기업 간(수급사업자-원사업자) 신뢰의 선행변수가 되는지에 대한 여부를 확인하는데 초점을 두었다.

Mohr와 Nevin(1990)의 연구에서는 협력적 커뮤니케이션의 구성요소로써 빈도, 방향성, 양식, 강압성 등을 제시하였다. 그들은 커뮤니케이션전략이 이런 모든 요소들의 조합에 의해 달라진다면, 상황적합적 접근방법에 입각하여 성과와 커뮤니케이션의 관계에 관한 개념적 틀을 제시하였다. 여기에서 빈도(frequency)는 조직구성원들의 접촉기간이나 접촉의 양을 말하는데, 적당한 조화를 위해서는 최소한의 접촉량이 필요하지만 너무 지나칠 경우에는 오히려 부정적 결과를 낳기도 한다고 했다. 방향성(direction)은 수직-수평적 이동을 말하며 힘의 논리에 의한 단방향성(unidirectionality)과 양방향성(bidirectionality)으로 구분하였다. 힘은 우위에서 하위로 흐르는데 이때의 커뮤니케이션 방향은 하향식(downwards)이 되고, 하위의 구성원이 우위의 구성원에게 건의형태로 이루어지는 것이 상향식(upwards) 커뮤니케이션이다. 전통적으로 수급사업자와 원사업자는 각각 하위와 우위의 채널구성원으로 자리하고 있다. 커뮤니케이션의 양식(modality)은 정보를 전달하는 방법으로써 면대면(face to face), 서면, 전화, 기타의 방식 등을 의미한다. 또 풍부한 정보 전달능력 또는 피드백이나 언어적 유창성 등과 같은 다양한 역할에 따라 분류(Lengel and Daft, 1985)하는 것이다. 또 다른 하나의 양식(modality)은 공식적 또는 비공식적 커뮤니케이션의 분류(Ruekert and Walker Jr. 1987)이다. 그리고 커뮤니케이션의 내용(content)은

전달되는 메시지를 일컫는데 일반적으로 정보 교환의 형식과 교환된 정보에 포함된 영향전략 즉, 강압성의 형식에 기인한다. 직접영향전략(정보교환, 권고), 강압적 영향전략(약속, 위협, 법적호소), 비 강압적 영향전략(요청)으로 구분된다(Frazier and Summers, 1984). Porter와 Lawler(1968)는 성과와 보상 간의 연구결과로 보상은 성과향상의 선행요인이며, 성과향상을 위해서는 협력적 커뮤니케이션이 중요함을 규명하였고, Kohli와 Jaworski(1990, 1993)는 시장지향성을 ①시장정보의 획득, ②시장정보의 확산, ③시장정보에 대한 반응의 세 가지 요인으로 개념화하였는데(김봉찬 2005), 정보를 획득하고 확산하며 반응하기위해서 커뮤니케이션은 활성화 된다.

가설 4 : 수급사업자의 시장지향성은 커뮤니케이션을 촉진한다.

효과적인 커뮤니케이션은 한 조직의 성과뿐만 아니라 조직 간 거래에서의 성과(신뢰, 관계몰입 등)를 높이기 위해서도 매우 중요한 것으로 인식되고 있다(Anderson and Weitz, 1989, 1992). 다시 말해 효과적인 커뮤니케이션 전략은 조직간 신뢰와 관계몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 이동섭(1997)은 조직신뢰에 영향을 미치는 가장 중요한 요인으로써 절차공정성, 개방적 커뮤니케이션, 공동체 의식 등을 들었다. 김영진과 고수현(2004)은 개방적 커뮤니케이션은 정보의 공유와 밀접한 관계가 있는데, 신뢰하지 않는 사람에게는 정보의 공유를 할 수 없으므로 활발한 커뮤니케이션을 통한

정보의 공유는, 신뢰의 시그널로 해석된다고 이해하고, 개방적 커뮤니케이션이 이루어질수록 조직신뢰는 높아진다고 증명하였다. 이는 Morgan과 Hunt(1994)의 공유가치와 기회주의적 행동, 커뮤니케이션 방법 등이 신뢰를 매개로 고객행동에 영향을 미친다는 연구와도 궤를 같이하고 있다.

가설 5 : 수급사업자와 원사업자의 커뮤니케이션은 신뢰를 촉진한다.

2.2.3 수급사업자의 시장지향성과 원사업자의 거래특유자산투자

거래특유자산은 특정파트너와의 교환관계에만 적합하도록 투자되어 다른 파트너와의 교환관계 시 쉽게 재배치 할 수 없으며, 재배치 시에는 자산가치가 거의 없는 내구자산에 투자된 전문자산 또는 독특한 자산을 말한다(Williamson, 1981). 조직몰입은 태도적 몰입(attitudinal commitment)과 행위적 몰입(behavioral commitment)으로 나누어 설명하고 있는데 이는 조직에 대한 강력하고 긍정적인 태도와 조직에서 이탈할 수 없을 정도로 조직에 묶이게 되는 매몰비용(sunk cost) 관점에서, 과거 행동으로 인해 조직에 묶이게 되는 과정을 설명하고 있다. 이것은 조직 간의 관계에서 자사와 관련성 있는 제품 또는 서비스를 생산·납품받기 위하여 상대방 기업에게 중요한 기술을 이전하거나 부품 및 설비를 지원하고, 기술적 공유시스템 등을 구축하는 원 사업자의 거래특유자산투자를 의미하며, 상대방 기업에

대한 몰입의 기본 가정이 되고 상호신뢰를 형성하여 기회주의적 행동을 하지 않을 것이라는 전제를 내포하고 있다. Johnson(1982)의 연구에서도 자원의 능력이나 생산기술의 차이가 구매자가 공급자를 다룰 수 있는 관계의 정도차이를 유발한다고 주장하였다. 즉, 구매자의 기술수준이나 자원투자능력은 상대적으로 열악한 수준에 있는 수급사업자에게 기술과 자원을 투자함으로써 수급사업자와의 관계를 지속시킬 수 있으며, 이러한 관계는 양자 간 지속적인 거래관계를 열망하게 될 것이다. 이때 요구되는 것은 당사자 간의 행동예측성, 의존성, 그리고 불확실한 미래상황에도 불구하고 지속적으로 반응할 것이라는 신념(faith)을 나타내는(Zaltman and Moorman, 1988), 원사업자의 수급사업자에 대한 신뢰수준을 전제로 한 것이다. 따라서 수급사업자는 원사업자가 우수한 기술적 지원과 부품 및 설비를 투자하는 경우 가지적으로 지원받았음을 지각하고 상대기업(원사업자)을 더욱 신뢰하게 될 것이다. 구매기업(원사업자)이 거래관계를 지속하기 위하여, 많은 투자와 노력을 들여 거래특유자산(transaction-specific assets)에 투자를 하면 기업 간의 관계형성을 촉진할 수 있다고 한 Williamson(1986)의 연구와도 상통하며 Morgan과 Hunt(1994)가 증명한 파트너와의 관계 효익과 비용, 공유가치와 기회주의적 행동, 커뮤니케이션 방법 등이 신뢰와 몰입을 매개로 고객행동에 영향을 미친다는 연구와도 같은 맥락이다. 조직 간의 관계에서 상대방 기업의 기술수준이나 교환되는 부품의 품질이 조직간의 밀접한 관계에 중요한 요인으로 작용될 수 있다. 즉, 구매기업이 거래관계를

지속하기 위하여 많은 투자와 노력을 들여 거래 특유자산(transaction-specific assets)에 투자를 하면 기업 간의 관계형성을 촉진할 수 있다(Williamson 1986). Johanson, Hallen, Mohamed(1991)의 연구에서 거래 특유자산은 구매자가 공급자에게 얼마나 적응되어 있는가의 정도를 반영하며 두 조직간 결속의 정도를 나타낸다고 설명하였다. 결국 구매기업이 특정 공급업자의 부품을 제공받기위하여 생산설비나 공장라인을 변형시켜 준다면 이러한 노력과 투자는 기업들 간의 관계를 더욱 강력하게 결속시키는 요인이 되며, 상호 신뢰의 원천이 될 것이다. 이렇게 원사업자의 거래특유자산투자는 수급사업자에게 자사의 결속 정도를 보여주고 신뢰를 바탕으로 한다는 확실한 증거물으로써 간주된다.

가설 6 : 원사업자의 거래특유자산투자는 수급사업자의 원사업자에 대한 신뢰를 촉진한다.

거래특유자산(transaction-specific assets)투자는 특정의 거래관계를 위하여 투자하고 노력을 기울이는 정도로(Williamson 1979), 원사업자가 수급사업자의 부품을 활용하기 위하여 부품 생산기술을 이전하고 생산설비나 공장라인을 변화시키고 수급기업의 종업원들을 교육 훈련하는 것 등 모두 원사업자의 거래 특유자산 투자로 볼 수 있다. 그런데 자사의 기술과 자원을 투자하는 원사업자에게는 투자를 위한 전제조건이 필요하다. 투자(investment)란 특정한 이득을 얻기 위하여 시간을 투입하거나, 기술

및 자본을 제공하는 것을 말한다. 즉, 거래상대 기업(수급사업자)이 기회주의적인 행동을 하지 않을 것이라는 신뢰수준 외에, 자사(원사업자)에게 이익을 줄 것이라는 믿음을 전제로 하므로, 그런 믿음의 정도를 확인할 측정도구가 필요하다. 이때 도입되는 개념 중 하나로 수급사업자의 시장지향성을 들 수 있는데, 시장지향성은 기업을 시장정보에 신속대응하게 하며 경쟁우위를 갖추고 환경에 적응하여 기업을 통합적으로 운영하게 하고 사업성과에 영향을 미친다. 즉 기업이 시장지향성을 수용하면 전략적 경쟁우위를 갖추어 높은 성과를 얻을 수 있고(이학식 외 1999), 기존사업이나 기존시장에서 새로운 시장가치를 창출할 수 있다(Blesa and Ripolles, 2003; Matsuno et al., 2002). 다시 말해, 시장지향성은 직접, 간접적으로 성과에 영향을 미치고(Matsuno et al, 2002), 수익성과 판매를 향상시켜(Blesa and Ripolles, 2003) 원사업자의 이익에 대한 기대를 충족시킨다고 볼 수 있다. 이런 연구들에서 수급사업자의 시장지향성은 성과 즉, 이익을 창출하여 원사업자의 이익에 대한 기대를 충족시키므로 원사업자는 수급사업자에게 거래를 위한 특유자산에 투자를 하게 될 것임을 추론할 수 있다.

가설 7 : 수급사업자의 시장지향성은 원사업자의 거래특유자산투자를 촉진한다.

2.3 기업가정신과 수급사업자 시장지향성 및 거래특유자산투자

Morgan and Hunt(1994)는 거래당사자의 자

산이 특정 거래선과의 거래를 위해 특화되는 경우, 상호 당사자에 대한 의존도는 높아지고, 거래단절이나 교체를 위해서는 비용이 발생하게 되어 투자자는 거래관계를 지속적으로 유지하려는 성향이 증가된다고 하였으며, Williamson(1981)은 거래특유자산이 특정관계를 지속하게 하는 경제적 동기를 제공하여 기업 간 관계를 안정시키는 역할을 한다고 하였다. 이런 설명은 거래특유자산의 투자가, 지속적이고 안정적인 거래관계를 유도하여 상호간의 관계몰입을 유도하는 요인으로 작용함을 의미한다.

그런데 이런 거래특유자산을 투자하기 위해서는 투자대상으로부터 이익을 얻기 위한 전제로 시간이나 기술 및 자본을 제공하는 것이므로, 투자로 인한 이익을 창출할 수 있는 기업가에 국한하여 투자된다. 따라서 이런 기업가를 찾아 투자해야 하는데, 그런 기업가를 검증하는 방식으로 기업가정신을 검증하는 것이 유효하다. 기업가정신의 구성개념으로Schumpeter(1934), Covin & Slevin (1989), Zahra(1991) 등은 혁신성, 위험감수성, 진취성 등을 제시하였다. 혁신성(innovativeness)은 공정 또는 기술혁신, 디자인 개발, 시장개척 등을 적극 도입하고 추진하려는 경영활동을 말하며, 새로운 아이디어와 창조적 과정을 수행하면서 기존의 실행체계나 기술에서 벗어나려는 경향으로써 혁신성이 높은 기업일수록 새로운 기회를 추구하려는 경향이 있다. 위험감수성(risk-taking)은 불확실한 결과가 예상됨에도 불구하고 과감히 도전하려는 의지의 정도로써 위험에 무관심하고 위험을 즐기는 정도를 의미하며, 적은 이익을 예상하는 낮은 위험의 프로젝트보다 많은 이익이 예상되

는 높은 위험의 프로젝트를 선호하여 적극적으로 기회를 모색하고 추구하고자 하는 정신을 말한다. 진취성(proactiveness)은 새로운 기회를 포착하기 위하여 해당 산업내의 경쟁자들보다 시장 변화와 제품 개발 등에 앞서 참여하는 적극적인 행동과 전략으로써 경쟁자들보다 시장변화에 앞서 참여하는 적극적 행동으로 우월한 성과를 달성하려는 의지와 도전적 자세이다(원혜숙, 2010). 이런 진취적인 기업가는 단순히 경쟁자들을 공격하고 대응하기보다는 먼저 신제품개발과 새로운 서비스, 관리기법 등을 도입하고자 노력한다(Covin & Slevin, 1991). 이러한 관점에서 원혜숙(2010)의 연구에서도 기업가정신이 조직의 성과에 대한 매개변수로써 높은 설명력을 가지고 있다고 하였다. 기업가정신에 대한 연구는 크게 세 가지 형태로 구분되는데(Naman and Slevin,1993), 첫째로는 기업가 개인적 차원으로 조직을 설계하고 변화에 대처하는 방법에 관한 것이며, 둘째로는 조직적 차원으로 조직의 위험감수, 혁신과 진취성 등의 차원, 셋째로는 기업전체의 수준에 관한 것이다(corporate entrepreneurship) (Burgelman 1983, 1984). 이 세 가지 관점 중에서 Covin and Slevin(1991)은 조직수준의 기업가정신이 가장 적절하다고 주장하고 그 이유로 기업가적 효율성은 기업의 성과에 따라 측정되기 때문이라고 제시하였다. 즉, 기업의 성과는 개인수준과 조직수준의 의사결정에 따른 행위에 의해 결정되고 개인수준의 행위는 조직수준의 행위에 영향을 미친다는 것이다. 결국 기업가정신은 사업가의 특성변수로써 진취성, 혁신성, 위험감수성의 정도에 따라 타인에 대한 신뢰와 투자

에 영향을 미칠 수 있다는 명제로 함의를 내릴 수 있다. 이런 기업가를 기업가정신(entrepreneurship)이 있다고 하며, 투철한 기업가정신이 있는 수급사업자는 효율적으로 기업의 성과를 향상시켜(Covin and Slevin, 1991) 타인에 대한 신뢰와 투자에 영향을 미칠 수 있으므로, 원사업자의 이득을 창출할 수 있게 하는 신뢰를 형성하여 투자를 유도할 수 있다. 결론적으로 기업가정신은 수급사업자의 성과를 향상시키고 원사업자의 이득을 창출하게 하므로 원사업자의 거래특유자산투자를 촉진한다.

가설 8 : 수급사업자의 기업가정신은 원사업자의 거래특유자산투자를 촉진한다.

기업이 경쟁우위를 창출하기 위해서는 구성원들이 공유할 수 있는 목표가 중요한데, 이런 목표를 설정하고 행동하게 하는 것은 경영자와 구성원들이 위험을 감수하고, 진취적이며, 혁신적인 사고의 소유가 필요하다. 이런 기업가정신은 선제적이고 경쟁적인 자세, 위험한 사업을 수용하려는 성향과 목표달성을 위한 구체적 행동을 시도하려는 정신이다(Covin and Slevin, 1989). 그리고 시장지향성에 대해서는 Kohli and Jaworski(1990)의 연구를 통해 시장정보를 조직내부에서 창출시키는 것과 확산시키는 문제, 그리고 확산된 정보를 어떻게 활용할 것인가에 초점이 맞춰져 있다. 또 Narver and Slater(1995)의 시장지향성은 고객에게 우수한 가치를 제공하기 위하여 어떻게 고객과 경쟁자를 지향하며 내부 부서들 간에 기능을 조정하고 조화를 이루어야 하는지에 대한 실천차원에

초점을 두고 있다. 시장지향성은 기업의 우월한 시장가치의 창조와 창조된 가치를 증시하는데 따른 행동차원의 문화적 측면(Narver and Slater, 1995), 시장정보를 개발하고 반응하기 위한 실행과정(Kohli and Jaworski, 1990, 1993), 또 고객을 이해하고 만족시키는 능력이며 동시에 고객가치를 최우선으로 하는 경영철학이라고 보았다(Day, 1994). 즉, 기업가정신이 투철하여 위험을 감수하고, 혁신적이며, 진취성이 있는 기업조직은 상황에 적합하게 기능부서들을 조정하고, 고객과 경쟁자를 지향하여 미래의 고객욕구에 신속하게 대응할 수 있는 조직적 차원의 혁신적 능력을 갖추고 있다. 구매자를 위한 가치의 창출은 특정기능에만 국한되는 것이 아니고, 오케스트라의 연주와 같이 모든 악기들이 지휘자에 의해 통합되고 조정될 때 관객들이 그를 하나의 음악으로 인식하는 것처럼, 고객을 위한 가치의 창출은 기업가정신을 바탕으로 한 통합과 조정의 노력에 의해 구매자의 신뢰를 얻을 수 있는 것이며, 이는 시장지향성을 매개로 성과와 고객만족을 창출하고 다시 관계몰입의 주요 촉진요인으로 작용하여 하

나의 통합된 사슬을 이루고 가치를 창출하며 영속된 조직으로 발전하게 된다.

가설 9 : 공급사업자의 기업가정신은 공급사업자의 시장지향성을 촉진한다.

지금까지의 가설을 종합해 보면 다음과 같이 도식화 할 수 있다.

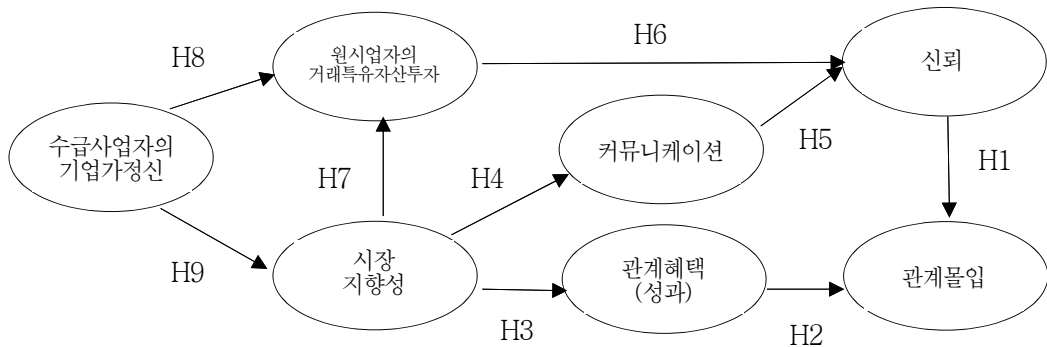
Ⅲ 측정과 타당도

3.1 구성개념의 측정

3.1.1 관계몰입의 측정

본 연구에서 관계몰입의 측정은 Morgan and Hunt(1994)의 측정항목을 변형하여 ‘전혀 그렇지 않다’(1점)에서 ‘매우 그렇다’(7점)의 7점 척도로 다음과 같이 측정하였다.

- 1) 우리기업이 원사업자(모기업)와 맺고 있는 관계는 최대한의 노력으로 유지할만한 가치가 있다.



〈그림 1〉 연구의 모형

- 2) 우리기업이 원사업자(모기업)와 장기적인 관계를 맺는 것이 틀림없이 이익이 될 것이다.
- 3) 우리기업이 원사업자(모기업)와 장기적인 관계를 유지하는 것이 매우 중요하다.

3.1.2 신뢰의 측정

Ganesan(1994)은 신뢰의 내용별 차원에 대한 연구에서 신뢰는 두 개의 뚜렷한 차원으로 구분된다고 설명한다. 신뢰의 첫 번째 차원인 신용은 거래 상대방이 효과적이고 믿을 수 있게 수행할 수 있는 전문성이 있다고 믿는 믿음이고, 신뢰의 두 번째 차원인 호의는 신뢰 당사자가 거래 상대방과 서로에게 몰입할 수 없는 상태가 되더라도 상대방의 이익을 우선적으로 추구할 의도나 동기가 있는가를 의미한다. 신뢰의 측정문항은 Ganesan(1994)의 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’의 7점 척도로 다음과 같이 측정하였다.

- 1) 우리기업은 원사업자(모기업)와 서로 정직하게 거래한다.
- 2) 우리기업이 원사업자(모기업)와 서로 제공하는 정보는 믿을 만하다.
- 3) 우리기업은 원사업자(모기업)와 서로 진실하게 거래한다.

3.1.3 수급사업자 시장지향성의 측정

수급사업자 시장지향성의 측정은 시장지향성이 기업의 우월한 고객가치 창조와 창조된 가치를 중시하는데 따른 행동차원의 문화적 측면,

시장정보를 개발하고 반응하기 위한 실행과정, 또 시장을 이해하고 만족시키는 능력이며 동시에 고객가치를 최우선으로 하는 경영철학(Day, 1994)의 관점에서 접근한다. 따라서 가치창조 문화, 고객정보파악, 고객만족의 관점에서 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’의 7점 척도로 다음과 같이 측정하였다.

- 1) 우리기업은 모기업을 위한 가치창조를 하기 위해 노력한다.
- 2) 우리기업은 모기업의 욕구를 이해하기 위해 노력한다.
- 3) 우리기업은 모기업의 고객만족에 최대의 관심을 기울이려 노력한다.

3.1.4 커뮤니케이션의 측정

본 연구에서 Mohr와 Nevin(1990), 황용철(2000)의 연구내용을 복합적으로 활용하여 7점 척도를 사용하여 수급사업자를 대상으로 다음과 같이 측정하였다.

- 1) 우리기업은 모기업과의 업무협의 시 정규적으로 의사소통한다.
- 2) 우리기업은 모기업과의 업무협의 시 공식적으로 공식채널을 통해 공식적인 방법으로 의사소통한다.
- 3) 우리기업은 모기업과의 업무협의 시 서로 편리하게 의견을 교환하고 협의한다.

3.1.5 원사업자의 기술지원과 거래특유자산 투자의 측정

원사업자(모기업) 거래특유자산의 측정문항은 원사업자가 보유한 기술에 관련된 한상린

(1998)의 문항과 원사업자가 수급사업자와의 관계를 위해 투자한 모든 자산으로 정의한 Ganesan(1994), 김홍근, 이필수(2007)의 문항을 수정하여 ‘전혀 그렇지 않다(1점)에서 ’매우 그렇다’(7점)의 7점 척도로 다음과 같이 측정하였다.

- 1) 원사업자(모기업)는 우리 기업 생산시스템의 기술수준 향상을 위하여 기술을 지원한다.
- 2) 원사업자(모기업)는 우수한 기술을 우리 기업에게 지원한다.
- 3) 원사업자(모기업)는 거래를 위해서 우리기업에 인적자산(교육 훈련 등)에 투자한다.

3.1.6 수급사업자 기업가정신의 측정

기업가정신의 측정은 위험감수성과 진취성, 혁신성, 경영관리능력 등의 구성개념을 포함해야 하지만, 본 연구에서는 우리나라 수급사업자들이 자신만의 독특한 위험감수 보다는 원사업자의 의도에 따라 상대적으로 투자하는 성향에 기초하여, 기업가정신의 구성개념으로 진취성과 혁신성만을 사용하였으며, 측정문항은 Covin and Slevin(1991)과 Miller(1983)와 Zahra(1991)의 측정 문항, 박동수, 구언희(2007)의 측정문항을 본 연구에 적합하게 변형하여 기업가 진취성항목과 기업가 혁신성 항목으로 구분하되 위험감수성을 내포하는 문항으로 설문하여 다음과 같이 ‘전혀 그렇지 않다’(1점)에서 ‘매우 그렇다’(7점)의 7점 척도로 측정하였다.

- 1) 우리 기업은 경쟁기업에 비해 신제품 개발과 혁신으로 경쟁을 주도한다.

2) 우리 기업은 연구 개발을 강조한다.

3) 우리기업은 신기술과 새로운 아이디어에 과감히 지원한다.

3.1.7 성과의 측정

성과의 측정문항은 Narver and Slater(1990)의 연구와 노전표(2006)의 측정 문항을 근거로 본 연구에 맞게 수정하여 ‘전혀 그렇지 않다’(1점)에서 ‘매우 그렇다’(7점)의 7점 척도로 다음과 같이 측정하였다.

- 1) 최근 3년간 우리기업의 이익이 증가하고 있다
- 2) 최근 3년간 우리기업의 투자수익률이 증가하고 있다
- 3) 최근3년간 우리기업의 시장점유율이 주요 경쟁사의 시장점유율에 비하여 더 많이 증가하고 있다.

3.2 자료수집과 표본의 구성

이 연구는 수급사업자의 기업가정신이 원사업자와의 관계몰입에 영향을 미치는 경로에 대한 연구로 이전에 수행된 연구들을 토대로 설문지를 작성하고, 수급사업자로서 전라북도 지역에서 제조업 및 서비스업에 종사하는 사람들을 대상으로 2010년 6월부터 8월까지 90일간, 수급사업을 주업으로 하고 있는 기업들을 무작위로 추출하고 직접방문을 통하여 설문지를 250부 배부하고 220부를 회수하였다. 이 연구의 검증을 위해 불성실 응답 설문지 5부를 제외하고, 총 215부의 설문지를 대상으로 SPSS 18.0과 AMOS 18.0을 이용하여 자료분석을 실

시하였다.

응답자들의 인구통계적 분석결과 현재 종사하고 있는 기업에서의 직책은 팀원급이 25명(11.6%), 팀장급 71명(33.0%), 임원급 64명(29.8%), 최고경영자 55명(25.6%)로 나타났고 재직기간은 3년 이하 30명(14.0%), 4~6년 이하 37명(17.2%), 7~9년 이하(19.5%), 10~12년 이하 57명(26.5%), 13년 이상 49명(22.8%)로 나타났다. 제조업 품목으로는 자동차, 전기전자 88명(40.9%)으로 가장 많은 분포를 보였고, 섬유, 화학, 환경 25명(11.6%), 정보통신 1명(0.5%), 건설, 기계설비 28명(13.0%), 서비스 46명(21.4%), 기타 27명(12.6%)로 나타났다. 재직하고 있는 기업의 종업원수는 30명 미만이 118명(54.9%)로 가장 높은 비율을 보였고, 30~50명 미만 43명(20.0%), 50~100명 미만 38명(17.7%), 100~200명 미만 6명(2.8%), 200~300명 미만 2명(0.9%), 300명 이상이 8명(3.7%)으로 나타났다.

3.3 요인분석 및 신뢰성 분석

본 연구에서 사용되는 개념은 가설적인 개념

으로 응답자들의 주관적인 평가에 의하여 측정되었으므로 이들 개념들에 대한 신뢰성을 검증할 필요가 있다. 본 연구에서는 외생변수와 내생변수들의 내적일관성(internal consistency)를 Cronbach's α 를 통하여 살펴본 결과 수급사업자의 기업가정신 0.873, 원사업자의 거래특유자산투자 0.911, 시장지향성 0.884, 성과 0.835, 커뮤니케이션 0.903, 신뢰 0.909, 관계몰입 0.895으로 나타나, 0.8 이상으로 일반적으로 허용치인 0.6을 크게 상회하고 있어 측정 변수들의 신뢰성은 확보되었다(Anderson and Gerbing 1988).

또한 수렴타당성(Convergent validity)를 검증하기 위해 SPSS 18.0을 사용하여 배리맥스(Varimax) 회전법을 통한 주성분 요인분석(the principal components factor analysis)을 사용하였다. 요인분석 결과는 <표 2>와 같이 각각의 구성개념별로 측정항목들의 수렴을 식별하고, 수급사업자의 기업가정신을 설명하는 1요인에 대한 분산은 12.667%, 원사업자의 거래특유자산투자를 설명하는 2요인에 대한 분산은 12.467%, 시장지향성을 설명하는 3요인에 대한 분산은 12.026%, 성과를 설명하는 4요인에

<표 1> 측정변수들에 대한 신뢰성 검증

변수	측정항목수	Cronbach's α
수급사업자의 기업가정신	3	0.873
원사업자의 거래특유자산투자	3	0.911
시장지향성	3	0.884
성과	3	0.835
커뮤니케이션	3	0.903
신뢰	3	0.909
관계몰입	3	0.895

대한 분산은 11.961%, 커뮤니케이션을 설명하는 5요인에 대한 분산은 11.493%, 신뢰를 설명하는 6요인에 대한 분산은 11.422%, 관계몰입을 설명하는 7요인에 대한 분산은 11.036%로 나타났다

3.4 확인적 요인분석과 타당성분석

탐색적 요인분석과 신뢰성 검증을 거친 측정 항목들에 대하여 확인적 요인분석을 실시하였

다. Hair 등(2006)의 공식에 의해 계산되어진 AVE값을 살펴보는 것으로 집중타당도를 살펴 보았고, 또 개념신뢰도를 식별하였다. 모든 개념들의 AVE값이 0.6 이상으로 집중타당도가 있다고 할 수 있다(<표 4> 참조). 판별타당도는 엄격한 방법으로 두 잠재변수 각각의 AVE값이 개념들 간 상관계수의 제곱 (ϕ^2)을 상회하는지 여부를 검토하여 판별타당도가 있음을 확인 하였다(<표 3> 참조).

<표 2> 요인분석

측정변수	식별	성분						
		1	2	3	4	5	6	7
모기업은 우리기업 생산시스템의 기술수준 향상을 위하여 기술을 지원한다	w1	.867						
모기업은 우수한 기술을 우리기업에게 지원한다	w2	.865						
모기업은 거래를 위해서 우리기업의 인적자산(교육훈련 등)에 투자한다	w3	.845						
우리기업이 모기업과 장기적인 관계는 틀림없이 이익이 될 것이다	m2		.862					
우리기업이 모기업과 맺고 있는 관계는 최대한의 노력을 들여 유지할만한 가치가 있다	m1		.813					
우리기업이 모기업과 장기적인 관계를 유지하는 것이 매우 중요하다	m3		.800					
우리기업은 원사업자(모기업)와 서로 정직하게 거래한다	t1			.852				
우리기업이 원사업자(모기업)와 서로 제공하는 정보는 믿을만하다	t2			.837				
우리기업은 원사업자(모기업)와 서로 진실하게 거래한다	t3			.789				
우리기업은 신기술과 새로운 아이디어에 과감히 지원한다	j1				.849			
우리기업은 연구개발을 강조한다.	j2				.842			
우리기업은 경쟁기업에 비해 신제품 개발과 혁신으로 경쟁을 주도한다	j3				.800			
우리기업은 모기업과의 업무협의 시 서로 편리하게 의견을 교환하고 협의한다	d1					.835		
우리기업은 모기업과의 업무협의 시 정규적으로 의사소통한다	d2					.810		
우리기업은 모기업과의 업무협의 시, 공식채널을 통해 공식적인 방법으로 의사소통한다	d3					.759		
우리기업은 모기업을 위한 가치창조를 하기 위해 노력한다	c1						.831	
우리기업은 모기업의 시장만족에 최대의 관심을 기울이려 노력한다	c2						.795	
우리기업은 모기업의 욕구를 이해하기 위해 노력한다	c3						.757	
최근 3년간, 우리기업의 이익이 증가하고 있다	p1							.869
최근 3년간, 우리기업의 투자 수익률이 증가하고 있다	p2							.869
최근 3년간, 우리기업의 시장점유율이 주요 경쟁사의 시장점유율에 비하여 더 많이 증가하고 있다.	p3							.780
Eigen Value		2.660	2.618	2.526	2.512	2.414	2.399	2.318
설명분산(%)		12.667	12.467	12.026	11.961	11.493	11.422	11.036
누적분산(%)		12.667	25.135	37.161	49.122	60.615	72.037	83.074

〈표 3〉 개념간 상관계수와 판별타당도

개념 간 상관	AVE	개념 간 상관계수	ϕ^2	판별타당도
수급사업자의 기업가정신 ↔ 원사업자의 거래특유자산투자	수급사업자의 기업가정신: 0.706 원사업자의 거래특유자산투자: 0.777	.322	0.104	○
수급사업자의 기업가정신 ↔ 시장지향성	수급사업자의 기업가정신: 0.706 시장지향성: 0.721	.609	0.371	○
수급사업자의 기업가정신 ↔ 성과	수급사업자의 기업가정신: 0.706 성과: 0.648	.192	0.037	○
수급사업자의 기업가정신 ↔ 커뮤니케이션	수급사업자의 기업가정신: 0.706 커뮤니케이션: 0.760	.547	0.299	○
수급사업자의 기업가정신 ↔ 신뢰	수급사업자의 기업가정신: 0.706 신뢰: 0.769	.423	0.179	○
수급사업자의 기업가정신 ↔ 관계몰입	수급사업자의 기업가정신: 0.706 관계몰입: 0.745	.249	0.062	○
원사업자의 거래특유자산투자 ↔ 시장지향성	원사업자의 거래특유자산투자: 0.777 시장지향성: 0.721	.442	0.195	○
원사업자의 거래특유자산투자 ↔ 성과	원사업자의 거래특유자산투자: 0.777 성과: 0.648	.265	0.070	○
원사업자의 거래특유자산투자 ↔ 커뮤니케이션	원사업자의 거래특유자산투자: 0.777 커뮤니케이션: 0.760	.633	0.401	○
원사업자의 거래특유자산투자 ↔ 신뢰	원사업자의 거래특유자산투자: 0.777 신뢰: 0.769	.372	0.138	○
원사업자의 거래특유자산투자 ↔ 관계몰입	원사업자의 거래특유자산투자: 0.777 관계몰입: 0.745	.407	0.166	○
시장지향성 ↔ 성과	시장지향성: 0.721 성과: 0.648	.229	0.052	○
시장지향성 ↔ 커뮤니케이션	시장지향성: 0.721 커뮤니케이션: 0.760	.541	0.293	○
시장지향성 ↔ 신뢰	시장지향성: 0.721 신뢰: 0.769	.527	0.278	○
시장지향성 ↔ 관계몰입	시장지향성: 0.721 관계몰입: 0.745	.472	0.223	○
성과 ↔ 커뮤니케이션	성과: 0.648 커뮤니케이션: 0.760	.349	0.122	○
성과 ↔ 신뢰	성과: 0.648 신뢰: 0.769	.281	0.079	○
성과 ↔ 관계몰입	성과: 0.648 관계몰입: 0.745	.393	0.154	○
신뢰 ↔ 관계몰입	신뢰: 0.769 관계몰입: 0.745	.626	0.392	○
신뢰 ↔ 커뮤니케이션	신뢰: 0.769 커뮤니케이션: 0.760	.423	0.179	○
관계몰입 ↔ 커뮤니케이션	관계몰입: 0.745 커뮤니케이션: 0.760	.447	0.200	○

IV. 가설 검증

가설검증에 앞서 AMOS 18.0을 이용하여 적합도를 살펴보았다. 검증결과 $\chi^2(df=181)=406.928(p=0.000)$, GFI=0.845, TLI=0.922,

CFI=0.931, RMSEA=0.076으로 나타나 분석하기에는 무리가 없는 것으로 나타났다.

이 연구에서의 가설분석결과 수급사업자의 원사업자에 대한 신뢰는 관계몰입에 긍정적인 영향을 끼친다는 가설 1은 표준화 추정치가 0.576이고 이 때 t값이 8.423으로 유의적인 효

〈표 4〉 측정모델의 분석결과

개념		비표준화 추정치	표준화 추정치	표준오차	오차분산	C. R.	개념 신뢰도	AVE
원사업자의 거래특유자산 투자	w1	1.057	0.920	0.063	0.300	16.880	0.834	0.777
	w2	1.058	0.886	0.065	0.454	16.157		
	w3	1.000	0.836	-	0.640	-		
관계몰입	m1	1.130	0.958	0.070	0.124	16.138	0.853	0.745
	m2	1.000	0.800	-	0.608	-		
	m3	1.001	0.843	0.070	0.438	14.268		
신뢰	t1	1.000	0.942	-	0.198	-	0.868	0.769
	t2	0.770	0.810	0.047	0.479	16.561		
	t3	0.949	0.887	0.048	0.375	19.946		
수급사업자의 기업가정신	j1	0.975	0.873	0.068	0.344	14.427	0.804	0.706
	j2	1.086	0.815	0.081	0.690	13.422		
	j3	1.000	0.832	-	0.514	-		
커뮤니케이션	d1	1.000	0.834	-	1.467	-	0.855	0.760
	d2	1.057	0.907	0.064	0.258	16.414		
	d3	1.136	0.876	0.072	0.418	15.713		
시장 지향성	c1	1.045	0.923	0.064	0.185	16.407	0.848	0.721
	c2	1.000	0.841	-	0.405	-		
	c3	0.983	0.797	0.072	0.541	3.746		
성과	p1	1.536	0.930	0.154	0.260	9.953	0.751	0.648
	p2	1.288	0.799	0.130	0.667	9.880		
	p3	1.000	0.653	-	0.955	-		

과가 검증되어 지지되었다. 수급사업자가 원사업자로부터 얻는 관계혜택(성과)은 관계몰입에 긍정적인 영향을 끼친다는 가설 2는 표준화추정치가 0.251이고 이 때 t값이 3.862로 유의한 효과가 검증되어 지지되었다. 수급사업자의 시장지향성은 성과를 촉진한다는 가설 3은 표준화추정치가 0.271이고 이 때 t값이 3.473으로 유의한 효과가 검증되어 지지되었다. 수급사업자의 시장지향성은 커뮤니케이션에 정(+)의 역할을 촉진한다는 가설 4는 표준화추정치가 0.600이고 이 때 t값이 8.195로 유의한 효과가

검증되어 지지되었다. 수급사업자와 원사업자의 활발한 커뮤니케이션은 수급사업자의 원사업자에 대한 신뢰를 촉진한다는 가설 6은 표준화추정치가 0.209이고 이 때 t값이 2.919로 유의한 효과가 검증되어 지지되었다. 수급사업자의 시장지향성은 원사업자의 거래특유자산투자를 촉진한다는 가설 7은 표준화추정치가 0.471이고 이 때 t값이 4.865로 유의한 효과가 검증되어 지지되었다. 수급사업자의 기업가정신은 원사업자의 거래특유자산투자를 촉진한다는 가설 8에 대한 표준화추정치는 0.034이고 이 때 t값이

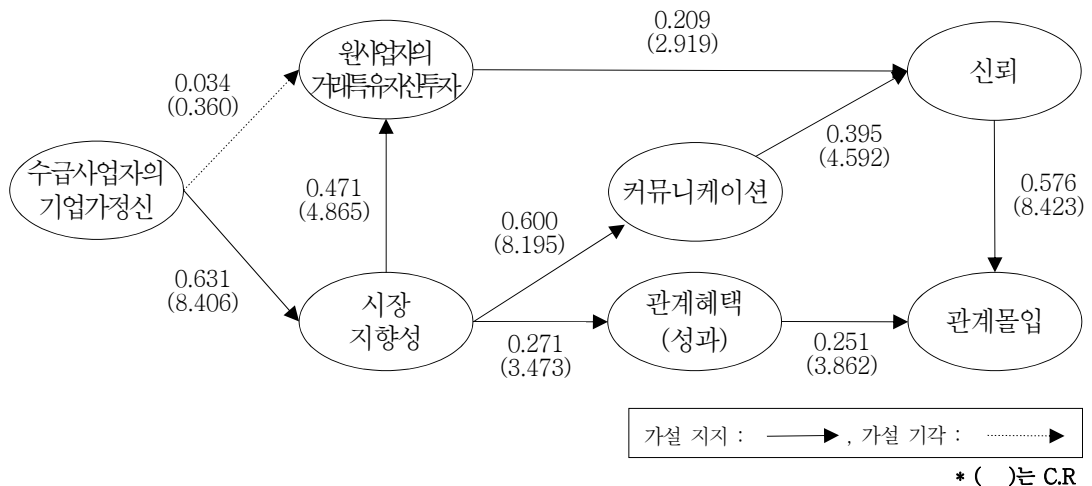
0.360으로 유의한 효과가 검증되지 않아 기각되었다. 마지막으로 수급사업자의 기업가정신은

수급사업자의 시장지향성을 촉진한다는 가설9에 대한 표준화 추정치는 0.577이고 이 때 t값

〈표 5〉 가설검증결과

가설	경로	비표준화 추정치	표준화 추정치	표준오차	C. R.	P	결과
가설1	신뢰 → 관계몰입	0.476	0.576	0.056	8.423	***	○
가설2	관계혜택(성과) → 관계몰입	0.299	0.251	0.077	3.862	***	○
가설3	시장지향성 → 관계혜택(성과)	0.234	0.271	0.067	3.473	***	○
가설4	시장지향성 → 커뮤니케이션	0.634	0.600	0.077	8.195	***	○
가설5	커뮤니케이션 → 신뢰	0.395	0.335	0.086	4.592	***	○
가설6	원사업자의 거래특유자산투자 → 신뢰	0.207	0.209	0.071	2.919	***	○
가설7	시장지향성 → 원사업자의 거래특유자산투자	0.594	0.471	0.122	4.865	***	○
가설8	수급사업자의 기업가정신 → 원사업자의 거래특유자산투자	0.039	0.034	0.108	0.360	0.719	×
가설9	수급사업자의 기업가정신 → 시장지향성	0.577	0.631	0.069	8.406	***	○

시장지향성의 $R^2=0.398$
 커뮤니케이션의 $R^2=0.360$
 원사업자의 거래특유자산투자 $R^2=0.243$
 관계혜택(성과)의 $R^2=0.073$
 신뢰의 $R^2=0.197$
 관계몰입의 $R^2=0.419$



$\chi^2(df=181, N=231)=406.928, p=0.000, GFI=0.845, TLI=0.922, CFI=0.931, RMSEA=0.076$

〈그림 2〉 연구모형의 분석결과

이 8.406으로 유의한 효과가 검증되어 지지되었다.

또한 종속변수의 다중상관자승(R^2)은 시장지향성 0.398, 커뮤니케이션 0.360, 원사업자의 거래특유자산투자 0.243, 관계혜택(성과) 0.073, 신뢰 0.197, 관계몰입 0.419의 설명력을 가지고 있는 것으로 나타났다.

V. 결론과 토의

5.1 연구의 요약

우리나라 산업재시장(B2B시장)에서 공급사업자의 관계몰입을 유도하는 요인들을 탐색하고 상생적 협력네트워크를 구축하는 것이 필요하다. 많은 연구들이 소비재시장에 집중되어 상대적으로 산업재시장의 연구가 부족한 실정인데, 산업재시장은 소비재시장과 달라 공급사업자가 부품 또는 서비스를 소수고객에게 대량으로 판매하여 원사업자의 완제품 품질을 결정하기 때문에, 공급사업자의 관계몰입이 무엇보다 중요하다.

이런 관점에서 본 연구는 공급사업자의 기업가정신을 중심으로 원사업자와의 관계를 견인하고 협업적 네트워크를 구축하는데 필요한 관계몰입의 경로를 탐색하고 실증 분석하였다. 특히 기업가정신의 시장지향성 효과를 가정하고, 또 관계몰입의 요인으로 성과와 신뢰 요인을 도입하여, 첫째, 기업가정신-시장지향성-커뮤니케이션-신뢰-관계몰입의 경로, 둘째, 기업가정신-시장지향성-성과-관계몰입의 경로, 셋째, 기

업가정신-시장지향성-거래특유자산투자-신뢰-관계몰입의 경로 등을 설정하고 분석하였다. 그리고 네 번째 경로로 기업가정신이 원사업자의 거래특유자산투자를 직접 촉진하고 신뢰를 거쳐 관계몰입을 유도할 것이라는 경로를 구축하여 분석하였다.

본연구의 실증분석관계는 다음과 같다.

첫째, 공급사업자의 기업가정신은 공급사업자의 시장지향성을 촉진(가설 9)하고 있음이 선행연구의 결과처럼 지지되어 기업가정신이 정보의 수집, 확산, 반응을 촉진시키는 것으로 해석되었다. 그러나 공급사업자의 기업가정신은 원사업자의 거래특유자산투자를 직접적으로 촉진한다는 가설(8)은 기각되었다.

둘째, 공급사업자의 기업가정신이 원사업자의 거래특유자산투자에 미치는 영향은 기각되었지만, 공급사업자의 시장지향성이 원사업자의 거래특유자산투자를 촉진한다는 가설은 지지되는 것으로 나타났다. 또, 원사업자의 거래특유자산투자는 공급사업자의 원사업자에 대한 신뢰를 촉진(가설6)하는 것으로 확인되었다. 이는 원사업자가 기회주의적인 행동을 하지 않고, 많은 투자와 노력을 들여 거래특유자산에 투자를 하면 공급사업자의 신뢰수준이 높아진다는 것을 의미한다.

셋째, 시장지향성이 커뮤니케이션을 촉진한다는 가설(4)도 지지되는 것으로 분석되었고, 공급사업자와 원사업자의 커뮤니케이션은 신뢰를 촉진한다는 가설(5)도 지지되었는데, 이는 시장지향성이 개방적 커뮤니케이션을 유도하여 정보를 공유하게 하고, 커뮤니케이션을 통한 정보의 공유는 신뢰를 촉진함을 보여주고 있다.

넷째, 수급사업자의 시장지향성은 성과를 촉진할 것이라는 가설(3)도 유의한 수준으로 검증되어 선행연구와 동일한 결과를 얻었다.

다섯째, 관계몰입을 유도하는 직접적인 요인으로, 수급사업자가 원사업자로부터 얻는 관계혜택(성과)은 관계몰입에 긍정적인 영향을 끼친다는 가설(2)와 수급사업자의 원사업자에 대한 신뢰는 관계몰입에 긍정적인 영향을 끼친다는 가설(1)이 선행연구들과 같이 지지되었다.

종합적으로는 첫째, 둘째, 셋째 경로는 구성요인 간의 가설의 지지로 식별되었고, 네 번째 경로는 기업가정신이 원사업자의 거래특유자산투자에 대한 효과가 없는 것으로 나타나 의미가 없는 것으로 탐색되었다. 따라서 수급사업자의 기업가정신은 시장지향성을 통해 관계몰입에 영향을 미치는 것으로 탐색되었다.

5.2 연구의 시사점과 한계

이 연구는 기업가정신이 유발하는 시장지향성이 성과를 유도한다는 기존연구를 확장하여, 시장지향성이 구조적 결합요인인 거래특유자산의 투자를 촉진할 수 있고, 또 사회적 결합요인인 커뮤니케이션에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 식별하였다. 따라서 시장지향성이 사회적 요인뿐만 아니라 구조적 요인에도 긍정적 영향을 미침을 보여주어 이론적으로 기여하고 있다.

그리고 거래특유자산에 대한 원사업자의 투자는, 사회적 교환이론에서 어떤 두 조직의 거래관계에서 현재에 관계되고 있는 조직이외의 다른 기업을 대체안으로 생각하는 대체안비교수준(comparison level of alternative)을 약화

시킬 수 있고(Anderson, Narus 1984), 또 수급사업자의 관점에서 원사업자의 기회주의적 행동의 인식수준을 낮추어, 신뢰 수준을 높일 수 있다는 가설이 검증되었다. 따라서 구조적 결합의 경제적 요인인 거래특유자산투자가 사회적 교환이론의 사회적 결속요인인 신뢰를 촉진할 수 있음을 탐색하여 구조적 결속요인과 사회적 결속요인의 관계에 대한 이론적 기여가 있다고 볼 수 있다.

한편 우리나라의 원사업자와 수급사업자의 관계는 일반적으로 큰 규모의 기업이, 보다 열세에 있는 중소기업에게 일방적으로 권한을 행사하는 상황에서, 수급사업자의 원사업자에 대한 관계몰입요인을 탐색하는 것은 현실적으로 관리적 의미가 있다. 수급사업자는 투철한 기업가정신으로 시장지향성을 실현하여 원사업자의 거래특유자산투자를 유도하고, 또 이익을 실현해야 한다. 그리고 원사업자는 수급사업자에게 거래특유자산을 투자하고 커뮤니케이션을 통하여 신뢰를 확보해야 한다. 이러한 수급사업자의 이익성과 신뢰, 그리고 원사업자의 거래특유자산투자가 B2B시장에서 원사업자에 대한 수급사업자의 관계몰입을 유도하는 요인이기 때문에 정부도 원사업자의 거래특유자산투자를 유도하고 원사업자와 수급사업자의 신뢰를 유도하는 정책이 필요하다.

이 연구의 이론적 관리적 기여와 함께 다음과 같은 한계점이 지적된다.

첫째, 원사업자와 수급사업자 간의 가치의 공유문제이다. 원사업자와 수급사업자는 각자 자기의 목적을 위해 사업을 한다. 따라서 양자 간의 인식된 문제의 차이, 관점의 차이 등 많은

격차가 있을 수 있다. 그런데 이 연구는 가치의 공유와 격차의 유발요인과 결과에 대한 연구를 도외시 하고 있다.

둘째, 우리나라의 수급사업자들은 원사업자와 비교하여 권한이 열악한 환경에서 사업을 하고 있다. 따라서 이 연구의 표본들이 열악한 수급사업자들을 중심으로 수집되었다고 볼 수 있다.

셋째, 원사업자와 같이 수급사업자에게도 위험을 감수하고 거래특유자산에 대한 투자가 있어야 상호간의 결속정도가 더욱 높아질 수 있다. 그런데 수급사업자의 위험감수와 거래특유자산투자에 관한 조사가 도외시 되었다.

넷째, 동일한 규모의 성과라 할지라도 기업수준 및 인식과 관점에 따라 다르게 지각될 수 있다. 그런데 이 연구에서는 객관적 평가에 국한되어 주관적 성과의 기준이 도외시 되었다.

따라서 이러한 한계를 극복할 수 있는 미래의 연구가 요구된다.

<논문 접수일: 2010. 11. 01>

<게재 확정일: 2011. 03. 08>

참고문헌

강보현, 오세조(2005a), “환경의 동태성이 관계해지의도에 미치는 영향,” **유통연구**, 10(1), 85-107.

강보현, 오세조(2005b), “환경의 불확실성이 관계해지의도의 촉진과 완화에 미치는 조절효과에 관한 연구,” **경영학연구**, 34(5), 1501-1533.

김보찬(2005), “시장지향성, 협력적 커뮤니케이

션, 신제품성과간의 관계와 환경적 격변의 조절효과에 관한 연구,” 영남대학교 대학원 석사학위 논문

김영진, 고수현(2004), “조직신뢰에 영향을 미치는 요인에 관한 연구,” 서경대학교 경영행정대학원 석사학위논문

김홍근, 이필수(2007), “자동차 부품 제조업에서 구매자-공급자 간의 장기지향성과 영향요인들 간의 관계 - Ganesan(1994)의 연구 검증,” **상품학연구**, 25(2), 71-83.

노전표(2006), “지식기반 서비스 공급자의 시장지향성이 수혜자의 소싱과정에 미치는 영향,” **한국마케팅저널** 8(1), 49-76.

오세조, 강보현, 김상덕(2004), “저 결속 구매자-판매자 관계에서 관계해지의 완화요인과 촉진요인,” **유통연구**, 9(3), 21-47.

이학식, 장경란, 이용기(1999), “호텔산업의 시장지향성과 사업성과와의 관계성, 그리고 매개변수에 관한 연구,” **경영학연구** 28(1), 75-102.

박동수, 구언희(2007), “벤처기업의 기업가정신이 성장의도에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구,” **대한경영학회지**, 20(6), 2979- 3011.

박성희(2005), “의류상품구매고객의 판매원에 대한 관계몰입이 관계행동에 미치는 영향,” 중앙대학교 대학원 석사학위논문.

원혜숙(2010), “최고경영자의 역량과 기업가정신이 기업성과에 미치는 영향에 관한연구,” 중앙대학교 산업·창업경영대학원 석사학위논문.

이동섭(1997), “조직구성원간 신뢰형성의 영향요인 및 결과에 관한 연구,” 서울대학교

대학원

한상린(1998), “산업재 공급자와 조직구매자간의 관계 요인에 관한연구,” *마케팅연구*, 13(1), 157-172.

황용철(2000), “협력적 커뮤니케이션과 조직몰입간의 관계: 채널분위기의 조절효과,” *경영경제연구*, 515-532.

Anderson, J.C., and D.W.Gerbing(1988), “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach,” *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.

Anderson, E. Lodish, L. M. and Weitz, B. A.(1992), “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.

Anderson. James C. and James A. Narus(1984), “A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships,” *Journal of Marketing*, 48(Fall), 62-74.

Allen, Natalic J. and John P. Meyer(1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization,” *Journal of Occupational Psychologies*, 63(1), 1-18.

Anderson, E. and B. Weitz(1989), “Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads,” *Marketing Science*, 8(4), 310-323.

Anderson, E and B. Weitz(1992), “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.

Blesa A. and M. Ripollés(2003), “The Role of Market Orientation in the Relationship between Entrepreneurial Proactiveness and Performance,” *Journal of Entrepreneurship*, 12(1), 1-19.

Burgelman, R.(1983), Corporate Entrepreneurship and Strategic Management : Insights from a Process Study. *Management Science*, 29.

Burgelman, R.(1984), Designs for Corporate Entrepreneurship. *California Management Review*, 26(2).

Butcher, K., Sparks, B. and O'Callaghan, F.(2002), “Effects of Social Influence on Repurchase Intentions,” *Journal of Services Marketing*, 16(2), 503-514.

Butler, J. K.(1986), “Reciprocity of Dynamic Trust in Close Male-Female Relationships,” *The Journal of Social Psychology*, 126(5), 579-591.

Covin, J. G. and D. P. Slevin(1989), “New Venture Strategic Posture, Structure and Performance : An Industry Life Cycle Analysis,” *Journal of Business Venturing*, 5. 123-235.

Covin, J. G. and D. P. Slevin(1991), “A Conceptual Model of Entrepreneurship

- as a Firm Behavior," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Crosby, L. A., Evans, K. R. and D. Cowels(1990), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.
- Crossman, R. P.(1999), "Relational Versus Discrete Exchanges: The Role of Trust and Commitment in Determining Customer Satisfaction," *The Journal of Marketing Management*, 9(2), 47-58.
- Day, George S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58(October), 37-52.
- DeWulf, K., Schröder, P., and Oh, S.(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.
- DeWulf, K. and G. Odekerken-Schröder(2003), "Assessing the Impact of a Retailer's Relationship Efforts on Consumers' Attitudes and Behavior," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(2), 95-108.
- Doney, P. M. and J. P. Cannon(1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Dwyer, F. R. and Paul H. Schurr and Sejo Oh(1987), "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 24, 347-358.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr and Sejo Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.
- Frazier, Gary and Summer, John(1984), "Interfirm Influence Strategies and Their Application Within Distribution Channels," *Journal of Marketing*, 48(Summer), 43-55.
- Ganesan, S.(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19.
- Geyskens, I., Steenkamp, J-BEN. and Kumer, N. A.(1999), "A Meta Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships," *Journal of Marketing Retailing*, 36(May), 223-238.
- Gruen, T. W., J. O. Summers, and F. Acito(2000), "Relationship Marketing Activities, Commitment and Membership Behaviors in Professional Associations," *Journal of Marketing*, 64, 34-49.
- Gwinner, K., Gremler, D., and Bitner, M.(1998), "Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101-114.
- Hair, J.F. Jr., W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson, and R.L. Tatham(2006), Multi

- Variate Data Analysis, 6th ed., Prentice-Hall International.
- Hackett, Rick D., Petter Bycio, and Peter A. Hausdorf(1994), "Further Assessments of Meyer and Allen's(1991) Three-Component Model of Organizational Commitment," *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15-23.
- Hennig-Thurau, Thorsten, and Klee Alexander. (1997). "The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development". *Psychology and Marketing*, 14(8), 737-764.
- Johnson, Michael P.(1982), "Social and Cognitive Features of the Dissolution of Commitment to Relationships," in *Personal Relationships : Dissolving Personal Relationships*, S. Duck (ed.), London, England : Academic Press, 51-73.
- Johson, Jan, Lars Hallen, and Nazeem Seyed-Mohamed(1991), "Interfirm Adaptation in Business Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.55(April), 29-37.
- Jackson, Barbara B.(1985), "Winning & Keeping Industrial Customers," *Lexington Books*.
- Jap, Sandy D. and Shankar Ganesan(2000), "Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment," *Journal of Marketing Research*, 37(May), 227-245.
- Kohli, Ajay. K. and Bernard J. Jaworski(1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Management Implications," *Journal of Marketing*, 54(April), 1-18.
- Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, 30 (November), 467-477.
- Kumar. N., J. D. Hibbard and L. W. Stern. (1994), "The Nature and Consequences of Marketing Channel Intermediary Commitment," *MSI Working Paper. Report*, 94-115.
- Kumar, N., L. K. Scheer and J. E. M. Steenkamp(1995), "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers," *Journal of Marketing Research*, 32(1), 54-65.
- Lengel, R. and R. Daft(1985), "The Relationship Between Message Content and Media Selection in Managerial Communication,; Some Preliminary Evidence" *Working Paper, Texas A & H University*.
- Mathwick, Charla(2002), "Understanding the

- Online Consumer: A Typology of Online Relational Norms and Behavior,” *Journal of Interactive Marketing*, 16(1), 40-55.
- Matsuno, K., J. T. Mentzer and A. Ozsomer(2002), “The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance,” *Journal of Marketing*, 66(7), 18-32.
- Macneil, I.(1980), *The New Social Contract, An inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Miles, R. E. and C. C. Snow(1978), *Organization Strategy Structure and Process*, NY: McGraw-Hill.
- Mills, J. C.(1992), “Tarket Market:: Single Professional Businesswomen,” *Life Association News*, 87, 129-132.
- Miller, D.(1983), “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms,” *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Moorman, Christine, Rohit Deshpandé, and Gerald Zaltman(1992), “Relationship between Providers and Users of Market Research: The Dynamic of Trust within and between Organization,” *Journal of Marketing Research*, 29, 314-328.
- Moorman, Christine, Rohit Deshpandé, and Gerald Zaltman(1993), “Factors Affecting Trust in Market Research Relationships,” *Journal of Marketing*, 57(January), 81-101.
- Morgan, R. and S. Hunt(1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.
- Mowday, R. T., L. W. Porter, and R. M. Steers(1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*,” New York: Academic Press.
- Mohr, Jakki., and Nevin, John. R(1990), “Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective,” *Journal of Marketing*, 54(October), 37-40.
- Mohr, Jakki. and R. S. Sohi(1995), “Communication Flows in Distribution Channels: Impact on Assessments of Communication Quality and Satisfaction,” *Journal of Retailing*, 71(4), 393-416.
- Naman, J. L. and D. P. Slevin(1993), “Entrepreneurship and The Concept of Fit: A Model and Empirical Tests,” *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-554.
- Narver, John C., and Stanley F, Slater (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, 54(October),

20-35.

Narver, J. C. and Slater, S. F.(1995), "Marketing Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, 59, July, 63-74.

Palmatier, Robert W., Rajiv P. Dant, Dhruv Grewal, and Kenneth R. Evans(2006), "Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing*, 70(October), 136-153.

Porter, Lyman W. and Edward E. Lawler(1968). *Management Attitudes and Performance*. Homewood IL.: Richard D. Irwin Company

Remple, J. K. and Holmes. J. G.(1986), "How Do I Trust Thee?," *Psychology Today*, February, 28-34.

Reynolds, K. E. and Beatty, S.(1999), "Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing," *Journal of Retailing*, 75(1), 11-32.

Ruekert Robert W. and Orville C. Walker. Jr(1987), "Marketing Interaction With Other Functional Unit: A Conceptual Framework and Empirical Evidence" *Journal of Marketing*, 51(January), 1-19.

Schurr, P. H. and J. L. Ozanne(1985), "Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Sellers'

Trustworthiness and Bargaining Toughness," *Journal of Customer Research*, 11, 939-953.

Schumpeter, J. A.(1934), *The Theory of Economic Development ; An Inquiry into Profits Capital, Credit, Interest and Business Cycle*, New Brunswick : Transaction

Sirdeshmukh, Deepak, Jagdip Singh, and Barry Sabol(2002), "Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges," *Journal of Marketing*, 66(January), 15-37.

Sharma, A. N. Tzokas, M. Saren and P. Kyziridis(1999), "Antecedents and Consequences of Relationship Marketing," *Industrial Marketing Management*, 28, 601-611.

Smith, J. B. and Barclay, D. W.(1997), "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships," *Journal of Marketing*, 61(1), 3-21.

Somers, Mark J.(1995), "Organizational Commitment, Turnover, and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects," *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49-58.

Webster, Frederick E.(1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, 56(October), 1-17.

- Wilson, D. T.(1995), “An Integrated Model of Buyer-Seller Relationship,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.
- Williamson, Oliver E.(1986), *Economic Organization : Firms, Markets and Policy Control*, New York Free Press.
- Williamson, O. E. (1979), “Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations,” *Journal of Law and Economics*, 22 (October), 223-261.
- Williamson, Oliver E.(1981), “The Economics of Organization : The Transaction Cost Approach,” *American Journal of Sociology*, 87. 548-577.
- Zahra, S. H.(1991), “Predictors and Financial Outcome of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study,” *Journal of Business Venturing*, 259-285.
- Zaltman, G. and C. Moorman(1988), “The Management and Use of Advertising Research,” *Journal of Advertising Research*, 28 (6), 11-18.

The roles of Subcontractors' Entrepreneurship on the Relationship Commitment towards the Parent Companies

Nak Hwan Choi*
Cheol Seob Byeon**
Yong Gyun Lee***

Abstracts

It seems essential to examine the factors that may affect relationship commitment of subcontractors to parent companies in the industrial market in Korea in an effort to construct a win-win-type cooperative network among them. Lots of studies have been focusing on the consumer goods market. Relatively few studies have been focused on industrial market. In the industrial goods market subcontractors used to sell their parts or services only to a small number of parent companies in a large quantity, resulting in decisive control of subcontractors over the quality of parent companies' finished goods. This is why relationship between subcontractors and parent companies is extremely important.

From this viewpoint, this study aims to survey and analyze empirically the paths leading to relationship commitment of subcontractors toward the parent companies which are required to incite them to build up a collaborative network by means of subcontractors' entrepreneurship. For this aim, market orientation effects of entrepreneurship as well as factors of performance and trust are particularly set forth as the bases of developing hypotheses in this study in order to explore the paths from entrepreneurship to relationship commitment as follows.

First, the path of entrepreneurship-market orientation-communication-trust- relationship commitment; second, the path of entrepreneurship-market orientation-performance-relationship commitment; third, the path of entrepreneurship-market orientation-transaction specific asset investment -trust-relationship commitment; and fourth, the path in which the

* Professor, Department of Business Administration, Chonbuk National University

** Doctoral candidate, Department of Business Administration, Chonbuk National University.

*** Doctoral candidate, Department of Business Administration, Chonbuk National University.

entrepreneurship is expected to promote direct transaction specific asset investment by parent companies to induce their trust and, eventually, relationship commitment of subcontractors.

The outcomes of the empirical analysis in this study may be summed up as follows:

First, the conclusions of preceding studies are also supported here by the fact that the entrepreneurship of subcontractors promotes their market orientation (hypothesis 9), indicating that the entrepreneurship can facilitate collection, proliferation of and response to market informations. On the contrary, however, the assumption that the entrepreneurship of subcontractors might directly accelerate transaction specific asset investment by parent companies (hypothesis 8) is rejected.

Second, although the influence of subcontractors' entrepreneurship on parent companies' investment of assets peculiar to their transactions is not affirmed, the assumption is found to be supported that subcontractors' market orientation would expedite the parent companies' investment of assets peculiar to their transactions. Moreover, it is also confirmed that parent companies' investment of assets peculiar to transactions would promote subcontractors' trust toward the parent companies (hypothesis 6), signifying that parent companies may level up their trust in subcontractors when they make great amount of efforts to invest in the assets peculiar to transactions, not behaving opportunistically,

Third, the hypotheses 4 and 5 also turn out to be supported by the analysis as the former assumes that market orientation could promote communication and the latter relates that the communication between subcontractors and parent companies would prompt trust, both results in affirming that market orientation could introduce open communication to speed up sharing of information and that sharing of information by way of communication might give an impetus to trust.

Fourth, the assumption that subcontractors' market orientation would expedite performance (hypothesis 3) is also proved favorably to the significant level equivalent to that of preceding studies.

Fifth, same as preceding studies, it is also verified in this study that the benefit (outcomes) awarded by parent companies to subcontractors will be a direct cause exercising a positive impact upon relationship commitment(hypothesis 2) and that the trust of subcontractors toward parent companies may have affirmative influence on the relationship commitment(hypothesis 1).

Overall, the first, second and third paths are identified as being supported by the hypotheses among constituent factors, while the fourth path is deemed meaningless since it is shown that the entrepreneurship exercises no effects on parent companies' investment in the assets peculiar to transactions.

Key words: communication, entrepreneurship, market orientation, performance, relationship commitment, transaction-specific asset investment, trust.