

## 공급업체의 네트워크가 제조업체에 대한 고객지향성에 미치는 영향

한계숙\*

김재욱\*\*

최지호\*\*\*

\*\*\*\*\*

많은 기업들이 다양한 형태의 협력적 네트워크를 통해 시장과 고객의 요구에 대응하고 있음에도 불구하고, 기존의 유통연구들은 주로 구매자와 판매자라는 이원적인 관계에 국한 시킴으로써 기업간 네트워크의 영향력을 충분히 규명하지 못했다는 한계점을 안고 있다. 본 연구는 특정 공급업체가 다른 기업들과 네트워크를 형성함으로써 얻는 혜택으로 정보의 획득, 유형자원への 접근성, 네트워크 구성기업으로부터의 협력적 지원을 제시하고 이러한 혜택이 고객사인 제조업체를 위한 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는지 규명하였다. 더불어 이러한 혜택에 영향을 미치는 선행변수로 네트워크의 밀도와 중심성을 제시하였다. 가설을 검증하기 위해 본 연구에서는 제시된 기준을 충족하는 네트워크에 속한 123개의 기업을 대상으로 자료를 수집 및 분석하였다. 분석결과 정보의 획득, 유형자원への 접근성, 협력적 지원은 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 네트워크의 밀도는 정보의 획득, 유형자원への 접근성, 협력적 지원에 모두 유의한 영향을 미치는 반면, 네트워크 중심성의 영향력은 모두 기각되는 것으로 나타났다. 끝으로 이러한 결과의 이론적, 실무적 시사점이 논의되고 연구의 한계점과 미래의 연구방향이 제시되었다.

Keywords: 네트워크, 네트워크 밀도, 네트워크 중심성, 네트워크 혜택, 고객지향성

\*\*\*\*\*

\* KT마케팅연구소 선임연구원(ktmarketer@kt.co.kr)

\*\* 고려대학교 경영학과 교수(jaewook@korea.ac.kr)

\*\*\* 전남대학교 경영학부 전임강사(jihocool@chonnam.ac.kr)

## I. 서론

급격한 정보통신기술의 발달, 규제완화 및 글로벌화와 같은 환경변화는 필연적으로 기업 간에 치열한 경쟁을 야기하고 있다. 경쟁이 심화됨에 따라 기업은 시장에서 살아남기 위해 내부 지향적이고 제조 중심적인 사고에서 벗어나 외부 지향적이고 시장 중심적인 사고로의 전환을 중요하게 인식하고 있다(Day 1999). 특히 고객기업에 대한 철저한 이해를 바탕으로 경쟁사보다 높은 가치를 제공하려는 기업의 활동은 오늘날 시장에서의 생존과 직결되어 있다고 해도 과언이 아니다. 이에 고객의 욕구를 최상위에 두고 보다 높은 가치를 창출하기 위한 일련의 활동을 포괄하는 고객지향성(customer orientation)은 기업이 시장에서 지속적인 경쟁우위를 획득할 수 있는 중요한 수단이 되고 있다(Rindfleisch and Moorman 2003).

그러나 애석하게도 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 기업 간 연계를 형성하여 왔다(Gulati 1998). 여기서 비즈니스 네트워크란 연결된 기업들의 집단(Astley and Formbrun 1983; Miles and Snow 1992), 혹은 기업 간에 연결된 관계들의 집합을 의미한다(Anderson, Håkansson, and Johanson 1994; Håkansson, and Johanson 1993). 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 기회 포착과 함께 시장, 산업 등에서 발생하는 네트워크 간 경쟁에 대응하는데 많은 도움을 주고 있다(Gomes-Casseres 1994). 특히 우리나라의 경우 중소기업간 네트워크사업이 하나의 국가정책으로 자리 잡으면서 정보통신부, 산업자원부, 중소기업청과 같은 정부의 주도하에 있는 많은 프로젝트들이 업체들의 네트워크를 구축하는데 영향을 미치고 있다. 더불어 2005년에 클러스터 법안(산업집적활성화 및 공장설립에 관한 법률안)이 시행되어 기업 간의 네트워크는 보다 본격적으로 조성될 것으로 전망된다.

이러한 현상에 맞추어 학계에서는 기업 간 거래관계를 규명하기 위해 개별적인 두 기업 간의 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; Byrnes 2001; Iacobucci 1996; Levy and Grewal 2000; Möller and Wilson 1995; 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 최근의 이러한 연구흐름을 바탕으로 기업 간 거래를 이원적 관점이 아닌 네트워크 관점에서 접근함으로써 현상을 보다 정확히 이해하는데 목적을 둔다. 구체적으로 자원준거관점(resource based view)과 사회적 자본이론(social capital theory)을 통해 기업이 네트워크에 속함으로써 얻게 되는 혜택으로 정보의 획득, 유형자원에의 접근성, 협력적 지원을 제시하고, 이것이 궁극적으로 앞서 언급한 보다 높은 고객가치를 실현하는데 어떠한 영향을 미치는지를 실증하고자 한다. 기존의 연구들은 네트워크 관계 그 자체나, 네트워크에 속함으로써 얻는 개별기업의 성과 혹은 전체 네트워크의 성과에 초점을 맞추어 왔다. 개별기업의 성과는 주로 해당기업의 시장점유율, 매출액, 주가변동, 특허획득에 주로 국한되었고(Hagedoorn and Schakenraad 1994; Koh and Verkraman 1991), 전체 네트워크 성과로 주로 네트워크의 존속기간이나 생존율에 치중되었다(Das and Tang 2000; Harrigan 1988). 그러나 유통경로는 전체 공급사슬로 구성되어 있기 때문에 특정기업이 네트워크에 속함으로써 얻는 효과가 보다 거시적인 마케팅 환경이라 할 수 있는 거래기업을 위한 가치창출에 어떤 영향을 미치는가를 규명하는 것은 매우 의미 있는 연구가 될 수 있다. Wathne and Heide(2004)가 공급사슬 네트워크상에서 특정 공급업체가 제조업체에 유연하게 대처하려면 상위경로 구성원인 공급업체와의 관계가 중요한 역할을 한다고 언급한 것처럼, 기업이 궁극적으로 고객기업을 위한 가치를 창출하기 위해 본 연구에서 제시하고 있는 네트워크의 혜택이 어떠한 영향력을 행사하는지 살펴볼 필요가 있

음에도 관련된 연구는 매우 부족한 것이 사실이다.

따라서 본 연구에서는 공급업체가 제조업체를 위한 고객지향적인 활동을 수행하는데 있어 네트워크로부터 얻게 되는 혜택이 어떤 영향을 미치는지 규명해보고, 네트워크 혜택에 영향을 미치는 네트워크의 구조적 특성을 밝혀보고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설개발

### 1. 기업 간 네트워크

기업 간 전략적 네트워크(strategic business network)란 서로 독립적이면서 상호관련이 있는 이윤조직들이 네트워크 외부의 조직들에 비해 경쟁우위를 획득 및 유지하기 위해 장기적이고 의도적인 결속관계를 가지는 것, 또는 업무를 수행하기 위해 구성된 기업 간 상호관계체제로 정의된다(Gulati 1998; Jarillo 1988; Porter and Fuller 1986; Thorelli 1986). 본 연구에서는 기업 간 전략적 네트워크를 “가치창출이라는 기업의 목적을 달성하기 위하여 셋 이상의 기업들이 일정 기간동안 유지하는 지속적인 협력관계”로 정의하고자 한다.

네트워크의 형성 동기는 경쟁을 견제하는 전통적인 시장경제이론과 달리 시장에서 창출되는 가치가 결국 상이한 활동들의 연계에 의해 이루어진다는 점을 강조하고 있다. 특히 환경변화의 단절이 심화되어감에 따라 기업이 모든 활동을 내부적으로 수행하는데 한계를 갖게 되었고, 효율적인 자원

공급자가 내부보다는 기업외부에 존재할 때 불가피하게 외부공급자와 연계를 추구하지 않을 수 없게 되면서 네트워크의 중요성은 증가하고 있다. 즉 모든 분야에서 잘하려고 하는 것은 자원의 한계로 인해 차별적 우위를 가지기 어렵기 때문에 자사가 잘할 수 있는 분야에 자원을 집중시켜 나가면서 나머지는 외부 기업과의 협력으로 해결해 나가는 경영방식의 전개가 필요한데, 기업들이 각자의 핵심역량을 바탕으로 서로의 필요에 의해 협력관계를 구축하여 움직이는 조직형태가 네트워크이다(권영철 2001).

한편, 기업 간 네트워크는 일반적으로 공동연구개발, 공동투자, 공동생산, 공동판매와 같은 전략적 제휴, 합작투자, 컨소시엄, 지분참여, 장기계약, 클러스터 등의 형태를 포함한다. 특히 최근에 각광을 받고 있는 기업 간 네트워크는 바로 산업 클러스터이다.

산업 클러스터(industrial cluster, 산업집적)는 특정지역에 상호 연관관계가 깊은 다수의 기업과 기관이 모여 있는 것을 의미한다(Porter 2000). 즉, 관련기업(경쟁기업, 중소기업, 벤처)과 기관(대학, 연구소), 지원서비스 기업들(금융, 법률, 회계 등)이 모여 네트워크를 통한 상호작용으로 시너지를 발휘하는 일정 지역을 의미한다. 특히 Porter (2000)는 상호 관련된 기업이나 기관이 지리적으로 집중하여 경쟁과 협력의 논리가 공존하는 실체를 클러스터로 보고 있다. 클러스터는 지리적 집중, 기업과 기관의 다양성, 특정 분야에의 특화, 구성주체간의 연계 등을 특징으로 한다. 선진국들은 이미 1990년대 초부터 클러스터 형성에 많은 노력을 기울여 왔으며, 대표적인 성공사례로 일본의 아이치현(愛知縣)에 형성된 자동차 클러

스터, 핀란드의 울루(Oulu)에 형성된 노키아의 무선통신 클러스터, 샌디에고의 바이오와 IT 클러스터, 렌샹의 본거지인 중국 중관춘 등이 있다. 우리나라도 대덕밸리, 울산의 자동차 조립산업, 충무로의 영화산업, 이천의 도자기 산업 등과 같은 클러스터의 경쟁력을 높이기 위해 지역별로 클러스터를 육성하는 정책을 입안하고 있다. 클러스터는 관련기업들과 기관들이 근접한 거리에 위치하고 있어 대면접촉을 통한 정보교류와 지식창출의 흐름이 원활하며 동종업체간 경쟁압력을 활용하는 것이 가능하다(Porter 2000). 더불어 성공적인 클러스터는 생산성 향상, 빠르고 쉬운 접근성, 품질향상, 효율적 네트워킹의 기회가 다양해지는 하드웨어적인 이점과, 공동의 비전공유, 상호의존성 강화, 기업 간 협력, 기술이전과 혁신이 활발해지는 소프트웨어적 이점을 통해 효율성을 향상시킨다(윤종연 2002).

## 2. 기업 간 거래에서 고객지향성

고객지향성(customer orientation)은 거래를 맺고 있는 고객사의 이익을 최우선에 두고 지속적으로 보다 높은 가치를 창출하기 위한 일련의 신념 혹은 행동으로 정의된다(Deshpande, Farley, and Webster 1993; Narver and Slater 1990; Rindfleisch and Moorman 2003). 마케팅의 많은 연구자들은 기업이 시장에서 장기적으로 살아남기 위한 중요한 방향으로 고객지향성을 제시하고 있다(Day 1999; Deshpande, Farley, and Webster 1993; Narver and Slater 1990).

Deshpande, Farley, and Webster(1993)

는 기존의 시장지향성에 관한 연구를 토대로, 기업의 모든 활동이 고객의 입장에서 전개되는 고객지향적 경영이야말로 급변하는 경영환경 속에서 생존하는 유일한 방법이라 언급하며 고객지향성의 개념을 제시하였다. 고객지향성에 관한 이전의 연구들이 주로 서비스 분야에서 서비스 제공자 혹은 판매자가 행하는 개인적인 차원에서의 행동으로 다루어온 반면(Donovan, Brown and Mowen 2004; Kelly and Hoffman 1997), Deshpande et al.(1993)은 고객지향성을 시장지향성과 같이 기업수준에서 논의하였는데 의의를 지니고 있다. 이후 고객지향성은 연구자들에 의해 그 이론과 방법론에 대해 다양한 관점이 존재해 왔지만, 기업의 전략적인 측면에서 고객가치창출(customer value creation) 활동이 차지하는 중요성은 두말 할 필요가 없다(Kennedy, Goolsby, and Arnould 2003).

### 3. 네트워크 혜택과 고객지향성간의 관계

#### 3.1 네트워크 혜택

기업이 네트워크에 속함으로써 얻게 되는 이점은 무엇일까? 더 근본적으로 기업들이 다른 상이한 기업들과 네트워크를 형성하려는 이유는 무엇인가? 최근의 연구에 의하면 기업 간 네트워크 구성원들의 보완적인 핵심자원이 경쟁우위를 창출하는 수단이라 강조하면서 비즈니스 네트워크를 자원준거관점에서 접근하려는 움직임이 일고 있다(Chen and Chang 2004; Das and Tang 2000; Madhok 1997). 자원준거관점(resource based view)에 따르면, 모방 불가능하고 대

체 불가능한 자원을 창출하고 접근하는 것은 매우 중요한 전략적 고려 사안인데, 비즈니스 네트워크는 보완적이고 가치 있는 핵심자원을 획득할 수 있는 중요한 역할을 한다(Barney 1991). 경쟁이 심화되고 환경이 빠르게 변화하는 상황에서 기업이 모든 경제활동을 내부적으로 수행할 수 없는 한, 기업에게 가장 부각되는 환경은 바로 다른 기업이다. 특히 경제학자의 주장에 따르면 왜 경쟁적 시장 환경에서 전략적 네트워크가 나타나고, 기업들이 서로 제휴를 맺는가를 설명하는 이유로서 각 기업이 지니고 있는 유형·무형의 자산을 들고 있으며, 이는 타 기업들과 장기적인 관계를 형성하는 근본적인 바탕이 된다고 보았다(Nohria and Garcia-Pont 1991). 실제로 기업은 네트워크 내의 다양한 구성원들과 관계를 맺음으로써 기존에 접하지 못한 기술에 접근할 수 있고, 첨단 엔지니어링 기술 인력의 지원과 창의력을 제고할 수 있을 뿐만 아니라 타 기업이 보유한 유통, 제조, 마케팅 자원 및 여타 인력자원을 공유하고 지원을 받는다(박종돈 2004).

한편, 기존의 사회적 자본이론(social capital theory)에 관한 연구들은 네트워크를 통해 다른 구성원들로부터 얻게 되는 정보, 협력과 같은 혜택에 많은 관심을 가져왔다(Burt 1992; Granovetter 1982; Nahapiet and Ghoshal 1998; Sandefur and Laumann 1999). 사회적 자본은 한 개인이 그 안에 참여함으로써 특정 행동을 가능하게 만들어 주는 사회구조 혹은 사회적 관계의 한 측면이라 정의할 수 있는데(Coleman 1988), 이는 결과적으로 자신에게 필요한 정보를 보다 빠르게 얻을 수 있고, 적은 노력과 비용

으로 구성원들을 효과적으로 통제할 수 있으며, 가치관·규범·목적의 공유를 통해 다른 구성원들로부터의 호혜를 이끌어 내는 것이 가능하도록 하는 역할을 수행한다. 특히 경영학에서는 특정 기업이 다른 기업들과 네트워크를 형성함으로써 정보의 창출, 협력적 지원과 같은 혜택을 얻을 수 있음이 제시되었다(Nahapiet et al. 1998; Reinfleisch and Moorman 2003; Tsai and Ghoshal 1998; Yli-Renko, Autio, and Sapienza 2001).

본 연구에서는 이러한 기존 연구를 통해 공급업체가 네트워크에 속함으로써 얻는 혜택으로 정보의 획득, 유형자원의 접근성, 협력적 지원을 제시하고, 네트워크 밖에 있는 거래기업을 위한 고객가치를 실현하는데 어떠한 영향을 미치는지를 실증하고자 한다.

### 3.2 정보의 획득

정보의 획득(information acquisition)은 기업이 네트워크를 통해 경영활동을 수행하면서 필요한 정보, 즉 고객과 경쟁사 동향에 관한 시장정보, 제품 및 기술 트렌드, 생산 및 운영 프로세스와 같은 정보를 습득하는 정도를 의미한다(Rindfleisch and Moorman 2001; Seibert et al. 2001; Spreitzer 1996). 네트워크를 통한 정보의 획득은 개인의 업무수행 능력 및 동기와 밀접한 관련이 있다(Burt 1992; Hackman and Oldhan 1980; Spreitzer 1996). 구체적으로 Sparrowe, Liden, and Kraimer(2001)는 개인이 네트워크 내에서 얻게 되는 정보가 많아질수록 업무성과와 긍정적인 관련성이 있음을 제시하였다.

기업은 경영활동을 수행하면서 참으로 많은 정보를 필요로 한다. 여기에는 고객사의 동향이나 시장 트렌드에 대한 정보부터 경쟁사의 움직임, 업무 프로세스 및 운영에 관한 정보, 업계동향이나 기술에 대한 정보 등이 있다. 네트워크를 통해 빠르고 적절하게 확보된 다양한 시장 정보는 고객사를 대하는 공급업체의 시장 대응능력을 향상시키고, 불확실성을 감소시킴으로서 거래를 맺고 있는 고객사의 니즈를 맞추고 충족시키는데 유용한 역할을 수행한다(Bensaou 1997). 즉, 경영활동에 필요한 정보의 습득과 접근이 용이할수록 거래를 맺고 있는 고객사를 위한 업무수행 능력이 높아지게 되는데, 기업의 업무수행 중 중요한 부분이 바로 고객기업을 위한 가치창출 활동임을 감안할 때 유용한 정보의 획득은 결과적으로 고객기업에 유연하고 적절하게 대응할 수 있는 능력을 높인다고 볼 수 있다.

**가설 1 :** 공급업체가 기업 간 네트워크를 통해 획득된 정보가 많아질수록 거래를 맺고 있는 제조업체를 위한 고객지향성의 수준은 높아질 것이다.

### 3.3 유형자원 접근성

유형자원의 접근성(access to tangible resources)은 기업이 네트워크를 통해 인력, 자본, 제조설비, 엔지니어링, 유통망, 원재료, 시스템과 같은 물리적 자원을 쉽게 획득할 수 있는 정도를 의미한다(Itami and Roehl 1987; Juga 1996; Spreitzer 1996). 이는 기업들이 네트워크를 구성하려는 매우

중요한 동인이자 네트워크를 형성함으로써 얻을 수 있는 혜택 중 하나이다(Madhok 1997). 다양한 유형자원에 대한 접근성은 기업의 업무수행에 대한 능력과 밀접한 관련이 있다. 특히 호텔산업을 대상으로 한 Morrison(1994)의 연구에 따르면, 상이한 네트워크 파트너들, 가령 도매여행업체, 일반기업, 그리고 공공기관 등과의 네트워크는 각 구성원들이 보유하고 있는 경영시스템과 자원으로 인해 고객을 위한 경쟁우위 창출에 크게 기여하는 것으로 확인되었다(Koka and Prescott 2002; Wernerfelt 1984). 이와 비슷하게 Gist and Mitchell(1992)은 여러 가지 물리적 자원에 대한 높은 접근성이 개별기업의 업무에 대한 통제력과 자율성을 높여, 궁극적으로 고객 기업과의 접점에서 발생하는 여러 가지 요구나 문제에 대한 적응력을 높일 수 있다고 하였다.

**가설 2 :** 공급업체가 기업 간 네트워크를 통해 유형자원에의 접근성이 높아질수록 거래를 맺고 있는 제조업체를 위한 고객지향성의 수준은 높아질 것이다.

### 3.4 협력적 지원

협력적 지원(collaborative sponsorship)은 상호 호혜성을 바탕으로 한 네트워크 구성원들의 자발적인 지원을 의미한다(Seibert et al. 2001). 기존의 사회적 자본에 관한 연구들은 주로 협력의 개념으로 많이 설명하고 있는데, 본 연구에서는 네트워크에 참여함으로써 얻는 이점 즉 수혜적인 측면에서 접근하기 때문에 일방향성을 강조한 지원이

라는 용어를 사용하고자 한다. 그러나 일방향성을 강조한 용어라고 해서 무조건적으로 받는 것을 의미하는 것은 아니며, 상호 호혜성을 강조하고 있기 때문에 협력적인 지원을 받았다는 의미는 그만큼 베풀었다는 의미를 동시에 함축하고 있다고 볼 수 있다.

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, Min, and Zacharia(2000)은 기업 간 협력은 의사소통과 조정능력을 향상시켜주므로 해당기업으로 하여금 시장에서의 경쟁우위와 고객만족을 달성할 수 있게 해준다고 언급하였다. Rinfleisch and Moorman(2003)은 네트워크 구성원들의 협력적인 지원은 고객사에게 보다 빠르고 적절하게 반응할 수 있는 역량을 높여 거래를 맺고 있는 기업에 대한 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친다고 보았다. 따라서 공급업체에 대한 네트워크 구성기업들의 협력적인 지원이 커질수록 해당기업은 구성원들의 지원을 바탕으로 고객들이 원하는 요구에 보다 빠르고 유연하게 대처할 능력이 커지기 때문에 하부유통경로 구성원들이 지각하는 고객지향성의 정도는 커진다고 볼 수 있다.

**가설 3 :** 공급업체가 기업 간 네트워크를 통해 구성원들의 협력적 지원을 많이 받을수록 거래를 맺고 있는 제조업체를 위한 고객지향성의 수준은 높아질 것이다.

#### 4. 네트워크 밀도, 네트워크 중심성과 네트워크 혜택간의 관계

기존 연구에 의하면 네트워크 내의 구성원들은 사회적 상호작용을 하는데, 어떤 위치에서 다른 구성원들과 얼마만큼 접촉하는가에 따라 얻게 되는 혜택이 달라진다고 보고 있다(Burt 1992; Graonvetter 1982; Podolny and Baron 1997). 이때 어떤 위치에서 다른 구성원들과 얼마만큼 접촉하는가를 나타내는 대표적인 네트워크 특성변수는 바로 밀도(density)와 중심성(centrality)이다(Antia and Frazier 2001).

##### 4.1 관계의 밀도

관계의 밀도는 네트워크 구성원간 관계의 평균적인 강도를 의미한다(Granovetter 1973). 기존 연구에 의하면 구성원들간의 밀도는 정보의 획득(Granovetter 1973), 지식의 이전(Hansen 1999)과 긍정적인 관련이 있는 것으로 보고 있다. 네트워크 내에 있는 구성원간의 의사소통 빈도가 잦고 모임의 횟수가 빈번할수록 시장변화, 고객 및 경쟁사 동향과 같은 정보의 획득이나 필요인력, 시스템과 같은 물적 자원への 접근 가능성은 그렇지 못한 경우에 비해 확률적으로 증가하게 된다.

기존 연구에 의하면 구성원간의 밀도가 높은 네트워크일수록 정보나 자원을 공유하려는 경향이 커지고, 높은 수준의 의견 일치를 보인다고 한다(Galaskiewicz and Wasserman 1989). 즉 네트워크상에서 상호 연결성의 정도가 높을수록 네트워크에 참여하고 있는 기업 간의 자원교환이 촉진된다

는 것이다. Pavlovich(2003)는 높은 밀도의 네트워크는 기업들이 일치된 활동을 하며 공통적인 활동영역을 확장시킨다고 지적하면서 네트워크 밀도는 내부의 지식창조를 추구하며 보다 강력한 정보교환을 실행한다고 강조한다.

한편, Coleman(1988)은 관계의 밀도가 높은 네트워크일수록 구성원간의 협력의 정도가 높아진다고 보았다. 커뮤니케이션이 잦고 밀도가 높은 네트워크는 감시활동을 통해서 소속 행위자들 간 이의를 공유하기 위해 협력을 추구하고 협력규정에 동의하는 파트너들끼리 서로 의지하며 경쟁우위를 차지한다. 즉 네트워크 밀도는 조직들의 위치 연결과정에서 결속에 의한 상호의존성 확대와 밀접한 관계를 맺고 있는데, 강력하게 구조화된 네트워크는 상호의존성이 높고 결속이 강하며 기업들의 위치가 명확하게 정의되는 특성을 지니기 때문에 조직 간에 서로 돕는 경향이 나타나게 된다(Gulati 1998).

**가설 4 :** 관계의 밀도는 a) 정보의 획득정도, b) 유형자원への 접근성, c) 협력적인 지원에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

##### 4.2 관계의 중심성

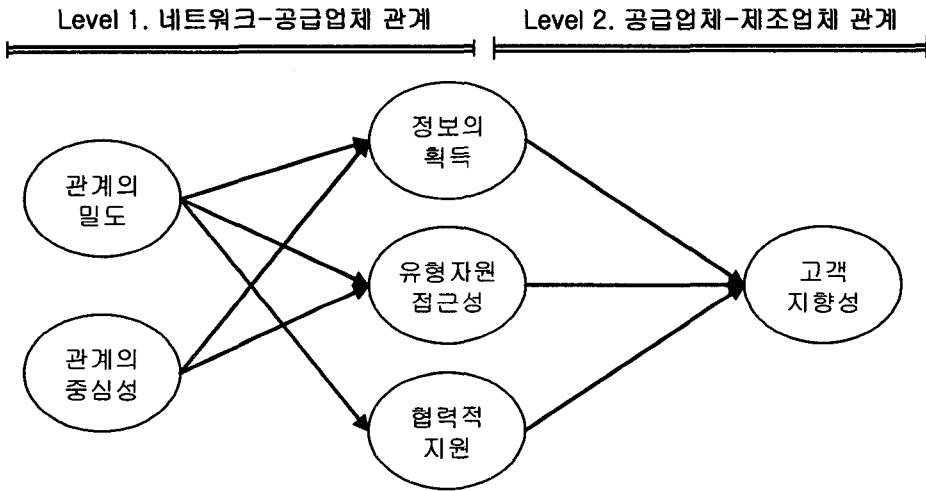
관계의 중심성은 네트워크 내에서의 특정 기업의 위치를 의미한다(Benson 1975). 네트워크 관계의 밀도가 전체 구성원간의 유대관계 정도를 의미하는 것이라면, 중심성은 특정 기업이 네트워크 내에서 다른 구성원들과 연결된 정도를 의미한다(Anita



and Frazier 2001). 네트워크 내 다른 기업들과의 연결고리(link)가 많아 중심성이 높은 기업은 네트워크에서 유리한 위치를 차지함으로써 다른 구성원들을 통제할 수 있는 영향력을 행사하는 것이 가능하다 (Coleman 1988). 특히 다른 기업보다 중심

어낼 수 있고, 상대를 경쟁시킴으로써 유리한 거래 조건을 얻어낼 수 있다(Burt 1992).

가설 5 : 관계의 중심성은 a) 정보의 획득 정도, b) 유형자원에의 접근성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다



〈그림 1〉 연구 모형

성이 높은 기업은 중간 매개로서 통제 혜택을 받게 되어, 다른 행위자들이 필요로 하는 자원을 통제해 주고 기업의 가치를 향상시킨다(Burt 1992). Sparrowe, Liden, and Kraimer(2001)에 의하면 네트워크 내의 다른 주체들과의 연결이 많이 되어 있는 당사자일수록 각각의 주체들이 가지고 있는 지식이나 보유자원을 획득하고 접근하는 것이 용이하다고 지적한다. 따라서 관계의 중심성이 높은 기업일수록 네트워크 내에서 발생하는 여러 가지 정보나 자원에의 접근성이 높아 시장, 설비, 제품 서비스와 같은 자원의 획득이 가능하다. 구조적으로 지배적인 행위자는 상대방부터 새로운 정보를 얻

### III. 연구방법

#### 1. 조사대상 선정 및 자료수집방법

대부분의 연구들이 전략적 네트워크를 둘 이상의 기업들의 관계로 보고 있지만, 엄밀한 의미의 네트워크는 기업 간 연계구조가 3행위자(triad relationships) 이상으로 형성, 확장되어져 구축된 기업 간 관계구조를 의미한다. 따라서 본 연구의 연구가설을 검증하는데 가장 적합한 네트워크를 선정하기 위해 다음과 같은 기준을 마련하였다. 첫째, 네트워크의 정의에 따라 셋 이상의 행위자

들로 구성된 관계구조이어야 한다. 둘째, 각각의 기업들은 독립적으로 존재하고 있어야 한다. 셋째, 해당 기업뿐만 아니라 다른 구성기업들 간에도 연계가 존재하고 있어야 하고, 넷째, 단순한 친목모임이 아닌 공동생산, 기술교류, 정보공유, 공동구매 등 비즈니스와 관련된 거래활동이 있어야 한다. 마지막으로 본 연구는 기업과 기업간 거래에 중점을 두기 때문에 제조업체에 제품을 제공하는 공급업체를 대상으로 한다.

본 연구의 기준에 걸맞은 연구 대상을 찾기 위해 우선 다양한 분야의 협회관련자들을 만나 인터뷰를 실시하였다. 최종적으로 적합하다고 판단된 곳으로 서울과 인천에 있는 클러스터와 대덕벨리에 입주해 있는 기업들이 선정되었으며, 각 네트워크를 관리하고 있는 S공단과 D협회에 협조메일을 보내 도움을 요청하였다. 임원진과 실무자들을 만나 연구모형을 설명하고 몇 번의 심층인터뷰와 전화연락을 통해 각각의 연구 대상에 맞도록 설문지 수정작업을 거쳤다. 약 3주에 걸쳐 설문조사를 실시하였으며, 설문에 응한 기업들의 주요 업종은 전기제조, 정보통신, 소프트웨어, 자동차 부품, 금형, 공작기계 등의 순이었다. 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.

## 2. 변수의 조작적 정의

기존 연구들에서 사용된 측정변수들을 사용하도록 하며, 기존의 측정변수들이 부

적절한 경우에는 가능한 기존 연구들을 근거로 개념을 가장 잘 측정할 수 있는 측정변수를 개발하였다. 측정은 질문에 대해 동의하는 정도를 묻는 것으로 하였으며 모든 항목들은 7점 리커드 척도(①: 전혀 그렇지 않다; ⑦: 매우 그렇다)를 이용하였다.

**밀도:** Antia and Frazier(2001)의 연구에서 제시하는 조작적 정의를 상황에 맞게 재구성하였으며, “구성원들간에 접촉하는 정도”, “공통문제에 대해 의사소통하는 정도”, “관계가 긴밀한 정도”, “자주 의사소통하는 정도”의 4항목으로 측정하였다.

**중심성:** Antia and Frazier(2001)에서 사용한 측정항목을 본 연구에 맞게 재수정 하였으며, “네트워크 내 중요한 일원이라 생각하는 정도”, “중심적인 역할을 하는 정도”, “다른 회원사들과 밀접한 관계를 맺고 있는 정도”, “네트워크 내에서 다른 회원사보다 활발한 활동의 정도”의 4항목을 측정하였다.

**정보의 획득:** Spreitzer(1996), Seibert et al.(2001)의 연구를 바탕으로 본 연구에 맞게 재수정 하였다. 정보의 획득정도는 고객, 경쟁사, 기술적 노하우, 사업운영과 관련된 무형적 정보의 획득과 접근정도를 각각 5항목으로 측정하였다.

**유형자원 접근성:** Itami and Roehl(1987), Juga(1996)의 연구를 바탕으로 본 연구에 맞게 재수정 하였다. 유형자원에의 접근성은 네트워크를 통해 여러 가지 물리적 자원(재정자원, 제조설비, 시스템, 유통망, 원재료, 인력 등)의 수급과 획득이 용이한 정도를 각각 3항목으로 측정하였다.

협력적인 지원: Seibert et al.(2001)의 연구에서 사용한 측정항목을 본 연구의 특성에 맞게 수정하였으며, “다른 네트워크 구성원들의 협력정도”, “자사에 도움이 되는 노력을 해주는 정도” 등 3항목으로 측정하였다.

고객지향성: 고객지향성은 고객의 욕구를 최우선에 두고 보다 높은 가치를 창출하기 위한 일련의 신념 혹은 행동의 정도라 정의할 수 있다(Deshpandé, Farley, and Webster 1993; Rindfleisch and Moorma 2003). 본 연

구에서는 Rindfleisch and Moorma(2003)의 5항목으로 측정하였다.

#### IV. 분석결과

##### 1. 응답자 및 기업특성

설문에 협조한 응답자 및 각 기업들의 특성은 다음 <표 1>에 제시되어 있다. 조

<표 1> 응답자 및 기업특성

응답자 특성		빈도(명)	비율(%)	조사업체 특성		빈도	비율(%)
나이	20대	8	6.5	지역	서울	40	32.5
	30대	24	19.5		인천	44	35.8
	40대	56	45.5		대전	39	31.7
	50대	29	23.6	업종	전기제조, IT	38	30.9
	60대	6	4.9		소프트웨어	18	14.6
					자동차부품	25	20.3
성별	남성	104	86	관계 기간	금형	16	13.0
	여성	17	14		공작기계	20	16.3
					기타	6	4.9
직급				관계 기간	1년 미만	41	34.4
					1년~2년	56	47.1
					2년 이상	22	18.5
				종업원 수	20명 미만	33	34
					20~40명	43	44.3
				매출액 규모	40명 이상	21	21.6
					10억 미만	21	24.4
			10~30억		28	32.6	
			30~50억		14	16.3	
				50억~70억	8	9.3	
				70억 이상	15	17.4	

사결과를 보면, 대부분이 중소기업인 것을 확인할 수 있다. 기존 연구에 의하면 중소기업은 적은 자본으로 생산 활동을 전개해야 한다는 어려움에 처해 있으며, 자금조달, 원자재 및 인력조달, 제품판매 측면에서 대기업에 비해 구조적으로 불리한 입장에 놓여있다. 따라서 중소기업은 누구보다도 네트워킹에 대한 필요성과 중요성을 높게 인식하고 있으며, 이에 정부에서 지원하고 있는 대부분의 협동조합이나 클러스터들은 중소기업을 대상으로 편성이 되어있는 실정이다.

## 2. 척도의 신뢰성 분석

본 연구에서 제시하고 있는 측정항목들의 신뢰성 분석은 크론바 알파(Cronbach's alpha), CR(composite reliability), AVE (average variance extracted) 값을 활용하였다.

먼저 각 구성개념들이 크론바 알파계수가 Nunnally and Bernstein(1994)이 제시한 기준인 0.70을 넘어서고 있다. 다음으로 Fornell and Larcker(1981)가 제시한 CR을 계산한 결과, 모두 기준치인 0.70을 넘어선 것으로 나타났다. 마지막으로 AVE를 계산

한 결과, 0.75에서 0.85로 나타나 기준치인 0.50을 높게 상회하는 것으로 나타나 내적 일관성을 확보하고 있다(Bagozzi and Yi 1988; Gerbing and Anderson 1988).

## 3. 척도의 타당성 분석

### 3.1 척도의 집중타당성 분석

연구모형에서 제시하고 있는 각 구성개념들의 타당성을 분석을 위해 탐색적 요인 분석과 확인적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석은 주성분분석을 통한 직각회전(varimax)법을 이용하였으며, 요인적재량이 .70 이상으로 개념타당성을 확인할 수 있었다.

다음으로 척도의 단일 차원성을 저해하는 항목을 제거하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 먼저 외생변수들에 대한 측정모형 분석결과, 모든 항목의 요인 적재치는 0.80을 넘어서고 있었으며, t값 또한  $p < 0.01$  수준에서 모두 유의함을 보여주고 있다. 모델의 적합도는  $X^2=212.53$  (d.f.=113),  $p=0.0$ , CFI=0.96, GFI=0.88, RMSEA=0.076, NFI=0.91, RMR=0.032로 수용할 만한 수준

〈표 2〉 신뢰성 분석결과

변수	최초 항목수	최종 항목수	Cronbach's $\alpha$	CR	AVE
밀도	4	4	.949	.953	.802
중심성	4	4	.956	.958	.850
정보의 획득	5	5	.927	.923	.887
유형자원 접근성	3	3	.958	.960	.721
협력적 지원	3	3	.911	.914	.781
고객지향성	5	5	.859	.894	.679

〈표 3〉 측정항목과 탐색적 요인분석 결과

구분	변수	항목	Factor loading	Eigen value	% of Variance
외생 변수	밀도	전체 회원사들 간에 접촉하는 정도	.757	3.002	18.763
		공통문제에 대해 의사소통하는 정도	.745		
		전체 회원사들의 관계가 긴밀한 정도	.732		
		전체 회원사들 간에 관계가 친밀한 정도	.709		
	중심성	자사가 네트워크 내 중요 일원이라 보는 정도	.881	3.868	24.176
		자사가 중심적인 역할을 하는 정도	.867		
		다른 회원사들과 밀접한 관계를 맺는 정도	.855		
		다른 회원사보다 활발한 활동을 하는 정도	.819		
내생 변수	정보의 획득	회원사를 통해 얻는 고객에 관한 지식정도	.787	3.898	19.488
		경쟁사 동향에 대한 지식의 획득정도	.780		
		기술과 관련된 정보의 획득정도	.764		
		사업운영과 관련된 정보의 획득정도	.738		
		업계동향에 대한 정보의 획득정도	.714		
	유형자원 접근성	사업상 필요한 자원(제조설비, 시스템 등)에의 접근정도	.802	2.571	12.853
		운영에 필요한 자원(유통망, 원재료, 인력 등)의 획득정도	.797		
		자사가 필요로 하는 물적 자원의 획득정도	.702		
	협력적 지원	다른 네트워크 회원사들의 협력정도	.856	2.846	14.228
		자사에 도움이 되는 노력을 해주는 정도	.814		
		자사에 도움이 되는 노력을 아끼지 않는 정도	.758		
	고객 지향성	고객사의 만족을 최우선 과제로 삼고 실행하는 정도	.869	2.856	14.281
		고객을 위해 높은 가치를 제공하는 정도	.865		
		고객의 니즈를 이해하고 충족시키는 정도	.802		
		목표로 한 고객만족을 실현하는 정도	.741		
고객사를 위해 애프터서비스를 제공하는 정도		.746			

〈표 4〉 변수의 확인적 요인분석결과

구분	변수(항목수)	계수 값 (T-값)		SMC
		가장 높은 값	가장 낮은 값	
외생변수	밀도	.94(13.80)	.88(12.27)	.80
	중심성	.94(13.83)	.91(12.90)	.85
내생 변수	정보의 획득	.89(12.35)	.83(11.20)	.72
	유형자원 접근성	.95(14.02)	.93(13.41)	.89
	협력적 지원	.91(12.72)	.85(11.34)	.78
	고객지향성	.85(11.45)	.80(10.42)	.68

으로 확보되었다. 내생변수들에 대한 측정 모형에서 모든 항목들의 요인 적재치는 0.79를 넘어서고, 요인적재치의 t 값 또한  $p < 0.01$ 에서 모두 유의함을 보여주고 있다. 모형의 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 0.68 이상으로 각 항목들은 좋은 측정변수임을 나타내고 있다.

### 3.2 척도의 판별타당성 분석

본 연구에서는 척도의 판별타당성을 분석하기 위해 다음과 같은 절차로 진행하였다(De Wulf, Odekerken-Schroder, and Iacobucci 2001). 첫째, 판별타당성을 보기 위한 가장 기본적인 검증방법으로 구성개념 간의 상관관계가 1보다 작은지를 확인하였다. 둘째, 외생변수와 내생변수들의 구성개념 간의 판별타당성을 검증하기 위하여 외생변수들과 내생변수들로 나누어 각 구성개념들 간의 쌍 비교를 실시하였다. 이 방법은 서로 다른 구성개념 간에 확인적 요인분석을 두 번 실시하게 되는데, 첫 번째는 두

개념간의 상관관계를 자유롭게 추정하게 하고, 다음 분석에서는 상관관계를 1로 고정시킨 후 두 모델간의  $\chi^2$ 값의 차이를 검증하는 형태로 진행하였다. 두 개념 간 상관관계를 자유롭게 추정하도록 한 모델과 상관관계를 1로 고정시키고 모델 간에는 자유도가 1만큼 차이가 나기 때문에 두 모델에서 산출된  $\chi^2$ 값의 차이를 검증할 수 있다. 본 연구에서는 외생변수 2개와 내생변수 4개의 구성개념 간 쌍을 비교, 분석한 결과 모든 비교에서 상관관계 1로 제약한 모델의  $\chi^2$  값이 통계적으로 유의하게 크다는 결과를 확보할 수 있었다. 셋째, 판별타당성을 검증하기 위해 보다 강력한 방법인 Fornell and Larcker(1981)의 검증방법을 활용하였으며, 각 구성개념의 AVE값이 해당된 두 변수의 공통 분산(shared variance, squared inter-correlation)보다 모두 큰 경우 판별타당성이 있다고 본다. 내생변수와 외생변수로 나누어 검증을 한 결과, 모든 구성개념들은 판별타당성이 있음이 확인되었다.

<표 5> 판별타당성 분석결과: Fornell and Lacker(1981)의 방법

구분	변수명	AVE	(1)	(2)	(3)	(4)
외생변수	(1) 밀도	.802	-			
	(2) 중심성	.850	.507	-		
내생변수	(1) 정보의 획득	.887	-		-	
	(2) 유형자원 접근성	.721	.491	-	-	
	(3) 협력적 지원	.781	.416	.338	-	
	(4) 고객지향성	.679	.439	.407	.409	-

#### 4. 연구가설 검증

본 연구에서 제시한 연구모형을 검증하기 위하여 LISREL 8.30을 이용하여 경로분석을 실시하였다. 연구모형 검증을 위해 각 구성개념들은 평균값을 계산하여 구성개념들 간의 상관관계 매트릭스를 경로분석을 위한 자료로 활용하였다. 각 구성개념들의 상관관계, 평균 및 표준편차는 <표 6>에 제시되어 있다.

며, 본 연구가 기업간 거래에서 네트워크 관점을 고려한 초기연구라는 점을 감안하면 수용할 만한 적합도를 확보하였다고 볼 수 있다. 가설 1의 분석결과, 정보의 획득은 고객지향성에 예측한대로 긍정적인 영향( $\beta=0.28, t=3.10$ )을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 지지되었음이 확인되었다. 가설 2는 유형자원의 접근성과 고객지향성간의 관계를 살펴보았는데, 분석결과 유의한 영향( $\beta=0.26, t=3.05$ )을 미치는 것으로 나타났다.

<표 6> 상관관계, 평균, 표준편차

연구개념	Mean	SD	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) 정보의 획득	5.33	1.04	1.000					
(2) 유형자원 접근성	4.65	1.20	.701	1.000				
(3) 협력적 지원	4.78	1.10	.645	.582	1.000			
(4) 고객지향성	5.00	0.85	.663	.638	.640	1.000		
(5) 밀도	5.04	1.20	.785	.641	.632	.655	1.000	
(6) 중심성	4.30	1.31	.618	.501	.582	.623	.715	1.000

경로분석 결과, 연구의 적합도 지수를 보면  $\chi^2=30.69$  ( $df=5, p=0.0$ ),  $NFI=0.93$ ,  $CFI=0.94$ ,  $RMR=0.077$ ,  $GFI=0.92$ ,  $NFI=0.93$ 을 나타내고 있다. 전반적으로 본 연구모델의 적합도 지수들은 양호하게 나왔으

가설 3은 네트워크에 속한 기업들의 협력적 지원은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 예측하였는데, 분석결과 유의한 영향( $\beta=0.31, t=4.31$ )을 미치는 것으로 나타났다.

가설 4는 밀도와 네트워크 혜택인 정보

의 획득정도(가설 4a), 유형자원의 접근성(가설 4b), 협력적 지원(가설 4c)간의 관계를 규명하였다. 분석결과, 밀도는 정보의 획득정도( $\gamma=0.70$ ,  $t=8.75$ ), 유형자원에서의 접근성( $\gamma=0.58$ ,  $t=5.79$ ), 협력적 지원( $\gamma=0.63$ ,  $t=8.93$ )에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 4는 지지되었다. 가설 5는 중심성이 정보의 획득정도(가설 5a)와 유형자원의 접근성(가설 5b)에 미치는 영향을 살펴보았는데 분석결과, 중심성은 정보의 획득정도( $\gamma=0.12$ ,  $t=1.45$ ), 유형자원에서의 접근성( $\gamma=0.087$ ,  $t=0.87$ ) 모두 유의하지 않게 나타나 가설 5는 기각되었다.

하였다. 이상에서 분석된 연구결과를 다시 한번 요약 정리하면, 공급업체는 자신이 속한 네트워크를 통해 시장과 고객에 대한 정보의 획득이 용이할수록, 재정자원, 시스템, 제조설비, 인력과 같은 유형적 자원에서의 접근이 가능할수록, 네트워크 구성원들로부터 얻게 되는 협력적인 지원이 증가할수록 고객사를 위한 가치창출 활동이 원활해짐을 확인하였다. 또한 네트워크 구성기업들 간의 밀도는 네트워크로부터 정보를 획득하고, 유형적 자원에 접근하는데 큰 영향을 미치는 것뿐만 아니라 다른 구성기업들로부터 협력적 지원을 받는 데에도 큰 영향을

〈표 7〉 경로분석 결과

가설	Path	Path Coefficient	T-value	결과
H1	정보의 획득 ⇒ 고객지향성	.28	3.10	○
H2	유형자원 접근성 ⇒ 고객지향성	.26	3.05	○
H3	협력적 지원 ⇒ 고객지향성	.31	4.31	○
H4a	밀도 ⇒ 정보의 획득	.70	8.75	○
H4b	밀도 ⇒ 유형자원 접근성	.58	5.79	○
H4c	밀도 ⇒ 협력적 지원	.63	8.93	○
H5a	중심성 ⇒ 정보의 획득	.12	1.45	×
H5b	중심성 ⇒ 유형자원 접근성	.087	0.87	×

## V. 결론

### 1. 연구의 요약

본 연구는 공급업체가 고객기업을 위한 가치창출 활동을 수행하는데 다른 기업과의 연계가 어떤 영향을 미치는지 규명하고자

미치는 것으로 나타났다. 그러나 중심성은 정보의 획득과 유형자원 접근성에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 다음과 같이 해석할 수 있다. 조사 대상인 공단이나 협회가 관리하고 있는 네트워크들은 정보나 유형자원에 대한 부분들이 기업간에 합의와 커뮤니케이션을 통해 직접



적으로 교환되고 거래되기도 하지만, 공단이나 협회가 취합하여 일괄적으로 배포하고 전달하는 역할도 간헐적으로 수행하고 있기 때문에 굳이 네트워크의 중심부에 있지 못한다 하더라도 정보나 유형자원을 얻는데 큰 어려움이 없어 중심성과 유·무형 자원 접근성간의 관련이 적게 나타났을 가능성이 있다. 다른 한편으로는 현재 본 연구의 대상이 된 기업들은 네트워크에 속해 활동한 기간이 상대적으로 적은 것으로 나타나는데, 이러한 시간상의 한계점으로 인해 중심성을 확보할만한 기업이 아직까지는 나타나지 않았을 가능성이 크다.

## 2. 경영학적 함의

본 연구의 경영학적 함의를 찾아보면 다음과 같다. 먼저 기업 간 거래관계를 이원적 관점(dyadic perspective)에서 네트워크 관점(network perspective)으로 확장하여 실증적으로 규명한 초기 연구라는 점이다. 기존의 유통연구들은 구매자와 판매자라는 이원적 관점에서만 거래관계를 규명함으로써 이원적 거래관계에 영향을 미칠 수 있는 거시적 환경, 즉 판매자가 맺고 있는 다른 기업들의 영향력을 이해하기에는 한계가 있었다. 본 연구는 공급업체가 맺고 있는 수평·수직적 관계의 네트워크가 고객지향적 활동을 성공적으로 수행할 수 있는 공급업체의 능력에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 밝혔다는데 의의가 있다.

다음으로 네트워크를 통해 연계 되는 성과를 확장하였다는 것이다. 기존의 네트워크 관련 연구들은 네트워크 관계 그 자체

나, 네트워크에 속함으로써 얻는 개별기업의 성과(시장점유율, 매출액, 주가변동, 특허획득) 혹은 전체 네트워크의 성과(네트워크의 존속기간이나 생존율)에 초점을 맞추어 왔다(Das and Tang 2000; Hagedoorn and Schakenraad 1994; Harrigan 1988; Koh and Verkatraman 1991). 그러나 기업이 발전하기 위한 가장 중요한 활동은 고객 가치창출이고, 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 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.

한편, 본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 최근 정책당국과 업계에서도 중소기업의 산·학·연 네트워크를 통한 체질강화가 작금의 경제난국을 극복하는 첩경임을 인식하고 여러 부문에서 이를 위한 다양한 정책이 모색되어져 왔다. 더불어 최근에 경영자원이 부족한 중소기업 간 네트워크가 중요한 이슈가 되면서 중소기업 간의 협력 관계가 무엇보다 중요해졌다. 그러나 지금까지 협력현황을 보면 양적인 성장은 어느 정도 이루어졌으나 상호이익창출을 위한 질적 협력 관계는 미진한 것으로 평가된다. 본 연구 결과는 기업간 네트워크가 가져오는 혜택의 차원과 영향력을 밝힘으로써 네트워크에 진입하려는 기업들뿐만 아니라 기

업간 네트워크를 활성화시켜야 하는 정책 입안자들에게도 많은 도움을 줄 수 있다. 특히 네트워크 진입을 준비하는 기업들은 사전에 네트워크의 이점을 이해하며 자기 기업이 네트워크 구성원들과 어떤 관계를 형성하고 어떤 곳에 위치해야 하는지에 대한 시사점을 제공한다. 본 연구결과에 의하면 네트워크 내 기업간의 밀도는 정보의 획득, 유형자원에의 접근성, 협력적 지원에 모두 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 네트워크를 통해 얻게 되는 혜택을 높이기 위해서는 무엇보다도 회원사들 간의 의사소통과 접촉을 통한 긴밀한 관계유지가 선행되어야 한다. 네트워크 운영협회나 본부는 다양한 제도나 정책마련을 통해 회원사간 만남의 횟수를 증가시킬 필요가 있다. 이 경우 단순한 친목 모임보다는 워크숍이나 세미나 등을 통해 정보획득을 활성화시킬 필요가 있고, 교류를 통한 신뢰의 구축을 통해 유형적 자원의 공유 또한 자발적으로 일어나도록 할 필요가 있다.

### 3. 연구결과의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 기업간 거래관계를 네트워크 관점에서 접근한 초기연구인 만큼 많은 한계점과 더불어 향후 연구방향을 지니고 있다.

첫째, 연구에서 사용한 표본에서의 한계점을 들 수 있다. 본 연구는 금형, 자동차 부품, 정보통신, 소프트웨어, 전자 네트워크와 같이 비교적 다양한 산업을 대상으로 조사하였으나 네트워크에서 활동한 관계기간이 2년 미만인 곳이 전체 81.5%를 이루고

있어 네트워크의 혜택과 성과를 시간적 속성을 두고 측정하기 어려웠다. 이는 정부산하기관들이 국내 중소기업 중심의 비즈니스 네트워크 형성과 교류를 지원한 것 자체가 얼마 되지 않은 시간적 한계에서 기인한다. 따라서 추후에는 네트워크 관계기간이 보다 다양한 연구표본을 확보할 필요성이 있으며, 동일 업체에 대한 추적(tracking)을 통해 관계기간에 따른 차이분석을 실시하여야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 관계의 밀도와 중심성을 선행변수로 제시하였으나, 이 외에 네트워크의 크기, 종류, 관계 기간과 같은 개념들을 연구에 적용하지 못하였다. 추후 연구에서는 여러 네트워크에 대한 선행연구의 고찰을 심도 있게 진행하여 다양한 변수들에 대한 고려가 필요하다.

셋째, 본 연구는 네트워크의 특성을 파악하기 위해 구조화된 설문지를 이용하였지만, 해당기업이 속한 네트워크의 특성을 보다 객관적으로 이해하기 위해서는 UCINET, NetMiner 등과 같은 사회연결망분석(social network analysis) 기법을 활용할 필요가 있다. 따라서 향후 연구에서는 자료수집과 분석방법 등에서 네트워크 분석기법을 적용하여 본 연구에서 미치지 못했던 네트워크의 구조와 특성을 보다 명확하게 규명해야 한다.

넷째, 본 연구에서는 고객지향성을 주체자인 해당기업에게 직접 설문하였지만 보다 정확한 결과를 위해서는 해당기업의 실제적인 고객사에게 직접 설문한 쌍비교 자료(paired data)를 확보하여 분석할 필요성이 있다.

마지막으로 본 연구에서는 네트워크에

속한 기업들의 활동이 활발한 대상을 택하여 네트워크의 긍정적인 측면을 주로 고려하였지만, 기존의 많은 네트워크가 그 성과를 다하지 못하고 사장되거나 혹은 부정적인 효과도 있음이 지적되고 있다(Kale et al. 2000). 따라서 추후 연구는 성공적인 네트워크뿐만 아니라 실패한 비즈니스 네트워크의 사례분석을 통해 그 원인과 시사점을 밝히고, 더 나아가서 네트워크를 형성함으로써 발생할 수 있는 위험이나 문제점을 규명함으로써 실무자들에게 지침을 제공해야 할 것이다.

논문접수일 : 2006. 06. 15

논문게재일 : 2006. 07. 02

## 참고문헌

- 권영철(2001), "기업간 경쟁과 협력의 논리와 규범," *경영학연구*, 30(3), 695-718.
- 박종돈(2004), "전략적 네트워크의 사회적 자본 형성방법에 관한 연구," *창업정보학회지*, 7(4), 239-264.
- 윤종언(2002), *산업클러스터 발전전략*, 삼성경제연구소 심포지엄.
- Anderson, James C., Håkan Håkansson, and Jan Johanson(1994), "Dyadic Business Relationships within a Business Network Context," *Journal of Marketing*, 58(October), 1-15.
- Anita, Kersi and Gary Frazier(2001), "The Severity of Contact Enforcement in Interfirm Channel Relationships," *Journal of Marketing*, 65(October), 67-81.
- Astley, W. and Charles J. Fombrun(1983), "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments," *Academy of Management Review*, 8(4), 576-87.
- Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi(1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Barney, J.B.(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bensaou, M.(1997), "Interorganizational Cooperation and the Use IT: An Empirical Comparison of U.S. and Japanese Supplier Relations," *Information Systems Research*, 8(2), 107-124.
- Benson, J. Kenneth(1975), "The Interorganizational Network as a Political Economy," *Administrative Science Quarterly*, 20(June), 229-49.
- Burt, Ronald(1992), *Structural Holes: The Social Science of Competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Byrnes, Nanette(2001), "What a Dumpfest," *Business Week*, February 19, 36.
- Chen, Chung-Jen and Lien-Sheng Chang (2004), "Dynamics of Business Network

- Embeddedness," *Journal of American Academy of Business*, 5(3), 237-241.
- Coleman, James(1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, 94 (September), 95-120.
- Das, S. and Bing-Sheng Tang(2000), "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances," *Journal of Management*, 26(1), 31-61.
- Day, George(1999), *The Market Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers*, The Free Press.
- De Wulf, Kristof, Gaby Odekerken-Schroder, and Dawn Iacobucci (2001), "Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration," *Journal of Marketing*, 65(October), 33-50.
- Deshpande, Rohit, John U. Farley, and Frederick E. Webster Jr.(1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis," *Journal of Marketing*, 57(January), 23-27.
- Donovan, Todd, Tom Brown, and John Mowen(2004), "Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Marketing*, 68(January), 128-146.
- Fornell, Claes and David F. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18 (February), 39-50.
- Galaskiewicz, Joseph and Stanley Wasserman(1989), "Mimetic Processes Within an Interorganizational Field: An Empirical Test," *Administrative Science Quarterly*, 34(September), 454-79.
- Gerbing, David W. and James C. Anderson (1988), "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Uni-dimensionality and Its Assessment," *Journal of Marketing Research*, 25(May), 186-92.
- 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.(1973), "The Strength of Weak tie," *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- 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, Berverly Hills, CA: Sage.
- Gomes-Cassere, B.(1994), "Group Versus Group: How Alliance Networks Compete," *Harvard Business Review*, 72(4), 62-74.
- Gulati, Ranjay(1998), "Alliances and

- Networks," *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.
- Hackman, R. and R. Oldham(1980), *Work Redesign*, Readings, MA: Addison-Wesley.
- Håkansson, H. and Jan Johanson(1993), "Industrial Functions of Business Relationships," in *Advances in International Marketing*, 5, D. Deo Dharma, ed. Greenwich, CT: JAI Press, 15-31.
- Hagedoorn, John and Jos Schakenraad (1994), "The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance," *Strategic Management Journal*, 15(4), 291-310.
- Hansen, Morten M.(1999), "The Search-Transfer Problem: the Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits," *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111.
- Harrigan, Kathryn(1988), "Strategic Alliances and Partner Asymmetries," in Farok J. Contractor and Peter Lorange(eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books, 202-226.
- Iacobucci, Dawn(1996), *Networks in Marketing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Itami, H. and Roehl, T. H.(1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, MA
- Jarillo, Carlos(1988), "On Strategic networks," *Strategic Management Journal*, 9, 31-41.
- Juga, Juri(1996), "Organizing for Network Synergy in Logistics A Case Study," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 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*, 20(5), 467-486.
- Koka, B. and Prescott, J.(2002), "Strategic Alliances as Social Capital: A Multidimensional View," *Strategic Management Journal*, 23(5), 795-816.
- Koh, J. and N. Venkatraman(1991), "Joint Venture Formations and Stock Market Reactions: An Assessment in the Information Technology Sector," *Academy of Management Journal*, 34(4), 869-892.
- Levy, Michael and Dhruv Grewal(2000), "Supply Chain Management in a Network Economy," *Journal of Retailing*, 76(4), 415-29.
- Madhok, A.(1997), "Cost, Value, and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm," *Strategic Management Journal*, 18(1), 39-61.
- Mentzer, John, Songhong. Min, and Zach. G. Zacharia(2000), "The Nature of Interfirm Partnering Supply Chain Management," *Journal of Retailing*, 76(4), 549-568.

- Miles, Raymond and Charles Snow (1992), "Causes of Failure in Network Organizations," *California Management Review*, 34(4), 53-72.
- Morrison, A.(1994), *Small Tourism Business: Product Distribution System*, Proceedings of CHME Research Conference, Napier University, Edinburgh, UK.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54(October), 20-35.
- Nahapiet, Jamine and Sumantra Ghoshal (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nohria, N. and C. Garcia-Pont(1991), "Global Strategic Linkages and Industry Structure," *Strategic Management Journal*, 12, 105-124.
- Nunnally, Jum C. and Ira H. Berstein (1994), *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pavlovich, K.(2003), "The Evolution and Transformation of a Tourism Destination Network: The Waitomo Caves," *Tourism Management*, 24, 203-216.
- Porter, M. and M. B. Fuller(1986), "Coalitions and Global Strategy," in M. Porter(ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 315-343.
- Porter, Michael(2000), "Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy," *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34.
- Podolny Joel. M. and James N. Baron (1997), "Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace," *American Sociological Review*, 62(October), 673-693.
- 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.
- Rindfleisch, Aric and Christine Moorman (2003), "Interfirm Cooperation and Customer Orientation," *Journal of Marketing Research*, 40(November), 421-436.
- Sandefur, Rebecca and Edward Laumann (1999), "A Paradigm for Social Capital," *Rationality and Society*, 10, 481-501.
- Seibert, Scott, Maria L. Kramier, and Robert Liden(2001), "A Social Capital Theory of Career Success," *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.
- Sparrowe, Raymond, Robert Liden, and Maria Kraimer(2001), "Social Networks and The Performance of Individuals and Groups," *Academy*

*of Management Journal*, 44(2), 316-325.

Spreitzer, Gretchen(1996), "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment," *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.

The Economist(2001), "Internet Pioneers: We Have lift-Off," 358(8207), 69-71.

Thorelli, Hans(1986), "Networks Between Markets and Hierarchies," *Strategic Management Journal*, 7, 37-51.

Tsai, Wenpin and Sumantra Ghoshal (1998), "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks," *Academy of Management Journal*, 41(Aug), 464-476.

Wathne, Kenneth and Jan B. Heide(2004), "Relationship Governance in a Supply Chain Network," *Journal of Marketing*, 68(January), 73-89.

Wernerfelt, B.(1984), "A Resources Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Yli-Renko, Helena, Erkkö Autio, and Harry J. Sapienza(2001), "Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based firm," *Strategic Management Journal*, 22, 587-613.

## The Relationship Between the Supplier Network and Customer Orientation toward a Manufacturer

Kye sook Han\*  
Jae Wook Kim\*\*  
Jiho Choi\*\*\*

### Abstract

In business-to-business setting, dyadic relationships between firms are of paramount interest. Recent developments in business practice strongly suggest that to understand these business relationships, greater attention must be directed to the embedded context within which dyadic business relationships take place. As a result, it is important to develop an understanding which is to move from dyadic business relationship to business networks. The purpose of the current study is (1) to identify types of network benefits: information acquisition, access to tangible resources, cooperative support from network members, (2) to model network benefit effects on a customer orientation for customer firm, (3) to examine the relationship between network characteristics and network benefits.

Adopting resource-based view and social capital theory, the conceptual model is proposed. In order to develop and test a model, this paper was empirically to examine how network characteristics can reinforce network benefits leading to focal firm's customer orientation using 123 firms. Through structural equation modeling, this research found that (1) density influences information acquisition, access to tangible resources, cooperative support from network members, (2) centrality increases information acquisition, access to tangible resources. We also find that information acquisition, access to tangible resources, cooperative support from network members enhances focal firm's customer orientation. Finally, We discuss several theoretical and practical implications, and suggest limitations for the research and future research issue.

**Keywords:** business network, density, centrality, network benefit, customer orientation

---

\* Senior Researcher, KT Marketing Laboratory, KT.

\*\* Professor, School of Business Administration, Korea University.

\*\*\* Full-time Instructor, School of Business Administration, Chonnam National University.