

거래가치가 관계가치 및 성과에 미치는 영향에 관한 연구

- 거래가치와 복합적 관계의 상호작용 효과를 중심으로 -

김 향 미*, 주 경 희**, 이 소 영***, 서 정 치****

기업 간 거래를 자세히 살펴보면 두 기업 사이에 다양한 관계(i.e., 공급자-구매자, 구매자-공급자, 파트너-파트너, 경쟁자-경쟁자)가 동시에 존재하는 것을 쉽게 접할 수 있다(Rindfleisch and Moorman 2001). 이러한 관계를 예로 들면, 삼성전자와 애플의 경우가 대표적인 모습이라고 할 수 있다. 삼성전자와 애플의 경우, 반도체, 메모리와 같은 부품 공급업자(삼성)-구매자(애플)관계, 파트너 관계인 동시에 PC, 핸드폰 시장에서는 경쟁자의 관계이다. 즉, 두 기업 사이에는 여러 다양한 형태의 관계 형태가 존재한다고 볼 수 있다. 이러한 관계는 독립적인 것처럼 보이지만 다른 관계에 영향을 미치는 관계라고 할 수 있다. 실제로 핸드폰 관련 특허권 소송이 진행되고 있을 때, 애플은 삼성전자의 부품을 구매하지 않았던 일이 있었다. 이처럼 두 기업 간의 관계에서 동시에 여러 관계가 나타나며, 다른 관계에 영향을 미치는 현상은 기업 간 거래 관계에서 흔하게 나타난다고 할 수 있다(Heide 1994; Murry and Heide 1998).

본 연구는 국내 전자 부품 산업을 대상으로 복합적 관계가 관계가치에 미치는 영향에 대해 실증적으로 밝히고자 한다. 이를 위해 국내 전자 부품 산업의 50개 기업을 대상으로 조사를 실시하였다. 설문은 거래관계에 관여하는 구매팀을 대상으로 진행하였고, 부적합한 응답을 제외한 총 280부를 통계분석에 이용하였다. 통계분석에 부적합한 응답을 제외한 총 280부를 이용하였다.

그 결과 거래가치-관계가치-성과의 관계는 선행연구의 결과와 마찬가지로 긍정적인 관계인 것을 확인할 수 있었다. 또한 거래가치가 관계가치에 미치는 영향에서 복합적 관계의 조절 효과가 있는 것을 검증하였다. 즉 거래가치와 복합적 관계의 상호작용 효과(interaction effect)가 나타났는데, 복합적 관계가 증가할수록 거래가치가 관계가치에 미치는 긍정적 영향이 점점 더 커지는 것으로 나타났다.

주제어: 거래가치, 관계가치, 복합적 관계, 관계 복합성, 성과

I. 서론

기업 간 거래를 자세히 살펴보면 두 기업 사이에 다양한 관계(i.e., 공급자-구매자, 구매자

-공급자, 파트너-파트너, 경쟁자-경쟁자)가 동시에 존재하는 것을 쉽게 접할 수 있다 (Rindfleisch and Moorman 2001). 이러한 관계를 예로 들면, 삼성전자와 애플의 경우가 대

* 제1저자, kt경제경영연구소(e-mail: hyangmi.kim@kt.com)

** 제2저자, 고려대학교 경영대학 기업경영연구소(e-mail: 750202@korea.ac.kr)

*** 교신저자, 호서대학교 벤처전문대학원 정보경영학과 조교수(e-mail: claire@hoseo.edu)

**** 제4저자, 고려대학교 경영대학 박사(e-mail: mrjc@me.com)

표적인 모습이라고 할 수 있다. 삼성전자와 애플의 경우, 반도체, 메모리와 같은 부품 공급업자(삼성)-구매자(애플)관계, 파트너 관계인 동시에 PC, 핸드폰 시장에서는 경쟁자의 관계이다.

이동통신 시장에서 MVNO 사업자 중 CJ 헬로우 모바일의 경우, KT의 이동통신망을 이용하여 통신 서비스를 하기 때문에 이동통신 시장에서 이 둘은 경쟁관계가 된다. 또 다른 예로 메모리 반도체 시장 점유율 1, 2위를 다투는 삼성전자와 SK하이닉스가 불필요한 분쟁을 줄이기 위해 두 회사가 각각 보유하고 있는 반도체 관련 특허기술을 서로 공유하는 '반도체 특허 크로스 라이선스 계약'을 맺은 것은 경쟁업체 간 제휴를 한 경우에 속한다. 이들은 제휴를 통해 잠재적인 특허 분쟁에 대비하느라 낭비했던 인력과 비용을 신기술 개발 등에 쓸 수 있는 좋은 기회를 창출했다.

이처럼 두 기업 간에 복합적 관계를 가지고 있는 경우는 과거부터 있어왔지만, 이에 대해 직접적으로 다룬 연구는 몇몇 연구(Ross and Robertson 2007)를 제외하고는 드물다. 선행 연구를 살펴보면, 복합적 관계에 대한 연구결과가 일관성 있게 나타나고 있지 않다. 복합적 관계의 긍정적인 면은 다양한 관계를 통해 다양한 정보가 활발하게 교환됨으로서 상대에 대한 더 폭넓은 이해를 통해 더 나은 고객가치를 창출할 수 있다는 점이다. 또한 이러한 다양한 관계를 통해 보다 결속력 있는 관계로 나아가며 이는 곧 긍정적 성과로 이어진다는 점에서 관계가치를 높이는 중요한 역할을 한다 (Palmatier, Dant and Grewal 2007; Tuli, Bharadwaj and Kohli 2010).

반면, 복합적 관계를 부정적으로 바라보는 학자들도 있는데, 기업 간에 다양한 형태로 많은 관계를 맺어 놓을수록 상대에게 너무 많은 정보를 노출하게 되어 상대방이 기회주의적인 행동을 할 수 있는 가능성이 높아지고, 자산 특수성이 높아지므로 거래 비용이 증가한다는 것이다(Ross and Robertson 2007; Williamson 1985). 이처럼 본 연구는 양날의 칼과 같은 복합적 관계에 대해 보다 심도 있는 이해를 통해 기업 간의 복합적 관계를 어떻게 수립하고 관리할 것인가에 대한 방향을 제시하기 위한 목적으로 이루어졌다. 이를 위해 국내 전자 부품 산업을 대상으로 복합적 관계가 관계가치에 미치는 영향에 대해 실증적으로 밝히고자 한다.

본 연구는 학문적, 실무적인 측면에서 다음과 같은 공헌점을 갖는다. 먼저 학문적인 측면에서는 과거의 연구가 쌍방 기업 간 거래에서 거래 양방의 역할을 하나로만 보고 그 특징을 살펴보았다면, 본 연구는 두 기업 사이에 동시에 여러 관계가 존재하는 형태인 복합적 관계에 초점을 맞추어 살펴보았다는 점이다. 즉, 기업 쌍방이 형성하고 있는 복합적인 관계의 수에 따라 거래가치가 관계가치에 미치는 영향이 다르게 나타남을 실증적으로 분석하였다는 점에서 과거 연구의 한계점을 보완하였다.

실무적인 면에서는 실제 기업 간 다양한 관계를 맺는 거래 현실을 반영하여 기업 간 거래 관계의 양상이 하나의 관계가 아닌, 다양한 관계를 맺는 복합적 관계의 조절효과를 검증함으로써, 기업들이 상호 거래관계의 효율성과 효율성을 증진시키기 위해서 필요한 가이드라인을 제시하고 있다. 또한 기업들이 성과를 제고하기 위해서는 무엇을 중점적으로 노

력해야 하는지를 제시하고 있다. 즉 기업들의 성과를 높이기 위한 다양한 방법 중에서 본 연구에서는 관계가치의 증진이 무엇보다도 중요하게 이뤄져야 함을 보여주고 있다. 이는 기업들이 낯이 다양한 관계를 맺는 사례가 증가하고 현 실정에서 과거보다 더욱 관계가치의 중요성을 더 많이 인지하고, 이에 대한 체계적 관리가 필요함을 의미한다.

본 연구는 다음과 같은 순서로 구성된다. 먼저 복합적 관계를 다룬 선행 연구에 관한 논의가 먼저 이루어질 것이다. 다음으로 복합적 관계가 거래가치와 관계가치의 관계에 미치는 영향에 대해 설명 가능한 이론(네트워크 이론, 거래비용 이론)에 대해 다루고자 한다. 이러한 논의를 바탕으로 가설 설정 및 연구 모델을 제안한 후, 설문을 통한 분석 결과를 통해 본 연구의 결론과 시사점, 연구한계점과 향후 연구 방향의 순서로 진행하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 복합적 관계 (Compound Relationship)

기업은 유기적인 존재로서 독립적으로 가치를 창출하기 어려우며, 다양한 관계를 통해서 가치를 창출한다. 따라서 대부분의 관계에서는 상호의존성이 존재할 수밖에 없다(Halinen and Tornroos 1998; Ritter 2000). 즉, 가치(value)는 상호작용에 의해서 창출되며 비용과 혜택 사이의 상충관계에 의해 형성된다(Lindgreen and Wynstra 2005; Normann and Ramirez 1994; Ulaga 2001). 이러한 관계에 대한

접근은 거래 양방(dyads), 네트워크(network)와 같이 다양한 수준에서 다루어왔다(Möller and Halinen 1999; Ritter and Gemünden 2003).

특히 최근에는 하나의 관계에서 동시에 나타나고 있는 다양한 관계의 유형(Rindfleisch and Moorman 2001)에 대한 관심이 늘고 있다. 이러한 관계를 예로 들면, 삼성전자와 애플의 경우가 대표적인 모습이라고 할 수 있다. 삼성전자와 애플의 경우, 반도체, 메모리와 같은 부품 공급업자(삼성)-구매자(애플)관계, 파트너 관계인 동시에 PC, 핸드폰 시장에서는 경쟁자의 관계이다. 즉, 두 기업 사이에는 여러 다양한 형태의 관계 형태가 존재한다고 볼 수 있다. 이러한 관계는 독립적인 것처럼 보이지만 다른 관계에 영향을 미치는 관계라고 할 수 있다. 실제로 삼성전자와 애플의 핸드폰으로 특허권으로 인한 소송이 진행되고 있을 때, 애플은 삼성전자의 부품을 구매하지 않았던 일이 있었다. 이처럼 하나의 관계에서 동시에 여러 관계가 나타나며, 다른 관계에 영향을 미치는 현상은 기업 간 거래 관계에서 흔하게 나타난다고 할 수 있다(Heide 1994; Murry and Heide 1998).

이처럼 두 기업 간 둘 이상의 다양한 유형의 관계를 포함한 형태를 관계 복잡성(relationship multiplexity)이라고 정의하고 있다(Ross and Robertson 2007; Carrington, Scott and Wasserman 2005). 두 기업 간의 다양한 관계는 고객사와의 마케팅 제휴(Bucklin and Sengupta 1993), R&D 제휴(Rindfleisch and Moorman 2001), 자산 공유 및 임원진 공유(Fee, Hadlock and Thomas 2006) 등으로 나

타나고 있다. 하지만 관계 복잡성에 관한 연구는 지금까지 많이 진행되어 오지 않았다. 그 이유는 두 기업 간에 존재하는 여러 유형의 관계를 동시에 살펴봐야 하는데, 그것이 현실적으로 쉽지 않기 때문이다.

하지만 복합적 관계는 시장이 복잡해짐에 따라 더욱 증가하고 있는 추세이며, 환경 변화가 심화되어감에 따라 기업이 모든 활동을 내부적으로 수행하는데 한계를 갖게 되었고, 효율적인 자원 공급자가 내부 보다는 기업 외부에 존재할 때 불가피하게 외부공급자와 연계를 추구하지 않을 수 없게 되면서 네트워크의 중요성이 증가하고 있다. 따라서 이 관계들을 어떻게 관리할 것인지에 대한 연구는 반드시 필요하다고 하겠다.

두 기업 사이의 복합적 관계는 공급자-구매자, 구매자-공급자, 경쟁자-경쟁자, 파트너-파트너의 4가지 모습으로 나타날 수 있다(Ross and Robertson 2007). 이 중 두 기업 간 한 가지의 관계만 가지고 있는 경우를 단순 관계(simple relationship)이라고 한다. 반면 두개의 관계 이상을 가지고 있는 경우를 복합적 관계(compound relationship)라고 하고 최대 네개의 관계를 가질 수 있다.

복합적 관계에 대한 선행연구의 주장은 양분되어 나타나고 있다(Ross and Robertson 2007). 우선, 네트워크 이론 관점에서 보면 복합적 관계는 가치를 창출할 수 있는 기회를 포착할 가능성이 높아지기 때문에 거래를 통해 얻고자 했던 핵심 가치(core value)뿐만 아니라 부가적인 가치(added value)까지 창출할 수 있다고 한다(Kenis and Knoke 2002; Palmatier, Dant and Grewal 2007; Tuli,

Bharadwaj and Kohli 2010). 또한 다양한 거래를 통해 서로에 대해 많은 정보를 획득할 수 있기 때문에 고객의 니즈에 정확히 부응하는 제품 혹은 서비스를 제공해 줄 수 있어, 고객 가치를 높여주므로 궁극적으로는 판매량 증가라는 긍정적 성과를 창출 할 수 있다(Tuli, Bharadwaj and Kohli 2010)

하지만 거래비용 이론 관점에서 보면 동시에 다양한 관계가 형성되면 상대의 정보에 대한 노출이 많아지고, 이를 이용한 기회주의적인 행동이 나타날 가능성이 존재하기 때문에 복합적 관계에 대한 부정적인 의견도 제시되고 있다(Ross and Robertson 2007). 또한 이 많은 관계를 유지하고 관리하는 데 상당한 비용이 발생하므로 무조건 관계의 수를 증가시키는 것이 결코 기업의 성과에 도움을 준다고 할 수 없다고 주장하고 있다. 이어지는 부분에서는 네트워크 이론과 거래비용 이론에 대해 다루어보고자 한다.

2. 네트워크 이론 (Network Theory)

기업 간 전략적 네트워크(strategic business network)란 서로 독립적이면서 상호관련이 있는 영리조직들이 네트워크 외부의 조직들에 비해 경쟁우위를 획득 및 유지하기 위해 장기적이고 의도적인 결속관계를 가지는 것(한계숙, 김재욱, 최지호 2006), 또는 업무를 수행하기 위해 구성된 기업 간 상호관계체제로 정의된다(Gulati 1998). 이와 같은 전략적 네트워크는 전략적 제휴, 공급자-구매자의 장기적 파트너 관계 등이 포함된다(Gulati, Nohria and Zaheer 2000).

이러한 네트워크를 형성하는 동기는 경쟁을 견제하는 전통적인 시장경제이론과 달리 시장에서 창출되는 가치가 상이한 활동들의 연계에 의해 이루어진다는 점을 강조하고 있다. 특히 환경 변화가 심화되어감에 따라 기업이 모든 활동을 내부적으로 수행하는데 한계를 갖게 되었고, 효율적인 자원 공급자가 내부 보다는 기업 외부에 존재할 때 불가피하게 외부 공급자와 연계를 추구하지 않을 수 없게 되면서 네트워크의 중요성이 강조되고 있다.

특정 네트워크의 성격을 파악하기 위한 네트워크 특성으로는 네트워크의 밀도(density), 중심성(centrality), 구조적 공백(structural hole), 유대강도(strength of tie)와 같은 개념이 있다.

위의 네트워크 특징 중 밀도는 전체 네트워크 연결정도를 의미하고, 중심성과 구조적 공

백은 네트워크 내 개별 구성원들의 특징을 반영한다. 반면 유대 강도는 네트워크 내 두 구성원 간의 친밀함, 혹은 교환 빈도를 의미한다. 따라서 본 연구에서 다루고자 하는 관계의 복합성은 네트워크 이론의 유대 강도와 유사한 개념이라고 할 수 있다.

네트워크 이론에서 유대 강도란, 양방의 유대 강도를 대표하는 다차원적 구성개념으로 정의할 수 있다. 즉, 유대강도는 개체들이 교환하는 자원의 숫자와 형태, 교환의 빈도, 교환의 친밀성에 따라 그 크기가 달라지는데 (Marsden and Campbell 1984), 유대 강도는 강한 유대와 약한 유대로 나누어 살펴보았다.

강한 연결은 시간, 감정적 강도, 친밀성, 상호 서비스에 의해 결정된다(Granovetter 1973). Marsden and Campbell(1984)은 강한 연결을

〈표 1〉 네트워크 특징

네트워크 특징		정의
밀도 (density)		네트워크 내 전체 구성원들이 서로 얼마나 많은 관계를 맺고 있는가를 표현하는 것으로서 가능한 총 관계의 수 중 실제로 형성된 관계의 비율
중심성 (centrality)	연결정도 (degree)	다른 구성원과의 연결된 정도를 중시하며, 네트워크 내에서 한 노드에 연결되어 있는 노드들의 합
	매개 (betweenness)	모든 구성원 쌍의 최단경로에서 해당 구성원을 통과하는 경우의 상대적 빈도를 의미하는 것으로 한 구성원이 중재자(broker)로서의 역할 정도를 측정하는 것
	근접 (closeness)	한 구성원이 다른 구성원에 얼마만큼 가깝게 있는가를 말하는 개념으로, 네트워크 내에 각 구성원들로부터 다른 모든 구성원들까지의 경로거리(geodesic distance)를 의미
구조적 공백 (structural hole)		행위의 주체들 사이의 공백을 의미하는데, 공백은 교량 결속(bridging ties)에 의해 연결됨
유대 강도 (strength of tie)		양방의 유대 강도를 의미하는데 두 개체 간 교환하는 자원의 숫자와 형태, 교환의 빈도, 교환의 친밀성에 따라 달라짐

감정적 강도, 빈도, 시간, 복잡성(multiplexity), 상호 호혜성의 선형적 결합으로 정의하였다. 이러한 강한 연결은 신뢰를 증진시키고 규범을 강화하는 역할을 한다(Coleman 1990; Krackhardt 1992, 1996). 따라서 신뢰 관계가 견고할수록 자발적이고 상호이익이 되는 교환을 더 많이 하게 된다(Sitkin, Burt and Camerer 1998). 강한 연결의 강점은 이를 현성하고 유지하는 구성원들이 양질의 의사소통과 암묵적 지식의 공유로 인해 필요한 자원들에 쉽게 접근할 수 있다. 또한 기회주의의 위험을 감소시키고 외부 환경의 불확실성을 감소시키기 때문에 신뢰와 규범을 강화하는 역할을 하며, 정보의 확산을 원활하게 하게 한다(Uzzi 1996, 1997).

약한 연결(weak tie)은 정보의 이동이 공식적 혹은 비공식적으로 전달된다고 한다. Granovetter (1973)는 보스톤 외곽에 사는 주민들에게 설문지를 돌려서 현재 다니고 있는 직장에 대한 정보를 들었는지 물어본 결과, 응답자들 중 60% 정도가 신문이나 기타 취업에 관한 공문 등 공식적인 수단 보다는 비공식적인 수단인 개인적인 친분관계를 통해 취업하였음을 발견하였다. 또한 이러한 정보는 주로 가족이나 친구와 같은 강한 관계가 아니라 그저 아는 정도의 지인들을 통해서 하였음을 알아냈다.

약한 연결의 강점은 네트워크를 유지하는데 시간과 에너지를 절약할 수 있다. 또한 네트워크나 집단 등을 연결해주는 교량(bridge) 역할을 한다. 네트워크는 의사소통과 정보의 흐름을 반영하는 사회적 구조이다. 약한 연결은 강한 연결과 다른 정보 및 자원이 제공된다. 즉 정보의 중복성이 낮아 다양한 많은 정보를 접할 수 있다. 약한 연결은 네트워크 사이를 연

결하는 교량 역할을 하게 된다.

이를 BtoB 환경에 적용시켜 보면, 두 기업 간 다양한 관계로 맺어져 있을수록, 즉 관계의 복잡성이 높을수록 두 기업의 유대 강도는 높다고 할 수 있다. Tuli et al.(2010)는 네트워크 관점에서 관계의 복잡성이 주는 혜택은 두 기업의 결속력(solidarity)과 내부용(사적인) 정보(private information)의 획득이라고 밝히고 있다. 이처럼 두 기업 간의 유대 강도가 높아지면서 얻을 수 있는 혜택, 즉 관계의 공고함과 내부용 은밀한 정보의 획득은 공급자로 하여금 고객의 요구를 보다 정확히 파악할 수 있게 됨으로써 고객 만족도와 고객가치를 향상시킬 수 있으며, 이는 곧바로 판매량의 증가, 판매량의 안정성이라는 기업 성과로 이어진다(Tuli et al. 2010)

3. 거래비용 이론(Transaction Cost Theory)

거래비용은 인간과 거래에 대한 기본적인 가정에서 시작된다. 인간에 대한 가정은 제한된 합리성(bounded rationality)과 기회주의(opportunism)를 기초로 하고 있다. 즉, 행동주체들이 제한된 합리성(bounded rationality)을 가지고 기회주의적인 성격을 가진다는 점을 전제로 하고 있으며, 이러한 불완전한 계약에 기초한 거래와 모든 상황을 자신에게 유리하게 전개하는 행동주체들의 기회주의적인 행동경향이 존재하기 때문에 거래비용이 발생한다. 거래 비용은 거래과정에서 발생하는 부대비용을 거래비용으로 보고 있다. 거래비용은 크게 사전적 거래비용(ex-ante costs)과 사후적 거래비용(ex-post costs)로 분류된다. 사전

적 거래비용에는 상품의 품질 파악과 관련된 측정비용과 구매자 발견과 비용을 산출하는 정보비용, 계약을 위한 협상 비용이 포함된다. 사후적 거래비용은 거래를 이행을 잘 하고 있는지를 감시하는 이행비용 및 감시비용이 포함이 해당된다(Williamson 1985). 또한 거래 비용을 높이는 3가지 원인으로 자산특수성(asset specificity)과 불확실성(uncertainty), 거래빈도(frequency)를 들고 있다.

거래비용이론 관점에서 보면 기업 간 거래에서 관계의 복잡성이 크다는 것은 교환(거래)의 증가를 의미하는 것으로, 그 만큼 거래 비용이 커진다는 것을 의미한다. 두 기업 간 거래 수가 많을수록 그 거래를 관리하는 비용 및 이행을 감시하는 비용이 높아지기 때문이다. Tuli et al.(2010)도 복합적 관계가 갖는 많은 이점에도 불구하고 실제로 양 기업 간에 복합적 관계를 형성하고 있는 기업이 그다지 많지 않은 이유는 이러한 관계를 맺고 유지하는 비용이 많이 들기 때문이라고 지적하고 있다. 서로 내부용 정보를 공유하다 보면 기회주의적 행동을 야기 시킬 가능성이 항상 존재하므로 이를 감시하기 위한 비용이 들기에 그만큼 거래비용이 커진다는 것이다.

III. 가설 도출 및 연구 모형

1. 거래가치와 관계가치

마케팅에서 가치에 관한 연구는 다양한 관점에서 정의된다. 고객관점에서의 지각된 가치는 기업이 제시하는 제품/서비스로부터 얻

은 편익에서 그것을 얻기 위해 소요된 비용을 차감한 결과에 대해 고객이 지각하는 것을 의미한다(Kotler 2002). 이는 거래 시점에서 지각하게 되는 가치를 의미하며, 다수의 가치에 관한 연구가 이러한 관점에서 가치를 정의하고 다루어왔다.

이처럼 거래 시점에서 지각된 가치를 의미하는 거래 가치는 가격 협상이라는 재무적 관점에서 이익을 봤을 때 얻게 되는 심리적 만족감 혹은 즐거움에 대한 지각으로도 정의되기도 하고(Grewal, Monroe and Krishnan 1998; Lichtenstein, Netemeyer and Burton 1990; Monroe and Chapman 1987; Thaler 1985; Urbany and Bearden 1989), 거래 시점에서 받는 것과 내야 하는 것을 기준으로 제품이 주는 총 효용(total utility)에 대한 전반적인 평가를 거래가치를 정의하기도 한다((Lichtenstein et al. 1990; Zeithaml 1988). 여기서 말하는 총 효용이란 거래 효용(transaction utility)과 획득 효용(aquisition utility)을 의미한다. 거래효용은 거래가치를 구성하는 하나의 요소로(Lichtenstein et al. 1990), 구매가격이 제품의 정상가격, 즉 준거가격보다 저렴하다는 사실을 소비자가 인지하면서 얻는 심리적 이득(pay off)(Krishnamurthi, Mazumdar and Raj 1992), 또는 구매자가 가격을 수용하면서 얻게 되는 심리적인 기쁨에 대한 지각이라고 정의된다(Lichtenstein et al. 1990). 거래 효용은 내부 준거가격에서 구매가격을 뺀 것으로 측정하고 있다. 결론적으로 거래가치는 거래효용을 포괄하는 개념임을 알 수 있다.

하지만 최근에는 가치를 거래 한 순간이 아닌 '관계'라는 스펙트럼에서 바라보고 구분하

고 있다(Eggert, Ulaga and Schultz 2006; Möller and Törrönen 2003). 특히 Ulaga (2003)은 거래 시점이 아닌 관계라는 관점에서 의 가치를 ‘관계가치’라는 용어로 사용하였다. Möller and Törrönen(2003)은 공급업자의 관점에서 가치를 제안하였다. 그들은 가치를 구분하는데 있어 그 기준을 관계적 가치 스펙트럼을 낮은 관계적 복잡성(low relational complexity)에서 높은 관계적 복잡성(high relational complexity)으로 두고, 거래 지향적 핵심 가치(transaction-oriented core value), 부가가치 관계적 가치(value-adding relational value production), 미래 지향적 가치(future-oriented value)로 구분하였다.

거래 지향적 핵심 가치는 거래 시점 직접적으로 가치 창출에 영향을 미치는 기능들(ex. 단가, 거래 규모, 계약 이행 보증)에 의해 지각되는 가치를 의미한다. 부가가치 관계적 가치

유형의 가치 중 앞의 두개의 가치(거래 지향적 핵심 가치, 부가가치 관계적 가치)는 두 기업 사이에 나타나는 가치를 의미한다.

이처럼 거래가치는 어떤 기업과 거래를 결정하는데 직접적으로 영향을 미치는 요소들에 의해 객관적으로 계산이 가능한 가치를 의미한다. 반면, 관계가치는 기업 간 관계가 유지되는 동안 경험하게 되는 여러 사건들에 의한 누적된 결과물에 대한 지각된 가치라고 할 수 있다. 즉, 장기지향적인 교환과정에서 한 번의 교환에 의한 가치가 아니라 반복된 교환을 통해 얻게 되는 누적된 가치라 할 수 있다(Ravald and Gronroos 1996). 또한 협업 및 공동노력에 의한 새로운 가치 창출이라는 점에서 관계를 지속하면서 거래 쌍방에 의해 공동으로 발생하는 공동의 가치가 관계가치라고 정의하기도 한다(Dyer 2002; Normann and Ramirez 1994).

〈표 2〉 거래가치와 관계가치

	가치 원천	가치의 특징	가치 판단
거래가치	거래 일방	제공된 가치	객관적으로 비교 가능
관계가치	거래 양방	새롭게 창출된 가치	객관적으로 비교 불가능

는 두 기업 간 상호 투자와 적응을 통해 생산의 효율성을 높일 수 있다. 만약 공급업체가 구매업체의 업무 과정에 적응을 통해 개선하게 되면, 운영비용(operation costs)이 줄어들어 효율성이 향상된다. 미래지향적 가치는 급격한 혁신이 있는 산업 분야에서 네트워크 내 여러 구성원들로부터 새로운 가치 창출의 기회를 얻게 되는 것을 의미한다. 위의 세 가지

이러한 관계 가치의 중요성은 여러 학자에 의해 강조되고 있다. Leonidou(2004)는 공급자와 고객 간의 관계가치에 관한 연구에서 관계가치는 상호이익 이상으로 더 높은 가치를 창출할 수 있고 상호간에 도움을 줄 수 있는 장기적인 관계를 유지하는 것이 중요하다고 강조하며 관계가치의 중요성을 역설하였다. Ulaga and Eggert(2006a)는 공급자와 구매자

관계 분석 시에 관계가치가 반드시 주요 구성 요인에 포함되어야 한다고 강조하였다.

위의 선행연구에서 알 수 있듯이 거래가치와 관계가치는 구분되는 개념이다. 관계라는 스펙트럼에서 보면, 거래 시점에 객관적으로 비교 가능한 가치인 거래가치는 관계가 지속되면서 공동의 노력에 의해 새로운 부가가치가 형성되어 관계가치가 된다(Möller and Törrönen 2003). 따라서 거래가치는 관계가치 형성에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다. 이러한 논리로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1: 거래가치는 관계가치에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 관계가치와 성과

기업에서 중요한 거래일수록 해당 거래관계에 대한 가치를 판단하기 위한 혜택 및 비용 관련 요소들이 매우 다양하기 때문에, 이를 정확하게 판단하기 어렵다(Corsaro and Snehota 2010). 따라서 관계가치에 대한 평가는 관계를 형성하고 유지하기 위해 들어가는 획득비용(금전적, 심리적 노력 등) 대비 얻게 되는 성과를 의미한다고 할 수 있다. 관계가치는 거래관계를 유지하면서 발생하는 다양한 사건들에 의해 누적된 혜택 및 비용이라는 결과론적인 관점으로 해석할 수 있다(Ravald and Gronroos 1996).

관계가치의 긍정적 효과에 대한 선행연구를 살펴보면, 거래 양방이 거래를 유지하기 위해 지속적으로 공동노력, 공동투자, 학습이라는 과정을 거치면서 신뢰, 관계적 규범 등이 형성

되어 궁극적으로 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 한다(Selnes and Sallis 2003). 또한 Jap(1990)은 공동의 노력에 의해 창출된 부가가치로 인해 거래 양방의 성과 자체가 증가하게 된다는 것을 실증 연구를 통해 밝혔다.

Payne and Holt(1998)는 관계가치관리 프레임워크(framework for relationship value management)를 제안하였다. 이들은 핵심 가치 과정(가치창출-가치전달-가치판단-가치결정)이 고객가치(customer value), 고용가치(employee value), 주주 가치(shareholder value)를 창출한다고 하였다. 따라서 관계가치를 관리하는 것은 궁극적으로 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다. (Payne, Holt and Frow 2001). 즉, 관계가치가 높을수록 고객 만족, 고객 수익성(Rust and Zahorik 1993) 및 충성도(Rust and Zahorik 1991; Fornell 1992)가 증가된다.

이와 같은 선행연구의 결과를 토대로 관계가치와 성과와의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 2: 관계가치는 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 거래가치와 복합적 관계의 상호작용 효과

본 연구에서는 두 기업이 맺는 복합적 관계의 수에 따라 거래가치가 관계 가치에 미치는 영향은 달라질 것이라 예측하고 있다.

우선 자원준거 관점에서 복합적 관계가 갖는 관계 복합성은 모방이 쉽지 않고 독특한 형태의 가치 창출이 가능하다는 점에서 경쟁우

위를 갖는다고 할 수 있다(Barney 1991; Wathne and Heide 2004). 특히, 복합적 관계는 공급자의 판매율을 향상시키는 동시에 판매의 변동성(volatility)을 감소시켜 매우 안정적인 판매 성과를 낼 수 있다(Dobbs and Koller 2005; Tuli et al. 2010).

네트워크 이론에 의하면, 두 기업 간 동시에 여러 관계의 존재로 인한 강한 유대 관계는 보다 높은 수준의 결속력 및 신뢰를 증진시키고 규범을 강화시킨다고 하였다(Palmatier et al. 2007; Coleman 1990; Krackhardt 1992 1996). 이로 인해 자발적이고 상호 이익이 되는 교환을 더 많이 하게 되며(Sitkin, Burt and Camerer 1998), 힘의 역학을 이해하고 협업을 이끌어내며, 궁극적으로 관계가치를 더욱 높이는 역할을 한다(Dyer and Singh 1998; Palmatier et al. 2007). 따라서 복합적 관계를 형성하고 있는 두 기업은 결속력이 강하기 때문에 그들이 형성하고 있는 여러 관계 중 하나의 관계에 불만족 하더라도 나머지 다른 관계에서 상쇄, 보상될 수 있기 때문에 단순히 거래 가치에 집착하지 않는다(Rokkan, Heide and Wathne 2003).

한편, 거래비용이론 관점에서 보면 현재의 거래가치는 높지만 이들이 맺고 있는 복합적 관계 때문에 관계가치에 오히려 부정적인 영향을 끼칠 가능성도 갖고 있다(Ross and Robertson 2007). 두 기업이 지나치게 결속되어 은밀한 내부 정보까지를 공유하다 보면 상대방이 이를 역으로 이용하여 기회주의적 행동(opportunism)을 할 가능성이 그만큼 높아진다. 예를 들어 자동차 제조업체가 특수한 부품을 특정 부품 공급업체와 공동으로 개발하

고, 공급받는다 고 하면 그 특수한 부품의 성격 때문에 제조업체는 부품 공급업체의 기회주의에 노출될 가능성이 높아 이를 감시하기 위한 많은 거래비용이 발생한다. 뿐만 아니라 두 기업 간에 지나치게 많은 관계로 결속되다 보면 다른 기업, 다른 프로젝트, 다른 시장에 투자할 기회를 잃을 수도 있다.

앞의 논의들을 종합해 보면, 기업 간의 거래 가치가 관계가치에 미치는 영향은 두 기업이 맺고 있는 복합적 관계의 수에 의해 영향을 받을 것이라 예측할 수 있다. 네트워크 이론에 의하면, 두 기업 간 다양한 관계를 통한 강한 연결은 양적 정보의 교환 빈도 증가와 친밀도 향상으로 인해 두 기업 간 결속감을 높여주어 거래가치와 관계가치와의 관계에 더욱 긍정적인 영향을 미친다.

반면 거래비용이론에 의하면 복합적 관계를 가지고 있는 두 기업은 빈번한 교환 및 거래로 인해 거래비용이 상승하게 되어 거래가치와 관계가치에 부정적인 영향을 미치게 된다. 따라서 복합적 관계가 증가할수록 거래가치와 관계가치의 관계에 부정적인 영향을 미칠 것이라 예상된다.

이에 본 연구에서는 서로 대립되는 주장을 하는 두 개의 이론(네트워크 이론 vs. 거래비용 이론)을 바탕으로 두 개의 경쟁 가설을 세우고자 한다.

가설 3: 복합적 관계(관계의 복합성)에 따라 거래가치가 관계가치에 미치는 영향은 다를 것이다.

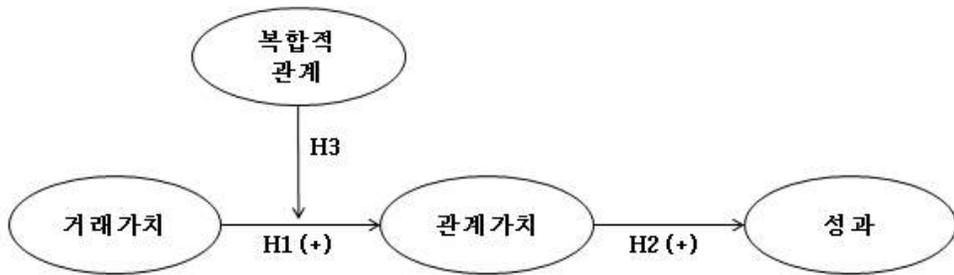
가설 3-1: (네트워크 이론에 따르면) 복합적 관

계의 수가 증가할수록 거래가치와 관계가치의 관계에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: (거래비용 이론에 따르면) 복합적 관계의 수가 증가할수록 거래가치와 관계가치의 관계에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

2.1. 거래가치

거래가치는 거래 일방에 의해 제공되는 재공물을 거래 시점에 판단하는 것으로 실제로 관계를 형성하지 않더라도 객관적으로 가치 판단이 가능한 가치를 의미한다. 즉, 어떤 기업과 거래를하기로 의사결정을 내리는데 고려되는 여러 항목들이 다른 대안에 비해 얼마나 더 매력적인지를 의미한다. 이처럼 거래가



〈그림 1〉 연구 모형

IV. 연구 방법

1. 조사대상

본 연구는 국내 전자 부품 산업을 대상으로 조사를 실시하였다. 설문지는 거래관계에 관여하는 구매 팀을 대상으로 설문지를 배부하였다. 통계분석에 부적합한 응답을 제외한 총 280부를 이용하였다.

2. 변수 측정

실증분석을 위해 사용된 변수의 조작적 정의 및 측정 항목은 다음과 같다.

치는 거래 시점에 지각된 가치라는 의미로 쓰이기도 한다(Liu 2006). 따라서 본 연구에서는 거래가치를 타사 대비 높은 수준의 제품 품질, 납기, 서비스의 신뢰성 및 일관성과 저렴한 가격 등과 같은 6개 항목으로 측정하였다(Eggert and Ulaga 2002; Liu 2006; Ulaga 2001; Ulaga and Eggert 2006a, 2006b).

2.2. 관계가치

관계가치는 관계를 유지하면서 서로의 공동(joint) 노력을 통해 새롭게 형성되는 부가가치를 의미한다. 이러한 관계가치는 어느 한 시점에 평가되는 가치가 아니라, 관계를 유지하면

서 누적된 결과물에 대한 지각된 가치를 의미한다(Ravald and Gronroos 1996). 기존에 관계가치에 대한 실증연구가 거의 없었기 때문에 본 연구는 관계가치에 대한 정의에 맞게 측정항목을 구성하였다. 따라서 본 연구에서는 관계가치를 ‘현재 협력사가 다른 협력사와의 관계보다 가치가 있는지,’ ‘현재 협력사와의 관계를 유지하는 것이 귀사에 중요한지,’ ‘협력사가 귀사의 가치 창출에 중요한 기여를 하는지,’ ‘현재 협력사와의 관계에서 추가적인 가치를 창출할 수 있는 기회가 많다’라는 4개 항목으로 측정하였다.

2.3. 복합적 관계

복합적 관계는 두 기업 간 둘 이상의 다양한 유형의 관계를 포함한 형태를 의미한다(Ross and Robertson 2007; Carrington et al. 2005). Ross and Robertson(2007)은 복합적 관계에 포함된 관계의 유형을 4개 유형(구매자-공급자, 공급자-구매자, 경쟁자-경쟁자, 파트너-파트너)으로 제안하였다. 따라서 본 연구는 ‘현재 협력사와 어떠한 관계(ex. 구매자, 공급자, 경쟁자, 파트너)를 가지고 있는지’를 ‘예/아니오’로 응답하게 한 후 이를 합하여 복합적 관계의 수를 계산하였다.

2.4. 성과

본 연구의 성과는 상호 조직적 교환활동으로 인한 가시적인 최종 결과물인 목표를 달성하는데 있어서 효과성과 효율성의 정도를 의미하는 관계성으로 측정하였다. 측정항목은

‘해당 거래업체와의 효과적인 작업관계,’ ‘쉬운 협력,’ ‘성공적인 계획수립과 교환,’ ‘업무수행의 완수’라는 4개 항목으로 측정하였다(Boyle and Dwyer 1995; 한상린, 이성호 2011).

V. 연구 결과

본 연구에서는 가설 1과 가설 2를 검증하기 위해서 구조방정식모형을 이용하였다. 구체적으로 PLS(partial least squares), 즉 부분최소자승법을 이용해 구조방정식모형을 추정하는 기법을 사용하는 방법론을 이용하였다. 현재 나와 있는 PLS 구조방정식모형에는 Smartpls, PLS-Graph, VisualPLS 등이 있는데, 이 중에서 프로그램의 안정성, 결과 산출에서의 일관성 등을 보면 SmartPLS가 가장 좋은 프로그램으로 평가된다(김계수 2013; 구동모 2013). 이에 본 연구에 SmartPLS 2.0(Ringle, Wende and Will 2005)을 이용하여 가설을 검증하였다.

PLS 구조방정식모형의 주요 특징은 다음과 같다. 기존 다른 구조방정식모형과는 달리 표본의 크기, 변수 및 잔차의 정규분포에 대한 제약조건이 없다(Fornell and Cha, 1994). 이러한 PLS의 장점으로 인해 많은 분야에서 최근 몇 년 동안 이용이 증가하고 있다(Chin, Marcolin and Newsted 2003; 이정훈, 신태수, 임종호 2007).

본 연구에서 회귀분석 대신에 PLS 구조방정식 모형을 이용한 이유는 다음과 같다. 첫째, 회귀분석은 하나의 시점에서 단일 관계(두 개념 간 인과관계)만을 분석해 주는 분석 방법이다. 반면 구조방정식 모형을 여러 개념 간 여

러 단계에 걸친 인과관계 분석이 가능하다는 측면에서 매우 발전된 통계기법이라 할 수 있다. 다시 말해 회귀분석은 본 연구와 같은 연구모형(독립변수 → 매개변수 → 종속변수)의 경우, 각 단계 별로 별도의 회귀식을 도출해 결과를 판단해야 하나, 구조방정식모델은 연구 모형(독립변수 → 매개변수 → 종속변수)을 한꺼번에 분석해 결과를 제시해 줄 수 있다(구동모 2013; Vinzi 2010).

둘째, 회귀분석의 경우 오차가 없다고 가정하고 있다. 그러나 실제로 오차는 항상 존재하기 마련이다. 구조방정식모델은 회귀분석과는 달리 측정변수의 측정오차를 명시적으로 계산에 포함시켜, 측정모델을 통해 척도의 신뢰성과 타당성 등을 검증한 후에 구조모델을 이용해 개념 간 다단계에 걸친 인과관계를 분석한다. 또한 오차를 방정식에 고려하여 계수를 추정한다. 특히 측정오차에 기인하는 부분을 상관관계수 계산 시 고려함으로써 구조 계수 추정을 보다 정확하게 할 수 있다는 장점이 있다(구동모 2013; Vinzi 2010).

PLS를 통해 조절효과를 검증하는 방법은 세 가지 방법이 있다. 첫 번째 방법은 상호작용항을 만들어 상호작용항이 종속변수에 미치는 영향을 보기 위해 경로계수 값의 통계적 유의미성을 검증한다(구동모 2013). 두 번째 방법은 조절변수를 기준으로 데이터를 두 개의 별도 데이터로 저장하여 연구 모형에 대해 각각 돌려서 나온 각각의 경로계수를 비교하는 방법이다. 산출된 경로계수의 값을 경로계수 차이 검증 공식(see 김계수 2013; Koo and Lee 2011)에 따라 그 차이의 통계적 유의성을 검증한다(구동모 2013). 세 번째 방법은 상호작용

항이 없는 회귀식과 상호작용항이 있는 회귀식 간의 설명력 비교를 통해 조절효과를 분석할 수 있다(김계수 2013; Cohen 1992).

따라서 본 연구는 우선 척도의 타당도와 신뢰도 분석(AVE, CR, Cronbach's α)을 확인한 후에 가설 검증을 위해 PLS 구조방정식모형을 이용하여 경로계수 값 추정을 실시하였다. 가설을 검증하는 과정에서 각 경로계수의 t값을 제공하고 있지 않아, 붓스트래핑(Bootstrapping)을 실시하여 각 경로계수의 t값을 확인하여 각각의 경로계수의 통계적 유의성을 판단하였다. 붓스트래핑은 표본으로부터 복원추출에 의해 동일한 분포를 갖는 측정치를 추정하는 것으로, PLS 구조방정식모형에서 경로계수의 유의성 평가를 위해 일반적으로 사용하는 방법이다. t값을 기준으로 했을 때, t값이 1.96이상이면 $p < .05$, 2.33이상이면 $p < .01$, 2.58이상이면 $p < .001$ 의 수준에서 경로계수가 통계적 유의미성이 있다고 해석된다(이정훈, 신태수, 임종호 2007; Tenenhaus, Esposito, Chatelin and Lauro 2005; Temme, Kreis and Hidebrandt 2010).

1. 측정모형

PLS 측정모형(measurement or outer model)은 측정변수의 선형조합으로 잠재변수를 측정하는 모형이다. PLS 측정모형에 대한 적합도의 결과인 조합신뢰성(CR: Composite Reliability)은 다른 잠재변수들을 함께 고려하여 계산한 각 요인별 신뢰성을 평가하는 방법으로서 측정모형의 집중타당성을 판단하는 지표이며, 그 값이 0.6 이상이어야 한다(Nunnally 1978).

아래 <표 3>을 보면 CR이 모두 0.6을 넘었음을 알 수 있다. 또한 각 요인의 추출된 평균분산(AVE: Average Variance Extracted)은 0.5 이상이면 집중타당성이 존재하는 것으로 판단할 수 있다(Bagozzi and Yi 1988; Fornell and Larcker 1981). 또한 신뢰도 검증은 요인 별 Cronbach's α 값을 살펴본 결과, 그 값이 0.7 이상으로 나타나 높은 내적 일관성을 가지고 있음을 알 수 있다. 따라서 본 연구의 측정항목은 위의 조건을 모두 만족시키므로 신뢰도와 타당도가 확보되었음을 알 수 있다.

model)의 경로계수를 이용하여 분석하였다. 경로계수를 추정하기 위해 붓스트래핑을 이용하였다. 따라서 본 연구는 500번의 붓스트래핑 표본을 구성하는 방식으로 통계적 유의성을 검증하였다.

구조모형 전체의 적합도 지표로는 Stone-issier Q^2 -test통계량인 교차 검증된 Redundancy 지표가 있다. 이 지표는 구조모형의 통계추정량으로서 구조모형의 적합도(Quality)를 나타내며, 그 값이 양수(+)면 된다. 또한 PLS 구조방정식모형의 구조모형에 대한 평균적인 적합

<표 3> 측정항목의 신뢰성 및 타당성

	거래가치	관계가치	성과	Cronbach's α	AVE	CR
TV1	0.871			0.904	0.806	0.926
TV2	0.878					
TV3	0.809					
TV4	0.854					
TV5	0.858					
TV6	0.827					
RV1		0.862		0.844	0.748	0.895
RV2		0.857				
RV3		0.821				
RV4		0.860				
WG1			0.876	0.865	0.763	0.917
WG2			0.907			
WG3			0.801			
WG4			0.879			

2. 가설검증

2.1. 주효과 (가설1과 가설2) 검증

본 연구의 가설을 검증하기 위해 가설 1과 가설 2는 PLS 구조모형(structural or inner

도 평가는 우선 각 내생변수 별 경로모형에 대한 평가로서 해당 내생변수의 R^2 값으로 상(0.26 초과), 중(0.13~0.26), 하(0.02~0.13)로 평가할 수 있다(Cohen 1988). 본 연구 모형의 경우 내생변수의 Redundancy가 모두 양수이며, R^2 값 역시 0.26을 상회하는 것으로 나타나

구조 모형이 적합한 것으로 확인되었다.

마지막으로 PLS 구조방정식모형 전체의 적합도(GoF: goodness-of-fit)는 모든 내생변수의 R²의 평균과 공통성의 평균을 곱한 값의 제곱근으로 정의된다(Tenenhaus et al. 2005). 이 적합도의 크기는 최소 0.1 이상이어야 하며, 그 크기에 따라서 상(0.36 이상), 중(0.25~0.36), 하(0.1~0.25)로 구분된다. 본 연구 모형의 경우 적합도가 0.573인 것으로 나타나 모델 적합도는 높은 것으로 볼 수 있다.

위의 <표 6>을 통해 알 수 있듯이, 거래가치는 관계가치에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 지지되었다(경로계수=0.481, t= 4.431).

관계가치와 성과 사이의 경로계수는 0.639(t= 11.465)로 관계가치가 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있었으며, 가설 2는 지지되었다.

2.2. 복합적 관계의 조절효과(가설 3) 검증

<표 4> 모형의 적합도

	거래가치	관계가치	성과
Redundancy	-	0.014	0.334
R ²	-	0.324	0.526

즉, 이상의 PLS 구조방정식모형의 전체적인 모형의 적합도를 토대로 구조모형의 각 경로계수에 대한 유의성을 분석하여 각 연구가설을 검증하면 다음과 같다.

본 연구에서는 가설 3에 대해 경쟁 가설을 제시하였다. 복합적 관계의 수가 증가함에 따라 거래가치가 관계가치에 미치는 영향이 다르다는 가설에 대해 그 영향의 방향성을 긍정

<표 5> 변수 간 상관관계

	거래가치	관계가치	성과
거래가치	1		
관계가치	0.481	1	
성과	0.610	0.652	1

<표 6> 가설검증 결과

가설	경로	경로계수	t-value	가설검증
H1	거래가치 → 관계가치	0.481**	4.431	지지
H2	관계가치 → 성과	0.639**	11.465	지지

** p<.05

대 부정으로 구성하였다. 이러한 경쟁 가설은 기존 이론들(네트워크 이론, 거래비용이론)의 서로 상반된 주장을 근거로 설정하였다. 다시 말해 이처럼 기존 연구들의 일관되지 않는 주장은 거래가치와 관계가치의 관계가 어떤 상황에서는 긍정적일수도 있고, 어떤 상황에서는 부정적일수도 있음을 시사한다. 이와 더불어 거래가치와 관계가치의 관계가 어떤 상황에서는 선형일수도 있고, 어떤 상황에서는 비선형일수도 있음을 시사하기도 한다.

이처럼 기존 연구들이 일관되지 않은 주장이나 결과가 나타나는 경우 한계 조건(boundary condition)을 파악하는 것이 필요하며, 이러한 비일관된 주장과 결과에 대한 해결책으로 한계 조건을 고려한 분석방법으로 Kim and Hsieh(2003, 2006)은 선형과 비선형의 두 가지 함수 형태를 모두 수용할 수 있는 반응표면 분석법(RSA: Response Surface Analysis)을 제안하였다. 이에 본 연구에서는 Kim and Hsieh(2003, 2006)의 제안에 따라서 반응표면 분석법을 이용하여 실증적으로 복합적 관계의 조절효과를 검증하였다.

Box and Wilson(1951)이 고안한 반응표면 분석법은 관심 있는 반응변수가 설명변수들에 의해 영향을 받을 때 독립변수들에 따른 반응표면을 모델링하고 해석하기 위한 수학적, 통계적인 방법이다. 반응표면 분석법은 각 설명변수와 종속변수간의 다양한 관계(선형, 비선형 등)에 대한 해석이 가능한 방법으로 그 타당성은 다양한 분야에서 인정을 받고 있다(Venkatesh and Goyal 2010). 다시 말해, 설명변수들과 반응변수의 관계가 선형인지 비선형인지, 그리고 설명변수들 중에서 어느 독립

변수의 효과가 상대적으로 더 큰지 추정할 수 있다. 또한 두 설명 변수가 반응변수에 미치는 상호 의존적인 영향력 평가를 위해서 사용하기도 한다. 더 나아가 다양한 조건이 주어지는 상황에서 관심이 있는 어떤 반응변수를 최대 혹은 최소로 하는 설명변수들의 최적 조건을 찾기 위한 방법으로 주로 이용되기도 한다.

반응표면 분석법은 3차원 상에서 2차 회귀방정식에 의해 표현되는 표면의 특성을 기술하고 검증하는 기초를 제공한다. 2차 회귀방정식이 정확하게 어떤 모습을 띠는지 알아보기 위해서는 세 가지 특성을 살펴봐야 한다. 세 가지 특성은 고정점점(stationary point), 두개의 주축(principal axis), 마지막으로 연구자가 관심을 가지고 있는 선상에서의 표면 기울기와 굴곡도를 말한다(Box and Draper 1987; Khuri and Cornell 1987). 이러한 세 가지 특성들은 아래의 2차 회귀방정식의 회귀계수로부터 산출해 낼 수 있다.

$$Z = \beta_0 + \beta_1X + \beta_2Y + \beta_3X^2 + \beta_4Y^2 + \beta_5XY + \epsilon$$

X: 거래가치, Y: 복합적 관계의 수,

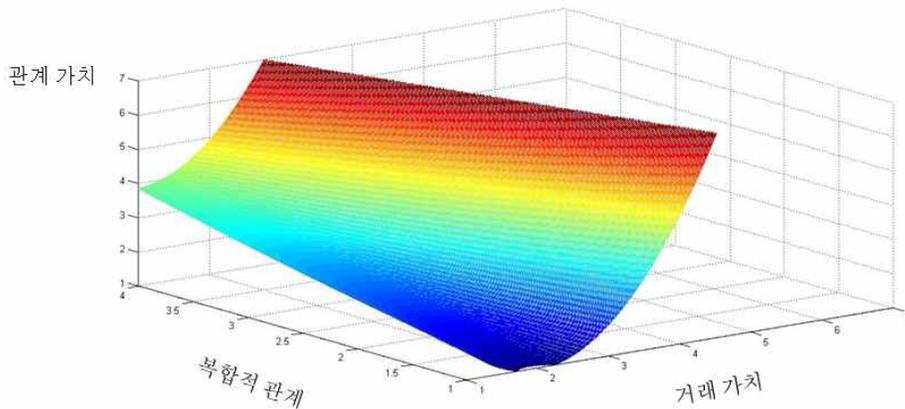
Z: 관계가치

반응표면 분석 결과 아래 <표 7>와 같은 결과를 도출할 수 있었다. 결과를 도식화시키면 <그림 2>로 나타낼 수 있다. 두 설명변수(거래가치, 복합적 관계의 수)와 반응변수(관계가치)의 관계를 3차원 상에서 표현한 그래프(<그림 2>)는 이들 간의 관계를 나타내는 2차항 회귀방정식을 해석하는데 매우 유용하다(유태용, 현희정 2003)

〈표 7〉 복합적 관계의 수의 조절효과

변수	추정치	표준편차	t-value
intercept	4.800	1,221	4.322
X	4.389**	2,176	2.561
Y	-0.356	0,369	-0.601
X2	0,954	1,157	0.527
Y2	0,144	0,089	0.251
XY	0.453**	0,345	1.992

X(거래가치), Y(복합적 관계의 수), 종속변수(Z: 관계가치) ** p<.05



〈그림 2〉 거래가치(X), 복합적 관계의 수(Y), 관계가치(Z)의 반응표면도

결론적으로 〈표 7〉에서 볼 수 있듯이 앞서 PLS 구조방정식 결과와 마찬가지로 거래가치의 주효과(가설 1)는 지지되었다(추정치: 4.389, t= 2.561). 다음으로 〈표 7〉에서 X(거래가치)와 Y(복합적 관계의 수)의 상호작용 효과(interaction effect)를 보면, Y(복합적 관계의 수)가 증가할수록 X(거래가치)가 Z(관계가치)에 미치는 영향이 점점 더 커지는 것으로 나타나고, 이것을 〈그림 2〉에서도 확인할 수 있다. 〈그림 2〉를 보면, 복합적 관계의 수가 증가할수록 거래가치가 관계가치에 미치는 영향이 볼록(convex)한 형태로 나타나기 때문에 〈표

7〉의 상호작용효과를 재확인할 수 있다.

VI. 결론 및 시사점

1. 연구 요약

본 연구의 결과를 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, 거래가치는 관계가치에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 거래가치가 거래를 할 것인지를 결정하는 가치인 반면 관계가치는 거래 과정에서 경험하게 되는 누

적된 결과물에 대한 가치라는 측면에서 거래 가치는 관계가치를 형성하는 원인 중의 하나라고 할 수 있다. 따라서 거래가치는 관계가치에 긍정적인 영향을 미친다.

둘째, 관계가치는 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 선행연구의 주장과도 일치하는 결과이다. 관계를 지속적으로 유지하면서 누적된 긍정적인 공동의 노력과 이에 따른 결과들이 결국은 양 기업 간에 효율적이고 효과적인 성과를 달성하는데 기여한다고 할 수 있다.

셋째, 거래가치가 관계가치에 미치는 영향에서 복합적 관계의 조절효과를 확인할 수 있었다. 즉 거래가치와 복합적 관계의 상호작용 효과(interaction effect)가 나타났는데, 복합적 관계의 수가 증가할수록 거래가치가 관계가치에 미치는 긍정적 영향이 점점 더 커지는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과는 다음과 같은 시사점을 갖고 있다. 우선 이론적인 측면에서 그동안 기업 간 거래관계를 다룬 연구들이 관계를 단순 관계(simple relationship)에 초점을 맞추어 살펴 보았다. 하지만 실제 기업 간 거래는 단순관계라기 보다는 하나의 관계에서 여러 유형의 관계가 존재하는 복합적 관계(compound relationship)인 경우가 많다. 그러므로 단순관계만을 고려하여 관계를 살펴보는 것은 한계점이 있다. 따라서 본 연구는 복합적 관계를 고려하여 다수의 선행연구에서 밝혀온 거래가치-관계가치-성과의 관계를 네트워크이론, 거래비용이론에 근거하여 그 효과 및 방향성을 재확인하였다는 점에서 이론적인 시사점을 찾을 수 있다.

또한 실무적 시사점으로는 첫째, 최근 들어 기업 간 거래 관계의 양상이 하나의 관계가 아닌, 다양한 관계를 맺는 복합적 관계의 수의 조절효과를 검증함으로써, 기업들이 상호 거래관계의 효율성과 효율성을 증진시키기 위해서 필요한 가이드라인을 제시하고 있다. 특히 많은 기업들이 나날이 복합적 관계를 가지는 경우가 증가하고 있는 추세인데, 본 연구의 결과는 이러한 복합적 관계를 어떻게 맺는 것이 바람직한지를 제안하고 있다. 기업 간 상호 윈윈(win-win)을 위해서 관계가치를 극대화시키기 위한 거래가치와 복합적 관계의 상호작용에 대한 이해가 필요하다. 본 연구에서는 관계가치에 미치는 거래가치와 복합적 관계의 시너지 효과를 밝혔다. 다시 말해 거래가치가 관계가치에 미치는 긍정적 영향이 복합적 관계의 수가 증가할수록 더 강하게 나타남을 검증하였다. 이러한 결과는 기업 간 거래를 다양하게 맺고 있는 기업들에게 유용한 가이드라인을 줄 수 있을 것이다.

둘째, 기업들이 성과를 제고하기 위해서는 무엇을 중점적으로 노력해야 하는지도 보여주고 있다. 기업들의 성과를 높이기 위한 다양한 방법 중에서 본 연구에서는 관계가치의 증진이 무엇보다도 중요하게 이뤄져야 함을 보여주고 있다. 이는 기업들이 나날이 다양한 관계를 맺는 사례가 증가하고 현 실정에서 과거보다 더욱 관계가치의 중요성을 더 많이 인지하고, 이에 대한 체계적 관리가 필요함을 의미한다.

2. 연구 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구는 다음과 같은 몇몇 한계점을 가지

고 있다. 첫째, 우선 조사 대상의 산업이 전자 부품 관련 제조업으로 한정되어 있다는 점이다. 향후 연구에서는 타 산업에 대한 조사를 통해 본 연구 결과의 일반화 가능성을 높여야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 복합적 관계의 수만을 고려했으나, 향후 연구에서는 복합적 관계의 질적인 특성을 고려할 필요가 있다. 즉, 복합적 관계가 단순 거래관계, 거래관계에 파트너관계가 포함된 협력적 관계, 거래관계에 경쟁관계가 포함된 경쟁적 관계 등 다양한 양상이 있을 수 있다. 이에 향후 연구에서는 복합적 관계의 양상 별로 나누어 살펴본다면, 거래가치와 관계가치의 관계에서 복합적 관계가 하는 역할에 대해 보다 통합적으로 이해할 수 있을 것이다.

셋째, 복합적 관계의 양적인 문제이다. 본 연구는 관계의 유형을 공급자-구매자, 구매자-공급자, 경쟁자-경쟁자, 파트너-파트너의 네 가지만 다루었기 때문에 복합적 관계는 최대 네 관계가 나타난다. 하지만, 이외에도 추가적으로 다른 유형의 관계의 모습이 있을 수 있으므로 향후 연구에서는 다른 형태의 관계를 추가적으로 조사 양적인 측면에서의 복합적 관계의 한계점을 보완하여야 할 것이다.

넷째, 관계 가치에 대한 포괄적인 연구 설계가 필요하다. 본 연구는 관계가치의 선행 요인으로 거래 가치와 복합적 관계를 제시하였다. 하지만 이는 네트워크 이론, 거래비용 이론에 근거하여 고려한 변수들이고, 이론적, 실무적으로 개연성이 높은 선행변수들이 더 있을 수 있다. 예를 들면, 환경 불확실성(environmental uncertainty), 관계 자본(relational capital), 공정성 지각 등을 고려해 볼 수 있다. 이렇게 개

연성이 높은 선행변수들을 함께 고려한 연구 모형을 설계하여 검증한다면 보다 현실적인 시사점을 도출할 수 있을 것으로 판단된다.

마지막으로 관계 기간을 고려된 연구 설계가 필요하다. 예를 들어, 복합적 관계의 수는 동일하더라도 관계 기간이 긴 경우가 짧은 경우보다 더 높은 관계가치가 형성될 수 있다. 따라서 관계 기간의 조절 효과도 검증해 보는 연구도 의의가 있을 것이다.

논문접수일: 2013. 11. 13

1차수정본접수일: 2013. 12. 23

게재확정일: 2014. 01. 07

참고문헌

- Bagozzi, Ricahrd P. and Youjae Yi(1988), "On the Evaluation of Structural Equation Model," *Journal of Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Barney, Jay B.(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Box, George E. P. and K. B. Wilson(1951), "On the Experimental Attainment of Optimum Conditions," *Journal of the Royal Statistical Society*, 13(1), 1-45.
- Box, George E. P. and Norman R. Draper (1987), *Empirical Model-Building and Response Surface*, Wiley Series in

- Probability and Mathematical Statistics, Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Boyle, Brett A. and F. Robert Dwyer(1995), "Power, Bureaucracy, Influence, and Performance; Their Relationships in Industrial Distribution Channels," *Journal of Business Research*, 32(3), 189-200.
- Bucklin, Louis P. and Sanjit Sengupta(1993), "Organizing Successful Co-Marketing Alliance," *Journal of Marketing*, 57(2), 32-46.
- Carrington, Peter J., John Scott and Stanley Wasserman(2005), *Models and Methods in Social Network Analysis*, New York: Cambridge University Press.
- Chin, Wynne W., Barbara L. Marcolin and Peter R. Newsted(2003), "A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-mail Emotion/ Adoption Study," *Information Systems Research*, 14, 189-217.
- Cohen, Jacobs(1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum.
- Cohen, Jacobs(1992), "A Power Primer," *Psychological bulletin*, 112(1), 155.
- Coleman, James S.(1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge: Harvard University Press.
- Corsaro, Daniela and Ivan Snehota(2010), "Searching for Relationship Value in Business Market: Are We Missing Something?" *Industrial Marketing Management*, 39(6), 986-995.
- Dobbs, Richard and Timothy Koller(2005), "Measuring Long-Term Performance," *The McKinsey Quarterly*, 16, 17-27.
- Dyer, Jeffrey H. and Harbir Singh(1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Dyer, Jeffrey H.(2002), "Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value," *Strategic Management Journal*, 18(7), 535-556.
- Eggert, Andreas and Wolfgang Ulaga(2002), "Customer Perceived Value: A Substitute for Satisfaction in Business Markets?" *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3), 107-118.
- Eggert, Andreas and Wolfgang Ulaga and Franziska Schultz(2006), "Value Creation in the Relationship Life Cycle: A Quasi-longitudinal Analysis," *Industrial Marketing Management*, 35(1), 20-27.
- Fee, C. Edward, Charles J. Hadlock and Shawn Thomas(2006), "Corporate Equity Ownership and the Governance of Product Market Relationships," *The Journal of Finance*, 61(3), 1217-1251.
- Fornell, Claes(1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish

- Experience,” *Journal of Marketing*, 56 (Jan), 6-21.
- Fornell, Claes and Jaesung Cha(1994), *Partial Least Squares*, In Bagozzi, R. P. (Ed.), *Advanced Methods of Marketing Research*, Blackwell, Cambridge, MA, 52-78.
- Fornell, Claes and David F. Larcker(1981), “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Errors,” *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Granovetter, Mark S.(1973), “The Strength of Weak Ties,” *American Journal of Sociology*, 78(May), 1360-1380.
- Grewal, Dhruv, Kent B Monroe and Ram Krishnan(1998), “The Effects of Price-comparison Advertising on Buyers’ Perceptions of Acquisition Value, Transaction Value, and Behavioral Intentions,” *The Journal of Marketing*, 62(2), 46-59.
- Gulati, Ranjay(1998), “Alliances and Networks,” *Strategic Management Journal*, 20(5), 397-420.
- Gulati, Ranjay, Nitin Nohria and Akbar Zaheer(2000), “Strategic Networks,” *Strategic Management Journal*, Special Issue, 21(3), 203-215.
- Halinen, Aino and Jan-Ake Törnroos(1998), “The Role of Embeddedness in the Evolution of Business Networks,” *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), 187-205.
- Han, Kye Sook, Jae Wook Kim and Jiho Choi(2006), “The Relationship Between the Supplier Network and Customer Orientation toward a Manufacturer,” *Journal of Channel and Retailing*, 11(3), 55-78.
- Han, Sang-Lin and Seong Ho Lee(2011), “Effect of Service Convenience on the Relationship Performance in B2B Markets : Mediating Effect of Relationship Factors,” *Journal of Channel and Retailing*, 16(4), 1-23.
- Heide, Jan B.(1994), “Interorganizational Governance in Marketing Channels,” *Journal of Marketing*, 58(Jan), 71-85.
- Jap, Sandy. D.(1999), “Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-supplier Relationships,” *Journal of Marketing Research*, 36(4), 461-475.
- Kenis, Patrick N. and David Knoke(2002), “How Organizational Field Networks Shape Inter-Organizational Tie-Formulation Rates,” *Academy of Management Journal*, 27(2), 275-293.
- Khuri, Andre I. and John A. Cornell(1987), *Response Surface: Designs and Analysis*, New York: Marcel Dekker.
- Kim, Gye Soo(2013), *User Friendly Structural Equation Modeling using Smart PLS*, Chung Ram.
- Kim, Keysuk and Ping-Hung Hsieh(2003), “Interdependence and Its Consequences in Distributor-Supplier Relationships: A

- Distributor Perspective through Response Surface Approach,” *Journal of Marketing Research*, 40(1), 101-112.
- Kim, Keysuk and Ping-Hung Hsieh(2006), “Connecting Power with Locus of Control in Marketing Channel Relationships: A Response Surface Approach,” *International Journal of Research in Marketing*, 23(1), 13-29.
- Koo, Dong-Mo and Ji-Hoon Lee(2011), “Inter-Relationships among Dominance, Energetic and Tense Arousal, and Pleasure, and Differences in Their Impacts under Online Vs. Offline Environment,” *Computers in Human Behavior*, 27 (5), 1740-1750.
- Kotler, Phillip(2002), *Marketing Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Krackhardt, David(1992), “The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations,” *Networks and organizations: Structure, form, and action*, 216-239.
- Krackhardt, David(1996), “Social Networks and the Liability of Newness for Managers,” *Trends in organizational behavior*, 3, 159-73.
- Krishnamurhi, Lakshman, Tridib Mazumdar and SP Raj(1992), “Asymmetric Response to Price in Consumer Brand Choice and Purchase Quantity Decisions,” *Journal of Consumer Research*, 19(3), 387-400.
- Ku, Dong Mo(2013), *Methodology for the Analysis of Basic, Moderating, Mediating Effect using SPSS, LISREL, PLS and PROCESS*, Hakhyun Sa
- Lee, Jung Hoon, Taek Soo Shin, and Jong Ho Lim(2007), “A PLS Path Modeling Approach on the Cause-and-Effect Relationships among BSC Critical Success Factors for IT Organizations,” *The Journal for Information Professional*, 17(4), 207-228.
- Leonidou, Leonidas C.(2004), “Industrial Manufacturer-Customer Relationships: The Discriminant Role of the Buying Situation,” *Industrial Marketing Management*, 33(8), 238-253.
- Lichtenstein, Donald. R., Richard G. Netmeyer and Scot Burton(1990), “Distinguishing Coupon Proneness From Value Consciousness: An Acquisition-ransaction Utility Theory Perspective,” *Journal of Marketing*, 54(3), 54-67.
- Lindgreen, Adam and Finn Wynstra(2005), “Value in Business Markets: What We Know? Where Are We Going?” *Industrial Marketing Management*, 34(7), 732-748.
- Liu, Annie H.(2006), “Customer Value and Switching Costs in Business Services: Developing Exit Barriers through Strategic Value Management,” *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 21 (1), 30-37.
- Marsden, Peter. V. and Karen. E. Campbell (1984), “Measuring Tie Strength,” *Social Forces*, 63, 482-501.
- Möller, Kristian and Aino Halinen(1999), “Business Relationships and Networks:

- Managerial Challenge of Network Era,” *Industrial Marketing Management*, 28(5), 413-427.
- Möller, Kristian and Pekka Törrönen(2003), “Business Suppliers’ Value Creation Potential: A Capability-Based Analysis,” *Industrial Marketing Management*, 32(2), 109-118.
- Monroe, Kent B. and Joshep D. Chapman (1987), *Framing Effects on Buyers Subjective Product Evaluations*, in Advances in Consumer Research, Vol. 14, Melanie Wallendorf and Paul Anderson, eds. Provo, UT: Association for Consumer Research, 193-97.
- Murry Jr, John P. and Jan B. Heide(1998), “Managing Promotion Program Participation Within Manufacturer-Retailer Relationships,” *Journal of Marketing*, 62(Jan), 58-68.
- Normann Richard and Rafael Ramirez(1994), *Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation*, Chichester, UK: Wiley.
- Nunnally, Jum C.(1978), *Psychometric Theory*, NY: McGraw-Hill.
- Palmatier, Robert W., Rajiv P. Dant and Dhruv Grewal(2007), “A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance,” *Journal of Marketing*, 71(4), 172-194.
- Payne, Adrian and Sue Holt(1998), *Diagnosing Customer Value: A Review of ‘Value’ and a Framework for ‘Relationship Value Management*, Paper presented at 6th International Relationship Marketing Colloquium, University of Auckland, New Zealand.
- Payne, Adrian, Sue Holt and Pennie Frow (2001), “Relationship Value Management: Exploring the Integration of Employee, Customer and Shareholder Value and Enterprise Performance Models,” *Journal of Marketing Management*, 17(7-8), 785-817.
- Ravald, Annika and Christian Gronroos(1996), “The Value Concept and Relationship Marketing,” *European Journal of Marketing*, 30(2), 19-30.
- Rindfleisch, Aric. and Christian Moorman (2001), “The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances: A Strength-of-Ties Perspective,” *Journal of Marketing*, 65(Apr), 1-18.
- Ringle, Christian M., Sven Wende and Alexander Will(2005), *Smartpls-Version 2.0*, University Hamburg, Hamburg.
- Ritter, T.(2000), “A framework for analyzing interconnectedness of relationships,” *Industrial Marketing Management*, 29, 317-326.
- Ritter, Thomas and Hans G. Gemünden (2003), “Interorganizational Relationships and Networks; An Overview,” *Journal of Business Research*, 56(9), 691-697.
- Rokkan, Aksel I., Jan B. Heide and Kenneth

- H. Wathne(2003), "Specific Investments in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects," *Journal of Marketing Research*, 40(2), 210-224.
- Ross, William T. Jr and Diana C. Robertson (2007), "Compound Relationships Between Firms," *Journal of Marketing*, 72(Jul), 108-123.
- Rust, Ronald T. and Anthony J. Zahorik (1991), *The Value of Customer Satisfaction*, Working Paper, Vanderbilt University, June.
- Rust, Ronald T. and Anthony J. Zahorik (1993), "Customer Satisfaction, Customer Retention and Market Share," *Journal of Retailing*, 69(2), 193-215.
- Selnes, Fred and James Sallis(2003), "Promoting Relationship Learning," *Journal of Marketing*, 67(3), 80-95.
- Rousseau, Denise M, Sim B Sitkin, Ronald S Burt and Colin Camerer(1998), "Not So Different after All: A Cross-Discipline View of Trust," *Academy of management review*, 23 (3), 393-404
- Tenenhaus, Michel, Vincenzo Esposito, Yves-Marie Chatelin and Carlo Lauro (2005), "PLS Path Modeling," *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- Temme, Dirk, Henning Kreis and Lutz Hildebrandt(2010), *A Comparison of Current Pls Path Modeling Software: Features, Ease-of-Use, and Performance*, in *Handbook of Partial Least Squares: Springer*, 737-56.
- Thaler, Richard H.(1985), "Mental Accounting and Consumer Choice," *Marketing Science*, 4(Summer), 199-214.
- Tuli, Kapil R., Sundar G. Bhardwaj and Ajay K. Kohli(2010), "Ties That Bind: The Impact of Multiple Types of Ties with a Customer on Sales Growth and Sales Volatility," *Journal of Marketing Research*, 47(Feb), 36-50.
- Ulaga, Wolfgang(2001), "Customer Value in Business Markets: An Agenda for Inquiry," *Industrial Marketing Management*, 30(4), 677-693.
- Ulaga, Wolfgang(2003), "Capturing Value Creation in Business Relationships: A Customer Perspective," *Industrial Marketing Management*, 32(8), 677-93.
- Ulaga, Wolfgang and Andreas Eggert(2006a), "Value-based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status," *Journal of Marketing*, 70(1), 119-136.
- Ulaga, Wolfgang and Andreas Eggert(2006b), "Relationship Value and Relationship Quality: Broadening the Nomological Network of Business-to-Business Relationships," *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 311-327.
- Urbany, Joel E. and William O. Bearden (1989), *Reference Price Effects on Perceptions of Perceived Offer Value*,

- Normal Prices, and Transaction Utility*, in *Enhancing Knowledge Development in Marketing*, Paul Bloom et al., eds. Chicago: American Marketing Association, 45-49.
- Uzzi, Brian(1996), "The Sources and Consequences of Embeddedness for Economic Performance of Organizations: The Network Effect," *American Sociological Review*, 61(8), 674-698.
- Uzzi, Brian(1997), "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness," *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Venkaatesh, Viswanath and Sandeep Goyal (2010), "Expectation Disconfirmation and Technology Adoption: Polynomial Modeling and Response Surface Analysis," *MIS Quarterly*, 34(2), 281-303.
- Vinzi, Vincenzo E.(2010), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*, Springer.
- Wathne, Kenneth. H. and Jan B. Heide(2004), "Relationship Governance in Supply Chain Network," *Journal of Marketing*, 68(Jan), 73-89.
- Williamson, Oliver. E.(1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, NewYork, The Free Press.
- Yu, Tae Yong and Hui Jeong Hyeon(2003), "The application of polynomial regression and response surface methodology to person-environment fit research," *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 16(2), 1-19.
- Zeithaml, Valarie A(1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence," *The Journal of Marketing*, 52(3) 2-22.

The Effects of Transaction Value on Relationship Value and Performance

- Focusing on the Interaction Effect of Transaction Value and
Compound Relationship -

Hyang Mi, Kim*, Kyounghee, Chu**, So Young, Lee***, Jungchi, Seo****

Abstract

If we take a close look at the transactions between companies, the existence of compound relationship between two companies (Supplier-Buyer, Buyer-Supplier, Partner-Partner, Competitor-Competitor) is easily observed.

The typical example of compound relationship is the one between Samsung Electronics and Apple. They are supplier(Samsung)-buyer(Apple) relationship in the memory semiconductor, and at the same time competitor-competitor relationship in the PC and mobile phone market. In other words, a number of complex relationships do exist between the two companies. Such a relationship seems independent, but they do affect each other.

In fact, there was a period that Apple did not buy Samsung semiconductor components during the law suit on smart phone patent issue, and Apple is reducing its dependence on Samsung components. As above cases demonstrate, many companies had dyadic relationship in the past, but recently they do have compound relationships. It is very common that one relationship among many compound relationships affects the overall relationship between companies (Heide, 1994; Murry and Heide, 1998).

Despite the prevalence of compound relationship between the firms, most of the previous studies have focused on dyadic relationship between two single companies and little attention has been given to compound relationship (Ross and Robertson, 2007). This study examines

* kt Economics & Management Research Lab (e-mail: hyangmi.kim@kt.com)

** Institute for Business Research & Education, Korea University (e-mail: 750202@korea.ac.kr)

*** Hoseo Graduate School of Venture (Corresponding Author, e-mail: claire@hoseo.edu)

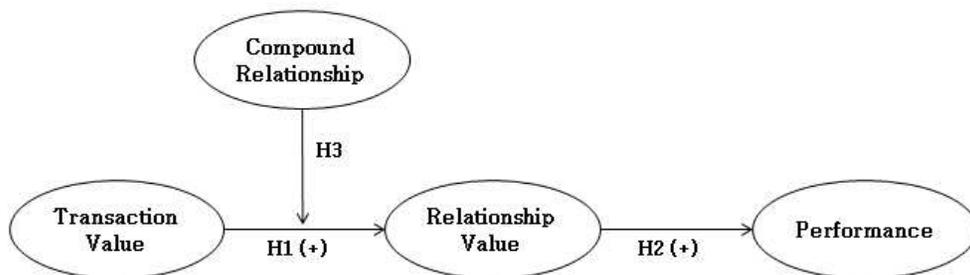
**** Korea University Business School, Doctor (e-mail: mrjc@me.com)

four types of compound relationship (Supplier-Buyer, Buyer-Supplier, Partner-Partner, Competitor-Competitor) suggested by Ross and Robertson(2007).

Literature review of existing studies shows inconsistent opinion on compound relationship between two companies. Synthesized together, compound relationship do possess both positive and negative sides. In terms of the positive side of complex relationship, two companies can exchange various informations through the compound relationship, get to understand the other more deeply, and so they can create better value. In addition, they can achieve solidarity in relationship thru the compound relationship, and this plays a critical role in enhancing relationship value between two companies.

On the contrary, we can find negative side of compound relationship. As two companies engage in more close and diverse relationships, important private informations can be revealed to the other companies. This can make opportunistic behaviors more vulnerable and frequent, and the monitoring cost for controlling this opportunism also gets increased.

Compound relationship is just like an double-edged sword. It is important for companies to explore how best to manage and operate compound relationship to deliver maximum performance based on the intensive understanding of compound relationship. Research on how many compound relationships or which characteristics of compound relationships can improve transaction value and eventually enhance performance is imperative. Current study is to examine empirically the effects of compound relationship on relationship value in the field of electronic components industry in Korea.



〈Figure 1〉 Research Model

The data used in this study came from 50 electronic components company and their partners. Survey questionnaires was distributed to the procurement department engaged in transaction. Total 280 responses excluding those unsuitable were utilized for statistical

analysis.

The result shows that transaction value positively affects relationship value (path coefficient=0.481, $t=4.431$), thus supported Hypothesis 1. And in consistency with previous studies, relationship value does positively affect company's performance, thus Hypothesis 2 (path coefficient=0.639, $t=11.465$) was supported. Lastly, we posit the competing hypotheses to explore the interaction effect of transactional value and compound relationship: that is, to test if the compound relationship moderates the effects of transaction value on relationship value. The interaction effect of transaction value and compound relationship was observed, thus Hypothesis 3 was supported. In detail, it was examined that as compound relationship increase, the positive effect of transaction value on relationship value is getting stronger.

Key Words: Transaction Value, Relationship Value, Compound Relationship, Relationship Multiplexity, Performance