

On: 31 January 2016

Access Details: [Online: 2383-9694, Subscription: 1226-9263]

Publisher Korea Distribution Association

Editorial office: School of Business, Sungkyunkwan University, Jongno-gu, Seoul, South Korea



Journal of Channel and Retailing

Publication details, including instructions for authors and subscription information:

<http://www.kodia.or.kr/>

“Increasing the Share of Business in Multiple Relationships: The Mediating Role of Value” _ 학술논문

Hyeon Mi Yoo ^{a*}, Jae Wook Kim ^{b*}

a. Ph.D. Candidate, Korea University

b. Professor of Marketing, Korea University

Online publication date: 31 January 2016

To cite this Article: Hyeon Mi Yoo and Jae Wook Kim (2016) ‘Increasing the Share of Business in Multiple Relationships: The Mediating Role of Value’, *Journal of Channel and Retailing*, 21(1): 1-30.

To link to this Article: 10. 17657/jcr.2016.01.31.1

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

This article may be used for research, teaching and private study purposes. Any substantial or systematic reproduction, re-distribution, re-selling, loan or sub-licensing, systematic supply or distribution in any form to anyone is expressly forbidden. The publisher does not give any warranty express or implied or make any representation that the contents will be complete or accurate or up to date. The accuracy of any instructions, formulae and drug doses should be independently verified with primary sources. The publisher shall not be liable for any loss, actions, claims, proceedings, demand or costs or damages whatsoever or howsoever caused arising directly or indirectly in connection with or arising out of the use of this material.

경쟁상황에서의 선택가능성 제고방안

- 가치의 역할을 중심으로 -

유현미*, 김재욱**

본 연구는 기업의 성과에 직접적인 영향을 미치는 거래 상대방의 거래비중을 결정하는 데 있어, 가치(Value)의 역할 및 가치의 향상을 위해 갖춰야 할 요건이 무엇인가에 대해 자원기반 관점(Resource-based View)과 관계적 관점(Relational View)에서 규명하고 있다.

연구 결과, 우선 가치의 두 가지 영역인 편익과 비용은 거래 상대방의 거래비중에 결정적인 역할을 하는 것으로 나타났으며, 특히 편익이 비용에 비해 상대적으로 더 큰 영향력을 갖는 것으로 밝혀져, 실제 기업들은 거래비중을 결정하는 데 있어서 ‘얻는 것’을 ‘잃는 것’보다 더 중시하고 있음을 알 수 있었다. 한편 편익과 비용은 단순히 거래비중에 영향을 미치는 수준을 넘어, 협력업체가 보유한 내적, 관계적 자원과 거래비중 간 관계를 매개하는 역할까지 하고 있는 것으로 나타났다. 특히 내적 자원인 품질, 가격, 전문성 및 명성의 경우, 그 자체로 거래비중에 유의한 영향을 미치는 요인들이지만 궁극에는 편익과 비용에 대한 인식을 거쳐 거래비중으로 연결된다는 사실이 확인되었다.

가치의 선행요소에 대한 결과를 살펴보면, 기업이 내부적으로 보유한 자원 중 품질과 비용 및 전문성과 편익 간 관계를 제외한 대부분의 경로가 유의한 것으로 나타났다. 또한 품질, 가격 등 유형적 자원에 비해 전문성, 명성 등 무형적 자원이 거래 상대방의 편익과 비용에 더 중대한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 관계적 자원인 협력업체의 유연성, 거래특유 투자 및 정보공유 활동의 경우, 어떤 것도 거래 상대방의 비용을 낮추는데 도움을 주지 못하는 반면, 유연성과 거래특유 투자는 상대의 편익을 높이는데 기여하는 것으로 나타났다. 이 때 협력업체의 유연성은 거래특유 투자에 비해 편익에 더 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 종합적으로 판단해보면, 기업이 가진 자원에 초점을 맞춘 자원기반 관점을 기반으로 한 요인들이 다른 기업과의 관계에 주목한 관계적 관점에 관련된 요인들에 비해 고객가치 창출에 더 큰 영향력을 갖고 있음을 알 수 있다.

본 연구에서는 추가적으로 거래 기간의 조절 효과를 살펴보았는데, 거래 기간에 따라 2개의 하위 집단으로 구분하여 분석한 결과, 품질, 전문성 및 명성이 편익 또는 비용에 미치는 영향은 거래 기간에 따라 달라질 수 있는 것으로 나타났다. 세부적으로, 협력업체의 품질과 전문성은 거래 기간이 긴 상황에서 비용에 미치는 영향이 더 큰 반면, 명성의 경우 오히려 거래 기간이 짧을 때 편익에 더 많은 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

주제어 : 거래비중, 가치, 자원기반 관점, 관계적 관점, 거래기간

I. 서론

거래 관계에 있는 다양한 기업 유형들을 큰 틀에서 요약하면, 결국 상품이나 서비스를 판매하는 ‘공

급업체’와 그것을 사들이는 ‘구매업체’로 구분할 수 있다. 그 중 거래 상대가 우리를 선택해줄 것인지에 대해 특히 민감한 쪽은 아마 공급업체일 것이다. 대부분의 시장이 성숙기에 들어선 상황에서 공급보다

* 고려대학교 대학원 경영학과 박사수료(21ray@korea.ac.kr)

** 고려대학교 경영대학, 교신저자(jaewook@korea.ac.kr)

는 수요가 부족한 경우가 많기 때문이다. 그런 이유로, 지금까지 관계 마케팅 분야의 연구들은 ‘공급업체가 구매업체로부터 선택받기 위한 방안’을 탐색하는 데 많은 노력을 기울여 왔다.

하지만 거래 상대 선택(Partner Selection)과 관련된 기존 연구들은, 주로 기업 간 관계의 틀을 둘만의 관계(Dyadic Relationship)로 한정된 뒤, ‘거래 상대와의 관계를 향후에도 지속할 것인가’ 혹은 ‘현재의 관계를 어떻게 관리할 것인가’ 등의 이슈에 초점을 맞춘 경향이 있다. 즉 여러 개의 거래업체가 공존하는 다자간 관계(Multiple Relationship)가 좀 더 실제와 가까움에도, 이러한 특성이 충분히 반영되지 못한 측면이 있는 것이다. Rindfleisch and Heide(1997)에 따르면, 기술의 급격한 변화, 고객 수요의 변동 등 환경적 불확실성(Environmental Uncertainty), 거래 상대에 의해 유발되는 행동적 불확실성(Behavioral Uncertainty) 등에 대응하기 위한 방안으로, 기업은 하나보다는 여러 개의 거래업체와 복수의 관계를 맺는 경향을 보인다고 한다. 이와 관련하여, 기업 간 거래관계를 분석할 때 주로 두 기업 간 관계에만 집중해온 기존 연구들의 한계가 조심스럽게 지적되고 있다(Wathne and Heide, 2004). 기업이 여러 거래 파트너들과 관계를 맺는 현상을 설명하기 위해서는 단지 현재의 특정 거래관계를 유지할 것인지 혹은 다른 업체로 전환할 것인지를의 이슈에서 나아가, 전체 거래 중 현재의 거래 당사자에 대한 비중을 어느 정도로 할 것인지를의 이슈로 전환이 필요한 것이다.

본 연구에서는 다자간 관계가 존재하는 상황에서 기업이 고려해야 할 요소로 ‘거래비중(Share of Business)’을 제시하고자 한다. 거래비중은 거래 상대방이 관계를 맺고 있는 전체 거래업체 중에서 해당 기업이 차지하는 비중을 의미한다. 이는 기업의 성과와 직결될 뿐 아니라 성과의 향후 변동 가능성을 예측하는 매우 중요한 지표라고 할 수 있다. 뿐만 아니라 거래비중은 기존 연구에서 제시된 재구매

의도, 협력, 장기 지향성, 충성도 등에 비해 시장 상황을 더 현실적으로 반영하고 있다고 판단되는데, 이는 거래비중이 실제 고객행동과 직접적으로 연관된 개념이기 때문이다. 구매의도와 실제 구매 행동 간에는 유의한 차이가 있음이 밝혀진 것으로 보아(Kamakura, Mittal, Rosa and Mazzon 2002; Mittal and Kamakura 2001), 태도보다는 실제 행동에 초점을 맞춘 개념이 현상에 대한 설명에 더 적합하다고 할 수 있다.

본 연구의 목적은 앞서 제기한 거래비중을 제고하기 위해, 공급업체가 자사의 자원들 중 어떤 측면을 강화하는 것이 바람직한지 규명하는 데 있다. 지금까지 기업 성과에 기여하는 요인에 관한 다양한 연구가 있었지만, 주로 유형, 무형의 자원 중 일부만 분석에 적용했을 뿐, 이들 자원들을 체계화된 기준에 따라 분류하여, 어떤 자원이 기업 성과에 실질적으로 더 많은 영향을 미치는지에 대해 비교한 연구는 상대적으로 부족했다. 즉 품질, 가격을 개선하거나, 종업원의 역량을 키우고, 때로는 구매업체의 예상치 못한 요구에 대응하는 등 공급업체의 다양한 활동들이 구매업체로부터 선택될 가능성을 높여주는 것은 분명하지만, 그것과는 별개로 이들 중 어떤 요소가 선택에 더 효과적인지에 대해 규명하는 것은 매우 중요한 사안이다. 공급업체의 자원은 한정적이어서, 앞서의 모든 활동들을 충분히 수행하기 어렵기 때문이다. 우리는 전략 이론에서 제시한 경쟁우위(Competitive Advantage)에 관한 다양한 관점들을 참고하여, 기업의 자원들을 분류하고, 이들이 거래비중에 미치는 영향력의 크기를 비교할 것이다.

아울러 본 연구에서는 기업의 자원 활용이 거래비중으로 연결되는 과정에서 가치(Value)가 어떤 역할을 하는지 규명하고자 한다. 사회교환 이론(Social Exchange Theory), 선택 모형(Choice Model) 등 거래 상대 선택에 관한 기존 연구에서, 공통적으로 ‘기

업은 자신에게 더 많은 가치를 제공하는 상대를 선택한다'고 강조한 것에서, 우리는 기업이 상대에 대한 호감 등 감성적 요인보다는 궁극적으로 상대의 자원 투입이 자사의 이익에 도움이 되는지에 대한 냉정한 가치 판단에 의해 거래 상대를 선택할 것이라고 예상한다. 이에 기업의 자원이나 역량이 거래 비중 확대에 연결되기 위한 과정에 거래 상대방이 인식하는 가치가 어떤 역할을 하는지에 대해, 가치를 편익(Benefit)과 비용(Cost)으로 구분하여 심층적으로 규명할 것이다.

II. 이론적 고찰

1. 경쟁우위(Competitive Advantage)와 가치(Value)의 관계

경쟁우위의 개념에 대해서는 약간씩 의견 차이가 있지만, 대체적으로 '한 기업이 경쟁관계에 있는 다른 기업들에 비해 상대적으로 우월한 지위에 위치한 정도'로 수렴되며, 이를 다시 원가우위(Low Cost)와 차별화 우위(Differentiation)로 구분한 Porter(1980, 1985)의 견해에 많은 연구자들이 동의하고 있다(Magretta 2012; Makadok and Ross 2013; Santos-Vijande, Lopez-Sanchez and Trespalacios 2012). Porter(1980, 1985)에 따르면, 원가우위는 시장 내 점유율을 높이기 위해 경험 곡선 효과(Experience Curve Effects)와 규모의 경제(Economy of Scale)를 통해 낮은 비용으로 생산함으로써 얻는 우위를, 차별화 우위는 다른 경쟁자와 뚜렷이 구분되는 독특함을 토대로 얻는 우위를 의미한다.

그러면 기업이 시장에서 경쟁우위를 갖고 있는지 어떻게 가늠할 수 있을까? Porter(1980, 1985)는 기업의 경쟁우위를 평가하기 위해, 가치사슬 모형(Value Chain Model)에 근거를 둔 분석을 제시한 바

있다. 이 모형에 따르면 기업은 고객가치를 창출하기 위해 다양한 활동을 전개하게 되고, 결과적으로 경쟁우위에 도달하게 된다. 즉 기업이 생존을 위해 궁극적으로 추구해야 할 목표는 고객가치의 창출이라고 할 수 있는데, 이는 기업의 경쟁우위와 가치가 밀접하게 연계되어 있음을 의미한다.

결국 경쟁우위를 이해하기 위해서는 먼저 가치의 개념에 대한 이해가 선행되어야 한다. 교환 측면에서 설명해 보았을 때, 가치는 어떤 대상을 얻기 위해서 금전적, 비금전적으로 투자한 양과 그 대상으로부터 얻는 혜택을 서로 비교했을 때 인식하는 이익이라고 할 수 있다(Slater and Narver 2000; Flint, Woodruff and Gardial 2002). 여기서 주목할 점은 많은 관련 연구들이 공통적으로 제시하고 있는, '얻는 것'에 관련된 편익(Benefit)과 '잃는 것'에 관련된 비용(Cost) 부분이다. 결국 고객에게 가치를 제공한다는 것은 고객의 편익을 높여주고 비용을 낮춰준다는 것을 의미하며, 이를 경쟁의 관점에서 바라보면 남들보다 차별화된 편익이나 낮은 비용을 제공할 수 있을 때 가치가 창출됨을 알 수 있다(Palmatier 2008).

고객이 지각하는 가치를 크게 제품, 서비스로부터 얻는 편익과 이를 위해 지불해야 하는 비용의 차원으로 생각했을 때, 상대적으로 고객의 비용을 낮춰주는 활동은 원가우위에, 고객이 얻는 편익을 높여주는 활동은 차별화 우위에 가깝다고 할 수 있다. 물론 두 경로를 서로 완벽하게 독립적으로 생각하기는 곤란하다. 예를 들어 비용은 차별화 우위를 위해서도 여전히 중요한 요소인데, 차별화에 성공한 기업일지라도 경쟁 기업에 비해 비용 접근성(Cost Proximity)을 유지해야 하기 때문이다. 만일 차별화를 통해 경쟁 기업보다 높은 가격에 상품을 판매할 수 있다고 하더라도, 차별화에 소요되는 비용이 더 높다면 수익성 악화를 초래하게 되며, 이는 반대의 경우도 마찬가지로 적용된다. 즉 단순히 비용은 원

가우위, 편익은 차별화 우위로 연결된다기보다, 비용과 편익 모두 두 경쟁우위에 각각 영향을 미친다고 할 수 있다.

2. 경쟁우위의 원천에 관한 연구

전략 이론의 초기 단계에는 경쟁우위의 원천을 위상적 관점(Positional View)에서 접근한 연구가 지배적이었는데, 이 관점의 주된 특징은 ‘산업(Industry)’을 분석의 단위로 보고 있다는 점이다. Porter(1991)는 ‘산업 구조가 성과를 제한하기 때문에 성과를 설명하기 위해서는 행위를 무시하고 직접 산업 구조를 고찰해야 한다’고 주장했다. 즉 판매자수, 제품 차별화 정도, 비용구조, 공급자와의 수직적 통합 정도 등의 ‘시장 구조’가 가격, 연구개발, 투자, 광고 등 기업의 ‘행위’를 결정하고, 이는 궁극적으로 시장 ‘성과’를 결정하게 된다. 이러한 접근법은 경쟁우위가 단지 산업 구조나 시장 특성과 같은 외부 환경(External Environment)에 의존하고 있는 것으로 보고 있다.

비록 위상적 관점이 경쟁우위의 원천을 이해하는데 지대한 기여를 한 것은 사실이지만, 우리는 본 연구가 다수의 경쟁기업이 존재하는 상황에서의 거래 비중 향상에 주목하고 있다는 점에서, 주로 외부 환경의 효과에 초점을 둔 관점보다는 기업이 보유한 자원(Resources)의 강점과 약점에서 경쟁우위의 원천을 찾는 견해가 본 연구의 목적에 더 부합한다고 판단한다. Barney(1991)의 지적에 따르면 위상적 관점이 갖고 있는 기본적 전제는 같은 산업 내에서 자원의 이질성(Resource Heterogeneity)이 존재하지는 않지만, 기업이 전략을 이행하기 위해 이용하는 자원은 매우 자유롭게 이동이 가능하여 그러한 이질성이 오래 지속되지 않는다는 점이다. 이러한 가정 하에서는 동일한 산업에 속해 있는 기업은, 기업 특유의 능력을 발휘하기 힘들며, 만일 그것이 가능하

다고 하더라도 매우 일시적인 효과밖에 얻을 수 없게 된다. 그러나 이러한 가정이 유지되지 않는다는 연구결과는 Williams(1992)의 지적대로 여러 연구자에 의해 증명되어 왔다. Schmalensee(1985)는 상대적으로 산업구조가 기업효과에 영향을 미치지 못하고 있음을 제시하고 있으며, Rumelt(1991)는 기업 간 수익이 차이를 보이는 것은 산업구조 요인보다는 실제 기업 간의 차이에 더욱 민감하다는 것을 보여주면서, 기업 수익의 가장 중요한 원천은 기업이 독자적으로 보유한 자원 경쟁력에 기반한다고 결론지었다.

2.1 자원기반 관점(Resource-based View)

자원기반 관점(Resource-based View)은 경쟁우위의 원천에 대해 외부적 특성보다는 기업의 내부적 특성에 초점을 둔 관점이다. 즉 기업 간 성과 차이가 기업이 속한 산업이나 외부 환경보다는, 기업이 독자적으로 보유한 자원을 바탕으로 창출된 지대(Rents)에 의해 결정된다고 보고 있는 것이다(Barney 1986, 1988; Dierickx and Cool 1989). 여기서 지대란 ‘자원 소유자의 기회비용에 대한 초과액’을 의미한다.

기업은 전략 수행을 위해 다양한 자원을 이용하는데, 만일 자원이 동질적으로 분포한다고 가정한다면 다른 기업들과 차별화하는 것이 어려울 것이다. 따라서 자원기반 관점에서는 기업들이 갖고 있는 전략적 자원(Strategic Resource)이 모두 이질적(Heterogeneous)이라는 것과, 이러한 자원들은 이동이 불완전하기 때문에(Imperfectly Mobile) 자원이 이질성이 오래 지속될 수 있다고 전제하고 있다(Barney 1991). 즉 자원기반 관점은 기업성과의 차이가 산업구조(Industry Structure)보다는 기업의 이질성(Firm Heterogeneity)에 기인한다고 보고 있는 것이다(Barney 1991; Rumelt, 1991).

자원기반 관점에서는 추가적으로 경쟁우위의 지속을 중요하게 인식하고 있는데, 시장 내에서 상대적 우위를 차지한다는 것 자체만으로도 매우 큰 의미가 있겠지만, 이를 오랫동안 지속시킬 수 있을지의 문제는 그러한 경쟁우위를 얻기까지 투입해야 할 노력과 비용을 고려했을 때 한층 중요한 의미를 가질 수 있다. 그러한 맥락에서 Barney(1991)는 경쟁우위와 ‘지속적(Sustainable)’ 경쟁우위를 구분하고 있는데, 경쟁우위는 기업이 가치를 창출하는 시점에서 경쟁자는 그러지 못할 때 발생하는 반면, 지속적 경쟁우위는 경쟁 기업이 그러한 가치창출 활동을 수행할 수 없을 뿐 아니라, 그로부터 얻게 되는 편익을 복제(Duplicate)할 수도 없을 때 발생한다고 주장한다. 물론 경쟁우위가 지속적일 경우 시간적으로 더 오랜 기간 유지될 수 있겠지만 Lippman and Rumelt(1982)에 따르면, 여기서 ‘지속적’이라는 단어가 갖는 의미는 단지 경쟁우위가 오랜 기간 동안 유지가 되느냐의 문제라기보다는 경쟁기업이 그러한 경쟁우위로부터 얻는 편익을 복제해낼 수 있느냐의 문제에 더 가깝다고 볼 수 있다. 경쟁우위의 지속성에 영향을 미치는 요소는 학자들마다 다양한 의견이 존재하지만, 대체적으로 기업이 갖고 있는 자원이 지속성에 기여하는지 여부가 영향을 미친다는 데 견해가 일치되고 있다. Barney(1991)를 비롯한 연구자들은 경쟁우위의 지속성을 위해 이러한 자원들이 가치 있고(Valuable), 희소성을 갖고 있으며(Rare), 모방이 힘들고(Difficult to Imitate), 마지막으로 대체 불가능한(Non-Substitutable) 네 가지 조건을 제시하고 있다(Dierickx and Cool 1989).

한편 기업의 자원은 다양한 기준으로 분류될 수 있는데, 통상 물리적(Physical)·인적(Human)·조직적(Organizational) 자원으로 구분하는 것이 일반적이다(Tomer 1987). 물리적 자원에는 공장, 장비, 지리적 입지, 원자재에 대한 접근성 등이 포함되며, 인적자원에는 교육, 경험, 지식, 관계, 관리자의 안목

등이 있다. 또한 조직적 자원에는 기업의 구조, 계획, 통제, 협력 시스템과 조직 내부 및 외부 환경 사이에 존재하는 관계 등이 해당된다. Afuah(2004)은 자원을 유형(Tangible)과 무형(Intangible), 그리고 인적(Human) 자원으로 구분하고 있는데 이러한 구분은 기존 연구자들이 분류한 자원과 큰 차이를 보이지 않는다. Afuah(2004)의 주장에 따르면 유형 자원에는 공장, 장비등과 같은 물리적 자원 및 현금과 같은 재무적 자원이 포함되며, 무형 자원에는 특허권, 브랜드, 슬로건, 시장조사 데이터 등이 있다. 마지막으로 인적 자원으로 종업원이 보유한 기술(Skill)이나 지식(Knowledge)을 들고 있다.

2.2 관계적 관점(Relational View)

위상적 관점과 자원기반 관점은 기업이 어떻게 다른 기업에 비해 월등한 성과를 얻을 수 있는지 이해하는 데 공헌했지만, 이들 관점들은 기업이 맺고 있는 관계의 네트워크로부터 얻을 수 있는 경쟁우위에 대해서는 상대적으로 간과한 측면이 있다. 이러한 맥락에서 경쟁우위의 원천에 대한 연구들은, 기존의 산업 구조와 자원 측면의 접근에서 나아가, 기업 간 관계(Relationship)에 관심을 갖기 시작했다. 대표적으로 Dyer and Singh(1998)은 기업이 갖고 있는 핵심 자원이 기업의 영역을 넘어서 기업 간 관계로 확장될 수 있음을 주장하고 있으며, 이러한 관점을 관계적 관점(Relational View)라 하여 기존의 관점들과 구분하고 있다.

관계적 관점은 본질적으로 자원기반 관점에 포함되는 개념이라고 할 수 있다. 그러나 자원기반 관점은 경쟁우위의 원천이 기업이 단독으로 갖고 있는 자원에 있다고 주장하는 반면, 관계적 관점은 기업이 갖고 있는 자원이 그 기업 자체에서만 존재하는 것은 아니라는 견해를 갖고 있다(Dyer and Singh 1998). 예를 들어 미국의 제조업체들이 공급업체

(Supplier)로부터 제공받는 부품 중 상당수는 해당 제조업체만을 위해 고객화된(Customized) 경우가 많다(Ministry of International Trade and Industry 1987). 게다가 이러한 비율은 지난 30년 간 꾸준히 증가해왔다. 최근 연구들은, 기업의 가치 사슬 내에서의 생산성은 거래 상대방이 자신을 위해 관계특유 투자(Relation-specific Investments)를 하려는 의도가 있고, 여러 가지 독특한 방법을 통해 자원을 조합할 수 있을 때 얻을 수 있다고 제시하고 있다(Jap and Anderson 2003). 이것은 기업이 단지 자원을 소유하고 있는 것에서 나아가, 그러한 자원을 남들과 차별되는 방법을 통해 적절히 조화할 수 있을 때 경쟁우위를 얻을 수 있음을 시사한다(Dyer 1996).

자원기반 관점에서 기업이 갖고 있는 자원을 통해 도달할 수 있는 위치를 ‘지대(Rents)’라는 개념으로 설명한 것과 같이, Dyer and Singh(1998)은 관계적 관점에서 ‘관계적 지대(Relational Rents)’라는 개념을 ‘오직 거래 상대방의 특유 공헌(Idiosyncratic Contribution)을 통해서만 얻을 수 있는 비범한 이익(Supernormal Profit)’이라고 새롭게 정의하고 있다. 그들은 이러한 관점에서 관계적 지대의 원천으로 관계특유 자산의 투자(Investments in Relation-specific Assets), 지식 교환(Substantial Knowledge Exchange), 보완적 자원의 조합(Combining of Complementary) 등을 제시하고 있다.

III. 가설설정 및 연구모델

1. 가설 설정

1.1 가치의 선행요인

본 연구에서는 전략 이론의 자원기반 관점과, 관계적 관점을 토대로 가치에 영향을 미치는 선행요

인을 설명하고자 한다. 먼저 자원기반 관점에서는 Afuah(2004)가 제시한 자원 분류기준을 참고하여 공급업체가 보유한 자원을 크게 유형(Tangible)과 무형(Intangible) 자원으로 구분하여, 품질과 가격(유형 자원), 종업원 전문성과 기업의 명성(무형 자원)을 가치의 선행요인으로 고려하였다. 이어서 관계적 관점에서는 Dyer and Singh(1998)이 제시한 관계적 지대의 원천을 참고하여, 공급업체가 관계에 투자하는 깊이에 따라 공급업체의 유연성, 정보 공유 및 거래특유 투자가 가치에 영향을 미칠 것으로 예상하였다.

우선 유형 자원 중 하나인 품질(Product Quality)은 공급업체가 가져야 할 매우 중요한 자원의 하나로, 품질이 뛰어난 기업은 경쟁 기업에 비해 차별화된 경쟁우위를 갖게 된다(Porter 1980). 많은 연구 결과에 따르면 제품 또는 서비스의 품질은 고객이 지각하는 가치에 큰 영향을 미치는 것으로 밝혀졌으며(Baker, Parasuraman, Grewal and Voss 2002), Cannon and Homburg(2001)는 품질이 고객 비용(Customer Cost)을 낮춰준다는 것을 증명하였다. 또한 제품의 품질이 향상될수록 고객이 인식하는 가치에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다(Ulaga 2003).

[가설 1] 제품의 품질이 증가할수록, 고객의

a) 편익은 증가하고 b) 비용은 감소할 것이다.

또한 공급업체의 가격(Price)은 품질 등 다른 요소들에 비해 정량적으로 분석이 가능하고, 의사결정에 있어서 즉각적으로 반영할 수 있는 중요한 전략 요소이기 때문에(Urbany 2001), 구매업체가 인식하는 가치에 중대한 영향을 미치는 요인이라 할 수 있다. 선행 연구에 따르면, 가격은 공급업체를 선택하는 데 있어 매우 중요한 결정요인이며(Hoyer,

Herrmann and Huber 2002; Herrman, Huber, Sivakumar and Wricke 2004), 고객이 인식하는 가치 평가에도 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다 (Woodall 2003).

[가설 2] 제품의 가격이 감소할수록, 고객의

a) 편익은 증가하고 b) 비용은 감소할 것이다.

Penrose(1959)는 기업의 자원을 크게 물적, 인적 자원으로 구분하고, 인적 자원이 기업의 다른 자원과 결합하여 새로운 지식이나 경험을 창출하기 때문에 물적 자원보다 더 중요하다고 주장하였다. 예를 들어, 기업의 종업원은 어느 생산 과정에서의 경험이 축적됨에 따라 훨씬 더 적은 시간으로 같은 일을 수행할 수 있게 되는데, 이와 같이 경험이나 학습은 인적 자원을 통해 많은 유희자원을 생성하고 이들이 기업의 성장을 유발한다는 것이다. 특히 기업 간 거래에서는 제품의 복잡성이 소비자 시장보다 더욱 크기 때문에 공급자의 역량 또는 전문성은 성과를 결정짓는 중요한 변수가 될 것이라고 예상된다. 실제로 영업사원의 경험과 능력이 구매업체로 하여금 제품, 서비스에 부가적인 가치를 인식하게 할 뿐 아니라(Corsaro and Snehota 2010; Stafford and Stafford 2003), 공급업체의 문제해결 능력을 가늠하는 척도로 인식되는 것으로 나타났다(Anderson 2006).

[가설 3] 종업원 전문성이 향상될수록, 고객의

a) 편익은 증가하고 b) 비용은 감소할 것이다.

기업의 자원 중에서 무형 자원을 강조하는 전통은 Penrose(1959) 이후 실증연구와 이론연구를 통해서 활발히 계승되고 있다. 특히 Itami(1989)는 종업원 역량 등 개인의 수준 보다는 기업 전체의 수준에서

무형 자원을 활용하는 것이 중요하다고 주장하면서, 기업의 명성, 상표 이미지, 기업 문화, 관리 능력 등이 기업 선택에 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 한편 명성은 기회주의(Opportunism)의 통제 메커니즘으로도 이용될 수 있는데(Steinle, Schiele and Ernst 2014), 명성이 있는 기업은 상대적으로 기회주의적 행동을 할 가능성이 적어지고, 결과적으로 거래 상대방의 거래 비용(Transaction Cost)을 낮춰주는 효과를 갖게 된다.

[가설 4] 명성이 증가할수록, 고객의 a) 편익은

증가하고 b) 비용은 감소할 것이다.

기업간 거래 관련 기존 연구들은 변화에 신속하고 적절하게 대처하는 능력, 즉 기업이 가진 유연성(Flexibility)의 중요성을 강조해 왔다. 이들 연구에 따르면 유연성은 관계 성과(Ulaga and Eggert 2005), 고객 비용(Cannon and Homburg 2001), 고객 유입(Lappiere 2000) 등에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 유연성은 공급업체에 대한 가치 인식에도 영향을 미치는데, 공급업체가 구매업체의 입장에서 자사의 니즈에 유연하게 맞춰준다면 구매업체는 안정적이고 예측 가능한 생산 활동이 가능해, 결과적으로 편익과 비용 관리에 긍정적이기 때문이다(Ulaga and Eggert 2006).

[가설 5] 유연성이 증가할수록, 고객의 a) 편익은

증가하고 b) 비용은 감소할 것이다.

기업간 협력적 거래관계를 위해서는 공급업체와 구매업체 간 정확하고 시의적절한 정보 공유 노력이 필요하다. 기업간 정보 공유가 이루어지면 예측, 생산, 재고 등에 관한 합리적인 의사결정이 가능하며(Chopra and Meindl 2001), 결과적으로 품질 성과를 향상시킨다(Bunduchi 2008). 또한 예측, 생산, 재

고 등에 관한 합리적인 의사결정을 가능하게 하며 (Chopra and Meindl 2001), 기업간 거래 성과에도 긍정적인 관계가 있음이 다수의 연구에서 증명되었다 (Chung, Chatterjee and Sengupta 2012; Guimaraes, Cook and Natarajan 2002). 한편 기업간 정보 공유는 의사결정 과정에 발생하는 불확실성을 감소시킴으로써, 제조 원가, 운송 비용 등의 불필요한 상승을 막아주는 역할을 하는 것으로 밝혀졌다(Chopra and Meindl 2001; Simchi-Levi, Kaminsky and Simchi-Levi 2003). 이와 같이 기업간 정보 공유가 이루어지면 공급사슬의 전체를 볼 수 있는 시야를 넓힐 수 있으므로, 거래 성과를 개선할 수 있는 의사결정을 가능하게 해 준다(Chopra and Meindl 2001).

[가설 6] 정보 공유가 증가할수록, 고객의 a) 편익은 증가하고 b) 비용은 감소할 것이다.

거래특유 투자는 특정한 거래의 형성과 유지를 위한 투자로 다른 거래관계로의 대체가 어려운 투자를 의미한다(Williamson 1981). 즉 거래특유 투자는 거래 기업이 변경될 경우 투자자산의 본질적인 가치를 상실하게 된다. 기본적으로 거래특유 투자를 실시하면 다른 공급업체에 비해 구매업체의 니즈에 부합할 가능성이 높으며, 이는 곧 구매업체가 인식하는 편익을 향상시킨다(Luo, Liu and Xue 2009). 한편 Jap and Ganesan(2000)에 따르면, 거래특유 투자는 기업의 유인구조(Incentive Structure)를 변화시켜 거래 관계를 안정화하는 역할을 수행한다. 즉 거래 과정에 거래특유 투자가 존재함으로써 구성원들은 거래를 유지하기 위한 동기를 갖게 된다(Jap and Anderson 2003). 이러한 투자는 구매업자가 지각하는 공급자의 기회주의적 행동(Opportunistic Behavior)을 줄여주기 때문에 구매업자의 거래 비용이 줄어들게 되며(Rokkan, Heide and Wathne 2003), 유사한 맥락에서 Cannon and Homburg

(2001)는 거래특유 투자가 고객 비용을 줄여준다고 주장했다.

[가설 7] 거래특유 투자가 증가할수록, 고객의 a) 편익은 증가하고 b) 비용은 감소할 것이다.

1.2 가치의 역할

지금까지 거래비중에 영향을 미치는 요인에 관한 연구는 상당히 한정적으로 진행되었는데, 주로 제품의 품질(Quality)이나 고객 만족(Satisfaction) 등이 영향을 미치는 요인들로 제시되고 있다 (Keiningham, Perkins-Munn and Evans 2003). 그러나 만족이 실제 거래 비중을 설명하는 가장 적절한 개념인가에 대해서는 많은 의문이 존재하며, 실제 만족으로 인해 발생한 구매의도(Purchase Intention)와 실제 구매 행동(Purchasing Behavior) 간에는 유의한 차이가 있음이 드러났다(Kamakura, Mittal, Rosa and Mazzon 2002; Mittal and Kamakura 2001). 따라서 거래비중을 결정하는 데에는, 기업이 ‘현재의 관계를 통해서 얻는 것과 잃는 것의 정도’에 대한 판단 즉 나에게 제공되는 가치에 대한 손익계산이 실질적으로 영향을 미친다는 주장이 보다 현실적이라 할 수 있다. 관계 마케팅 분야의 연구에 따르면, 가치가 만족 뿐 아니라 기업의 신뢰(Trust), 몰입(Commitment) 혹은 충성도(Loyalty)에 긍정적인 영향을 미치며(Sirdeshmukh, Deepak, Singh and Sabol 2002), 구매 의도, 재구매 의도(Retention Decision) 및 긍정적인 구전(Positive Word-of-Mouth)에도 영향을 준다고 밝히고 있다(Baker, Parasuraman, Grewal and Voss 2002; Liu, Leach and Bernhardt 2005). 또한 Poter(1980)를 비롯한 많은 연구자들은 기업이 가장 큰 목표인 이윤(Profit)을 내기 위해서는 가치 창출 활동이 선행되어야 함을 주장하고 있다.

가치를 좀 더 세분화하면, 고객이 지각하는 편익(Benefit)과 비용(Cost)으로 구분할 수 있는데, 이렇게 가치를 편익과 비용으로 구분함으로써 거래비중에 미치는 영향력의 상대적인 크기를 비교할 수 있다. 실제로 가치가 거래비중에 미치는 직접적인 영향에 대해서는 거의 연구된 바가 없지만, 가치는 고객 충성도, 고객 유지, 교차 구매, 구전 등 거래비중과 밀접한 관계에 있는 다양한 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Gruca and Rego 2005; Luo, Liu and Xue 2009). 또한 관계 혜택(Relational Benefit)의 경우 만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며(Fornell, Mithas, Morgeson III and Krishnan 2006), Luo and Homburg(2008)의 연구에서도 관계를 중단하려는 성향(Propensity to Leave)에는 부정적인 영향을, 협력(Cooperation)에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 비용의 경우, 기업이 잃는 부분이 많아지면 자연히 이윤이 줄어들게 되고 그러한 관계를 갖는 기업과 거래 비중을 줄여갈 것이라는 유추가 가능하다.

[가설 8a] 고객이 지각하는 편익이 증가할수록 공급업체에 대한 거래비중은 증가할 것이다.

[가설 8b] 고객이 지각하는 비용이 증가할수록 공급업체에 대한 거래비중은 감소할 것이다.

앞서 경쟁우위의 원천으로 제시된 유·무형적 자원이나 관계적 특성들도 고객이 그에 대해 가치를 인식하지 않으면 기업 성과로 연결되기 어렵다. 자원기반 관점(Barney 1991)에서도 기업이 가진 자원이 지속적으로 경쟁우위를 갖기 위해서는 우선적으로 그 자원이 가치가 있어야(Valuable) 한다고 주장한 바 있다. 즉 공급업체의 입장에서 가치를 창출하

고자 하는 모든 행위나 자원들이, 기업 성과인 거래비중의 확대에 연결되기 위해서는, 거래비중을 결정하는 주체인 고객의 인식이 무엇보다 선행될 필요가 있다(Vargo and Lusch 2008). 이와 유사한 맥락에서 Kotler and Armstrong(2010)은 고객들은 자신에게 가장 높은 가치를 제공하는 기업을 선택한다고 주장하였다. 이에 가치의 역할과 관련하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 9] 고객이 지각하는 a) 편익과 b) 비용은 기업의 내적, 관계적 자원과 거래비중 간 관계를 매개할 것이다.

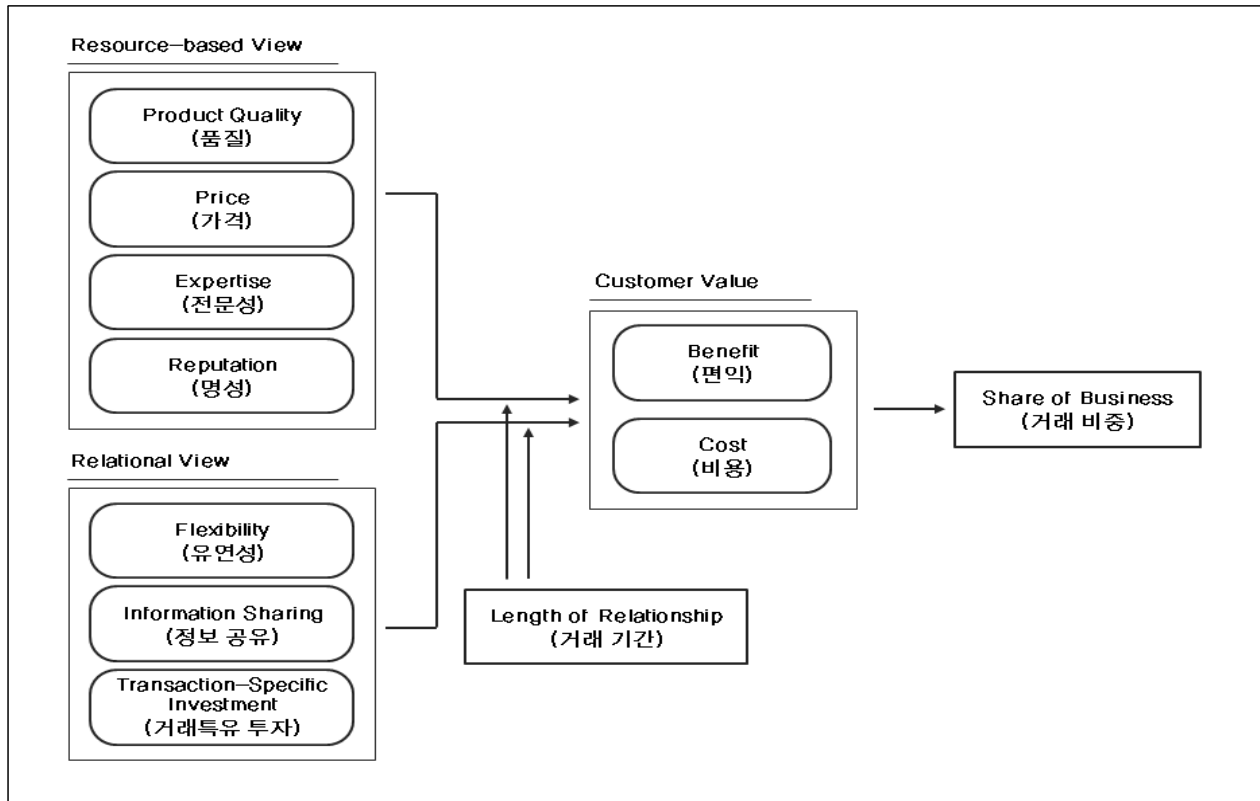
1.3 거래 기간의 조절효과

본 연구에서는 전략 이론의 관점을 유통경로 상황에 적용하여, 기업의 자원과 관계적 특성이 가치에 있어서 관계 혜택에는 긍정적인 영향을, 거래 비용에는 부정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다. 그러나 각각의 자원들이 가치에 미치는 영향력의 정도는 기업간 거래 기간(Length of Relationship)에 따라 달라질 수 있다. 예컨대 자원기반 관점 중 기업의 명성은 거래 초기에는 구매기업이 인식하는 가치에 매우 큰 영향을 미치지만, 시간이 지남에 따라 상호간 관계에 경험이 쌓이고 상대방의 행동을 예측할 수 있게 되면서(Palmatier, Dant, Grewal and Evans 2006), 그 효용성이 떨어질 수 있다. 반면 관계적 관점의 거래특유 투자 또는 정보공유의 경우 거래 기간이 길수록 누적 효과가 발생하여 거래 상대방이 인식하는 가치에 대한 영향력이 증가할 가능성이 있다. 따라서 본 연구에서는 거래 기간이 기업의 내적, 관계적 자원이 거래 상대방이 인식하는 가치에 미치는 영향력을 조절할 것이라 예상한다.

[가설 10] 기업간 거래 기간에 따라 기업의 내적, 관계적 자원이 고객의 a) 편익과 b) 비용에 미치는 영향력의 크기는 달라질 것이다.

본 연구는 자원기반 관점과 관계적 관점을 중심으로 기업의 내적, 관계적 자원이 거래 상대방이 인식하는 가치를 거쳐 거래 비중으로 연결되는 메커니즘을 규명하고자 하였다. 이상의 가설을 기초로 설정한 연구 모델은 <Figure 1>과 같다.

2. 연구모델



<Figure 1> 연구 모델

IV. 실증분석 및 결과

1. 자료 수집

본 연구는 기업간 다자간 관계에서의 거래 파트너 선정(partner selection in multiple relationships)에 초점을 맞추고 있기 때문에, 복수의 업체와 거래하는 기업, 그 중에서도 구매전문 담당자를 분

석 대상으로 선정하였다. 이러한 기준에 따라, 제조업 분야의 복수 공급업체와 거래하는 제조업체 또는 소매 유통업체의 구매 담당자를 대상으로 조사를 실시하였다. 개별 면접과 이메일 조사를 병행한 설문조사를 진행한 결과, 최종적으로 제조업체 126개와 유통업체 114개, 총 240개의 표본을 확보하였다. 표본의 통계적 특성은 <Table 1>과 같다.

<Table 1> 응답자 특성 (구매 담당자, n=240)

특성		빈도	%
산업 유형	제조업	126	52.5
	소매 유통업	114	47.5
세부 산업	자동차 제조	34	14.2
	전자제품 제조	74	30.8
	식품 제조	18	7.5
	백화점	22	9.2
	대형마트	31	12.9
	인터넷쇼핑몰	38	15.8
	TV홈쇼핑	23	9.6
종업원 수	1,000명 미만	44	18.3
	1,000 ~ 2,000명 미만	91	37.9
	2,000 ~ 3,000명 미만	52	21.7
	3,000명 이상	53	22.1
구매업무 담당 기간	3년 미만	30	12.5
	3 ~ 4년	79	32.9
	5 ~ 9년	82	34.2
	10년 이상	49	20.4

2. 변수의 정의 및 측정

본 연구의 모형을 구성하는 변수는 선행 연구에서 사용된 측정항목을 연구의 특성에 맞게 보완하여 측정하였다. 또한 ‘거래 기간’과 ‘거래 비중’을 제외한 대부분의 변수들은 Likert 7점 척도로 측정되었는데 (1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다), 변수의 측정과 관련된 세부 설명은 <Table 2>에 제시되어 있다.

3. 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구의 측정 문항들에 대한 신뢰성(Reliability) 분석을 위해 Cronbach's alpha, 개념 신뢰도(CR: Composite Reliability), 평균 분산 추출값(AVE: Average Variance Extracted)을 확인한 결과, <Table

3>에서 제시한 바와 같이 모두 신뢰도 허용수준 (Cronbach's alpha > .7, CR > .7, AVE > .5)을 상회하는 것으로 나타났다(Nunnally 1978; Fornell and Larcker 1981; Bagozzi and Yi 1988).

다음으로 9개의 구성요인에 대한 타당성은 집중 타당성(Convergent Validity)과 판별 타당성(Discriminant Validity)으로 구분하여 검증하였다. 먼저 집중 타당성을 파악하기 위해 측정 모형에 대한 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 실시한 결과, <Table 4>에서 제시하고 있는 바와 같이 대부분의 모형 적합도 지표들이 ($\chi^2 = 91.605$ (d.f. = 111, $p = .177$), $GFI = .888$, $AGFI = .836$, $NFI = .953$ $RMSEA = .065$) 적합성 판단 기준에 부합하는 것으로 나타나, 집중 타당성이 있는 것으로 검증되었다(Hair, Black, Babin and Anderson 2006).

<Table 2> 변수의 개념 및 측정

변수	개념	측정항목 (해당 거래업체는~)	References
품질	판매 제품의 품질 우수성	제품의 품질이 우수하다	Cannon and Homburg (2001)
		귀사의 품질에 대한 요구에 부응한다	
가격	판매 제품의 가격 합리성	제품의 가격이 합리적이다	Cannon and Homburg (2001)
		제품의 가격은 다른 업체에 비해 저렴하다	
전문성	거래와 관련된 제분 업무에 대한 종업원의 숙련 정도	종업원은 취급제품에 대해 잘 알고 있다	Doney and Cannon (1997)
		종업원은 제분 업무에 대해 전문적이다	
명성	시장에서 평판/인지도를 갖추고 있다는 인식	시장에서 평판이 우수하다	Doney and Cannon (1997)
		고객들에게 잘 알려져 있다	
유연성	상황 변화에 신속하게 대응하는 정도	예상하지 못한 문제에 대응이 유연하다	Noordewier, John and Nevin (1990); Cannon and Homburg (2001)
		변화에 잘 대처한다	
		귀사의 요구에 유연하게 대응한다	
정보공유	거래 유지에 도움이 되는 정보에 대한 공유 정도	귀사와의 관계에서 제품 정보를 자주 교환한다	Cannon and Homburg (2001); Selnes and Sallis (2003)
		제품의 기술변화와 관련된 정보를 교환한다	
		조직의 정책에 관한 정보를 귀사와 교환한다	
		최종고객의 선호, 행동 등의 정보를 교환한다	
거래특유 투자	관계의 시작/유지를 위한 목적으로 특화된 투자 수준	귀사의 규정에 자사의 시스템, 상품을 맞춘다	Jap and Ganesan (2000)
		귀사의 특수 요구에 대한 맞춤 상품을 개발한다	
		귀사에 대한 투자는 귀사와의 거래에만 유용할 것이다	
편익	다른 기업과 비교시 현재의 관계에서 얻는 이윤과 성과	다른 업체보다 많은 이윤을 제공한다	Morgan and Hunt (1994)
		다른 업체보다 높은 성과를 제공한다	
상대적 비용	다른 기업과 비교시 관계에 소요되는 제분 비용	거래로 인한 전반적 비용은 다른 업체보다 높다	Cannon and Homburg (2001)
		주문/운송 등 거래 운영비용은 다른 업체보다 높다	
거래기간	계약후 현재까지의 기간	거래를 한지 얼마나 되었습니까?	Doney and Cannon (1997)
거래비중	전체 거래량 중 선택한 업체가 차지하는 거래 비중	최근 1년간 거래량 중, 해당 업체 비중은 몇 %인가요?	Keiningham and Perkins-Munn (2003)

이어서 Fornell and Lacker(1981)가 제시한 방법을 활용하여 각 구성개념별 판별 타당성을 분석한 결과, 모든 구성요인들의 AVE 값이 변수 간 공유 분

산값(Shared Variance)보다 큰 것으로 나타나, 판별 타당성이 있음이 확인되었다(<Table 3> 참조).

<Table 3> 변수의 개념 및 측정

구성개념	M	St.D	CA	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 품질	4.97	1.12	.952	.976	.954	1								
2. 가격	4.24	1.34	.970	.985	.971	-.098	1							
3. 전문성	4.85	1.39	.971	.986	.971	.379	-.266	1						
4. 명성	4.15	1.63	.696	.868	.767	.524	-.276	.477	1					
5. 유연성	4.25	1.44	.982	.988	.966	.539	-.221	.464	.733	1				
6. 정보공유	4.53	1.09	.951	.964	.871	.417	-.134	.372	.454	.454	1			
7. 거래특유 투자	4.45	1.29	.978	.986	.959	.289	-.143	.158	.358	.307	.407	1		
8. 편익	3.90	1.25	.972	.986	.973	.603	-.336	.483	.828	.790	.508	.434	1	
9. 비용	4.25	1.43	.982	.991	.982	-.393	.357	-.561	-.569	-.475	-.394	-.238	-.574	1

M: Average, St.D: Standard Deviation, CA: Cronbach's α , CR: Composite Reliability, AVE: Average Variance Extracted
 추가 기술통계: 거래 비중(평균 38.68%, 표준편차 27.74%), 거래 기간(평균 5.41년, 표준편차 5.39년)

<Table 4> 확인적 요인분석 결과

구성개념	측정항목 수	측정항목	Standardized Factor Loadings	t-value
품질	2	Quality1	.938	-
		Quality2	.966	22.394**
가격	2	Price1	.907	-
		Price2	.936	18.096**
전문성	2	Expert1	.984	-
		Expert2	.965	27.873**
명성	2	Reputation1	.952	-
		Reputation2	.986	11.852**
유연성	3	Flexibility1	.972	-
		Flexibility2	.974	49.342**
		Flexibility3	.963	44.290**
정보 공유	4	Inform1	.964	-
		Inform2	.975	24.854**
		Inform3	.958	23.760**
		Inform4	.909	20.617**
거래특유 투자	3	TSI1	.934	-
		TSI2	.917	44.773**
		TSI3	.863	38.380**
편익	2	Benefit1	.991	-
		Benefit2	.965	41.212**
비용	2	Cost1	.901	-
		Cost2	.962	39.910**

Model Fit: $\chi^2 = 91.605$ (d.f. = 111, p = .177), GFI = .888, AGFI = .836, NFI = .953 RMSEA = .065

4. 가설 검증

1.1 주효과(Main Effects)

본 연구에서는 연구모형을 검증하기 위해 최대우도추정(MLE: Maximum Likelihood Estimate) 방식의 구조방정식 모델을 적용했으며, 분석 결과 본 연구모형은 Hair, Black, Babin and Anderson(2006)이 제시한 적합성 판단 기준을 충족시키는 것으로 나타났다($\chi^2 = 7.837$ (d.f. = 8, $p = .450$), GFI = .994, AGFI = .956, NFI = .994 RMSEA = .000).

본 연구에서 주효과로 설정한 연구가설에 대한 분석 결과 및 검증결과는 <Table 5>에 제시되어 있다. 먼저 자원기반 관점에서 도출된 내적 자원인 협력업체의 품질, 가격, 전문성, 명성이 편익과 비용에 대한 인식에 미친 영향을 주장한 가설 1~4를 분석한 결과, 품질과 비용(H3b: $\beta = -.064$, $p = .281$) 및 전문성과 편익 간 관계(H5a: $\beta = .020$, $p = .572$)를 제외한 대부분의 경로가 유의한 것으로 도출되었다. 또한 품질, 가격과 같은 유형적 자원에 비해 전문성, 명성 등 무형적 자원이 거래 상대방의 편익과 비용에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<Table 5> 주효과(Main Effects) 분석 결과

가설	경로	St. β	t-value	p	지지 여부
H1a	품질 → 편익	.144	4.004	< .001	Yes
H1b	품질 → 비용	-.064	-1.079	.281	
H2a	가격 → 편익	-.107	-3.517	< .001	Yes
H2b	가격 → 비용	.171	3.425	< .001	Yes
H3a	전문성 → 편익	.020	.572	.567	
H3b	전문성 → 비용	-.319	-5.629	< .001	Yes
H4a	명성 → 편익	.430	9.579	< .001	Yes
H4b	명성 → 비용	-.297	-4.024	< .001	Yes
H5a	유연성 → 편익	.311	7.015	< .001	Yes
H5b	유연성 → 비용	.004	.053	.958	
H6a	정보공유 → 편익	.050	1.416	.157	
H6b	정보공유 → 비용	-.094	-1.627	.104	
H7a	거래특유 투자 → 편익	.103	3.177	.002	Yes
H7b	거래특유 투자 → 비용	-.001	-.016	.987	
H8a	편익 → 거래비중	.526	12.109	< .001	Yes
H8b	비용 → 거래비중	-.411	-9.459	< .001	Yes

Model Fit: $\chi^2 = 7.837$ (d.f. = 8, $p = .450$), GFI = .994, AGFI = .956, NFI = .994 RMSEA = .000

이어서 관계적 관점에서 도출된 관계적 자원인 협력업체의 유연성, 정보공유 및 거래특유 투자가 편익과 비용에 대한 인식에 미친 영향을 주장한 가설 5~7에 대해 분석한 결과, 유연성($\beta = .311, p < .01$)과 거래특유 투자($\beta = .103, p < .01$)는 편익의 주요 원인인 반면, 비용에는 별다른 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 편익에 대한 영향력의 크기만을 비교해 보면, 협력업체의 유연성이 거래특유 투자에 비해 편익 향상에 더 중요한 역할을 하는 것을 알 수 있다. 한편 정보공유는 편익과 비용 모두에 두드러진 영향을 주지 않는 것으로 확인되었다.

마지막으로 가설 8a과 8b는 파트너와의 거래로 인해 기업이 얻을 수 있는 편익과 부담해야 하는 비용이 해당 업체와의 거래 비중에 미치는 영향에 관한 것으로, 편익($\beta = .526, p < .01$)과 비용($\beta = -.411, p < .01$) 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타나 지지된 가운데, 편익이 비용에 비해 거래비중에 대한 영향력이 더 큰 것으로 확인되었다.

1.2 편익, 비용의 매개효과(Mediating Effects)

Baron and Kenny(1986)에 따르면, 본 연구에서 제안한 편익과 비용이 협력업체의 내적, 관계적 자원과 거래비중 간 관계를 매개할 것이라는 가설을 입증하기 위해서는 4단계의 검증 절차를 거쳐야 한다. 우선 독립변수(X)가 종속변수(Y)에 미치는 직접 효과가 입증되어야 한다. 둘째, X는 매개변수(M)에 유의한 영향을 미쳐야 한다. 셋째, X를 통제했을 때 M이 Y에 유의한 영향을 미치는지, 마지막으로 M을 통제했을 때 X가 Y에 미치는 영향을 확인한다. 일단 M을 통제하지 않은 상태에서의 X와 Y 간 경로(c), X와 M 간 경로(a), X를 통제했을 때의 M과 Y 간 경로(b) 중 하나라도 유의하지 않으면 M의 매개효과는 성립하지 않는다. 이 조건이 충족되었다는 가정 하에, 만일 M을 통제했을 때의 X와 Y 간 경로(c)가 통계적

으로 유의하면서 그 크기 또한 c와 큰 차이가 없을 경우에도 매개효과는 존재하지 않는다고 판단한다. 반면 c'가 유의하면서 c에 비해 영향력이 줄어들었다면, M은 부분 매개효과(Partial Mediation)를, c'가 더 이상 통계적으로 유의하지 않는다면 M은 완전 매개효과(Complete Mediation)를 가진다고 판단한다.

한편 매개효과의 크기는 앞서 2단계와 3단계에서 추정된 a와 b의 곱으로 산출하는데, 이에 대해 Sobel Z 값을 확인함으로써 매개효과의 유의성을 검증할 수 있다(Sobel 1982). 하지만 Sobel 검증은 기본적으로 매개효과가 정규분포를 따를 것이라고 가정하고 있어, 표본수가 적을 경우에는 검증력이 떨어지는 문제가 있다. 본 연구에서는 이 문제를 해결하기 위해 Cheung and Lau(2008)가 제안한 Bootstrapping에 근거한 신뢰구간 추정 방법을 적용하여, 편익과 비용의 매개효과가 통계적으로 유의한지 여부를 검토하였다.

상기 절차에 따라 매개효과를 분석한 결과, 편익 및 비용은 협력업체의 내적, 관계적 자원과 거래비중 간 관계에 대해 상당 부분 매개효과를 갖고 있는 것으로 확인되었다. 우선 편익은 협력업체의 품질, 가격, 명성 및 유연성이 거래비중에 미치는 영향에 대해 완전 매개효과를 갖고 있는 것으로 나타났는데, 이들 자원들은 편익이 통제되지 않은 상황에서는 모두 거래비중에 유의한 영향을 미치지만, 편익이 포함된 상황에서는 더 이상 유의한 영향력을 갖지 못하는 것으로 분석되었다. 한편 비용은 거래비중에 대한 가격, 전문성의 영향력은 완전 매개, 명성과 거래비중의 관계에 대해서는 부분 매개효과를 갖고 있는 것으로 분석되었다(<Table 6> 참조).

1.3 거래 기간의 조절효과(Interaction Effects)

협력업체가 보유한 내적, 관계적 자원이 거래비중에 미치는 영향에 대해, 본 연구에서 제시한 거래 기간

<Table 6> 편익, 비용의 매개효과(Mediating Effects) 분석 결과

[X → M → Y] Path	St. β (p)				Bootstrap Sig.	매개효과
	X → M	M → Y with X	X → Y without M	X → Y with M		
품질 → 편익 → 거래비중	.144 ($<.001$)	.597 ($<.001$)	.106 (.047)	.020 (.702)	.007	Complete
품질 → 비용 → 거래비중	-.064 (.279)	-.415 ($<.001$)		.079 (.106)	.402	No
가격 → 편익 → 거래비중	-.107 ($<.001$)	.597 ($<.001$)	-.134 ($<.001$)	-.070 (.109)	.004	Complete
가격 → 비용 → 거래비중	.171 ($<.001$)	-.415 ($<.001$)		-.063 (.139)	.007	Complete
전문성 → 편익 → 거래비중	.020 (.566)	.597 ($<.001$)	.211 ($<.001$)	.199 ($<.001$)	.481	No
전문성 → 비용 → 거래비중	-.319 ($<.001$)	-.415 ($<.001$)		.079 (.114)	.007	Complete
명성 → 편익 → 거래비중	.430 ($<.001$)	.597 ($<.001$)	.251 ($<.001$)	-.006 (.109)	.013	Complete
명성 → 비용 → 거래비중	-.298 ($<.001$)	-.415 ($<.001$)		.127 (.044)	.014	Partial
유연성 → 편익 → 거래비중	.311 ($<.001$)	.597 ($<.001$)	.198 (.003)	.012 (.862)	.006	Complete
유연성 → 비용 → 거래비중	.005 (.946)	-.415 ($<.001$)		.200 ($<.001$)	.998	No
정보공유 → 편익 → 거래비중	.050 (.158)	.597 ($<.001$)	.065 (.186)	.004 (.933)	.002	No
정보공유 → 비용 → 거래비중	-.095 (.102)	-.415 ($<.001$)		.065 (.139)	.998	No
거래특유 투자 → 편익 → 거래비중	.103 (.002)	.597 ($<.001$)	.074 (.169)	.044 (.374)	.141	No
거래특유 투자 → 비용 → 거래비중	.000 (.999)	-.415 ($<.001$)		.034 (.474)	.108	No

(Length of Relationship)의 상황적 효과를 분석하기 위해, 우리는 다중집단 분석(Multi-group Analysis)을 시행하였다. 이를 위해 거래 기간에 따라 데이터를 2개의 하위 집단(Long-term: 3년 이상, Short-term: 3년 미만)으로 구분하였다.

먼저 Resource-based View의 내적 자원이 편익 또는 비용에 미치는 영향에 대해, 거래 기간별 2개의 하위 집단간 차이를 제약하지 않은 모델(Unconstrained model)과 영향력의 크기가 같다고 제약한 모델

(Equal model) 간 χ^2 차이(d.f. = 1)의 유의성을 분석한 결과, 품질, 전문성 및 명성이 거래 기간에 따라 편익 또는 비용에 미치는 영향에 차이를 보이는 것으로 나타났다(<Table 7> 참조). 즉 품질은 거래 기간이 길면 비용에 대해 부(-)의 영향을 미치는 반면($\beta = -.178$, t-value = -2.265), 거래 기간이 짧을 경우 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다($\beta = .028$, t-value = .346). 유사하게 전문성은 거래 기간이 길 때($\beta = -.423$, t-value = -5.893)가 짧을 때($\beta =$

<Table 7> 거래 기간의 조절효과(Moderating Effects) 분석 결과

비교 모델	Long-term (3년 이상)			Short-term (3년 미만)			χ^2 ($\Delta\chi^2$)	d.f.	지지 여부
	β	St. β	t-value	β	St. β	t-value			
Unconstrained Model									
품질 → 편익	.255	.170	3.123**	.186	.135	2.857**	69.029 (.523)	31	
품질 → 비용	-.227	-.178	-2.265**	.033	.028	.346	65.368 (4.184)	31	Yes
가격 → 편익	-.117	-.099	-1.968*	-.149	-.124	-2.852**	69.389 (.163)	31	
가격 → 비용	.134	.137	1.868	.224	.208	2.872**	68.827 (.725)	31	
전문성 → 편익	-.011	-.009	-.174	.058	.050	1.067	68.748 (.804)	31	
전문성 → 비용	-.434	-.423	-5.893**	-.210	-.219	-2.629**	64.794 (4.758)	31	Yes
명성 → 편익	.354	.350	5.546**	.572	.505	10.158**	60.521 (9.031)	31	Yes
명성 → 비용	-.300	-.312	-3.648**	-.194	-.210	-2.345*	68.363 (1.189)	31	
유연성 → 편익	.301	.233	3.824**	.402	.356	6.831**	68.134 (1.418)	31	
유연성 → 비용	-.024	-.021	-.239	.040	.041	.470	69.221 (.331)	31	
정보공유 → 편익	.164	.104	1.944	-.003	-.002	-.048	66.765 (2.787)	31	
정보공유 → 비용	-.142	-.110	-1.344	-.084	-.063	-.850	69.366 (.186)	31	
거래특유 투자 → 편익	.267	.200	3.891**	.045	.039	.898	62.257 (7.295)	31	Yes
거래특유 투자 → 비용	.079	.075	.913	-.057	-.054	-.761	68.022 (1.530)	31	
Equal Model							69.552	32	

** p < .01, * p < .05

If $\Delta\chi^2$ (χ^2 difference between Equal and Unconstrained Model) is larger than 3.84 in d.f.=1, the moderating effect is significant

-.219, t-value = -2.629)에 비해 비용에 더 많은 미치는 것으로 확인되었다. 반면 명성의 경우 편익에 미치는 영향이 거래 기간에 따라 차이를 보이는데, 오히려 거래 기간이 짧을 때($\beta = .505$, t-value = 10.158)가 길 때($\beta = .350$, t-value = 5.546)에 비해 편익에 더 많은 영향을 주는 것으로 나타났다. 한편 편익, 비용에 대한 가격의 영향은 거래 기간에 따라 차이를 보이지 않는 것으로 확인되었다.

다음으로 Relational View의 관계적 자원이 편익과 비용에 미치는 영향의 경우, 오직 거래특유 투자와 편익 간 관계만 거래 기간에 따라 차이를 보이는 것으로 나타났다. 즉 거래특유 투자는 거래 기간이 길면 비용에 대해 정(+)의 영향을 미치는 반면($\beta = .200$, t-value = 3.891), 거래 기간이 짧을 경우 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다($\beta = .039$, t-value = .898).

V. 결론 및 논의

1. 연구의 요약

본 연구는 기업의 성과에 직접적인 영향을 미치는 거래 상대방의 거래비중을 결정하는 데 있어, 가치(Value)의 역할 및 가치의 향상을 위해 갖춰야 할 요건이 무엇인가에 대해 자원기반 관점(Resource-based View)과 관계적 관점(Relational View)에서 규명하고 있다.

연구 결과, 우선 가치의 두 가지 영역인 편익과 비용은 거래 상대방의 거래비중에 결정적인 역할을 하는 것으로 나타났으며, 특히 편익이 비용에 비해 상대적으로 더 큰 영향력을 갖는 것으로 밝혀져, 실제 기업들은 거래비중을 결정하는 데 있어서 ‘얻는 것’을 ‘잃는 것’보다 더 중시하고 있음을 알 수 있었다. 한편 편익과 비용은 단순히 거래비중에 영향을 미치는 수준을 넘어, 협력업체가 보유한 내적, 관계적 자원과 거래비중 간 관계를 매개하는 역할까지 하고 있는 것으로 나타났다. 특히 내적 자원인 품질, 가격, 전문성 및 명성의 경우, 그 자체로 거래비중에 유의한 영향을 미치는 요인들이지만 궁극에는 편익과 비용에 대한 인식을 거쳐 거래비중으로 연결된다는 사실이 확인되었다.

가치의 선행요소에 대한 결과를 살펴보면, 먼저 기업이 내부적으로 보유한 자원 중 품질과 비용 및 전문성과 편익 간 관계를 제외한 대부분의 경로가 유의한 것으로 나타났다. 특히 품질, 가격 등 유형적 자원에 비해 전문성, 명성 등 무형적 자원이 거래 상대방의 편익과 비용에 더 중대한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 품질이 비용에 미치는 영향이 미미한 이유는 협력업체의 품질 향상으로 인해 제품 검수에 드는 비용은 감소하는 반면, 제품 매입비용

은 증가하기 때문인 것으로 판단된다. 또한 전문성이 거래 상대의 편익 향상에 크게 기여하지 못하는 이유는 협력업체의 전문성이 업무처리 프로세스 개선 등 비용 절약에는 효과적이지만 궁극적으로 최종 소비자의 구매량 등 거래 상대의 수입과 관련된 지표에는 직접적인 영향이 적다고 인식되기 때문인 것으로 생각해볼 수 있다. 이어서 관계적 자원인 협력업체의 유연성, 거래특유 투자 및 정보공유 활동의 경우, 어떤 것도 거래 상대방의 비용을 낮추는데 도움을 주지 못하는 반면, 유연성과 거래특유 투자는 상대의 편익을 높이는데 기여하는 것으로 나타났다. 이 때 협력업체의 유연성은 거래특유 투자에 비해 편익에 더 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 한편 협력업체의 관계적 자원들이 거래 상대의 비용에 영향을 미치지 못하는 이유는 협력업체의 관계향상 노력이 거래 상대의 비용에 반영될 여지가 작다고 인식되기 때문으로 해석할 수 있다. 본 연구에서는 협력업체가 모두 제조업 분야 속해있는데, 이런 경우 서비스업에 비해 상품의 생산부터 납품까지의 기간 동안 거래 상대와의 커뮤니케이션이 상대적으로 덜 이루어질 가능성이 있다. 종합적으로 판단해보면, 기업이 가진 자원에 초점을 맞춘 자원기반 관점을 기반으로 한 요인들이 다른 기업과의 관계에 주목한 관계적 관점에 관련된 요인들에 비해 고객가치 창출에 더 큰 영향력을 갖고 있음을 알 수 있다.

본 연구에서는 추가적으로 거래 기간의 조절 효과를 살펴보았는데, 거래 기간에 따라 2개의 하위 집단으로 구분하여 분석한 결과, 품질, 전문성 및 명성이 편익 또는 비용에 미치는 영향은 거래 기간에 따라 달라질 수 있는 것으로 나타났다. 먼저 협력업체의 품질과 전문성은 거래 기간이 긴 상황에서 비용에 미치는 영향이 더 큰 것으로 분석되었다. 특히 품질은 앞서의 주효과 분석 결과와 달리 거래 기간이 길 경우 거래 상대의 비용을 낮춰주는데, 이는 거래가 오래 지속될수록 협력업체 제품의 품질에 대한 검증

비용(Monitoring Cost) 감소 효과가 커지기 때문인 것으로 판단된다. 한편 명성의 경우 오히려 거래 기간이 짧을 때 편익에 더 많은 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉 협력업체가 자사의 명성을 보다 효과적으로 활용하기 위해서는 이를 거래 초기 단계에 집중적으로 강조하는 것이 바람직하다고 할 수 있다.

2. 이론적 시사점, 실무적 시사점

본 연구의 결과는 이론적, 실무적 측면에서 몇 가지 시사점을 제공하고 있다. 첫째, 기업 간 거래관계의 이슈를 ‘현재의 거래 상대방과 관계를 지속할 것인지에 대한 판단’과 같은 양자적 관점(Dyadic Perspective)에서 나아가, ‘다수의 거래업체 중 어떤 기업과의 관계에 더 많은 비중을 둘 것인지에 대한 판단’에 주목한 다자적 관점(Multiple Perspective)으로 확장하고, 이를 실증적으로 규명한 연구라는 점이다. 상당수의 기업들이 복수의 거래 상대방과 관계를 맺고 있으며 거래비중이 기업의 이윤과 직결된다는 것을 고려했을 때, 본 연구가 이론적, 실무적으로 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 물론 자사와 거래 상대의 관계를 양자적 관점에서 접근했을 때의 주요 성과지표인 구매의도, 지속적 구매의도 또한 선택 가능성을 규명하는데 중요한 의미가 있지만, 실제 기업간 거래는 두 기업의 관계만으로 충분히 설명하기 어려운 부분이 있다. 만일 어떤 공급업체가 거래 상대의 지속적 구매의도 향상에 도움이 되는 활동을 강화한다고 해도, 경쟁 기업이 해당 활동에 더 강점을 갖고 있어서 선택되지 못하는 상황이 실제 다자간 관계에서는 매우 빈번하게 발생한다.

둘째, 본 연구에서는 다자간 거래관계를 가정한 상태에서, 기업이 선택되는 데 있어 가치가 그 선행요인들과 거래비중을 중간에 매개(Mediating)한다는 사실을 밝혔다. 즉 기업은 호감이나 정과 같은 감성적 요인보다는, 상대가 자사의 이익에 실질적으로 도

움이 되는지에 대한 가치 판단에 따라 거래 상대를 선택할 가능성이 큰 것이다. 이는 사회교환 이론, 선택 모형 등 기업이 궁극적으로 자신에게 더 많은 가치를 제공하는 상대를 선택한다고 강조한 기존 연구들의 주장에 힘을 실어주는 결과라 할 수 있다. 나아가 본 연구는 가치의 개념을 편익과 비용으로 구분하여 기업간 관계에 적용했다는 점에서 의미가 있다. 즉 어떤 요인이 편익과 비용 중 어느 쪽에 더 큰 영향을 미치는지, 나아가 편익과 비용 중 어느 쪽이 실제 거래비중 확대에 더 중대한 역할을 하는지 규명함으로써, 편익과 비용을 단순히 가치라고 하는 상위 개념에 포함시켜 통합적으로 접근한 방식에 비해, 현상을 보다 구체적으로 설명할 수 있게 되었다. 예를 들어, 본 연구에서 협력업체의 상품 품질은 거래 상대방이 인식하는 편익에만 영향을 미치는 반면, 전문성은 비용 절감에만 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이에 따르면 공급업체는 상대방이 현재 편익과 비용 중 어떤 가치에 중점을 두고 있는지에 따라 집중해야 할 자원을 조정하는 것이 바람직하다.

셋째, 가치의 선행요소를 밝히는 데 있어 전략이론을 바탕으로, 다양한 관점들을 통합적으로 고찰하였다는 점이다. 기존 연구들이 주로 한 가지 관점에서 가치의 선행요인을 규명해온 반면, 본 연구에서는 자원기반 관점과 관계적 관점을 동시에 고려함으로써 현상을 통합적으로 바라볼 수 있었으며, 두 관점을 기반으로 한 보유 자원들의 상대적 중요성을 비교할 수 있었다. 연구 결과, 거래 기업과의 관계에 주목한 관계적 관점과 관련된 자원에 비해 자원기반 관점에서 기업이 보유한 내부자원이 고객가치 창출에 더 큰 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 이는 유통 경로 환경에서 관계적 특성이 중요한 역할을 하는 것은 분명하지만, 기본적으로 내부 역량을 갖추기 위한 노력이 선행되어야 한다는 점에서 실무적으로 매우 중대한 의미를 갖는다. 현재 다수의 기업들이 고객사의 요구에 부응하기 위해 자사의 시스템을 조

정하고, 수집한 정보를 고객사와 공유하는 등 구매 기업과의 거래를 유지하기 위해 상당한 비용을 쏟고 있는 상황이다. 하지만 구매 기업은 협력업체를 선택할 때 상대의 관계향상 노력을 전혀 고려하지 않는 것은 아니지만, 그에 앞서 상대의 상품/서비스 제공 역량이 자사의 이익에 더 기여한다고 인식하는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 기업이 더 많은 고객가치 창출을 위해 어느 쪽에 더 많은 자원을 투입해야 하는지에 대한 실무적 시사점을 제공한다.

넷째, 기업이 보유한 내적 자원을 유형과 무형으로 구분하여, 이들 자원이 가치에 미치는 영향의 크기를 비교했다는 점이다. 연구 결과, 상품의 품질, 가격 등 지금까지 거래기업을 선택할 때 공통적으로 고려해 온 유형적 자원에 비해, 종업원의 전문성, 기업의 명성 등 무형적 자원이 실제 거래비중을 결정하는데 더 결정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 기업간 거래 관계에서 시장내 경쟁우위를 확보하기 위해서는, 인적 자원(Human Resources)과 브랜드 가치(Brand Value)를 제고하기 위해 노력해야 함을 의미한다.

마지막으로 기업이 자원 투입을 통한 가치 창출로 인해 궁극적으로 거래비중을 확대하는 과정에서, 거래 기간의 상황적 효과를 밝혔다는 점이 본 연구의 시사점이라 할 수 있다. 즉 어떤 자원을 투입했을 때 자사의 가치에 대한 상대의 인식은 거래 기간에 따라 달라질 수 있기 때문에, 기업은 거래 상대와의 관계가 어느 정도 경과했는지에 따라 다른 전략을 시행하는 것이 효과적이다. 본 연구 결과에 따르면 관계 초기에는 자사의 명성을 강조하는 것이 효과적인 반면, 거래 기간이 길어지면 품질, 종업원의 전문성 또는 관계특유 투자에 집중하는 것이 가치 향상에 효과적이다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

비록 본 연구가 다양한 이론적, 실무적 시사점을

제시하고 있지만, 몇 가지 한계를 가지고 있다는 점에서 추가적인 연구가 필요하다고 판단된다. 먼저 본 연구에서 가치의 선행요인을 규명하기 위해 제안한 자원기반 및 관계적 관점은, 세부적인 특성에서 차이를 보이기는 하지만 궁극적으로 기업이 보유한 자원(Resources)에 집중하고 있다는 공통점이 있다. 하지만 거래 상대방이 인식하는 가치를 제고하기 위한 핵심 동인(Key Driver)에는 보유 자원의 영역을 벗어나는 개념도 존재할 수 있다. 예를 들어 기업의 ‘혁신성(Innovativeness)’은 종업원의 전문성 등과 달리 단순히 무형적 자원으로 특정하기 어려운 동시에, 가치에 상당한 영향을 미칠 수 있는 개념이다. 실제로 Prahalad and Hamel(1990)은 기업이 가진 자원 자체보다 그것을 활용하는 능력의 중요성을 강조하면서, 이러한 역동적 능력(Dynamic Capability)이 기업 조직을 특별하게 만들어 시장에서 경쟁우위를 창출한다고 주장하고 있다. 향후에는 자원기반 및 관계적 관점에서 범위를 확장해 혁신성 등을 포함하여 연구를 진행한다면, 가치의 선행요인에 대해 더욱 종합적인 이해가 가능할 것으로 기대된다.

둘째, 본 연구에서 구매 기업(Buyer)은 제조업체와 소매 유통업체를 종합적으로 고려한 반면, 공급 기업(Supplier)은 제조업체에 한정시키고 있다는 점에서, 상대적으로 서비스 산업의 특성을 충분히 반영하지 못한 한계가 있다. 향후에는 경영전략, 법률, 회계 등 분야의 컨설팅 기업이나 이벤트 수행업체, 디자인 개발사 등 서비스 상품을 주요 기반으로 하는 공급 기업에 대한 연구가 필요할 것으로 판단된다. 서비스 상품의 경우 제조업에 비해 상품의 생산부터 납품까지의 기간 동안 공급업체와 구매업체간 커뮤니케이션이 더 활발히 이루어지는 특성이 있어, 가치 및 거래비중에 대한 관계적 자원의 효과가 더 커질 가능성이 있다. 아울러 기존 제조업 분야 역시 세부 산업에 따라 자원기반 관점과 관계적 관점의 중요도가 어떻게 달라지는지 규명해볼 필요가 있다.

기업간 품질 차이가 크지 않은 산업에서는 협력업체의 내부 자원보다는 거래 상대와의 관계향상 노력이 더 중요한 역할을 할 수 있기 때문이다.

마지막으로, 본 연구에서 상황적 요인으로 제시한 거래 기간 외 환경 변화의 속도(Environmental Volatility), 고객의 다양성(Diversity) 등 환경의 불확실성(Environmental Uncertainty)을 보유 자원이 가치에 미치는 영향을 조절하는 추가적 상황요인으로 고려할 수 있다. 일반적으로 환경의 불확실성이 심해지면 거래 기업간 정보의 비대칭이 발생하고, 이를 공급업체가 어떻게 활용할지에 따라 구매업체의 편익과 비용이 영향을 받을 수 있기 때문이다.

논문접수일: 2015년 11월 3일

1차수정본접수일: 2015년 11월 23일

게재확정일: 2015년 11월 24일

참고문헌

- Afuah, Allan (2004), *Business Models*, New York: McGraw-Hill.
- Anderson, Jonathan R. (2006), "Managing Employees in the Service Sector: A Literature Review and Conceptual Development," *Journal of Business and Psychology*, 20(4), 501-523.
- Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baker, Julie, A. Parasuraman, Dhruv Grewal and Glenn B. Voss (2002), "The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions," *Journal of Marketing*, 66(2), 120-141.
- Barney, Jay B. (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?," *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- _____ (1988), "Returns to Bidding Firms in Mergers and Acquisitions: Reconsidering the Relatedness Hypothesis," *Strategic Management Journal*, 9, 71-78.
- _____ (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, Reuben. M. and David A. Kenny (1986), "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bello. Daniel C. and David I. Gilliland (1997), "The Effect of Output Controls, Process Controls and Flexibility on Export Channel Performance," *Journal of Marketing*, 61(1), 22-38.
- Bunduchi, Raluca (2008), "Trust, Power and Transaction Costs in B2B Exchanges: A Socio-Economic Approach," *Industrial Marketing Management*, 37, 610-622.
- Cannon, Joseph P. and Christian Homburg (2001), "Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs," *Journal of Marketing*, 65(1), 29-43.

- Cheung, Gordon W. and Rebecca S. Lau (2008), "Testing Mediation and Suppression Effects of Latent Variables: Bootstrapping with Structural Equation Models," *Organizational Research Methods*, 11(2), 296-325.
- Chopra, Sunil and Peter Meindl (2001), *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation*, New Jersey: Prentice Hall.
- Chung, Chiayin, Sharmila C. Chatterjee and Sanjit Sengupta (2012), "Manufacturer's Reliance on Channel Intermediaries: Value Drivers in the Presence of Direct Web Channel," *Industrial Marketing Management*, 41(1), 40-53.
- Corsaro, Daniela and Ivan Snehota (2010), "Searching for Relationship Value in Business Markets: Are We Missing Something?" *Industrial Marketing Management*, 39, 986-995.
- Dierickx, Ingemar and Karel Cool (1989), "Asset Stock Accumulation Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Doney, Patricia M. and Joseph P. Cannon (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-seller Relationships," *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Dyer, Jeffrey H. (1996), "Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry," *Strategic Management Journal*, 17, 271-292.
- _____ and Harbir Singh (1999), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage," *Journal of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Flint, Daniel J., Robert B. Woodruff and Sarah F. Gardial (2002), "Exploring the Phenomenon of Customers; Desired Value Change in a Business-to-business Context," *Journal of Marketing*, 66(4), 102-117.
- Fornell, Claes and David E. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- _____, Sunil Mithas, Forrest V. Morgeson III and M. S. Krishnan (2006) "Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk," *Journal of Marketing*, 70(1), 3-14.
- Gruca, Thomas S. and Lopo L. Rego (2005), "Customer Satisfaction, Cash Flow and Shareholder Value," *Journal of Marketing*, 69(3), 115-130.
- Guimaraes, Tor, Dave Cook, and Nat Natarajan (2002), "Exploring the Importance of Business Clockspeed as a Moderator for Determinants of Supplier Network Performance," *Decision Science*, 33(4), 629-644.
- Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin and Rolph E. Anderson (2006), *Multivariate Data Analysis (7th ed.)*, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Herrman, Andreas, Frank Huber, K. Sivakumar and Martin Wricke (2004), "An Empirical Analysis of the Determinants of Price

- Tolerance,” *Psychology and Marketing*, 21(7), 533-551.
- Hoyer, Wayne D., Andreas Herrmann and Frank Huber (2002), “When Buyers Also Sell: The Implications of Pricing Policies for Customer Satisfaction,” *Psychology and Marketing*, 19(4), 329-355.
- Itami, Hiroyuki (1989), *Mobilizing Invisible Asset*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 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(2), 227-245.
- Jap, Sandy D. and Erin Anderson (2003), “Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity under Ex Post Opportunism,” *Management Science*, 49(Dec), 1684-1701.
- Kamakura, Wagner A., Vikas Mittal, Fernando D. Rosa and Jose A. Mazzon (2002), “Assessing the Service-profit Chain,” *Marketing Science*, 21(Summer), 294-317.
- Keiningham, Timothy L., Tiffany Perkins-Munn and Heather Evans (2003), “The Impact of Customer Satisfaction on Share-of-wallet in a Business-to-Business Environment,” *Journal of Service Research*, 6(1), 37-50.
- Kotler, Phillip and Gary M. Armstrong (2015), *Principles of Marketing (Sixteenth Edition)*, Global Edition: Pearson.
- Lapierre, Jozee (2000), “Customer Perceived Value in Industrial Contexts,” *Journal of Business and Industrial Marketing*, 15(2), 122-140.
- Lippman, Steven A. and Richard P. Rumelt (1982), “Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition,” *The Bell Journal of Economics*, 418-438.
- Liu, Annie H., Mark P. Leach and Kenneth L. Bernhardt (2005), “Examining Customer Value Perceptions of Organizational Buyers When Sourcing from Multiple Vendors,” *Journal of Business Research*, 58, 559-568.
- Luo, Xueming and Christian Homburg (2008), “Satisfaction, Complaint and the Stock Value Gap,” *Journal of Marketing*, 72(4), 29-43.
- Luo, Yadong, Yi Liu and Jiaqi Xue (2009), “Relationship Investment and Channel Performance: An Analysis of Mediating Forces,” *Journal of Management Studies*, 46(7), 1113-1137.
- Magretta, Joan (2012), *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*, Boston, Harvard Business Review Press.
- Makadok, Richard and David Gaddis Ross (2013), “Taking Industry Structuring Seriously: A Strategic Perspective on Product Differentiation,” *Strategic Management Journal*, 34(5), 509-532.
- Ministry of International Trade and Industry (1987), *White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan*, Tokyo: MITI.
- Mittal, Vikas and Wagner A. Kamakura (2001),

- “Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics,” *Journal of Marketing Research*, 38(1), 131-142.
- Noordewier, Thomas G., George John and John R. Nevin (1990), “Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships,” *Journal of Marketing*, 54(3), 80-93.
- Nunally, Jum C. (1978), *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- 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(4), 136-153.
- Palmatier, Robert W. (2008), “Interfirm Relational Drivers of Customer Value,” *Journal of Marketing*, 72(July), 76-89.
- Penrose, Edith T. (1959), “The Theory of the Growth of the Firm,” M. S. Sharpe Edition 1980 ed., White Plains, New York: M. E. Sharpe, Inc.
- Porter, Michael E. (1980), “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: The Free Press.
- _____ (1985), “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: The Free Press.
- _____ (1991), “Towards a Dynamic Theory of Strategy,” *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Prahalad Coimbatore K. and Gary Hammel (1990), “The Core Competence of the Corporation,” *Harvard Business Review*, 79-91.
- Rindfleisch, Aric and Jan B. Heide (1997), “Transaction Cost Analysis Past, Present, and Future Applications,” *Journal of Marketing*, 61(4), 30-54.
- 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.
- Rumelt, Richard (1991), “How Much Does Industry Matter?,” *Strategic Management Journal*, 12, 167-186.
- Santos-Vijande, Maria Leticia, Jose Angel Lopez-Sanchez and Juan Antonio Trespalacios (2012), “How Organizational Learning Affects a Firm’s Flexibility, Competitive Strategy and Performance,” *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089.
- Schmalensee, Richard (1985), “Do Markets Differ Much?,” *The American Economic Review*, 75, 341-350.
- Selnes, Fred and James Sallis (2003), “Promoting Relationship Learning,” *Journal of Marketing*, 67(3), 80-95.
- Simchi-Levi, David, Philip Kaminsky and Edith Simchi-Levi (2003), *Designing and Managing the Supply Chain*, New York: Irwin, McGraw-Hill.
- Sirdeshmukh, Deepak, Jagdip Singh and Barry Sabol (2002), “Consumer Trust, Value, and

- Loyalty in Relational Exchanges,” *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver (2000), “Intelligence Generation and Superior Customer Value,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(winter), 120-127.
- Sobel, Michael E. (1982), “Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models,” In S Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology*, 1982 290-312. Washington DC: American Sociological Association.
- Stafford, Thomas. F. and Maria R. Stafford (2003), “Industrial Buyers Perceptions of Industrial Salespersons,” *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(1), 40-58.
- Steinle, Claus, Holger Schiele and Tanja Ernst (2014), “Information Asymmetries as Antecedents of Opportunism in Buyer-Supplier Relationships: Testing Principal-Agent Theory,” *Journal of Business-to-Business Marketing*, 21(2), 123-140.
- Tomer, John F. (1987), *Organizational Capital: The Path to Higher Productivity and Well-Being*. New York: Praeger.
- Uлага, Wolfgang (2003), “Capturing Value Creation in Business Relationships: A Customer Perspective,” *Industrial Marketing Management*, 32, 677-693.
- _____ and Eggert, Andreas (2005), “Relationship Value in Business Markets: The Construct and its Dimensions,” *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(1), 73-99.
- _____ and Eggert, Andreas (2006), “Relationship Value and Relationship Quality,” *European Journal of Marketing*, 40(3), 311-327.
- Urbany Joel E. (2001), “Justifying Profitable Pricing,” *Journal of Product and Brand Management*, 10(3), 141-159.
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2008), “Service Dominant Logic: Continuing the Evolution,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Wathne, Kenneth and Jan Heide (2004), “Relationship Governance in a Supply Chain Network,” *Journal of Marketing*, 68(1), 73-89.
- Williams, Jeffrey R. (1992), “Strategy and the Search for Rents: The Evolution of Diversity among Firms,” *Carnegie Mellon University*, February.
- Williamson, Oliver E. (1991), “Strategizing, Economizing, and Economic Organization,” *Strategic Management Journal*, 12, 75-94.
- Woodall, Tony (2003), “Conceptualizing Value for the Customer: An Attributional, Structural and Dispositional Perspective,” *Academy of Marketing Science Review*, 12, 1-42.

Increasing the Share of Business in Multiple Relationships: The Mediating Role of Value

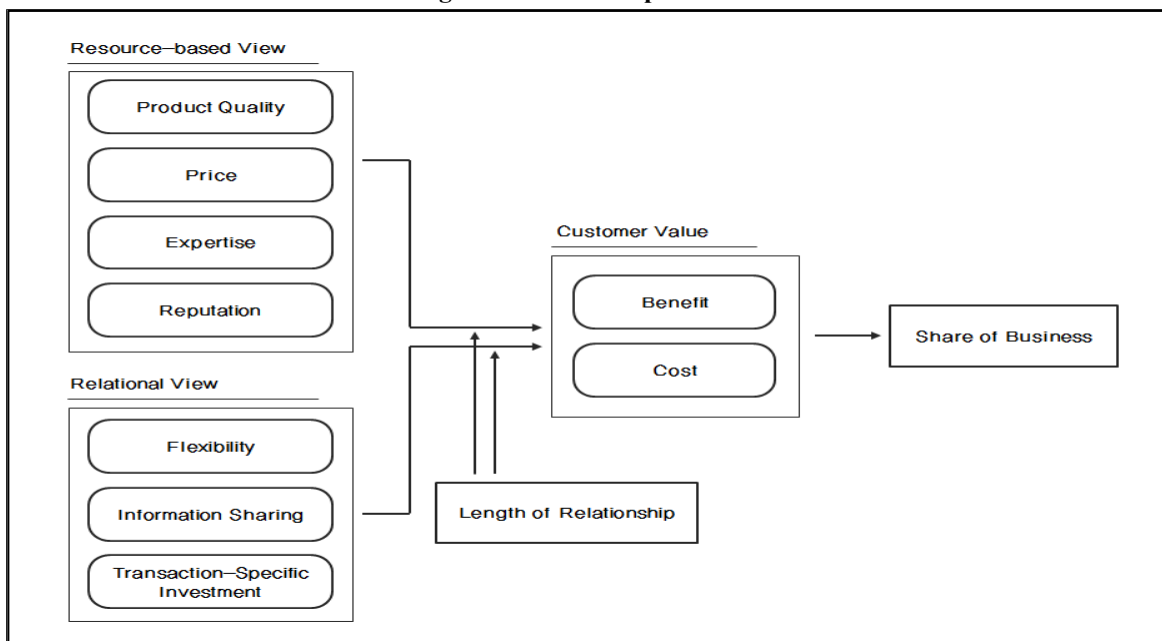
Hyeon Mi Yoo*, Jae Wook Kim**

ABSTRACT

This research examines the antecedents of Value and its impact on Share of Business through the Resource-based View and Relational View.

The conceptual model and research hypotheses are developed on the basis of literature review. We hypothesizes the mediating role of perceived value between the value offering and share of business, the moderating role of relationship length as well. The conceptual model is shown in <Figure 1>.

<Figure 1> The Conceptual Model



The result significantly shows that the value plays a very important role in determining the share of business. More specifically, firms laid more stress on ‘what they are gaining’ than ‘what they are losing’ since the benefit

* Ph.D. Candidate, Korea University

** Professor of Marketing, Korea University

side of the value has relatively larger impact than the cost side. Most variables showed significant impact on the each dependent variables except some relationships. In detail, The intangible resources like firm's expertise, reputation appeared to have a more impact on partner's perceived value than the tangible resources, such as quality, price, etc. For the relational resources such as flexibility, transactions specific investment, and information sharing activity appeared that any of them could not help the customer to reduce the cost, while the flexibility and transactions specific investment contributed to raising the customer's perceived benefit. The flexibility of manufacturer was confirmed to influences the benefit($\beta = .311, p < .001$) more than the transactions specific investment($\beta = .103, p = .002$) To judge this synthetically, we could see the factors based on the Resource-based View focusing on the resources a company has have a greater impact on the customer values than the factors related to the Relational View paying attention to the relationships with the partner firm.

<Table 2> Results of Hypotheses Testing for Main Effects

Hypotheses	Path	St. β	t-value	p	Support
H1a	quality \rightarrow benefit	.144	4.004	< .001	Yes
H1b	quality \rightarrow cost	-.064	-1.079	.281	
H2a	price \rightarrow benefit	-.107	-3.517	< .001	Yes
H2b	price \rightarrow cost	.171	3.425	< .001	Yes
H3a	expertise \rightarrow benefit	.020	.572	.567	
H3b	expertise \rightarrow cost	-.319	-5.629	< .001	Yes
H4a	reputation \rightarrow benefit	.430	9.579	< .001	Yes
H4b	reputation \rightarrow cost	-.297	-4.024	< .001	Yes
H5a	flexibility \rightarrow benefit	.311	7.015	< .001	Yes
H5b	flexibility \rightarrow cost	.004	.053	.958	
H6a	information sharing \rightarrow benefit	.050	1.416	.157	
H6b	information sharing \rightarrow cost	-.094	-1.627	.104	
H7a	TSI \rightarrow benefit	.103	3.177	.002	Yes
H7b	TSI \rightarrow cost	-.001	-.016	.987	
H8a	benefit \rightarrow share of business	.526	12.109	< .001	Yes
H8b	cost \rightarrow share of business	-.411	-9.459	< .001	Yes

Model Fit: $\chi^2 = 7.837$ (d.f = 8, p = .450), GFI = .994, AGFI = .956, NFI = .994 RMSEA = .000

Also, the value appeared to mediate the relationship between firms's offering and the share of business. In particular, the firm's resources such as the quality, price, expertise, and reputation are the factors that have a significant impact on the share of business, but ultimately, it was confirmed that they are connected to the share of business through the awareness on the benefit and cost<see table 3>. Additionally, we tested the moderating effect of the length of relationship. We classified data set into 2 subgroups according to the relationship duration and analyzing them. The result showed that the effect the quality, expertise, and reputation have on the benefit or cost could vary depending on the length of relationship. More specifically, the manufacturer's quality and expertise was confirmed to have a larger effect on the cost is in the condition where the relationship length is long, whereas, rather, the reputation was identified to influence the benefit more when the transaction period is short.

<Table 3> Results of Hypotheses Testing for Mediating Effects

[X → M → Y] Path	St. β (p)				Bootstrap Sig.	Mediation
	X → M	M → Y with X	X → Y without M	X → Y with M		
quality → benefit → share of business	.144 ($< .001$)	.597 ($< .001$)	.106 (.047)	.020 (.702)	.007	Complete
quality → cost → share of business	-.064 (.279)	-.415 ($< .001$)		.079 (.106)	.402	No
price → benefit → share of business	-.107 ($< .001$)	.597 ($< .001$)	-.134 ($< .001$)	-.070 (.109)	.004	Complete
price → cost → share of business	.171 ($< .001$)	-.415 ($< .001$)		-.063 (.139)	.007	Complete
expertise → benefit → share of business	.020 (.566)	.597 ($< .001$)	.211 ($< .001$)	.199 ($< .001$)	.481	No
expertise → cost → share of business	-.319 ($< .001$)	-.415 ($< .001$)		.079 (.114)	.007	Complete
reputation → benefit → share of business	.430 ($< .001$)	.597 ($< .001$)	.251 ($< .001$)	-.006 (.109)	.013	Complete
reputation → cost → share of business	-.298 ($< .001$)	-.415 ($< .001$)		.127 (.044)	.014	Partial
flexibility → benefit → share of business	.311 ($< .001$)	.597 ($< .001$)	.198 (.003)	.012 (.862)	.006	Complete
flexibility → cost → share of business	.005 (.946)	-.415 ($< .001$)		.200 ($< .001$)	.998	No
Information sharing → benefit → share of business	.050 (.158)	.597 ($< .001$)	.065 (.186)	.004 (.933)	.002	No
Information sharing → cost → share of business	-.095 (.102)	-.415 ($< .001$)		.065 (.139)	.998	No
TSI → benefit → share of business	.103 (.002)	.597 ($< .001$)	.074 (.169)	.044 (.374)	.141	No
TSI → cost → share of business	.000 (.999)	-.415 ($< .001$)		.034 (.474)	.108	No

This study provide several implications in terms of theoretical and practical aspect.

First, it is the study preceding the Dyadic Perspective just like the decision on whether to continue the current relationship, expanding to the Multiple relationship Perspective. Many firms have relationships with multiple transaction partners, and when considering the customer's share of business is directly related to the firm's profits, we could say that this research has theoretically and practically great implications.

Second, this research separated the concept of value into the benefit and cost, and applied them to the B2b relationships. This attempt has greater implications in point of that the value mediates the precedence factors and the share of business. As the study investigated what factor affects which one among the benefit and cost, and further, of the benefit and cost, which one plays a more critical role on the actual expansion of share of business, we could get to account for the phenomenon more specifically than the simple accessing way. For example, it showed that the quality of goods provided by the manufacturer affects only on the convenience which the customer recognizes, while the expertise has an impact only on the cost-cutting, which means the resources to input would change based on that the customer now focuses on which value among the benefit and cost.

Third, in revealing the antecedent element of value, on the basis of the strategy theory, this study contemplated various viewpoints synthetically. While the existing studies mostly have established the antecedent elements of value from one viewpoint, in this study, we could see comprehensively a phenomenon by considering Resource-based View and Relational View at the same time, and compare the relative importance of holding resources base on 2 viewpoints. As a result of the study, it was revealed that the fundamental resources the company has in the Resource-based View have a greater effect on the creation of customer value than the resources related to the Relational View. This means that the relational characteristic certainly plays an important role in the environment of distribution channel, but the efforts to hold the fundamental competence basically have to be preceded, which have a very significant meaning in practice. Currently, a large number of companies are pouring considerable expenses to maintain the transactions with buying firms by adjusting their systems to meet the needs of client firms, and sharing the collected information with the customer, etc. But when selecting cooperative companies firms, the buying firms appeared to recognize that the partner's offer competence of goods/services contributes more to their profits, rather than considering the efforts to improve the relationship. The result of this study provides the practical implications on which way companies should input more resources into to create more customer values.

Fourth, classifying the fundamental resources the firm has into the tangible and intangible resources, this study compared the effect on the value of these resources. As a result of the study, it was confirmed that intangible resources, such as employees' expertise, companies' reputation than the tangible resources, such as the quality, price having been considered commonly so far when selecting the trade companies, have more decisive effect on deciding the actual share of business. This means that in order to secure a competitive edge in the market in the B2B relationships, the companies have to make an effort to improve Human Resources and Brand Value.

Finally, this study revealed the situational effect of the transaction period in the process of deciding the

company's share of business. That is, because when any resources were input, the customer's perceived value could be changed depending on the transaction period, it is effective for the company to carry out different strategies based on the progress of relation with the partner. According to the results of this research, it is effective to emphasize the firm's reputation in the early stage of the relationship, whereas focusing on the quality, employees' professionalism, or relation specific investment is effective in the later stage to improve the value.

Keywords : Share of Business, Value, Resource-based View, Relational View, Length of Relationship