

협력적 기업 활동이 마케팅 성과로 이어지기 위한 선행요인에 관한 연구

박홍수
연세대학교 경영학과 교수
(hspark@base.yonsei.ac.kr)
최선미
연세대학교 경영학과 부교수
(sc128@yonsei.ac.kr)
정완진
mbn 산업부장
(jinin97@empal.com)
강성호
연세대학교 경영학과 박사과정
(shkang123@naver.com)

.....

기업의 경쟁 환경이 복잡해지고 소비자의 다양성이 증가하면서 기업은 자신만이 보유하고 있는 역량을 통해서 최고의 성과를 얻어내기에는 갈수록 힘들어 지고 있다. 도처에서 발생하는 기업의 협력활동들 중에는 최고의 성과를 내는 활동들도 있지만 그렇지 못하고 단기간의 실패로 끝나는 많은 사례들도 있다.

본 연구에서는 기업 간 협력적 기업 활동(마케팅 자원의 공유, 생산활동 자원의 공유, R&D 자원의 공유)이 실제적인 마케팅 성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 또한 성공적인 마케팅 성과를 얻기 위해서 기업이 고려해야 할 선행요인들과 구체적인 방법들에 대해서도 살펴보았다.

이를 위해 먼저, 기업간 협력을 도모하게 하는 관계이익에 대하여 정의하고 관계이익이 실질적인 마케팅 성과로 이어지는 선행요인들을 구체화함으로써 그들 사이의 경로를 살펴보았다. 이러한 선행요인들은 신뢰, 자원의 교환이 개념화 되어 사용되어졌다.

관계이익, 신뢰, 자원의 교환 그리고 마케팅 성과간의 인과관계를 살펴보기 위하여 공변량 구조 분석을 실시하였다.

기업간 협력활동을 경험한 기업체 의사결정자들을 대상으로 전화 인터뷰와 우편 조사를 통해 설문조사를 실시하고 수집된 자료를 통해 제시된 가설을 검증하였다.

연구결과 기업간 협력활동은 마케팅 성과에 매우 긍정적인 영향을 미쳤다. 이는 기업의 협력적 마케팅 활동의 중요성을 부각시키고 기업이 관계를 맺어야 할 대상을 일반고객과 구매처나 유통기업과 같은 경로기업에서 경쟁사를 포함하는 일반 기업으로까지 확장해야 함을 의미한다. 또한 기업간 협력의 효과를 극대화하고 장기적인 협력관계를 유지하기 위해서는 기업간의 협력을 통해 발생할 수 있는 관계이익이 명확해야 하며 기업 간의 신뢰 형성이 먼저 이루어져야 함이 밝혀졌다. 또한 기업 간 협력을 통해 관계이익이 발생하더라도 파트너 간의 신뢰가 형성되었을 때 비로소 마케팅 성과를 극대화 할 수 있는 협력관계가 구축될 수 있다는 것 또한 발견하였다. 이는 관계이익 발생이 예상되어 실시되는 기업 간 협력보다는 일정기간 동안의 신뢰를 구축한 후 경영자원(생산, R&D, 마케팅 자원)을 적극적으로 교환하는 것이 보다 효과적인 기업 간 협력의 모형이라는 것을 암시한다고 할 수 있다.

주제어: 관계이익, 신뢰, 자원교환, 마케팅 성과, 기업 간 협력

.....

I. 서론

시장의 경쟁상황이 심화됨에 따라 기업 간의 협력은 매우 중요한 경영기법으로 부상하고 있다(Luo, Rindfleisch, and Tse, 2007). 기업 성장 목표를 달성하기 위해 상표들간의 협력을 통한 공동마케팅에서부터 생산라인이나 제품 개발 자원을 공유하는 크로스 마케팅까지 다양한 형태의 기업 간 제휴가 증가하고 있다(Samu, et al., 1999; Rao and Ruekert, 1994). 유무형의 자원을 얼마나 보유하고 있느냐에 따라 기업의 경쟁력이 결정되어 지기 때문에 기업들은 자신이 보유하고 있지 못한 유무형의 자산을 보유하기 위한 노력을 한다(Penrose, 1959). 이러한 노력을 통해 획득되어진 자산의 경쟁우위는 시장에서 경쟁 우위로 나타나고 이는 결국 재무적 성과와 연결된다(Hunt and Morgan, 1997).

이러한 노력의 일환으로 기업들은 기업 간 협력 활동을 수행한다. 기업 간 협력활동은 기업이 보유하고 있지 않는 유무형의 자원을 획득할 수 있는 효율적인 수단으로 인식되어진다(Madhok, 1995; Simiar, 1983). 특히나 고객의 욕구가 세분화되어진 현재의 시장에서 기업이 전체 시장에 필요한 모든 자산을 보유한다는 것이 현실적으로 불가능하기 때문에 특정 세분시장에 필요한 유무형의 자산을 보유하고 있는 기업들과의 협력활동은 필수적이다(Hamel and Prahalad, 1994).

하지만 기업간 협력이 항상 긍정적인 결과만을 가져오는 것은 아니다. 좋은 결과를 기대하고 협력을 선택한 많은 기업들 가운데에는 지속적으로 협력을 유지하거나 발전시키지 못하는 경우도 많으며 심지어 협력이 시작된 지 얼마 되지 않아 유명무실

해진 사례도 많다(Luo, Rindfleisch, and Tse, 2007). 이는 기업 간 협력활동이 성과로 이어지기 위해 필요한 선행요인들에 대한 충분한 고려 없이 기업 간 협력이 수행되기 때문이다(윤영달, 박홍수, 정완진, 우정, 2006).

본 연구에서는 기업 간 성공적인 협력활동을 위해 필요한 요소들은 어떤 것이며 어떠한 절차를 통하여 협력하는 것이 가장 효과적인지를 구체적으로 살펴보고자 한다. 이를 위해 첫째, 기업간 협력의 주된 동기인 관계이익을 정의하고, 이러한 관계이익이 기업 협력에 필요한 조건임을 확인하며, 성공적인 협력 구축을 위해 필요한 다른 변수와의 인과 관계를 규명하고자 한다. 둘째, 기업이 보유하고 있는 자원을 기업 간에 어떻게 효과적으로 교환할 것인지를 결정하는 협력구축모델을 파악하고자 한다. 세 번째, 협력을 통해 얻을 수 있는 마케팅 성과를 측정하고자 한다. 이를 통해 기업간 협력을 통한 경영활동의 성과를 측정하고 향후 최적의 관계이익이론 수립을 위한 기초자료를 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 경쟁과 협력

경쟁과 협력이라는 상치되는 단어가 기업간에 공유된다는 것은 기업 간 경쟁과 협력이 일반적으로 기업 간 거래관계의 주를 이루기 때문이다(Bengtsson and Kock, 1999). 경쟁기업과 협력관계를 맺는 것을 경쟁적 제휴(competitive alliance)라고 하는데 이는 동일업종에서의 경쟁기업들은 유사한 원

부자재를 사용하여 유사한 종류의 제품을 만들어내므로 요구되는 기술 수준 또한 유사하기 때문에 가치사슬활동상의 여러 부문에 걸쳐 다양한 협력이 가능함을 의미한다(Lewis, 1990).

상호경쟁을 하면서 한편으로는 협력이 가능하게 되는 것은 사회교환이론, 자원준거이론에 의해서 설명된다. 사회교환이론(social exchange theory)이란 모든 공식적 조직은 사회 시스템의 일원으로서 사회적 외부환경 및 시스템의 규범과 가치에 의해 그 활동이 영향을 받을 수 밖에 없다는 이론이다. 이를 기업간의 관계에 적용하면 기업과 모든 이해관계자(공급업체, 경쟁업체, 유통업체)는 사회 시스템의 일원으로서 교환 관계를 통해 협력과 경쟁의 관계를 형성해 나간다는 것이다(Evan, 1965). 즉 사회교환이론에 따라 발생한 경쟁-협력 구조는 상이한 이해관계자 집단 간 독립성을 유지하면서도 상호 신뢰를 바탕으로 전략적 의도 하에 장기적인 결속 관계를 구축하고 유지하는 과정이라고 해석할 수 있다(Jarillo, 1988). 효율적인 협력-경쟁관계의 유지에 거래비용(탐색비용, 기회주의, 불확실성 등) 및 내부적인 관리비용의 절감을 가능하게 할 수도 있다(Hakanson and Johanson, 1994). 자원준거이론(resource-based theory)에 따르면 핵심역량을 구축하기 위한 주요 자원이 경쟁기업에 의해 통제되고 있는 상황에서는 경쟁기업과의 협력을 통해 핵심역량을 확보해야 한다고 하였다(Barney, 1991). 특정 자원의 이전과 모방이 완전하지 못하기 때문에 기업간 협력과 경쟁을 통해서 자원의 불완전 이전과 제약의 문제가 해결되어야 하며, 모든 기업이 자원의 제약조건 하에 있기 때문에 다른 기업 자원과의 결합 내지 상호보완이 필요하다는 것이다(Lado et al., 1997).

기업간 협력은 자원우위 이론(resource advantage

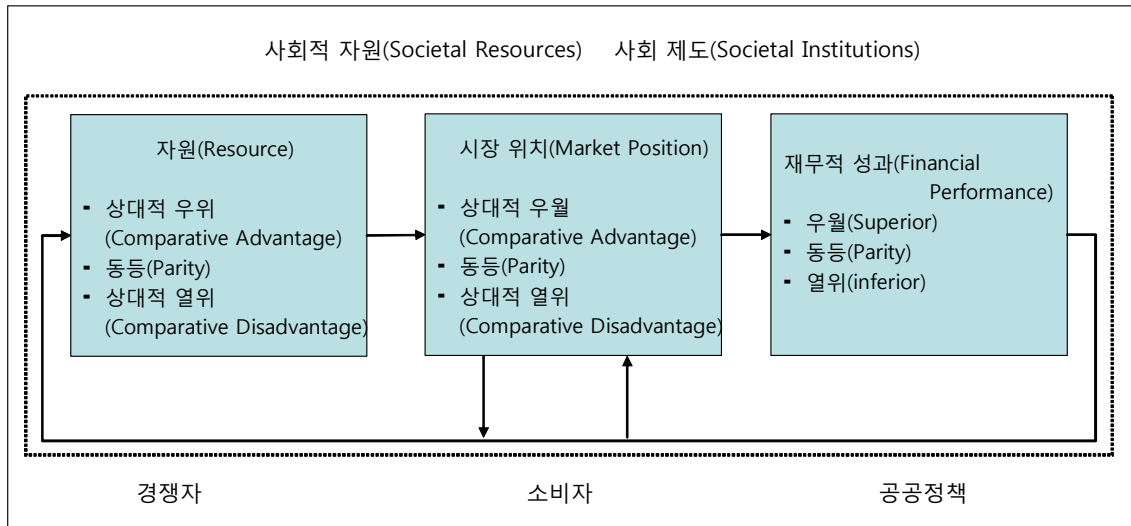
theory)을 통해서도 설명된다.

자원우위이론(resource advantage theory)에 따르면 불완전 경쟁상황에서 상대적으로 자원을 효율적으로 활용한 기업이 경쟁-협력 관계에서 경쟁우위를 얻는다고 설명한다(Hunt and Morgan, 1997).

자원우위이론(resource advantage theory)에서는 고전적인 경제이론과 달리 산업내, 산업간에 존재하는 수요의 이질성과 소비자들의 제품 정보에 대한 불완전성을 가정한다. 따라서 제품에 대한 소비자들의 욕구도 다르며 소비자가 보유하고 있는 정보량도 다르다. 이는 산업 내에서도 산업간에 있어서 세분시장의 존재를 의미한다. 기업들은 재무적 자원, 물리적 자원을 포함하여 인적, 법적, 조직적, 비공식적 자원에 이르기 까지 다양한 형태의 자원의 집합체들을 보유하고 있다. 각각의 세분시장에 적합한 자원의 결합 형태는 매우 다양할 것이며 이는 기업이 보유하고 있는 자원의 형태와 수준에 따라서 시장에서의 경쟁력이 결정됨을 의미한다. 따라서 기업의 자원보유 정도는 시장에서의 위치를 결정짓게 되고 이는 궁극적으로 기업의 재무적 성과에 연결되어진다. 재무적 성과를 관리하면서 기업은 다른 형태의 자원의 결합을 위해 노력할 것이며 이러한 과정은 사회 자원이나 제도들, 경쟁자들과 소비자들 그리고 공공정책에 의해 영향을 받게 된다. <그림 1>은 이러한 자원교환 이론의 순환구조를 보여주고 있다

2.2 관계이익

지속적 경쟁우위 확보를 위한 상호협력과 제휴를 위해서는 적절한 협력 파트너의 선정이 매우 중요한 기업전략 중에 하나라고 지적되고 있다(Morgan



(자료원: Hunt and Arnett, 2003)

〈그림 1〉 자원우위 이론의 framework

and Hunt, 1994). Webster (1991)는 특히 산업계 시장에서 기업의 구매 전략이 고객에게 탁월한 가치를 제공할 수 있는 가장 중요한 요소임을 강조하면서 파트너와의 관계형성을 통해 원활한 구매활동을 수행할 수 있어야 한다고 하였다. 원활한 관계형성을 위해서는 파트너 상호간 탁월한 편익을 상호 교환하여야 하며 이를 통해 기업간 신뢰 및 결속이 이루어져야 한다(Moody, 1992). 실 예로 미국의 유명한 품질경영대사인 '말콤 볼드리지 대상'을 수상한 바 있는 모토롤라는 관계 협력사와의 밀접한 관계를 통해 양질의 제품을 제공받을 수 있었으며 협력사 역시 안정적인 수익원 확보로 인해 실제적 성과를 얻을 수 있었다(Moody, 1992). 즉 관계형성을 통한 기업성과를 얻기 위해서는 상호간 관계이익이 먼저 발생 되어야 한다는 것이다.

여기에서 실제적 관계이익은 여러 관점에서 살펴 볼 수 있는데 그 중에서 가장 많이 사용되고 있는 관계이익의 종류로 제품 수익성(product profitability),

고객만족(customer satisfaction) 및 관계 제품 성과(product performance), 운영업무의 질 향상(improve of the functional performance) 등을 들 수 있다(Morgan and Hunt, 1994). 먼저, 제품 수익성이란 관계형성을 통해서 기업이 소비자에게 제공하는 유무형의 재화가 기업의 지속적인 수익을 발생시킬 수 있어야 한다는 것을 의미한다(Urban and Hauser, 1993). 두 번째, 고객만족은 가격에 대한 민감도를 낮추고 미래의 거래비용을 줄이며 신규고객의 유치비용을 감소시켜 기업의 평판을 높이는 것을 의미한다(Fornell, 1992). 이를 통해 기업의 수익성은 증가하고(Anderson et al. 1994; Gruca and Rego, 2005; Ittner and Larcker, 1998), 사업의 확장 등과 같은 새로운 기회를 얻을 수 있게 되며, 고객에게 보다 탁월한 서비스를 제공할 수 있게 되어 자사가 보유하고 있지 않은 여러 자원들까지 잘 활용해 고객의 욕구를 잘 충족시켜 주게 됨으로써 관계이익을 실

현할 수 있게 된다. 세 번째 관계 제품성과는 관계를 통해 얻을 수 있는 제품의 성능 개선이다. 관계 형성을 통해 예전의 제품을 개선하거나 자신의 힘으로만 달성하지 못했던 여러 제품의 성과를 높일 수 있다. 네 번째 운영업무의 질 향상은 생산, 마케팅, R&D비용의 감소, 제품 생산기간의 단축 등과 같은 기업의 운영에 대한 성과가 관계형성을 통해 형성 될 수 있다는 것을 의미한다.

2.3 신뢰의 형성

신뢰는 교환 상대자의 말이나 약속이 믿음만하고, 교환관계에서 의무를 다할 것이라는 믿음이다 (Schurr and Ozanne, 1985). 신뢰는 기업간의 관계형성에서 다음의 역할을 수행한다. 첫째, 신뢰는 기업간에 협력적, 상호보완적 노력을 유발시켜 긴밀한 상호작용을 가능하게 하고, 구성원들 각각의 거래비용을 감소시키거나 협력을 유발 시키는 것과 같은 가치 창출의 역할을 한다(Morgan and Hunt, 1994). 둘째, 신뢰는 불확실성과 의존성의 특성을 지닌 교환 상황에서 기회주의를 완화시키는 지배적인 매커니즘 역할을 수행하고(Heide, 1994) 이에 따라 거래상의 불확실성을 완화시켜 더 높은 수준의 협력을 가능케 한다(Ganesan, 1994; Morgan and Hunt, 1994; Anderson et al., 1987). 셋째, 협력당사자간의 신뢰는 갈등을 감소시키고 만족을 향상시킨다(Anderson and Narus, 1990).

신뢰를 구성하는 요인으로 역량(competency), 호의(benevolence), 신의성실(integrity) 등이 있다(Mayer et al., 1995). 역량(Competency)은 전문적인 기술, 지식 및 운영능력을 통해서 만족스러운 결과를 얻게 됨으로써 다져지는 신뢰를 의미

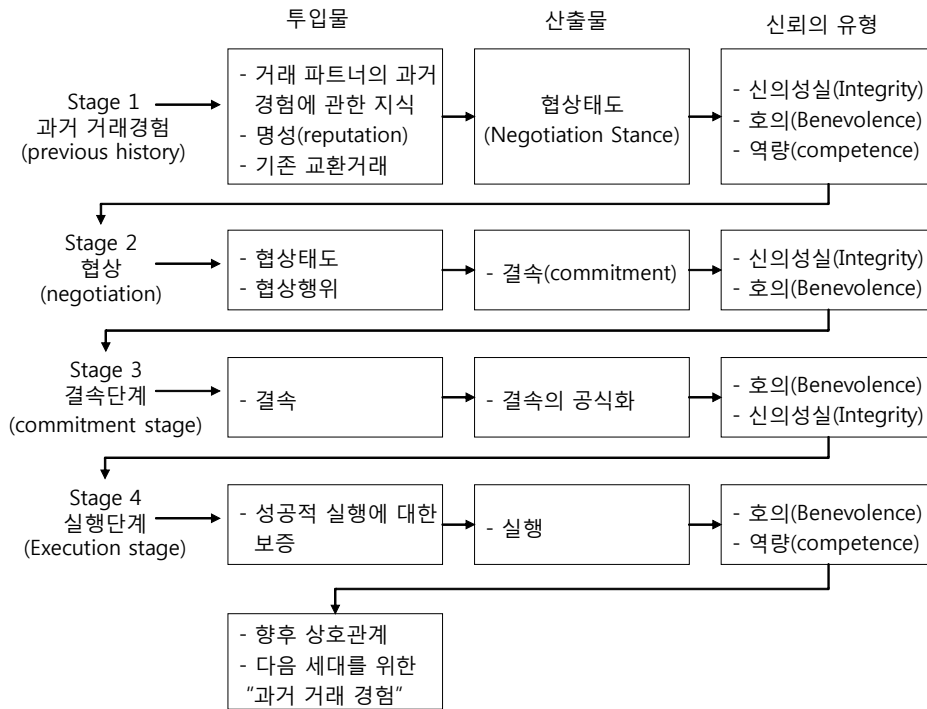
한다. 호의는 현재 이익과는 무관한 부분에서의 배려 및 도움을 통해 다져지는 신뢰이다. 예를 들어 자발적 정보 공유, 도움을 주려는 이타적 행위, 의도에 대한 이해를 통한 신뢰, 구매추천, 판매의 지원 및 공유, 우호적인 인간관계를 통해서 형성된다. 신의성실은 신뢰자(trustor)가 수용 가능한 원칙들을 피신뢰자(trustee)가 고수하는 것과 관련되며 언행의 일치, 예측가능성에 근거한 신뢰, 가치 공유, 명성유지, 지속적인 커뮤니케이션, 약속 이행 등을 통해서 형성된다.

신뢰는 초기단계에는 원칙중심, 능력 중심의 인지적 측면이 강조되나 후기단계로 갈수록 친밀성, 선호도와 같은 사회적 측면이 중요해지게 되며 기업들이 서로 장기적인 관계를 맺어나가는데 없어서는 안될 가장 중요한 초석 역할을 한다(Spekman, 1988).

〈그림 2〉에서 볼 수 있듯이 신뢰는 기업 간에 과거의 거래경험, 협상, 결속, 실행의 단계를 거치면서 점차적으로 구축되는 과정을 거친다(Boersma, Buckley and Ghauri, 2003). 거래 경험을 통해 인지된 협상태도를 바탕으로 역광과 선의지를 파악하게 되면 협상의 단계에 접어들게 된다. 협상 단계에서는 협상에 임하는 태도와 행위를 바탕으로 더욱 돈독한 결속의 관계로 또는 그 반대의 관계로 접어들게 된다. 결속 단계가 깊어지면 결속의 공식화가 선언되며 이것은 신뢰의 실질적인 실행단계를 야기시킨다. 이렇게 구축된 신뢰는 향후의 상호관계에 필요한 새로운 신뢰를 구축하는 과거 거래경험의 역할을 하게 되는 순환 고리를 갖는다.

2.4 기업간 자원의 교환에 관한 연구

기술력의 발전으로 생산력이 증가하면서 기업별 유



(자료원: Boersma, et al., 2003)

〈그림 2〉 신뢰의 형성 과정

휴자원이 증가하고 있다. 특히 제조업에서는 1995년 대비 2000년의 유휴자원이 87% 증가하였다(한국은행, 2003). 이렇게 유휴자원이 발생하게 되자 기업은 생산성을 높이기 위한 새로운 방법을 찾게 되었다. 이때 여러 가지 생산성 향상 방법 중에 한 가지 대안으로 대두된 것이 기업간 자원의 교환이다(윤영달 외 2006).

기업은 다른 기업과의 자원 교환을 통해 유휴자원의 활용도를 높일 수 있게 될 뿐만 아니라 이를 통해 부가가치의 극대화, 기업 한계의 극복, 공동의 적 대응 등과 같은 혜택을 얻을 수 있게 된다. 생산, 마케팅, R&D, 유통과 같은 개별 가치사슬상의 경쟁과 협력은 규모의 경제를 증진시키고 공

유할 수 있는 이익을 증가시켜 이를 분배함으로써 부가가치를 증진시킨다(Madhok, 1995). 그러므로 관계를 맺는 경쟁 기업들은 일정한 공유이익 가운데에서 더 큰 몫을 차지하려는 경쟁보다 우선 협력을 통해 공유이익 자체를 더 크게 만드는 데 관심을 기울여야 한다(Simiar, 1983). 또한 기업은 자원의 교환을 통해 기업의 한계를 극복할 수 있다. 기업의 한계란 한 기업이 모든 자원을 보유할 수 없다는 것을 의미하는 것으로 기업은 자신의 자원을 보다 잘 활용할 뿐만 아니라 경쟁사의 자원까지도 활용할 필요가 있다. 예를 들어 새로운 지역 및 국가에 진출하기 위해서는 경쟁사보다 탁월한 가치를 고객에게 전달해야만 한다. 하지만 이러한

강점은 현지 경쟁사가 보유하고 있는 경우가 많다. 따라서 새로운 지역 국가에 진출하고자 하는 기업은 해당지역 경쟁사와 협력을 통해 핵심역량을 보유해야 한다(Ohmae, 1989). 특히 글로벌 경제체제에서는 이러한 자원의 교환을 통해 보다 수월하게 경쟁우위를 점할 수 있다. 마지막으로, 자원의 교환을 통해 공동의 적을 효과적으로 막을 수 있다. 오늘날과 같이 개별적인 기업 간의 경쟁시대에서 네트워크 간의 경쟁시대로 돌입한 경쟁환경에서 기업 성패를 결정하는 것은 누가 효율적이고 효과적으로 네트워크를 구성하는가에 달려 있다고 할 수 있다(Simiar, 1983). 기업은 유통업자와 공급업자에 국한되어 있었던 관계 네트워크에서 벗어나 업계 경쟁업체와의 네트워크 형성을 통해 시너지를 극대화하고 기업간 자원 교환을 통한 효율적 자원 활용을 통해 또 다른 네트워크와의 경쟁에서 이겨야 한다.

2.5 마케팅 성과

마케팅 성과는 전통적으로 사용되는 마케팅 자원의 투입에 대한 기업 전체의 수익과 매출이익의 증가로 측정되었다(Marketing Science Institute, 1998). 하지만 이는 마케팅에 대한 독립적 성과에 한계를 보이고 있어 여러 개념들을 혼합하여 사용하고 있다. 마케팅 성과를 나타내는 개념으로 대표적인 것들은 마케팅 효율성(marketing efficiency), 마케팅 효과성(marketing effectiveness), 마케팅 감사(marketing Audit) 등이 있으며 이러한 개념들은 대개 병행하여 사용된다(Hunt, 2000)

마케팅 효율성은 마케팅 투입물에 따른 마케팅 산출물의 비율로 측정되어진다. 마케팅 투입물로는 마케팅 예산, 마케팅 관련 투자금액, 투입인력의

수, 투입인력의 질, 판매간접비 등이 사용되어진다(Sevin, 1965; Gross, 1984; Bucklin, 1978; Drucker, 1986, Hall, 1975; Anderson and Weitz, 1986). 마케팅 산출물로는 이익, 매출액, 시장점유율, 현금유입량, 상품회전을 등이 사용되어진다(Anderson and Weitz, 1986; Gross, 1984; Drucker, 1986; Hayes, White and Williams, 1984).

마케팅 효과성은 설정된 마케팅 목표와 실제 마케팅 결과와의 비율로 측정되어진다. 마케팅 효율성이 투입과 산출이라는 과정 중심적인 개념이었다면 목표 대비 달성정도를 측정하는 마케팅 효과성은 결과 중심적 개념이라고 할 수 있다. 예를 들어 시장침투 가격전략으로 단기적 이윤 극대화를 달성한다면 마케팅 효율성 측면에서는 매우 긍정적인 성과로 평가받겠지만 장기적인 관점에서 가격 경쟁 심화로 인해 시장지위 상실을 초래하게 된다면 이는 긍정적인 성과로 받아들일 수 없는 것이다. 따라서 구체적 마케팅 목표와 달성치를 평가하는 마케팅 효과성이 동시에 측정되어야만 한다(Sevin, 1965).

마케팅 감사(marketing audit)는 기업의 마케팅 성과를 높이기 위한 마케팅 전략과 마케팅 계획 실행에 대한 공식적이고 체계적인 검토 작업이며 기업의 대·내외적인 정보와 절차를 점검하고 조직 내부, 외부 환경, 조직과 공급 업체 간의 문제점들을 파악하고자 하는 것이다(Kotler, 1984). 마케팅 감사의 영역을 마케팅 환경, 마케팅 전략, 마케팅 시스템, 마케팅 생산성, 마케팅 기능, 마케팅 조직으로 나누고 각각의 부분에 체크리스트를 작성하여 감사를 실시한다. 이러한 감사 자료를 토대로 장단기간의 마케팅 성과를 평가하고 수정한다.

최근의 마케팅 성과의 측정은 마케팅의 결과물로 무형적 성과물 즉 고객만족, 고객충성도, 브랜드

자산, 고객자산과 같은 개념들을 측정하여 마케팅 성과에 반영하고 있다. 또한 하나의 마케팅 성과 지표를 사용하는 것 보다는 다양한 형태의 지표들 (Balanced ScoreCard, ROI 등)을 활용하고 있다 (Bhargava, Dubelaar and Ramaswaim, 1994).

III. 연구의 모형 및 가설의 설정

3.1 연구 모형 개관

본 연구에서는 문헌연구를 통해 관계이익 발생시 자원의 교환과 같은 협력관계가 형성되고 이러한 관계는 신뢰를 통해 달성되며 이러한 협력관계를 통한 마케팅 성과 또한 신뢰를 선행조건으로 한다는 가설을 세우고 이를 실증적으로 검증하는 것으로 목적으로 한다. 본 연구의 연구모형은 <그림 3>과 같다.

3.2 가설의 설정

3.2.1 관계이익과 신뢰형성, 자원 교환간, 마케팅 성과와의 관계

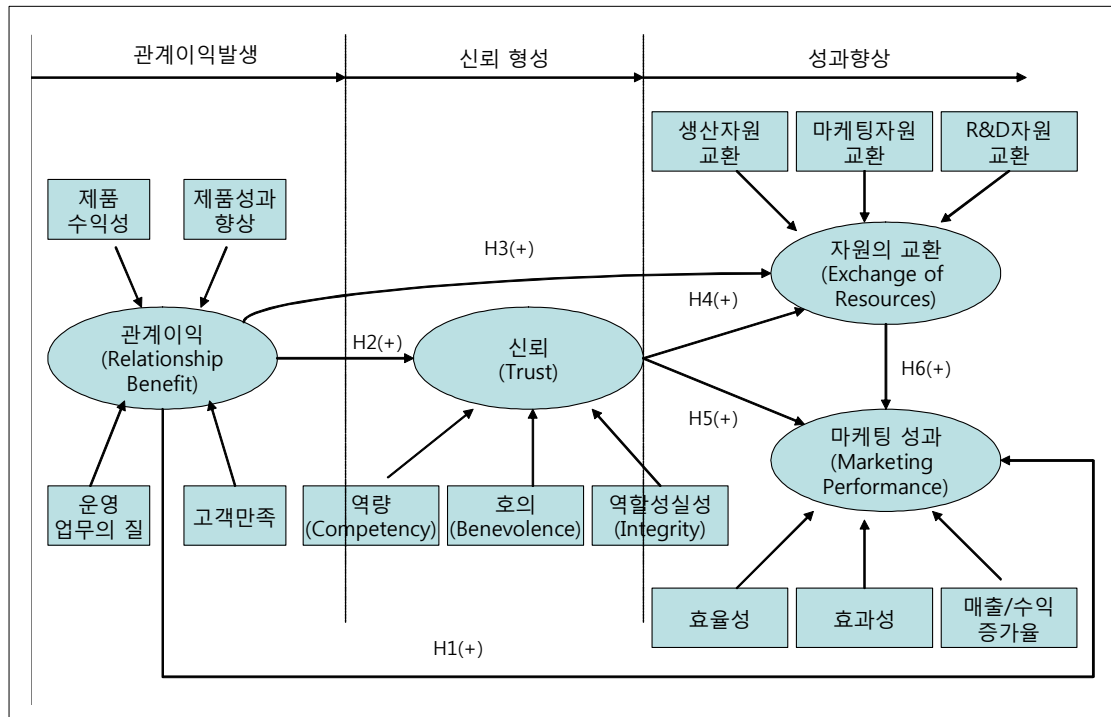
경쟁이 심화되면서 기업은 부가가치 창출을 위해 제품, 프로세스 및 기술에 대한 지속적 경쟁우위를 창출해야 한다(Morgan and Hunt, 1994). 특히 타 기업과의 관계형성을 통해서 형성되어질 수 있는 부가적 이익 즉 관계이익은 제품 수익성, 고객만족의 향상이나 제품의 성과 등은 이러한 경쟁우위를 창출하는 중요한 요소이다(Morgan and Hunt, 1994).

제품 수익성(product profitability)은 기업이 소비자에게 직접 전달하는 유무형의 재화를 통하여 소비자가 얻는 실질적 가치를 일컫는데, 기업의 소비자의 이러한 구매 행위를 통해서 지속적인 성장과 재무적 성과를 얻게 된다(Urban and Hauser, 1993). 고객만족은 미래에 대한 재구매성을 증가시키고 가격변화에 대한 소비자들의 가격탄력성을 낮추고 제품이나 서비스에 소요되는 여러 가지 마케팅 비용을 감소시킨다(Fornell, 1992). 이는 실질적으로 기업의 마케팅 성과를 증대시키는 역할을 수행한다. 또한 제품의 성과(product performance)는 고객과의 관계를 통해서 얻을 수 있는 제품 성능의 개선을 의미한다. 고객과의 관계형성을 통해 기존 제품을 개선할 수 있는 능력은 신제품의 성공가능성을 향상 시키고 이는 실질적인 마케팅 성과로 연결된다.

타 기업과의 관계형성을 통해 상품의 수익향상, 고객 만족 그리고 생산관리의 효율증대와 같은 이익을 얻게 될 가능성이 생기면 그 기업과의 관계를 도모하기 위한 신뢰형성의 노력을 하게 된다.

기업간 관계에 있어 신뢰란 상대방의 행동에 대한 믿음을 의미한다. 즉, 상대방에게 자신을 맡기는 행동(Moorman and Zaltman, 1992), 상대방이 의무에 충실할 것이라는 기대(Madhok, 1995)이며 자신에게 유리한 쪽으로 상대방을 이용할 수 있는 기회주의가 주어진더라도 자제할 수 있는 의지이다(Hosmer, 1995). 즉 신뢰는 상대방의 말이나 약속이 믿을 만 하고 교환관계에서 의무를 다할 것이라는 믿음을 말하며(Schurr and Ozanne, 1985) 거래 상대방이 쌍방관계에서 협력을 원하고 의무와 임무를 다할 것이라는 기대(Dwyer and Oh, 1988)를 의미한다.

또한 관계이익을 현실화 시키기 위한 노력으로



〈그림 3〉 연구 모형

서의 이러한 신뢰의 형성은 실질적인 기업간 협력에 긍정적인 영향을 미친다(Morgan and Hunt, 1994). 기업간의 이익을 추구하기 위해 형성된 신뢰는 기회주의(opportunism)가 발생할 가능성을 줄여주기 때문이다(Williamson, 1975). 기회주의는 거래상황에서 자신의 이익을 위해 정직성을 희생시켜 거래에 있어 솔직함이나 정직함이 결여되게 만든다(이동진, 2007). 기회주의적 행동은 환경에 대한 불확실성이 높고, 거래 상대방에 대한 의존도가 지나치게 높은 경우, 그리고 상대방에 대한 신뢰가 없을 때 주로 발생한다(이동진, 2007). 이를 관계이익에 적용시켜 보면 관계이익에 대한 불확실성이 높고 관계이익에 대한 발견 가능성이 적을

때 주로 발생한다는 것이다. 이러한 기회주의는 협상비용(bargaining cost), 감시비용(monitoring cost), 부적응 비용(mal-adaptation cost) 등의 여러 거래 비용을 증가시킨다(이동진, 2007). 따라서 파트너 기업과의 교환거래에 있어서 형성된 기업의 전반적 이익증가, 제품성과향상, 고객만족의 증가, 운영업무의 질 향상을 위해 형성된 신뢰는 기업간에 발생할 수 있는 기회주의를 차단할 수 있으며 이는 궁극적으로 마케팅 성과로 이어질 수 있다(Allen and Meyer, 1990). 또한 현재 협력 관계를 맺고 있는 기업간에는 상호 이익의 크기를 상대적으로 측정할 수 있다(윤영달, 박홍수, 정완진, 우정, 2006). 이는 협력관계를 맺고 있지 않

는 다른 기업들과 비교하여 현재 파트너 기업과의 관계 형성과 자원 교환을 통해서 얻을 수 있는 마케팅, 생산, R&D에 있어서의 전반적 기회를 더 잘 포착할 수 있음을 의미한다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

- 가설 1: 관계이익의 발생은 마케팅 성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다
- 가설 2: 관계이익의 발생은 신뢰형성에 긍정적인 영향을 줄 것이다.
- 가설 3: 관계이익의 발생은 기업간의 자원 교환에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

3.2.2 신뢰 형성과 자원의 교환, 그리고 마케팅 성과와의 관계

기업협력의 궁극적인 목표는 경쟁에서의 승패를 떠나 상호 이익을 지향하는 것이므로 상호 신뢰를 구축하여 기회주의적인 행동을 억제하고 결속력을 강화하여야만 한다.

신뢰의 형성은 상대방의 기회주의에 대한 감시, 공식적 계약 등과 같은 관리비용을 감소시켜주는 효과가 있다. 또한 신뢰를 기반으로 한 기업간의 제휴는 필요한 자산의 획득을 위해 다른 파트너들과의 인수합병과 달리 자산습득비용이 줄어들게 되고 거래비용이 줄어들게 됨으로 더 높은 성과를 얻을 수 있게 된다(Hennart, 1988).

신뢰를 형성하는 역량(competency)은 특정 분야 영향력을 행사할 수 있는 전문적인 기술, 지식, 능력에 의해서 형성되어진다. 전문적인 기술이나 지식은 여러 가지 수익창출의 기회요소가 많다(Doney and Cannon, 1974). 역량을 통한 신뢰는 기업간 의사소통과정에서 전문적 의견에 따라서

수행되게 한다(이동진, 2007). 이러한 전문적 지식과 기술에 의한 의사소통은 의사결정을 기회주의가 아닌 공정성에 기반하도록 할 것이기 때문에 더 많은 시장기회를 파악할 수 있고 이는 수익창출의 거래행위로 이어질 가능성이 많다. 또한 호의(benevolence)는 현재 이익과 무관한 부분에서의 배려와 관심에 의해 형성되는 신뢰로 자발적인 정보 공유를 통하여 도움을 주려는 적극적 행위를 의미한다(Ganesan, 1994). 기업이나 기업 구성원들이 거래 당사자들간의 거래를 개인적인 차원에서 배려해 줄 수 있는 시스템은 거래 당사자들간의 요구에 융통성 있게 대응할 수 있게 하고 부가적인 도움을 제공하여 우호적인 인간관계를 맺을 수 있도록 할 것이다. 따라서 호의는 거래 당사자들간의 관계 형성에 영향을 미치게 되고 이는 기회주의나 비도덕적 거래관행에 대한 가능성을 줄어줄게 한다(Ganesan, 1994). 신의성실(integrity) 역시 지속적인 커뮤니케이션과 가치 공유를 통해서 거래의 빈도를 증대시킨다(Doney and Cannon, 1974). 파트너와의 지속적인 커뮤니케이션은 기업간의 관계를 장기지향적으로 만들며(이동진, 2007) 장기적인 관계 형성은 기업간 자원거래의 확률을 증가시킬 것이다.

파트너 기업 간의 신뢰는 경제적인 이익을 얻을 수 있으며(Paun 1997), 신뢰의 형성을 통해 기업이 보유하고 있는 핵심자원의 교환이 이뤄질 수 있다. 특히 신뢰를 기반으로 한 자원의 교환은 거래 당사자들간의 자원의 효율적 배분을 가능하게 하고 이는 거래 당사자가 보유하고 있던 기존의 여분의 자원들과 결합되어 시너지 효과를 창출할 수 있을 것이다. 실제로 공급업체와 구매업체간의 신뢰를 통한 장기적인 관계를 형성하고 있는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 매출 성장율이 높고 재고

보유비용과 통제 비용이 낮으며 수익성이 높았다 (Kalwani and Narayandas, 1995). 또한 Han, Wilson and Dant(1993)는 공급업체와 유통업체 간에 장기협력관계를 유지함으로써 제품의 품질향상과 지속적인 원가절감을 달성할 수 있다고 하였다. 이는 자원의 효율 및 효과적 활용을 통해 마케팅 성과를 증대시킬 수 있다는 의미이며 따라서 신뢰의 형성은 마케팅 성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다. 따라서 다음과 같은 두 가지 가설을 설정할 수 있다.

가설 4: 신뢰의 형성은 자원의 교환에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 5: 신뢰의 형성은 마케팅 성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

3.2.3 자원의 교환과 마케팅 성과와의 관계

기업간 신뢰의 형성은 마케팅 성과의 향상을 도모함으로써 최종적으로는 기업 성과의 향상으로 나타나게 된다(Hunt & Morgan, 1997). 협력을 통해 자원의 교환이 이뤄지고, 파트너 기업 간 결속으로 인해 마케팅 효과성이 증가할 수 있다. 또한 자원의 교환을 통해 자원의 효율성이 증대되어 마케팅 성과는 증가된다. 결국 상대적으로 높은 산출된 자원의 가치(relative resource-produced value)와 낮은 상대적 자원비용(relative resource costs)을 통해 시장에서 경쟁 우위를 얻을 수 있다(Hunt and Morgan, 1997). 이것은 다시 말해 자원의 교환을 통한 마케팅 자원의 효과적/효율적 활용은 마케팅 성과에 긍정적인 영향을 준다는 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 5: 자원의 교환은 마케팅성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

IV. 연구 방법 및 설계

4.1 자료의 수집 방법

앞에서 도출한 가설을 검증하기 위하여 선행연구를 바탕으로 각 변수에 대한 세부적인 문항을 작성하였다. 이렇게 작성된 설문지의 세부적인 문항의 내용타당성 검증을 위해서 기업간의 협력활동을 수행한 경험(전략적 제휴, 자원공유 등)이 있는 기업들의 마케팅 실무 전문가들을 대상으로 사전 인터뷰를 실시하였는데 마케팅 실무 전문가 20명은 연세대학교 마케팅 교육 프로그램을 이수하고 있는 마케팅 부서 담당자들 중에서 선정되었다. 설문지가 작성된 후에는 또 다른 마케팅 실무 전문가 20명을 동일한 방법으로 선정하여 작성된 설문지들에 응답하게 하고 주요 변수들에 대한 세부변수들이 적절하게 포함되어 있는지를 살펴보는 예비조사를 실시하였다.

설문조사는 면접원이 직접 조사현장에서 질문을 하고 설문지에 체크하는 방식인 1:1개별면접을 원칙으로 실행되었지만 부득이하게 1:1 개별면접이 불가능한 경우에는 전화를 통하여 조사목적과 조사내용을 설명하고 이메일과 팩스를 통해서 설문지를 발송하여 1주후에 다시 수거하는 방식으로 이루어졌다.

최근 10년간 기업간의 협력 및 제휴활동을 수행한 적이 있었던 공시 자료를 기준으로 기업 리스트를 작성하여 설문대상으로 선정하였고 또한 이외에

도 제품 다각화를 수행한 적이 있는 제조업 및 서비스 업체를 추가적으로 표본에 포함시켰다. 이는 제품 다각화라는 전략적 결정이 기업간의 협력활동을 수행할 수 있는 가장 가능성 높은 활동이기 때문이다. 8주간의 설문조사 기간 동안 398부의 설문서를 수집하여 분석하였다. 본 연구의 분석 단위는 기업으로 자원의 고른 활용을 파악하기 위해서 생산에서 판매에 이르는 모든 업무 프로세스가 발생하는 제조업을 중심으로 조사하였으며 서비스업의 경우에는 서비스 다각화를 통해서 업무영역이 확대된 기업들을 대상으로 하였다. 또한 마케팅 의사결정에 대한 경험이 없는 응답자들을 제외하기 위하여 각 기업 마케팅 부서의 관리자(과장, 부장 및 임원급 이상, CEO)를 대상으로 국한시켜 조사를 실시하였다. 이는 마케팅 활동을 계획, 수행하여 이에 대한 성과를 직접 책임질 수 있는 권한을 가지고 있는 담당자들만이 성과에 대한 정확하고 포괄적인 응답이 가능할 것이기 때문이었다.

4.2 주요 변수의 조작적 정의 및 측정

기존의 문헌연구를 통하여 관계이익, 신뢰, 자원의 교환 및 마케팅 성과 변수에 대한 측정도구를 개발하였으며 연구에 사용된 변수의 조작적 정의와 측정항목들은 <표 1>과 같이 정리될 수 있다.

V. 연구 결과

5.1 조사 대상 기업 및 응답자 특성

<표 2>는 조사에 포함된 기업들의 특성을 나타낸

것이다. 소비재와 산업재를 포함한 제조업의 비율이 70%였으며 기타 서비스업의 비율이 30%로 나타났다. 또한 <표 3>은 응답자들의 직위와 근무기간을 나타낸 것으로 대부분의 응답자들이 마케팅 부서의 관리자급 이상이었으며 근무 연수 또한 전반적인 마케팅 업무의 프로세스를 이해할 수 있을 수준의 근속기간이었다.

5.2 신뢰성 및 타당성 검증

연구단위들의 신뢰성을 측정하기 위해 Cronbach's Alpha 계수를 통해 분석하였다. <표 4>와 같이 모든 변수들의 신뢰도가 0.8 이상인 것으로 나타나 가설 검정에 충분한 신뢰성을 갖는 것으로 평가된다.

타당성 검정을 위해서 수렴 타당성과 판별 타당성을 분석하였다. 구성 개념들간의 수렴 타당성은 구성 개념과 측정 변수간의 요인 부하량과 부합도 지수가 유의한지를 검토하였다.

<표 5>에서도 살펴볼 수 있듯이 각 요인의 측정항목에 대한 요인부하량과 요인 부하량의 t값, 모형의 종합적인 신뢰도를 나타내는 합성신뢰도(composite reliability) 모두 유의한 것으로 나타났다. 또한 부합도 지수 역시 $\chi^2=579.650(df=129, p=.000)$, GFI=0.860, NFI=0.875, NNFI=0.881, CFI=0.932, IFI=0.900로 나타나 적합한 것으로 나타나 수렴타당성이 있는 것으로 판단할 수 있다(Bagozzi and Yi, 1988). 또한 판별 타당성을 확보하기 위해서는 변수간의 상관관계를 검토하였다.

<표 6>은 각 변수들간의 상관관계 분석을 실시한 결과이다. 각 변수들간의 관계를 보여주는 Phi 계수의 신뢰구간(즉 $\text{Phi} \pm 2 * \text{S.E}$)에 1.0이 포함되지

〈표 1〉 변수의 조작적 정의 및 측정항목

변수명	조작적 정의	항목수	측정항목	참고문헌
관계 이익 (RB)	관계형성을 통해 얻을 수 있는 추가적인 이익	4	R1: 제품 수익성의 증가 R2: 제품 성과의 향상 R3: 고객 만족 향상 R4: 운영업무의 질 향상	Morgan and Hunt, 1994 Anderson and Narus, 1990
신뢰 (TR)	관계 파트너에 대해 인지된 신용(credibility), 배려(benevolence), 역할성실성(integrity)	8	T1: 전문적 기술, 지식, 운영능력 T2: 만족스러운 결과 T3: 현재 이익관계와는 무관한 부분에서의 배려 및 도움 T4: 자발적 정보공유 등의 도움을 주려는 이타적 행위 T5: 정직/정요/공정 T6: 언행의 일치 T7: 예측가능성에 근거한 신뢰 T8: 의도에 대한 이해	Mayer et al., 1995 Doney and Cannon, 1997 Ganesan, 1994
자원의 교환 (CM)	관계 파트너와 생산, 마케팅 및 R&D자원의 교환정도 및 향후 교환의도	3	C1: 생산자원의 교환 정도 C2: 마케팅자원의 교환 정도 C3: R&D자원의 교환 정도	크로스마케팅 경영전략, 2006
마케팅 성과 (PEF)	관계형성 및 유지를 통해 향상되는 마케팅 효율성 및 마케팅 효과성	3	P1: 관계 형성을 통한 마케팅 효율성의 증가 P2: 관계 형성을 통한 마케팅 효과성의 증가 P3: 관계 형성을 통한 매출 및 이익의 증가분	Hunt, 2000

〈표 2〉 표본의 기업별 특성

업종	빈도	%
소비재 제조업	142	35.6
산업재 제조업	138	34.6
건설업	1	0.2
도매 및 소매업	17	4.3
운수업	5	1.3
통신업	24	6.3
금융 및 보험	3	0.7
기타 서비스	57	14.3
무응답	11	2.7
합계	398	100

〈표 3〉 표본의 응답자 특성

직위	빈도	%	근무기간	빈도	%
과장	165	41.4	3-5년 미만	16	4.0
부장	112	28.1	5-7년 미만	54	13.5
임원	90	22.6	7-10년 미만	142	35.6
CEO	31	7.9	10년 이상	186	46.9
합계	398	100	계	398	100

〈표 4〉 신뢰도 계수

	관계이익	신뢰	자원의 교환	마케팅 성과
Cronbach's Alpha	0.877	0.912	0.816	0.863

〈표 5〉 확인적 요인분석을 통한 수렴타당성 분석

요인	항목	요인 부하량	T값	Composit reliability
관계이익 (RB)	R1	0.891	15.959	0.875
	R2	0.994	19.492	
	R3	1.040	20.378	
	R4	0.912	18.530	
신뢰 (TR)	T1	0.871	14.551	0.913
	T2	0.898	17.587	
	T3	0.897	14.578	
	T4	1.020	18.027	
	T5	0.862	17.338	
	T6	1.075	20.628	
	T7	1.002	18.699	
	T8	0.963	17.947	
자원의 교환 (CM)	C1	1.003	11.398	0.690
	C2	1.118	13.231	
	C3	1.067	12.505	
마케팅성과 (PEF)	P1	1.262	22.923	0.877
	P2	1.126	20.927	
	P3	0.839	15.140	

$\chi^2 = 579.650(df=129)$, GFI = 0.860, NFI = 0.875, NNFI = 0.881, CFI = 0.900, IFI=0.901

〈표 6〉 측정항목의 판별타당성 분석

	관계이익	신뢰	자원의 교환	마케팅성과
관계이익	1.000			
신뢰	0.814*	1.000		
자원의 교환	0.443*	0.553*	1.000	
마케팅성과	0.611*	0.563*	0.621*	1.000

*P<0.05

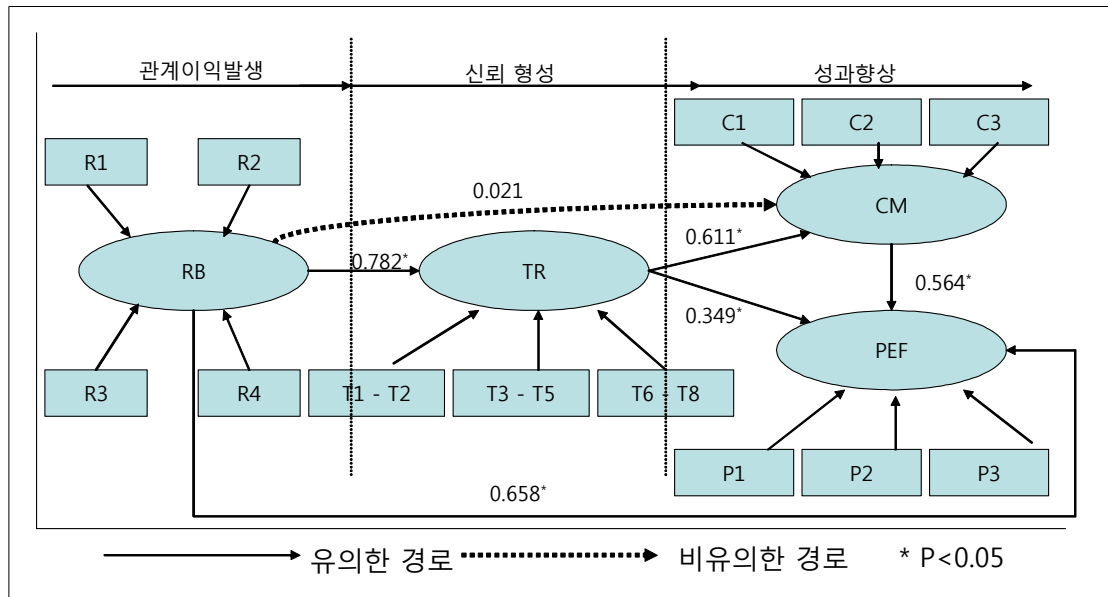
않아(Anderson & Gerbing, 1988) 각 변수들간의 개념이 상이하다는 가설을 기각할 수 없게 되어 판별타당성을 가지는 것으로 나타났다.

5.2 가설의 검증

〈그림 3〉에서 제시한 연구모형에 대한 검증은 공분산 구조 분석을 통해 실시되었으며 연구모형의

공분산 구조분석 결과 도출된 경로계수는 다음의 〈그림 4〉와 같다.

가설 1의 검증을 위한 경로 분석 결과, 경로계수는 0.658 이며 T 값은 4.637로 나타나 99% 신뢰수준에서 유의적인 것을 확인할 수 있다. 따라서 가설 1인 관계이익이 높을수록 마케팅 성과가 높아질 것이라는 가설은 채택되었다. 가설2의 검증을 위한 경로분석 결과, 경로계수는 0.782이며 T값은



〈그림 4〉 연구모형의 경로분석 결과

10.464로 나타나 99% 신뢰수준에서 유의적인 것을 확인할 수 있다. 따라서 가설2인 관계이익이 높을수록 신뢰가 높아질 것이라는 가설은 채택되었다. 이는 Morgan and Hunt(1994)의 연구결과와 동일한 연구결과이며 관계이익과 신뢰간의 관계는 다른 인과관계와 비교하여 보았을 때 가장 높은 경로계수를 보여주고 있음을 확인할 수 있다. 이는 성공적인 기업간 협력활동을 위해서는 상호 이익을 추구할 수 있는 관계와 실질적인 이익이 형성되어야 함을 보여주는 것이라 하겠다. 가설 3에 대한 검증 결과 관계이익과 자원의 교환간의 경로계수는 0.021이며 T값은 0.151로 비유의적으로 나타났다. 따라서 관계이익이 높을수록 자원의 교환이 활발히 이루어질 것이라는 가설 2는 기각되었다. 이는 관계이익이 발생했다고 해서 바로 자원의 교환이 이루어지지 않는다는 것을 의미한다. 가설4에 대한 검증결과, 신뢰와 자원의 교환간의 경로계수는 0.611이며 T값은 3.988로 나타나 유의적인 것을 확인할 수 있다. 따라서 신뢰가 쌓일수록 자원의 교환이 이뤄질 것이라는 가설은 채택되었다. 자원의 교환을 원활히 수행하기 위해서는 파트너

간 신뢰가 필요하다는 것을 확인할 수 있다. 가설5에 해당되는 신뢰와 마케팅성과 간의 경로계수는 0.349이며 T값은 5.489로 유의적인 것으로 나타났다. 따라서 신뢰가 높을수록 마케팅성과가 높을 것이라는 가설 4는 채택 되었다.

가설 6는 자원의 교환이 많을수록 마케팅 성과 역시 클 것이다 라는 가설이었는데 검증결과 자원의 교환과 마케팅성과 간의 경로계수는 0.564(T값= 5.491)로 유의적인 것으로 나타났다. 따라서 자원을 교환할수록 마케팅성과가 높을 것이라는 가설 6은 채택 되었다. 신뢰만 구축했을 때보다 신뢰 구축 후 자원의 교환을 통해 마케팅성과의 향상 정도가 높은 것을 확인 할 수 있었다.

〈표 7〉은 이러한 가설들의 검증 결과와 각 변수들간의 관계 및 연구 모델의 적합도 지수를 보여주고 있는데 $\chi^2 = 500.072(df=129, P=.000)$, CFI=0.905, NNFI=0.887, NFI=0.876, IFI=0.905, GFI=0.861, AGFI=0.816)로 일반적인 평가기준을 만족시키는 것으로 나타났다 (Anderson & Gerbing, 1988).

이와 더불어 본 연구에서 제시되어진 연구모형과

〈표 7〉 가설 검증 결과

		경로분석(n = 398) 표준화 계수(t-value)	가설지지여부
H1	관계이익 → 마케팅성과	0.658(4.637*)	지지
H2	관계이익 → 신뢰	0.782(10.464*)	지지
H3	관계이익 → 자원의 교환	0.021(0.151*)	기각
H4	신뢰 → 자원의 교환	0.611(3.988*)	지지
H5	신뢰 → 마케팅성과	0.349(5.489*)	지지
H6	자원의 교환 → 마케팅성과	0.564(5.491*)	지지

$\chi^2=500.072(df=129)$, CFI=0.905, NNFI=0.887, NFI=0.876, IFI=0.905, GFI=0.861, AGFI=0.816

(* p <.05)

별도로 신뢰의 매개적 역할에 대한 역할을 배제시키는 rival model을 설정하여 검증하였다. 그 결과 <표 7>에서 제시되어진 연구결과와 비교하여 제시된 가설이 기각되거나 모델 적합성이 떨어지는 것으로 나타났다.

VI. 결론

6.1 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 기업 간 협력에 대한 체계적인 틀을 제공하기 위해 관계이익, 신뢰형성, 자원의 교환, 그리고 마케팅 성과간의 인과관계를 살펴보고 성공적인 기업 협력을 위해서 필요한 조건들을 파악하였다. 본 연구의 결과와 시사점은 다음과 같다.

첫째, 기업들의 경쟁력은 유무형의 자원보유 수준에 달려 있으며 이는 마케팅 성과에 있어서도 예외는 아니다. 하지만 모든 자원을 기업이 보유할 수는 없다. 필요한 자원을 보유하고 있는 기업들과의 협력활동을 통해 기업의 경쟁력을 제고시킬 수 있다. 이는 기업들 간의 거래 뿐만 아니라 고객, 기업구성원, 공급자와 같은 기업의 이해 관계자 모두에게 적용될 수 있다. 이는 기존의 협력활동의 대상의 범위를 넓히는 역할을 한다. 즉 기업의 경쟁력을 제고하기 위해서는 이종 기업들 간의 혹은 거래 관계가 있는 기업들 간의 협력활동이 아니라 경쟁기업들과도 과감한 협력활동이 있어야 함을 의미한다. 따라서 기업은 경쟁기업들을 포함한 모든 이해 당사자들과의 호의적 관계 구축이 필수적이라고 할 것이다. 이는 관계 마케팅의 범위 확장에 대한 필요성과 자원우위이론(resource advantage

theory)을 지지하는 역할을 할 수 있을 것이다.

둘째, 기업 간의 협력은 신뢰 구축이 전제가 되어야만 파트너와의 관계 구축과 이를 통한 마케팅 성과의 향상을 기대할 수 있다. 이것은 Morgan and Hunt(1994)의 연구결과와 마찬가지로 신뢰가 파트너 간 관계에 있어 매우 중요한 매개역할을 하고 있음을 다시 한번 확인 할 수 있다. 이는 기업이 파트너 간 관계를 수립할 때 관계이익이 발생한다 하더라도 기업간 신뢰구축에 대한 구체적인 수단이 전제되어야 함을 의미한다.

셋째 관계이익이 발생되면 자원의 교환이 이뤄질 것이라는 가설과는 달리 관계이익이 발생하였다 하더라도 바로 자원의 교환이 이뤄지지 않는 것이다. 반면 관계이익이 발생하고 파트너 간 신뢰가 구축되었을 때 자원의 교환이 발생하는 것을 확인할 수 있다. 실제로 기업의 현장에서는 공식적인 계약문서 없이도 신뢰를 전제로 한 자원의 교환이 이뤄지는 경우가 바로 이러한 경우라고 할 수 있을 것이다.

넷째, 마케팅 성과 극대화를 위한 관계 수립 전략에 있어 신뢰 구축에 머무르는 것보다 신뢰 구축 후 적극적인 기업 자원의 교환을 통해 마케팅 성과를 극대화할 수 있다는 것이다. 또한 기업이 교환해야 할 자원은 마케팅 자원에서부터 생산자원 그리고 R&D 자원에 이르기까지 매우 다양하다는 것을 기업은 인지해야 할 것이며 이러한 기업의 핵심 자원의 교환 활동이 조직 내부의 저항에 직면하지 않도록 하는 협력 시스템도 구축해야 할 것이다.

다섯째, 실제 기업이나 산업에서 실시되고 있는 상호의존적 마케팅 활동들, 즉 경쟁사간의 협력활동, 유통망과의 하향적 협력(downstream cooperation), 마케팅 제휴 활동, 공급사와의 상향적 협력활동(upstream cooperation)에 있어 반드시 협력 대

상자와의 신뢰관계 형성을 위한 제도적, 조직적 과정을 거쳐야 한다는 것이다. 특히 신뢰관계 구축을 위해 거래 당사자들에 대한 역량(competency), 배려(benevolence), 원칙(integrity)에 대한 관리가 필수적이다. 역량 구축을 위해서는 전문지식/실무적용 능력 및 절차에 대한 훈련을 제도화 해야 할 것이고 배려를 통한 신뢰구축을 위해서는 거래 당사자 지향적 문화/편의 중심적 경영을 위한 체크리스트를 확보해야 할 것이다. 또한 원칙 강화를 위하여 윤리적 기준의 강화, 집단 감수성 훈련(sensitivity training), 윤리적 조직문화 형성을 위한 조직내 마케팅 활동이 요구된다고 할 것이다.

6.2 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 경쟁과 협조가 복합적으로 요구되는 최근의 경영환경에서 기업 간의 협력에 필요한 방법과 그 요소를 밝혀냄으로써 경쟁력 확보에 주력하고 있는 기업들에게 현실적 의미가 있다고 하겠다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 몇 가지의 한계점을 지니고 있다.

첫째, 실제 재무적 데이터와의 인과관계를 규명할 필요가 있다. 본 연구에서 사용된 변수는 설문지를 통해 평가된 응답자의 경험적 자료에 근거하였다. 하지만 기업의 실제 재무적인 데이터를 사용하여 보다 실질적이고 객관적인 마케팅 성과의 측정이 필요할 것이다.

둘째, 신뢰 구축을 위한 구체적인 방안 제시가 부족하다. 자원 교환이 최대 핵심사항인 신뢰구축에 대한 중요성을 제시하고 있지만 구체적으로 어떻게 신뢰를 구축해야 할 것인지 구체적인 방안 제시가 필요하다.

셋째, 구체적인 신뢰 구축 방법과 자원 교환 방

법에 대한 연구가 추가적으로 실시되어야 할 것이다. 개념적 틀에 머무를 것이 아니라 실무적인 접근도 매우 중요할 것이다.

넷째, 본 연구는 동일한 문화를 지닌 피험자들을 연구대상으로 하였다. 한국기업의 개인 특성 또는 문화적 가치가 다른 나라 기업과의 협력시 어떠한 장단점이 있는지를 알기 위해서는 한국인과 다양한 국가의 기업 간의 협력에 대한 이문화 간 연구가 필요할 것이다.

다섯째, 경쟁사간의 협력활동과 비경쟁사간의 협력활동들에 대한 비교를 통해 그 차이점을 알아볼 필요가 있을 것이다. 또한 산업간 특성에 따라 성공적인 협력활동들의 조건도 파악할 필요가 있을 것이다.

참고문헌

- 윤영달, 박홍수, 정완진, 우정(2006), **크로스마케팅: 이론과 실제**, 라이트북닷컴.
- 이동진(2007), **소비자 관계 마케팅**, 박영사.
- 한국은행(2003), **2002기업경영분석, 경제통계국 연간발간자료**, 한국은행.
- Allen, Natalie J. and Meyer, John P.(1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, 60(March), 1-18.
- Anderson, Erin., and Weitz, B. A.(1986), Make or Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity," *Sloan Management Review*, (27), 3-19.
- Anderson, Erin, Leonard M. Lodish and Barton Weitz(1987), "Resource Allocation Behavior

- in Conventional Channels, *Journal of Marketing Research*, 24(Feb), 85-97.
- Anderson, Eugen W., Fornell, C. and Lehmann, Donald, R.(1994), "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Finding Sweden," *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
- Anderson, James C. and Gerbing, David W. (1988), "Structural Modeling in Practice: A Review and Recommended Two - Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Anderson, James C. and Narus, James A.(1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Bagozzi, R. P. and Yi Youjae(1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Barney, Jay(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bengtsson, Maria and Kock, S(1999), "Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14 (3), 178-193.
- Bhargava, M., Dubelaar, C. and Ramaswaim, S. (1994), "Reconciling Diverse Measures of Performance: A Conceptual Framework and Test of a Methodology," *Journal of Business Research*, 31, 235-246.
- Boersma F. Margreet, Peter J. Buckley and Pervez N. Ghauri.(2003), "Trust in International Joint Venture Relationship," *Journal of Business Research*, 56, 1031-1042.
- Bucklin, L. P.(1978), *Productivity in Marketing*. Chicago: American Marketing Association.
- Doney, Patricia M. and Cannon, Joseph P.(1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Drucker, P.(1986), "If Earnings Aren't the Dial to Read," *The Wall Street Journal*, 30(October), 32-33.
- Dwyer, F. Robert and Oh(1988), "A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies," *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Evan, W. M.(1965), "Toward a Theory of Inter-Organizational Relationships," *Management Science*, 11(August), 38-49.
- Fernell, Claes(1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, 55(Jan), 1-21.
- Ganesan, Shankar(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Gross, I.(1984), *Marketing Productivity Measurement: A Conceptual Framework*, Institute for the Study of Business Markets, Pennsylvania State University.
- Gruca, Thomas S. and Rego Lopo L.(2005), "Customer Satisfaction, Cash Flow and Shareholder Value," *Journal of Marketing*, 69 (July), 115-130.
- Hakanson, H and Johanson, J.(1994), *The Network as A Governance Structure: Interfirm Cooperation beyond Marketing and Hierarchies*, in Grabher,G.(eds.), *The Embedded Firm*, Routledge, 35-51.
- Hall, W. P.(1975), "Improving Sales Force Pro-

- ductivity," *Business Horizons* 18(4), 32-42.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad(1994), "Competing for the future," *Havard Business Review*, (July-August), 122-130.
- Han, Sang-Lin, Wilson, David W and Dant, Shirish P(1993), "Buyer-Supplier Relationships Today," *Industrial Marketing Management*, 22(November), 331-338.
- Hayes, P. J., White, W. W. and L. Williams. (1984), "Yours for Greater Productivity," *The Discount Merchandiser*, 24(7), 94-99.
- Heide, Jan B.(1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 58(Jan), 71-85.
- Hennart, J-F.(1988), "A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures," *Strategic Management Journal* 9(4), 361-374.
- Hosmer, Larue Tone(1995), "TRUST: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics," *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Hunt, Shelby D.(2000), "A General Theory of Competition: Resource, Competences, Productivity, Economic Growth", Sage Publications, Inc.
- Hunt, Shelby D. and Arnett, Dennis B. (2003), "Resource-Advantage Theory and Embeddedness: Explaining R-A Theory's Explanatory Success," *Journal of Marketing Theory and Practice* (Winter), 1- 17.
- Hunt, Shelby D. and Morgan Robert M.(1997), "Resource-Advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition," *Journal of Marketing*, 61 (October), 74-82.
- Ittner, Christopher D. and Larcker David F. (1998), "Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction," *Journal of Accounting Research*, 36, 1-35.
- Jarillo, J. C.(1988), "On Strategic Networks," *Strategic Management Journal*, 9(1) 31-41.
- Kalwani, Manohar U. and Narayandas, Narakesari (1995), "Long-Term Manufacturer - Supplier Relationship: Do They Pay Off or Supplier Firm?," *Journal of Marketing*, 59(January), 1-16.
- Kotler, P.(1984), *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, 5th ed, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Lado, A. A., Boyd, N. G. and Hanlon, S. C. (1997), "Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Synthetic Model," *Academy of Management Review*, 22(1), 110-141.
- Lewis, J. D.(1990), *Partnerships for Profits: Structuring and Managing Strategic Alliance*, NY: Free Press.
- Luo, Xueming, Rindfleisch, Aric, Tse, David K. (2007), "Working with Rivals: The Impact of Competitive Alliances on Financial Performance," *Journal of Marketing Research*, 44(1), 73-83.
- Madhok, Anoop(1995), "Revisiting Multinational Firms' Tolerance for Joint Ventures: A Trust-based Approach," *Journal of International Business Studies*, 25(1), 117-137.
- Marketing Science Institute(1998), *1998-2000 Research Priorities: A Guide to MSI Research Programs and Procedures*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA. USA.
- Mayer, Roger C., James H. Davis and Schoorman David F.(1995), "An Integration Model of

- Organizational Trust," *Academy of Management Review*, 20(July), 709-734.
- Moody, Patricia E.(1992), "Customer Supplier Integration: Why being an Excellence," *Business Horizons*, 35(4), 52-57.
- Moorman, C. and Zaltman, G.(1992), "Relationships between Providers and Users of Market," *Journal of Marketing Research*, 92(29), 314-328.
- Morgan, Roberts M. and Hunt, Shelby D.(1994) "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Ohmae, K. (1989), "The Global Logic of Strategic Alliances," *Harvard Business Review*, 67 (2), 143-154.
- Paun, Dorothy A.(1997), "A Study of "Best" Versus "Average" Buyer-Seller Relationships," *Journal of Business Research*, 39(1), 13-21.
- Penrose, Edith T.(1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Great Britain: Basil Blackwell and Mott Ltd.
- Lorange, Peter and Roos, Johan(1991), "Why Some Strategic Alliances Succeed and Others Fail", *Journal of Business Strategy*, 12(1), 25-30.
- Rao Akshay R. and Ruekert, Robert W. T.(1994), "Brand Alliances as Signals of Product Quality", *Sloan Management Review*, 36 (Fall), 87-97.
- Rigby, Darrell K. and Ruerkert, W. T.(1994), "Putting More Strategy into Strategic Alliances," *Director & Boards*, 18(Winter), 25-27.
- Samu, H. Sridhar, Shanker Krishnan and Smith, Robert E.(1999), "Using Advertising Alliances for New Product Introduction: Interactions between Product Complementary and Promotional Strategies", *Journal of Marketing*, 64(Jan), 57-74.
- Schurr, Paul H. and Ozanne, Julie L.(1985), "Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness," *Journal of Consumer Research*, 11(4), 939-953.
- Sevin.C.H.(1965), *Marketing Productivity Analysis*. NewYork, McGraw-Hill.
- Simiar, F.(1983), "Causes of Joint-Venture Failures in the Middle East," *Management International Review*, 23(1), 58-68.
- Spekman, Robert E.(1988), "Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships," *Business Horizons*, 31(4), 75-81.
- Urban, Glen L. and Hauser, John R.(1993), *Design and Marketing of NewProduct*, EnglewoodCliffs, NJ: PrenticeHall.
- Webster, Cynthia(1991), "Influences upon Consumer Expectation of Service," *Journal of Service Marketing*, 5(1), 5-17.
- Williamson, O. E.(1975), *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, NewYork: FreePress.

The Antecedents of Successful Inter-Firm Cooperation

Heungsoo Park* · Sunmee Choi** · Wanjin Jeong*** · Seongho Kang****

Abstract

Growing complexity in the competitive environment has made it difficult for a firm to rely on its own capability alone to accomplish its market performance. Consequently, firms have established diverse inter-firm cooperative initiatives such as cooperative marketing or sharing production capacity or R&D resources. These cooperative initiatives have been perceived as an effective way of securing capabilities or resources that a firm lacks.

While some of these initiatives lead to unprecedented successes, others fail to produce intended benefits. These failures have been attributed to the firm's lack of careful consideration of pre-requisites for successful inter-firm cooperation prior to embarking on such initiatives.

In this research, we examined the effect and the process of such inter-firm cooperative efforts of sharing resources in the area of marketing, production and R&D on the firm's marketing performance, in order to identify critical success factors for inter-firm cooperation. We first identified relationship benefits as an initiating factor for inter-firm cooperation, and specified trust and resource exchange between firms as prerequisite factors for relationship benefits to lead to enhancement of the participating firm's marketing performance.

We formulated six hypotheses concerning the relationships between these factors. Hypothesis one through six concerns the positive relationships between inter-firm relationship benefits and marketing performance, between relationship benefits and inter-firm trust, between relationship benefits and resource exchange, between trust and resource exchange, between trust and marketing performance, and finally between resource exchange and marketing performance, respectively.

* Professor, School of Business, Yonsei University(hspark@base.yonsei.ac.kr)

** Associate Professor, School of Business, Yonsei University(sc128@yonsei.ac.kr)

*** General Manager, News Room, Mael Business TV(jinin97@empal.com)

**** Doctoral Student, School of Business, Yonsei University(shkang123@naver.com)

In order to test the proposed hypotheses, data collected through phone interviews and mail surveys administered among corporate decision makers of the firms which have been involved in inter-firm cooperative initiatives before were analyzed using a covariance structure analysis. Results showed support for all hypotheses except the hypothesis on the positive relationship between relationship benefits and resource exchange.

These results imply that in order for an inter-firm cooperative initiative to succeed, there should exist clearly identified relationship benefits. Results also show, however, that relationship benefits do not automatically lead to resource exchange and require mutual trust. Hence, firms interested in seeking inter-firm cooperation should first identify clear mutual relationship benefits, build trust and exchange resources in order to reap full benefits from the cooperation.

Key words: Relationship Benefit, Trust, Resource Exchange, Inter-Firm cooperation