

Relationship Marketing and Relationship Index

—關係指標의 概念的 模型과 向後 研究를 위한 示唆點—

曹 品 鉉 *

《目 次》

I. 序言—마케팅成果指標의 再考	1. 마케팅成果의 下部構造
II. 顧客滿足, 마케팅成果指標로서 充 分한가?	2. 關係-構造·시스템觀點의 마케팅 成果
1. 既存 마케팅成果指標에 대한 檢討	IV. Relationship Index모델 開發-KRI 모델
2. 顧客滿足-去來·製品觀點의 마케팅成果	1. Relationship Index의 概念的 모델
III. Relationship Marketing과 마케팅 成果	2. 研究方法論 檢討
	V. 結言-企業競爭力과 KRI

I. 序 言-마케팅成果指標의 再考

마케팅활동에 대한 시장성과는 궁극적으로 시장점유율이나 매출액 등으로 평가되어 왔다. 업계와 학계에서는 이러한 시장성과를 미리 예측하거나 시장성과에 미치는 요인들을 파악하기 위하여 여러 가지 시도가 이루어져 왔다. 신제품에 대한 시장조사를 통하여 예상시장점유율을 파악하기도 하고, 또는 현재 마케팅활동의 성과를 평가하기 고객만족도 조사를 실시하기도 하였다.

그러나 종종 시장성과의 예측, 예를 들어 시장조사에 의한 mind share가 실제로 시장점유율로 나타나지 않거나, 고객만족을 위한 전사적 품질관리(TQM)가 수익력이나 기업 경쟁력의 제고에 실패하는 사례가 많이 지적되고 있다(Anderson, Fornell, and Lehman, 1994).

경쟁의 장과 수단이 바뀌고 있다. 今井賢一(1992)는 자본주의에서 기업경쟁의 성격이 제품·서비스 경쟁에서 전략적 위치 경쟁으로, 전략적 위치 경쟁에서 다시 시스템 경쟁으

* 釜山外國語大學校 經營學科 專任講師。

로 변하고 있다고 주장하였다. 林鍾元(1987, 1992)은 제품 서비스경쟁 시대에서의 주요한 전략수단이었던 4Ps의 한계성을 지적하면서 제한된 마케팅 차원을 가장 효율적으로 배분하기 위한 전략적 마케팅으로서 관계(*relationships*)의 개념을 근간으로 한 *relationship marketing*의 필요성을 강조하였다.

경쟁의 성격이 바뀜에 따라 마케팅 활동의 성과를 예측하는 방법도 바뀔 필요가 있다. 즉, 제품·서비스 경쟁시대에서의 마케팅 활동의 효율성을 평가하는 방법은 시스템 경쟁 시대에서의 마케팅 활동의 효율성을 평가하는 데는 한계가 있을 수 밖에 없다.

S사료회사의 한 대리점 사장은 담당지역 양축농가에 대한 영업활동을 적극적으로 하였다. 양축농가의 주문이 들어오면 적시에 틀림없이 배달을 하고, 제품에 이상이 있으면 손해를 감수하면서 즉각 반품을 받았으며, 어려운 농가에는 외상으로 우선 제품을 공급해 주기도 하였다. 그러나 이 대리점의 경영성과는 갈수록 악화되어 결국은 부도에 직면하였다.

S사료회사의 제품 품질에 이상이 있는 것도 아니고 이 대리점과 수요가들간에 인간적인 유대관계가 나쁜 것도 아니었다. 결국은 축산물의 시장개방과 함께 양축농가들의 경쟁력이 약화되면서 전업을 하거나 규모를 줄이는 등 사료에 대한 수요가 구조적으로 줄어들고 있었다. 따라서 S사료회사는 마케팅 정책에 대한 근본적인 재고를 하지 않을 수 없을 것이다. 이와 같이 제품에 대한 품질평가도 나쁘지 않고 그 제품에 대한 고객만족도 높음에도 불구하고 시장성과는 갈수록 악화되는 사례를 우리의 주위에서 쉽게 찾아 볼 수 있다.

경쟁 상황이 구조적으로 변화하고 있다면 무엇으로 마케팅 활동의 효율성을 평가할 것이며, 마케팅활동과 시장성과간의 관계를 어떻게 예측할 수 있을까? 고객이 제품 품질을 좋게 평가하고 기업의 마케팅 활동 또는 마케팅 제시(*offering*)에 대하여 만족한다면 그 기업의 마케팅 성과가 반드시 좋게 나타나는 것인가? 아니면 마케팅 성과를 결정하는 또 다른 차원이 존재하는가? 만약 기업의 마케팅 활동의 성과를 결정하는 또 다른 차원이 있다면 그것은 무엇이며, 또한 이를 어떻게 관리할 것인가?

본 연구에서는 이러한 의문에 대해 새로운 마케팅 패러다임으로 부상하고 있는 *Relationship Marketing*의 관점에서 기존의 고객만족 중심으로 전개되어온 마케팅 활동의 성과예고 지표에 대한 체계적인 검토를 시도한다.

첫째, 기존의 고객만족, 서비스 품질을 중심으로 한 마케팅 성과지표에 대한 재검토와 함께 이의 문제점 및 한계를 제시한다.

둘째, 새로운 마케팅 성과지표로서 관계지표(*Relationship Index*) 개념에 대한 이론적 고찰을 한다.

셋째, 새로운 마케팅 성과지표로서 한국적 관계지표(Korean Relationship Index: KRI)의 구조를 파악하기 위한 임시 모델을 제시하며, 이에 따른 연구방법론을 모색하여 본다. 마지막으로 기업경쟁력 제고를 위한 관계지표의 활용에 대해 언급하고 향후 연구 방향을 모색한다.

Ⅱ. 顧客滿足, 마케팅成績指標로서 充分한가?

1. 既存 마케팅成績指標에 대한 檢討

전통적으로 기업의 경영성과를 측정하는데 이용하였던 생산성이나 여러 가지 계량적 재무지표들은 오늘날 매우 차별화된 시장(marketplace)에서는 제대로 측정하기 어렵다. 양적인 측면 뿐만 아니라 질적인 측면에서의 산출의 측정이 필요하다. 예를 들어 한동안 유행처럼 번져나갔던 기업감량(downsizing) 경향은 단기적으로 생산성을 향상시킬지 모르지만 사업이 노동집약적 고객화 서비스에 달려있다면 미래의 재무적 성과를 보장할 수 없을 것이다(Fornell et al., 1996). 따라서 업계나 학계에서는 기업의 마케팅 성과를 예측하는 질적인 지표로서 TQM, 고객만족, 서비스 품질 등 여러 가지 개념을 모색하여 왔다.

Kotler(1988, p.736) 역시 시장 점유의 변화에 대한 예고지표로서의 질적인 측정치가 필요하며, 따라서 기업들은 고객, 딜러 및 다른 마케팅 시스템 참가자들의 태도를 감시할 필요가 있다고 하였다. 고객의 선호 및 만족 수준이 판매에 영향을 주기 이전에 이들의 변화 수준을 감시함으로써 기업은 미리 행동을 취할 수 있다. 소비자 추적조사를 통하여 소비자의 태도를 조사함으로써⁽¹⁾ 기업의 향후 시장 점유의 변화를 예측할 수 있다.

1) 内部統制 成績指標로서의 品質

J.D. Power and Associate는 1987년 이후 IQS(Initial Quality Study)란 이름으로 자동차산업에서의 각 제품에 대한 평가를 해오고 있다. IQS는 그 해 출시된 신차를 구입한 소비자들이 89곳의 특정한 문제 부분에 대해 보고한 구입 후 90일 내에 발생한 문제점을 바탕으로 하여 각 제품의 신차 100대당 결함 수로서 제품의 품질 평가를 하고 있다. 1995년 4월에 발표된 IQS의 결과를 보면 Honda의 Prelude와 Infiniti J30 모델이 가장 우수한 것으로 평가되었는데 신차 100대당 결함 수는 단지 48개에 불과하였다. 1997년 4월에 발표된 IQS에서는 전년에 비하여 상당한 품질 향상을 보여주고 있다. 즉, 1996년

(1) 예를 들어 시장조사를 통한 Mind Share를 측정할 수 있다.

조사에서는 산업 평균⁽²⁾ 100대당 110 결합 수가 보고되었는데 1997년에는 100대당 86 결합 수가 보고되어 22%정도의 향상이 이루어졌다.

한편 ISO(International Organization for Standardization)는 산업 전반에 걸쳐 품질관리에 대한 기준을 제시하고 국제적인 인증을 하고 있다. 예를 들어 ISO 9000은 대상기업에 대한 여러 가지 품질관리 항목에 걸친 실사를 통하여 인증을 함으로써 기업의 품질관리능력을 평가하고 있다. 따라서 기업들은 ISO 9000을 획득하기 위하여 기업 내부의 품질관리 과정에 대한 점검 및 개선을 위하여 많은 노력을 기울인다.

Aaker(1988)는 차원가 전략에 대한 차별화전략의 기본은 “품질(quality)” 전략에 있으며, 지속적 경쟁우위를 언급할 때 품질에 대한 명성(reputation for quality)이 가장 많이 언급된다고 하였다. Garvin (1987)은 제품품질을 평가하는 차원으로서 ① 성능(performance), ② 내구성, ③ 사양과의 일치성(conformance with specification), ④ 특성(features), ⑤ 이름, ⑥ 신뢰성, ⑦ 서비스가능성(serviceability), ⑧ 끝마무리(fit and finish)를 들고 있다. 이러한 차원에서의 품질에 대한 지각이 경쟁사와 제품을 차별화하는 기준이 되며 지속적 경쟁우위(sustainable competitive advantage: SCA)를 획득하는 경로가 된다.

1,200개의 기업을 대상으로 한 어떤 PIMS 연구에서 제품 품질이 좋을수록 수익력이 높게 나타났으며, 다른 PIMS 연구에서도 지각된 품질이 높을수록 시장점유율이 높다는 것이 실증되었다. 한편 Hewlett-Packard의 John Young는 품질에 대한 강조가 비용을 통제하는 가장 좋은 방법이며, 한 연구에서는 제조비용의 25%가 품질이 나쁜 것에 대응하는 비용이었다고 밝히고 있다(Aaker, 1988, pp.210-211).

이러한 품질에 대한 강조의 기본 가정은 품질 향상이 곧 시장 점유 등의 마케팅 성과로 이어진다는 것이다. 전통적으로 품질에 대한 문제는 내부적인 품질관리부문에서 다루어져 왔다. 그러나 과거의 품질 프로그램은 고객과는 무관한 내부 과정에 집중되었기 때문에 실패하는 사례가 많았다. 따라서 마케팅이 조직의 눈과 귀가 되어 품질 문제를 외부 고객과 관리과정을 연결시켜야 한다. 이의 방법 중의 하나가 관리 과정에 고객만족 측정치를 도입하는 것이다. 이러한 사고는 고객과 내부관리를 연결하는 다리의 역할을 하며, 내부 과정 측정치로부터가 아닌 전반적인 고객만족과 시장점유로 품질 향상의 영향을 추적할 수 있게 한다(Kordupleski, Rust, and Zahorik, 1993).

(2) 승용차 및 트럭 포함

최근의 전사적 품질관리(Total quality Management: TQM) 관점은 내부과정 중심에서 벗어나 기업이 그들의 고객, 경쟁 및 사업환경 자체에 대해 어떻게 생각해야 하는 가로변하고 있다. Schonberger(1992)에 따르면 TQM은 “고객의 관점에서 모든 종업원들이 지속적 개선에 초점을 맞추도록 하는 개념 및 도구의 집합”으로 정의된다. Belohlav(1993)는 과거의 품질 문제가 통계적 방법의 관점에서만 인식되어 왔던 것을 비판하면서 어떤 기업의 운영(operations)을 변화시키는 것 이상의 전사적 품질관점(total quality perspectives)의 중요성을 강조하고 있다. 즉, TQM은 외부적으로는 고객만족을, 내부적으로는 작업 우수성에 초점을 맞추어 전반적인 성과를 제고하는 것을 목표로 하고 있다.

그러나 TQM이 과거의 통계적 품질관리에서 벗어나 고객지향 관점을 포함하고 있지만 최근의 연구에 따르면 시작한지 2년이 안되는 TQM 프로그램의 2/3가 실패로 끝났다는 보고가 있다. Arthur D. Little의 조사에 따르면 TQM을 실시한 500기업 중의 단지 36%만이 경쟁력 제고에 도움이 되었고(Day, 1994; Anderson, Fornell, and Lehman, 1994), A.T. Kearney의 조사에서는 100여개 이상의 영국 기업 중 80%가 TQM이 아무런 도움이 되지 않았다고 보고하였다(Anderson, Fornell, and Lehman, 1994). Jacob(1993)은 이러한 TQM의 실패의 원인으로서 최고경영층의 지속적 참여와 인내의 부족, TQM 원리에 대한 이해의 부족 등을 들고 있으나, 현실적으로 대부분의 TQM 노력은 내부지향적이라는 것이다(Kordupleski, Rust, and Zahorick, 1993).

2) 顧客根據 成果指標로서의 顧客滿足

현대 마케팅의 기본 개념 중의 첫 번째는 역시 고객지향성이다. 이러한 고객지향성의 현실적 척도로서 고객만족은 소비자행동론을 중심으로 많은 연구가 이루어져 왔으며, 지금도 이에 대한 연구가 이어지고 있다.

고객만족은 이를 결과(outcomes)로 볼 것인가 또는 평가과정(evaluation process)으로 볼 것인가에 따라 두가지로 정의할 수 있다(Yi, 1990, p.69). 고객만족을 소비경험의 결과로서 보는 견해에서는 “소비자가 지불한 대가에 대해 적절하게 또는 부적절하게 보상받았다고 느끼는 인지적 상태”(Howard and Sheth, 1969)이거나 “기대에 대해 불일치를 경험하는 경우의 감정과 소비경험에 대해 사전적으로 소비자가 가지는 감정이 복합적으로 야기시키는 전반적인 심리적 상태”(Oliver, 1981)로 정의를 내리고 있다. 한편 고객만족을 평가과정으로 보는 견해에서는 고객만족을 “사전적 기대와 사용후 느낀 제품의 실제 성과 사이의 지각된 불일치 평가에 대한 소비자 반응”(Tse and Wilton, 1988)으로 정의한다.

고객만족을 개념화하는데 중심적인 틀인 기대-불일치(expectancy disconfirmation) 패러다임에 따르면 소비자는 제품 성과에 대한 기대와 비교하여 제품에 대한 만족을 평가한다 (Oliver, 1980). 지각된 성과가 기대를 넘어서는 양의 불일치는 고객만족을 높이며, 지각된 성과가 기대에 못미치는 음의 불일치는 고객만족을 낮게 한다. 결국 고객만족은 기대와 불일치의 합수로서 가설화되며, 기대는 비교의 기준 역할을 한다.

고객만족에 대한 많은 연구성과를 바탕으로 최근 고객만족을 바탕으로 한 구체적인 마케팅 성과지표들이 제시되고 있다. 이러한 성과지표 중 여러 산업에서의 주요 경쟁자에 대한 품질, 기대 및 전반적 고객만족의 기업수준의 지표로서 SCSB(Swedish Customer Satisfaction Barometer)를 들 수 있다(Fornell, 1992). SCSB는 내부 품질 측정 자료가 아닌 연례적인 소비자 조사를 통하여 고객만족과 반복구매 가능성 간의 관계를 최대화하도록 지표화된다. 결국 SCSB의 논리는 고객 애호도와 같은 경제적 수익을 나타낼 수 있는 변수에 대하여 가중치를 유도하는 것이다. Anderson, Fornell과 Lehman(1994)은 고객만족과 재무적 성과지표인 ROI간의 관계를 분석하여 실제로 높은 고객만족을 달성한 기업은 높은 경제적 수익을 실현하고 있음을 보여주었다. 한편 이들은 고객만족의 증가가 주로 미래 현금흐름에 영향을 미치므로 고객만족의 장기적 성격의 전략적 의미를 강조하고 있다.

이러한 SCSB의 연구를 바탕으로 보다 정교화한 지표로서 ACSI를 들 수 있다. ACSI는 미국 품질관리 협회(American Society for Quality Control)에서 기업, 산업, 경제부문 및 국가경제에 대한 고객만족 지표로 개발된 것으로서 기존의 고객만족 지표를 확장한 것이다. ACSI에서는 기대, 지각된 품질 및 가치를 나타내는 고객만족의 선행변수와 고객의 소리, 애호도 등 고객만족의 결과변수에 이르는 고객만족을 중심으로 한 관계의 사슬을 제시하고 있다(Fornell, Johnson, Anderson, Cha, and Bryant, 1996).

3) 서비스品質과 마케팅 成果

제품이나 서비스의 품질 제공은 마케팅의 주요 관심사가 되어 왔다. 오늘날 어떤 기업이 경쟁기업 보다 서비스나 제품의 형태에서 기술적으로 우위에 선다는 것은 점점 어려워지고 있다. 따라서 기업의 경쟁우기는 기업이 고객에 제공할 수 있는 2차적이며 다양한 유형의 서비스에서 비롯되는 경우가 많다. 따라서 서비스 기업 뿐만 아니라 제조업자의 경우에 있어서도 자신이 서비스 경제의 일원임을 느끼고 경쟁에서 새로운 서비스 규칙을 배워야 한다. 따라서 오늘날과 같은 서비스 경제에서는 서비스 산업과 제조산업을 구분한다는 것은 적절하지 못하며(Grönroos, 1990, p.4), 제조기업이나 서비스 기업 모두에게

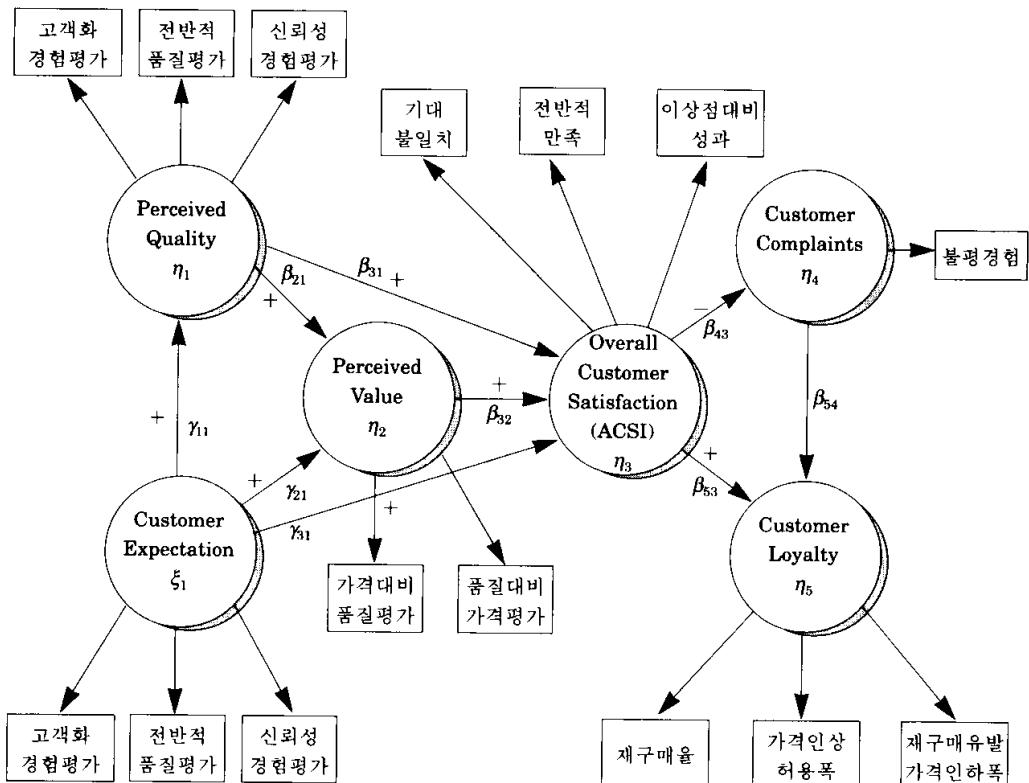


그림 1. American Customer Satisfaction Index(ACSI) 모델

資料源: Fornell, Johnson, Anderson, Cha, and Bryant(1996)에서 整理

서비스 품질이 매우 중요한 경쟁 원천으로 인식되고 있다.

요즈음 우리나라 PC 제조업체들의 경쟁은 한마디로 치열한 서비스경쟁이라고 해도 과언이 아니다. PC의 상표는 달라도 인텔의 프로세서와 마이크로 소프트의 윈도 운영체제를 채택하는 한 기본적으로 제품을 차별화시킬 수 있는 여지는 줄어든다. 몇 년 전만 하더라도 용산이나 청계천의 중소조립업체들이 여러 가지 조립 옵션을 무기로 가격경쟁을 벌여 나름대로 경쟁력을 갖추고 있었으나 PC의 대중화와 함께 대기업의 제품이 어느 정도 가격경쟁력을 갖추게 되자 이들 조립업체들의 시장점유는 줄어들 수 밖에 없었다. 이와 함께 대기업간의 경쟁은 가격 경쟁에서 점차 서비스 경쟁으로 성격이 변화하고 있다. 24시간 내의 신속한 A/S, 무료 교육, 상담전화 등 여러 가지 서비스를 실시하고 있는 것이 요즈음의 PC시장의 일반적인 현상이다(林鍾元, 曹暉鉉, 1995).

따라서 서비스의 본질 또는 품질에 대한 이해 없이는 오늘날 갈수록 치열해지는 경쟁에서 이길 수 없게 된다. 일찍이 Parasuraman, Zeithaml과 Berry(1985)는 서비스 품질의 결정요소를 신뢰성, 반응성, 능력(competence), 접근성, 예의(courtesy), 커뮤니케이션, 신용도, 안전성, 고객에 대한 이해 및 지식, 유형성 등 10가지 요소로 제시한 바 있다. Zeithaml, Berry와 Parasuraman(1988)은 서비스 품질에 대한 개념적 모델을 발전시켜 서비스 품질의 차이는 ① 고객의 기대와 경영자의 인식의 차이, ② 경영자의 인식과 서비스 품질 내역의 차이 ③ 서비스 품질 내역과 실제 제공되는 서비스의 차이, ④ 실제 서비스 제공과 외부 커뮤니케이션의 차이에서 비롯되어 결국은 기대된 품질과 지각된 품질의 차이로 요약된다고 하였다. 또한 이들은 앞서의 연구를 바탕으로 포커스 그룹 인터뷰와 탐색조사로부터 얻은 10가지의 서비스 품질의 결정요소를 다음과 같은 다섯 가지 품질 결정변수를 유도하여 SERVQUAL을 개발하여 서비스 기대와 서비스 지각의 차이로부터 서비스 품질의 측정을 시도하였다(Zeithaml, Parasuraman, and Berry, 1990, pp.24-26).

- ① 유형성(tangibles): 물리적 시설, 장비, 인력 및 커뮤니케이션 요소의 외형
- ② 신뢰성(reliability): 믿을 수 있고 정확하게 약속된 서비스를 수행하는 능력
- ③ 응답성(responsiveness): 고객을 돋고 즉각적인 서비스를 제공할 의사
- ④ 확신성(assurance): 종업원의 지식과 예의 및 신뢰와 신용을 전달하는 능력
- ⑤ 공감성(empathy): 기업이 고객에게 보여주는 세심하고 개별적인 태도

한편 Cronin과 Taylor(1992, 1994)는 Parasuraman, Zeithaml과 Berry의 지각에서 기대와의 차이모델을 비판하면서 직접적인 제품 성과 중심의 새로운 서비스 품질 측정치인 SERVPREF를 제시하였으며, Teas(1993, 1994) 역시 PZB의 모델과는 달리 EP and NQ(evaluated performance and normed quality) 모델을 제시하여 서비스 품질에 대한 이론적 및 실무적 차원에서의 논쟁을 불러일으키고 있다. 또한 Teas (1993)는 품질 개념을 거래특정적 품질(transaction-specific quality)과 관계적 품질(relationship quality)로 구분하였다. 거래특정적 품질은 고객만족 모델에서의 거래특정적 성과 요소로서 이는 거래특정적 만족은 지각된 거래특정적 성과 품질의 함수임을 나타낸다. 나아가 거래특정적 만족은 지각된 장기적 관계적 품질의 예고지표로 생각할 수 있다.

지금까지의 제품품질, 고객만족, 서비스품질 등 기준의 마케팅성과지표에 관한 연구 결과를 요약하면 <表 1>과 같다.

〈표 1〉 顧客滿足, 品質에 관한 研究의 정리

	연 구 자	중심개념 및 연구주제	대표적 지표
제품품질	Philips, Chang, & Buzzell(1983) Garvin(1987) Schonberger(1992) Kordupleski, Rust, & Zahorik(1993) Cole, Bacdayan, & White(1993)	PIMS에 의한 품질 수익력 관계 제품품질의 8가지 차원 고객관점에서의 TQM 품질문제와 마케팅의 역할 품질패러다임에서의 Market-In	IQS
고객만족	Oliver(1980) Bearden & Teel(1983) LaBarbra & Mazursky(1983) Fornell(1992) Anderson & Sullivan(1993) Anderson, Fornell, & Lehman(1994) Spreng, MacKenzie, & Olshavsky (1996) Fornell et al.(1996)	고객만족의 결정요소로서 자각된 제품성과와 기대간의 불일치 고객만족의 결정요소로서의 기대 와 불일치 고객만족과 구매의도 및 구매행동 간의 관계 SCSB를 이용한 고객만족과 애호 도간의 강한 관계 고객만족과 애호도간의 관계 SCSB를 이용한 고객만족과 시장 점유간의 관계 기존 기대-불일치 모델에 Desire와 마케팅 커뮤니케이션 변수의 통합 기업, 산업, 경제부문의 마케팅 성과지표로서의 ACSI	SCSB, ACSI
서비스품질	Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1985) Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1988) Zeithaml, Berry, & Parasuraman (1990) Cronin & Taylor(1992, 1994) Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1994) Teas(1993, 1994)	서비스품질 결정요소 서비스 캡과 이의 관리 SERVQUAL모델 제품성과 중심의 SERVPREF모델 SERVQUAL 수정모델, CS와 SQ 의 관계 EP and NQ 모델	SERVQUAL

2. 顧客滿足-去來 製品觀點의 마케팅成果

고객만족은 현대 마케팅의 실무와 이론에서 매우 중요한 위치를 차지하고 있는 개념이다. 현대마케팅은 고객지향성을 근간으로 하고 있어 이 고객지향성이 현실적 척도로서 고

객만족은 그 동안 많은 주목을 받아왔으며, 또한 많은 연구가 이루어져 왔다. 현대마케팅에서 고객만족은 소비자에게 제품을 전달하는 것이 아니라 만족을 전달함으로써 그 대가로 이익을 얻는다는 점을 강조하고 있다(Yi, 1991).

Yi(1991)는 고객만족에 대한 소비자의 반응을 ① 불평행동, ② 구전, 그리고 ③ 반복구매행동으로 정리한 바 있다. 즉 고객만족은 불평행동을 감소시키며, 긍정적인 구전 및 반복구매행동을 증가시키는 결과를 놓는다고 볼 수 있다. 결국 고객만족은 고객애호도를 증가시켜 재구매율을 높이고 긍정적인 구전을 통하여 새로운 고객의 창조의 기반이 된다.

Oliver(1980)는 고객만족이 소비자 태도에 영향을 미치며, 그 결과 재구매의도에 영향을 미친다고 주장하였다. 많은 연구들(Bearden and Teel, 1983; Labarbera and Mazursky, 1983; Oliver and Swan, 1989)에 있어서 고객만족은 구매후 태도뿐만 아니라 구매의도에 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다. 또한 고객만족은 고객애호도를 증가시킨다(Anderson and Sullivan, 1993; Boulding et al., 1993). 고객 애호도는 반복구매행동 뿐만 아니라 긍정적 태도를 포함한다. 이러한 측면에서 고객만족은 반복구매행동과 고객애호도를 증가시키며, 상표전환을 감소시킨다(Yi, 1991, p.104).

관점의 차이는 있을지라도 고객만족에 대한 연구와 서비스품질에 대한 연구에 있어서 양 개념은 크게 구분되지 않을뿐더러 실무계에서는 실질적으로 이 두 개념을 혼용하여 쓰기도 한다. 최근까지 서비스품질을 연구하는 학자들은 고객만족은 거래특정적 평가이며 서비스 품질은 전반적인 평가라고 구분하는 경향이 있었다. 이들의 견해에 따르면 거래특정적 평가가 누적되어 전반적 평가가 이루어지므로 고객만족이 서비스품질을 결과한다. 그러나 이와는 반대로 고객만족의 선행변수가 서비스품질이라는 최근의 연구결과를 볼 때 고객만족과 서비스품질간의 인과관계는 다시 정립되어야 한다(Parasuraman, Zeithaml, and Berry, 1994).

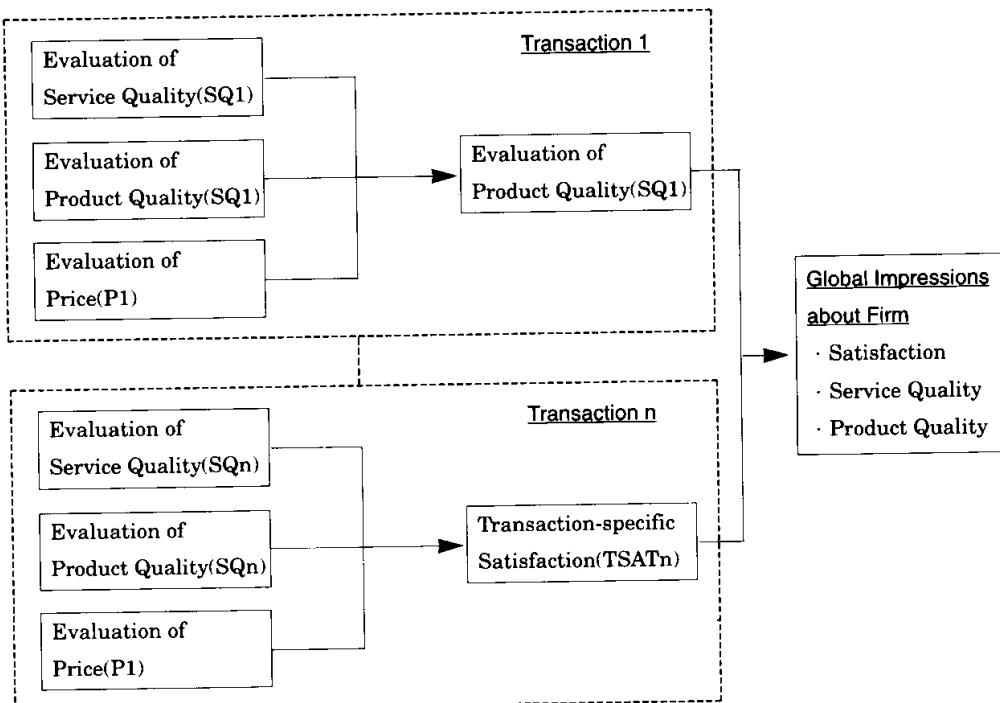
이러한 연구결과를 종합하면 고객만족은 거래특정적 관점이고, 서비스품질은 전반적 관점인 경향이 있지만 결국은 이들 두 가지 개념들은 어떤 제품이나 서비스를 중심으로 한 평가이며, 하나의 특정적 거래를 바탕으로 한 평가임을 알 수 있다.

Parasuraman, Zeithaml과 Berry(1994)에 따르면 서비스 품질과 고객만족과의 관계에서 거래특정적 품질은 거래특정적 만족을 유발하며, 이들의 거래 경험의 집합으로부터 고객의 전반적 인상이 결정된다. Teas(1993)도 기존의 품질에 관한 연구는 주로 거래특정적 품질에 관한 연구들이었으며, 장기적으로는 관계 품질(*relationship quality*)에 대한 연구가 이루어져야 할 것이라고 주장하였다.

Parasuraman, Zeithaml과 Berry(1994)에 따르면 한 거래와 관련된 고객의 전반적 만족은 서비스 품질, 제품 품질, 가격에 대한 평가의 합수이다. 또한 어떤 기업에 대한 고객의 전반적 인상은 거래 경험의 누적으로 부터 생성되며, 이러한 전반적 인상은 기업에 대한 고객의 전반적 만족과 아울러 기업의 서비스 품질, 제품 품질, 가격 등에 대한 전반적 지각 등의 다차원적인 구성요소를 갖는다. 이와 같은 틀에서는 하나의 거래에서는 품질이 만족을 결정하며, 전반적 차원에서는 만족이 전반적 품질 지각을 유도한다고 말할 수 있다. 따라서 거래특정적인 고객만족은 장기적으로 전반적인 품질지각으로 이끄는데 이는 Teas(1993)가 언급한 관계 품질의 개념과 상통한다.

Parasuraman, Zeithaml과 Berry의 고객만족과 서비스 품질에 관한 향후 연구방향을 도시하면 다음 <(그림 2)>와 같다.

이와 같은 관점에서 볼 때 고객만족 및 서비스 품질에 의한 마케팅 성과의 측정은 충분하지 않다. 단순히 거래중심적 만족과 제품이나 서비스 중심적 품질의 평가만으로는 그



<그림 2> 去來特定的 評價와 全般的 評價의 構成要素

資料源: Parasuraman, Zeithaml, and Berry(1994), p.122.

기업의 마케팅 능력을 평가할 수 없을 뿐더러 그 기업의 장기적이고 본질적인 마케팅 성과를 예측한다는 것은 무리이다.

고객만족과 서비스품질의 연구에서 장기지향성이 강조되는 것과 아울러 앞서 서언에서도 언급한 바와 같이 오늘날은 제품 서비스 경쟁시대에서 시스템간 또는場간의 경쟁시대로 변화하고 있다. 고객만족을 이루기 위해서는 과거에는 제품이나 서비스에 대한 기대와 이의 충족만으로 되었으나, 오늘날과 같은 시스템 경쟁시대에는 제품이나 서비스의 성과 못지 않게 고객만족을 이루기 위한 하부구조의 중요성이 강조되고 있다. 특히 산업체 마케팅에서는 제품이나 서비스의 질뿐만 아니라 구매자와 공급자간의 관계구조는 매우 중요한 의미를 갖는다.

따라서 마케팅 성과를 예측하는 지표로서 고객만족이나 서비스품질과 같은 거래중심적, 제품중심적 지표가 아닌 시스템 경쟁에서의 기업의 능력이나 기업의 성과를 예측하는 새로운 지표의 제시가 필요하다.

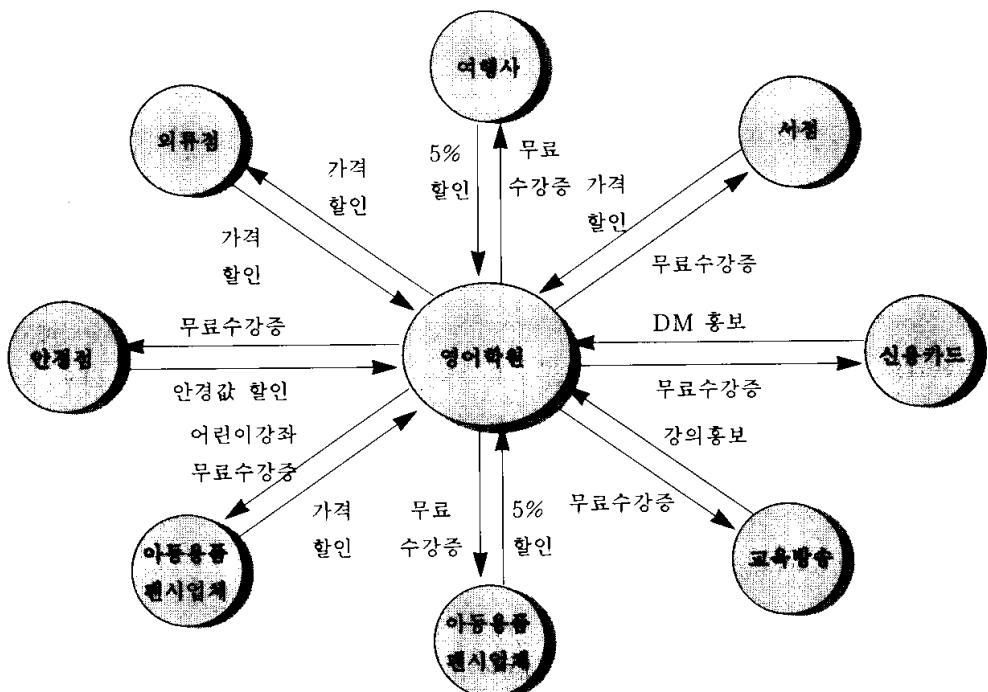
Ⅲ. Relationship Marketing과 마케팅成果

1. 마케팅成果의 下部構造

최근 중소기업들의 제휴관계가 눈에 띄게 증가하고 있다. 어느 한 영어학원은 신용카드 회사와 제휴를 맺은 것을 필두로 제과점, 서점, 여행사, 방송국, 출판사 등과 잇달아 제휴관계를 맺어 크게 성과를 높이고 있다. 또한 새로 개설한 어린이 영어강좌를 위하여 아동용품 팬시업체와의 제휴를 추진하고 있다. 주로 제휴업체 회원들에게 1개월 연장수강증 등의 혜택을 주면서, 학원생들도 해당업체에서 5~30%의 할인 또는 이벤트 행사에서 혜택을 받을 수 있다.

과연 이 영어 학원의 성과는 어디에 기인하는 것인가? 영어 학원의 프로그램에 대한 고객들의 기대와 프로그램 성과에 대한 평가를 근거로 한 고객만족의 결과 이 프로그램이 성공적이었는가? 물론 이 프로그램 내용 자체가 형편없다면 사람들이 몰리지 않을 것이다. 그러나 단순히 프로그램 내용 자체만이 프로그램 성공의 원인은 아니었을 것이다.

일찍이 1980년대 산업체 마케팅 및 서비스마케팅 연구들에 있어서 구매자와 판매자간의 관계를 전략적 자산으로 다루는 것의 중요성이 인식되었다. Levitt(1983)는 구매자와 판매자간의 관계에 있어서 구매후 만족의 중요성을 강조하면서 판매자와 구매자간의 건설적인 상호작용의 유지를 위해 관계관리의 제도화를 역설하였다. 또한 Jackson(1985)은



〈그림 1〉 英語 學院의 提携關係

산업재 마케터와 고객과의 관계연구에서 지속적인 고객과의 연계를 구축하고 유지하는 것이 매우 중요하며 이에는 고객의 즉각적인 요구뿐만 아니라 미래에도 부응할 수 있는 판매자의 자원 및 수단에 대한 조정이 요구된다고 하였다. 복잡한 서비스 시장에서 판매원은 관계관리자(relationship manager)의 역할을 수행하고 있으며 신뢰와 만족과 같은 판매원과 고객간의 관계 특성이 장래에 판매원과 고객간 계속적 상호작용을 가능하게 하여 준다(Crosby, Evans and Cowles, 1990).

Day(1994)는 지난 40여년간 경영자들은 마케팅 개념에 입각하여 사업의 목표는 만족한 고객의 창조와 유지에 있다고 되뇌었으나 이는 실질적이라기보다는 믿음에 불과하였으며. 실제로 경영자들은 그들 기업이 시장지향적으로 개선되거나 방향을 바꾸는 방법에 대해서는 아무런 일도 하지 않았다고 비판하고 있다. 최근 시장지향성의 재발견에 대한 연구들에도 불구하고 실제로 시장지향성에 대한 성공적인 프로그램은 거의 없다. Day(1994)는 기존의 접근법과는 달리 시장지향적 조직을 만드는 것은 시장 감지능력(market-sensing capability)과 고객연결능력(customer-linking capability)에 달려있다고 주장한 바 있다. 그에 의하면 이러한 능력을 획득하는 것은 내부적인 과정(inside-out

process)이 아니라 외부지향적 과정(outside-in process)에 달려있다.

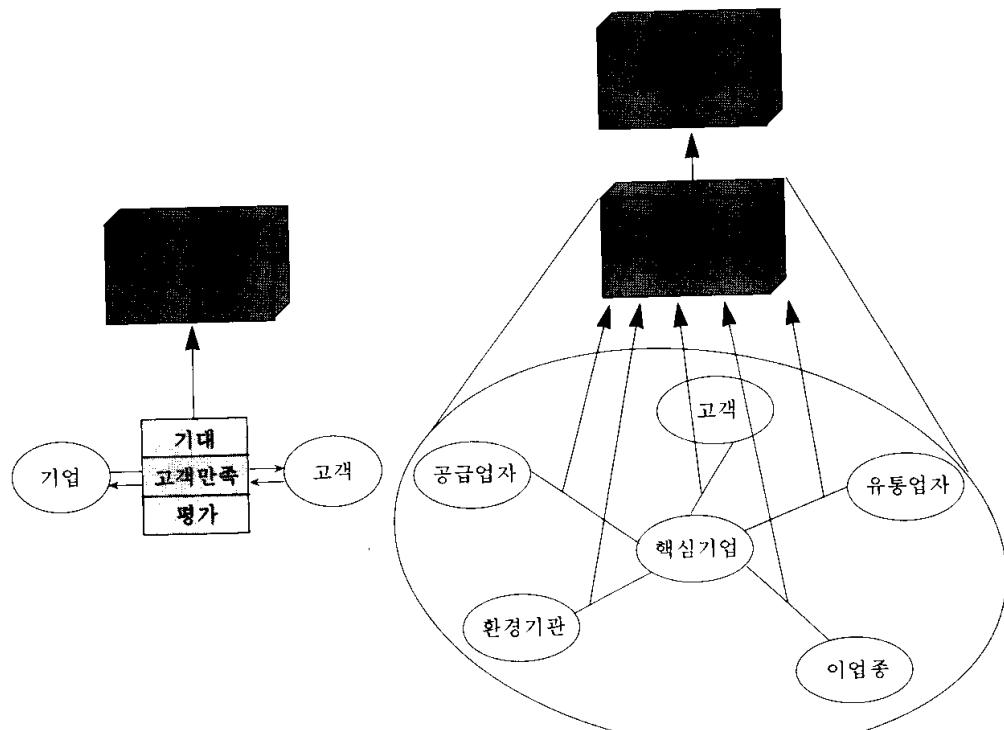
제품·서비스 경쟁시대에서는 통제가능한 변수인 제품, 가격, 유통 및 촉진에 의한 마케팅 프로그램에 대한 소비자들의 반응에 의해 마케팅 성과가 결정된다고 보았다. Webster(1992)는 마케팅의 역할 변화에 대한 논문에서 마케팅을 시장에서의 일련의 거래에 초점을 맞춘 이익극대화의 문제로 규정하는 편협한 시각에서 벗어나 점차 장기적인 고객관계와 전략적 제휴의 형성과 관리에 대해 초점을 맞추는 것이 필요하다고 주장하였다. 따라서 마케팅 관리의 핵심으로서 연결과 제휴에 내재된 조직적이고 전략적인 이슈들을 좀 더 완전히 표현해내기 위해서는 기존의 미시경제학적인 개념의 틀을 확장시킬 필요가 있다. 기존의 미시경제학적 패러다임에서는 분석단위는 제품, 가격, 기업 및 거래이었으나, 새로운 패러다임에서는 마케팅 시스템에서의 행위자들을 지속적 관계로 묶어주는 사람들, 조직 및 사회적 과정이 되어야 한다. 전통적인 마케팅 패러다임에서는 마케팅 성과를 통제가능한 변수인 제품, 가격, 경로 및 촉진에 의한 마케팅 프로그램에 대한 소비자 반응의 결과로서 파악하고 있으나, 새로운 패러다임에서는 이와 함께 고객, 공급업자, 유통업자 등 마케팅 시스템에서의 행위자간의 관계가 마케팅 성과를 결정하며, 따라서 마케팅 관리자들은 이러한 관계를 관리하여야 한다.

林鍾沅(1987)은 기업의 마케팅 성과에 영향을 미치는 요소들 가운데 4P 이외의 요인들을 찾아내어 기업의 마케팅 성과와 연결시키는 방법을 연구하는 마케팅 분야를 연결마케팅(relationship marketing)이라고 정의한 바 있다. Relationship Marketing은 지형지리와 같은 환경요소를 적극적으로 이용함으로써 경쟁의 우위성을 확보하려는 전략적 마케팅(strategic marketing)의 핵심요소이다. 따라서 기업 내부 자원, 즉 4Ps의 활용을 통한 고객만족도 중요하지만 4Ps 이외의 환경요소들 중 마케팅 성과를 제고할 수 있는 요소들을 적극적으로 활용함으로써 배가된다고 할 수 있으며, 오늘날과 같은 시스템 경쟁 시대에서는 오히려 더 중요하다고 할 수 있을 것이다.

새로운 패러다임으로서의 Relationship Marketing에서는 소시스템(small system)을 연구대상으로 하는 미시기능주의(micro functionalism)적 입장과 상대되는 것으로서, 기업 내 의사결정구조에 의해 문제해결을 추구하는 관점이기보다는 기업간 관계구조를 통해 “시장의 움직임에 기업간 관계구조가 어떤 영향을 미치는가?” 또는 “기업간 관계구조라는 거시적 마케팅 개념이 미시적 마케팅 성과에 어떤 영향을 미치는가?”를 살펴보고 아울러 시장이 보다 잘 작동할 수 있도록 하는 마케팅 전략 개발의 시사점을 추구하고 있다. 즉, Relationship Marketing은 이른바 대시스템(large system)이라고 하는 기업간의 유기적

관계를 통해 미시마케팅 활동의 하부구조를 정비하는데 초점을 두고 있다(林鍾元, 金基燦, 1990).

이와 같이 볼 때 마케팅 성과를 예측하기 위해서는 기존의 고객만족과 서비스품질에 초점을 맞추는 것에서 좀더 조직적이고 전략적인 관점으로 확장할 필요가 있다. 4Ps를 통한 제품성능, 고객만족, 서비스품질 등의 개념보다는 보다 근원적인 마케팅 성과에 대한 하부구조에 대한 고찰과 아울러 이를 측정할 수 있는 개념화가 필요하다. 기업과 고객과의 거래에 초점을 국한시키기 보다는 기업과 고객을 둘러싼 마케팅 하부구조, 즉 공급업자와의 관계, 유통업자와의 관계, 고객과의 관계, 경쟁업자와의 관계, 이업종과의 관계, 환경기관과의 관계 등에 관한 포괄적인 분석만이 진정한 기업의 능력(capability)을 측정할 수 있을 것이다. 아울러 양자간의 관계에 있어서도, 예를 들어 기업과 고객과의 관계에 있어서 기업의 제시(offerings)에 대한 고객의 기대와 평가에 의한 마케팅 성과의



A) 제품 거래관심의 마케팅성과

B) 마케팅시스템 행위자간 관계관점의 마케팅성과

〈그림 4〉 製品 去來 觀點과 關係構造 觀點에서의 마케팅 成果

예측보다는 기업과 고객간의 관계를 구성하고 있는 구조적인 측면에서의 마케팅 성과의 예측이 보다 적절할 것이다.

2. 關係-構造 시스템觀點의 마케팅成果

미국의 월그린스(Walgreens)라는 세계 최대의 약국체인점은 미국 전역에서 약 3천만명의 약력정보를 가지고 위성통신을 이용해 약 조제업무를 장악하고 있다. 최근 일본의 이토추(伊藤忠) 상사는 월그린과 업무제휴를 하여 “RXN”이라는 이름으로 개인의 약력을 관리하는 네트워크를 구축해 약국에 이를 제공하는 사업을 시작하였다. 이 정보망에 가입한 약국을 이용하는 고객들은 약력이 적힌 IC카드를 발급 받는데, 이 IC카드에는 자세한 개인별 약력이 기록되어 있어 가맹점 어디에 가든 편리하게 조제를 받을 수 있으며, 약물과다복용 등의 부작용을 피할 수 있다. 한편 약국 입장에서는 컴퓨터 통신망을 이용하여 고객의 약력 등을 관리하고 이에 맞춰 약을 지어 팔 수 있다는 이점이 있다.

제조업계와 소매업계의 양대 거인인 P&G와 Wal-mart간의 EDI 연결은 품질방지 및 낮은 가격 등 소비자들에게 높은 가치를 제공하고 있다. P&G는 위성을 통해 각 Wal-mart 상점에서 각기 다른 사이즈의 팜퍼스에 대한 매출, 재고 및 가격 등에 관한 연속적인 데이터를 받고 있다. 이러한 정보는 P&G가 Wal-mart에서 팜퍼스의 매출을 예상하여 판매 공간의 수효와 필요수량을 결정하고 자동으로 주문품을 선적하도록 하는 주문 없는 주문 시스템(orderless order system)을 가능하게 하여 주문처리, 대금청구 및 대금 지급 등과 관련된 활동을 배제할 수 있었으며 팜퍼스의 재고 및 품질의 가능성성을 동시에 감소시켰다(Kumar, 1996).

대한항공은 앵커리지를 경유하는 북극항로 대신 북경을 통하는 유럽 직항로를 개설하여 엄청난 원가절감효과를 얻는 동시에 고객의 입장에서는 시간단축이라는 엄청난 가치를 제공한다. 이러한 고객의 가치증대는 대한항공과 중국당국과의 관계에서 비롯되었다. 즉, 대한항공은 환경기관과의 관계를 이용하여 고객의 가치증대를 꾀했다고 할 수 있다(林鍾元, 1994).

Lim(1995)은 지속적 경쟁우위 원천의 핵심으로서 시장자산(market assets)과 연결이익(relationship merits)의 중요성을 강조하였다. 그는 시장자산을 ① 범세계적 사업네트워크, ② 환경기관, ③ 기업집단(group affiliates), ④ 공급업자, ⑤ 유통업자, ⑥ 고객 등과 관련되어 마케팅 시스템에서 획득한 무형적 자산이라고 정의를 하였으며, 연결이익으로서 ① 신사업단위의 개발, ② 신제품 및 신기술의 개발, ③ 경쟁의 채구조화, ④ 원

가절감, ⑤ 매출 증대 등을 제시하고 있다. 연결이익의 성과는 마케팅 참여자의 관계구조에 따라 달라지며, 이 관계구조가 바로 시장자산의 원천이 된다.

Day(1994)에 따르면 기업의 성과는 기업 고유 능력(*distinctive capabilities*)에 달려 있는데 이러한 기업 고유 능력은 기업의 자산(*business assets*), 기업의 능력 및 핵심역량에 의해 좌우된다. 시장지향적 조직에서의 기업의 능력은 내부과정(*inside-out processes*), 외부과정(*outside-in processes*) 및 경계연결과정(*spanning processes*)으로 분류될 수 있으며, 이중에서도 핵심적인 것이 시장감지(*market sensing*)능력, 고객연결(*customer linking*)능력, 경로결합(*channel bonding*)능력, 기술추적(*technology monitoring*)능력 등 의 외부과정이 된다. 이러한 Day의 관점 역시 내부적인 원가절감이나 기술개발에 의한 제품성능 향상의 결과로서의 마케팅 성과보다는 고객연결, 경로결합과 같은 관계구조의 형성의 결과로서의 마케팅 성과를 강조하고 있다.

이러한 마케팅 성과에 대한 관계구조의 중요성은 관계화 수단의 중중화 복합화에 의해 더욱 강조되고 있다. 특히 정보기술의 발달에 의해 수평적이고 네트워크적인 마케팅 시스템들이 생성되고 있다(Miles and Snow, 1986; Powell, 1990). 예를 들어 의류산업에서 채택되고 있는 신속반응시스템(*quick response system: QRS*)은 유통경로의 각 단계에서의 재고관리에서부터 원재료 공급관리 및 공장에서의 생산일정계획에 이르기까지 여러 과정들을 통제하여 최종 수요의 변화에 효율적으로 대처하면서 산업간 관계구조를 변모시키고 있다. 제조업체간에는 JIT 시스템을 이용하여 재고비용의 감소와 공급망 파트너쉽을 통한 경쟁우위를 획득하기도 하며(Frazier, Spekman, and O'Neal, 1988), 일반적인 구매자-판매자 관계에서는 전자자료교환(*Electronic Data Interchange: EDI*)을 이용하여 새로운 전자연결 형태가 나타나기도 한다. 이러한 관계구조는 기존의 기본적, 인적관계와는 다른 양식의 정보적 관계로 볼 수 있다(曹皞鉉, 1995).

아와 같이 볼 때 마케팅 성과에 대한 관점을 다음의 〈表 2〉와 같이 정리할 수 있을 것이다. 전통적인 소비자 행동론 관점에서는 고객만족이라는 핵심개념을 통하여 마케팅 성과를 측정하려 시도하였으나, 최근 *Relationship Marketing* 패러다임에서는 마케팅 성과를 어떤 제품이나 거래의 속성에 대한 기대와 성과(*performance*)에 의하는 미시적인 분석수준이 아니라 관계구조를 바탕으로 하는 거시적 수준에서 파악하려 하고 있다.

〈表 2〉 마케팅 成果에 대한 觀點의 比較

마케팅 성과지표	CS Index	Relationship Index
관점	거래 제품중심	구조 시스템중심
전략수단	4Ps	관계(relationships)
분석수준	미시적 관점	거시적 관점
이론적 기반	소비자 행동론	연결마케팅
시간관점	단기	장기
지향점	고객만족	고객가치증대
중심개념	고객만족, 서비스품질	관계구조
대표적 지표	SERVQUAL, ACSI	

IV. Relationship Marketing 成果指標모델-KRI 모델

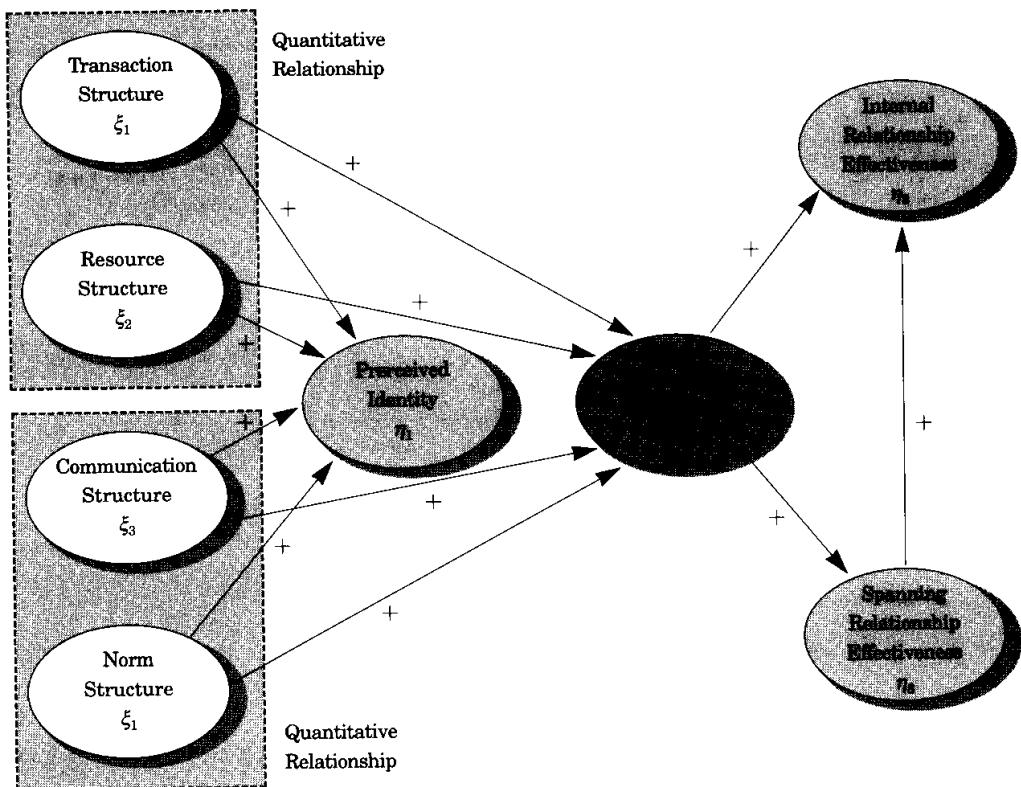
1. Relationship Index의 概念的 모델

새로운 마케팅 패러다임으로서 Relationship Marketing이 주목을 받기 시작한 이래로 이와 관련된 많은 연구들이 진행되었다. 기존의 거래마케팅과 다른 양식으로서 반복거래, 장기적 관계, 구매자-판매자 파트너쉽, 전략적 제휴, 조인트벤처, 네트워크 등으로 분류할 수 있는데(Webster, 1992). 이들 각각의 새로운 양식에 대한 많은 연구들이 발표되었다.

그러나 이러한 연구들은 사례를 중심으로 한 연구들이 대부분이며, 경험적인 연구가 있다고 하더라도 부분적인 적용에 그치고 있는 실정이며, 실무적으로 활용될 수 있는 Relationship Marketing의 개념 적용은 거의 전무하다고 할 수 있다. 특히 마케팅 성과와 관련된 연구들에 있어서는 몇몇 연구들에서 개념적인 제시가 이루어지고 있으나(林鍾沅, 1992, 1993, 1994; Lim, 1995), 관계의 마케팅 성과를 평가할 수 있는 연구는 아직 전무한 실정이다.

이는 아직 Relationship Marketing에 대한 연구가 일천하여 아직 충분한 연구의 측적이 이루어지지 않은 측면이 있으며, 또한 연구의 영역이 상당히 광범위한데 따른 결과일 것이다.

본 연구에서는 그 동안 고객만족을 중심으로 한 마케팅 성과의 질적 평가체계와는 다른 측면에서 Relationship Marketing을 중심으로 한 연구를 바탕으로 하여 실제로 전략수단인 관계의 마케팅 성과에 대한 평가를 시도할 수 있는 Relationship Index의 개념적 모델을 제시하고 있다(〈그림 5〉 참조). 이러한 개념적 모델은 핵심기업을 중심으로 한



〈그림 5〉 KRI(Korean Relationship Index)의 概念的 模型

Relationship Partner별로 적용할 수 있으며, 이를 누적하여 전체적인 연결마케팅공동체 (relationship marketing community)(林鍾沅, 曺暉鉉, 朴亨晋, 1997) 입장에서도 적용할 수 있을 것이다.

1) 關係指標의 先行變數

(1) 去來構造의 強度(strength or intensity)

마케팅 시스템에서 거래의 성격을 일률적으로 파악하기는 매우 어렵다. 소비재나 산업재나 하는 거래 제품의 특성에 따라, 쌍방의 거래 중요성에 따라, 또는 거래의 복잡성에 따라 거래의 성격은 달라질 것이다. 따라서 이러한 거래관계에서의 구조적 특성을 나타내는 개념을 확정하기는 어려울 것이다.

林鍾沅(1993)은 산업재의 제조공급업체와 수요업체와의 관계구조에 관한 연구에서 어떤 거래관계가 형성되는가를 과거의 문헌 연구를 통하여 거래빈도, 거래집중도, 거래량

및 거래의 불확실성의 요소로 파악하고 있다. 이러한 요소들에 의한 거래관계구조는 거래처만족 또는 불만에 영향을 미칠 것이다. 金基燦(1992)은 기업간 관계구조 모형에서 거래적 특성요인을 거래제품의 상대적 중요도, 거래빈도, 거래의 집중도, 거래의 불확실성 및 거래대체안의 수로 구분하고 있다.

Williamson(1979)도 지배구조에 따른 기업간관계의 유형을 구분하는데 있어서 거래빈도가 간헐적이나 반복적이냐에 따라 지배구조 성격이 달라진다고 하였다. 투자된 자산이 범용적인 경우에는 거래빈도에 관계없이 시장지배구조가 적합하지만, 투자된 자산의 특정성이 높을 경우에는 거래빈도에 따라 지배구조의 성격이 달라진다. 거래빈도가 낮은 경우에는 삼각적 지배구조(*trilateral governance*)가 발생하지만, 거래가 반복적일 경우에는 쌍방적 지배구조나 단일지배구조가 나타난다.

네트워크 분석에 있어서 강도(intensity)는 네트워크를 통해 흐르는 정보, 감정, 영향 또는 재화나 서비스의 양을 반영하는 개념이다. 본 연구에서 양적인 관계를 나타내는 거래구조의 강도를 결정하는 요인을 정리하면 다음과 같다.

- ① 거래량(volume): 상대적인 의미에서 거래량은 거래집중도의 성격을 갖는다. 거래집중도가 높다는 것은 강한 거래구조를 가진 것으로 볼 수 있다.
- ② 거래빈도(frequency): 어떠한 거래가 장기적이기 위해서는 어느 정도의 거래빈도가 확보되어야 한다. 거래의 발생빈도가 높다는 것은 시장거래 보다는 관계구조에 의한 거래가 더 효율적일 것이다.
- ③ 거래의 중요성(importance): 거래의 중요성은 두가지로 해석될 수 있다. 한가지는 거래제품의 중요성으로서 해석할 수 있다. 예를 들면 철강회사의 경쟁력은 원재료의 안정 공급에 많이 좌우된다. 다른 한가지는 거래의 몫입도(commitment)와 관련되는 개념으로서 거래대안의 수가 적을 경우 거래당사자와의 거래구조에 몫입하게 된다.
- ④ 거래의 안정성(stability): 거래의 안정성은 거래의 불확실성과 대립되는 개념으로 안정적인 거래는 지속적인 거래구조를 형성하게 된다.
- ⑤ 거래조건의 호혜성(reciprocity): 이는 거래조건의 공정성으로도 해석될 수 있는데 배분적 정의(distributive justice)에 해당된다.

가설 1: 거래구조의 강도가 높으면 높을수록 지각된 정체성과 전반적 관계평가는 높아질 것이다.

(2) 資源構造의 結束度

관계구조의 상호의존성을 나타내는데 쌍방간의 자원결속도는 중요한 의미를 갖는다. 앞서 언급하였던 Wal-mart와 P&G의 관계에서 쌍방간 EDI 연결을 구축하기 위해서 각 회사에서 10여명의 상위관리자들을 소집하여 전반적인 과정에 착수하였으며 각 회사에서 상이한 기능부서에서 차출된 12명으로 구성된 팀은 양측의 매출을 증가시키고 비용을 낮출 수 있는 정보기술을 서로 어떻게 이용할 수 있는가를 검토하였다(Kumar, 1996). 일본의 경우 수많은 관계회사 및 자회사에는 상당수의 겸임중역의 파견이 이루어지고 있다. 즉 거래관계가 중요하면 할수록 기업간 상호작용의 범위가 확대되어 양 기업간의 몰입은 높아져, 보다 광범위한 인적접촉과 다양한 상호작용이 일어나게 된다. 이러한 것이 진행되며 궁극적으로 주식의 상호보유의 형태로까지 이어지기도 한다(島田克美, 1990).

林鍾元(1994)은 관계의 질과 강도를 결정하는 양적 요인으로서 자원결속요인을 ① 자본투자비율, ② 특정자산투자, ③ 거래기간(시간투자), ④ 인적교류(인적투자), ⑤ 특정인적자산으로 제시한 바 있다.

① 인적자원 결속도: 이는 양자간의 일반적인 인적교류 및 거래처 전담제도 등 특정인적자산투자 등을 포함한다. 예를 들어 본사 기술사원의 대리점에 대한 파견 또는 대리점 영업사원의 본사 교육 등 다양한 인적자원투자가 이루어질 수 있다. 철강회사에서는 MR (mill representatives)요원을 파견하여 철강수요처의 미래수요예측, 제품개발계획에 부응할 수 있는 철강제품의 개발을 촉진하고 있다.

② 물적자원 결속도: 이는 양자간의 자본투자 및 특정자산투자 등을 포함한다. 예를 들어 전형적인 기본적 교류를 시도하는 전형적인 형태로 합작투자(joint venture)를 들 수 있다. 사료회사와 식품회사간 공동배차에 의한 물류비용절감의 사례도 있다.

③ 기술자원 결속도: 이는 양자간 상대적으로 우월한 기술자원을 교환할 경우 발생한다. 새로운 자동차의 모델개발에 수많은 부품업체를 참여시켜 활발한 기술교류에 의해 신제품이 탄생하는 경우가 많다. 의료기기를 개발하는 경우 임상경험이 많은 의사들을 개발초기 단계부터 참여시킨다(林鍾元, 1994).

④ 시간자원 결속도: 관계의 지속기간은 누적적 의미에서 상당한 자원결속도를 나타내는 변수가 될 것이다.

가설 2: 자원구조의 결속도가 높으면 높을수록 지각된 정체성과 전반적 관계평가는 높아질 것이다.

(3) 커뮤니케이션구조의 상호작용정도

앞서의 거래구조와 자원구조는 관계의 양적 측면을 나타낸다면 커뮤니케이션구조와 규범구조는 관계의 질적인 측면을 나타낸다. 林鍾沅(1994)은 관계강도를 커뮤니케이션요인과 자원결속요인으로 구분하였으며, 커뮤니케이션 요인으로는 의사소통의 빈도, 지속성 및 쌍방성을 들고 있다. 이러한 커뮤니케이션구조는 최근의 정보기술의 발달로 인하여 가장 급격히 변화하고 있는 부분으로서 관계구조의 성격에 상당한 영향을 준다.

본 연구에서 커뮤니케이션구조의 특성은 다음과 같이 구분한다.

① 의사소통빈도: 과거의 본사-대리점 관계에 있어서는 본사의 영업사원이 대리점을 방문하거나 전화로 여러 가지 고충도 듣고, 거래조건을 협상하기도 하였으며, 재고도 체크하였다. 그러나 본사와 대리점간 전자네트워크에 의해 시시각각 변화하는 상황에 대해 의사소통이 가능하게 되었다.

② 의사소통의 쌍방성: 커뮤니케이션구조가 일방성인가 쌍방성인가는 관계구조의 성격을 크게 좌우하며 이는 절차상의 정의(procedural justice)와도 관련된다. Marks & Spencer의 공급업자의 경영자들을 Marks & Spencer의 본사에 출입할 수 있는 Keycard를 받게 되며, 이들은 언제라도 방문하여 문제점에 대해 상의할 수 있다. 최근 우리나라 대기업의 최고경영층은 네트워크를 이용하여 협력회사의 문제점을 e-mail의 형태로 직접 받는 경우도 있다.

③ 의사소통의 신속성: 공급자와 수요자와의 거래비용요소로서 배달지연, 배달확인과 독촉, 공급업체에 대한 요구사항 전달 등 취득에 따른 비용, 거래관계가 관습화되기까지의 시간과 노력에 따르는 거래준비비용, 거래조건의 변경에 따르는 거래협상비용, 그리고 대금결제가 완료되기 까지의 결제비용 등이 있다. 자동차 조립공장의 조립상황에 따라 어떤 종류의 자재가 언제, 어디에 공급 완료되어야 한다는 정보가 자동차 부품공장의 컴퓨터 터미널에 실시간으로 보고되고 있을 뿐 아니라 수많은 부품 중 어느 한 부품업체의 공급업체에서 문제가 발생할 경우 다른 부품공급업체들의 생산-배송계획이 어떻게 조정되어야 할 것인가를 즉각 알려주는 정보기술이 활용됨으로써 just-in-time marketing이 가능하게 된다(林鍾沅, 1994).

④ 의사소통의 안정성: 건설회사에서는 주요 협력업체들과 정기적으로 협력업체회의를 열어 주요 프로젝트에 대한 문제점의 해결과 향후 프로젝트 개발에 대해 의견을 교환한다. Marks & Spencer는 정기적으로 공급업자들과 무역전시회에 동반여행을 하고 외국의

원자재공급업자들을 방문하는 계획을 세운다. 컴퓨터와 통신기술의 발달로 인하여 거래과정시스템(TPS: transaction process system)의 효율성이 증대되어 거래비용절감, 구매원가절감, 품질개선, 시장개발 및 제품개발에 성공한 사례가 많다.

⑤ 정보의 공유가능성: Malone, Yates와 Benjamin(1988)은 데이터베이스의 발전단계를 독립적 데이터베이스, 연결 데이터베이스, 공유 데이터베이스로 구분하고 있다. 독립적 데이터베이스는 별개의 워크스테이션을 사용하는 시스템으로 다른 응용시스템과 연결되지 않는다. 연결 데이터베이스는 공급업자와 구매자의 DB는 분리되지만, 공식적 실시간 연결체계로 정보를 전송함으로써 제한적이지만 다중적인 작업이 가능하다. 공유 데이터베이스는 쌍방의 DB가 서로의 가치정보를 공유하게 된다. 예를 들어 CAD/CAM과 제조회사간 엔지니어링/제조 DB는 공유데이터베이스를 구축할 수 있다.

가설 3: 커뮤니케이션구조의 상호작용정도가 높으면 높을수록 지각된 정체성과 전반적 관계평가는 높아질 것이다.

(4) 規範構造의 胚胎性 程度

曹嗥鉉(1995)은 마케팅 시스템 관계화(relationalization)에 대한 연구에서 사회학의 구조화이론을 바탕으로 마케팅 시스템에서의 관계구조를 의미화구조, 지배구조 및 규범구조로 분류한 바 있다. Granovetter(1985)는 경제활동에서의 배태성(embeddedness)의 개념을 강조하면서 경제제도의 사회적 구성 측면에서 시장거래를 통한 경제활동이 기업 내부활동으로 전환되는데 결정적으로 작용하는 요소는 기업 내부 및 기업간의 인적 관계와 네트워크의 성격이라고 주장하였다. 그에 의하면 인간이 행하는 일상의 경제활동은 경제적 합리적 동기와 비경제적 비합리적 또는 사회적 동기가 결합되어 있으며, 따라서 인간의 경제행위가 사회적 관계의 네트워크에 배태되어 있다. Kumar(1996)는 제조업체와 소매업체간의 관계에 대한 사례연구를 통하여 서로 신뢰하는 파트너들은 더 많은 이익을 창출하고 고객서비스도 더욱 향상시키며, 환경변화에 대한 적응력도 높일 수 있으므로 권력게임보다는 신뢰게임의 우수성을 강조하였다.

林鍾沅(1994)은 관계의 질과 강도를 결정하는 질적인 요인으로서 상호협조정도, 신뢰성, 협상분위기, 상대입장, 기회주의 등을 제시하였다. Doney와 Cannon(1997)은 구매자-판매자관계에서 공급기업에 대한 구매기업의 신뢰형성요인으로 공급기업의 특성으로서 명성과 규모를 공급기업과의 관계특성으로서 고객화의지(willingness to customize), 믿을 만한 정보공유, 관계의 기간 등을 들고 있다. Kumar(1996)는 신뢰의 결정요인 중 절차

상의 정의를 강조하면서 이를 ① 쌍방향적 커뮤니케이션, ② 공평성, ③ 반박가능성, ④ 설명, ⑤ 친숙성, ⑥ 예의 등 여섯 가지 요인으로 구분하였다. 한편 Morgan과 Hunt (1994)는 신뢰에의 영향요인으로서 공유가치, 커뮤니케이션 및 기회주의 행동을 제시하고 이를 검증하였다.

본 연구에서는 규범구조의 배태성 정도를 다음과 같이 구분하였다.

① 가치공유정도: 어떠한 관계구조가 공고히 유지되기 위해서는 당사자들간 가치공유가 전제되어야 한다. 아무리 자원을 투자하고 자주 회의를 갖는다고 하더라도 서로 마음이 맞지 않고 추구하는 바가 다르다면 그 관계는 오래갈 수 없을 것이다. Anderson과 Weitz(1987)은 제조업자-유통업자와의 관계에 대한 연구에 따르면 목표 일치성은 신뢰에 영향을 미치며 이는 다시 관계의 지속성에 영향을 미친다. Dwyer, Schurr와 Oh(1987)에 따르면 관계개발단계 중 몰입단계에 이르면 계약 메커니즘이나 공유가치 시스템은 지속적인 상호의존성을 보장하며, 상당한 상호투입(mutual input)이 계속 발생하고 당사자들은 갈등을 해소하고 적응을 한다. 따라서 이 단계에서는 교환관계의 지속을 위해 교환 당사자들 이외의 참여자를 배제하고 실질적 만족을 얻는 단계이다. Morgan과 Hunt(1994) 역시 관계몰입(relationship commitment)과 신뢰의 선형변수로서 윤리적 측면에서의 가치공유정도를 측정하였다.

② 고객화(customization): Fornell과 그의 동료들(1996)은 고객화를 기업의 제시가 이질적 고객 요구에 부합되도록 고객화하는 정도로 정의하고 있다. 이들은 제조나 서비스의 배달과정에서 나오는 변동의 여지에 대해 고객이나 세분시장 요구에 맞도록 제품이나 서비스를 재단하는 것만큼 고객만족을 증가시킬 수 있는 것은 없다고 할만큼 고객화의 중요성을 강조하였다. 관계구조의 측면에서도 상대입장을 이해한다거나 상대에게 가급적 맞춰주려는 태도나 이러한 결과는 관계구조의 지속성이나 관계구조의 정체성에 매우 긍정적인 역할을 할 것이다.

③ 예의 및 친숙성: Granovetter(1985)의 주장에 따르면 경제적 교환에 있어서 사회적인 요소도 무시할 수 없다는 것이다. 판매자가 구매자에게 효과적으로 영향을 미친다는 것은 고객, 즉 구매자로 하여금 판매자에 대한 신뢰를 갖도록 하는 것을 의미한다. 이러한 신뢰를 쌓기 위한 여러 가지 요인들로는 믿을만하고 확실함, 정직/솔직, 유능, 고객지향적, 호감 등이 있다(林鍾元, 1994). 파트너를 존중하는 것은 관계의 기초가 되는 공감대를 형성하는데 매우 중요하다. 궁극적으로 모든 관계의 기초는 사람들의 관계, 팀간의 관계가 되기 때문이다.

④ 신뢰적, 확신적 분위기: Marks & Spencer는 새로운 제조업자와 관계를 맺기 위하여 제조업자의 공장을 수차례 방문하고 바이어, 머천다이저, 디자이너 및 제조업자 등 관련자들과 회의를 주선한다. 이는 제조업자들이 그들의 요청을 충족시켜 줄 수 있는 능력을 확신시켜 주기 때문에 매우 중요한 역할을 한다. 본사의 판매사원들이 딜러의 판매사원과 함께 딜러의 고객을 방문함으로써 고객의 믿음을 제고시키는 사례를 볼 수 있다. 영업사원의 전문성은 고객의 신뢰를 획득하는데 중요한 역할을 한다(Crosby, Evans, and Cowles, 1990).

⑤ 평판(reputation): Doney와 Cannon(1997)은 평판을 그 산업의 기업들이나 사람들이 해당 기업이 정직하고 고객에 대해 배려를 하는 정도라고 정의하고 있다. 좋은 평판은 기업간에 쉽게 전파되고 신용을 증대시킨다(Ganesan, 1994). 따라서 과거의 좋은 평판은 구매자이던, 판매자이던 관계구조에 대한 믿음을 증가시킬 수 있다.

가설 4: 규범구조의 배태성 정도가 높으면 높을수록 지각된 정체성과 전반적 관계평가는 높아질 것이다.

(5) 知覺된 正體性(Perceived Identity)

Anderson, Hakansson과 Johanson(1994)은 최근의 새롭게 등장하는 기업형태들을 주목하면서 쌍대적 기업관계에서 기업 네트워크로의 전환의 필요성을 강조하였다. 이들은 기업네트워크의 정의를 연결된 기업의 집합이라기 보다는 기업간 연결된 관계의 집합으로 정의하고 있다. 이러한 기업네트워크 관점에서 네트워크 정체성은 다른 기업들과의 연결된 관계, 그들의 활동들과의 연결, 그들의 자원과 결속이라는 독특한 집합으로 인한 교환 상대로서의 한 기업의 매력성을 포착하는 것으로 네트워크 내에서의 기업들이 스스로를 어떻게 보고 있는가 그리고 다른 네트워크 행위자들에 의하여 어떻게 보여지고 있는가를 의미한다(Anderson, Hakansson, and Johanson, 1994).

Ring과 Van de Ven(1994)에 따르면 네트워크 정체성에 대한 지각은 네트워크 맥락에 따라 달라지는데 이를 전략적 네트워크 정체성(strategic network identity)이라 하며, 이에 따라 네트워크 맥락 안에서 다른 기업들에 대한 교환 파트너로서의 스스로의 매력성에 대한 전반적인 지각을 알 수 있고 자신과 다른 기업들의 행동에 대한 지각과 판단에 대한 준거점이 된다.

이러한 개념은 공동체(community) 개념과도 비교할 수 있다. Poplin(1979)은 공동체를 타인과 일체가 되어 협동적 관계를 맺고자 하는 심성적, 정신적 현상과 관계를 가리키

는 개념으로 정의하고, 공동체의 특성으로서 일체감, 심성적 통일성, 자발성, 전체성을 제시하고 있다. 따라서 다차원적인 개념의 공동체는 자신이 속한 집단에 대한 일체감과 통일성을, 개개인의 입장에서는 자발성과 전체성의 감정을 수반한다고 볼 수 있다. 즉, 공동체는 인간이 자신의 동료들과 촘촘하게 짜여진 의미 있는 네트워크에 자신이 짜여져 있다고 느끼는 상태이다.

따라서 지각된 정체성은 관계구조에 속한 상대방과 하나가 되어 협동적 관계를 형성하고 있다고 느끼는 상태라고 정의할 수 있을 것이다. Anderson, Håkansson과 Johanson(1994)의 개념을 바탕으로 지각된 정체성을 정의하면 다음과 같은 요인들을 느끼는 정도로 정의된다.

① 자원이전가능성의 기대(*anticipated resource transferability*) : 지식이나 문제해결방안이 이전될 수 있는 정도를 의미한다. 어떤 관계구조에 속함으로써 자신이 해결할 수 없는 문제가 해결되거나, 상대방으로부터 문제를 해결할 수 있는 방법을 학습 또는 자원을 획득할 수 있다는 느낌이다.

② 행위보완성의 기대(*anticipated activity complementarity*) : Garrette와 Quelin (1994)은 전략적 제휴를 공유통합적, 부가적 및 보완적 유형으로 구분하였다. 공유통합적 제휴는 생산과정에서 하나의 투입에 대한 규모의 경제를 기대하는 것이며, 부가적 제휴는 전 사업에 대한 통합으로 규모의 경제를 획득하는 것을 기대하는 것이고, 보완적 제휴 형태는 보완적 행위로 부터의 혜택을 기대하는 것이다. 이러한 행위보완성은 원가절감 등 양적인 측면과 품질향상과 같은 질적인 측면에서의 기대로 구분할 수 있다.

③ 관계의 일반화가능성의 기대(*anticipated actor-relationship generalizability*) : 기업을 행위를 수행하고 자원을 사용하는 행위자라고 정의한다면, 관계구조의 기능을 1차 기능과 2차 기능으로 구분하여 볼 수 있다(Anderson, Håkansson, and Johanson, 1994). 1차 기능은 활동들의 상호연결, 이질적 자원의 창조적 활용 및 행위자의 자기이익에 입각한 상호성을 통한 효율성(*efficiency*)이다. 즉, 앞서 언급한 자원이전가능성 및 행위보완성이 여기에 해당된다. 2차 기능은 관계의 효과에 대한 간접적 효과로서 어떤 관계가 다른 관계에 직간접적으로 연결됨으로써 발생되는 기능이다. 즉 어떤 행위자와의 협력이 다른 행위자들에게 폭넓은 암시를 줄 수 있는 가능성 및 신호인 것이다.

가설 5: 지각된 정체성이 높으면 높을수록 전반적 관계평가는 높아질 것이다.

2) 關係指標의 結果變數

기업이 마케팅 시스템을 구성하는 기관들과의 관계를 관리함으로써 얻을 수 있는 각종 이익들을 연결이익(relationship merit)라 정의할 수 있다. 따라서 연결이익이 규모의 이익이나 범위의 이익과 가장 근본적으로 다른 것은 규모의 이익이나 범위의 이익이 내부 자원을 활용하여 얻는 이익인데 반해 연결이익은 외부 자원을 활용한다는 점이다. 따라서 연결이익의 획득 경로는 관계구조에서 비롯된다.

관계구조에 대한 평가와 이에 따른 결과는 어떤 한 당사자의 내부효과성(internal effectiveness)과 쌍대적 또는 경계연결적인 효과성(spanning effectiveness)으로 구분하여 볼 수 있다.

(1) 内部 關係效果性 (Internal Relationship Effectiveness)

연결이익은 어떤 파트너와 어떤 목적으로 어떻게 관계구조를 구축하느냐에 따라 다양해 질 수 있다. 연결이익은 원가절감효과, 품질향상효과, 기술개발효과, 신시장 및 신업태의 개발 효과 등 다양한 내용을 포함한다(林鍾元, 1994). Day(1994)는 기업의 능력을 외부과정(outside-in process), 경계연결과정(spanning process), 내부과정(inside-out process) 구분하였는데, 이 중 내부과정으로서는 재무관리, 원가통제, 기술개발, 통합물류, 제조과정, 인적자원관리 등을 들고 있다.

본 연구에서는 내부 관계효과성을 관계구조를 통한 연결이익 중 기업의 내부과정에서 발생할 수 있는 것으로 정의한다. 한편 본 연구에서는 관계효과성의 변수를 정의하는데 있어서 거래처를 대상으로 한 효과성을 측정하기로 한다. 따라서 최종소비자에 대해서는 다른 척도의 개발이 있어야 할 것이다.

- ① 비용절감: 관계구조를 통하여 얻은 지식이나 파트너로부터의 지원을 통하여 내부과정의 비용을 절감하는 효과를 말한다.
- ② 품질향상: 관계구조를 통하여 얻은 지식이나 파트너로부터의 지원을 통하여 판매제품의 품질을 향상하는 효과
- ③ 매출증대: 파트너와의 협력적인 관계를 통하여 달성한 매출의 증가분
- ④ 시장개발: 파트너와의 협력적인 관계를 통하여 달성한 거래처나 고객의 증가
- ⑤ 이익개선: 파트너와의 협력적인 관계를 통하여 달성한 이익률의 증가

가설 6: 전반적 관계평가가 높을수록 내부관계 및 효과성이 높아질 것이다.

(2) 조직간 관계 효과성(Spanning Relationship Effectiveness)

연결이익중에서 조직간에 걸친 효과를 나타내는 것들이 있다. Day(1994)에 의하면 경계연결과정(spanning processes)에는 고객주문처리, 가격, 구매, 고객서비스 딜리버리, 신제품/서비스 개발, 전략개발 등이 있다. 林鍾元(1993)은 제조공급업체와 수요처와의 관계에서의 거래처만족도를 제품품질, 거래조건 및 서비스 측면에서 파악하고 있다. 제품 품질은 현상적 품질, 용도적 품질, 구조적 품질, 수급관련품질 등으로 구분할 수 있는데 경계연결과정에서 문제가 되는 것은 구조적 품질 및 수급관련품질이다.

거래조건으로서는 납기, 가격, 결제조건, 로트사이즈 등을 들 수 있으며, 서비스에 있어서도 수급상황에 따라 평가가 달라질 것이다.

본 연구에서의 조직간 관계효과성은 다음과 같다.

① 구조적 품질 향상: 자동차회사와 철강회사의 예를 든다면 구조적 품질은 계약규격의 준수성, 시설공정 적합성, 요구품질 수용성, 생산기술개선노력, 가공실수율 등을 들 수 있다.

② 수급관련품질 향상: 공급불량부족요인, 공급과잉관련문제, 특수주문문제 등을 들 수 있을 것이다.

③ 거래조건개선: 납기, 가격, 결제조건, 로트사이즈 등에서의 개선효과를 들 수 있다.

④ 고객서비스 딜리버리의 개선 : 판매원이나 기술요원 서비스개선이나 클레임처리에서의 신속성 등을 들 수 있다.

⑤ 고객주문처리의 개선 : 주문처리의 신속성, 정시성 등을 들 수 있다.

가설 6: 전반적 관계평가가 높을수록 조직간 관계효과성이 높아질 것이다.

가설 7: 조직간 관계효과성은 내부 관계효과성에 영향을 미칠 것이다.

3) 關係指標

본 연구에서의 전반적 관계지표(KRI)는 관계구조의 인과시스템에 배태됨으로써 전반적 관계구조의 선행변수와 결과변수에 이르는 관계의 사슬의 중심에 위치한다. 따라서 KRI 모델은 궁극적으로 내부 관계효과성과 조직간 관계효과성으로 표현된 연결이익을 설명함으로써 기업의 과거, 현재 및 미래 성과의 근본적인 지표가 될 수 있을 것이다.

관계화의 특성을 연결의 질적인 측면과 양적인 측면으로 구분하여 본다면, 질적인 측면으로서는 신속성, 유연성, 상호작용성을 들 수 있고, 양적인 측면으로는 중심성, 개방성, 다중성 등을 들 수 있다(林鍾沅, 曹鳴鉉, 朴亨晋, 1997). 또한 서비스 관계화의 방향으로서 연결의 질의 심화는 거래비용의 감소, 서비스 품질의 향상, 연결오류의 감소, 서비스 연결의 고부가가치화, 접속 속도의 증가, 접속범위의 확대, 서비스의 다중화의 연결이익을 창출하며, 연결의 장의 확대 측면에서는 이업종간 제휴 및 협력사업의 확대, 이업종 교류에 의한 신사업영역의 확대, 신상품/신시장의 개발 등의 연결이익을 창출할 수 있다(林鍾沅, 曹鳴鉉, 1996).

요즈음 기업간 경쟁, 시스템 경쟁에서는 속도가 점점 중요해지면서 *speed marketing*의 시대가 열리고 있다. 이러한 추세를 추구하는 예로서 Wal-marts, K-marts와 같은 소매업자에 있어서 물류속도는 경쟁 우위를 제공하는 필수조건이 되고 있다. 정보기술은 실시간 자료를 전달해줌으로써 즉각적인 반응을 가능하게 하여 수요와 공급이 동시에 일어날 수 있게 해준다.

또한 정보기술은 시스템 및 단위간 관계의 유연성을 증가시킨다. 분권화되고 고도로 통합된 비공식적 조직들은 보다 높은 수준의 혁신을 촉진하며, 이러한 구조에서는 유연한 작업규칙을 가지고 부서간 커뮤니케이션을 촉진한다.

연결의 장의 확대 측면에서 중심성은 공식위계에 의해 관계가 지도되는 정도를 뜻한다. 이는 관계구조 내의 권력과 통제구조 또는 네트워크 연결 및 활동이 어떤 소그룹을 중심으로 조직화되어 있는지에 관한 것이다. 따라서 중심성은 통합성과도 연결된다. 개방성은 외부적 연결 가능 수에 대한 실제 외부 연결의 수를 의미한다. 내부 위계적 관계의 이점이 외부 공급업자와의 시장관계에서도 얻을 수 있게 됨에 따라 생산활동의 수직적 분해(*vertical disintegration*) 현상이 일어나고 있다. 따라서 관계구조내에서의 개방성이란 어떠한 활동의 자유로운 이전이 가능한 상태를 나타낸다. 한편 다중성은 한 구성원이 동시에 여러 관계에 연결되는 정도를 의미한다. Achrol(1991)은 마케팅 시스템의 초조직시스템(transorganizational system)으로의 가능성을 강조하고 있다. 이러한 다중성으로 인하여 관계구조 내의 각 참여자들의 기능은 전문화, 고도화되고 시스템은 재구조화되어 보다 많은 이질적인 참여자들이 참여하는 통합네트워크가 형성될 수 있다.

① 전반적 관계구조 평가

② 이상점대비 관계구조 평가: 다른 관계구조와 비교하거나 당사자들의 이상적인 관계

구조와 비교한 현재의 관계구조에 대한 평가

- ③ 질적인 관계화 특성: 관계구조에 대한 참여자들의 연결의 신속성, 유연성 측면에서의 평가이다.
- ④ 양적인 관계화 특성: 관계구조에 대한 참여자들의 연결의 중심성, 개방성, 다중성 측면에서의 평가이다.

이상과 같은 KRI 모델의 구성개념을 정리하면 다음과 같다.

2. 研究方法論의 檢討-PLS(Partial Least Squares)

마케팅에 있어서 LISREL은 거의 모든 구조적 모델링에서의 모수 추정에 이용되고 있다. 그러나 LISREL의 강력함에도 불구하고 구조방정식 모델의 이용에 따르는 많은 문제들이 있다. 마케팅 자료는 종종 다중공선성과 등간격척도의 조건을 만족시키지 못하거나

〈表 3〉 KRI 모델의 構成概念과 變數

	구성개념	변 수
KRI의 선행변수	거래구조의 강도	거래량, 거래빈도, 거래의 중요성, 거래의 안정성, 거래조건의 호혜성
	자원구조의 결속도	인적자원 결속도, 물적자원 결속도, 기술자원 결속도, 시간자원 결속도
	커뮤니케이션구조의 상호작용정도	의사소통빈도, 의사소통의 쌍방성, 의사소통의 신속성, 의사소통의 안정성, 정보의 공유가능성
	규범구조의 배태성	가치공유정도, 고객화정도, 예의 및 친숙성, 신뢰적 • 확신적 분위기, 평판
	지각된 정체성	자원이전가능성 기대, 행위보완성 기대, 관계의 일반화 가능 성 기대
KRI의 결과변수	내부 관계효과성 조직간 관계효과성	비용절감, 품질향상, 매출증대, 시장개발, 이익개선 구조적품질향상, 수급관련품질향상, 거래조건개선, 고객서비스 딜리버리 개선, 고객주문처리 개선
	KRI	전반적 관계구조 평가, 이상점대비 관계구조 평가, 질적인 관계화 특성(신속성, 유연성), 양적인 관계화 특성(중심성, 개방성, 다중성)

최우추정법(MLE)에 요구하는 표본수를 얻지 못하는 경우가 많다. 일반적으로 공변량구조분석의 문제점으로는 받아들일 수 있는 모수공간 밖의 해인 부적절한 해의 문제와 요인비결정성(factor indeterminacy)이 있다. 이에 대해 Wold의 PLS(Partial Least Squares)방법은 최우추정법의 많은 엄격한 기저가정을 피하고 부적절한 해 및 요인 비결정성을 제거한다(Fornell and Bookstein, 1982).

PLS의 모델 구조는 다음과 같다. 이론 방정식(inner relations)은 다음과 같이 표현된다.

$$E[\eta | \eta, \bar{\xi}] = B\eta + \Gamma\xi, \text{ where } \eta = (\eta_1, \eta_2, \dots, \eta_m) \text{ and } \xi = (\xi_1, \xi_2, \dots, \xi_n)$$

$B(m \times m)$: matrix of coefficient parameters for η

$\Gamma(m \times m)$: matrix of coefficient parameters for ξ

$$E[\eta\xi] = E[\xi\xi] = E[\zeta] = 0, \text{ where } \zeta = \eta = E[\eta | \eta, \xi]$$

측정방정식(outer relations)은 다음과 같이 표현될 수 있다.

$$y = \Lambda_y + \varepsilon \text{ and } x = \Lambda_x x + \delta, \text{ where } y = (y_1, y_2, \dots, y_p) \text{ and } x = (x_1, x_2, \dots, x_q)$$

$\Lambda_y(p \times m)$ and $\Lambda_x(q \times n)$: corresponding regression matrix

$$E[\varepsilon] = E[\delta] = E[\eta\delta] = 0$$

PLS에서는 관찰되지 않은 변수는 경험적 지표의 정확한 선형관계로 정의된다.

$$\eta = \pi_\eta y \text{ and } \xi = \pi_\xi x, \text{ where } \pi_\eta(p \times m) \text{ and } \pi_\xi(p \times m) : \text{회귀매트릭스}$$

PLS 모델은 적재값 (Λ_y , Λ_x) 또는 가중치 (π_η , π_ξ), 그리고 구조적 관계인 (B , Γ)에 의해 추정되는데, 가중치는 관찰값이 어느 정도 관찰되지 않은 값과 관련되는가를 나타내며, 구조적 관계에 의해서는 관찰되지 않은 값들이 다른 관찰되지 않은 값들에 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 PLS의 추정치는 모든 추정된 항목 적재값의 벡터, (Λ_y , Λ_x)가 고정점(fixed point)인 비선형 operator에 의한다(Fornell and Bookstein, 1982).

ML모델과 FP모델의 기본 가정 및 원리의 차이는 ML모델에서는 가설화된 모델 하에 관찰된 자료의 확률을 최대화시키는데 비하여, FP모델에서는 최소자승법으로서 FP제약 하에 잔차분산이 최소화되는 것을 추구한다는데 있다. 따라서 PLS는 일련의 상호종속적 OLS 회귀로서 어떠한 분포 형태도 가정하지 않는다.

이와 같은 PLS 방법을 통한 KRI의 일반 형태는 다음과 같이 될 것이다.

$$KRI = \frac{E[\xi] - \min[\xi]}{\max[\xi] - \min[\xi]} \times 100,$$

where $\min[\xi] = \sum_{i=1}^n w_i \min[x_i]$ and $\max[\xi] = \sum_{i=1}^n w_i \max[x_i]$

ξ : 전반적 관계평가에 대한 잠재변수

x_i : 전반적 관계평가의 측정변수

w_i : 가중치

한편 KRI의 계산식은 다음과 같다.

$$KRI = \frac{\sum_{i=1}^n w_i \bar{x}_i - \sum_{i=1}^n w_i}{9 \sum_{i=1}^n w_i} \times 100$$

where w_i : 비표준화된 가중치

V. 結言-企業競爭力과 KRI

기업의 경쟁력은 원가절감에 의한 리더쉽(cost leadership), 품질향상과 제품차별화에 의한 차별화능력(differentiation), 시장선점효과에 의한 진입장벽의 구축 등 시장관리능력 등으로 볼 수 있다. 이러한 경쟁력의 원천을 과거에는 주로 규모의 경제(scale merit)나 범위의 경제(scope merit)에서 찾았다. 그러나 경쟁이 고도화 종착화되면서 외부자원의 활용에 의한 연결의 이익이 주요 경쟁력의 원천으로 떠오르고 있다.

과거 제품 서비스 경쟁시대에서는 기업 내부 과정의 효율성에 의해 규모의 경제나 범위의 경제를 획득하는데 주력하였다. 이러한 시대에서는 제품이나 서비스의 품질 또는 성능 향상을 통한 고객만족, 서비스 품질이 다른 재무적 지표나 계량적 지표에 비하여 우수한 마케팅 성과를 나타내는 질적인 지표이었다. 그러나 시스템경쟁 시대에서는 내부적인 자원의 효율화를 통해서는 경쟁력을 획득하기 어려워지고 따라서 외부자원의 활용에 눈을 돌리게 되므로 내부과정 효율화에 기초한 고객만족이나 서비스품질 만으로는 정확한 마케팅 성과를 측정하기 어렵게 될 것이다.

본 연구는 이러한 배경에서 KRI라는 관계지표로서 새로운 시대의 마케팅 성과를 측정

하려는 시도에서 비롯되었다. KRI는 궁극적으로 연결이익을 목표로 하는 일련의 관계구조의 인과시스템에 배태됨으로써 관계구조에 의한 일련의 기업성과를 예측하는 지표가 될 수 있을 것이다. 비록 본 연구에서는 개념적 모델을 제시하였지만 이러한 연구를 바탕으로 모델의 정교화와 아울러 모델의 타당성이 검증된다면 새로운 성과지표로서 자리를 잡을 수 있을 것이다.

본 연구의 KRI모델은 종단적 및 횡단적 기준점으로서 역할을 할 수 있을 것이다. 종단적 기준점으로서는 기준연도에서의 KRI점수를 기준점으로 매년 추적조사가 이루어지면 기업의 장기적 수익력은 관계구조의 효과성에 기인하므로 기업의 장기적 재무전망도 예측 할 수 있을 것이다.

횡단적으로 본다면 기업내 부문간 비교가 가능할 것이다. 일정 기간내 기업내 여러 사업부 또는 부문간 KRI 점수는 각 사업부 또는 각 부문들의 성과예고 지표로 활용될 수 있을 것이다. 또한 산업간 비교를 통하여 산업구조분석에도 도움이 될 수 있을 것이다.

이와 같은 모델의 유용성은 특정 기업의 성과의 평가에 있어서 맥락의 중요성을 나타낼 수 있다. 즉, 어떤 기업의 성과는 그 기업이 속한 산업의 구조적 차이에 기인하는 경우가 있을 것이다. 따라서 한 산업이나 부문내에서의 *benchmarking*은 경쟁 정도와 같은 구조적 차이를 고려하여야 할 것이다.

이러한 모델의 유용성에도 불구하고 아직 실증으로서 검증되지 않음으로 인하여 모델의 타당성은 후속적인 연구에 기대하여야 할 것이다. 또한 모델의 구성개념 역시 정교화의 여지가 많을 것이다. 이러한 한계는 각 산업별 또는 각 기업별 검증이 이루어지는 과정에서 많은 개선이 이루어져야 할 것이다. 본 연구의 모델에서는 이러한 관계가 배태되어 있는 상위 부문에서의 경쟁구조와 수급현황에 대한 개념이 포함되지 않았다. 또한 구조간의 상호관계에 대한 연구가 더 이루어져야 할 것이다. 예를 들어 거래조건이 복잡해져 보다 고도화된 거래구조가 형성되지만 한편으로는 정보기술의 발달로 인하여 이러한 복잡한 거래조건을 간단히 처리하는 시스템이 형성된다면 거래조건은 전반적 관계 평가에 있어서 상대적으로 그 중요도가 떨어질 가능성 있다.

이와 같은 한계는 있지만 KRI모델은 마케팅 패러다임이 변화하고 있는 과정에서 앞으로의 기업 또는 산업이 추구해야 할 새로운 경쟁력의 원천을 부각시키고, 이에 따른 성과의 측정을 제시하였다는 데 그 의의가 있다. 향후 연구에서는 모델의 정교화와 아울러 실증을 통한 모델의 타당성을 검증하여 기업들의 성과예고지표로서 활용되고, 우리나라 기업들의 한차원 높은 경쟁력 획득에 도움이 될 수 있는 가능성을 더욱 높여야 할 것이다.

參 考 文 獻

- 金基燦(1992), 「企業間 關係模型의 開發에 관한 研究-마아케팅 戰略的 有效性을 中心으로-」, 서울大學校 大學院 博士學位 論文.
- 林鍾沅(1987), "Relationship Marketing의 導入과 展開에 관한 研究," 「經營論集」(서울大學校 經營大學 經營研究所), 21(2), pp.52-69.
- 林鍾沅(1992), "Relationship Marketing과 Relationship Merit," 「마케팅 研究」(韓國마케팅學會), pp.173-195.
- 林鍾沅(1993), "製造供給業體와 需要業體와의 關係에 관한 研究 -去來關係構造와 去來滿足度의 韓日比較를 中心으로-," 「經營論集」(서울大學校 經營大學 經營研究所), 27 (3, 4), pp.49-61.
- 林鍾沅(1994), "企業間 關係構造와 Relationship Merit에 관한 研究-Supplier와 Buyer를 中心으로," 「中小企業研究」, 16(2), pp.27-46.
- 林鍾沅, 金基燦(1990), "企業間 關係構造를 통한 Relationship Marketing 戰略에 관한 研究," 「經營論集」(서울大學校 經營大學 經營研究所), 24 (3), pp.27-60.
- 林鍾沅, 楊東錫(1994), "去來關係構造와 供給處管理에 관한 研究" 「經營論集」(서울大學校 經營大學 經營研究所), 28 (1, 2), pp.26-50.
- 林鍾沅, 曹 鉉(1995), "서비스 마케팅에서 Relationship Marketing 概念의 擴大에 관한 研究 - 情報通信서비스 產業의 事例를 中心으로," 「經營論集」(서울大學校 經營大學 經營研究所), 29(3, 4), pp.116-137.
- 林鍾沅, 曹 鉉, 朴亨晉(1997), "情報技術과 連結마케팅 共同體 戰略," 1997년 韓國마케팅學會 春季學術發表會 發表論文集, 서울: 高麗大學校.
- 曹暉鉉 (1995), "마케팅시스템 關係化에 관한 研究 - 情報技術의 影響을 中心으로," 서울大學校 大學院 博士學位 論文, 今井賢一(1992), 「資本主義のシステム間競争」, 東京: 公摩書房 · 島田克美(1990), [商社商權論], 東京: 東洋經濟新聞社.
- Aaker, D.A. (1988), *Strategic Market Management*, 2nd (ed.), John Wiley & Sons, New York.
- Achrol, R.S. (1991), "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments," *Journal of Marketing*, 55 (October), pp.77-93.

- Anderson, E., and B. Weitz (1987), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Working Paper*, The University of Pennsylvania, Philadelphia, PA.
- Anderson, E.W. and M. Sullivan (1993), "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms," *Marketing Science*, 12 (Spring), pp.125-143.
- Anderson, E.W., C. Fornell, and D.R. Lehman (1994), "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Finding from Sweden," *Journal of Marketing*, 58(January), pp.53-66.
- Anderson, J.C., H. Håkansson, and J. Johanson (1994), "Dyadic Business Relationships within a Business Network Context," *Journal of Marketing*, 58 (October), pp.1-15.
- Bearden, W.O. and J.E. Teel (1983), "Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports," *Journal of Marketing Research*, 20 (February), pp.21-28.
- Belohlav, J.A. (1993), "Quality, Strategy, and Competitiveness," *California Management Review*, Spring.
- Bolton, R.N. and J.H. Drew (1991), "A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value," *Journal of Consumer Research*, 17 (March), pp.375-384.
- Boulding, W., R. Staelin, A. Kalra, and V. Zeithaml (1993), "A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions," *Journal of Marketing Research*, 30 (February), pp.7-27.
- Cronin, J.J. and S.A. Taylor (1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing*, 56 (3), pp.55-68.
- Cronin, J.J. and S.A. Taylor (1994), "SERVPREF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perception-Minus-Expectations Measurement of Service Quality," *Journal of Marketing*, 58 (January), pp.125-131.
- Crosby, L.A., K.R. Evans, and D. Cowles (1990), "Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing*, 54 (July), pp.68-91.
- Davenport. T. (1993), *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Boston: Harvard Business School Press.
- Day, G.S. (1994), "The Capability of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58 (October), pp.37-52.

- Doney, P.M. and J.P. Cannon (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 61 (April), pp.35-51.
- Dwyer, P.H., H. Schurr, and S. Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51 (April), pp.11-27.
- Fornell, C. (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, 55 (January), pp.1-21.
- Fornell, C. M.D. Johnson, E.W. Anderson, J. Cha, and B.E. Bryant (1996), "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings," *Journal of Marketing*, 60 (October), pp.7-18.
- Fornell, C. and F.L. Bookstein (1982), "Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory," *Journal of Marketing Research*, 16 (4), pp.440-452.
- Ganesan, S. (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58 (April), pp.1-19.
- Garrette, B. and B. Quelin (1994), "An Empirical Study of Hybrid Forms of Governance Structure: The Case of the Telecommunication Equipment Industry," *Research Policy*, 23, pp.395-412.
- Garvin, D.A. (1987), "Competing on the Eight Dimensions of Quality," *Harvard Business Review*, 57, pp.173-184.
- Granovetter, M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, 91 (3), pp.481-510.
- Grönroos, C. (1990), *Service Management and Marketing*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Hamel, G. and C.K. Prahalad (1989), "Strategic Intent," *Harvard Business Review*, 67(May-June), pp.63-76.
- Jackson, B.B. (1985), *Winning and Keeping Industrial Customers: Dynamics of Customer Relationships*, Lexington, MA: D.C. Health and Company.
- Jacob, R. (1993), "TQM: More than a Dying Fad," *Fortune* (October 18), pp.66-72.
- Kordupleski, R.E., R.T. Rust, and A.J. Zahorik (1993), "Why Improving Quality Doesn't Improve Quality or Whatever Happened to Marketing?," *California Management*

- Review* (Spring), pp.82-95.
- Kotler, P. (1988), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 6th ed, Prentice-Hall International Edition.
- Kumar, N. (1996), "The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships," *Harvard Business Review*, November-December.
- LaBarbera, P.A. and D. Mazursky (1983), "A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/ Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process," *Journal of Marketing Research*, 20 (November), pp.393-404.
- Levitt, T. (1983), "After the Sale Is Over...", *Harvard Business Review*, September-October, pp.87-93.
- Lim, Jong Won (1995), "Identification of Market Assets and Relationship Merits as Major of Sources of Sustainable Competitive Advantage in the Pacific Market," *Seoul Journal of Business*, 1, pp.79-82.
- Morgan, R.M. and S.D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 (July), pp.20-38.
- Oliver, R.L. (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," *Journal of Marketing Research*, 17 (November), pp.460-469.
- Oliver, R.L. and J.E. Swan (1989), "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach," *Journal of Marketing*, 53 (April), pp.21-35.
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml, and L.L.Berry (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, 49 (Fall), pp.41-50.
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml, and L.L.Berry (1994), "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, 58 (January), pp.111-124.
- Philips, L.W., D. Chang, and R.D. Buzzell (1983), "Product Quality, Cost Position, and Business Performance: A Test of Some Key Hypothesis," *Journal of Marketing*, 47 (Spring), pp.26-43.
- Ring, P.S. and A.H. Van de Ven (1994), "Developmental Process of Cooperative

- Interorganizational Relationships," *Academy of Management Review*, 19 (January), pp.90-118.
- Schonberger, R.J. (1992), "Total Quality Management Cuts a Broad Swath - Through Manufacturing and Beyond," *Organizational Dynamics*, pp.16-27.
- Teas, R.K. (1993), "Expectations, Performance Evaluation and Consumers' Perceptions of Quality," *Journal of Marketing*, 57 (October), pp.18-34.
- Tse, D.K. and P.C. Wilton (1988), "Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension," *Journal of Marketing Research*, 204-212.
- Webster, F.E. Jr. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, 56 (October), pp.1-17.
- Williamson, O.E. (1979), "The Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations," *Journal of Law and Economics*, 22, pp.233-261.
- Yi, Youjae (1991), "A Critical Review of Consumer Satisfaction," in *Review of Marketing 1990*, Valerie Zeithaml (ed.), Chicago: American Marketing Association, pp.68-123.
- Zeithaml, V.A., A. Parasuraman, and L.L. Berry (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectation*, New York: The Free Press.
- Zeithaml, V.A., L.L. Berry, and A. Parasuraman (1988), "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality," *Journal of Marketing*, 52 (April), pp.35-48.