

정보기술을 활용한 네트워크 조직의 발전방향에 관한 연구

홍 성 태*

《目 次》

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| I. 서 론 | 3. 정보적 네트워크로서
국제마케팅 조직 |
| II. 네트워크 조직 이론 | 4. 전략적 제휴와 네트워크 조직 |
| 1. 네트워크 조직의 생성배경 | IV. 정보기술을 이용한 네트워크
조직의 발전 |
| 2. 네트워크 조직의 의의 | 1. 네트워크 조직에서의
정보기술의 활용 |
| 3. 네트워크 조직의 특성 | 2. 정보기술을 이용한 연결마케팅
공동체 |
| 4. 네트워크 조직의 한계 | V. 결 론 |
| III. 마케팅에서의 네트워크 조직의
활용 | |
| 1. 네트워크 조직으로서 유통경로
시스템 | |
| 2. 관계마케팅과 네트워크 조직 | |

I. 서 론

기업을 둘러싼 환경의 불확실성이 가속화되고 기업에 대한 사회적 요청이 다기해짐에 따라 기업 조직은 과거와 같은 안정적인 환경하에서는 다르게 설계되고 기업에 대해 새로운 변화를 요구하게 되었다. 특히 최근의 정보기술의 발전에 따라 정보를 기업의 자원으로 활용하고 이를 경쟁력으로 연결시키기 위해서는 새로운 차원의 기업의 조직화, 구조화, 가치연쇄화가 요청되고 있다. 이에 전통적인 피라미드 조직보다는 네트워크와 유사한 보다 유연하고 신속적인 다양한 형태의 조직 구조가 나타나게 되었다(Miles and Snow, 1992). 이러한 조직은 통합관계가 약화되고 연결관계가 느슨해지는 경향을 보이고 있는데 최근에 기업의 재구조화, 규모의 축소, 다단계 계층 수의 감소, 수직적 통합의 회피 및 독립적 공급업자와 분배업자의 제휴관계의 활성화 등과 같은 여러 특징을 보이고 있다.

* 상명대학교 경상행정학부 전임강사

과거의 고전경제학에서 받아들여지던 완전경쟁시장을 중심으로 한 경쟁환경하에서의 기업의 존재는 1960년대에 들어 수직적 통합을 중심으로 하는 위계구조의 형태로 전환되어 미국을 중심으로 한 경쟁력의 원천으로 받아들여졌다. 그러나 이러한 기업 형태가 더 이상 경쟁력을 갖지 못하게 됨에 따라 새로운 형태의 지배구조를 요청하게 되었다. 이에 는 보는 시각에 따라 여러 가지 형태와 방식으로 나타나게 되었는데, 특히 1980년대에 들어 네트워크 조직의 유용성에 대한 연구가 사회학 및 조직이론을 중심으로 많이 이루어졌다(Miles and Snow, 1992). 이러한 연구는 (a) 네트워크 형태의 조직의 예측(Miles and Snow, 1984) (b) 네트워크 형태의 주요 특성을 설명(Thorelli, 1986) (c) 네트워크 구조의 비용과 효익에 대한 논의 등의 주제에 대해서 수행되어 왔다.

이와 관련된 최근의 연구는 마케팅과 국제경영학, 전략론 등과 같은 경영분야 학문에서 전략적 제휴, 파트너십, 세계적 시장 매트릭스 등과 같은 다양한 관점에서 많이 행해지고 있다(Drucker, 1989; Handy, 1990; Reich, 1991; Johnson and Lawrence, 1988). 마케팅 분야에서도 유통경로관리, 관계마케팅(relationship marketing), 국제마케팅 조직 등의 다양한 영역에서 활발히 연구되고 있다.

본 연구의 목적은 이와 같이 오랜동안 연구되어 온 네트워크조직에 대한 기존의 문헌과 이론의 정리를 통해 최근의 정보기술의 발전으로 인하여 네트워크 조직이 어떻게 발전하게 되는가를 고찰하는 것이다. 이를 위하여 제2장에서는 네트워크 조직 및 이론의 생성배경, 의의, 특성 및 한계에 대해 기존의 문헌에 대한 검토를 중심으로 고찰하기로 하겠다. 제3장에서는 기존의 마케팅의 다양한 영역에서의 네트워크 이론의 적용과 발전에 대해서 살펴보기로 하겠다. 그리고 나서 제4장에서는 지배구조의 유형으로서 네트워크 조직의 한계를 극복하고 경쟁력을 제고시키기 위하여 정보기술의 역할을 고찰하고 네트워크와 관련된 명제를 제시하고자 한다.

II. 네트워크 조직 이론

1. 네트워크 조직의 생성배경

네트워크 이론은 여러 복합적인 요인에 의해 출현하였지만 다음의 세가지를 가장 중요한 것으로 들 수 있다.

1) 기존 이론의 설명력의 한계

네트워크 이론의 생성배경으로 가장 중요한 것은 기존 이론들로서는 현재 나타나고 있는

조직의 현상과 행태를 설명하는데 한계가 있다는 것이다. 여기서 대표적인 기존 이론으로 거래비용이론을 들 수 있다(Williamson, 1975: 1985). 이 이론은 기업을 '블랙박스'로서 생산기능을 하는 것으로 파악하던 그 당시까지의 정설에서 벗어나 지배구조(governance structure)로 파악하기 시작했다는 데 의의가 있다. 즉 유사한 종류의 거래를 조직화하기 위한 대안적 수단으로 기업과 시장을 들고 있다(Powell, 1990). 시장을 통한 거래는 직접적이고 비반복적이고 거래특정적 투자를 요하지 않는 단기적인 관점에서 경제적인 효율성만을 우선시하는 형태라고 할 수 있으며 위계를 통한 지배구조는 인간의 제한된 합리성과 기회주의의 문제를 관료조직과 같은 고비용과 비효율을 통해서라도 극복해야 더 이익이 된다는 사고에서 출발하는 것이다.

기업에는 멀리 떨어진 시장계약의 대안과 수직적 통합의 이상적 형태와는 다른 협력의 형태가 존재하고 기존의 거래비용이론에 의한 시장과 위계의 한계가 모호하게 되었다고 할 수 있다.

기업에 대한 고전이론은 제도적, 행위적 요인을 등한히 하였기 때문에 관리보다는 시장을 설명하는데 주안점을 두었다. 기업과 산업조직에 대한 네트워크 이론들로는 여러 가지가 있는데 주목을 받을만한 기업에 대한 이론들을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 구조-전략(행위)-성과 패러다임(structure-strategy(conduct)-performance paradigm)

조직의 성장과 생존에 대해 행동주의적, 생태학적 관점을 보이고 있는 이론으로서 이러한 상황적 견해(contingency view)는 적어도 하나의 판매자 또는 구매조직을 중심기업의 과업 환경의 명백한 일부분으로 주입함으로써 네트워크를 구성하는 것으로 확장될 수 있다는 것이다(Thorelli, 1988).

(2) 지분이론(the 'stakeholder' theory)

정치과학과 관련있는 이론으로 기업을 고객, 소유자, 다른 채권자, 종업원, 판매자, 딜러, 경쟁자, 정부 그리고 경영자와 같은 요소를 포함하는 이익집단의 공동체로서 간주하는 견해(Pfeffer and Salancik, 1978)이다. 이 이론은 지분소유자 집단이 조직되는 범위하에서 네트워크 이론의 특별한 경우라고 간주할 수 있다.

(3) 거래비용이론

어떤 상황하에서 기업은 거래를 외부화할 것인지(시장에서 발생) 또는 내부화할 것인지(단일의 관리 실체가 거래의 양면에 걸친다는 위계적 거래)가 이론의 초점이다(Williamson, 1975). 이 이론의 문제점은 스폿 거래와 완전한 내부화 사이의 시장에서의 여러 형태의 풍부한 제도적 조정(arrangements)을 다소 불충분하게 취급하였다는 것과 네트워크를 어떤

하나 혹은 여러 시장의 부분집합으로 파악하지 않고 기업은 분명히 다양한 네트워크 형태에 있어서 많은 전략적 이슈를 해결하는 매우 의미심장한 대안으로 간주하고 있다는 점이다. 효과성, 효율성 또는 위협의 감소는 수많은 스포트 거래들의 거래비용 또는 모든 내부화와 관련된 되는 주요 자원에의 몰입, 성과평가의 어려움 등과 같은 거래비용을 능가한다.

(4) 산업조직 이론

주어진 시장에서의 경쟁기업을 다루는 이론으로 네트워크 이론의 범위를 좁게 본 시각이라고 할 수 있는데 보다 정교한 네트워크 이론은 왜 과점이 어떤 산업에서는 건설적 경쟁을 촉진하고 다른 산업에서는 상대적으로 불황에 있는지와 같은 현상을 설명하고자 하는 것이다.

이상에서 살펴볼 때 네트워크 패러다임은 기업, 시장 또는 산업조직의 어떤 이론의 대체로서 간주될 수는 없고 규범적이고 긍정적인 의미를 갖고 있는 보완적인 것이라 할 수 있다.

2) 실제상의 존재

오늘날 많은 조직들이 실제로 네트워크 형태를 보이고 있음을 하나의 실질적인 원인으로 지적할 수 있다. 과거의 네트워크의 초점은 비영리 조직의 분석에 있었다(Aldrich and Whetten, 1981; Benson, 1975). 그러나 기업간 관계에 대해서는 마케팅, 산업조직 경제학 그리고 조직이론에서 놀라울 정도로 쉽게 다루어져 왔다. 그런데 전체 경제는 하위의 또는 십자형의 네트워크의 커다란 위계로 이루어진 조직의 네트워크라고 간주될 수 있다.

최근에 이러한 실제상의 존재를 네트워크의 생성배경으로 주장하는 연구는 다양하게 발전하고 있다. 이들은 하나같이 새로운 조직형태의 성과 혹은 경쟁력의 우월성에서 조직형태의 존재 의의를 설명하고 있는 것이다.

네트워크 조직형태의 존재가능성에 대해서 실제 여러 산업 분야에서 오랜 역사동안 기존의 시장과 위계의 형태와는 다른 조직 형태가 존재해왔음을 설명하고 있다. 이러한 예로, 수공업형태에서의 네트워크 조직(예: 건설업, 출판업, 영화 및 기록 매체업 등), 지역경제 및 산업 지역(독일의 섬유산업, 이태리의 The Emilian Model, 실리콘 벨리의 Extended Trading Group), 전략적 제휴 및 파트너십, 수직적 분화(vertical disaggregation) 등과 같은 다양한 형태가 네트워크 조직의 형태로 존재해왔다고 주장하고 있다(Powell, 1990). 할리우드에서의 영화산업을 다양한 참가자들 사이의 반복적인 결속관계라는 실증적 연구도 이러한 조직의 존재를 설명해주고 있다(Faulkner and Anderson, 1987).

일본의 산업 발달과 탁월한 경쟁력의 원천을 일본의 기업집단, 재무적 집중 그리고 산업의 상호의존성 등과 같은 상호작용 구조의 네트워크 특성에서 찾는 실증연구도 있다(Gerlach,

1992). 일본의 기업들 사이의 제휴는 미국이나 다른 기업 조직과는 근본적으로 다른, 일본 기업을 연결시키는 중요한 제도적 대안이라고 할 수 있다. 이러한 관점에 따르면 제휴는 지속적인 관계에 묶여있는 당사자들 사이의 의무감의 상호 보상에 근거한 규율의 질서에 기초한 교환의 응집적 네트워크라고 할 수 있다. 미국의 실리콘 벨리 지역의 37개 하이테크 기업들의 성장을 유연한 조직형태 출현의 관점에서 살펴 본 Bahrami의 연구(1992)도 이러한 네트워크 조직이 나타나게 된 배경을 설명해주고 있다.

3) 환경의 변화

오늘날의 기업은 여러 요인들에 의해 새로운 환경에 직면하고 있다. 갈수록 경쟁이 격화되어 경쟁의 차원과 범위가 확대되고 있고 과거와는 다른 속도로 기술이 발전하고 있으며 최근의 정보 및 커뮤니케이션 기술의 발달로 지식기반 경제(knowledge-based economy)가 출현하고 있다(Bahrami, 1992; Glazer, 1991). 물론 이외에도 경제의 글로벌화, 법률적, 제도적 체계의 변화, 환경 문제의 대두, 다양한 이해관계자의 출현, 이들의 사고방식 및 의식의 변화 등과 같은 많은 환경적 변화가 있었다고 할 수 있다. 이러한 모든 변화는 기업에게 과거와는 다른 활동을 요구하게 되었고 이의 기저로서 기업의 존재형태와 양식 자체에서의 변화도 주도하게 되었다.

이상과 같은 시대적인 환경의 변화와 기업조직의 변화에 따른 조직의 변화를 다음의 표에서와 같이 정리하였는데 이에서도 1980년대에는 역동적인 네트워크 형태의 조직이 출현하고 있음을 보여주고 있다(Miles, 1989; Miles and Snow, 1984).

1990년대에는 대중고객화(mass customization)와 같은 현상으로 대표되는 제품과 서비스의 개체화가 이루어지고 있고 이를 위한 조직으로 과거의 네트워크 조직에서 한걸음 더 진일보하고 있으며 이를 뒷받침하는 기업 자원으로 정보기술과 같은 정보적, 기술적 특성과 시장지향성(market orientation)과 같은 기업의 문화적 풍토가 중요시되고 있다. 1990년대 후반에 이르러서는 가상적인 시장과 시스템이 발전할 것으로 예상된다. 결론적으로 향후의 네트워크 조직은 더욱 유연하고 세계적인 형태로 발전할 것이며 여기서 기업의 새로운 자원으로서는 정보기술과 기업문화의 공유가치가 중요해질 것이다.

2. 네트워크 조직의 의미

네트워크의 정의에 대해서는 여러 학자가 다양하게 설명하고 있으므로 여기서는 이들의 주장에 대해서 개괄한 후 이를 다른 지배구조 형태와 비교해보기로 하겠다.

〈표 1〉 조직형태의 진화

년대	제품-시장 전략	조직구조	발명자 또는 초기 사용자	핵심 활동과 통제 매카니즘
1850	단일제품/서비스 - 국지적, 지역적 시장	에이전시	수많은 소규모 경영 기업	개인적 지시와 통제
1900	제한, 표준화 제품/서비스 라인 - 지역, 전국 시장	기능	카네기 철강	중앙계획과 예산
1925	다각화, 변화된 제품/서비스 라인 - 전국, 국제 시장	부문	GM, Sears, Roebuck, Hewlett-Packard	기업의 정책과 부문별 이익 센터
1960	표준, 혁신 제품/서비스 - 표준화 변화하는 시장	매트릭스	항공 및 전자회사 (예 : NASA, TRW, IBM, Texas Instruments)	임시적 팀과 내부시장, 조인트 계획시스템과 같은 수평적 자원할당 기제
1980	제품/서비스 설계 - 국제적, 변화하는 시장	역동적 네트워크	국제 건설 회사, 세계적 소비재 기업 및 일부 전자 및 컴퓨터 기업 (예 : IBM)	신뢰와 협력에 기초한 정보 시스템의 공유를 통한 브로커 조립 임시 구조
1990년대	제품 또는 서비스의 개체화, 세계적, 가상적 시장의 발달	조직의 슬림화와 발달된 네트워크 조직	컴퓨터 관련 기업 (Microsoft 등)	정보기술, 기업문화에 의한 네트워크 조직

(1980년대까지는 Miles and Snow (1984)에서 발췌, 1990년대는 저자가 정리하였음)

Thorelli(1986)는 장기적인 관계를 지속하고 있는 둘 또는 그 이상의 조직들을 네트워크라고 정의하고 있다. Jarillo(1988)는 전략적 네트워크를 “네트워크 밖의 그들의 경쟁업자에 대응하여 경쟁적 우위를 획득하고 유지하기 위하여 분명히 구분되면서도 연관되어 있는 이윤 추구 조직들 사이의 장기적이고 합목적적인 구조(arrangements)”라고 설명하고 있다. Kaneko and Imai(1987)는 네트워크를 새로운 정보의 창출을 통하여 다면적인 조직간 관계로서의 특정 형태로 정의하고 있다. 한편 Miles and Snow(1992)는 네트워크는 명령의 연쇄(chains of commands) 보다는 시장메카니즘에 의해 통합되는 기업 또는 전문가단위의 군집(clusters of firms or specialist units) 으로 오늘날의 변화무쌍한 환경에서 다른 형태보다 매우 경쟁력있는 조직의 양태라고 주장하고 있다.

이상의 여러 학자들은 모두 네트워크를 밀접한 조직간 관계의 한 형태라고 보고 있어 관계를 중요시하면서 서로 각자의 목적을 추구하는 것으로 간주하며 최근에는 정보의 중요성을 강조하고 있다고 할 수 있다. 조직의 관계적 또는 네트워크적 형태는 어떤 특정 상황에서 경제적 교환을 분명히 확인할 수 있는 생명력있는 형태라고 할 수 있는데 이를 다른 두 가지의 지배구조와 비교하면 다음과 같다(Powell, 1990).

〈표 2〉 경제적 조직의 형태 비교

주요 특성	형태		
	시장	위계	네트워크
규범 기준	계약 - 재산권	고용관계	보완적 강점
커뮤니케이션 수단	가격	부턴	관계적
갈등해결 방법	싸움 - 강제성을 갖고 있는 법원에 호소	관리적 fiat - 감독	쌍방규범 - 명성에 의존
유연성 정도	높음	낮음	중간
당사자 사이의 몰입 정도	낮음	중간/높음	중간/높음
분위기, 풍토	정확성/의심	공식적, 관료적	개방적, 상호이익 추구
행위자 선호 및 선택	독립적	의존적	상호의존
형태의 혼합	반복 거래, 위계 문서로서의 계약	시장과 유사한 특성: 이익센터, 전환가격	지위위계, 복수 파트너, 공식적 규율

한편 조직을 규모의 경제, 전문화 그리고 거래비용 절감 능력 등의 유인으로 존재하는 형태라고 하면서 세가지 지배구조를 비교하고 있다(Thorelli, 1986). 시장은 연결이 느슨하고 어느 정도 거리를 둔 협상에 의존하며, 스폿거래에 의해 유지되며 개방적인 특성을 갖고 있다. 위계는 결속이 강하고 통합관계를 보이고 있으며 시장을 내부화하고 수직적 또는 기능적 통합에 의존하고 있다. 한편 네트워크는 이의 중간적인 형태를 취하고 있는 지배구조라고 설명하고 있다.

3. 네트워크 조직의 특성

비시장, 비위계의 교환형태는 특별한 형태의 집단행위를 나타내게 되는데 이는 다음과 같은 특징을 포함하고 있다(Powell, 1990). 첫째, 협동은 효과적인 수단으로서 장기적으로 유지될 수 있다. 둘째, 네트워크는 학습과 정보 확산의 인센티브를 제공하며 아이디어가 빠르게 실행에 옮겨지도록 한다. 셋째, 네트워크의 개방적 품질은 자원이 변동적이고 환경이 불확실할 때 가장 유용하다. 넷째, 네트워크는 암묵적 지식과 기술적 혁신과 같은 유형의 자산을 이용하고 제고시키는 매우 실행가능한 수단이다.

효과적인 네트워크는 기업의 경쟁우위의 추구에 있어서 다음과 같은 이점을 가져다준다(Doyle, 1995). 첫째, 경영자가 기업의 가치연쇄의 한 구성요소와 같은 작은 부분이 아닌 전체의 가치시스템에 관심을 갖게 된다. 둘째, 조직이 기술기반을 확장할 수 있고 혁신을 위

한 능력을 실질적으로 제고시킬 수 있다. 셋째, 네트워킹은 보다 신속하게 움직이게 하고 이는 장기적인 수익성과 점유율의 결정요인으로서 선점자 우위(first-mover advantages)에 중요한 요인이다. 넷째, 네트워킹은 재무 성과를 제고시켜 준다. 마지막으로 네트워크는 다른 구성원으로부터 조달(outsourcing)함으로써 보다 효율적인 방법으로 과업을 수행할 수 있게 해준다.

네트워크는 기업이 내외부와 맺고 있는 관계를 통하여 형성되고 시간이 흐름에 따라 공고해진다. 기업의 네트워크는 동일선상에 존재하는 조직들과의 관계를 통한 수평적인 네트워크를 초월하여 업무의 다른 위계에 존재하는 기업이나 조직 더 나아가 환경과의 관계도 고려할 때 네트워크의 효과를 극대화시킬 수 있다(Doyle, 1995). 고정비용의 절감, 새로운 기술의 획득 그리고 급속히 변화하는 새로운 기술과 시장에 적응하기 위해서 기업은 대면적 거래와 수직적 통합과 같은 경영방식으로부터 기업 내외 당사자들과 파트너십을 갖고자 한다. 이는 기업의 공급망, 유통망의 구성원은 물론 경쟁업자, 종업원 그리고 다른 사업단위를 포함하는 것이다.

네트워크의 특성을 고찰하기 위해서는 파워(power), 권위(authority), 신뢰(trust) 등과 같은 네트워크와 관련되는 개념들을 고찰하는 것이 중요하다. 파워(타인의 의사결정이나 행동에 영향을 미칠 수 있는 능력)는 네트워크 분석에서 중심적인 개념이다. 신뢰(trust)는 미래지향적 개념으로 A 또는 B가 암시적, 명시적 거래의 구속관계를 완수해야 하는 문제에 봉착했을 때 B의 자원들을 A가 처분할 수 있는 경우 A가 하려고 하는 것을 하기 위해서 B가 의존한다는 A의 관점에서의 가정 또는 의존(예: 마케팅에서 상표, 판매자 명성)이라고 일반적으로 논의되고 있다 (Thorelli, 1986).

네트워크를 흐르게 하는 요인으로 권력, 정보, 금전 그리고 효용(utilities) 등을 들 수 있는데 이는 네트워크의 연계를 따라 흐른다. 전체 네트워크는 정보 효용으로 설계될 수 있다. 예를 들면, 미국의 United Airlines 와 American Airlines는 예약시스템을 이용하여 가입자들의 네트워크를 구성하고 있다.

네트워크 참가자의 파워의 원천으로, ① 경제적 기반, ② 기술, ③ 전문적 지식, ④ 신뢰 : 상호간에 만족스러운 관계를 계속하고 상대방을 네트워크 구성원으로 그들의 과업을 달성하는데 필요로 하는 것으로 인지하는데 있어서의 확신, ⑤ 정당성 : 장기계약, 다른 네트워크 구성원에 대한 부분적 소유, 상호구속적 관리자(interlocking directorates), 조인트 벤처 계약 등과 같은 다섯 가지 요인을 들고 있다.

또한 네트워크 유형은 다음과 같이 나눌 수도 있다 (Miles and Snow, 1992).

〈표 3〉 네트워크 유형별 특성과 문제점

	특성	예	문제점
안정적인 네트워크 (stable network)	기능적으로 조직화된 기업	상향적 네트워크 - 자동차 산업, 하향적 네트워크 - 컴퓨터 H/W 제조업자와 부가 가치형 소매업자	네트워크 구성원의 업무적 독립성이 과도하게 제약을 받게 되면 경영자 또는 스텝진들로부터 흐르는 창의성은 줄어들 것이고 핵심기업은 구성자산의 이익을 최대한 활용하지 못하는 결과를 초래하게 됨
내적 네트워크 (internal network)	여러 부문으로 구성된 매트릭스 조직으로 중앙에서 집권화된 의사결정 형태의 이진가격이 단위들 사이의 순수한 구매 대 판매 관계로 대체됨	대규모 다국적 조직의 서비스 (Blue Cross- Blue Shield), 자재 (Alcoa), low-tech (Clark Equipment), high-tech (Control Data)	자원의 흐름 또는 거래가격의 결정에 있어서 기업의 개입이 가장 흔한 경영상의 문제이고 이러한 경영자에 의한 "강제적인" 거래는 계속적인 네트워크의 건전성에 결정적 요인임
역동적 네트워크 (dynamic network)	각 당사자들이 다층적인 역할자의 역할을 수행하는 역동적 네트워크로서 이러한 모든 자산을 내적으로 소유하던 것과는 구분됨		기업의 상방, 하방의 필요에 기술과 자산을 적용시키고자 하는 수많은 잠재파트너의 이용 가능성은 동적 네트워크의 성공의 핵심일 뿐만 아니라 문제의 원천임

4. 네트워크 조직의 한계

네트워크 조직은 기능적 조직의 전문적 효율성과 부문별 조직의 자율적인 운용 효과성 및 매트릭스 조직의 자산 이전적 능력 등과 같은 각 조직의 장점이 혼합된 형태라고 할 수 있다. 그러나 이러한 조직형태도 시간이 흐름에 따라 다음과 같은 많은 문제점을 나타내게 된다.

네트워크 조직은 모든 유형이 잠재적인 함정에 빠질 위험을 내포하고 있다(Miles and Snow, 1992). 안정적인 네트워크(stable network) 형태는 핵심기업의 주도적인 이익추구로 인하여 구성조직들이 이에 예속되어 네트워크 본래의 장점을 얻을 수 없는 문제가 있다. 또한 이러한 핵심기업의 독점적인 이용은 구성기업들이 외부의 다양한 고객으로부터의 기능과 지식을 학습할 기회를 배제시킨다는 문제를 야기한다. 이는 결국 네트워크 구성기업의 창의성을 최대한 활용하지 못하는 결과를 초래한다. 즉 정보의 독점성과 불균형을 야기시켜 경쟁력의 원천이라고 할 수 있는 정보를 네트워크 전체가 활용할 수 없게 된다.

기업내 네트워크(internal network) 형태는 자원의 흐름과 거래 가격의 결정에 있어서 기업이 개입하게 되며 이러한 강제적인 거래를 유도하는 기업의 경영방식은 네트워크의 계속

적인 건전성에 결정적 영향을 미치는 문제를 야기시킨다. 한편 동적 네트워크(dynamic network)는 기업의 상방/하방 가치연쇄에 그들의 자산과 기술을 적용하려는 수많은 잠재적 파트너들을 이용하고 있기 때문에 동적 네트워크의 성공의 열쇠이기도 한 문제를 야기시킨다. 특정기업이 명확히 정의되고 필수적인 가치연쇄상의 공헌을 할 수 없다면 '공허한(hollow)' 기업이 될 위험에 처하게 된다.

〈표 4〉 네트워크 조직에서의 실패의 원인

네트워크 유형	안정적 네트워크	내적 네트워크	동적 네트워크
운용 논리	거대한 핵심기업이 제한된 상방/하방 파트너와 시장에 기반을 둔 연결을 도모	공동으로 소유된 기업요소가 시장메카니즘을 이용한 가치연쇄를 따라서 자원을 할당	독립적 기업요소가 가치연쇄를 따라 잠재적 파트너의 큰 집합안에서 잠정적 제휴를 형성
주요(일차적) 응용	대자본투자를 요하는 성숙 산업. 다양한 소유권으로 인한 위험과 모든 자산의 완전적재(full loading)를 어렵게 함	대자본투자를 요하는 성숙 산업. 시장가격교환은 내부 단위의 성과평가를 요구함	짧은 제품설계주기를 가진 저기술 산업과 진화하는 고기술 산업 (예 : 전자, 바이오테크)
확장상의 실패	공급업자 또는 분배업자를 과도하게 활용하는데 따른 핵심기업에 대한 불건전성을 유도	내부시장과 성과평가메카니즘의 능력을 초월한 자산소유권의 확장	전문적 지식은 매우 협소해지고 가치연쇄상의 역할은 다른 기업에 의해 가정되고 있음
수정상의 실패	협력에 대한 높은 기대는 파트너의 창의성을 제한	최고경영자는 세부업무에 개입하기 위해 영향 또는 인센티브 대신에 명령을 활용	파트너의 기회주의 또는 제한된 상방/하방 파트너와의 배타적 관계를 방지하기 위해 과도한 메카니즘이 활용됨
예	Nike	ABB (Asea Brown Bovari)	컴퓨터 산업 (IBM and Apple)
정보기술의 응용 예	과도한 직접적 접촉을 배제할 수 있는 EDI, e-mail 등을 활용	LAN 과 같은 형태를 유지하여 독립성을 갖고 있으면서 전체적인 효과성을 추구	상황과 환경에 따라 변화할 수 있고 대응할 수 있는 전문가시스템이나 인공지능기법 등

(정보기술의 응용 예는 저자가 Miles and Snow (1992)의 내용에 추가한 것임)

네트워크 조직은 항상 스스로 효과성을 잃지 않으면서 적용할 수 있는 자기갱신력을 가지고 있어야 경쟁력이 증가된다. 항상 외적인 관계의 역학(dynamics of external relationships)에 주의를 기울여야 하는 바, 이는 마케팅에서도 기업이 환경과의 관계에 초점을 맞추어야

한다는 관계마케팅(*relationship marketing*)과 시장지향성(*market orientation*)이라는 자원을 갖고 있는 기업이야말로 경쟁력을 가질 수 있다는 것을 통해서도 확인할 수 있다. 이러한 외적 관계와 함께 기업은 자율적 관계의 역학(*dynamics of voluntary relationships*)의 문제를 통해 네트워크 조직의 실패를 회피할 수 있다. 외적, 명시적 관계는 분명하게 나타나는 경향이 있다. 이러한 명시성(*explicitness*)은 복잡하고 법적이며 공식적인 계약은 요구하지 않으면서 각 당사자로부터 기대되는 성과와 이러한 성과가 측정되고 보상되는 방식을 규정한다. 네트워크 관계가 명시적이라는 사실이 한 당사자에 의해 관계가 지배된다는 것을 의미하지는 않고 네트워크 구조에 내재되어 있는 모든 긍정적 특성은 자율성의 역학에 의해 해결된다.

Ⅲ. 마케팅에서의 네트워크 조직의 활용

네트워킹 상황에서 해결해야 하는 전략적인 이슈로 기업의 제반 문제를 열거하고 있다(Thorelli, 1986). 이에 는 기업과 제품의 정위화, 마케팅 경로와 프랜차이징, 특허와 상표 라이선싱, 턴키 계약(*turnkey contracts*)과 시스템 판매, 물물교환과 상호적 거래, 생산-입대-구매 의사결정(*make-lease-or-buy decisions*), 분할 대 통합 조달(*split vs. unified sourcing*), 기업의 부문간 거래(*transactions between divisions of a company*), 카르텔, *interlocking directorates*, 조인트벤처, 합병(M&A), 다각화, 국제화, 수직적 통합 등이 포함되고 있다. 위의 주제들은 기업경영 전반에서 중요한 것들이지만 기업의 마케팅 활동이 전사적이고 통합적인 관점에서 다루어지는 오늘날의 현실에서는 마케팅 활동과 관련하여 중요한 주제들이라고 할 수 있다.

네트워크 개념을 내적인 상호관계가 일반적으로 변하는 특별한 유형의 시스템이라고 본다면 이는 부문, 자회사 그리고 부가가치 재판매업자 등과 같은 다른 형태의 조직과 복수의 전략적 제휴로부터 생성되는 복잡하고 다면적인 조직구조라고 할 수 있는 바, 네트워크 조직의 맥락에서 마케팅은 모든 당사자들이 고객에 초점을 맞추고 경쟁업자의 동향과 변화하는 고객의 욕구와 기대에 관해 알리는 역할을 한다(Webster, Jr., 1992). 네트워크 조직에서 정보 관리 는 전략적 기능이고 정보기술은 이러한 새로운 조직형태의 주요 조성자로서의 기능을 수행하고 있다. 네트워크 조직에서의 중심조직의 역할은 세계 시장에서 성공적으로 경쟁할 중추적인 기업의 핵심적인 능력을 정의, 개발 그리고 유지하는 것이다(Prahalad and Hamel, 1990).

이하에서는 네트워크 조직이 마케팅과 관련하여 중요한 이슈가 되는 것들로서 유통경로시스템, 관계마케팅, 국제마케팅, 전략적 제휴 등에 대해서 고찰하기로 한다.

1. 네트워크 조직으로서 유통경로 시스템

네트워크는 도처에 산재해 있는데 마케팅에서 이의 가장 분명한 예는 유통시스템이다. 유통시스템의 분석에 있어서는 파워, 영향력, 신뢰, 전문지식 그리고 정보흐름 등의 문제로 연결시켜 실제로 연구되고 있는데 이는 지배구조로서의 네트워크 패러다임에서도 중요한 이슈들이다. 예를 들어 프랜차이즈 시스템에서는 현재 관계와 시스템 구성원들 사이의 연계의 전체망에 기초한 상호 의존과 신뢰가 중요하다는 것을 발견할 수 있다.

전통적인 마케팅 경로에 대한 연구는, 미시경제학적 접근과 행동주의적 패러다임이라는 두 가지 주요한 흐름으로 진행되어 왔다(Stern and Reve, 1980). 미시경제학적 모델에서의 지배구조의 결정에 대한 내재적 견해는 내적, 외적 조직 사이의 선택문제라고 할 수 있다(Heide, 1994). 한편 행동주의적 패러다임은 개별 경로구성원들의 역할 성과를 통제하는 메카니즘을 설계하는 것에 초점을 맞추고 있다. 이 패러다임하에서는 다른 경로구성원들의 노력을 조정하는 전반적 목표에 제약받는 권력의 설정과 적용 문제가 중요하다. 두 접근법 모두 유통경로상의 목적을 달성하기 위하여 어떤 지배구조나 통제 메카니즘을 형성하여야 하는가의 문제이므로 거래를 조직화하는 지배구조의 하나의 대안으로서 네트워크를 이용한 설명과 맥락을 같이 한다.

마케팅 경로상의 조직유형의 패턴과 관련하여 중요한 의사결정은 수직적 통합(vertical integration)과 아웃소싱(outsourcing)의 문제이다. 그러나 "경직된(hard)" 수직적 통합 또는 시장기구에 의존하는 아웃소싱도 문제를 야기하므로 가장 핵심적인 문제는, '수직적 통합을 유지하는데 드는 비용을 감수하지 않고도 이의 효과를 얻을 수 있는가?'이다. 이는 신뢰, 몰입, 협력 및 조정 등을 달성할 수 있는 적절한 영향력 및 갈등 관리 전략을 창조적으로 사용하는 준통합(quasi-integration)을 통해서 가능하다(Stern et al., 1996). 즉 재무적 통합(financial integration)에 대비되는 사회적 통합(sociological integration)을 촉진하는 유통시스템이라고 할 수 있는데 이에 는 관리적 수직 마케팅 시스템(administered vertical marketing systems)이나 프랜차이징과 같은 계약적 수직마케팅 시스템(contractual vertical marketing systems)과 같은 비시장적 지배형태(nonmarket governance forms)이 포함된다. 독립적으로 소유되고 경영되는 동시에 개별적으로 유착관계를 맺고 오로지 단기적 재무성과에만 관심이 있는 유통형태의 문제점을 극복할 수 있는 "유연한" 수직적

통합("soft" vertical integration)이라고 할 수 있다.

이러한 유통시스템은 전술한 네트워크적 형태에 그대로 적용가능하다. 권력, 신뢰, 보상 및 관계 등의 문제가 네트워크상에서 중요한 특성이었던 것과 마찬가지로 유통경로시스템의 성패를 가져오는 결정적인 요인이라고 할 수 있다. 특히 정치경제 패러다임에 의하면 권력은 네트워크 분석에 있어서 핵심적인 개념인데 그 이유는 "단순한 존재(mere existence)"만으로도 다른 구성원들에게 영향을 미칠 수 있기 때문이다(Thorelli, 1986). 유통경로시스템상에서도 권력의 행사와 수용이 중요한 역할을 하는데 보다 직접적인 권력의 행사나 시장기구에 의존하는 것보다는 느슨한 연결을 하고 있으면서도 전체적으로 효과성을 추구하는 하나의 유통시스템은 네트워크적 특성을 갖게 된다. 이러한 효과의 달성을 위해서는 상호간의 관계에 있어서 신뢰와 몰입이 중요한 조건이라고 할 수 있다(Morgan and Hunt, 1994). 이에 대해서는 다음의 관계마케팅에서 보다 자세히 언급하기로 하겠다.

2. 관계마케팅과 네트워크 조직

관계마케팅(relationship marketing)은 최근에 마케팅 경로는 물론 다른 여러 분야에서 중심적인 연구 패러다임이 되고 있다. 성공적인 관계 교환을 설정, 개발, 유지하는 관계마케팅은 마케팅 이론과 실무에 있어서 주요한 전환점을 제시해오고 있다(Morgan and Hunt, 1994). 특히 그들은 관계마케팅상의 관계교환의 핵심기업(focal firm)을 중심으로 한 여러 관계 교환을 제시하고 관계마케팅의 가장 중요한 요인으로 관계의 몰입과 신뢰를 중심으로 하여, 관계종결비용, 관계상의 혜택, 공유가치, 커뮤니케이션, 기회주의적 행동 등을 선행변수로, 묵인(acquiescence), 관계이탈 성향, 협력, 기능적 갈등, 불확실성 등을 결과변수로 한 KMV 모델을 제시하고 있다(Morgan and Hunt, 1994). 네트워크 조직의 가장 중요한 특성이라고 할 수 있는 신뢰가 중심개념이 되는 것을 볼 때 네트워크 조직이 관계마케팅에 주는 시사점은 크다.

네트워크의 외부성의 역학은 마케팅의 새로운 패러다임의 전환이라고 할 수 있는 연결마케팅의 도입과 이의 확산을 통해서도 발견할 수 있다. 기업과 일상적으로 연결을 맺고 있는 파트너 뿐만 아니라 관계의 범위를 환경으로까지 확대하여 고려해야만 기업의 경쟁력이 강화된다는 연결마케팅에 대한 주장은 네트워크 조직의 외부성의 역학에서 중요하다 (임종원, 1992). 네트워크 조직에서 가장 중요한 사업 자산은 고객집합들과의 지속적인 관계라고 할 수 있다(Webster, Jr., 1992). 이러한 관점에서 기업의 마케팅 활동은 정보관리, 환경분석, 네트워크 활동의 협력 등과 같은 전략적 계획과정을 수행한다고 할 수 있고 가치연쇄상

의 판매자와 고객을 연결하는 조직의 핵심능력이다. 그러므로 이러한 고객에 초점을 둔 기업 문화는 네트워크 조직의 독특성을 정의하고 여러 부문을 공동의 사명과 목적을 위해 협력하는 핵심적인 전략적 자원이다.

네트워크의 중요한 요소인 연계(links)는 상호의존성을 반영하고 인식하는 것으로서 네트워크에서의 일상활동은 차별적 우위를 조성하고 구축하는 것으로 간주되고 있다. 연계는 경제적 성과, 기술 이전, 노우하우 및 전문지식의 확산 그리고 신뢰의 형성 또는 개발과 정당성의 흐름 등을 포함하는 것이고 시간에 걸친 관계에 기반을 두고 있다.

기업은 구조, 전략 그리고 성과에 대한 새로운 시야를 열도록 네트워크 관점에서 생각할 수 있어야만 한다. 예를 들면, 네트워크는 수직적 통합과 다각화의 대안으로 그리고 새로운 고객과 다른 국가에 도달할 수 있는 수단으로 간주된다. 결국 이는 성장의 견인차의 역할을 하며 네트워크에 참가함으로써 현물 시장과 전체적 통합에 상대적인 위험을 감소시킬 것이다. 기업이 자신의 차별적 우위에 대한 통제 조치를 보유하기 위하여 사용할 수 있다.

Thorelli(1986)는 관계마케팅과 관련되는 유사개념으로 네트워크적 사고를 들고 있다. 즉 각적인 이익을 추구하는 관점에서 장기적이고 다각적인 관계의 발전을 통한 위험의 감소를 네트워크의 발전에서 찾을 수 있다고 주장하고 있다. 네트워크 형태에 의한 조직간 관계의 관리의 장기간이고 비용이 많이 들고 제품개발과 기술혁신에 있어서 프로젝트 베이스로 움직이는데 따른 노력이 많이 든다고 한다(Hakansson, 1987).

3. 정보적 네트워크로서 국제마케팅 조직

일반적으로 기업의 국제마케팅 활동은 점진적으로 진화한다고 받아들여지고 있다(Johanson and Vahlne, 1977; Perlmutter et al., 1973). 이러한 활동의 변화는 기능 및 조직구조의 변화를 가져오는데 특히 국제마케팅 조직구조는 환경에 적응하기 위해서 꾸준히 변화하기 마련이다. 불확실한 환경하에서의 마케팅 조직구조는 유기적 구조가 적합하다고 주장되고 있다(Slater and Narver, 1995). 특히 본국에서 마케팅 활동을 전개하는 기업에 비해서 국제적인 환경에서 마케팅 활동을 전개하는 기업의 경우에는 본점과 여러 지점들간, 혹은 여러 지점들 서로간의 정보의 공유와 조직간의 지식의 흐름이 중요하다. 이는 기업의 학습을 촉진시키고 기업의 핵심능력(core competence)을 개발하여 경쟁적 우위를 가져다 준다. 기업의 핵심능력은 단순히 핵심제품(core product)에 존재하는 것이 아니라 기업의 자원과 기술을 연결할 수 있는 능력에 달려 있다(Prahalad and Hamel, 1995).

국제마케팅 조직구조의 변화는, 과거에는 인력의 대체에 의해서 진전되어 왔다면 오늘날에

는 정보를 이용한 연결이 대신하게 되고 이러한 조직은 업무처리보다도 시장 동향 및 반응에 대한 감지와 내부 및 외부 지향을 절충하는 연결자로서의 역할에 초점을 맞추고 있다. 국제 마케팅을 수행하는 본사의 입장에서는 집권화를 통한 전체 조직의 통제 및 조정을 추구하고 세계 각지에 퍼져있는 사업단위들은 상황 및 환경의 변화에 따라 분권화의 이점을 동시에 달성하는 조직구조로 발전을 꾀하게 된다.

조직간 네트워크 관점을 다국적기업의 연구에 적용하려는 시도는 비교적 최근에 이루어지고 있으나 그 개념적 기초는 이미 많은 연구에서 수행되어 왔다. 이러한 연구들로는 Perlmutter(1969), Wind et al.(1973), Bartlett(1986), Hedlund(1986) 등에 의해서 제시된 국제화 진전 모형들, Kogut(1984)에 의해서 제시된 다국적 시스템의 개념, 그리고 Herbert(1984)에 의한 다국적기업에서의 전략-구조 구성을 설명하는 자원의존모형에 의해 다국적기업을 조직간 시스템으로 개념화한 것 등을 들 수 있다.

1990년대의 초반기에 들어 컴퓨터와 정보통신의 발달로 인하여 새로운 세계시장과 경쟁이 하드웨어 네트워킹 기술에 의해서 가능해졌고 네트워크 조직의 구성은 개선된 소프트웨어에 의해서도 용이해졌고 발전하게 됐다. 그 결과 하드웨어와 소프트웨어의 기술은 세계적 네트워크 조직형태를 가능하게 하였다(Bradely et al., 1993). 최근에는 다국적 기업을 차별화된 네트워크(differentiated network)라고 보는 견해로 발전하고 있다(Nohria and Ghoshal, 1997). 세계화 시대의 기업은 여러 조직(지점)들간의 자원의 효율적 이전을 가능하게 하고 지식, 정보의 차별화의 이익을 극대화할 수 있는 형태이다. 이러한 형태야말로 세계화 기업의 가장 중요한 특성이라고 할 수 있는 학습지향성과 시장지향성을 추구할 수 있는 구성체계로서의 발전이 가능하게 된다. 차별화된 네트워크의 구성요소들은 보유 자원의 차이, 지식·정보의 편차로 인하여 개별적 목표를 추구하면서도 전체적으로 조화를 이루어 시스템 전체적인 이익을 극대화하는 방법으로 그들의 개별적, 전체적 목표를 달성할 수 있다.

4. 전략적 제휴와 네트워크 조직

전략적 제휴(strategic alliances)란 조직간의 협동전략을 주장하는 것으로서 협력하는 기업들의 전략적 목적에 연결된 하나 또는 그 이상의 목표를 달성하기 위하여 제휴당사자들에 의해서 기술이나 자원을 풀링하는 것을 포함한다(Varadarajan and Cunningham, 1995). Parkhe(1993)는 전략적 제휴를 "참여기업들의 사명과 연결된 기업목표를 공동으로 달성하기 위해, 자율적 조직으로부터 자원 또는 지배구조를 활용하는 흐름과 연계를 포함하는, 상대적으로 지속적인 기업간 협력에 대한 협정"이라고 정의하고 있다. 이상의 정의를 통

해 보았을 때 전략적 제휴는 둘 이상의 참여자가 공동의 목표를 달성하기 위해서 연결관계를 맺어 협력한다는 점에 있어서 네트워크의 특징을 갖고 있다.

네트워크와 전략적 제휴의 차이에 대해서 전략적 제휴는 당사자들 사이의 개별적 협약이나 협동을 의미한다고 설명하고 있다(Webster, Jr., 1992). 예를 들어 Ford와 Mazda가 신형 Escort와 Explorer를 개발하기 위한 제휴 또는 GM과 Toyota가 NUMMI라는 조인트 벤처를 형성한 것 등이 이의 예라고 할 수 있다. 한편 네트워크는 GM이 판매대리인들과의 전략적 파트너십은 물론 Toyota, DAEWOO, Volvo, Suzuki, Isuzu 등과 같은 세계적 경쟁업자들을 포함한 복수의 조인트 벤처들과 네트워크 조직을 형성하여 전통적, 위계적, 관료적, 다부문적 조직의 전형적인 형태에서 소규모화(downsizing)로 옮겨가고 있는 양식을 나타낸다. Ford도 이와 마찬가지로 네트워크 형태로의 진화를 꾀하고 있다.

네트워크는 여러 가지 유형으로 분류되는데 Hinteruber and Levine(1994)은 사업간 그리고 사업내 단위의 네트워크를 다음과 같은 네가지 형태로 분류하였다.

- ① 내부 네트워크 (internal networks) : 전략사업단위의 다른 형태일 수 있다.
(예) ABB, International Data Group, Johnson & Johnson
- ② 수직적 네트워크 (vertical networks) : '가상기업', '모듈식 기업' 등과 같은 형태
(예) Keiretsu 시스템식 제휴, Toyota, Benetton
- ③ 수평적 네트워크 (horizontal networks) : 전략적 제휴 (예) 항공산업
- ④ 대각적 네트워크 (diagonal networks) : 다른 분야의 새로운 시장을 창출하여 시너지 효과를 얻고자 하는 기업들 사이에 형성되는 다양하고 한계가 불명확한 형태의 제휴
(예) 미국의 유선방송 사업자인 TCI는 미국에 'information superhighways'를 개발하기 위하여 Microsoft 회사와 Hollywood power broker인 M.Orvitz(CAA) 등과 같은 다양한 기업으로부터 적어도 여덟가지의 연계를 확립함

이러한 여러 네트워크 형태는 기업의 수평적 통합, 수직적 통합, 다각화 등과 같이 전략적 제휴의 다양한 형태라고 할 수 있다. 즉 네트워크 참여자의 유형에 따라 제휴형태가 달라지고 달성하고자 하는 목적에 따라 다양해진다. 최근에는 국제간 제휴도 활발해져 전세계를 연결하는 글로벌 네트워크 구축사례가 증가하고 있다.

전략적인 관리의 목적을 위해서는 전체 네트워크를 하나의 조직으로 보는 시각이 유용하다. 결합제품평가가 고려되었을 때의 경우이고 다른 네트워크 구성원의 기능적 근접성을 고려하면 경영정보시스템을 계획하는데 있어서 이러한 시각을 갖는 것은 중요하다. 또한 다른

네트워크 구성원들 역시 정보 공유에 대해 많은 기대를 할 것이며 향후 기업의 대부분의 네트워크는 컴퓨터 네트워크에 의해서 제공될 것이다.

IV. 정보기술을 이용한 네트워크 조직의 발전

1. 네트워크 조직에서의 정보기술의 역할

과거와 같은 대량생산·대량소비 체제인 경우에는 위계적인 경영방식이 보다 적합했다고 할 수 있다. 그러나 오늘날과 같이 대중고객화(mass customization)를 요하는 생산방식과 유선형화된 유통(streamlined distribution)의 시기에는 위계구조와 같은 형태로는 오히려 관리상의 비효율을 초래하고 유연성과 민첩성이 저해되는 경향이 있다. 또한 시장이라는 지배구조는 선택, 신속성 그리고 기회를 제공해주는 하지만 학습과 기술적 노우하우를 이전하는데 별로 바람직하지 못한 수단이다.(Powell, 1990). 최근의 정보와 기술의 결합에 의한 정보기술을 효율적으로 이용함으로써 이러한 두 극단적인 지배구조의 문제를 극복할 수 있는 방안으로서 네트워크를 이용하는 방안이 모색되어왔다. 네트워크 형태는 정보의 흐름과 상호작용성을 원활하게 하는 장점을 가지고 있다. 제품의 수명주기가 짧아지고 경쟁이 심화되면서 정보의 타이밍 문제와 노우하우에 대한 접근성이 가장 중요해지게 되었다. 이는 관련 지식의 가장 우월한 핵심은 사외에 존재하고 기업은 점점 더 성장의 원동력이 되는데 필요한 기술과 과학을 독자적으로 갖고 있지 않기 때문이다(Teece and Pisano, 1987).

네트워크 형태의 존재의 이론적 근거를 노우하우, 신속성에 대한 요구 그리고 신뢰와 같은 세가지 요인에서 찾고 있는데 네트워크는 복잡한 커뮤니케이션 경로를 보다 신속하게 풀어나가고 활동에 의한 학습의 컨텍스트를 제공해주고 정보가 네트워크 상에서 보다 자유롭고 풍부하게 흐르도록 새로운 연결과 의미가 창출되고 토의되고 평가된다(Powell, 1990). 정보기술을 활용하여 네트워크내의 정보가 풍부해지고 연결이 실재화될 때 이러한 네트워크의 강점은 더욱 두드러진다 (홍성태, 1997).

조직이 최근에 직면하게 되는 환경으로는 과거와 같은 통제(control) 중심에서 자율(autonomy)로 옮겨가고 있다(Bahrami, 1992). 이는 초점전략에서 혁신전략으로, 세계적 제품으로부터 지역적 처방책으로, 모방의 감소로부터 신속한 반응으로, 출시 시기로부터 미래형 제품으로, 현재의 성과로부터 장기적 비전으로 관심의 전환이 이루어지고 있음을 의미한다. 최근의 정보기술의 발전이 기존의 원가절감과 수익극대화과 같은 효율성, 효과성, 통제 중심의 관점에서 관계, 규범, 장기적 관점, 명성과 신뢰 등과 같은 기업의 보이지 않는 새로

은 자원의 관점으로 변화하고 있는 바 기업간 관계의 단순한 양적인 네트워크화가 아닌 질적인 네트워크화의 구축을 통해서 기업의 경쟁력을 확보할 수 있게 되었다.

정보기술을 이용하여 네트워크 조직의 위계적인 경향으로 흐르는 문제를 극소화하고 시장에 가깝게 한 예로 미국의 항공산업에서의 Sabre 시스템을 이용하여 다른 업종(여기서는 여행사)에서 전자중개효과를 갖는 전자시장을 창출하고 AHS라는 단일의 의약품 공급자가 ASAP라는 시스템을 이용하여 표면적으로는 전자위계의 성격을 가진 것처럼 보이나 향후 전자시장을 창출하게 된 것을 들 수 있다(Malone et al., 1987).

이와 같이 시장으로 이동하게 된다는 주장의 논거는 정보기술의 광범위한 이용으로 정보의 커뮤니케이션 및 처리와 관련된 조정 비용이 감소하고 과거에는 위계에서 유리하였던 상황에서 시장으로의 이동이 바람직하게 된다는 것이다. 즉 다른 조건이 일정할 때 조정비용의 감소의 결과로 시장에 의해 조정되는 경제활동의 부분이 많아지게 된다는 것이다 (Jonscher, 1983). 이러한 전자적 시장의 구성원과 특성 및 이의 적용사례를 정리하면 다음의 <표 5>와 같다. 전자시장의 초기제공자들은 전자 커뮤니케이션 효과를 이용하여, 특정 공급업자에 편향된 시스템으로 이익을 극대화할 수도 있으나, 장기적으로는 전자 중개효과를 통한 추가적인 이득과 같은 공평한 경로로 바뀌게 될 것이다. 공정한 시장은 구매자가 규정한 선호규칙을 공급업자가 이용가능하도록 하여 개인화된 의사결정을 지원하고 개인화시장, 즉 인터랙티브 마케팅으로 이전하게 된다(Malone et al., 1987).

이상의 네트워크의 문제점을 해결하기 위한 하나의 방안으로 정보기술의 발달을 이용할 수 있을 것이다. 정보기술은 시장메카니즘을 살리면서 위계적인 효과를 최대한 누릴 수 있는 기계이고 관계의 명시성을 제고시킨다. 이와 같이 정보기술을 통해 공정하고 자율적인 관계를 창조하고 유지함으로써 네트워크의 장점을 잘 살릴 수 있고 관계의 투명성으로 글로벌 스탠다드의 구축이 용이해진다.

불확실성을 감소시키고 정보에 보다 신속하고 반응적으로 접근하여 교환 네트워크에서의 참가자들을 동기부여시키는 최우선의 관심사이고 이를 가능하게 하는 것이 정보기술에 의한 네트워크화의 구축이라고 할 수 있다.

네트워크 조직의 다음 단계로 성운조직(nebulous organization)을 들고 있다(Powell, 1992). 이러한 조직의 예로 최근의 정보통신기술의 발달에 따른 가상환경하에서의 전자네트워크(electronic network)의 출현과 전자적 시장을 들 수 있다.

이제 정보기술과 산업구조에 대해서 살펴보면, 정보기술의 도입으로 흩어져 있는 조직들을 네트워크화함으로써 정보를 공유하고 시너지 효과를 통한 이익의 기하급수적 상승을 도모할

〈표 5〉 전자시장 구성원의 특성과 적용사례

구성원	기능	동기	방법	적용사례
생산자	전자적 판매력	고려 대안의 수 최소화	구매촉진 전자중계효과	항공산업(Sabre, Apollo 시스템), 의약품 도매업(ASAP)
구매자	조달 DB의 구축	고려대안의 수와 비교용 이성을 최대화	공급업자 선택 주문처리 재고관리(JIT)	GM - Automotive Industry Action Group, 식료품, 화학 및 알루미늄 산업의 구매자 집단
유통업자	유통기능	사업의 독점화를 위한 전자연결	초기의 편향성으로 부터 전자시장의 효율성 추구로 나아감	McKesson
금융서비스제공자	조정기능 수행	(초기) 금융기관의 거래 처리량 및 신용수익의 증가 → 전체시스템의 효과성 제고	전화쇼핑서비스 단일서비스 → 복합 서비스	Citi corp Citicorp & McGraw Hill Chemical Bank의 PRONTO 홈뱅킹 시스템
정보기술상	네트워크 제공자	정보기술의 제공	제공서비스의 진화를 원활화 (예, 주소확인 → 주문)	Western Union의 운송업자와 하주연결, 법적 권한과 보험범위 입증 시스템, 전화회사(기업전화 번호부 → 전자 yellow page)

(주) 표의 내용은 Malone et al.(1987)을 정리

수 있을 것이다. 그러나 이에선 기존의 자연발생적 성장배경으로 인한 기업문화 장벽을 정보기술이 어떻게 해체하고 새로운 연결구조를 구축할 수 있는가가 중요하다. 여거 기업의 여러 내부적 기능으로 정보기술이 어떻게 연결해주고 연관체제를 만드는데 기여할 수 있는냐가 정보기술의 도입으로 산업구조를 재편할 수 있는 기회를 제공한다.

자원거점이론의 관점에서는 네트워크 조직은 기업의 자원을 보다 효율적으로 활용하여 기업의 경쟁력을 키울 수 있는 조직형태라고 할 수 있다. 기업의 자원으로선 중요한 것은 고객에 대한 정보와 시장지향성과 같은 기업문화를 들 수 있다. 고객에 초점을 맞추고 있는 조직문화는 네트워크 조직의 독특한 성격을 규정하고 공동의 사명과 목적을 위해서 몇개의 부분을 조정하는 핵심적인 전략적 자원이다. 이런 측면에서 최근의 환경적 요인과 위의 두 요인을 구현하는 수단으로서 정보기술의 중요성이 마케팅의 관점에서 중요시된다고 할 수 있다.

2. 정보기술을 이용한 연결마케팅 공동체

기존의 새로운 마케팅 개념의 도래와 관련하여 마케팅의 기업에서의 역할의 변화에 대해 포괄적으로 설명하면서 정보기술의 네트워크 조직에서의 역할에 대해서 간단하게 정의한 바

있다(Webster, Jr., F. E., 1992). 본연구에서는 한 걸음 더 나아가 정보기술에 의한 네트워크의 구성을 통하여 연결마케팅 공동체를 형성하는 것의 의의 및 논거에 대해 고찰하기로 하겠다.

시대적인 요청으로 시장과 위계의 장점을 취합하여 탄생한 네트워크 개념도 더 이상 기업의 지배구조를 해결하는 방안이 되지 못한다는 것은 앞에서 설명한 바와 같다. 여기서 네트워크의 장점을 최대한 살리면서 네트워크가 가지고 있는 한계를 해결하는 하나의 방법으로 정보기술의 활용을 모색해보고자 한다.

지배구조가 기업을 설명하는데 있어서는 생산비용과 조정비용이 가장 중요한 요소로서 작용한다(Malone and Rockart, 1993). 기업의 생산비용과 조정비용은 아래의 표에서와 같이 지배구조에 따라 달라진다고 할 수 있는 바 시장과 위계의 경우는 생산비용과 조정비용이 서로 반대방향으로 움직이는 것은 일반적으로 받아들여지고 있는 바와 같다. 여기서 네트워크의 경우에는 생산비용과 조정비용이 위의 두가지와는 다른 중간정도를 보인다고 할 수 있다. 정보기술을 이용하여 네트워크를 형성하되 시장적인 요소를 중시하기 보다 일체적인 요소를 강조하여 참여기업 모두가 이익을 볼 수 있다. 이는 항공업계의 Sabre System, 의약품계의 AHS 시스템 그리고 Wal Mart의 공급업자 관리 등과 같은 예를 통해 확인할 수 있다. 지금까지 조직의 정보처리량과 정보처리능력의 관점에서의 정보기술의 역할은 주로 정보처리량의 감소보다는 정보처리능력의 증가에 초점을 맞추고 있다. 즉 기존에는 단순히 비용상의 이익을 고려하는 효율성 중심의 관점에서 최근에 들어 정보기술의 효과가 다수의 구성원의 참여를 통한 수익창출 연계효과를 도모하고 이를 경쟁력으로 연결시킨다는 점에서 기존의 근시안적인 정보기술의 이용과는 차이가 있다. 즉 정보기술을 이용한 연결마케팅 공동체의 형성은 생산비용과 조정비용을 다른 지배구조에 비해서 최소화할 뿐만 아니라 이를 다른 업무외의 활동과도 연결시켜 수요 창출 및 파급 효과를 가져온다. 즉 개체화된 고객을 통해

〈표 6〉 생산비용과 조정비용에 의한 지배구조의 비교

지배구조	생산비용	조정비용
시장	저	고
위계	고	저
네트워크	중	중
정보기술로 연결된 연결마케팅 공동체	저	저

(시장과 위계에 대한 표의 내용은 Malone and Rockart (1993)을 그대로 인용하였으며 네트워크와 연결마케팅 공동체는 저자가 이러한 유형의 특성과 운영 형태를 고려하여 새로이 작성함)

소비자를 확대하고 네트워크를 내재화하여 공동체를 형성하는 것이 기업의 이익을 극대화할 수 있는 방안이다. 이러한 형태에서는 서로의 신뢰관계가 형성되고 조직전체적으로 공유가치와 공유문화를 형성하게 되어 기존의 네트워크 형태에서 배태된 문제를 해결할 수 있게 된다.

이상의 논의를 통해서 도출된 명제와 앞으로 연구할 수 있는 가설들을 정리하는 것으로 본 연구를 종합하기로 하겠다.

P1. 환경의 불확실성은 기업조직을 네트워크화할 것이다.

불확실성이란 조직에서 필요로 하는 정보량보다 실제 이용가능한 정보량이 적을 때의 환경적 특성을 말한다(Galbraith, 1973). 속도, 메시지 카운트(message count), 자원의 사용에 있어서 절약 등과 같은 효율성이 강조되는 확실한 환경하에서는 거의 모든 과업에 있어서 집권화된 구조가 보다 높은 성과를 달성하지만 보다 추상적인 과업에 관한 것이고 진기하고 혁신적인 아이디어가 문제해결의 중요한 실마리를 제공하는 불확실한 환경하에서는 네트워크 구조가 적합하다(Alstynne, 1997). 기업조직의 네트워크화는 시장경제적 요소를 갖고 있으면서도 함께 움직이는 형태를 보이고 있어 기업의 일체적 형태를 보이게 되므로 기업의 위험을 최소화하고 경쟁력을 줄일 수 있는 방안이다. 그러므로 환경의 변화가 불확실해질수록 기업조직은 시장과 위계의 양극단적 형태보다는 중간적인 형태라고 할 수 있는 네트워크적인 형태를 취하게 된다(Bradach and Eccles, 1989, Powell, 1990). 특히 Powell(1990)은 네트워크의 개방적 품질은 자원이 변동적이고 환경이 불확실할 때 가장 유용하다고 하며 네트워크의 특징의 하나로서 강조하고 있다. 이상의 여러 연구에서 밝혀진 바와 같이 네트워크는 환경이 보다 덜 안정적이고 역동적인 상황, 즉 불확실성이 높은 상황에 적합한 지배구조 형태라고 할 수 있다.

P2. 중소기업의 기업간의 네트워크가 대규모기업의 네트워크 보다 경쟁력이 우월할 것이다.

소규모 또는 중규모간에 지능적으로 설계된 네트워크는 대규모 경쟁업자에 비해 모든 면에서 우월할 것이다 (Hinterhuber and Levin, 1994). 이의 이유로서 그들이 제시하고 있는 것을 살펴보면, 첫째, 작은 규모를 유지하면 군더더기가 없고 빠르고 유연한 단위의 이점을 얻을 수 있다는 것이고, 둘째, 네트워크의 설정을 통해 큰 경쟁업자와 같은 규모의 이점을 얻게되며 셋째, 계속적으로 네트워크를 수정, 조정 또는 변화시킬 수 있으므로 시간이 흐름에 따라 우월성을 지킬 수 있을 것이다. 넷째, 큰 '덩어리(block)'를 작은 단위로 쪼개는 것보다는 작은 단위로부터 무언가를 구축하는 것이 훨씬 수월하다.

네트워크 조직의 생성배경 자체가 미국의 수직적 통합을 기초로 한 거대기업의 한계를 극복하는 자연발생적인 형태이다. 이의 예로 BTR, Marks and Spencer, and Benetton 등과 같은 유럽기업을 들 수 있는데 이들 기업은 규모는 작지만 오래된 경험과 역사, 명성, 혁신과 아키텍처 등을 갖고 있는 것이 장점으로 나타나고 있다.

P3. 정보기술은 외부 관계성을 제고함으로써 네트워크의 효율을 높일 수 있을 것이다.

네트워크의 형성은 내부적인 연결을 촉진하고 이를 통한 효과성을 가져다 준다. 그러나 네트워크 구조가 형성되고 이것이 경직되어 진입과 퇴출의 장벽이 형성되면 기업은 네트워크내에서만 안주하게 되고 외부 환경 또는 다른 네트워크와의 연결을 피하는데 어려움이 따르고 새로운 자산으로의 투자를 필요로 하므로 실행가능성에 문제를 야기시킬 것이다.

기업의 경쟁력은 기업의 학습능력에서 찾아야 한다고 주장되고 있다(Levitt and March, 1992). 이는 물론 조직론적인 연구에서만이 아니라 마케팅의 관점에서도 최근에 널리 중요성이 강조되고 있다(Slater and Narver, 1995; Sinkula, 1994).

네트워크의 외부성 역학과 관련된 정보기술상의 현상으로 기술의 발달과 적용범위의 확대를 들 수 있다. 기업의 내부정보시스템으로서 개방성을 제일의 장점으로 갖고 있는 인터넷과 대비되는 인트라넷이 방화벽(firewall)의 활용을 통한 보안성의 유지를 위해 점점 사용이 증가되고 있는 추세이다. 최근에는 여기서 한 걸음 더 나아가 기업외부의 과업환경은 물론 다른 제약 및 거시환경과 같은 외부와의 연계성을 통한 이들의 기술, 지식에 대한 조직학습을 통해 기업의 혁신과 창의성을 제고시킬 수 있게 된다.

P4. 자율적 관계성을 제고함으로써 네트워크의 효율을 높일 수 있을 것이다.

네트워크의 특성은 기존의 위계와 같은 단일의 조직내의 지배구조와 달리 자율성과 구성원의 적극적인 참여의사를 존중하게 된다. 특히 이러한 적극적인 참여를 통해 조직은 학습의 기회를 넓히고 이를 기업의 강점으로 연결시킬 수 있을 것이다. 소극적인 네트워크상의 연결에만 만족하지 않고 이를 기업의 학습과 기업목적 달성을 위한 수단으로 연결함으로써 기업의 자율적 관계성을 높여 네트워크의 문제를 해결하고 효율성과 효과성을 제고시킬 수 있을 것이다.

P5. 정보기술을 이용함으로써 네트워크 당사자들의 관계의 명시성(explicitness)을 제고시킬 것이다.

정보기술의 발달은 당사자의 연결의 실재성을 가져온다(홍성태, 1997). 정보기술의 발달로 비용이 저렴해짐에 따라 과거에는 이용할 수 없었던 서비스를 기업의 경영에 이용하게 됨에 따라 연결이 보다 실제적이고 현실에 가깝게 되었다고 할 수 있다. 이는 어떤 의미에서는 연결관계를 보다 명시화하는 것이다. 연결관계를 보다 구체화하고 현장감있게 전개함으로써 커뮤니케이션의 질을 제고시키고 연결의 내용과 효과를 풍부하게 할 것이다.

경로관계에서 장기적 관계를 갖는 기업들은 더욱 신뢰성이 높고 유사한 규범과 가치를 공유하며 협력적이다(Lusch and Brown, 1996). 이러한 상황에서는 규범적 계약이 명시적 계약의 보완적 역할을 하게 되고 계약의 명시성과 규범성을 동시에 요구하는데 정보기술의 실재성을 활용할 수 있다.

P6. 정보기술을 이용한 연결마케팅공동체의 형성을 통해 기업의 경쟁력을 강화할 수 있을 것이다.

정보기술은 중심성, 개방성, 다중성 등과 같은 연결의 장을 마련해주고 신속성, 유연성 그리고 상호작용성과 같은 연결의 질을 제고시켜준다(임종원의, 1997). 이러한 특성을 최대한 살려 경쟁력을 발휘할 수 있는 방안으로 공동체의 형성을 들 수 있다. 기업의 특성 자체가 이차적인 이윤추구의 목적에서 출발하지만 이의 효과적인 달성을 위해서는 일차집단으로서의 공동체적인 성격을 갖고 있을 때에만 진정한 경쟁력으로 연결시킬 수 있다. Armstrong and Hagel(1996)은 거래공동체, 이해공동체, 환상공동체 그리고 연결공동체로 나누면서, 특히 연결공동체(communities of relationship)라는 개념에 대해서는 사람들로 이루어진 집단들은 연결공동체에 대해, 사람들로 이루어진 집단들은 연결공동체에서 매우 열정적이고 밀접한 인적 연결을 형성할 수 있는 어떤 생활 경험의 중심으로 모이려는 욕구를 충족시킨다고 한다.

이러한 연결마케팅공동체를 통해서만 기업은 네트워크를 형성하고 있는 공동체내의 다른 구성원들과 상호작용을 통해 과업지향적인 활동과 연결지향적인 과업외적 활동을 통해서 기업의 목적을 보다 쉽게 달성하고 이를 기업의 결정적 자원으로 이용할 수 있을 것이다.

V. 결 론

네트워크 조직에 관한 연구는 새로운 조직형태인 네트워크의 출현으로부터 그것에 요청되는 조정프로세스의 정의 및 정보기술이 보다 큰 효과성과 보다 나은 성과를 달성하기 위해서

그런 조직을 지원할 수 있는 방안에 대한 주제로 진전되고 있다(Ching, C., 1997). 네트워크 조직 형태는 시장과 위계, 즉 가격과 권위의 메카니즘의 한계에서 벗어나 새로운 기업간 관계를 설명하려는 이론으로 자연발생적으로 탄생하였다. 양자의 문제점을 어느 정도 해결하고 이의 장점을 취사선택하면서 네트워크 조직은 기업에게 경쟁력을 가져다 줄 수 있는 새로운 방식으로 성장하였으나 시간이 흐름에 따라 네트워크의 폐쇄성으로 인한 학습의 어려움과 명시적 관계의 결여, 동적인 역학상의 맹점 등으로 인하여 여러 문제를 노정하게 되어 새로운 변화를 요구하기에 이르렀다. 네트워크 형태는 기업의 마케팅 활동의 여러 분야에 적용가능하지만 특히 유통경로시스템, 관계마케팅, 국제마케팅 조직, 전략적 제휴 등의 분야와 밀접한 관련성을 가지고 발전해오고 있다.

네트워크의 문제를 해결할 수 있는 방안으로 최근에 시간과 공간의 괴리를 극복하고 정보를 풍부하게 하며 연결을 실재화해서 기업의 가장 중요한 자원인 정보를 이용하게 해주는 정보 또는 커뮤니케이션 기술을 활용함으로써 기업의 활동, 특히 마케팅 활동에 큰 공헌을 할 수 있다. 특히 기업간의 연결을 실제적으로 도모하여 연결의 장점을 살리고 연결 자체를 경쟁력의 원천으로 삼을 수 있을 뿐만 아니라 기업의 생산비용과 조정비용을 감소시켜주는 수단으로 정보기술을 활용함으로써 기업은 공동체적인 성격을 띠는 형태로 발전하여 공동의 관심을 가지고 각자의 이익을 추구하는 연결마케팅공동체적 성격을 갖추는 조직으로 발전하여 마케팅 활동의 효율성과 효과성을 동시에 달성하고 경쟁력 강화에 이바지할 수 있는 길을 제공하게 된다. 이러한 네트워크 조직은 불확실한 환경에서 강점을 가지고 있고, 외국의 여러 예에서 확인할 수 있는 바와 같이 대기업보다는 중소기업에 유리한 지배구조이다. 또한 이러한 네트워크의 경제성은 외부적 관계성과 자율적 관계성의 제고를 통해서 학습효과의 제고와 신속적인 적용이 가능해진다. 정보기술은 네트워크 구성원들의 관계의 명시성을 제고시킬 수 있으며 이러한 전체적 통합성과 부분적 자율성을 동시에 달성하고 네트워크 전체적으로 공유가치와 신뢰가 풍부해지는 연결마케팅 공동체로 발전하게 된다.

본연구는 네트워크와 관련된 기존의 연구를 검토하고 정리하는데서 시작하여 이를 마케팅과 연결시키고 여기서 정보기술의 역할 및 기능에 대해서 검토한 것이다. 이를 보다 발전시키기 위해서는 네트워크 및 정보기술의 특성과 관련된 여러 구성개념을 포괄하는 정치한 모델을 구성하고 본연구에서 제시된 여러 명제들을 실증적으로 검증할 수 있는 연구가 요청된다고 하겠다.

참 고 문 헌

- 임종원 (1992). Relationship Marketing and Relationship Merit. 마케팅 연구, 제7권 1호
- 임종원, 조호현, 박형진 (1997). 정보기술과 연결마케팅공동체 전략. 1997년 한국마케팅학회 춘계학술발표회 발표논문집, 한국마케팅 학회
- 홍성태 (1997). 정보기술이 본사-자회사 연결마케팅에 미치는 영향에 관한 연구 : 해외진출 기업을 중심으로. 서울대학교 박사학위 논문
- Aldrich, H. E. and D. A. Whetten (1981). Organization-Sets, Action-Sets, and Networks: Making the Most of Simplicity. In P.C. Nystrom & W.H. Starbuck (eds.), Handbook of Organizational Design, London: Oxford University press
- Alstyne, Marshall van (1997). The State of Network Organization : A Survey in three Frameworks. Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 7(2&3), pp 83-151
- Armstrong, A. and J. Hagel III (1996). The Real Value of On-line Communities. Harvard Business Review, May-June, pp 134-141
- Bahrami, Homa (1992). The Emerging Flexible Organization: Perspectives form Silicon Valley. California Management Review, Summer, Vol. , pp 33-52
- Bartlett, C. A. (1986). Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge. In M. E. Porter (ed.), Competition in Global Industries, Harvard Business School Press, Boston
- Benson, J. K. (1975). The Interorganizational Network as a Political Economy. Administrative Science Quarterly, 20(June), pp 229-249
- Bradach, J. L. and R. G. Eccles (1989). Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms., W.R. Scott and J. Blake (eds.), Annual Review of Sociology, 15, pp 97-118
- Bradely, S. P., J. A. Hausman and R. L. Nolan. Global Competition and Technology. Globalization, Technology, and Competition, edited by Stephen P. Bradeley, Jerry A. Hausman and Richard L. Nolan, Harvard Business Press.

Boston, Massachusetts

- Ching, C. (1997), Network Organizations and Information Technology: Introduction to the Special Issue on Network Organizations, *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 7(2&3), pp 79-81
- Doyle, P. (1995), Marketing in the new millennium, *European Journal of Marketing*, 29, 13, pp 23-41 Readings for Electronic Marketing Vol. 4, pp 180 - 198
- Drucker, P. (1989), *The New Realities*, New York, NY:Harper & Row
- Faulkner, Robert R., and Andy B. Anderson (1987), Short-Term Projects and Emergent Careers: Evidence from Hollywood, *American Journal of Sociology*, Vol. 92, No. 4, January, pp 879-909
- Galbraith, J. (1973), *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Mass.
- Geertz, C. (1978), The Bazaar Economy: Information and Search in Peasant Marketing, *American Economic Review*, 68(2), pp 28-32
- Gerlach, Michael L. (1992), The Japanese Corporate Network : A Block Model Analysis, *Administrative Science Quarterly*, March, pp 107 - 139
- Glazer, R. (1991), Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset, *Journal of Marketing*, Vol. 55, October, pp 1-19
- Hakansson, H. (ed.) (1987), *Industrial technological development: A Network Approach*, London: Croom Helm.
- Handy, C. (1990), *The Age of Unreason*, Boston, MA: Harvard Business School Press
- Hedlund, G. (1986), The Hypermodern MNC - A Heterarchy?, *Human Resource Management*, Spring, Vol. 25, No. 1, pp 9-35
- Heide, J. B. (1994), Interorganizational Governance in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, pp 71-85
- Herbert, T. T. (1984), Strategy and Multinational Structure: An Interorganizational Relations Perspective, *Academy of Management Review*, 9, pp 259-271

- Hinterhuber, H. H. and B. M. Levin (1994), Strategic Networks - The Organization of the Future, Long Range Planning, Vol. 27, No. 3, June, pp 43-53
- Jarillo, J. C. (1988), On Strategic Networks, Strategic Management Journal, 9, pp 31-41
- Jonscher, C. J. (1983), Information Resources and Productivity, Information Economic Policy, 1(1), 1983, 13-35
- Johanson, J. and J. Vahlne (1990), The Mechanism of Internationalization, International Marketing Review, 7(4), pp 11-24
- Johnson, R. and P. Lawrence (1988), Beyond Vertical Interaction - The Rise of the Value Added Partnership, Harvard Business Review
- Kaneko, I. and K. Imai (1987), A Network View of the Firm, Paper presented at 1st Hitotsubashi-Stanford conference
- Kogut, B. (1984), A Note on Global Strategies, Strategic Management Journal, 10, pp 383-389
- Levitt, B. and J. G. March (1988), Organizational Learning, Annual Review of Sociology, 14, pp 319-390
- Lusch, R. F. and J. R. Brown (1996), Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in marketing Channels, Journal of marketing, Vol. 60, October, 19-38
- Malone T. W., J. Yates, and R. I. Benjamin (1987), Electronic Markets and Electronic Hierarchies, Communications of The ACM, Vol. 30, No. 6, June, pp 484-497
- Malone T. W., J. F. Rockart (1993), How Will Information Technology Reshape Organizations? Computers as Coordination Technology, In Bradley, Stephen P., Jerry A. Hausman and Richard L. Nolan (eds.), Globalization, Technology and Competition : The Fusion of Computers and Telecommunications in the 1990s, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Miles, R. E. (1989), Adapting to Technology and Competition: A New Industrial Relations System for the 21st Century, Human Resources, pp 9-28

- Miles, R. E. and C. C. Snow (1984), Fit, Failure and the Hall of Fame, California Management Review, Spring
- Miles, R. E. and C. C. Snow (1992), Causes of Failure in Network Organizations, California Management Review, Summer, pp 53-72
- Morgan, R. M. and S. D. Hunt (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, Journal of Marketing, Vol. 58, July, pp 20-38
- Nohria, N. and S. Ghoshal (1997), The Differentiated Network - Organizing Multinational Corporations for Value Creation, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- Parke, A. (1993), Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation, Academy Management Journal, 36(August), pp 794-829
- Perlmutter, H. V. (1969), The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, Columbia Journal of World Business, 4(4), pp 9-18
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978), The External Control of Organizations, New York: Harper and Row
- Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990), The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June
- Powell, W. W. (1990), Neither Market Nor Hierarchy : Network forms of organization, Research in Organizational Behavior, Vol.12, pp 295-336
- Reich, R. (1991), The Work of Nations, New York, NY: Knopf
- Sinkula, J. M. (1994), Market Information Processing and Organizational Learning, Vol. 58, January, 35-45
- Slater, S. F. and J. C. Narver (1995), Market Orientation and the Learning Organization, Journal of Marketing, Vol.59, 63-74
- Stern, L. W., A. I. El-Ansary and A. T. Coughlan (1996), Marketing Channels, 5th edition, Prentice Hall -International, Inc.
- Stern, L. W. and T. Reve (1980), Distribution Channels as Political Economies, Journal of Marketing, Vol. 44, Summer, pp 52-64
- Stinchcombe, A. (1985), Contracts as Hierarchical Documents, pp 121-171 in

- A. Stinchcombe and C. Heimer, *Organization theory and project management*, Oslo: Norwegian University Press
- Teece, D. and G. Pisano (1987), Collaborative arrangements and technology strategy, Paper presented at conference on New Technology and New Intermediaries, Center for European Studies, Stanford
- Thorelli, H. B. (1986), Networks : Between Markets and Hierarchies, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, Jan.-Feb., pp 37-51
- Varadarajan, P. R. and M. H. Cunningham (1995), Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp 282-296
- Webster, Jr., F. E. (1992), The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, October, pp 1-17
- Wind, Y., S. P. Douglas and H. V. Perlmutter (1973), Guidelines for Developing International Marketing Strategies, *Journal of Marketing*, Vol. 37, April, pp 14-23
- Williamson, O. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York : The Free Press
- Williamson, O. (1985), *The New Institutional Economics*, New York : The Free Press