

Relationship marketing에 있어 競爭優位創出基盤으로 서의 市場資產에 관한 研究

申 鍾 七*

《目 次》

I. 序 言	3. 市場資產의 類型
II. RM의 活用을 통한 競爭優位創出 條件	4. 市場資產의 安定化매카니즘
1. 競爭優位의 源泉으로서의 資源 들의 條件	5. 市場資產의 一般的인 效果
2. RM의 競爭優位 創出能力	IV. 競爭優位創出을 위한 市場資產의 管理
III. RM의 活用에 따른 市場資產의 形成과 效果	1. 關係次元에서의 市場資產管理能力
1. 市場資產의 意義	2. 네트워크次元에서의 市場資產管 理能力
2. 市場資產의 定義	V. 맷음말

I. 序 言

많은 relationship marketing⁽¹⁾과 관련된 연구들이 관계의 구축은 당연한 사업과정의 한 현상으로 관계의 구축은 별다른 비용을 발생시키지 않는다고 가정하고서 RM은 당연히 경쟁우위를 창출할 것이라고 가정하고 있다. 많은 연구들이 RM의 활용을 통하여 기업의 경쟁우위를 어떻게 창출할 것인가에 대한 명시적이고 엄격한 고려를 하지 않고 있는 것으로 보인다. 그러나 관계의 구축과 활용을 통한 경영활동들이 실패로 끝나거나 많은 기회비용과 매몰비용을 만들어내고, 심한 경우에는 다른 기업에 의해 매수를 당하는 등의 경쟁열위를 만들어 낸다는 사례들도 많이 볼 수 있다. 이러한 사례들은 RM의 활용과정에서 어떤 문제가 있었거나 경쟁우위를 창출할 수 있는 조건들을 충족시키지 못하였기 때

* 서울大學校 大學院 經營學科 博上課程

(1) relationship marketing은 연결마케팅, 관계마케팅 등의 용어로 번역될 수 있으나 본 연구에서는 RM으로 약칭함.

문이라고 보여지는데 이러한 문제와 관련하여 RM의 활용을 통하여 경쟁우위를 창출할 수 있는 조건들을 고려할 필요성을 발견하게 된다. 또한 RM의 활용에 있어서 나타나는 신뢰, 몰입 등의 여러 가지의 관계적인 특성들을 과정적인 변수로만 취급하거나 구체적으로 측정하기 어렵기 때문에 그 중요성은 인식하지만 명시적으로 이를 고려하지 않고 있다. 따라서 본 연구에서는 RM이 경쟁우위를 만들어 내는 조건들이 무엇인가를 살펴보고, RM의 상황에서 이러한 조건들을 만들어내는 자산으로써의 시장자산의 개념을 제시하고 이의 활용과 관리의 방안을 제시하고자 한다.

II. RM의 활용을 통한 競爭優位創出條件

1. 競爭優位의 源泉으로서의 資源들의 條件

경쟁우위(competitive advantage)는 기업이 구매자를 위해 창출한 가치가 그것을 창출하기 위해 투입된 코스트를 초과하는 가치에서 생기는 것인데 가치(value)란 구매자가 대가를 지급하기를 원하는 것이며 우월한 가치는 동일한 혜택을 경쟁기업보다 더욱 낮은 가격으로 제공하거나 높은 가격을 상쇄할만한 특유한 혜택을 제공하는데에서 발생한다고 보고 있다. 어떤 기존의 경쟁자들이나 잠재적 경쟁자들에 의해 동시에 실행될 수 없는 가치 창출전략을 실행할 때 경쟁우위를 가진다고 보고, 이러한 가치창출전략을 잠재적/현재적 경쟁기업들이 상당기간 동안 모방할 수 없을 때 지속된 경쟁우위(sustained competitive advantage)를 가진다고 보고 있다(Porter, 1985; Barney, 1991). 기업활동에 있어서 경쟁우위를 창출하는 일반적인 자원들의 조건들은 자원거점견해(resource-based perspective)와 관련된 연구들에서 많이 찾아 볼 수 있다. 자원거점견해에서는 기업의 수익성은 기업이 소유하고 있는 자원이나 능력의 차이에 따라 나타난다고 가정하고 있는데 기업에 있어서 지속가능한 경쟁우위를 창출하는 자원들의 조건과 관련하여 회소성(rareness), 이질성(heterogeneity), 보완성(complementarity), 시너지(synergy), 전용 가능성(appropriability), 거래가능성(tradeability), 이전가능성(transferringability), 대체가능성(substitutability), 모방불가능성(inimitability), 복제가능성(replicability) 등의 다양한 조건을 주장하고 있다. 그런데 이러한 조건들을 몇 가지의 좀 더 큰 차원으로 묶어보면 ① 가치창출능력(value creation ability), ② 전용가능성(appropriability), ③ 지속가능성(durability) 등으로 묶어 볼 수 있다. 즉, 기업에 있어서 경쟁우위를 창출하는 자원은 어떤 가치를 창출할 수 있는 능력을 가져야 하고, 자원의 활용을 통하여 창출된 가치를 기

업에 전용할 수 있어야 하고, 이러한 가치창출이나 수입의 전용이 경쟁기업들이 얻을 수 없는 상태로 일정기간동안 지속될 수 있어야 한다고 보는 것이다.

먼저 가치창출능력과 관련하여 경쟁우위를 창출하는 자산은 고객에게 어떤 혜택을 제공한다던가 어떤 활동을 더욱 효율적으로 수행한다는가 등의 어떤 형태의 가치를 만들어낼 수 있어야 한다. 가치창출능력과 관련하여 자원은 가치가 있어야 하고, 희소성을 가져야 하고, 다른 기업과는 달리 이질적이여야 한다고 보고 있다(Amit & Shoemaker, 1993; Barney, 1991). 또한 자원들이 서로 보완성을 가지고 있어서 몇 가지의 자원들을 결합할 경우에 더욱 높은 가치를 창출할뿐만 아니라 시너지효과를 만들어 낼 수 있을 때 자원의 가치창출능력은 더욱 커진다고 본다(Amit & Shoemaker, 1993; Itami, 1992). 두 번째로 지속가능성과 관련하여 기업의 자원을 활용하여 어떤 가치를 창출할 수 있다고 하더라도 이를 지속하지 못하거나 경쟁기업들이 이를 쉽게 모방할 수 있다면 기업에 있어서 지속가능한 경쟁우위를 제공할 수 없을 것이다. 지속가능성과 관련된 조건들로서는 어떤 자원을 경쟁기업이 쉽게 찾아낼 수 있고, 쉽게 재생산해서 만들어 낼 수 있고, 모방할 수 있다면 그 지속성에 문제가 많다는 관점에서 투명성, 복제가능성, 모방불가능성 등의 조건을 주장하고 있다(Amit & Shoemaker, 1993; Barney, 1991; Dierickx & Cool, 1989). 또한 다른 조건으로 기업의 자원이 시장에서 거래되거나 쉽게 이전될 수 있는 것이라면 그 지속성에 어려움이 있다는 점에서 거래가능성과 이전가능성을 조건으로 들고 있다(Amit & Shoemaker, 1993; Dierickx & Cool, 1989). 한편 어떤 기업에게 경쟁우위를 주는 자원을 다른 요소의 자원으로 대체할 수 있다면 지속된 경쟁우위의 지속성이 어렵다는 점에서 대체가능성을 조건으로 들고 있다(Amit & Shoemaker, 1993; Barney, 1991; Dierickx & Cool, 1989).

세 번째로 전용가능성은 기업이 어떤 자원을 경영활동에 사용함으로써 그 자원의 가치를 충분히 실현할 수 있고 이러한 가치를 기업이 전용할 수 있어야 한다는 것을 의미한다. 전용가능성에 대해 기업의 자원과 능력으로 부터의 기업의 수익은 시간에 대한 경쟁우위의 지속뿐만 아니라 이러한 수익을 전용할 수 있는 기업의 능력에 의해 결정된다고 주장되고 있다(Amit & Shoemaker, 1993; Grant, 1991).

2. RM의 競爭優位 創出能力

RM의 활용을 통해 경쟁우위를 만들어내는 상황을 일반적인 자원의 경쟁우위창출조건과 관련하여 살펴보면 다음과 같다.

먼저 RM의 가치창출능력은 RM의 활용에 따라 나타나는 다양한 경제성인 연결의 이익 (relationship merit)으로 대표되는데 거래비용이론 등에서 주장하는 비용측면에서의 효율성 뿐만 아니라 마케팅시스템을 구성하는 다양한 파트너들과의 관계구축과 이의 활용을 통하여 회소자원을 선점/공유하고, 이질적인 자원의 결합효과를 창출함으로써 고객이나 관계파트너들에게 관계구축의 이전에는 얻기 어려운 가치를 제공할 수 있다. Hamel(1991)의 연구에서는 어떤 제휴에 있어 가치의 창출 정도는 협력활동의 시장논리와 경쟁논리가 전전한가의 여부와 두 파트너의 보완적인 기술과 자원결합의 효과성에 의해 결정된다고 주장하고 있다. Jarillo(1988)의 연구에서도 네트워크의 생성과 운영조건으로써 거래비용의 절감, 공동가치생성기회의 개발, 위험공유메카니즘의 개발 등을 들고 있다. 선도기업 우위(first-mover advantage)를 얻기 위한 제휴와 관련된 Lambe and Spekman(1996)의 연구에서는 자원들의 보완성이 크면 클수록 가장 우수한 파트너를 찾는 매력성이 증가하게 되고, 보완적 자원들은 파트너우위를 만들어 내고, 파트너우위의 성과에 따라 파트너들의 상호의존성이 증가하고 파트너의 몰입을 증가시키므로 파트너우위의 지속성이 증가한다고 주장하고 있다. RM의 활용을 통한 가치창출활동에 있어서 보완적인 자원이나 능력을 보유하고 있는 우수한 파트너를 필요로 하게 되는데 단순한 보완성의 차원을 넘어서 시너지효과를 만들어 낼 수 있는 능력을 가지게 될 경우 가치창출은 더욱 커지게 된다(Arndt, 1979; Mayer et al., 1995), Kanter, 1995). 또한 관계의 운영과정에서 가치창출을 최대화할 수 있는 관리능력이 필요한데 이를 위해서는 단순한 운영활동 이상의 관계파트너들 사이의 신뢰, 몰입 등의 관계적 특성 또는 관계관리의 과정 변수의 도입을 필요로 하게 된다(Gibert et al., 1994). 이러한 관계적 특성의 창출을 통하여 기업은 파트너와의 협력의 범위를 확대한다던가 협력의 정도를 심화할 수 있게 되는데 이러한 무형적인 관계적 특성은 시너지효과 창출의 기반을 제공하게 된다. 한편 특정 파트너와의 관계에 따른 경직성을 극복하기 위해서는 기업을 중심으로 형성된 관계의 네트워크차원에서의 능력을 필요로 한다. 이러한 의미에서 항상 환경이나 시장의 변화에 대해 개방성을 유지하고, 새로운 기회를 적극적으로 개발할 수 있고, 새로운 관계기업을 구성해 낼 수 있는 네트워크 차원의 능력들이 필요하게 된다(Levinthal, 1991; Lei et al., 1996; Leonard-Barton, 1992).

두 번째로 지속가능성과 관련하여 RM에 있어서는 경쟁우위의 지속성은 주로 여러 관계파트너들과의 관계의 구조화와 관련되어 있다. 관계를 둘러싸고 있는 관계적 특성과 구조인 관계파트너들 사이의 유대관계, 신뢰, 몰입, 네트워크구조 등이 RM의 경쟁우위의 지

속가능성 조건을 만들어내게 된다. 관계파트너들 사이의 관계적 특성은 자산특정성, 사회배태성 등으로 모방을 어렵게 만들고, 관계의 경로의존성(path dependency), 인과적 애매모호성(causal ambiguity), 시간압축의 비경제성(time compression diseconomy) 등의 특성이 모방의 어려움을 가중시킨다. 이러한 관계적 특성과 구조는 사회적으로 배태된 것으로 시장에서 구입할 수 있는 것이 아니므로 이를 보유한 기업에 있어서는 지속성을 가지게 된다. 또한 이러한 관계적 특성은 무형적이기 때문에 어떤 다른 자산에 의해 대체되기에 어려움이 있다(Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991). 따라서 RM을 통하여 경쟁우위를 창출하고자 하는 기업들은 기업의 가치창출활동에 적합한 관계적 특성이나 관계적 구조의 개발능력을 가져야 할 것이다. 이러한 능력은 RM의 활용에 따라 창출된 경쟁우위를 경쟁기업으로부터 보호하는 메카니즘을 형성하게 된다(Grant & Schlesinger, 1995; Cunningham & Homse, 1982; Ford, 1980; Madhavan et al., 1994).

세 번째 전용가능성과 관련하여 RM에서 창출된 많은 가치들은 관계내에서만 실현이 가능한 측면이 있다. 거래비용이론에서 주장하는 바와 같이 특정적 자산에의 투자와 일방적인 물입에 따른 위험의 증가는 신뢰 등과 같은 관계적 특성을 가진 관계내에서만 가치를 실현하게 되고 이를 전용할 수 있게 된다. 따라서 많은 연구들에서는 공정성과 상호성 등을 강조하고 있고, 거래비용이론을 중심으로 한 연구들에 있어서는 특정적 자산에 대한 투자와 이에 따른 취약성의 증가에 따른 신뢰, 관계규범 등의 영향에 대해 연구를 행하고 있다. 한편, RM의 활용에 있어서의 전용가능성과 관련하여서 이러한 관계적 특성뿐만 아니라 관계내에서 다른 기업들과의 상호의존성, 목표일치성, 상호의존성, 교체비용, 관계종결비용 등에 있어서의 기업의 지위인 관계지위에 대한 관리능력을 필요로 한다(Alchrol et al., 1990; Anderson & Narus, 1990; Morgan & Hunt, 1994). 이러한 관계지위에 있어서의 취약성은 기회주의적 행동, 핵심우위의 상실 등의 관계에 있어서 나타나는 여러 가지의 불이익인 관계의 불이익(relationship liability)이 발생할 수 있는 잠재력을 제공하게 되므로 이러한 지위에 대한 명시적인 관리가 필요하다(Sriram et al., 1992; Heid & John, 1988; Hall et al., 1991). 또한 동일한 관계에 참여하고 있는 당사자들의 기술적 능력, 노우하우, 지식 등의 핵심적인 경쟁우위(core competence)가 다른 파트너기업에 전달되고 파트너기업들간에 이를 학습하고 흡수하는 능력이 다른 경우에는 관계파트너들간에 관계에서 얻는 혜택에 있어서 차이를 보이게 된다. 이러한 학습능력과 흡수능력은 장기간에 걸쳐서 관계에 참여하는 기업의 전용가능성을 결정하는 요소가 되는데 이러한 흡수능력에 대한 관리도 필요하다(Hamel et al., 1989; Westney(1988), Badaracco,

1991; Cohen & Levinthal, 1990).

III. RM의 活用에 따른 市場資產의 形成과 效果

1. 市場資產의 意義

Turnbull et al.(1992)의 연구에 있어서는 한때 일본기업에 있어서 경쟁우위의 원천으로 지적되던 JIT, TQM 등의 시스템을 서구기업이 도입하였을 때 관계당사자들 간의 신뢰의 부족으로 인하여 실패하였다라는 연구결과를 보여주고 있는데 이들은 신뢰와 협력은 이를 개발하고 재구축하는 상당한 시간과 노력을 필요로 하게 된다고 주장하고 있다. Parkhe(1993)의 연구에서는 기업간 협력에 있어서 신뢰, 상호성, 관용 등의 개념이 핵심개념이 되어야 한다는 것을 주장하고 있고, Buckley & Casson(1988)의 연구에서는 기업간 관계의 중요한 자산으로서 상호적인 관용에 대한 명성을 들고 있다. 이러한 연구들은 RM의 성공적인 운영을 위하여서는 관계파트너들 사이에 적절한 관계적 특성이 존재하여야 한다는 것을 보여주고 있다. 즉, RM의 실행에 있어서는 관계의 활용을 위한 운영적 특성(*operational characteristics*)과 더불어 신뢰, 몰입 등의 관계적 특성(*relational characteristics*)이라는 요소가 동반되어야 하고 이러한 관계적 특성이 동반되지 않을 때 RM은 경쟁우위를 창출할 수 없게 된다(Gilbert et al.(1994), Pilling, Crosby and Jackson, Jr. 1994). 한편, 이러한 관계적 특성과 관계적 구조는 단순히 RM의 운영에 있어서 필수적인 조건 이상의 무형자산으로서의 자산적 가치도 가지는데 기업이 보유하고 있는 관계적 특성과 관계구조는 RM의 활용을 통하여 연결의 이익(*relationship merit*)을 창출할 수 있는 기반을 제공해 주고, 기업이 보유하지 못하는 외부자원에 대한 접근기회를 제공하고, 기업의 미래 전략의 개발과 실행에 있어서 기회와 제약을 제공하게 된다(임종원(1994), Johanson & Mattson(1988)). 또한 시너지효과와 관련하여 Itami(1992)의 연구에서는 광의의 시너지효과에는 보완적 자산의 결합이라는 보완효과(*complement effect*)와 협의의 시너지효과로 구성되는데 핵심적인 시너지효과는 보완효과 이상의 축적된 자원을 추가적인 비용없이 다른 부분의 활동에 사용할 수 있을 때 나타나다고 주장하고 있다. 이것을 RM과 관련하여 생각해보면 기업이 마케팅시스템에서 개발하고, 구축하고, 관리하고 있는 관계적 특성과 관계구조는 관계의 확대, 관계의 새로운 활용방안개발, 새로운 관계개발의 기반제공 등을 통하여 진정한 의미에서의 시너지효과를 제공하는 자산적 가치를 가지게 된다. 이러한 의미에서 여러 파트너와의 관계를 활용하는 RM에 있어서

진정한 가치를 만들어내는 자산은 여러 파트너들과의 관계자체로서 이러한 관계의 구축없이 행해지는 여러 가지 전략적 혜택은 기본적으로 기업의 경계를 넘어선 보완효과 정도의 수준에 지나지 않고, 상당한 비용과 위험성을 수반함으로써 그에 따른 가치창출 효과를 위협할 수도 있고, 그 효과도 단기적일 수 밖에 없다.

또한 기업이 RM을 통하여 개발한 관계적 특성과 관계구조는 경쟁기업에 대해 경쟁우위의 지속가능성을 높인다. 관계적 특성과 관계구조는 기업의 고유한 과거행위나 파트너와의 관계의 역사로서 형성된 것으로 경로의존성(**path dependency**)을 만들어내게 되고, 급격하게 축적할 수는 없다는 점에서 시간압축의 비경제성(**time compression diseconomy**)을 만들어내게 되고, 상당한 기간동안의 상호작용을 통하여 일정한 관계의 스톡(**stock**)이 형성된 후에 발전한다는 측면에서 자산축적의 효율성(**asset mass efficiency**)이 존재하고, 특정 파트너와의 관계가 다른 파트너와의 관계를 매개하고 관계구축에 있어서의 명성이나 이전의 관계들이 다른 관계를 창출하는데 영향을 준다는 측면에서 자산의 상호연결성(**asset interconnectedness**)이 존재하고, 특정 유형의 관계가 경쟁우위를 만드는지의 연관관계가 불분명하고 특히 관계적 특성과 관계구조는 사회적 현상으로써 인과관계를 추론하기 어렵다는 측면에서 인과적 애매모호성(**causal ambiguity**)과 사회적 복잡성(**social complexity**)을 가지게 된다. 이러한 관계적 특성과 관계구조의 여러 특성들이 경쟁기업에 대해 모방장벽을 만들어내게 되고 RM에 대한 경쟁우위를 지속시키게 되는 것이다. 따라서 이러한 관계적 특성과 관계의 구조가 성공적으로 RM을 활용하는 기업과 그렇지 못한 기업을 구분하는 차별화메카니즘(**isolating mechanism**)이 된다.

2. 市場資產의 定義

자산으로서의 관계적 특성과 구조는 전략적 수단으로써의 RM의 특징을 보여주는 것으로 기업은 마케팅시스템에서 핵심적인 능력과 우위를 가진 참여기업들과의 관계구축을 통하여 관계를 구조화하고 관계자원을 축적하게 된다. RM을 활용하여 어떤 효과를 얻을 수 있는가의 문제는 그 적용분야, 상황조건, 전략적 창의성에 따라 상이하지만 기업이 보유하고 있는 관계적 특성과 관계구조는 모든 분야의 RM의 활동에 필요한 기반으로써 기업이 보유하는 가장 근본적인 자산으로서의 성격을 갖는 것이다. 이러한 경쟁우위의 원천으로서의 관계적 특성과 관계구조와 관련해서 시장자산이라는 용어가 제시되고 있다. 이러한 시장자산(**market asset**)의 개념에 대해 Johansson & Mattson(1988)의 연구에서는 네트워크의 관점에서 기업의 내부자산에 대응하는 개념으로서 기업이 네트워크 안에서 지니

고 있는 무형적인 기업의 지위를 통하여 외부자원들에 접근할 수 있는 수단이 되는 자산으로 보고 있다. 이러한 정의는 지나치게 네트워크적 관점을 강조하는 정의로서 RM의 활용과 관련하여 적합하지 않은 점이 있다. 한편, 임종원(1992, 1994, 1995)의 연구에서는 RM과 관련하여 좀 더 정밀화된 정의를 제공하고 있는데 시장자산을 시장시스템(*market system*)을 구성하는 요소들과의 관계관리를 통해 형성되고 발전된 관계자산으로 시장시스템에 존재하기 때문에 시장자산(*market asset*)이라고 부른다고 정의하고 있다. 즉, 시장자산은 시장시스템에 참여하는 참여자들과의 관계관리를 통해서 어떤 기업이 가지게 되는 무형적인 자산(*intangible asset*)으로 보고 있다.⁽²⁾ (임종원, 1992, 1994, Lim, 1995). 물론 이러한 시장자산은 RM의 활용을 통하여 개발된 것이지만 이것 자체가 RM의 경쟁우위 창출의 기반이 된다.

한편, 기업은 RM의 실행과정에서 사업관계를 유지하기 위한 거래특정적 투자(*transaction-specific investment*), 관계의 효율적 운영을 위한 적응과 신뢰창출을 위한 관계특정적 투자(*relationship-specific investment*), 여러 관계파트너들과의 관계개발을 위한 관계개발투자(*relationship development investment*) 등의 여러 유형의 투자를 하게 된다(Easton and Araujo, 1994).

이러한 여러 가지 유형의 투자를 통하여 기업은 시장자산을 개발하게 된다. 즉, 시장자산에 대응되는 개념으로써 시장투자(*market investment*)나 전략적 시장투자(*strategic market investment*)⁽³⁾의 개념이 제시되고 있는데 이것은 마케팅시스템에 있어서의 여러 참여자들의 결속을 유지하고, 이러한 시스템에서 기업의 지위(*position*)를 획득하기 위한 투자의 개념이다(Therolli, 1986).

3. 市場資產의 類型

마케팅 시스템을 구성하는 요소들과의 관계관리를 통해 형성되고 발전된 관계자산인 시장자산을 생각해보면 기본적으로 어떤 특정 관계당사자와의 쌍대적 관계차원과 어떤 기업을 중심으로 형성된 다양한 관계들의 네트워크 차원으로 나누어 생각해 볼 수 있다.

(2) Lim, Jong Won (1995), "Identification of Market Assets and Relationship Merits as Major Sources of Sustainable Competitive Advantage in the Pacific Market," *Seoul Journal of Business*, Vol. 1, No. 1, p. 80.

(3) Thorelli, Han, B. (1986), "Networks: Between Markets and Hierarchies," *Strategic Management Journal*, Vol. 7., pp.41-42.

먼저, 어떤 기업이 특정의 관계당사자와의 RM을 통하여 형성되는 시장자산으로는 파트너와의 사업관계를 운영하기 위한 형식, 규칙, 절차, 관습, 기술 등의 관계관행(Madhok, 1995), 관계파트너와의 관계를 통해서 형성되는 유대수준과 결속의 정도인 유대관계(*relationship bond*) (Berry, 1995), 관계파트너와의 사업관계를 통해서 개발한 관계파트너에 대한 믿음과 기대인 신뢰(*trust*) (Anderson & Narus, 1990), Barney & Hansen, 1994), 관계의 유지와 계속성을 나타내는 관계몰입(*commitment*) (Dwyer et al., 1987; Anderson et al., 1994; Morgan & Hunt, 1994), 파트너들의 관계의 분위기를 형성하는 관계에 있어서의 최소한의 공유된 행위에 대한 기대인 관계규범(*relationship norm*) (Heide & John, 1992) 등의 시장자산이 개발되게 된다. 이러한 관계차원에 있어서의 여러 가지 시장자산은 관계의 원활한 운영과 관계의 확장을 가능하게 함으로써 관계의 안정성을 만들어내고, RM의 효율성을 보장하게 된다. 그러나 이러한 관계차원에서의 시장자산은 이것이 너무 심화되는 경우에는 유연성을 상실하게 되고, 심한 경우에는 제도화됨으로써 환경의 변화에 적절히 대응하지 못하고, 환경의 영향을 개별조직수준에서 소화하지 못하고 상호의존관계에 있는 관계당사자 모두에게 영향을 주게 되고, 새로운 우수한 파트너들과의 관계개발을 제약하는 등의 관계의 경직성(*relationship rigidity*)을 만들어 낼 수 있다(Leonard-Barton, 1992; Lei et al., 1996). 이러한 취약성 때문에 네트워크 수준에서의 시장자산을 필요로 하게 되는 것이다.

좀 더 거시적인 기업이 마케팅시스템내의 여러 파트너들과 형성한 관계의 네트워크차원에 있어서는 기업이 보유하고 있는 관계의 네트워크인 네트워크 구조(*network structure*) (Gulati, 1995; Madhavan et al., 1995), 기업이 구축한 관계의 네트워크에 있어서의 기업의 지위를 나타내는 네트워크 지위(*network position*) (Easton, 1992; Johansson & Mattson, 1988), 네트워크 구성원들이 가지는 기업의 명성(*reputation*)이나 정당성(*legitimacy*) (Buckley & Casson, 1988; Rao, 1994) 등을 생각해 볼 수 있다. 이러한 네트워크 차원에서 형성된 기업의 시장자산은 쌍대적 관계를 둘러싸는 환경을 형성하고 쌍대적 관계에서 형성된 시장자산의 안정성을 보장하는 맥락을 제공하게 된다. 또한 네트워크차원에서 형성된 기업의 시장자산은 기업의 RM 수행의 무형적 기반으로써 새로운 관계의 구축, 새로운 파트너의 개발 등의 여러 가지 측면에서 RM의 효과성을 보장해 주게 된다. 반면에 관계적 차원에서 시장자산의 지원을 받지 못하는 네트워크차원에서의 시장자산은 관계의 활용을 통하여 어떤 구체적인 성과와 연결시키는데 있어서 어려움이 나타나게 되고 이에 따라 효율성의 부족이라는 문제를 발생시킨다. 이러한 의미에서 관계

차원에서의 시장자산과 네트워크차원에서의 시장자산은 상호보완적인 관계를 가지고 있다.

4. 市場資產의 安定化메카니즘

시장자산과 관련하여 가장 근본적인 문제점은 기본적으로 무형적인 자산으로서의 취약성이다. 이러한 문제에 대해 시장자산이 무형적 자산이기는 하지만 안정성을 확보할 수 있는 다음과 같은 몇가지의 메카니즘을 찾아 볼 수 있다. 먼저 개별행위자 차원에서 계산된 합리성(calculated rationality)나 자기이해추구(self-interest seeking)의 측면을 강조하는 연구들이 있는데 RM의 활용과정은 조직의사결정으로 기업이 당면한 상호의존성, 양립 가능성, 전략적 중요성 등의 여러 가지 전략적 동기를 반영하는 것으로 감정적이거나 비합리적인 측면보다는 합리적이고 계산된 성격을 갖게 된다(Chiles & McMackin, 1996). 이러한 각 파트너 기업들의 합리적인 의사결정과정들이 시장자산의 안정성확보의 한 메카니즘으로 작용하게 된다. 또한 이것은 특히 관계에 있어서의 파트너 기업에 대한 각 기업의 지위인 관계지위의 관리와 관련성을 가지는데 관계지위를 효과적으로 관리함으로써 기업의 취약성을 감소시키고 이에 따라 기회주의적 행동이나 불신행동으로부터 자신을 보호하게 된다. 두 번째로는 관계당사자들의 상대적 수준에 있어서 관계당사자들간에는 관계특정성(relationship-specificity)이 존재하게 되고 관계의 개발과정을 통해 개발된 관계맥락(relationship context)을 만들게 되는데 이에 따라 관계당사자들은 관계를 떠나서는 그들이 얻고자 하는 혜택을 얻지 못하게 된다. 이와 관련하여 기업이 예상하는 미래의 혜택과 현재행위사이의 연결관계인 미래에 대한 전망(shadow of future)⁽⁴⁾ 등과 같은 개념을 고려하고 있다(Borys & Jeminson, 1989; Parke, 1993; Gulati, 1995). 세 번째로 관계의 네트워크수준에서 관계의 네트워크는 관계파트너들의 사회적 상호작용의 상호연결성을 의미하는 것으로 기업은 관계의 네트워크에 배태되어 존재하게 된다. 이러한 네트워크에 있어서의 맥락(network context), 네트워크의 상호의존성(network interdependence), 네트워크에 있어서의 배태성(network embeddedness) 등이 시장자산의 취약성을 보완하게 되고 이에 따라 시장자산의 안정성을 만들어내게 된다(Lane & Bachmann, 1996; Easton & Araujo, 1994). 네 번째로 거시적인 차원으로써 시장자산의 안정성을 확보해줄 수 있

(4) Parkhe, Arvind (1993), "Strategic Alliances Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation," Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 4, p. 800.

는 사회적 측면에 있어서의 사회적 배태성, 법률이나 규제/지원기관을 포함한 여러 환경 기관들이 시장자산의 취약성을 보완해주고 있다(Grabher, 1993; Gulati, 1995; Lane & Bachmann, 1996).

5. 市場資產의 一般的인 效果

1) 관계개발과정에 있어서의 효과

마케팅시스템에 있어서 관계개발에는 몇가지의 장벽이 존재하는데 Gemnden & Walter(1995)의 연구에서는 적절한 관계파트너를 알지 못하기 때문에 나타나는 서로에 대한 무지의 장벽, 파트너들이 서로를 알고 협력하고자 한 경우라도 성공적인 협력을 위한 능력과 관리능력을 가지지 못하기 때문에 나타나는 협력능력결여의 장벽, 협력에 대해 적극적이거나 수동적이거나 기회주의적이거나 신뢰적이거나 등의 각 파트너의 의지 때문에 나타나는 협력의지결여의 장벽, 개별파트너의 차원이상의 환경적 측면에서의 협력을 허용하는 정도인 협력여지의 장벽 등이 존재한다고 주장하고 있다. 시장자산은 관계형성의 이전단계에서 나타나는 장벽들을 극복할 수 있도록 해 준다. 즉 이전 기업들의 관계와 맥락, 그리고 파트너의 명성 등은 파트너의 능력과 신뢰성(reliability)에 대한 정보를 제공해주고, 관계형성의 맥락을 제공해주게 됨으로써 관계형성의 기반을 제공하게 된다(Gulati, 1995; Buckley & Casson, 1988). Gulati(1995)의 연구에서는 이전 제휴관계의 네트워크는 서로의 신뢰성(reliability)에 대한 정보를 제공하고 명성을 강화시켜줌으로써 신뢰를 향상시킨다고 주장하고 있다. 이러한 사회적 구조는 잠재적인 파트너들사이의 인지와 믿음을 향상시키고 그들사이의 유대관계의 형성을 유도하게 된다고 주장하고 있다. 한편, 관계가 일단 형성되고 난 후에 관계의 운영에 있어서 시장자산은 운영적 특성 이상의 필요조건인 관계적 특성을 제공함으로써 조직간 상호의존성관리의 필수적인 기반이 되고 혼합적(hybrid) 조직의 안정성을 확보하는 메카니즘이 된다. (Turnbull et al., 1992; Borys & Jeminson, 1993; Gilbert et al., 1994; Morgan & Hunt, 1994). 또한 시장자산은 관계의 확장단계에 있어서는 더욱 효과적인 전략적 결정과 전술적 결정을 활용할 수 있는 기반이 되고, 특정 관계에서의 성공은 다른 파트너쉽에서의 성공을 만들어 냄으로써 RM 성공의 기반이 된다(Frazier et al., 1994).

2) 쌍대적 관계차원에 있어서의 효과

쌍대적 관계수준에 있어서의 관계파트너들사이의 유대관계, 신뢰, 몰입, 규범 등의 시장자산은 거래비용이론 등에서 많이 볼 수 있는 것과 같이 기본적으로 파트너들간 관계의

불확실성과 위험을 감소시키게 되고 거래비용을 절감하게 해준다(Salmond, 1994; Lane & Bachmann, 1996; Cravens & Piercy, 1994). 한편, 자원의 활용측면에 있어서 시장자산은 파트너들간의 적응(adaptation)을 촉진함으로써 가치를 증진시키고, 파트너들사이의 학습효과와 경험효과를 유발하게 되고 이에 따라 파트너들 사이의 암묵적 지식(tacit knowledge)의 개발을 촉진하게 되고 이것은 또 다시 파트너의 문제해결을 위한 지식에 기초한 제공물(memory-base offering)의 제공을 가능하게 한다(Ford, 1980; Hall n et al., 1991). 또한 관계의 심화에 따라 공유된 자원의 잠재력을 충분히 실현할 수 있도록 하는 데 정보교환, 운영과정의 효과적 조정, 협력분야의 확대 등을 통하여 새로운 전략적 대안들을 만들어 낼 수 있고, 전략적 결정에 있어서의 창의성, 혁신성, 유연성을 증가시킬 수 있게 된다(Madhok, 1995; Mayer et al., 1995). 시장자산자체와 관련하여 적절한 시장자산의 형성은 파트너들 사이의 관계자체의 가치를 증가시키게 되고 이에 따라 상호지향성(mutual orientation)이 강화되고, 관계에 대한 투자와 재투자의 가치가 증가되게 되고, 관계의 질이 향상되게 되고, 관계의 지속성과 협력의 범위와 깊이가 확장되게 되어 시장자산의 축적을 더욱 촉진하게 된다(Madhok, 1995). 한편 조직구조의 측면과 관련하여 적절한 시장자산의 존재는 유연한 조직설계와 상호의존적인 협력적 관계에 의한 관계관리를 활용할 수 있게 된다(Barney & Hansen, 1994; Cravens & Piercy, 1994).

3) 마케팅시스템차원에서의 효과

마케팅시스템차원에서의 시장자산으로는 기업을 중심으로 구축한 네트워크 구조, 네트워크에 있어서 기업의 네트워크 지위, 네트워크에 있어서 기업의 명성과 정당성 등이 있다. 기업을 중심으로 한 네트워크 구조는 RM과 관련하여 파트너쉽의 결정과 외부기업을 통하여 얻을 수 있는 능력구축(competence building)에 영향을 주고, 네트워크를 통하여 기업이 활용할 수 있는 상호보완적인 지식과 자원들을 결정하게 되고, 네트워크에서 기업이 활동하는 맥락을 제공하게 된다(Gulati, 1995; Anderson et al., 1994). 또한 네트워크에 있어서 기업이 개발한 네트워크 지위는 여러 네트워크의 구성원들과의 활동의 연결을 통하여 효율성을 향상시키게 되고, 이질적인 자원의 결합을 통하여 혁신을 가능하게 한다. 또한 네트워크지위를 활용하여 기존의 네트워크에 대한 통제를 가능하게 하고, 새로운 네트워크기회의 창출을 가능하게 한다(Anderson et al., 1994; Elg & Johansson, 1996)). 또한 마케팅시스템에서 기업이 구축한 명성과 정당성은 마케팅시스템내에 있는 자원에의 접근가능성을 증가시키고, 조직의 생존가능성을 증가시키게 된다(Rao, 1994).

4) 경쟁활동에 있어서의 효과

Porter(1979)의 연구는 산업의 성과와 경쟁의 성격과 정도를 결정하는 산업구조변수로서 잠재적 진입자의 신규진입위협, 산업내 경쟁기업, 공급자의 교섭력, 고객의 교섭력, 대체재의 위협으로 유형화하였고 이러한 세력들이 산업의 수익력을 결정한다고 보고 있다. 특히 신규진입위협에 대한 진입장벽으로써 규모의 경제성, 제품차별화, 소요자본, 교체비용, 유통경로에 대한 접근, 규모와는 무관한 코스트상의 열위, 정부의 정책 등을 들고 있다. 이러한 5가지의 산업경쟁을 유발하는 요인들은 마케팅과업에 직접 영향을 주는 환경변수들로써 시장의 구조적 여건을 관리한다는 측면에서도 RM의 중요한 관리의 대상이 되고 전략적 활용의 요소가 되는 것이다. RM에 있어서는 시장자산의 활용을 통하여 산업경쟁을 유발하는 요인들이 단순한 산업의 구조변수에서 명시적으로 관리되고 운영되는 요소들로 전환되게 되고, 관계파트너들의 시장자산의 활용을 통하여 관계장벽(*relationship barrier*)을 구축함으로써 이를 관리하게 된다. 공급기업, 유통기업, 지원기업들과의 유대관계, 신뢰, 몰입 등의 쌍대적 시장자산의 구축을 통하여 이를 명시적으로 관리하게 되고 경쟁기업으로부터 이를 보호하게 된다. 이러한 관계들의 네트워크의 측면에서 보았을 때도 네트워크 구조, 네트워크 지위 등이 기업을 중심으로 한 네트워크 맥락과 네트워크 배태성을 만들어내므로 시장의 구조적 여건을 형성하게 되고, 경쟁기업으로부터 모방장벽을 만들어내게 된다.

Porter and Miller(1985)의 연구에서 특정산업에 있어서 기업의 가치사슬은 더욱 큰 활동의 흐름인 가치시스템(*value system*)에 속해 있다고 주장하고 있다. 가치시스템에서는 투입물로 원자재를 제공하는 공급업자의 가치사슬을 포함하여 여러 가치사슬을 통하여 여러 가지 형태로 변환되면서 최종소비자의 가치사슬로 흘러가게 되는데 제품은 구매자의 가치사슬상의 투입물이 된다. 가치시스템은 기업내부의 가치활동뿐만 아니라 기업의 가치사슬과 공급자/유통업자의 가치사슬상의 활동을 연결하는 것으로 기업은 외부와의 이러한 연결관계를 최적화하거나 조정함으로써 경쟁우위를 창출할 수 있다. 기업의 원가포지션은 경쟁기업에 대한 기업의 가치활동들을 수행하는 집단적인 비용을 반영하는 것으로 각 가치활동은 원가우위의 잠재적인 원천을 결정하는 원가의 발생요인이 되고, 기업의 차별화 능력은 구매자의 욕구 충족을 위한 각 가치활동의 기여를 반영하는 것이라고 주장하고 있다. 이러한 가치시스템은 RM에 있어서 시장자산의 활용을 통하여 구조화된 형태를 가지게 되는데 이의 관리가 관련기업들의 네트워크의 전반적인 가치창출능력을 결정하게 된다.

IV. 競爭優位創出을 위한 市場資產의 管理

RM의 활용을 통하여 경쟁우위를 얻기 위해서는 단순히 관계형성 이상의 어떤 구체적인 성과와 이를 만들어내는 구조를 구축하기 위한 과정과 이와 관련된 능력을 필요로 한다. 시장자산은 파트너들간에 공유된 자산이기는 하지만 네트워크의 중심기업을 생각해보면 네트워크 구성기업들과의 관계에 있어서 시장자산이라는 구조화된 관계측면의 자산을 구축하게 되고 이를 전략적으로 활용함으로써 중심기업을 중심으로 한 시스템전체의 경쟁우위를 강화시킨다. 이러한 시장자산의 활용과정은 먼저 기업을 중심으로 마케팅시스템내의 여러 파트너들과의 시장자산을 확인하는 활동으로부터 시작하여 시장자산을 활용할 수 있는 방안을 개발하고 이를 실행에 옮기게 되고 그 성과를 검토하게 되는 과정을 거칠 것이다. 시장자산의 활용과정을 통하여 얻게 되는 성과는 중심기업과 관련기업들로 구성된 네트워크라는 관점에서 볼 때 네트워크 성과라고 볼 수 있을 것이다. 이러한 네트워크성과와 성과의 분배과정은 다음 시점에 있어서 시장자산의 크기와 활용가능성에 영향을 주게 된다. 경쟁우위 창출을 위한 시장자산의 관리과정은 관계파트너들이 가지고 있는 RM활용 능력의 개발과정으로 볼 수도 있다. 시장자산의 구축과 관리가 비록 한 당사자의 노력만으로 해결되지 않는 측면이 존재하기는 하지만 각 당사자들의 시장자산관리능력은 시장자산의 구축과 활용에 중요한 큰 영향을 미치게 된다. RM의 활용과 관련되어 각 파트너의 능력으로는 기본적으로 각 파트너들의 일반적인 제품과 서비스, 생산능력 등의 일반적인 능력이외에 다음과 같은 몇 가지의 관계관리능력들이 필요하다.

1. 關係次元에서의 市場資產管理能力

RM의 활용은 기본적으로 특정파트너와의 관계관리를 출발점으로 하게 된다. 따라서 관계차원에서 적절한 파트너를 선정하고 그 파트너와의 관계를 개발할 수 있는 능력, 관계를 통하여 최대의 가치를 창출하는 능력, 특정파트너와의 관계에 있어서 지위를 유지하는 관계지위를 관리하는 능력, 관계의 가치를 최대화할 수 있는 관계적 특성으로써의 관계차원의 시장자산을 개발하는 능력 등을 필요로 한다. 여러 가지 관계차원의 능력들은 특정 파트너와의 관계와 관련되어 있기 때문에 관계특정적 능력(*relationship-specific capability*)이라고 부를 수 있다. 이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫 번째로 관계구축능력인데 RM이 경쟁우위를 창출하기 위해서는 어떤 파트너와 어떤

관계를 구축하느냐가 중요하게 된다. 관계구축과 관련하여 상호의존성과 보완성의 정도, 구조적 적합성의 정도, 시너지효과의 존재여부, 파트너의 능력과 개별적인 우수성, 파트너의 호의성(benevolence)과 고결성(integrity) 등의 여러 차원이 제시되고 있다(Arndt, 1979; Mayer et al., 1995; Kanter, 1995).

두 번째는 관계의 가치창출능력인데 RM을 통하여 경쟁우위를 구축하기 위해서는 관계를 통하여 가치창출기회를 만들고 이를 활용할 수 있어야 한다. 기본적으로 RM은 파트너의 보완성을 전제로 시작되는데 관계파트너와의 기본적인 가치창출능력은 관계활용을 통한 비용절감, 적응(adaptation)과 기억에 기초한 제공물(memory-based offering)의 제공 등이 될 것이다. 이러한 기본적인 가치창출능력을 만들어내기 위해서는 관계의 파트너들은 그 존재영역에서 전문적인 능력을 보유하고 있어야 하고, 지속적으로 개선할 수 있는 자기쇄신능력(self-renewal competence)을 가져야 하고, 전문적인 능력을 다른 파트너에게 이전할 수 있는 자산전환능력(asset-transforming capability)을 가져야 한다(Miles, 1989; Cravens et al., 1994; Miles & Snow, 1992). 또한 관계과정을 통하여 관계파트너에 대한 암묵적 지식을 개발하고 이의 활용을 통한 관계파트너와의 공동생산(joint production)과 공동의 노우하우(know-how)를 개발할 수 있어야 한다(Madhavan et al., 1994). 이러한 가치창출능력은 시장자산의 영향을 받기도 하는데 시장자산이 개발됨에 따라 기존활동의 심화, 새로운 협력의 가능성, 협력분야의 확대 등이 가능하기 때문이다.

세 번째로 관계에 있어서 관계지위(relationship position)의 관리인데 관계당사자들간의 상호의존성, 전략적 양립성, 의존성, 교체비용(switching cost) 등의 변화를 잘 관리할 수 있어야 한다. 파트너기업에 있어서 관계의 중요성, 파트너기업의 고객화된 투자의 정도, 파트너기업의 자산특정성의 정도, 파트너기업이 갖는 경제적/사회적/심리적 교체비용, 파트너기업과의 경쟁적 상호의존성과 공생적 상호의존성 등이 관계에 있어서 기업의 지위를 결정하게 된다(Madhavan et al., 1994; Grant & Schlesinger, 1995). 이러한 관계지위의 변화는 관계에 있어서 파트너의 기회주의적 행동으로 대표되는 관계불이익(relationship liability)의 잠재력과 관련되어 있고, RM의 활용에 따른 가치의 전용가능성도 영향을 주게 된다.

네 번째로는 시장자산의 축적능력인데 시장자산의 개발은 RM을 통하여 경쟁우위를 창출하기 위한 필요조건이 된다. 관계에 있어서의 최소한의 효율성을 확보하기 위한 관계관행의 구축, 관계의 사회적/구조적 성격의 개발에 따른 관계의 질을 향상하기 위한 능력을 필요로 하게 된다. 또한 시장자산의 구축을 통하여 관계파트너를 중심으로 관계의 교체장

벽(switching barrier)을 구축함으로써 관계파트너를 관계구조속에 내부화하게 된다(Grant & Schlesinger, 1995; Cunningham & Homse, 1982; Ford, 1980; Madhavan et al., 1994). 한편, 시장자산은 관계에 있어서의 관계파트너간의 자원의 완전한 활용을 가능하게 하고 관계자체의 가치를 증가시킴으로써 RM을 통한 경쟁우위의 창출을 강화시키게 된다.

그러나 이러한 관계차원에서의 RM활용능력에 있어 문제가 되는 것은 관계의 경직성(rigidity)인에 이러한 관계차원의 능력들을 보완해 주는 것이 네트워크 차원의 능력들이다.

2. 네트워크次元에서의 市場資產管理能力

기업은 RM의 활용에 따라 개별적인 관계뿐만 아니라 관계의 네트워크를 형성하게 되는데 이러한 관계의 네트워크는 기업의 마케팅활동의 기반이 되기 때문에 중요하다. 또한 관계의 네트워크는 개별관계가 배태되어 있는 구조를 형성함으로써 기본적으로 기업이 얻을 수 있는 잠재적인 가치창출능력을 결정하게 되고, 네트워크 차원에서의 경쟁우위 축적 능력은 관계차원에서의 경쟁우위 축적능력을 보완하고, 개별관계차원에서 얻을 수 없는 경쟁우위를 제공하게 된다. 이러한 네트워크차원에서의 경쟁우위구축을 위해 필요한 능력으로는 기업을 중심으로 형성된 기존의 네트워크를 운영하는 능력, 새로운 환경변화에의 대응, 사업기회의 개발을 위해 파트너들을 네트워크로 끌어들이는 네트워크능력, 네트워크 능력을 기업의 가치창출과 연결시킬 수 있는 흡수능력 등이 있다. 이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫 번째로 네트워크 운영능력은 기업의 관계네트워크를 대상으로 하여 다양한 구성기업들을 조정하고 복합적인 흐름을 통합함으로써 네트워크전체의 가치창출을 최대화할 수 있는 능력이다. Miles and Snow(1992)의 연구에서는 네트워크 조직의 실패를 만들어내는 요인으로 네트워크 구성기업들의 지나친 전문화(overspecialization)에 따른 유연성의 상실, 중심기업의 지나친 개입에 따른 독립기업의 자율성 상실, 네트워크 관점에서의 개별 구성원들의 공헌평가와 핵심적 활동에 대한 투자실패 등을 들고 있다. 네트워크 조직이 계속 효율성을 유지하기 위해서는 계속적인 자기쇄신능력을 개발해야 하는데 네트워크조직은 환경변화에 대한 적응, 기존의 조직의 운영논리의 제약내에서 새로운 시장전략에 적합한 형태의 변화를 추구해야 한다고 주장하고 있다. 한편, 네트워크의 운영과정에 있어서는 네트워크 구성원들간의 다양한 유대관계, 상호신뢰와 상호몰입, 규범 그리고 네트워

크 구성원들의 명성, 상호작용의 역사 개발이 중요하다(Klein, 1995; Hakansson & Johanson, 1988). 네트워크의 운영을 통하여 구성기업간 상호성은 장기적인 관점에 의해 향상되고, 공동 이해관계를 통하여 협력이 증진되고, 신뢰를 통하여 환경의 복잡성이 감소된다. 이러한 과정을 통하여 네트워크에 있어서 잘 짜여진 상호의존성의 구성망(web of interdependence)을 만들어내게 되는데 이를 통하여 네트워크수준의 시장자산인 네트워크 구조와 네트워크 지위를 만들어내게 된다. 이러한 기업의 네트워크 구조와 네트워크 지위를 통하여 기존의 네트워크에 있어서 최대한 가치를 만들어내고 경쟁기업에 대하여 관계의 장벽을 만들어내게 된다.(Lorenzoni and Ornati, 1988). 한편 네트워크와 관련하여 조직자(organizer)의 역할을 담당하는 중심기업이 필요하다는 주장이 많다(Webster, Jr., 1992; Cravens and Piercy, 1994). 이러한 중심기업에 의해 조직화되고 관리되어 질 때 네트워크조직으로서의 운영이 가능해지게 된다. 네트워크의 중심기업은 ① 네트워크를 정의하는 연결관계들을 관리하고 우선순위를 설정하는 역할과 ② 시장에서 성공적으로 경쟁할 수 있는 핵심우위를 정의하고, 개발하고 유지하는 책임을 지게 된다. 네트워크기업에 있어서 중심기업은 ① 네트워크 구성기업의 설계자로서의 역할, ② 각 구성기업들의 네트워크로 연결시키는 지도적 운영자(lead operator), ③ 네트워크의 구성기업을 관리하는 보호자(caretaker)의 역할을 수행해야 한다고 보고 있다(Webster, Jr., 1992; Miles and Snow, 1992).

두번째로 네트워크능력(network ability)은 외부파트너와의 상호작용을 활용함으로써 네트워크를 창출/개발/관리하는 중심기업의 활동들과 지식을 의미하게 된다. 네트워크능력의 정도가 높으면 기업은 균형되고 잘 조직화되고 전략적으로 적합한 장기지향적인 네트워크를 개발하게 되고, 비효율적인 관계를 종결하고, 높은 잠재력을 가지는 파트너들과의 상호작용을 증가시키게 된다(Gemünden, 1996)). 네트워크 능력은 새로운 환경의 변화와 새로운 사업기회, 새로운 경쟁우위 강화기회 등을 발견하고 새로운 네트워크 구성원, 새로운 자원의 외부원천에 의한 보완, 새로운 자원의 결합방식 등을 만들어내는 능력이다(Black & Boal, 1994; Henderson & Cockburn, 1996). 네트워크 능력은 외부조직과의 협력의 기회를 찾아내고 그 가능성은 탐색함으로써 외부적 성장기회의 개발과 관련되어 있다(Lorenzoni and Ornati, 1988).

세 번째로 흡수능력(absorptive capability)은 조직학습과 관련하여 새로운 정보의 가치를 파악하고 이를 흡수하고 상업적 목적을 위해 활용하는 능력으로 정의된다(Cohen & Levinthal, 1990)). 이러한 흡수능력은 신기술이나 신제품개발측면에서 주로 연구가 되

었는데 흡수능력에 따라 동일한 연구개발투자나 공동연구개발활동, 연구기관들과의 관계 구축을 통하여 획득한 지식이 사용되는 정도에 차이를 보인다는 것이다(Cohen & Levinthal, 1990). 장기적으로 경쟁우위를 제공하는 기업의 핵심우위능력들과 가치창출 능력들은 불완전시장에 존재하는 기업특유의 기능인데 이러한 능력들은 기업간에 이질적으로 분포되어 있어 기업의 수용성, 효율성, 조직학습과 흡수능력이 경쟁우위를 결정된다고 주장하고 있다(Hamel, 1991). 불안정하고 불확실한 환경에서 파트너간의 학습과 흡수능력은 기업이 조직의 기본적인 목적을 달성하고, 장기적인 수익성을 확보하고, 더 잘 정의된 핵심능력들의 집합을 만드는데 도움을 준다(Badaracco, 1991; Hamel, 1991). 이러한 흡수능력은 단순히 관계파트너에 대한 학습뿐만 아니라 관계관리 또는 네트워크 관리에 대한 학습도 포함하는 것이다(Westney, 1988). 흡수능력은 네트워크 능력을 보완하는데 네트워크 능력의 활용에 따라 개발된 여러 파트너들과의 관계를 기업의 마케팅 활동의 구체적인 성과와 관련된 실제적인 활용으로 연결시킨다. 이러한 흡수능력의 정도에 따라 실제적인 성과의 창출이 달라지게 되는데 기업의 RM에 대한 경험의 정도, 관리능력, 이해와 활용의 정도에 따라 관계의 구조를 활용하여 이를 성과로 연결하는 전략의 선택에 차이를 가질 수 있다(McGee et al., 1995). 이러한 흡수능력이 네트워크 구성원들 사이의 성과의 전용가능성에 영향을 주고, 결국에는 네트워크 전체에 있어서의 기업의 네트워크 지위에 영향을 주게 된다(H kansson & Johansson, 1992; Grabher, 1993; Klein, 1995).

V. 맺음말

위에서 RM의 활용을 통하여 경쟁우위를 창출하기 위해서는 시장자산의 구축과 관리가 필요하다는 것을 살펴 보았다. 시장자산은 경쟁우위 창출조건으로써의 가치창출능력, 경쟁우위의 지속가능성, 전용가능성의 조건들을 충족시키는 요소로써 RM의 활용을 통하여 경쟁우위를 창출할 수 있는 기반이 된다. 시장자산은 그 효과에서 살펴본 바와 같이 관계 개발과정, 관계의 운영 및 활용과정, 마케팅시스템의 관리과정, 경쟁활동의 운영과정 등에 있어서 중요한 영향을 미치고 있다. 이러한 시장자산은 비록 무형자산으로써의 취약성을 가지기는 하지만 RM의 활용을 통하여 기업이 얻고자 하는 성과를 성과발생 이전에 성과창출을 구조적으로 보장하게 된다. 이러한 시장자산과 관련하여 RM을 활용하고자 하는 기업은 단순한 관계관리과정이라기 보다는 명시적인 자산으로써 시장자산을 관리해야 할

것으로 보인다.

한편, 시장자산과 관련하여 향후에 연구되어야 할 분야로서 시장자산의 측정문제가 향후의 중요한 연구과제가 될 것으로 보인다. 시장자산의 측정과 평가의 문제는 시장자산의 관리와 활용의 중요한 출발점이 될 것으로 보인다. 또한 시장자산과 관련하여 시장자산을 구성하고 있는 여러 구성요소들의 관련성에 대한 연구도 필요할 것으로 보인다.

参考文献

- 林鍾元, "Relationship Marketing and Relationship Merits," 「마아케팅 研究」, 韓國마아 케팅學會, Vol. 3, 1992, pp.173-195.
- 林鍾), "企業間 關係構造와 Relationship Merits에 관한 研究," 「韓國中小企業學會紙」, Vol. 16, 1994, pp.27-46.
- Achrol, Ravi S., Lisa K. Scheer and Louis W. Stern (1990), "Designing Successful Transorganizational Marketing Alliances," Marketing Science Institutue Working Paper (No. 90-118).
- Amit, Raphael and Paul J. H. Schoemaker(1993), "Strategic assets and organizational rent," *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp.33-46.
- Anderson, James C. and James A. Narus(1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership," *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 42-58.
- Anderson, James C., H kan H kansson, and Jan Johanson(1994), "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context," *Journal of Marketing*, Vol. 58, October, pp. 1-15.
- Arndt Johan(1979), "Toward a Concept of Domesticated Markets," *Journal of Marketing*, Vol. 43, Fall, pp.69-75.
- Badaracco, Joseph L. (1991), *The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press.
- Barney, Jay (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp.99-120.
- Barney, Jay B. and Mark H. Hansen (1994), "Trustworthiness As a Source of Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp.175-190.

- Berry, Leonard(1995), "Relationship Marketing of Services - Growing Interest, Emerging Perspectives," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp.236-245.
- Black, Janice A. and Kimberly B. Boal (1994), "Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp.131-148.
- Borys, Bryan and David B. Jemison (1989), "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations," *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 2, pp.234-249.
- Buckley, Peter J. and Mark Casson(1988), "A theory of cooperation in international business," in F. J. Contractor and P. Lorange, *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, pp.31-53.
- Chiles, Todd H. and John F. McMackin (1996), "Integrating Variable Risk Preferences, Trust and Transaction Cost Economics," *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp.73-99.
- Cohen, Wesley M. and Daniel Levinthal(1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," A Working Paper of the Reginald H. Jones Center, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Cravens, David W. and Nigel F. Piercy (1994), "Relationship Marketing and Collaborative Networks in Service Organizations," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 5, pp.39-53.
- Cunningham, Malcolm T. and Elling Homse (1982), "An Interaction Approach to Marketing Strategy" in Håkan Häkansson (ed.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, John Wiley & Sons, New York, pp.328-345.
- Dierickx, Ingemar and Karel Cool (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, Vol. 35, No. 12, December, pp.1504-1513.
- Dwyer, F. Robert and Sejo Oh (1987), "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 24,

Nov., pp.347-358.

Easton, G.(1992), "Industrial networks : a review," in Björn Axelsson and Geoffrey Easton(ed.), *Industrial Network*, Routledge, pp.3-27.

Easton, Geoff and Luis Araujo (1994), "Market Exchange, Social Structure and Time," *European Journal of Marketing*, Vol. 28, No. 3, pp.72-84.

Elg, Ulf and Ulf Johansson (1996), "Networking when national boundaries dissolve : The Swedish food sector," *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 2, pp.61-74.

Ford, D.(1980), "The development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets," *European Journal of Marketing*, Vol. 14, pp.339-353

Frazier, Gary L., Bernard J. Jaworski, Ajay K. Kohli and Barton A. Weitz (1994), "Buyer-Supplier Relational Characteristics and Joint Decision Making," *Marketing Letters*, Vol. 5, No. 3, pp.259-270.

Gemünden, Hans Georg and Achim Walter(1994), "The Relationship Promoter : Key Person for Inter-Organizational Innovation Co-operations," in Sheth, Jagdish N. and Atul Parvatiyar (eds.), *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*, 1994 Research Conference Proceedings, Atlanta.

Gemünden, Hans George (1996), "Network Competence: Towards a Theoretical Frame of Reference," in Parvatiyar, Atul and Jagdish N. Sheth(eds.), *Contemporary Knowledge of Relationship Marketing*, 1996 Research Conference Proceedings, Business School of Emory, Atlanta.

Gilbert, Faye W., Joyce A. Young and Charles R. O'Neal (1994), "Buyer-Seller Relationships in Just-in-Time Purchasing Environments," *Journal of Business Research*, Vol. 29, pp.111-120.

Grabher, Gernot (1993), "Rediscovering the social in the economics of interfirm relations," In Gernot Grabhor (ed.), *The Embedded Firm : On the Socioeconomics of Industrial Networks*, London, Routledge, pp.1-31.

Grant, Alan W. H. and Leonard A. Schlesinger (1995), "Realize Your Customers' Full Profit Potential," *Harvard Business Review*, September-October, pp.59-72.

Grant, Robert M.(1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, Spring, 1991,

pp.114-135.

Gulati, Ranjay (1995), "Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp.619-652.

Hall n, Lars, Jan Johanson and Nazeem Seyed-Mohamed(1991), "Interfirm Adaptation in Business Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 55, April, pp.29-37.

Hamel, Gary(1991), "Competitive for competence and inter-partner learning within international strategic alliances," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp.83-103.

Hamel, Gary, Yves L. Doz and C. K. Prahalad(1989), "Collaborate with Your Competitors - and Win," *Harvard Business Review*, January-February, pp.133-139.

Heide, Jan B. & George John (1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships?," *Journal of Marketing*, Vol. 56, April, pp.32-44.

Henderson, Rebecca and Iain Cockburn (1994), "Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Phamaceutical Research," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp.63-84.

H kansson, H kan and Johanson Jan (1992), "A Model of Industrial Networks," in Björn Axelsson and Geoffrey Easton(ed.), *Industrial Network*, Routledge, pp.28-34.

Itami, K., Nonaka, I. and Takeuci, B.(1985), "Managing the new product development process: How Japanese companies learn and unlearn," In K. C. R. Hayes and C. Lawrence(ed.), *The Uneasy Alliance*, Cambridge: Harvard Business School Press.

Jarillo, J. Carlos(1988), "On Strategic Network," *Strategic Management Journal*, Vol. 9., pp.31-41.

Johanson, J. and L.G. Mattsson (1992), "Network positions and strategic action-an analytical framework," in Bj rn Axelsson and Geoffrey Easton(ed.), *Industrial Network*, Routledge, pp.205-217.

Johanson, Jan & Lars-Gunnar Mattsson (1988), "Internationalization in Industrial System-Network Approach," in Hood, N. and J.E. Vahine(ed.), *Strategies in Global Competition*, Kent, BR: Croom Helm, pp.287 -295.

Kanter, R. Moss (1994), "Collaborative Advantage: The Art of Alliance," *Harvard Business Review*, June-August, pp.97-108.

Klein, Stefan (1995), "A Conceptual Model of Interorganizatinal Networks-A Parsonsian Perspective," Paper for the ESF Conference.: Forms of Inter-Organizational Networks,

- pp.1-31.
- Lambe, C. Jay and Robert E. Spekman (1996), "Firm Attributes and Preemptive Partner Advantage," in Parvatiyar, Atul and Jagdish N. Sheth(eds.), *Contemporary Knowledge of Relationship Marketing*, 1996 Research Conference Proceedings, Business School of Emory, Atlanta.
- Lane, Christel and Reinhard Bachman (1996), "The Social Constitution of Trust: Supplier Relations in Britain and Germany," *Organization Studies*, Vol. 17, No. 3, pp.365-395.
- Lei, David, Michael A. Hitt and Richard Bettis (1996), "Dynamic Core Competences through Meta-Learning and Strategic Context," *Journal of Management*, Vol. 22, No. 4, pp.549-569.
- Leonard-Barton, Dorothy (1992), "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development," *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp.111-125.
- Levinthal Daniel A.(1991), "Organizational adaptation and environmental selection - Interrelated processes of change," *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, Feburuary, pp.140-145.
- Lim, Jong Won (1995), "Identification of Market Assets and Relationship Merits as Major Sources of Sustainable Competitive Advantage in the Pacific Market," *Seoul Journal of Business*, Vol. 1, No. 1, pp.79-92.
- Lorenzoni, Gianni and Oscar A. Ornati(1988), "Constellations of firm and new ventures," *Journal of Business Venturing*, Vol. 3, pp.41-57.
- Madhavan, Ravindranath, Reshma H. Shah and Rajiv Grover(1994), "Relationship Marketing: An Organizational Process Perspective," in Sheth, Jagdish N. and Atul Parvatiyar(eds.), *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*, 1994 Research Conference Proceedings, Atlanta.
- Madhok, Anoop (1995), "Revisiting Multinational Firm's Tolerance for Joint Ventures: A Trust-based Approach," *Journal of International Business Studies*, pp.117-137.
- Mayer, Roger C., James H. Davis and F. David Schoorman (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp.709-734.
- McGee, Jeffrey E., Michael J. Dowling and William L. Megginson (1995), "Cooperative

- Strategy and New Venture Performance: The Role of Business Strategy and Management Experience," *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp.565-580.
- Miles, Raymond E.(1989), "Adapting to Technology and Competition : A New Industrial Relations System for the 21st Century," *California Management Review*, Vol. 31, No. 2, Winter, pp.9-28.
- Miles, Raymond E. and Charles C. Snow(1992), "Causes of Failure in Network Organizations," *California Management Review*, Summer, pp.53-72.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp.20-38.
- Parkhe, Arvind (1993), "Strategic Alliances Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation," *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 4, pp.794-829.
- Penning, Johannes M. and Farid Harianto(1992), "Technological Networking and Innovation Implementation," *Organizational Science*, Vol. 3, No. 3, August, pp. 356-382.
- Pilling, Bruce K., Lawrence A. Crosby and Donald W. Jackson, Jr (1994), "Relational Bonds in Industrial Exchange : An Experimental Test of the Transaction Cost Economic Framework," *Journal of Business Research*, Vol. 30, pp.237-251.
- Porter Michael E.(1979), "How competitive forces shape strategy," *Harvard Business Review*, March-April, pp.137-156.
- Porter, Michael E. and Victor E. Miller(1985), "How information gives you competitive advantage," *Harvard Business Review*, July-August, pp.149-160.
- Rao, Hayagreeva (1994), "The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and The Survival of Organizations in the American Automobile Industry: 1895-1912," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp.29-44.
- Salmond, Deborah(1994), "Refining the Concept of Trust in Business-to-Business Relationship Theory, Research & Management," in Sheth, Jagdish N. and Atul Parvatiyar(eds.), *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*, 1994 Research Conference Proceedings, Atlanta.
- Sriram, Ven, Robert Krapfel and Robert Spekman(1992), "Antecedents to Buyer-Seller Collaboration: An Analysis form the Buyer's Perspective," *Journal of Business*

Research, Vol. 25, pp.303-320.

Turnbull, Peter, Nick Oliver and Barry Wilkinson(1992), "Buyer-supplier relationship in the UK automotive industry: strategic implication of the japanese manufacturing model," *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp.159-168.

Webster, Jr., F. E. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, Vol. 56, Oct., pp.1-17.

Westney, D. Eleanor(1988), "Domestic and foreign learning curve in managing international strategies," in F. J. Contractor and P. Lorange, *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, pp.339-346.