

다국적기업의 관계관리와 효과에 관한 실증연구

— 在日外資企業과 日系多國籍企業을 대상으로 —

Relationship Management of Multinational Enterprises and its Performance :
An Empirical Study of Foreign and Japanese Multinationals

나혜수(Hye-Su Rha)

고려대학교 경상대학 시간강사

김정욱(Jung-Uk Kim)

수산경제연구원 수석연구원

목 차

- | | |
|---------------------|----------|
| I. 서 론 | V. 결 론 |
| II. 연구 모형 및 가설 설정 | 참고문헌 |
| III. 표본 추출 및 데이터 수집 | Abstract |
| IV. 실증분석 | |

Abstract

Emphasis on relationship management might be found out from Williamson (1975), who tried to elucidate why an organization exists. According to his transaction cost theory, an organization is established to evade opportunistic actions of the market and build up a hierarchy of value chain. However, judged from the perspective of exchange relationship in a trade, the transaction cost theory was likely to approach to buyer-seller relationship by the mechanism of competition. Therefore, an organization exists to control the competition of the market. Relationship management suggested by relationship marketing focuses on cooperation between buyers and sellers, rather than competition against each other. Relationship management aims to provide a framework for making a market relationship that might become an asset or a resource of the firm. In the process of maintaining and strengthening long-term and cooperative relationship with all stakeholders included customers, suppliers and staff, they continue to create new values. The purpose of this empirical research, by investigating how relationship management of multinational enterprises influences on their competitive advantages and performances, is to suggest that a cooperative relationship established for a long time in the market, so-called quasi-market relationship, substitutes for an organization.

Key Words : relationship management, competitive advantages, performance, quasi-market relationship

I. 서론

기업이 지속적으로 생존·성장하기 위한 가치를 창출하기 위해 여러 가지 활동을 전개한다. 그러한 활동 중에 기업은 고객, 공급업자, 경쟁자, 정부 및 공공기관, 지역사회, 비영리조직 등등, 여러 이해관계자와 관계를 형성한다. 이해관계자와 어떤 관계를 형성하는가에 의해 기업의 가치창조의 양상은 다르게 나타난다. 인류가 사회경제적 활동을 전개하기 시작한 이래, 경제주체 사이에는 여러 유형의 관계가 형성되어 왔으며, 사회과학 분야에서는 그 관계의 본질을 규명하고 유형화하려는 연구가 시도되었다. 그런데, 경영학에서 이해관계자와의 관계를 기업의 자산으로 간주하고 관리의 대상으로 주목하기 시작한 것은 최근의 일이다. 관계관리가 본격적으로 경영상의 중요한 과제로 부상한 것은 1990년대 부터인데, 이는 1970년대 북유럽을 중심으로 주장된 인터랙티브 어프로치에서 발전한 관계성 마케팅 개념에 영향을 받고 있다(南, 2003)¹⁾. 1970년대 이른바 Nordic 학파에 의해서 국제 산업재 시장을 대상으로 한 실증연구가 실시되어 산업재 마케팅의 가장 중요한 활동은 소위 4P라고 하는 마케팅 믹스의 기획·수행보다 오히려 구매자와 판매자 사이의 관계관리라고 주장되었다. 그리고 구매자와 판매자와의 관계 형태를 결정짓는 메커니즘으로 협동(cooperation)과 경쟁(competition)의 개념이 논의되었다.

한편, 1980년대부터 IT기술의 발전·보급이 가속화되면서 경제의 서비스화가 심화되고, 서비스 산업이 전 산업에서 차지하는 비율이 점차 높아지게 되면서, 서비스 마케팅 분야에서는 종래의 재화를 매개로 한 마케팅 믹스 전략보다는 관계관리가 중요한 마케팅 활동이 되어야 한다고 주장되었다(Levitt, 1983²⁾; Berry, 1983³⁾). 본래 관계관리는 고객관계관리에서 출발하지만, 효과적인 고객관계관리를 수행하기 위해서는 고객의 가치창조에 직결되는 배달의 리드타임 단축이 필요하고, 이를 달성하기 위해서는 공급업자와의 긴밀한 협력을 이끌어 낼 관계강화가 필요하다. 또한 공급업자와의 관계관리는 재고관리의 효율화, 가치의 공동창조라는 측면에서도 관리의 중요한 영역이다(Anderson & Weitz, 1992⁴⁾; Wilson, 1995⁵⁾; Lee, 2002⁶⁾). 그리고 기업의 자산이라고도 하는 관계(Aaker, 1995⁷⁾)의 형성을 직접 수행하는 종업원을 관계관리에 몰입시키기 위해 종업원에 동기부여하는 관리의 중요성이 주장되었다(Gummeson,

1) 南 惠子, "리レーションシップマーケティングの理論的系譜とCRMへの發展", 『國民經濟雜誌』 第188卷 第6号, 2003, pp. 53-67.

2) Levitt, Theodore, "After the sale is over...", *Harvard Business Review* September-October, Harvard University Press, 1983, pp. 87-91.

3) Berry, Leonard L., "Relationship Marketing," *Emerging Perspectives on Service Marketing*, American Marketing Association, 1983, pp. 25-28.

4) Anderson, Erin & Barton Weitz, "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, 1992, pp. 18-34.

5) Wilson, David T., "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationship," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23 No. 4, 1995, pp. 335-345.

6) Lee, H. L., "Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties," *California Management Review*, Vol. 44 Spring, 2002, pp. 105-119.

7) Aaker, David A., *Developing Business Strategies* 4th Ed., John Wiley & Sons, Inc., 1995, pp. 18-25.

1987⁸⁾; Grönroos, 1990⁹⁾; Bitner 1995¹⁰⁾). 또한, 급격하게 변화하고 있는 시장 환경에 신속하게 대응하여 시장을 선점함에 있어서 필요한 자원을 획득하기 위하여 동종업종 또는 타 업종의 경쟁업자와의 전략적 제휴가 증가되고, 이러한 전략적 제휴를 성공으로 이끌기 위한 관계관리의 중요성도 강조되었다 (Day, 1995¹¹⁾; Johansson, 1995¹²⁾; Varadarajan & Cunningham, 1995¹³⁾). 말하자면 관계관리는 고객뿐만 아니라 공급업자, 종업원, 경쟁기업, 주주, 오피니언 리더 등등, 기업활동에 관계되는 이해관계자 전체와의 관계관리에까지 확장되었다(Grönroos, 1994¹⁴⁾; Morgan & Hunt, 1994; Gordon, 1998¹⁵⁾).

위와 같이 많은 경영학자 및 마케팅 연구자들에 의해 관계관리의 중요성이 강조되고 있는데, 실제 기업은 관계관리에 어느 정도 투자를 하고 있고 투자를 하고 있다면 어느 정도의 실질적인 효과를 얻고 있는 것일까? 본고는 이와 같은 문제의식에서 출발하여 기업의 관계관리에 대한 투자의 정도를 확인하고 그 효과를 측정하여, 관계관리에 대한 시사점을 얻는 것을 목적으로 한다. 장기간에 걸쳐 형성되는 이해관계자와의 관계는 모방이 쉽지 않고 가치를 생성하는 기업의 경쟁우위 원천으로 간주된다. 즉 상생의 시너지를 생성하는 관계는 역사성을 갖고 형성되어 조직 속에 내재되어 있고, 따라서 사회적 복잡성을 지니고 있어 관찰·모방이 쉽지 않아 경쟁우위를 지속할 수 있는 기업의 역량 내지는 자산으로 평가받고 있다. 이런 특성 때문에 관계관리는 신흥기업보다는 오랜 기간 기업 활동을 전개해 온 다국적기업이 경쟁우위를 가지고 있을 것으로 추정된다. 그래서 본 연구는 다국적기업의 관계관리에 초점을 맞추고 관계관리와 경쟁우위창출능력, 그리고 기업의 성과와의 관계를 검증함으로써 다국적기업의 관계관리에 대한 몰입 정도와 그 효과를 평가하고자 실시되었다. 특히 관계를 중시하는 일본의 다국적기업과 그런 기업문화 환경에서 사업을 전개하는 제일 외자기업들을 대상으로 실증분석을 하여 우리 기업의 관계관리에 있어서의 시사점을 얻고자 하였다. 본 실증연구는 원래 일본계 다국적기업과 비일본 다국적기업의 관계관리의 차이점을 비교하고자 하였다. 그러나 수집된 표본수가 각기 50개를 넘지 못해 시스템에 의한 분석이 불가능하였던 바, 어쩔 수 없이 일본계 및 외자계 다국적기업을 통합하여 실시하게 되었다. 이 점은 본 연구의 아쉬움으로 남을 것이다. 표본수집이 저조했던 원인에 대해서는 결론 부분에서 추론해 보았다.

- 8) Gummesson, Evert, "The New Marketing—Developing Long-Term Interactive Relationship," *Long Range Planning*, Vol. 20 No. 4, 1987, pp. 10-20.
- 9) Grönroos, Christian, "Relationship Approach to Marketing in Service Context: The Marketing and Organizational Behavior Interface," *Journal of Business Research*, Vol. 20, January, 1990, pp. 3-11.
- 10) Bitner, M. J., "Building Service Relationships: It's All About Promises," *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 23 No. 4, 1995, p.247.
- 11) Day, George S., "Advantageous Alliances," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23 No. 4, 1995, pp. 297-300.
- 12) Johansson, Johny K., "International Alliances: Why Now?," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23 No. 4, 1995, pp. 301-304.
- 13) Varadarajan, P. Rajan & Margaret H. Cunningham, "Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23 No. 4, 1995, pp. 282-296.
- 14) Grönroos, Christian, "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing," *Management Decision*, Vol. 32, No. 2, 1994, pp. 4-20.
- 15) Gordon, Ian H., *Relationship Marketing*, John Wiley & Sons Canada, Ltd., 1998, p. 9.

II. 연구 모형 및 가설 설정

1. 연구 가설의 설정

1) 「관계관리」와 「경쟁우위창출능력」과의 관계

본 연구는, 필자의 선행연구(羅慧秀, 2004)¹⁶⁾에 근거해서 다국적기업의 관계관리가 경쟁우위창출능력을 매개변수로 하여 기업의 성과에 정(+)의 영향을 미치고 있다는 것을 검증하는 실증연구이다. 다국적기업은 국경을 넘나들며 사업을 전개하고 있기 때문에, 국내기업에 비해 한층 복잡한 조직구조를 형성하고 있으며, 한층 치열한 경쟁상황에서 활동한다. 따라서 경쟁우위를 지속하기 위하여 다국적기업은 글로벌 효율화와 규모의 경제를 추구해야 한다. 하지만 한정된 자원으로 사업을 글로벌하게 전개하기 위해서는 현지의 유통파트너, 공급업자, 주주, 지역정부로 대표되는 이해관계자와 협력관계를 구축하여 자원을 조달하는 전략을 구사하지 않을 수 없다. 다시 말하면, 글로벌 효율화 및 규모의 경제의 달성은 글로벌 조직의 오퍼레이션을 일률적으로 조정·통합하는 것뿐만 아니라 협력의 메커니즘과 조화롭게 균형을 맞추으로써 성취될 수 있다. 또한 고객 및 공급업자와의 관계는 기업 가치 창조의 원천인 시장자산이면서, 자주 이노베이션의 단초가 된다. 따라서 다국적기업은 관계관리를 충실하게 수행하려고 노력하지 않을 수 없다.

관계관리는 고객을 비롯하여 여러 카테고리의 이해관계자와 장기적이며 협력적인 관계를 구축·유지·강화하는 가운데, 공동의 가치를 창조하는 것을 목표로 한다. 6개의 이해관계자 카테고리란 고객, 공급업자, 종업원, 주주, 제휴기업, 정부·비영리조직 등의 영향그룹을 나타낸다. 본 실증연구에서는 그러한 이해관계자 카테고리를 기업이 관계관리해야 할 대상으로 상정하고, ‘관계카테고리’라고 지칭한다. 그리고 다국적기업이 관계관리에 어떻게 얼마나 투자하고 있는지를 측정하기 위하여, 우선 6개의 관계카테고리에서의 관계관리 활동을 측정한다.

그런데 관계관리의 출발점이면서 가장 중요한 영역은 고객관계관리이다. 공급업자 관계관리나 종업원관계관리는 궁극적으로 고객의 가치를 극대화하기 위하여 기업의 활동을 최적화하려는 조직의 노력이다. 따라서 기업 활동에 있어서의 고객관계에의 몰입을 측정하는 것이 관계관리에의 투자를 측정하는 데 있어서 중요한 영역이다. 관계 마케팅의 기본개념이 되는 관계적 교환을 구성하는 요소가 관계에의 몰입이다(Morgan & Hunt, 1994; Sheth & Parvatiyar, 1995¹⁷⁾). 따라서 6개의 관계카테고리에 있어서

16) 필자는, 장기적협력적수평적 관계를 기반으로 한 Nokia의 비즈니스 아키텍처가 경쟁우위에 있는 지를 확인하기 위해 Motorola와 Samsung과 비교하는 사례연구를 실시하였다. 그 결과, Nokia와 Motorola, 그리고 Samsung은 각기 다른 비즈니스 아키텍처를 구축하고 있다는 것을 확인할 수 있었다. 그런데, Nokia의 예가 국제비즈니스를 전개하고 있는 다국적기업에도 적용되고 있는지를 확인하기 위해 본 실증연구를 수행하게 되었다.

17) Sheth, Jagdish N. & Atul Parvatiyar, "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequence," *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 23 No. 4, 1995, pp. 255-271.

의 관계관리와 기업 활동에 있어서의 고객관계몰입을 측정함으로써 기업의 관계관리에의 투자 정도를 측정한다. 관계관리의 효과측정은 두 단계로 나누어, 1단계에서는 경쟁우위창출능력을 측정하고 2단계에서는 기업의 성과를 측정한다.

관계관리에의 투자가 다국적기업의 경쟁우위창출능력을 생성하는 데 있어 공헌하고 있는지를 확인하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하여 검증한다.

가설 1 6개의 관계카테고리에서 관계관리에 투자하고 있는 다국적기업일수록, 가치창조능력과 지속가능성이라고 하는 경쟁우위창출능력은 높을 것이다.

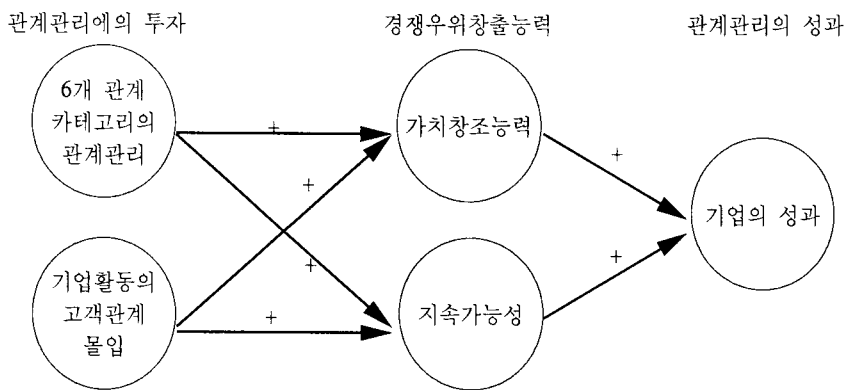
하위가설1-1 효과적으로 고객관계관리에 투자하고 있는 다국적기업일수록, 가치창조능력과 지속가능성이라고 하는 경쟁우위창출능력은 높을 것이다.

하위가설1-2 효과적으로 공급업자관계관리에 투자하고 있는 다국적기업일수록, 가치창조 능력과 지속가능성이라고 하는 경쟁우위창출능력은 높을 것이다.

하위가설1-3 고객관계관리에 효과적으로 종업원을 동기부여하고 있는 다국적기업일수록, 가치창조 능력과 지속가능성이라고 하는 경쟁우위창출능력은 높을 것이다.

하위가설1-4 주주와 제휴기업, 정부·비영리조직 등 기타 이해관계자 관계관리에 투자하고 있는 다국적기업일수록, 가치창조능력과 지속가능성이라고 하는 경쟁우위창출 능력은 높을 것이다.

가설 2 기업의 제반 기능에서 고객관계에 몰입하고 있는 다국적기업일수록, 가치창조능력과 지속가능성이라고 하는 경쟁우위창출능력은 높을 것이다.



[그림 1] 본연구의 실증 모형

2) 「관계관리」와 「경쟁우위창출능력」과 「기업의 성과」와의 관계

다국적기업의 관계관리가 기업의 성과에 영향을 미치고 있는지를 확인하기 위하여 관계관리에의 투자와 경쟁우위창출능력 그리고 기업성과와의 관계를 검증한다. 그런데, 이와 같은 3개의 변수군들의 관계를 검증하기에 앞서 먼저 경쟁우위창출능력과 기업의 성과와의 관계를 검증한다. 그리고 나서 관계관리와 경쟁우위창출능력과 기업성과와의 관계를 검증한다. 그래서 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 3 경쟁우위창출능력을 갖춘 다국적기업이면 일수록, 기업의 성과는 높을 것이다.

가설 4 관계관리를 통해서 경쟁우위창출능력을 가지고 있는 다국적기업은, 기업의 성과가 높을 것이다.

2. 연구 모형의 설계

본 실증연구의 가설을 모형화하면, 그림 1과 같이 나타낼 수 있다. 본연구의 실증 모형은, 관계 관리에의 투자가 다국적기업의 경쟁우위창출능력을 향상시켜 기업의 성과에 영향을 주고 있는 것을 검증하는 것이다. 관계관리에의 투자는, 6개의 관계 카테고리에 있어서의 관계관리라고 하는 개념변수와 기업활동에 있어서의 고객관계몰입이라고 하는 개념변수로 구성된다. 경쟁우위창출능력은 가치창조능력과 지속가능성이라고 하는 개념변수로 구성된다. 그러한 변수가 정(+)의 관계에 있는가를 검증함으로써 관계관리가 경쟁우위창출능력의 향상이라고 하는 조건을 충족시켜, 기업의 성과에 공헌하고 있다는 것을 증명한다.

3. 주요 개념의 조작적 정의 및 측정

본 연구에 있어서의 주요개념변수를 측정하기 위해 조작적 정의를 행하여 측정 항목을 개발했다. 주요개념을 측정할 때, 변수측정의 오차를 축소하고 신뢰성을 높이기 위해서, 1개의 변수에 다항목측정을 시도했지만(Anderson, 1985¹⁸⁾), 응답률을 고려해 질문항목이 길어지지 않도록 단항목으로 측정한 변수도 있다. 예를 들면, 주주 등 다른 이해관계자 관계관리는 1개의 질문항목으로 측정되었다.

1) 6개의 관계 카테고리에 있어서의 관계관리

고객, 공급업자, 종업원, 주주, 정부·비영리조직 등의 영향 그룹, 그리고 전략적 제휴 기업으로 대표

18) Anderson, James C., "A Measurement Model to Assess Measure Specific Factors in Multiple-Informant Research," *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, 1985, pp. 86-92.

되는 6개의 관계 카테고리에 대한 관계관리를 구성하는 개념변수로서 고객과의 관계관리와 공급업자와의 관계관리에 중점을 두면서 다른 관계카테고리에서의 관계관리 활동을 측정한다. 고객과 공급업자와의 관계를 측정하는 항목은, Reinartz et al.(2004)¹⁹의 CRM의 프로세스에 관한 실증연구와 J. H. Dyer(1996)²⁰의 관계특징자산론에서 제시한 항목을 참고해 개발했다. 고객관계관리는 고객관계관리에의 투자와 조직역량에 대한 항목을 개발했다. 고객관계관리에의 투자는, 잠재적 고객을 발굴하는 시스템과 프로세스의 구축, 제품·서비스의 고객맞춤화의 수행, 고객 솔루션의 제안, 고객과의 공동제품개발, 고객생애가치의 명확화, 인센티브제의 채택, CRM 시스템의 구축, 그리고 고객 클레임에의 조직의 대응자세에 대해 질문하는 항목을 개발했다. 그 위에 자사의 콜센터에 대한 고객 평가와 CRM의 정보기술의 경쟁력에 관한 항목을 설정하여 기업의 고객관계관리 역량을 측정한다.

공급업자관계관리도, 투자와 역량으로 나누어 측정했다. 공급업자관계관리에의 투자는, SCM의 구축, SCM 정보의 조직횡단적 공유, 공급업자와의 공동제품개발 및 품질관리, 공급업자에의 제품설계위임, 공급업자의 기술개발에의 지원, 공급업자 손실의 공동부담 등의 항목을 개발했다. 공급업자관계관리의 조직역량을 측정하기 위해, SCM 프로세스의 효율화의 경쟁력과 공급업자관계의 경쟁력에 대한 기업의 인지적 판단에 대한 항목을 설정했다.

종업원관계관리를 측정하는 항목은, 서비스 마케팅, 특히 내부 마케팅(internal marketing)의 핵심인 고객관계몰입에의 동기부여를 위한 평가제도의 존재 및 정기적인 교육실시, 종업원의 고객관리 역량에 대한 조직의 인지적 판단으로 측정하도록 설정하였다. 그 외의 관계카테고리에 있어서의 관계관리는, 선행연구가 지극히 적고 응답의 어려움을 고려해 상세한 질문을 지양하고, 전략적 제휴기업과의 관계, 정부 및 산학 협동관계, 주주와의 관계에 대한 기업의 인지적 평가를 중심으로 질문항목을 설정하였으며, 비영리조직과의 관계는 보다 비영리조직을 세분하여 접근해야 하지만 응답률을 고려하여 사회적 책임 활동에 국한하여 질문항목을 설정했다.

2) 고객관계몰입

전술한 바와 같이 관계성 마케팅의 기본개념인 관계적 교환을 구성하는 요소로서 쌍방의 관계에 대한 관계몰입이 중요하다. 관계몰입에 관한 선행연구(Moorman et al., 1992²¹; Morgan & Hunt, 1994; Verhoef, 2003²²)는 고객의 관계에의 몰입을 측정하는 것에 초점을 맞춰왔다. 본 연구에서는 기업 측의 고객관계에의 몰입에 초점을 맞추어 고객관계에의 기업의 관계몰입을 ‘고객관계몰입’이라고 했다. 그리

19) Reinartz, W., M. Krafft, and W. D. Hoyer, "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance," *Journal of Marketing Research*, Vol. XLI, 2004, pp. 293-305.

20) Dyer, Jeffrey H., "Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry," *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 1996, pp. 271-291.

21) Moorman, Christine, Gerald Zaltman, and Rohit Deshpandé, "Relationships Between Providers and Users of Marketing Research," *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 No. 3(August), 1992, pp. 314-329.

22) Verhoef, P. C., "Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development," *Journal of Marketing*, Vol. 67 No.3, 2003, pp. 30-45.

고 기업 활동에 있어서의 고객관계몰입은, 조직의 기능별로 행해지는 고객관계몰입에의 투자와 그 역량을 중심으로 질문항목을 설정했다. 고객관계몰입에의 투자는, 기업의 R&D 기능이 수행하는 고객요구 인지활동과 조직획단적인 고객정보 수집활동, 고객가치를 기반으로 한 세분화전략의 수행, 고객기호 중심의 디자인 활동, 실시간으로 수행되는 배달 시스템 및 프로세스의 정비, 브랜드 충성도를 강화하는 투자 등으로 항목을 설정했다. 고객관계몰입의 역량은, R&D 기능이 개발한 제품의 고객지향성에 대한 평가, 디자인의 고객지향성에 대한 평가, 자사 브랜드에 대한 고객충성도에 대한 기업의 인지적 평가 항목을 설정해 측정한다.

3) 경쟁우위창출능력

경쟁우위창출능력을 측정하는 항목을 설정하는 데 있어, 자원기반이론에서 논의되고 있는 희소성, 이질성, 보완성, 시너지 효과, 전용가능성, 거래가능성, 이전가능성, 대체가능성, 모방불가능성, 복제가능성 등의 조건을 기초로 해서(Amit & Shoemaker, 1993²³); Barney, 1991²⁴); Dierickx & Cool, 1989²⁵), Shin(1997)²⁶)가 개발한 관계의 모방불가능성, 관계성과의 모방불가능성, 가치창조능력의 우수성, 관계의 대체불가능성, 관계의 거래불가능성을 참고해 설정했다. 경쟁우위창출능력을 가치창조능력과 지속가능성으로 나누어 가치창조능력은 관계성과의 모방불가능성, 관계편익의 모방불가능성, 신제품개발능력의 모방불가능성에 대해서, 지속가능성은 관계구축의 모방불가능성, 관계의 대체불가능성, 관계의 거래불가능성에 대한 항목을 설정했다.

4) 기업의 성과

관계관리의 수행에 의해 얻을 수 있는 성과로서 거래비용절감 효과를 들 수 있다. 관계관리에 관한 연구에 있어서의 거래비용은, 거래주체간의 관계관리비용이라고 정의되고 있다(Walker & Poppo, 1991)²⁷). 거래비용은, 거래준비용, 교섭비용, 정보비용, 거래관리비용, 거래결제비용을 포함한다(Demsetz, 1988²⁸); Williamson, 1979²⁹); Hines, 1994³⁰). 한편, 관계성 마케팅 연구의 상당수는, 거래비용의 절감효

23) Amit, Raphael and Paul J. H. Shoemaker, "Strategic assets and organizational rent," *Strategic Management Journal*, Vol. 14., 1993, pp. 33-46.

24) Barney, Jay B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, 1991, pp. 99-120.

25) Dierickx, Ingemar and Karel Cool, "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, Vol.35 No. 12, 1989, pp. 1504-1513.

26) Shin, Jong-Chil, *A Study on the Effective Way to Gain Competitive Advantage through Relationship Marketing*, The Graduate School of Seoul National University, 1997.

27) Walker, Gordon and Laura Poppo, "Profit Center, Single-Source Suppliers and Transaction Costs," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, 1991, pp. 66-87.

28) Demsetz, Harold, "Theory of the firm Revisited," *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 4, 1988, pp. 141-162.

29) Williamson, Oliver E., "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations," *Journal of*

과 외에, 전략적인 가치창조효과 중심의 성과를 제시하고 있다. 그 성과로서 관계당사자 사이의 적응효과, 제휴효과, 시너지 효과, 학습효과 등을 들 수 있다. 많이 강조되는 효과로서 적응효과를 들 수 있다(Cunningham & Homse, 1982³¹); Ford, 1980³²); Anderson & Narus, 1991³³); Metcalf et al., 1990³⁴). 이러한 적응효과는 관계당사자 사이의 공정변화, 인적투자, 교육 훈련 등의 결과를 지칭한다. 또한, 관계당사자 사이의 제휴에 의해서 거래의 안정화, 공정의 합리화, 전문성의 활용 등의 성과도 얻을 수 있다(Dyer & Ouchi, 1993³⁵); Dion et al., 1990³⁶); Swift, 1995³⁷). 관계의 학습효과와 시너지 효과는, 관계당사자 사이에 생성하는 암묵적 지식의 개발이나 노하우의 학습을 들 수 있다(Quinn & Hilmer, 1994³⁸); O'Neal, 1989³⁹); Madhavan et al., 1994⁴⁰). 지식기반이론의 이노베이션 연구는, 여러 가지 외부의 지식원천으로부터 이노베이션의 단초를 발견·흡수·레버리지하는 역량에 초점을 맞추고 있지만, 기업에 의해서 상용화될 수 있는 새로운 지식이나 이노베이션은 자주 사용자나 고객으로부터 창조되기 때문에, 고객과의 관계를 이노베이션의 원천으로 주목해야 한다고 주장한다(Sivula et al., 2001)⁴¹).

그러나 관계관리의 실행에 의해서 생성되는 상기의 효과는 서베이 조사에서는 측정하기 어렵다. 따라서 본 연구에서는 그러한 효과를 궁극적으로 나타내는 포괄적인 항목을 개발했다. 제품개발 단축효과, 품질향상효과, 비용절감효과, 매출향상효과, 로지스틱스 효율향상효과라고 하는 기업성과를 측정하는 것을 통해서 관계관리의 성과를 측정하기로 했다. 기업의 성과를 측정하는 항목으로서 과거 5년간

Law and Economics, Vol. 22, 1979, pp. 233-261.

- 30) Hines, Peter, *Creating World Class Suppliers: Unlocking Mutual Competitive Advantage*, London: Pitman Publishing, 1994.
- 31) Cunningham, Malcolm T. and Elling Homse, "An Interaction Approach to Marketing Strategy," in Håkan Håkansson(ed.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, New York: John Wiley & Sons Inc., 1982, pp. 328-345.
- 32) Ford, David, "The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets," *European Journal of Marketing*, Vol. 14, 1980, pp. 339-353.
- 33) Anderson, James C. & James A. Narus, "Partnering as a Focused Market Strategy," *California Management Review*, Spring, 1991, pp. 95-113.
- 34) Metcalf, Lynn E., Carl R. Frear & R. Krishnan, "Buyer-Seller Relationships: An Application of the IMP Interaction Model," *European Journal of Marketing*, Vol. 26 No. 2, 1990, pp. 27-46.
- 35) Dyer, Jeffrey H. & William G. Ouchi, "Japanese-Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge," *Sloan Management Review*, Fall, 1993, pp. 51-63.
- 36) Dion, Paul A., Peter M. Banting and Loretta M. Hasey, "The Impact of JIT on Industrial Marketers," *Industrial Marketing Management*, Vol. 19, 1990, pp.41-46.
- 37) Swift, Cathy Owens, "Preferences for Single Sourcing and Supplier Selection Criteria," *Journal of Business Research*, Vol. 32, 1995, pp. 105-111.
- 38) Quinn, James Brian & Frederick G. Hilmer, "Strategic Outsourcing," *Sloan Management Review*, Summer, 1994, pp. 43-55.
- 39) O'Neal, Charles R., "JIT Procurement and Relationship Marketing," *Industrial Marketing Management*, Vol. 18, 1989, pp. 55-63.
- 40) Madhavan, Ravindranath, Reshma H. Shah, & Rajiv Grover, "Relationship Marketing: An Organizational Process Perspective," in Jagdish N. Sheth and A. Parvatiyar(eds.), *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*, 1994 Research Conference Proceedings, Atlant, 1994.
- 41) Sivula, Petteri, Frans A. J. van den Bosch, and Tom Elfring, "Gaining Knowledge from Client Relationships," *Knowledge Management and Organizational Competence*(edited by Ron Sanchez), Oxford University Press, 2001.

에 걸쳐서, 제품개발주기의 단축, 제품품질의 향상, 재고비용의 절감, 고객에 대한 판매증가, 배달 기간의 단축, 매출 및 이익률의 향상을 측정하는 항목을 개발했다.

Ⅲ. 표본 추출 및 데이터 수집

1. 표본의 추출

표본은 응답률을 10%로 예상하고 100개의 표본을 얻기 위하여 해외사업을 전개하고 있는 일본계 다국적기업 500사와 일본에 진출해 있는 다국적기업 500사를 합해 총 1,000사 정도를 추출하기로 계획하였다. 표본 추출의 기준은, 일본 기업과 해외 기업이 약간 달랐다. 일본계기업의 경우, 「海外進出企業總覽-2004」⁴²⁾에 게재된 3,920 기업 중에서, 도쿄증권거래소 1부에 상장하고 있으면서, 5개국 이상에 생산법인을 설립해, 자본금이 400억엔 이상인 기업 598사를 추출했다. 해외 기업은 「外資系企業總覽-2004」⁴³⁾에 게재된 3,380 기업 중에서, Fortune 지의 “2004 Global 500”⁴⁴⁾에 랭크된 바 있는 외자기업을 우선으로 하고, 외자비율 100%, 일본법인자본금 10억 엔 이상인 기업 504사를 추출했다. 따라서 총 표본수는 1,102 기업에 달했다.

2. 데이터 수집

데이터 수집은 2회에 걸쳐서 행해졌다. 본 조사에 앞서, pre-test를 실시했다. pre-test는 일본의 다국적 기업에서 근무한 경력이 있는 정년퇴직자나 현재 해외사업과 관계하고 있는 경영자 및 현직자를 포함해 총 10명을 대상으로 실시하여, 설문지의 분량, 난이도와 애매함을 조정했다. 본 조사는 2004년 11월말부터 2005년 1월 중순까지 2회에 걸쳐서 실시되었다. 제1회는, 2004년 11월 29 일자에 1,102사에 발송해, 12월 15일까지 65사로부터 응답을 받았다. 제1회의 응답률은 6.0%이다. 제2회의 발송은, 2004년 12월 18일, 미응답기업 120사에 재발송하여 2005년 1월말까지 13사의 응답을 받았다. 제1회와 제2회의 응답을 합해 총 78사의 응답을 얻어, 응답률은 7.1%에 달했다. 그 중에서, 무응답 항목이 많은 4사의 샘플을 제거하고, 최종으로 채택한 샘플은 74건이며, 최종응답률은 6.8%가 되었다.

42) 東洋經濟新報社編輯部, 「海外進出企業總覽-2004」 東洋經濟新報社, 2004.

43) 東洋經濟新報社編輯部, 「外資系企業總覽-2004」 東洋經濟新報社, 2004.

44) Hjelt, Paola, "The FORTUNE Global 500," *Fortune*, Vol. 150 No. 2, 2004, pp. 61-65.

3. 표본의 특징

유효응답기업 74사의 표본의 특징은 우선, 모집단에는 일본기업의 수가 많았지만, 실제 응답을 얻은 기업비율에서는 일본기업보다 외자기업의 응답률이 높았던 것을 들 수 있다. 일본기업의 응답률은 5.8%, 외자기업의 응답률은 8.0%가 된다. 창업년도를 보면, 1900년대~1950년대의 사이에 창업된 기업이 가장 많았다. 1990년대에 창업된 기업은 IT기업이며, 2000년대에 창업된 기업은 기업 그룹으로부터 분사한 기업이다. 취급상품은 산업재가 가장 많았고, 소비재, 서비스재, 그 외의 순서로 많았다. 그 외의 기업으로는 의약품을 취급하는 기업이 있었다. 의약품업종은 소비재로 분류할 것인지 서비스재로 분류할 것인지 논의의 여지가 있지만, 서비스재의 범주에 넣으면 소비재보다 서비스재가 많아진다. 산업내의 가치사슬에서 차지하는 역할에 따른 분류에서는, 부품 및 조립 메이커의 표본이 과반수를 차지하고 있다. 업종별로 기계, 전기, 화학, 정밀 기기, 의약, 자동차의 순서로 많았다.

IV. 실증분석

1. 가설의 검증

본 연구 모형의 검증은, 공분산구조분석에서 폭넓게 사용되는 AMOS(Version4. 01)를 이용하였는데, 인과관계를 모형화할 때에 잘 사용되는 다중지표모형을 이용하여 분석을 수행했다. 본 실증연구의 초두에 제시한 실증 모형은, 「관계관리→경쟁우위창출능력→기업의 성과」라고 하는 형태로 설계되었다. 이러한 전체 모형에 대해 공분산구조 모형분석을 실시하기에 앞서, 관계관리가 경쟁우위창출능력에 미치는 영향을 나타내는 하위 모형, 경쟁우위창출능력이 기업의 성과에 미치는 영향을 나타내는 하위 모형에 대해 공분산구조모형분석을 실시했다. 각 하위 모형의 분석은 적합도 평가를 거쳐, 변수군의 관계를 나타내는 관계계수가 구해졌다. 관계계수는 비표준화계수와 표준화계수가 구해졌는데, 비표준화계수는 관계의 크기를 나타내고, 표준화계수는 관계의 강도를 나타낸다.

관계관리와 경쟁우위창출능력과의 관계의 모형 즉 가설 1의 각 하위 모형의 관계 계수는 표 1에 정리했다. 관계의 강도를 나타내는 표준화계수에서 보면, 가장 관계가 강한 값을 나타낸 것은 가설1-2이며, 그 다음에 하위가설 1-3 > 1-1 > 1-4의 순서로 관계의 강도를 나타냈다. 가설1-4는 가장 낮은 값을 나타내어, 관계가 약한 것으로 나타났다. 따라서 하위가설1-4를 제외하고 가설 1은 성립된다고 할 수 있다.

가설 2, 즉 고객관계몰입과 경쟁우위창출능력과의 관계 모형의 표준화계수의 추정치도 관계가 강한 것으로 나타났다(표 1 참조). 따라서 가설 2도 성립된다고 할 수 있다.

〈표 1〉 「관계관리에의 투자」 변수군과 「경쟁우위창출능력」 변수군과의 관계계수

| 변수군 | 비표준화계수 | | | | 표준화계수 |
|-------------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| | 추정치 | 표준오차 | 검정통계량 | 확률 | |
| 가치창조능력←고객관계관리 | 0.416 | 0.137 | 3.023 | 0.003 | 0.581 |
| 지속가능성←고객관계관리 | 0.474 | 0.150 | 3.172 | 0.002 | 0.570 |
| 가치창조능력←공급업자관계관리 | 0.489 | 0.164 | 2.982 | 0.003 | 0.662 |
| 지속가능성←공급업자관계관리 | 0.623 | 0.182 | 3.427 | 0.001 | 0.760 |
| 가치창조능력←종업원관계관리 | 0.415 | 0.130 | 3.192 | 0.001 | 0.594 |
| 지속가능성←종업원관계관리 | 0.542 | 0.144 | 3.776 | 0.000 | 0.594 |
| 가치창조능력←타이해관계자관계관리 | 0.147 | 0.091 | 1.624 | 0.104 | 0.242 |
| 지속가능성←타이해관계자관계관리 | 0.172 | 0.118 | 1.458 | 0.145 | 0.236 |
| 가치창조능력←고객관계몰입 | 0.607 | 0.217 | 2.796 | 0.005 | 0.559 |
| 지속가능성←고객관계몰입 | 0.637 | 0.228 | 2.790 | 0.005 | 0.546 |

〈표 2〉 「경쟁우위창출능력」 변수군과 「기업의 성과」 변수군과 관계계수

| 변수군 | 비표준화계수 | | | | 표준화계수 |
|---------------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | 추정치 | 표준오차 | 검정통계량 | 확률 | |
| 기업의 성과←지속가능성 | -0.144 | 0.158 | -0.911 | 0.362 | -0.122 |
| 기업의 성과←가치창조능력 | 0.278 | 0.082 | 3.367 | 0.001 | 0.529 |

경쟁우위창출능력과 기업의 성과와의 관계 모형은, 표 2에 정리한 것처럼 지속가능성과 기업의 성과와의 관계를 분석한 하위 모형에서는 표준화계수의 추정치가 부(-)의 값을 나타냈다. 따라서 가설 3은 기각되었다.

이상, 하위 모형별의 관계에 대해 살펴보았다. 다음으로 하위 모형을 통합한 전체 모형에 대한 분석을 실시해, 거기서 얻은 값과 하위 모형에서 얻은 값이 일치하는지를 확인했다. 본 연구의 모형은 앞절에서 기술하였듯이, 그것을 측정하는 항목을 다수 설정했다. 그 항목의 신뢰도분석과 요인분석을 통해 몇 개의 변수가 기각되었다. 전체 모형의 검증에 앞서, 하위 모형의 검증을 실시하여 관계가 희박한 하위가설도 기각되었다. 전체 모형을 검증함에 있어, 약간의 조작을 행하였다. 기각된 가설을 제외하고, 관계관리를 구성하는 구성개념이라고 하는 잠재변수도 제외했다. 이렇게 재설정된 전체 모형에 대해 공분산구조모형분석을 실시해, 다음과 같은 결과를 얻었다.

〈표 3〉 「관계관리」 변수와 「경쟁우위창출능력」 변수와 「기업성과」 변수와의 관계계수

| 변수군 | 비표준화계수 | | | | 표준화계수 |
|-----------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| | 추정치 | 표준오차 | 검정통계량 | 확률 | |
| 경쟁우위창출능력←관계관리 | 1.415 | 0.534 | 2.650 | 0.008 | 0.651 |
| 기업의 성과←경쟁우위창출능력 | 0.298 | 0.095 | 3.139 | 0.002 | 0.517 |

전체 모형의 적합도 평가는 다음과 같다. χ^2 값=981.129($p=0.000$), 유의수준 $\alpha=0.05$ 로 연구 모형이 분석 자료와 일치하고 있다고 볼 수 있다. 여기의 모형의 χ^2 값이 포화 모형의 χ^2 값=0.000보다 크지만, 독립 모형에 있어서의 χ^2 값=1668.246에 비교해 꽤 작기 때문에, 이모형은 분석 자료와 일치하고 있다고 판단할 수 있다. AGFI의 값은 0.494이며, 연구 모형이 분석 자료와 일치하고 있다는 것을 나타내고 있다. 그 외, 잔차평방평균평방근(RMR)의 값도 0.130이며, 적합성이 없는 독립 모형의 값 0.278에 비교해 낮은 수치이다. 표준화적합지수(NFI)=0.412이며, 증분적합지수(IFI)=0.585이다. 전체 모형의 적합성을 하위 모형보다 낮은 값을 나타내지만, 의미가 있는 것을 나타내고 있다.

관계관리와 경쟁우위창출능력이라고 하는 구성개념간의 관계는 표 3에 나타난 것처럼, 표준화계수의 추정치가 0.651(경쟁우위능력←관계관리)로 0.517(기업의 성과←관계관리)이며, 확률도 0.05 미만이기 때문에 대립가설이 채택되어 관계가 강한 것이 검정되었다. 단, 관계관리와 기업성과간의 관계는, 관계강도의 값이 꽤 강한 것을 나타냈던 것에 반해 관계의 크기의 값은 낮았다. 그러한 결과는, 경쟁우위창출능력을 구성하는 지속가능성을 측정하는 항목이 낮은 관계를 나타냈던 것에 영향을 받았다고 볼 수 있다. 검정통계량(t-검정)도 2이상의 값을 나타냈으므로 의미가 있다. 따라서 전체 모형인 가설 4는 성립된다.

2. 검증 결과

1) 개요

상관관계분석⁴⁵⁾과 공분산구조모형분석을 통해 가설 검증을 실시하여, 양분석의 결과는 대부분 일치하고 있다는 것을 나타냈다. 하지만, 주주 등 타이해관계자 관계관리와 경쟁우위창출능력과의 관계는 상관관계분석에서는 검증되었지만, 공분산구조모형분석에서는 관계가 약한 것으로 검증되었다. 따라서 그 가설은 기각되었다. 상관관계분석은 측정항목간의 관계가 측정되었기 때문에, 구성개념간의 상관관계에 미치는 제3의 변수의 영향을 측정하는 것이 불가능하다. 공분산구조모형분석은 모든 변수의 영향을 동시에 고려하고, 구성개념과 측정항목간의 관계도 고려되기 때문에 공분산구조모형 분석의 결과가 보다 신뢰성이 있다고 할 수 있다.

45) 본 논문에서는 상관관계분석의 결과를 신지 않았으나 공분산구조모형분석에 앞서, 상관관계분석을 실시하였다.

2) 검증 결과의 평가

(1) 관계관리 변수군과 경쟁우위창출능력 변수군과의 관계

관계관리에의 투자를 구성하는 개념변수로서 6개의 관계 카테고리에 있어서의 관계관리와 기업의 가치활동에 있어서의 고객관계몰입을 설정했다. 또, 6개의 관계 카테고리에 있어서의 관계관리는, 고객관계관리, 공급업자관계관리, 종업원관계관리 이외에, 주주 및 전략적 제휴기업, 정부·비영리조직 등의 영향그룹을 포함하는 타이해관계자 관계관리라고 하는 4개의 하위구성개념을 설정했다. 따라서 관계관리는, 고객관계관리, 공급업자관계관리, 종업원관계관리, 타이해관계자 관계관리, 그리고 고객관계몰입이라고 하는 5개의 구성개념으로 측정되었다. 5개의 구성개념과 경쟁우위창출능력을 측정하는 가치창조능력과 지속가능성이라고 하는 2개의 구성개념과의 관계를 분석한 결과, 타이해관계자 관계관리가 낮은 값을 나타내, 경쟁우위창출능력에 영향을 거의 미치지 않고 있다고 판단되었다. 그리고, 전체 모형에서는 그 구성개념은 제외되었다. 그 구성개념을 배제하고 분석을 실시한 결과, 관계관리와 경쟁우위창출능력과의 관계는 강한 값을 나타냈다. 따라서 관계관리는 경쟁우위창출능력에 영향을 주고 있는 것이 검증되었다. 경쟁우위창출능력에서도 지속가능성보다 가치창조능력에의 영향력이 강하다. 단, 공급업자관계관리는 다른 관계관리와 비교해 경쟁우위창출능력에 가장 강한 영향력을 미치고 있는 것으로 나타났는데, 지속가능성의 경쟁우위창출능력에 꽤 강한 영향력을 가지는 것으로 나타났다(표준화계수=0.760). 관계관리를 구성하는 하위개념 중에서 비교적 영향력이 강한 것으로 나타난 항목은, 종업원관계관리와 고객관계몰입이었다. 그 결과는 조직내부의 관계관리 노력이 중요하다는 것을 시사한다고 할 수 있다. 타이해관계자 관계관리는, 대주주관계, 대정부관계, 산학관계, 대비영리조직관계 등을 동시에 측정했기 때문에, 각 이해관계자와의 관계성이 차이가 컸다. 때문에, 유의한 결과를 얻을 수 없었다. 관계관리 중에서 비중이 높은 것은 고객관계관리, 공급업자관계관리, 종업원관계관리인 것이 검증되었다.

(2) 관계관리 변수군과 경쟁우위창출능력 변수군과 기업의 성과 변수군과의 관계

경쟁우위창출능력은 기업의 성과에 영향을 미치고 있는 것이 검증되었다. 경쟁우위창출능력이 기업의 성과에 미치는 영향력(표준화계수=0.517)은 관계관리 변수군이 경쟁우위창출능력에 주는 영향력(표준화계수=0.651)이나 관계관리 변수군이 기업성과 변수군에게 주는 영향력(표준화계수=0.664)에 비해 낮은 값을 나타내고 있다. 요컨대 경쟁우위창출능력에 영향을 미치는 요소로서 관계관리 변수 이외에 다른 잠재적인 요소가 많이 존재하는 것을 시사한다. 게다가 지속가능성 변수군보다 가치창조능력 변수군이 관계관리 변수군과 관계가 강하고, 기업성과에도 강한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났지만, 그것은 가치창조능력이 기업성과와 관계가 강하다는 것을 나타내는 한편, 응답자의 많은 사람이 지속가능성을 경쟁우위창출능력으로서 인식하고 있지 못한 것에 기인했을 가능성도 있다고 할 수 있다.

V. 결 론

우선 상기와 같은 분석결과로부터 얻을 수 있는 시사점에 대해 생각해보자. 다국적기업의 관계관리와 경쟁우위창출능력과 기업의 성과와의 관계를 측정된 결과, 다국적기업은 관계관리 활동에 상당히 투자하고 있다는 것을 알 수 있었다. 관계관리 활동을 6개의 관계 카테고리에서의 관계관리로 측정하였지만, 고객관계관리, 공급업자관계관리, 종업원관계관리 외에, 주주 관계관리, 전략제휴 파트너 관계관리 등 다른 이해관계자 관계관리는 경쟁우위창출능력과 기업의 성과에 대한 영향력이 미미하다는 것이 밝혀졌다. 그러한 결과는 가장 중요한 관계관리는 고객관계관리, 공급업자관계관리, 그리고 종업원관계관리인 것을 나타내는 파라미터라고 생각할 수 있다. 바꾸어 말하면, 타이해관계자와의 관계에 대해서는 부정적 인식이 비교적 강했던 것을 나타낸다. 단, 기업의 비영리조직 관계관리, 즉 사회단체에 대한 지원, 종업원의 사회적 공헌활동에의 참가·장려에 의한 관계관리는 중요시되고 있다는 것을 나타냈다.

고객관리에서도 고객에게 다른 이익을 주는 활동, 즉 주변적 편익의 제공은 예상보다 이루어지지 않았다. 오히려, 고객관계관리는 고객 솔루션의 제공, 배달 시스템의 개선 등, 핵심적인 고객 편익 제공에 집중하고 있다. 게다가 기업은 고객유지뿐만 아니라 신규 고객의 획득도 중시하고 있다. 한편, 고객에게의 주변적 편익 제공이 평가되지 못했던 것은 표본이 산업재를 취급하는 기업이 많았던 것에 기인한 것으로 추측된다.

공급업자관계관리가 다른 관계관리 변수보다 경쟁우위창출능력과 관계검증에서 가장 높은 값을 나타낸 것은, 기업은 공급업자와의 관계관리를 경쟁우위의 중요한 요소로서 간주하고 있다는 것을 시사한다. 특히 공급업자관계관리와 지속가능성과의 표준화관계수의 추정치가 0.7 이상을 나타낸 것은 아주 강한 영향력을 가지고 있는 것을 나타낸다. 그것은 공급업자와의 관계가 기업의 지속적 경쟁우위의 원천이 되고 있는 것을 의미한다. 물론 표본 중에 산업재를 취급하는 기업이 많았던 것에 영향을 받고 있다는 것을 염두에 두지 않으면 안 된다.

종업원관계관리는 종업원을 고객관계관리에 동기 부여하는 활동을 뜻하지만, 종업원관계관리의 값이 높은 것은 관계관리에 있어 종업원의 관계지향이 중요하다는 것을 나타낸다. 하지만 종업원의 고객관계관리에의 관계몰입을 평가하는 제도가 예상보다 정비되지 않았기 때문에 많은 기업에 있어서 해결해야 할 향후의 과제로 사료된다.

고객관계몰입을 측정된 항목이 높은 값을 나타낸 것도 조직내부의 노력, 종업원의 역량을 중시하는 것을 반증하는 것이다. 단, R&D 기능의 고객지향과 가치창조능력이 평가되지 않았던 것을 분석해보면, 기업의 R&D 기능에 대한 기대치에 R&D 기능이 충분히 도달하지 못하고 있다는 것을 나타낸 것으로 추론할 수 있다. 오히려 디자인 기능을 중시하며 그것의 역할을 높게 평가하고 있다. 또, 다국적기업은 브랜드 충성도의 강화에 집중하고 있다는 것을 알 수 있었지만 그 효과는 기대치에 이르지 못한 것으로

로 나타났다. 그리고 R&D 기능의 효율성을 높이기 위해서 R&D 기능을 고객지향에의 관계몰입에 동기 부여하는 방법을 찾아내는 것이 경영의 중요한 과제이며, 또한 브랜드 충성도를 강화하는 전략과 정책을 강구해야 한다.

결론적으로, 관계관리는 예측보다 효과가 제한되어 있다는 것을 지적할 수 있다. 기업은 고객과 장기적 관계구축으로부터 가치창조를 추구하고 있다. 데이터 분석의 결과가 증명하고 있다. 기업은 고객 1인당의 판매증가에 투자하고 있고, 성과도 올리고 있다. 하지만 고객과의 상품공동개발은 적극적이지 않다. 오히려, 기업 측이 고객이 추구하는 가치를 찾아내 제공하려고 하는 경향이 강하다. 따라서 다국적기업의 관계관리는 과도적 형태에 놓여 있으며 그것을 효과적으로 실현하는 능력을 갖춘 기업이 많지 않다는 것이다.

물론, 이러한 결론을 일반화하는 것에는 무리가 있다. 표본수가 적었던 점, 어떤 개념변수를 측정하는 항목이 적었던 점, 서베이 조사였기 때문에 응답에 영향을 주는 환경요소를 배제할 수 없었던 점, 응답자의 측정항목에 대한 이해의 차이를 확인할 수 없는 점, 측정항목 자체의 문제점, 다른 잠재변수의 영향 등의 문제점을 안고 있다. 아직 관계관리에의 투자가 한정된 수준에 머무르고 있지만 기업의 경쟁우위나 성과에 공헌하고 있는 것은 분명하다.

본 실증분석 결과를 바탕으로 몇 가지 시사점을 지적하였는데, 이들은 우리기업의 관계관리에도 해당될 수 있다. 우리의 다국적기업과 우리나라에서 활동하는 외국기업을 상대로 똑같은 실증분석을 실시하여 국가 간의 차이점 및 공통점은 없는지를 비교분석해 보아야 보다 정확한 추론이 가능하지만, 1990년대 말부터 우리의 기업이 주장하는 고객중심의 경영이 효과를 거두고 있는지, 전략 및 실천 기술의 방향 수정이 필요한 지를 분석하기 위한 조사를 설계하는 데 있어 지침이 될 수 있을 것으로 사료된다.

본 연구에는 몇 가지 과제도 남아 있다. 제1로, 고객, 공급업자, 종업원, 비영리조직에의 관계관리는 기업의 경쟁우위창출능력과 성과에 영향을 주고 있지만, 다른 주주나 정부, 전략적 제휴 등등과의 관계관리는 기업의 경쟁우위능력과 성과에 큰 영향을 주지 못하고 있다는 것이 밝혀졌기 때문에, 관계관리에 관한 이론연구의 프레임을 재고해야 한다.

제2로, 실증연구의 표본의 수가 적었던 것이다. 표본수집이 저조했던 이유로는 우선, 일본의 개인정보보호법 제정을 계기로 기업들이 이전에 비해 정보 제공을 꺼려하여 샘플 수집이 어려워지고 있는 상황을 생각할 수 있다. 또한 필자의 서베이 조사의 설문지 설계에도 문제점이 있었다는 점이다. 따라서 가설 모형을 보편화하려면 한계가 있다. 단, 실제 비즈니스 에서는 이와 같은 현상이 존재한다는 점은 간과해서는 안 된다. 따라서 한층 더 적극적·직접적·객관적인 연구방법으로 사례연구와 실증연구가 심층적으로 실시되지 않으면 안 된다.

제3으로, 검증 결과에 근거해 가설 모형을 한층 정치화할 필요가 있다. 데이터 분석의 결과, 기각된 모형을 제거하고, 새로운 모형을 상정해 검증하는 시도도 필요할 것이다. 또한, 기각된 가설은 측정항목의 설계에 문제점이 없었는지도 검토해야 한다.

제4로, 일본기업과 비일본기업 또는 각국 기업을 통제변수로서 도입해 비교분석을 실시하는 것이다. 그 결과 비교를 통해 일본기업과 타국기업의 공통점이나 차이점, 국별의 공통점이나 차이점을 분명히 할 필요가 있다.

제5로, 지속가능성 변수가 기업의 성과와 약한 부(-)의 관계를 나타낸 원인을 찾지 않으면 안 된다. 왜 그러한 결과가 나왔는가, 그 이유를 항목설정의 면에서, 분석 방법의 면에서, 또는 실제 현상의 측면에서 추적해 가야 한다.

또한, 기업마다 서로 다른 글로벌 전략을 추구하는 요소를 발굴하는 연구를 진행시킬 필요도 있다. 상기 과제의 해결을 필자에게 부과된 향후의 연구과제로서 지적해두면서 본연구의 맺음말을 같음하고 자 한다.

참 고 문 헌

- 東洋經濟新報社編輯部, 「海外進出企業總覽-2004」, 東洋經濟新報社, 2004.
- 東洋經濟新報社編輯部, 「外資系企業總覽-2004」, 東洋經濟新報社, 2004.
- 南 惠子, "リレーションシップマーケティングの理論的系譜とCRMへの發展", 「國民經濟雜誌」, 第188卷 第6号, 2003.
- 羅慧秀, "移動通信産業のグローバル・マーケティングにおける關係性マーケティングの取り組みについて—Nokiaの事例を中心に", 日本國際ビジネス研究學會の報告(2004年11月7日), 2004.
- Aaker, David A., *Developing Business Strategies* 4th Ed., John Wiley & Sons, Inc., 1995.
- Amit, Raphael and Paul J. H. Shoemaker, "Strategic assets and organizational rent," *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 1993.
- Anderson, Erin & Barton Weitz, "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, 1992.
- Anderson, James C., "A Measurement Model to Assess Measure Specific Factors in Multiple-Informant Research," *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, 1985.
- _____ & James A. Narus, "Partnering as a Focused Market Strategy," *California Management Review*, Spring, 1991.
- Barney, Jay B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, 1991.
- Berry, Leonard L., "Relationship Marketing," *Emerging Perspectives on Service Marketing*, American

- Marketing Association, 1983, pp. 25-28.
- Bitner, M. J., "Building Service Relationships; It's All About Promises," *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 23 No. 4, 1995.
- Cunningham, Malcolm T. and Elling Homse, "An Interaction Approach to Marketing Strategy," in Håkan Håkansson(ed.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, New York: John Wiley & Sons Inc., 1982.
- Day, George S., "Advantageous Alliances," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23 No. 4, 1995.
- Demsetz, Harold, "Theory of the firm Revisited," *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 4, 1988.
- Dierickx, Ingemar and Karel Cool, "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, Vol.35 No. 12, 1989.
- Dion, Paul A., Peter M. Banting and Loretta M. Hasey, "The Impact of JIT on Industrial Marketers," *Industrial Marketing Management*, Vol. 19, 1990.
- Dyer, Jeffrey H., "Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry," *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 1996.
- _____ & William G. Ouchi, "Japanese-Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge," *Sloan Management Review*, Fall, 1993.
- Ford, David, "The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets," *European Journal of Marketing*, Vol. 14, 1980.
- Gordon, Ian H., *Relationship Marketing*, John Wiley & Sons Canada, Ltd., 1998.
- Grönroos, Christian, "Relationship Approach to Marketing in Service Context: The Marketing and Organizational Behavior Interface," *Journal of Business Research*, Vol. 20, January, 1990.
- _____, "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing," *Management Decision*, Vol. 32, No. 2, 1994.
- Gummesson, Evert, "The New Marketing—Developing Long-Term Interactive Relationship," *Long Range Planning*, Vol. 20 No. 4, 1987.
- Hines, Peter, *Creating World Class Suppliers: Unlocking Mutual Competitive Advantage*, London: Pitman Publishing, 1994.
- Hjelt, Paola, "The FORTUNE Global 500," *Fortune*, Vol. 150 No. 2, 2004.
- Johansson, Johnny K., "International Alliances: Why Now?," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23 No. 4, 1995.
- Lee, H. L., "Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties," *California Management Review*,

- Vol. 44 Spring, 2002.
- Levitt, Theodore, "After the sale is over...", *Harvard Business Review* September. October, Harvard University Press, 1983.
- Madhavan, Ravindranath, Reshma H. Shah, & Rajiv Grover, "Relationship Marketing: An Organizational Process Perspective," in Jagdish N. Sheth and A. Parvatiyar(eds.), *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*, 1994 Research Conference Proceedings, Atlant, 1994.
- Metcalfe, Lynn E., Carl R. Frear & R. Krishnan, "Buyer-Seller Relationships: An Application of the IMP Interaction Model," *European Journal of Marketing*, Vol. 26 No. 2, 1990.
- Moorman, Christine, Gerald Zaltman, and Rohit Deshpandé, "Relationships Between Providers and Users of Marketing Research," *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 No. 3(August), 1992.
- Morgan, Robert M. & Shelby D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 3, 1994.
- O'Neal, Charles R., "JIT Procurement and Relationship Marketing," *Industrial Marketing Management*, Vol. 18, 1989.
- Quinn, James Brian & Frederick G. Hilmer, "Strategic Outsourcing," *Sloan Management Review*, Summer, 1994.
- Reinartz, W., M. Krafft, and W. D. Hoyer, "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance," *Journal of Marketing Research*, Vol. XLI, 2004.
- Sheth, Jagdish N. & Atul Parvatiyar, "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequence," *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 23 No. 4, 1995.
- Shin, Jong-Chil, *A Study on the Effective Way to Gain Competitive Advantage through Relationship Marketing*, The Graduate School of Seoul National University, 1997.
- Sivula, Petteri, Frans A. J. van den Bosch, and Tom Elfring, "Gaining Knowledge from Client Relationships," *Knowledge Management and Organizational Competence*(edited by Ron Sanchez), Oxford University Press, 2001.
- Swift, Cathy Owens, "Preferences for Single Sourcing and Supplier Selection Criteria," *Journal of Business Research*, Vol. 32, 1995.
- Varadarajan, P. Rajan & Margaret H. Cunningham, "Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 No. 4, 1995.
- Verhoef, P. C., "Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development," *Journal of Marketing*, Vol. 67 No.3, 2003.
- Walker, Gordon and Laura Poppo, "Profit Center, Single-Source Suppliers and Transaction Costs," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, 1991.

Williamson, Oliver E., "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations," *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, 1979.

Wilson, David T., "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationship," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23 No. 4, 1995.