

주관조직과 참여조직 간 네트워크 관리 - 네트워크 특성의 조절 효과를 중심으로 -

박성준*, 김현아**, 박진용***

최근 네트워크 사회로 빠르게 발전함에 따라 개별 기업이 단독으로 정보 및 자원을 획득하는 것에 어려움이 증가하고 있다. 이를 극복하고 경쟁우위를 확보하기 위해서 기업 간 협력 관계의 구축이 더욱 강조되고 있다. 시장 내 경쟁력이 취약한 중소 유통기업들의 경우 네트워크 혜택을 얻기 위해 느슨한 형태의 네트워크에 참여하는 경우가 발생한다. 하지만 느슨한 형태의 네트워크 조직은 구성원의 독립성 및 자율성이 부여되는 장점은 있지만 본부의 통제력이 상대적으로 약하기 때문에 네트워크에서 성과를 도출하기 위해서는 장기적인 협력 관계 구축을 위한 노력이 추가적으로 요구된다. 본 연구에서는 네트워크 주관조직이 전략적 네트워크 활동으로서 참여조직의 네트워크 사업 참여를 활성화하고 외부 조직과의 연계 강화와 같은 네트워크 관리에 초점을 두었다. 또한, 네트워크 관리를 통해 구성원 간 결속이 형성되고 형성된 결속은 네트워크 성과에 영향을 준다는 가설을 포함하였다. 추가적으로 이러한 관계에 있어서 네트워크 구조적 특성인 네트워크 밀도와 구심의 조절역할을 확인하였다. 본 연구는 주관조직과 참여조직 간의 영향관계를 규명하기 위해 농협협동조합 중 130개의 지역농협을 대상으로 설문조사를 실시한 자료를 토대로 분석하였다. 분석결과, 주관조직의 내부 네트워크 관리인 가치공유와 의사소통, 외부 네트워크 관리인 전략적 제휴는 결속에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 외부 네트워크 관리인 경계관리는 통계적으로 유의하지 않은 결과가 나타났다. 또한, 네트워크 결속은 성과에 유의한 영향을 미쳤으며, 네트워크 밀도는 내부 네트워크 관리에, 구심은 외부 네트워크 관리에 부(-)의 조절역할을 하는 것으로 확인되었다. 도출된 결과를 바탕으로 학문적·실무적 시사점을 제시하고 토의하였다.

주제어 : 네트워크 관리, 결속, 조직성과, 네트워크 밀도, 네트워크 구심, 협동조합

I. 서론

1. 연구의 목적

상대적으로 역량이 제한된 개별기업이 고객 가치를 창출하기 위해서는 다소 어려움이 따르기 때문에 타 기업과의 유기적인 상호작용을 통해 협력 관계를 맺는 것이 요구된다. 이러한 이유에서 기업들

은 다수의 기업으로 구성된 다양한 네트워크 연계를 추구하고 있다(Gulati, 1998). 네트워크는 다수의 기업들로 구성된 집단이나 기업 간 연결 관계 자체를 의미한다(Anderson et al., 1994; Miles and Snow, 1992). 실제로 많은 기업들은 협력적 네트워크를 구축하거나 장기적인 관계 유지의 필요성을 느끼고 있다(Bradford et al., 2004). 네트워크를 형성하는 대상으로서 가치사슬 상의 공급조직이나 판로조직뿐

* 농협대학교 협동조합 경영과 교수 (tolledo@nonghyup.ac.kr), 제 1저자

** 건국대학교 일반대학원 경영학과 박사과정 (hyunah6405@gmail.com)

*** 건국대학교 경영대학 교수 (jypark65@konkuk.ac.kr), 교신저자

만 아니라 경쟁업체와도 다양한 협력적 네트워크를 형성하는 동기가 있다(Gomes-Casseres, 1994).

또한, 상대적으로 대규모 기업에 비해 경쟁력이 취약하고 규모가 작은 중소기업들은 개별 기업 단독으로는 누릴 수 없는 규모의 경제 효과, 공동 비용 절감 등 네트워크를 통한 성과를 도출하기 위한 전략적 선택과 노력이 필요한 실정이다. 기존의 연구에서는 중소기업의 기업들이 추구할 수 있는 네트워크 적용사례들을 언급하고 있다. 특히 재래시장 상인 간 조직화 구축의 필요성, 소규모 슈퍼마켓 연합체 구성방안 제안(Oh et al., 2008) 등 다양한 네트워크 적용과 성과 제고를 위한 전략 도출의 필요성이 강조됐다. 소상공인과 중소 유통기업의 네트워크에 대한 관심이 증대됨에 따라, 계약형 유통경로 중 구성원의 자율성이 강조되면서 본부 조직의 통제력이 약한 협동조합 네트워크에 대한 관심 역시 필요하다(Han et al., 2006). 협동조합과 같은 조직 형태는 자율성을 유지하면서도 유연성과 전문화라는 점을 모두 추구할 수 있다는 장점이 있지만 실무적으로 성과를 제고하기 위한 방법에 대한 구체적인 논의는 제한적이다.

최근 강조되고 있는 네트워크화의 중요성에도 불구하고 네트워크 관리나 성과에 대한 실증연구들은 아직 부족한 상태이며, 네트워크와 관련된 연구는 인사조직 분야의 연구에 국한되어 유통분야에 적용되는 경우는 제한적이다. 또한, 연구의 대상이 프랜차이즈나 산업 클러스터에 집중되어 있다. 실무적으로도 협동조합 형태의 경로는 경로 리더의 선도력과 조직 내 역할의 이해 부족으로 네트워크화 노력을 추구하였음에도 성과는 부진한 결과를 낳았다.

네트워크 성과를 도출하기 위해 구성원 간 지속적인 의사소통과 장기적 관계를 형성하여 상호 간 협력이 되어야 하며, 지속적인 네트워크 관리를 주관하는 조직의 중요성이 부각되어야 한다는 문제인식을 바탕으로 연구의 초점이 맞춰져야 한다. 학문

적으로 기존의 기업 간 거래관계 연구를 상호 연결된 기업들의 집단이나 구성원 간 관계들의 집합과 같은 네트워크 구조에 초점을 두어 연구해야 한다(Anderson et al., 1994; Han et al., 2006; Lee and Cho, 2015; Wathne and Heide, 2004).

이에 본 연구에서는 위와 같은 학문적 배경과 실무적 요청을 바탕으로 기업 간 성과 도출의 주요 요인으로 활용된 구성개념들을 중심으로 조직간 관계의 관점에서 네트워크 연구를 확장하고자 한다. 이를 통해서 협동조합과 같은 통제력이 느슨한 조직간 형태에서 주관조직의 네트워크 관리의 방향성을 확인하고, 참여조직 간 관계에 있어 이들의 결속과 네트워크 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 한다. 또한, 구성원 관계의 특성으로서 강도를 의미하는 네트워크 밀도와 다른 구성원과의 유대관계의 수를 의미하는 중심성, 즉 네트워크 중심의 정도가 네트워크 성과에 어떠한 조절적 영향을 미치는지에 대해 파악하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 네트워크 관리 (Network Management)

기업에서는 전략적으로 독립성을 유지하면서 상호신뢰를 기반으로 장기적인 협력 관계를 유지하는 과정의 일환으로서 네트워크를 관리한다. 네트워크에서 상호관계를 맺는 대상이 조직 내부인 경우를 내부 네트워크, 조직 외부인 경우를 외부 네트워크라고 구분하였다(Kickert and Koppenjan, 1997; Powell, 1990). 네트워크 활동은 획득할 수 있는 자원의 종류 및 양이 다를 뿐 아니라 내용, 행위, 혜택 등이 상이하므로 네트워크 관리 역시 내부 네트워크 관리와 외부 네트워크 관리로 구분할 수 있다(Granovetter, 1983). 기존의 선행연구에서는 네트워

크를 구축하고 구성원의 참여를 촉진하기 위한 내부 네트워크 관리 구성요소로 가치공유, 의사소통을 제시하였고, 외부 네트워크 관리 구성요소로는 경계관리와 전략적 제휴를 제시하였다(Rockart and Short, 1991).

1.1 가치공유 (Shared Value)

조직 내 연구에서 가치공유란 조직 구성원의 비전, 미션, 및 목표 등을 동일하게 이해하고 해석하는 활동을 의미한다(Schein, 2010). 이는 조직과 개인의 가치가 일치할 때 형성되며, 조직을 하나의 공동체로 인식하고 조직의 구성원을 가족으로 인식하는 경우에 더 커진다(Vandenberg and Scarpello, 1994).

상기의 논의를 적용한 조직간 맥락에서의 선행연구를 살펴보면, 가치공유는 특정한 목표나 정책에 대해 거래 파트너와 공유하는 정도로 정의되었다. 이러한 개념은 기업 마케팅 분야로 적용되면서 거래 파트너 간 심리적 결합이 가치공유를 강화시키는 주요한 동인임을 밝혀졌다. 가치공유는 판매자와 구매자 간 관계 형성에 있어서 주요 변수로 고려되어 왔으며, 장기적인 협력 관계 구축을 위해 필요한 선행변수로 활용되고 있다(Sin et al., 2005).

네트워크 분야에서 가치공유는 관계 네트워크가 클수록 비전을 공유하고 공통된 가치를 지향하고자 하는 바가 커진다고 주장한다. 구성원의 동기부여나 협조하려는 의향을 강화시켜주고 만족을 증가시켜 결과적으로 관계 결속에 긍정적인 영향을 미친다. 이러한 관점에서 가치공유를 지속적인 협력 관계를 형성하기 위한 선행요소로 보고 주관조직과 참여조직 간 네트워크에서 공통된 목표를 달성하고자 하는 활동으로 정의하고자 한다.

1.2 의사소통 (Communication)

의사소통은 기업 간 관계에서 공식적 또는 비공식적 경로를 통해 정보를 비롯한 자원을 구성원간에 공유하는 것을 의미한다. 다양한 이해관계자가 네트워크 내에 존재하기 때문에 이들의 이해를 조정하기 위한 상호작용의 핵심 변수로서 협력적 의사소통의 필요성은 강조되고 있다(Mohr and Nevin, 1990; Morgan and Hunt, 1994). 협력적 의사소통은 구성원 간 상호 이익을 구현하는 데 중요한 역할을 수행하며, 정보의 개방 및 공유를 통해서 관계 유지에 기여한다(Perry et al., 2003).

선행연구를 살펴보면, 의사소통은 정보 공유 필요성에 대한 인식 및 활동의 정도와 연관되어 있으며, 의사소통이 증가할수록 결속이 강화된다. 협력적 의사소통은 관계에 대한 구성원의 지식과 결속 수준을 증가시켜 구성원의 성과를 향상시킨다(Anderson and Weitz, 1992). 또한, 거래 파트너 간 결속을 강화하기 위한 기반으로 신뢰 형성에 기여하는 원활한 의사소통의 역할을 강조하고 있으며, 원활한 의사소통을 위하여 양자간의 비강압적인 관계가 형성되어야 함을 주장했다(Anderson and Weitz, 1989).

관계 네트워크에서 장기 지향적인 관계 자본을 형성하기 위해서는 파트너십의 지속 가능성에 대한 믿음이 필요하며, 이는 주관조직과 참여조직 간 협력적 의사소통이 기반이 되어야 함을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 의사소통을 구성원 간 장기적 협력 관계를 구축하고 효과적으로 네트워크를 관리하기 위한 주요 요소로 다루고자 한다.

1.3 경계관리 (Boundary Management)

사회적 자본 이론에서는 내부 네트워크의 가치공유 및 의사소통과 더불어 조직 외부와의 연결 관계가 조직성과에 중요한 영향을 미친다는 것을 강조하고 있다(Oh et al., 2008). 이는 최적의 네트워크 성과

를 도출하기 위해서 조직의 내부 네트워크뿐만 아니라 외부와의 다양한 연결 관계를 통한 상호 간의 적절한 조합과 협업이 필요하다는 것을 의미한다.

네트워크의 경계 외부와의 상호작용을 통해 환경 불확실성이 완화되며, 이를 통제할 수 있는 정보나 자원들을 습득하면서 기술적으로 이점을 얻게 된다(Powell, 1990). 외부와의 경계관리를 통해 네트워크의 주관조직은 효과적인 네트워크 혜택을 얻을 수 있다. 기존 연구에서 외부 네트워크 관리에 대한 필요성은 꾸준히 강조되었으며, 네트워크의 경계에서 일어나는 상호작용의 중요성을 확인할 수 있다.

경계관리는 조직이 목표달성을 위해 외부로부터 유용한 정보나 자원을 탐색하고 외부 관계자들과의 우호적 관계를 구축하는 것을 의미한다(Ancona and Caldwell, 1992). 기존 선행연구에서는 환경과 가장 먼저 마주하는 네트워크 경계를 효과적으로 관리해야 함을 강조하였으며, 이러한 외부 네트워크와 상호작용하는 접점이 많을수록 네트워크 성과가 올라간다는 것을 실증하였다(Marrone, 2010; Meier and O'Toole, 2001). 경계관리는 네트워크 차원에서 외부환경을 관리할 수 있다는 것을 확인함과 동시에 네트워크 성과를 증진시키기 위해 외부환경을 중요하게 고려해야 함을 지적하고 있다. 따라서 본 연구에서는 네트워크 주관조직이 네트워크 경계 외부와의 연결을 담당하는 중개자로서의 역할을 수행한다고 보고 네트워크 결속과 성과에 중요한 영향을 미치는 변수로 보고자 한다.

1.4 전략적 제휴 (Strategic Alliance)

전략적 제휴는 개별 기업들이 단독으로 도출할 수 없는 가치를 창출하기 위해서 이해관계자들이 자원을 공동 출자하는 등 공동의 사업을 추진하는 것을 의미하며, 둘 이상의 다른 사업자가 공동의 전략적 목표 달성을 위해 서로 협력하는 것을 의미한다

(Fuller and Poter, 1986). 경계관리의 측면보다 자원과 정보를 획득하기 위해 외부 조직이나 타 네트워크와 더 적극적으로 연계를 맺는 활동으로 볼 수 있다.

개별 기업들은 독자적으로 모든 자원을 얻는 데 어려움이 따르기 때문에 기업의 효과적인 목표 달성을 위해 타 기업과의 거래 및 협력을 통해서 이를 보완할 수 있다(Mohr and Spekman, 1994). 또한, 전략적 제휴는 네트워크 간 및 구성원 간 경쟁우위를 실현하기 위해 자원 및 시장진출 기회를 획득하는 것은 물론 네트워크 내 안전장치의 역할도 수행한다. 예컨대, 네트워크 구성원으로서 기회주의적인 행동을 할 수 있는 동기가 발생하더라도 네트워크 내외에 걸쳐 낮은 평판을 형성하여 향후 다른 사업 추진 시 지장을 줄 수 있다는 압박이 기회주의적인 행동을 억제하게 된다.

전략적 제휴 활동은 네트워크 내 구성원과 네트워크 간 구성원들의 협력 관계를 더욱 돈독하게 하는데 기여하며, 기업의 경쟁력 제고에 긍정적인 영향을 미친다(Barnir and Smith, 2002). 따라서, 본 연구에서는 외부 네트워크 관리로서 전략적 제휴가 네트워크 결속과 조직성과를 도출하는 데 긍정적인 영향을 주는 주요 변수로 보고자 한다.

2. 네트워크 결속 (Network Commitment)

결속은 거래 파트너 간 관계를 지속하고 유지하는 것에 대한 암묵적 또는 명시적 서약을 의미하며, 이러한 결속은 관계 지향적인 요소들을 포함하고 있다(Dwyer et al., 1987; Morgan and Hunt, 1994). 결속은 단기간에 형성되는 것이 아니라 장기적으로 형성되는 것으로 관계의 지속성을 결정하는 변수라고 볼 수 있다. 관계에 있어서 장기지향성을 결속으로 보고 이는 일종의 관계 지속의도로 해석되고 있다(Park, 2012). 또한, 결속은 지속적인 관계상에서 안정적인 관계에 대한 기대로 나타나며 관계를 유

지하기 위해서 단기적인 희생을 기꺼이 감수하고자 하는 자발적 의도와 함께 관계 안정성에 대한 확인을 발전시킨다(Anderson and Weitz, 1992).

기존 선행연구에서의 결속의 개념은 다양한 차원으로 해석되고 있다. Gilliland and Bello(2002)의 연구에서는 하나의 개념의 결속에 영향을 미쳤던 요소들이 다차원적인 개념의 결속에는 유의한 영향을 미치지 않았다고 주장하였다. 반면, Meyer and Allen(1990)의 연구에서는 결속의 개념을 정서적 결속, 계산적 결속, 규범적 결속으로 세분화하여 결속에 영향을 미치는 선행요인들을 규명하였다. 이러한 결속이 강할수록 거래나 관계에 있어서 상호간 관계가 장기 지향성을 가지게 된다고 볼 수 있다(Park and Oh, 1999).

본 연구의 연구대상인 협동조합은 조직형태의 특성 상 개별 구성원의 다양성이 존중되고, 네트워크 참여 동기과 목적이 다차원적이라는 것을 고려하였을 때 결속의 개념이 다차원적이라는 것에 초점을 두는 것이 더 적합하다고 판단되었다. 따라서 결속이 정서적 결속, 계산적 결속, 규범적 결속 세 가지 차원으로 구분됨을 전제하고 있다.

3. 네트워크 성과

3.1 조직성과 (Organizational Performance)

조직성과는 해당 조직이 목표를 달성하였거나 과업을 수행한 정도를 의미하며, 이는 조직의 전략을 수립하는 데 있어서 타당성 검토와 조직을 객관적으로 평가를 한다는 점에 있어서 매우 중요하다. 일반적으로 조직성과는 조직의 재무적 성과로 판단되며, 기업 활동의 결과로 기업 활동 과정에 있어서 개선탄, 혁신, 생존, 성장, 발전에 기여하는 기업의 목표 달성 정도를 뜻한다(Coughlan et al., 2006).

유통경로 상에서 조직성과는 거래 파트너가 거래

관계를 형성하기 전에 기대했던 성과와 실제 제공된 성과를 비교하며 평가한다(Kim and Kim, 2012). 주로 조직간 거래에서 발생한 매출액, 성장률, 수익성, 이익성장률, 투자수익률, 시장점유율과 같은 재무적 성과의 지표가 활용되어 왔다(Song et al., 2000; Rose and Shoham, 2007).

기존의 연구에서는 재무적 성과자료 이외에 거래상의 성과를 주관적 평가에 의해 정의하거나 측정하기도 한다. 상기의 재무적 및 결과적 성과에 대해 ‘많다’, ‘적다’, ‘기대에 미친다’, ‘미치지 못한다’ 등의 측정을 통해서 주관적이지만 조직을 대표한 응답자가 조직의 입장을 반영하여 성과를 평가한다. 따라서 본 연구에서는 기존의 많은 연구에서 조직 성과를 측정하는 데 활용한 주관적 평가지표로서 참여조직의 성과를 측정하기 위해 재무적 성과를 주관적 평가로 조작적으로 정의하고자 한다.

이를 통해 참여조직이 지각하는 주관조직의 네트워크 관리활동이 참여조직의 재무적 성과 인식에 영향이 있음을 밝힘으로써 주관조직이 구성원의 네트워크 형성을 독려하고, 이를 네트워크화함으로써 발생할 수 있는 다양한 측면을 검토할 수 있는 이론적인 토대를 마련하고자 한다.

4. 네트워크 구조적 특성

네트워크 결속과 성과는 단순히 참여조직과 주관조직만의 관계 결과가 아니므로 네트워크 내에서의 다층적인 구조적 결합 관계를 고려하여야 한다. 따라서 양자 간의 관계만이 아니라 참여조직들 사이의 구조적인 특성과 주관조직이 전체 네트워크에서 차지하고 있는 구조적인 특성 등을 고찰할 필요가 있다.

이러한 네트워크의 구조적 특성은 기존 연구들에서 네트워크 크기(Aldrich and Reese, 1993), 중심성(Coleman, 1988), 다양성(Hansen and Witkowski, 1995), 강도(McEvily and Zaheer, 1999) 등으로 설

명되고 있다. 구조적 특성을 통해 네트워크의 성격을 파악하거나 관계의 공식화, 구조적 복잡성, 구성원 관계의 밀도 등으로 확장되기도 하였다(Van de Ven and Ferry, 1980).

이러한 요소들은 네트워크 구조 내에서 직접적 또는 간접적으로 구성원들이 연계된 패턴으로 존재하며, 궁극적으로는 네트워크 성과에 영향을 미친다. 본 연구에서는 네트워크의 구조적 특성을 네트워크 밀도와 네트워크 구심으로 구분하여 이들이 각각 어떠한 역할과 의미를 가지고 있는지에 대해 파악하고자 한다.

4.1 네트워크 밀도 (Network Density)

네트워크 밀도(Network Density)는 네트워크 내 구성원 간의 관계에 있어서 평균적인 관계 강도로 정의할 수 있다. 즉 각 구성원의 개별적 특성이 아닌 전체 네트워크의 구조적인 특성으로 볼 수 있다(Burt, 1997). 이에 본 연구에서는 네트워크의 다수를 구성하고 있는 참여조직 간의 관계에 네트워크 밀도의 초점을 맞추고 있다.

선행 연구에서는 네트워크 밀도는 네트워크 구성원 간 관계의 강도, 구성원 간 유대관계 등으로 개념화되어 왔다. Granovetter(1983)는 구성원 간 유대관계를 강한 유대와 약한 유대로 구분하였으며, 강한 유대는 구성원 간 밀접한 유대감이 생성되어 협력이 촉진될 가능성이 높은 반면, 약한 유대는 연결 강도가 약하기는 하지만 새롭고 다양한 정보를 획득할 가능성이 높다고 보았다(Granovetter, 1983; Podolny and Baron, 1997; Rowley et al., 2000).

네트워크 밀도와 관련하여 Gnyawali and Madhavan (2001)의 연구에서는 밀도가 높은 경우 구성원 간 경쟁적 행동이 감소될 것이라 보았으며, Labianca and Brass(2006)는 밀도가 높은 네트워크에서는 기회주의적 행동이 자제되어 협력적 관계가 형성될

것이라고 주장하였다. 이러한 연구결과들을 종합하면 높은 밀도는 일반적으로 결속과 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다.

하지만, 위의 연구들이 동질적인 구성원 간의 관계에 초점을 맞춘 것이라면 본 연구에서는 네트워크 내 이질적인 특성을 가진 참여조직과 주관조직을 동시에 다루고 있으므로 위의 연구결과와는 다른 양상이 나타날 수 있음에 초점을 둔다. 이는 서로 다른 관계 특성을 가진 참여조직과 주관조직과의 관계 관리에 따라 전체 네트워크 관계가 형성되며, 이에 따라 관계 효율성이 도출될 것이라는 선행연구를 바탕으로 하고 있다 (Podolny and Baron, 1997; Rowley et al., 2000).

이처럼 약한 유대관계의 네트워크에서는 네트워크 내 관계의 강도는 낮을 수 있지만 자율성이 높기 때문에 다양한 정보에 대한 접근성이 높다고 볼 수 있다. 또한, 앞서 살펴본 유대 이론을 적용한 선행연구에서와 같이 네트워크 구성원들의 강한 유대감은 정보 획득과 자원 관리에 있어서 오히려 장애물로 작용하여 전체적인 네트워크 성과에 부정적일 수 있다.

4.2 네트워크 구심 (Network Centrality)

네트워크 구심(Network Centrality)은 네트워크 내에서의 해당 기업의 전략적 위상을 말하며, 네트워크 구조에서 얼마나 중심적인 위치를 차지하고 있는지에 대한 정도로 정의할 수 있다(Benson, 1975). 기존 연구에서는 관계의 중심성, 조직 중심화 등으로 사용되어왔다. 또한, 전체 구성원 간 상호관계의 정도인 밀도의 개념과는 다르게 구심은 해당 기업이 다른 구성원들과 연결된 힘의 정도를 의미한다(Antia and Frazier, 2001; Scott, 1991).

Coleman(1988)의 연구에서는 네트워크 내 중심성이 높은 기업은 네트워크에서 유리한 위치를 차

지하고 있기 때문에 다른 기업들과 연결고리를 통해 다른 구성원들을 통제할 수 있는 영향력 행사가 가능하다고 하였다. 중심성이 보다 높은 기업들은 다른 기업들과의 자원을 통제하고 기업의 가치를 향상시켜주는 중간 매개체 역할을 수행한다(Baldwin et al., 1997; Sparrowe et al., 2001). 네트워크에서 중심적인 위치를 차지하고 있다는 것은 상호 간 교류와 정보의 주축이며, 각 구성원의 성과와도 밀접한 관계가 있다(Brass and Burkhardt, 1993; Sparrowe et al., 2001). 이러한 특성으로 네트워크 구심은 중심성, 자율성, 지배력, 영향력 등으로 해석되기도 하며, 조직 네트워크의 구조적 특성을 파악하는 주요 지표로 활용되었다(Prell, 2012).

기존 연구를 살펴보면 네트워크 구심과 네트워크 성과에 대한 다소 상반된 영향관계를 밝힌 연구가 존재한다. 네트워크 구심이 높은 구성원은 정보 획득이나 자원, 교환 등에 접근이 용이하다고 주장하였으며, 비강압적 영향전략인 권고와 정보교환을 감소시키는 데 네트워크 구심의 영향력이 나타났다고 주장하였다(Han et al., 2006; Sung, 2012). 반면, Chung and Oh(2007)의 연구에서는 네트워크 구심이 높은 구성원을 통해 조직성과를 위한 정보의 쉽고 빠른 전달이 가능하며, 분산된 구조보다 효과적으로 의견을 조정할 수 있으므로 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

Brass and Burkhardt(1993)의 연구에서는 네트워크 구심이 강한 구성원은 다른 구성원들에 의해 힘이 인식되면서 동시에 연합체 형성을 유도할 것이라고 주장하였다. Rowley(1997)의 연구에서는 조직 내 힘과 영향력을 행사하면서 다른 구성원의 협력에 저항하는 능력 또한 증가한다고 하였다. 이는 힘을 가진 구성원 자신의 이익을 추구하기 위해 네트워크 내 의사소통을 방해하는 장애물이 될 수 있으며, 조작된 정보를 공유할 가능성이 있기 때문이다.

또한, 네트워크 이론 중 구조적 공백 이론에 따르

면, 네트워크 내에서 직접적으로 연결되어 있지 않은 구성원들 간 구조적인 공백이 발생하는데 이러한 공백을 연결시켜주는 연결자를 브릿지라고 한다. 이러한 브릿지는 구조적 공백을 줄여주는 역할을 하게 되고 직접적으로 전체 네트워크 내에서 다양한 질적 및 양적으로 우수한 정보를 공유할 수 있다. 그러나 브릿지와 관계를 맺고 있는 다른 구성원의 관계가 직접적으로 연결되어 있는 경우 중복 관계가 발생하여 구조적 공백을 통해 얻을 수 있는 이점이 사라지게 된다. 그 결과 네트워크 구심이 증가하게 되며 이는 조직성과에 부정적인 영향을 미치게 된다(Williams and Anderson, 1991; Coleman, 1988; Burt, 1997).

본 연구에서는 참여조직과 주관조직 간 네트워크에 초점을 두고 있다는 점에서 네트워크 구심 또한 조직 내 일부 구성원 개인의 구심형성을 의미하게 때문에, 네트워크 구조적 공백 이론을 바탕으로 네트워크 구심이 네트워크 성과에 부정적인 영향을 미친다는 측면에 초점을 두고 있다.

Ⅲ. 가설설정

본 연구에서는 기존 선행연구를 토대로 참여조직이 지각하는 주관조직의 네트워크 관리가 네트워크 결속과 네트워크 성과에 미치는 영향을 검토하였다. 네트워크 관리는 내부와 외부 네트워크 관리로 구분하여 내부 네트워크 관리는 가치공유와 의사소통으로, 외부 네트워크 관리는 경계관리와 전략적 제휴로 구분하였다. 네트워크 결속은 정서적 결속, 규범적 결속, 계산적 결속 세 가지로 구분하였고, 네트워크 성과는 재무적 성과인 조직성과로 분석하였다. 더 나아가 네트워크 구조적 특성인 밀도와 구심이 네트워크 관리와 네트워크 결속 간 관계에 어떠한 조절효과가 있는지에 대해 규명하고자 한다.

1. 내·외부 네트워크 관리와 네트워크 결속 간의 관계

내부 네트워크 관리는 참여조직 관점에서 주관조직이 참여조직에 대해 협력하고 있는 정도이며, 주관조직 관점에서는 참여조직과의 정서적인 유대감을 통해 네트워크 결속을 강화하는 역할을 한다 (Frazier and Summers, 1984; Babakus et al., 2003). 네트워크 주관조직이 내부 네트워크 관리를 통해 다양한 정보와 자원을 획득함으로써 네트워크 흐름을 통제 및 관리, 조정하면서 조직성과에 중요한 영향을 미칠 수 있는 전략적 의사결정을 하게 된다 (Lin et al., 2001).

내부 네트워크 관리를 구성하는 하위요인 중 가치공유는 주관조직이 참여조직의 참여를 촉진하기 위해 제시하는 목표와 비전의 형태로 네트워크 결속을 위해 선행되어야 할 요인이다(Anderson and Weitz, 1989). 임의형 체인(voluntary chain)에서의 참여조직과 관리본부 간의 관계에서 가치공유를 기반으로 한 관계 자본은 네트워크 간의 갈등을 줄여주고 네트워크 결속을 강화시켜 준다고 보고되었다 (Duarte and Davies, 2004).

또 다른 내부 네트워크 관리의 하위요인인 의사소통은 기존의 많은 유통채널 관련 연구에서 신뢰를 증가시키며, 결속을 구축하는 전제 조건으로 다뤄져 왔다(Anderson and Weitz, 1992; Morgan and Hunt, 1994). 구성원 간 협력적인 의사소통을 구축하는 것은 공식적 또는 비공식적으로 상호 간 의미 있는 정보를 적시에 공유할 수 있는 것으로 구성원 간의 결속을 촉진 한다.

본 연구의 대상인 협동조합의 경우, 프랜차이즈에 비해서 본부의 리더십이 약하고 구성원의 자율성이 보장되기 때문에, 주관조직이 참여조직에 대해서 가치공유와 같은 관리가 소홀해지는 경우 네

트워크 사업에 대한 이해가 부족해져 네트워크 결속에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 또한, 주관조직과 참여조직 간의 지속적이고 원활한 의사소통이 이루어지지 않는다면 효율적인 관계를 추구하여 공동의 네트워크 비전 및 목표를 달성하는 것이 불가능하다.

이처럼 경로 구성원 간의 비전과 목표와 같은 가치를 공유함으로써 구성원 간의 결속 수준을 높여 줄 수 있고, 주관조직과 참여조직 간의 효율적이고 활발한 의사소통을 통해 관계 지속에 대한 확신이 강화되면 협력 활동이 활발해져 결과적으로 관계 결속에 영향을 미치게 된다. 위와 같은 논의에 따라 본 연구에서는 주관조직의 내부 네트워크 관리인 가치공유와 의사소통이 주관조직과 참여조직 간의 네트워크 결속에 긍정적인 영향을 미친다고 보고 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1-1 : 주관조직의 내부 네트워크 관리인 (a) 가치공유, (b) 의사소통은 주관조직에 대한 참여조직의 결속에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

내부 네트워크 관리와 더불어 외부 네트워크 관리는 조직이 목표 달성을 위해서 외부로부터 의미 있고 유용한 정보와 자원을 탐색하여 외부 행위자들과의 긴밀한 협력 관계를 구축하는 활동이다(Oh et al., 2008). 일반적으로 네트워크 주관조직은 네트워크 외부에 있는 조직이나 타 네트워크와의 상호작용을 통해 정보 및 자원을 획득하고 교환하는 과정에서 참여조직으로부터 신뢰와 결속을 유도할 수 있다. 참여조직 관점에서 주관조직을 통해 정보 및 자원에 대한 접근 가능성이 높고 용이하다는 것은 네트워크 참여를 통한 혜택을 얻을 수 있으므로 네트워크 사업에 참여하는 주요 동기가 된다(Madhok, 1997).

외부 네트워크 관리의 하위요인인 경계관리는 주관조직이 외부 환경으로부터 유입되는 다양한 정보

와 자원을 조정함으로써 네트워크 결속이 강화된다. 주관조직은 네트워크 참여조직을 대표하여 조직 경계의 접점에서 상황을 조정하고 경영 성과를 도출한다(Park, 2015). Ancona and Caldwell(1992)의 연구에서는 높은 수준의 경계관리가 새로운 정보와 자원을 획득하여 효율적인 경영 성과를 도출할 수 있음을 규명하였다. 따라서 주관조직이 참여조직을 대표하여 효율적으로 외부 행위자들과 관계를 맺어 정보와 자원을 조정한다면 참여조직의 주관조직에 대한 결속은 상승할 수 있다.

한편, 외부 네트워크 관리의 또 다른 요인인 전략적 제휴는 개별 기업이 외부 거래처와 거래 교섭력을 확보하여 거래를 진행하는 것을 의미한다. 개별 기업의 입장에서 이러한 제휴를 맺는 것에 한계점이 있으므로 네트워크 참여조직은 주관조직의 전략적 제휴를 통해 거래와 시장을 확대할 수 있다(Gulati, 1998). 예를 들어 참여조직이 단독으로 이룰 수 없는 신규 판로개척의 기회를 얻을 수 있으며, 고객 정보를 통한 신규 품목을 발굴할 수 있다. 주관조직의 외부 조직과의 전략적 제휴는 참여조직의 네트워크에 대한 높은 결속을 유도한다(Johanson and Vahlne, 2009).

따라서 주관조직의 효과적인 외부 네트워크 관리는 상호 간 결속을 강화한다고 볼 수 있으며, 이러한 관계에서는 기회주의 행동의 동기가 감소되고 탐색비용이 감소하게 되어 결과적으로 네트워크 성과가 향상되는 긍정적인 효과를 도출할 수 있다. 위와 같은 논의에 따라 본 연구에서는 주관조직의 외부 네트워크 관리인 경계관리와 전략적 제휴가 주관조직과 참여조직 간의 네트워크 결속에 긍정적인 영향을 미친다고 보고 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 1-2 : 주관조직의 외부 네트워크 관리인 (a) 경계관리, (b) 전략적 제휴는 주관조직에 대한 참여조직의 결속에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 네트워크 결속과 네트워크 성과 간 관계

참여조직 관점에서는 네트워크 사업을 통해 주관조직으로부터 얻을 수 있는 네트워크 혜택은 해당 기업의 관계가 확장된다는 점에서 강한 결속을 유도한다. 본 연구에서는 결속은 정서적 결속, 계산적 결속, 규범적 결속 세 가지로 구분하였다.

정서적 결속은 구성원 간 상호 협력을 원활하게 해주면서 정보 및 자원의 흐름을 촉진시켜 거래 및 탐색비용이 감소하는 네트워크 혜택을 제공받을 수 있다(Dyer and Singh, 1998; Lazega and Pattison, 2001). 상호 협력이 활발해지면서 상대방의 기회주의 행동 의도에 대한 감시 및 통제비용이 감소하게 됨으로써 효율적인 네트워크 성과를 도출할 수 있게 되는 것이다. 규범적 결속은 네트워크 사업에서 가치와 목표를 달성하기 위한 내면화의 결과로서 관계 행동에 대한 적절한 규범 내재화와 함께 형성된다고 볼 수 있다(Meyer and Allen, 1997). 참여조직으로 하여금 관계 유지의 의무감을 갖게 함으로써 지속적인 네트워크 사업이 진행되며 이로 인해 네트워크 혜택과 효율적인 네트워크 성과 도출이 가능하게 된다. 마지막으로 참여조직은 주관조직과의 관계 형성 또는 네트워크 사업 참여로 인해 얻을 수 있는 네트워크 혜택을 기대할 수 있으므로 계산적 결속이 존재하게 된다. 네트워크 혜택과 같은 경제적 효익은 계산적 결속 관점에서 해당 네트워크에 대한 잔류 또는 이탈 여부를 판단하는 주요 요인이 될 수 있다. 참여조직의 계산적 결속이 증가된다면 탐색 및 전환비용이 감소하게 되면서 네트워크 혜택이 증가될 것이고, 궁극적으로 네트워크 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

위와 같이 정서적 결속, 규범적 결속, 계산적 결속은 네트워크 활동으로 발생할 수 있는 비용을 절감하면서 규모의 경제를 바탕으로 한 네트워크 성과에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 따라서 참여조직의

주관조직에 대한 결속은 네트워크 혜택을 제고시킴으로써 네트워크 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있으며, 위와 같은 논의를 기반으로 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설 2 : 참여조직의 주관조직에 대한 결속은 네트워크 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 네트워크 구조적 특성에 의한 조절효과

본 연구에서는 상황적 요인으로서 네트워크가 가지고 있는 구조적 특성인 네트워크 밀도와 네트워크 중심이 네트워크 관리와 네트워크 결속 간 관계에 어떠한 조절적 영향을 미치는지 확인하고자 한다.

네트워크 밀도는 구성원 간 강한 유대적인 관계를 형성하므로 결속과 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구(Sung, 2012), 네트워크 내 관계의 밀도가 높아질수록 높은 비용절감과 적극적인 협력을 경험하게 될 것이라는 연구(Han et al., 2006)를 확인할 수 있다. 한편, 강한 유대관계를 통해 얻게 되는 정보는 네트워크 내 친밀한 관계를 쌓고 있는 구성원 또는 파벌 내에서만 존재하는 한계가 있어 오히려 약한 유대관계에서 상대적으로 다양하고 새로운 정보를 획득할 가능성이 크다는 연구들이 있다(Granovetter, 1983; Jung and Rhee, 2009; Rowley et al., 2000). 즉 네트워크는 다른 조직으로부터 많은 정보나 지식을 획득하기 위한 수단으로 인식될 경우 강한 유대보다는 약한 유대의 필요성이 높다는 점을 강조한 것이다.

다양한 주장을 종합해볼 때, 어떠한 유대관계가 유리하다 불리하다는 이분법적인 논의보다는 네트워크 사업의 내용과 목적에 따라 유대관계의 영향이 다름을 알 수 있다. 따라서 네트워크 밀도는 참여조직 사이의 유대관계 수준에 따라 주관조직과의 결속에 다른 양상을 보일 것으로 추론할 수 있다. 즉, 네트워크 밀도의 수준이 낮아 참여조직 간 활동

이 부진하다면 주관조직의 네트워크 관리의 필요성이 강조될 것이고 이는 주관조직과의 결속을 강화하게 되는 요인으로 작용하게 될 것이다. 하지만, 밀도의 수준이 너무 높아 참여조직 간 응집력이 높아져 주관조직의 네트워크 관리 필요성이 줄어들게 된다면, 네트워크 관리가 충분히 이루어지지 않아 참여조직과 주관조직의 상호 협력은 어려워지고, 이는 궁극적으로 결속력 저하의 결과를 낳게 된다.

이러한 관점에서 참여조직 간의 유대관계가 일정 수준보다 높은 경우, 참여조직 간의 밀집성으로 인해 내·외부 네트워크 관리와 네트워크 결속 간의 관계에 있어 네트워크 밀도의 부정적인 영향을 예상할 수 있다. 위와 같은 논의에 따라 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 3-1 : 참여조직 간 네트워크 밀도가 높을수록 주관조직의 내부 네트워크 관리인 (a)가치공유, (b)의사소통과 네트워크 결속 간의 관계에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2 : 참여조직 간 네트워크 밀도가 높을수록 주관조직의 외부 네트워크 관리인 (a)경계관리, (b)전략적 제휴와 네트워크 결속 간의 관계에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

다음으로 네트워크 중심을 살펴보면, 네트워크 내 중심적인 위치에 있는 행위자는 네트워크 내에서 힘을 갖게 된다. 이러한 관점에서 기존 연구에서는 힘의 집중 현상에 따른 상반된 해석의 차이를 확인할 수 있다. 특정 행위자를 중심으로 네트워크의 중심이 높은 경우에는 네트워크를 대표하여 효율적인 정보나 자원을 획득하게 되고 이를 바탕으로 네트워크 성과 도출이 가능하다는 점에서 중심이 없는 분산된 구조보다 더 큰 이점이 존재한다는 연구가 있다(Chung and Oh, 2007). 반면 일부 행위자에게 힘이 집중되면 조직 내 독점적인 권력을 행사할 가능성이 높고 구성원 간 갈등 관계가 형성될 가능성이 높아 결과적으로

네트워크 성과에 부정적인 영향을 미친다는 연구 결과도 있다(Hyun and Cho, 2009).

일반적으로 네트워크 결속은 네트워크 내 구성원 간 평등한 연결 관계가 전제된다. 그러나 Goh et al.(2013)의 연구와 같이 구성원 간 불평등한 관계의 경우 네트워크 성과가 감소함을 확인할 수 있다. 높은 구심을 통한 권력의 집중현상은 의존관계와 기회주의적 행동의 유발할 수 있다. 본 연구에서는 네트워크 주관조직과 참여조직 간의 관계를 규명하고 있다. 네트워크 형성 과정에 있어서 주관조직은 참여조직 간 공백을 연결하는 브릿지의 역할을 수행함으로써 네트워크 구심이 향상될 수 있다.

그러나 일정 시점에서 참여조직이 주관조직의 구심이 높다고 인식한다면 힘의 불균형을 우려해 주관조직에 대한 결속이 저하될 수 있어 네트워크 성과는 감소할 수 있다. 특히, 구성원의 자율성이 강조되고 본부의 통제가 상대적으로 약한 협동조합 네트워크에서 참여조직이 지각하는 주관조직의 네트워크 구심이 높아지게 되었을 때, 참여조직은 주관조직의 통제력 상승에 따른 자율성 감소를 우려하여 주관조직의 네트워크 관리활동을 거부할 수 있다. 궁극적으로 주관조직에 대한 참여조직의 결속 기반이 약화될 수 있다.

위와 같은 논의에 따라 높은 수준의 네트워크 구심은 내·외부 네트워크 관리와 네트워크 결속 간의 관계에 있어서 부(-)의 방향으로 작용할 것으로 보아 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 4-1 : 주관조직의 네트워크 구심이 높을수록 주관조직의 내부 네트워크 관리인 (a)가치공유, (b)의사소통과 네트워크 결속 간의 관계에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2 : 주관조직의 네트워크 구심이 높을수록 주관조직의 외부 네트워크 관리인 (a)경계관리, (b)전략적 제휴와 네트워크 결속 간의 관계에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

IV. 연구방법

1. 표본 및 자료수집

본 연구에서 제시한 연구가설을 검증하기 위해 협동조합 네트워크 중 농업협동조합을 연구대상으로 선정하였다. 네트워크 주관조직으로 본부 사업단을, 참여조직으로 개별 지역농협을 설정하였다. 전국으로 분포된 지역농협들을 할당표본추출로 전국 20개의 지역농협에 대한 유통사업 담당 임원(상무급)들을 대상으로 심층면접을 통해 작성된 설문항목들을 사전 검토하였다. 참여조직인 지역농협의 입장에서 주관조직인 본부 사업단에 대한 인식을 측정하기 위해서 본부의 협조로 해당 네트워크 사업에 최소 1년 이상 참여한 지역농협 178명의 책임자 명단을 확보하고 설문을 배포하였다. 이 중 137부를 회수하였고, 부적절한 응답이나 불성실한 응답을 한 설문지를 제외하고 총 130부가 본 연구의 분석에 사용되었다.

2. 변수의 측정

본 연구에서 도입된 변수들의 측정 문항들은 기존의 이론적 고찰을 기반으로 네트워크 관리, 네트워크 결속, 네트워크 성과, 그리고 네트워크 구조적 특성으로 구성되었다. 네트워크 관리는 Anderson and Weitz(1992), Kickert and Koppenjan(1997), Perry et al.(2003), Powell(1990), Schein(2010) 및 Sin et al.(2005) 등의 연구를 바탕으로 크게 내부 네트워크 관리와 외부 네트워크 관리로 구분하였으며, 내부 네트워크 관리인 가치공유 3항목, 의사소통 4항목, 외부 네트워크 관리인 경계관리 3항목, 전략적 제휴 3항목으로 구성하였다.

네트워크 결속은 Anderson and Weitz(1992),

Morgan and Hunt(1994), 및 Park and Oh(1999) 등의 연구를 바탕으로 3가지 차원으로 구분하여 정서적 결속 4항목, 계산적 결속 4항목, 규범적 결속 3항목으로 측정하였다. 네트워크 성과는 조직성과로 Coughlan et al.(2006), Gulati(1998), Kim and Kim(2012), 및 Rose and Shoham(2007) 등의 연구를 바탕으로 3항목으로 측정하였다. 본 연구의 조절변수인 네트워크 구조적 특성은 네트워크 밀도와 구심으로 구분하여, Burt(1997), Gnyawali and Madhavan(2001), Han et al.(2006), Rowley(1997), Sparrowe et al.(2001), 및 Prell(2012) 등의 연구를 바탕으로 각각 5항목으로 구성하여 설문지에 포함하였다.

V. 실증분석 및 결과

1. 표본의 특성

본 연구의 표본 특성은 다음과 같다. 먼저 인구통계학적 특성을 살펴보면 나이는 40대가 64명(49.2%)으로 가장 높은 비중을 차지했으며, 이어서 50대 이상이 45명(34.6%), 30대 21명(16.2%) 순으로 확인되었다. 다음으로 전체 응답자 중 남성이 128명(98.5%), 여성이 2명(1.5%)으로 확인되었다. 또한 학력을 보면 대학교 졸업이 47.7%를 차지하는 62명으로 가장 많았으며, 다음으로 전문대학 졸업 이하가 40명(30.8%)으로 나타났다. 응답자 직급을 살펴보면, 팀장 및 단장 41명(31.6%)으로 가장 많았으며, 과장 및 차장 39명(30.0%), 상무 및 전무 32명(24.6%), 센터장 15명(11.5%) 순으로 확인되었다.

먼저 지역농협 근속연수는 20년 이상인 응답자가 63명(48.5%)으로 가장 높았으며, 이어서 10~15년 미만으로 근무한 응답자는 24명(18.5%), 15~20년 미만 19명(14.6%), 5~10년 미만 18명(13.8%) 순으로 확인되었다. 지역농협 유통사업에 종사한 연수는

20년 이상이 35명(27.7%), 10~15년 미만이 32명(24.6%), 15~20년 미만 28명(21.5%) 순으로 나타났다. 현재 근무하고 있는 지역농협의 자체 대외마케팅 사업 연혁을 살펴보면, 5~10년 미만이 51개로 약 39.2%를 차지하여 가장 높게 나타났으며, 5년 미만이 36개(27.7%), 10~15년 미만이 31개(23.8%)의 지역농협으로 나타났다. 마지막으로 해당 지역농협이 사업단의 대외마케팅 네트워크 사업에 참여한 연수는 5~10년 미만 52개(40.0%), 10~15년 미만 30개(23.1%), 3년 미만 24개(18.5%), 3~5년 미만(15.4%) 20개 지역농협으로 나타났다.

추가적으로 본 연구의 대상에 대해 응답자의 적절성 여부를 확인하기 위해 지역농협의 경영과 관련하여 응답자의 주요 의사결정 참여 여부, 경영계수 파악 여부 등을 질문하였다.

2. 측정모형 검증

본 연구에서 사용된 측정항목의 내적 일관성을 측정하기 위해서 Cronbach α 계수를 이용하였다. 분석결과 각 측정 변수(의사소통, 네트워크 결속 중 정서적 결속, 규범적 결속에서 각 1문항씩을 제거)에 대한 Cronbach α 값이 0.8 이상으로 나타나 일반적으로 수용 가능한 신뢰수준을 상회하는 것으로 확인되었다.

또한 잠재변인이 측정항목에 의해 적절하게 반영되고 있는지에 대해 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 11개 잠재변인에 대해 측정항목이 잘 부하되어 수렴타당성이 확보되었다. 판별타당성을 확인하기 위해 Fornell and Lacker(1981)가 제안한 방법으로 상관계수의 제곱값과 AVE 수치를 비교하여 판별타당성이 확보된 것으로 확인하였다(<표 1>).

3. 가설검정

본 연구에서는 내부 네트워크 관리와 외부 네트워크 관리의 하위요인들이 네트워크 결속에 영향을 미치며, 네트워크 결속은 네트워크 성과에 영향을 미친다는 것을 확인하고자 하였다. 또한, 내·외부 네트워크 관리의 하위요인이 네트워크 결속에 미치는 영향관계에 대하여 네트워크 밀도와 네트워크 구심에 따라 차이가 있을 것이라는 조절효과를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과는 <표 2>, <표 3>과 같다.

먼저 내·외부 네트워크 관리의 하위요인과 네트워크 결속 간 회귀모형은 $F=52.141(p<.000)$ 로 통계적으로 유의하게 나타났으며, 설명력은 62.5%로 나타났다. Durbin-Watson 통계량은 1.929로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 문제가 없는 것으로 판단되었다. 또한, VIF값이 10 미만으로 나타나 다중공선성 문제도 없는 것으로 판단되었다. 추가적으로 통제변수가 영향을 미치는지에 대해 분석하였으나 모두 유의미하지 않은 결과가 도출되었다. 회귀

계수를 살펴보면, 가치공유($\beta=.235, p<.01$), 의사소통($\beta=.497, p<.001$), 전략적 제휴($\beta=.244, p<.01$)는 네트워크 결속에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 경계관리($\beta=-.088, p=.319$)는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서, 가설 1-1은 채택되었고, 가설 1-2는 부분채택 되었다.

다음으로 네트워크 결속과 조직성과 간 회귀모형은 $F=28.980(p<.000)$ 로 통계적으로 유의하게 나타났으며, 설명력은 56.4%로 나타났다. Durbin-Watson 통계량은 1.720으로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 문제가 없는 것으로 판단되었다. 또한, VIF값이 10 미만으로 나타나 다중공선성 문제도 없는 것으로 판단되었다. 추가적으로 통제변수가 영향을 미치는지에 대해 분석한 결과 대외마케팅사업 시작 연수가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 회귀계수를 살펴보면, 네트워크 결속($\beta=.728, p<.000$)은 조직성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2는 채택되었다.

본 연구의 조절효과로서 내부 네트워크 관리의 하위요인인 가치공유, 의사소통과 외부 네트워크 관리

<표 1> 측정항목의 정제

변수	항목 수	항목 수		요인적재량 범위	합성신뢰도	평균추출분산
		최초	최종			
내부 네트워크 관리	가치공유	3	3	.843 ~ .898	.925	.805
	의사소통	4	3	.824 ~ .897	.906	.764
외부 네트워크 관리	경계관리	3	3	.863 ~ .971	.933	.822
	전략적 제휴	3	3	.870 ~ .913	.910	.771
네트워크 결속	정서적 결속	4	3	.932 ~ .970	.965	.875
	규범적 결속	4	3	.764 ~ .829	.833	.625
	계산적 결속	3	3	.712 ~ .883	.822	.608
네트워크 성과	조직성과	3	3	.845 ~ .960	.908	.767
네트워크 특성	네트워크 밀도	5	5	.885 ~ .961	.911	.774
	네트워크 구심	5	5	.855 ~ .910	.909	.762
합계		40	37			

하위요인인 경계관리, 전략적 제휴와 결속 간 관계에 있어서 네트워크 구조적 특성의 조절효과의 여부를 검증하기 위해 단계별 회귀분석을 실시하였다. 조절변수인 밀도와 구심을 제외한 1단계 모형에 조절변수를 투입한 2단계 모형에 이어 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 넣은 3단계 모형간의 R제곱값의 증분의 유의도를 검토하였다. 또한, 변수의 투입과정에서 중심화 처리를 진행하였으며, 3단계 회귀분석의 상호작용항 결과만 별도로 <표 4>에 정리하였다.

먼저, 네트워크 구조적 특성 중 네트워크 밀도의 조절효과를 살펴보면, 내부 네트워크 관리 중 가치공유($\beta=.227, p<.05$)와 의사소통($\beta=.264, p<.05$)은 밀도와의 상호작용항이 네트워크 결속에 통계적으로 유의한 것으로 나타났지만, 가치공유의 경우 계수 값이 정(+)의 방향으로 확인되므로 가설 3-1은

채택되었다. 외부 네트워크 관리 중 경계관리($\beta=-.098, p=.239$) 상호작용항은 부(-)의 방향으로 확인이 되었지만 통계적으로 유의하지 않았고, 전략적 제휴($\beta=.067, p=.399$) 또한 밀도와의 상호작용항이 네트워크 결속에 통계적으로 유의하지 않은 것으로 확인되어 가설 3-2는 기각되었다.

다음으로 네트워크 구심의 조절효과를 살펴보면, 내부 네트워크 관리 중 가치공유($\beta=.068, p=.317$)와 의사소통($\beta=.002, p=.980$)은 구심과의 상호작용항이 네트워크 결속에 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 4-1은 기각되었다. 외부 네트워크 관리 중 경계관리($\beta=-.182, p<.05$) 상호작용항은 부(-)의 방향으로 통계적으로 유의하였고, 전략적 제휴($\beta=.058, p=.450$)는 구심과의 상호작용항이 네트워크 결속에 통계적으로 유의하지 않은 것으로 확인되어 가설 4-2는 부분 채택되었다.

<표 2> 내·외부 네트워크 관리와 네트워크 결속 간 회귀분석 결과

		B	S.E.	β	t	p
H1-1	(a) 가치공유	.235	.088	.235	2.674	.008
	(b) 의사소통	.497	.092	.497	5.415	.000
H1-2	(a) 경계관리	-.088	.084	-.088	-1.001	.319
	(b) 전략적제휴	.244	.080	.244	3.031	.003

<표 3> 네트워크 결속과 네트워크 성과 간 회귀분석 결과

		B	S.E.	β	t	p	
H2	네트워크 결속	.725	.063	.728	11.561	.000	
	통제변수	소속	.091	.063	.093	1.452	.149
		근속년수	-.054	.061	-.057	-.889	.376
		유통사업 업무년수	-.067	.064	-.069	-1.058	.292
		대외마케팅사업 시작년수	.168	.061	.175	2.768	.007

VI. 결론 및 논의

1. 연구의 요약

본 연구는 네트워크 관리와 네트워크 결속 및 네트워크 성과 간의 관계에 대해 분석하였다. 이를 위해 네트워크 관리를 내부와 외부로 나누어 각각의 하위 요인들에 대한 영향관계를 확인하고 네트워크 구조적 특성인 네트워크 밀도와 구심의 조절효과를 검증하였다.

먼저 내부 네트워크 관리의 하위요인들이 네트워크 결속에 미치는 영향이 정(+)인 것으로 나타나 가설 1-1이 채택되었다. 또한, 의사소통은 하위요인들 중에서 경로계수 값($\beta = .497$)이 가장 높게 나타났다. 이는 네트워크에서 주관조직에 대한 결속을 구축하기 위해 참여조직과의 원활한 의사소통이 선행되어야 함을 알 수 있었다. 또한, 외부 네트워크 관리가 네트워크 결속에 미치는 영향에 있어서 경계관리는 부(-)의 영향이 나타났지만 통계적으로 유의하지 않았고, 전략적 제휴는 정(+)인 것으로 나타나 통계적으로 유의한 결과로 확인되었다.

일부 선행연구에서는 외부 네트워크 관리와 결속이 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 외부 네트워

크 관리가 결속 중에서도 정서적 결속과 계산적 결속에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(Ha et al., 2012; McCallum, 2008). 경계관리는 환경과 조직의 접점에서 경계관리 활동이 서로 충돌되지 않으면서 보완적으로 작동되기 위해 섬세한 실행 역량이 요구되는 네트워크 관리 요인이라는 점을 확인한 것이다(Kwon and Woo, 2016). 더불어 주관조직이 참여조직을 대신하여 외부 행위자와 접촉하여 활동하기 때문에 참여조직 관점에서는 주관조직의 활동여부를 상대적으로 인식하기 어려울 수 있음을 고려하여야 한다. 전략적 제휴는 외부 조직과의 접촉 과정인 경계관리와 달리 외부 행위자와 연계한 성과가 상대적으로 가시적이기 때문에 외부 네트워크 관리 내용을 인지함에 용이했을 것으로 보인다.

두 번째, 네트워크 결속이 네트워크 성과에 영향을 미칠 것으로 예측한 가설 2는 통계적으로 유의한 결과가 나타나 가설이 채택되었다. 네트워크 결속이 네트워크 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것은 참여조직의 심리적 호혜성을 전제로 하는 정서적 결속, 관계유지를 위해 도덕적 의무감을 갖도록 하는 규범적 결속, 상호 관계에서 발생하는 탐색비용 및 전환비용에 대해 인식하는 계산적 결속과 같은 관계 자본이 전체 네트워크 혜택 수준을 제고함으로써 조직성과에 기여했음을 확인한 것이다.

<표 4> 네트워크 밀도와 구심의 조절효과 결과

		<i>B</i>	S.E.	β	<i>t</i>	<i>p</i>
H3-1	(a) 가치공유 x 밀도	.206	.098	.227	2.106	.037
	(b) 의사소통 x 밀도	-.241	.094	-.264	-2.563	.012
H3-2	(a) 경계관리 x 밀도	-.100	.084	-.098	-1.182	.239
	(b) 전략적제휴 x 밀도	.061	.073	.067	.847	.399
H4-1	(a) 가치공유 x 구심	.063	.062	.068	1.005	.317
	(b) 의사소통 x 구심	.002	.078	.002	.026	.980
H4-2	(a) 경계관리 x 구심	-.197	.097	-.182	-2.042	.043
	(b) 전략적제휴 x 구심	.055	.073	.058	.757	.450

세 번째, 내·외부 네트워크 관리와 네트워크 결속 간 관계에 있어서 네트워크 구조적 특성인 네트워크 밀도와 구심의 조절역할을 확인한 결과, 네트워크 밀도는 의사소통과 결속 간 관계에는 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 가치공유는 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 경계관리와 전략적 제휴와 결속 간 관계에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 다만 가치공유와 결속 간 관계의 정의 영향은 대립되는 기존의 연구들의 결과와 같이 상이한 조절적 역할이 반복된 것으로 보인다. 아직 조절적 상황의 방향성을 확정할 수는 없지만 가치공유는 참여조직과 주관조직의 느슨한 관계 특성과 상관없이 긍정적 조절을 한다는 반례를 추가한 것으로 확인된다.

다음으로 구심의 조절역할을 살펴보면, 가치공유, 의사소통과 결속 간의 관계에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그러나 경계관리와 결속 간 관계에는 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만, 전략적 제휴와 결속 간 관계에는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

이상에서 살펴본 바와 같이 네트워크 밀도와 구심이 높을수록 결속에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 본 연구의 결과는 유대이론에서 강한 유대보다는 약한 유대를 강조한 점, 구조적 공백 이론에서 중심보다는 연결자로서의 브릿지의 역할을 강조하는 내용에 상대적으로 강하게 부합한다.

2. 연구의 시사점

본 연구는 크게 세 가지 측면에서 학문적 기여를 확인할 수 있다. 첫 번째, 그동안의 유통경로 연구들은 주로 양자관계에 초점을 맞추었으나 네트워크에서의 주관조직과 참여조직은 단순한 양자관계로 구성되어 있는 것이 아니기 때문에 네트워크 내 다른

구성원 간의 협력 관계를 고려하여야 한다.

따라서 본 연구에서는 양자관계보다 더 확장된 네트워크 관점으로 연구범위를 확대하였다. 분석의 단위를 참여조직간의 네트워크 밀도와 주관조직의 네트워크 구심을 고려하여 유통경로 구성원 간 협력관계에 초점을 두었다.

두 번째, 기존 네트워크 연구에서 제한적으로 사용되어 왔던 네트워크 관리를 선행변수로 도입하였다는 점이다. 이 과정에서 네트워크 관리를 관계를 맺는 대상에 따라 내부와 외부로 구분하여 각각 하위요인들을 적용하였다. 내부와 외부의 관점에서 주관 및 참여조직이 접근하고 획득할 수 있는 정보 및 자원의 종류와 양이 다를 뿐 아니라, 이를 통해 구축하게 되는 구조가 서로 상이할 것으로 판단되기 때문이다. 특히, 네트워크 형성과 유지 단계에서 네트워크 협력관계 구축을 위해 도출되어야 하는 선행변수의 영향력을 비교할 수 있었다.

세 번째, 네트워크 연구의 전통적인 독립변수였던 네트워크 구조적 특성을 조절변수로 처리하여 네트워크 관련 변수의 역할을 확장하였다. 네트워크 구조적 특성은 이미 주어진 상황 변수로서 이를 독립변수로 선정할 경우 전략 방안을 도출하는 것에 있어서 한계점이 존재한다. 대신 네트워크 관리를 독립변수로 고려함으로써 시사점 제안을 위한 기반을 마련할 수 있었다. 또한, 네트워크 관리와 주관조직에 대한 참여조직의 네트워크 결속 간 관계에 있어서 네트워크 밀도와 구심이 높을수록 부정적인 영향을 미친다는 논의에 대해 각각 하위요인들이 상이하게 영향을 미치는 것 발견하였다. 이를 통해서 네트워크 관리의 필요성을 강조하면서도 각 하위요인에 대한 다양한 결과를 제시하였다.

본 연구의 연구결과를 토대로 제시할 수 있는 실무적 시사점은 크게 세 가지로 요약할 수 있다. 첫 번째, 네트워크를 관리하는 조직은 상황 및 조건에 따라 내부 네트워크 구축 강화 또는 외부 네트워크 연계

확대라는 전략을 선택적으로 시행해야 한다. 이는 네트워크를 구축한 기간이나 정도에 따라 다르게 적용할 수 있을 것으로 보인다. 가치공유는 네트워크 형성 초기 단계에 집중해야 하며, 의사소통은 네트워크를 구축하고 유지하는 시기에 적용할 수 있다. 또한, 경계관리와 전략적 제휴는 내부 네트워크 관리를 통해 네트워크를 견고히 구축한 후 외부 자원의 접근을 통한 성과를 도출할 수 있을 때 시도될 수 있다.

두 번째, 네트워크 주관조직의 관리자는 참여조직으로부터 결속을 유도하기 위해 네트워크 관리 활동을 단순 지원 활동이 아닌 참여조직이 네트워크 사업 내에서 적극적으로 활동할 수 있도록 하는 여건을 구성하여야 한다. 정서적이거나 경제적인 것은 물론 규범적인 체계의 형성이 중요하다. 협동조합 조직형태 특성 상 참여조직의 독립성과 자율성이 강조되므로 본부의 통제력을 강조하는 것보다 일체감, 보상 및 협력 문화를 구축하고 유지하여야 한다.

세 번째, 네트워크 밀도와 구심이 높을수록 결속이 감소되는 부정적 효과가 부분적으로 확인되었기 때문에 상황에 맞는 네트워크 관리가 필요하다. 이 역시 네트워크를 구축한 기간이나 정도에 따라 다르게 적용할 수 있다. 네트워크 구축 초기 단계에서는 구성원 간의 관계를 형성하기 위해서 사회적 유대관계나 연결고리의 역할이 강조될 경우 정작 네트워크 자체의 목표로서 결속은 감소할 수 있음을 주지하여야 한다. 네트워크 관리조직은 중립적인 입장을 견지하여야 한다. 네트워크 구심의 기울어짐이 없도록 하며 참여조직의 독립성과 자율성을 제공함으로써 수평적 관계를 구축하고 관리조직이 배제된 참여조직만의 사회적 유대가 적정수준을 유지하도록 관리하여야 한다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구를 위한 제언

본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 첫 번째, 본 연구는 네트워크에서의 주관조직과 참여조직 간의 영향관계를 살펴보기 위해 농업협동조합의 지역농협을 대상으로 연구하였다. 그 중에서도 대외 마케팅 네트워크 사업에 참여하는 지역농협에 제한되었고, 조직단위를 대상으로 한다는 점에서 상대적으로 적은 수의 표본으로 실증하였다. 다양한 형태의 네트워크 조직이 연구대상에 포함되지 않았다는 점과 함께 연구 결과의 일반화에 대한 한계가 있다. 향후 다양한 네트워크 관점의 연구를 진행하여 네트워크 이해관계 파악을 통한 일반화된 시사점을 도출할 수 있기를 기대한다.

두 번째, 본 연구는 네트워크 내 주관 및 참여조직의 이해관계에 대한 관계 수명주기 단계를 명확히 고려하지 않았다는 점이다. 네트워크는 시간에 따라 진화를 하며 단계에 따른 고유의 특징을 지니고 있는데, 내·외부 네트워크 관리의 정도가 네트워크 관계 수명주기 단계에 따라 상이할 수 있음을 반영하지 못했다. 따라서 향후 연구에서는 네트워크 구축 기간 및 단계별 영향관계가 검토되기를 기대한다.

세 번째, 본 연구는 네트워크 구축시의 참여자들의 동기와 입장에 대해 구분하지 않았다. 네트워크 사업을 시작함에 있어서 참여조직의 의견반영, 사업에 대한 참여 분위기, 자발적으로 참여하려 하는지에 대한 상황적 변수를 고려하지 못하였다.

네트워크 구조적 특성으로서 참여자들이 사업 수행에 긍정적인지 부정적인지에 따른 태도의 구분을 고려한다면 네트워크 밀도와 구심의 역할이 부(-)의 영향을 미친다는 가설이 보다 더 체계적으로 검증되었을 것으로 판단된다. 따라서 향후 연구에서는 네트워크의 특성을 고려할 때 조직의 분위기 또는 특정 사업에서의 개별 구성원의 참여 의도 및 태도에 대해 고려할 필요가 있다.

논문접수일: 2019. 03. 31.

1차 수정본 접수일: 2019. 04. 21.

게재확정일: 2019. 04. 22.

참고문헌

- Aldrich, H. E. and Reese, P. R.(1993), “Does Networking Pay off? A Panel Study of Entrepreneurs in the Research Triangle,” *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 325-339.
- Ancona, D. G. and Caldwell, D. F.(1992), “Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams,” *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634-665.
- Anderson, E. and Weitz, B.(1989), “Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads,” *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
- (1992), “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.
- Anderson, J. C., Håkansson, H. and Johanson, J.(1994), “Dyadic Business Relationships within a Business Network Context,” *Journal of Marketing*, 58(4), 1-15.
- Antia, K. D. and Frazier, G. L.(2001), “The Severity of Contract Enforcement in Interfirm Channel Relationships,” *Journal of Marketing*, 65(4), 67-81.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M. and Avci, T.(2003), “The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes,” *Journal of the Academy of marketing Science*, 31(3), 272-286.
- Baldwin, T. T., Bedell, M. D. and Johnson, J. L. (1997), “The Social Fabric of a Team-Based MBA Program: Network Effects on Student Satisfaction and Performance,” *Academy of Management Journal*, 40(6), 1369-1397.
- Barnir, A. and Smith, K. A.(2002), “Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks,” *Journal of Small Business Management*, 40(3), 219-232.
- Benson, J. K.(1975), “The Interorganizational Network as a Political Economy,” *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 229-249.
- Bradford, K. D., Stringfellow, A. and Weitz, B. A.(2004), “Managing Conflict to Improve the Effectiveness of Retail Networks,” *Journal of Retailing*, 80(3), 181-195.
- Brass, D. J. and Burkhardt, M. E.(1993), “Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior,” *Academy of Management Journal*, 36(3), 441-470.
- Burt, R. S.(1997), “A Note on Social Capital and Network Content,” *Social Networks*, 19(4), 355-373.
- Chung, M. H and Oh, H. S.(2007), “Human Capital, Social Capital, and Work Group Performance,” *Korean Journal of Management*, 15(3), 91-122.
- Coleman, J. S.(1988), “Free Riders and Zealots:

- The Role of Social Networks,” *Sociological Theory*, 6(1), 52-57.
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W. and El-Ansary, A.(2006), *Marketing Channels 7th eds*, Prentice Hall.
- Duarte, M. and Davies, G.(2004), “Trust as a Mediator of Channel Power,” *Journal of Marketing Channels*, 11(2-3), 77-102.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. and Oh, S. J. (1987), “Developing Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Dyer, J. H., and Singh, H.(1998), “The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-Organizational Competitive Advantage,” *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Fornell, C. and Larcker, D. F.(1981), “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error,” *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frazier, G. L. and Summers, J. O.(1984), “Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels,” *Journal of Marketing*, 48(3), 43-55.
- Fuller, M. B. and Porter, M. E.(1986), *Coalitions and Global Strategy from Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 315-344.
- Gilliland, D. I. and Bello, D. C.(2002), “Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 24-43.
- Gnyawali, D. R. and Madhavan, R.(2001), “Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective,” *Academy of Management Review*, 26(3), 431-445.
- Goh, Y. M., Kim, J. Y. and Chung, M. H. (2013), “The Effects of Team Network Characteristics and Boundary Spanning Activities on Knowledge Management Performances: The Mediating Role of Trust,” *Knowledge Management Research*, 14(5), 101-120.
- Gomes-Casseres, B.(1994), “Group Versus Group: How Alliance Networks Compete,” *Harvard Business Review*, 72(4), 62-66.
- Granovetter, M.(1983), “The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited,” *Sociological Theory*, 201-233.
- Gulati, R.(1998), “Alliances and Networks,” *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Ha, S. W., Xue, W. and Cha, J. S.(2012), “Two Heterogeneous Personal Networks : The Effect of Internal and External Networking Behavior to Career Satisfaction and Organizational Commitment,” *Korean Academy of Organization and Management*, 36(4), 125-157.
- Han, K. S., Kim, J. W. and Choi, J. H. (2006), “The Relationship Between the Supplier Network and Customer Orientation toward a Manufacturer,” *Journal of Channel and Retailing*, 11(3), 55-78.
- Hansen, E. L. and Witkowski, T. H.(1995), “Entrepreneur Involvement in International

- Marketing: The Effects of Overseas Social Networks and Self-Imposed Barriers to Action,” *Research at the Marketing Entrepreneurship Interface*, 8, 363-367.
- Hyun, Y. S. and Cho, D. Y.(2009), “The Relationship Between Social Networks and Knowledge Sharing in Learning Communities: Testing the Non-Linear Model among Tie Density, Centralization and Knowledge Sharing,” *Journal of Lifelong Education*, 15(3), 189-212.
- Johanson, J. and Vahlne, J. E.(2009), “The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership,” *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Jung, I. H. and Rhee, J. H.(2009), “An Exploratory Study on Antecedents of Network Trust and Outcome and their Relationship with Corporate Performance”, *Korea Association of Business Education*, 58, 339-362.
- Kickert, W. J. M. and Koppenjan, J. F. M.(1997), *Public Management and Network Management: An Overview*, Netherlands Institute of Government.
- Kim, S. D. and Km, H. S.(2012), “The Moderating Role of Ethical Leadership on the Relationship Between Channel Leader's Relationship Management Strategies and Follower's Performances,” *Korea Journal of Business Administration*, 25(3), 1555-1582.
- Kwon, J. E. and Woo, H. R.(2016), “The Study on Boundary Spanning Activities and Success Factors in Marginal Team,” *Korean Corporation Management Review*, 67, 57-76.
- Labianca, G. and Brass, D. J.(2006), “Exploring the Social Ledger: Negative Relationships and Negative Asymmetry in Social Networks in Organizations,” *Academy of Management Review*, 31(3), 596-614.
- Lazega, E. and Pattison, P. E.(2001), *Social Capital as Social Mechanisms and Collective assets: The Example of Status Auctions among Colleagues*, New Brunswick and London, 185-208.
- Lee, J. H. and Cho, S. M.(2015), “Effects of Interorganizational Network Characteristics of Social Enterprises on Organizational Performance: Focusing on Network Centrality,” *Journal of Korean Social Welfare Administration*, 17(2), 89-125.
- Lin, N., Fu, Y. C. and Hsung, R. M.(2001), *Measurement Techniques for Investigations of Social Capital*, New Brunswick and London, 57-81.
- Madhok, A.(1997), “Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm,” *Strategic Management Journal*, 18(1), 39-61.
- Marrone, J. A.(2010), “Team Boundary Spanning: A Multilevel Review of Past Research and Proposals for the Future,” *Journal of Management*, 36(4), 911-940.
- McCallum, H.(2008), *Population Parameters: Estimation for Ecological Models* (Vol. 3), John Wiley and Sons.
- McEvily, B. and Zaheer, A.(1999), “Bridging Ties:

- A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Capabilities,” *Strategic Management Journal*, 20(12), 1133-1156.
- Meier, K. J. and O'Toole Jr, L. J.(2001), “Managerial Strategies and Behavior in Networks: A Model with Evidence from US Public Education,” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 271-294.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J.(1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage.
- Miles, R. E. and Snow, C. C.(1992), “Causes of Failure in Network Organizations,” *California Management Review*, 34(4), 53-72.
- Mohr, J. and Nevin, J. R.(1990), “Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective,” *Journal of Marketing*, 54(4), 36-51.
- Mohr, J. and Spekman, R.(1994), “Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques,” *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D.(1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Oh, H., Labianca, G. and Chung, M. H.(2006), “A Multilevel Model of Group Social Capital,” *Academy of Management Review*, 31(3), 569-582.
- Oh, S. J., Park, J. Y. and Noh, W. H.(2008), “Development Strategies for Small-Sized Individual Supermarkets Adopting Franchising Operation Systems,” *Journal of Channel and Retailing*, 13(5), 91-113.
- Park, J. Y. and Oh, S. J.(1999), “A Study on Trust and Commitment of Retailer-Supplier Relationship,” *Journal of Channel and Retailing*, 4(1), 93-122.
- (2012), “The Role of Interorganizational Citizenship Behavior on Channel Member Relationship Quality,” *Korean Journal of Business Administration*, 25(5), 2433-2453.
- (2015), “Reciprocal Causal Relationship between Trust Targets,” *Journal of Korean Marketing Association*, 30(2), 53-73.
- Perry, D. C., Taylor, M. and Doerfel, M. L.(2003), “Internet-Based Communication in Crisis Management,” *Management Communication Quarterly*, 17(2), 206-232.
- Podolny, J. M. and Baron, J. N.(1997), “Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace,” *American Sociological Review*, 62(5), 673-693.
- Powell, W.(1990), “Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization,” *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Prell, C.(2012), *Social Network Analysis: History, Theory and Methodology*, Sage.
- Rockart, T. F. and Short, J. E.(1991), *The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation*, Oxford University Press, 189-219.
- Rose, G. M. and Shoham, A.(2002), “Export Performance and Market Orientation:

- Establishing an Empirical Link,” *Journal of Business Research*, 55(3), 217-225.
- Rowley, T. J.(1997), “Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences,” *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Rowley, T.J., Behrens, D. and Krackhardt, D. (2000), “Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industries,” *Strategic Management Journal*, 21(3), 369-386.
- Schein, E. H.(2010), *Organizational Culture and Leadership Vol. 2*, John Wiley and Sons.
- Scott, J. W.(1991), “The Evidence of Experience,” *Critical Inquiry*, 17(4), 773-797.
- Sin, L. Y., Alan, C. B., Yau, O. H., Chow, R. P., Lee, J. S. and Lau, L. B.(2005), “Relationship Marketing Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation,” *Journal of Business Research*, 58(2), 185-194.
- Song, X. M., Xie, J. and Dyer, B.(2000), “Antecedents and Consequences of Marketing Managers’ Conflict-Handling Behaviors”, *Journal of Marketing*, 64(1), 50-66.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J. and Kraimer, M. L.(2001), “Social Networks and the Performance of Individuals and Groups,” *Academy of Management Journal*, 44(2), 316-325.
- Sung, M. (2012), “The Effects of Network Characteristics on Noncoercive Influence Strategies and Conflict: Focused on the Conditions of Relational Distribution Channel and Environmental Diversity,” *Journal of Korean Marketing Association*, 27(1), 197-221.
- Van de Ven, A. H. and Ferry, D. L.(1980), *Measuring and Assessing Organizations*, John Wiley and Sons.
- Vandenberg, R. J. and Scarpello, V.(1994), “A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization,” *Journal of Organizational Behavior*, 15(6), 535-547.
- Wathne, K. H. and Heide, J. B.(2004), “Relationship Governance in a Supply Chain Network,” *Journal of Marketing*, 68(1), 73-89.
- Williams, L. J. and Anderson, S. E.(1991), “Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors,” *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

Network Management Between Administrative Organization and Participants: Moderating Effect of Network Characteristics

Sung Jun Park*, Hyun Ah Kim**, Jin Yong Park***

ABSTRACT

Recently, as the network rapidly develops, many companies are trying to establish cooperative relations among companies in order to secure competitive advantage by acquiring information and resources by individual companies. In particular, small and medium-sized distribution companies with weak competitiveness in the market are building a network that is likely to become more common in the future. However, unlike a franchise, a loose type of network permits independence and autonomy of its members, and the control of the headquarters is relatively weak. Therefore, in order to achieve efficient network performance, it is necessary to establish a network for long-term cooperation.

However, despite the importance of networking emphasized in network relations, empirical studies on network management and network performance are still lacking. Following these issues, this study focuses on the network management that network administrative organization are actively engaged of network participating organization in network business and strengthen the connection with the external organization as strategic network activity in order to establish and maintain network efficiently.

In this study, we focus on the relationship among the members, which is the main factor in deriving the inter-company performance, and expand the concept that is measured in the field of human resource and organizational behavior to the approach of B2B perspective. In the form of loosely controlled organizational forms such as cooperatives, the network organizers are expected to empirically analyze network management activities such as activation of engagement of participating organizations in network activities and strengthening of linkage with external organizations

Strategic activities are needed to organize and operate the network effectively and efficiently. Management is divided into internal and external network management according to the reciprocal relationship. As a sub-factor of internal network management that can build a network and promote the participation of members, it is divided into shared value and communication, and sub-factors of external network management are boundary

* Professor of Nonghyup University

** Doctoral Candidate of Marketing, Graduate School of Konkuk University

*** Professor of Marketing, School of Business, Konkuk University

management and strategic alliance. These four sub-factors would have a positive impact on network commitment. Also, we hypothesized that network management has formed a bond among members and that such a bond affects organizational performance.

Furthermore, we try to confirm the moderating role of network density and centralization which are frequently used network structures characteristics in previous studies. It is assumed that network density which means the ties of relationship among participating organizations, will show a different pattern to network commitment. If the network density level is lowered, activity among the participating organizations becomes poor and the necessity of network management is emphasized, which will strengthen the bond.

In addition, when network centrality increases, there is a fear of decreasing the autonomy of the participating organizations due to the increase of the control of the organizational organizations, and ultimately the ties between the network administrative organizations and the participating organizations will be lowered. According to these discussions, we have observed that network density and centrality influence the relationship between network management and network linkage as negative(-) relationships.

<Table 1> Demographic Characteristics of Respondent

		Frequency (N)	Percent (%)
Number of years of local agricultural cooperatives	Less than 5 years	6	4.6
	5-less than 10 years	18	13.8
	10-less than 15 years	24	18.5
	15-less than 20 years	19	14.6
	More than 20 years	63	48.5
Number of years in the Marketing Channel Business	Less than 5 years	10	6.9
	5-less than 10 years	25	19.2
	10-less than 15 years	32	24.6
	15-less than 20 years	28	21.5
	More than 20 years	35	27.7
Number of years of local agricultural cooperatives own external marketing	Less than 5 years	36	27.7
	5-less than 10 years	51	39.2
	10-less than 15 years	31	23.8
	15-less than 20 years	9	6.9
	More than 20 years	3	2.3
Number of years of participation in the external marketing network business of the headquarters business group	Less than 3 years	24	18.5
	3-less than 5 years	20	15.4
	5-less than 10 years	52	40.0
	10-less than 15 years	30	23.1
	More than 15 years	4	3.1
Total		130	100.0

The purpose of this study is to analyze the relationship between the administrative organization and individual participating organizations based on the survey data of 130 local agricultural cooperatives.

As a result, the shared value and communication of the internal network management of the administrative organization and the strategic alliance of the external network management have a significant influence on the network commitment, but the boundary management of the external network management has not statistically significant results. Network commitment has a significant effect on performance. In addition, as a result of examining the moderating role of the relationship between them, we can derive the result that the network density is the communication, and the network centrality is the boundary management affects the relations between bonding by negative(-) relation.

<Table 2> The Result of Hypothesis Test I

Hypothesis		Variable		Regression Coefficient	p-value
		Antecedent Variable	Consequence Variable		
H1	H1-1a	Shared Value	Network Commitment	.235	.008
	H1-1b	Communication	Network Commitment	.497	.000
	H1-2a	Boundary Management	Network Commitment	-.088	.319
	H1-2b	Strategic Alliance	Network Commitment	.244	.003
H2		Network Commitment	Network Performance	.728	.000

<Table 3> The Result Hypothesis Test II

Hypothesis		Variable		Regression Coefficient	p-value
		Antecedent Variable	Consequence Variable		
H3	H3-1a	Shared Value	Network Density	.227	.037
	H3-1b	Communication	Network Density	-.264	.012
	H3-2a	Boundary Management	Network Density	-.098	.239
	H3-2b	Strategic Alliance	Network Density	.067	.399
H4	H4-1a	Shared Value	Network Centrality	.068	.317
	H4-1b	Communication	Network Centrality	.002	.980
	H4-2a	Boundary Management	Network Centrality	-.182	.043
	H4-2b	Strategic Alliance	Network Centrality	.058	.450

Therefore, most of the hypotheses assumed in this study were adopted. First, Hypothesis 1-1 was adopted because the influence of the sub-factors of internal network management on network commitment was positive (+). Among them, communication was the highest in the other sub-factors, which suggests that good communication should be preceded in order to establish a bond to the administrative organization in the network. In addition, Hypothesis 1-2 has partially adopted the effect of external network management on network commitment that boundary management is negative (-) relations and strategic alliance is positive (+) relations.

Hypothesis 2 that network commitment had a positive effect on organizational performance was statistically significant and adopted a hypothesis that relational capital such as commitment had a positive effect on organizational performance by improving the overall network benefit level. In addition, we examined the structural characteristics of the network, the role of the network density and the network centrality. The network densities were related to the relationship between communication and commitment, and the network centrality had a negative effect on the relationship between boundary management and commitment. Therefore, Hypothesis 3-1a and Hypothesis 4-2a were adopted. This is consistent with the claims in the bonding theory and the structural gap theory that constitute the basis for the whole discussion of this study.

Based on the results, this study expanded the implication of the study by expanding it from the quantum level to the more multi-layered network in the study of the marketing channel study, and the academic implication that it was able to reverify the existing network theory discussion. In addition, we could derive practical implications for strengthening internal network construction and expanding external network linkage according to network structural and conditions.

Finally, it was found that the subjects of this study were limited to the local agricultural cooperatives participating in the external marketing network project, and did not take into account such factors as the relationship cycle phase of interests, the individual characteristics of the organization members. Based on this, it is expected that further researches and practical implications can be derived from future studies.

Keywords: Network Management, Commitment, Network Benefits, Organizational Performance, Network Density, Network Centrality, Cooperative Network