

● 1997년도 유통학술발표대회 ●

# 비대칭적 의존구조하의 장기거래 지향성의 결정요인에 관한 연구

권영식\* · 임영균\*\*

(\*광운대학교 경영학과 강사)

(\*\*광운대학교 경영학과 부교수)

1997년 7월 2일

사단법인 한국유통학회



# 1. 머리말

장기거래관계 내지는 협력관계, 그리고 이를 뒷받침하는 관계규범, 거래 윤리와 같은 개념은 90년대에 들어 유통분야의 학문적 연구대상으로 가장 중요하게 부각되고 있다( Dwyer, Schurr, and Oh 1987; Anderson and Weitz 1992; Ganesan 1994; Kalwani and Narayandas 1995; Kumar, Scheer, and Steenkamp 1995a,b).

이들 연구는 관계형 교환의 핵심 개념인 의존, 신뢰, 몰입, 관계규범, 거래 윤리, 장기거래 등에 영향을 미치는 선행변수와 이들 핵심 개념간의 관계를 분석하는 한편, 거래 관계에 있어 관계형 교환의 핵심 개념들이 지니고 있는 중요성을 강조하고 경로구성원의 성과에 미치는 영향을 규명하고 있다.

기업이 단속적 거래(discrete transaction)에서 관계형 교환(relational exchange)로 전환하는 목적은 기업이 보유하고 있는 제한된 자원과 관리적 제약요인으로 인해 수직적 통합이 불가능한 상황에서 특정한 분배업자가 보유하고 있는 가치있는 자원과 기술을 확보하기 위한 것이다(Dwyer 1993; Wilson, Dant, and Han 1990). 최근의 연구결과에 의하면 장기거래관계를 형성하고 있는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 매출성장율이 높고, 재고보유 및 통제비용이 낮으며, 수익성도 높은 것으로 나타나고 있다(Kalwani and Narayandas 1995).

기존의 장기거래관계에 대한 연구는 (1)쌍방의 의존도가 높은 대칭적 의존구조를 대상으로 하고 있거나(Heide and John 1990), (2) 구매자의 의존도가 높거나 낮은 경우(Ganesan 1994), (3) 일방적으로 구매자의 의존도가 낮은 경우(Kumar 등 1995a)로 구분된다. 경로구성원들간의 거래관계는 쌍방의 의존도가 높은 대칭적 의존구조와 함께 어느 일방이 특정 경로구성원에게 의존하고 있는 비대칭적 의존구조하에서도 이루어진다. 만약 거래 쌍방이 제공하는 자원이 동등한 가치를 지닌다면, 거래관계는 대칭적 의존구조를 지니게 되나, 어느 일방이 제공하는 자원이 더 가치가 있다면, 비대칭적 의존구조를 지니게 되며, 상대적으로 낮은 의존도를 보이는 당사자가 거래관계를 지배하게 된다(Buchanan 1992). 의존도는 거래 쌍방이 채택하는 영향력의 행사 방법과 범위를 결정하며 이를 통해 거래

관계에 영향을 미치게 된다(Anderson and Narus 1990; Frazier and Rody 1991). 대칭적 의존구조하에서 거래 당사자는 거래 상대방의 위협, 법적호소 등 강압적 영향력 행사에 상응하는 영향력을 행사할 수 있으므로, 거래관계에 있어 영향력의 행사는 주로 정보교환이나 권고, 및 요청등 비강압적인 수단에 의존하게 된다. 반면, 비대칭적인 의존구조하에서는 의존도가 높은 경로구성원은 거래 상대방의 기회주의적 행동이나 강압적인 영향력 행사로부터의 적절한 보호책이 존재하지 않기 때문에, 전적으로 거래 상대방의 행위(예를들어 거래윤리적 차원인 공정성과 도덕성 그리고 관계적 차원인 거래특유투자, 만족, 신뢰)에 의존할 수 밖에 없다(Kumar 등 1995). 이러한 관계에서는 일반적으로 높은 갈등이 나타나며, 구성원간의 협력, 의사소통, 신뢰 및 거래의 안정성도 낮아지게 된다(Anderson and Weitz 1989; Dwyer 등 1987). 이러한 의존구조하에서 거래상대방의 행위가 구매자의 장기거래관계에 어떠한 영향을 미치는가를 분석한 최근의 연구결과를 보면, Ganesan(1994)의 연구에서는 공급업자의 자비심(benevolence)이 구매자의 장기거래관계에 영향을 미치지 못하는 것으로 분석결과를 제시하고 있으나, Kumar 등(1995a)의 연구는 공정성(fairness)이 관계의 질(relationship quality)에 긍정적인 영향을 미친다는 분석결과를 제시하고 있다.

본 연구는 본질적으로 비대칭적 의존구조를 지니고 있는 원청업체와 협력업체간의 장기거래지향성에 영향을 미치는 선행변수를 검증하는데 목적이 있다. 이들 변수를 거래윤리적 차원과 관계적 차원으로 구분하여 Ganesan(1994)의 연구모형을 기본 모형으로 하여 장기거래지향성에 거래윤리적 차원과 관계적 차원이 어떠한 영향을 미치는가에 분석의 초점을 맞추고 있다.

## II. 연구모형

### 1. 장기거래관계의 개념

제조업자와 분배업자간의 장기거래관계에 대한 조직상호간 형태의 특징

(spectrum)을 정의할 수 있는 용어와 분류에 관해서 일치된 견해가 없다 (Kalwani and Narayandas 1995). 일반적인 장기거래관계에 대한 개념은 “최종 고객이 요구하는 것을 거래쌍방이 만족시켜 주기 위해 장기적으로 각자의 활동을 조정하는 한편, 자신의 성공이 거래상대방에게 달려 있다는 동반자적 사고가 지배하는 거래관계”라고 할 수 있다(안광호 1996). 장기거래관계의 궁극적인 목적은 제조업자와 분배업자간의 지속적 거래를 가능케 하는 것이다. 장기거래관계는 단속적 교환 형태를 포기함으로써 시장에 근거한 “보이지 않는 손(invisible hands)”을 대체할 수 있는 지배장치(governance apparatus)의 형성을 통해서 이루어진다(Heide 1994). 최근의 몇 가지 연구결과에서는 성공적 장기관계의 결정요인에 관한 이론적 틀을 제시하고 있다(Dwyer et al. 1987; Frazier and Spekman, and O’Neal 1988; Heide and John 1990; Ganesan 1994). Dwyer, Schurr 그리고 Oh(1987)는 구매자와 판매자간의 장기거래관계가 형성되고 와해되는 일련의 과정을 이론적 체계와 함께 제시하고 있고, Frazier, Spekman, 그리고 O’Neal(1988)은 제조업자와 공급업자들간의 장기거래관계를 JIT(Just-in-Time) 교환관계에 초점을 맞추어 분석하고 있다. Heide 그리고 John(1990)은 거래비용분석을 통해 제조업자-공급업자간의 밀착관계에 영향을 미치는 요인을 공동행동의 수준, 거래관계의 지속성에 대한 기대감, 그리고 검증노력의 수준으로 구분하여 분석하고 있다. Kolter와 Armstrong(1991)은 장기거래관계를 유지하는데 투자한 자원은 새로운 고객관계를 모색하는데 드는 자원과 비교할 때 기존 고객에 대한 반복판매의 기회를 통하여 더 많은 판매와 수익을 획득할 수 있다는 점을 제시하고 있다. Ganesan(1994)은 기업간 장기거래관계를 소매업자와 중개업자의 관점으로 분리해서 평가하고 있으며, 두 관점에 따라 장기거래관계의 일반성과 차이점이 존재하지만 신뢰와 의존성이 장기거래관계를 결정짓는 핵심적인 변수로 분석되고 있음을 제시하고 있다.

<그림 1>은 본 연구에서 다루고 있는 거래윤리적 차원과 관계적 차원에 대한 개념과 이들 개념간의 관계를 나타낸 것이다. 이하에서는 이들 개념에 대한 관계를 기술하기로 한다.

## 2. 관계적 차원이 장기거래지향성에 미치는 영향

### (1) 거래특유투자

거래특유투자는 경로관계에 특별한 투자를 하는 것이다. 거래특유투자는 다른 거래관계로의 대체가 어려거나 불가능한 투자를 말한다(Williamson 1981, 1985). 즉, 거래특유투자는 지속적인 거래관계가 형성되지 않는한 자산의 본질적인 가치를 상실하게 된다. 경로관계에 있어서 거래특유투자의 예는 특정한 제조업자의 제품을 판매하는데 따른 판매원의 교육, 일반적인 주문처리 시스템의 채택, 제조업자의 제품을 관리하기 위한 전문화된 시설에의 투자, 그리고 판매촉진을 통한 고객의 욕구에 대한 제조업자와 분배업자의 연계 등을 들 수 있다. Williamson(1985)에 의하면, 거래특유투자는 기업의 유인구조(incentive structure)을 변화시킴으로써 경로관계를 안정화시킨다고 제시하고 있다. 경로관계에 거래특유투자가 존재함으로써, 경로구성원들은 경로관계를 유지하기 위한 동기를 가지게 된다. 예를들면, 특정한 분배업자와 관계를 맺고 있는 제조업자는 관계를 단절하는 경우 새로운 분배업자를 대체하는 것이 어렵다는 것을 알게 된다. 역으로, 특정한 제조업자의 제품을 판매하기 위해 판매원을 교육시킨 분배업자는 관계를 단절하는 경우 추가적인 판매원 교육투자를 해야만 한다. 또한 경로내의 교환관계에 있어서 제조업자의 거래특유투자에 대한 분배업자의 인식은 제조업자를 신뢰할 수 있다는 요인으로 작용한다(Anderson and Weitz 1992).

가설 1 : 협력업체의 거래특유투자가 클수록 협력업체의 장기거래지향성은 증가하게 된다.

가설 2 : 원청업체의 거래특유투자가 클 수록 협력업체의 신뢰는 증가하게 된다.

### (2) 신뢰

신뢰는 신뢰할 수 있는 교환 파트너에게 의존하고 싶은 의지이다(Moorman, Zaltman, and Deshpande 1992). 제조업자에 대한 분배업자의 신뢰는 (1) 제조업자에 의한 기회주의 행동과 관련되는 위협 인식의 감소,

(2) 단기간의 불평등이 장기간에 걸쳐 해결될 것이라는 기대, (3) 교환 관계에 필요한 거래비용의 감소 등 3가지 방법으로 분배업자의 장기거래관계에 영향을 미친다(Ganesan 1994). 신뢰는 분배업자에게 제조업자에 관한 포괄적이고 정확한 정보를 공유하게 함으로써 상호작용의 질을 높이게 한다. 상호신뢰는 갈등의 문제를 보다 쉽게 해결할 수 있도록 하고, 관계 교환을 유지하기 위한 조정과 협력에 필수적인 요건이다. Schurr와 Ozanne(1985)은 높은 신뢰를 가지고 있는 분배업자는 신뢰가 낮은 분배업자보다 제조업자에게 보다 우호적인 충성심을 갖는다고 제시하고 있다.

가설 3 : 원청업체를 신뢰할 수록 협력업체의 장기거래지향성은 증가하게 된다.

### (3) 만족

과거 성과에 대한 경로구성원의 만족은 교환관계에서 획득한 성과에 근거해 긍정적인 감정상태를 반영한다. 경로관계에 대한 이전의 연구는 경로구성원의 만족이 경로구성원간의 사기와 협력, 관계의 단절 감소, 그리고 법적 제소를 감소시킨다고 제시하고 있다(Hunt and Nevin 1974). 비록 수많은 연구가 경로구성원의 만족의 결정요인에 대한 연구였지만, 극소수의 연구만이 장기거래관계에 대한 경로구성원의 만족이 미치는 영향을 검증하고 있다(Ganesan 1994). 조직이론분야에서 Rusbult 등 (1991)의 연구는 성과에 대한 만족과 거래관계에 대한 몰입간의 관계가 유의적인 것으로 제시하고 있다. 제조업자와의 거래관계에서 만족한 분배업자는 장기거래관계를 유지하기 위한 동기를 갖게 된다.

가설4 : 원청업체에 대한 만족이 클 수록 협력업체의 장기거래지향성은 증가한다.

불만족으로 인해 발생한 감정은 거래상대방에 대한 의심과 불신의 결과를 초래하게 된다. 즉, 빈약한 성과로 인해 거래관계를 불공정하게 인식하는 거래당사자는 불만족하게 되고, 거래상대방을 믿을 수 없고 탐욕스러운 것으로 인식하게 된다. 이런 경우 거래당사자들은 계속 거래관계를 유지한다 하더라도 거래상대방에 대한 신뢰의 수준은 감소하게 된다. 반대로 성과에 대해 만족하고

있는 거래당사자는 거래상대방을 신뢰하게 되고 지속적인 거래관계를 유지하려고 하게 된다.

가설5 : 원청업체와의 거래관계에 만족할 수록 협력업체의 신뢰는 증가하게 된다.

## 2. 거래윤리적 차원이 관계적 차원에 미치는 영향

교환 행위의 관리와 적절한 보상의 보장은 계약법에 기초한 교환에 의해서 충분히 실행될 수 있다. 하지만 거래관계가 복잡해지고 관계형 교환의 형태로 진전되면 거래관계를 관리할 수 있는 새로운 메카니즘을 필요로 하게 된다. 대부분의 학자들은 교환구조의 관리메카니즘으로 거래윤리의 개념을 들고 있다(Dwyer et al 1987). 거래윤리는 분쟁이 발생하는 경우 무엇이 옳고, 그른가를 판단하는 기준으로써 당사자 혹은 제3자에 의해 요구되는 행위의 도덕적 기초를 의미한다(Gundlach and Murphy 1993). 이러한 도덕적 기초에는 공정성과 도덕성이 포함된다.

### (1) 공정성

공정성은 분배적 공정성(distributive fairness)과 절차적 공정성(procedural fairness)으로 구분된다(Tyler and Lind 1992). 분배적 공정성은 거래 상대방으로부터 제공되는 이익 및 혜택의 공정성에 대한 거래 당사자의 지각으로 정의되며(Kumar et al 1995a,b), 경로 구성원간의 이익과 의무의 분할, 즉 개개 경로구성원의 기여 혹은 투입과 비교할 때 이들이 획득한 상대적 보상에 대한 평가의 의미를 지닌다. 비록 좋은 성과보다는 좋지 않은 성과가 더 불공정하게 인식되지만(Greenberg 1987), 좋은 성과 그 자체가 공정한 성과를 의미하는 것은 아니다. 분배적 공정성은 좋은 성과를 획득하는 경우에도 존재하여, 좋지 않은 성과를 획득하는 경우에도 존재하지 않을 수도 있다.

절차적 공정성은 거래 관계에 있어서의 수단 및 절차, 과정의 공정성으로 정의된다(Folger and Konovsky 1989; Kumar et al 1995a,b). 여기에는 쌍방의사소통(bilateral communication), 거래 상대방의 불편성(impartiality)과 공손함(courtesy), 거래 상대방에 대한 거래 당사자의 반



박 가능성(refutability), 납득할 만한 거래 상대방의 설명(explanation), 거래 당사자에 대한 이해성(knowledgeability) 등의 개념이 포함된다. 분배적 공정성과 절차적 공정성은 거래 관계가 만족스러운 것이 되기 위한 필수 요소로 인식되고 있다. 거래 상대방이 공정하다고 인식할수록 거래당사자의 관계지향적 성향은 증가하나, 거래 상대방이 불공정하다고 인식할수록 거래 당사자의 거래 상대방에 대한 불만족은 증가하며 신뢰는 감소하게 된다. 따라서 공정한 거래가 이루어지는 경우 거래당사자의 만족수준은 높아지며, 거래상대방을 신뢰하며, 거래상대방과의 갈등은 감소하고 계속거래의지는 높아진다.

가설 6 : 원청업체와의 거래가 공정하다고 인식할수록 협력업체의 신뢰는 증가하게 된다.

가설6-1 : 분배적 공정성에 대한 인식이 높을수록 협력업체의 신뢰는 증가하게 된다.

가설6-2 : 절차적 공정성에 대한 인식이 높을수록 협력업체의 신뢰는 증가하게 된다.

가설 7 : 원청업체와의 거래가 공정하다고 인식할수록 협력업체의 만족은 증가하게 된다.

가설7-1 : 분배적 공정성에 대한 인식이 높을수록 협력업체의 만족은 증가하게 된다.

가설7-2 : 절차적 공정성에 대한 인식이 높을수록 협력업체의 만족은 증가하게 된다.

## (2) 도덕성

거래윤리의 개념인 도덕성은 의무의 도덕성(morality of duty)과 배려의 도덕성(morality of aspiration)으로 구분된다. 의무의 도덕성은 불가조항을 열거함으로써, 거래상대방이 취하여야 할 행위의 최소한의 표준을 규정한다(Gundlach and Murphy 1993). 의무의 도덕성 하에서는 사람들이 개인과 사회를 지배하는 기본적인 도덕 규칙을 준수하지 못한 경우에 그들은 훈계하며, 상대방의 행위의 준수를 위해 보상보다 제재를 강조한다. 의무의 도덕성은 거래 당사자들에게 규칙을 준수하고 서로 서로간에 손해를 입히지 않도록 부정적인 짐을 부과한다.

배려의 도덕성은 상대방의 최대의 잠재력에 기초하여 상대방에게 가능성을 제시하고 최선의 행위를 강조한다(Gundlach and Murphy 1993). 배려의 도덕성은 의무의 도덕성과 달리 거래 상대방에 대한 보상과 격려가 중심적 역할을 강조한다. 배려의 도덕성을 강조하는 거래 관계에서는 거래 상대방에 대하여 적절한 보상을 제공하고 실수를 용서하며, 갈등을 우호적으로 해결하려는 노력이 엿보인다. 의무의 도덕성과 배려의 도덕성은 기본적으로 도덕성이라는 동일한 가치를 지향하나, 실제 거래에 있어 거래 상대방이 이들 개념 중 어느 것을 강조하는가에 따라 거래 당사자가 거래 관계에 대해 가지는 평가는 상이하게 나타나게 된다. 배려의 도덕성을 강조하는 거래 상대방은 거래 당사자에게 호의적인 대상으로 인식되어 신뢰와 만족을 증가시키고 장기거래에 대한 의지를 증가시키지만, 거래 상대방이 의무의 도덕성을 강조할 수록 거래 당사자의 거래 상대방에 대한 신뢰와 만족은 감소하고 장기거래의 의지는 감소하게 된다.

가설 8 : 원청업체가 의무의 도덕성을 강조할수록 협력업체의 신뢰는 감소한다.

가설8-1 : 원청업체가 의무의 도덕성을 강조할수록 협력업체의 만족은 감소한다.

가설 9 : 원청업체가 배려의 도덕성을 강조할수록 협력업체의 신뢰는 증가한다.

가설9-1 : 원청업체가 배려의 도덕성을 강조할수록 협력업체의 만족은 증가한다.

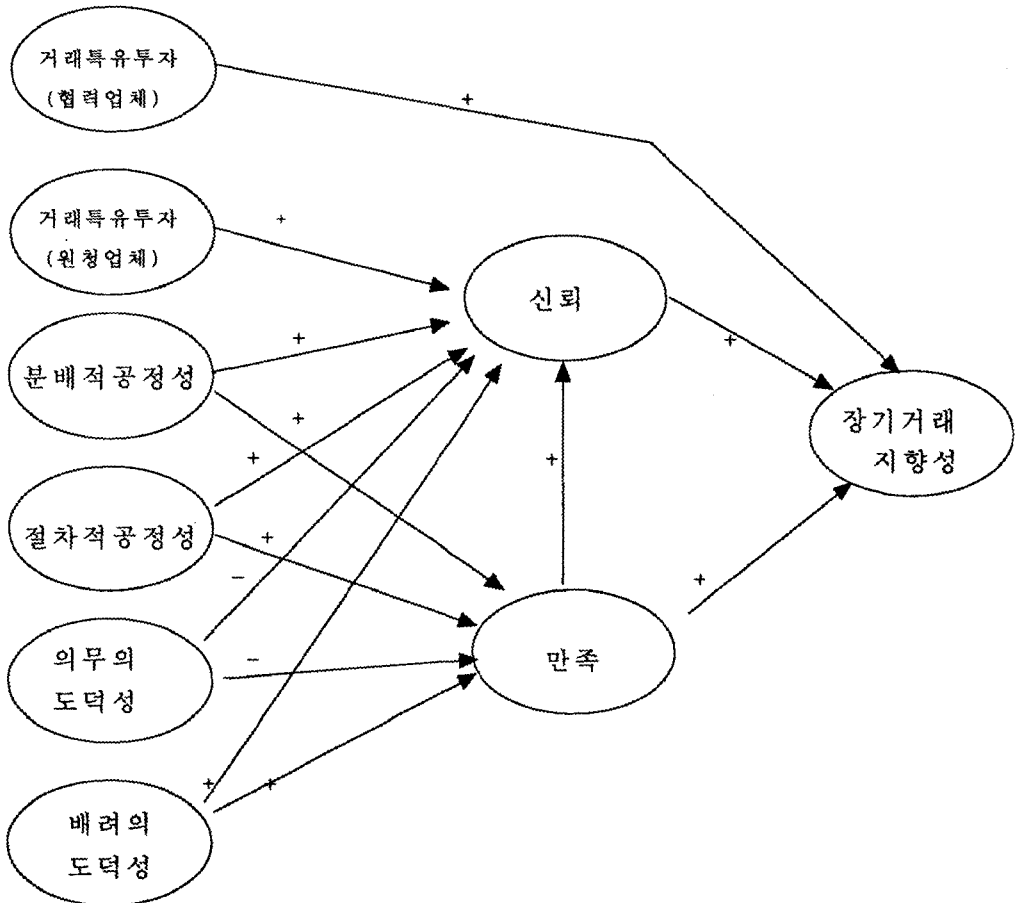
### 3. 통제변수

본 연구에서 사용하고 있는 거래윤리적 차원과 관계적 차원이 장기거래지향성에 미치는 영향을 보다 명확히 하기 위해서는 이들 개념들간의 관계에 영향을 미칠 가능성이 있는 개념들을 통제 할 필요가 있다. 본 연구에서는 거래기간이 미치는 영향을 분석하기로 한다.

거래기간 : 오래된 거래관계일수록 거래당사자들은 서로간의 많은 어려

음들을 경험하였을 것이며, 특히 당사자들간에 중요한 갈등의 기간을 거쳐왔을 가능성도 크다. 이러한 경험을 통한 관계지속은 양자간의 신뢰에 근거한다. 또한, 거래기간 동안 특별한 위기가 없을지라도 오랜 거래관계는 서로의 특유성을 알게하며 양자간의 이해를 넓혀 줌으로써 효율적인 의사소통의 기반으로 작용한다. 따라서, 이러한 것들은 오랜 거래관계를 통해서 이루어진 효율적인 경험기반자산(experience-based asset)을 구성한다(Williamson 1985). 또한, 오랫동안 거래관계에 있던 거래당사자들은 거래를 통하여 많은 조정이 이루어 졌고, 불만족한 관계는 종결하였으며, 그리고 지속된 관계는 양자간의 적합성을 높혀 왔기 때문에 짧은 거래관계에 있는 거래당사자들보다 거래관계를 지속하려는 의도가 강하다 (Anderson and Weitz 1989; Heide and John 1990).

<그림1> 연구모형



### III. 연구방법

#### 1. 표본 및 자료수집 절차

본 연구의 실증분석은 건설산업의 원청업체와 협력업체간의 거래관계를 대상으로 하고 있다. 본 연구에서 사용하고 있는 표본은 전국지역에 산재해 있는 600여개의 협력업체를 대상으로 하고 있다. 설문배부에 앞서 조사원들로 하여금 등록업체명부에 등재되어 있는 협력업체에 전화를 걸어 현재 사무실의 주소와 설문에 참여해 줄 것을 요청하였다. 설문응답자는 본 연구의 목적상 핵심응답자(Key informant)를 협력업체의 대표이사나 임원으로 한정하여 우편조사를 실시하였다. 설문지를 발송한 후 15일후쯤 다시 설문에 응해 줄 것을 요청하는 서신을 다시 발송하였다. 설문지의 회수기간은 1996년 9월 6일부터 10월 12일까지 하여 총 600부중 129부(회수율 : 21.1%)를 회수 하였다. 본 연구에서는 쌍방관계를 분석하기 위해 설문에 응답하는 협력업체로 하여금 자사와 가장 거래규모가 큰 원청업체를 대상으로 하여 설문에 응답해 줄 것을 요청하였다.

#### 2. 개념의 조작적 정의

본 연구에서 사용하고 있는 모든 개념에 대한 측정치는 협력업체로 하여금 자사와 가장 거래규모가 큰 원청업체를 대상으로 하여 설문에 응답해 하도록 하였다. 거래기간을 제외한 모든 개념들은 5점 리커트척도를 이용하여 관련 문항에 대해 “전혀 그렇지 않다 - 정말 그렇다”의 정도에 의해 측정하였다.

장기거래지향성의 측정항목은 Ganesan(1994)이 사용한 문항을 수정하여 이용하고 있으며, 각각의 문항은 장기적인 동반자관계(Rel1), 장기적인 목표와 관점(Rel2), 그리고 장기간 거래에 따른 혜택(Rel3) 등의 3개의 문항으로 측정하였다.

신뢰의 측정항목은 Kumar, Scheer, 그리고 Steenkamp(1995a,b)와 Ganesan(1994)의 연구에서 사용된 개념을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 원청업체에 의한 보조와 지원에 대한 믿음(TR1), 중요 의사결정에 대한 협력업체의 이익에 대한 관심(TR2), 거짓 요구를 하지 않음(TR3), 원청업체의 약속에 대한

신뢰(TR4), 원청업체를 신뢰하는 정도(TR5), 거래관계에 대한 솔직성(TR6)등의 6개의 문항으로 측정하였다.

만족의 측정항목은 Anderson과 Narus(1984, 1990)의 연구에서 사용한 문항을 이용하고 있으며, 원청업체와의 거래관계에 대한 만족(Sat1), 원청업체가 제공하는 지원규모와 방식(Sat2), 사업을 같이 할만한 대상(Sat3), 정책이나 프로그램의 사업에 도움(Sat4) 등의 4개의 문항으로 측정하였다.

거래특유투자의 측정은 Anderson과 Weitz(1992) 그리고 Ganesan(1994)이 사용한 측정치를 이용하여 측정하였다. 각각의 측정항목은 협력업체(Das)와 원청업체(Mas)로 구분하여 시공기술과 설비 그리고 인력 및 관리시스템에 대한 투자(Das1, Mas1), 투자자산의 매물원가화(Das2, Mas2), 거래관계의 단절시 새로운 투자자산의 필요성(Das3, Mas3) 등의 3개의 문항으로 측정하였다. 공정성은 Kumar, Scheer, 그리고 Steenkamp(1995a,b)의 측정치를 이용하여 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 분배적 공정성과 절차적 공정성으로 구분하여 측정하고 있다. 분배적 공정성은 모든 문항을 역문항으로 측정하고 있으며, 각각의 측정항목은 노력과 투자 대비 이익의 불공정성(DF1), 역할과 책임 대비 이익의 불공정성(DF2), 타 경쟁업체의 이익 대비 이익 불공정성(DF3), 최대원청업체의 이익 대비 이익의 불공정성(DF4) 등이 4개 문항으로 측정하였다. 절차적 공정성의 측정항목은 건설시공에 대한 의견교환(PF1), 정책변경에 대한 설명 정도(PF2), 협력업체의 요청시 정책변경에 대한 포기(PF3), 사업을 지원하는 프로그램의 정도(PF4), 원청업체의 강점과 약점의 파악정도(PF5) 등의 5개 문항으로 측정하였다. 도덕성의 측정항목은 Gundlach과 Murphy(1993)의 개념적 정의에 기초하여 본 연구에 맞게 수정하여 배려의 도덕성과 의무의 도덕성으로 구분하여 측정하고 있다. 배려의 도덕성의 측정항목은 계약을 준수하지 못해도 관용을 베풀어(MA1), 계약을 준수할 수 있도록 격려를 아끼지 않음(MA2), 거래관계는 엄격한 계약보다는 상관행에 이루어짐(MA3) 등의 3개의 문항으로 측정하고 있고, 의무의 도덕성은 계약조항을 협상도구로 이용(MD1), 계약의 왜곡된 해석(MD2), 유리한 계약내용의 언급(MD3), 계약조항의 의무조항의 상기(MD4) 등의 4개문항으로 측정하였다.

통제변수로 설정된 거래기간(TRADE)은 최대원청업체와 현재까지 거래한 기간에 의해 측정하였다.

## IV. 분석결과 및 토의

### 1. 단일차원성 및 신뢰성의 검증

가설의 검증에 앞서 각 개념의 측정치에 대한 단일차원성과 신뢰성을 검토하였다. 단일차원성은 각각의 개념의 측정치들을 대상으로 요인분석을 통해 검증하고 있다. 요인의 추출방법으로는 공통요인분석방식을 이용하였으며, 회전방법으로는 VARIMAX 방법을 이용하고 있다.

<표1>의 요인분석결과를 보면, 장기거래지향성, 신뢰, 만족, 거래특유투자(협력업체, 원청업체), 분배적 공정성 및 절차적 공정성, 의무의 도덕성 및 배려의 도덕성등 모든 개념이 단일차원을 지니는 것으로 나타났다.

신뢰성 분석결과, 측정개념의 내적 일관성에 대한 신뢰성계수인 Cronbach  $\alpha$  값이 장기거래지향성과 거래특유투자(협력업체와 원청업체) 그리고 배려의 도덕성을 제외하고는 모든 개념이 Nunally(1978)가 제시한 허용기준인  $\alpha = 0.7$ 를 넘는 것으로 나타나고 있다. 신뢰성 계수가  $\alpha = 0.7$ 을 넘지 않는 장기거래지향성, 거래특유투자(원청업체와 협력업체)는 신뢰성을 높이기 위한 방법으로 문항의 제거가 검토되어 장기거래지향성에서는 장기간 거래에 따른 혜택(rel3)을 제외시키고, 거래특유투자에서는 시공기술과 설비 그리고 인력 및 관리시스템에 대한 투자(Das1; Mas1)를 제외시키후, 신뢰성 계수가 각각  $\alpha = .6617$ 와  $\alpha = .7396$  및  $\alpha = .6049$ 로 상승하여 해당 변수를 최종 분석에서 제외 시켰다. 배려의 도덕성의 경우에는 신뢰성 계수( $\alpha = .1853$ )가 탐험적 연구에서 사용할 수 있는 기준에도 못미치는 것으로 나타나 문항의 제거가 검토되었으나 만족스럽지 못한 것으로 나타났다. 기존의 연구(Gundlach and Murphy 1993)에서는 배려의 도덕성으로 계약준수를 위한 격려 또는 배려등으로 제시하고 있다. 본 연구에서도 배려의 도덕성을 측정하는 최종문항으로 기존의 연구와 가장 밀접한 문항인 “계약을 준수하지 못해도 관용을 베풀어(MA1)”을 선택하여 최종분석에 이용하고 있다.

<표1> 단일차원성 및 신뢰성분석 결과

개념/문항		요인분석결과			Cronbach's $\alpha$	
		적재치	아이겐 값	분산비율		
장기거래지향성 REL1 REL2 REL3		.82073 .80126 .65481	1.74440	58.1	.6617 (rel3 제거)	
관계적 차원	신뢰 TR3 TR6 TR5 TR4 TR1 TR2	.83463 .76764 .74894 .72293 .68257 .63182	3.23450	53.9	.8198	
	만족 SAT3 SAT1 SAT2 SAT4	.86412 .76797 .75945 .75818	2.48808	62.2	.7925	
	거래특유투자(원청) MAS2 MAS3 MAS1	.79533 .78170 .61918	1.62699	54.2	.6049 (Mas1 제거)	
	거래특유투자(협력) DAS2 DAS3 DAS1	.91147 .75441 .67165	1.85103	61.7	.7396 (Das1 제거)	
거래 윤리적 차원	공 정 성	분배적 공정성 DF1 DF2 DF4 DF2	.77297 .76148 .69644 .68629	2.13336	53.3	.7038
		절차적 공정성 PF4 PF5 PF3 PF1 PF6	.73844 .71348 .65097 .49757 .48148	1.95750	39.1	.6068
	도 덕 성	배려의 도덕성 MA2 MA1 MA3	.80301 .78911 .16923	1.29615	43.2	.1853
		의무의 도덕성 MD3 MD1 MD4 MD2	.77557 .72987 .70488 .70041	2.12165	53.0	.7026

\* 주) 거래특유투자(원청: 원청업체, 협력 : 협력업체)

## 2. 가설검증

앞에서 제시한 이론적 모형에 대한 실증분석은 관계적 차원에 대한 거래윤리적 차원의 영향 정도는 경로분석(Path Analysis)을 이용하고 있고, 장기거래지향성에 대한 관계적 차원의 영향정도는 회귀분석을 이용하여 분석하고 있다.

### (1) 장기거래지향성에 대한 분석

<표2>는 가설 검증에 이용될 개념들간의 단순상관계수를 보여주고 있다. <표2>에서 보면 거래윤리적 차원과 관계적 차원이 장기거래지향성과 모두 예상된 방향으로 유의적인 상관관계를 맺고 있는 것으로 나타나고 있다. 또한 신뢰의 선행변수인 거래특유투자, 만족, 분배적 공정성 및 절차적 공정성, 배려의 도덕성과 의무의 도덕성등이 모두 유의적인 상관관계를 맺고 있고, 만족의 선행변수인 분배적 공정성 및 절차적 공정성, 배려의 도덕성과 의무의 도덕성도 유의적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 한편, 통제변수로 설정하고 있는 거래기간은 장기거래지향성과는 관계가 없는 것으로 나타나고 있다.

<표2> 장기거래지향성과 거래윤리적 차원 및 관계적 차원의 상관관계표

	Rel	Das	Mas	Tr	Sat	DF	PF	MD	MA	Trade
장기거래지향성(Rel)	1.000									
거래특유투자(Das)	.518**	1.000								
거래특유투자(Mas)	.261*	.504**	1.000							
신뢰(Tr)	.537**	.273*	.207*	1.000						
만족(Sat)	.538**	.316**	.263*	.788**	1.000					
분배적 공정성(DF)	.445**	.180	.178	.603**	.634**	1.000				
절차적 공정성(PF)	.312**	.379**	.463**	.518**	.495**	.521**	1.000			
의무의 도덕성(MD)	-.130	-.084	-.088	-.333**	-.301**	-.288**	-.123	1.000		
배려의 도덕성(MA)	.041	.048	.133	.225*	.323**	.401**	.354**	.020	1.000	
거래기간(Trade)	.037	-.158	-.021	.099	.037	.058	.054	.101	.209	1.000
평균	4.140	3.233	3.155	3.410	3.417	3.512	3.264	3.246	2.364	11.571
표준편차	.713	.986	.901	.700	.687	.604	.553	.708	.927	13.798

: \*\*: P<.05, \*\*: P<0.1,

: \* 주) 거래특유투자(Das: 협력업체 Mas: 원청업체)



<표3>의 회귀분석결과를 보면 협력업체의 장기거래지향성에 영향을 미치는 거래적 차원과 관계적 차원은 거래특유투자(beta=.3915), 신뢰(beta=.2616), 만족(beta=.2057)이 모두 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 통제변수인 거래기간은 협력업체의 장기거래지향성에 거의 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 장기거래지향성과 관련된 가설인 가설 1, 가설 3, 가설 4는 채택된다.

<표3> 장기거래지향성에 대한 회귀분석

독립변수	종속변수		가설채택여부	
	신뢰		관련가설	채택여부
	beta	t-값		
거래특유투자(Das)	.3915	5.506***	가설 1	채택
신뢰(Trust)	.2616	2.412**	가설 3	채택
만족(Sat)	.2057	1.883*	가설 4	채택
거래기간(Trade)	.0652	.962		
R <sup>2</sup>	.4562			
F	26.0027			
p	.0000			

\*: P<0.1, \*\*: P< .05, \*\*\*: P<0.1, \* 주) 거래특유투자(협력업체)

## (2) 관계적 차원에 대한 분석

### 1) 신뢰에 대한 경로분석

<표4>는 원청업체와의 거래관계에 대한 협력업체의 신뢰에 영향을 분석한 것이다. <표4>의 경로분석 결과, 신뢰에 영향을 미치는 변수는 만족(beta=.6355) 과 절차적 공정성(beta=.1915)인 것으로 분석되었다. 반면에 분배적 공정성과 의무의 도덕성 및 배려의 도덕성의 경우, <표2>의 단순상관계수에서는 신뢰와 유의적인 관계가 있는 나타나고 있으나, 경로분석의 결과에서는 분배적 공정성(beta=.1215, t-값=1.637), 의무의 도덕성(beta=-.0873, t-값=-1.557) 그리고 배려의 도덕성(beta=-.0864, t-값=-1.471)이 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 또한 거래특유투자(beta=-.0667, t-값=-1.124)도 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 신뢰와 관련된 가설인 가설 5와 가설 6-2은 채택되는 반면에 가설

2, 가설 6-1, 가설 8, 가설 9는 기각된다.

<표4> 신뢰와 경제적 차원들간의 경로분석

독립변수	종속변수		가설 채택 여부	
	신뢰		관련가설	채택 여부
	beta	t-값		
거래특유투자(Mas)	-.0667	-1.124	가설2	기각
만족(Sat)	.6355	8.933***	가설5	채택
분배적 공정성(DF)	.1215	1.637	가설6-1	기각
절차적 공정성(PF)	.1915	2.728**	가설6-2	채택
의무의 도덕성(MD)	-.0873	-1.557	가설8	기각
배려의 도덕성(MA)	-.0864	-1.471	가설9	기각
R <sup>2</sup>	.6690			
F	41.1000			
p	.0000			

\*: P<0.1, \*\*: P<.05, \*: P<.001, \* 주) 거래특유투자(원청업체)

2). 만족에 대한 경로분석

협력업체의 만족에 대한 경로분석결과는 <표5>에 제시되어 있다. <표5>에서 만족에 대한 경로분석 결과를 보면, 협력업체의 만족에 영향을 미치는 변수는 분배적 공정성(beta=.4512)과 절차적 공정성(beta=.2176)이고, 도덕성의 하위 개념인 의무의 도덕성(beta=-.1452)이 유의적인 영향을 미치는 것으로 분석되고 있다. 반면 배려의 도덕성의 경우, <표2>의 단순상관계표에서 보면 만족과 정의 상관관계가 있는 것으로 분석되고 있으나, 경로분석의 결과에서는 배려의 도덕성(beta=.0680; t-값=.917)이 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되고 있다. 따라서 만족과 관련된 가설인 가설 7-1, 가설7-2, 가설8-1은 채택되고 가설 9-1은 기각된다.

<표5> 만족에 대한 경로분석

독립변수	종속변수		가설채택여부	
	만족		관련가설	채택여부
	beta	t-값		
분배적 공정성(DF)	.4512	5.365***	가설7-1	채택
절차적 공정성(PF)	.2176	2.765**	가설7-2	채택
의무의 도덕성(MD)	-.1452	-2.080**	가설8-1	채택
배려의 도덕성(MA)	.0680	.917	가설9-1	기각
R <sup>2</sup>	.4418			
F	26.3258			
p	.0000			

\*: P<0.1, \*\*: P<.05 \*\*\*: P<0.1

## V. 맺음말

### 1. 연구결과의 요약

본 연구의 핵심 주제는 비대칭적 의존구조하에서 거래윤리적 차원과 관계적 차원이 경로구성원들의 장기거래지향성에 어떠한 영향을 미치는가에 초점을 맞추고 있다. 비대칭적 의존구조하에서는 정보교환이나 권고 및, 요청과 같은 비강압적 전략보다는 거래상대방의 행위인 공정성과 도덕성 그리고 거래특유투자와 신뢰 및 만족이 장기거래지향성을 결정짓는 중요한 변수인 것으로 나타나고 있다. 위의 분석결과를 결과를 토대로 발견한 결과를 요약정리하면 다음과 같다. 실증분석의 결과, 우선 장기거래지향성에 영향을 미치는 관계적 차원은 협력업체가 원청업체와의 거래관계에 기능공의 교육훈련, 인력과 건설공법의 개발등과 같은 거래특유투자(beta=.3915)를 많이 할수록 증가하는 것으로 분석되고 있고, 거래관계를 신뢰(beta=.2616)하고 있고, 원청업체와의 거래관계에 만족(beta=.2057)할수록 증가하는 것으로 분석되고 있다. 둘째, 관계적 차원인 신뢰에 영향을 많이 미치는 변수는 만족(beta=.6355)과 절차적 공정성(beta=.1915)인 것으

로 나타났다. 반면에 분배적 공정성(beta=.1215; t-값=1.637)과 의무의 도덕성(beta=.0873; t-값=-1.557) 및 배려의 도덕성(beta=-.0864; t-값=-1.471) 그리고 거래특유투자(beta=-.0667; t-값=-1.124)의 경우에는 협력업체의 신뢰에 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다. 이와 같은 원인은 <표2>의 단순상관계수에서 보면 거래윤리적 차원 변수들간의 높은 상관관계를 나타나고 있고, <표4>의 경로분석의 회귀계수에서는 단순상관계수와 방향성을 달리하는 것으로 나타나고 있다. 이와 같이 독립변수들간의 높은 상관관계를 고려한다면 비유의적인 경로분석의 결과는 거래윤리적 차원 변수들간의 높은 상관관계에 의한 다중공선성(multicollinearity)으로 인해 억압효과(suppression effects)가 발생한 결과 때문인 것으로 생각할 수 있다.

마지막으로, 만족에 영향을 미치는 변수는 분배적 공정성(beta=.4512)과 절차적 공정성(beta=.2176) 그리고 의무의 도덕성(beta=-.1452)인 것으로 분석되었고, 배려의 도덕성(beta=.0680)은 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다.

## 2. 이론적 시사점

본 연구는 장기거래지향성을 설명함에 있어 거래윤리적 차원과 관계적 차원을 동시에 고려하고 있으며, 두 차원과는 별개로 거래기간을 통제변수로 사용하여 신뢰와 장기거래지향성에 영향을 미치는 선행변수를 분석하고 있다. 본 연구가 갖는 이론적의의는 우선, Ganesan(1994)의 연구에서는 공정성(fairness)의 개념을 공급업자평판(reputation)의 한 차원으로 포함되어 있으며, 공급업자의 평판에 의해 구매자의 신뢰가 증가하는 것으로 보고 있으나, 본 연구에서는 공정성의 개념을 분배적 공정성과 절차적 공정성으로 보다 명확히 구분하여 신뢰와 만족에 긍정적인 영향을 미치고 협력업체의 장기거래지향성에 간접적인 영향을 미치는 것으로 분석하고 있다. 둘째, Kumar 등(1995a)의 연구에서는 거래윤리적 차원을 공정성으로하여 장기거래관계의 미치는 영향을 분석하고 있으나, 본 연구에서는 거래윤리적 차원을 공정성과 도덕성으로 구분하여 신뢰와 만족을 형성하는 중요한 개념으로 포함시켜 분석하고 있다. 본연구의 분석결과에서도 거래윤리적 차원인 절차적공정성은 협력업체의 신뢰와 만족을 증가시

키는 것으로 분석되고 있고, 의무의 도덕성은 협력업체의 신뢰와 만족을 감소시키는 것으로 분석되고 있다.

### 3. 연구의 한계

본 연구의 결과가 갖는 이론적 의미가 있음에도 불구하고 본연구의 결과는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 장기거래관계에 대한 연구는 경로쌍방으로 부터 자료를 얻는 것이 바람직 하다. 어느 한편으로 부터 수집한 자료는 결과의 일반화가 어렵기 때문에 제조업자와 분배업자의 모두의 관점을 포괄하기 위해서는 쌍방으로 부터 자료를 수집하는 것이 필요하다.

둘째, 표본추출방법에서 우리나라 전 지역을 대상으로 하고 있으나 모 건설회사와 거래관계를 유지하고 있는 협력업체를 대상으로 하고 있다. 본 연구의 결과가 보다 일반화되기 위해서는 보다 많은 협력업체를 분석 대상으로 삼을 필요가 있다.

마지막으로 본 연구에 이용된 자료는 횡단면자료이기 때문에 원청업체와 협력업체간의 역동적 특징을 파악하는 것이 불가능하다.

셋째, 기존의 연구에서는 의존도가 장기거래관계에 직접적인 영향을 미치는 것으로 분석하고 있다. 그러나 의존도를 조절변수로 활용하여 장기거래관계에 미치는 조절효과는 추후 연구에서 이론적으로 보완할 필요가 있다.

## 참 고 문 헌

- 안광호외 12인(1996), 「경영정공법」, KPI Publishing Co, 247-278.,
- Adams, Stacy J. (1965), "Inequity in Social Exchange," in *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.2, Leonard Berkowitz, ed. New York:Academic Press, 267-99.
- Anderson, Erin and Barton Weitz(1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads, " *Marketing Science*, 8 (Fall), 310-23.
- \_\_\_\_\_ and \_\_\_\_\_(1992), "The Use of Pledges to Build and sustain commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing*, Vol.25(Feb), 18-34.
- Anderson, James C. and James A. Narus (1984), " A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships, " *Journal of Marketing*, 48 (Fall), 62-74.
- \_\_\_\_\_ (1990), " A Model of the Distributor Firm and Mnufacturer Firm Working Partnerships, " *Journal of Marketing*, 54(January), 42-58.
- Buchanan, Lauranne (1992), "Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals," *Journal of Marketing Research*, 29(Fevurary), 65-75.
- Dwyer, F. Robert, Paul Shurr, and Sejo Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationship, " *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.
- \_\_\_\_\_.(1993), "Soft and Hard Features of Interfirm Relationships: An Empirical Study of Bilateral Governance in Industrial Distribution, " Report6-1993. University Park. PA:Institute for the Study of Business Markets.
- Folger, R. and M. A. Konovsky (1989). "Effects of Procedural and Distributive justice on eactions to Pay Raise Decisions," *Academy of Management Journal*, 32, 115-30.
- Frazier, Gary L., Spekman, and Charies R. O'Neal (1988), " Just-In-Time

- Exchange Relationships in Industrial Markets, *Journal of Marketing*, 52(October), 52-67.
- \_\_\_\_\_ and Raymond C. Rody (1991), " The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels, " *Journal of Marketing*, 55(January), pp. 52-69.
- Ganesan,Shankar(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, " *Journal of Marketing* Vol. 58(April), 1-19.
- Greenberg, J. (1987), " A Raxonomy of Organizational Justice Theories," *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Gundlach,Gregory T. and Patrick E. Murphy (1993), " Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges, " *Journal of Marketing* 57 (October), 35-46.
- Heide, J. B. and George John(1990),"Alliance in Industrial Purchasing : The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationship, " *Journal of Marketing Research*, Vol.27(Feb), 24-36.
- \_\_\_\_\_ (1994), " Interorganizational Governance in Marketing Channels, " *Journal of Marketing*, 58 (January), 71-85.
- Hunt, Shelby D. and John Nevin(1974), " Power in a Channel of Distribution : Sources and Consequences, " *Journal of Marketing Research*, 11(May), 186-93.
- Kalwani, Manohar U, and Narakesari Narayandas (1995), " Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships : Do They Pay Off for Supplier Firms ? " *Journal of Marketing* 59 (January), 1-16.
- Kelly,Harold H. and W.Thibaut(1978), *Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence*, New York:John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler,Philip and Gary Armstrong(1991), *Principles of Marketing*, 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall,Inc.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedit E.M. Steenkamp (1995a), " The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers, " *Journal of Marketing Research*, 32 (August), 54-65.

- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ and \_\_\_\_\_ (1995b), "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes," *Journal of Marketing Research*, 32(August) 348-356.
- Moorman, Christine, Gerald Zaltman, and Rohit Deshpande (1992), " Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organization, " *Journal of Marketing Research*, 29(August), 314-28.
- Nunnally, Jum C. (1978), *Psychometric Theory*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Rusbult, Cary E., Julie Verette, Gregory A, Whitney, Linda F. Slovik, and Isaac Lipkus (1991), " Accommodation Processes in Close Relationships : Theory and Preliminary Empirical Evidence, " *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(1), 53-78.
- Schurr, Paul H. and Julie L. Ozanne (1985), " Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness, " *Journal Consumer Research*, 11 (March), 939-53.
- Tyler, Tom, R. and E. Allan Lind (1992), "A Relational Model of Authority in Groups," *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115-91.
- Wilson David T., Shirish P. Dant, and Sang-Lin Han (1990), " State-of-Practice in Industrial Buyer-Supplier Relationships, " Report 6-1990. University Park, PA: Institute for the Study of Business Markets.
- Williamson, Oliver (1981), " The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach " *American Journal of Sociology*, 87(No.3), 548-577.
- \_\_\_\_\_(1985), *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.