

# 구매자·판매자간 거래관계의 특성이 관계성과에 미치는 영향 : 관계규범과 관계투자를 중심으로

김 종 훈\*

.....

본 연구는 관계성과를 명시적으로 연구모델에 포함시켜 구매자·판매자간 거래관계의 특성이 관계성과와 어떤 연관성을 갖고 있는지를 탐구함에 기본목적이 있다. 관계성과에 영향을 미치는 것으로 상정되는 거래관계의 특성들로는 관계규범, 공식화, 시장불확실성, 관계투자가 포함되는데 이중 관계규범과 공식화는 관계성과에 플러스의 영향을 주고, 시장불확실성은 마이너스의 영향을 미치는 것으로 가설이 설정되고 있다. 아울러 관계투자, 즉 관계유지를 위한 투자와 노력이 관계성과에 주는 효과에 대해서는 관계규범이 플러스의 조정효과를 갖는 것으로 가설이 설정되고 있다. 기계·장비류 제조업체들을 대상으로 그들의 부품 공급업체와의 관계에 대한 우편 설문조사를 통해 실증연구를 실시한 결과 가설에 제시된 것처럼 관계규범과 공식화는 대체로 관계성과에 플러스의 영향을 주고, 시장불확실성은 마이너스의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 관계투자가 관계성과에 주는 영향에 대한 관계규범의 플러스 조정효과도 입증되었다.

.....

## 1. 서 론

구매자·판매자 관계와 같은 기업간 관계가 갖는 전략적 중요성에 대한 인식이 크게 증대되고 있다. 기업간 관계는 종래 우리가 막연히 생각했던 것보다 훨씬 적극적으로 관리되어야 할 매우 중요한 경영과제라고 하는 주장이 확대되고 있는 것이다. “파트너십”(Johnston & Lawrence 1988), “동맹적 연대(collaborative ties)”(Spekman 1988), “ 제휴(alliances)”(Heide & John 1990)와 같은 전략 개념들이 인기를 끌고 있는 것도 바로 그런 추세를 반영한다고 보

겠다. 오늘날의 사업환경 변화는 구매자와 판매자 같은 서로 다른 기업들이 공동의 목표를 함께 개발하고 진정으로 서로 이해의 깊이를 더할 수 있도록 상호간의 관계를 재평가, 정립하도록 요구하고 있다(Kumar, Stern & Achrol 1992). 일찍이 Arndt(1979)가 예견했던 시장거래의 내부화가 진전되고 있는 것이다. 이와 같은 추세와 더불어 동안 판매자·구매자간 관계 관리의 문제는 지난 80년대부터 많은 학술적 관심의 대상이 되어왔으며, 최근에도 국내외적으로 많은 연구가 계속 진행되고 있는 형편이다(e.g., 오세조, 김천길, 배정아 1996; 이찬, 임영균 1997; 한

\* 인천대학교 경영학과 부교수

\*\* 이 논문은 1997년 한국학술진흥재단의 공모과제 연구비에 의하여 연구되었음.

상린 1998; Doney & Cannon 1997; Dorsh, Swanson, & Kelly 1998; Lusch & Brown 1996; Ross, Jr., Anderson, & Weitz 1997; Siguaw, Simpson, & Baker 1998).

기업간 관계 강화를 중시하는 것은 아마도 기업간의 관계를 관리함으로써 형성, 발전되는 “연결이익(relational merits)”(임종원 1994)이라는 관계자산이 주는 긍정적 효과에 대한 기대 때문일 것이다. 그런데, 문제는 연결이익에 대한 무조건적인 신봉이 항상 좋은 결과를 낳는 것은 아니라는 사실에 주의할 필요가 있다. 일찍이 Jackson(1985)은 관계마케팅의 강화, 즉 거래상대방과의 관계를 공고히 하려는 집착이 오히려 부정적인 효과를 초래할 수 있음을 갈파한 적도 있다. 결국, 기업간 관계에 있어 결속 강화를 위한 투자와 노력이 언제나 유익한 것은 아니며, 적절한 수준과 내용으로 관리되어야만 그 관계가 주는 성과가 좋게 나타날 것이라는 이야기를 내세울 수 있다. 그렇다면, 기업간 관계를 어떻게 관리하여야만 관계성과가 좋게 나타날 수 있을 것인가 하는 문제가 우리의 관심사가 되지 않을 수 없다.

이 점에 관하여 문헌을 통하여 그렇게 신통한 해답을 발견하기는 어렵다. 대부분의 문헌은 제각기 표현은 다르지만 서로 좋은 관계, 신뢰할 수 있는 관계를 구축하는 것이 서로의 이익을 위하여 바람직하다는 어찌 보면 지극히 상식적인 제언을 되풀이하고 있는 셈이다. 이러한 문제의 인식에서 출발하여, 본 연구는 관계성과를 명시적으로 연구모델에 포함시켜 구매자·판매자간 거래관계 특성이 관계성과와 어떤 연관성을 갖고 있는지를 탐구함에 그 기본목적을 두고자한다. 많지는 않으나 이 주제를 직접적으로 또는 간접적으로 다룬 연구들은 관계규범, 관계지속성, 몰입, 신뢰, 의존도, 집권화·공식화, 자산특유성, 시장불확실성을 구매자·판매자간 관계성과에 영

향을 미치는 거래관계 특성으로 논의하고 있다.

Macneil(1980)이 제시한 “단속적 규범(discrete norms)”과 “관계적 규범(relational norms)”의 개념에 기초하여 근래에 마케팅, 특히 유통분야의 학자들은 관계규범(relational norm)에 대해 많은 관심을 보여왔다(e.g., Boyle, Dwyer, Robicheaux, & Simpson 1992; Dwyer, Schurr, & Oh 1987; Heide & John 1992; Kaufmann & Stern 1988; 오세조, 김천길, 배정아 1996; 오세조, 임병수, 김성일 1993). 그러나, 관계규범이 관계성과에 미치는 영향을 직접적으로 검증한 연구는 아주 소수에 불과하다. 그 대표적인 예외가 Noordewier, John, & Nevin(1990)의 연구로서, 그들은 거래관계를 둘러싼 환경의 불확실성이 높을 경우에는 “관계적 신드롬(relational syndrome)” 또는 “관계주의(relationalism)” 성향의 증대에 따라 관계성과가 개선되지만, 불확실성이 낮을 경우에는 그렇지 못하다는 점을 관찰한 바 있다. 한편 Lusch & Brown(1996)과 노영성(1996)은 관계규범이 관계성과에 직접 미치는 영향을 검증하였는데, 통계적으로 의미 있는 결과를 찾아내는 데에는 실패하였다. 그리고, Siguaw, Simpson, & Baker(1998)의 연구에서는 그들이 제시한 가설의 방향과는 반대로 “협동적 규범(cooperative norms)”이 관계에서 비롯되는 재무적 성과와 마이너스의 관계를 보이고 있다.

Lassar & Zinn(1995)은 유통경로 구성원들이 “장기적 시각(long-term perspective)”을 가질수록 유통경로 구성원간 관계의 “질(quality)”과 “효과성(effectiveness)”이 높게 나타나는 것을 발견하였으며, Kalwani & Narayandas(1995)는 객관적 자료의 분석을 통해 장기적 관계 결속은 효율성, 수익성 개선과 상관관계를 갖고 있음을 찾아낸 바 있다. 또한 Heide & Stump(1995)는 자산특유성이 높은 경우에는 “관계 지속성(relationship

continuity)"이 관계성과에 플러스 요인으로 작용하지만 자산특유성이 낮을 경우에는 오히려 관계성과의 마이너스 요인으로 나타나고 있음을 발견하였다. 그들은 또한 "수요 예측곤란성(volume unpredictability)"이 클 경우에 관계 지속성은 성과에 플러스 요인으로 작용하지만, 그 불확실성이 낮을 경우에는 그러한 패턴이 나타나지 않고 있음을 관찰하였다.

한편 Siguaw, Simpson, & Baker(1998)의 연구에 따르면 관계 몰입(commitment)의 증가에 따라 재무적 성과에 대한 만족도가 증가하는 것으로 나타났다. 이들은 또한 관계에 대한 신뢰(trust)의 증가가 재무적 성과에 대한 만족도에 플러스의 영향을 미치고 있음을 보고하고 있다.

그리고, Noordewier, John, & Nevin(1990)은 구매자의 공급자에 대한 의존도가 낮을수록 상대방으로부터의 물품 적기배달율이 향상되는 관계성과 개선이 존재하는 것을 발견한 바 있다. 그러나, Heide & John(1988)과 Lusch & Brown(1996)의 연구에서는 의존도와 관계성과의 관계가 유의성 있는 것으로 나타나지 아니하였다. 한편 Anderson & Narus(1984, 1990)는 사회적 교환이론(Thibaut & Kelly 1959; Kelly & Thibaut 1978)에 바탕을 두고 의존도가 관계성과와 플러스의 상관관계를 갖는다는 색다른 견해를 제시하고 있어서 주의를 끈다. 아울러 Heide & John(1988)은 "대체가능성(replaceability)"(의존도의 역개념)이 관계성과에 미치는 영향은 자산특유성이라고 하는 정황요인의 정도에 따라 다르게 나타난다고 하였으며, Lusch & Brown(1996)은 자기의 상대방에 대한 의존도라는 의미에서의 의존도 개념 이외에도 상대방의 자기에 대한 의존도와 상호간의 쌍방향 의존도가 관계성과와 갖는 관련성을 다루었다.

구매자·판매자간 관계의 조직구조적 특성이 관계성과에 미치는 연구로는 John(1984)이 집권

화, 공식화, 감시·통제 정도의 복합개념인 "관료화(bureaucratization)"가 프랜차이즈 주유소들의 태도에 나쁜 영향을 주었음을 관찰한 것이 효시라고 볼 수 있다. 그후 Dwyer & Oh(1987)는 집권화가 유통경로 구성원간의 "관계의 질(relationship quality)"을 저하시킨다는 것을 관찰한 바 있다. 그러나, Boyle & Dwyer(1995)의 연구에서는 관계의 집권화 정도가 "관계성과(relationship performance)"와 유의성 있는 연관 관계를 갖지 못하는 것으로 나타났다.

공식화에 대하여는 Dwyer & Oh(1987), Boyle & Dwyer(1995), Lusch & Brown(1996) 등이 관계성과의 플러스 요인으로 작용한다는 해석을 하고 있다. Dwyer & Oh(1987)는 공식화가 유통경로 구성원간의 "관계의 질(relationship quality)"을 개선시킨다는 것을 관찰하였다. 그러나, Boyle & Dwyer(1995)와 Lusch & Brown(1996)의 연구에서는 관계의 공식화가 관계성과와 유의성 있는 연관 관계를 갖지 못하는 것으로 나타났다.

그리고, 자산특유성은 구매자·판매자 관계, 또는 유통구조 등의 분야에 아주 핵심적인 구성개념으로 간주되어왔음에도 불구하고 관계성과와 관련하여서는 별로 연구된 바가 없다. Heide & John(1988)와 Heide & Stump(1995)의 연구가 전부이다. 이들은 자산특유성이 관계성과에 마이너스의 주효과(main effect)를 가지는 것임을 보여준 바 있으며, 아울러 Heide & John(1988)은 자산특유성을 의존도("대체가능성")가 관계성과에 미치는 영향에 대한 조정변수로서 사용하고 있고, Heide & Stump(1995)는 관계지속성이 관계성과에 미치는 영향에 대한 조정변수로 자산특유성 개념을 사용하고 있다.

한편 환경불확실성이 관계성과에 직접영향을 미치는 주효과(main effect)를 가지는 것으로 상정한 것은 Heide & Stump(1995)의 연구가 유일

하며, 그 밖의 문헌들은 환경불확실성을 거래특성과 관계성과와의 관계에 대한 조정변수로 사용하고 있다는 점이 주목된다. 즉, Noordewier, John, & Nevin(1990)이 환경불확실성을 관계규범이 관계성과에 미치는 효과에 대한 조정변수로서, Heide & Stump(1995)는 자산특유성이 관계성과에 끼치는 영향에 대한 조정변수로서 사용하고 있는 것은 앞에서 이미 정리된 바와 같다. 그리고, Buchanan(1992)은 환경 불확실성을 의존도의 균형성 구조가 관계성과에 대해 갖는 관계를 조정하는 변수로서 검증하고 있다.

본 연구는 관계규범, 공식화, 시장불확실성, 관계투자라는 거래관계 특성들을 선정하여 이들 특성이 관계성과에 미치는 영향을 탐구하고자 한다. 앞서서도 정리된 것처럼 판매자·구매자 관계의 거래특성인 관계규범의 중요성에 대하여 많은 관심이 있었지만, 관계규범이 관계성과에 대하여 갖는 효과는 아직 확실하게 규명이 되지 않은 상태이다. 거래관계의 구조적 특성이라고 볼 수 있는 관계의 공식화 정도가 과연 관계성과에 어떤 영향을 주는가에 대하여도 연구 결과는 아직 신통치 못하다. 관계를 둘러싼 환경적 특성인 환경불확실성이 관계성과에 주는 효과에 대해서도 아직 연구가 매우 미진한 형편이다. 아울러 본 연구는 거래비용분석이론의 특유자산 대신, 그보다 더 포괄적인 개념인 관계투자(relationship investment)라는 개념을 제시하여, 관계에 대한 투자 수준이 높으면 과연 관계성과가 개선될 것인지에 대한 의문에 대해서도 조사해보고자 한다. 이하에서는 이들 거래특성과 관계성과의 연관성에 대한 연구모형과 가설을 먼저 제시하고 이들 가설을 검증하기 위하여 기계·장비류 제조업체와 이들 업체에 대한 부품 공급업체들의 거래관계를 조사대상으로 한 실증분석 결과를 정리해보고자 한다.

## II. 연구모형 및 가설

〈그림 1〉에 정리된 것처럼, 본 연구는 관계성과에 직접적인 영향을 미치는 변수들로 관계규범, 공식화, 시장불확실성을 상정하고 있다. 이중 관계규범과 공식화는 관계성과에 플러스의 영향을 주고, 시장불확실성은 마이너스의 영향을 미치는 것으로 설정되었다. 아울러 본 연구는 관계투자, 즉 관계유지를 위한 투자와 노력이 관계성과에 주는 효과에 대한 관계규범의 조정효과(moderating effect)를 제시하고 있다. 즉, 관계유지를 위한 투자와 노력에는 좋은 관계성과에 대한 기대가 수반되겠지만, 관계투자 자체가 과연 좋은 관계성과로 이어질지는 불투명하며, 관계규범이 뒷받침되어야만 관계투자가 관계성과를 개선시키는 효과를 갖게된다는 명제가 제시되고 있다.

관계성과(relationship performance)라는 용어는 문헌에서 다양한 뜻으로 사용되고 있다. 그 한가지는 거래비용, 또는 관계관리의 비용과 관련된 효율성(efficiency)을 의미하는 경우이다(e.g., 김기찬 1992; 노영성 1996; Heide & John 1988; Lusch & Brown 1996; Noordewier, John, & Nevin 1990). 한편 Kalwani & Narayanda(1995)는 관계당사자에게 나타난 매출액, 재고회전율, 마진폭, 투자수익율 등 재무적 지표에 일어난 변화로서 관계성과를 이해하고 있으며, Siguaw, Simpson, & Baker(1998)는 현금흐름, 투자수익율, 매출이익율 등 재무적 성과에 대한 만족도로 관계성과의 측정을 시도하고 있다. 또 관계성과는 효과성(effectiveness), 즉 관계가 갖는 목표의 달성 정도를 의미하는 경우도 있다(e.g., 노영성 1996; Noordewier, John & Nevin 1990).

본 연구모형에 상정된 관계성과는 Frazier(1983)가 일컫는 “역할성과(role performance)”에

해당하는 것으로 거래 상대방이 거래관계에서 주어진 역할을 얼마나 잘 수행하는가 하는 정도라고 정의할 수 있다. 예를 들어 구매자 입장에서 볼 때, 관계성과 관련된 판매자가 공급하는 제품의 품질, 가격, 그리고 거래와 관련된 각종 서비스 지원, 물류활동이 얼마나 양호한 것인가를 의미한다.

## 1. 관계규범

규범(norms)은 사회심리학, 정치학, 법학, 경제학 등 여러 사회과학 분야의 연구대상이 되어왔는데, 그 개념에 대한 공통된 해석은 한 집단의 의사결정자들이 적어도 부분적으로 공유하는 행동에 대한 기대라고 하는 것이다(Heide & John 1992, p. 34에서 재인용; Gibbs 1981; Moch & Seashore 1981; Thibaut & Kelly 1959). 그러나, 여러 분야의 문헌에 나타난 규범의 구체적 내용과 분석대상의 수준은 아주 다양한데, 본 연구에서 논의되고 있는 규범은 계약법 이론가인 Macneil(1980)이 제시한 “단속적 규범(discrete norms)”과 “관계적 규범(relational norms)”이라고 하는 교환 관계상의 규범을 가리키는 것이다. 단속적 교환 규범의 상태는 교환 당사자들이 서로 개인주의적 혹은 경쟁적으로 상호작용할 것임을 기대하는 것으로, 각자가 서로 자율성을 유지하고 개별적 목표 달성을 위한 전략을 추구할 것으로 기대하는 경우를 말한다. 반면에 이해의 상호성에 대한 기대에 기초를 두는 관계적 교환 규범의 상태는 교환 당사자들이 “상대방을 배려할 줄 아는 행동

(stewardship behavior)”을 서로 기대하며, 관계전체의 복지 향상을 도모하는 경우를 말한다(Heide & John 1992).

관계규범은 여러 종류의 행위들과 관련되어 있다는 점에서 볼 때 다차원적인 개념으로 이해해야 한다. 관계규범에 관한 연구들은 관계규범의 하위차원들을 다양하게 제시하고 있는데,<sup>1)</sup> 본 연구는 오세조, 임병수, 김성일 (1993), Oh, Dwyer, Kim, & Park(1997)의 연구에서처럼 유연성, 결속성, 상호성을 관계규범의 주 구성요소로 간주하기로 한다. 유연성(flexibility)이란 상황의 변화에 따라 관계 당사자들이 서로 우호적으로 적응하는 정도라고 정의할 수 있다(Heide & John 1992, p. 35). 한편 결속성(solidarity)은 교환 당사자들이 서로의 관계를 지속하는 것이 중요하고 가치 있는 것으로 받아들이고 있는 정도를 말한다(Kaufmann & Stern 1988, p. 536). 그리고, 상호성(mutuality)이란 교환과정에서 발생하는 이익과 부담을 교환 당사자들이 공정하게 배분하는 정도를 의미한다(Macneil 1980, p. 44). 상호성이 높은 관계에서는 당사자들이 관계기여도에 상응하는 편익과 부담을 받는다고 지각한다.

규범의 한가지 본질적인 속성은 구성원들에게 행동의 허용한계를 부여한다는 것이다(Opp 1979; Ouchi 1979). 따라서 규범은 일탈적인 행동에 대한 일반적인 보호장치로서의 역할을 갖는다(Stinchcombe 1986; Thibaut 1968). 관계규범은 특히 시스템 또는 총체적 관계의 유지를 위한 행동을 규정하며, 당사자들의 개별적 목표 추구 행동을 억제한다는 속성을 갖고 있기 때문에 의

1) Noordewier(1986)는 상호성, 확장성, 유연성, 정보교환, 활동통계를, Kaufmann & Stern (1988), Dant & Schul(1992)은 결속, 상호성, 역할통합을 관계규범의 하위차원으로 제시하였다. 한편 Heide & John(1992)은 유연성, 정보교환, 결속성을, Gundlach, Achrol & Mentzer(1995)는 결속, 상호성, 유연성, 역할통합, 갈등의 조화를 하위차원으로 제시하였다.

사결정권의 남용에 대한 보호장치로서의 역할을 갖는다(Heide & John 1992). 그렇다면, 구매자·판매자 관계에 있어 관계규범은 거래상대방이 갖는 관계 역할의 수행을 어느 정도 보장하게 될 것이다. 즉 관계규범은 관계성과 플러스의 효과를 갖게된다는 추론이 가능하다.

이와 같은 설명은 관계규범의 하위차원으로 제시된 유연성, 결속성, 상호성 각각에 대해서도 가능하다. 교환 당사자 사이의 유연성이 클수록 이들은 사태의 변화에 보다 신속히 적응할 수 있으며, 따라서 유연성은 관계성과 플러스의 영향을 주게될 것이다. 한편 결속성은 교환 당사자들이 상대방에 대해 자신의 통제력을 해로운 방향으로 사용하지 않을 것임을 보장하는 하나의 안전장치의 역할을 한다(Heide & John 1992). 구매자와 판매자는 자기들의 문제를 공동으로 해결하고 관계를 총체적으로 개선하려고 노력한다. 자기들의 능력과 자원을 합쳐 노력함으로써 보다 좋은 관계성과 도모할 수 있다(Lusch & Brown 1996). 상호성 또한 교환 당사자들이 서로 공평하다고 인식하게 됨으로써 관계성과 플러스의 효과를 가져올 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 다음의 가설이 성립된다.

가설1: 구매자·판매자 사이에서 관계규범의 정도가 높을수록 관계성과가 개선된다.

## 2. 관계투자

관계투자(relationship investment)란 특정의 교환 당사자가 교환관계를 유지하기 위해 투입하는 경제적, 심리적, 정서적 자원을 가리키는 것으로, Scanzoni(1979)가 제시한 몰입(commitment) 측정기준 중 투입(inputs)에 해당하는 것이다. 또 본 연구의 관계투자란 개념은 거래비용분석에서

이야기하는 거래특유자산(transaction-specific assets) 보다는 포괄적인 것이다. 관계투자가 특정의 교환관계에 대한 투자이기는 하지만 반드시 그 교환관계에 대한 특유 자산(specific assets)일 필요는 없기 때문이다.

일반적으로 관계투자 자체만으로는 관계성과가 개선되지 않는다. 관계투자가 관계성과 개선을 가져오려면 관계규범이 뒷받침되어야 한다. 관계규범이 형성되어 있는 경우에 특정 교환 당사자의 관계투자는 상대방의 관계투자를 유도하고 진정한 의미에서 양측의 몰입(commitment) 관계를 유도하여, 긍정적인 관계성으로 이어지게 되는 것이다. 관계규범이 마련되어 있지 않은 경우에 특정 교환 당사자의 관계투자 증가는 상대방의 기회주의 행동에 대한 취약성을 증가시키게 될 것이다. 관계규범은 이러한 관계투자에 따른 기회주의 행동에 대한 안전장치로서의 역할을 갖게 되는 것이다. 결론적으로 관계규범은 관계투자 보호를 위한 교환 당사자들간의 협력관계를 증진시키며, 현존 파트너와의 관계강화에 대한 선호도를 강화시켜 단기적 이익추구를 배제하게 하며, 기회주의적 성향의 억제와 자신의 이익보다 시스템 전체의 성과를 중시하게 하여, 결과적으로 관계성과의 향상을 가져오게 한다. 따라서 관계투자와 관계성과의 연관성에 대한 관계규범의 조정효과를 다음과 같이 가설로 제시할 수 있다.

가설2: 구매자·판매자 사이에서 관계규범의 정도가 높을수록 구매자의 관계투자 증가는 관계성과를 개선시킨다.

## 3. 공식화

공식화란 규칙, 행동 예규, 문서화된 계약 등의 형태로 특정 시스템의 규범이 명시적으로 만들어

진 정도를 말한다(Scott, Mitchell, & Birnbaum 1981, p. 95). 유통경로의 경우에 있어서 공식화란 경로에서 발생하는 제반 활동이 규칙, 고정적인 정책, 절차들에 의하여 관리되는 정도를 의미하는 것이다(Boyle & Dwyer 1995, p. 190).

공식화는 조직구성원의 행동에 대한 통제, 예측, 조정을 가능하게 한다(Mintzberg 1979). 유통경로구성원간 관계에 있어 공식화라는 통제 메커니즘은 유통경로 활동의 관례화를 통한 경제적 효과를 가져오는 장치로서의 역할을 한다는 데 그 의의가 있다. Jeuland & Shugan(1981)은 각 유통경로구성원의 의사결정변수를 규정하는 명시적 계약을 사용할 경우 유통경로 전체의 수익성이 개선되고, 따라서 개별 구성원의 경제적 성과가 향상될 가능성이 제고된다는 것을 수학적으로 증명한 바 있다.

명시적인 규칙과 규정은 관계 당사자들의 역할과 책임을 명확하게 해주며, 보상과 처벌의 구체화로 미래의 거래관계에 대한 불투명한 느낌을 줄여준다(Boyle & Dwyer 1995). 특히 산업재 구매자·판매자 관계에 있어서처럼 통상적으로 교환 당사자 양측이 공식적인 협정의 조건을 협상(negotiation)을 통해서 결정하게 되는 경우에 있어서는 공식화는 교환 당사자들 사이의 거래조건을 안정화시켜 지속적인 협조관계를 조성하는 역할을 갖게 된다. 이와 같은 논의에 따라 공식화가 관계성과에 미치는 영향을 다음과 같이 가설로 제시한다.

가설3: 구매자·판매자간 관계의 공식화 정도가 높을수록 관계성과가 개선된다.

#### 4. 시장불확실성

불확실성(uncertainty)은 “미래의 사건에 대한

정보의 결여로 어떤 대체안이 존재할 것이며 이들 대체안의 결과가 어떠할 것인지 예측할 수 없는 상황”(Scott, Mitchell, & Birnbaum 1981, p. 286)을 말하는 것으로 구매자와 판매자간 관계의 환경 불확실성은 교환을 둘러싼 여건에서 발생하는 예기치 못한 변화라고 정의 할 수 있다(Noordewier, John, & Nevin 1990, p. 82). 시장 불확실성은 그 변화의 충격을 완충시킬만한 장치가 특별히 마련되어있지 않는 한, 교환 당사자로부터 하여금 예기치 못한 사태의 발생에 대처한 변화의 비용을 발생케 함으로써 그 교환관계로부터 얻는 보상의 크기를 축소시키게 되며(Heide & Stump 1995), 교환 당사자들로 하여금 주어진 역할을 수행하는 데 마이너스 요인으로 작용할 것이다. 따라서 다음의 가설이 성립된다.

가설4: 구매자·판매자간 관계를 둘러싼 시장 환경의 불확실성이 클수록 관계성과는 악화된다.

#### 5. 통제변수

이상 거론된 본 연구의 핵심적인 이론 변수들 이외에도 배달빈도와 공급업체 규모라는 두 개의 통제변수를 분석모델에 포함시키기로 하였다. 배달빈도가 포함된 이유는 본 연구의 조사대상인 기계·장비류 제조업체와 부품 공급업체 사이에 배달 회수가 잦으면, 그 만큼 관계를 긴밀하게 만들 수 있는 기회가 많아져, 상호 적응의 가능성이 많고, 커뮤니케이션도 원활해지고, 물류서비스와 관련된 기술 학습의 과정이 빨라지기 때문에 배달빈도가 높아질수록 관계성과가 좋을 것으로 기대되기 때문이다. 아울러 공급업체의 규모가 포함된 이유는 부품공급업체의 역할 성과가 공급업체의 규모에 따라서도 달라질 것이라는 예상 때문이다.

### III. 연구방법

#### 1. 표본추출과 자료수집

본 연구의 실증분석을 위한 자료는 기계·장비류 제조업체들을 대상으로 그들의 부품 공급업체와의 관계에 대한 우편설문조사를 통해 수집되었다. 조사대상으로 기계·장비류 제조업체를 선정한 이유는 전 산업체를 대상으로 할 경우에 발생할 수 있는 오차발생요인(confounding variables)의 영향을 감소시키는 동시에, 기계·장비류 제조업체와 그들의 부품공급업체와의 관계에서 발생하는 현상들은 충분한 분산 정도를 가지고 있을 것이라는 기대 때문이었다. 표본프레임으로는 대한상공회의소의 「1998 전국기업체총람」이 사용되었는데, 여기에 수록된 각종의 기계·장비류 제조업체중 서울, 경기, 인천 지역에 위치한 기업들을 조사대상으로 한정하였다. 일차적으로 이들 업체의 수는 모두 1,854개로 파악되었는데, 이들 업체에 모두 전화를 걸어, 주소와 담당자의 직위, 성명 등을 확인하고 협조를 구하였으며, 주소나 전화번호가 잘못되어 있거나 협조를 거절한 경우, 부도·화의중인 경우 등을 제외한 1,038개 업체를 최종적인 분석대상으로 설정하였다.

설문지 발송에 있어서는 설문지와 별도로 협조를 요청하는 서한, 수취인 부담의 회송용 봉투를 동봉하였으며, 미응답업체에 대해서는 두 차례에 걸쳐 설문지를 재차 발송하였는데, 특히 1차 발송에 대한 미응답업체에 대해서는 직접 전화를 걸어 다시 협조를 구하였다. 그 결과 모두 336부의 설문지가 회수되었으며, 이중 내용불충분의 사유로 분석이 적절하지 못하다고 판단된 3개의 설문지가 분석대상에서 제외되었다. 한편 설문지 발송과정에서 주소변경, 해당사항 없음 등의 사유로 적절하지 못한 조사대상업체들이 추가로 파악되

었는데, 이들을 제외한 총 유효 조사대상업체 수는 모두 838개 업체로 확인됨으로써 유효응답율은 39.9%를 기록하게 되었다(유효 설문지 333부).

#### 2. 측정

본 연구모형의 구성개념들을 측정하기 위해서는 기존연구에서 이미 신뢰성과 타당성이 입증된 측정항목들을 가급적 많이 사용하는 것을 원칙으로 하였으며, 그밖에 본 연구의 상황에 필요하다고 생각되는 경우에는 새로운 항목들을 추가로 개발하였다. <표 1>에 정리된 것처럼, 척도의 형태에 있어서는 관계성과, 시장불확실성을 제외하면 모두 '전혀 그렇지 않다'로부터 '정말 그렇다'까지의 7점 리커트형 척도가 사용되었다. 관계성과의 측정은 Heide & Stump(1995)의 척도 형태를 따라 '상대적으로 나쁜 성과'로부터 '상대적으로 훌륭한 성과'의 7점 평정척도가 사용되었다. 한편 시장불확실성의 측정에는 John & Weitz(1988, 1989)의 5점 어의차별척도를 변형, 7점 척도 형태를 사용하였다.

관계성과의 측정을 위해서는 Heide & Stump(1995), Frazier, Gill, & Kale(1989), Segal(1989), Gassenheimer & Ramsey(1994), Gassenheimer, Calantone, & Scully(1995)를 기초로 각종 업무지원, 물류서비스, 부품의 품질, 가격 등 공급업체 성과에 관한 20개 항목이 개발되었다(예시 항목 <표 1> 참조). 이들 여러 성과측면에 관하여 특정부품의 특정 공급업체의 현재성과를 업계 표준이나 다른 공급업체들의 서비스 수준과 비교해서 상대적으로 평가하도록 하였다.

관계규범은 유연성, 결속성, 상호성의 측면을 구분하여 측정하도록 계획되었다. 유연성에 대해서는 Heide & John(1992), Boyle, Dwyer, Robicheaux, & Simpson(1992)을 기초로 하여 개



발된 4개 항목을 사용하여 제조업체와 부품 공급업체가 필요에 따라 서로 얼마나 유연성 있게 대처하는가를 측정하였다. 한편 제조업체와 부품 공급업체의 거래관계가 얼마나 단단히 결속되었는지에 관한 결속성은 Kaufmann & Stern (1988), Heide & John (1992), Boyle, Dwyer, Robicheaux, & Simpson(1992)을 기초로 한 6개 항목이 사용되었다. 그리고 상호성의 측정에 있어서는 Kaufmann & Stern (1988), Boyle, Dwyer, Robicheaux, & Simpson(1992)을 기초로 한 3개 항목을 사용, 상호 거래관계의 공정성·형평성을 묻도록 하였다.

관계투자의 측정은 Koenig (1990), Morgan & Hunt(1994)가 상정한 상호관계유지를 위해 자기 회사의 노력 정도라는 몰입의 투입(commitment inputs)에 대한 개념적 이해를 토대로 하였다. 즉, 상호관계유지를 위한 제조업체의 몰입 투입 정도를 측정하였으며, 그 측정을 위하여 제조업체가 부품 공급업체와의 상호관계를 유지하기 위해 투여하는 인적, 금전적, 시간적, 정서적 노력의 정도를 묻는 4개 항목이 사용되었다.

공식화 정도의 측정에는 제조업체와 부품 공급업체의 거래관계가 어느 정도의 규칙과 절차에 따라 진행되는지에 관한 9개의 항목이 사용되었는데, 이들 항목은 Provan & Skinner (1989), Boyle & Dwyer (1995), Lusch & Brown (1996)을 기초로 하여 개발된 것이다. 한편 시장불확실성의 측정에는 John & Weitz (1988), Heide & John(1990)을 기초로 한 8개 항목이 사용되었다.

이들 변수의 조작적 정의에 바탕을 두고 설문지 초안을 작성하였으며, 완성된 설문지 초안은 사전조사를 통해 문제점을 파악한 후 수정하여 최종 설문지를 완성하였다. 먼저 대학원 경영학과 학생들로 하여금 설문항목의 내용이나 용어를 이해하는 데의 어려움, 용어의 적절성, 논리적 흐

름 등을 검토하게 하였다. 그 다음 인천 지역에 위치한 30개의 기계류 제조업체에 대하여 인편 또는 전화로 설문지 사전조사 작업에 참여하도록 요청, 그 결과 15개 업체로부터 협조가 있었으며, 그 결과를 토대로 최종적인 설문지가 완성되었다.

한편 측정 척도의 신뢰성, 타당성 검증, 그리고 가설 검증을 위한 분석에 앞서 Armstrong & Overton(1977)이 제안한 방식에 따라 무응답오차의 가능성을 평가하였다. 세 차례에 걸친 설문조사에 따라 회수된 응답을 구분하여, 분산분석 및  $\chi^2$  검증의 분석 결과 이들 응답들 간에는 큰 차이가 없는 것으로 나타나, 무응답오차의 문제점은 존재하지 않는 것으로 간주하였다.

## IV. 분석결과

### 1. 단일차원성 및 신뢰성 검증

가설의 검증에 앞서 각 구성개념들의 측정척도에 대한 단일차원성 및 신뢰성을 검토하였다. 단일차원성의 평가를 위해서는 요인분석이 사용되었는데, 요인추출방법으로는 주성분분석법(principal component method)을 이용하였으며 회전방법으로는 VARIMAX회전법이 채택되었다. 한편 척도의 신뢰성 면에 있어서는 Cronbach's alpha 값으로 내적일관성을 추정하였다.

<표 2>에 나타난 것처럼 관계성과 측정항목들에 대한 요인분석의 결과 '업무지원성과', '물류서비스성과', '부품품질성과'라는 세 개의 관계성과 요인이 추출되었다. 이들 요인을 추출해내는 과정에서 주요인 이외의 요인에 대한 적재값이 .4보다 큰 항목들은 전부 제거하여, 각 요인들의 단일차원성 정도를 개선시키도록 하였다. 이들 세 요인들에 대한 측정항목들의 Cronbach's

alpha 값은 각각 .931, .837, .870으로 나타났다.

관계규범에 대한 요인분석에 있어서는 당초 세 개의 요인이 추출될 것으로 기대하였으나, 주요인 이외의 요인에 대한 적재값이 .4보다 큰 항목들을 제거해나가는 과정에서 최종적으로 유연성 항목 4개(FLE1, FLE2, FLE3, FLE4), 결속성 항목 3개(SOL4, SOL5, SOL6), 상호성 항목 3개(MUT1, MUT2, MUT3)가 잔존하여 이들 항목이 총체적으로 한 개의 요인을 반영하는 것으로 나타나, 결과적으로 이들 관계규범 항목들이 단일차원성을 갖는 것으로 나타났다. 이들 항목들의 내적일관성 추정치인 Cronbach's alpha 값은 .935의 높은 수준을 보였다.

그밖에 관계투자, 공식화 정도, 시장불확실성의 경우 동일한 절차를 통하여 모두 측정척도의 단일차원성이 확보되었다. 이들 구성개념 측정척도에 대한 Cronbach's alpha는 각각 .844, .862, .868로 산정되어 만족스러운 수준을 나타내었다.

## 2. 가설검증

〈표 3〉는 연구모형에 제시된 구성개념들간의 단순상관계수를 보여주고 있다. 업무지원성과, 물류서비스성과, 부품품질성과의 3개 관계성과 요인은 모두 가설에서 제시된 것처럼 관계규범, 공식화 정도와 플러스의 상관관계, 시장불확실성과는 마이너스의 상관관계를 나타내고 있다. 한편 가설에 그 방향이 제시되지 아니한 관계성과와 관계투자와의 상관관계에 있어서는 업무지원성과 요인만이 통계적으로 유의성 있는 플러스의 상관관계를 보이고 있다. 한편 통제변수중 배달빈도는 업무지원성과, 물류서비스성과와 플러스의 상관관계를, 공급업체 규모는 부품품질성과와 플러스의 상관관계를 나타내고 있다.

그런데, 〈표 3〉는 '가설2'에서 제시된 관계투자

가 관계성과에 미치는 영향에 대한 관계규범의 조정효과에 대해서는 아무런 정보를 제공해주고 있지 못하다. 따라서 그 조정효과를 검증하는 동시에, 독립변수들의 영향을 동시에 관찰하기 위하여 (식-1)과 같은 일종의 조정회귀분석(moderate regression analysis) 모형(Arnold 1982; Sharma, Dur&, & Gur-Arie 1981; Zedect 1971 참조)을 설정, 자료를 분석하였다. 이 모델의 종속변수는 각각의 관계성과 요인, 즉 업무지원성과, 물류서비스성과, 부품품질성과이며, 독립변수는 관계규범, 관계투자, 공식화, 시장불확실성, 관계투자와 관계규범의 교호작용(interaction) 항(몰입×관계규범), 그리고 통제변수인 배달빈도, 공급업체 규모로 되어있다.

$$y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \beta_6X_6 + \beta_{12}X_1X_2 + \epsilon \quad (\text{식-1})$$

y = 관계성과 (업무지원성과, 물류서비스성과, 부품품질성과)

- X<sub>1</sub> = 관계규범
- X<sub>2</sub> = 관계투자
- X<sub>3</sub> = 공식화
- X<sub>4</sub> = 시장불확실성
- X<sub>5</sub> = 배달빈도
- X<sub>6</sub> = 공급업체 규모

자료의 회귀분석 결과는 〈표 4〉에 정리되어 있다. 우선 가설1에서 제시된 것처럼 관계규범은 세 개의 관계성과 요인중 업무지원성과 요인 및 물류서비스성과 요인에 플러스의 효과를 나타내고 있다(각각 B = .618, t = 6.06, p < .01; B = .294, t = 2.40, p < .01). 한편 관계규범은 부품품질성과 요인에는 통계적으로 유의성 있는 효과를 갖지 못하는 것으로 나타나, 〈표 3〉의 단순상관계수의 경우 플러스의 상관관계를 나타낸 것

과는 다른 결과를 보이고 있다. 그런데, 여기서 유의해야 할 점은 모델에 교호작용(interaction) 항( $x_1x_2$ )이 존재할 경우, 그 구성변수들( $x_1, x_2$ ) 각각에 대한 회귀계수는 통상적인 주효과(main effects)에 해당하는 것이 아니며 교호작용 항을 구성하고 있는 다른 한 변수의 값이 0일 때 그 변수가 종속변수에 미치는 영향을 나타내는 것이다(Jaccard, Turrisi, & Wan 1990). 다시 말해서 관계투자가 존재하지 않는다고 가정했을 경우에 관계규범은 부품품질성과 아무런 영향을 끼치지 못하고 있다는 말로 풀이되는 것이다.

한편 가설에서는 관계성과와의 관계가 제시되지 않은 관계투자의 경우 세 개의 관계성과요인에 모두 통계적으로 유의성 있는 마이너스 효과를 보이고 있다. 이 또한 <표 3>의 단순상관계수의 경우 관계투자가 업무지원성과와만 플러스의 상관관계를 나타낸 것과 아주 대조적인 결과로서, 그것 역시 관계투자의 회귀계수가 통상적인 주효과에 해당하는 것이 아니라는 설명을 필요로 한다. 즉, 관계투자의 회귀계수가 모두 마이너스를 나타내고 있는 것은 관계규범이 존재하지 않을 때 관계투자의 증가에 따라 관계성과가 악화되는 경향을 보이고 있음을 말해주는 것이라고 풀이할 수 있다.

자료 분석 결과 가설2가 제시하고 있는 관계투자가 관계성과에 미치는 영향에 대한 관계규범의 조정효과가 상당히 입증되고 있다. <표 4>에서 보는 것처럼, 관계투자와 관계규범의 곱으로 구성된 교호작용 항의 관계성과에 대한 회귀계수는 모두 플러스로 나타나 있으며, 그중 물류서비스성과 및 부품품질성과에 대해서는 그 통계적 유의성이 입증되고 있다(각각  $B = .493, t = 2.12, p < .05$ ;  $B = .657, t = 2.47, p < .01$ ). 다시 말해서 관계규범의 수준이 높아질수록 관계투자는 물류서비스성과와 부품품질성과에 플러스 요인으로 작용하고 있는 것이다.

공식화가 관계성과에 플러스의 효과를 갖는다고 상정한 가설3에 대해서도 상당한 증거가 나타나고 있다. 물류서비스성과와 부품품질성과의 경우 공식화는 통계적으로 유의성 있는 플러스의 회귀계수를 나타내고 있다(각각  $B = .101, t = 2.03, p < .05$ ;  $B = .199, t = 3.51, p < .01$ ). 다만 업무지원성과에 대해서는 통계적으로 유의성 있는 영향을 미치지 못하고 있다.

한편 시장불확실성이 관계성과에 미치는 효과를 제시하고 있는 가설4에 대해서도 상당한 정도로 자료가 뒷받침해주고 있다. 즉, 시장불확실성이 증가할수록 업무지원성과와 물류서비스성과는 나빠지는 마이너스의 관계가 통계적으로 유의성을 나타내고 있다(각각  $B = -.073, t = -1.89, p < .05$ ;  $B = -.069, t = -1.48, p < .1$ ). 다만 시장불확실성은 부품품질성과에 대해서는 통계적으로 유의성 있는 영향을 갖지 못하는 것으로 나타났다.

통계변수중 배달빈도는 업무지원성과 및 물류서비스성과에 플러스의 영향을 갖는 것으로 나타났다(각각  $B = .062, t = 1.62, p < .1$ ;  $B = .103, t = 2.23, p < .05$ ). 공급업체 규모는 부품품질성과에 플러스의 효과를 갖는 것으로 나타났다( $B = .181, t = 3.46, p < .01$ ). 즉, 공급업체의 부품 배달 회수가 빈번할수록 업무지원성과와 물류서비스성과가 좋은 것으로 나타났으며, 공급업체의 규모가 클수록 그 부품의 품질이 상대적으로 탁월한 것으로 나타났다.

## V. 논의 및 결론

구매자·판매자 관계와 같은 기업간 관계는 적극적으로 관리되어야 할 전략적으로 중요한 과제이다. 본 연구는 구매자·판매자간 거래관계의 특성들이 관계성과에 어떤 영향을 미치는가에 초점을

두고 있다. 기계·장비류 제조업체와 이들 업체에 대한 부품 공급업체들 사이의 관계를 조사대상으로 한 자료를 분석한 결과, 제시된 연구모형과 가설들이 상당히 실증적으로 뒷받침되고 있다. 가설에 제시된 것처럼 관계규범과 공식화는 대체로 관계성과에 플러스의 영향을 주고, 시장불확실성은 마이너스의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또 관계투자가 관계성과에 주는 영향에 대한 관계규범의 플러스 조정효과(moderating effect)도 입증되었다.

본 연구에서는 구매자(기계·장비류 제조업체)의 입장에서 본 판매자(부품 공급업체)의 역할성으로 규정된 관계성과가 명시적으로 연구모델에 포함되었으며, 자료분석을 통하여 업무지원성과, 물류서비스성과, 부품품질성과라는 세 개의 관계성과 측면이 확인되었다. 이처럼 구매자의 입장에서 본 판매자 역할 성과의 다차원성이 확인된 사실은 Kumar, Stern, & Achrol(1992)의 연구에서 공급업체 입장에서 본 유통경로구성원(중간상) 성과가 다차원성을 가진 것으로 나타난 것과 상당한 정도의 상응성을 갖는 것이다.

한편 가설1에서 제시된 것처럼 관계규범은 세 개의 관계성과 요인중 업무지원성과 요인 및 물류서비스성과 요인에 플러스의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 관계규범의 발전이 교환 당사자들의 역할 성과의 개선을 가져오는 중요한 장치라는 주장의 타당성을 뒷받침해준 것이며, 아울러 관계규범에 대한 연구 노력들의 실용적 가치를 확인시켜주는 것이라 하겠다.

관계투자가 관계성과에 미치는 영향에 대한 관계규범의 플러스 조정효과를 제시한 가설2도 상당한 정도로 입증되었다. 기계·장비류 산업의 경우 관계규범이 형성되어 있지 않을 경우 제조업체의 관계투자 증가는 오히려 관계성과가 악화되며, 관계규범이 뒷받침되어야만 관계투자는 관계성과에 플러스의 효과를 가져오는 것으로 나타

났다. 다만 기계·장비류 산업의 경우 관계투자가 많을수록 관계규범의 형성 정도가 큰 경향을 보이고 있어( $r = .284, p < .01$ ), 비교적 타당성 있게 관계투자가 이루어지고 있다는 점은 다행스러운 사실이라 하겠다.

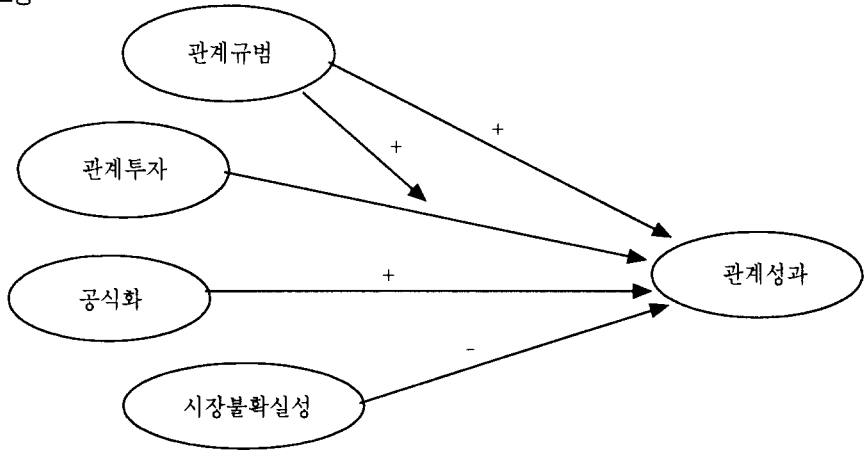
가설3에서 제시된 것처럼 공식화는 관계성과에 플러스의 효과를 갖는 것으로 나타났다. 구매자·판매자 관계에 있어 공식화는 거래 활동의 관례화를 통한 경제적 효과를 가져오며, 교환 당사자들의 역할과 책임을 명확히 해줌으로써 교환 당사자들의 역할 성과를 개선시키고 있는 것이다.

가설4에서처럼 시장불확실성은 관계성과에 마이너스의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 아울러 통제변수중 배달빈도는 업무지원성과 및 물류서비스성과에 플러스의 영향을 갖는 것으로 나타났으며, 공급업체 규모는 부품품질성과에 플러스의 효과를 갖는 것으로 나타났다.

본 연구는 문헌에서 그 실증적 증거가 불확실한 관계규범, 공식화, 시장불확실성이 관계성과에 미치는 주효과를 검증, 그 통계적 유의성을 발견하고 있다. 아울러 관계투자라는 새로운 구성개념을 제시하여 관계 마케팅 분야의 이론적 발전에 대한 공헌을 시도하고 있다. 더구나 관계투자가 관계성과에 미치는 영향에 대한 관계규범의 조정효과를 검증한 사실은 상당히 가치 있는 노력이라 하겠다.

그러나, 본 연구는 몇 가지 한계를 가지고 있다. 우선 기계·장비류 산업의 특수성 때문에 연구 결과를 일반화시키는 데는 상당히 문제가 있을 수 있다. 또한 본 연구는 관계성과를 구매자의 입장에서 조망하고 있기 때문에, 판매자 측의 시각이 결여되어 있다는 점도 한계점으로 지적할 수 있다. 그리고 본 연구의 자료수집기간이 IMF 위기라는 어려운 시점이었다는 특수성 때문에 연구의 타당성이 어느 정도 제한될 수 있다는 가능성을 배제할 수 없다.

〈그림 1〉 연구모형



그렇지만, 구매자·판매자 관계와 같은 기업간 거래관계 특성이 교환 당사자 사이의 관계성과에 어떤 영향을 미치는가에 관하여 아직 그 연구가 일천한 현실을 고려할 때, 본 연구는 어느 정도 중요한 의의를 갖는다고 할 수 있으며, 이 문제에 관한 앞으로의 연구에 작은 디딤돌 역할을 할 수 있으리라 생각된다. 향후 이 분야에 관한 연구 방향과 관련하여 몇 가지 제안이 가능하다. 우선 관계규범이 바람직한 것이라면 어떻게 하면 관계규범을 정착시킬 수 있는지에 대한 해답과 관련된 연구가 필요하다고 하겠다. 둘째로, 거래 특성들이 관계성과에 미치는 영향을 보면 각각의 하위 성과차원마다 그 패턴이 다소 다르게 나타나고 있음을 볼 수 있는데, 앞으로 이에 관한 연구 노력도 필요할 것으로 보인다. 셋째, 관계투자가 관계성과에 미치는 영향에 대해 관계규범이 갖는 조정효과의 분석과 같은 정황론적 접근방법(contingency-theory approach)의 활용의 확대를 통하여 연구모델에 관계성과를 명시적으로 포함

시켜 거래특성과 관계성과의 관계를 보다 구체적으로 규명할 수 있도록 발전 노력을 기울여야 할 것이다.

<표 1> 측정척도의 설계

구성개념	척도형태	항 목 예 시	
관계성과	7점 평정척도 (상대적으로 나쁜 성과 /훌륭한 성과)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지속적인 기술적 지원, 협조</li> <li>• 우리가 완제품생산을 본격적으로 착수하기 이전에 필요한 도 움에 대한 지원, 협조</li> <li>• 배달의 신속성</li> <li>• 주문처리 절차의 편리함</li> <li>• 제품규격의 준수</li> </ul>	
관계 규 범	유연성	7점 리커트형 척도 (정말 그렇다/ 전혀 그렇지 않다)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상대방에게 어려운 문제가 생길 경우에 계약조건에 구애받지 않고 문제를 탄력적으로 해결할 용의를 양자가 모두 갖고 있 다</li> </ul>
	결속성	7점 리커트형 척도 (정말 그렇다/ 전혀 그렇지 않다)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서로 냉정한 협상관계에 있다기보다는 아주 친밀한 협력관계 를 유지하고 있다</li> </ul>
	상호성	7점 리커트형 척도 (정말 그렇다/ 전혀 그렇지 않다)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일반적으로 각자는 상호간의 관계로부터 정당한 보상과 혜택을 받는다</li> </ul>
관계투자	7점 리커트형 척도 (정말 그렇다/ 전혀 그렇지 않다)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A공급업체와의 거래관계에 우리 회사는 각별히 많은 시간을 사용하고 있다</li> </ul>	
공식화	7점 리커트형 척도 (정말 그렇다/ 전혀 그렇지 않다)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사전에 계획하지 못했던 사태가 발생할 경우에 대한 처리방 식이 계약, 협약에 구체화되어 있다</li> </ul>	
시장불확실성	7점 어의차별척도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장상황이 안정적이다/매우 불확실하다</li> <li>• 수요예측이 어렵지 않다/매우 어렵다</li> </ul>	

<표 2> 측정항목의 요인분석 및 신뢰성 평가

	요인분석			Cronbach's $\alpha$
	적재치	아이겐값	분산비율	
관계성과				
요인1(업무지원성과)				
PF19	.815	6.168	36.3	.931
PF15	.794			
PF16	.775			
PF20	.749			
PF11	.722			
PF14	.720			
PF12	.712			
PF13	.681			
PF17	.677			
PF18	.675			
PF10	.618			
요인2(물류서비스성과)				
PF5	.823	3.116	18.3	.837
PF6	.786			
PF3	.717			
PF4	.646			
요인3(부품품질성과)				
PF2	.899	1.974	11.6	.870
PF1	.899			
관계규범				
FLE4	.832	6.365	63.7	.935
MUT2	.829			
MUT3	.827			
FLE3	.816			
SOL6	.816			
SOL4	.811			
FLE1	.806			
FLE2	.773			
MUT1	.743			
SOL5	.716			
관계투자				
INV3	.916	2.773	69.3	.844
INV1	.886			
INV2	.877			
INV4	.617			

(뒷면에 계속)

<표 2> 측정항목의 요인분석 및 신뢰성 평가 (앞면에서 계속)

	요인분석			Cronbach's $\alpha$
	적재치	아이겐값	분산비율	
공식화				.862
FOR8	.810	3.556	59.3	
FOR9	.796			
FOR5	.786			
FOR4	.782			
FOR6	.731			
FOR2	.708			
시장불확실성				.868
UNC8	.888	3.294	65.9	
UNC7	.831			
UNC2	.819			
UNC1	.760			
UNC6	.753			

<표 3> 변수들간의 상관관계표

	PER1	PER2	PER3	NOR	INV	FOR	UNC	DEL	SUP
업무지원성과(PER1)	1.000								
물류서비스성과(PER2)	.624**	1.000							
부품품질성과(PER3)	.351**	.388**	1.000						
관계규범(NOR)	.728**	.540**	.268**	1.000					
관계투자(INV)	.166**	.060	.047	.284**	1.000				
공식화(FOR)	.275**	.253**	.275**	.323**	.255**	1.000			
시장불확실성(UNC)	-.154**	-.142**	-.101*	-.094*	-.074	-.171**	1.000		
배달빈도(DEL)	.167**	.174**	.081	.122*	.050	.048	-.147**	1.000	
공급업체규모(SUP)	.017	-.017	.188**	-.049	.048	.102*	-.026	.066	1.000

\*\* p < .01 (two-tailed).

\* p < .1 (two-tailed).



<표 4> 관계적 성과의 결정요인

독립변수	종속변수		
	업무지원성과 B <sup>a</sup> ( t )	물류서비스성과 B <sup>a</sup> ( t )	부품품질성과 B <sup>a</sup> ( t )
관계규모	.618 ( 6.06)***	.294 ( 2.40)***	-.082 ( -.58)
관계투자	-.217 (-1.48)	-.490 (-2.78)**	-.567 (-2.83)**
공식화	.037 ( .89)	.101 ( 2.03)**	.199 ( 3.51)***
시장불확실성	-.073 (-1.89)**	-.069 (-1.48)	-.039 ( -.74)
관계투자×관계규모	.213 ( 1.11)	.493 ( 2.12)**	.657 ( 2.47)**
배달빈도	.062 ( 1.62)	.103 ( 2.23)**	.038 ( .73)
공급업체규모	.039 ( 1.03)	-.014 ( -.30)	.181 ( 3.46)***
R <sup>2</sup>	.547	.345	.170
Adjusted R <sup>2</sup>	.537	.331	.151
F	55.16	24.00	9.17
p-value	< .0005	< .0005	< .0005

a 표준화된 회귀계수임.

\*\*\* p < .01 (one-tailed test)

\*\* p < .05 (one-tailed test)

\* p < .10 (one-tailed test)

### 참 고 문 헌

#### <국내문헌>

- 김기찬 (1992), "기업간 관계모형의 개발에 관한 연구", 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 노영성 (1996), 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 오세조, 김천길, 배정아 (1996), "지속적인 거래관계 속에서의 관계적 규범의 측정에 관한 연구," 유통연구, 1 (1), 239-258.
- 오세조, 임병수, 김성일 (1993), "산업재 구매자-판매자 관계에서 관계적 규범과 관료화가 갈등에 미치는 영향," 마케팅연구, 8

(1), 1-11.

- 이찬, 임영균 (1997), "거래의 경제적 차원과 관계적 차원이 경로구성원의 이탈성향에 미치는 영향," 유통연구, 2 (1), 115-141.
- 임종원 (1994), "기업간 관계구조와 Relationship Merits에 관한 연구," 한국중소기업학회지, 16, 27-46.
- 한상린 (1998), "산업재 공급자와 조적구매자간의 관계 요인에 관한 연구," 마케팅연구, 13 (1), 157-172.

#### <외국문헌>

- Anderson, Erin and Barton A. Weitz (1992).

- "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 29, 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, 62-74.
- Armstrong, J. and T. Overton (1977), "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys," *Journal of Marketing Research*, 14 (August), 396-402.
- Arndt, Johan (1979), "Toward a Concept of Domesticated Markets," *Journal of Marketing*, 43 (Fall), 69-75.
- Arnold, H. J. (1982), "Moderator Variables: A Clarification of Conceptual, Analytic, and Psychometric Issues," *Organizational Behavior and Human Performance*, 29, 143-174.
- Boyle, Brett A. and F. Robert Dwyer (1995), "Power, Bureaucracy, Influence, and Performance: Their Relationships in Industrial Distribution Channels," *Journal of Business Research*, 32, 189-200.
- Boyle, Brett F., Robert Dwyer, Robert A. Robicheaux, and James T. Simpson (1992), "Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures," *Journal of Marketing Research*, 29 (November), 462-473.
- Buchanan, Lauranne (1992), "Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals," *Journal of Marketing Research*, 29 (February), 65-75.
- Dant, Rajiv P. and Partrick L. Schul (1992), "Conflict Resolution Process in Contractual Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 56 (January), 38-54.
- Doney, Patricia and Joseph P. Cannon (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 61 (April), 35-51.
- Dorsch, Michael J, Scott R. Swanson, and Scott W. Kelly (1998), "The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (Spring), 128-42.
- Dwyer, F. R. and Sejo Oh (1987), "Output Sector Munificence Effects on the Internal Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 24 (November), 347-358.
- Frazier, Gary L. (1983), "On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution," *Journal of Marketing Research*, 20 (1983), 158-166.
- \_\_\_\_\_, J. Gill and S. kale, "Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country," 53 (January), 50-69.
- Gassenheimer, Jule B., Roger J. Calantone, and Joseph I. Scully (1995), "Supplier Involvement and Dealer Satisfaction:

- Implications for Enhancing Channel Relationships," *Journal of Business and Industrial Marketing*, 10 (2), 7-19.
- \_\_\_\_\_ and Rosemary Ramsey (1994), "The Impact of Dependence on Dealer Satisfaction: A Comparison of Reseller-Supplier Relationships," *Journal of Retailing*, 70 (3), 253-266.
- Gibbs, Jack P. (1981), *Norms, Deviance, and Social Control: Conceptual Matters*, New York: Elsevier.
- Gundlach, Gregory T., Ravi S. Achrol, and John T. Mentzer (1995), "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*, 59 (January), 78-92.
- Heide, Jan B., and John George (1988), "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, 52 (January), 20-35.
- \_\_\_\_\_ and \_\_\_\_\_ (1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, 27 (February), 24-36.
- \_\_\_\_\_ and \_\_\_\_\_ (1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships?" *Journal of Marketing*, 56 (April), 32-44.
- \_\_\_\_\_ and Rodney L. Stump (1995), "Performance Implications of Buyer-Supplier Relationships in Industrial Markets: A Transaction Cost Explanation," *Journal of Business Research*, 32, 57-66.
- Jaccard, James, Robert Turrisi, and Choi K. Wan (1990), *Interaction Effects in Multiple Regression*, Newbury Park, CA: Sage Publications..
- Jackson, B. B. (1985), "Build Customer Relationships that Last," *Harvard Business Review*, (November-December), 120-128.
- Jeuland, Abel P. and Steven M. Shugan (1983), "Managing Channel Profits," *Marketing Science*, 2 (Summer), 239-272.
- John, George (1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 21 (August), 278-289.
- \_\_\_\_\_ and Barton A. Weitz (1988), "Forward Integration into Distribution: Empirical Test of Transaction Cost Analysis," *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4 (Fall), 121-139.
- Johnston, Russell, and Paul R. Lawrence (1988), "Beyond Vertical Integration--The Rise of the Value-Adding Partnership," *Harvard Business Review*, 66 (July-August), 94-101.
- 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.
- Kaufmann, P. L. and L. W. Stern (1988), "Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation," *Journal of Conflict Resolution*, 32

- (September), 534-552.
- Kelly, H. H. and J. W. Thibaut (1978), *Interpersonal Reactions: A Theory of Interdependence*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Koenig, Harold F. (1990), "One Step Toward Better Understanding Channel Relationship: Tie-Strength," *Marketing Theory and Applications*, AMA Winter Educators' Conference.
- Kumar, Nirmalya, Louis W. Stern, and Ravi S. Achrol (1992), "Assessing Reseller Performance From the Perspective of the Supplier," *Journal of Marketing Research*, 29 (May), 238-253.
- Lassar, Walfried and Walter Zinn (1995), "Informal Channel Relationships in Logistics," *Journal of Business Logistics*, 16 (1), 81-106.
- Lusch, Robert F. and James R. Brown (1996), "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 60 (October), 19-38
- Macneil, Ian R. (1980), *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Mintzberg, Henry (1979), *The Structure of Organization*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Moch, Michael and Stanely E. Seashore (1981), "How Norms Affect Behaviors in and of Corporations," in *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, P. C. Nystrom and W. H. Starbuck, eds., New York: Oxford University Press, 210-237.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.
- Noordewier, Thomas G. (1986), "Explaining Contract Purchase Arrangements in Industrial Buying: A Transaction Cost Perspective," Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Wisconsin, Madison.
- \_\_\_\_\_, George John, and John R. Nevin (1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships," *Journal of Marketing*, 54 (October), 80-93.
- Oh, Sejo, F. Robert Dwyer, Sugil Kim, and Jin Yong Park (1997), "Interfirm Relationships in Korean Electric/Electronic Parts Industry," *유통연구*, 2 (2), 135-151.
- Opp, Karl-Dieter (1979), "Emergence and Effects of Social Norms--Confrontation of Some Hypotheses of Sociology and Economics," *Kylos*, 32 (4), 775-801.
- Ouchi, William G. (1979), "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms," *Management Science*, 25 (9), 833-848.
- Provan, Keith G. and Steven J. Skinner (1989), "Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Seller Relations," *Academy of Management Journal*, 32 (February), 202-212.

- Ross, Jr., William T., Erin Anderson, and Barton Weitz (1997), "Performance in Principal-Agent Dyads: The Causes and Consequences of Perceived Asymmetry of Commitment to the Relationship," *Management Science*, 43 (May), 680-704.
- Scanzoni, J. (1979), "Social Exchange and Behavioral Interdependence," in *Social Exchange in Developing Relationships*, R. L. Burgess and T. L. Huston, eds., New York: Academic Press.
- Scott, William G., Terence R. Mitchell, and Philip H. Birnbaum (1981), *Organizational Theory: A Structural and Behavioral Analysis*, fourth edition, Homewood, IL: Richard d. Irwin, Inc.
- Segal, Madhov N. (1989), "Implications of Single vs. Multiple Buying Sources," *Industrial Marketing Management*, 18, 163-178.
- Sharma, S., R. M. Durand, and O. Gur-Arie (1981), "Identification and Analysis of Moderator Variables," *Journal of Marketing Research*, 18 (August), 291-300.
- Siguaw, Judy A., Penny M. Simpson, and Thomas L. Baker (1998), "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective," *Journal of Marketing*, 62 (July), 99-111.
- Speckman, Robert E. (1988), "Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships," *Business Horizons*, (July-August), 75-81.
- Stinchcombe, Arthur L. (1986), "Norms of Exchange," in *Stratification and Organization: Selected Papers*, A. L. Stinchcombe, ed., Cambridge, UK: Cambridge University Press. 231-267, 121-135.
- Thibaut, John W. and Harrold Kelley (1959), *The Social Psychology of Groups*, New York: Wiley.
- Zedeck, S. (1971), "Problems with the Use of 'Moderator' Variables," *Psychological Bulletin*, 76, 295-310.

## Abstract

The basic purpose of this study is to investigate how the traits of the buyer-seller transaction-relationship relate to relationship performance, including relationship performance explicitly in the proposed model. The traits examined include relational norm, formalization, market uncertainty, and relationship investment. It is hypothesized that relational norm and formalization have positive impacts on relationship performance while market uncertainty has a minus impact. In addition, it is hypothesized that relational norm has a positive moderating impact on the effect of relationship investment--the investment and efforts for maintaining a relationship to relationship performance. A mail-survey to the manufacturers of machinery and equipment about their relationships with the parts suppliers was performed. Data provided a strong support for the hypotheses. As hypothesized, relationship performance and formalization generally had positive impacts on relationship performance while market uncertainty showed negative impacts. Also, there is a good evidence for the positive moderating effect of relational norm to the impact of relationship investment on relationship performance.