

산업재 시장에서 구매자-공급자 관계의 선행변수와 거래성과에 관한 연구

한상린*

본 연구에서는 산업재시장의 특성상 구매자-공급자 관계 형성요인이 나아가 그들의 거래성과에 영향을 미칠 것이라는 가설을 세우고 그 동안 이 분야의 연구에서 많이 다루어 지지 않았던 구매자-공급자 관계와 마케팅 성과와의 관계를 고려하여 시장에서의 거래관계가 기업운영의 관계적 성과에 어떤 영향을 미치는지를 함께 분석하고자 하였다. 연구 결과 산업재 거래관계에서 기회주의 성향, 거래특유투자, 기술수준, 환경불확실성과 같은 거래특성요인이 구매자와 공급업자간의 몰입이나 신뢰라는 결과변수를 통하여 거래성과에 미치는 영향을 실증 분석하였으며 몰입의 수준이 경제적 성과와 관리적 성과 모두에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 결국 구매자-공급자 거래관계에 영향을 미치는 주요 변수들과 이에 따른 거래 성과를 비교 분석하고 연구에 따른 경영관리적 의미와 시사점 도출을 통하여 보다 더 효과적인 산업재 거래를 향한 이론적, 실무적 틀을 제공해 줄 수 있다는 데서 본 연구결과의 의의를 찾아볼 수 있겠다.

Key Words: 산업재시장, 구매자-공급자 관계, 거래특유투자, 신뢰, 몰입, 거래성과

I. 서론

최근 산업재 시장에서 공급업체와 산업재 조직구매자들 사이의 거래관계가 장기화되는 추세에 따라 구매자-공급자 관계가 장기

화되는 요인들 그리고 이들 관계에 영향을 미치는 주요 변수들에 관한 연구가 마케팅 분야의 중요한 연구관심사로 대두되고 있다 (Anderson and Narus 1990, Doney and Cannon 1997, Ganesan 1994, Kalwani and Narayandas 1995). Dwyer, Schurr and

* 한양대학교 경영학부 부교수

이 논문은 1999년도 한국학술진흥재단의 연구비지원에 의하여 수행되었음.

Oh(1987)와 Han(1997)이 지적했듯이 그동안 구매자-공급자 교환관계의 형성요인에 대한 관심이 다른 분야에 비해 상대적으로 부족했다고 볼 수 있으며 특히 국내의 경우 아직까지 산업재 시장과 산업재 마케팅에 관한 연구는 거의 없는 실정이라고 할 수 있다. 산업재 시장에서 구매자와 공급자가 장기 거래관계를 맺게 하는 주요 요인들에는 어떤 것들이 있는가? 또 그러한 요인들은 어떻게 구매자와 공급업자의 거래 관계 형성에 영향을 주는가? 이러한 연구 질문에 대한 답은 국내 관계마케팅 분야의 학문적 연구 발전에 커다란 공헌을 할 수 있으리라 기대된다. 특히 본 연구에서는 산업재시장의 특성상 구매자-공급자 관계 형성요인이 나아가 그들의 거래성과에 영향을 미칠 것이라는 가설을 세우고 그 동안 이 분야의 연구에서 거의 다루어지지 않았던 구매자-공급자 관계와 마케팅 성과와의 관계를 고려하여 시장에서의 거래관계가 기업운영의 성과에 어떤 영향을 미치는지를 함께 분석하고자 하였다.

오늘날 유통경로에 참가하는 기업들은 높은 상호의존성을 가지고 지속적인 상호작용을 하면서 제품이나 서비스, 정보 등의 교환을 과거에 비해 장기적인 관계 하에서 행하고 있다. 이러한 변화는 경쟁이 치열해짐에 따라 구매기업과 공급기업이 협동을 통해 하나의 유기체와 같이 행동함으로써 환경의 변화에 효과적으로 적응하기 위한 것이며 이러한 구성원간의 관계결속은 이산적, 단속적 거래형태를 보다 더 지속적이고 장기적인 관계적 교환으로 변화시킨다고 할 수 있다. 지금까지의 연구결과에 의하면 장기관계를 형성하고 있는 기업은 그렇지 않은 기업

에 비해 매출성장율이 높고, 재고보유 및 통제비용이 낮으며, 수익성도 높은 것으로 나타나고 있으나(Kalwani and Narayandas 1995) 아직까지는 장기협력관계로 인한 거래성과의 변화를 체계적으로 분석한 실증연구는 거의 없는 실정이다. 이러한 배경 하에 본 연구의 주요목적으로 첫째, 국내 산업재 시장에서 구매자와 공급업자간의 장기협력관계에 거래특성요인 및 관계결속요인이 어떻게 영향을 미치는지를 규명하고, 둘째, 산업재 구매자와 공급업체간의 장기협력관계가 관계성과에 미치는 영향을 분석하는데 초점을 맞추고 있으며 마지막으로 이러한 연구결과가 주는 마케팅전략적 의미와 경영관리적 의미를 설명하고자 하였다.

II. 이론적 배경

1. 구매자-공급자 장기관계

관계마케팅 이론의 관점에서 보면 전통적인 거래방식에 근거한 단속적 교환(discrete exchange)보다는 두 집단의 관계결속을 통한 지속적 장기협력관계는 여러가지 잇점을 가져다 줄 수 있으며 제조기업간에 장기관계를 형성함으로써 얻는 잇점으로는 관리적 자원의 효율적 이용, 거래비용감소로 인한 경제성, 규모의 경제적 이점, 안정적 상호관계, 경영정보의 획득, 제품과 가격의 차별화 능력증가, 내부통제와 조정의 경제성, 경쟁자에 대한 진입장벽과 이동장벽의 구축 등을 들 수 있고, 단점으로는 유연성의 감소, 균형유지 비용, 동기부여 유인 감소, 기회주

의 행동의 가능성, 판료화 등을 들 수 있다 (Kalwani and Narayandas 1995). Dwyer, Schurr and Oh(1987)는 이러한 구매자와 판매자간의 장기협력관계가 어떻게 형성되고 와해되는지에 대한 일련의 과정을 이론적 체계와 함께 제시하고 있으며 Heide and John(1990)은 거래비용분석을 통해 제조업자-공급업자간의 밀착관계에 영향을 미치는 요인을 공동행동의 수준, 거래관계의 지속성에 대한 기대감, 그리고 검증노력의 수준으로 구분하여 분석하고 있다. Ganesan(1994)은 신뢰와 의존성은 기업간 장기협력관계를 결정짓는 핵심적인 요인이라고 주장하고 있으며 Kalwani and Narayndas(1995)의 연구 결과에 의하면, 특정한 제조업자와 장기협력관계를 형성하고 있는 공급업자는 단기적인 거래를 형성하고 있는 공급업자보다 장기간에 걸쳐 보다 유리하게 재고를 활용함으로써 비용을 절감할 수 있고, 장기관계를 맺고 있는 공급업자는 안정된 고객에게 제품을 제공하기 때문에 단기거래 지향적인 공급업자보다 판매 및 일반관리비를 절감함으로써 높은 수익성을 달성할 수 있다는 것을 제시하고 있다. 결국 구매자-공급자 장기 거래관계에 대한 지금까지의 많은 연구 결과들을 종합해 보면 장기관계를 나타내 주는 대표적인 지표로 신뢰와 몰입을 들 수 있으며 따라서 본 연구에서는 신뢰와 몰입을 산업재 구매자-공급자 장기관계의 대표적인 결과변수로 사용하였다.

2. 몰입(Commitment)

구매기업과 공급 기업이 서로간의 거래

관계에 얼마나 깊이 참여하고 또 그 관계를 오래 지속시키려고 하는가에 대한 정도로 조직의 몰입이 여러 연구에서 연구되어 왔다(Morgan and Hunt 1994, Wilson 1995, Gundlach, Achrol, and Mentzer1995, 한상린 1998). 구매자와 공급자 관계의 미래의 안정성은 이들 조직이 그들의 거래 관계에 얼마나 관심을 갖고 몰입하는가의 정도에 달려 있으며 따라서 관계 몰입이란 그 관계의 지속성을 결정짓는 변수라고 할 수 있으며 따라서 몰입이란 조직간의 거래관계에서 단기간에 형성되는 것이 아니라 주요 결정 요인들에 의해 비교적 장기적으로 형성되는, 일종의 관계지속의도라고 할 수 있겠다. 구매자-공급자 관계에서 볼 때, 관계에 몰입하게 되면 거래 당사자들은 장기적으로 관계를 보게 되며 따라서 단기적 목적에서의 기회주의적 행동을 하지않게 된다. 이러한 몰입을 통한 기회주의적 행동의 감소는 규모의 경제를 실현할 수 있고 내부화로 인해 생길 수 있는 관리비용을 절감할 수 있으며 또한 상대방 기업의 관계몰입 수준을 증가시키는 효과도 가져다 줄 수 있을 것이다.

3. 신뢰(Trust)

신뢰는 몰입과 함께 기업간 장기관계의 대표적인 결과로 인식되어 왔으며(Morgan and Hunt 1994, Gundlach, Achrol, and Mentzer1995) 신뢰는 거래하는 상대방 기업에 대한 믿음(Doney and Cannon 1997) 또는 구매자-판매자를 인간적인 면에서 결속시키는 정도라고 볼 수 있다. 시장에서 두 조직간에 관계가 형성되면 지속적인 개인적 접촉, 성공적인 상호작용과 지속적인 반복거

래는 두 기업간의 관계를 증진시키게 되며, 이러한 접촉을 통해서 정보가 교환되고 시장에 대한 지식을 획득하며 두 참가자 사이의 신뢰를 이끌어 낸다. 따라서 기업간의 신뢰는 오랜 시간에 걸쳐 기업과 기업간의 관계를 통한 구성원들간의 조화된 행동과 성공적인 상호작용을 통하여 형성된다고 할 수 있으며 구매자는 교환상대자로서 신뢰수준이 높은 상대방과 거래를 할 때, 보다 더 협동적이며 활발한 의사소통과 구매에 대한 충성도를 보일 것이다.

신뢰는 다른 경로구성원에 대한 믿음에 기초한다. Ganesan(1994)은 구매업자에 대한 공급업자의 신뢰는 (1) 구매업자에 의한 기회주의 행동과 관련되는 위험 인식의 감소 (2) 단기간의 불평등은 장기간에 걸쳐 해결될 것이라는 공급업자의 신뢰감 증가 (3) 교환관계에 필요한 거래비용 감소 등 3가지 방법으로 공급업자의 장기협력관계에 영향을 미치며 신뢰할 수 있는 관계에 있는 구매업자와 공급업자는 단기적인 기회주의 행동 대신에 장기간의 협력을 통해서 불평등 관계를 해결해 나간다고 하고 있다. 따라서 신뢰는 장기교환관계에 있어서 기회주의적 행동의 위험을 감소시키게 되며 조직간 신뢰가 존재하는 경우 구매업자와 공급업자는 장기거래를 위한 거래특유투자가 거래상대방의 기회주의적 성향을 억제할 수 있는 요인이라고 믿게 된다. 또한 경로 구성원들간의 신뢰는 나아가 관계적 몰입의 수준을 증가시켜(Moorman, Zaltman, and Deshpande 1992) 두 기업간의 관계를 더욱 더 견고하게 만들게 된다.

Ⅲ. 구매자-공급자 관계형성 요인과 연구가설의 설정

위에서 언급한 바와 같이 본 연구에서는 국내 산업재 시장에서 구매자와 공급업자간의 장기 거래관계를 결정짓는 주요 요소들을 규명하고 분석하고자 지금까지의 이론적 배경과 대표적인 산업재 거래 결정요인들을 분석하여 다음과 같은 주요 관계결정 요인들을 찾아내고 각 요인들에 대한 개념정리를 통하여 각각의 연구가설을 설정하였다.

1. 기회주의의 행동(Opportunism)

거래비용이 발생하는 중요한 변수중의 하나가 거래 상대방이 취할 수 있는 기회주의의 행동이라고 할 수 있으며 Williamson(1975)은 인간은 기본적으로 기회주의적이라고 가정하였는데 여기서 기회주의란 '속임수에 의해 자기 이익을 추구하는 것(self-interest seeking with guile)'이라고 정의했다. 인간의 사리추구 경향에는 3가지 수준이 있는데, 가장 약한 형태가 '복종'이며, 중간이 '단순한 사리추구', 가장 강한 수준이 '기회주의'인 것이다. 기회주의의 행동은 정보를 보류, 왜곡하거나 약속, 의무의 이행을 회피하는 행동을 일컫는다. 기회주의적 행동은 시장을 기반으로 한 교환의 원칙이 경쟁자가 존재하지 않는 장기간 거래관계에서 발생할 가능성이 높으며(Williamson 1979) 따라서 장기간의 협력적 거래관계에서 거래파트너의 기회주의 행동의 가능성은 높은 교체비용의 지출과 갑작스런 거래중단이라는 현실적 어려움

때문에 특히 중요하다고 볼 수 있다.

거래자의 수가 많은 경쟁적 시장에서의 유통구성원의 교환행위는 거래파트너의 기회주의 행동이 발견되면 거래자가 쉽게 거래를 종결하고 다른 거래파트너로 거래선을 바꿀 수 있기 때문에 기회주의 성향이 존재해도 시장의 기능이 거래자를 보호하고 있다고 할 수 있다. Williamson(1975, 1979)에 의하면 이러한 거래비용의 발생을 통제하기 위하여 전통적으로는 수직적인 통합을 한다고 하였으나 수직적인 통합이 불가능하거나 그러한 능력을 가지고 있지 못하는 경우 기업들은 어떠한 방법을 취할 것인가? 특히 제조업자와 대리인과의 관계에 있어서 많은 경우 대리인이 기회주의적인 행동을 하는 경우는 제조업자가 대리인을 수직적 통합하는 것은 그리 어려운 일은 아니지만 반대로 제조업자가 기회주의적인 행동을 하는 경우 여러가지 여건때문에 제조업자를 내부화하는 후방통합은 어렵게 된다. Heide and John(1990)은 이러한 점에 착안하여 상쇄투자(offsetting investment)에 관한 연구를 하였다. 즉, 기업간의 관계에서 거래특유자산이 거래상대자의 기회주의적인 행동으로 소멸될 위기에 있는 경우 상대방에 대한 의존성이 높아지기 때문에 이를 방어하기 위하여 기회주의 행동의 가능성을 예방할 수 있는 제도적 장치, 즉 상쇄투자를 한다는 것이다. 이것은 물론 거래특유자산을 투자한 기업이 수직적인 통합을 할 수 있는 능력이 부족할 때에 발생하는 것이다. 여기에서 상쇄투자라고 함은 제조업자 - 대리인 - 고객으로 이어지는 일련의 관계에 있어서 제조업자와 대리인 사이에서 거래특유자산으로 인해 발생하는 제조업자에 대한 대리인의

의존성을 줄이기 위하여 대리인은 고객에 대한 상쇄투자를 하여 고객으로 하여금 대리인과 밀접한 관계를 유지하게 되면 제조업자의 기회주의적인 행동은 감소한다는 것이다.

Heide and John(1990)은 이러한 논리를 거래특유자산의 존재-상쇄투자-교체가능성의 증가-성과라는 일련의 관계로 표현하였다. 즉, 제조업자와 대리인 관계에서 대리인의 거래특유자산이 존재하는 경우, 이 때문에 발생하는 제조업자에 대한 대리인의 의존성을 줄이기 위하여 대리인의 고객에 대하여 상쇄투자를 하게 되면, 제조업자에 대한 대리인의 의존성이 감소될 뿐만 아니라 반대로 시장에 대한 파워가 증가하기 때문에 타 제조업자와 거래할 수 있는 가능성이 높아지게 되며, 성과는 높아지게 된다는 것이다. Morgan and Hunt(1994)는 신뢰와 몰입에 관한 연구 논문에서 유명한 KMV모형을 제안하였고 이 모형에서 그들은 기회주의 행동은 신뢰를 감소시키고 결국 몰입의 수준을 떨어뜨리게 된다는 것을 보여 주었다. 이와 같이 거래상대방의 기회주의 행동 가능성은 거래관계에 대한 몰입의 수준에 영향을 주며 또한 거래상대방에 대한 신뢰의 수준을 변화시킨다고 볼 수 있으며 따라서 다음과 같은 두개의 연구가설을 설정하였다.

가설 1-1: 구매자-공급자 관계에서 거래상대방의 기회주의 성향이 낮을수록 관계적 몰입은 증가할 것이다.

가설 1-2: 구매자-공급자 관계에서 거래상대방의 기회주의 성향이 낮을수록 신뢰는 증가할 것이다.

2. 거래특유자산 (Transaction-specific Assets)

거래특유투자는 관계를 결정하는 중요한 거래적 요인으로서, 특정거래에 특정한 자산의 존재여부 내지는 그 특유성 정도라고 할 수 있다(Williamson 1981, 1985). 즉 특정거래에는 지리적 근접성이나 일정한 인적 물적 자산이 요구되는데 이 자산은 그 거래관계를 떠나서는 의미가 없거나 이용가치가 적은 거래특유의 자산인 것이다. 산업계 시장에서 구매자와 공급업자는 종종 지속적인 관계를 유지하며, 상호작용을 통해서 이러한 관계를 발전, 강화시키게 되는데 이때 구매자와 판매자는 다른 곳에는 쓸 수 없는 거래특유적 투자를 하게 되며 이러한 투자는 지속적인 거래를 통하여 계속적으로 증가되어 거래관계는 더욱 종료하기가 어렵게 된다. 예를 들어 어느 구매기업이 특정 공급업자의 부품을 활용하기 위하여 생산설비나 공장라인을 특수하게 변형(적용)시킨다면 이러한 노력 및 특정한 투자는 두 조직간의 관계를 더욱 결속시키고 장기화되게 만드는 요인이 될 것이다. 또 다른 거래특유투자의 예는 특정한 제조업자의 제품을 판매하는데 따른 판매원의 교육, 일반적인 주문처리 시스템의 투자 등을 들 수 있다(이찬, 임영균 1997). 예를 들어 어떤 제조업자가 자신의 제품판매를 위해 특별한 설비가 필요하거나 판매원에 대한 특별한 교육을 해야 한다면 이러한 노력은 이들의 거래관계가 지속되지 않으면 가치가 없어지거나 적어지는 거래특유의 자산이 되는 것이다. 따라서 거래특유자산의 존재는 교체비용과 밀접한 관계가

있으며 즉, 거래특유자산의 수준이 높게 되면 거래파트너를 변경하는 경우 모든 자산이 손실되며, 새로운 거래 파트너와의 거래에 다시 비용이 발생하게 되는 것이다(Williamson 1979).

Williamson(1979)에 의하면 자산특유성을 특별한 시설물의 설치와 같은 이유로 발생하는 물적자산 특유성(physical asset specificity), 특수한 기술이나 지식의 필요에 의해 발생하는 인적자산 특유성(human asset specificity), 입지특유성, 투여자산의 4가지로 나누었으며, Anderson(1985)에 의하면 거래파트너에 대한 이해, 기업 비밀의 중요성, 고객의 충성도를 얻기 위한 비용, 거래파트너의 중요성(판매비용), 판매원들에 대한 업무관계 노력, 특정제품에 대한 지식 등 6가지를 들고 있다. Heide and John(1990)에 의하면 거래특유자산의 양이 많아질수록 거래자와 거래 파트너사이의 신뢰성을 증가시켜 기회주의 성향은 감소되며 양자간에 장기관계적인 거래가 성립한다고 할 수 있으며 Anderson and Weitz(1992)에 의하면 경로내의 교환관계에 있어서 제조업자의 거래특유투자에 대한 유통업자의 인식은 제조업자를 신뢰할 수 있게 하는 중요한 요인으로 작용한다고 주장하였다. 따라서 지금까지의 배경을 바탕으로 다음과 같은 연구가설이 설정되었다.

가설 2-1: 구매자-공급자 관계에서 거래상대방의 거래특유자산이 많으면 관계적 몰입은 증가할 것이다.

가설 2-2: 구매자-공급자 관계에서 거래상대방의 거래특유자산이 많으면 신뢰는 증가할 것이다.

3. 기술(Technology)

기술이란 과업수행, 용역제공, 혹은 제품 생산을 가능케 하는 지식이나 정보를 뜻한다. 따라서 기술은 생산기술과 더불어 관리, 마케팅 노하우, 생산 노하우, 기업간 시스템의 공유를 포함하는 지식이나 정보라 할 수 있다. 산업재 시장의 특성상 거래기업간의 관계에서는 교환되는 부품의 품질이나 상대방 기업의 기술수준이 두 조직간의 관계를 밀접하게 하는데 중요한 요인으로 작용될 수 있으며 특히 공급업자의 생산과정, 배달 및 물적 유통시스템, 또는 구매업자에게 제공할 수 있는 기술수준과 최근에 특히 중요시 되고 있는 기업간의 정보기술적 공유시스템 등은 구매자-공급자 상호교환에 기본적인 고려요소로 인식되고 있다(한상린 1998). 예를 들어 특별한 생산기술은 결국 조직으로 하여금 기술에 어울리는 조직구조를 택해야 하는 경제적 제약이 있음을 암시한다. 즉 생산기술의 차이는 서로 거래하는 구매자-공급자에게 기술에 따른 변화(적응)를 수반하게 되며 장기관계와 관련하여 만일 공급업자의 기술 수준이 높고, 또 구매자가 이러한 기술수준에 대한 만족이 높을수록 관계를 유지하려 할 것이고 거래상대방을 신뢰하며 이는 구매자와 공급자간의 관계를 더욱 결속시켜 성과를 향상시킬 수 있게 될 것이다. Han and Wilson(1993)의 연구에서도 산업재 시장에서 기술은 거래파트너의 몰입의 의도를 증가시킨다고 나타내고 있으며 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 3-1: 구매자-공급자 관계에서 거래상대방의 기술수준과 관계적 몰입은 정(+의) 관계를 갖을 것이다.

가설 3-2: 구매자-공급자 관계에서 거래상대방의 기술수준과 신뢰는 정(+의) 관계를 갖을 것이다.

4. 시장 불확실성(Uncertainty)

기업환경의 복잡성이 증가할수록 시장환경의 불확실성도 증가한다. 불확실성은 미래예측을 어렵게 하고 어떤 형태나 수준에서 수행되어야 할 임무를 지정하는 것을 어렵게 한다. Galaskiewicz(1985)는 이러한 환경 불확실성은 조직간의 거래 관계를 발전시키는 동기가 된다고 하였으며 Williamson(1981)은 불확실성은 자산특유성이 많이 존재할 때 거래의 내부화를 촉진시킨다고 주장하고 있다. Pfeffer and Salancik(1978)에 따르면 교환의 환경이 불확실해 질수록 타조직과의 연계를 통해 자원에 대한 접근을 용이하게 하여 조직의 산출물을 안정화하며, 환경으로부터 불리한 영향력을 피하려 하게 된다. 과거의 연구들을 보면 시장불확실성은 오히려 현재의 거래관계를 약화시킨다는 상반된 연구 결과도 있으나 전체적으로 보면(예: Ganesan의 1994년 연구 - 환경적 역동성은 거래파트너에 대한 의존도를 높임), 시장환경이 불확실해지면 그 불확실성을 줄이기 위해 현재의 거래관계라도 더 확실히 하려는 경향이 있는 것으로 판단된다. Heide와 John(1990)의 연구에서도 산업재 거래관계에서 거래물량의 예측과 시장환경이 불확실할수록 현재의 거래관계가 지속되어질 가능

성이 커진다는 것을 보여주고 있다. 결국 이렇게 외부 환경 불확실성을 줄일 수 있는 강력한 매카니즘은 다른 조직과 연결관계를 맺는 것이며 이런 점에서 볼 때 산업재 구매자들은 구매 제품의 가격이나 공급량이 불안정하거나 기술 변화의 속도가 빠를 때 안정적으로 제품을 공급해 줄 수 있는 특정 공급업자에게 구조적으로 결속하게 되며 이들 기업간의 거래관계는 더욱 장기화되게 될 것이다.

가설 4: 구매자-공급자 관계에서 시장환경의 불확실성이 높으면 관계적 몰입은 증가할 것이다.

마지막으로, 앞서 신뢰와 몰입에 관한 이론적 배경에서 설명되었듯이 거래상대방에 대한 신뢰의 수준이 높아지면 거래 관계에서 관계적 몰입의 수준도 높아질 것이라는 배경(Morgan and Hunt 1994) 아래 다음의 연구가설을 설정하였다.

가설 5: 구매자-공급자 관계에서 거래상대방에 대한 신뢰가 높으면 관계적 몰입은 증가할 것이다.

5. 성과(Relationship Performance)에 대한 접근

지금까지 살펴본 바와 같이 그 동안 산업재 시장에서의 구매자-공급자관계에 많은 연구들이 있어왔으나 대부분의 연구가 구매자-공급자간의 장기관계 결정요인을 분석하는데 초점이 맞추어졌고 기업간 관계를 통

한 거래성과에 관해서는 몇몇 연구자들에 의해서만 연구되어왔다. 즉 구매자-공급자간의 거래가 여러 요인들에 의해 장기화되고 관계적 몰입의 수준이 높아질 때 이에 따라 거래 성과도 높아진다는 연구들이 있으나 아직까지 거래관계와 성과를 체계적으로 연결시킨 연구는 매우 부족한 실정이다. 더구나 연구자들마다 성과에 대한 접근방법이 서로 다르기 때문에 아직까지 성과를 측정함에 있어 일관된 접근방법이 없다고 할 수 있다(Kalwani and Narayandas 1995, Heide and John 1990).

Heide and Stump(1995)의 연구에서는 자산특유성이 높은 경우 관계지속성은 관계성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 발견하였으며 Han and Wilson(1993)은 구매자-공급자간에 장기협력관계를 유지함으로써 제품의 품질향상과 지속적인 원가절감을 달성할 수 있다고 하였다. Kalwani and Narayandas (1995)는 장기 관계를 형성하고 있는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 매출 성장율이 높고 재고 보유비용 및 통제비용이 낮으며 수익성이 높다고 설명하였다. 과거에 산업재 시장에서 구매자-공급자 관계가 밀접해지고 장기화되는 현상을 주도한 것은 주로 구매자 쪽이었으며 이를 통해 구매자들은 장기 거래관계에 의한 유리한 점을 얻을 수 있었다(O'Neal 1991). 그 후 공급자 측면에서도 긍정적인 혜택을 볼 수 있다는 것을 보여주는 연구들이 등장했으며(Kalwani and Narayandas 1995), Han and Wilson(1993)의 연구에서는 구매자뿐만 아니라 공급자에게도 매출안정성, 마케팅 효율증가, 최적 생산계획 등 장기관계에 따른 좋은 점들이 나타나고 있어 구매자와 공급자 모두 장기거래

관계에 의한 혜택을 볼 수 있음을 실증적으로 보여주고 있다(비슷한 사례가 Hutt and Speh 1998에도 나타남).

기업간 관계를 통한 성과, 즉 관계성과 (relationship performance)라는 용어는 위에서 언급한 바와 같이 다양한 의미로 사용되고 있으며 그 한가지는 거래비용, 또는 관계 관리의 비용과 관련된 효율성(efficiency)을 의미하는 경우이다(김기찬 1992, Lusch & Brown 1996). 한편 Kalwani and Narayanda (1995)는 관계당사자에게 나타난 매출액, 재고회전율, 마진폭, 투자수익율 등 재무적 지표에 일어난 변화로서 관계성과를 이해하고 있으며 또 다른 예는 관계성과를 유효성(effectiveness), 즉 관계가 갖는 목표의 달성 정도 측면에서 보는 경우도 있다(Noordewier, John & Nevin 1990). Venkatraman and Ramanujam(1986)은 성과는 일반적으로 재무지표, 사업운영지표, 조직유효성(effectiveness)이라는 차원에서, 또는 이들 중 둘 이상을 결합한 척도에 의해 측정될 수 있다고 제안하고 있다. 본 연구에서는 구매자 측면에서의 관계성과를 알아보고자 하였는데, 효율성(efficiency)의 개념과 관련된 경제적 성과와 유효성(effectiveness)의 개념과 관련된 관리적 성과로 구분하였다. 경제적 성과는 거래비용과 관련된 비용절감과 매출이나 수익성 향상 정도, 즉 공급자와의 지속적인 관계를 통해서 절감되는 협상비용, 정보수집 비용, 내부 업무처리 비용, 주문 및 재고유지비용 정도를 통하여 평가하고자 하였으며 또한 공급자가 구매자의 매출성장이나 수익성 향상에 어느 정도 기여하였는가의 정도도 함께 평가하였다. 관리적 성과는 구매자 제조 제품의 품질 향상과

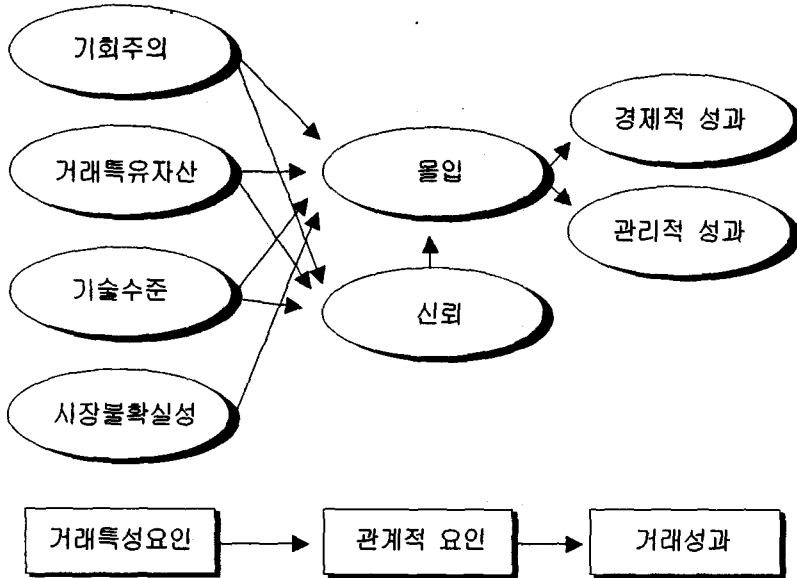
공급체계 및 배달 성과를 통하여 평가하였다. 결국 두 거래기업간의 관계에서 몰입의 수준이 높아지면 거래성과는 높아진다는 가설을 생각할 수 있고 이러한 성과는 크게 경제적 성과(Economic Performance)와 관리적 성과(Managerial Performance)로 나눌 수 있을 것이다.

가설 6-1: 구매자-공급자 관계에서 거래상대방에 대한 몰입의 수준과 거래의 경제적 성과와는 정(+의) 관계를 갖을 것이다.

가설 6-2: 구매자-공급자 관계에서 거래상대방에 대한 몰입의 수준과 거래의 관리적 성과와는 정(+의) 관계를 갖을 것이다.

6. 연구모형의 설정

지금까지의 이론적 배경과 연구가설의 설정을 바탕으로 기회주의, 거래특유자산, 기술수준, 시장 불확실성이라는 구매자-공급자 관계결정요인과 몰입과 신뢰라는 결과 요인, 그리고 이에 따른 경제적 성과와 관리적 성과라는 일련의 흐름을 생각해 볼 수 있으며 이를 종합한 하나의 연구모형을 설정하면 다음과 같다.



〈그림 1〉 산업재 구매자-공급자 관계와 거래성과의 가설적 연구모형

IV. 실증조사 및 가설 검증

본 연구에서 설정된 연구가설과 연구모형을 검증하기 위하여 전통적으로 가장 대표적인 산업재라 할 수 있는 기계, 자동차부품, 전기, 전자산업 분야의 구매담당자들을 표본 프레임으로 설정하여 무작위로 320개 업체를 선정하여 공급업자와의 산업재 거래관계에 관한 설문조사를 실시하였다. 조사원에 의한 직접 면접과 우편조사를 병행한 결과 총 183매의 설문지가 회수되어 최종적으로 175매가 분석에 사용되었다. 수집된 자료는 측정치들의 신뢰성과 타당성을 조사한 후 공분산구조분석(LISREL)을 사용하여 구조방정식 모델을 분석하고 각 연구가설과 연구모형을 검증하였다.

1. 측정변수들의 신뢰성과 타당성 분석

분석에 사용된 구매자-공급자 장기관계 결정 요소 측정치들의 신뢰성을 알아보기 위해 측정변수들의 Cronbach's alpha계수를 확인하였으며 아래의 <표 1>은 최종분석에서 사용된 측정항목들의 구체적인 내용과 신뢰성 계수를 보여주고 있다.

타당성이란 측정하고자 하는 개념을 정확히 측정하였는가를 말하는 것으로, 본 연구에서는 변수의 타당성을 검증하기 위하여 거래특성 요인인 기회주의성향, 거래특유자산, 기술, 시장불확실성의 외생변수를 대상으로 요인분석을 시행하고 다음으로 내생변수인 몰입, 신뢰, 성과변수를 대상으로 한 요인분석을 통하여 수렴타당성과 판별타당

〈표 1〉 측정 변수들의 신뢰성 계수(Cronbach's alpha)

측정요인	측정항목	Cronbach's alpha
기회주의 (4)	자사의 이익위주 대금지불 불이행 부정직한 행위의도 책임회피	0.84
거래특유자산 (4)	특별한 설비 판매노력과 투자 판매에 관한 정보 거래처를 바꿀 경우의 손실	0.91
기술 (4)	정보시스템간 공유 연구개발(R&D) 능력 기술적인 정보 제공 전반적인 기술 수준	0.88
불확실성 (4)	신제품의 출시 가능성 관련기술의 발전 제품공급의 불안정성 시장거래자의 행동 변화	0.82
몰입 (4)	지속적 거래욕구 긴밀한 관계유지 의도 계속거래에 따른 손실 감수 거래를 증진시키기 위한 투자의도	0.84
신뢰 (4)	거래업체에 대한 신뢰 거래업체 직원에 대한 믿음 약속의 이행정도 제공받는 정보의 신뢰성	0.93
경제적 성과 (4)	낮은 제품원가 거래로 인한 회사 이익기여 정도 거래비용감소로 인한 경제성 주문 및 재고유지비용 감소	0.94
관리적 성과 (4)	납기일 준수 긴급 주문시 해결정도 관리적 자원의 효율적 이용 거래관계로 인한 당사의 품질관리 개선	0.81

성을 알아보았다. 거래특성요인에 대한 타당성을 측정하기 위해 4개의 요인에 대해 설문조사에서 사용되었던 총 17개의 문항을 대상으로 한 요인분석 결과 한 개를 제외한 모든 측정항목들이 원래의 요인에 포함되었으며 전체분산의 71%가 설명되는 것으로 나타났다. 또한 성과, 신뢰, 몰입에 대한 타당성을 확인하기 위해서 16개의 측정문항에 대해 요인분석을 실시한 결과 이러한 세 개의 요인에 의해 약 67%의 총분산이 설명되고 있으며 이러한 요인분석 결과는 측정변수들의 수렴타당성과 판별타당성을 대체로 만족시켜 주고 있다고 볼 수 있다.

2. 모델의 분석과 가설검증

산업재 구매자-공급자 관계와 거래성과에 관한 연구가설과 연구모형을 검증하기 위하여 측정변수들간의 분산-공분산표(variance-covariance matrix)와 최우추정(maximum

likelihood) 방법을 이용한 공분산구조분석(LISREL)을 실시하였다.

분석된 최종모형의 전반적인 구조방정식 모형 적합도는 다음의 <표 2>에서 보는 바와 같이 chi-square값과 주어진 모델이 자료의 분산/공분산을 얼마나 잘 설명해 주는지를 나타내는 부합도지수(GFI, Adjusted GFI, NNFI, 평균오차(RMR)) 등 여러가지 기준면에서 판단해 볼 때 chi-square값을 제외하고는 모두 양호하게 나타났으며 따라서 비교적 자료를 잘 설명해주는 모델로 평가할 수 있겠다. 한편 Fornell and Larcker(1984), Anderson and Gerbing(1988)이 주장했듯이 본 연구에서 수집된 실증자료를 더 잘 설명할 수 있는 다른 모형이 있을 수도 있어 본 연구모형을 수정한 여러가지 다른 모형들(예를 들면 신뢰가 성과에 영향을 주는지 여부 등)을 검증하여 보았으나 통계적으로 유의하지 못했으며 그 영향력들 또한 매우 미미한 것으로 나타나 결국 <그림 2>의 모형을 최

<표 2> 구조방정식 모형의 경로 계수와 모형적합도: 최종 모형

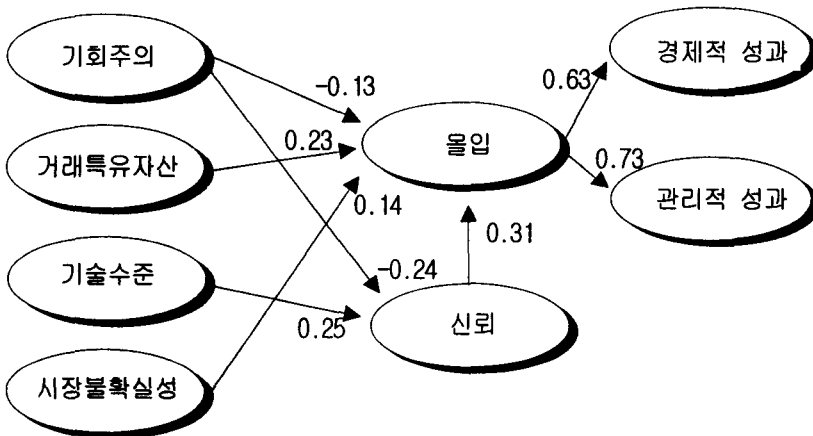
경로	계수 (t-value)*	모형적합도
Gamma (γ):		
기회주의 → 몰입	- 0.13 (1.97)	분석모형의 부합도: chi-square = 189.07 (p = 0.04) Goodness of Fit Index (GFI) = 0.95 Adjusted GFI = 0.92 NNFI = 0.97 RMR = 0.04 Standardized RMR = 0.037
기회주의 → 신뢰	- 0.24 (-2.62)	
거래특유자산 → 몰입	0.23 (2.71)	
기술 → 신뢰	0.25 (2.93)	
시장불확실성 → 몰입	0.14 (1.96)	
Beta (β):		
신뢰 → 몰입	0.31 (2.81)	
몰입 → 경제적 성과	0.63 (6.11)	
몰입 → 관리적 성과	0.73 (7.48)	

* 모든 계수는 p = 0.05 수준에서 통계적으로 유의함

종 연구모형으로 수정하였다.

최종 구조방정식모형 분석결과는 위의 <표 2>와 다음의 <그림 2>에 나와 있으며 결과에서 보는 바와 같이 처음에 연구자가 세웠던 연구가설 두개(기술수준이 몰입에 미치는 영향과 거래특유자산이 신뢰에 미치는 영향)는 그 결과가 통계적으로 유의하지 못하여 지지되지 않았다. 그러나 대부분의 연구가설은 통계적 유의성과 함께 채택이 되었으며 특히 거래특유자산이 관계적 몰입에 가장 큰 영향($\beta=0.23$)을 미치며 거래기업의 기술수준이 신뢰에 큰 영향($\beta=0.25$)을 미치

상태와 많은 관련성을 나타내기 때문인 것으로 보여진다. 거래관계에서 몰입의 수준은 역시 거래성과에 긍정적인 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 몰입이 성과에 주는 영향 중 경제적 성과($\beta=0.63$)보다는 관리적 성과($\beta=0.73$)에 더 큰 영향을 주는 것으로 나타났는데 이는 구매자-공급자간의 밀접한 관계에서 거래 파트너들은 당장의 직접적인 경제적 효과보다는 장기적인 거래안정과 안정적인 공급체계 등 장기적 경영관리적인 측면에서 더 큰 효과를 인식하고 있는 것으로 해석된다.



<그림 2> 산업재 구매자-공급자 관계와 거래성과 분석: 최종 수정모형

는 것으로 나타났는데 이는 거래기업들간의 거래관계 특성에서 산업재의 특성인 생산과 기술에 관련된 장기관계 요인들의 중요성을 나타내주는 결과라 할 수 있겠다. 거래상대방의 기회주의 행동은 거래파트너가 지각하는 신뢰의 수준에 커다란 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으며($\beta=-0.24$) 이는 신뢰는 거래파트너와의 긍정적인 감정

결과적으로 총 10개의 연구가설 중 두개를 제외하고 모두 채택이 되었으며 거래특유자산이 신뢰에 미치는 영향이 유의하지 않게 나온 이유를 생각해 본다면 한가지 가능성은 거래당사자들이 투자하는 거래특유자산의 정도가 각각 달라 서로의 투자 수준에 불균형이 있을 수 있으며 이러한 불균형은 그렇지 않은 경우보다 신뢰에 미치는 영

향이 다르게 나타나지 않을까 하는 점이다. 이 가설검증 결과와 비슷하게 나온 연구를 찾아 보면 Ganesan(1994)의 연구를 들 수 있으며 그의 연구에서도 공급업체에 대한 소매상의 거래특유자산이 공급업체의 의존성에 미치는 영향이 유의하지 않게 나타나고 있다. 거래상대방의 기술수준이 몰입에 주는 영향에 대한 연구 가설이 채택되지 못한 이유는 거래기업의 기술수준이 직접적으로 관계몰입에 영향을 주기보다는 먼저 거래파트너의 신뢰수준에 영향을 주고 거래상대방에 대한 신뢰감이 높아져 이를 통하여 궁극적으로는 몰입의 수준에 영향을 주는 것이라고 판단이 된다. 다음의 <표 3>은 연구가설의 검증결과를 종합적으로 나타내주고 있다.

<표 3> 연구가설의 검증 결과

가 설	내 용	가설 채택여부
가설 1-1	기회주의 → 몰입	채택
가설 1-2	기회주의 → 신뢰	채택
가설 2-1	거래특유자산 → 몰입	채택
가설 2-2	거래특유자산 → 신뢰	기각
가설 3-1	기술 → 몰입	기각
가설 3-2	기술 → 신뢰	채택
가설 4	시장불확실성 → 몰입	채택
가설 5	신뢰 → 몰입	채택
가설 6-1	몰입 → 경제적 성과	채택
가설 6-2	몰입 → 관리적 성과	채택

V. 결론

본 연구에서는 산업재시장의 특성상 구매

자-공급자 관계 형성요인이 나아가 그들의 거래성과에 영향을 미칠 것이라는 연구 주제를 가지고 그 동안 이 분야의 연구에서 국내에서는 거의 다루어지지 않았던 구매자-공급자 관계와 마케팅 성과와의 관계를 고려하여 시장에서의 거래관계가 기업운영의 성과에 어떤 영향을 미치는지를 함께 분석하고자 하였다.

산업재거래에 있어 구매자와 공급업자간의 관계는 기업 자신의 경쟁력 강화와 자원의 효율성 달성이라는 측면에서 관계형 교환 구조를 나타낸다고 할 수 있다. 이것은 특히 오늘날과 같이 시장 매커니즘이 거래를 효율적으로 지배하지 못하는 상황에서는 거래비용을 최소화시키고 기업에 보다 유효한 성과를 가져다 주는 거래관계를 모색할 것이라는 점에서 관계형 교환구조의 가능성은 명확해진다. 이러한 측면에서 본 연구는 국내 산업재 구매자와 공급업자간의 거래에 있어 장기관계의 형성에 중요한 영향을 미치는 대표적인 거래특성요인이라고 할 수 있는 거래상대방의 기회주의, 거래특유자산, 기술수준, 시장불확실성 등의 변수와 몰입과 신뢰로 나타나는 장기관계의 결과가 거래성과에 어떻게 영향을 미치는지를 분석하는데 초점을 맞추고 있다. 그 동안 이 분야의 연구에서 구매자-공급자 장기관계 요인들을 분석한 논문들은 많이 있었으나 이를 거래성과와 연결시켜 분석한 연구는 매우 부족하였으며 그런 점에서 본 연구의 시사점과 학문적 공헌도를 찾아 볼 수 있겠다. 산업재 구매자-공급자간의 거래관계 특성 요인들이 거래성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 이론적 배경을 바탕으로 연구모형과 가설을 설정하였으며 이를 구조방정식모형(LISREL)

을 통해 실증 분석하였다. 분석 결과 다음과 같은 점이 나타났는데, 첫째, 기회주의 성향은 신뢰와 몰입에 부정적인 영향을 미치며 둘째, 거래관계에 따른 구매업자와 공급업자 간의 거래특유투자가 많을수록 거래파트너의 몰입의도가 증가되어 궁극적으로 성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 셋째, 산업재 거래의 특성상 기업의 기술수준과 기술제공 및 정보기술의 활용은 매우 중요하며 이러한 기술적 특성은 몰입에 직접적인 영향을 주기보다는 먼저 신뢰에 긍정적인 영향을 미치고 이러한 신뢰수준의 증가가 관계몰입을 증가시키는 것으로 나타났고 넷째, 기업 내/외부적인 시장환경불확실성은 현재 거래관계에 대한 몰입의 의도에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 다섯째, 거래파트너에 대한 신뢰는 거래관계에 대한 몰입을 증가시키며 마지막으로 이러한 관계몰입의 증가는 결국 거래에 따른 경제적 성과와 관리적 성과를 증가시켜주는 것으로 나타나고 있다.

경영관리적 시사점 측면에서 볼 때 본 연구결과는 산업재 구매자와 공급업자에게 그들의 거래관계를 평가하고 개선시키는데 유용하게 이용될 수 있는 개념적 틀을 제공할 수 있으며 특히 산업재 조직구매자들이 공급업자와의 관계를 보다 더 효과적이고 성공적인 거래관계로 발전시키는 평가 기준이 될 수 있을 것이다. 산업재 공급업자들 또한 본 연구에서 나타났듯이 기술수준과 거래특유자산이 구매기업과의 거래관계를 지속시키는 중요한 요인이 된다는 점을 인식하고 연구개발(R&D)과 효과적인 정보기술의 활용, 그리고 특정거래기업에 대한 지속적인 관심과 투자를 계속시켜야 할 것이다. 결국

구매자-공급자 거래관계에 영향을 미치는 주요 변수들과 거래 성과를 비교 분석하고 이에 따른 경영관리적 의미와 시사점 도출을 통하여 보다 더 효과적인 산업재 거래를 향한 이론적, 실무적 틀을 제공해 줄 수 있다는 데서 본 연구결과의 의의를 찾아볼 수 있겠다.

마지막으로 본 연구가 가지고 있는 몇 가지 한계점을 찾아보면, 첫째 본 연구에서 나타났듯이 산업재 시장에서 관계적 요인들이 성과에 영향을 준다면 과연 매출이나 순이익 등에도 변화가 있는지를 분석할 필요가 있으나 현실적으로 비용수익 관련한 자료들을 얻기가 힘들고 무엇보다도, 어느 특정기업과의 거래에서 신뢰나 몰입과 같은 주관적 요인의 증가가 기업의 매출이나 이익과 같은 객관적 수치를 얼마나 증가시키는지 찾아낸다는 것은 매우 어려워 결국 그 대안으로 성과에 대한 담당자들의 인식(perception)을 측정하여 분석할 수 밖에 없었다. 둘째, 관계형 교환의 성과를 연구하는데 있어 중요한 요인이 될 수 있는 일 수 있는 마케팅경로상의 힘(power)에 대해서는 본 연구에서는 구체적으로 나타나지 않았다. 힘의 균형-불균형 상태에서는 어느 일방이 협상력(bargaining power)을 가지고 거래파트너와의 거래시 영향력을 행사하게 되며 이는 거래상의 몰입과 신뢰의 수준에 영향을 줄 수 있을 것이다. 세번째 한계점으로는 본 연구가 산업재 구매자-공급자 관계의 분석에 초점을 맞추었으나 실증분석에서는 자료수집상의 현실적 어려움 때문에 구매기업으로부터 모은 자료만을 사용하였으며 보다 더 타당성있는 연구가 되기 위해서는 구매업자뿐만 아니라 공급업자들로부터 얻은 자

료를 같이 분석에 사용해야 할 것이다. 결국 본 연구결과의 일반화 문제와 함께 이러한 한계점들은 앞으로의 연구에서 더욱 개선되고 발전되어야 할 것이다.

논문접수일 : 2002. 12. 13

논문게재일 : 2003. 7. 10

참고문헌

- 김재욱, 전광호, 이성근 (2001), "시장지향성이 유통경로의 관계적 성과에 미치는 영향: 유통업체 관점," 마케팅연구, 2001년 6월, 93-114.
- 이찬, 임영균 (1997), "거래의 경제적 차원과 관계적 차원이 경로구성원의 이탈 성향에 미치는 영향", 유통연구, 1997년 8월, 115-142.
- 한상린 (1998), "산업계 공급자와 조직구매자간의 관계 요인에 관한 연구," 마케팅연구, 13권 1호, 157-172.
- Anderson, J. and D. Gerbing (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Anderson, James C. & Narus A. (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacture Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, Vol.54, pp.42-58.
- Anderson and Barton, A. Weitz (1986), "Make or Buy Decision Vertical Integration and Marketing Productivity," *Sloan Management Review*, pp.3-18.
- Barton, A. Weitz and Sandy, D.Jap (1995), "Relationship Marketing and Distribution Channels," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, pp.305-320.
- Doney, P. and J. Cannon (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of marketing*, Vol. 61, 35-51.
- Wilson, David, T. (1995), "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships," *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.23, pp.335-345.
- Dwyer, Schuur, & Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, April, pp.11-27.
- Fornel, C. and D. Larcker (1984), "Misapplications of Simulations in Structural Equation Models: Reply to Acito and Anderson," *Journal of Marketing Research*, Vol.21, 113.
- Galaskiewicz, J. (1985), "Interorganizational Relations," *Annual Review of Sociology*, 11, 281-304.
- Ganesan, Shanker (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, April, Vol.58, pp.1-19.
- Gundlach, Gregory T. and Ravi, S. Achrol, and John, T. Mentzer (1995), "The Structure of Commitment in Exchange

- in Exchange," *Journal of Marketing*, Vol.59, January, pp.78-92.
- Han, Sang-Lin (1997), "A Conceptual Framework of the Impact of Technology on Customer-Supplier Relationships," *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol.12, 22-32.
- Han, Sang-Lin., David Wilson, and Shirish Dant (1993), "Buyer-Supplier Relationships Today," *Industrial Marketing Management*, November, 331-338.
- Heide, J.B. and G. John (1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, 27 (February), 24-36.
- Hutt, M. and T. Speh (1998), "Business Marketing Management, Dryden Press.
- Joreskog, K.G. and D. Sorbom (1993), *LISREL8: Structural Equation Modeling with SIMPLIS Command Language*, Scientific Software, Inc.
- Joreskog & Sorbom (1993), *LISREL 8: User's Guide*, Scientific Software, Inc.
- Kim, K., (1999), "On determinants of joint action in industrial distributor-supplier relationships: Beyond economic efficiency," *International Journal of Research in Marketing* (vol. 16), 217-236.
- Kalwani, Manohar U, and Narakesari Narayandas (1995), "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?," *Journal of Marketing*, vol.59, January, pp.1-16.
- Lars Hallen, Jan Johanson, and Nazeem Seyed-Mohamed (1991), "Interfirm Adoption in Business Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.55, April, pp.21-37.
- Moorman, Christine, Gerald Zaltman, and Rohit Deshpande (1992), "Relationships Between Providers and Users of Marketing Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations," *Journal of Marketing Research*, Vol.29 (August), pp.314- 329.
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D.(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.58, July, pp.20-38.
- Noodewier, G. Thomas, George John, and John, R. Nevin (1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vender Relationships," *Journal of Marketing*, October, pp.80-93.
- Pfeffer, J. and G. Salancik (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press.
- Williamson, O.E. (1979), "Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations," *Journal of Law and*

Economics, 22 (October), 223-261.

Williamson, O.E. (1986), *Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control*, New York: Free Press.

Antecedents of Buyer-Supplier Relationships and Relational Performance in the Industrial Markets

Sang-Lin Han

Abstract

Given the recent trend in business markets to seek and conscientiously develop long-term relationships, it has become increasingly important to understand why such long-term relationships are developed and how they are maintained. Despite their obvious importance, the antecedent conditions and processes of long-term relationships between industrial buyers and suppliers have not been systematically studied. In this research, I report a study of the antecedents of industrial buyer-seller relationships and the relational performance. What kinds of factors contribute to the development of long-term relationships? How do these factors influence the corporate performance in the business markets? The primary motivation of this study was drawn from an interest in answering these research questions. Managerial implications of the study results are also discussed.

Key Words: Buyer-seller relationships, Relational performance, Commitment, Trust, Industrial markets