

산업재 거래관계에서 유연성(flexibility)의 역할에 관한 연구 - 선행요인의 구성 및 관계성과에 미치는 영향 -

한상린
한양대학교 경영대학 교수
(sihan@hanyang.ac.kr)
성형석
한양대학교 경영대학 강사
(sunghys@hanmail.net)

.....

최근 산업재 시장에서는 공급자와 조직구매자의 거래적 교환활동에서 장기적인 관계형성의 중요성이 크게 부각되고 있다. 이러한 구매자-공급자간의 관계는 공식적 혹은 비공식적인 계약에 의해 결정되어지는데 각 거래자들이 미래에 대해 모든 상황을 고려하여 계약을 체결하기는 사실상 불가능하다고 볼 수 있으며 기업 환경이 변화했을 때 구매자 혹은 공급자든 어느 한쪽은 기존의 거래계약을 환경의 변화에 맞추어 거래를 수정하거나 변경하고자 할 것이다. 본 연구는 이러한 상황에서 산업재 공급자의 조직구매자에 대한 거래관계 활동에 있어서 유연성(flexibility)이 구매자의 공급자와의 관계적 거래성과(만족, 관계의 질, 신뢰, 몰입)에 어떠한 영향을 미치는가를 실증분석하였으며 또한 유연성에 영향을 미치는 선행요인(시장불확실성, 관계특위자산, 기회주의적 행동, 양면성, 장기지향성)을 거래비용(transaction cost) 및 계약이론(contracting theory)의 관점에서 분석하였다. 마지막으로 본 연구에서는 유연성이 관계적 거래성과에 영향을 미치는 데 있어서 계획화 수준 및 갈등관리 수준의 조절적 역할에 대해서도 분석하였다.

본 연구의 실증분석은 설문조사를 통해 이루어졌으며 설문지는 산업재 시장 내에서 부품 및 원재료를 구매하는 조직구매자를 대상으로 진행되었으며 응답자들은 하나의 중요한 공급관계를 선택하도록 하였으며 거래기간이 2년 미만의 조직구매자는 제외시켰다. 최종 실증분석에는 224부가 구조방정식모델에 의한 실증분석에 사용되었다. 분석결과, 구성모델에 대한 적합도는 충분한 것으로 나타났으며 연구에서 가정한 대로 기회주의 행동, 관계특위투자, 양면성, 그리고 장기지향성은 통계적으로 유의하게 공급자의 유연성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 유연성은 관계적 거래요인(관계만족, 관계의질, 신뢰, 관계몰입)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 유연성이 관계만족, 관계의 질, 신뢰, 관계몰입에 영향을 미치는 데 있어서 연구에서 조절적 역할을 할 것으로 가정한 갈등관리는 집단 간 경로계수분석을 통해서 의미 있는 차이가 있는 것으로 나타났다.

주제어: 산업재, 유연성, 거래비용, 신뢰, 관계몰입

.....

1. 서론

산업재 시장 또는 B2B 시장에서의 조직구매자와 공급자의 서비스 관계활동(물류, 컨설팅, A/S, 또는 설비관리 등)은 조직구매자-공급자의 장기적인

거래관계를 만들어 가는데 공급자 제품의 품질 혹은 공급자 명성만큼이나 중요한 역할을 담당한다. 이들의 관계에 있어서 전략적인 역량구축, 인적 상호작용, 경제적 효과, 그리고 거래를 통한 상호작용의 이점 및 서비스 활동 등은 각기 서로 다르게 구분 짓고 있다. 그리고 계약 혹은 문서와 같은 공

식적인 메카니즘에 의해 조직구매자와 공급자 간의 거래가 이루어지지만 비공식적인 메카니즘(신뢰, 윤리, 혹은 규범 등)은 장기적인 관계형성에 매우 중요한 역할을 한다(Cannon, Achrol, and Gundlach 2000; Heide 1994).

산업재 거래관계에서의 규범(norm)은 '시장 내에서 조직구매자-공급자간에 최소한으로 서로 공유되어지는 행동에 대한 공감'을 의미한다(Heide and John 1992). 이러한 규범은 다양한 기능을 포함하고 있으며 서로간의 적절한 행동을 하도록 가이드라인을 제공하기도 한다(Scanzoni 1979). 또한 어느 한쪽의 행동에 대한 평가를 위한 비교의 척도가 되기도 한다(Macneil 1978; 1980). 그동안의 '이성적 계약(rational contracting)'에 관한 연구문헌들은 이성적 규범의 틀을 개발하기도 하였으며(Ivens 2002) 기존의 계약이론(장기지향성, 양면성, 또는 몰입 등)들은 크게 지지해왔다. 이러한 계약 규범들 중에서 유연성(flexibility)은 중요한 이성적 규범의 형태라고 주장하는 연구들이 그동안 일부 있어왔다(Kaufmann 1987; Kaufmann and Dant 1992; Noordewier, John, and Nevin 1990). 해외의 산업재 관련연구에서 유연성 연구는 간헐적으로나마 이루어져 왔지만 국내의 경우 아직 없으며 특히 장기적 거래관계를 위해 유연성이 어떠한 역할을 담당하는지에 대한 연구는 전혀 이루어지고 있지 않다.

본 연구의 주요목적은 산업재 시장에서 공급자와 조직구매자의 장기적인 관계성과(만족, 관계의 질, 신뢰, 몰입)를 높이는데 유연성이 어떤 역할을 하는가를 분석하는 것이다. 공급자가 조직구매자에 대한 서비스 관계 활동에 유연성을 유지하는 것은 그 복잡성과 비용을 고려해 볼 때 매우 어려운 일이다. 또한, 단기적으로 보면 조직구매자가 공급자

와의 거래에 대한 변경을 요구할 때 이를 수용한다는 것은 조직구매자에게는 가치를 창출시킬 수 있는 일이지만 공급자의 입장에서는 운영의 효율성 및 효과성을 놓고 볼 때 자사의 가치를 줄이는 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 공급자들은 유연성을 통한 구매자에 대한 투자가 어느 정도의 상쇄효과를 가져올 수 있는지를 파악해야하며 시장 거래자의 유연성에 영향을 미치는 요인들을 파악할 필요가 있다. 구매자들은 공급자들이 거래환경이 변할 때 어느 정도까지 기존의 거래계약을 변경해 줄 수 있는 지 알 필요가 있다. 불충분한 유연성은 구매자의 욕구를 충족시켜주지 못하는 제품 및 서비스를 수용해야하는 문제점을 발생시킬 수 있기 때문이다. 따라서 산업재 공급자의 유연성을 파악하는 것은 산업재 시장에서 공급자의 제품 및 서비스를 구매하는 것과 관련한 의사결정에 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다.

현재 산업재 시장은 조직구매자와 공급자간의 신뢰(trust), 몰입(commitment)을 통한 장기적 거래관계에 따른 관계의 질(relationship quality)을 높이고 실제적인 거래성과를 높이는 것이 사업의 성패를 좌우한다는 인식을 같이하고 있다. 조직구매자가 아닌 공급자의 측면에서도 기존 조직구매자에 대한 거래계약의 변경이나 수정, 혹은 요구에 대한 대응능력을 구축하는 것은 장기적 관계성과를 달성하는데 매우 중요하다고 볼 수 있다. 특히 유연성과 관계적 거래성과 요인들 간의 인과적 관계는 아직 국내에서 연구된 사례가 없고 해외 연구사례에서도 유연성과 관계의 질 간의 인과적 관계를 살펴본 바는 없다. 따라서 본 연구에서 이러한 인과적 관계를 통해 유연성이 거래성과에 미치는 중요한 역할내지는 영향을 밝히는 것은 그 시사하는 바가 크다고 판단된다.

II. 이론적 배경

경제학적 관점에서는 조직구매자와 공급자는 시장 내에서 서로를 모르기 때문에 상대방을 신뢰할 수 없으며 모든 거래는 정확한 정보를 가지고 이루어진다고 가정하고 있다. 그러나 이것은 정보가 모든 거래자들에게 동등하게 제공되고 있다는 완전한 '정보의 대칭성'을 조건으로 이루어지게 된다. 계약에 의해 서로간의 이해관계가 충족되면 그것으로 서로의 관계는 끝나게 된다. 왜냐하면 구매자 혹은 공급자들은 미래의 기업 환경을 모두 예측할 수 있다는 가정을 세우고 있기 때문에 추가적인 계약의 변경은 필요치 않다고 보는 것이다(Gundlach and Murphy 1993). 그러나 현실세계에서는 위의 신고전경제학에서 제시한 이상세계의 관점과는 매우 다르다(Macauley 1963). 계약은 거래자들 간의 정보가 완전하지 않으며 비대칭이라는 조건을 갖고 있으며 하나 이상의 거래를 하며 서로가 불완전한 상태를 유지한다(MacNeil 1974; 1975). 특히, 장기적인 거래관계에서 조직구매자와 공급자들은 향후 서로 다른 업체와의 거래를 계획하기 보다는 현재의 거래를 장기적으로 가져가기 위한 노력을 한다(Heide and Stump 1995). 이러한 미래의 지속가능한 거래에 대한 기대는 계약을 통해 향후 서로간의 계약의 변경 및 수정이 가능함을 암시적으로 보여준다. 미래의 경영환경이 바뀌었을 때 다른 한쪽의 거래자는 기존 계약의 변경에 대한 욕구가 생겨나며 이 때 장기적인 거래관계를 형성한 조직구매자-공급자 일수록 계약변경을 통해 지속적인 계약관계를 유지할 수 있는 가능성은 더욱 높아지게 된다(Ganesan 1994).

장기적인 관계형성에 있는 조직구매자와 공급자

의 계약에서 경영환경의 변화에 따라 '기존의 거래에 따른 계약관계를 변경 및 수정하려고 하는 의지 또는 능력'이 유연성이라고 볼 수 있으며 이것은 반드시 거래관계에서 공식화의 정도만을 의미하는 것은 아니다. 조직구매자와 공급자 간의 계약문서의 변경뿐만 아니라 조직구매자의 거래관계에 대한 요구 시 공급자의 이에 대한 반응 또한 포함한다. 그리고 유연성은 관계 마케팅 연구에서 중요시 되는 수용력(adaptation)과는 구분되어진다. 후자는 '서로의 관계형성을 위한 구매자 혹은 공급자의 변화'를 의미하며 제품의 고객맞춤화, 공급체인(supply chain), 정보시스템 등과 관련이 있다(Hallen, Johanson, and Seyed-Mohamed 1991). 일부 연구에서 수용력은 기업생존 및 성공에 중요한 요인이며 관계형성을 위한 핵심역량이라고 하였다(Brennan and Turnbull 1997). 이러한 수용력은 유연성과는 시간의 관점에서도 다르다고 할 수 있다. 유연성은 전략적 개념이기 보다는 운영적(operational) 개념이라고 할 수 있으며 계획화된 협력프로세스이기 때문에 단지 계약의 변경을 의미하는 것만은 아니다.

유연성에 대한 개념은 경영학 연구에서 오래전부터 언급되어져 왔는데, 복잡하고 다차원적인 개념을 내포하고 있으며 명확한 경계선을 긋기 힘든 측면이 존재한다고 볼 수 있다(Sethi and Sethi 1990). 기존의 많은 연구의 유연성에 대한 정의는 각기 다르지만 크게 세 가지 측면으로 나누어 볼 수 있다. 즉, '공급자와 구매자 사이에서 어느 한쪽 거래의 수정에 대한 욕구를 다른 한쪽이 유연한 방식으로 대응할 수 있는 능력', '그렇게 하려고 하는 의지', 그리고 '그러한 실제 행위'로 구분할 수 있다. 마케팅 관점에서 본다면 이러한 경우 현재의 계약에 대한 조정을 조직구매자가 원할 경우 산업

재 공급자가 얼마만큼의 적절한 유연성을 가지고 대응을 하느냐와 관련된 문제라고 볼 수 있다. 단지 실제 가지고 있는 능력과 의도만으로는 지각된 문제를 해결할 수 없기 때문에 얼마만큼 실제 행위로 유연성을 가지고 대응하는가도 중요한 문제이다.

계약이론의 관점에서는 거래는 교환당사자들의 구속력 있는 계약조건에 의해 이루어진다고 가정하고 있다. 반면에 유연성은 거래 당사자들 간의 공통의 양면적 기대의 개념이 포함된다(Macneil 1981). 만약 거래조건이나 상황이 어느 한쪽에 불리하게 이루어지고 있다면 거래의 수정 및 조정을 통해 이를 해소할 수 있다는 기대를 할 수 있다(Heide and John 1992). 거래비용 관점과 계약이론 관점에서 볼 때 유연성의 수준이 높을 때 각 거래 당사자들은 기존의 계약을 수정하는데 동의할 것이기 때문이다. 예를 들어 특위투자(specific investment)는 어느 한쪽의 거래자가 교환관계를 유지하지 않기로 결심한다면 그 순간 매몰비용(sunk cost)이 되어버린다. 한쪽의 거래 당사자가 유연성이 부족하다면 그 거래 당사자하고의 관계를 통한 가치를 잃어버릴 확률은 높아진다. 이는 결국, 더욱 더 관심이 가는 선택대안으로 전환될 수 있음을 의미한다.

실제 기업에서 유연성의 영역에 대한 정의는 모호할 수 있지만 구매 및 공급과 관련한 관리능력과 기업가적 능력의 개념을 모두 포함하고 있다는 것은 분명한 사실이다. Giunipero et al.(2005)은 유연성 능력을 위협관리, 창의성, 인적 커뮤니케이션, 내적동기, 계획관리, 의사결정, 영향력 및 설득력의 차원으로 나누어 설명하였다. 이들은 유연성을 변화하는 기업 환경 하에서 기업이 직면하는 문제에 대한 창의적인 해결책을 찾고 내부적으로 동

기를 부여하고 영향력과 설득력을 높여나감과 동시에 대내외적으로 커뮤니케이션을 더욱 활용하여 위험을 최소화할 수 있도록 계획하고 의사결정 하는 것이라고 정의하였다. 이와 더불어 유연성은 구매자와 공급자간의 관계형성의 유형과도 관련이 매우 높다. 특히, 산업재 서비스는 물리적 재화 사이의 차이점이 크게 존재하며 유연성과 관련한 중요성에 영향을 미친다. Gronroos(2000)는 서비스에 대해서 세 가지의 특성을 제시하였는데 첫째는 서비스는 동시에 생산되고 소비된다는 것이고 둘째는 서비스는 무형의 특성을 갖는다는 것이며 셋째는 서비스는 생산과정에서 외적 요인까지도 포함한다는 것이다. 이를 좀 더 살펴보면 다음과 같다. 서비스는 몇 가지 활동들로 구성되는 프로세스라고 할 수 있으며 다른 자원들이 결합되어 동시에 사용되어진다. 결국 서비스 활동의 시기가 매우 중요하며 서비스 공급자들은 물적 재화를 생산하는 것 보다 유연성을 창출하기가 더 어렵다. 그리고 서비스는 무형의 특성을 갖고 있기 때문에 저장해 놓을 수 없다. 그러므로 유연성을 지니기 위해서는 서비스 제공기업은 자원에 대한 가용성을 증가시켜야만 한다. 이는 많은 비용이 소요될 수 있다. 마지막으로 생산과정에서 서비스 제공기업들은 서비스 구매자와의 관계에 있어서 독립적이지 않고 매우 밀접한 관계를 갖고 있기 때문에 외적 요인의 통합이 요구된다.

산업재 서비스 분야에서도 공급자의 유연성이 부족하면 조직구매자에게 산업재 서비스를 인지시키는데 시간이 지연될 수 있으며 거래관계의 형성 및 강화에 실패할 수 있다. 이러한 이론적 배경을 바탕으로 판단해보면 유연성은 기존의 산업재 마케팅 및 서비스 분야에서 중요한 역할을 담당하는 것을 알 수 있다. 최근 조직구매자와 공급자의 거래관계

는 장기적 관계의 중요성이 커짐에 따라 기존의 위계적인 거래관계에서 유연적인 거래관계로 변화하고 있다. 위계적 거래관계에서는 비유연적이고 수동적이며 절차를 중시하는 관리적 행동이 중심이 되었다. 그리고 거래기간을 통해 관계를 형성해 나가며 위험 회피적이고 정보를 축적하는데 중점을 두었으며 거래관계에서 역반응적인 방식이고 개별적인 의사결정을 주로 하며 수동적으로 거래를 수용하는 태도를 갖고 있다고 볼 수 있다. 이와 달리 유연적 거래관계에서는 능동적이고 유연한 관계를 형성해 나가며 전략적 계획을 중심으로 이루어지게 된다. 그리고 내적동기 및 창의성이 중요시 되며 관계관리 및 커뮤니케이션이 중요시되며 위험 관리적이고 정보를 서로 공유한다. 의사결정은 개별적이지 않고 조직적으로 이루어지고 영향을 주는 태도의 변화를 보인다고 볼 수 있다(Giunipero et al. 2005).

그동안 몇몇 연구들은 산업재 시장에서의 조직구매자와 공급자의 관계십에서 유연성의 중요성을 언급해왔다. 이들 연구는 실증분석 결과 유연성이 수출성과(Bello and Gilliland 1997), 전략적 구매의 통합화(Johnson 1999), 거래비용(Cannon and Homburg 2001), 고객침투(Gassenheimer, Calantone, and Scully 1995) 등에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다른 연구에서는 유연성에 영향을 미치는 선행변수인 공급자 파워 또는 협상력(Heide, 1994), 장기지향성(Johnson 1999) 등에 대한 연구가 진행되기도 하였다. 그러나 이들 연구들이 단편적인 연구에서 벗어나지 못한 게 사실이다. 이들 연구는 유연성이 조직구매자와 공급자사이의 관계에 매우 중요한 영향을 미치는 영향요인이라고 보고는 있지만 세부적이고 다양한 선행요인 및 결과요인에 대한 구성은 부족하였

다고 볼 수 있으며 더욱이 기존 연구들은 조직구매자와 공급자의 채널관계 및 거래자들 간의 관계에만 초점을 두고 있다.

산업재 거래에서 유연성은 단지 공급자에게만 일방적으로 비용을 발생시키는 것은 아니다. 오히려 조직구매자와 공급자가 동시에 유연성을 증가시키려 노력했을 때 관계성고가 좋은 방향으로 나타나는 것이라고 볼 수 있다. 본 연구는 조직구매자-공급자의 장기적인 관계형성에서 유연성이 중요한 영향을 미치는가에 초점을 두고 있다. 이와 더불어 산업재 거래의 관계형성에서 유연성이 조직구매자와 공급자의 관계적 성과에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고 있으며 유연성에 영향을 미치는 선행요인들에 대한 연구와 유연성이 결과요인에 영향을 미치는 데 있어 조정적 역할을 하는 요인들에 대해서도 살펴보고 있다.

III. 연구가설

3.1 유연성의 선행요인

산업재 시장에서 조직구매자와 공급자 간의 거래시 계약은 불연속적 혹은 연속적 거래의 형태로 나누어진다(Heide, 1994). 유연성은 이러한 계약이론과 관련하여 그동안 논의된 구성요인들(예를 들어 양면성 등)이 불연속적인 것과는 반대로 연속적인 것으로 간주된다(Heide and John 1992).

계약에 의한 관계는 시장 지배(market governance)와 비교되는 반면에 거래에 의한 관계는 Williamson (1991)이 제시한 정교화 모델과 관련이 있다. 이러한 상호보완적 관계 때문에 계약관계와 거래관계

는 몇몇 연구에서 통합화되어 다루어지기도 하였다. 위 두 가지의 주요 영역은 거래비용 관점(불확실성, 관계특위투자, 기회주의행동 등) 하에서 주로 다루어진다고 볼 수 있으며 이는 거래관계의 구축 및 강화, 그리고 유연성에 매우 중요한 영향을 미친다(Heide 1994; Heide and Stump 1995; Pilling, Crosby, and Jackson 1994).

3.1.1 불확실성(Uncertainty)

거래비용 이론은 신고전학과 이론과는 반대로 시장과 경쟁의 원리는 완전하지 않다고 가정하고 있다. 시장 내에서 활동하는 모든 주체들은 불확실성에 노출되어 있다고 볼 수 있다(Rindfleisch and Heide 1997). 이러한 불확실성은 시장 내에서 거래하고 있는 공급자 혹은 조직구매자들이 계약을 수정하도록 유인하는 역할을 하며 이것은 거래관계에서 매우 중요한 영향을 미친다고 할 수 있다.

Macneil(1981)은 시장 내의 거래자들은 계획화를 통해 불확실성을 해소할 수 있다고 주장하며 불연속적인 계약이론의 접근방법을 반박했으며 기술적 진보 및 환경의 복잡성 등의 불확실성에 대한 거래계약의 모델을 제안하였다. 그는 연구에서 거래자들이 지각하는 불확실성의 정도는 공식적인 지배구조에 대한 욕구를 높인다고 보았다. 즉 거래자들이 시장에 대한 불확실성을 높게 지각할수록 이에 대한 위험을 줄이기 위해 공식적인 거래의 체계 내지는 구조를 형성하고 강화하려는 욕구가 커진다고 볼 수 있다. 이에 본 연구는 공급자의 지각된 불확실성의 수준이 높을수록 조직구매자에 대한 유연성의 수준에는 정(+)¹의 영향을 미칠 것으로 가정하였다.

가설 1-1: 산업재 시장의 장기적 거래관계에서 시장 불확실성은 공급자의 유연성에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

3.1.2 관계특위 투자

(Relationship-Specific Investments)

관계특위 투자는 '거래하고 있는 구매자의 특위 욕구 및 능력들에 대한 공급자의 제품, 프로세스, 또는 절차상의 대응노력'이라고 할 수 있다(Hallen et al. 1991). 투자의 특위성은 이러한 노력을 하지 않았을 경우에 잃게 되는 가치의 손실에 의해 측정될 수 있다. 특위성에 대한 투자는 공급자가 구매자와의 관계가 중단되었을 때는 매몰비용(sunk cost)이 된다. 높은 잠재적인 매몰비용은 공급자뿐만 아니라 구매자에게도 영향을 미친다. 반면에, 관계특위 투자와 유연성의 관련성은 매우 밀접하다고 할 수 있다.

관계특위 투자는 공급자가 구매자에게 보내는 강력한 시그널이라고 할 수 있다. 이것은 공급자가 구매자의 특위요구를 충족시키기 위해 자사의 제품, 프로세스, 그리고 절차에 대한 가치를 높이려는 의지라고 볼 수 있다. 또한 공급자는 구매자의 욕구를 충족시키는데 제약이 되는 것들을 없애려 노력하고 재정적 자발성을 높이려고 한다. 그러므로 본 연구는 공급자의 관계특위투자의 수준이 높을수록 공급자의 유연성의 수준은 높아질 것으로 가정하였다.

가설 1-2: 산업재 시장의 장기적 거래관계에서 관계특위투자는 공급자의 유연성에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

3.1.3 기회주의(Opportunism)

거래비용이 발생하는 중요한 변수중의 하나가 거래 상대방에서 나타날 수 있는 기회주의적 행동이라고 할 수 있으며 Williamson(1975)은 인간이 기본적으로 기회주의적이라고 가정하였는데 여기서 기회주의란 '속임수에 의해 자기 이익을 추구하는 것' 이라고 정의했다. 기회주의적 행동은 시장을 기반으로 한 교환의 원칙이 경쟁자가 존재하지 않는 장기간 거래관계에서 발생할 가능성이 높으며 (Williamson 1979) 이에 따라 장기간 협력적 거래관계에서 거래파트너의 기회주의 행동의 가능성은 새로운 교환관계에 따른 높은 거래비용의 지출과 갑작스런 거래중단이라는 현실적인 어려움 때문에 특히 중요하다고 볼 수 있다.

Morgan and Hunt(1994)는 신뢰와 몰입에 관한 연구에서 기회주의 행동은 신뢰를 감소시키고 결국 몰입의 수준을 떨어뜨리게 된다는 것을 보여주었다. 이와 더불어 기회주의 행동이 커질수록 장기적인 구매자-공급자의 관계형성이 감소할 위험은 높다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 기회주의 행동은 유연성과 부(-)의 관계에 놓여 있다고 가정하였다.

가설 1-3: 산업재 시장의 장기적 거래관계에서 기회주의 행동은 공급자의 유연성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

Ivens(2002)는 그동안의 계약이론 연구에서 제시한 행동적 구성요인들은 근원적으로 일시적인 구조적 특성을 갖고 있다고 지적하였으며 이들 관련된 기준들 사이에서 독립적인 관련성의 존재를 발견하였다. 이러한 계약이론 관점에서 볼 때 양면성

과 장기지향성은 공급자의 유연성에 영향을 미치는 중요한 요인이라고 할 수 있다.

3.1.4 양면성(Mutuality)

시장 내의 교환관계에 있는 파트너들은 불연속적인 거래로 파트너를 변경하기보다는 장기적인 관점에서 지속적인 거래관계를 유지함으로써 더 많은 이익을 달성하기 위해 장기적 사업 관계 하에서 서로 협력한다. 거래자들은 단기적이고 불연속적인 교환활동 대신에 장기적이고 지속적인 교환관계를 통해 양자가 모두 혜택을 얻을 수 있는 방향을 모색하게 된다(Boulding 1962). 또한 장기적인 관점에서 거래 시 공정한 방법으로 교환활동을 지향한다(Kaufmann and Dant 1992; Kaufmann and Stern 1988). 거래 시 한 번의 교환활동을 통해 거래자가 일시적으로 불이익을 얻는다고 해도 추후의 지속적인 거래를 통해 모두 상쇄될 수 있다. 이는 상호간의 일시적인 보상이라고 할 수 있다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987; Franzier, Spekman, and O'Neal 1988; Pilling et al. 1994).

교환관계에 있어서 장기적으로 분배 공정성(distributive justice)은 양면성으로 설명되어진다. 양면성은 '어느 한 거래자의 성공은 다른 거래자의 공통된 성공을 의미한다고 인식하는 거래자들의 태도'를 의미한다(Dant and Schul 1992). 그러한 태도는 구매자와 공급자의 교환관계에서 어느 한 파트너가 단지, 자신의 단기적인 혜택만을 극대화하려는 것을 방지한다고 할 수 있다. 구매자가 계약의 수정을 요구했음지라도 어느 한쪽의 거래자가 기존 계약의 이행을 강요한다면 이는 양면성에 반대되는 것이라고 할 수 있다. 이에 본 연구는 공

급자의 양면적 태도는 유연성에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 보았다.

가설 1-4: 산업재 시장의 장기적 거래관계에서 양면성은 공급자의 유연성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.5 장기지향성(Long-term Orientation)

계약이론 관점에서는 거래와 관련해서 거래자의 시간적 제약성은 교환관계에서 불연속적 차이점으로서 간주되며 핵심적인 기준이 된다. 불연속적인 거래에서 각 거래 당사자에 대한 충족의 의무는 계약에 의해서 제공된 시간에만 발생하며 마지막 성과가 충족될 때 거래는 끝나게 된다. 따라서 장기적인 거래관계에서 이러한 시간개념은 중요하지 않을 수 있다(Noordewier et al. 1990).

양면성은 거래관계에서 지속성의 기대수준이라고 할 수 있으며(Macneil 1981), 장기지향성은 거래 당사자들이 거래 시 단기적인 교환활동을 통해 얻을 수 있는 이익을 포기하고 장기적인 교환관계를 하려는 의지라고 할 수 있다(Ganesan 1994).

가설 1-5: 산업재 시장의 장기적 거래관계에서 장기지향성은 공급자의 유연성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2 유연성의 결과요인

유연성은 계약이론 측면에서 서로 밀접한 관련을 맺고 있다. MacNeil(1978, 1980; 1981)은 계약이론을 정립하였지만 정교한 구성모형을 제시하지는 않고 있다. 유연성은 이러한 계약이론에 관한

구성모형을 정립하는데 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다. 특히, 유연성과 계약이론의 연관성은 공급자와 조직구매자 사이의 장기적 관계형성이 필요한 산업재 시장에 중요한 패러다임을 제공한다고 볼 수 있다. 산업재 시장에서의 조직구매자-공급자의 관계형성은 성공적인 관계형성을 설정하고, 개발하고, 유지하는 모든 마케팅 활동을 의미한다(Morgan and Hunt 1994).

이것은 전통적으로 단기적인 거래 중심적인 접근 방식과 다르게 구매자 중심적인 접근방식이라고 할 수 있다. 구매자와 공급자의 단기적 거래실적보다는 실질적인 관계의 질에 대한 향상에 초점을 두고 있으며 이를 위해 협력 및 공생이라고 하는 인식하에서 장기적인 관계발전을 중요시 한다고 볼 수 있다. 이에 따라 조직구매자-공급자의 장기적 관계형성이 중요시됨에 따라 구매자와 공급자의 서로 간의 거래를 통한 관계만족, 신뢰, 관계의 질, 그리고 관계몰입 등이 중요한 영향요인으로 주목을 받게 되었다(Bejou, Wray, and Ingram 1996; Garbarino and Johnson 1999; Henning-Thurau 2000).

3.2.1 관계만족(Relationship Satisfaction)

산업재 공급자의 유연성은 조직구매자가 현재의 거래계약의 조정 및 변경을 요구할 때 공급자가 아무런 조건 없이 그들의 조건을 수용하지는 않을 것이라는 인식을 가지기 때문에 조직구매자의 만족에 강한 직접적인 영향을 미친다고 볼 수 있다. 조직구매자와의 초기 거래계약을 공급자는 변경하지 않아도 아무런 법적인 제약을 받지 않는다. 그러므로 조직구매자의 기대수준은 계약이 최초로 체결되었을 때의 수준에 머물러 있다고 볼 수 있다.

이러한 상황에서 산업재 공급자가 거래조건을 조직구매자의 요구수준으로 변경하는 거래의 유연성을 보여준다면 최초의 낮은 기대수준에서 새롭게 변경된 거래의 유연성으로 인해 조직구매자는 훨씬 높은 만족을 느끼게 된다(Anderson and Sullivan 1993; Hoyer and McInnes 2001).

가설 2-1: 산업재 시장의 장기적 거래관계에서 공급자의 유연성은 조직구매자의 관계 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 관계의 질(Relationship Quality)

관계의 질에 대한 연구는 그동안 서비스 기업과 고객(Roberts et al. 2003), 제조업자나 공급자와 유통업자(Dorsch et al. 1998; Kumar et al. 1995), 그리고 판매원과 고객(Bejou et al. 1996)의 교환관계에 대해 주로 이루어져왔다. 특히, Lages et al.(2004)는 관계의 질의 척도를 새롭게 개발하여 공급자와 구매자의 관계의 질을 계량적으로 측정할 수 있도록 하였다. 이 연구에서 관계의 질은 '정보공유의 양', '커뮤니케이션의 질', '장기 지향성', 그리고 '관계에 대한 기대'의 네 가지 관점을 통해 관련 척도가 개발되었다. 장기적인 관점에서 산업재 시장에서도 공급자와 구매자의 거래활동을 통한 기업성과를 평가하기에 앞서 공급자와 조직구매자 사이의 관계의 질을 평가하는 것은 선행되어야 할 중요한 단계이다(Lages et al. 2004). 즉, 관계의 질은 기업의 성과에 중요한 영향을 미친다고 볼 수 있다. 그리고 이러한 관계의 질은 장기적인 교환활동을 통해 형성되는 특성을 갖는다(McNeil 1980). 특히, 산업재 시장과 같은 조직구매자와 공급자의 장기적인 관계형성이 중요

한 시장에서는 그 중요성이 더욱 더 크다고 할 수 있다.

공급자의 유연성이 조직구매자가 공급자와의 거래관계에 있어 계약의 변경 및 수정에 대한 욕구를 가지고 있을 때 공급자가 이에 대해 계약을 조직구매자의 욕구에 맞게 변경 및 수정을 해줄 수 있는 능력내지는 의지를 갖고 있다면 공급자의 유연성이 존재하게 되는 것이고 이는 조직구매자와 공급자의 장기 지향적 거래로 충분히 이어줄 수 있는 계기가 될 것이라면 거래관계에 대한 조직구매자의 기대를 충족시켜주며 커뮤니케이션의 질이 향상될 수 있다고 볼 수 있다. 따라서 공급자의 거래관계에 대한 유연성은 조직구매자하고의 거래관계의 질에 중요한 영향을 미친다고 볼 수 있다. 따라서 공급자의 유연성의 수준이 높을 때 거래 시 조직구매자의 만족수준이 커지며 이와 동시에 장기적인 관계형성을 위한 관계의 질은 향상된다고 볼 수 있다.

가설 2-2: 산업재 시장의 장기적 거래관계에서 공급자의 유연성은 조직구매자의 관계의 질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 신뢰(Trust)

Anderson and Narus(1986)는 신뢰를 '거래하고 있는 기업(구매자 또는 공급자)이 우리(공급자 또는 조직구매자)에게 긍정적인 결과를 가져다 줄 수 있는 활동을 수행할 뿐만 아니라 부정적인 결과를 가져다주지 않을 것이라는 신념'으로 정의하였다. 신뢰는 의사결정의 상황에서 행동에 영향을 미치는 태도라고 할 수 있으며 이러한 상황에서 신뢰는 의사결정에서 발생하는 비용을 절약해주며 거래

의 효율성을 높여주며 행동에 대한 믿음을 심어주는 혜택(benefit)을 제공한다(Ganesan 1994; Volery and Mensik 1998).

공급자의 유연성과 신뢰 사이의 긍정적 관계는 조직구매자의 기존 거래의 변경 및 조정에 대한 욕구에 대해 공급자의 긍정적인 반응으로 인해 조직구매자의 거래관계에서의 기회주의적인 행동에 대한 의도를 줄여줄 수 있기 때문에 조직구매자의 공급자에 대한 신뢰는 더욱 더 높아질 수 있다.

가설 2-3: 산업재 시장의 장기적 거래관계에서 공급자의 유연성은 조직구매자의 신뢰에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

3.2.4 관계몰입(Relationship Commitment)

신뢰와 마찬가지로, 관계몰입은 일반적으로 태도와 밀접하게 관련이 있다. Morgan and Hunt (1994)는 '거래자들이 지속적으로 관계를 형성시키려는 의도'라고 보았으며 거래자들은 서로의 관계를 유지하기 위해 지속적인 노력을 기울이며 앞으로 관계가 지속되리라는 믿음을 갖는 상태라고 하였다. 이러한 개념적 정의는 크게 두 가지의 특징을 갖는다. 관계몰입은 가치판단을 포함하며 몰입이 된 거래자들은 거래 시 높은 가치를 얻을 수 있다는 믿음을 갖는다고 볼 수 있다. 또한, 관계몰입은 거래 시 거래자들이 서로 관계형성 및 유지를 위해 노력할 것이라고 기대하기 때문에 관계의 안정을 가져온다.

따라서 유연성은 관계몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다. 왜냐하면 조직구매자와 공급자의 거래 시 구매자의 기존 계약의 변경 및 조정에 대한 욕구를 공급자가 수용하는 유연성을 보일

때 조직구매자는 굳이 탐색비용을 낭비하지 않고 거래의 효율성을 위해 시장 내에서 현재의 공급자 이외의 다른 공급자에 대한 대안을 찾으려 하지 않기 때문에 조직구매자의 관계몰입은 더욱 더 높아질 수 있기 때문이다.

가설 2-4: 구매자-공급자의 장기적 거래관계에서 공급자의 유연성은 조직구매자의 관계몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

3.3 조정적 역할요인

3.3.1 갈등관리(Conflict Management)

산업재 시장에서 조직구매자와 공급자의 거래 당사자 간의 각기 다른 관심분야로 인한 갈등이 발생할 때 공급자가 보여주는 행동이 갈등관리의 활동이라고 볼 수 있다. 갈등관리는 산업재 공급자가 어느 범위까지 갈등해결을 위해 정보 및 인적 메커니즘을 동원할 것인지와 관련이 있다(Kaufmann 1987).

조직구매자와 공급자의 거래 시 조직구매자의 계약 변경 및 조정에 대한 욕구를 공급자가 수용하는 유연성을 보일 때 구매자의 거래에 대한 만족, 관계의 질, 신뢰, 관계몰입은 증가된다. 이 때 공급자의 유연성은 공급자의 구매자에 대한 갈등 조정 능력에 따라 구매자에게 그 영향력이 다르게 나타날 수 있다. 공급자의 이성적인 갈등관리의 능력이 높을수록 공급자의 유연성은 조직구매자의 만족을 높여주고 관계의 질을 향상시키며, 신뢰 및 관계몰입에 더욱 큰 영향을 미칠 수 있다. 즉, 유연성이 장기적인 관계구축 및 강화에 중요한 영향을 미치

지만 조직구매자에 대한 공급자의 갈등관리의 능력 혹은 역량이 뒷받침되어야 함을 의미한다고 볼 수 있다. 이에 본 연구는 갈등관리에 따른 조정적 역할을 다음과 같은 가설로 설정하였다.

가설 3-1: 산업재 시장의 장기적 거래관계에서 공급자의 유연성은 갈등관리수준이 낮을 때보다 높을 때 조직구매자의 관계 만족에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 산업재 시장의 장기적 거래관계에서 공급자의 유연성은 갈등관리수준이 낮을 때보다 높을 때 조직구매자의 관계의 질에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3: 산업재 시장의 장기적 거래관계에서 공급자의 유연성은 갈등관리수준이 낮을 때보다 높을 때 조직구매자의 신뢰에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-4: 산업재 시장의 장기적 거래관계에서 공급자의 유연성은 갈등관리수준이 낮을 때보다 높을 때 조직구매자의 관계 몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

3.3.2 계획화(Planning)

공급자-조직구매자의 거래관계에서 공급자의 미래에 대한 예측활동이 계획화라고 할 수 있다 (Heide 1994; Palay 1984). 계획화는 거래자와의 계약과는 별개로 더 유연하고, 미래 지향적으로 향후 미래의 거래관계를 예측하고 이에 대한 대책을 세우는 활동이라고 볼 수 있으며 순조로운 계약 관계를 위한 계획을 세우는 활동이다.

공급자의 유연성은 공급자의 계획화 수준이 높을

수록 구매자의 계약에 대한 조정 및 변경에 대한 욕구를 더욱더 잘 충족시켜줄 수 있기 때문에 조직구매자의 만족, 관계의 질, 신뢰, 관계몰입에 더욱더 큰 영향을 미칠 수 있다. 즉, 갈등관리와 마찬가지로 유연성이 조직구매자와 공급자 간의 관계를 강화시켜주지만 공급자가 조직구매자와의 실제 거래 시 거래에 대한 계획화 수준이 높아야 유연성에 따른 관계적 성과가 크게 나타날 수 있음을 의미한다. 이에 본 연구는 공급자의 계획화 수준에 따른 조정적 역할을 다음과 같은 가설로 설정하였다.

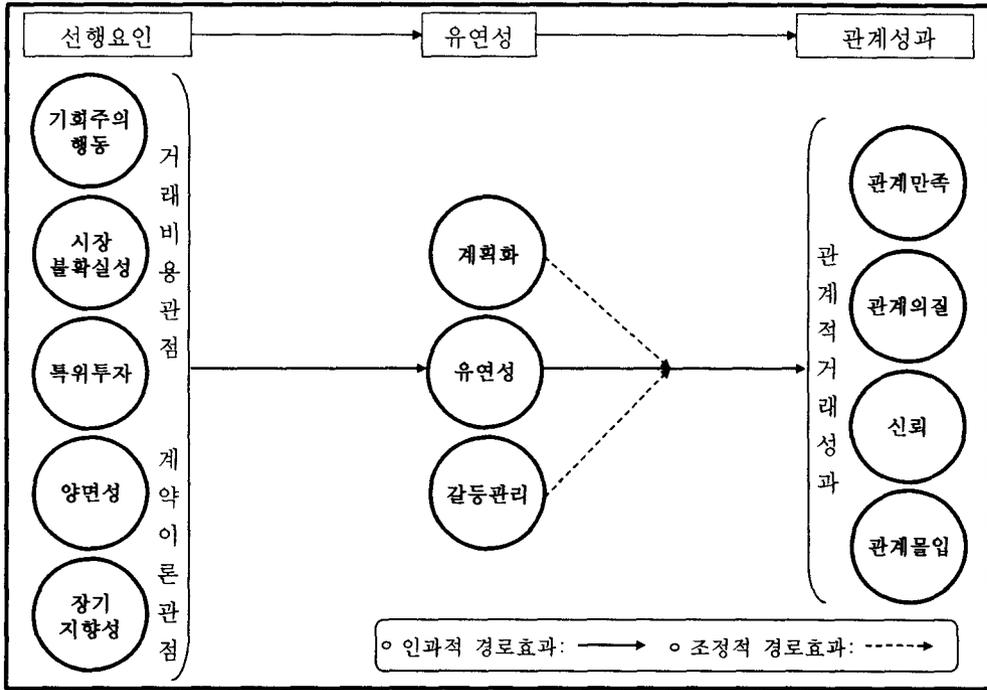
가설 3-5: 산업재 시장의 장기적 거래관계에서 공급자의 유연성은 계획화 수준이 낮을 때보다 높을 때 조직구매자의 관계 만족에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-6: 산업재 시장의 장기적 거래관계에서 공급자의 유연성은 계획화 수준이 낮을 때보다 높을 때 조직구매자의 관계의 질에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-7: 산업재 시장의 장기적 거래관계에서 공급자의 유연성은 계획화 수준이 낮을 때보다 높을 때 조직구매자의 신뢰에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-8: 산업재 시장의 장기적 거래관계에서 공급자의 유연성은 계획화 수준이 낮을 때보다 높을 때 조직구매자의 관계 몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

본 연구는 유연성의 영향요인 및 선행요인에 대한 가설을 바탕으로 다음과 같은 연구모형을 설정하였다. 유연성의 선행요인인 불확실성, 기회주의, 특위투자, 양면성, 장기지향성과 결과변수인 관계 만족, 관계의 질, 신뢰, 몰입과의 구조적 관계를



〈그림 1〉 이론적 구성모델

구성모델을 통해 보여주고 있다. 공급자의 유연성은 거래비용관점에서 조직구매자의 기회주의 행동, 시장불확실성에 대한 인식, 공급자의 특위투자의 영향을 받는다. 그리고 계약이론관점에서 공급업자의 양면성과 장기지향성은 공급자의 유연성에 인과적 영향을 미친다. 이러한 선행요인을 통해 유연성은 조직구매자-공급자의 관계적 거래성과인 관계만족, 관계의 질, 신뢰, 그리고 관계몰입에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 또한, 연구가설에서 제시한 것처럼 공급자의 계획화의 수준과 조직구매자와의 갈등관리능력의 정도는 유연성이 관계적 거래성과적 요인들에 영향을 미치는데 있어서 그 조절적 역할을 담당한다. 이와 더불어 산업재 시장의 특성을 고려해 볼 때 유연성과 관계적 성과요인간의 인과관계를 분석할 때 통제가 되어야 할 중요한 변수로

서 공급자의 '기술수준'을 선정하였다.

IV. 실증분석

4.1 표본설계

본 연구의 실증분석은 설문조사를 통해 이루어졌다. 설문지는 산업재 시장 내에서 부품 및 원재료를 구매하는 기업을 대상으로 진행되었으며 산업재 구매를 담당하는 조직구매 관련자들을 대상으로 하였다. 응답자들은 하나의 중요한 공급관계를 선택하도록 하였으며 모든 질문에 빠짐없이 기재하도록 하였다. 공급자와의 거래기간은 최소 2년을 넘는

조건을 설정하였으며 구매자의 입장에서 공급자의 경제적 중요성을 체크하도록 하였다.

총 350부의 설문지를 우편 및 방문을 통해 배포하였으며 이중에 268부를 회수하였다. 설문 수거 이후에 무응답 혹은 불충분한 응답 등의 실증분석에 적합하지 않은 44부를 제거했으며 최종 실증분석에는 224부가 사용되었다. 설문에 응답한 응답자의 나이는 31세~40세가 37.1%, 41세~50세가 42.0%로 가장 많은 부분을 차지하였다. 업종별로는 전자가 13.8%, 전기가 23.7%, 기계가 12.5%, 화학이 32.1%, 금속이 9.4%, 수송장비가 8.5%로 나타났다. 응답자의 직책은 사원 및 대리급이 61.2%, 과장급이 22.3%, 차장, 부장급이 15.6%, 본부장, 이사급이 0.9% 순이었다. 거래기간은 3년~5년이 37.9%, 5년~10년이 38.8%로 나타났다.

산업재 시장에서는 소비재 시장보다도 높은 전문성(예를 들어 기술수준, 품질 등)이 요구되고 제품의 특성 또한 복잡하고 정교하다. 따라서 공급자의 기술수준은 조직구매자의 특정 공급자와의 거래관계에 대한 의사결정 시 매우 중요한 결정요인이라고 할 수 있다. 이에 유연성의 관계성과에 대한 그 영향력을 분석 시, 공급자의 기술수준이 성과에 영향을 미치지 않도록 고려하여 연구에서 제안한 유연성에 대한 구성모델은 비교적 높은 기술수준을 요구하는 시장(전기, 전자, 기계 등)으로 그 범위를 한정하였다.

4.2 연구변수의 조작적 정의

4.2.1 선행요인

시장불확실성은 공급자의 입장에서 구매자와의

거래관계 활동 시 지각하는 시장의 불확실성의 정도를 통해 측정하였다. 이러한 장기적 관계에서의 불확실성에 대한 측정항목을 Noordewier et al.(1990) 및 Heide and John(1990)의 연구에서 인용을 하였다. 특위투자는 공급자의 물적 자산, 절차, 그리고 거래관계에 연관이 있는 인적자원에 대한 투자정도를 통해 측정하였으며 Werner(1997)의 연구에서 측정항목을 인용하였다. 기회주의 행동은 신뢰를 감소시키고 결국 몰입의 수준을 떨어뜨리게 된다고 가정하였다. 이에 본 연구는 기회주의적 행동에 대한 측정항목을 Morgan and Hunt(1994)의 연구에서 인용하였다.

양면성에 관한 연구는 지난 30년에 걸쳐서 자산이론 분야에서 지속적으로 연구되어왔다. Clemmer and Schneider(1996)는 양면성이 분배적 공정성, 절차적 공정성, 그리고 상호작용적 공정성으로 나누어진다고 제안하였다. 본 연구는 위 연구의 세 가지 차원을 모두 포함해서 측정항목을 인용하였다. 장기지향성은 거래 당사자들이 거래 시 단기적인 교환활동을 통해 얻을 수 있는 이익을 포기하고 장기적인 교환관계를 하려는 의지라고 할 수 있다. 본 연구는 장기지향성에 대한 측정항목을 Ganesan(1994)의 연구에서 인용하였다.

4.2.2 유연성

설문에 사용된 척도는 기존의 연구논문에서 사용된 항목을 인용하였다(Cannon and Homburg 2001; Heide 1994; Heide and John 1992; Lusch and Brown 1996; Werner 1997). 이들 연구에서도 측정변수들에 대한 신뢰성 또한 Cronbach's α 값이 0.73과 0.90로 나타났다. 그리고 Adolphs(1997)는 공급자의 유연성은 서비스 영역

의 유연성을 포함한다고 하였다. 이에 본 연구는 유연성 측정항목에 서비스에 대한 항목을 추가하였다.

4.2.3 결과요인

그동안 산업재 마케팅 연구에서 관계만족, 신뢰, 그리고 관계몰입은 구매자와 공급자의 장기적 관계를 통해 창출되는 관계적 요인으로 많이 언급이 되었다. 관계만족에 대한 측정항목은 Geyskens and Steenkamp(2000)의 연구에서, 신뢰에 대한 측정항목은 Doney and Cannon(1997)의 연구에서, 관계몰입에 대한 측정항목은 Werner(1997)의 연구에서 인용을 하였다. 최근에 산업재 시장에서 중요한 개념으로 언급되어지고 있는 관계의 질에 대한 측정항목은 Lages et al.(2004)의 연구를 본 연구에 맞게 수정하여 인용하였다.

4.2.4 조정변수

본 연구의 구성모델에서 조절적 역할을 할 것으로 가정한 계획성 및 갈등관리에 대한 측정 항목은 기존의 관련연구에서 활용한 측정항목을 인용하였다. 계획화는 Palay(1984)의 연구에서, 갈등관리는 Kaufmann and Dant(1992)의 연구에서 인용하였다.

4.3 측정변수의 신뢰성 및 타당성

설문을 통해 각 변수들에 대한 측정항목의 구성 개념 타당성 및 내적 타당성은 기존 연구의 측정방식에 따라 지지되는 것으로 나타났다. 본 설문에 앞서 사전조사의 일환으로 전문가 그룹 조사를 통

해 타당성의 검증을 진행하였으며 그 결과 타당성을 확보하고 있는 것으로 나타났다. 수집된 자료는 측정치들의 신뢰성과 타당성을 조사 분석 한 후 공분산구조방정식분석 프로그램인 AMOS 4.0을 사용하여 구조방정식 모델을 분석하고 각 연구가설과 연구모형을 검증하였다.

우선 측정변수들에 대한 신뢰성 계수는 불확실성(0.927), 특위투자(0.910), 양면성(0.919), 장기지향성(0.955), 기회주의(0.922), 계획화(0.944), 갈등관리(0.920), 유연성(0.907), 만족(0.911), 관계의 질(0.905), 몰입(0.974), 신뢰(0.959)가 모두 0.900 이상으로 나타났다. 그리고 측정변수들에 대한 확증적 요인분석을 구조방정식을 통해 분석한 결과 불확실성은 계수값이 0.97-1.04 사이로 t값은 23.20-28.71 사이로 나타났다. 특위투자는 0.92-1.10, 22.29-28.05, 양면성은 0.84-1.00, 19.99-30.72로 나타났다. 그리고 장기지향성은 계수값 0.85-1.03, t값 25.96-28.31로 나타났다. 기회주의는 1.05-1.07, 26.73-30.46, 계획화는 1.05-1.07, 26.73-29.92, 갈등관리는 0.91-1.00, 24.98-25.75로 나타났다. 유연성은 계수값 0.88-1.05, t값 18.76-21.37, 만족은 계수값 1.00-1.21, t값 24.97-28.11, 관계의 질은 계수값 0.79-1.08, t값 25.13-31.12, 몰입은 계수값 0.84-1.08 t값 28.49-30.73으로 나타났다. 마지막으로 신뢰는 계수값 0.96-1.21, t값 20.04-28.11로 나타나 모두 통계적인 유의성이 높은 것으로 판단되어진다.

본 연구는 신뢰성 분석에서 신뢰성 계수를 확인 후 타당성 분석을 위해 구조방정식모델분석을 이용하여 구성요인의 확증요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였으며 요인별 구성개념의 최적의 상태는 χ^2 값이나 GFI, AGFI, NFI

〈표 1〉 측정변수들의 신뢰성 및 타당성

변수	설문항목	estimate	standard error	C.R. (t-value)	항목수 (제거)	α계수
불확실성	거래하는 시장의 복잡성	1	-	-	6개 (0)	0.927
	거래하는 시장의 변화정도	0.97	.034	28.71		
	거래하는 제품의 회전을	0.99	.038	25.87		
	거래하는 제품가격의 변동	1.04	.039	27.62		
	새로운 제품에 대한 정보	0.98	.035	28.19		
	새로운 제품의 정보 제공력	1.01	.043	23.20		
특위 관계 투자	거래 시 욕구충족을 위한 거래 수정	1	-	-	6개 (1)	0.910
	욕구충족을 위한 제품기술 수정	1.10	.045	22.29		
	욕구충족을 위한 거래과정 변경	1.04	.044	23.72		
	욕구충족을 위한 인적자원 변경	0.92	.033	28.05		
	욕구충족을 위한 관계개선 투자	0.94	.037	25.68		
	거래 단절 시 투자의 효용성	0.96	.039	24.88		
양면성	공급자와 자사이익의 양면적 태도	1	-	-	6개 (0)	0.919
	양보를 통한 장기적 이익	0.91	.036	24.98		
	공급자의 의사결정 설명 노력	1.00	.039	25.75		
	협상 시 공정한 행동	0.88	.037	23.43		
	구매자의 방향으로 거래 성립 노력	0.84	.026	30.72		
	신뢰할 수 있도록 노력	0.88	.045	19.66		
	장기 지향성	장기적인 협력 계획	1	-		
장기적인 관계유지 인식	0.85	.033	25.96			
거래관계 시 장기적인 목적	1.03	.039	26.63			
장기적 관계유지의 이익	1.00	.035	28.31			
기회 주의	거래 시 자사의 이익위주 거래	1	-	-	4개 (1)	0.922
	대금지불 불이행 혹은 지연	1.05	.035	29.92		
	부정직한 행위의도	1.07	.040	26.73		
	거래 시 책임회피	1.05	.035	30.46		
계획화	거래 시 납기, 가격, 물량 등 사전 협의	1	-	-	3개 (0)	0.944
	거래 시 향후 일정에 대한 연락	1.05	.035	29.92		
	거래관계의 지속적 커뮤니케이션	1.07	.040	26.73		
갈등 관리	거래 시 발생하는 불만사항 대처	1	-	-	3개 (0)	0.920
	거래 시 마찰 해결 노력	0.91	.036	24.98		
	갈등 해결 위한 지속적 노력	1.00	.039	25.75		
유연성	제품정보 요구 시 공급자 대응의지	1	-	-	6개 (0)	0.907
	제품정보 분석 요구 시 대응능력	1.05	.053	19.72		
	제품설명 요구 시 공급자 대응능력	0.88	.045	19.66		
	제품 문서의 요구 시 대응능력	1.02	.048	21.37		
	거래 시 불평사항에 대한 해결	0.96	.048	20.04		
	예기치 못한 상황발생 시 편의제공	1.00	.053	18.76		

적합기준	χ^2	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	CFI	PNFI	PCFI
거래비용	52.058	0.981	0.966	0.029	0.027	0.926	0.965	0.931	0.923
계약이론	56.728	0.977	0.934	0.028	0.025	0.951	0.958	0.932	0.962
유연성	44.118	0.941	0.920	0.022	0.028	0.950	0.963	0.959	0.957

〈표 2〉 측정변수들의 신뢰성 및 타당성(계속)

변수	설문항목	estimate	standard error	C.R. (t-value)	항목수 (제거)	α계수			
관계 만족	공급자와의 구매결정의 현명함 판단	1	-	-	4개 (0)	0.911			
	공급자와의 구매결정에 따른 만족	1.00	.040	24.97					
	공급자와의 구매결정에 따른 즐거움	1.08	.043	25.15					
	공급자의 제품, 서비스에 대한 추천	1.21	.043	28.11					
관계의 질	업무적으로 중요한 이슈의 교환정도	1	-	-	11개 (2)	0.905			
	자주 중요한 정보를 공유	1.03	.035	29.67					
	업무수행 시 자주 의견교환	1.08	.038	28.49					
	서로의 목표를 잘 이해하는 정도	0.84	.027	30.73					
	구성원들의 의견교환	0.88	.028	31.12					
	공식적 만남 외에 비공식적인 만남	0.85	.029	29.69					
	공급자와 장기적 거래 시 이익	0.80	.032	25.20					
	장기적으로 거래의 중요성	1.08	.038	28.35					
	거래 시 시간적 희생 정도	0.83	.027	30.68					
	공급자 성공이미지의 연상	0.79	.032	25.17					
	거래 시 성과에 대한 기대	1.01	.039	25.13					
관계 몰입	공급자와의 지속적인 거래 욕구	1	-	-	4개 (0)	0.974			
	공급자와의 긴밀한 관계유지 의향	1.03	.035	29.67					
	지속적인 거래에 따른 손실감수	1.08	.038	28.49					
	거래증진을 위한 투자의향	0.84	.027	30.73					
신뢰	공급자의 거래 약속 이행정도	1	-	-	6개 (0)	0.959			
	공급자의 거래 시 정직함	1.00	.040	24.97					
	공급자가 제공하는 정보의 믿음	1.08	.043	25.15					
	공급자의 우리 사업에 대한 관심	1.21	.043	28.11					
	공급자의 믿음만함	1.02	.048	21.37					
	공급자와 거래 시 안심	0.96	.048	20.04					
적합기준	χ^2	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	CFI	PNFI	PCFI
관계성과	42.701	0.916	0.953	0.021	0.024	0.949	0.947	0.955	0.951

등의 적합도 지수들을 통해 적합여부를 평가하였다. 그 결과 본 연구에 사용된 관계적 거래요인들(관계만족, 관계의 질, 신뢰, 관계몰입) 및 유연성에 영향을 미치는 선행요인들(불확실성, 기회주의적 행동, 관계특위투자, 양면성, 장기지향성)의 측정항목들에 대한 신뢰성은 cronbach's α 계수값이

0.9이상으로 본 연구의 모든 변수들이 신뢰성을 확보한 것으로 나타났다. 또한 변수의 측정항목들에 대한 타당성 검증에서도 확인적 요인분석을 통해 각 변수에 원래대로 항목들이 포함되어 있는 것을 확인하여 본 연구의 타당성을 확보하는 것으로 나타났다. 이와 더불어 본 연구에서는 개별 이론변

〈표 3〉 구성요인들 간의 상관관계

척도	평균	표준 편차	구성개념간 상관관계(Inter-Construct Correlations)														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1.기회주의	3.42	0.63	1.00														
2.불확실성	3.39	0.85	.23	1.00													
3.특위투자	3.45	0.65	.22	.35	1.00												
4.양면성	3.68	0.80	.33	.30	.34	1.00											
5.장기지향	3.51	1.02	.15	.25	.28	.27	1.00										
6.유연성	3.44	0.73	-.52	-.41	.59	.58	.57	1.00									
7.계획화	3.58	1.07	.16	.18	.33	.27	.14	.69	1.00								
8.갈등관리	3.39	0.71	.32	.33	.39	.28	.29	.53	.36	1.00							
9.관계만족	3.81	0.77	-.36	-.30	.33	.22	.34	.37	.34	.31	1.00						
10.관계의질	3.39	0.71	-.52	-.37	.39	.28	.29	.33	.36	.22	.52	1.00					
11.신뢰	3.81	0.77	-.56	-.48	.13	.20	.14	.37	.34	.21	.53	.51	1.00				
12.관계몰입	3.81	0.77	-.43	-.28	.13	.21	.24	.57	.24	.21	.49	.40	.43	1.00			

수(잠재변수)를 구성하는 측정변수를 결합하여 합계한 총합척도(summed scale)간의 상관분석을 실시한 결과 모든 관계가 유의한 것으로 나타나 기준타당성을 확보하였다고 판단할 수 있다.

본 연구모형의 전반적 적합도는 우선 절대적합도에서 χ^2 수치가 197.15($p=0.000$)로서 일반적으로 요구되는 수준인 0.05보다 낮게 나타나 추정모델과 실제모델간의 차이가 큰 것으로 나타난다. 그러나 GFI 수치는 경우 일반적으로 0.9이상을 권고하고 있는데 본 연구 모델의 경우 0.952로 다소 높은 수치를 나타냈다.

절대 적합도의 다른 지표인 RMR과 RMSEA의 경우 각각 0.051과 0.086으로 나타나 상당히 낮은 수준을 보여주었다. 그리고 점증 적합도에서는 AGFI의 경우 0.930, TLI는 0.912, NFI는 0.941로서 수용수준을 보였으며, 최적 적합도인 PNFI, PGFI, PCFI는 각각 0.827, 0.842, 그

리고 0.847의 수치로 나타났다. 이에 따라 본 연구모형의 전반적인 적합도는 양호한 수준으로 판단된다.

4.4 구성모델의 경로계수분석

실증분석은 AMOS의 구조방정식모델을 이용하여 분석하였다. 각각의 구성개념에 대한 각 경로별 영향정도는 아래의 그림에 나와 있는 경로계수의 값과 같으며 경로계수모형은 유연성의 선행요인들(불확실성, 관계특위투자, 기회주의행동, 양면성, 장기지향성)과 관계적인 거래성과 요인들(관계만족, 관계의 질, 신뢰, 관계몰입)에 대해 구조적인 구성모델을 통해 가설적 인과관계를 제시하고 있다.

연구가설에서 제안한대로 관계특위투자는 유의한 정(+)의 관계로서 공급자의 유연성에 영향을 미치는 것으로 나타났다(estimate 0.46, t값 8.21,

$P=.000$). 그러나 시장에 대한 불확실성이 유연성에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이라는 가설은 통계적으로는 유의하게 나타나지만 가설에서 제시한 것과는 달리 오히려 부(-)²의 영향을 미치는 것으로 나타났다(estimate -0.47, t값 -7.97, $P=.000$). 그리고 양면성 및 기회주의 행동은 공급자의 유연성에 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났으며(estimate 0.19, t값 2.22, $P=.002$ / estimate -0.61, t값 -14.89, $P=.000$) 이와 더불어 장기지향성 역시 유연성에 유의한 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났다(estimate 0.74, t값 16.09, $P=.000$). 거래비용관점과 계약이론에 기반한 선행요인들의 유연성에 대한 가설은 대부분 통계적으로도 지지되는 것으로 나타났다. 다만, 시장불확실성이 유연성에 미치는 영향은 가설에서 제안한 것과는 반대로 부(-)²의 영향을 미치는 것으로 나타났는데 이는 조직구매자에 대한 공급자의 서비스 활동에 대한 유연성은 본 연구에서 최초로 가정한 가설과는 반대로 시장이 불확실한 상황일 때 공급자는 지금의 구매자와 장기적인 관계형성을 시도하기

위해서 유연성을 높이기보다는 미래의 거래위험(transactional risk)을 줄이기 위해 구매자에 대한 유연한 거래서비스를 오히려 감소시키려 한다고 볼 수 있다. 즉 시장이 불확실할수록 공급자는 단기적 거래에 치중하여 구매자에 대한 서비스 활동의 유연성을 줄이려한다고 해석할 수 있다. 그러나 실제 측정과정에서 불확실성에 대한 조작(manipulation)이 미흡하여 이러한 결과가 나타날 수도 있을 것으로 판단되며 향후 연구에서 좀더 타당성 및 신뢰성을 확보하여 재 측정할 필요가 있을 것으로 판단된다.

유연성과 관계적 거래성과 간의 가설들 있어서는 유연성이 관계만족과 관계의 질에 매우 유의한 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났다(estimate 0.32, t값 10.32, $P=.000$ / estimate 0.22, t값 4.89, $P=.000$). 그리고 신뢰 및 관계몰입에도 유연성이 통계적으로 매우 유의한 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났다(estimate 0.28, t값 10.37, $P=.000$ / estimate 0.33, t값 13.20, $P=.000$). 유연성과 거래성과 간의 인과적 관계는

〈표 4〉 구성모델에 대한 경로계수

인과경로			Estimate	S.E.	C.R.	P
기회주의	⇒	유연성	-0.61	.041	-14.89	.000
불확실성	⇒	유연성	-0.47	.059	-7.97	.000
특위투자	⇒	유연성	0.46	.056	8.21	.000
양면성	⇒	유연성	0.19	.086	2.22	.002
장기지향성	⇒	유연성	0.74	.046	16.09	.000
유연성	⇒	관계만족	0.32	.031	10.32	.000
유연성	⇒	관계의질	0.22	.045	4.89	.000
유연성	⇒	신뢰	0.28	.027	10.37	.000
유연성	⇒	관계몰입	0.33	.025	13.20	.000

참조) C.R.은 t값을 의미함. t값>1.96, $p<0.05$ 수준에서 통계적으로 모두 유의함.

전체적으로 유연성의 구매자의 관계만족에 대한 영향, 유연성의 구매자의 관계의 질에 대한 영향, 유연성은 구매자의 신뢰에 대한 영향, 마지막으로 유연성의 구매자의 관계몰입에 대한 영향은 유연성의 관계적 성과요인에 대한 인과적 관계가 통계적으로 유의하게 나타나 모두 지지되는 것으로 나타났다.

본 연구의 구성모델에 대한 경로계수분석의 결과 유연성의 성과요인에 대한 인과적 관계는 통계적으로 모두 유의하게 나타났으며 유연성이 거래적 성

과요인에 영향을 미치는데 있어서 조정적 역할을 할 것으로 제안한 갈등관리 역시 관리수준이 높을 수록 유연성이 성과에 더욱 크게 영향을 미치는 것으로 나타나 통계적으로 조정적 역할은 유의한 것으로 판단된다. 산업재 시장에서 조직구매자와 공급자 간의 갈등관리가 잘 될수록 구매자-공급자의 장기적인 거래성고가 높은 것으로 나타났다. 이는 공급자가 구매자에 대한 유연성을 증가시켰다고 해도 거래에 따른 갈등관리가 제대로 이루어지지 않

〈표 5〉 조절변수에 따른 효과분석

조절효과		인과경로		Estimate	S.E.	C.R.	P
집 단 구 분	조절 효과 없음 N=224	유연성	⇒ 관계만족	0.33	.052	6.33	.000
			⇒ 관계의질	0.29	.060	4.82	.000
			⇒ 신뢰	0.24	.054	4.32	.000
			⇒ 관계몰입	0.50	.098	5.10	.000
	계획화 (上) N=113	유연성	⇒ 관계만족	0.58	.104	5.55	.000
			⇒ 관계의질	0.55	.092	6.04	.000
			⇒ 신뢰	0.73	.113	6.43	.000
			⇒ 관계몰입	0.40	.083	4.90	.000
	계획화 (下) N=111	유연성	⇒ 관계만족	0.21	.036	5.72	.000
			⇒ 관계의질	0.12	.073	1.63	.104
			⇒ 신뢰	0.14	.058	2.45	.015
			⇒ 관계몰입	0.24	.054	4.32	.000
	갈등 관리 (上) N=104	유연성	⇒ 관계만족	0.58	.114	5.10	.000
			⇒ 관계의질	0.79	.100	7.86	.000
			⇒ 신뢰	0.67	.090	7.41	.000
			⇒ 관계몰입	0.62	.092	6.72	.000
	갈등 관리 (下) N=120	유연성	⇒ 관계만족	0.06	.043	1.50	.136
			⇒ 관계의질	0.22	.103	2.13	.033
			⇒ 신뢰	0.12	.045	0.27	.785
			⇒ 관계몰입	0.15	.050	3.03	.002

참조) 각 집단구분은 평균값을 기준으로 구분. 계획화의 평균값-5.23, 갈등관리의 평균값-4.56.

는다면 장기적 관계형성을 할 수 없다는 것을 의미한다. 그러나 유연성이 거래 성과요인에 영향을 미치는데 본 연구에서 또 다른 조정요인으로 제안한 계획화의 조정적 역할은 가설에 대한 실증분석 결과 계획화 수준이 높을 때와 낮을 때의 집단간의 차이가 나타나지 않아 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 본 연구에서 유연성의 측정항목이 계획화 변수에 대한 측정항목을 일부 포함하는 것으로 나타났기 때문인 것으로 추정된다. 이 부분 역시 향후 연구에 대한 확장을 시도할 때, 이에 대한 변수 측정 시 고려해야 할 점인 것으로 판단된다.

전체적으로 가설검증을 요약하면, 본 연구에서 제시한 유연성에 영향을 미치는 선행요인인 거래비용관점과 계약이론관점에 기반 한 요인들은 대부분 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 관계특위투자의 공급자 유연성에 대한 영향(가설1-2), 기회주의의 공급자 유연성에 대한 영향(가설1-3), 양면성의 공급자 유연성에 대한 영향(가설1-4), 장기지향성의 공급자 유연성에 대한 영향(가설1-5)은 모두 유의하게 나타났다. 그러나 시장 불확실성의 공급자 유연성에 대한 영향에 대한 가설은 통계적으로 경로계수가 최초로 가정한 정(+)의 관계가 아닌 음(-)의 관계로 유의하게 나타났다(가설1-1 기각). 이는 가설은 기각되었지만 시장의 불확실성이 클수록 미래 거래위험의 회피로 인해 유연성이 줄어든다는 더 의미 있는 결과를 얻은 것으로 판단된다. 이와 더불어 유연성의 관계적 거래성과에 미치는 영향에 있어서는 유연성의 관계만족에 대한 영향(가설2-1), 유연성의 관계의 질에 대한 영향(가설2-2), 유연성의 신뢰에 대한 영향(가설2-3), 유연성의 관계몰입에 대한 영향(가설2-4) 모두 유의한 것으로 나타났다.

이와 더불어 본 연구에서 제안한 조정역할에 대

한 가설에 있어서는 공급자 유연성은 갈등관리의 수준이 낮을 때보다 높을 때 구매자의 관계만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다(가설3-1), 공급자 유연성은 갈등관리의 수준이 낮을 때보다 높을 때 구매자의 관계의 질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다(가설3-2), 공급자 유연성은 갈등관리의 수준이 낮을 때보다 높을 때 구매자의 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다(가설3-3), 마지막으로 공급자 유연성은 갈등관리의 수준이 낮을 때보다 높을 때 구매자의 관계몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 갈등관리 수준에 따른 조절적 역할은 통계적으로 모두 유의한 것으로 나타났다(가설3-4). 그러나 유연성이 거래성과에 영향을 미치는데 있어서 본 연구에서 가정했던 계획화 수준의 조절적 역할은 공급자 유연성이 관계만족, 관계의 질, 신뢰, 그리고 관계몰입에 정(+)의 영향을 미치는데 있어서 계획화 수준에 따른 차이가 없는 것으로 나타나 계획화 수준에 따른 조정적 역할에 대한 가설은 기각되었다(가설3-5,6,7,8 기각). 이는 변수 측정 시 측정항목의 잘못된 선정이나 집단구분시의 조작(manupulation) 오류의 결과로 평가할 수 있으며 다른 한편으로는 유연성이 내포하는 개념이 일부 계획화의 개념을 포함하기 때문에 계획화 수준에 따른 차이효과가 나타나지 않은 것으로도 판단된다.

V. 결론

5.1 학문적 기여 및 의의

본 연구의 목적은 산업재 시장에서 조직구매자와

공급자의 장기적인 거래관계에서 유연성의 역할을 선행요인 및 관계성과요인을 통해 구조적으로 분석하는 것이었다. 전체적으로 실증분석을 통해서 나온 변수 간 인과적 관계는 비교적 유의한 것으로 나타났으며 본 연구의 구성모델의 적합도 또한 충분한 것으로 나타났다. 그리고 전체적으로 본 연구의 가설들 대부분은 선행변수인 불확실성(음의 유의한 관계)과 조절변수인 계획화수준을 제외하고는 모두 지지되는 것으로 나타났다.

실증분석을 통해 나온 결과들 중 가장 중요한 사실은 유연성이 구매자-공급자의 장기적 관계성과요인인 관계만족, 관계의 질, 신뢰, 관계몰입에 매우 중요한 영향을 미친다는 것이었다. 구조방정식모델 분석에서도 이들 요인들에 대한 경로계수 값 및 유의수준은 매우 높은 것으로 나타났다. 그동안의 산업재 시장에서 조직구매자와 공급자의 관계적 성과요인들에 대한 관심은 높았지만 공급자 유연성이 중요한 역할을 한다는 사실은 크게 부각되지 못하고 있었다. 이제 앞으로 유연성은 산업재 조직구매자 혹은 공급자들의 거래 관계에서 고려되어야 할 중요한 무형자산(Lev 2004; Ulrich and Smallwood 2004)들 중 하나로 인식되어야 할 것이다. 이와 더불어 본 연구는 조직구매자와 공급업자에게 그들의 장기적인 거래관계를 평가하고 개선시키는데 그동안 연구가 거의 되지 않았던 산업재 시장에서 거래의 유연성을 연구했다는 점에서 중요한 의미를 갖는다고 볼 수 있다(Macneil 1978; 1980; 1981). 특히, 유연성에 영향을 미치는 거래비용 관점에서 기회주의적 행동, 불확실성, 특위투자의 요인들과 계약이론 관점에서 양면성, 장기지향성의 요인들과의 관계를 연구하였으며 또한, 유연성과 구매자-공급자간의 관계적 성과요인(관계만족, 관계의 질, 신뢰, 관계몰입)과의 구

조적 관계를 통해 그 중요성을 확인하고 산업재 시장에서 구매자와 공급자의 관계에서 유연성의 중요성을 발견했다. 이를 통해 비추어 볼 때 유용하게 이용될 수 있는 산업재 시장 내의 장기적 관계구축을 위한 관리적 개념의 틀을 제공할 수 있으며 특히 산업재 조직구매자들이 공급업자와의 관계를 보다 더 효과적이고 성공적인 거래관계로 발전시키는 평가 기준이 될 수 있을 것으로 보인다.

본 연구의 결과를 통해 볼 때 조직구매자와 공급자의 거래 시 단기적인 계약에 의존하기보다 장기적인 관계형성을 위해서 거래의 유연성을 높여야 한다는 중요한 사실을 깨닫게 되었으며 이러한 유연성을 높이기 위해서는 거래비용관점의 요인들(기회주의 행동, 불확실성, 특위투자)과 계약이론관점의 요인들(양면성, 장기지향성)의 보다 세밀한 접근이 필요하다고 볼 수 있다. 그리고 공급자의 구매자에 대한 거래 시, 계약의 수정 혹은 변경의 의지가 높을수록 유연성은 높아진다고 볼 때, 관계만족은 높아지며, 관계의 질은 향상되는 것으로 나타났다. 관계의 질이 좋아지면, 구매자의 공급자에 대한 신뢰는 커지게 된다. 그리고 신뢰가 높아지면 구매자와 공급자의 거래관계의 몰입은 증가하게 된다. 이러한 것을 볼 때, 본 연구의 결과에서 나와 있듯이 유연성이 관계적 거래성과에 구체적으로 어떠한 영향을 미치며, 관계적 성과요인들의 관계는 어떻게 되어 있는지를 알 수 있다. 이는 향후 관계적 거래성과를 높이기 위한 산업재 시장에서의 구매자 및 공급자의 관계에 대한 설정에 많은 도움을 줄 것으로 판단된다.

산업재 시장에서 구매자-공급자 간의 거래 시 관계적 거래성과(관계만족, 관계의 질, 신뢰, 관계몰입)를 유도하기 위해서는 공급자의 거래에 대한 유연성이 매우 중요한 역할을 한다는 것을 알 수 있

으며 더 나아가 이들 영향요인들 간의 구조적 관계를 파악해 관리해 나가는 것은 무엇보다 중요하다고 볼 수 있다.

5.2 연구의 한계점

산업재 구매자와 공급업자의 장기적인 거래관계를 평가하고 개선시키는데 거래의 유연성은 매우 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 특히, 연구에서 유연성에 영향을 미치는 거래비용 관점의 기회주의적 행동, 특위투자 요인들과 계약이론 관점의 양면성, 장기지향성의 요인들과의 관계 및 유연성과 조직구매자-공급자간의 관계적 성과요인(관계만족, 관계의 질, 신뢰, 관계몰입)과의 구조적 관계분석을 통해 그 중요성을 확인하였다. 그러나 몇 가지 본 연구가 가지는 한계점이 존재하는 것도 사실이다.

첫째, 조직구매자-공급자의 관계의 질 및 관계몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 관계의 질 및 관계몰입이 실제 기업성장에 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구는 진행하지 않았다. 따라서 영향을 준다면 과연 매출이나 순이익 등에도 변화가 있는지를 분석할 필요가 있다고 판단된다.

둘째, 본 연구가 산업재 구매자-공급자 관계의 분석에 초점을 맞추었으나 실증분석에서는 자료 수집상의 현실적 어려움 때문에 구매기업으로부터 모은 자료만을 사용했다. 그러나 보다 타당성 있는 연구가 되기 위해서는 구매자뿐만 아니라 공급자들로부터 얻은 자료를 같이 분석에 사용해야 할 것이다. 본 연구의 경우 관계에 대한 연구가 공급자와 조직구매자 쌍방으로부터 자료를 수집하여 분석하여야 함에도 불구하고 조직구매자로부터만 자료를 수집하고 공급자의 응답은 배제된 부분이 연구의

한계점이라고 볼 수 있다. 물론 많은 산업재(B2B) 연구가 공급자와 조직구매자 모두에게서 자료를 병행하여 실증분석을 하지 않고, 조직구매자만을 대상으로 자료를 수집하여 분석을 하고 있고 특히, 해외의 유연성에 대한 실증연구에 있어서도 자료 수집을 조직구매자로부터만 수집하여 유연성 및 기타 요인들을 측정하였다(Ivens 2002; 2005). 그럼에도 불구하고 공급자와 구매자 쌍방으로부터의 자료수집이라고 하는 부분에서 자유로울 수는 없을 것으로 보인다.

셋째, 실증분석에서 사용한 측정 척도와 관련하여 다소의 문제가 발생할 가능성을 배제할 수 없다. 우선 본 연구에서 사용한 모든 척도는 외국문헌에서 개발된 것으로 한글로 번역하고 일부는 산업재 시장 환경에 맞게 재조정된 것이다. 따라서 원래 인용한 척도와 본 연구의 척도 사이의 언어적으로 그 의미가 완전하게 동일하다고 할 수 없는 한계가 있다.

마지막으로 조정적 역할을 하는 요인으로 제시된 계획화와 갈등관리에 대한 집단 간 차이효과를 분석하는데 있어서 본 연구에서는 각각 독립적으로 집단 간의 차이가 있는지를 검증하였는데, 향후에는 이들 조정변수들에 대한 상호작용효과까지도 같이 분석을 해야 할 필요성이 있다. 이와 더불어 본 연구에서는 조정적 역할을 하는 요인들에 대한 실증분석을 집단 간 경로계수분석에 의해 나온 경로계수값, t값, 유의수준 등을 통해서 집단 간 차이효과를 통해 검증하였다. 이러한 집단 간의 경로계수분석과 더불어 조정변수인 계획화와 갈등관리에 따른 각 집단 사이의 경로계수의 유의성 여부를 모수의 t통계량을 통해 확인하여 집단 간의 차이가 있는가를 검증하는 방법이나 혹은 LISREL의 경우처럼 계획화와 갈등관리를 기준으로 두 개의 집

단으로 나누고 두 집단의 표본 분산공분산행렬의 일치성 여부를 검증하는 방법 또한 고려해 볼 수도 있다고 판단된다. 즉, 귀무가설(집단1의 분산공분산 행렬 = 집단1의 분산공분산 행렬)과 대립가설(집단1의 분산공분산 행렬 \neq 집단1의 분산공분산 행렬)을 검정하고 난 후에 대립가설이 받아들여지면 그때 각 경로계수의 동일성 여부를 보는 것도 좋은 대안이 될 수 있다.

5.3 향후 연구의 방향

본 연구의 보다 확장된 학문적 활용방안을 살펴 보면 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 유연성에 영향을 미치는 요인들과 유연성이 장기적 관계성과 요인에 미치는 영향을 살펴보았으며 그 구조적 관계를 분석하였다. 이것은 보다 학문적으로 확장된 연구가 가능함을 의미한다고 볼 수 있다. 예를 들어, 유연성에 영향을 미치는 다른 요인들로서 공급자 특성요인들 (신뢰수준, 명성, 통합능력 등) 또는 구매자 특성요인들 (제품지식, 선호도, 경험, 만족 등)을 구성하여 관계적 성과요인들에 미치는 영향에 관한 연구들도 의미 있는 연구가 될 것으로 예상된다. 이와 더불어 더욱더 다양한 선행변수를 추가적으로 고려하여 연구에 반영하는 것도 가능하리라고 본다. 둘째, 본 연구모델은 일반 소비자가 대상인 소비재 시장에서도 충분히 수용가능 할 것으로 보이며 이에 대한 연구가 병행되어 산업재 시장과 소비재 시장 간의 비교연구 또한 의미가 있을 것으로 보인다. 즉 소비재 시장에 대한 연구 또한 매우 중요한 부분이라 할 수 있으며 이 부분에 대한 연구 또한 진행될 수 있을 것으로 보인다. 셋째, 산업재 시장에서 유연성이 공급자-조직구매자 간의 관계에 어떤 영향을 미치는가를 보다 타당하

게 분석하기 위해서 조직구매자뿐만 아니라 공급자에 대한 자료수집에 의한 분석이 가능하리라고 판단된다. 향후 연구에서는 공급자와 조직구매자 모두에게 자료를 수집하여 두 집단 간의 차이 혹은 공통점을 비교분석하는 것도 좋은 연구가 되리라고 본다.

마지막으로 본 연구에서는 유연성이 관계적 성과요인들(관계만족, 관계의 질, 신뢰, 관계몰입)에 어떠한 영향을 미치는가에 초점을 두고 있다. 향후 연구에서는 이보다 한발 앞서서, 유연성이 관계적 성과요인에 영향을 미치는 것과 더불어 관계적 성과요인들 간의 구조적 관계는 어떠한지를 고려해서 분석해 볼 필요가 있을 것으로 판단된다.

참고문헌

- 한상린 (2003), "산업재 시장에서 구매자-공급자 관계의 선행변수와 거래성과에 관한 연구," *유통연구*, 8(1), 93-114.
- 한상린 (2006), "산업재 시장에서 브랜드 가치와 거래 성과 간의 구조적 관계에 관한 연구" *마케팅연구*, 21(4), 135-164.
- Adolphs, B.(1997), *Stabile und effiziente Geschäftsbeziehungen. Eine Betrachtung von vertikalen Koordinationsstrukturen in der deutschen Automobilindustrie* [Stable and efficient business relationships. An examination of vertical coordination structures in the German automotive industry]. Lohmar, Germany Josef Eul Verlag.
- Anderson, E.W., and Sullivan, M.W.(1993), "The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms," *Marketing Science*,

- 12(2), 125-143.
- Anderson, J.C., and Narus, J.A. (1986), "Toward a better understanding of distribution channel working relationships. In K. Backhaus, and D. Wilson (Eds.)," *Industrial marketing: A German-American perspective*. Berlin Springer Verlag.
- BerlinSpringer Verlag. Armstrong, J.S., and Overton, T.S.(1977), "Estimating nonresponse bias in mail surveys," *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Bejou, D., Wray, B., and Ingram, T.N.(1996), "Determinants of relationship quality: An artificial neuronal network analysis," *Journal of Business Research*, 36, 137-143.
- Bello, D.C., and Gilliland, D.I.(1997), "The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance," *Journal of Marketing*, 61(1), 22-38.
- Boulding, K.E.(1962), *Conflict and defense: A general theory*, New York Harper Torchbooks.
- Brennan, R., and Turnbull, P.W.(1997), The process of adaptation in interfirm relationships. In H. G. Gemunden, T. Ritter, and A. Walter(Eds.), *Relationships and networks in international markets*, Oxford Elsevier Science.
- Campbell, A.J.(1997), "What affects expectations of mutuality in business relationships?," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(4), 1-11.
- Cannon, J. P., Achrol, R. S., and Gundlach, G. T.(2000), "Contracts, norms, and plural form governance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 180-194.
- Cannon, J.P., and Homburg, C.(2001), "Buyer-supplier relationships and customer firm costs," *Journal of Marketing*, 65(1), 29- 43.
- Clemmer, E.C., and Schneider, B.(1996), Fair service. In S. W. Brown, D. A. Bowen, and T. Swartz(Eds.), *Advances in services marketing and management*, 5(109-126). Greenwich JAI Press.
- Dant, R.P., and Schul, P.L.(1992), "Conflict resolution processes in contractual channels of distribution," *Journal of Marketing*, 56(1), 38-54.
- Doney, P.M., and Cannon, J.P.(1997), "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships," *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H., and Oh, S.(1987), "Developing buyer-seller relationships," *Journal of Marketing*, 51(2), 11-17.
- Frazier, G.L., Spekman, R.E., and O'Neal, C.R.(1988), "Just-in-time exchange relationships in industrial markets," *Journal of Marketing*, 52(4), 52-67.
- Ganesan, S.(1994), "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships," *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Garbarino, E., and Johnson, M.S.(1999), "The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships," *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- Gassenheimer, J.B., Calantone, R.J., and Scully, J.I.(1995), "Supplier involvement and dealer satisfaction: Implications for enhancing channel relationships," *Journal of Business and Industrial Marketing*, 10(2), 7-19.
- Geyskens, I., and Steenkamp, J.B.(2000), "Economic and social satisfaction: Measurement and relevance to marketing channel

- relationships," *Journal of Retailing*, 76(1), 11-32.
- Gronroos, C.(2000), Service management and marketing. A customer relationship management approach, *Chichester' John Wiley*.
- Giunipero, L.C., Denslow, D., and Eltantawy, R.(2005), "Purchasing/supply chain management flexibility: Moving to an entrepreneurial skill set," *Industrial Marketing Management*, 34, 602-613.
- Gundlach, G.T., and Murphy, P.E.(1993), "Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges," *Journal of Marketing*, 57(4), 35-46.
- Hallen, L., Johanson, J., and Seyed-Mohamed, N.(1991), "Interfirm adaptation in business relationships," *Journal of Marketing*, 55(2), 29-37.
- Heide, J.B.(1994), "Interorganizational governance in marketing channels," *Journal of Marketing*, 58(1), 71-85.
- Heide, J.B., and John, G.(1990), "Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships," *Journal of Marketing Research*, 27(1), 24-36.
- Heide, J.B., and John, G.(1992), "Do norms matter in marketing relationships?," *Journal of Marketing*, 56(2), 32-44.
- Heide, J.B., and Stump, R.L.(1995), "Performance implications of buyer-supplier relationships in industrial markets. A transaction cost explanation," *Journal of Business Research*, 32, 57-66.
- Hennig-Thurau, T.(2000). Relationship marketing success through investments in customers. In T. Hennig-Thurau, and U. Hansen (Eds.), *Relationship marketing: Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*. Berlin Springer Verlag.
- Homburg, C., and Baumgartner, H.(1998). Beurteilung von kausalmodellen. Bestand-saufnahme und anwendungsempfehlungen [Evaluation of causal models]. In L. Hildebrandt, and C. Homburg(Eds.), *Die Kausalanalyse. Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen forschung [Causal analysis: An Instrument of empirical managerial research]*. Stuttgart Schaffer-Poeschel.
- Hoyer, W., and McInnes, D.(2001), *Consumer behavior (2nd edit.)*, Boston Houghton Mifflin.
- Ivens, B. S.(2002), "Governance norms in relational exchange: What we do know and what we do not know," *In Proceedings of the 18th Annual IMP Conference*, Dijon (September 5-7), conference-CD-ROM and at www.impgroup.org.
- Ivens, B.S.(2005), "Flexibility in industrial service relationships: The construct, antecedents, and performance outcomes," *Industrial Marketing Management*, 34, 566-576.
- Johnson, J.L.(1999), "Strategic integration in industrial distribution channels: Managing the interfirm relationship as a strategic asset," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 4-18.
- Kaufmann, P.J.(1987), "Commercial exchange relationships and the Negotiator's Dilemma," *Negotiation Journal*, 3(1), 73-80.
- Kaufmann, P.J., and Dant, R.(1992), "The dimensions of commercial exchange,"

- Marketing Letters-A Journal of Research in Marketing*, 3(2), 171- 185.
- Kaufmann, P.J., and Stern, L.W.(1988), "Relational exchange norms, perceptions of unfairness, and retained hostility in commercial litigation," *Journal of Conflict Resolution*, 32(3), 534-552.
- Kim, K.(2000), "On interfirm power, channel climate, and solidarity in distributor-supplier dyads," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 288-405.
- Lages, C., Lages, C.R., and Lages, L.F.(2005), "The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures," *Journal of Business Research*, 54, 1040-1048.
- Lev, B.(2004), "Sharpening the intangibles edge," *Harvard Business Review*, 109-116.
- Lusch, R.F., and Brown, J.R.(1996), "Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels," *Journal of Marketing*, 60(4), 19-38.
- Macauley, S.(1963), "Non-contractual relations in business: A preliminary study," *American Sociological Review*, 28, 55-67.
- Macneil, I.R.(1974), "The many futures of contracts," *Southern California Law Review*, 47(5), 691-816.
- Macneil, I.R.(1975), "A primer of contract planning," *Southern California Law Review*, 48(3), 627-704.
- Macneil, I.R.(1978), "Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law," *Northwestern University Law Review*, 72, 854-905.
- Macneil, I.R.(1981), "Economic analysis of contractual relations: Its shortfalls and the need for a Rich Classificatory Apparatus," *Northwestern University Law Review*, 75(6), 1018-1063.
- Morgan, R.M., and Hunt, S.D.(1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing," *Journal of Marketing*, 3(58), 20-38.
- Noordewier, T.G., John, G., and Nevin, J.R.(1990), "Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships," *Journal of Marketing*, 54(4), 80-93.
- Nunally, J.C.(1978). *Psychometric theory* (2nd edit.). New York McGraw-Hill.
- Palay, T.M.(1984), "Comparative institutional economics: The governance of rail freight contracting," *The Journal of Legal Studies*, 13(6), 265-287.
- Peterson, R.A.(1994), "A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha," *Journal of Consumer Research*, 21, 381-391.
- Pilling, B., Crosby, L., and Jackson, D.(1994), "Relational bonds in industrial exchange: An experimental test of the transaction cost framework," *Journal of Business Research*, 29, 237-251.
- Rindfleisch, A., and Heide, J.B.(1997), "Transaction cost analysis: Past, present, and future applications," *Journal of Marketing*, 61(4), 30- 54.
- Scanzoni, J.(1979), *Social exchange and behavioral interdependence*. In R. L. Burgess, and T. L. Huston(Eds.), *Social exchange in developing relationships*. New York Academic Press.
- Sethi, A.K., and Sethi, P.S.(1990), "Flexibility in

- manufacturing: A survey." *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, 2(4), 289-328.
- Thompson, J.D.(1967), *Organizations in action*, New York McGraw-Hill.
- Ulrich, D., and Smallwood, N.(2004), "Capitalizing on capabilities," *Harvard Business Review*, 119-127.
- Volery, T., and Mensik, S.(1998), "The role of trust in creating effective alliances: A managerial perspective," *Journal of Business Ethics*, 17(9/10), 987-994.
- Werani, T.(2001), "On the value of cooperative buyer-seller relationships in industrial markets," *ISBM-Report 2-2001*. Institute for the Study of Business Markets, Penn State University.
- Werner, H.(1997). *Relationales Beschaffungsverhalten. Ausprägungen und determinanten (Relational purchasing behavior. Forms and determinants)*. WiesbadenGabler Verlag.
- Williamson, O.E.(1975), *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, New York Free Press.
- Williamson, O.E.(1985), *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*, New York Free Press.
- Williamson, O.E.(1991), "Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives," *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.

Role of Flexibility in the Industrial Buyer-Supplier Relationships - Antecedents and Performance Outcomes -

Sang-Lin Han* · Hyung-Suk Sung**

Abstract

Transaction between industrial suppliers and their buyers in business markets increasingly take place in the form of long-term business relationships. These relationships are governed through formal or informal agreements. Dynamic business markets are also forcing B2B marketers to create flexibility in their firms. However, buyers are bound in their rationality and find it impossible to contemplate all possible future contingencies. The more formal and detailed the contracts they conclude, the likelier it becomes that at least one buyer is going to perceive a need to adjust the initial agreement as environmental events unfold. In this case, the actor relies upon industrial supplier's flexibility.

Our study purpose is to examine the consequences of flexibility on relationship quality. For a supplier, remaining flexible in buyer relationships can be difficult because keeping the resources required in the production process available is a complex and costly task. Responding to buyer requests for adjustments may create value for the buyer while reducing value for the supplier if it has a negative impact on operative efficiency or effectiveness in the focal relationship or in other buyer relationships. Hence, managers want to know whether such investments into flexibility will pay off. In addition, we examine the antecedents of supplier flexibility. Buyers need to know whether supplier will modify existing agreements in cases where environmental factors change. Insufficient flexibility can lead to problems, such as having to accept services which no longer meet the buyer's needs. Accordingly, identifying indicators of supplier flexibility is an important objective for managers involved in the purchasing process of services.

We presented a comprehensive constructive model consisting of components of industrial

* Professor, School of Business, Hanyang University

** Instructor, School of Business, Hanyang University

flexibility and relational factors and then proposes the research model based on prior research and studies about relationships among components of industrial flexibility and relational performance factors. The general model is applied to organization buying center of comprehensive industrial markets. Data were gathered from respondents who work in industrial buying centers.

This paper deals with suppliers' flexibility and presents empirical results from the market research sector including outcome variables (market-uncertainty, relationship-specific investments, mutuality, opportunism, long-term orientation, planning, conflict management). Empirical results suggest that supplier flexibility is an important determinant of buyer satisfaction, relationship quality, trust, and commitment.

All of the hypotheses involving flexibility are supported, with the exception of the effect of market uncertainty on flexibility. One of the important results of the empirical tests is that our focal construct plays a critical role in a relationship. In all three equations, measuring the impact of flexibility on the dimensions of relationship performance (H5a, H5b, H5c, H5d), we observe high values for the model fit index. This means that soft behavioral factors contribute almost as much to the explanation of certain measures of performance as the actual transactional relationship itself. For many managers, this may still be surprising, but it is in line with current thinking across different management disciplines in which intangible factors of economic life receive increasing attention.

The results discussed here represent a first step towards a better understanding of the flexibility construct in buyer-supplier relationships. Future research may be directed usefully towards exploring the impact of flexibility on economic performance of relationships, because although relationship performance represents an important goal in B2B marketing, in companies' hierarchy of objectives it only occupies an intermediary level. Super-ordinate goals remain located in the financial sphere. A two-sided research method would be useful in assessing differences in actors' evaluation of the degree of flexibility, the uncertainty and other critical variables. Also, although the market research industry is an important case of the B2B sector, different markets vary along such dimensions as immateriality, buyer integration, or buyer interaction. The effects of these moderating variables on the causal relationships examined here remain unclear. Finally, this study focuses on supplier-buyer dyads. Given current interest in networks, studying the role of flexibility in such sets of interrelated dyads would be a valuable contribution.

Key words: flexibility, antecedents, performance