

## 가치 창출과 기업의 거래비중에 관한 연구

김재욱, 이정국

본 연구는 기업의 이윤에 직접적인 영향을 미치는 거래비중을 결정하는 데 있어, 고객가치가 갖는 영향력 및 고객가치 향상을 위해 해당 기업이 갖춰야 할 요건이 무엇인가를 규명하고 있다. 대부분의 기업 간 관계가 복수의 형태를 취하고 있는 현실에 비해, 가치의 선행요소를 규명하는 데 있어서 기존의 연구들은 주로 이원적인 관계에 국한된 연구를 수행함으로써, 실제 유통경로가 처한 상황을 충분히 설명하지 못한다는 한계가 있어왔다. 본 연구에서는 기업의 가치창출 활동이 경쟁우위와 관련되어 있다는 전략이론의 관점을 바탕으로 가치의 선행요소를 규명하고 있다.

연구 결과 가치의 구성요소인 관계혜택과 거래비용은 기업의 거래비중을 결정하는 데 결정적인 역할을 하는 것으로 나타났으며, 특히 관계혜택이 거래비용에 비해 상대적으로 더 큰 영향력을 갖는 것으로 밝혀졌다. 가치의 선행요소에 있어서는 기업이 가진 자원에 초점을 맞춘 Resource-based view를 기반으로 한 변수들에 비해, 다른 기업과의 관계에 주목한 Relational view에 관련된 변수들이 고객가치 창출에 더 큰 영향력을 갖고 있음을 알 수 있었다. 추가적으로 행해진 환경의 불확실성의 조절효과를 규명 결과, 환경의 불확실성은 주로 Relational view를 기반으로 하는 관계적 특성에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

### I. 서론

해당 기업과 거래 상대방과의 관계, 예를 들어 유통업체와 제조업체의 관계 혹은 제조업체와 공급업체의 관계들은 실제로 둘만의 배타적인 관계이기보다는, 여러 개의 거래업체가 공존하는 다자간 관계(multiple relationship)의 형태를 띠는 경우가 훨씬 많다. 그러나 과거 유통경로 관리에 관한 연구는 기본적으로 기업 양자간의 관계(dyadic relationship)에 초점을 맞추고 있어 이러한 다자간 관계의 상황을 잘 설명해주지 못하고 있다. 유통경로 관리에 관련된 연구의 또 다른 특징은, 만족, 신뢰, 몰입 등의 개념들을 바탕으로 기업간 협력, 장기 지향성, 재구매의도 등을 목표로 하고 있는데 이들 연구는 대개 기업 간의 관계적인 요소에 치우친 경향이 있으며, 앞서 언급한 바와 같이 다자간 관계를 설명하기에는 무리가 따른다. 본 연구에서는 multiple relationship 상황에서 반드시 고려해야 할 요소로 기존 연구들이 대부분 태도(attitude)에 초점을 맞춰온 점에서 나아가 실제 행동을 바탕으로 한 '거래 비중(share-of-business)'를 제시한다. 거래 비중은 해당 기업이 관계를 맺고 있는 전체 거래 업체들 중에서 각각이 해당 기업의 구매량에서 차지하는 비중을 의미하는데, 제조업체는 현재 거래중인 유통업체의 거래비중에서 자신이 차지하는 비중이 곧 이윤(profit)과 직결되기 때문에, 이는 매우 중요한 요소라고 할 수 있다.

거래 비중에 영향을 미치는 요인을 규명하는 것은 '거래 상대방을 누구로 할 것인가' 하는 선택(choice)의 이슈에 속한다고 할 수 있는데, 이와 관련한 연구는 크게 사회교환이론(Social Exchange Theory)과 선택 모형(Choice Model)로 구분된다. 이들은 공통적으로 '기업은 자신에게 더 많은 가치(value)를 제공하는 상대방을 선택한다'고 주장하고 있다. 그러나 가치를 크게 기업이 얻는 편익(benefit)과 비용(cost)으로 구분해보았을 때 사회교환이론의 경우, 편익의 측면에서는 주로 만족과 같은 개념에 치중한 경향이 있고, 비용 측면에서는 전환비용(switching costs)과 같이 거래 상대방을 바꿀 때 발생하는 특정 비용만을 고려하고 있는 한계가 있다. 또한 선택 모형에서 제시하는 선택에 영향을 미치는 대부분의 요소들은, 주로 최종 소비자를 대상으로 하는 BtoC의 관점에서 본 개념들이 대부분이다.

본 연구는 거래 상대방을 선택하는 문제에 대해 기존 연구들이 가치의 중요성을 제시한 점에서 나아가, 전략 이론에서 주장하고 있는 기업의 경쟁우위에 관련된 관점들을 바탕으로 설명하도록 하겠다. 거래 비중을 늘리기 위해서는 더 많은 가치를 제공해야 하고, 이를 위해서는 기업이 다른 경쟁 기업들과는 차별되는 경쟁우위를 갖고 있어야 하기 때문이다. 마지막으로 가치의 선행요소-가치-거래 비중의 연결 고리에 거래 기업 간의 관계를 둘러싼 환경의 불확실성(environmental uncertainty)이 미치는 간접적인 영향력을 고려하여, 이 변수가 앞서 언급한 연결고리가 거래비중에 미치는 영향을 조절하는 지 여부를 밝히고자 한다.

### III. 연구모형 및 가설설정

본 연구는 다자간 관계를 갖고 있는 기업이 특정 업체에게 거래의 비중을 더 많이 두는 이유가 무엇인지를 밝히기 위해, 전략 이론에서 다루고 있는 Resource-based view와 Relational view를 토대로 유통경로 관리 분야에 접근하고 있다. 가치의 선행요소를 규명하는 데 있어서 Positional view는 분석의 단위를 산업으로 하고 있기 때문에, 기업을 분석의 단위로 할 경우 여러 가지 측정의 문제가 일어날 수 있으며, 다른 관점과 중복될 가능성도 존재한다. 특히 본 연구에서는 Share-of-Business에 직접적인 영향을 미치는 변수로 가치(value)를 제시하고 있는데, 많은 연구자들이 가치를 크게 편익(benefit)과 비용(cost)의 두

가치 개념으로 설명하고 있는 데에 따라, 고객의 편익 차원에서는 관계혜택(relational benefit)을, 비용 차원에서는 거래 비용(transaction costs)을 고려하고 있으며, 이러한 연구의 방향은 <그림 1>과 같다.

-----  
<그림 1> 삽입  
-----

제 1 절 가치와 거래비중과의 관계

거래비중에 영향을 미치는 요소로 제품의 품질 혹은 고객이 느끼는 만족이 제시된 바 있으나(Leuthesser and Kohli 1995; Keiningham et al. 2003), 만족이 실제 거래 비중을 설명하는 적절한 개념인가에 대해서는 많은 의문이 존재하며, 실제 만족으로 인해 발생한 구매의도와 실제 구매 행동 간에는 상당한 차이가 있음이 드러났다(Bolton 1998; Kamakura et al. 2002; Mittal and Kamakura 2001). 따라서 거래비중을 결정하는 데에는, 기업이 '현재의 관계를 통해서 얻는 것이 어느 정도이고, 잃는 것은 어느 정도인가'에 대한 판단 즉 가치에 대한 손익계산이 실질적으로 영향을 미친다는 주장이 보다 현실적이라 할 수 있다. 본 연구에서는 유통경로 상황에서 가치를 좀 더 세분화하여, 고객이 지각하는 편익으로 관계혜택을, 비용으로 거래비용을 고려하고 있는데, 이렇게 가치를 편익과 비용으로 구분함으로써 거래비중에 미치는 영향력의 상대적인 크기를 비교할 수 있다. 실제로 가치가 거래비중에 미치는 영향에 대해서는 거의 연구된 바가 없지만, 관계 혜택(relational benefit)의 경우 '내가 현재의 관계를 통해 얻는 것'으로서 만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며(Gwinner et al. 1998), Morgan and Hunt(1994)의 연구에서 제시한 KMV model에서는 관계 혜택이 몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만, rival model에서는 관계를 중단하려는 성향에는 부정적인 영향을, 협력에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 기업이 '현재의 거래를 통해 잃는 것'에 관련한 비용은 크게 운영비용(Operating costs)과 거래 비용(Transaction costs)으로 구분될 수 있는데, 기업이 잃는 부분이 많아지면 자연스럽게 이윤이 줄어들게 되고 그러한 관계를 갖는 기업과는 거래 비중을 줄여갈 것이라는 유추가 가능하다.

가설 1 : 고객이 지각하는 관계 혜택이 증가할수록 *Share-of-Business*는 증가할 것이다.

가설 2 : 고객이 지각하는 거래 비용이 증가할수록 *Share-of-Business*는 감소할 것이다.

제 2 절 가치(Value)의 선행요인

1. Resource-based view

기업이 가진 자원이 가치를 창출하고 나아가 경쟁우위를 갖게 한다는 주장은 이미 많은 연구자들에 의해 제시되어 왔다(Barney 1991; Day and Wensley 1988; Porter 1980). 특히 Porter(1985)는 1) Economy of Scale 2) Timing 3) Location 4) Learning & Spillovers 5) Capacity Utilization 6) Linkage 7) Interrelationships 8) Integration 9) Policies 10) Institutional Factors와 같은 기준을 바탕으로, 이러한 원천들에 의해 구현되는 차별화 요소로 기업의 명성(reputation)이나 이미지(image), 누적된 광고, 가격, 기업의 규모 등을 제시하고 있다. 이를 기업이 가진 자원 즉 RBV에서 바라보았을 때, 특히 유통경로 상황에서 해당 기업이 경쟁 기업에 비해 차별화된 경쟁우위를 갖기 위한 자원을 규명하는 데 있어서 본 연구에서는 기업이 유통 경로 내에서 갖고 있는 명성(reputation)과 제품의 품질

(product quality)을 제시한다.

Afuah(2004)은 자원을 유형(tangible)·무형(intangible) 및 인적(human) 자원으로 구분하고 있는데, 그의 구분에 따르면 기업이 유통경로 내에서 다른 기업들에게 얻고 있는 명성은 대표적인 무형 자원이라 할 수 있다. Porter(1985)가 주장한 바에 따르면, 기업의 명성은 경쟁기업에 비해 고객들에게 차별화된 경쟁우위를 얻을 수 있는 원천이라 할 수 있다. 이는 곧 기업의 가치 창출 활동의 원천이 되어 편익을 늘리고 비용을 줄여 이윤을 얻게 할 것이다. 일반적으로 기업의 차별화 우위는 고객의 편익을 증가시키고 원가우위는 고객의 비용을 줄여준다고 여겨지지만, Porter(1985)의 주장에 따르면 이러한 두 가지 경쟁우위는 어떤 측면에서는 고객의 편익을 증가시키며 동시에 다른 측면에서는 고객의 비용을 줄여주기 때문에, 특정 경쟁우위가 고객의 편익과 비용 모두에 영향을 미칠 수 있음을 주장하고 있다. 특히 명성은 기회주의(opportunism)의 통제 메커니즘으로 이용될 수 있는데, 명성이 있는 기업은 상대적으로 기회주의적 행동을 할 가능성이 적어, 결과적으로 거래 상대방의 거래 비용을 낮춰주는 효과를 갖게 된다(Larson 1992; Weigelt and Camerer 1988).

제조업체 혹은 공급업체가 가져야 할 매우 중요한 자원의 하나로 제품의 품질을 들 수 있는데, 품질이 뛰어난 기업은 경쟁 기업에 비해 차별화된 경쟁우위를 갖게 된다(Porter 1980). Business to Consumer 상황에 대한 많은 연구 결과에 따르면 제품 또는 서비스의 품질(quality)은 고객이 지각하는 가치에 큰 영향을 미치는 것으로 밝혀졌으며(Baker et al. 2002; Chang and Wildt 1994), Cannon and Homburg(2001)는 품질이 고객 비용을 낮춰준다는 것을 밝혔다.

유통경로 관리에서 변화에 신속하고 적절하게 대처하는 능력, 즉 기업이 가진 유연성(flexibility)은 제품을 생산하는 데에도 영향을 미쳐 결과적으로 비용 절감을 통한 원가우위를 얻을 수 있게 한다. 공급업자의 원가우위는 결과적으로 구매업자에게 더 나은 가치를 제공하게 되는데, Cannon and Homburg(2001)는 공급업자의 유연성이 제품 비용(direct product cost), 획득 비용(acquisition cost), 운영 비용(operations cost)과 같은 고객 비용을 낮춰준다는 사실을 밝혔다.

가설 3 : 기업의 명성이 증가할수록, a) 관계 혜택은 증가하고 b) 거래 비용은 감소할 것이다.

가설 4 : 제품 품질이 증가할수록, a) 관계 혜택은 증가하고 b) 거래 비용은 감소할 것이다.

가설 5 : 공급자의 유연성이 증가할수록, a) 관계 혜택은 증가하고 b) 거래 비용은 감소할 것이다.

## 2. Relational view

Relational view의 관점에서는 기업의 신뢰(trust)가 가치에 미치는 영향을 생각할 수 있는데, Sirdeshmukh et al.(2002)은 기업 간 관계에서 발생하는 가치에 있어서, 거래 기업의 종업원과 관리 정책 및 시행에 대한 신뢰가 가치에 중요한 선행변수임을 제시했다. 또한 마케팅 연구에서 신뢰에 대한 많은 연구들이 이루어져 왔는데, 일련의 연구 흐름을 보면 신뢰는 고객과의 장기적 관계 지향 관계, 예를 들어 몰입(Dwyer, Shuur, and Oh 1987; Morgan and Hunt 1994), 장기 지향성(Ganesan 1994), 관계지속의도(Anderson and Weitz 1989) 등을 유지하는 데 있어서 핵심적인 개념임을 강조하고 있다. Relational rent 창출에 큰 역할을 하는 것은 바로 통제 메커니즘(governance)인데, 이는 통제 행위가 기업의 거래 비용에 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 거래를 하는 당사자의 중요한 목표는 거래비용

을 최소화함으로써 효율성을 높일 수 있는 통제 구조를 선택하는 것인데(North 1990; Williamson 1985), 이러한 맥락에서 신뢰는 거래 상대방의 거래비용을 줄여주는 통제 메커니즘으로 작용하게 된다.

학습 이론(learning theory)은 경쟁우위에 대한 이론을 설명하는 데 있어서 중추적인 역할을 수행해왔다. 학습이라는 것은 단지 조직 차원에서 일어나는 현상이 아니라 조직 상호간에 일어나는 현상이라 할 수 있다. 경쟁우위를 개발하는 데 있어서 Relational view에서는 예컨대 기업 간 지식 공유(interfirm knowledge sharing)와 같은 relational learning이 매우 중요한 요소임을 밝히고 있다(Dyer and Singh 1998). Selnes and Sallis(2003)는 ‘공급자와 고객이 정보를 공유하고(share information), 그러한 정보를 해석하고 통합하여 공유된 기억으로 저장하며 나아가 공유된 행동으로 발전시키는 두 거래 관계자의 연계된 활동’이라고 관계 학습을 정의내리고 있는데, 이에 따르면 공급업자는 고객에 대해 보다 나은 지식을 갖게 됨으로써 품질 혹은 신뢰성을 높일 수 있게 되고, 나아가 고객에게 더 가치 있는 제품을 공급할 수 있게 된다. 실제로 그들의 연구 결과, 관계 학습은 관계성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이 성과가 고객의 재고 비용을 줄여주거나, 더 나은 성과를 제공하는 개념들로 구성되어 있기 때문에 다음과 같은 추론이 가능하다.

또한 관계특유 적용(Relationship Specific Adaptation)은 유통 연구의 거래비용이론에서 흔히 거론되는 거래특유투자(Transaction Specific Investment)와 비슷한 개념으로서, 특정 기업을 위해서 공급업자가 자신의 재고, 제품 특성, 심지어 유통 및 마케팅에 변화를 주는 정도를 의미한다(Cannon and Perreault 1999). 이러한 투자는 구매업자가 지각하는 공급자의 기회주의적 행동을 줄여주기 때문에 구매업자의 거래 비용이 줄어들게 되며, Cannon and Homburg(2001)는 관계특유적용이 고객 비용을 줄여준다고 주장했다.

가설 6 : 신뢰가 증가할수록, a) 관계 혜택은 증가하고 b) 거래 비용은 감소할 것이다.

가설 7 : 관계 학습이 증가할수록, a) 관계 혜택은 증가하고 b) 거래 비용은 감소할 것이다.

가설 8 : 관계특유적용이 증가할수록 a) 관계 혜택은 증가하고 b) 거래 비용은 감소할 것이다.

### 제 3 절 환경 불확실성(Environmental Uncertainty)의 역할

본 연구에서는 전략 이론의 관점을 유통경로 상황에 적용하여, 기업의 자원과 관계적 특성이 가치에 있어서 관계 혜택에는 긍정적인 영향을, 거래 비용에는 부정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다. 그러나 자원이 있으면 가치를 얻을 수 있는가와 가치는 거래 비중으로 이어지는가의 여부는 기업이 처한 환경의 불확실성(environmental uncertainty)의 정도에 따라 달라질 수 있다. 거래비용을 예로 들어보았을 때, 기업은 일반적으로 환경적(environmental) 혹은 행동적(behavioral) 불확실성으로 인해 정보의 비대칭이 일어나고, 거래 비용이 증가하게 된다. 따라서 본 연구에서는 자원-가치-거래비중으로 이어지는 연구 모형에 환경 불확실성이 조절작용(moderating effect)을 유발할 것이라 주장한다.

가설 9 : 명성, 품질, 신뢰, 유연성, 관계학습, 관계특유적용이 관계 혜택 및 거래 비용에 미치는 영향은 환경 불확실성에 의해 조절될 것이다.

가설 10 : 관계 혜택 및 거래 비용이 Share-of-Business에 미치는 영향은 환경 불확실성에 의해 조절될 것이다.

#### IV. 연구방법 및 연구결과

##### 제 1 절 표본 추출 및 자료수집 방법

거래 파트너를 선정하는 데 있어서 본 연구에서는 다자간 관계를 기본 가정으로 하고 있기 때문에, 복수의 거래 업체를 갖고 있는 기업을 분석의 대상으로 선정하였다. 이를 통해 최종 조사대상은 복수의 공급업체와 거래하는 제조업체 및 복수의 제조업체를 가진 소매유통업체로 선정하였으며, 본 조사는 2005년 10월 27일부터 2005년 12월 17일까지 약 7주간 설문조사를 통해 이루어졌다. 설문조사는 방문과 e-mail을 병행하였으며, 조사 결과 제조업체 118개 및 유통업체 99개 총 217개의 설문지를 확보하였으며, 이 중 무응답이 많은 6개의 응답을 제외한 211개의 응답자를 대상으로 분석을 실시하였다.

##### 제 2 절 변수의 측정

본 연구모형에서 제시하고 있는 구성개념들은 Share-of-Business와 관계기간(length of relationship)을 제외하고 대부분 복수의 항목으로 모두 7점 리커트 척도(1: 전혀 동의하지 않는다; 7: 매우 동의한다)로 측정하였다. 변수의 측정에 대한 설명은 <표 1>과 같다.

-----  
<표 1> 삽입  
-----

##### 제 4 절 가설 검증

###### 1. 연구 가설 검증

본 연구에서는 연구모형을 검증하기 위하여 LISREL 8.30을 이용하였으며, 경로분석 결과, 연구 모델의 적합도 지수는  $\chi^2 = 40.918(p=0.00, d.f. = 9)$ ; GFI = 0.974; CFI = 0.971; NFI = 0.965; SRMR = 0.035; RMSEA = 0.089를 나타내고 있어, 전반적으로 본 연구 모델의 적합도 지수들은 여러 연구자들이 제시한 기준을 만족시키고 있으며, 분석의 결과는 <표 2>에 제시되어 있다.

-----  
<표 2> 삽입  
-----

가설 1과 가설 2의 결과(경로계수: 0.392, -0.244)는 본 연구에서 예상한 바와 같이 고객에게 제공하는 가치(value)가 상대방의 거래비중(share-of-business)을 결정하는 데 매우 큰 영향을 미치고 있음을 보여준다. 특히 가치의 두 가지 구성요소인 편익과 비용을 유통경로 관리에 적용하여 관계혜택과 거래비용으로 구분하였는데, 상대적으로 관계혜택이 거래비용에 비해 더 큰 영향력을 갖고 있음이 밝혀졌다.

가설 3에서 가설8까지는 가치의 선행요인을 규명하기 위한 과정인데, 예상과 달리 명성과 품질이 각각 관계혜택에는 긍정적인 영향을, 거래비용에는 부정적인 영향을 미칠 것이라 예측한 가설 3과 가설 4는 모두 유의하지 않은 결과로 나타났다. 또한 가설 5에서는 신뢰가 높을수록 상대방이 지각하는 관계혜택은 증가하고 거래비용은 감소할 것이라 예상하고 있는데, 분석 결과 관계혜택에는 신뢰수준 0.10에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 반면(경로계수 = 0.846,  $t=1.912$ ) 거래비용에는 영향력이 없는 것으로 나타나(경로계수 = -0.236,  $t=-0.508$ ), 부분적으로 지지(partially supported)되었다. 유연성이 높을수록 관계혜택이 증가하고 거래비용은 감소할 것이라 예상하고 있는 가설 6 역시 관계혜택에는 신뢰수준 0.05에서 유의한 영향을 갖는 반면(경로계수 = 0.172,  $t=2.264$ ), 거래비용에는 아무 영향을 미

치지 않는 것으로 나타나(경로계수 = -0.010,  $t=-0.126$ ), 부분적으로 지지되었다. 가설 7의 경우, 관계학습이 관계혜택에 미치는 영향은 유의하지 않았으며(경로계수 = 0.026,  $t=0.287$ ) 비용에 미치는 영향은 유의한 것으로 나타나(경로계수 = -0.166,  $t=-1.787$ ), 가설 5, 가설 6과 비교해보았을 때 부분적으로 지지되었다는 점에서는 비슷하지만 그 내용은 매우 대조적인 결과를 보였다. 관계특유적용(RSA)이 관계혜택에 미치는 영향은 지지되지 않았으며(경로계수 = 0.057,  $t=0.899$ ), 거래비용과의 관계는 예상과 달리 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나(경로계수 = 0.153,  $t=2.300$ ), 결과적으로 가설 8은 기각되었다.

가설 9와 가설 10은 가치의 선행변수-가치-거래 비중으로 이루어진 본 연구의 모델에서 환경적 불확실성이 미치는 조절효과를 예상하고 있다. 본 연구에서는 조절효과를 검증하기 위해, 조절회귀분석(MMR: moderated multiple regression) 방식을 이용하였다. 본 연구에서는 조절회귀분석 방식에 따라 각각의 변수들(A)과 환경적 불확실성(B) 측정치의 곱으로 이루어진 상호 작용항(A\*B)이 종속변수에 미치는 영향을 분석함으로써 가설 9와 가설 10에서 제시한 조절 효과를 살펴보았다.

명성, 품질, 신뢰, 유연성, 관계학습, 관계특유적용이 관계 혜택 및 거래 비용에 미치는 영향을 환경 불확실성이 조절할 것이라 예측한 가설 9는, 조절변수인 환경 불확실성이 관계혜택의 경우 관계특유적용(경로계수 = 0.161,  $t=2.339$ ), 거래비용은 신뢰와(경로계수 = -0.317,  $t=2.490$ ) 관계특유적용(경로계수 = 0.141,  $t=1.948$ )이 유의한 결과를 얻었다. 이는 관계특유적용이 관계혜택에 미치는 긍정적인 영향이 환경의 불확실성이 커질수록 더 강해짐을 의미한다. 또한 신뢰가 거래비용에 미치는 부정적인 영향이 환경의 불확실성이 클수록 더 약해지는 반면, 관계특유적용이 거래비용에 미치는 긍정적인 영향은 환경의 불확실성이 커질수록 더 강해짐을 알 수 있다. 관계혜택과 거래비용이 거래비중에 미치는 영향을 환경 불확실성이 조절할 것이라는 예상은 모두 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 10은 지지되지 않았다. 본 연구에서는 비록 가설을 설정하지는 않았지만 환경의 불확실성이 거래비중에 직접적으로 미치는 영향을 추가적으로 분석해보았는데, 연구 결과 경로계수 0.255( $t=2.499$ )로서 환경의 불확실성이 커질수록 상대방에 대한 거래비중이 높아지는 것으로 나타나, 환경의 불확실성이 관계혜택과 거래비용이 거래비중에 미치는 영향을 조절한다기보다는 거래비중에 직접적으로 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

본 연구에서는 기업의 크기와 관계를 맺은 기간이 관계혜택과 거래비용에 직접적인 영향을 미칠 것이라 예상하여, 이들을 통제 변수(control variable)로 설정했는데, 분석 결과 이들은 관계혜택과 거래비용에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

## V. 결 론

### 제 1 절 연구의 결론

본 연구는 기업의 이윤에 직접적인 영향을 미치는 거래 상대방의 실질적인 거래비중을 결정하는 데 있어, 가치가 갖는 영향력 및 고객가치 향상을 위해 해당 기업이 갖춰야 할 요건이 무엇인가를 규명하고 있다. 대부분의 기업 간 관계가 복수의 형태를 취하고 있는 현실에 비해, 가치의 선행요소를 규명하는 데 있어서 기존의 연구들은 주로 이원적인 관계에 국한된 연구를 수행함으로써, 실제 유통경로가 처한 상황을 충분히 규명하지 못했다는 한계를 안고 있었다. 이에 대해 본 연구에서는 기업의 가치창출을 위해서는 자원이 선행되어야 한다는 RBV와 여기에 관계적인 요소를 더한 Relational view를 주된 틀로 이를 통해 유통경로 내에서 기업이 갖는 명성, 제품의 품질, 신뢰, 유연성, 관계 학습 및 관계특유

적용을 제시하고, 이들과 가치와의 관계를 살펴보았다. 특히 본 연구에서는 가치가 크게 편익과 비용으로 구성되어 있다는 점에 주목하고, 이를 유통경로 상황에 적용하여 관계혜택과 거래비용으로 구분하였다.

연구 결과 관계혜택과 거래비용은 기업의 거래비용을 결정하는 데 결정적인 역할을 하는 것으로 나타났으며, 특히 관계혜택이 거래비용에 비해 상대적으로 더 큰 영향력을 갖는 것으로 밝혀져, 실제 기업들은 거래비용을 결정하는 데 있어서 ‘얻는 것’을 ‘잃는 것’보다 더 중시하고 있음을 알 수 있었다. 가치의 선행요소에 대한 결과는 기업의 차별화를 유발하는 자원들 중 RBV에서 제시된 개념들인 기업의 명성과 품질은 실제 거래 상대방이 지각하는 가치에는 영향을 미치지 않는다는 것을 보여준 반면 Relational view에서 제시된 신뢰의 경우 관계혜택에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 원가우위에 관련된 변수들의 경우, RBV에서 제시한 공급자의 유연성은 관계혜택에 긍정적인 영향을 미치는 반면, Relational view에서의 관계를 통한 학습은 거래비용을 현저하게 낮춰주는 것으로 나타났다. 관계특유적용(RSA)의 경우 매우 재미있는 결과를 보여주고 있는데, 관계특유적용이 거래비용을 낮춰줄 것이라는 당초 예상과 달리, 오히려 거래비용을 높여주는 것을 알 수 있다. 이는 기업이 거래비용을 지각하는 과정이 그리 단순하지 않다는 것을 의미하는데, 기업이 관계특유적용 혹은 비슷한 개념인 거래특유투자(transaction specific investment)를 늘릴 경우, 거래 상대방은 해당 기업의 기회주의적 행동이 줄어들 것이라 지각하기 때문에 거래비용이 줄어들 것이라 생각할 수도 있으나, 상대방의 특유투자가 곧 자신도 그에 상응하는 투자를 해야 하는 부담감으로 작용하여 오히려 거래비용이 증가하는 것으로 해석할 수 있다. 종합적으로 판단해보면, 기업이 가진 자원에 초점을 맞춘 RBV를 기반으로 한 변수들에 비해, 다른 기업과의 관계에 주목한 Relational view에 관련된 변수들이 고객가치 창출에 더 큰 영향력을 갖고 있음을 알 수 있다.

본 연구에서는 추가적으로 환경의 불확실성이 갖는 조절 효과를 규명하고 있는데, 분석 결과 환경의 불확실성은 관계특유적용이 관계혜택에 미치는 긍정적인 영향을 더 강화시키는 것으로 밝혀졌다. 즉 불확실성이 없는 상황에서는 관계특유적용을 늘린다 해도 관계혜택에는 영향을 주지 못하지만, 환경의 불확실성이 커지게 되면, 해당 기업이 관계특유적용 활동을 늘렸을 때 거래 상대방이 지각하는 관계혜택은 증가하게 된다. 또 환경의 불확실성은 신뢰가 거래비용에 미치는 부정적인 영향을 약화시키고, 관계특유적용이 거래비용에 미치는 긍정적인 영향을 더 강화시키는 것으로 나타났다. 즉 평상시에는 신뢰가 높을수록 거래비용이 낮아지지만 미래를 예측하기 힘들어질 경우 신뢰가 갖는 영향력이 줄어들어다는 것을 의미한다. 반면 관계특유적용은 거래비용을 직접적으로 증가시킬 뿐 아니라 불확실성이 커질수록 그 영향력은 더욱 강해짐을 알 수 있다. 반면 환경의 불확실성은 관계혜택과 거래비용이 거래 비중과 갖는 관계에는 영향을 미치지 못하는데, 이는 가치가 불확실성과 같은 외부 환경적인 상황에 관계없이 거래 비중을 결정하는 결정적 요인임을 반증한다. 비록 가설로 설정되지는 않았지만 이와는 관계없이 환경의 불확실성은 거래 비중에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타나, 또 다른 결정변수임이 밝혀졌다.

## 제 2 절 연구의 시사점

본 연구의 결과는 다음과 같은 몇 가지 시사점을 제공하고 있다. 첫째, 그동안 유통연구에서 이루어진 기업 간 거래관계를 이원적 관점에서 multiple relationship으로 확장하여 실증적으로 규명한 연구라는 점이다. 특히 과거 유통연구들이 물입, 충성도 등과 같이



태도에 주로 초점을 맞춰온 반면, 본 연구에서는 실제 거래 비용이라는 행동에 주목하였다. 이는 점에서 이론적 시사점이 있으며, 거래비용이 기업의 이윤과 직결된다는 것을 고려했을 때 실무적으로도 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

둘째, 기존의 가치의 개념을 편익과 비용으로 구분하여 이를 유통경로 상황에 적용하여 분석했다. 이러한 시도는 본 연구에서 제시한 모델과 같이 가치가 그 선행요소들과 거래비용을 중간에 매개(mediating)하는 경우 더욱 큰 영향력을 갖게 되는데, 어떤 요소가 편익에 더 큰 영향을 미치고, 반대로 비용에 영향을 미치는지, 나아가 편익과 비용 중 어떤 요소가 실제 거래 비용에 더 큰 영향을 미치는지 규명함으로써, 과거 이론적으로나 실무적으로 단순히 가치의 중요성을 제시하던 것에 비해 현상을 보다 구체적으로 설명할 수 있다.

셋째, 가치의 선행요소를 밝히는 데 있어 전략이론을 바탕으로 현실에서 존재할 수 있는 여러 요소를 통합적으로 고찰하였다. 과거 연구들이 주로 한 가지 관점에서 가치의 선행요소를 규명해온 반면, 본 연구에서는 전략이론의 두 가지 관점을 도입함으로써 현상을 통합적으로 바라볼 수 있었으며, 각 요인들의 상대적 중요성을 비교할 수 있었다. 연구 결과 기업이 가진 자원에 초점을 맞춘 RBV를 기반으로 한 변수들에 비해, 다른 기업과의 관계에 주목한 Relational view에 관련된 변수들이 고객가치 창출에 더 큰 영향력을 갖고 있는 것으로 밝혀졌다. 이는 유통경로 환경에서 관계적 특성이 갖는 상대적 중요성을 밝혀 기존의 유통 연구들이 보여준 연구결과에 힘을 실어줬다는 점에서 이론적 시사점을 가지며, 기업이 더 많은 고객가치 창출을 위해 어느 쪽에 더 많은 에너지를 쏟아야 하는지를 알려준다는 점에서 실무적 시사점을 제시한다.

마지막으로 환경의 불확실성의 영향력을 밝혔는데, 기업은 가치창출 활동에 있어서 그 산업이 직면한 환경의 불확실성 정도를 고려해야 하며, 특히 이는 가치의 선행요소와 가치와의 관계에 있어서 신뢰, 관계특유적용과 같이 Relational view를 기반으로 하는 관계적 특성에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

### 제 3 절 연구의 한계점 및 향후 연구방향

다른 연구들과 마찬가지로 본 연구 또한 몇 가지 한계점을 안고 있는데, 우선적으로 제한된 표본수를 거론할 수 있다. 한정된 표본수로 인해 CFA를 하는 과정에서 부득이하게 외생변수와 내생변수를 구분하여 실시하였으며, 현상을 보다 정확하게 설명할 수 있는 hybrid model이 아닌 각 관측변수들의 평균값을 통한 경로분석(path analysis)을 실시하였다. 향후 충분한 표본수를 확보한다면 본 모델의 검정력을 더 향상시킬 수 있을 것이라 생각한다.

둘째, 거래비용을 결정하는 요인으로 본 연구에서 제시한 가치의 구성요소인 편익과 비용에 대해 보다 정교하고 구체적인 접근이 필요하다. 물론 본 연구에서 제시한 거래비용이 유통경로 상황에서 결코 간과할 수 없는 비용이기는 하지만, 향후 연구에서는 거래비용, 전환비용에서 나아가 기업의 운영비용(operating cost)에 대한 고려가 이루어져야 할 것이며, 편익 측면에 있어서도 보다 구체화된 개념의 규명이 필요하다.

셋째, 관계특유적용이 거래비용을 증가시킨다는 연구 결과는 해당 기업과 거래 상대방 사이의 힘(power)의 차이 및 상호의존성(interdependence) 등에 의해 영향을 받을 가능성이 있다. 따라서 이러한 변수들에 대한 규명이 필요하며, 추가적으로 가치의 선행요소들에 대해 보다 정교하고 풍부한 고찰이 이루어져야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

- Afuah, Allan (2004), *Business Models*, New York: McGraw-Hill.
- Anderson, James C. James A. Narus (1998), "Business marketing: Understanding what customer value is," *Harvard Business Review*, November-December.
- Anderson, Erin, Leonard M. Lodish, and Barton A. Weitz (1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
- Anderson, E. W. and Sullivan, M. W. (1993), "The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms," *Marketing Science*, 12, 125-143.
- Asanuma, B. (1989), "Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill," *Journal of the Japanese and International Economies*, 3, 1-30.
- Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi (1988), "On the evaluation of structural equation models," *Journal of Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baker, Julie, A. Parasuraman, Dhruv Grewal and Glenn B. Voss (2002), "The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions," *Journal of Marketing*, 66(2), 120-141.
- Barney, Jay B. (1986), "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?," *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- Barney, Jay B. (1988), "Returns to bidding firms in mergers and acquisitions: Reconsidering the relatedness hypothesis," *Strategic Management Journal*, 9, 71-78.
- Barney, Jay B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Becker, G. S. (1964), *Human capital*, New York: Columbia.
- Bolton, Ruth N. (1998), "A dynamic model of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction," *Marketing Science*, 17(1), 45-65.

- Bolton, R. N. and Drew, J. H. (1991), "A multistage model of customers' assessments of service quality value," *Journal of Consumer Research*, 17, 375-384.
- Burnham, Thomas A., Judy K. Frels, and Vijay Mahajan (2003), "Consumer switching costs: A typology, antecedents, and consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 109-126.
- Cannon, Joseph P. and Christian Homburg (2001), "Buyer-supplier relationships and customer firm costs," *Journal of Marketing*, 65(1), 29-43.
- Cannon, Joseph P. and William D. Perreault Jr. (1999), "Buyer-Seller Relationships in Business Markets," *Journal of Marketing*, 13(April), 139-161.
- Chang, Tung-Zong and Albert R. Wildt (1994), "Price, Product Information, and Purchase Intention: An Empirical Study," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(4), 16-27.
- Dahlstrom, Robert and Arne Nygaard (1999), "An empirical investigation of ex post transaction costs in franchised distribution channels," *Journal of Marketing Research*, 36(2), 160-170.
- Day, Ellen and Melvin R. Crask (2000), "Value assessment: The antecedent of customer satisfaction," *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 13, 52-60.
- Day, George S. and Robin Wensley (1988), "Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority," *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- Dierickx, I and K. Cool (1989), "Asset stock accumulation sustainability of competitive advantage," *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Dodds, W. B. Monroe, K. B. and Grewal, D. (1991), "Effect of price, brand, and store information on buyer's product evaluations," *Journal of Marketing Research*, 28, 307-319.
- Doney, Patricia M. and Joseph P. Cannon (1997), "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships," *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987), "Developing buyer-seller relationships," *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.

- Dyer, Jeffrey H. (1996), "Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry," *Strategic Management Journal*, 17, 271-292.
- Dyer, Jeffrey H. and Harbir Singh (1998), "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage," *Journal of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Erwin, J. R. and McClelland, G. H. (2001), "Misleading heuristics and moderated multiple regression models," *Journal of Marketing Research*, 38(1), 100-109.
- Flint, Daniel J., Robert B. Woodruff and Sarah Fisher Gardial, (2002), "Exploring the phenomenon of customers: desired value change in a business-to-business context," *Journal of Marketing*, 66(4), 102-117.
- Fornell, Claes and David E. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Ganesan, Shankar (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19.
- Gassenheimer, Jule B., Franklin S. Houston and J. Charlene Davis (1998), "The role of economic value, social value, and perceptions of fairness in interorganizational relationship retention decisions," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(4), 322-337.
- Gwinner, Kevin P., Dwayne D. Gremler, and Mary Jo Bitner (1998), "Relational benefits in services industries: The customer's perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101-114.
- Hansen, G. and B. Wernerfelt (1989), "Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors," *Strategic Management Journal*, 10, 399-411.
- Hamel, G. (1991), "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliance," *Strategic Management Journal*, 12(Winter Special Issue), 83-104.
- Hauser, J. R. and Urban, G. (1986), "The value priority hypotheses for consumer budget plans," *Journal of Consumer Research*, 12, 446-462.

- Hill, R. C., and Helriegel, D. (1994), "Critical contingencies in joint venture management: Some lessons from managers," *Organization Science*, 5, 594-607.
- Hofer, C. and Schendel, D. (1978), *Strategy formulation: Analytical concepts* St. Paul, MN: West.
- Kamakura, Wagner A., Vikas Mittal, Fernaldo de Rosa, and Jose Afonso Mazzon (2002), "Assessing the service-profit chain," *Marketing Science*, 21(Summer), 294-317.
- Keiningham, Timothy L., Tiffany Perkins-Munn and Heather Evans (2003), "The impact of customer satisfaction on share-of-wallet in a business-to-business environment," *Journal of Service Research*, 6(1), 37-50.
- Kelly, H. H. and J. W. Thibaut (1978), *Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence*, New York: Wiley.
- Kim, Jaehwan, Greg M. Allenby, and Peter E. Rossi (2002) "Modeling consumer demand for variety," *Marketing Science*, 21(3), 229-250.
- Kotler, P. (1994), *Marketing Management-Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Prentice Hall, 8th Edition.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Sheer, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp (1995), "The effect of perceived interdependence on dealer attitudes," *Journal of Marketing*, 32(3), 348-356.
- Lapierre, Jozee (2000), "Customer-perceived value in industrial contexts," *Journal of Business and Industrial Marketing*, 15(2), 122-140.
- Larson, A. (1992), "Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships," *Administrative Science Quarterly*, 37, 76-104.
- Leuthesser, Lance and Ajay K. Kohli (1995), "Relational behavior in Business markets implications for relationship management," *Journal of Business Research*, 34, 221-233.
- Levinson, N. S. and Asahi, M. (1996), "Cross-national alliances and interorganizational learning," *Organizational Dynamics*, 24, 51-83.

- Liu, Annie H., Mark P. Leach and Kenneth L. Bernhardt (2005), "Examining customer value perceptions of organizational buyers when sourcing from multiple vendors," *Journal of Business Research*, 58, 559-568.
- Lusch, R. F. Vargo, S. L. (1998), "Multiplex retailers versus wholesalers: A test of the total value of purchasing model," *International Journal of Physical Distribution and Logistics Managements*, 28, 581-598.
- Maxwell S. E., and Delany, H. D. (1993), "Bivariate median splits and spurious statistical significance," *Psychological Bulletin*, 113(1), 181-190.
- Mittal, Vikas and Wagner A. Kamakura (2001), "Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics," *Journal of Marketing Research*, 38(1), 131-142.
- Monroe, K. B. (1991), *Pricing Making Profitable Decisions*, McGraw-Hill, New York, NY, 1991.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- North, D. C. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Nunally, Jum C. and Ira H. Bernstein (1994), *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Penrose, E. T. (1958), *The theory of the growth of the firm*, New York: Wiley.
- Perry, M. K. (1989), Vertical integration, In R. Schmalensee and R. Willig (Eds.), *Handbook of Industrial Organizations*, 185-255, Amsterdam: North Holland.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- Powell, W. W., Koput, K. W. and Smith-Doerr, L. (1996), "Interorganizational collaboraton and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology," *Administrative Science Quarterly*, 41, 16-145.

- Ravald, A. and Gronroos, C. (1996), "The value concept and relationship marketing," *European Journal of Marketing*, 30, 19-30.
- Rumelt, R. (1984), Towards a strategic theory of the firm. In R. Lamb (Eds.), *Competitive Strategic Management*, 556-570. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rumelt, R (1991), "How much does industry matter?," *Strategic management Journal*, 12, 167-186.
- Rust, R. T. and Oliver, R. L. (1994), Service Quality: Insights managerial implications from the frontier, in Oliver Rust, (Eds.), *Service Quality: New Directions in Theory Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1-20.
- Schmalensee, R. (1985), "Do markets differ much?," *The American Economic Review*, 75, 341-350.
- Selnes, Fred and James Sallis (2003), "Promoting relationship learning," *Journal of Marketing*, 67(3), 80-95.
- Shan, W., Walker, G. and Kogut, B. (1994), "Interfirm cooperation and startup innovation in the biotechnology industry," *Strategic Management Journal*, 15, 387-394.
- Sheth, J. N. Newman, B. I. and Gross, G. L. (1991), "Why we buy what we buy: A theory of consumption values," *Journal of Business Research*, 22, 159-170
- Sirdeshmukh, Deepak, Jagdip Singh and Barry Sabol, (2002), "Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges," *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37.
- Stinchcombe, A. L. (1965), Social structure and organizations. IN J. G. March (Ed.), *Handbook of Organizations*: 142-193. Chicago: Rand-McNally.
- Sweeny, Jillian C, Geoffrey N. Soutar and Lester W. Johnson (1997), "Retailer service quality and perceived value: A comparison of two models," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 4(1).
- Teas, R. Kenneth and Sanjeev Agarwal (2000), "The effects of extrinsic product cues on consumers' perceptions of quality, sacrifice, and value," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 278-291.

- Teece, D. J. (1987), Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. In D. J. Teece (Ed.), *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*: 185-219. Cambridge, MA: Ballinger.
- Tellis, G. J. and Gaeth, G. J. (1990), "Best value, price seeking, price aversion: The impact of information learning on consumer choices," *Journal of Marketing*, 54, 34-45.
- Thibaut, John W. and Harrold Kelley (1959), *The Social Psychology of Groups*, New York: Wiley.
- Tomer, J. F. (1987), *Organizational capital: The path to higher productivity and well-being*. New York: Praeger.
- Uyterhoeven, H., Ackerman, R. and Rosenblum, J. W. (1973), *Strategy and Organization: Text and Cases in General Management*, Homewood, IL: Irwin.
- Weigelt, K. and Camerer, C. (1988), "Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications," *Strategic Management Journal*, 9, 443-454.
- Wernerfelt, Birger (1984), "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wernerfelt, B. (1989), "From critical resources to corporate strategy," *Journal of General Management*, 14, 4-12.
- Williams, J. F. (1992), "Strategy and the search for rents: The evolution of diversity among firms," Carnegie Mellon University, February.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and hierarchies*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1985), *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Woodruff, R. B. (1997), "Customer value: The next source for competitive advantage," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 139-153.
- Zeithaml, V. A. (1988), "Consumer perceptions of price, quality, value: A means-end model synthesis of evidence," *Journal of Marketing*, 52, 2-22.



<표 1> 변수의 측정

변 수	정 의	연 구 자
명성	산업내 기업들이 공급자가 정직하고 고객을 생각한다 믿는 정도	Doney and Cannon 1997
제품 품질	공급자의 제품 품질이 기업의 기대를 증가하는 정도	Homburg 1998
신뢰	구매자가 느끼기에 공급자가 효과적인 성과를 거두고(credibility) 고객의 최대 관심사에 신경을 쓰고 있다고(benevolence) 믿는 정도	Doney and Cannon 1997
공급자 유연성	상황의 변화 혹은 구매자의 요구에 신속하게 맞추는 정도	Noordewier, John, and Nevin 1990
관계특유적용	오직 해당기업을 위해 재고, 유통, 제품 속성 등을 바꾸는 정도	Cannon and Perreault 1999
관계 학습	정보를 공유하고 기억하고 그에 따라 행동하는 공급자와 구매자의 연계된 활동	Selnes and Sallis 2003
관계 혜택	다른 기업에 비교했을 때 현재의 관계에서 해당 기업이 얻는 이윤과 성과	Morgan and Hunt 1994
거래 비용	홍정비용(bargaining costs), 감시비용(monitoring costs), 악용비용(maladaption costs)의 상위 차원 개념	Dahlstrom and Nygaard 1999; Reve 1986
기업 크기	다른 기업과 비교한 공급자의 전반적인 크기(size)	Doney and Cannon 1997
관계 기간	공급자와 계약한 후 현재까지의 기간	Doney and Cannon 1997
환경 불확실성	환경 격변성(volatility)과 다양성(diversity)의 상위 차원 개념	Ganesan 1994; John and Weitz 1989; Kumar, Scheer, and Steenkamp 1995
Share-of-Business	지난 12개월간 특정 업체와 거래하는 한 가지 제품군만을 고려하여 그 제품군의 전체 거래량 중 선택한 업체가 차지하는 거래 비중	Leuthesser and Kohil 1995; Keiningham and Perkins-Munn 2003

<표 2> 경로분석 결과

가 설	Path	Path Coefficient	T-value	결 과
1	관계혜택 → Share-of-Business	0.392	5.399***	지지
2	거래비용 → Share-of-Business	-0.244	-3.644***	지지
3	명성 → 관계혜택	0.077	0.208	기각
	명성 → 거래비용	-0.351	-0.908	기각
4	품질 → 관계혜택	-0.095	-0.232	기각
	품질 → 거래비용	-0.330	-0.767	기각
5	신뢰 → 관계혜택	0.846	1.912*	지지
	신뢰 → 거래비용	-0.236	-0.508	기각
6	유연성 → 관계혜택	0.172	2.264**	지지
	유연성 → 거래비용	-0.010	-0.126	기각
7	관계학습 → 관계혜택	0.026	0.287	기각
	관계학습 → 거래비용	-0.166	-1.787*	지지
8	관계특유적용 → 관계혜택	0.057	0.899	기각
	관계특유적용 → 거래비용	0.153	2.300**	기각
9a	명성*불확실성 → 관계혜택	-0.084	-0.185	기각
	품질*불확실성 → 관계혜택	0.352	0.568	기각
	신뢰*불확실성 → 관계혜택	-0.110	-0.903	기각
	유연성*불확실성 → 관계혜택	0.089	0.806	기각
	관계학습*불확실성 → 관계혜택	-0.736	-1.135	기각
	관계특유적용*불확실성 → 관계혜택	0.161	2.339**	지지
9b	명성*불확실성 → 거래비용	0.245	0.513	기각
	품질*불확실성 → 거래비용	0.361	0.553	기각
	신뢰*불확실성 → 거래비용	-0.317	-2.490**	지지
	유연성*불확실성 → 거래비용	0.059	0.507	기각
	관계학습*불확실성 → 거래비용	-0.166	-0.244	기각
	관계특유적용*불확실성 → 거래비용	0.141	1.948*	지지
	불확실성 → 관계혜택	0.148	0.459	
	불확실성 → 거래비용	-0.068	-0.201	
10a	관계혜택*불확실성 → Share-of-Business	-0.142	-1.142	기각
10b	거래비용*불확실성 → Share-of-Business	-0.013	-0.135	기각
	불확실성 → Share-of-Business	0.255	2.499**	지지
	기업크기 → 관계혜택	0.120	1.880*	
	기업크기 → 거래비용	-0.091	-1.352	
	관계기간 → 관계혜택	-0.042	-0.704	
	관계기간 → 거래비용	0.074	1.184	
적합도 지수		$\chi^2 = 40.918(p=0.00, d.f. = 9)$ ; GFI = 0.974; CFI = 0.971; NFI = 0.965; SRMR = 0.035; RMSEA = 0.089		

\* p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

<그림 2> 연구 모형

