

제조-공급자간 갈등 원인과 거래조정 방식의 갈등관리 효과

이진화*

다른 기업과 거래관계를 형성하고 유지하는 것은 빠르게 변화하는 치열한 환경에서 대부분의 기업에게 불가피한 전략적 선택이다. 유통망 안의 모든 기업들도 결국 독립적 기업 간의 이러한 거래 계약으로 맺어져 있다. 하지만 모든 기업 간의 거래가 하나의 목표를 가지고 공동의 이익 창출을 위해 노력하여, 모두 효과적이고 효율적인 성과만을 낼 수는 없다. 대리인 이론에 따르면, 기업들은 모두 독립적 주체로서 각자의 이해를 추구하고, 위험을 회피하려하며, 제한된 합리성을 가지고 불충분한 정보를 처리하게 된다. 즉, 기업 간 거래관계는 그 속에서 신뢰와 협력을 기대하는 동시에, 갈등과 기회주의적 행위도 예측해야 한다.

이에 본 연구는 기업 간 거래의 갈등 원인을 확인하고, 실제 기업이 주로 활용하는 거래조정 방식의 갈등관리 효과를 밝히고자 한다. 이를 위해 관련된 기존 연구와 대리인 이론을 활용하여, 제조업자와 공급업자 간 갈등이 관계성과 미치는 영향과 거래 위험요인(환경동태성, 자산특유화 수준)의 갈등 유발 효과, 그리고 국내 기업거래 연구에서 잘 다루어지지 않은 거래 조정방식의 갈등관리 효과를 가정하였다. 더불어 국내 중소기업 데이터 329개를 대상으로 연구모델을 검증하였다.

연구 결과, 구매기업(제조업자)의 환경 동태성과 자산 특유화 수준이 높을수록 더 큰 갈등이 유발되었으며, 이러한 B2B 갈등은 기업 간 관계질과 재무성과에 부정적 영향을 끼쳤다. 또한 사회적 조정방식과 법적 조정방식은 갈등의 관계질에 대한 부정적 영향을 매우 유의한 수준에서 완화시키는 조절효과가 검증되었다. 이러한 결과를 바탕으로 본 연구는 B2B갈등의 원인과 관리 기법에 대하여 실증적으로 확인하였다는 의의가 있으며, 특히 국내 거래관리 연구에서 소홀히 다루어졌던 법적 계약 방식의 긍정적이고 유의한 효과를 확인하였다는 의의가 있다.

주제어: 제조-공급업자, 갈등관리, 환경 동태성, 자산 특유화, 거래조정 방식, 대리인 이론

* 제1저자. 중소기업연구원 책임연구원(jhrhee@kosbi.re.kr)

I. 서론

오늘날의 경영환경에서 기업들 간 거래 관계를 맺는 것은 경쟁우위를 확보하는 데에 매우 중요한 문제이다(Bleeke와 Ernst 1991; Mohr와 Spekman 1994; Powell 1990). 기업 간의 파트너십이란 공동의 목표를 가지고, 공동의 이해를 추구하고, 높은 수준의 상호 의존성을 갖는 관계로서, 이러한 협력 노력은 한 기업의 활동만으로는 얻을 수 없는 보다 큰 효율과 효과를 가져 올 수 있다(Mohr와 Spekman 1994). 하지만, 실제로 B2B기업 거래에서 이러한 이상적 결과만을 기대할 수 없다. 전략, 조직, 마케팅 등 다양한 분야에서 폭넓게 받아들여진 대리인 이론에 따르면, 독립적인 두 기업은 근본적으로 기업의 목적이 다르며, 이해추구, 제한된 합리성, 위험회피 본성과 정보의 불균형 등 환경적 요인에 따라 기회주의적 행위와 갈등의 발생 가능성이 높아진다고 하였다(Eisenhardt 1989). 즉 기업 간 거래계약 그 자체가 기업에 경쟁우위를 제공하는 것이 아니라, 기업 관계를 어떻게 관리하는가가 성공의 핵심이다. 특히 유통망 안의 기업들은 모두 이러한 주체(principal, 또는 buyer)와 대리인(agent, 또는 supplier) 관계에 있다고 볼 수 있다. 따라서 공급자-구매자 간의 관계를 어떻게 관리하고, 특히 두 기업 간의 갈등의 원인을 찾아내고 어떻게 관리하는가는 기업 성과를 높이는 데 매우 중요한 과제이다(Dyer and Singh 1998). 따라서 본 연구는 선행 연구를 바탕으로 거래환경의 위험이 공급망 갈등을 유발하는 영향관계를 규명하고, 발생한 갈등이 두 가지 대표적 거래 조정 수단들에 의해 관리되는 관계를 대리인

이론(Agency theory)을 통해 가정하고, 실증적으로 밝히고자 한다.

기존의 B2B 갈등 원인에 대한 연구는, 주로 두 기업 간 인식의 차이에 대하여 이루어져 왔다(Assael 1968; Bowersox와 Cooper 1992; Stern과 Gorman 1969). 그리고 환경의 동태성(이종태, 오세조, 성민 2006)과 상호의존성의 불균형(김종근, 김재욱 2005), 또는 힘의 불균형(Ruekert와 Walker 1987)에 대한 연구가 있다. 본 연구는 이 중 기존의 기업거래 연구에서 매우 중요하게 다루어져 온 환경 동태성과 구매기업의 자산 특유화수준이 갈등에 어떤 영향을 주는지 대리인 이론을 통해 가정하고 검증해 보도록 하였다.

또한 과거 거래조정 방식에 대한 연구는 조정방식의 거래성과에 대한 직접적인 연구(Argyres와 Mayer 2007; Fryxel 등 2002; Li 등, 2010; Lusch와 Brown 1996; Uzzi 1997; Wuyts와 Geysken 2005)나 협력을 통한 관계성과 증진에 대한 연구(Luo 2002)로 진행되었다. 이 연구들은 거래조정 수단으로 거래비용이론과 사회적 교환이론을 바탕으로 한 법적조정과 사회적 조정을 빈번히 다루고 있다. 그러나 갈등관리에 대한 연구는 사회적 조정 수단의 구체적 방법들 중 협력적 문제 해결이나 정보 교환 등을 고려하였으며, 강압적/비강압적 방식(김종근, 김용순 2006)과 설득, 조정 등 보다 구체적인 갈등해결 방안에 대하여 연구되어 왔다(Anderson과 Narus 1990; Cummings 1984; Deutsch 1969; Mohr와 Spekman 1994; Ruekert와 Walker 1987). 특히 기업 거래 관리에 대한 전략 연구들에서 보편적으로 다루어지는 법적 계약에 의한 조정 효과는 마케팅에서 드물게 다루어져 왔으며, 국내 기업에 대한 연구에서는 거의 찾아

보기 힘든 상황이다. 따라서 본 연구는 거래 조정 방식을 크게 두 가지로 나누어, 사회적 조정과 법적 조정이 갈등이 관계성과에 미치는 부정적 영향을 얼마나 효과적으로 관리하는지 확인하도록 한다.

본 연구는 이를 위해, 연구에 활용되는 각 개념을 설명하고, 대리인 이론을 통해 가설을 세우도록 한다. 또한, 국내 중소기업 데이터 329개를 분석하여 연구 모델을 검증한다. 이러한 연구를 통해 본 연구는 환경 동태성과 자산 특유화 수준이 국내 중소기업의 유통망 갈등을 유발하고, 사회적 규범 혹은 기업 간 협력적 행위와 법적 계약이 갈등이 관계질에 미치는 부정적 영향을 관리한다고 확인하였다. 이는 마케팅 분야에서 활발히 활용되지 못한 대리인 이론을 통해 연구 모델을 가정하고 검증하였다는 점과 그간 국내 기업 연구에서 고려되지 못한 법적 계약의 실증적 갈등관리 효과를 확인하였다는 점에서 의의를 찾을 수 있다.

II. 이론적 배경 및 연구 가설

1. 제조업자-공급업자

(Manufacturer-supplier) 간
갈등(Conflict)과 관계성과

1.1 갈등

조직 갈등(organizational conflict)이란 개인, 그룹, 조직 수준을 막론하고 곳곳에 존재할 수 있는 개념으로(Schermerhorn 등 1997), 사회학이나 조직학을 비롯하여, 심리학과 경

영학 등 다양한 분야에서 다루어져 왔다. Gaski (1984)는 넓은 의미의 갈등에 대하여, 한 사회에 속한 하나의 구성원이 자신의 목표를 달성하거나, 어떤 일을 효과적으로 수행함에 있어 다른 구성원이 이를 방해하여 느끼는 긴장감과 스트레스로 정의하였다. 보다 구체적으로, 유통 경로 상의 갈등이란 한 기업이 목표를 달성함에 있어 다른 기업이 방해가 되거나 장애가 됨을 지각하는 상태를 의미한다(Brown과 Day 1981, Rosenbloom 1995; Stern 과 El-Ansary 1992).

갈등의 개념에 관한 과거 연구들은 구성원 간의 관계와 거래 환경, 표출 여부를 두고 갈등의 유형을 분류하였다. Pondy(1967)는 이 갈등을 세 가지로 구분하여, 서로 다른 이해관계를 가진 집단 간에 희소한 자원을 두고 발생하는 협상 모델(bargaining model)과 집단 간 힘의 불균형으로부터 오는 계급 모델(bureaucratic model), 그리고 수평적 조직 관계(기능적 관계)에서 오는 시스템 모델(system model)로 설명하였다. 또한 Gaski (1984), Brown과 Day(1981)는 갈등을 잠재적 갈등과 지각된 갈등으로 구분할 수 있다고 설명하였다.

유통경로는 고객이 제품 혹은 서비스를 사용하고 소비하는 과정에 참여하는 상호의존적 조직들의 집합(Coughlan 등 2001), 또는 특정 제품 혹은 서비스를 생산, 분배, 소비하기까지 서로 협력하는 모든 조직과 개인의 집합(Kotler 1992)으로서, 각자의 이해관계가 다른 이 조직들 간 상호작용은 갈등을 유발하게 된다. 즉, B2B갈등이란 유기적이고 지속적인 기업 거래 관계 속에서 계속적으로 느끼거나 인지하고, 내재하고 있거나 표출하여 해소하는 과정을 겪으며 존재한다(Brown과 Day

1981; Etgar 1979; Pondy 1967; Rosenberg와 Stern 1971). 본 연구에서는 갈등을 이러한 하나의 과정으로 다루어, 갈등의 유형을 나누지 않고 Brown과 Day(1981)가 제시한 정의를 기초로 거래 기업 간 인지하고 있는 갈등 감정에 초점을 두었다.

1.2 관계성과로서 관계질 (relationship quality)과 재무성과(financial outcomes)

모든 B2B 연구에서 성과 변수는 연구의 결론을 달리 할 수 있는 중요한 요인이다. Gladstein(1984), Poppo와 Zenger(2002)는 보다 객관적인 수치를 기반으로 하는 재무적 성과와 거래 파트너와의 미래 관계를 예측하는 관계적 성과를 두고, 어떤 변수가 기업 거래의 성과를 잘 반영하는가에 대하여 논의해 볼 여지가 있다고 지적하였다. 따라서 본 연구는 두 측면에서의 관계성과를 모두 측정하여 연구 모델에 반영하도록 하였다.

우선 관계적 성과로서 과거 기업 거래 연구들은 만족, 신뢰, 몰입 기회주의 등의 다양한 변수를 활용하였다(Dwyer, Schurr과 Oh 1987; Kumar, Scheer과 Steenkamp 1995; Rindfleisch와 Heide 1997). Huntley(2006)는 이러한 다양한 관계적 성과 지표들을 아우르는 상위 개념으로 관계질을 제시하였는데, B2B거래의 구매자-공급자 관계에서 구매자 관점의 관계질은 거래 관계에 대한 전반적인 만족을 의미하며, 관계의 지속에 따라 거래되는 제품/서비스의 품질과 가격 대비 가치에 대한 만족과 거래 동반자로서 상대방과의 관계로 표현될 수 있다고 설명하고 있다.

다음으로 재무적 성과 지표로는 흔히 매출

액, ROI 등의 객관적 지표(Luo 2002), 또는 응답 기업의 재무지표 신장에 대한 거래 파트너 기업의 기여도(Lusch와 Brown 1996; Palmatier, Dant와 Grewal 2007)등이 활용되어 왔다. 전자의 변수는 국내/국제 경기, 원자재 가격 등 외생 변수와의 영향관계를 통제하였는가에 대한 논란이 있는 반면, 2차 데이터를 활용함으로써 객관적이라는 장점이 있다. 반면 후자의 경우는 해당 거래기업과의 재무적 성과에 집중될 수 있는 반면, 응답기업의 주관적 견해를 몰음으로써 객관성에 대한 의문이 있을 수 있다. 본 연구는 대상이 되는 모든 중소기업의 재무지표가 객관적으로 수집되기에 어려움이 있고, 최근 5년간 세계 원자재가의 상승으로 공급업자와의 거래가 재무지표에 반영되기 어렵다는 실무자의 조언에 따라 후자의 개념을 반영하도록 하였다.

1.3 갈등과 관계성과 간의 관계

기업 간 관계 특성요인으로서 갈등이 관계 성과에 미치는 영향에 대하여, 과거 연구들은 역기능적 관점과 순기능적 관점으로 상반된 설명을 제시하고 있다.

Dwyer, Schurr과 Oh(1987)는 갈등이 유통 경로 구성원 간 협력과 신뢰를 저해하여, 자원과 정보를 효과적으로 교환하지 못하게 한다고 증명하였다. 즉, 갈등은 경로 구성원 간의 불만과 좌절을 유발시키고(박진용, 오세조 1999), 기업 간 공동의 목표를 설정하고 달성하는 관계성 수준을 저하시키고 그 노력마저 감소시키게 된다(Dant와 Schul 1992)고 볼 수 있다. 이 외에도 Meschi와 Roger(1994) 역시 거래 기업 간 목표와 영역 등에 대한 불일치가 갈등의 핵심 원인이 되며, 갈등은 기업

간 협력을 저해한다고 하였다. 김완민, 배상욱과 이주형(2005) 역시 부산지역 유통업체를 대상으로 한 연구에서 관계 만족에 대한 갈등의 부정적 영향관계를 증명하였다.

반면 Dant와 Gleiberman(2011)은 갈등이 관계에 있어 긍정적인 혁신과 변화를 만드는 계기가 될 수 있으며, 갈등을 건설적인 방향으로 다룸으로써 건전한 B2B관계가 형성된다고 주장하였다. 이들은 갈등이 목표와 이해관계가 다른 두 조직(기업)간 거래 관계에서 불가피하게 발생하는 현상으로서 이를 해소하기 위한 조율의 과정을 통해 보다 발전적인 관계성고가 도모될 수 있다고 설명하고 있다.

본 연구는 상반된 두 견해에 대하여, 보다 일반적으로 지지되어온 역기능적 역할에 초점을 두고, 관계성고에 대한 갈등의 효과를 가정하도록 한다.

- 가설1. 제조-공급업자 갈등이 클수록 관계성고로서, (1)관계질과 (2)재무성고는 낮아진다.

2. 거래 위험 요인과 공급망 갈등

과거 기업 간 거래 연구에서 연구자들은 갈등의 원인으로 주로 두 기업 간 관계적 특성을 다루고 있다. Assael(1968)은 기업 간 가치관과 경제적 목표의 불일치가 갈등을 유발한다고 보았으며, Bowersox와 Cooper(1992)는 역할불일치와 의사결정영역, 목표 등의 불일치, 현실 지각의 차이, 의사소통의 어려움과 자원부족 등에 대한 경쟁심 등을 들고 있다. 하지만 이 연구들은, 신뢰나 몰입에 대한 연구가 그 원인을 보다 구조적이고 환경적인 요

인에서 본 것(Morgan과 Hunt 1994)과 달리, 갈등을 감정적이고 인지적 초점에서 보았다는 아쉬움이 있다. 따라서 관계적 특성 이외에 과거 B2B 연구에서 강조된 거래위험요인의 경로 갈등에 대한 영향관계를 밝히도록 하였다.

2.1 거래위험요인: 환경 동태성 (environmental dynamism)과 자산 특유화(asset specificity)

기업 거래란 거래 환경에 의해 좌우된다(이종태 등 2006; Williamson 1985, 1991; Stern and Reve 1980). 즉 대부분의 거래성과 내지는 관계 특성은 이러한 기업 거래 환경으로부터 영향을 받게 된다. 따라서 본 연구의 주제인 B2B 갈등의 선행변수로, 과거 기업 간 거래 연구에서 거래 위험 요인으로 가장 많이 다루어진 다음 두 가지 변수(환경 동태성, 자산 특유화 수준)를 다루도록 한다(Klein, Crawford와 Alchain 1978; Williamson 1985).

환경 동태성이란 광의로 해석하면 거래를 둘러싼 외부 상황이 예측할 수 없게 변화하는 것을 의미한다(Noordeweier, John과 Nevin 1990). 구체적으로는 거래 환경 속의 마케팅 요인들이 변화하는 정도(이종태 등 2006), 즉 시장 수요와 소비자 선호, 경쟁사와 자사 전략의 변동성(Achrol과 Stern 1988)을 의미한다. 이 개념은 과거 연구에서 고객, 경쟁자, 기술의 세 분야로 구분되어 그 변화를 고려하기도 하였으나(Jaworski와 Kohli 1993), 최근 연구에서는 보다 보편적으로 적용가능한 시장과 고객 중심의 관점으로 다루어져왔다(Heide와 John 1990; Stump와 Heide 1996). 또한 환경의 동태성은 환경 불확실성의 가장

중요한 결정요인으로(Duncan 1972; Joshi와 Campbell 2011), 기업 거래관리 연구에서 매우 중요하게 연구되었다(Ganesan 1994; Heide 1994; Noordweier, John과 Nevin 1990).

다음으로 자산 특유화 수준이란 다른 대안 관계에 적용될 수 없는 인적, 물리적 자산과 기업의 지식, 그리고 해당 상대방에 익숙해진 기업의 여러 공정을 의미한다(Williamso, 1991). 만약 자산 특유화 수준이 낮다면, 이는 해당 기업과의 거래가 손쉽게 다른 기업과의 거래로 전환될 가능성이 높다는 의미로 현재의 파트너 기업과의 동질감이나 관계 지속 여부 등 기업 간 관계적 특성이 중요하지 않게 된다(Klein, Crawford와 Alchian 1978; Williamson 1991). 이는 반대로 자산 특유화 수준이 높은 경우, 거래 관계의 특성이 기업 성과에 중대한 영향을 미칠 수 있다는 의미이다. 따라서 자산 특유화는 기업거래를 위협할 수 있는 중요한 요인으로 볼 수 있다.

2.2 갈등의 선행변수로서 거래위험요인: 대리인 이론(agency theory)

대리인 이론은 한 기업(principal)과, 그 기업의 일정 역할을 대신하는 거래 계약을 맺은 다른 기업(agent) 간의 관계를 효율적으로 관리해 나가는 과정을 전제로 한다(Eisenhardt 1989). 이러한 기업 간 거래는 법적이고 사회적인 관계를 모두 내포한다(Eisenhardt 1989). 유통 경로 상의 기업들은 이렇게 자신의 역할을 대리하는 기업과의 관계를 맺고 있는데, 목표와 선호가 다른 이들 기업들은 당연히 거래 성과와 비용의 분배 등에 대해 갈등을 겪게 된다(Heide와 Wathne 2007; Tate 등 2010). Eisenhardt (1989)는 대리인 이론이 인간의

이해추구(self interest), 제한된 합리성(bounded rationality), 위험 회피(risk aversion) 성향과 매매 가능한 일종의 상품으로서의 정보(information)의 특성, 그리고 구성원간 목표 불일치가 존재하는 조직의 특성을 가정한다고 설명하였다. 이러한 가정을 바탕으로 과거 연구들은 기업이 예측 불가능한 상황의 발생에 대하여 자사의 이익을 위해 행동하고(Logan 2000), 제한된 합리성과 거래 환경의 복잡성으로 인해 두 거래 기업 간 갈등이 빈번히 발생된다(Wright 등 2001)고 검증하고 있다. 또한 기업들은 각자의 이해관계에 따라 필요로 하는 정보가 다르며, 정보란 시장에 고르게 충분히 분포된 것이 아니라 획득을 위한 노력과 비용이 수반되는 것이므로, 두 기업 간 정보의 불평등과 불균형이 발생하고, 이것이 다시 갈등의 원인이 될 수 있다(Tate 등 2010)고 설명한다. 즉 이러한 기회주의적 행위와 갈등은 B2B관계에 대리인 비용을 발생시켜 관계성과를 저해한다고 볼 수 있다.

환경 동태성이 높다는 것은 기업 활동 중 예측불가능한 상황이 빈번히 발생하고, 고객 수요 예측이 어려우며 경쟁자의 전략변동에 따른 자사의 경영전략 변화가 잦다는 의미이다(Achrol과 Etzel 2003; 이종태 등 2006). 즉, 제조-공급자 관계에서 구매자(제조업자) 환경의 동태성이 높으면, 제조업자는 시장의 잦은 변화로 인해, 생산을 극대화하는 전략을 일관되게 추진할 수 없다. 구체적으로 제조업자는 공급자에게 일정한 상품/서비스를 대량으로 일관되게 구매하기 어려우며, 환경이 달라짐에 따라 거래에 변화를 요구하게 된다. 또한, 대리인 이론에 따르면, 일반적으로 제조 기업은 자사의 성과 관리를 위해 공급업자의 품질을 감독하고 그들에 대한 정보를 수집

하고자 하는데(Zsidisin과 Ellram 2003), 변화하는 환경에서는 이러한 감독과 관리의 시스템 역시 효율적으로 운영되기 어렵다. 그리고 이는 정보의 부족으로 인한 불만족, 불안감으로 이어질 수 있다. 즉, 구매자의 환경 동태성은 공급자와의 거래관계 역시 불안정하게 하여, 대리인 이론이 설명하는 바와 마찬가지로, 기업의 수익 극대화가 목적인 두 기업에게 갈등의 원인이 되는 것이다.

또 다른 거래 위험 요인으로서 자산 특유화 수준은 특정 기업과의 거래를 대체할 때 기업이 부담해야하는 비용을 의미한다. 즉, 자산 특유화 수준이 높다는 것은 거래의 종료에 따른 기업의 손실에 대한 위험 부담이 커지는 것을 의미한다. 예를 들어, 제조업체가 하나의 공급업체에 대하여 특정하게 설계된 제품을 공급받거나, 해당 공급업체와의 거래 제품에 특화된 가공물을 생산하는 경우, 제조업체의 자산 특유화 수준이 높다고 볼 수 있다. 자산 특유화 수준이 거래성과에 미치는 영향에 대한 과거 연구들은 상반된 설명을 제시하고 있다. 우선 자산 특유화 수준이 거래성과에 부정적일 것이라는 관점은, 자산 특유화 개념이 일종의 의존도나 대체가능성 개념과 유사하여, 일반적으로 한 기업이 특정 기업에 많이 의존할수록 상대방의 기회주의적 행위 가능성이 높고(Williamson 1983), 거래 상대방이 자사의 이익에 무관심할 것이라고 여겨, 관계에 만족이 낮아지고 거래 지속 의지도 적어진다(Anderson과 Weitz 1992; Anderson과 Narus 1990; Kumar 등 1995)고 증명하였다. 이와 반대로 자산 특유화 수준이 거래 성과에 대해 긍정적 영향을 것이라는 관점이 있다. 이는 자산특유화 수준이 매우 낮은 경우, 거래 자체가 다른 거래자나 다른 사업으로 쉽게 대체되

고 전환될 수 있어, 거래 기업과의 동질감이나 관계 지속 자체가 중요하지 않게 된다(Klein, Crawford와 Alchian, 1978; Williamson, 1991)고 설명한다. 반면 자산 특유화 수준이 매우 높은 경우, 현재의 거래를 대체하기가 매우 어렵다는 의미로, 기업의 생존과 직결될 수 있고(Buchanan 1992; Fraizer 1983), 따라서 기업이 자발적으로 상대기업과의 관계 유지를 위해 적용하고 수용하는 태도를 취하게 된다(Anderson과 Weitz 1992)고 본다. 이 때, 이러한 후자의 관점은 자산 특유화 수준이 극단적인 경우, 즉 대체가능한 공급자에 대한 정보가 충분하고 다양한 선택이 즉각적으로 가능하거나, 대안 공급자를 찾을 수 없는 독점적 거래에 가까운 상황을 가정한다고 볼 수 있다. 본 연구는 고 기술 산업 혹은 정보서비스 산업 등 특수성이 높은 사업이나, 혹은 조인트 벤처와 같이 밀착된 사업 관계가 아닌, 다양한 제품군의 일반적인 국내 제조-공급자간 거래를 대상으로 하고 있다. 즉, 대체로 시장에 현재 거래를 대체할 수 있는 공급망이 존재하는 경우, 즉 경쟁적 시장에서 기업간 거래 관계를 가정하고자 한다. 따라서 자산 특유화 수준이 B2B갈등에 미치는 상반된 관점에 대하여, 전자의 부정적 영향을 가정하도록 한다. 대리인 이론 역시 일반적으로 자산 특유화 수준이 높아지는 경우에 대한 앞선 연구들의 결과를 뒷받침한다. 즉, 구매자의 자산 특유화 수준이 높을수록, 기업의 성과는 특정 공급자에 의해 크게 영향을 받는다. 이는 거래 상대방의 기회주의적 성향을 부추길 수 있으며, 구매자의 위험 회피 본성에 따라 방어적 행위(공급자 감독, 대체안 탐색 등)를 이끌어 냄으로서 갈등이 발생할 가능성이 높아지는 것이다. 이를 바탕으로 다음의 가설을 이끌어 낼 수 있다.

- 가설2. 환경 동태성이 클수록 제조-공급업자 간 갈등이 커진다.
- 가설3. 자산 특유화 수준이 높을수록 제조-공급업자 간 갈등이 커진다.

3. 기업 간 거래조정 방식(B2B control mechanism)의 조절효과

앞서 밝힌 바와 같이, 갈등이란 독립된 두 기업이 거래관계를 맺을 때 흔히 발생하는 문제이다. 따라서 갈등이 발생할 때 어떻게 이해하고 풀어갈 것인가는 관계성과(거래 만족과 관계유지, 재무적 효율 및 효과 등)를 향상시키거나 저해하는 중요한 문제이다(Assael 1969; Borys와 Jemison 1989; Deutsch 1969). 기업 간 갈등관리 연구는 그간 전략분야를 중심으로, 협력적 문제해결(joint problem solving), 설득(persuasion), 수습(smoothing), 무시(ignoring), 지배(domination), 중재(arbitration) 방식 등을 다루었다(Anderson and Narus 1990; Cummings 1984; Deutsch 1969; Mohr와 Spekman 1994; Ruekert와 Walker 1987). 마케팅 연구에서는 관계 관리 관점에서 강압적·비강압적 전략(김종근, 김용순 2006) 등을 연구해왔다. 이러한 갈등 관리 기법 이외에도, 최근 전략 연구를 비롯한 마케팅 연구에서는 관계관리 혹은 거래 조정 방식(governance 혹은 control mechanism)으로서 크게 두 가지, 법적 조정과 사회적 조정을 다루고 있다(Dyer와 Singh 1998; Fryxell 등 2002; Uzzi 1997). 이 두 조정 방식은 각각 거래비용 이론과 사회적 교환이론이라는 마케팅의 주요한 두 이론에 기반하며, 뚜렷이 구분되는 두 가지 수단(명문화된 법적 계약서, 명시되지 않

은 사회적 합의)을 구체적 수단으로 삼고 있다. 현실적으로 이 두 조정방식은 모두 주요한 기업 거래 관리에 빈번히 활용되고 있으며, 이에 대한 과거 연구들은 이 조정 방식들이 협력적 성과와 기회주의, 재무적 성과 등 거래성과에 미치는 직접적 영향에 대하여 주로 연구하고 있다. 따라서 본 연구는 이러한 두 조정방식의 개념과 특성에 대하여 살펴보고, 과거 연구에서 다루어지지 않은 갈등 조정 효과에 대하여 살펴보고자 한다.

3.1. B2B 거래조정 방식:

법적 조정(formal control)과
사회적 조정(social control)

B2B 거래에서 어떤 거래 조정 방식을 어떻게 적용하는가는 기업 간 관계성과를 결정하는 가장 중요한 문제 중 하나이다(Dyer와 Singh 1998). 거래 조정 방식을 어떻게 운영하는가는 기업의 거래 비용 문제(Palmatier 2008)와 거래지속 의지와 같은 관계적 문제에 직결되기 때문이다. 기존의 연구들은 거래조정 방식에 대하여 법적 조정과 사회적 조정을 대표적인 거래 조정 방식으로 다루어 왔으며(Dyer와 Singh 1998; Fryxell 등 2002; Uzzi 1997), 기업 전략적 측면에서 관계성과에 대한 영향을 연구하였다.

우선 법적 조정이란, 거래비용이론(Transaction cost analysis)에서 강조되어 왔다. 거래비용이론은 기업의 기회주의적 성향을 가정하고 있어(Williamson 1985), 기업은 보다 완벽하고 적합한 법적 계약을 작성하여 B2B거래 상대방의 기회주의적 행위를 방지하고 거래성과를 향상시킬 수 있다고 본다. 즉 기업은 반복적이고 유사한 거래 경험을 통해 보다 구

체적인 계약을 구성하여 거래관계를 조정할 수 있으며, 이때 계약이란 둘 혹은 그 이상의 거래 관계자들이 거래의 세부적인 사항을 구체화하여 명시한 '법적 합의문(Lyons와 Martha 1997)'으로 정의할 수 있다. 과거 연구들은 이러한 계약(법적 조정)의 효과에 대하여, 기회주의 행위의 억제(Carson, 등. 2006)와 효율적 거래 유지와 예측 불가능한 문제 해결 능력 증진(Argyres와 Mayer 2007; Lusch와 Brown 1996), 그리고 장기적 협력 증진 (Li 등. 2010) 등으로 검증하였다.

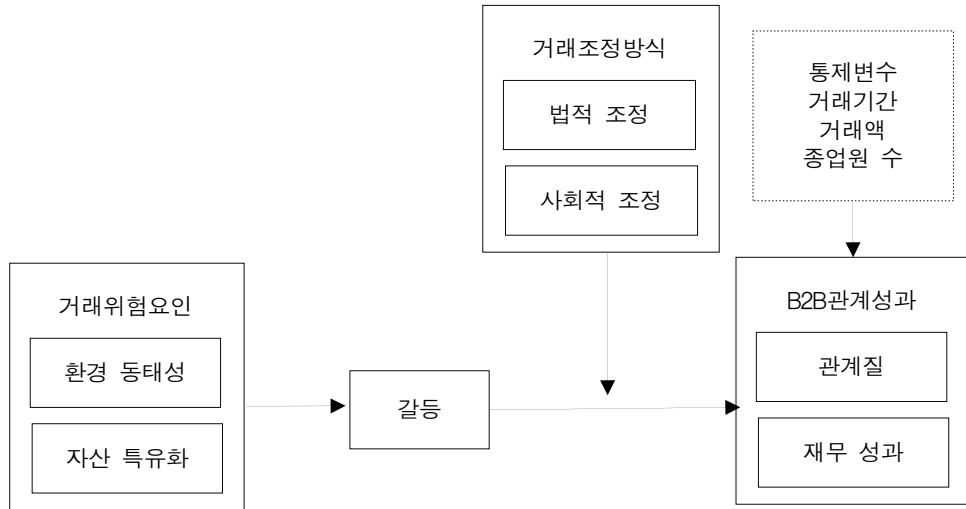
사회적 조정이란, 사회적 교환 이론(Social exchange theory)과 관계 마케팅(Relationship marketing) 분야를 중심으로 강조되어왔다. 사회적 교환이론은 기업 거래를 사람들 사이의 경제적 교환과 같은 일종의 사회적 관계로 해석한다. 즉, 지속적이고 성공적인 거래 관계를 통해 두 기업 간에 경제적 이해와는 다른 사회적 관계라는 것이 형성될 수 있다고 설명한다(Peng 2003). 이 사회적 관계란 사회학에서 차용된 개념으로서 '사회적 규범(social norms)'로 볼 수 있는데, 이것은 공동체 구성원들이 그 공동체 관계를 위해 옳고 그른 것이 무엇인지에 대해 공유한 가치와 믿음, 태도와 행동(Blume와 Durlauf 2001)으로 정의할 수 있다. 결국 이를 통해 상대의 행동을 예측하고 서로 해야 할 일과 해서는 안 될 일을 지켜나가 좋은 관계를 유지 발전할 수 있다고 기대하는 것이다(Appelbaum 2000). 이 사회적 규범을 통한 기업 거래조정 효과에 대하여, 과거 연구는 상대방의 호의적 행위를 고취시킬 수 있으며(Dyer와 Singh 1998), 협력적 문제해결과 정보교환, 거래 약속 이행 수준을 높이고(Fryxell 등 2002; Luo 2002), 거래 환경의 변화에 대한 유연한 대처와 효율적

거래조정을 가능하게 한다(Wuyts와 Geysken 2005)고 증명하였다.

3.2. 거래조정방식의 갈등관리:

대리인 이론(agency theory)

대리인 이론은 마케팅과 공급관리 관점에서 거래 관리에 대하여 활발히 적용·연구되었다. 우선 마케팅적 관점에서 주체 기업은 거래 기업과의 강력한 유대감을 목표로 하며, 이것이 조직 간 신뢰와 협력을 통해 거래성파로 이어지길 기대한다(Eisenhardt 1989). 이를 위하여, 계약관계를 행동 중심으로 해석하고, 거래 목표를 달성하기 위한 과정과 행위 자체에 중점을 둔다(Zsidisin과 Ellram 2003). 즉, 사회적 규범에 따라 자율적으로 협력하고, 정보를 교환하며, 신의를 지키는 과정을 통해 구매자-공급자 간 관계가 조정된다고 설명할 수 있다. 하지만, 이러한 관점은 주체 기업이 공급자 기업에 대하여 많은 정보를 얻을 수 있고, 그 정보를 파악하고 이해하는데 일정한 기준이 있어 왜곡되지 않을 때 적합하다는 한계가 있다(Eisenhardt 1989). 실제로 주체 기업과 대리 기업 간 충분한 정보가 교류되고, 분명한 기준을 가지고 받아들여지기 쉽지 않은데, 공급관리 관점은 이러한 점을 보완하는 것에 초점을 두고 있다. 즉 계약 관계를 보다 성과 중심으로 해석하고, 성과의 측정과 계약관계의 효과성 자체를 중요시 한다(Eisenhardt 1989; Zsidisin과 Ellram 2003). 즉, 기업 간의 정해진 약속을 이행하였는지 감독하고, 거래 자체를 공식적으로 명확히 하려고 한다. 이를 통해 비용을 줄이고, 조달의 적시성을 높이고, 품질의 측정 가능성을 높여 높은 거래성파를 이끌 수 있다고 기대한다.



〈그림 1〉 연구 모델

이와 같이 대리인 이론은 독립적인 기업들의 상호작용과 그에 따른 갈등과 기회주의를 전제로 하여, 다양한 조정방식이 이러한 대리인 문제를 해결해준다고 설명하고 있다. 과거 연구들은 바탕으로 본 연구에서 다루는 두 가지 거래조정 방식을 고려해 보면, 마케팅적 관점에서 사회적 조정방식이 거래갈등을 완화시켜주고 해결해 줄 수 있다고 가정할 수 있다. 또한 공급관리 관점에서 거래 세부사항을 법적인 강제력을 지닌 계약서로 명시하고 구체화함으로써 갈등 요인을 해결하고, 거래 효율을 높일 수 있다고 볼 수 있다. 따라서 거래조정 방식의 갈등관리 효과에 대하여 다음 가설을 도출하였다.

- 가설4. 법적 조정 수준이 높을수록, 갈등이 관계성과로서, (1)관계질, (2)재무성과에 미치는 부정적 영향이 줄어든다.
- 가설5. 사회적 조정 수준이 높을수록, 갈등이 관계성과로서, (1)관계질, (2)재무성과에 미치는 부정적 영향이 줄어든다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 자료 수집

본 연구 모델의 실증적 검증을 위하여 국내 제조 중소기업을 대상으로 설문을 시행하였다. 구체적으로 국내 중소 제조업 기업의 B2B(buyer-supplier) 거래 관계에 대하여, 응답 기업이 구매자 입장일 때 최대 거래 규모의 공급자와의 거래에 대하여 응답하도록 하였다. 연구를 위해 중소기업 진흥공단이 보유한 국내 중소기업 데이터를 기반으로, 제조업에 속하며, 상시근로자 수 300명 미만, 자본금 80억 이하(중소기업 기본법 제3조 제1호)인 기업 1,200여개를 대상으로 하였다. 구체적으로는 해당 중소기업의 구매팀 실무자 혹은 임원급 이상을 대상으로 전화 또는 방문을 통하여 설문 의도를 설명하고, 참여를 권유하여 응답자의 편의에 맞추어 이메일, 우편, 직접

설문 방식으로 총 361개 데이터를 수집하였다. 회수된 설문을 대상으로 불성실한 설문지와 해당 주요 공급선과 거래 기간이 1년 이하 기업 32개를 제외한 329개 기업 데이터를 실제분석에서 활용하였다. 거래 기간에 대한 데이터 통제는 거래 기간이 짧을 때 관계성과에 대한 반응이 충분할 수 없으며, 특히 재무적 성과에 대한 평가는 1년 단위로 전년도의 재무적 성과를 설문하고 있어 1년 이하의 데이터는 응답에 적절하지 못한 것으로 판단하였다.

2. 변수의 조작적 정의와 측정

연구에 사용된 모든 측정 문항(통제변수 제외)은 리커트 5점 척도(전혀 그렇지 않다-매우 그렇다)를 이용하여 측정되었다.

우선 거래위험 요인으로서 환경 동태성은 Achrol과 Stern(1988), Joshi와 Campbell(2011) 연구를 바탕으로 시장이 얼마나 자주 변화하는가에 대하여, 고객 수요, 고객 선호, 경쟁 강도 세 항목으로 측정하였다. 또 다른 위험 요인으로서 자산 특유화 개념은 Anderson과 Weitz(1992), Wuyts와 Geyskens(2005) 연구를 바탕으로 거래 종결 후 해당 거래를 대체하기 어려운 정도에 대하여, 거래 종결 시 예상 발생 손실, 기술/지식의 낭비, 제조 공정 변화에 대하여 세 가지 항목으로 측정하였다.

공급망 갈등은 Kumar, Scheer과 Steenkamp(1995)의 연구와 Palmatier, Dant와 Grewal(2007) 연구에서 사용된 공급-구매자 간 갈등의 측정과 동일하게 공급자와의 관계에 대한 불만, 분쟁여부, 적대감에 대하여 측정하였다.

관계 성과에 대하여 관계적 성과 측면에서

관계 질은 Huntley(2006)의 연구에 따라 거래에 대한 전반적 만족의 수준을 공급업자의 제품 품질, 가격 대비 가치에 대한 만족과 납기일 준수, 전략적 파트너십, 미래 거래에 대한 의지에 대한 인식으로 측정하였다. 반면, 재무적 성과는 중소기업 특성 상 판매액, 수익에 대한 객관적 자료 확보가 어려워, 구매기업(응답자)의 지난 해 기준 판매 증가, 수익 증가, 전반적 이익 증가에 해당 주요 공급 기업이 얼마나 기여하는가에 대한 주관적 평가를 반영하였다. 이러한 측정은 Lusch와 Brown(1996), Palmatier, Dant와 Grewal(2007)에 의해 일반적으로 활용되고 있다.

조절 변수인 거래조정 방식에 대하여 우선 법적 조정은 과거 연구들을 통해 일반화된 측정 항목이 존재한다고 보기 어렵다. 이는 마케팅과 전략 등 경영학 분야에서 법적 계약서에 대한 연구를 최근 활발히 진행되고 있으나, 계약의 특성 상 연구 대상 기업과 해당 거래의 특성에 따라 계약의 조항이 달라질 수 있기 때문이다. Mayer와 Argyres(2004)는 대화, 의무/기대, 불확실성에 대한 대응 조항으로 나누어 구체화 수준을 측정하였으며, Argyres와 Mayer(2007)는 의무와 권리, 의사결정권과 거래조정 권리, 분쟁 해결, 불확실성 대비, 대화/의사소통 방식 등에 대한 조항으로 구분하고 있다. 그 외에도 Wuyts와 Geyskens(2005)는 성과 평가 방식에 대한 조항도 측정하여 반영하고 있으며, Poppo와 Zenger(2002)의 경우 계약서의 길이(장 수)로 법적 조정 수준을 측정하였다. 즉, 과거 연구에서 법적 계약에 대한 측정은 실제 기업의 계약서를 기반으로 탐색적으로 분류하여 항목을 조정하고 있어, 이론적으로 근거를 둔 측정 항목이라고 보기 어렵다. 따라서 본 연구는 자원

의존 이론과 거래비용 이론, 관계적 계약 이론(relational contract theory)을 기반으로 Heide(1994)가 제시한 거래 조정의 6가지 항목(의무와 권리, 계획, 조정, 감시, 보상, 강제)을 법적 계약의 측정 항목으로 제시하였다. Heide(1994)는 거래 조정 방식 안에 위 분류의 특성이 잘 반영되어야 효과적인 거래 조정 수단이 될 수 있다고 가정하고 있다. 이러한 이론적 기준을 근거로 공정거래 위원회가 제공하는 제조업 표준 하도급 거래 계약서를 참고하여 해당 항목의 존재와 구분가능여부를 확인하였다. 또한 실제 중소기업 CEO를 비롯하여, 국내 기업거래 전문 변호사와의 인터뷰를 통해, 국내 제조업 중소기업을 대상으로 한 연구에서 해당 항목에 대한 이해와 구분이 가능함을 확인하였다. 측정 방식은 Macneil (1980), Mayer와 Argyres(2004)와 같이 각 계약 조항이 구체화된 정도를 측정하였다. 다음으로 사회적 조정은 Li 등(2010), Ppopo와 Zenger(2002)의 연구를 바탕으로 두 기업간 신의, 주요 일정과 의사결정 공유, 정보 공유, 자율적 문제 해결에 대한 수준과 비공식적 정보교환 빈도에 대하여 측정하였다.

마지막으로 통제변수는 응답 기업의 종업원 수, 거래액, 거래 기간을 반영하였다.

IV. 실증분석

1. 응답기업 특성

본 연구 분석에 활용된 대상 기업의 특성을 규모, 응답자 직위에 따라 살펴보면 다음과 같다. 우선 종업원 수를 기준으로 기업 규

모는 20인 이하 87개(26.4%), 20인 초과 40인 이하 71개(21.6%), 40인 초과 100인 이하 90개(27.4%), 100인 초과 81개(22.8%)로 나타났다. 또한 설문에 응한 응답자의 직위는 과장급 이하 79명(24.0%), 부장급 이하 92명(28.0%), 그 외 임원 및 대표자 응답이 158명(48%)으로 나타났다. 그리고 응답 기업의 관계적 특성은 국내 거래인 경우가 287개(87.2%)로 국제 거래 42개(12.8%)보다 월등히 높았으며, 설문당시 해당 공급 기업이 독점적 공급자인 경우 263개(79.9%)로써 그렇지 않은 경우 66개(20.1%)보다 많다고 확인되었다.

2. 변수의 신뢰성과 타당성

제시된 측정항목들에 대한 신뢰성과 타당성은 AMOS 17.0과 PASW Statics 통계패키지를 활용하였으며, 그 결과는 <표 1.>, <표 2.>와 같다. 신뢰성 검증을 위하여 먼저 크론바하알파 계수(cronbach's alpha)를 활용하여 내적 일관성을 분석하였으며, 이는 Nunnally (1978)이 제시한 기준 .70을 모두 상회하는 것으로 확인되었다. 다음으로 AMOS를 통해 실시한 확인적 요인분석(CFA)의 결과 각 개념을 이루는 설문 항목의 표준화 적재값이 Fornell과 Larcker(1981)의 기준에 따라 0.50이상(이상적으로 0.70이상), AVE 0.50이상, C.R.(critical ratio)이 1.96 이상($p < 0.05$ 수준에서 유의)하여, 모든 변수의 집중 타당성을 확인하였다. 다음으로 판별타당성은 각 개념들의 \sqrt{AVE} 값이 각 개념 간 상관계수보다 커 이 역시 확보되었다. 추가적으로 변수의 개념 신뢰도(composite reliability)는 Fornell과 Larcker (1981)가 제

〈표 1〉 변수에 대한 신뢰성 및 타당성 분석

변수	cronbach's alpha	factor loading	composite reliability	C.R.	AVE(\sqrt{AVE})
환경동태성	.749	.636~.824	.806	4.688	.583(.764)
자산 특유화	.725	.643~.780	.744	4.669	.513(.716)
갈등	.840	.688~.935	.881	6.755	.715(.846)
법적 조정	.858	.650~.758	.858	7.183	.522(.722)
사회적 조정	.844	.661~.753	.867	6.767	.565(.752)
관계질	.840	.676~.800	.899	7.794	.640(.80)
재무성과	.897	.697~.849	.936	7.877	.746(.864)

〈표 2〉 측정 변수의 기술통계량 및 상관계수

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	3.348	.755	1									
2	3.10	.826	.322***	1								
3	2.129	.775	.174***	.196***	1							
4	3.671	.774	-.031	-.092	-.302***	1						
5	3.901	.683	-.086	-.054	-.46***	.54***	1					
6	3.757	.611	-.015	.032	-.479***	.474***	.675***	1				
7	3.340	.633	.067	.215***	-.145**	.26***	.333***	.454***	1			
8	8.708	2.446	-.031	-.126*	-.042	.079	.012	.047	.092*	1		
9	1.625	.453	-.089	.022	-.105*	.139**	.174***	-.019	.029	.253***	1	
10	.923	.317	-.086	.185***	-.04	.121**	.148**	.129**	.041	.048	.177***	1

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

1 환경동태성, 2 자산특유화, 3 갈등, 4 법적조정, 5 사회적조정, 6 관계질, 7 재무성과, 8 log거래액, 9 log종업원수, 10 log거래기간

시한 방식에 의해 산출된 값이 Fornell과 Larcker(1981), Anderson과 Gerbing (1992)의 기준인 .70보다 모두 높아 개념 신뢰가 있다고 할 수 있다. 또한 측정모델의 적합도 역시 CMIN=633.790 DF=440, CMIN/DF= 1.440, p<.000, CFI=.958, IFI=.959, RMSEA=. 037로서 기준치 IFI 0.9이상(Bollen 1989), CFI .90이상(Bentler 1990), RMSEA .05이하(매우 잘적합) 또는 .05~.08(수용가능)(Steiger 1990)의 기준에 모두 부합하여, 본 연구에서 가정

하는 개념 간 인과관계를 분석하기에 적합한 것으로 확인하였다.

3. 가설 검증

본 연구는 갈등의 선행 변수로서 거래 위험요인이 B2B갈등을 야기하고, 이를 통해 관계성과에 부정적 영향을 끼치는 구조를 가정하고 있다. 또한 거래조정 방식이 갈등과 관계성과 간의 부정적 영향관계를 조정한다는

〈표 3〉 거래위험요인, 관계관리 방식과 공급망 갈등간 영향 관계

종속변수	갈등	관계 질	재무성과	결과
환경 동태성	.155(.127),*			가설2지지
자산 특유화	.154(.140),**			가설3지지
갈등		-.509(-.480), ***	-.174(-.159), ***	가설1지지
거래액		.013(.051)	.022(.084)	
종업원수		-.138(-.099), *	-.041(-.028)	
거래기간		.234(.117), **	.049(.024)	

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

칸 안의 수치는 비표준화계수(표준화계수), 유의수준

〈표 4〉 거래조정 방식 수준에 따른 갈등 관리효과

비교경로	$\Delta x^2(\Delta df)$	법적조정 수준		결과
		낮음	높음	
갈등-관계질	103.39(42)	-.50(.10,5.03)***	-.35(.09,-3.83)***	가설4(1)지지
갈등-재무성과	105.18(42)	-.10(.07,-1.46)	-.12(.09, -1.43)	가설4(2)기각
		사회적조정 수준		
		낮음	높음	
갈등-관계질	165.70(42)	-.50(.13,-4.00)***	-.33(.08,-3.95)***	가설5(1)지지
갈등-재무성과	161.04(42)	-.05(.10,.49)	-.17(.08,-2.09)**	가설5(2)기각

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

칸 안의 수치는 비표준화계수(표준오차, C.R.), 유의수준

가정을 검증하는데 목적이 있다. 따라서 거래 조정 방식 수준에 따라 갈등-관계성과 간 영향이 다름을 통계적으로 밝히는, 그룹 간 분석(multi-group analysis)을 위해 구조방정식 분석기법인 AMOS 17.0을 사용하였다.

먼저 분석 결과 <표 3>에 따르면, 연구 모형 적합도는 CMIN/DF=1.982, p<.000, CFI=.936, IFI=.937, RMSEA=.056로 적합하게 나타났다. 가설 검증을 위해 각 경로의 표준화 계수와 유의 수준을 살펴보면, 갈등의 관계성과에 대한 부정적 영향 관계를 가정한 가설 1의 경우, 관계질과 재무성과에 대하여 표준화 경로 계수 -.480(p<.01), -.159(p<.01)로 모두 유의

하게 나타나 가설이 채택되었다. 다음으로 거래 위험요인이 B2B갈등의 선행변수라는 가설2와 가설3에 대하여 이 역시 표준화 경로 계수 .127(p<.10), .140(p<.05) 모두 유의하게 나타나 이 두 가설 모두 지지되었다.

다음으로 거래조정방식의 갈등조정효과에 대하여, 그룹간 비교분석을 실행한 결과는 다음 <표 4>와 같다. 먼저 갈등이 관계질에 미치는 부정적 영향에 대하여, 법적 조정 수준에 따른 집단 간 분석 결과는 $\Delta x^2(\Delta df)=103.39(42)$, p<0.000수준에서 유의한 차이가 있다고 판명되었다. 이때 집단 간 비표준화 계수는 법적 조정이 높고 낮음에 대하여 -.35(p<0.01)와

-.50($p < 0.01$)로 나타났다. 또한 사회적 조정 수준에 따른 집단 간 분석 결과는 $\Delta x^2(\Delta df) = 165.70(42)$, $p < 0.000$ 수준에서 유의한 차이가 있었으며, 사회적 조정이 높고 낮음에 대하여 비표준화계수가 -.33($p < 0.01$)와 -.50($p < 0.01$)로 확인되었다. 이러한 결과는 가설 4(1)과 가설 5(1)이 가정한 바와 같이 거래조정 수준이 높을수록 갈등이 관계질을 해치지 못함을 증명한다. 즉, 가설 4(1)과 가설 5(1)은 채택되었다.

반면, 갈등이 재무성과에 미치는 영향에 대한 거래조정 방식의 조절효과는 모두 기각된 것으로 나타났다. 구체적으로 법적 조정수준에 따른 집단 간 분석 결과는 $\Delta x^2(\Delta df) = 105.18(42)$, $p < 0.000$ 수준에서 유의한 차이가 있다고 판명되었으나, 이때 집단 간 비표준화계수가 법적 조정이 높고 낮음에 대하여 -.12($p > 0.10$)과 -.10($p > 0.10$)로 모두 유의하지 못하게 나타났다. 즉, 보다 구체적인 계약조항으로는 갈등이 재무성과에 미치는 부정적 영향을 효과적으로 관리 했다고 볼 수 없다. 오히려 법적 조정 수준이 높은 상황에서 갈등이 재무성과에 미치는 부정적 영향이 적게나마 크게 나타났음이 확인되었다. 또한 사회적 조정 수준에 따른 집단 간 분석 결과는 $\Delta x^2(\Delta df) = 161.04(42)$, $p < 0.000$ 수준에서 유의한 차이가 있었으나, 사회적 조정이 높고 낮음에 대하여 비표준화계수가 -.17($p < 0.05$)과 -.05($p > 0.10$)로 사회적 조정 수준이 높은 경우만 유의하게 증명되었다. 이 역시 갈등이 재무성과에 미치는 부정적 영향력이 사회적 조정 수준이 높은 경우에 낮은 경우보다 뚜렷이 크다고 해석될 수 있다. 이는 앞선 가설 4(2)와 마찬가지로 가정된 방향성과 반대의 결과를 의미하며, 가설 4(2)와 가설 5(2)는 모두 기각되었다.

V. 결론

1. 연구의 요약 및 의의

연구 결과에서 보듯, 본 연구는 갈등의 원인으로 두 거래위험 요인(환경 동태성, 자산 특유화)의 유의한 효과를 확인하였다. 즉, 구매자의 고객 기호나 수요, 경쟁자의 전략 변화가 잦음으로 인해, 구매기업의 생산전략에도 잦은 변화가 요구되고, 이것이 공급자와의 거래를 불안정하게 한다. 이러한 불안정성의 파급효과는 대리인 이론이 설명하듯, 이해관계가 다른 두 기업에게 거래 효율과 효과를 저해하는 원인이 되고, 갈등을 유발시킨다고 볼 수 있다. 또한 어떤 제조업자가 특정 공급업자의 제품/서비스에 생산 공정과 인력을 맞춤화하고, 다른 공급자로 대체하는데 큰 비용이 수반되는 경우, 제조업자는 공급업자에 대한 감독을 철저히 하고 많은 정보를 수집하고자 한다. 이 역시 대리인 이론이 가정하는 개인의 위험회피 성향에 의해 설명될 수 있는데, 제조업자가 높은 자산 특유화 수준을 하나의 위험으로 느끼고, 이를 회피하기 위하여 대안 공급업자를 찾거나 정보수집에 많은 비용과 시간을 들이게 된다. 즉 이러한 과정이 거래하고 있는 공급업자와의 사이에 불안정 요인, 혹은 관계성파를 해치는 요인으로 작용하여 갈등의 원인이 되는 것이다.

두 거래조정방식의 갈등관리 효과는 거래성파로 관계질을 고려하였을 때 긍정적으로 밝혀졌다. 이는 독립적인 두 기업의 효율적인 거래관리를 위한 대표적인 두 가지 방식, 즉 법적인 계약서와 사회적 합의에 따른 자율적 행위가 모두 갈등을 억제하는 데 효과적이라

는 의미이다. 하지만, 이렇게 관계적 성과 측면에서 유의한 결과가 보여진 것과 달리, 재무적 성과에 대하여는 갈등관리 효과가 나타나지 않았다. 이는 연구 대상인 중소기업의 특성 상, 재무적 성과가 공급자보다는 주체기업의 고객 기업(주로 대기업)에 의해 더 큰 영향을 받기 때문이라고 볼 수 있다. 또한 최근 몇 년간의 세계 경기 침체로 인해 모든 기업의 전반적 재무 성과가 침체되고, 따라서 공급자와의 관계 기여도를 평가하기 어려웠다고 설명할 수 있다. 또 다른 관점에서, 거래조정 방식이 높은 수준의 B2B관계는 그렇지 않은 경우와 비교해 상대적으로 까다로운 거래조건을 가졌거나, 과거 거래조정 상황이 다수 발생되었던 관계로 추론할 수 있다. 즉, 제조기업의 경우, 조정 수준이 높은 공급업자는 그렇지 않은 경우에 비하여 관계유지를 위한 비용을 수반하게 되며, 관계적인 만족과는 달리 재무적 성과에 대한 기여도를 보수적으로 평가할 수 있다. 즉, 이러한 이유에서 가설에서 가정한 방향과 반대의 결과를 보였다고 설명할 수 있다. 따라서 Gladstein(1984), Poppo와 Zenger(2002)가 제기한 적합한 성과 변수가 무엇인가라는 질문에 대하여, 두 기업의 거래관계 그 자체의 성과를 잘 반영하는 것은 관계적 성과 지표라고 할 수 있다.

이러한 연구 결과를 바탕으로 본 연구는 몇 가지 학문적·실무적 의의를 갖는다. 첫째, 그간 갈등의 원인에 대한 연구는 두 기업의 인식의 불일치나 상호의존도의 불균형, 혹은 힘의 불균형 등 관계적 특성에 대한 연구가 주로 이루어져 왔다. 본 연구는 이를 바탕으로, 기존 B2B연구에서 거래성과에 영향을 주는 요인으로 자주 다루어진 자산 특유화와 환경 동태성이 갈등에 미치는 영향을 밝혔다.

이를 위해 독립적 기업 간의 상호작용을 설명하는 대리인 이론을 활용하였으며, 앞서 밝힌 거래 위험요인들이 대리인 비용을 발생시키고 갈등을 유발한다고 가정하여 이를 증명하였다.

둘째, 거래조정방식의 갈등조정 효과를 다중 집단 분석(multigroup analysis)을 통해 실증적으로 확인하였다. 이를 위해 기업 거래조정 방식을 법적 조정과 사회적 조정으로 분류하였다. 이러한 구분은 전략 연구에서 보편적으로 다루어지는 것으로, 본 연구에서는 이 두 조정 방식을 비교·정리하고 있다. 또한 법적 조정과 사회적 조정에 대한 과거 연구들은 갈등관리 효과에 대하여 다루지 못하였으나, 본 연구에서 이를 새롭게 검증하였다는 의의가 있다.

셋째, 300여 개의 국내 기업 데이터를 기반으로 연구 모델을 검증함으로써 대리인 이론을 근거로 가정한 연구 가설의 신뢰성을 확보하였다. 특히 중소기업을 대상으로 법적인 계약과 사회적 조정 관리를 조사하여 그 효과를 검증한 것은 거의 처음이라는 의미가 있다.

또한 실무적으로 기업은 구매자인 경우, 자사의 거래 환경에 변화가 얼마나 잦은지, 그리고 거래선 관리에 위험도가 얼마나 높은지 파악하여, B2B 거래관계에서 발생할 수 있는 갈등을 예측하고 준비노력을 기울여야 한다는 시사점을 얻을 수 있다. 특히 국내 중소기업은 기업 거래를 조정하고 관리하기 위한 법적 계약서 작성과 개발에 대해 소극적인 경향이 있는데, 법적 조정방식이 거래관리에 매우 유의한 효과가 있다는 본 연구 결과를 바탕으로 기업가는 이 부분에 관심을 기울여야 한다고 말할 수 있다.

2. 연구의 한계 및 제언

본 연구는 다음의 몇 가지 한계점을 가지고 있으며, 이는 추후 연구를 통해 보완될 수 있다. 첫째, 본 연구 대상은 구매자-공급자 기업거래 관계에서 구매자 측에 제한되어 있다. 대리인 이론은 관계의 주체를 구매자로 해석하고, 과거 B2B연구 역시 구매기업 데이터로 가설을 검증한 경우가 대부분이다. 또한, 현실적으로 거래 기업 쌍방향의 연구 자료를 모으기가 현실적으로 어려워 본 연구는 과거 연구들의 주된 경향을 따라 이뤄졌다. 하지만, 양방향연구를 통해 구매자와 공급자의 기업 입장과 관점의 차이를 확인하거나 공통된 결과를 확인한다면, 본 연구의 의의를 보다 강화할 수 있을 것이다. 특히 자산 특유화의 경우, 기존 갈등 연구에서 의존도 불균형(힘의 불균형)을 주요 원인 변수로 보았듯, 양측 기업의 거래 특성에 의한 갈등 연구가 후속되어야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 기업 재무성과에 대한 객관적 지표가 아닌 주관적 지표를 사용하고 있다. 중소기업의 기업적 한계와 또한 객관적 지표가 갖는 외부 요인의 관여 가능성을 염두해 두었으나, 이 역시 주관적 인식에 의한 재무성과라는 논란의 여지가 있다. 따라서 향후 연구에는 이러한 점을 보완할 수 있는 연구가 필요할 것으로 생각된다.

마지막으로 본 연구는 법적 조정을 계약의 전체적인 구체화 수준으로 다루고 있다. 과거 마케팅 분야의 사회적 조정 방식에 대한 연구들은 자율적 협상, 정보 교환 등 내포된 구체적 방식의 관계관리 효과에 대해 빈번히 다루어 왔다. 그에 비해 법적 계약의 항목에 대한

구체화된 연구는 미비하여, 몇몇 전략 연구에서 계약 조항의 특성에 따른 분류와 관계관리 효과에 대한 연구가 시도되어 왔다. 따라서 추후 연구에서는 성과 보상과 감독, 역할과 의무, 또는 계약 불이행에 따른 처벌 등 하위 법적 조항에 따른 관계관리 효과를 밝혀 볼 필요가 있다.

논문접수일 : 2012. 09. 24

게재확정일 : 2012. 10. 25

참고문헌

- 김완미, 배상욱, 이주형 (2005), “유통경로 상에서 관계마케팅이 갈등 및 경로성과에 미치는 영향에 관한 실증연구 -유통업자를 중심으로-,” *마케팅관리연구*, 10(1), 95-119
- 김종근, 김용순 (2006), “상호의존적 유통경로에서 영향전략이 갈등에 미치는 영향,” *유통정보학회지*, 9(3), 5-24
- 김종근, 김재욱 (2005), “불균형적 상호의존성과 갈등간 비선형적 관계에 대한 연구,” *유통연구*, 10(2), 49-72
- 박진용, 오세조 (1999), “소매업체와 공급업체의 신뢰 및 결속에 관한 연구,” *유통연구*, 4(1), 93-122
- 이종태, 오세조, 성민 (2006), “환경의 동태성이 유통경로 시스템에서 관계특성, 그리고 신용과 호의에 미치는 영향,” *유통연구*, 11(2), 29-55
- Achrol, Ravi S. and Louis W. Stern (1988), “Environmental Determinants of Decision-

- Making Uncertainty in Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 25(February), 36-50
- Achrol, Ravi S. and Michael J. Etzel (2003), "The Structure of Reseller Goals and Performance in Marketing Channels," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 146-163
- Anderson, Erin and Weitz, Barton (1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34
- Anderson, J. C. and D.W. Gerbing (1992), "Assumptions and Comparative Strengths of the Two-Step Approach: Comment on Fornell and Yi," *Sociological Methods and Research*, 20, 321-333
- Anderson, J. C. and Narus, J. A. (1990), "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships," *Journal of Marketing*, 54(1), 42 - 58
- Appelbaum, Eileen (2000), *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*, Cornell University Press
- Argyres, N. and Mayer, K.J. (2007), "Contract design as a firm capability: an integration of learning and transaction cost perspectives," *Academy of Management Review*, 32(4), 1060 - 1077
- Assael H. (1968), "The Political Role of Trade Association in Distribution Conflict Resolution," *Journal of Marketing*, 32(2), 21-28
- Assael, H. (1969). "Constructive role of interorganizational conflict," *Administrative Science Quarterly*, 14(December), 573-582
- Bentler, P. M. (1990), "Rites, Wrong, and Gold in Model Testing," *Structural Equation Modeling*, 7(1), 82-91
- Bleeke, J. and D. Ernst (1991), "The way to win in cross-border alliances," *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 127-135
- Blume, Lawrence E. and Steven N. Durlauf (2001), *The interactions-based approach to socioeconomic behavior: Social Dynamics*, MIT and Brookings Institution Press
- Bollen, K. A. (1989), "A New Incremental Fit Index for General Structural Equation Models," *Sociological Methods and Research*, 17, 306-316
- Borys, B. and D. Jemison (1989). 'Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations', *Academy of Management Review*, 14(April), 234-249
- Bowersox, Donald J. and M. Bixby Cooper (1992), *Strategic Marketing Channel Management*, McGraw-Hill, 324-325
- Brown, James R. and Ralph L. Day (1981), "Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 18(3), 263-274
- Buchanon, L. (1992), "Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals," *Journal of Marketing Research*, 29(1), 65-75

- Carson, S.J., Madhok, A. and Wu, T. (2006), "Uncertainty, opportunism, and governance: the effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting," *Academy of Management Journal*, 49(5), 1058 - 1077
- Coughlan, A. T., E. Anderson, L. W. Stern, and A. I. El-Ansary (2001), *Marketing Channels*, Prentice Hall
- Cummings, T. (1984), "Transorganizational development," *Research in Organizational Behavior*, 6, 367-422.
- Dant, Rajiv P. and Aaron Gleiberman (2011), "Preventing and Combating the Onset of Dark-side Symptoms," *Journal of Marketing Management*, 27(13-14), 1426-1443
- Dant, Rajiv P. and Patrick L. Schul (1992), "Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 56(January), 7-11
- Deutsch, M. (1969). 'Conflicts: Productive and destructive', *Journal of Social Issues*, 25(1), 7-41
- Duncan, R. B. (1972), "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-32
- Dwyer, F. Robert, Schurr, Paul H. and Oh, Sejo (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27
- Dyer, J. and Chu, W. (2003), "The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan, and Korea," *Organization Science*, 14, 57 - 68
- Dyer, J. H. and Singh, H. (1998), "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage," *Academy of Management Review*, 23(4), 660 - 679
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Agency Theory: An assessment and Review. Academy of Management," *The Academy Management Review*, 14(1), 57-74
- Etgar, M.(1979), "Sources and Types of Intrachannel Conflict," *Journal of Retailing*, 55(1), 61-78
- Fornell, C. and D. F. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(Feb), 39-50
- Fryxell, G.E., Dooley, R.S. and Vryza, M. (2002), "After the ink dries: the interaction of trust and control in US-based international joint ventures," *Journal of Management Studies*, 39(6), 865 - 886
- Frzier, G. (1983), "Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective," *Journal of Marketing*, 47(4), 68-78
- Ganesan, Shankar (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(April), 1 - 19
- Gaski, J. F. (1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution,"

- Journal of Marketing*, 63(April), 9-29
- Gladstein DL. (1984), "Groups in context: a model of task group effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 29, 499 - 517
- Heide, Jan B. and George John (1990), "Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-seller relationships?," *Journal of Marketing Research*, 27(1), 24-36
- Heide, Jan B. (1994), "Interorganizational governance in marketing channels," *Journal of Marketing*, 58(1), 71-85
- Heide, Jan B. and Kenneth H. Wathne (2006), "Friends, Businesspeople, and Relationship Roles: A Conceptual Framework and a Research Agenda," *Journal of Marketing*, 70(July), 90-103
- Huntley, K. (2006), "Conceptualization and measurement of relationship quality: linking relationship quality to actual sales and recommendation intention," *Industrial Marketing Management*, 35, 703-714
- Jaworski, Bernard and Ajay Kohli (1993), "Market orientation: Antecedents and consequences," *Journal of Marketing*, 52(July), 53-70
- Joshi, Ashwin W. and Alexandra J. Campbell. (2003), "Effect of environmental dynamism on relational governance in manufacturer-supplier relationships: a contingency framework and an empirical test," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 176-188
- Klein B., Crawford RA and Alchian AA. (1978), "Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process," *Journal of Law and Economics*, 21, 297-326
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer and Jan-Benedict E. M. Steenkamp (1995), "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes," *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348-356
- Li, Yuan, En Xie, Hock-Hai Teo and Mike W. Peng (2010), "Formal Control and Social Control in Domestic and International Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Operations Management*, 28(4), 333-344
- Logan, M. S. (2000), "Using Agency Theory to Design Successful Outsourcing Relationships," *International Journal of Logistics Management*, 11(2), 21-32
- Luo, Y. (2002), "Contract, cooperation, and performance in international joint ventures," *Strategic Management Journal*, 23(10), 903 - 920
- Lusch, R.F. and Brown, J.R. (1996), "Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels," *Journal of Marketing*, 60(4), 19 - 38
- Lyons, B. and Marhta, J. (1997), "Contracts, opportunism and trust: Self-interest and social orientation," *Cambridge Journal of Economics*, 21, 239-257
- Macneil, I. R. (1980), *The New Social Contract*, New Haven: Yale University Press

- Mayer, K. J., and N. S. Argyres (2004), "Learning to Contract: Evidence from the Personal Computer Industry," *Organization Science*, 15(4), 394-410
- Meschi, P. X. and Roger, A. (1994), "Cultural context and social effectiveness in international joint ventures," *Management International Review*, 3(34), 197-215
- Mohr, Jakki and Robert Spekman (1994), "Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques," *Strategic Management Journal*, 15, 135-152
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38
- Noordeweir, T. G., John, G. and Nevin, J. R. (1990), "Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer - vendor relationships," *Journal of Marketing*, 54(October), 80 - 93
- Nunnally, Jim C.(1978), *Psychometric Methods*, New York: McGraw Hill.
- Palmatier, Robert W., Rajiv P. Dant, and Dhruv Grewal (2007), "A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance," *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38
- Palmatier, Robert W. (2008), "Interfirm Relational Drivers of Customer Value", *Journal of Marketing*, 72(July), 76-89
- Peng M. W. (2003), "Institutional transitions and strategic choices," *Academy of Management Review*, 28(2), 275 - 296
- Pondy, Louis R. (1967), "Organizational Conflict: Concepts and Models," *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320
- Poppo, L. and Zenger, T. (2002), "Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?," *Strategic Management Journal*, 23(8), 707 - 725
- Powell, W. (1990), "Neither Market nor Hierarchy," *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336
- Rindfleisch, A. and Heide, J. (1997), "Transaction cost analysis: past, present, and future applications," *Journal of Marketing*, 61(4), 30 - 54
- Rosenberg, Larry J. and Louis W. Stern (1971), "Conflict Measurement in the Distribution Channel," *Journal of Marketing Research*, 8(November), 437-422
- Rosenbloom, B. (1995), *Marketing Channels: A Management View*, 5th ed., The Dryden Press
- Ruckert, R. and O. Walker (January 1987), "Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence," *Journal of Marketing*, 51, 1-19
- Schermerhorn Jr., J.R., J.G. Hunt, and R.N. Osborn (1997), "Conflict and Negotiation," *Organization Behavior*. John Wiley & Sons, Inc., 377-398
- Steiger, JH. (1990), "Structural model evaluation and modification: An interval estimation

- approach," *Multivariate behavioral research*, 25(2), 173-180
- Stern, L. W. and El-Ansary, A. I. (1992), *Marketing Channel*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Stern, L. W. and Torger Reve (1980), "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, 44(Summer), 52-64
- Stump, Rodney L., Jan B. Heide, (1996), "Contrilling supplier opportunism in industrial relationship," *Journal of Marketing Research*, 33(November), 431-441
- Tate, Wendy L., Lisa M. Ellram, Lydia Bals, Evi Hartmann, Wendy van der Valk (2010), "An Agency Theory Perspective on the Purchase of Marketing Services," *Industrial Marketing Management*, 39, 806-819
- Uzzi, B. (1997), "Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness," *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 37 - 69
- Williamson, O. E. (1983), "Credible commitments: Using hostages to support exchange," *American Economic Review*, 73, 519-540
- Williamson, O. E. (1985), *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1991), "Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives," *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296
- Wright, P., Mukherji, A., and Kroil, M. J. (2001), "A Reexamination of Agency Theory Assumptions: Extensions and extrapolations," *The Journal of Socioeconomics*, 30(5), 413-429
- Wuyts, S. and Geyskens, I. (2005), "The formation of buyer - supplier relationships: detailed contract drafting and close partner selection," *Journal of Marketing*, 69(4), 103 - 117
- Zsidisin, G. A. and Ellram, L. M. (2003), "An Agency Theory Investigation of Supply Risk Management," *The Journal of Supply Chain Management*, 39(3), 15-27

The Causes of Conflict and the Effect of Control Mechanisms on Conflict Resolution between Manufacturer and Supplier

Jin Hwa, Rhee*

Abstract

1. Introduction

Developing the relationships between companies is very important issue to ensure a competitive advantage in today's business environment (Bleeke & Ernst 1991; Mohr & Spekman 1994; Powell 1990). Partnerships between companies are based on having same goals, pursuing mutual understanding, and having a professional level of interdependence. By having such a partnerships and cooperative efforts between companies, they will achieve efficiency and effectiveness of their business (Mohr and Spekman, 1994). However, it is difficult to expect these ideal results only in the B2B corporate transaction. According to agency theory which is the well-accepted theory in various fields of business strategy, organization, and marketing, the two independent companies have fundamentally different corporate purposes. Also there is a higher chance of developing opportunism and conflict due to natures of human(organization), such as self-interest, bounded rationality, risk aversion, and environment factor as imbalance of information (Eisenhardt 1989). That is, especially partnerships between principal(or buyer) and agent(or supplier) of companies within supply chain, the business contract itself will not provide competitive advantage. But managing partnership between companies is the key to success. Therefore, managing partnership between manufacturer and supplier, and finding causes of conflict are essential to improve B2B performance. In conclusion, based on prior researches and Agency theory, this study will clarify how business hazards cause conflicts on supply chain and then identify how developed conflicts have been managed by two control mechanisms.

* First author, researcher in charge, Korea Small Business Institute(jhrhee@kosbi.re.kr)

II. Research model

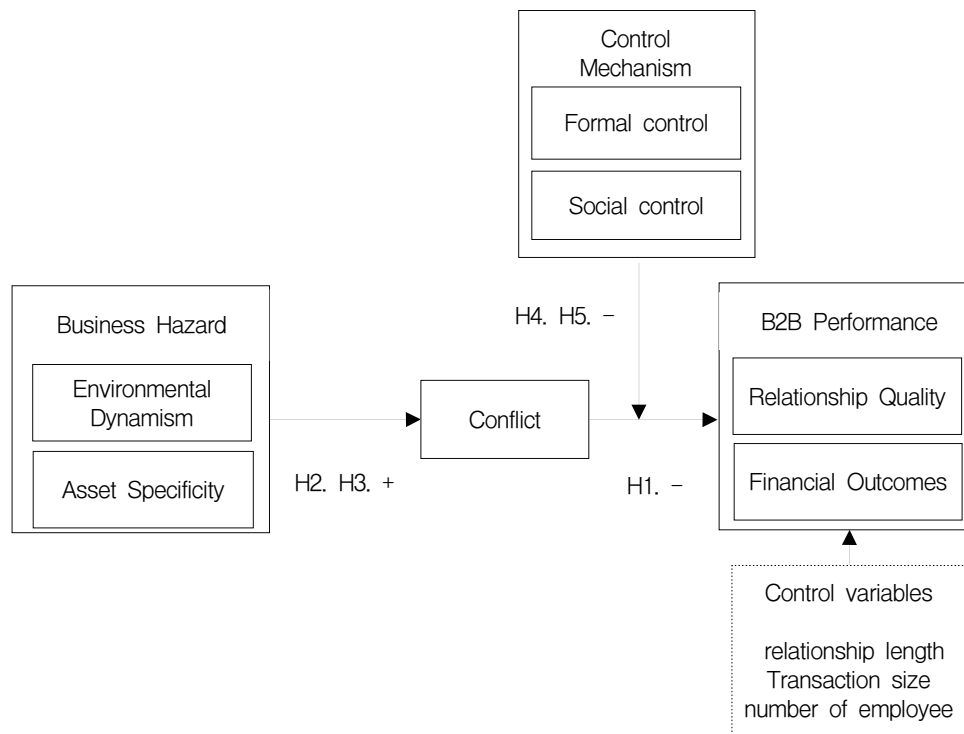


Figure 1. Research model

III. Method

In order to validate our research model, this study gathered questionnaires from small and medium sized enterprises(SMEs). In Korea, SMEs mean the firms whose employee is under 300 and capital is under 8 billion won(about 7.2 million dollar). We asked the manufacturer's perception about the relationship with the biggest supplier, and our key informants are denied to a person responsible for buying(ex)CEO, executives, managers of purchasing department, and so on). In detail, we contact by telephone to our initial sample(about 1,200 firms) and introduce our research motivation and send our questionnaires by e-mail, mail, and direct survey. Finally we received 361 data and eliminate 32 inappropriate questionnaires. We use 329 manufactures' data on analysis.

The purpose of this study is to identify the anticipant role of business hazard (environmental dynamism, asset specificity) and investigate the moderating effect of control

mechanism(formal control, social control) on conflict-performance relationship. To find out moderating effect of control methods, we need to compare the regression weight between low versus. high group(about level of exercised control methods). Therefore we choose the structural equation modeling method that is proper to do multi-group analysis. The data analysis is performed by AMOS 17.0 software, and model fits are good statically (CMIN/DF=1.982, $p < .000$, CFI=.936, IFI=.937, RMSEA=.056).

IV. Result

〈Table 1. The effects of business hazards on conflict〉

	conflict	relationship quality	financial outcomes	Result
environmental dynamism	.155(.127),*			H2. support
asset specificity	.154(.140),**			H3. support
conflict		-.509(-.480),***	-.174(-.159),***	H1. support
transaction size		.013(.051)	.022(.084)	
number of employee		-.138(-.099),*	-.041(-.028)	
relationship length		.234(.117),**	.049(.024)	

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$,
 regression weights(standardized regression weights), p-value

〈Table 2. The conflict resolution effect of control mechanisms〉

	$\Delta \chi^2(\Delta df)$	formal control		Result
		low	high	
conflict-R.Q.	103.39(42)	-.50(.10,5.03)***	-.35(.09,-3.83)***	H4(1) support
conflict-F.O.	105.18(42)	-.10(.07,-1.46)	-.12(.09,-1.43)	H4(2) reject
		social control		
		low	high	
conflict-R.Q.	165.70(42)	-.50(.13,-4.00)***	-.33(.08,-3.95)***	H5(1) support
conflict-F.O.	161.04(42)	-.05(.10,.49)	-.17(.08,-2.09)**	H5(2) reject

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$,
 R.Q. : Relationship quality, F.O. : financial outcomes
 regression weights(standardized regression weights), p-value

V. Discussion

Results show that the higher environmental dynamism and asset specificity(on particular supplier) buyer(manufacturer) has, the more B2B conflict exists. And this conflict affect relationship quality and financial outcomes negatively. In addition, social control and formal control could weaken the negative effect of conflict on relationship quality significantly. However, unlikely to assure conflict resolution effect of control mechanisms on relationship quality, financial outcomes are changed by neither social control nor formal control. We could explain this results with the characteristics of our sample, SMEs(Small and Medium sized Enterprises). Financial outcomes of these SMEs(manufacturer or principal) are affected by their customer(usually major company) more easily than their supplier(or agent). And, in recent few years, most of companies have suffered from financial problems because of global economic recession. It means that it is hard to evaluate the contribution of supplier(agent). Therefore we also support the suggestion of Gladstein(1984), Poppo & Zenger(2002) that relational performance variable can capture the focal outcomes of relationship(exchange) better than financial performance variable.

This study has some implications that it tests the sources of conflict and investigates the effect of resolution methods of B2B conflict empirically. And, especially, it finds out the significant moderating effect of formal control which past B2B management studies have ignored in Korea.

Key Words: manufacturer-supplier, conflict, environmental uncertainty, asset specificity, B2B control mechanism, Agency theory