

## Antecedents and Consequences of Supplier's fairness perception

## 중소공급업체 공정성 지각의 선행요인과 결과요인\*

Kim, Do-Heon(김도헌)\*\*, Kim, Sang-Deok(김상덕)\*\*\*

## Abstract

The object of this research is to examine the factors leading to intercompany win-win by finding the antecedents and consequences that affect a supplier's fairness perception. We assume that the antecedent factors of a supplier's fairness perception are vertical coordination, cooperation support, information sharing, and legalistic plea. We assume that the consequential factors of a supplier's fairness perception are supply chain dependence and supply chain flexibility.

The object industry is an electronic parts manufacturing company. We tested our model by using the SPSS 17.0 and the LISREL 8.5. For measurement validation, we verified by using a confirmatory factor analysis and a reliability analysis. For hypothesis analysis, we did a path analysis with the LISREL 8.5. By checking the modification index and expecting parameter changes, we modified the model.

First, the buyer's vertical coordination had a positive effect on the supplier's distributive fairness perception and procedural fairness perception. Second, the buyer's cooperation support had no effect on the supplier's distributive fairness perception and procedural fairness perception: we suppose that the buyer's requests were burdensome, although they cooperated with the supplier. Third, the buyer's information sharing had a positive effect on distributive fairness perception but had no direct effect on procedural fairness perception. Fourth, the buyer's legalistic plea had a negative effect on the supplier's distributive fairness perception. and a negative effect on the supplier's procedural fairness perception at a 0.1 significance level. Fifth, although procedural fairness perception had no direct effect on supply chain dependence, fairness perception had an effect on supply chain dependence and supply chain flexibility both directly and indirectly.

Keywords: Vertical coordination, cooperation support, information sharing, legalistic plea, fairness, supply chain dependence, supply chain flexibility, win-win.

## 국문초록

본 연구의 목적은 중소기업의 공정성 지각의 선행요인과 결과요인의 규명을 통하여 대기업과 중소기업간의 상생을 위한 요인을 파악하고자 하였다. 중소기업 공정성 지각의 선행요인으로는 수직적 조정, 협력지원, 정보공유, 법계약적지배의 네가지 변수를, 결과요인으로는 공급체인의존성과 공급체인유연성으로 가정하여 분석을 시도하였다. 첫째, 대형구매업체의 수직적 조정은 중소기업의 분배공정성 지각과 절차공정성 지각에 正의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 대형구매업체의 협력지원은 중소기업의 분배공정성 지각과 절차공정성 지각에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 대형구매업체가 중소기업에 더 큰 요구를 하는 경우가 많기 때문에 이런 결과가 나온 것으로 추정된다. 셋째, 대형구매업체의 정보공유는 중소기업의 분배공정성 지각에는 正의 영향을 미치고 절차공정성 지각에는 직접영향은 주지 않는 것으로 나타났다. 넷째, 대형구매업체의 법계약적지배는 중소기업의 분배공정성 지각에 負의 영향을 미치는 것으로 나타나고, 절차공정성 지각에 負의 영향의 방향성은 나타났다. 다섯째, 절차공정성은 공급체인의존성에 직접영향을 미치지 못하는 것으로 나타났지만 공정성은 공급체인 의존성 및 공급체인 유연성에 직접, 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

주제어 : 수직적 조정, 협력지원, 정보공유, 법계약적지배, 공정성, 공급체인 의존성, 공급체인 유연성, 상생

## I. 연구배경 및 연구목적

1997년 외환위기 후 대한민국 경제는 많은 변화가 있어왔다. 대기업들은 위기에 신속히 대응해 성장의 발판으로 삼은 반면 다수의 중소기업들은 여전히 수익성 악화, 자본 부족 등의 어려움을 호소하고 있다.

중소기업인들은 우월한 지위를 이용한 대기업들의 납품단가 조정, 기술·노하우 탈취 등 피해가 여전하다고 하소연하고 있다. 한 설문조사에서 대기업에 제품을 납품하고 있는 중소기업 10곳 중 4곳이 '원자재 가격 상승분이 납품 단가에 전혀 반영되지 않았다'고 답하였다(아시아경제, 2010).

조선 산업을 포함한 우리나라의 첨단산업들이 중소기업의 도움 없이는 이 정도로 성장하지 못하였을 것이다. 이견희 삼성회장은 신년 시무식에서 협력업체를 더불어 성장하는 '사회적 동반자'로 비유하면서 "상생은 대기업만을 위한 것이 아니라 한국경제의 근간"이라고 밝혔다. 특히 국내 기업들이 갈수록 치열해지는 글로벌 경쟁과 신기술 융·복합시대에 살아남자면 기업규모를 뛰어

\* This paper is subsidized from grants for the encourage of research of kyungnam university of 2011

\*\* First Author, Manager, Outsourcing Team, STX offshore & Shipbuilding, E-mail : dhkim74@onestx.com

\*\*\* Corresponding Author, Associate Professor, Department of Administration, Kyungnam University, Korea. Tel : +82-55-249-2439. E-mail : sdkim@kyungnam.ac.kr

넘는 긴밀한 협력관계를 구축하고 이를 토대로 해외시장에 동반 진출하는 성공모델이 확산되어야 한다는 목소리가 높아지고 있다(서울경제신문, 2011). 하지만 지금까지 대기업은 겉으로는 상생을 이야기 하면서 현실은 자사 이익을 위한 납품가 인하에 급급하였던 것이 현실이다.

정부는 대기업과 중소기업의 상생을 강조하면서 대기업들에게 역할을 위한 요청과 정부의 규제에 대해서 고심하고 있다.

중소기업들이 원하는 것은 대기업의 위법·횡포로부터 막아달라는 것이다. 기업형 슈퍼마켓(SSM)의 확장 사례에서 보듯이 대기업의 중소기업 사업영역 침투를 막는 방안도 업계 자율에 맡겨서는 해법을 찾기 어렵다. 하지만 법과 제도화의 구체화를 통하여 상생을 위한 해법을 찾는다고 해도 지속적으로 유지되기 어렵고 실효성이 떨어질 가능성이 높다. 따라서 법과 제도보다는 대기업의 인식변화와 중소기업의 자생노력이 중요하고 이명박 대통령도 이점을 강조해왔다(경향신문, 2010).

힘의 우위가 큰 파트너의 공정성에 대한 힘의 열위에 있는 파트너의 지각은 파트너간의 신뢰와 결속을 증가시켜 관계의 질을 향상시킬 수 있기 때문에 공정성의 중요성은 아주 크다고 할 수 있다(하세나, 김상덕, 2008).

따라서 현재의 단계에서 대기업에 대한 중소기업의 지각된 공정성에 대한 정밀한 연구가 필요하다고 판단되나 기존의 연구에서 대기업과 중소기업의 공급사슬간의 공정성에 관한 연구는 매우 부족하다.

이와 같이 대기업과 중소기업의 격차가 심화되고, 정부가 상생을 강조하는 상황에서 대기업과 납품업체간의 공정성에 관한 연구는 매우 중요하다고 할 수 있다. 왜냐하면 중소기업이 대기업에 대한 공정성 지각이 높아진다는 것은 상생, 즉 동반성장에 대한 지각이 높아짐을 의미하기 때문이다.

따라서 본 연구의 목적은 전자산업에서 중소기업과 대형구매업체의 공급사슬간에 있어 중소기업의 지각된 공정성에 영향을 미치는 선행요인과 결과요인에 관해 규명하는 것이다. 대형구매업체의 어떠한 노력들이 중소기업의 공정성 지각에 영향을 미치는지를 파악하고, 이를 통하여 중소기업이 대형구매업체에 대한 공급체인 의존성과 공급체인 유연성에 영향을 미치는지 파악하여 대형구매업체와 중소기업간의 상생방안을 모색하고자 한다.

납품업체 담당자들과의 심층면접 결과 수직적 조정, 협력지원, 정보제공, 법계약적지배가 본 연구의 선행요인으로 도출되었고, 결과요인으로는 상호의존성과 공급체인 유연성이 결과요인으로 도출되어, 이 변수들을 선행요인과 결과요인으로 가정하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 공정성

#### 1.1. 공정성의 정의

공정성은 일반적으로 철학자들, 심리학자들, 그리고 사회학자들이 사회생활의 중심적인 주제로 다루어져 왔다. 이러한 개념이 경영학에서는 주로 인사조직에서 중심적인 주제로 연구되어 왔는데, 지금까지 대부분의 인사조직의 연구 결과를 살펴보면 공정성이 직무만족과 조직결속 등 제반 조직의 유효성을 제고시키는데 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다(Lind & Tyler, 1988).

공정성 이론은 사회적 교환이론 관점에서 출발한 이론으로 Adams(1965)는 공정성을 교환관계에 있는 상대방과의 투자 대 산출의 비율차이로 개념화 하였다. 공정성 이론에 따르면 사람들은 자신의 투입에 따른 경제적 결과와 다른 사람들의 투입에 따른 경제적 결과와 비교 했을 때의 비율이 균형을 이룰 때는 공정성을 지각하게 되지만, 이 두 비율 간에 어느 한쪽이 크거나 작을 때 불공정을 지각하며, 정신적 불편함을 느낀다(김홍범, 김태구, 2003). 산출된 자원과 투입된 자원의 비율이 형성되면 고객들은 자신의 비율을 자신의 준거기준들의 비율과 비교하여 자신의 비율이 공정했는지 불공정했는지를 판단한다(안준모, 이국희, 2001).

이러한 공정성에 대해 일반적으로 분배공정성과 절차공정성이라는 두가지 차원으로 나누어 연구하고 있다(하세나, 김상덕, 2008).

#### 1.2. 분배공정성

분배공정성(distributive fairness)은 최종적인 결과에 대한 지각이 공정했는가를 나타내며 교환의 주목적인 대상물 즉 핵심적인 서비스에 대한 지각이 공정했는가를 결정하는 것이다(Homans, 1961). 사회교환이론(social exchange theory)에 근거를 두고 사람들이 자신의 투입에 대한 성과의 비율을 타인과 비교하여 두 비율의 불일치함을 지각하고 불편을 경험하며 지각된 불평은 심리적 긴장감을 초래하게 된다. 투입을 변화하거나 성과를 변경, 현장을 떠나는 방법, 비교 대상 타인의 투입과 산출을 변화하는 방법이 불만해소의 방안이며 이러한 해소방안이 상황의 특징에 따라 선택되어진다(Mowday et al., 1982). 이는 고객의 불평을 해소하기 위해 제공된 보상의 인지된 공정성으로 투입과 생산의 균등한 분배를 기본적인 원칙으로 하며 공평성, 평등성, 필요성의 원칙에 의거해 측정할 수 있고 서비스 제공자가 서비스 실패에 대해 더 많은 유형적인 보상을 할수록 분배공정성의 정도는 높아진다. 일반적으로 사람들은 본인에게 더 유리한 결과를 선호하는 경향이 있다. 따라서 본인과 타인의 자원을 배분시 본인에게 더 많은 자원을 배분하는 것을 공정하다고 생각하는 경향이 있다(Hamilton, 2006). 하지만 일반적으로 분배공정성의 원칙은 공정한 상호교환을 정의하며 각 집단이 상호교환 행위에 있어서 자신이 기여한 만큼의 비율대로 결과를 받는 것을 의미한다(조영신, 2008).

#### 1.3. 절차공정성

절차공정성(procedural fairness)은 불평 혹은 개인의 의사결정을 형성하는데 적용되는 과정의 타당성에 관한 것으로 목적이 달성되는데 사용된 수단에 대해 지각된 공정성이며, 논쟁 또는 협상의 결과에 도달하기 위해 의사결정자들에 의해 사용되는 정책, 절차, 기준의 지각된 공정성이다(Alexander & Ruderman, 1987). 상호관계에 있어서 결과도 중요하지만 결정을 위한 단계의 절차에서 공정성을 지각하고 결과의 도출과정이 어떠하였는가를 부각시킨 이론으로 아무리 좋은 결과가 도출되었다고 하더라도 절차가 공정하지 않다면 고객들이 불공정함을 느끼어 그들의 태도나 행동에 부정적인 영향을 끼치게 된다. 따라서 공정한 절차는 일관적으로 편향되지 않고 정확한 정보와 윤리적 기준에 근거를 두어야 한다(Leventhal et al., 1980). 절차공정성은 소비자의 욕구충족, 소비자가 지불한 금전적·비금전적 비용에 대한 혜택의 공정성, 그리고 다른 기관과 비교에 의한 동등성 등으로 측정할 수 있다(조영신, 2008).

“문제를 해결하는 과정에서 적용될 수 있는 기준”(Goodwin & Ross, 1989), “결과를 얻기 위하여 사용되는 방법의 공정성” 등으로도

정의했다. 이를 종합하면 절차적 공정성은 “결과를 산출하기 위한 과정, 보다 엄밀히 말해 산출을 얻기 위해 사용하는 정책 및 절차에 대한 평가”라고 할 수 있다(김용한, 배무언, 2005).

결과에 대해서 당사자들은 절차가 공정하다고 느꼈을 때 결과를 더 공정하다고 평가한다. 예를 들어서 소송당사자들은 절차가 불공정하다고 느꼈을 때보다 절차가 공정하다고 느꼈을 때, 재판의 중재결과를 더 납득하는 경향이 있다(Hamilton, 2006).

## 2. 공정성의 선행요인

### 2.1. 수직적 조정

수직적 조정(vertical coordination)은 정치 경제의 이론적 틀로써 Stern & Reve(1980)에 의해서 마케팅이론으로 구체화되었다. Reve & Stern(1986)에 의한 실증적 연구에 의해서 차후 이론적 연구로 조작화되었다.

Heide & John(1990)의 연구는 공동행위에 관한 연구를 수행하였고 Lusch & Brown(1996)은 관계 행위에 대한 연구를 수행하였다. 두 연구에서 수직적인 조정에 의해서 상호간의 적응수준이 높아지는 것으로 언급하였다. 수직적 조정에 의해서 공식적인 업무 조정을 거치지 않고도 상호간의 업무가 순조롭게 진행될 수 있다. 수직적 조정으로 인해서 당사자간의 업무 실수를 줄이면서 완만히 진행해 갈 수 있다.

수직적 조정은 제품 설계 변화, 생산계획 등과 같은 중요 기업 간 업무에서 발생하는 문제들을 줄이기 위한 노력이다. 수직적 조정은 사후 거래 비용과 관계된다고 할 수 있다. 다시 말해서, 수직적 조정이 원활히 잘 이루어진다면, 사후 거래 비용의 삭감을 기대할 수 있다(Buvik & John, 2000).

### 2.2. 협력지원

협력지원(cooperation support)은 상호간의 목표를 달성하기 위하여 공동으로 회사간에 업무를 도우는 상황을 언급하는 것이다(Anderson & Narus, 1990), 갈등은 협력적인 상황에도 발생할 수 있으므로 협력지원을 하는 상황에서도 갈등이 없는 것은 아니다. 예를 들어서 양 당사자는 목표 달성에 대해서 논쟁이 발생할 수 있다. 하지만 양 당사자들에게 관계의 종결시의 비용이 높기 때문에 협력지원을 계속할 수 있다. 따라서 협력지원은 복종과 같지 않다. 전자는 사전 행동적이고 후자는 역행적이다(Morgan & Hunt, 1994).

### 2.3. 정보공유

정보공유(information sharing)는 많은 실증연구에서 거래 파트너 간의 협력적 행위를 증대시킨다고 밝혀졌다(Huber & Daft, 1987). 업무 정보의 공유는 전략적 의사결정을 내릴 때, 핵심적인 정보의 공개를 꺼리지 않게 되며, 상대방 파트너 의견에 대한 적극적인 의견수렴을 유도한다(송영욱, 오세조, 김상덕, 2005).

Devlin & Bleackley(1988)은 정보 공유가 제휴 성공의 중요한 예측요소라고 밝혔으며, Kanter(1994)는 장단기 목표, 기술적 자료, 갈등이나 문제점 또는 상황변화에 관한 정보를 비롯하여 협력관계가 제 기능을 다하도록 하는데 요구되는 정보를 교환할 때 성공적 관계가 됨을 지적했다. 나아가 상호 긴밀한 정보공유는 서로를 잘 이해하게 만들어 파트너 간 관계를 유지하고 강화하는데도 도움이 된다(Huber & Daft, 1987).

### 2.4. 법계약적지배

법계약적지배(legalistic plea)란 법적 계약이나 구속력이 있는 비공식적 합의 사항에 의해 어떤 행동을 요구하는 것을 말한다. 이는 양자간의 법적 비용을 발생시키며 비우호적인 관계를 형성함에 따라 기존의 갈등을 심화시키게 된다(노원희, 오세조, 2010).

법계약적지배는 상대방이 약속을 깨뜨리려 할 때 당초의 조건을 상기시키기 위해서 시도하는 것이다(Boyle et al., 1992).

법계약적지배는 공식적인 법적 계약이나 비공식적인 구속된 협약이 상대방을 어떤 행위를 취하게 하기 위해 요구되거나 제외되는 상황을 말한다. 당사자에 의해 강요된 행위가 법적인 기준일 때 양 당사자는 합의를 공정히 하려고 하고, 따라서 문제 발생시 상호 논쟁이 잘 발생하지 않는다.

## 3. 공정성의 결과요인

### 3.1. 의존성

Emerson(1962)은 거래 파트너간의 의존성은 그들 서로 간의 힘과 밀접한 관계가 있다고 주장하였다. 다시 말해 행위자 A와 B간의 교환 관계에서 B의 A에 대한 의존성은 A가 B에게 제공할 수 있는 편익의 가치와 함께 증가하고, 그 편익을 제공할 수 있는 다른 대안에 대한 B의 접근성과 함께 감소한다고 언급하였다. 따라서 A의 B에 대한 힘은 B의 A에 대한 의존성이라 할 수 있고 B의 A에 대한 힘은 A의 B에 대한 의존성이라 할 수 있다(김상덕, 지성구, 2007).

이 때 비대칭적인 의존성은 덜 의존적인 행위자가 힘의 우위를 갖는 불균형적 관계를 초래하게 된다. 의존성이 크면, 협상 과정에서 일반적으로 힘이 우월한 쪽을 위한 불평등한 협상을 하게 된다(Rubin & Brown, 1975).

이러한 의존성은 많은 학자들에 의해 연구가 되어 왔지만 그 복잡성에 대한 충분한 규명이 이루어 지지 않았기 때문에 연구에 상반된 견해를 보이고 있다(Frazier, 1999).

먼저 의존성에 대해 부정적인 견해를 가지고 있는 연구들은 의존성, 특히 불균형적인 의존성이 유통경로의 관계결속을 저해한다고 보고 있다. Morgan & Hunt(1994)는 의존성의 대립개념인 힘을 ‘병들고 기능장애적인 경로관계로써, 기회주의적 행동과 같이 관계마케팅의 실패와 연관된다’라고 하였으며, Weitz & Jap(1995)의 의존성은 경로관계에서 강압적인 통제를 유발한다고 주장하였다.

반면 의존성에 대해 긍정적인 견해를 가지고 있는 연구를 보면, 예를 들어 상호의존성 또는 결합 힘(joint power)이 유통경로의 관계 결속을 강화할 수 있다는 견해가 있다(Frazier, 1999). 다시 말해 높은 상호의존성은 공통된 관심을 갖게 하여 신뢰와 결속, 관계적 행동을 강화할 수 있고(Kumar et al., 1995), 장기적 협력이 중요하고 공정성 규범이 경로 시스템에 존재하는 경우, 힘의 우위를 가진 기업들이 이기적인 목적을 달성하기보다는 강하고 효과적인 관계를 구축하려 한다는 것이다(Frazier & Summers, 1986).

### 3.2. 유연성

오랫동안 생산관리의 주요 주제였던 유연성은 물류분야에서는 관계적 계약이론을 채용하면서 그 범위를 확대하였다. 특히, 유연성은 관계규범의 한 형태로 연구되어 왔는데(Macneil, 1980), Macneil(1980)에 의하면 유연성은 ‘거래 파트너간의 사전 계약이 시장, 교환관계, 파트너의 상황에 따라 기꺼이 조정될 수 있다는

태도'를 의미한다.

이러한 유연성은 단속적 거래관계보다는 파트너십을 구축하고 있는 공급사슬에 있어서 더욱 중요하다. 특히, 공급사슬 구성원처럼 쉽게 파트너를 바꾸기 어려울 때 더욱 그러하다. 왜냐하면 불확실한 환경 속에서 공급사슬 구성원 간에 체결한 조정이 필요하기 때문이다(Cannon et al., 2000). 또한 공급사슬 구성원들 간의 거래관계는 매우 특화된 경우가 많기 때문에 자산 특유성이 높게 나타난다. 이러한 경우 유연성이 매우 중요하다(Williamson 1993).

특히 비대칭적 의존구조인 수직적 통합수준이 높은 유통경로에서는 유연성이 더욱 중요하다 할 수 있다. 또한 관계규범에 냉소적인 태도를 보이는 Williamson(1993)도 자산 특유성이 높은 경우 유연성이 필요하다고 주장하였다(김상덕, 정연승, 2008).

이러한 유연성은 불확실한 상황에서 적절한 행동을 유도하는 기준을 제공하므로 파트너간 공유된 목적에 집중하게 하고, 기회주의를 최소화하는 기능을 가지고 있다. 나아가서 교환의 지속성을 보호해주는 역할도 한다(Cannon et al., 2000).

### III. 연구방법

#### 1. 연구모형 정의

본 연구에서 공정성의 선행요인으로 수직적 조정, 협력지원, 정보제공, 법계약적지배를 선택하였고, 결과요인으로 상호의존성과 공급체인 유연성을 택하여 연구를 진행하고자 한다. 본 연구의 목적은 어떤 관계의 질이 공급업체의 분배공정성과 절차공정성 시각에 영향을 미치고 이것이 공급체인의 의존성과 유연성을 높여 대기업과 중소기업간에 상호 상생협력을 높이는 방안을 찾고자 한다. 따라서 선행연구에서 주요 관계의 질로써 논의된 요인들에 대해 문헌연구와, 납품업체 담당자와의 심층 면접을 통해서 네가지 선행요인을 도출하였다.

수직적 조정은 Buvik & John (2000)의 5문항, 협력지원은 Morgan & Hunt (1994)가 사용한 5문항, 정보공유는 Payan & Mcfarland(2005)가 사용한 3문항 법계약적지배는 Boyle et al. (2005)가 사용한 3문항, 공정성은 Kumar et al. (1995)의 공정성 척도 8문항, 공급체인 의존성은 Jap & Ganesan (2000)의 5문항, 공급체인 유연성은 Ivens (2005)가 사용한 6문항을 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였다.

이상의 내용을 표로 나타내면 다음과 같다.

<표1> 변수의 측정

구성개념	측정항목
수직적 조정	1. 그 회사는 정기적으로 영업 및 판매촉진 비용에 관한 정보를 제공한다.
	2. 그 회사는 정기적으로 생산관리 및 재고관리에 관한 지도를 해 준다.
	3. 그 회사는 정기적으로 시장 환경에 관한 정보를 제공한다.
	4. 그 회사는 정기적으로 우리의 매출 향상을 위한 공동 노력을 한다.
	5. 우리의 성장과 수익을 위해 긴밀한 협력을 한다.
협력지원	6. 그 회사는 우리 제품의 광고활동을 도와 준다.

	7. 그 회사는 우리 회사의 광고활동을 도와 준다.
	8. 그 회사는 반품 또는 소비자 피해 보상을 도와 준다.
	9. 그 회사는 우리의 판촉 활동을 도와 준다.
	10. 그 회사는 우리의 재고관리를 도와준다.
정보제공	11. 그 회사는 우리에게 시장정보를 제공해 줄뿐, 어떤 행동을 하라고 요구하지는 않는다.
	12. 그 회사는 우리가 어떤 행동이 필요하다고 요구하지 않고, 다만 경쟁자의 정보를 제공해 준다.
	13. 그 회사는 그들의 정보를 공유하지만, 그들의 목표를 설명하지는 않는다.
법계약적 지배	14. 그 회사는 우리에게 영향을 주기 위해 법적인 계약을 사용한다.
	15. 그 회사는 우리와 맺은 판매계약상 의무를 자주 상기시킨다.
	16. 그 회사는 그들의 요구를 우리가 동의하게 하기 위해 판매계약을 도구로 사용한다.
분배 공정성	17. 우리의 수고와 노력에 비교해 볼 때, 그 기업과의 거래에서 얻는 이익은 공평하다.
	18. 동종업계와 비교해 볼 때 그 기업과의 거래에서 얻은 혜택은 공평하다.
	19. 그 기업의 수익과 비교해 볼 때, 우리의 이익과 혜택은 공평하다.
	20. 그 기업의 마케팅 활동에 비교해 볼 때, 우리의 이익과 혜택은 공평하다.
절차 공정성	21. 그 기업은 다른 협력업체들을 차별하지 않고 동등하게 취급한다.
	22. 그 기업은 다른 협력업체들에게 일관된 정책과 의사결정 절차를 적용한다.
	23. 그 기업은 자신의 정책과 프로그램에 대한 협력업체들의 견해를 진지하게 고려한다.
	24. 그 기업은 자신들의 의사결정을 협력업체들에게 잘 설명한다.
공급체인 의존성	25. 그 기업과 거래가 단절될 경우 판매량이 줄어들 것이다.
	26. 우리는 그 기업의 판매량에 의존한다.
	27. 우리가 그 기업을 다른 경쟁기업으로 대체하는 것은 어렵다.
	28. 그 기업과 우리기업의 거래 정도는 우리기업의 앞날에 중요한 영향을 미칠 것이다.
	29. 그 기업은 우리를 다른 업체로 대체하기 힘들다.
공급체인 유연성	30. 우리는 그 회사의 주문량 추가 또는 감소요구에 유연하게 반응한다.
	31. 우리는 그 회사의 주문 품목 추가 또는 감소 요구에 유연하게 반응한다.
	32. 우리는 그 회사의 납기 변경 요구에 유연하게 반응한다.
	33. 우리는 그 회사의 품질 개선 요구에 유연하게 반응한다.
	34. 우리는 그 회사의 불만을 즉시 해결하려 노력한다.
	35. 예기치 않은 사항이 발생했을 때 우리는 그 회사와 사전 체결한 계약을 조정하거나 상호 만족스러운 해결책을 찾는다.

## 2. 문제 및 가설수립

### 2.1. 대형구매업체의 수직적 조정노력이 중소기업업체의 공정성 지각에 미치는 영향

수직적 조정은 독립적인 기업들간 행동패턴과 정보 흐름의 의도적인 조직화로 정의할 수 있다. 행동패턴은 두 가지 특징이 있다. 첫째, 법적인 절차에 의해서 강요되지 않고, 둘째, 상호간 조정과 정보의 공유를 통하여 얻은 이익은 과거의 공식적인 계약보다는 지속적인 조정과 협상에 의해 배분된다(Buvik & John, 2000).

이러한 수직적 조정은 거래 당사자간 자발적인 아이디어와 경험의 조직적인 교환과 관련된다. 거래당사자간에 합의된 법적이고 계약적인 요구 이상으로, 이러한 수직적 조정을 통하여 거래당사자간의 불확실성에 대처하고 상호간의 생산성과 경영성과를 향상하는 것이 가능하다(Dahlstrom & Nygaard, 1999). 또한 거래당사자간에 비용을 감소시키고, 제품의 설계변화, 생산계획, 품질관리와 같은 현안 문제들에 대해 대처하고 개선할 수 있는 역할을 한다(Frazier et al., 1998). 또한 지속적인 의견과 경험의 교환을 통하여 상호간에 목표와 비전 등의 공유가 된다. 거래당사자간에 다양한 의견 교환을 통하여 진부한 사고를 변화시키고, 창조적인 해결책을 촉진한다.

따라서 이러한 대형구매업체의 지속적인 수직적인 조정노력을 통해서 중소기업업체는 대형구매업체를 더욱 신뢰하게 될 것이고, 중소기업업체는 대형구매업체에 대하여 공정하다고 지각하게 될 것으로 생각된다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 1. 대형구매업체의 수직적 조정노력은 중소기업업체의 공정성 지각에 正의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 대형구매업체의 수직적 조정노력은 중소기업업체의 분배공정성 지각에 正의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 대형구매업체의 수직적 조정노력은 중소기업업체의 절차공정성 지각에 正의 영향을 미칠 것이다.

### 2.2. 대형구매업체의 협력지원이 중소기업업체의 공정성 지각에 미치는 영향

협력지원은 “모든 활동은 공동으로 착수되는 것 또는 거래 당사자와의 협력지원은 공통의 이익 또는 보상을 실현 하는 것과 직결된다.”라고 정의할 수 있다(Ford & Hakansson, 2006). 그리고 그것은 미래의 행위에 대한 감정과 기대 그리고 행위적인 요소까지 포함된다. 제도화와 협력지원의 의미를 대조해보면, 협력지원이 구체화 된 것이 제도화라고 결론지을 수 있다. B2B의 관계에서 차별되는 공급 사슬의 주요한 특징은 공급사슬상의 양 당사자간의 협력지원이다. 친밀한 장기 협력적 관계는 공급사슬상에 이루어진다. 왜냐하면 공급과 수요의 외부 자원과 불확실성에 의존되기 때문이다. 양 당사자의 협력지원이 잘될수록, 관계의 질이 높아진다.

따라서 불확실한 환경하에서 대형구매업체의 중소기업업체에 대한 협력지원은 관계의 질이 높아지고 이것은 중소기업업체의 대형구매업체에 대한 공정성 지각이 강해질 것으로 예측된다.

가설 2. 대형구매업체의 협력지원은 중소기업업체의 공정성 지각에 正의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 대형구매업체의 협력지원은 중소기업업체의 분배공정성 지각에 正의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 대형구매업체의 협력지원은 중소기업업체의 절차공정성 지각에 正의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3. 대형구매업체의 정보공유가 중소기업업체의 공정성 지각에 미치는 영향

업무 정보공유는 의사소통의 질과 유사한 개념이라 할 수 있지만(Mohr & Spekman, 1994)의 연구에서처럼 의미있고, 시기적절한 정보가 공식적으로 공유되는 것이라는 점에서 의사소통의 질과 구분된다 할 수 있다. 즉 정보공유는 결정적이고, 종종 지적소유권에 해당하는 정보가 파트너에게 전달되는 정도를 의미한다(송영욱 등, 2005).

정보공유를 통한 관계학습은 행동에 영향을 줄 잠재력이 있는 정보의 공유와 관련된 고객과 공급자간의 지속적인 공동활동(Sinkula, 1994)을 의미한다(김상덕, 2010). 여기서 협력관계의 핵심요소인 정보공유를 통해 유통경로의 구매자와 판매자는 협력관계를 조정하고 계획하며, 운영상의 효율성을 달성할 수 있다(Anderson & Narus, 1990). 또한 지속적으로 모든 정보를 얻을 수 있다는 기대는 파트너로 하여금 내부 프로세스들과 외부 환경조건에 더 잘 대응하게 할 수 있다(Heide & John, 1992). 뿐만 아니라 정보공유에 대한 관계규범은 조직간 파트너십 내에서 신뢰도 강화한다(Morgan & Hunt, 1994).

따라서 대형구매업체의 정보공유는 기업간의 신뢰를 강화시키고, 중소기업업체의 대형구매업체에 대한 분배공정성, 절차공정성 지각이 더욱 강해질 것으로 생각된다.

가설 3. 대형구매업체의 정보공유는 중소기업업체의 공정성 지각에 正의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1. 대형구매업체의 정보공유는 중소기업업체의 분배공정성 지각에 正의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 대형구매업체의 정보공유는 중소기업업체의 절차공정성 지각에 正의 영향을 미칠 것이다.

### 2.4. 대형구매업체의 법계약적지배가 중소기업업체의 공정성 지각에 미치는 영향

Frazier & Shelth는 1985년 연구에서 영향전략을 16개 개념으로 정의하였다. 이후 Frazier와 동료들은 미국 자동차 산업, 인디언 커터 산업, 미국 신업태 유통 등의 산업을 대상으로 한 연구를 통해 16개의 영향전략을 약속, 위협, 법계약적지배, 정보교환, 권고 그리고 요청 등 6가지로 개념화하였다. 또한 이 6가지 영향전략은 두 가지로 구분되는데 일반적으로 약속, 위협, 그리고 법계약적지배는 강압적 영향전략으로 정보교환, 권고, 그리고 요청은 비강압적 영향력 행사자가 상대방의 불응에 대한 부정적인 결과를 강조하고, 특정적인 행동을 수행하도록 직접적인 압력을 가하는 것을 말한다(노원희, 오세조, 2010).

따라서 대형구매업체의 법계약적지배는 중소기업업체 입장에서

는 대형구매업체를 부정적으로 판단하게 될 것으로 생각되고, 중소기업업체의 대형구매업체에 대한 공정성 지각이 약해질 것으로 예측된다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 4. 대형구매업체의 법계약적지배는 중소기업업체의 공정성 지각에 負의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1. 대형구매업체의 법계약적지배는 중소기업업체의 분배 공정성 지각에 負의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2. 대형구매업체의 법계약적지배는 중소기업업체의 절차 공정성 지각에 負의 영향을 미칠 것이다.

2.5. 중소기업업체의 공정성 지각이 중소기업업체의 대형구매업체에 대한 공급체인 의존성에 미치는 영향

마케팅 학자들은(Bucklin & Sengupta, 1993; Hibbard et al., 2001) 거래 파트너간의 의존구조가 조직 간의 관계성과를 이해하는데 매우 중요함을 주장하였다(김상덕, 2008). 왜냐하면 의존구조가 파트너간에 영향을 미칠 수 있는 능력을 좌우하기 때문이다. 만약 거래 파트너간에 제공하는 자원의 가치가 비슷한 수준이라면 대칭적인 의존구조라 할 수 있지만 어느 한쪽의 가치가 더 크다면 비대칭적인 의존구조를 갖게 되고, 이 경우 의존성이 낮은 파트너가 관계를 지배하기 때문이다(Buchanan, 1992).

이러한 의존성이 대칭적이고, 서로간에 높은 수준일 때 상호간의 의존성이 강하다고 하고, 의존성이 강한 경우 의존성은 구성원간 관계를 공고히 하는 역할을 한다. 왜냐하면 거래파트너 간에 상호의존성이 강할수록 의존성이 약한 다른 대안을 찾기 보다는 현재 파트너와의 관계를 지속하려는 의지가 더 강해지기 때문이다(Dwyer et al, 1987).

따라서 중소기업업체가 대형구매업체에 대한 공정성 지각이 강하다면 중소기업업체는 대형구매업체를 더욱 신뢰하게 되고, 대형구매업체가 중소기업업체에 의존성이 높다고 판단하여 중소기업업체가 대형구매업체에 대한 공급체인 의존성이 더욱 강해질 것으로 생각된다.

가설 5. 중소기업업체의 공정성 지각은 중소기업업체의 대형구매업체에 대한 공급체인 의존성에 正의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-1. 중소기업업체의 분배 공정성 지각은 중소기업업체의 대형구매업체에 대한 공급체인 의존성에 正의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-2. 중소기업업체의 절차 공정성 지각은 중소기업업체의 대형구매업체에 대한 공급체인 의존성에 正의 영향을 미칠 것이다.

2.6. 중소기업업체의 공정성 지각이 중소기업업체의 대형구매업체에 대한 공급체인 유연성에 미치는 영향

불연속적인 거래에서는 각 거래 당사자에 대한 충족의 의무는 계약에 의해서 제공된 시간에만 발생하며 마지막 성과가 충족될 때 거래는 끝나게 된다. 따라서 단기적인 거래관계에서 시간의 개

념은 중요하지 않을 수 있다(Noordewier et al., 1990).

장기지향성은 거래당사자들이 거래시 단기적인 교환활동을 통해 얻을 수 있는 이익을 포기하고 장기적인 교환관계를 하려는 의지라고 할 수 있다(Ganesan, 1994).

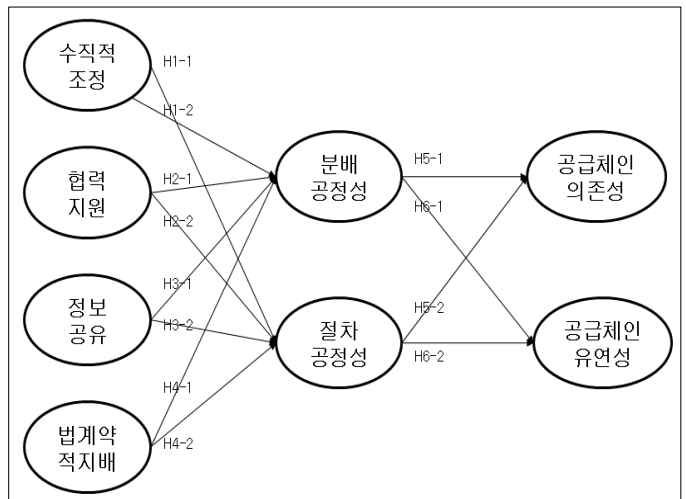
한상린, 정형석(2007)의 연구에서 장기지향성은 유연성에 높은 正의 영향을 미치는 것으로 제시하였다. 이러한 장기지향성은 중소기업업체가 대형구매업체에 대한 공정성 지각이 강할 때 장기적인 교환관계를 지속하려 한다. 따라서 중소기업업체가 대형구매업체를 공정하다고 판단할 때 중소기업업체는 더 대형구매업체에 대해 유연적인 공급을 할 것으로 생각된다. 따라서 아래와 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 6. 중소기업업체의 공정성 지각은 중소기업업체의 대형구매업체에 대한 공급체인 유연성에 正의 영향을 미칠 것이다.

가설 6-1. 중소기업업체의 분배 공정성 지각은 중소기업업체의 대형구매업체에 대한 공급체인 유연성에 正의 영향을 미칠 것이다.

가설 6-2. 중소기업업체의 절차 공정성 지각은 중소기업업체의 대형구매업체에 대한 공급체인 유연성에 正의 영향을 미칠 것이다.

이상의 내용을 도식화 하면 다음 <그림1>과 같다.



<그림1> 연구모형

IV. 실증분석

1. 자료수집과 표본구성

본 연구의 표본은 전자산업의 부품 공급업체로 하였다. 대상 기업의 생산제품은 이동전화 관련 부품, 단말기 포장 덮개, MLCC, Inductor 등의 생산을 하는 부품 공급업체로 하였다. 자료의 수집을 위해서 이동전화 단말기 제조업체의 부품공급업체의 담당자 명부

를 구하고, 또 기업체에 MLCC, Inductor 등 주요 전자부품을 납입하는 협력업체의 담당자 명부를 구하여 이메일과 전화로 당부하여 설문조사를 실시하였다.

공급업체에서 부품 거래 업무에 최소 3개월 이상 근무한 공급업체의 담당자를 대상으로 선정하였고, 이에 해당하는 대상자에 대해서만 설문조사를 받았고, 대상자 중 과장, 대리 이상자의 설문 응답자가 87 / 117명으로 74%가 응답해서, 책임자급의 응답자 비율이 높았다.

200부를 이메일로 보내어 설문 요청하여서 최종적으로 117부(58.5%)를 회수하여 최종적으로 분석에 사용하였다.

2. 조사대상의 통계적 특성

조사 대상 기업의 구체적인 통계적인 특성은 <표 2>과 같다.

<표 2> 응답 기업의 특성

구 분		기업수	유효%	총계
연간 매출액	50억 미만	8	9.4	117 (100%)
	50억-100억 미만	9	10.6	
	100억-200억 미만	17	20.1	
	200억-1000억 미만	29	34.1	
	1000억-2000억 미만	17	20.0	
	2000억 이상	5	5.9	
	무응답	32	-	
종업원 수	50명 미만	15	16.2	117 (100%)
	50명-100명 미만	12	12.9	
	100명-300명 미만	19	20.4	
	300명 이상	47	50.5	
	무응답	24	-	
공급 부품	이동전화케이스	34	42.0	117 (100%)
	이동전화 단말기반조립	3	3.7	
	단말기 포장	8	9.9	
	MLCC	10	12.3	
	Inductor	15	18.5	
	기타	11	13.6	
	무응답	36	-	
거래 기간	5년미만	19	17.12	117 (100%)
	5년-10년미만	58	52.25	
	10년-20년미만	18	16.22	
	20년이상	16	14.41	
	무응답	6	-	
매출 의존도	24%이하	25	23.81	117 (100%)
	25%-49%이하	27	25.71	
	50-74%이하	18	17.14	
	75%이상	35	33.34	
	무응답	12	-	

설문대상은 이동전화 케이스 제조업체(42%), Inductor제조(18.5%), MLCC제조(12.3%) 등 대형 구매업체에 납품하는 중소 부품 및 재료 공급업체를 주 대상으로 설문조사를 실시하였다. 종업원수는 300명 이상이 50.5%, 300명 미만이 49.5%를 나타내었다.

3. 신뢰성 및 타당성, 상관관계 분석

3.1. 확인요인분석과 신뢰성 분석

본 연구에서는 먼저 확인요인분석과 신뢰성분석을 실시하였다. 분석과정은 SPSS와 LISREL을 이용하였다. 측정모형의 확인요인분석의 결과는 다음과 같은 적합도 검정지표를 이용하였다. GFI (Goodness of Fit Index: 0.9 이상이 바람직함), RMR(Root Mean Residual: 0.5 이하이면 바람직함), NFI(Normed Fit Index: 0.9 이상이면 바람직함), CFI(Comparative Fit Index: 0.9 이상이면 바람직함) 등의 지수를 이용하여 모형의 적합도를 판단하기로 하였다(김계수, 2010).

1차 확인요인분석결과 5개 항목의 표준적재치가 0.5이하로 나타나 보수적인 관점에서 제거하고 다시 확인요인분석을 실시하였다.

<표 3> 확인요인분석결과와 신뢰성 분석

구성요인	잠재 변수	표준 적재치	오차	개념 신뢰도 (Construct Reliability)	분산추출 지수 (AVE)
수직적 조정	x1	0.809	0.346	0.88	0.59
	x2	0.797	0.365		
	x3	0.762	0.419		
	x4	0.901	0.188		
	x5	0.512	0.738		
협력지원	x6	0.965	0.068	0.92	0.74
	x7	0.896	0.197		
	x8	0.627	0.607		
	x9	0.903	0.185		
	x10	-	-		
정보제공	x11	0.937	0.122	0.85	0.66
	x12	0.829	0.313		
	x13	0.654	0.572		
법계약적 지배	x14	-	-	0.73	0.70
	x15	0.866	0.25		
	x16	0.801	0.359		
분배 공정성	y1	0.81	0.345	0.87	0.70
	y2	0.924	0.146		
	y3	-	-		
	y4	0.767	0.412		
절차 공정성	y5	0.885	0.218	0.83	0.63
	y6	0.841	0.293		
	y7	0.628	0.606		
	y8	-	-		
공급체인 의존성	y9	0.844	0.288	0.92	0.74
	y10	0.847	0.283		
	y11	0.887	0.214		
	y12	0.872	0.239		
공급체인 유연성	y13	-	-	0.91	0.64
	y14	0.7	0.509		
	y15	0.984	0.032		
	y16	0.871	0.241		
	y17	0.598	0.643		
	y18	0.782	0.389		
	y19	0.807	0.348		

적합지수  $\chi^2=1,023.90$ ,  $df=377$ ,  $GFI=0.968$ ,  $CFI=0.99$ ,  $NFI=0.964$ ,  $RMR=0.07$

표준적재치가 0.5이하로 나타난 5개 변수를 제거하고 다시 확인 요인분석을 실시하니 표준적재치가 0.5이하인 것은 나타나지 않았다. 적합지수도 기준치 이내로 들거나, 근접하여 전반적인 적합지수에 문제가 없다고 판단된다. 각 요인별 평균분산추출(Average Variance Extracted: 0.5이상), 개념신뢰도(Construct Reliability: 0.7이상)도 문제가 없는 것으로 나타났다. 따라서 수렴 타당성이나 구성타당성이 확보되었음을 확인할 수 있다.

다음으로 판별타당성을 확인하기 위하여 제약모형과 비제약모형간의  $\chi^2$  비교를 통하여 평가하는 방식을 사용하였다. 유의한 수준에서 비제약모형의  $\chi^2$  이 낮다는 것은 각 분산공분산 행렬 값이 1보다 낮다는 것을 의미한다.

<표 4> 판별타당성 분석 결과

	비제약모형	자유도	제약모형	자유도	$\chi^2$ 차이
조정-협력	38.48	26	42.9	27	4.42*
조정-정보	52.48	19	59.48	20	7.00*
조정-법적	21.6	13	45.7	14	24.10*
조정-분배	37.24	19	207.79	20	170.55*
조정-절차	27.18	19	39.18	20	12.00*
조정-의존	40.77	26	169.91	27	129.14*
조정-유연	201.06	43	213.83	44	12.77*
협력-정보	22.22	13	111.26	14	89.04*
협력-법적	18.64	8	38.44	9	19.80*
협력-분배	34.07	13	40.81	14	6.74*
협력-절차	24.25	13	35.27	14	11.02*
협력-의존	20.94	19	37.35	20	16.41*
협력-유연	203.71	34	218.42	35	14.71*
정보-법적	5.52	4	20.32	5	14.80*
정보-분배	19.02	8	26.28	9	7.26*
정보-절차	17.18	8	24.42	9	7.24*
정보-의존	11.5	13	154.1	14	142.60*
정보-유연	159.58	26	170.73	27	11.15*
법적-분배	2.02	4	57.34	5	55.32*
법적-절차	10.44	4	66.79	5	56.35*
법적-의존	4.3	8	54.53	9	50.23*
법적-유연	88.98	19	143.07	20	54.09*
분배-절차	19.93	8	39.38	9	19.45*
분배-의존	26.73	13	174.76	14	148.03*
분배-유연	164.26	26	303.68	27	139.42*
절차-의존	12.32	13	136.41	14	124.09*
절차-유연	139.26	26	250.03	27	110.77*
의존-유연	112	34	296.25	35	184.25*

\*p=0.05

<표 4>에서 제시된 것처럼 모든 구성개념의 제약모형과 비제약모형간의 비교에서 제약모형과 비제약모형간의  $\chi^2$ 차이가 p=0.05수준에서 임계치인 3.84를 모두 넘는 것으로 확인되었다. 따라서 판별타당성이 확보되었다.

### 3.2. 상관관계 분석

가설을 검증하기 전에 전반적인 변수간의 관계와 방향성을 살펴보기 위해 상관관계분석을 수행하였으며, 그 결과는 다음표와 같다.

<표 5> 상관계수표

구분	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1.00							
2	0.80***	1.00						
3	0.65***	0.60***	1.00					
4	-0.48***	-0.52***	-0.50***	1.00				
5	0.72***	0.64***	0.65***	-0.52***	1.00			
6	0.64***	0.55***	0.53***	-0.53***	0.74***	1.00		
7	0.34***	0.19**	0.35***	0.05	0.38***	0.32***	1.00	
8	0.30***	0.21**	0.44***	-0.23**	0.49***	0.54***	0.70***	1.00

1. 수직적 조정, 2. 협력지원, 3. 정보제공, 4. 법계약적지배, 5. 분배공정성, 6. 절차공정성, 7. 공급체인의존성, 8. 공급체인유연성
- \*\*p=0.05, \*\*\*p=0.01

상관관계 분석 결과 본 연구에서 가설로 수립한 경로들에 대해서 모두 p=0.01수준에서 강한 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 수직적 조정, 협력지원, 정보공유는 분배공정성 지각과 절차공정성 지각에 강한 정의 상관관계를 가지는 것으로 나타나고, 법계약적 지배는 분배공정성 지각과 절차공정성 지각에 강한 부의 상관관계를 타나났다. 분배공정성 지각과 절차공정성 지각은 공급체인의존성과 공급체인 유연성과의 관계에 강한 정의 상관관계를 보이고 있다. 따라서 상관분석 결과는 본 연구에서 수립한 가설의 방향과 모두 일치되는 결과를 보여주고 있다.

### 4. 가설의 검증 및 논의

본 연구에서 가설의 검증은 경로분석을 통해 실시하였다. LISREL을 사용하여 분석을 실시하니 초기모형은 다음과 같은 적합도지수가 나왔다.

초기모형에서 표준 $\chi^2(\chi^2 / df)$ 는 10.83로 다소 높게 나왔고 GFI=0.811, CFI=0.78, RMR=0.12로 나타나 전반적인 적합도 지수에 미달하는 결과를 나타내었다. 따라서 수정지수(MI: Modification Index) 및 기대모수변화(EPC: Expected Parameter Change)를 확인하였다. LISREL에서는 카이자승 통계량을 낮추고 경로간의 유의성을 찾아내는 수정지수 및 기대모수변화를 제시해 준다. 수정지수는 연구모형에서 적합도를 향상시킬 수 있는 가능성을 나타내는 지수이고 기대모수변화는 고정모수에 대한 예측된 변화의 방향(+, -)과 크기를 나타낸다. 수정지수도 크고 기대모수변화도 큰 경우 이에 해당되는 모수를 자유롭게 설정함으로써 실질적인 모수의 변화와  $\chi^2$ 의 감소를 가져올 수 있다(배병렬, 2008).

확인결과 분배공정성에서 절차공정성으로 가는 경로의 수정지수는 24.98 그리고 기대모수변화는 0.54로 나타나고, 공급체인 의존성에서 공급체인 유연성으로 가는 경로의 수정지수는 45.46 그리고 기대모수변화는 0.718로 다른 경로의 수정지수 및 기대모수변화보다 훨씬 높은 값을 나타내었다. 따라서 이 두 경로를 연결함으로써 적합도의 향상과 모수추정치의 향상이 예측되어 이 두 경로를 연결하여 재검증을 실시하였다.



이러한 절차를 통해서 분석결과 카이자승값은 34.76, df=8, GFI=0.93, CFI=0.95, RMR=0.73의 결과를 보였다. 이러한 결과는 초기모형에서 적합도가 많이 개선되고 일반적인 만족지수를 보였음을 알 수 있다. 최종모형의 각 경로별 결과는 <표5>와 같다.

첫째 대형구매업체의 수직적 조정노력이 공정성 지각에 미치는 영향에 대해서 수직적 노력은 분배공정성( $\gamma=0.46$ ,  $t=4.25$ )에 正의 영향을 미치고, 절차공정성( $\gamma=0.27$ ,  $t=2.31$ )에도 正의 영향을 미쳤다. 따라서 가설 1-1과 가설 1-2는 채택되었다. 둘째 대형구매업체의 협력지원이 공정성 지각에 미치는 영향은 분배공정성( $\gamma=0.10$ ,  $t=0.98$ )과 절차공정성( $\gamma=-0.02$ ,  $t=-0.17$ )에 영향을 미치지 않았다. 따라서 가설 2-1과 가설 2-2는 기각되었다. 셋째 대형구매업체의 정보공유가 공정성 지각에 미치는 영향은, 정보공유는 분배공정성에 正의 영향을 미치나( $\gamma=0.34$ ,  $t=4.03$ ) 절차공정성에( $\gamma=0.06$ ,  $t=0.64$ )는 영향을 미치지 않았다. 따라서 가설 3-1은 채택되고 가설 3-2는 기각되었다. 넷째 대형구매업체의 법계약적지배가 공정성 지각에 미치는 영향은, 분배공정성에 負의 영향을 미치어( $\gamma=-0.13$ ,  $t=-1.96$ ) 가설이 채택되고 절차공정성에( $\gamma=-0.13$ ,  $t=-1.81$ ) 미치는 영향은  $p=0.05$ 수준에서는 채택되지 못해 가설은 기각되었으나  $p=0.1$ 수준에서는 유의하므로 방향성은 나타났다.

다섯째 중소기업의 공정성 지각이 중소기업의 대형구매업체에 대한 공급체인 의존성에 미치는 영향에 대해서, 분배공정성은 공급체인 의존성( $\beta=0.30$ ,  $t=2.30$ )에 正의 영향을 미치고, 절차공정성은 공급체인 의존성( $\beta=0.10$ ,  $t=0.77$ )에 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 5-1은 채택되고, 5-2는 기각되었다.

여섯째 중소기업의 공정성 지각이 중소기업의 대형구매업체에 대한 공급체인 유연성에 미치는 영향에 대해서, 분배공정성은 공급체인 유연성( $\beta=0.019$ ,  $t=0.213$ )에 영향일 미치지 않는 것으로 나타나 가설 6-1은 기각되고, 절차공정성은 공급체인 유연성( $\beta=0.342$ ,  $t=3.823$ )에 正의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 6-2는 채택되었다.

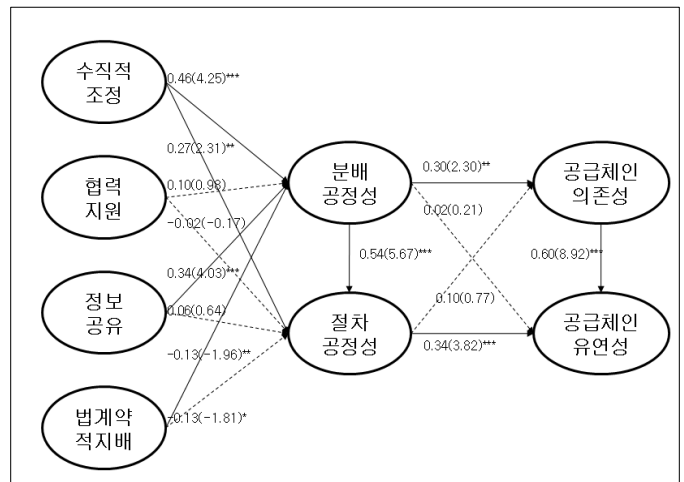
일곱째 추가경로인 분배공정성 지각이 절차공정성 지각에 미치는 영향( $\beta=0.54$ ,  $t=5.67$ )과 공급체인 의존성이 유연성에 미치는 영향( $\beta=0.342$ ,  $t=3.823$ )은 正의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 검증결과와 모형은 <그림 2>와 같다.

<표 6> 가설 검증 결과

가설	경로	경로계수	t-값	표준오차	채택여부
가설1-1	수직적조정→분배공정성	0.46	4.25***	0.108	채택
가설1-2	수직적조정→절차공정성	0.27	2.31**	0.117	채택
가설2-1	협력지원→분배공정성	0.10	0.98	0.102	기각
가설2-2	협력지원→절차공정성	-0.02	-0.17	0.103	기각
가설3-1	정보공유→분배공정성	0.34	4.03***	0.084	채택
가설3-2	정보공유→절차공정성	0.06	0.64	0.091	기각
가설4-1	법계약적지배→분배공정성	-0.13	-1.96**	0.066	채택
가설4-2	법계약적지배→절차공정성	-0.13	-1.81*	0.068	기각

가설5-1	분배공정성→공급체인 의존성	0.30	2.30**	0.13	채택
가설5-2	절차공정성→공급체인 의존성	0.10	0.77	0.13	기각
가설6-1	분배공정성→공급체인 유연성	0.02	0.21	0.091	기각
가설6-2	절차공정성→공급체인 유연성	0.34	3.82***	0.089	채택
추가경로1	분배공정성→절차공정성	0.54	5.67***	0.095	유의
추가경로2	공급체인 의존성→공급체인 유연성	0.60	8.92***	0.0650	유의
$\chi^2=34.76$ , $df=8$ , $GFI=0.93$ , $CFI=0.95$ , $RMR=0.073$					

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



<그림 2> 최종 연구모형 분석결과

## V. 결 론

### 1. 연구결과의 요약 및 해석

본 연구의 목적은 전자산업에서 납품업체인 중소기업과 대기업인 대형구매업체의 공급사슬간에 있어 중소기업의 지각된 공정성에 영향을 미치는 선행요인과 결과요인에 관해 규명하는 것이다. 대형구매업체의 어떠한 노력들이 중소기업의 공정성 지각에 영향을 미치고 이를 통하여 중소기업이 대형구매업체에 대한 공급체인 의존성과 공급체인 유연성을 높여 대기업과 중소기업간의 상생방안을 모색하고자 하였다.

첫째, 대형구매업체의 수직적 조정노력은 중소기업의 분배공정성 지각과 절차공정성 지각에 正의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 대형구매업체의 협력지원은 중소기업의 분배공정성 지각과 절차공정성지각에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 대형구매업체가 중소기업에 협력지원하면서 관리적인 측면에서 도와주고 실질적으로는 공급이 인하, 물류비 부담 증가 등 더 큰 요구를 하는 경우가 많기 때문에 대형구매업체의 협력지원이 중소기업의 공정성 지각에 영향을 미치지 않는 결과가 나온 것으로 추정된다.

셋째, 대형구매업체의 정보공유는 중소기업업체의 분배공정성 지각에는 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 절차공정성에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 하지만 추가경로인 분배공정성과 절차공정성간의 경로를 통해 간접효과는 있는 것으로 나타났다. 하지만 정보공유가 절차공정성에 직접효과를 미치지 않는 것으로 나타난 것은 일반적으로 정보공유는 공식적인 절차나 경로보다는 e-메일이나 전화 등 비공적인 절차나 경로를 통해서 많이 이루어지기 때문에 이런 결과가 나온 것으로 추정된다.

넷째, 대형구매업체의 법계약적지배는 중소기업업체의 분배공정성 지각에 負의 영향을 미치지 것으로 나타나고 절차공정성 지각에 미치는 영향은 가설은 기각되었으나 방향성은 나타났다.

다섯째, 중소기업업체의 분배공정성 지각은 중소기업업체의 대형구매업체에 대한 공급체인 의존성에 정의 영향을 미치는 것으로 나타나고 중소기업업체의 절차공정성 지각은 중소기업업체의 대형구매업체에 대한 공급체인 의존성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이것은 중소기업업체의 분배에 대한 공정성 지각은 중소기업업체의 수익과 연관되는 문제이므로 공급체인 의존성과 정의 관계를 나타내나, 절차공정성의 지각만으로는 중소기업업체의 대형구매업체에 대한 공급체인 의존성을 높이지 못하는 결과로 생각된다.

여섯째, 수정지수 검증을 통해 분배공정성에서 절차공정성으로 가는 경로가 추가되고 분배공정성은 절차공정성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. Roberson & Stewart (2006)는 동기부여적 이론으로 설명하여 합법적이라고 평가되는 것이 긍정적인 결과 창출에 동기를 부여하며 절차 공정성이 이러한 관계를 매개한다는 모형을 제시하여 분배공정성과 절차공정성의 영향관계를 시사하였는데 이러한 기존 연구를 뒷받침하는 결과로 볼 수 있다.

일곱째, 중소기업업체의 공정성 지각이 중소기업업체의 대형구매업체에 대한 공급체인 유연성에 미치는 영향은, 중소기업업체의 분배공정성 지각은 중소기업업체의 대형구매업체에 대한 공급체인 유연성에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나고, 중소기업업체의 절차공정성 지각은 중소기업업체의 대형구매업체에 대한 공급체인 유연성에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 수정지수의 검증을 통해 공급체인 의존성과 공급체인 유연성간의 추가경로의 확인으로 분배공정성은 공급체인 의존성을 거쳐 공급체인 유연성에 간접효과를 주는 것으로 나타났다.

Hibbard et al. (2001)의 연구에서 의존성이 높으면 상대방의 필요성을 알게되고 그 결과로 관계를 잘 수행하기 위해 필요한 자원을 자발적으로 투자한다고 하였다. 이러한 연구는 의존성과 유연성간의 추가경로의 발생을 뒷받침한다고 할 수 있다.

## 2. 시사점 및 연구의 공헌

첫째, 수직적 조정 노력이 분배공정성 지각과 절차공정성 지각에 모두 유의한 영향을 미친 것으로 나오고, 중소기업업체의 분배공정성 및 절차공정성 지각은 중소기업업체의 대형구매업체에 대한 공급체인 의존성과 공급체인 유연성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 대형구매업체는 지속적인 수직적 조정 노력을 강화해야 한다. 중소기업업체의 분배공정성 지각과 절차공정성 지각이 높아지면 중소기업업체의 대형구매업체에 대한 공급체인 의존성과 공급체인 유연성이 높아지므로 지속적인 대형구매업체의 수직적 조정노력을 통해 안정적이고 유연한 공급을 받을 수 있다.

둘째, 협력지원은 분배공정성과 절차공정성 지각에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이것은 기 언급한 바와 같이 대형구매업체인 대기업이 중소기업업체에 협력지원이라는 명목하에 관리적인 측면에서 도와주고 실질적으로 공급이 인하, 물류비 부담 증가 등 더 큰 요구를 하는 경우가 많기 때문에 공정성 지각에 영향을 미치지 않는 결과가 나온 것으로 추정된다. 따라서 본 조사에서 대형구매업체의 협력지원은 중소기업업체의 분배공정성 및 절차공정성 지각에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났지만, 이것은 오히려 대형구매업체가 중소기업업체의 공정성지각 제고를 통한 밀착되고 유연적인 공급을 받기 위해서는 중소기업업체에 부담을 더 가중하는 협력지원이 아닌 실질적으로 중소기업업체에 도움이 되는 협력지원을 높여야 됨을 의미하는 것으로 생각된다.

셋째, 대형구매업체의 정보공유는 중소기업업체의 분배공정성 지각에 영향을 미치고, 절차공정성지각에 직접효과는 없는 것으로 나타났으나 분배공정성이 절차공정성에 강한 영향을 미치므로 간접효과를 나타낸다. 따라서 대형구매업체의 정보공유는 중소기업업체의 공정성지각에 영향을 미쳐서 중소기업업체의 공급체인 의존성과 공급체인 유연성을 높게 된다. 따라서 대형구매업체는 중소기업업체와의 정보공유 노력을 강화해야 한다.

넷째, 대형구매업체의 법계약적지배는 중소기업업체의 공정성지각에 負의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 대형구매업체가 지위와 위치를 이용한 법적인 도구를 주로 사용하는 것은 중소기업업체의 공정성지각에 부정적인 영향을 미치고 이것은 중소기업업체의 대형구매업체에 대한 공급체인 의존성과 공급체인 유연성을 약화시킴을 의미한다. 따라서 대형구매업체는 중소기업업체와의 관계에서 물론 반드시 필요한 계약은 명확히 해 두어야 되겠지만, 이러한 법적인 탄원을 앞세운 강압적인 태도는 좋지 않은 영향을 미칠 수 있다.

요약해서 대형구매업체는 중소기업업체와의 관계에서 수직적 조정, 정보제공 및 실질적인 협력지원을 강화하고 법계약적지배와 같은 강압적인 도구는 필요한 수준에서만 사용해야 한다. 그래야 중소기업업체의 분배공정성 및 절차공정성 지각을 높여서 그것은 중소기업업체의 대형구매업체에 대한 공급체인 의존성과 공급체인 유연성을 높게 된다. 이것은 밀접하고 안정적인 공급을 통한 대형구매업체의 이익으로 돌아움을 의미하고 중소기업업체도 대형구매업체와 안정적인 거래를 할 수 있음을 의미하므로 이는 대형구매업체와 중소기업업체와의 상생, 즉 동반성장을 이룰 수 있음을 의미한다.

## 3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 한계는 첫째, 경로관계는 어느 한 당사자만의 행동으로 결정되는 것이 아니고 쌍방의 행동이 복합적으로 작용하는 관계이므로 자료수집에 있어 일방적인 자료보다는 거래당사자 즉 대형구매업체와 중소기업업체 모두에 대한 자료수집이 이루어 지지 못한 점이다. 향후 연구에서 대형구매업체와 중소기업업체 쌍방의 자료를 수집하여 서로 무엇을 기대하는지를 밝혀낼 수 있다면 본 연구를 더 정교화하는데 기여할 수 있을 것이다.

둘째, 표본의 크기가 많지 못했다. 당초 200부를 요청해서 여러 차례 전화, 메일 등으로 재요청하였으나 117부가 회수되어 분석을 실시하였다. 전체 전자산업의 공정성 지각에 대한 분석으로 일반화하기 위한 충분한 표본수를 확보하지 못했다. 향후 연구에서는 보다 많은 표본수를 확보할 필요가 있다.

향후 연구방향으로는 거래관계에 있어 공정성 지각의 선행요인과 결과요인의 분석은 대기업과 중소기업간의 상생협력을 모색하는데 중요한 연구가 될 것으로 생각된다. 따라서 공정성 지각에 대한 좀 더 다양한 선행요인과 결과요인의 검증을 통해 공정성 연구를 확대하는 것이 필요하다.

Received: May 06, 2011.

Revised: May 30, 2011.

Accepted: June 10, 2011.

## References

- 경향신문 (2010), [http://news.khan.co.kr/kh\\_news/khan\\_art\\_view.html?artid=201009232301085&code=990101](http://news.khan.co.kr/kh_news/khan_art_view.html?artid=201009232301085&code=990101) 에서 2월 5일 검색
- 김계수 (2010), *구조방정식 모형 분석*, 서울: 한나래출판사
- 김상덕 (2008), “유통경로 구성원 간 고객지향적 영적초월행동의 선행변수에 관한 연구,” *경영학연구*, 제37권 제4호, 1075-1096.
- 김상덕, 정연승 (2008), “비대칭적 의존구조는 언제나 관계의 질을 악화시키는가? 커뮤니케이션의 역할,” *서비스경영학회지*, 제9권 제2호, 81-111.
- 김상덕, 지성구 (2007), “첨단산업의 환경동태성이 공급체인의 결속에 미치는 영향: 유연성과 의존성의 역할,” *마케팅과학연구*, 제17권 제2호, 1-54.
- 김용한, 배무언 (2005), “할인점 서비스 회복과정의 공정성 지각이 고객만족과 재구매 의도에 미치는 영향,” *유통과학연구*, 제3권 제1호, 23-42.
- 김홍범, 김태구 (2003), “호텔의 서비스 회복에 대한 공정성 지각이 고객의 자발적 파트너십에 미치는 영향,” *관광학연구*, 제27권 제1호, 121-139.
- 노원희, 오세조 (2010), “유통업체의 영향전략이 소매업체의 기회주의 성향에 미치는 영향: 신뢰의 조절효과를 중심으로,” *마케팅 연구*, 제25권 제1호, 41-63.
- 배병렬 (2008), *LISREL 구조방정식 모델 제2판*, 서울: 도서출판 청람, 247-249.
- 서울경제신문 (2010), <http://economy.hankooki.com/lpage/industry/201101/e2011010517073447730.htm> 에서 2월 5일 검색
- 송영욱, 오세조, 김상덕 (2005), “모바일 서비스 공급업체와 콘텐츠 제공 파트너 간의 전략적 성과에 영향을 미치는 관계특성 변수에 관한 연구,” *Telecommunication Review*, 제15권 제1호, 1-16.
- 아시아경제 (2010), <http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2010092411020354509> 에서 2월 5일 검색
- 안준모, 이국희 (2001), “인터넷 쇼핑 환경에서의 고객 충성도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 국내 인터넷 쇼핑몰 산업을 중심으로,” *경영정보학연구*, 제11권 제4호, 135-153.
- 조영신 (2008), “공정성 지각을 통한 항공사 서비스 회복에 대한 만족이 대안의 매력도 및 전환의도에 미치는 영향,” *관광연구*, 제24권 제4호, 87-109.
- 하세나, 김상덕 (2008), “프랜차이즈 시스템 공정성의 선행요인과 결과요인에 관한 구조방정식 모형분석,” *유통연구*, 제13권 제1호, 35-60.
- 한상린, 정형석 (2007), “산업재 거래관계에서 유연성(flexibility)의 역할에 관한 연구 - 선행요인의 구성 및 관계성과에 미치는 영향,” *경영학연구*, 제36권 제2호, 385-413.
- Adams, J. Stacy (1963), “Toward an Understanding of Inequity,” *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Alexander, S. & Ruderman, M. (1987), “The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior,” *Social Justice Research*, 1(1), 177-198.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1990), “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships,” *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Buvik, Arnt & John, G (2000), “When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationship?,” *Journal of Marketing*, 64, 52-64.
- Boyle, Brett, Dwyer, Robert F., Robicheaux, Robert A. & Simpson, James T. (1992), “Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures,” *Journal of Marketing Research*, 29(4), 462-273.
- Buchanan, Lauranne (1992), “Vertical Trade Relationships: The role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals,” *Journal of Marketing Research*, 29(1), 65-75.
- Bucklin, Louis P. & Sengupta, Sanjit (1993), “Organizing Successful Co-Marketing Alliances,” *Journal of Marketing*, 57(2), 32-46.
- Cannon, J. P., Achrol, R. S. & Gundlach, G. T. (2000), “Contracts, Norms, and Plural Form Governance,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 180-194.
- Dahlstrom, Robert & Nygaard, Arne (1999), “An Empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, 36(May), 160-170.
- Devlin, G. & Bleaokley, M. (1988), “Strategic Alliances Guidelines for Success,” *Long Range Planning*, 21(5), 18-23.
- Dwyer, F. Robert, Shurr, Paul H. & Oh, Sejo (1987), “Developing Buyer-Seller Relationship,” *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Emerson, R. M (1962), “Power-dependence relations,” *American Sociological Review*, 27(2), 31-40.
- Ford, D. and Hakansson, H. (2006), “IMP-Somethings Achieved: Much More to Do,” *European Journal of Marketing*, 40(4), 248-258.
- Frazier, G. L. (1999), “Organizing and Managing Channels of Distribution,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 226-240.
- Frazier, G. L., Speakman, Robert E. & O'Neal, Charles R. (1988), “Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets,” *Journal of Marketing*, 52(October), 52-67.
- Frazier, Gary L. & Shelth, J. N. (1985), “An Attitude-behavior Framework for Distribution Channel Management,” *Journal of Marketing*, 38(2), 21-40.
- Frazier, Gary L. & Summers, John O. (1984), “Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels,” *Journal of Marketing*, 48, 43-55.
- Frazier, Gary L. & Rody, Raymond C. (1991), “The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationship in Industrial Product

- Channels," *Journal of Marketing*, 55(1), 52-69.
- Frazier, G. L. & Summers, J. O. (1984), "Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels," *Journal of Marketing*, 48(2), 43-55.
- Ganesan, S. (1994), "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Goodwin, C. & Ross, I. (1989), "Salient Dimensions of Perceived Fairness in Resolution of Service Complaints," *Journal of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2, 87-92.
- Hamilton, Rebecca W. (2006), "When the Means Justify the Ends: Effects of Observability on the Procedural Fairness and Distributive Fairness of Resource Allocations," *Journal of Behavioral Decision Making*, 19, 303-320.
- Heide, Jan B. (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 58(1), 71-85.
- Heide, Jan B. & John, G. (1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, 27(February), 24-36.
- Heide, Jan B. & John, G. (1992), "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction Specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, 52(1), 20-35.
- Hibbard, Jonathan D., Kumar, Nirmalya & Stern, Louis S. (2001), "Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, 38(1), 45-61.
- Homans, G. C. (1961), *Social Behavior : It's Elemental Forms*, New York: Harcour Brace Javanovich.
- Huber, G. & Daft, R. (1987), "The Information Environment of Organizations," In F. Jablin et al.(ed), *Handbook of Organizational Communication*, Sage Publications, Newbury Park, CA., 130-164.
- Ivens, B. S. (2005), "Flexibility in Industrial Service Relationships: The Construct, Antecedents, and Performance Outcomes," *Industrial Marketing Management*, 34(6), 566-576.
- Jap, Sandy D. & Ganesan, S. (2000), "Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment," *Journal of Marketing Research*, 35(May), 227-245.
- Kanter, R. (1994), "Collaborative Advantage," *Harvard Business Review*, 72(4), 96-108.
- Kumar, N., Scheer, L. K. & Steenkamp, J. E. (1995), "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes," *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348-356.
- Lind, E. Allan & Tyler, Tom R. (1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York; Plenum Press.
- Leventhal, G. S., Karuza, J. & Fry, W. R. (1980), *Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences*. In G. Mikula(ed), *Justice and Social Interaction*, New York: Spring-Verlag.
- Lusch, Robert F. & Brown, James R. (1996), "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 60(October), 19-38.
- Macneil, L. (1980), *The New Social Contract, An Inquiry Into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Mohr, J. & Spekman, R. (1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques," *Strategic management Journal*, 15(2), 135-152.
- Morgan, R.M. & Hunt, S. D. (1994), "The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York : Academic Press.
- Noordewier, T.G., John, G. & Nevin, J. R. (1990), "Performance outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-vendor Relationships," *Journal of Marketing*, 54(4A), 80-93.
- Payan, J. M., & Mcfarland, R. G. (2005), "Decomposing Influence Strategies : Argument Structure and Dependence as Determinants of the Effectiveness of Influence Strategies Effectiveness of Influence Strategies in Gaining Channel Member Compliance," *Journal of Marketing*, 69(3), 66-79.
- Reve, Torger & Stern, Louis W. (1986), "The Relationship Between Interorganizational Form, Transaction Climate, and Economic Performance in Vertical Interfirm Dyads," in *Marketing Channels: Relationships and Performance*, Pellgrini Luigi and Srinivas Reddy, eds. Lexington, MA: Lexington Books, 75-102.
- Roberson, Q. M. & Steward, M. M. (2006), "Understanding the Motivational Effects of Procedural and Informational Justice in Feedback Processes," *British Journal of Psychology*, 97(3), 281-298.
- Rubin, J. Z. & Brown, B. R. (1975), *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, New York; Academic Press.
- Sinkula, James M. (1994), "Market Information Processing and Organizational Learning," *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45.
- Stern, Louis W. & Torger Reve (1980), "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, 44(Summer), 52-64.
- Weitz, B. & Jap, S. (1995), "Relationship Marketing and Distribution Channels," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(3), 305-320.
- Williamson, O. E. (1993), "Opportunism and its Critics," *Managerial and Decision Economics*, 14(1), 97-107.