

관계적 거래에서 소매상의 정(情)이 관계의 질과 관계성과에 미치는 영향: 통합적 접근*

박종희**

김선희***

1980년대 후반 관계마케팅이 소개된 후로 많은 연구자들에 의해 관계의 질을 향상시킬 수 있는 방안을 찾으려는 노력들이 있었으나 B2C와 달리 B2B에서는 주로 분석적이고 인지적인 요인에 초점을 두었을 뿐, 구성원들의 정서적인 요인을 검토하려는 노력은 부족하였다. 또한 관계에서 발생하는 다양한 현상들을 충분히 이해하기 위해서는 관계를 유지하는 동기가 무엇인가를 알아야 할 필요가 있다. 이러한 필요성에 의해 본 연구는 통합모형을 사용하여 공급자 특유투자(인지요인)와 소매상의 정(감정요인), 의존도(동기요인)가 관계의 질과 관계성과에 어떤 영향력을 미치고 있는가를 검토하고자 하였다.

전국의 작물보호제 소매상으로부터 설문자료 272부를 수집하여 분석한 결과, 인지적 요인인 공급자 특유투자의 영향력이 가장 크게 나타났으며, 다음으로 정서적 요인인 정, 동기적 요인인 의존도의 순서로 나타났다. 또한 신뢰와 몰입은 협력행동과 장기지향성을 증가시키고 관계갈등을 감소시키는 효과가 있는 것으로 확인되었다. 이러한 결과에서 공급자는 관계의 질을 향상시키기 위해 특유투자를 증가시켜야 한다는 결론을 얻을 수 있다. 그러나 특유투자는 금전적인 자원을 필요로 하기 때문에 무한정 증가시킬 수 없다는 제약을 가지고 있다. 따라서 기업은 관계의 질을 향상시키는 유력한 변수로 밝혀진 정(情)의 중요성을 인식하고 이를 잘 활용할 필요가 있다.

본 연구는 이론적인 측면에서 통합모형을 사용하여 관계의 질에 대한 각 선행요인들의 영향력을 포괄적으로 검토함과 동시에 B2B에서 최초로 한국인의 정을 실증하였다는 것에서 의의를 찾을 수 있다. 또한 실무적으로는 유통경로 구성원들의 관계 관리에 대한 새로운 방안을 제공하였다.

Key Words: 정, 공급자 특유투자, 의존성, 유통경로, 관계의 질, 갈등, 협력, 장기지향성

* 이 논문은 2008년 울산대학교 연구비에 의하여 연구되었음

** 울산대학교 경영대학 경영학부 교수(jhpark@ulsan.ac.kr)

*** 울산대학교 경영대학 경영학부 객원교수, 교신저자(sunny@ulsan.ac.kr)

I. 서론

오늘날의 유통환경은 구매자들에게 다양한 경로를 통해 제품을 구입할 수 있도록 만들어 주고 있으며, 이러한 환경 속에서 판매자들 사이의 경쟁은 더욱 심화되고 있다. 생산자는 기존의 자사제품 구매자들과 우호적인 관계를 유지하기 위해 많은 노력을 경주하고 있는데, 이는 우수한 고객관계가 경쟁적 우위를 유지하는 바탕이 되어 결과적으로 기업의 성과를 향상시키는 중요한 요인으로 작용하기 때문이다(Doney and Cannon 1997; Dwyer, Schurr, and Oh 1987; Ganesan 1994; Jap and Ganesan 2000; Morgan and Hunt 1994; Nicholson Compeau, and Sethi 2001; Price and Arnould 1999; Rokkan, Heide, and Wathne 2003; Skinner, Gassenheimer and Kelley 1992). 우수한 고객관계를 통해 기업이 얻을 수 있는 구체적 이점은 높은 애호도, 재구매 행동, 호의적 구전, 기업에 대한 협력 등이 있다(Morgan and Hunt 1994; Nicholson Compeau, and Sethi 2001; Price and Arnould 1999).

관계의 질에 대한 영향요인을 찾으려는 선행연구들은 크게 두 갈래의 흐름으로 나누어 볼 수 있다. 하나는 생산자와 기업구매자의 관계(B2B)에 초점을 둔 것이고(Bennett and Gabriel 2001; Doney and Cannon 1997; Dwyer, Schurr, and Oh 1987; Ganesan 1994; Jap and Ganesan 2000; Morgan and Hunt 1994; Nicholson, Compeau, and Sethi 2001; Rokkan, Heide, and Wathne 2003; Selnes 1996; Skinner,

Gassenheimer and Kelley 1992), 다른 하나는 판매자와 최종소비자의 관계(B2C)에 초점을 둔 것이다(Bendapudi and Berry 1997; Price and Arnould 1999; Schurr and Ozanne 1985; Ulrich 1989).

이러한 연구들 중 특히 B2B 연구에서 두드러지는 것은 기업과 구매자 간의 공통의 가치체계나 관계에서 얻을 수 있는 이익, 구성원들이 준수해야할 규범 및 커뮤니케이션 등 주로 계산적이고 인지적 요인에 대한 검토가 주를 이루고 있으며 상대적으로 정서적 요인에 대해서는 크게 관심을 두지 않았다(Doney and Cannon 1997; Jap and Ganesan 2000; Morgan and Hunt 1994; Nicholson, Compeau, and Sethi 2001). 단속적이든, 연속적이든 거래 당사자들이 거래를 통해 얻으려고 하는 가장 큰 이익은 경제적 수익이기 때문에 계산적 특성을 보여주는 인지요인을 강조하는 것은 타당성이 높은 것이 사실이다. 그러나 인지적 요인에 의해서만 결속된 관계에 비해 정서적 결속이 더해진 관계가 훨씬 더 견고하다고 볼 수 있다. 예컨대, 관계의 발전 과정을 탐색기에서 강화기, 성숙기, 쇠퇴기까지의 단계로 볼 때, 어느 단계에서나 해지될 위험성을 내포하고 있지만(Dwyer, Schurr, and Oh 1987), 정서적으로 결속된 관계에서는 구성원의 애착심을 유도할 수 있으므로 경제적 결속이 보다 강화된다는 장점이 있다(Nicholson, Compeau, and Sethi 2001). 결국 계산적이며 분석적인 요소에 더하여 감정적 밀착이 더해진다면 훨씬 더 견고해진다고 볼 수 있다. 이와 같이 B2B상황에서 구성원 상호간 정서적 결속이 주는 이점이 있음에도 불구하고 이에 대한 연구자들의

관심은 미흡하였다.

물론, 마케팅에서 감정에 관련된 연구가 매우 활발히 진행되어 온 것이 사실이나 거의 대부분 기업과 최종소비자의 상황에 초점을 두고 있으며 B2B 상황에서는 영업사원에 대한 소매상의 호감 정도를 찾을 수 있을 뿐이다(Nicholson, Compeau, and Sethi 2001; Doney and Cannon 1997). 이에 대해 Kramer(1999)는 합리적 인지-행동 이론가들이 지나치게 합리적선택 패러다임에 치중했기 때문이라고 지적하였다. 관계를 유지하는데 필요한 정서적인 영향을 고려하지 않고 인지적 요인에만 관심을 두는 것은 바람직하지 않다고 하면서 사회적, 정서적 요인을 모두 고려하는 모형을 제안하였다.

이와 더불어 Doney and Cannon(1997)은 범위를 확대하여 인지적/감정적/동기적 요인을 동시에 검토할 필요성을 강조하였다. 관계의 질과 관련된 각 요인들의 효과를 명확하게 규명하기 위해서는 어느 한 요소만 강조하는 단편적인 접근보다 통합적 접근이 보다 유용하다는 것이다. 통합모형의 필요성은 Morgan and Hunt(1994)에서도 찾아볼 수 있다. 그들은 관계의 질을 향상시키거나 저해하는 것들로 전환비용, 관계효익, 가치공유, 커뮤니케이션, 기회주의행동과 같은 인지적 개념들을 사용하였는데, 추가적으로 구성원들이 무엇 때문에 관계를 유지하려고 하는지 그 동기를 파악해야 할 필요가 있다고 주장하였다. 즉, 의존성과 같은 동기적 요인이 관계의 질에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사하면서, 거래 참여자들의 동기를 명확하게 규명함으로써 관계적 거래에서 발생하는 다양한 현상들을 완전히 이해할 수가 있다고 하였다.

통합적 접근의 필요성은 Palmatier, Dant, Grewal, and Evans(2006)에서도 제기되었다. 그들은 통합모형을 사용하면 1) 고객과의 강력한 관계구축을 위한 가장 효과적인 전략 2) 고객관계에 의해 가장 크게 영향을 받는 성과 3) 관계마케팅이 판매자의 성과에 긍정적으로 작용하는데 가장 효과적인 조건 등을 파악할 수 있다고 설명하였다.

기업을 둘러싸고 있는 환경은 동태적이기 때문에 과거에 어느 한 요소가 중요한 역할을 했다고 하여 현재와 미래에도 그럴 것으로 생각한다면 올바른 전략을 수립할 수가 없게 된다. 따라서 시의적절한 경영전략 수립을 위해서도 통합적 관점으로 접근해야 할 필요가 있는 것이다.

이러한 배경에서 본 연구는 선행연구에서 간과된 감정요인, 동기요인을 인지요인과 동시에 검토함으로써 관계관리에 있어 기업이 자원을 우선적으로 투자해야 할 부분은 무엇이며, 중점적으로 고려해야 할 부분은 무엇인가를 파악하고자 하였다. 본 연구에서 사용한 세 요인은 각각 소매상의 정, 소매상의 의존도, 공급자 특유투자이다. 특히 감정적 요인으로는 유통분야에서 많이 다루어지지 않았던 한국인의 정을 도입하였는데, 이는 판매자와 구매자의 관계 형성에 있어 각 문화권의 고유한 규범 혹은 가치와 같은 것들이 중요한 영향을 미칠 수 있다고 본 Doney, Cannon, and mullen(1998)의 주장에 근거를 두었다. 한국사회에서 쉽게 관찰되는 정은 일반적 대인관계는 물론 상업적 관계도 긍정적으로 유지시키는 역할을 하는 것으로 알려져 있다(김선희, 박중희, 김도일 2009; 박중희, 김도일, 김선희 2006a; 2006b). 본 연구에서는 유통경로를 배경으로 정의

역할을 실증하고자 한다. 연구의 초점은 구매자인 소매상의 관점에 두었으며 전국의 작물보호제 소매상으로부터 설문자료를 수집하여 분석하였다.

II. 이론적 배경

1. 관계의 질 선행요인

1.1 인지적 요인

인간의 인지(cognition)란 어떤 대상을 고려할 때 신중하고 합리적으로 생각하며, 여러 대안 중에서 특정한 상대방을 선택하고 믿는 데에는 합당한 이유와 상황이 토대가 되는 것을 의미한다(Lewis and Weigert 1985; McAllister 1995). ‘합당한 이유’를 찾는 과정은 개인뿐만 아니라 그룹이나 조직에게도 필요하다. 즉, 개인과 그룹, 조직이 다른 개인, 그룹, 조직을 어떤 과정을 거쳐 평가하는지 이해하기 위한 핵심인자가 바로 인지적 요소이다(Morrow, Jr. Hansen, and Pearson 2004). 인지적 요소는 합리적인 특성을 가진 것으로 계산적, 예측적, 의도적 능력 등을 의미하며 비인지적 요소는 정서적인 것들을 의미한다(Doney, Cannon, and Mullen 1998).

소비자의 인지적 판단과정을 이해하는 도구로 Folkes(1988)의 가용성 간편추론법을 들 수 있다. 가용성이란 어떤 사건이 일어날 확률을 얼마나 쉽게 연상할 수 있는가를 평가기준으로 삼는 것이다. 이전에 그러한 사건이 발생한 사례를 떠올려 판단하는

비교적 간단한 방법이어서 많은 사람들이 선호한다. 그는 네 개의 실험을 통해 피실험자를 대상으로 제품의 실패가능성을 판단하게 하였는데, 실험결과 가용성 간편추론법에 의해 평가한다는 것을 확인하였다. 특히 제품에 대한 명확성은 가용성 간편추론법에 뚜렷한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사람들이 명확한 자극에 보다 많은 주의를 기울이고 이러한 자극들은 기억에서 인출하기 쉽게 부호화되기 때문이다. 추가적으로 과거의 제품실패에 대해 분노하는 감정이 결합되었을 경우가 그렇지 않은 경우보다 인출이 더 쉽고, 제품성공에 대해 기뻐했던 기억이 있을 경우가 그렇지 않은 경우보다 더 쉽게 인출이 된다는 사실도 확인하였다.

선행연구에서 제시된 인지적 성격을 가진 변수들은 특유투자, 지각된 가치, 관계규범, 성과만족, 계약의 명시성 등이 있다(Gundlach, Achrol, and Mentzer 1995; Jap and Ganesan 2000; Morgan and Hunt 1994; Rokkan, Heide, and Wathne 2003).

본 연구에서는 여러 가지 인지적 변수들 중에서 공급자특유투자를 적용하고자 하는데, 선정배경은 다음과 같다. 첫째, 공급자의 특유투자는 공급자가 소매상과 거래를 계속하기 위해서 투입하는 요소로서 Doney and Cannon(1997)이 제안한 인지적 요소의 네 가지 특성 -예측적, 계산적, 의도적, 능력 있는- 을 잘 나타내는 개념으로 보았다. 공급자가 특유투자를 함으로써 그러한 투자를 수용하는 상대방과의 관계가 유지될 것을 사전에 예측할 수 있으며 이는 계산적이며 의도적으로 볼 수 있는 행위이다. 또한 특유투자를 하기 위해서는 공급자의 능력이

뒷받침되어야 한다.

둘째, 공급자특유투자는 일반적으로 관계의 질을 향상시키는 역할을 하는 것으로 알려져 있지만, 상반된 입장을 취하는 연구들도 적지 않기 때문에 이를 보다 확실하게 규명할 필요가 있다고 보았다.

한편, 유통분야의 선행연구에서 중요하게 언급되고 있는 인지적 요인으로 계약의 명시성(Anderson and Weitz 1992; Ganesan 1994; Jap and Ganesan 2000)이 있으나 본 연구에서는 이를 선택하지 않았다. 계약의 명시성은 미래에 발생할 다양한 상황을 어떻게 조정할 것인가에 대해서 현재에 미리 분명하게 협정하는 것이다(Ganesan 1994). 예를 들면 거래할 상품의 종류, 단가, 수량, 대금지급방법, 외상매출한도액 등에 관해서 양쪽이 사전에 서로 합의하는 것이다. 본 연구의 대상산업인 작물보호제 산업은 제조사와 소매상간 명확한 계약을 통한 거래비용이 그다지 많지 않고 거래가 그때그때 이루어지는 형태를 취하고 있어 계약의 명시성이 중요한 의미를 가지지 못한다고 판단하였다.

1.2. 감정적 요인

감정이란 인간의 본능적이고(instinctive) 직감적인(intuitive) 느낌을 의미한다(Lewis and Weigert 1985). 감정적 요인에 의해서 결속된 관계는 개인간의 심리적인 유대감이 존재하는 상황으로 볼 수 있다. 사람들은 관계의 신뢰를 위해서 감정적 투자를 한다. 상대방을 진심으로 걱정하고 있음을 표현하고, 상대방의 복지를 배려하고, 관계에서 나타나는 고유한 미덕을 믿고, 자신과 마찬가지로

지로 상대방도 그러한 생각을 가지고 있을 것으로 믿는다(McAllister 1995). 긍정적인 감정은 관계를 강화시키지만, 인간적인 공감의 부족하거나 부정적인 감정은 신뢰의 구축을 지연시키거나 관계를 종료시키기도 한다. 다시 말해 감정은 관계의 초기는 물론 관계가 발전되는 과정 및 관계의 성숙기 등에 걸쳐서 장기간 동안 그러한 관계를 유지시키는 역할을 하는 요인으로 작용한다(Andersen and Kumar 2006).

감정관련 연구가 매우 활발하게 수행되었던 B2C와는 달리 B2B에서 감정적 요인에 초점을 둔 연구는 쉽게 찾아보기 어렵다. 사실, 상업적 관계에서는 대인관계와 달리 인간적 친밀감이나 우정 같은 것이 개입될 여지가 없다고도 할 수 있다. 그러나 상대방의 투자에 대한 보답으로서의 관계지속이나 순응해야 하는 규범에 의해서 어쩔 수 없이 관계를 지속하는 경우에는 그러한 요인이 제거되었을 경우 언제라도 해지될 위험이 있지만, 감정적 애착이 더해진 경우에는 그 결속의 정도가 매우 단단하여 해지의 위험성이 줄어든다. 이러한 주장의 근거는 Nicholson, Compeau, and Sethi(2001)의 연구에서 찾아볼 수 있다. 그들은 B2B 관계의 질의 영향변수를 찾는 연구에서 인지적 요인과 감정적 요인을 통합적으로 검토한 결과, 인지적 요인인 가치유사성보다 감정적 요인인 호감이 훨씬 더 큰 효과를 나타내고 있음을 확인하였다. 또한 Andersen and Kumar(2006)는 비즈니스 관계는 공급자 조직과 구매자 조직의 직원들 간 반복적인 상호작용을 수반하게 되는데, 이러한 상호작용은 관계의 질을 높이는데 있어 중요한 영향을 미치게 된다고 하였다.

이러한 주장에도 불구하고 판매자-구매자 관계의 질을 검토한 대부분의 연구에서 감정적 요소에 대해 큰 관심을 두지 않다가 최근에 들어서 개인들의 동태적인 상호작용을 매개로 한 감정이 중요한 역할을 한다는 사실에 주목하기 시작하였다(예를 들어 Andersen and Kumar 2006; Kramer 1999). 자주 접촉하는 두 기업의 조직원들이 상대방에 대한 부정적인 감정을 가지게 되면 우수한 관계의 질은 유지될 수가 없을 것이다. 이러한 배경에서 본 연구는 정서적 요소인 정에 주목하고자 하는 것이다.

우리나라의 경우, 공급기업은 영업사원들에게 특정 지역을 할당하여 담당하게 하는 방식으로 소매점을 관리한다. 영업사원은 자신에게 할당된 지역의 소매상을 수 년 간 관리하기 때문에 소매상과 공식적인 관계 이상의 친분이 쌓이게 된다. 개인적인 유대감이 형성되고, 이로 인해 거래관계도 보다 호의적으로 발전할 수가 있다. 예컨대, 서로 상대방의 경조사에 참석한다거나 취미생활을 공유함으로써 친밀감을 유지하는 것이나 소매상이 공급기업에서 개최하는 박람회나 신제품 설명회 등에 참석하여 행사 후의 뒤풀이 모임에서 개인적인 친분을 돈독히 할 수가 있는 것이다. 이처럼 공식적으로 시작된 관계가 개인들의 감정적 결속상태로 이어지게 되고 이것이 다시 공식적 관계의 질을 향상시키는 선순환을 그리게 되는 것이다. 친밀감과 유대감이 높아진 영업사원은 소매상이 주문을 하면 신속하게 처리해주고, 자사의 제품정보 및 정책변화에 대한 안내를 우선적으로 제공하여 소매상에게 도움을 줄 수 있다. 판촉물을 정해진 수량보다 더 많이 지원해 주는 것도 도움을 주는

방법이다. 소매상 또한 감정적으로 밀착된 공급사에 주문량을 증가시키거나 상품대금을 조기에 결제해 줄 수 있으며, 제조사에서 개발한 신제품의 판매에 적극적으로 협조하기도 한다. 심지어 본인이 결정해야 할 출고량을 제조사의 영업사원에게 결정하게 하는 등의 재량권을 줌으로써 상대방에 대한 신뢰를 나타낼 수도 있다.

1.3 동기적 요인

인간의 동기를 설명하는 자기결정성(Self-Determination Theory: SDT) 이론은 인간 동기에 대한 거시이론으로서 인간이 동기를 가지게 되고, 건강하게 성장하도록 만드는 사회적 조건은 무엇인가에 초점을 둔다. SDT는 인간의 성장과 발달이 개인과 사회환경과의 상호작용에서 비롯된다는 관점을 취하고 있다(Deci and Ryan 2000). 일반적으로 동기는 외재적 동기와 내재적 동기로 구분되는데, 외재적 동기는 행동을 유발시키는 힘의 근원이 외부의 자극에서 오는 것이고 내재적 동기는 행동 유발의 근원이 개인 내부에서 발생하는 것이다.

Deci and Ryan(2000)은 외적으로 동기화된 행위가 내면화될 수 있는 것은 인지된 자신감이나 능력(perceived competence)에 달려있다고 하였다. 자율성을 경험하는 것도 외적 동기의 내면화를 돕는다. 자율성이란 인간의 어떤 행위이든, 그것이 독립적이든 종속적이든, 개인주의적이든 집단주의적이든 간에 자신의 의지로 하는가에 초점을 맞추는 개념이다. 개인의 행동조절 유형을 자율성 혹은 자기결정성 동기에 따라 자율적 행위와 통제적 행위로 구분하여, 내재적

동기에 의한 행동은 자율적 행위, 외재적 동기에 의한 행동은 통제적 행위라고 보았다. 또한 외재적 동기도 충분히 내재화되고 자신과 통합되면 자율적 행위가 될 수 있음을 시사하고 있다.

유통경로의 관계형성에 있어 동기라고 하는 것은 개인 혹은 조직이 자신의 특정 동기(보상 혹은 도움)에 의해서 상대방을 더욱 신뢰하고 관계를 유지하려는 것이다 (Doney and Cannon 1997). 예를 들면, 소매상은 특정 공급자로부터 제품을 공급받는 것이 자사의 수익에 도움이 된다고 생각하고, 공급자와의 관계를 개발하고 유지하기 위해 노력하는데 이러한 동기가 표면화되어 상대방에 대한 의존성으로 나타난다. 다시 말해 의존도는 유통경로의 구성원이 자신의 목적을 달성하기 위해 파트너와의 관계를 지속하고자 하는 동기를 의미하는 것이다 (Bendapudi and Berry 1997; Geyskens, Steenkamp, Scheer, and Kumar 1996; Kumar, Scheer, and Steenkamp 1995).

1.4 통합적 접근의 유용성

McDougal(1937)은 인간의 모든 정신활동은 인지, 감정, 의도의 세 가지 측면을 가지고 있으며 개인이 특정상황에서 자신의 현재 정신과정에 대해 이 중 어느 하나라고 언급할 경우, 이는 단지 그 순간에 가장 부각된 것을 의미할 뿐이며, 나머지 두 가지도 부각되지만 았았을 뿐 공존하는 것이라고 주장하였다. 이와 같은 McDougal의 주장은 세 개 요인을 포괄하는 통합모델 개발의 가능성을 시사하고 있지만 실제 통합모델은 개발되지 않았다. 본 연구는 유통경로

관계의 질에 영향을 미치는 인지적, 감정적, 동기적 변수들의 통합적이고 포괄적인 모델을 제시하고 이들 변수들의 상대적 영향력을 세부적으로 밝혀보고자 한다. 이러한 접근방법은 기업의 한정된 자원과 능력을 효율적으로 배분하거나 우선적 사용처를 찾을 수 있다는 점에서 상당한 유용성을 가진다고 하겠다.

유통경로의 관계를 검토하기 위한 통합적 접근노력은 1990년대 후반의 일부 연구들에서 찾아볼 수 있다(Bendapudi and Berry 1997; Doney and Cannon 1997; Doney, Cannon, and Mullen 1998). 구체적으로, Bendapudi and Berry(1997)는 환경요인, 소매상요인, 고객요인, 상호작용 요인등의 변수를 사용하여 통합적 접근 모델을 개발하였다. 또한 Doney and Cannon(1997)은 조직 요인, 관계 요인, 인적 요인의 통합모형을 제시하였으며 Doney, Cannon, and Mullen(1998)은 문화적 관점에서 자아 관련성, 권력 관련성, 위협 관련성변수를 사용하였다. 이와 같이 선행 연구들은 다양한 측면에서 관계의 질을 검토하고는 있으나 사용된 변수들이 대부분 인지적 개념에 한정되어 있어 유통업체와 공급업체 구성원들의 동기와 정서가 관계의 질에 미치는 효과를 실증하는 연구는 미흡한 상황이라고 볼 수 있다.

Ⅲ. 연구가설 설정 및 연구모형

1. 연구가설 설정

1.1 공급자특유투자와 관계의 질

특유투자(idiosyncratic investments)란 특정 경로 관계에서만 유효한 것으로서 제3의 관계에 전환하여 사용하는 것이 불가능한 투자를 의미한다(Anderson and Weitz 1992). 공급자가 소매점에 할 수 있는 특유투자의 예로는 소매상의 종업원을 대신 훈련시켜주거나 진열장 및 간판을 설치해주는 것, 진열방법을 알려주는 것, 재고 통제, 주문을 위한 자동연결, 신상품에 대한 정보제공 등이 있다(Ganesan 1994). 이러한 특성을 가진 특유투자는 혜택을 받는 수용자의 몰입과 신뢰를 증가시킨다. 수용자의 관점에서, 만약 관계를 끝내면 제공자가 경제적으로 타격을 입을 것이기 때문에 제공자가 쉽게 관계를 끝내지는 않을 것이라는 확신을 가지게 된다. 그 결과 상대방에 대한 본인의 신뢰와 몰입을 증가시키는 것이다(Anderson and Weitz 1992; Ganesan 1994; Rokkan, Heide, and Wathne 2003). 또한 특유투자로 인해 경로 구성원들 사이의 협력이 증가되고 최종 소비자 시장에서 공급자의 존재를 직접적으로 강화시키는 이익을 얻을 수 있다(Jap and Ganesan 2000). 결국 특유투자에 의한 수익이 충분히 크다면 수용자는 결속될 것이며, 관계 이탈의 원인이 되는 기회주의적 행동을 억제할 수 있게 되는 것이다(Rokkan, Heide, and Wathne 2003).

특유투자는 관계를 강화시키는 핵심요소로 인식되고 있으나 깊고 넘어가야할 위험도 동시에 포함하고 있다(Rokkan, Heide, and Wathne 2003). 특유투자는 부분적으로 매물비용이기 때문에 투자자의 자산상태를 약화시킬 수 있다. 이런 투자는 수용자에게 제공자의 가치를 빼앗는 것을 허용한다. 그

리므로 특유투자는 가치와 취약성을 동시에 가진다고 볼 수 있다(Ghosh and John 1999). 이러한 취약성에 의해 특유투자가 관계의 몰입을 방해한다는 배치되는 주장이 제기되어 왔다(Gundlach, Achrol, and Mentzer 1995; Jap and Ganesan 2000). 다른 관계에 전환하여 사용될 수 없는 성격을 악용하여 상대방이 기회주의적 행동을 할 우려가 있다는 것이다.

이와 같이 선행연구들은 특유투자가 관계의 질에 미치는 영향에 대해서 상반된 관점을 취하고 있지만 본 연구에서는 특유투자가 소매상의 신뢰와 몰입을 증가시키는 긍정적인 역할을 할 것으로 보고 이를 검증하고자 한다. 본 연구의 배경이 되는 작물보호제 산업은 한 제조회사가 여러 소매상과 거래를 하고 있으며 소매상도 복수의 생산자와 거래를 하고 있다. 이런 유통구조에서는 공급자 특유투자는 기회주의에 이용되기보다 관계를 유지시키는 기제로 작용할 가능성이 크다. 소매상은 특정 공급자의 특유투자 행동을 지각함으로써 이를 상대공급자가 자사와의 관계에 전념하겠다는 신호로 받아들일 수도 있고, 소매상 자신에게 관계에 전념해달라고 부탁하는 것으로도 지각할 수 있다.

결과적으로 특유투자를 한 공급자가 쉽게 제 3자에게 전환하지 않을 것으로 판단하고, 수혜자 입장에서 관계의 장기성에 대한 확신을 가지게 되므로 상대방을 신뢰하고 스스로 관계에 몰입하게 되는 것이다(Anderson and Weitz 1992; Ganesan 1994).

• **가설 1-1** : 공급자특유투자는 소매상의

신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

- **가설 1-2**: 공급자특유투자는 소매상의 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

1.2 정과 관계의 질

정은 한국인들 사이에서 ‘우리성(we-ness)’의 개념적 형태를 가지고 있으며 사회적으로 혹은 관계적으로 연계된 개인들 간의 감정적인 연대로 보고 있다(Choi and Choi 2001).

정과 관련된 연구를 꾸준히 발표해 오고 있는 최상진과 그의 동료들(최상진 1997; 최상진, 김지영, 김기범 2000)은 정에 대해 ‘오랜 접촉을 통해 자연발생적으로 생기는 감정이며 아껴주는 인간관계’로 정의하였다. 한편, 거래관계에서 발생하는 정은 일반적인 대인관계의 정과 다른 특성이 있을 것으로 본 김선희, 박종희, 김도일(2009)은 상업적 관계의 정에 대해 “거래관계의 양 당사자가 서로에게 친밀감과 유대감을 느끼고, 상대방을 배려해주며 부족한 점을 이해해주는 감정”으로 정의한 바 있다.

정이 든 관계에서는 서로 허물이 없거나 편하게 대할 수가 있고 필요할 때 도움을 요청할 수도 있으며 서로의 단점을 말해줄 수도 있다. 더욱이 정이 들면 상대방에게 화가 나도 참으며 상대방의 실수를 덮어주는 결점 수용의 관계가 되기도 한다(박통희 2004; 최상진, 김지영, 김기범 2000; Choi and Choi 2001). 반면, 부탁을 쉽게 거부하지 못하는 어려움이나 맺고 끊는 것이 불분명해져서 정서적인 부담감을 갖게 되는 부정적인 부분도 있다. 이러한 특성 때문에 사람에게 따라서는 의도적으로 관계 맺기를 피하기도 하지만, 일반적으로 한국인들은

정의 긍정적인 측면이 더 많은 것으로 생각하며, 혼자서 개별적으로 있는 것보다 관계를 맺는 편이 이점이 더 많을 것으로 기대한다(박진희, 김소희, 오가실 2002; 최상진 1997; Choi and Choi 2001).

아직까지 정 개념을 마케팅에 적용한 연구는 많지 않은 편으로 한국인의 브랜드개성 차원을 연구한 김유경(2000)과 소비관련 감정에 대한 이학식, 임지훈(2002)의 연구가 있다. 김유경(2000)은 ‘정’을 한국적 정서와 가치관을 반영하는 독특한 요소로 보고 브랜드 개성의 하위차원으로 개발한 바 있다. 이학식과 임지훈(2002)은 제품을 소비하는 과정에서 그 제품에 정이 들게 되는데, 이를 한국인에게서만 찾을 수 있는 소비감정이라고 하였다. 그리고 관계마케팅에 정을 적용하여 본격적인 연구를 시도한 박종희, 김도일, 김선희(2006a; 2006b)도 주목할 만한 연구결과를 제시하였다. 그들은 판매자에게 정이 든 소비자는 관계지속의도와 차후구매시에도 선택하려는 의지를 가지며 주위사람들에게 호의적인 구전활동을 한다는 사실을 밝혔다. 특히, 김선희, 박종희, 김도일(2009)은 거래관계에 적용할 수 있는 측정도구를 개발함으로써 마케팅분야에서 정 연구가 활발해질 수 있는 토대를 제공하였다.

정은 관계지향적 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 박통희(2004)는 정이 신뢰의 강력한 원인변수임을 밝힌 바 있다. 또한 최상진, 김지영, 김기범(2000)은 관계지향적 성향을 가진 사람 중에서도 타인에 대한 관심과 배려감이 큰 사람이 정이 들면 내 것, 네 것 따지지 않고 상대방을 무한히 신뢰하게 되고 상대방과 일체감(we-ness)을 느끼는 몰입상태에 도

달하게 된다고 하였다.

마케팅의 선행 연구에서도 장기적으로 지속되는 관계에서 거래 상대방에게 느끼는 대인간 호감(interpersonal liking)과 같은 긍정적인 감정은 신뢰에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(Nicholson, Compeau, and Sethi 2001). 또한 박종희, 김도일, 김선희(2006b)는 미용실 이용 고객을 대상으로 정과 만족 및 몰입 간의 관계를 검토하면서 정이 몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 확인하였다. 따라서 정과 관계의 질에 대하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

- **가설 2-1** : 소매상의 정은 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- **가설 2-2** : 소매상의 정은 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

1.3 의존성과 관계의 질

본 연구에서는 경로관계를 설명하는 변수들 중 동기적 성격을 가장 잘 나타낼 수 있는 변수로 공급자에 대한 의존성을 적용하고자 한다. 변수의 선정 배경은 소매상이 특정 공급자와의 관계를 개발하고 유지하는 이유는 그들과 거래함으로써 자사의 수익을 높이고자 하는 동기를 가지기 때문이고, 이러한 동기는 의존성으로 표면화되어 나타난다고 주장한 연구들(Bendapudi and Berry 1997; Geyskens, Steenkamp, Scheer, and Kumar 1996; Kumar, Scheer, and Steenkamp 1995)에 그 토대를 두고 있다.

개별기업들의 존속과 성장을 위해서는 자원을 필요로 하는데, 이러한 자원을 개별

기업들이 모두 소유하는 것은 현실적으로 불가능하다. 따라서 희소한 자원을 획득하기 위한 다른 기업과의 의존적 관계형성은 필수적이다. 교환관계의 참여자는 정도의 차이는 있을지라도 어떠한 수준에서든 서로 의존하고 있다고 할 수 있다(Kim and Hsieh 2003).

의존성과 관련된 초기연구는 거래관계를 구성하고 있는 거래당사자 중 일방의 의존성에 대한 연구로 국한되었다가(Anderson and Narus 1990), Gundlach and Cadotte (1994)에 의해 상호의존성(interdependence)에 대한 연구가 본격적으로 진행되었다. Gundlach and Cadotte(1994)는 거래당사자들의 상대방에 대한 의존성을 측정하여 양방의 의존성을 합한 총합(magnitude) 개념과 각 거래당사자들의 의존성의 차이인 비대칭성(asymmetry) 개념을 제시하면서, 상호의존성의 총합 및 불균형성의 선행요인과 결과변수들에 대한 관계를 밝혔다. 이들에 이어 Kumar, Scheer and Steenkamp(1995)는 상호의존성의 총합과 비대칭성이 갈등과 신뢰, 몰입에 미치는 영향을 살펴보았다.

의존도는 관계의 질에 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 작용한다(Skinner, Gassenheimer and Kelley 1992). 목적인 성과에 도달하기 위한 의존성이 크면 클수록 관계를 유지해야겠다는 의지가 강해지고 그 결과, 서로를 필요로 하는 양 당사자들이 관계를 잘 수행하는데 필요한 시간과 자원을 자발적으로 투자하기 때문이다(Bendapudi and Berry 1997; Hibbard, Kumar, and Stern 2001; Kim and Hsieh 2003). Palmatier, Dant, Grewal, and Evans(2006)에서도 의존도는 신뢰와 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것

으로 나타났는데, 의존도가 높은 소매상은 공급자와 관계가 지속되기를 희망하기 때문에 상대방을 신뢰하고 상대방에게 몰입된다고 하였으며, Ganesan(1994)은 장기지향성에도 의존성은 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

- **가설 3-1** : 소매상의 의존도는 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- **가설 3-2** : 소매상의 의존도는 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

1.4 관계의 질

우수한 관계의 질은 거래 상대방을 진심으로 믿어주고 그들의 성공을 바라는 애착 감정이 바탕이 되어야 안정적으로 유지될 수 있다. 따라서 본 연구에서는 관계의 선행요인이 직접적으로 관계성과를 향상시키기보다 관계의 질을 구성하는 신뢰와 몰입을 매개로 하여 성과를 개선시킬 것으로 본다. 본 연구에서 관계의 질은 Dwyer, Schurr, and Oh(1987)과 Morgan and Hunt(1994)에서 핵심개념으로 사용된 신뢰와 몰입에 초점을 두었다.

먼저 신뢰는 대인간 상호작용상황 혹은 교환상황의 토대로서 폭넓게 수용되고 있는 개념으로서(Gundlach and Murphy 1993), 상대방의 말이나 약속이 믿을만하고 교환관계에서 의무와 책임을 다할 것이라는 믿음을 나타내며(Schurr and Ozanne 1985), 거래 상대방이 상호관계에서 협력을 원하여 의무와 책임을 다할 것이라는 기대를 말한다(Dwyer and Oh 1987). 조직 내에서 신뢰는 기업의 전략을 효과적으로 수행하는데

기여하고 경영상의 협력을 촉진시킨다. 뿐만 아니라 조직 외부의 다른 파트너와의 관계를 유지하고 보다 깊게 하여 관계의 질을 높인다. 또한 유연성과 적응성을 높여 협력하는 기업들 간 관계를 강화하고 장기적인 관계를 촉진시킨다(Andersen and Kumar 2006; Ganesan 1994; McAllister 1995).

몰입에 대해서 Dwyer, Schurr, and Oh(1987)은 장기적인 관계의 성공을 위한 요인이며 개념적으로는 “교환 파트너사이에서 관계의 지속을 위한 묵시적, 명시적 서약”으로 정의하였다. 장기적인 이익을 실현시키기 위해 단기적인 희생은 감수할 의지를 가지고 있는 것을 몰입된 상태라고 보았다. 마케팅에서 몰입에 대한 연구는 산업마케팅을 배경으로 한 유통경로 구성원의 관계 관리에서부터 시작되었으며(Dwyer, Schurr, and Oh 1987; Morgan and Hunt 1994), 연구자들은 주로 구성원들 간의 힘과 갈등, 협력 혹은 의존성, 관계 해지 등에 관심을 기울였다. 이후 기업들의 개별 고객에 대한 관계 관리에 몰입 개념이 적용되었다.

신뢰와 몰입은 각각 관계마케팅의 핵심 역할을 함과 동시에 두 변수 간의 관련성도 높은 것으로 알려져 있다(Anderson and Weitz 1989; Bennett and Gabriel 2001; Dwyer, Schurr, and Oh 1987; Morgan and Hunt 1994). 공급자를 신뢰하는 소매상은 공급자에게 보다 더 몰입하게 되고 그 관계를 유지하고자 하는 의도를 더 많이 갖는다는 것이다.

소매상의 경우 공급자를 신뢰하는 정도에 따라 관계에 임하는 태도는 크게 다를 수 있다. 예를 들어 신뢰도가 낮은 경우에는 공급자와 거래가 발생할 때마다 당장 눈

앞에 드러나는 비용 및 이익을 비교하고 거래조건을 세밀하게 점검하려고 할 것이다. 관계를 지속하면서도 공급자가 기회주의적 행동을 하지 않는지 감시하려고 할 것이며 그에 따른 감시비용의 지출이 따르게 된다. 따라서 관계를 안정적으로 지속하기가 어려울 것이며 어느 한 쪽이 거래를 통한 이익이 충분히 크지 않다고 판단하는 경우 관계해지의 위험성이 높아진다. 이와는 반대로 공급자에 대한 신뢰도가 높은 경우에는 과거의 누적된 경험에 의해 현재에도 공정한 거래가 이루어질 것으로 생각하게 된다. 상대방을 감시하기보다 믿음으로 거래에 임하게 되고 그러한 믿음이 쌓이게 되어 상대방에 몰입하게 될 것이다. 이러한 논의를 바탕으로 다음의 가설을 설정한다.

- **가설 4** : 소매상의 신뢰는 소매상의 물입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

1.5 관계의 질과 협력

협력(cooperation)은 참여자들이 상호 목표에 도달하기 위해서 함께 일을 하는 상황을 묘사하는 말이다(Anderson and Narus 1990). 유통경로상의 구성원이 상호 협력해야 하는 이유는 이를 통해 많은 혜택을 얻을 수 있기 때문이다. 협력을 통해 고객욕구에 대한 정확한 정보를 획득할 수 있고 효율적인 마케팅 및 관리기법을 개발할 수 있다. 또한 신제품에 대한 아이디어의 확보는 물론 신제품의 시장기회를 평가하는 기회를 제공받을 수도 있다(Kalwani and Narayandas 1995). 특히 수직적 통합과 같은 강제적 통합수단으로 결속되지 않은 경

로관계에서의 협력은 상대방이 가진 자산과 능력을 활용할 수 있도록 해주기 때문에 더욱 필요하다고 볼 수 있다.

유통경로를 구성하는 한 당사자인 소매상의 적극적인 협력은 공급자의 원활한 기업 활동에 많은 도움을 줄 수 있다. 소매상의 협력적 행동은 거래대금을 정해진 기한보다 일찍 결제한다거나, 신제품 홍보에 적극적으로 참여하는 행동, 정해진 판매가격을 지키는 것, 영업사원이 방문했을 때 우선적으로 일처리를 해주는 것 등이다. 대금의 조기결제는 기업의 현금흐름을 원활하게 해 주며, 신제품 홍보는 기업의 성장에 도움을 주고, 정해진 판매가격 준수는 가격질서 유지 혹은 기업의 수익성 향상에 이바지한다.

반면에 비협조적인 소매상은 거래대금을 기한 내에 결제해 주지 않으므로 해서 기업의 현금흐름을 악화시키는 원인을 제공한다. 혹은 인기제품만 판매함으로써 기업의 신제품 개발 기회를 박탈하기도 한다. 비록 이러한 비협조적인 행동이 명시된 계약을 위반하지는 않는다고 해도 영업사원의 생산성이 저하되는 것은 물론 나아가서 기업의 성과를 저해시키는 요인이 된다.

협력은 관계 몰입과 신뢰에 의해서 직접적으로 영향을 받는다. 관계에 몰입된 파트너는 관계 내에서 공동의 작업이 원활하게 수행되기를 바라기 때문에 상대방에게 협력하게 되는 것이다. 특히 관계초기에 협력하기 위해서는 신뢰가 반드시 필요하다. 상대방을 신뢰하면 비록 그것이 위험이 높은 행동일지라도 협력할 수 있게 된다(Morgan and Hunt 1994).

Anderson and Narus(1990)에서도 협력

을 위해서는 신뢰가 선행되어야 한다고 주장하고 있다. 신뢰가 형성되면 참여 당사자들은 협력하는 것을 학습하게 되는데, 이는 공동노력으로 달성하는 성과가 개별적으로 수행하여 달성하는 성과보다 더 크다는 것을 알기 때문이라고 하였다. 이상의 논의를 통하여 다음의 가설을 설정할 수 있다.

- **가설 5-1**: 소매상의 신뢰는 협력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- **가설 5-2**: 소매상의 몰입은 협력에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

1.6 관계의 질과 갈등

유통경로상에 있는 거래쌍방은 의존관계에 있으면서도 이해관계가 서로 다르기 때문에 필연적으로 갈등이 발생할 수밖에 없다. Rosenbloom(1973)은 갈등에 대해 “상호의존적인 관계에 있는 한 당사자가 상대방이 자신의 목표와 성과달성을 방해하는 경우에 느끼는 욕구불만의 상태”로 정의하였다.

공급자와 소매상이 서로 추구하는 가치가 다른 데에서 갈등이 유발된다. 공급자는 자사의 제품을 위치가 좋은 곳에 진열해 놓고 판매해 주기를 원하지만 소매상은 자신의 이익에 공헌하는 정도가 큰 제품을 좋은 위치에 진열해 두려고 한다. 소매상은 판매되지 않은 재고를 재고를 반품하기를 원하지만 공급자는 계속 판매해 주기를 원한다. 소매상은 인기 있는 제품만 많이 판매하려고 하지만 공급자는 비인기 제품도 같이 판매해 주기를 원한다. 소매상과 공급자의 이러한 의견불일치는 갈등을 초래하고 결과적으로 성과를 악화시키기 때문에 공급자는

갈등관리를 위해 노력해야 한다.

갈등을 증가시키는 요인으로는 공급자 통제, 성과에 대한 불만족(Rosenberg and Stern 1971), 강압적 힘(처벌; Dwyer 1980) 등이 있다. 그리고 갈등을 감소시키는 요인은 몰입(Anderson and Narus 1990; Jap and Ganesan 2000), 신뢰(Anderson and Narus 1990; Jap and Ganesan 2000), 커뮤니케이션(Anderson and Narus 1990), 비강압적 힘(보상; Dwyer 1980) 등이다.

갈등을 관리하는 방법에 따라 조직의 성과가 달라진다. 갈등이 잘 관리되면 서로간의 다른 견해가 보다 좋은 아이디어를 창출하고, 공격행위가 파괴적이거나 비이성적이지 않을 경우 높은 경로성적을 달성하는 긍정적인 효과를 가져온다(Kenneth and Schmidt 1976). 반면에 갈등관리에 실패하면 만족수준 감소(Dwyer 1980; Gaski 1984; Rosenberg and Stern 1971; Skinner, Gassenheimer and Kelley 1992), 성과 감소(Lusch 1976) 등의 부정적 결과를 가져온다. 또한 갈등은 지속적인 이월효과(carryover effect)가 있어 과거의 갈등이 유통경로 구성원의 협력적인 마케팅 노력의 토대를 저해하는 결과를 초래하기도 한다(Anderson and Weitz 1992).

선행연구에서 갈등을 감소시키는 요인으로 제안하고 있는 것이 신뢰와 몰입이다(Anderson and Narus 1990; Jap and Ganesan 2000). 유통경로의 당사자들이 경로관계에 몰입되어 있으면 관계를 유지하기 위한 긍정적인 행동을 촉진하고 부정적인 행위를 적게 하는 경향이 있다. 구성원들의 이러한 행동이 갈등적인 사건을 감소시키는 역할을 하게 된다(Jap and Ganesan 2000). 몰입은 사전적으로 갈등을 감소시킬 뿐만 아니라 이미

갈등이 발생하였을 경우에도 이를 해소하는데 도움을 준다(Anderson and Narus 1990).

신뢰 역시 갈등을 감소시키는 역할을 하는데, 공급자의 행동이 때때로 이기적이라고 지각하는 경우에도 소매상은 관용이 발동하여 공급자의 행동을 의심한다거나 감시, 혹은 그러한 행동에 의해 취약해지는 느낌으로부터 벗어날 수 있다(Jap and Ganesan 2000).

- **가설 6-1** : 소매상의 신뢰는 갈등에 부정적인 영향을 미칠 것이다.
- **가설 6-2** : 소매상의 몰입은 갈등에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

1.7 관계의 질과 장기지향성

장기지향성에 대해 Noordewier, John, and Nevin(1990)은 소매상과 공급자가 장래의 '관계지속 기대'라고 정의하였고, Ganesan(1994)은 소매상의 장기지향성을 '공급자의 성과 혹은 공동의 성과가 장기적으로는 자신의 성과에 도움이 될 것으로 기대'로 정의하였다.

선행연구를 통해 장기지향성이 가지는 여러 가지 장점을 찾아 볼 수 있다. Gundlach, Achrol, and Mentzer(1995)은 장기지향적 관계에서는 이탈을 줄이고 새로운 거래처를 탐색하는 데에 따르는 비용 및 협상 개시 비용이 줄어들 수 있다고 하면서 이에 의해 학습비용을 줄이고 경험효과를 누릴 수 있는 것 등을 장기지향적 관계의 이점이라고 하였다.

단기지향적 소매상은 현재의 성과와 선택만 고려하는 반면 장기지향적 소매상은

현재의 성과뿐만 아니라 미래의 목표와 성과에도 초점을 둔다. 또한 단기지향적 기업은 거래에서 그들의 이익을 최대화하기 위한 시장교환의 효율성에만 의존하는 반면, 장기지향적 기업은 연속적인 거래에 걸쳐 이익을 최대화하기 위한 관계교환에 의존한다(Ganesan 1994). 그 외에도 장기적 관계에 있는 소매상은 공급자로부터 빠른 납품을 받을 수 있고 신제품 및 가격, 경쟁우위적 활동, 광고비와 판매수당 삭감(markdown allowances) 등의 정보에 대하여 포괄적이고 시기적절한 통보를 받을 수 있는 이점이 있다. 상호적으로 공급자 역시 소매상으로부터 베스트셀러에 관한 정보, 경쟁적 활동, 효과적인 광고와 디스플레이 등에 관한 정보를 획득할 수 있다(Ganesan 1994). 즉 소매상과 공급자 양쪽 모두가 장기적 관계에서 이익을 얻을 수 있다.

공급자를 신뢰하는 소매상은 단기적으로는 양자 간의 관계가 공평하지 않더라도 장기적으로는 해결될 것으로 믿는다. 또한 상대방이 계약을 어기는 행동을 하지 않을 것으로 믿는다. 신뢰하는 관계에서는 거래비용 또한 낮게 인식되기 때문에 이러한 관계를 장기적으로 지속시키고자 한다(Ganesan 1994).

소매상의 몰입수준이 높아질수록 이탈하려는 경향이 낮아지고, 강한 몰입은 구매자와의 관계에 있어 잠재적 장애를 이겨내게 한다(Ulrich 1989). Moorman, Zaltman, and Deshpande(1992)은 관계에 몰입된 구매자는 몰입에 더 크게 일치된 상태를 유지하려는 욕구를 가진다고 하였으며 이것은 구매자의 장기지향성 의도로 나타날 수 있다고 하였다.

- 가설 7-1 : 소매상의 신뢰는 장기지향성에 긍정적인 효과를 미칠 것이다.
- 가설 7-2 : 소매상의 몰입은 장기지향성에 긍정적인 효과를 미칠 것이다.

2. 연구모형

이상에서 제안한 가설들을 바탕으로 하여 연구모형을 제시하면 <그림 1>과 같다.

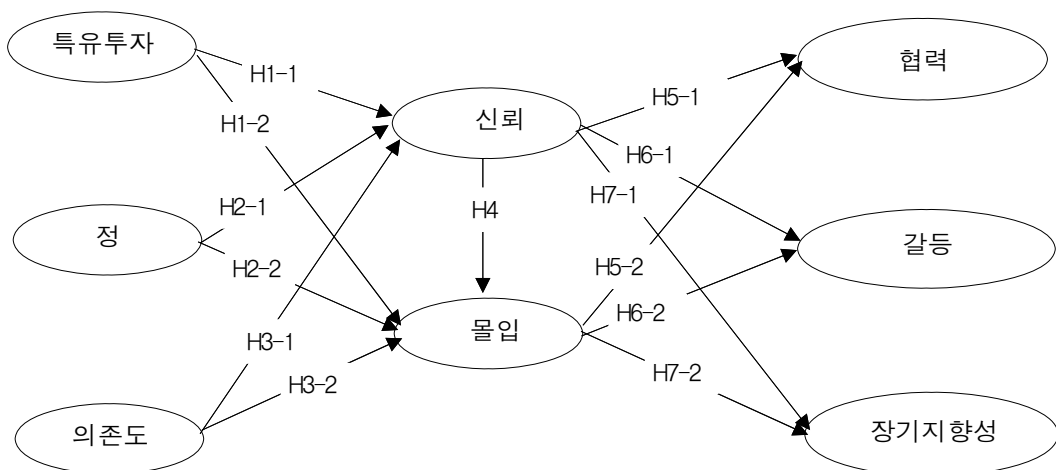
IV. 연구방법

1. 연구대상 산업

본 연구에서는 작물보호제 산업에 종사하는 소매상을 대상으로 실증분석을 실시하였다. 작물보호제 산업에서 생산되는 주요 제품은 농약, 비료, 퇴비, 농자재 등이 있다. 연간 총 판매량은 약 1조원(2008년 기준,

작물보호제협회 자료)에 달한다. 이 산업의 유통경로 구성원들은 주로 구두협약에 의해 경로에 참여한다. 공식적인 계약을 통하기도 하지만 그 비중은 크지 않은 편이며, 제조사와 소매상이 거래를 개설하는 것이 비교적 쉬운 구조이다. 공급사는 소수의 고정된 멤버로 구성되어 있어 소매상과의 관계는 비교적 장기간 유지된다. 한 공급사와 소매상간의 연간 거래량은 상황에 따라 증가되거나 감소되기도 한다.

국내 농약제조사들은 대부분 해외에서 동일한 원재를 수입하여 제품을 생산하기 때문에 소매상은 같은 제품을 여러 공급사로부터 구입할 수 있다. 따라서 소매상은 매 주문을 앞두고 여러 대안을 고려하게 되는데 이 때, 결속력이 강한 공급사는 지속적으로 주문량을 유지할 수 있지만 그렇지 않은 경우는 장기적 관계에 있다고 해도 주문량의 편차가 심할 수밖에 없다. 산업의 이러한 특성에 따라 공급사는 소매상과 우수한 관계의 질을 유지하는 것



<그림 1> 연구모형

이 무엇보다 중요한 영업 포인트가 된다.

이와 같이 관계마케팅의 중요성이 높은 산업을 대상으로 관계의 질에 영향을 미치는 요인들을 통합적으로 설명하고자 하는 본 연구는 상당한 의미를 가진다고 하겠다. 특히 한국적인 상황을 감안하여 한국인의 독특한 감정인 정을 적용하였으므로 그 결과로부터 국내 시장의 마케팅전략에 적합한 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

2. 표본선정 및 자료수집

2.1 설문항목의 정제 및 사전조사

본 조사에 앞서 설문문항에 대해 응답자들이 명확하게 이해할 수 있는지, 대답하기 어려운 질문이 포함되지 않는지, 영업상의 비밀에 관련된 질문은 없는지, 응답에는 어느 정도의 시간이 소요되는지 등을 파악하기 위해 소매상 5명에게 사전 검토를 요청 하였다. 검토결과를 바탕으로 연구자들 간의 토론이 있었으며 설문지의 1차 수정작업이 행해졌다.

1차 수정을 거친 설문지를 이용하여 30명의 소매상에게 사전조사를 실시하였다. 사전조사를 통해 내용의 수정이 필요한 부분이 재차 반영되었으며, 변수들 간의 상관관계 분석과 크론바하 알파계수를 산출하여 설문 항목들의 내적일관성을 검토하였다. 상관관계 분석결과 각 변수들의 영향력이 연구모형에서 설정한 방향과 일치하는 것으로 나타났으며 모든 변수의 알파계수가 0.7 이상으로 나타나(특유투자 0.76, 정 0.89, 의존도 0.86, 신뢰 0.88, 몰입 0.78, 협력 0.96, 갈등 0.93), 측정문항의 신뢰성을 확인하고

본조사에 착수하였다.

2.2 본조사

본조사는 방문조사와 우편조사를 병행 실시하였다. 방문조사는 울산광역시와 부산광역시, 인근 소도시, 읍면 지역을 대상으로 하였고 그 외 지역은 우편조사를 실시하였다.

방문조사는 작물보호제협회로부터 회원 명부를 입수하여 개별 점포, 지역 소모임 등을 방문하여 실시하였으며 참여자 전원에게 소정의 사전 사례품을 전달하였다. 설문지 250부를 배부하고 218부를 회수하였다(회수율 87.2%).

우편조사는 제조기업 S사로부터 거래처 명부 300여개를 입수하여 실시하였다. 설문지를 발송할 때 연구의 목적을 알리고 협조를 부탁하는 서신과 회송용 봉투, 사례품을 동봉하였다. 응답률을 향상시키기 위한 방법으로는 해당산업에 장기간 종사해왔고 업계에 어느 정도 이름이 알려진 중견 사업가의 협조문과 서명을 첨부하여 주의를 환기시켰다. 우편조사에서는 설문지 250부를 배부하고 87부를 회수하여 회수율이 34.8%에 이르렀다. 최종적으로 회수된 설문지는 총 305부였다.

3. 측정

본 연구의 구성개념을 측정하기 위하여 다음과 같은 방법을 사용하였다. 공급자특유투자의 조작적 정의는 “보다 강한 관계를 구축하기 위해 공급자가 시간과 노력, 자원

을 사용하는 것(Ganesan 1994: Palmatier, Dant, Grewal, and Evans 2006)”으로 하고, 나의 사업에 대한 지원, 기업의 담당자가 나에게 충분한 시간을 할애함, 제품의 출고 절차나 시기를 나의 요구대로 조정해 줌 등으로 측정하였다(Ganesan 1994). 정은 김선희, 박종희, 김도일(2009)의 연구에서 개발된 소비자 정 측정도구를 소매점 상황에 맞도록 활용하였다. 측정항목은 밀접성, 배려심, 호혜성, 유대감, 이해심의 5개 요인과 19개 항목으로 구성되어 있다.

의존도는 Ganesan(1994) 및 Kim and Hsieh(2003)의 연구를 참고하여 “공급자가 소매상의 사업에서 차지하는 중요성 및 공급자의 대체 가능성”으로 정의하였다. Ganesan(1994)을 인용하여 공급자가 나의 사업에서 차지하는 중요성 정도, 매출에 대한 공헌도 등을 측정하였다. 신뢰의 조작적 정의는 “제조회사가 소매상과의 관계에서 정직하게 행동하고 약속을 잘 지키며 자신의 책임을 다할 것에 대한 소매상의 믿음(Doney and Cannon 1997; Dwyer, Schurr, and Oh 1987)”으로 하고 이를 평가하기 위해 Doney and Cannon(1997)을 인용하여 공급자의 정직성, 나의 이익을 고려해주는 정도 등을 조사하였다. 몰입의 조작적 정의는 “공급사에 대한 소매상의 애호도, 애착심 및 공급사의 성과를 위한 소매상의 투자(노력)(Anderson and Weitz 1992)”로 하였다. Jap and Ganesan(2000), Anderson and Weitz(1992)를 인용하여 공급사의 매출을 증가시키기 위해 노력함, 사소한 것도 문제삼음(역 척도), 공급자와 경쟁관계에 있는 기업의 제품만 판매함(역 척도) 등으로 측정하였다.

협력의 조작적 정의는 “공급자와 소매상이 상호목표를 달성하기 위해 서로 협력하고 보완하려는 노력의 정도(Palmatier, Dant, Grewal, and Evans 2006)”로 하고, 공급사의 제품판매를 위해 노력함, 영업사원, 판매정책, 대금결제에 대한 협조로 측정하였다(Morgan and Hunt 1994; Skinner, Gassenheimer, and Kelley 1992). 갈등의 조작적 정의는 “공급사와의 관계에서 의견불일치가 심각하고 자주 일어난다고 소매상이 지각하는 것”으로 하였다. 공급자와 거래하는 과정에서 지각하는 의견불일치의 심각함, 갈등이 발생하는 빈도, 관계에서 흐르는 긴장감 등을 조사하였다(Kumar, Stern, and Achrol 1992). 장기지향성의 조작적 정의는 “공급자와 관계를 장기적으로 지속하는 것이 소매상의 성과에 도움이 된다고 생각하는 것, 관계가 장기적으로 지속될 것으로 기대하는 것(Ganesan 1994; Noordewier, John, and Nevin 1990)”으로 하고 측정항목은 공급자와의 장기적 관계에 대한 기대, 관계유지의 중요성 등을 사용하였다(Ganesan 1994).

V. 실증분석

회수된 총 설문지는 305부였으나 그 중에서 불완전한 설문지 9부는 분석에서 제외하였다. 또한 응답자(정보제공자)의 직위가 종업원인 설문지 24부도 분석 대상에서 제외하였다. 종업원인 경우 본 연구가 필요로 하는 여러 가지 정보(공급자에 대한 의존의 정도, 공급자를 얼마나 신뢰하고 있는가의

여부, 앞으로도 공급자와의 관계를 지속할지의 여부 등)를 정확하게 제공해주지 못할 것으로 보았기 때문이다. 분석에 적합하지 않은 것을 제외하고 최종분석에는 총 272부의 설문지를 사용하였다.

응답자 272명의 일반적 특징은 <표 1>에 제시하였다. 응답자의 직위는 경영주가 238명, 경영주의 배우자가 34명이었으며 이들이 동일산업에 종사한 경력은 6년 미만이 11.4%, 6년 이상이 88.6%로 나타나 대상표본이 본 연구에 필요한 정보를 충분히 제공해 줄 수 있는 것으로 보았다. 점포가

위치한 곳은 광역시 18.2%, 시 지역 39.2%, 군 지역 42.6%로서 산업의 특성상 농촌 인근에 위치한 점포도 다수였다.

1. 측정항목의 신뢰도 및 타당성

1.1 탐색적 요인분석

본 연구의 측정항목들은 주성분 분석과 직교회전방법을 사용하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 구성개념들 중에서 정은 5개 요인의 19개 항목, 그 외 변수들은 각각

<표 1> 표본특성

특성	빈도(N=272)	비율(%)	
점포위치	대도시	45	16.5
	중소도시	110	40.4
	읍면지역	117	43.0
성별	남성	233	85.7
	여성	39	14.3
연령	30세-39세	45	16.5
	40세-49세	97	35.7
	50세-59세	87	32.0
	60세 이상	43	15.8
직위	경영자	238	87.5
	경영자의 배우자	34	12.5
동일산업 종사경력	5년 이하	31	11.4
	6년-10년	73	26.8
	11년-20년	102	37.5
	21년 이상	66	24.3
연매출액	1억 미만	32	11.8
	1억 이상-5억 미만	147	54.0
	5억 이상-10억 미만	73	26.8
	10억 이상-20억 미만	16	5.9
	20억 이상	4	1.5

〈표 2〉 정 변수의 탐색적요인분석

척도	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Cronbach's Alpha	Variance explained
clos 3	0.853	0.150	0.161	0.164	0.113	0.825	72.703%
clos 4	0.798	0.127	0.196	0.187	0.045		
clos 2	0.792	0.232	0.138	0.080	0.147		
consi 3	0.077	0.801	0.196	0.077	0.130	0.804	
consi 2	0.180	0.751	0.130	0.180	0.100		
consi 4	0.134	0.724	0.310	0.134	0.211		
consi 1	0.245	0.663	0.087	0.245	0.174		
recip 3	0.060	0.207	0.837	0.138	0.103	0.855	
recip 4	0.215	0.193	0.788	0.139	0.173		
recip 1	0.263	0.276	0.647	0.283	0.282		
recip 2	0.299	0.244	0.581	0.330	0.204		
conn 3	0.137	0.157	0.131	0.830	0.145	0.780	
conn 4	0.232	0.123	0.296	0.738	0.251		
conn 2	0.170	0.044	0.362	0.557	0.231		
und 3	0.077	0.131	0.114	0.146	0.886	0.907	
und 2	0.071	0.174	0.199	0.177	0.848		
und 4	0.073	0.154	0.124	0.129	0.840		
und 1	0.151	0.133	0.159	0.108	0.802		

〈표 3〉 주요 구성개념의 탐색적요인분석

척도	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Cronbach's Alpha	Variance explained
spe 1	0.735	0.144	0.199	0.175	0.256	0.174	0.212	0.847	69.463%
spe 5	0.729	0.067	0.186	0.112	0.217	0.054	0.065		
spe 4	0.726	0.234	0.081	0.180	0.122	0.152	0.072		
spe 2	0.710	0.211	0.166	0.134	0.194	0.196	0.215		
dep 4	0.116	0.840	0.085	0.004	0.159	0.142	0.065	0.869	
dep 5	0.142	0.822	0.030	0.045	0.243	0.106	0.091		
dep 3	0.166	0.749	0.178	0.120	0.162	0.011	0.337		
dep 2	0.145	0.728	0.100	0.140	0.118	0.117	0.232		
tru 2	0.120	0.093	0.779	0.003	0.179	0.214	0.171	0.883	
tru 3	0.108	0.066	0.765	0.126	0.114	0.321	0.086		
tru 1	0.165	0.070	0.721	0.159	0.256	0.029	-0.022		
tru 4	0.124	0.141	0.629	0.220	0.074	0.370	0.098		
tru 5	0.174	0.091	0.538	0.198	-0.015	0.350	0.146		

척도	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Cronbach's Alpha	Variance explained
com 3	0.050	0.092	0.097	0.793	0.095	0.238	0.016	0.753	69.463%
com 2	0.264	-0.031	0.109	0.642	-0.024	0.159	0.167		
com 4	0.248	0.157	0.281	0.618	0.336	-0.034	0.083		
com 5	0.158	0.295	0.321	0.549	0.361	0.089	0.190		
coo 1	0.110	0.196	0.151	0.123	0.716	0.238	0.210	0.832	
coo 4	0.260	0.207	0.121	0.159	0.708	0.183	0.161		
coo 5	0.237	0.139	0.115	0.178	0.703	0.166	0.279		
coo 2	0.221	0.264	0.106	-0.008	0.616	0.136	0.097		
con 2	-0.119	-0.089	-0.180	0.009	-0.129	-0.777	-0.072	0.826	
con 3	-0.141	-0.113	-0.261	-0.131	-0.139	-0.711	-0.021		
con 5	-0.098	-0.125	-0.245	-0.234	-0.294	-0.671	-0.105		
con 4	-0.176	-0.082	-0.338	-0.261	-0.177	-0.635	-0.163		
lon 1	0.291	0.185	0.281	0.205	0.185	0.114	0.786	0.889	
lon 2	0.306	0.155	0.312	0.200	0.173	0.121	0.772		
lon 5	0.382	0.112	0.277	0.208	0.002	0.202	0.570		

단일차원의 4~5개 항목으로 측정하고 있어 정 변수에 대해서 별도로 요인분석을 실시하고 나머지 구성개념들은 통합하여 실시하였다(표 2, 표 3 참조).

정 변수의 요인분석결과 밀접성 차원에서 1개의 항목이 제거되었고, 나머지 변수의 요인분석에서는 6개의 항목이 제거되었다. 정제된 항목들의 요인적재량은 모두 만족할만한 수준으로 나타났다. 또한 항목의 신뢰도를 평가하기 위해서 크론바하 알파계수를 산출한 결과, 각 구성개념들에서 계수값이 0.753~0.907로 나타나 신뢰도가 확보된 것으로 보였다.

1.2 확인적 요인분석

탐색적 요인분석을 거쳐 정제된 측정모

델에 대한 신뢰성과 타당성 검증을 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석에 있어 다섯 개의 하위차원으로 구성된 정 변수는 각 차원의 단일성이 확인되어 복수 측정치를 평균한 값을 사용하였다.

분석결과 모형의 적합도 지수는 $\chi^2=787.774$ (d.f.=467, p=0.000 Cmin/df=1.680), GFI=0.855, CFI=0.942, NFI=0.887, AGFI=0.825, RMR=0.020, RMSEA=0.050로서 전반적으로 수용할만한 수준의 적합도를 보여주었다. 구성개념들의 집중타당성은 구성개념 신뢰도(Construct Reliability)와 평균분산추출값(Average Variance Extracted)을 계산하여 평가하였다. 그 결과, 각 개념의 혼합신뢰성이 일반적 추천기준치 0.7보다 높고 평균분산추출값도 추천기준치인 0.5를 상회하는 것으로 나타나 척도의 집중타당성을 확인할

〈표 4〉 측정모델 확인적 요인분석

	Indicator	Standardized Loading	Standard Error	Composite Reliability	AVE
특유투자	spe 1	0.878	0.097	0.968	0.617
	spe 2	0.856	0.109		
	spe 4	0.661	0.214		
	spe 5	0.636	0.243		
정	clos	0.716	0.176	0.941	0.762
	consi	0.776	0.303		
	recip	0.869	0.105		
	conn	0.771	0.194		
의존도	und	0.778	0.180	0.891	0.677
	dep 2	0.706	0.250		
	dep 3	0.880	0.151		
	dep 4	0.572	0.288		
신뢰	dep 5	0.661	0.281	0.941	0.764
	tru 1	0.735	0.219		
	tru 2	0.804	0.120		
	tru 3	0.809	0.133		
몰입	tru 4	0.740	0.161	0.944	0.807
	tru 5	0.695	0.256		
	comi 2	0.847	0.110		
	comi 3	0.747	0.136		
협력	comi 4	0.779	0.181	0.911	0.730
	comi 5	0.820	0.173		
	coo 1	0.551	0.273		
	coo 2	0.484	0.206		
갈등	coo 4	0.845	0.118	0.939	0.794
	coo 5	0.817	0.113		
	con 1	0.650	0.305		
	con 3	0.875	0.072		
장기지향성	con 4	0.784	0.117	0.962	0.897
	con 5	0.792	0.133		
	lon 1	0.958	0.036		
	lon 2	0.962	0.032		
	lon 5	0.652	0.192		
<Fitness of Model> $X^2=787.774$, $df=467$, $Cmin/df=1.680$ $p=0.000$, $GFI=0.855$, $AGFI=0.825$, $NFI=0.870$, $CFI=0.942$, $RMR=0.020$, $RMSEA=0.050$					

〈표 5〉 판별타당성

구분	특유투자	정	의존도	신뢰	몰입	협력	갈등	장기지향
특유 투자	.785							
정	.569	.873						
의존도	.474	.411	.823					
신뢰	.748	.555	.341	.874				
몰입	.779	.587	.524	.748	.898			
협력	.693	.611	.426	.684	.744	.854		
갈등	-.529	-.390	-.288	-.674	-.561	-.554	.891	
장기 지향성	.603	.694	.443	.610	.668	.690	0.512	.947

주) 대각선(강조체)은 평균분산추출값의 제곱근, 비대각선은 factor correlation

수 있었다.

측정항목의 판별타당성은 구성개념들의 상관관계를 조사하여 평가하였다. 서로 다른 개념들은 서로 낮은 상관관계를 가져야 하는데 일반적으로 0.8을 기준으로 하고 있다. 다른 방법으로 평균분산추출값의 제곱근을 계산하여 그 잠재변수와 다른 잠재변수들과의 상관계수보다 크면 판별타당성이 있다고 평가한다. 두 가지 방법을 사용하여 평가한 결과, <표 5>에 제시된 바와 같이

모든 잠재변수들에서 기준을 충족하는 것으로 나타나 판별타당성이 확보된 것으로 보았다.

2. 가설 검증

각 구성개념들간의 관계를 설정한 가설을 검증하기에 앞서 상관관계분석을 실시하여 일차적인 관련성 정도를 검증하였다. 분석결과 변수들간에 유의적인 상관관계($p < 0.01$)

〈표 6〉 상관관계분석

구분	특유투자	정	의존도	신뢰	몰입	협력	갈등	장기지향
특유 투자	3.65	.525	1.00					
정	3.69	.582	.502**	1.00				
의존도	3.59	.618	.429**	.361**	1.00			
신뢰	3.71	.518	.655**	.481**	.306**	1.00		
몰입	3.77	.515	.686**	.505**	.430**	.647**	1.00	
협력	3.82	.456	.601**	.536**	.345**	.588**	.599**	1.00
갈등	2.08	.506	-.456**	-.349**	-.260**	-.609**	-.491**	-.482**
장기 지향성	3.77	.573	.561**	.671**	.406**	.562**	.642**	.632**

주) **: 상관계수는 0.01 수준에서 유의

가 나타났으며 방향성도 가설과 일치하였다. <표 6>은 각 측정변수들의 평균과 표준편차 및 상관관계를 타나낸 것이다.

본 연구에서 제안한 가설은 구조방정식 모형을 사용하여 검증하였다. 경로분석에서 구성개념 중 정은 각 차원의 복수측정치들의 평균값을 계산하여 5개의 지표를 사용하였다. 측정모델의 전반적인 적합도 지수는 GFI 0.844, AGFI 0.818, NFI 0.858, CFI 0.932, RMR 0.025로서 본 연구의 모형은 전반적으로 실제자료에 잘 부합하는 것으로 볼 수 있다. 가설검증 결과를 <표 7>에 정리하였다.

가설의 검증 결과는 다음과 같다. 특유투자와 신뢰의 관계(가설 1-1)와 특유투자와 몰입의 관계(가설 1-2)는 모두 지지되어 공급자 특유투자가 관계의 질에 긍정적인 영향을 미치는 것이 확인되었다.

정과 신뢰, 정과 몰입의 긍정적인 관련성을 가정한 가설 2-1과 2-2는 모두 지지되어 정이 관계의 질을 향상시키는 중요한 요인이라는 것이 확인되었다. 정이 많이 들수록 정든 대상과 비타산적인 관계가 되어 상대방을 무한히 신뢰하게 되며, 상대방에게 일체감을 느끼게 되어 몰입상태가 된다고 볼 수 있다.

의존도와 관계의 질을 검토한 결과, 의존도가 신뢰에는 유의한 영향을 미치지 못한 것으로 나타나 가설 3-1은 지지되지 않았으며 몰입에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 3-2는 지지되었다. 이러한 결과에서 공급자에 대한 소매상의 의존도가 높으면 상대방에게 몰입하게 된다는 것을 알 수 있다. 이는 Palmatier, Dant, Grewal, and Evans(2006)의 연구결과와 일치하는 것으로서 그들은 이전에 수행된 연

<표 7> 경로분석 결과

경로	경로계수	표준화경로계수	t	가설검증 결과
H1-1 특유투자→신뢰	0.531	0.646	8.397	채택
H1-2 특유투자→몰입	0.361	0.409	4.899	채택
H2-1 정→신뢰	0.196	0.221	3.320	채택
H2-2 정→몰입	0.179	0.189	3.237	채택
H3-1 의존도→신뢰	-0.048	-0.051	-0.833	기각
H3-2 의존도→몰입	0.182	0.179	3.357	채택
H4 신뢰→몰입	0.298	0.277	3.523	채택
H5-1 신뢰→협력	0.239	0.236	2.636	채택
H5-2 몰입→협력	0.577	0.612	6.317	채택
H6-1 신뢰→갈등	-0.509	-0.552	-5.376	채택
H6-2 몰입→갈등	-0.142	-0.166	-1.719	기각
H7-1 신뢰→장기지향성	0.245	0.184	2.146	채택
H7-2 몰입→장기지향성	0.732	0.589	6.500	채택
<Fitness of Model>				
X ² =854.564, df=479, Cmin/df=1.784 p=0.000, GFI=0.844, AGFI=0.818, NFI=0.858, CFI=0.932				
RMR=0.025, RMSEA=0.054				

구들을 수집하여 메타분석 방법으로 검토한 결과, 의존도가 관계의 질에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 확인하였다.

신뢰가 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정한 가설 4는 지지되었다. 관계마케팅의 많은 선행연구에서 신뢰와 몰입 간의 관계를 검토한바 있으며, 대다수의 연구에서 신뢰가 몰입을 향상시킨다는 것이 검증되었다. 본 연구도 이러한 선행연구들의 흐름과 일치하는 결과를 보여주었다.

신뢰와 몰입은 협력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 5-1과 5-2가 지지되었다. 공급자를 신뢰하고 관계에 몰입된 소매상은 공급사의 판매정책에 협조하거나 영업사원이 방문하였을 때 원활하게 업무를 처리할 수 있도록 협조해 줄 것으로 기대하였고, 가설검증결과 이와 같은 추론이 지지되는 것으로 나타났다.

신뢰가 갈등에 부(-)의 영향을 미칠 것으로 가정한 가설 6-1은 지지되었다. 이를 통해 상대방의 과거 행동에 대한 확신이 현재 및 미래의 부정적인 행위의도를 감소시켜준다는 것을 알 수 있다. 그리고 몰입이 갈등을 감소시켜 줄 것으로 가정한 가설 6-2는 유의수준 0.05 내에서는 지지되지 않았으나 0.1 내에서 지지되었다. 경로관계의 질이 좋으면 그러한 관계를 유지하기 위한 긍정적인 행동은 증가시키고 부정적인 행위를 적게 하는 경향이 있음을 알 수 있는 결과이다.

관계의 질이 좋을수록 소매상의 장기지향성이 증가할 것이라는 가설 7-1과 7-2는 모두 지지되는 것으로 나타났다. 가설 7의 검증 결과는 Ganesan(1994)과 Moorman, Zaltman, and Deshpande(1992)의 연구결과와 같은 것으로서 그들은 상대방에 대한 몰

입의 정도가 강하면 그러한 상태를 유지하려는 욕구 또한 강하기 때문에 그것이 장기지향성 의도로 표출된다고 하였다.

3. 토의

본 연구의 가설검증 결과를 보면 첫째, 공급자 특유투자는 관계의 질에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 선행연구에서는 공급자 특유투자와 관계의 질에 대한 긍정적 관련성과 부정적 관련성간의 대립된 결과를 보여주고 있으나 본 연구에서는 긍정적인 관련성이 있음이 확인되었다. 본 연구에서는 특유투자를 측정하기 위해 공급자가 소매상의 사정에 맞추어 출고시기를 조정한다거나 담당영업사원의 충분한 시간 투입, 제품 외에 판촉물 등의 부수적인 지원, 신제품에 대한 충분한 설명 등을 조사하였는데, 공급자의 이러한 활동에 대해 소매상은 공급자의 희생으로 지각하여 더욱 몰입하게 되는 것으로 볼 수 있다. 이는 설문에 참여한 일부 소매상과 사후 인터뷰를 통하여서도 확인되었다.

둘째, 공급자에게 정이 든 소매상은 공급자에 대한 신뢰와 몰입이 높아지는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 제조사와 소매점의 두 조직을 대표하는 조직원들이 비즈니스를 수행하면서 필연적으로 빈번한 접촉을 하게 되는데, 그 과정에서 서로 정이 들게 되고 이로 인해 관계의 질이 향상된다는 의미로 해석될 수 있다. 최근 정보기술의 발달에 의하여 거래과정에서 비인적도구의 사용이 증가되고 있는 추세인데, 이러한 거래 방식이 업무효율성은 높여주겠지만

만 인간적인 상호작용이 배제되어 감정적인 친밀함에서 오는 긍정적인 효과는 기대하기 어렵게 되었다. 기업에서는 이러한 양면성을 지각하여 소매상과의 관계를 조화롭게 잘 관리해야 할 필요가 있을 것이다.

셋째, 공급자에 대한 소매상의 의존도가 높으면 몰입이 높아지는 것으로 나타났다. 소매상의 의존도가 높다는 것은 대안의 수가 적다는 의미인데, 만약 기존의 관계가 해지된다면 부족한 대안으로부터 동등한 수준의 수익을 창출하기가 어려워진다. 그러므로 소매상은 의존도가 높은 공급자와 계속 거래하기를 원하여 관계에 몰입할 가능성이 높을 것으로 보았고 분석결과, 가설이 지지되었다. 이러한 결과를 바탕으로 공급자는 소매상의 의존도를 높이기 위해서 경쟁회사가 모방할 수 없는 차별화된 제품을 계속적으로 공급할 필요가 있다. 현재 작물보호제 생산업체들이 환경친화적이면서 경쟁력이 높은 제품을 개발하기 위해 많은 노력을 하고 있으나 아직까지는 그 성과가 미미한 실정이다. 연구개발에 대한 투자가 가시적인 성과로 이어지지 않음으로 해서 자칫 경영자들의 관심에서 제외되기 쉽겠으나 보다 장기적인 차원에서 지속적인 자원의 투입이 요구된다고 하겠다.

예상과 달리 의존도가 신뢰에는 유의미한 영향력이 나타내지 못하였다. 의존도와 신뢰에 대한 선행연구들은 긍정적인 관련성을 주장한 연구와 부정적인 관련성을 주장하는 연구로 나누어지는데, 본 연구에서는 중립적인 결과를 보여주었다. 이는 상대방에게 의존하는 것과 상대방을 신뢰하는 것은 별개라는 의미이다. 본 연구와 같은 결과를 도출한 Palmartier, Dant, Grewal, and

Evans(2006)는 이에 대해 소매상의 의존성을 공급자가 유리하게 이용할지도 모른다는 우려 때문이라고 설명한 바 있다. 즉 소매상이 공급자에게 어느 정도의 의존성을 가지고 있는 경우에는 공급자에 대한 경계를 늦추지 않는다는 것이다. 따라서 공급자는 의존성이 높은 소매상에게 확실한 믿음을 줄 필요가 있을 것으로 보인다.

넷째, 공급사에 대한 소매상의 신뢰와 몰입은 갈등을 감소시켜 주는 것으로 나타났다. 이를 통해 제조사는 소매상과의 관계에서 필연적으로 수반되는 갈등관리를 위해서 우선 소매상으로부터 신뢰받을 수 있게 행동해야 함을 알 수 있다. 소매상에게 정확한 정보를 전달해야 하며 영업사원으로 하여금 제품에 대한 충분한 지식을 가지고 성실한 자세로 거래에 임할 수 있도록 자질을 길러주어야 한다. 또한 기업은 자신의 이익만 추구하기보다 파트너가 된 소매상의 번영도 같이 고려해야 한다. 공급자가 솔선해서 정직하게 행동한다면 소매상은 공급자를 완전히 신뢰하게 될 것이며 그로 인해 관계갈등은 감소될 수 있다.

마지막으로, 소매상의 신뢰와 몰입은 장기지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 복수의 공급자와 거래를 하는 작물보호제 산업의 특성상 소매상은 여러 기업에게 장기지향성을 가질 수 있는데, 이러한 경우 소매상과 높은 관계몰입을 유지하고 있는 공급자가 더 유리한 위치를 점할 수 있다.

본 논문의 서론에서 제안한 바와 같이 관계마케팅에서는 무엇보다 우수한 관계의 질을 유지하는 것이 중요하다. 막연히 언젠가 발생할지도 모르는 거래를 위한 대기자

신분으로서의 관계유지가 아니라 제품의 주문과 거래 협상이 활발하게 이루어지는 등 생동적인 기업활동이 수반되는 관계가 보다 바람직한 관계라고 할 수 있다. 그러기 위해서는 상대방을 진심으로 믿어주는 신뢰와 상대방의 성공을 바라는 몰입이 바탕이 되어야 하며, 그러한 관계에서 안정적인 장기지향성을 가질 수 있을 것이다.

VI. 결론

1. 연구의 의의 및 시사점

본 연구에서는 관계의 질을 결정짓는 선행요인에 대해 Morgan and Hunt(1994)와 Doney and Cannon(1997) 및 Nicholson, Compeau, and Sethi(2001)등이 제안한 통합모형을 사용하여 공급자 특유투자와 소매상의 정, 의존도가 각각 관계의 질에 어떠한 영향력을 미치는가를 파악하기 위해 구조방정식 모형을 사용하여 가설을 검증하였다.

분석결과, 공급자 특유투자와 정, 의존도가 모두 관계의 질을 향상시키는 효과가 있었으나 그 영향력에서는 차이가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 인지적 요인인 공급자 특유투자의 효과가 가장 컸으며(종속변수 신뢰에 대한 경로계수; 0.531, 몰입; 0.361), 두 번째는 정서적 요인인 소매상의 정이었고(종속변수 신뢰; 0.196, 몰입; 0.179), 동기적 요인인 의존도의 영향력은 가장 적은 것으로 나타났다(신뢰; 0.048, 몰입; 0.182). 이러한 결과를 바탕으로 기업에서는 특유투자에 우선적으로 자원을 투입해야 한

다는 것을 알 수 있다. 다만 특유투자에 필수적으로 수반되는 금전적인 비용을 낮추기 위해서는 영업사원의 소매상 방문횟수 증가와 충분한 시간 투자, 제품에 대한 충분한 설명 등 비금전적인 측면을 강화함으로써 금전적인 비용을 줄이면서 소매상의 신뢰와 몰입을 증가시키는 방법도 고려해야 할 것이다.

B2B 상황에 처음으로 도입한 정 변수는 유통경로의 질을 향상시키는 유력한 변수임이 확인되었다. 본 연구를 비롯하여 지금까지 수행된 정 관련 연구들(박종희, 김도일, 김선희 2006a; 2006b; 김선희, 박종희, 김도일 2009)에서는 마케팅 상황에서 정이 가진 실제적인 효과를 잘 보여 주고 있다. 그러나 정 관련연구는 아직까지 도입단계이기 때문에 다양한 상황에서의 효과는 검토되지 않았다. 앞으로 활발한 후속연구가 필요할 것으로 보인다. 특히 실무적인 측면에서도 한정된 자원을 가진 기업에서는 자원의 투자를 거의 필요로 하지 않거나 적은 투자로도 관계의 질을 향상시킬 수 있는 감정적 요인인 정, 의존성을 인식하고 이를 잘 활용할 필요가 있다.

그리고 의존성의 효과가 가장 낮게 나타난 것은 실제로 관계의 질에 미치는 영향력이 적을 수도 있겠으나 한 소매상이 복수의 공급자와 거래를 하는 작물보호제 산업의 특성상 특정 공급사에 대한 의존성이 절대적이지 않기 때문에 나타난 현상으로 볼 수도 있다. 향후 다른 산업을 대상으로 관계의 질에 미치는 의존성의 효과를 검토해봄으로서 보다 확실하게 규명할 필요가 있을 것이다.

본 연구는 이론적으로 다음과 같은 의미

를 가진다.

첫째, B2B의 관계의 질을 검토하기 위한 통합모형을 제시함으로써 하나의 틀을 사용하여 관계의 질에 영향을 미치는 인지적 요인과 감정적 요인, 동기적 요인을 모두 설명하였다. 통합적 접근을 통해 각 요인이 발휘할 수 있는 효과의 상대적 크기를 파악할 수 있어 유통경로 관리에 사용되는 자원을 효과적으로 배분할 수 있게 하였다.

둘째, 한국사회의 대인관계 감정인 정을 유통상황에 도입하였다. 일반적인 대인관계 뿐만 아니라 B2B 관계에서도 각 문화권의 독특한 문화적 규범과 가치가 중요한 영향을 미친다는 주장이 Doney, Cannon, and Mullen(1998)에 의해서 제기된 것과 같이, 본 연구를 통해 한국에서는 한국만의 독특한 개념인 정이 신뢰와 몰입을 형성하는 요인이 된다는 것이 확인되었다. 사실, 그동안 각 문화권의 독특한 현상에 대해 다양한 학문분야에서 관심을 기울여 오고 있었다. 특히 중국 문화권에서 통용되는 판시와 관련된 연구는 매우 활발하여 세계적인 학회지에 속속 발표되고 있으나 우리나라의 독특한 개념인 체면(體面), 혹은 정(情)과 관련된 연구는 사회심리학분야를 제외하고는 이를 따라가지 못하고 있는 실정이다. 본 연구를 통해 한국의 사회현상에 대한 학자들의 관심이 유발될 수 있을 것이다.

셋째, 그동안 연구대상으로 조사되지 않았던 작물보호제 산업을 연구대상으로 선정하여 검토하였다. 국내 작물보호제는 1960년대의 근대화 시점에 도입되어 비교적 역사가 오래된 산업이다. 판매량은 연간 1조 원을 초과할 만큼 규모가 크고, 전국에 분포된 소매점이 약 1500여개에 달하며, 농촌

경제에서 차지하는 비중 또한 높은 산업임에도 불구하고 이에 대한 유통학계의 관심은 크지 않았다. 작물보호제는 농산물 생산에 절대적으로 필요할 뿐만 아니라 녹지대를 보유하고 있는 기업체 및 공공기관, 학교 등에서도 구매요구가 높은 산업이다. 최근 업계에서는 독성이 낮으면서 친환경적인 제품을 개발하기 위해 많은 노력을 경주하고 있다. 이러한 노력이 계속적으로 이어진다면 대부분의 경쟁사가 동일한 원료를 수입하여 동일한 품목을 생산하는 업계에서 독보적인 우위를 가지게 되는 것은 물론, 산업에 대한 일반인들의 인지도 향상 및 이미지 개선도 가능할 것으로 본다.

본 연구는 실무적 측면에서 다음과 같은 시사점을 제시하였다.

첫째, 유통경로상의 제조기업은 관계 초기에 빈번하게 소매상과 접촉하여 감정적인 결속을 다져야 할 필요가 있다. 본 연구에서 특유투자가 관계의 질에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 특유투자를 강화하기 위해서는 기업들이 많은 자원을 투입해야 한다는 어려움이 있다. 더욱이 특유투자는 다른 거래처에 전환하여 사용할 수도 없다. 그러므로 기업에서는 특유투자를 무한정 증가시킬 수가 없는 것이다. 이러한 한계점을 극복해 주는 것이 바로 정(情)의 역할이다. 정은 자원을 거의 투입하지 않아도 개발시킬 수 있는 이점이 있으며, 그럼에도 관계의 질을 결정짓는 중요한 변수로 작용을 한다. 공급자는 이러한 사실을 인식하고 정을 개발할 수 있는 방안을 강구해야 할 것이다. 예를 들면 관계초기에 영업사원의 잦은 방문을 통해 소매상과의 결속을 한층 강화하고 인간적으로 호의적인 감정을 구축

하는 것도 좋은 방법이 될 수 있다. 또한 정은 직접경험뿐만 아니라 공통의 간접경험을 통해서도 개발된다는 것이 밝혀진 만큼, 영업사원이 소매상과 경험을 공유할 수 있는 공통의 관심사를 찾아보는 것도 하나의 방안이 된다.

둘째, 소매상은 최종소비자와 정을 나눔으로써 인터넷 쇼핑 등 물리적 환경의 변화에 의한 경쟁력 약화를 방지할 수 있다. 현재, 인터넷쇼핑몰과 홈쇼핑 시장의 확대로 인하여 시장 환경은 커다란 전환기를 맞고 있다. 이러한 변화에 대처하기 위해 고객과 직접 대면하는 소매상은 고객과 정서적인 공감대를 형성하고 상호작용을 촉진시켜 우수한 관계의 질을 지속해야 할 것이다.

2. 연구의 한계와 향후 연구과제

본 연구는 B2B 상황에서 최초로 정 개념을 적용하였기 때문에 탐색적 연구가 가지는 몇 가지 한계점을 내포하고 있다.

첫째, 본 연구는 인지적/감정적/동기적 요인의 통합적인 관점으로 접근하기 위해 특유투자와 정, 의존도 변수를 사용하였지만 보다 다양한 변수의 선정이 요구된다고 하겠다. 가령 인지적 성격을 가진 변수들 중 최근 관심이 집중되고 있는 환경불확실성, 계약의 복잡성, 전환비용 등을 사용하여 결합모형으로 검토해 봄으로서 새로운 시사점을 발견할 수 있을 것이다. 또한 공급자와 소매상의 커뮤니케이션에 따라 관계의 질이 달라진다고 밝힌 Jap and Ganesan(2006)의 연구와 같이 향후 연구에서는 커뮤니케이션을 사용하여 정과의 관련성을 연구해볼 필요가 있다.

요가 있다. 양 당사자의 활발한 커뮤니케이션에 따라 정 관계가 어떻게 달라지는지 검토해보는 것도 상당히 의미가 있을 것으로 생각된다.

둘째, 표본의 추출이 지역적으로 편중되어 있어 표본의 편의성에 관련된 한계를 가지고 있다. 전국의 작물보호제 소매상을 대상으로 조사를 수행하여 균형을 갖추고자 하였으나 최종적으로 수집된 자료들에서 다소 지역의 편중성이 나타났다. 향후 보다 정교한 설계에 의한 조사가 수행되어야 할 것이다. 또한 연구결과의 일반화를 위해서는 다른 산업을 대상으로 검토를 해보는 것이 필요하다.

셋째, 정의 측정에 있어 B2C 상황에서 개발된 척도를 사용하였다는 점이다. B2B 상황에 적합하도록 재기술 하였고, 항목들에 대한 통계적 분석 등 여러 가지 기준을 사용하여 측정항목에 대한 신뢰성과 타당성을 검증하였으나 향후 다른 유통산업에서의 적용이 요구되는 부분이라고 할 수 있다.

넷째, 구성개념의 실증이 횡단적 시점에서 실시되었다는 점이다. 독립변수로 사용된 세 개념들의 영향력이 가장 크게 발휘되는 시점은 서로 일치하지 않을 수도 있으나 자료수집에 따른 어려움 등 제한적인 연구 환경에 의해 이를 반영하지 못하였다.

본 연구 결과를 바탕으로 하여 앞으로의 연구 과제를 제안하고자 한다.

첫째, 정을 개발시키기 위해서는 어떠한 상황이 선행되어야 하는가를 밝히는 것이 필요하다. 즉 상업적관계의 정의 선행요인을 탐구하는 작업이 요구된다. 본 연구를 통해 관계의 질을 결정하는데 있어 정은 특유투자보다는 적으나 의존도보다 더 큰 영

향력을 미치는 중요한 변수임이 밝혀졌다. 그러나 정은 관계가 어느 정도 진행된 후에 생기는 한계점을 가지고 있기 때문에 이를 앞당기기 위해 상호간 어떤 노력을 해야 되는가를 밝힐 필요가 있다.

둘째, 최근 마케팅 연구자들로부터 많은 주목을 받고 있는 서비스 실패 상황에 정 개념을 적용해 보는 것도 의미가 있을 것이다. 서비스 실패상황에서 판매자에게 정이 들지 않은 소비자는 다른 구매자에게 전환할 가능성이 크지만, 정이 있는 소비자에게는 관용을 기대할 수도 있다.

논문접수일 : 2009. 12. 22

게재확정일 : 2010. 2. 16

참고문헌

- 김유경 (2000), “브랜드 개성의 유형과 영향요인에 관한 연구,” *광고연구*, 49(겨울), 29-53.
- 김선희, 박종희, 김도일 (2009), “상업적 관계에서 정(情)의 개념정립과 척도개발,” *마케팅연구*, 24(3), 119-148.
- 박종희, 김도일, 김선희 (2006a), “서비스산업에서 소비자의 정이 행위의도에 미치는 영향,” *한국마케팅저널*, 8(1), 77-104.
- 박종희, 김도일, 김선희 (2006b), “정이 관계몰입에 미치는 효과에 관한 탐색적 연구,” *소비문화연구*, 9(2), 1-23.
- 박진희, 김소희, 오가실 (2002), “정(情)의 개념 개발,” *간호학 탐구*, 11(1), 77-98.
- 박통희 (2004), “정(情), 가족주의 그리고 대인간 신뢰: 한국 중앙정부의 사례,” *한국행정학보*, 38(6), 23-45.
- 이학식, 임지훈 (2002), “소비관련 감정척도의 개발,” *마케팅연구*, 17(3), 55-91.
- 최상진 (1997), “한국인의 심정심리학: 정과 한에 대한 현상학적 한 이해,” *한국심리학회 연차대회 학술발표논문집*, 3-21.
- 최상진, 김지영, 김기범 (2000), “정(미운정 고운정)의 심리적 구조, 행위 및 기능간의 구조적 관계 분석,” *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 14(1), 203-222.
- Andersen, Poul Houman and Rajesh Kumar (2006), “Emotions, Trust and Relationship Development in Business Relationships: A Conceptual Model for Buyer-Seller Dyads,” *Industrial Marketing Management*, 35, 522-535.
- Anderson, Erin and Barton Weitz (1989), “Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads,” *Marketing Science*, 8(4), 310-313.
- Anderson, Erin and Barton Weitz (1992), “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, 29 (February), 18-34.
- Anderson, James C. and James A. Narus (1990), “A Model of Distributor Firm and Manufacture Firm Working Relationships,” *Journal of Marketing*, 54 (January), 42-58.
- Bendapudi, Neeli and Leonard L. Berry (1997), “Customers’ Motivations for Maintaining

- Relationships With Service Providers,” *Journal of Retailing*, 73(1), 15-37.
- Bennett, Roger and Helen Gabriel (2001), “Reputation, Trust and Supplier Commitment: the Case of Shipping Company/Seaport Relations,” *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(6), 424-438.
- Choi, Sang Chin and Soo Hyang Choi (2001), “Cheong: The Socioemotional Grammar of Koreans,” *International Journal of Group Tensions*, 30(1), 69-80.
- Deci, Edward L. and Richard M. Ryan (2000), “The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior,” *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Doney, Patricia M. and Joseph P. Cannon (1997), “An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, 61(April), 35-51.
- Doney, Patricia M., Joseph P. Cannon, and Michael R. Mullen (1998), “Understanding the Influence of National Culture of the Development of Trust,” *Academy of Management Review*, 23(3), 601-620.
- Dwyer, F. Robert (1980), “Channel-Member Satisfaction: Laboratory Insights,” *Journal of Retailing*, 56(2), 45-65.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987), “Developing Buyer-Seller Relationship,” *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.
- Dwyer, F. Robert and Sejo Oh (1987), “Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels,” *Journal of Marketing Research*, 22(November), 397-414.
- Folkes, Valerie S. (1988), “The Availability Heuristic and Perceived Risk,” *Journal of Consumer Research*, 15(June), 13-23.
- Ganesan, Shankar (1994), “Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19.
- Gaski, John F. (1984), “The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution,” *Journal of Marketing*, 48(Summer), 9-29.
- Geyskens, Inge, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, Lisa K. Scheer, and Nirmalya Kumar (1996), “The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study,” *International Journal of Research in Marketing*, 13, 303-317.
- Gundlach, Gregory T. and Ernest R. Cadotte (1994), “Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in A Simulated Channel Setting,” *Journal of Marketing Research*, 31(November), 516-532.
- Gundlach, Gregory T. and Patrick E. Murphy (1993), “Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchange,” *Journal of Marketing*, 57(October), 35-46.
- Gundlach, Gregory T., Ravi S. Achrol, and John T. Mentzer (1995), “The Structure of Commitment in Exchange,” *Journal*

- of *Marketing*, 59(January), 78-92.
- Hibbard, Jonathan D, Nirmalya Kumar, and Louis W. Stern (2001), "Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships," *Journal of Marketing*, 38(February), 45-61.
- Jap, Sandy D. and Shankar Ganesan (2000), "Control Mechanism and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment," *Journal of Marketing Research*, 37(May), 227-245.
- Kalwani, Manohar U. and Narakesari Narayandas (1995), "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?," *Journal of Marketing*, 59(January), 1-16.
- Kenneth, W. Thomas and Warren H. Schmidt (1976), "A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict," *Academy of Management Journal*, 19(2), 315-318.
- Kim, Stephen Keysuk and Ping-Hung Hsieh (2003), "Interdependence and Its Consequences in Distributor-Supplier Relationships: A Distributor Perspective through Response Surface Approach," *Journal of Marketing Research*, 60(February), 101-112.
- Kramer, Roderick M. (1999), "Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions," *Annual Reviews Psychology*, 50, 569-598.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp (1995), "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes," *Journal of Marketing*, 32(August), 348-356.
- Kumar, Nirmalya, Louis W. Stern, and S. Achrol (1992), "Assessing Reseller Performance from the Perspective of the Supplier," *Journal of Marketing Research*, 29(May), 238-253.
- Lewis, J. David and Andrew Weiger (1985), "Trust as a Social Reality," *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Lusch, Robert F. (1976), "Source of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict," *Journal of Marketing Research*, 13(November), 382-390.
- McAllister, Daniel J. (1995), "Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations," *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McDougal, W.(1937), "Organization of the Affective Life: A Critical Survey," *Acta Psychological*, (2), 233-246.
- Moorman, Christinem, Gerald Zaltman, and Rohit Deshpande (1992), "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamic of Trust Within and Between Organizations," *Journal of Marketing Research*, 29(August), 314-328.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Morrow, Jr. J. L., Mark H. Hansen, and

- Allison W. Pearson (2004), "The cognitive and Affective Antecedents of General Trust Within Cooperative Organizations," *Journal of Managerial Issues*, 16(1), 48-64.
- Nicholson, Carolyn Y., Larry D. Compeau, and Rajesh Sethi (2001), "The Role of Interpersonal Liking in Building Trust in Long-Term Channel Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 3-15.
- Noordewier, Thomas G., George John, and John R. Nevin (1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships," *Journal of Marketing*, 54(October), 80-94.
- Palmatier, Robert W., Rajiv P. Dant, Dhruv Grewal, and Kenneth R. Evans (2006), "Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing*, 70 (October), 136-153.
- Price, L. Linda and Eric J. Arnould(1999), "Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationship in Context," *Journal of Marketing*, 63(October), 38-56.
- Rokkan, Aksel I., Jan B. Heide, and Kenneth H. Wathne (2003), "Specific Investments in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects," *Journal of Marketing*, 60(May), 210-224.
- Rosenberg, Larry J. and Louis W. Stern (1971), "Conflict Measurement in the Distribution Channel," *Journal of Marketing Research*, 13(November), 422-437.
- Rosenbloom, Bert (1973), "Conflict and Channel Efficiency Some Conceptual Models for the Decision Maker," *Journal of Marketing*, 37(July), 26-30.
- Schurr, Paul H. and Julie L. Ozanne (1985), "Influences on Exchange Processes: Buyers Preconceptions of a Sellers Trustworthiness and Bargaining Toughness," *Journal of Consumer Research*, 11(March), 939-953.
- Selnes, Fred (1996), "Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-Seller Relationships," *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 305-322.
- Skinner, Steven J., Jule B. Gassenheimer, and Scott W. Kelley (1992), "Cooperation in Supplier-Dealer Relations," *Journal of Retailing*, 68(2), 175-193.
- Ulrich, D. (1989), "Tie the Corporate Knot: Gaining Complete Customer Commitment," *Sloan Management Review*, 20, 19-27.

The Effects of Retailer's Cheong on the Relationship Quality and Performance in Relational Exchange: An Integrating Model Approach*

Park, Jong Hee**

Kim, Seon Hee***

Abstract

In this study, we examined distribution channel relationship by using the idea of Cheong, which is a unique feeling an positive role in Korean society.

Companies make great efforts to maintain long-term relationship with buyers. Understanding distinctive relationship system of each culture should precede these efforts to bring effective results. So we considered how Cheong, a meaningful factor in Korean distribution channel, affects relationship quality and performance.

As a result of research analysis from 272 survey questionnaires of retailers, engaging in Crops Protected Material industry in Korea, supplier's idiosyncratic investment, retailer's Cheong, and dependence of retailers on suppliers have positive effects on relationship quality. Supplier's idiosyncratic investment and cognitive factors have the highest influence and Cheong, an emotional factor, follows. Dependence, a motivational factor has the least influence.

We confirmed that retailer's cooperation and long-term orientation are directly influenced by retailer's commitment. Active cooperation of the retailer, a partner of a distribution channel, is regarded as an essential factor for supplier's effective business. Retailer's commitment increased that cooperation. Retailer's trust and commitment also decreased relationship conflicts.

The results of this study imply that companies should increase idiosyncratic investment to improve relationship quality. But increasing idiosyncratic investment is limited because it requires monetary investment. Therefore companies need to recognize the importance of Cheong, revealed as a new factor, improving relationship quality and

* This work was supported by the 2008 Research Fund of University of Ulsan

** Professor of Marketing, University of Ulsan

*** Corresponding Author, Visiting professor, University of Ulsan

to make the best use of it.

In this study, we contributed theoretically by examining the role of Cheong, and introducing its distribution discipline. We also make practical suggestions about supplier's relationship management.

Key words: Cheong, idiosyncratic investment, dependence, distribution channel, trust, commitment, relationship quality

This study pursues the goal to examine distribution channel relationship by the integrated model, including cognitive(idiosyncratic investment), emotional(Korean Cheong), and motivational(dependence) factors.

Research hypotheses developed on the basis of the literature are as follows.

H1-1. Supplier's idiosyncratic investment affects trust of retailer positively.

H1-2. Supplier's idiosyncratic investment affects commitment of retailer positively.

H2-1. Retailer's Choeng affects trust of retailer positively.

H2-2. Retailer's Choeng affects commitment of retailer positively.

H3-1. Retailer's dependence affects trust of retailer positively.

H3-2. Retailer's dependence affects commitment of retailer positively .

H4. Retailer's trust affects commitment of retailer positively.

H5-1. Retailer's trust affects cooperation of retailer positively.

H5-2. Retailer's commitment affects cooperation of retailer positively .

H6-1. Retailer's trust affects conflict negatively.

H6-2. Retailer's commitment affects conflict negatively.

H7-1. Retailer's trust affects long-term orientation positively.

H7-2. Retailer's commitment affects long-term orientation positively.

For this study, data were collected through survey with 272 retailers engaging in Crops Protected Material industry in Korea. Questionnaire for survey was developed on the basis of the literature. And a pretest with 5 retailers, and a retest with 30 retailers were conducted before the main survey of this study. All items were assessed with 5-point Likert scales. Respondent characteristics are shown in <Table 1>.

<TABLE 1> SAMPLE CHARACTERISTICS

Characteristics		Frequency(N=272)	Rate(%)
Region	Urban	45	16.5
	Town	110	40.4
	Small town	117	43.0
Gender	Male	233	85.7
	Female	39	14.3
Ages	30-39	45	16.5
	40-49	97	35.7
	50-59	87	32.0
	60 and over	43	15.8
Status	Executive	238	87.5
	Executive's spouse	34	12.5
Sale	less than ₩100 million	32	11.8
	₩100 million-₩500 million	147	54.0
	₩500 million-₩1 billion	73	26.8
	₩1 billion-₩2 billion	16	5.9
	over ₩2 billion	4	1.5

We used the method of structural equation modeling to test hypotheses. As a result, 11 out of 13 hypotheses are statistically significant, as shown in <Table 2>.

<TABLE 2> RESULTS OF HYPOTHESES TEST

Paths		Coeffi- cient	Standardized Coefficient	t-value	Supported/ Not supported
H1-1	Idiosyncratic Investment→Trust	0.531	0.646	8.397	Supported
H1-2	Idiosyncratic Investment →Commitment	0.361	0.409	4.899	Supported

	Paths	Coefficient	Standardized Coefficient	t-value	Supported/ Not supported
H2-1	Cheong→Trust	0.196	0.221	3.320	Supported
H2-2	Cheong→Commitment	0.179	0.189	3.237	Supported
H3-1	Dependence→Trust	-0.048	-0.051	-0.833	Not supported
H3-2	Dependence→Commitment	0.182	0.179	3.357	Supported
H4	Trust→Commitment	0.298	0.277	3.523	Supported
H5-1	Trust→Cooperation	0.239	0.236	2.636	Supported
H5-2	Commitment→Cooperation	0.577	0.612	6.317	Supported
H6-1	Trust→Conflict	-0.509	-0.552	-5.376	Supported
H6-2	Commitment→Conflict	-0.142	-0.166	-1.719	Not supported
H7-1	Trust→Long-term Orientation	0.245	0.184	2.146	Supported
H7-2	Commitment→Long-term Orientation	0.732	0.589	6.500	Supported
$X^2=854.564$, $df=479$, $Cmin/df=1.784$ $p=0.000$, $GFI=0.844$, $AGFI=0.818$, $NFI=0.858$, $CFI=0.932$, $RMR=0.025$, $RMSEA=0.054$					

Supplier's idiosyncratic investment and Retailer's Cheong increase trust and commitment of retailer. And retailer's dependence increases retailer's commitment, but doesn't increase trust. Retailer's trust positively affects commitment of retailer; trust and commitment increase cooperation and long-term orientation. Retailer's trust decreases conflict, but commitment doesn't decrease conflict.

The results of this study imply that supply companies should increase the level of three factors—cognitive, emotional and motivational—and pay attention to Cheong—a unique Korean emotion.