

# 유통경로 구성원 간 고객지향적 영역초월행동의 선행변수에 관한 연구\*

김상덕  
경남대학교 경영학부 조교수  
(sdkim@kyungnam.ac.kr)

조직행동 분야에서 주로 다루어져 왔던 영역초월행동이 최근 고객지향적 영역초월행동의 형태로 마케팅 분야에서 관심을 받고 있다. 하지만 영역초월행동에 관한 대부분의 연구들이 서비스 산업의 종업원들을 대상으로 하여 연구되었고, 정착 발생할 가능성이 매우 높은 조직, 특히 구성원 간 유기적인 관계로 형성된 유통경로에 대해서는 아직 연구가 부족한 상태라 할 수 있다.

이러한 문제를 해결하기 위해 본 연구는 조직 간 관계를 설명해주는 기존의 네가지 관점, 즉, 신뢰-결속 관점, 의존성 관점, 거래비용이론 관점, 관계규범 관점에서 유통경로 구성원 간 영역초월행동의 선행변수들을 실증하고 있다.

본 연구는 실증 분석을 위해 국내 유통산업의 기업형 경로구조, 계약형 경로구조, 전통형 경로구조의 소매점 사장 또는 매니저를 대상으로 총 320부의 설문지를 수거하였으며, 구조방정식 모형분석을 이용해 자료를 분석하였다.

자료분석 결과, 유통경로의 구매자-판매자 간 관계에서 구매자의 신뢰, 결속은 구매자의 외부대표, 내부영향, 서비스수행 등의 영역초월행동을 강화시켰고, 의존성, 거래특유투자, 관계규범은 부분적으로 강화하였으며, 기회주의는 약화시켰다.

주제어: 영역초월행동, 신뢰-결속, 의존성, 거래비용, 관계규범

## 1. 서론

조직행동 분야에서 주로 다루어져 왔던 영역초월 행동(boundary spanning behavior: BSB)이 최근 고객지향적 영역초월행동(customer-oriented BSB)의 형태로 마케팅 분야에서 관심을 받고 있다(Bettencourt, Gwinner, and Meuter 2001; Bettencourt and Brown 2003; Bettencourt, Brown, and MacKenzie 2005; 오세조, 김상덕 2007; 김상덕 2007).

원래 영역초월(boundary spanning)은 외부 환경의 요구와 조직을 연결시키고, 내부 구성원들을 위해 정보를 제공하는 역할(Scott 1995)이라 할 수 있는데, 고객지향적 영역초월행동은 이러한 의

미를 넘어서 친사회적(prosocial behavior) 행동의 개념이 강조된 것이 특징이다(오세조, 김상덕 2007).

이러한 영역초월행동은 조직에 속한 종업원들이 사전에 정해진 업무 이외에 추가적인 역할의 형태로 나타난다. 예를 들면, 자신이 속한 조직을 외부 사람들에게 강하게 옹호하는 것, 서비스를 향상시키기 위해 조직, 동료들과 의사소통하는 것, 고객에게 성실하게 서비스하는 것 등이다(Bettencourt et al. 2005, p. 142).

하지만 영역초월행동에 관한 대부분의 연구들이 서비스 산업의 종업원들을 대상으로 하여 연구되었고, 정착 발생할 가능성이 매우 높은 조직, 특히 구성원 간 유기적인 관계로 형성된 유통경로에 대해서는 아직 연구가 부족한 상태라 할 수 있다. 이

로 인해 영역초월행동의 선행변수들도 역할스트레스(Bettencourt and Brown 2003), 공정성지각(Bettencourt et al. 2005) 등 종업원 개인차원의 변수들이 대부분이다.

이는 유통경로 구성원의 행동을 설명해 주는 기존의 다양한 관점에서 영역초월행동을 이해하는데 어려움을 준다. 이에 본 연구는 조직 간 관계를 설명해주는 기존의 네가지 관점, 즉, 신뢰-결속 관점(Morgan and Hunt 1994), 의존성 관점(Emerson 1962), 거래비용이론 관점(Williamson 1975), 관계규범 관점(Macneil 1980)에서 유통경로 구성원 간 고객지향적 영역초월행동을 설명해 보고자 한다. 요컨대, 본 연구의 목적은 유통경로 구성원간 영역초월행동에 영향을 미치는 선행변수들을 기존의 조직 간 관계를 설명하는 네가지 관점에서 찾아보는 것이다.

## II. 이론적 배경 및 가설수립

### 2.1 고객지향적 영역초월행동

본 연구에서 다루고 있는 고객지향적 영역초월행동은 마케팅 분야, 특히 유통 또는 서비스마케팅 분야에서 조직시민행동(organizational citizenship behavior)과 같은 친사회적(prosocial behavior) 행동의 개념이 강조되어 왔다(김상덕, 오세조 2007). 예를 들어, 대표적인 학자인 Bettencourt와 동료들은 영역초월행동을 조직의 이미지, 상품, 그리고 서비스에 대해 외부 사람들에게 강하게 옹호하는 것(external representation), 조직과 동료, 그리고 자신에 의해 수행되는 서비스를 향상시키기

위해 조직, 동료들과 주도적으로 의사소통하는 것(internal influence), 성실하고, 신속하고, 유연하고, 예의바른 태도로 고객에게 서비스하는 것(service delivery)으로 정의하였다(Bettencourt et al. 2005, p. 142).

본 연구는 고객지향적 영역초월행동에 관심이 있으며, 이러한 맥락에서 유통경로 구성원 간 영역초월행동이라는 것은 하나의 개별 유통업체 내부 직원을 중심으로 이루어지는 행동이라기 보다는 유통경로의 구성원, 즉, 제조업체, 도매업체, 소매업체를 대표할 수 있는 사람들 간 또는 업체 간에 이루어지는 행동이라 할 수 있다. 이는 서비스 종업원(은행)을 중심으로 연구를 수행한 Bettencourt et al. (2005)의 연구와 본 연구가 다른 점이라 할 수 있다.

요컨대, 영역초월행동은 유통경로 구성원들이 사전에 계약 또는 다양한 형태의 약속 등으로 정해진 역할을 넘어서 추가적으로 수행하는 역할이라 할 수 있다. 이를 세가지 차원으로 구분한다면, 첫째, 유통경로 구성원이 자신이 속한 유통경로(또는 거래파트너와의 관계)에 대해서 외부인들에게 강하게 옹호하면서, 유통경로의 이미지와 합법성을 강화하는 것(외부대표), 둘째, 자신의 업무를 수행하면서 체득한 외부 환경, 특히 고객, 경쟁자 등의 변화, 그리고 가능한 개선점 등의 정보를 자신이 속한 유통경로 내 다른 구성원(조직)과 공유하는 것(내부 영향), 셋째, 예절, 신속한 반응, 약속 이행 등을 통해 자신이 속한 유통경로를 이용하는 고객들에게 서비스 수준을 높이는 것(서비스 수행)으로 구분할 수 있다(김상덕, 오세조 2007).

## 2.2 영역초월행동에 영향을 선행요인들(조직간 관계 관점)

기존에 이루어졌던 영역초월행동에 관한 연구들이 주로 서비스 종업원 관점에서 이루어졌기 때문에 조직 간 관계 관점에서 영역초월행동의 선행변수를 많이 다루지 못해왔다. 예를 들어, 신뢰결속 관점(Morgan and Hunt 1994)의 대표적인 변수인 신뢰와 결속, 의존성 관점(Hibbard, Kumar, and Stern 2001)의 의존구조, 거래비용이론 관점(Heide and John 1990)의 거래특유투자자와 기회주의, 관계규범 관점(Macneil 1980)의 관계규범 등은 조직간 영역초월 행동의 선행변수로서 충분히 기대가 되는데도 불구하고 기존 연구들은 이를 포괄적으로 다루지 못하였다. 물론 이 밖에도 더 많은 변수들이 있다. 예컨대, 의사소통, 공정성, 평판, 지원, 영향전략, 갈등, 환경 불확실성 등 많은 변수들이 영역초월행동의 선행변수로 작용할 가능성이 있다. 하지만 조직 간 관계에서는 앞서 제시한 신뢰, 결속, 의존성, 기회주의, 거래특유투자, 관계규범 등이 핵심 동인(key driver)라 할 수 있고, 나머지 변수들은 이러한 핵심 동인들을 통해 조직 간 관계에 영향을 준다고 볼 수 있다(Palmatier, Dant, and Grewal 2007). 본 연구에서는 6가지 핵심 동인들을 조직 간 영역초월행동의 선행변수로 연구함으로써, 조직 간 관계에 영향을 미치는 많은 요인들을 제한적이거나 포괄적으로 다루고자 한다.

### 2.2.1 신뢰-결속 관점(신뢰, 결속과 영역초월행동)

현재까지도 대부분의 관련 분야 연구에서 인용되고 있는 Morgan and Hunt(1994)의 연구에서는

조직 간 관계가 힘이나 의존성에 의해 지배되는 것이 아니라 상호 신뢰와 결속에 의해 지배된다고 주장한다. 여기에서 신뢰는 거래파트너의 신용과 성실에 대한 확신을 가지는 것이라 할 수 있고(Morgan and Hunt 1994), 결속은 거래파트너 간 관계의 지속에 대한 암시적, 명시적 서약이라 할 수 있다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987). 이러한 신뢰와 결속은 관계마케팅의 핵심 변수로 현재까지 연구되고 있는데, 국내외 수많은 연구들은 신뢰와 결속이 유통경로의 조직 간 성과를 향상시키고, 강한 관계를 구축하게 한다는 사실을 실증하고 있다(Ganesan 1994 등).

먼저 신뢰는 거래 파트너와의 과거 거래 경험을 토대로 파트너의 미래 행동을 예측함으로써 거래 파트너 간의 불확실성을 감소시키고, 위험을 공유하게 한다(오상현, 김상현 2008). 이러한 신뢰는 거래 파트너 간 관계에서 발생하는 기회주의를 억제하는 안전장치로 작용하여 거래비용을 절감시키는 역할도 한다(Madhok 1995). 예컨대, 신뢰가 형성된 유통경로 구성원 간에는 거래 파트너를 감시할 필요가 적기 때문에 감시비용이 적게 들고, 통제시스템이 불필요하다.

다음으로 결속은 유통경로 구성원 간 거래 파트너와의 관계를 지속하려는 의도를 말하며, 묵시적이고 명시적인 약속을 수반한다(Anderson and Weitz 1989). Morgan and Hunt(1994)는 결속이 유통경로 구성원 간에 중요하다는 사실을 강조하면서, 결속을 "거래 파트너와의 관계유지를 위한 노력은 아무리 많아도 정당화될 수 있을 정도로 중요하다고 믿는 정도"라 하였다. 이러한 결속은 거래 파트너와의 감정적인 동질화를 느끼게 하며(Gundlach, Achrol, and Mentzer 1995), 거래 파트너들과의 관계로 형성된 유통경로에 대

한 정서적 애착을 느끼게 한다(Allen and Meyer 1990).

영역초월행동과 신뢰, 결속 간 관계는 사실 사회교환이론을 바탕으로 한 Bettencourt et al.(2005)의 연구에서 유사하게 실증된 바 있다. 저자들은 연구에서 공정성의 세부차원들이 직무만족과 조직결속을 통해 영역초월행동을 강화한다는 연구결과를 발표하였다. 또한 김상덕, 오세조(2007)는 프랜차이즈 산업을 대상으로 한 연구에서 직무만족을 조직 간 관계에 대한 만족으로 확대하여 실증하였는데, 그 연구에서도 관계만족과 결속이 조직 간 영역초월행동을 강화한다는 결과를 얻었다.

요컨대 신뢰와 결속은 오랜 기간 반복적으로 거래파트너와의 관계성과를 평가하면서 만족하게 될 때 형성되는 것이고(Dwyer et al. 1987), 바람직하지 않은 대안을 탐색하기 보다는 현재 관계를 지속하고자 노력하게 하며(Moorman, Deshpande, and Zaltman 1993), 상호간의 이익을 위해 협력하게 한다(Anderson and Weitz 1992). 더욱이 파트너의 성과를 위해 성실히 노력하게도 한다(Noordewier, John and Nevin 1990).

이는 조직 간 영역초월행동과 매우 유사하다. 유통경로 내 거래 관계에서 거래파트너를 신뢰하고, 결속이 강한 구성원은 현재 거래관계에 대해 매우 만족하기 때문에 현재 유통경로를 외부에 강하게 옹호하고, 상호간의 이익을 위해 협력하며, 파트너와 자신의 성과달성을 위해 성실하게 고객 서비스를 수행한다고 할 수 있다. 따라서 유통경로의 구성원은 거래 파트너를 신뢰하고 결속할수록 외부대표, 내부영향, 서비스수행을 더 강하게 한다고 할 수 있다.

가설 1: 유통경로의 구매자-판매자 관계에서 구

매자의 판매자에 대한 신뢰 수준이 높을수록 구매자의 a) 외부대표, b) 내부영향, c) 서비스수행 수준이 높아질 것이다.

가설 2: 유통경로의 구매자-판매자 관계에서 구매자의 판매자에 대한 결속 수준이 높을수록 구매자의 a) 외부대표, b) 내부영향, c) 서비스수행 수준이 높아질 것이다.

## 2.2.2 의존성 관점(의존성과 영역초월행동)

사회교환이론을 구축하면서 마케팅 학자들은(Bucklin and Sengupta 1993; Hibbard et al. 2001) 거래 파트너 간의 의존구조가 조직 간의 관계성과를 이해하는데 매우 중요함을 주장하였다. 왜냐하면 의존 구조가 파트너 간에 영향을 미칠 수 있는 능력을 좌우하기 때문이다. 만약 거래 파트너 간에 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, 서로 간에 높은 수준일 때 상호의존성이 강하다고 하고(Kim 2000), 상호의존성이 강한 경우 의존성은 구성원 간 관계를 끈고히 하는 역할을 한다(Lusch and Brown 1996). 왜냐하면 거래파트너 간에 상호 의존성이 강할수록 의존성이 약한 다른 대안을 찾기 보다는 현재 파트너와의 관계를 지속하려는 의지가 더 강해지기 때문이다(Dwyer et al. 1987).

특히, 본 연구는 국내 유통산업의 제조업체, 프랜차이즈 본부, 대형 도매업체 등과 거래하는 대리점, 가맹점, 소형 소매점 등을 대상으로 연구하였는데, 최근 국내 유통산업은 불확실한 환경 속에서

거래파트너 간의 의존성 매우 큰 상태라 할 수 있다.

따라서 소매업체(구매자)의 의존성이 클수록 소매업체는 공급업체와의 관계를 더욱 강화하려고 할 것이고(Ganesan 1994), 거래 파트너와의 공동목표에 관심을 갖고, 관계적 행동을 강화할 가능성이 있으며(Kumar, Scheer, and Steenkamp, 1995; Lusch and Brown, 1996), 거래 파트너 간에 강하고 효과적인 관계를 구축하고자 노력할 것이다(Fraizer and Summers, 1986). 영역초월행동과 같은 추가적인 역할(extra role)을 수행함을 통해 상대방에 대한 결속을 나타내고자 할 것이다. 요컨대, 파트너에 대해 보다 의존적일수록 외부인들에게 현재 거래관계에 대해 강하게 옹호한다거나 내부의 동료들에게 외부환경과의 연결 역할을 한다거나 성실하게 고객 서비스를 수행하는 등의 행동을 기대할 수 있을 것이다.

가설 3: 유통경로의 구매자-판매자 관계에서 구매자의 판매자에 대한 의존성 수준이 높을수록 구매자의 a) 외부대표, b) 내부 영향, c) 서비스수행 수준이 높아질 것이다.

### 2.2.3 거래비용이론 관점(거래특유투자, 기회주의와 영역초월행동)

전통적인 신고전경제이론에 바탕을 둔 거래비용이론(Williamson 1975)은 조직 간의 교환 지배구조를 이용해 조직 간의 행동을 설명하고자 한다. 거래비용이론에서는 특유투자에 의해 기회주의로부터 보호되거나, 불확실성이 관리되는 등의 특수한 지배문제가 존재하는 경우를 제외하면 거래 파트너 간 교환에 있어서 관계는 불필요하다고 주장한다

(Rindfleisch and Heide 1997). 따라서 지배구조와 거래 파트너 간의 행동은 당사자 간에 이루어지는 거래특유투자과 기회주의적 행동에 의해 영향을 받게 된다(Palmatier, Dant, and Grewal 2007).

여기서 거래특유투자자는 특정한 거래의 형성과 유지, 통제를 위한 투자로 다른 거래파트너와 관계로 대체되기가 어렵거나 불가능한 것을 말한다(Williamson 1975). 쉽게 말해, 다른 파트너와 새롭게 관계를 구축했을 경우는 쓸모없어지는 자산을 의미한다. Ping(1997)은 거래 파트너 간 관계에서 이루어지는 거래특유투자를 관계투자(investment in relationship)라는 개념으로 연구하였는데, 관계투자는 관계를 구축하기 위해 유통경로 구성원 간에 투여되는 에너지, 시간, 노력을 포함한다. 이러한 거래특유투자자는 유통경로 구성원 간에 파트너를 전환할 경우 발생하는 전환비용을 크게 하여(Heide and John 1990), 기존 파트너와의 관계를 유지하고자 하는 동기를 갖게 한다(Ping 1997).

한편, 기회주의는 자신의 이익을 추구하기 위해 상대방을 기만하는 행위를 의미하며(Williamson 1975), 이윤을 추구하는 기업의 속성상 자신의 이익을 극대화하기 위해 기회주의의 유혹을 갖기 쉽다. 기회주의의 본질은 거래 파트너와의 관계에서 필요한 행위에 대한 기만이고, 거래 파트너와의 약속에 대한 내면적 또는 외면적 위반이다(John 1984). 이러한 기회주의는 파트너의 신뢰를 감소시키고, 관계 강화 동기를 줄이는 역할을 한다(Morgan and Hunt 1994).

본 연구의 경우처럼 힘의 우열이 뚜렷한 유통경로 구성원 간에는 힘이 약한 구매자의 거래특유투자과 힘이 강한 판매자의 기회주의가 조직의 성과

와 행동에 결정적인 영향을 미친다고 할 수 있다. 먼저 거래특유투자의 경우 강자(판매자)의 거래특유투자는 관계지속에 대한 의지의 표현이라 할 수 있지만(Anderson and Narus 1990), 상대적으로 자원이 풍부한 강자는 관계해지 시 투자손실에 대한 부담이 적다. 하지만 자원이 부족한 약자(구매자) 입장에서는 강자와의 관계해지 시 투자손실에 대한 부담이 크기 때문에 현재 파트너에 더욱 의존하게 될 수밖에 없다(Heide and John 1990). 이는 의존성의 경우처럼 영역초월행동을 강화시킬 가능성이 높다.

반면 기회주의의 경우 기회주의에 대한 유혹은 아무래도 대안적인 거래파트너의 수가 상대적으로 더 많은 강자(판매자)에게서 나타나기가 쉽다(Williamson 1975). 또한 기회주의는 거래파트너를 믿을 수 없게 하고, 파트너가 자신을 이용하여 이기적인 이익을 취할지도 모른다는 생각을 갖게 하여 파트너와의 거래관계에 소극적으로 임하게 하는 역할을 한다. 이러한 경우 외부대표, 내부영향, 서비스 수행 등의 행동을 하는 것이 “우리” 또는 궁극적으로 “나”를 위한 것이라는 생각을 가질 수 없다. 이는 영역초월행동을 억제하는 역할을 하게 될 것이다.

가설 4: 유통경로의 구매자-판매자 관계에서 구매자의 판매자에 대한 거래특유투자 수준이 높을수록 구매자의 a) 외부대표, b) 내부영향, c) 서비스수행 수준이 높아질 것이다.

가설 5: 유통경로의 구매자-판매자 관계에서 판매자의 구매자에 대한 기회주의 수준이 높을수록 구매자의 a) 외부대표, b) 내부영향, c) 서비스수행 수준이 낮아질

것이다.

#### 2.2.4 관계규범 관점(관계규범과 영역초월행동)

관계적 교환이론에서는 단속적인 거래가 아닌 지속적인 관계적 교환의 경우 계약규범 또는 거래파트너 간 행동에 관한 공유된 기대가 행동에 영향을 미친다고 주장하고 있다(Macneil 1980). 관계적 교환은 거래 파트너 간에 쉽게 모방될 수 없는 장기지향적이고, 결속되고, 신뢰적이고, 가치창조적인 관계를 개발 할 수 있게 하고, 행동의 기준을 제시함으로써 거래 파트너들로 하여금 미래의 교환을 위한 기본규칙을 수립할 수 있게 한다(신봉화, 오세조, 정연승 2008). 이러한 논리로 많은 연구자들은 강한 관계규범은 거래 파트너 간의 관계성과를 강화한다고 주장하고, 실증하였다(Cannon, Achrol, and Gundlach 2000; Lusch and Brown 1996 등).

여기서 관계규범이란 공유된 가치와 유사한 개념으로 거래 파트너 간에 형성된 기대되는 행동 패턴이라고 정의할 수 있다(Lipset 1975). 즉, 무엇이 중요하고 무엇이 그렇지 않은지, 무엇이 적절하고 무엇이 그렇지 않은지, 무엇이 옳은지 무엇이 옳지 않은지, 무슨 행동을 해야 하고, 무슨 행동을 하지 말아야 하는지 등에 대한 공통의 믿음이라 할 수 있다(Heide and John 1992). 또한 거래파트너 간의 상호이익, 공존공생을 강조한다(Heide and John 1992). Kaufmann and Stern(1988)은 관계규범이 거래 파트너 간의 단결 의지, 역할 통합 의지, 상대방의 성공이 나의 성공이라는 상호주의를 포함 한다고 주장하였다.

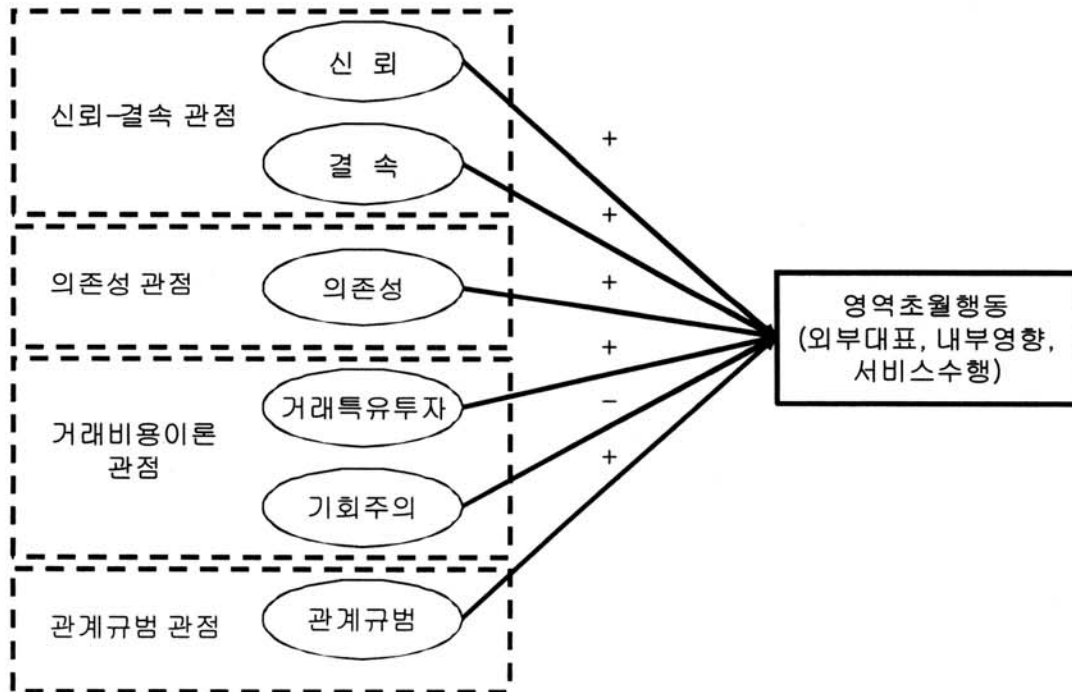
이러한 관계규범은 거래 파트너 간 기회주의를 억제한다. 왜냐하면 기회주의적이라고 알려진 파트

너의 경우 부정적인 평판을 갖게 되고, 기회주의적 행동에 대한 제재를 받기 때문이다(오세조, 강보현, 김상덕 2004). 또한 관계규범이 형성된 관계에서는 상호간의 관계를 유지하는 방향으로 행동할 것이고, 유용한 정보를 활발하게 공유할 것이며, 공동 의사결정을 수행할 것이다(Heide and John 1992). 상대방과의 거래관계를 유지하기 위한 회생을 기꺼이 감수하고, 거래관계의 목표달성을 위해 노력할 것이다(Anderson and Weitz 1992). 따라서 관계규범이 강하게 형성된 유통경로 구성원 간에는 거래 파트너와의 공동목표를 달성하기 위하여 필요하다고 생각되는 영역초월행동을 자발적으로 수행할 가능성이 높다.

가설 6: 유통경로의 구매자-판매자 관계에서 구매자의 판매자에 대한 관계규범 수준이 높을수록 구매자의 a) 외부대표, b) 내부영향, c) 서비스수행 수준이 높아질 것이다.

이상의 내용을 토대로 연구모형을 도식화하면 다음 <그림 1>과 같다.

본 연구의 연구모형은 유통경로 내 조직간 관계를 설명하는 네가지 기존 이론에 기초한 6가지 선행변수들과 종속변수인 세가지 영역초월행동 그리고, 선행변수와 종속변수간 관계를 조절하는 조절변수인 관계수명주기 등 총 10개의 구성개념들 간 관계로 이루어져 있다.



<그림 1> 연구모형

### III. 연구방법

#### 3.1 변수의 측정

본 연구에서 사용된 신뢰, 결속, 의존성, 거래특유투자, 기회주의, 관계규범, 외부대표, 내부영향, 서비스수행, 관계수명주기 등 모든 변수들은 마케팅과 유통 분야 연구에서 잘 알려졌고, 높은 신뢰성과 타당성을 가지고 있다.

먼저 신뢰와 결속은 Kumar, Scheer, and Steenkamp(1995)의 측정도구를 활용하여, 연구대상 산업에 맞게 각각 5문항과 3문항으로 측정하였다. 여기서 본 연구의 이론적 배경이 된 Morgan and Hunt(1994)의 측정도구를 사용하지 않은 것은 이후 개발된 Kumar et al.(1995)의 측정도구가 한국 기업을 대상으로 한 조사에서 더 적절하다고 판단되었기 때문이다. 다음으로 의존성은 Jap and Ganesan(2000)의 4문항을, 거래특유투자는 Anderson and Weitz(1992)의 4문항을, 기회주의는 Morgan and Hunt(1994)의 3문항을, 관계규범은 Boyle, Dwyer, Robicheaux, and Simpson(1992)의 관계규범 측정도구를 활용하여 연구대상 산업에 맞게 6문항으로 측정하였다. 또한, 종속변수인 외부대표, 내부영향, 서비스수행은 Bettencourt et al.(2005)의 측정도구를 사용하여 각각 4문항, 4문항, 5문항으로 측정하였다. 이상의 측정도구는 모두 5점 리커트 척도(1점 전혀 그렇지 않다, 5점 매우 그렇다)로 측정하였다. 자세한 척도의 내용은 부록에 소개하였다.

#### 3.2 표본의 선정 및 자료수집

본 연구는 앞서 언급한 바와 같이 국내 유통산업의 유통경로 구성원 간 관계를 연구대상으로 하고 있다. 따라서 국내 유통산업의 구매자와 판매자 간 관계를 양방향으로 조사하는 것이 필요하지만, 한 두개의 유통업체를 조사하는 경우를 제외하고 이는 거의 불가능에 가깝기 때문에 본 연구는 구성원 간 관계 성과를 보다 현실적으로 볼 수 있는 구매자를 대상으로 조사대상을 선정하였다.

국내 유통산업의 구매자들은 크게 세가지 형태로 구분할 수 있는데, 하나는 제조업체가 직영하고 있는 대리점(기업형 경로구조), 프랜차이즈 본부와 가맹계약을 맺고 있는 프랜차이즈 가맹점(계약형 경로구조), 그리고 제조업체 또는 도매업체와 거래하고 있는 일반 소매점(전통형 경로구조) 등이다(오세조, 박진용, 김상덕 2006). 본 연구는 이러한 세가지 형태의 구매자들을 비슷한 비율로 구성하고자 노력하였다.

설문조사는 전문 마케팅리서치 기관의 면접원이 소매점에 방문하여 소매점 사장 또는 거래처와의 거래관계에 있어서 전반적인 업무를 수행하는 담당자를 대상으로 실시하였으며, 2007년 12월부터 약 1개월에 걸쳐 조사하였다. 표본추출은 서울시에 소재하고 있는 다양한 업종의 소매점을 무작위로 추출하였다. 총 1,200부를 배포해 제조업체 대리점 100부, 프랜차이즈 가맹점 120부, 일반 소매점 100부 등 총 320부(26.7%)를 회수하였다. 전문 면접요원에 의한 설문조사였기 때문에 수거된 모든 설문지는 분석이 가능한 상태이었다.

## IV. 실증분석

### 4.1 조사대상의 통계적 특성

조사대상의 통계적인 특성은 <표 1>과 같다. 사장을 제외한 직원 수는 1명 이하(36.3%)에서부터 6명 이상(32.5%)의 점포가 골고루 분포되었고, 매장 규모는 10평 이하(31.3%)의 소형점포에서 71평 이상(22.8%)의 대형점포까지 골고루 분포되었으며, 월매출규모도 매출 규모별로 고르게 분포되어 있었다. 전반적으로 보았을 때, 표본의 특성이 어느 한쪽으로 편중되지 않고, 우리나라 유통산업을 잘 설명해 줄 수 있다고 판단되었다.

### 4.2 구성개념의 신뢰성 및 타당성 검토

본 연구에서는 Cronbach's alpha 값을 활용하여 신뢰성을 검토하였고, 확인적 요인분석을 이용

하여 수렴 타당성과 판별 타당성을 검토하였다. 구성개념의 신뢰성과 수렴타당성 검토 결과 <표 2>에 나타난 바와 같이 모든 수치들이 권고치를 초과하고 있어 측정도구가 신뢰성과 수렴타당성을 가지고 있는 것으로 판단하였다. 변수의 신뢰성과 타당성 확보를 위한 정제과정은 각각의 개념별로 측정도구가 Cronbach's alpha값의 일반적인 기준(Nunnally and Bernstein 1994)인 0.7을 상회하는 지, 확인적 요인분석 후 측정 항목들과 해당 구성개념들을 연결하는 표준 요인적재량들이 통계적으로 95% 신뢰구간에서 유의적인지( $t > 1.96$ ) (Anderson and Gerbing, 1988), 확인적 요인 분석으로부터 얻어진 표준요인 부하량을 이용하여 합성신뢰도(composite reliability)와 평균분산추출값(average variance extracted: AVE)을 계산하였을 때, 합성신뢰도가 .70을 상회하고, 평균분산추출값이 .50을 상회하는지(Bagozzi and Yi, 1988) 검토하는 과정을 통해 이루어졌다. 이 과정에서 신뢰의 1개 항목과 관계규범의 2개 항목은

<표 1> 응답업체의 특성

구분	응답자	%	총계
직원 수	1명 이하	116	320 (100.0%)
	2-5명	100	
	6명 이상	104	
매장 규모	10평 이하	100	320 (100.0%)
	11-20평	77	
	21-70평	65	
	71평 이상	78	
월평균 매출	1,000만원 미만	123	320 (100.0%)
	1,000-2,999만원	86	
	3,000만원 이상	106	
	응답거절	5	

Cronbach's alpha값고, 합성신뢰도, 평균분산추출값 등을 현저하게 저해하고 있었기 때문에 제거되었다. 제거된 문항은 부록에 표기하였다.

한편, 판별타당성은 각각의 관계있는 개념들 들씩 쌍으로 묶어 확인적 요인분석을 통해 검토하였다. 즉, 제약모형과 비제약모형의  $\chi^2$ 값의 차이가 통계적으로 유의적인지 여부를 살펴보았는데(Klein, Ettenson and Morris 1998), 모든 변수들의 쌍이 유의적인 차이를 가지고 있었기 때문에 판별타당성이 있다고 판단하였다. 예를 들어, 거래특유투자과 관계규범의  $\Delta\chi^2(1)=365.08(>3.84)$ 로 나타나  $p<.05$  수준에서 유의적인 차이를 보였다.

#### 4.3 가설 검증

가설에 대한 검정을 위해 본 연구에서는 구조방정식 모형분석을 이용하였다. (생략) 분석결과 모형의 적합도는 <표 3>에 나타난 바와 같이 권고치를 넘는 수준을 보였다. 따라서 모형 적합도가 높

은 것으로 판단하였다.

주효과에 대한 가설검정 결과는 다음과 같다. 첫째, 가설 1은 구매자의 판매자에 대한 신뢰가 구매자의 영역초월행동에 미치는 영향을 검증하는 것으로 신뢰는 외부대표( $v=3.21, t=4.52$ ), 내부영향( $v=3.06, t=4.51$ ), 서비스수행( $v=2.20, t=4.28$ )에  $p<.01$  수준에서 유의적인 正의 영향을 미쳤다. 따라서 가설 1의 a, b, c는 채택되었다. 둘째, 가설 2는 구매자의 판매자에 대한 결속이 구매자의 영역초월행동에 미치는 영향을 검증하는 것으로 결속은 외부대표( $v=.51, t=1.96$ )에는  $p<.05$  수준에서, 내부영향( $v=.41, t=1.83$ ), 서비스수행( $v=.41, t=1.79$ )에는  $p<.1^{1)}$  수준에서 유의적인 正의 영향을 미쳤다. 따라서 가설 2의 a, b, c는 채택되었다.

셋째, 가설 3은 구매자의 판매자에 대한 의존성이 구매자의 영역초월행동에 미치는 영향을 검증하는 것으로 구매자의 의존성은 외부대표( $v=.63, t=2.49$ ), 내부영향( $v=.55, t=2.16$ )에는  $p<.05$

<표 2> 변수의 신뢰성과 타당성 분석 결과

변수	항목 수	a	CR	AVE	t-value	적합지수
신뢰	4	.838	.842	.571	13.91~15.94	$\chi^2=1206.53, df=524,$ GFI=.90, CFI=.91, RMR=.05
결속	3	.891	.889	.728	18.21~18.82	
의존성	4	.862	.869	.628	11.65~20.00	
거래특유투자	4	.904	.900	.695	15.45~20.63	
기회주의	3	.887	.887	.723	17.30~18.31	
관계규범	4	.811	.812	.522	10.77~16.32	
외부대표	4	.879	.881	.646	16.04~18.13	
내부영향	4	.802	.801	.502	12.51~14.72	
서비스 수행	5	.888	.889	.619	12.13~19.10	

1)  $p<.05$  수준까지 가설을 채택하는 것이 일반적이지만 본 연구에서는 가설 2b, 2c, 가설 5a, 5c의 경우  $p<.1$  수준에서 가설검정을 실시하였음. 따라서 결과를 해석할 때 이에 대한 엄중한 주의가 필요함.

수준에서 유의적인 正의 영향을 미쳤지만 서비스수행( $v=.01, t=0.07$ )에는 유의적인 영향을 미치지 않았다. 따라서 가설 3의 a, b는 채택, c는 기각되었다. 넷째, 가설 4는 구매자의 판매자에 대한 거래특유투자가 구매자의 영역초월행동에 미치는 영향을 검증하는 것으로 구매자의 거래특유투자는 외부대표( $v=.03, t=.14$ )에는 유의적인 영향을 미치지 않았지만, 내부영향( $v=.56, t=3.07$ ), 서비스수행( $v=.52, t=3.70$ )에  $p<.01$  수준에서 유의적인 正의 영향을 미쳤다. 따라서 가설 4의 a는

기각, b, c는 채택되었다.

다섯째, 가설5는 판매자의 기회주의가 구매자의 영역초월행동에 미치는 영향을 검증하는 것으로 판매자의 기회주의는 외부대표( $v=-.34, t=-1.84$ ), 내부영향( $v=-.36, t=-2.02$ ), 서비스수행( $v=-.30, t=-.77$ ) 모두에 유의적인 負의 영향을 미쳤다. 따라서 가설 5의 a, b, c는 채택되었다. 마지막으로 가설 6은 구매자의 관계규범이 구매자의 영역초월행동에 미치는 영향을 검증하는 것으로 구매자의 관계규범은 외부대표( $v=1.89, t=4.33$ )에는  $p<.1$

〈표 3〉 구조방정식모형 분석 결과

가설	경로	경로계수	t-value	결과	
가설1a	신뢰 → 외부대표	3.21	4.52***	채택	
가설1b	신뢰 → 내부영향	3.06	4.51***	채택	
가설1c	신뢰 → 서비스수행	2.20	4.28***	채택	
가설2a	결속 → 외부대표	.51	1.96**	채택	
가설2b	결속 → 내부영향	.44	1.83*	채택	
가설2c	결속 → 서비스수행	.41	1.79*	채택	
가설3a	의존성 → 외부대표	.63	2.49**	채택	
가설3b	의존성 → 내부영향	.55	2.16**	채택	
가설3c	의존성 → 서비스수행	.01	.07	기각	
가설4a	거래특유투자 → 외부대표	.03	.14	기각	
가설4b	거래특유투자 → 내부영향	.56	3.07***	채택	
가설4c	거래특유투자 → 서비스수행	.52	3.70***	채택	
가설5a	기회주의 → 외부대표	-.34	-1.84*	채택	
가설5b	기회주의 → 내부영향	-.36	-2.02**	채택	
가설5c	기회주의 → 서비스수행	-.30	-1.77*	채택	
가설6a	관계규범 → 외부대표	1.89	4.33***	채택	
가설6b	관계규범 → 내부영향	.64	1.40	기각	
가설6c	관계규범 → 서비스수행	.23	.66	기각	
적합지수	$\chi^2=1259.12, df=527, GFI=.90, CFI=.91, RMR=.05$				

\*  $p<.1$  \*\*  $p<.05$ , \*\*\*  $p<.01$

수준에서 유의적인正的 영향을 미쳤지만, 내부영향( $v=.64$ ,  $t=1.40$ ), 서비스수행( $v=.23$ ,  $t=.66$ )에 유의적인 영향을 미치지 않았다. 따라서 가설 6의 a는 채택, b, c는 기각되었다.

#### 4.4 동일방법 편익(common method bias) 점검

한편 본 연구는 연구모형에 포함된 모든 개념들이 한 응답자로부터 측정되었다. 예컨대, 신뢰, 결속, 의존성, 거래특유투자, 기회주의, 관계규범의 측정문항들은 동일한 사람에 의해서 기입되었기 때문에 동일방법 분산(common method variance)을 가질 수 있다(Podsakoff and Organ 1986, MacKenzie, Podsakoff, and Rich 2001). 이러한 동일방법 편익이 연구모형의 변수간 관계에 어떠한 잠재적 효과를 가지고 있는지 파악하기 위해, 본 연구에서는 동일원천 1차 요인(same-source first-order factor)이 추가하여 기존 연구모형을 수정하였다. 이 추가적인 요인은 35개의 모든 측정문항들(신뢰 4, 결속 3, 의존성 4, 거래특유투자 4, 기회주의 3, 관계규범 4, 외부대표 4, 내부영향 4, 서비스수행 5)을 포함하게 하였고, 이렇게 도출된 요인으로 기존 연구모형을 통제하여 경로계수를 추정한 뒤, 기존 경로계수들과 비교분석하였다. 이러한 방법은 기존 연구에서 주로 사용되는 방법이다(MacKenzie, Podsakoff, and Paine 1999, MacKenzie et al. 2001). 점검결과는 다음 <표 4>와 같다.

표에 나타난 바와 같이 동일방법 분산을 통제한 경우와 통제하지 않은 경우의 경로 계수에 큰 차이가 없고, 일부항목의 경우 유의수준에 차이가 있긴 하지만 가설의 채택여부도 변화가 없게 나타났다. 이는 동일방법 분산이 기존의 변수들 간 관계의 강

도, 유의성에 미약한 영향을 준다는 것을 보여준다. 따라서 여섯가지 외생변수들과 세가지 내생변수들 간에는 동일방법 분산에 의한 심각한 수준의 영향이 존재하지 않는다고 할 수 있다.

## V. 결론

### 5.1 연구결과의 요약

이상의 가설검정 결과, 총 18개의 가설 중 14개가 채택되었다. 하지만 4개의 가설은 기각되었다. 요약해 보면 유통경로의 구매자-판매자 간 관계에서 구매자의 신뢰, 결속, 의존성, 거래특유투자, 관계규범은 구매자의 고객지향적 영역초월행동을 강화시켰고, 기회주의는 약화시켰다. 대부분의 가설이 채택되었지만 일부 가설들이 기각되었다. 예를 들어, 의존성은 서비스수행에, 거래특유투자는 외부대표에, 그리고 관계규범은 내부영향과 서비스수행에 유의적인 영향을 미치지 않았다. 이에 대한 이유를 추측해 보면 다음과 같다.

먼저, 가설 3에서 의존성이 서비스수행에 영향을 미치지 않은 이유는 의존성이 가지고 있는 상대성 때문이 아닌가 추측된다. 일반적으로 유통경로 내에서 구매자와 판매자 간 의존성은 어느 한쪽만이 아닌 상호 간 의존성 개념으로 이해되는 것이 바람직하다. 다시 말해, 의존성의 불균형과 상호의존성 측면에서 이해되었을 때 의존성이라는 개념이 더욱 명확해진다고 할 수 있다. 유통경로의 경우 구매자의 의존성이 크다는 것은 그만큼 영역초월행동을 유발할 가능성을 높이는 하지만 판매자의 의존성이 매우 낮은 경우, 즉 의존성의 불균형이 심한 경

〈표 4〉 통제모형과 비통제모형 간 경로계수 비교

경로	동일방법 분산 비통제	동일방법 분산 통제
신뢰 → 외부대표	3.21***	3.21***
신뢰 → 내부영향	3.06***	2.99***
신뢰 → 서비스수행	2.20***	2.19***
결속 → 외부대표	.51**	.44*
결속 → 내부영향	.44*	.44*
결속 → 서비스수행	.41*	.40*
의존성 → 외부대표	.63**	.64**
의존성 → 내부영향	.55**	.62**
의존성 → 서비스수행	.01	.00
거래특유투자 → 외부대표	.03	.00
거래특유투자 → 내부영향	.56***	.41***
거래특유투자 → 서비스수행	.52***	.45***
기회주의 → 외부대표	-.34*	-.34*
기회주의 → 내부영향	-.36**	-.30*
기회주의 → 서비스수행	-.30*	-.29*
관계규범 → 외부대표	1.89***	1.72***
관계규범 → 내부영향	.64	.72
관계규범 → 서비스수행	.23	.25

\* p<.1 \*\* p<.05. \*\*\* p<.01

우는 오히려 고객지향적 영역초월행동을 위축시킬 가능성도 높다. 아마도 이러한 영향들이 혼재되어 나타난 것이 아닌가 추측된다.

둘째, 가설 4에서 구매자의 거래특유투자가 외부대표에 영향을 미치지 않은 이유는 아마도 국내 유통산업에 있어서 거래특유투자가 가지고 있는 특수성 때문이 아닌가 추측된다. 좀 더 구체적으로 말하면, 구매자-판매자 간 거래관계에서 거래특유투자는 상대방에 대한 결속의 표시로 작용할 수 있다. 하지만 거래파트너간 의존구조가 비대칭적일 경우 약자는 강자와의 거래관계 유지를 위해 강제

된 거래특유투자를 할 가능성이 있다. 이 때 발생하는 약자의 거래특유투자는 결속의 표시라고 보기 어렵고, "울며겨자먹기"식의 투자라 할 수 있다. 거래특유투자는 일종의 볼모로 작용하고, 구매자는 판매자와의 거래관계 해지시 거래특유투자가 쓸모 없어 질 것에 대한 걱정 때문에 마지못해 구매자의 통제에 따를 것이다. 이 경우 구매자는 계약을 통해 명시화된 의무사항을 충실히 이행하는 것만으로 거래관계를 유지하려 할 것이고, 영역초월행동과 같은 추가적인 역할에는 관심을 갖지 않을 것이다. 따라서 이러한 부정적인 영향과 거래특유투자가 가

지고 있는 긍정적인 영향이 혼재되어 있기 때문에 마치 영향을 미치지 않는 것처럼 나타난 것이 아닌가 추측된다.

다음으로 가설 6에서 구매자의 관계규범이 영역초월행동 중 내부영향과 서비스수행에 영향을 미치지 않은 것은 국내 유통산업의 구매자-판매자 관계에서 아직까지는 관계규범에 의한 지배구조의 영향이 적기 때문이 아닌가 추측된다. 좀 더 구체적으로 말하면, 우리나라와 같이 판매자 중심의 비대칭적 의존구조가 강한 경우 관계규범 보다는 명시적 계약에 의한 지배가 더 효과적일 수 있다. 왜냐하면, 관계규범이 가지고 있는 애매모호함은 불확실한 환경 속에서 강자에게 유리하게 적용되고, 기회주의적 행동으로 이어지기 쉽다. 따라서, 환경이 변해도 기존의 거래관계, 거래내용 등을 명시적으로 보장받는 것이 약자 입장에서는 더 좋다고 할 수 있다. 때문에 관계규범이 내부영향과 서비스수행에 영향을 미치지 않은 것이 아닌가 추측해 본다.

## 5.2 경영학적 함의 및 연구의 공헌

이상의 내용을 토대로 경영학적 함의를 찾아보면 다음과 같다. 먼저, 유통경로의 구매자-판매자 간 관계에서 구매자의 판매자에 대한 신뢰, 결속, 의존성, 거래특유투자는 구매자의 영역초월행동, 즉, 외부대표, 내부영향, 서비스수행을 강화시키는 역할을 한다. 또한 관계규범은 제한적으로 영역초월행동을 강화한다. 따라서 유통경로의 리더(판매자)는 거래 파트너의 영역초월행동을 강화하기 위해 신뢰관계를 구축하고, 결속과 상호의존성을 강화하는 것이 필요하다. 명시적인 계약관계가 동반된다고 한다면 관계규범을 강화하는 것도 효과적이라 할 수 있다.

본 연구의 공헌을 이론적 측면과 실무적 측면에서 살펴보면, 먼저 이론적 공헌은 첫째, 기존에 서비스 산업의 종업원들을 중심으로 연구되어왔던 고객지향적 영역초월행동의 범주를 유통경로라는 조직 간 관계로 확장하였다는 점이고, 둘째, 네가지 조직간 관계를 연구하는 이론들에서 영역초월행동의 선행변수들을 도출하여 실증하였다는 점이다. 이는 향후 고객지향적 영역초월행동을 유통경로에서 연구할 때 중요한 기초가 될 수 있다.

다음으로 실무적 공헌은 본 연구가 유통경로 리더의 중요한 관심사임에도 불구하고, 연구가 부족했던 영역초월행동에 대한 이해를 증진시키는데 도움을 줄 수 있고, 효과적인 관계관리 전략을 수립하는데 지침이 될 수 있다는 점이다.

## 5.3 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 연구의 한계를 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 유통경로의 거래 파트너 간 상호관점(dyadic)에서 접근하지 못하고 일방향(소매업체 관점) 관점에서 수행되었다. 본 연구의 선행변수인 신뢰, 결속, 의존성, 거래특유투자, 기회주의, 관계규범은 모두 거래파트너 간의 상호관점에서 이해하는 것이 매우 중요하다. 향후 보다 정교한 연구설계 하에 상호관점에서 연구가 보장되어야 할 것이다.

둘째, 관계수명주기, 경로분위기, 거래관계 유형 등 유통경로의 구성원 간 관계에서 발생할 수 있는 다양한 상황들에 대한 고려가 부족했다. 이는 본 연구가 가질 수 있는 일반화의 한계라 할 수 있다. 향후 다양한 상황에 따라 연구결과가 어떻게 달라지는 지에 관한 연구가 보장되어야 할 것이다.

셋째, 유통경로 구성원 간 의존구조가 가지고 있

는 효과를 분석해 내지 못하였다. 본 연구의 연구 모형에는 의존구조가 반영되지 않았다. 의존구조는 특히, 의존성, 거래특유투자, 기회주의 등의 효과에 영향을 미칠 가능성이 높다. 향후 의존구조를 반영한 연구가 보장되어야 할 것이다.

넷째, 본 연구에서 사용되었던 독립변수들 중 개념상 관계의 질을 구성하는 신뢰와 결속, 그리고 관계 규범 등은 하나의 개념으로 여러 연구에서 관계의 질이라는 개념으로 사용되고 있는데, 변수들 간 다중공선성이 존재할 가능성이 있다. 이는 기존 유통분야 연구의 이론적 틀을 기준으로 변수를 선정하는 과정에서 발생한 문제인데, 향후 다중 공선성을 통제한 보다 정교한 연구가 필요할 것이다.

다섯째, 본 연구의 일부 가설들은 유의수준 0.1에서 가설을 채택하고 있으나 이는 위험한 판단이라 할 수 있다. 따라서 이러한 가설들에 대해서는 결과 해석 시 엄중한 주의가 요구된다.

여섯째, 본 연구는 연구대상표본을 기업형, 계약형, 전통형 경로구조로 구분하여 자료수집하였는데, 이러한 경로구조 유형별 차이가 존재할 수 있다. 실제로 본 연구에서 수집된 자료들을 이용해 세 집단간 경로계수 및 모형적합도를 비교 분석해 본 결과 전통형 경로 보다는 계약형 경로와 기업형 경로에서 보다 높은 모형적합도가 나타났고, 유의적인 경로계수의 숫자도 더 많게 나타났다.<sup>2)</sup> 향후 보다 정교한 연구설계 하에서 집단간 차이분석이 수행되어야 할 것이다.

## 참고문헌

- 김상덕(2007), "유통경로 내 구매자와 판매자간 영역초월 행동에 관한 연구," *상품학연구*, 25(2), 35-52.
- 김상덕, 오세조(2007), "프랜차이즈 본부의 운영전략이 가맹점의 정서적 결속, 직무만족, 그리고 영역초월 행동에 미치는 영향," *마케팅연구*, 22(2), 113-133.
- 신봉화, 오세조, 정연승(2008), "프랜차이즈 산업에서 관계규범이 결속에 미치는 영향에 있어서 공정성 차원의 매개효과에 관한 연구," *유통연구*, 13(2), 1-27.
- 오상현, 김상현(2008), "B2B e-마켓플레이스에서 신뢰의 선행요인과 몰입에 미치는 영향," *유통연구*, 13(1), 1-33.
- 오세조, 강보현, 김상덕(2004), "저결속 구매자-판매자 관계에서 관계해지의 완화요인과 촉진요인," *유통연구*, 9(3), 21-47.
- 오세조, 박진용, 김상덕(2006), *시장지향적 유통관리*, 박영사.
- Anderson, Erin and Barton A. Weitz(1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, 8(3), 310-323.
- Anderson, Erin and Barton Weitz(1992), "The Role of Pledges to Build and Sustain Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.
- Anderson, Erin and James A. Narus(1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Anderson, James C. and David W. Gerbing(1988),

2) 모형적합도는 GFI 기준으로 전통형 .90, 계약형 .94, 기업형 .95로 나타났으며, 총 18개의 가설 중 전통형 7개, 계약형 14개, 기업형 16개가 채택되었음.

- "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103(2), 411-423.
- Allen, Natalie J. and John P. Meyer(1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63(2) 1-18.
- Bagozzi, Richard P., and Youjae Yi(1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bettencourt, Lance A., Kevin P. Gwinner, and Matthew L. Meuter(2001), "A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.
- Bettencourt, Lance A., Stephen W. Brown(2003), "Role Stressors and Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors in Service Organizations," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 394-408.
- Bettencourt, Lance A., Stephen W. Brown, and Scott B. Mackenzie(2005), "Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors: Test of a Social Exchange Model of Antecedents," *Journal of Retailing*, 81(2), 141-157.
- Boyle, Brett and Robert F. Dwyer, Robert A. Robicheaux, and James T. Simpson(1992), "Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures," *Journal of Marketing Research*, 29(4), 462-473.
- 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. and Sanjit Sengupta(1993), "Organizing Successful Co-Marketing Alliances," *Journal of Marketing*, 57(2), 32-46.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr and Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Cannon, Joseph P., Ravi S. Achrol, and Gregory T. Gundlach(2000), "Contracts, Norms, and Plural Form Governance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 180-194.
- Emerson, Richard M.(1962), "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, 27(February), 31-41.
- Frazier, Gary L. and John O. Summers(1986), "Perceptions of Interfirm Power and Its Use within a Franchise Channel of Distribution," *Journal of Marketing Research*, 23(2), 169-176.
- Ganesan, Shankar(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Gundlach, Gregory, Ravi Achrol, and John Mentzer (1995), "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*, 59(1), 78-92.
- Heide, Jan B. and George John(1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, 27(1), 24-36.
- Heide, Jan B. and George John(1992), "Do Norms

- matter?" *Journal of Marketing*, 56(2), 32-44.
- Hibbard, Jonathan D., Nirmalya Kumar, and Louis S. Stern(2001), "Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, 38(1), 45-61.
- Jap, Sandy D. and Ganesan, Shankar(2000), "Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment," *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227-245.
- John, George(1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 21(3), 278-289.
- Kaufmann, Patrick J. and Louis W. Stern(1988), "Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in commercial Litigation," *Journal of Conflict Resolution*, 32(3), 534-552.
- Kim, Keysuk(2000), "On Interfirm Power, Channel Climate, and Solidarity in Industrial Distributor-Supplier Dyads," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 388-405.
- Klein, Jill. G., Richard Ettenson and Marlene D. Morris(1998), "The Animosity Model of Foreign Product Purchase: An Empirical Test in the People's Republic of China," *Journal of Marketing*, 62(1), 89-100.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict E.M. Steenkamp(1995), "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers," *Journal of Marketing Research*, 32(3), 54-65.
- Lipset, Seymour M.(1975), "Social Structure and Social Change," in *Approaches to the Study of Social Structure*, Peter M. Blau, ed., New York: The Free Press.
- Lusch, Robert F. and James R. Brown(1996), "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 60(3), 19-38.
- MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, and Gregory A. Rich(2001), "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, and Julie Beth Paine(1999), "Do Citizenship Behaviors Matter More for Managers Than for Salespeople?" *Journal of Academy of Marketing Science*, 27(4), 396-410.
- Macneil, Lam(1980), *The New Social Contract, An Inquiry Into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Madhok, Anoop(1995), "Revisiting Multinational Firm's Tolerance for Joint Ventures: A Trust-Based Approach," *Journal of International Business Studies*, 26(1), 117-137.
- Moorman, Christine, Rohit Deshpande and Gerald Zaltman(1993), "Factors Affecting Trust in Market Relationships," *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.
- Noordewier, Thomas G., George John, and John R. Nevin(1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial

- Buyer-Vendor Relationships," *Journal of Marketing*, 54(4), 80-93.
- Nunnally, Jum C. and Ira Bernstein(1994). *Psychometric Theory*, 3rd ed., New York: McGraw Hill.
- Palmatier, Robert W., Rajiv P. Dant, and Dhruv Grewal(2007), "A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance," *Journal of Marketing*, 71(4), 172-194.
- Podsakoff, Philip M. and Dennis W. Organ(1986), "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Ping, Robert A., Jr.(1997), "Voice in Business-to-Business Relationships: Cost-of-Exit and Demographic Antecedents," *Journal of Retailing*, 73(2), 261-281.
- Rindfleisch, Aric and Jan B. Heide(1997), "Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications," *Journal of Marketing*, 61(4), 30-54.
- Scott, W. Richard(1995), *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Williamson, Oliver E.(1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.

## 〈부록〉 측정도구

### 신뢰

1. 비록 \_\_\_\_\_가 명확한 설명을 해주지 않아도, 우리는 도매업체가 진실을 말한다고 믿는다
2. \_\_\_\_\_는 나중에 부정확하다고 판명된 정보를 종종 제공해 주었다(r)\*
3. \_\_\_\_\_는 우리와 맺은 약속을 잘 지킨다
4. \_\_\_\_\_가 우리의 사업에 조언을 해주는 경우 최선의 판단이라고 생각한다
5. 우리는 \_\_\_\_\_가 진실하다고 기대한다

### 결속

1. 우리는 진정으로 \_\_\_\_\_와 거래하는 것이 즐겁기 때문에 \_\_\_\_\_의 한 일원으로 남아있기를 바란다
2. 우리와 \_\_\_\_\_는 서로가 우호적인 관계이기 때문에 우리는 \_\_\_\_\_와 관계를 지속하기를 원한다
3. \_\_\_\_\_에 대한 강한 애착 때문에 우리는 \_\_\_\_\_의 한 일원으로 남아있기를 바란다

### 의존성

1. \_\_\_\_\_와의 관계가 좋지 않으면 우리는 매출(매상) 목표를 달성하기 어렵다
2. 현재 \_\_\_\_\_만한 업체는 찾기 힘들다
3. 우리는 \_\_\_\_\_에 의존적이다
4. \_\_\_\_\_ 말고는 좋은 거래 파트너가 없다

### 거래특유투자

1. 우리는 \_\_\_\_\_와의 관계를 위해서 시설투자, 종업원 교육 등에 상당한 투자를 했다
2. 우리는 \_\_\_\_\_와의 관계를 위해 인적자원에 실질적인 투자를 하였다
3. 만약 우리가 거래하고 있는 \_\_\_\_\_ 이외의 다른 업체와 거래한다면 우리는 기존에 우리가 투자했던 많은 부분을 잃게 될 것이다
4. 만약 거래하고 있는 \_\_\_\_\_와 관계를 끝내려고 한다면 그 동안 습득한 많은 지식들이 쓸모 없어지게 될 것이다

### 기회주의

1. 우리는 어떤 일들은 하지 않으면서도 할 것처럼 \_\_\_\_\_와 약속하기도 한다
2. 우리는 필요한 것들을 얻기 위해서 사실들을 약간 왜곡할 수 있다
3. 우리는 이익을 낼 수 있는 기회가 있으면 \_\_\_\_\_와의 약속 또는 계약 등을 지키지 않을 것이다

### 관계규범

1. 우리는 \_\_\_\_\_와 좋은 관계를 유지하는데 몰입하고 있다\*
2. 우리는 \_\_\_\_\_가 우리 산업에서 좋은 파트너라고 생각한다\*
3. 우리는 \_\_\_\_\_의 긴급한 주문을 잘 처리한다
4. 우리는 \_\_\_\_\_의 요청에 대해 융통성 있게 대응한다
5. \_\_\_\_\_의 갑작스러운 요구에 응하기 위해 우리는 가격, 재고 수준 등을 쉽게 조정할 수 있다
6. 우리는 뜻하지 않은 문제들을 처리할 정도로 융통성이 있다

### 〈부록〉 측정도구(계속)

#### 외부대표

1. 우리는 현재 \_\_\_\_\_가 일하기 정말 좋은 파트너라고 외부사람들에게 말한다
2. 우리는 현재 \_\_\_\_\_에 호의적 태도를 가지고 있다.
3. 우리는 다른 사람들에게 우리 \_\_\_\_\_의 좋은 점을 말한다.
4. 우리는 다른 사람들에게 우리 \_\_\_\_\_를 이용하라고 권유한다

#### 내부영향

1. 우리는 \_\_\_\_\_에 서비스 향상을 위한 건설적인 제안을 한다.
2. 우리는 \_\_\_\_\_에 판촉과 고객과의 의사소통에 대한 아이디어를 제공한다
3. 우리는 고객의 불만에 대한 창의적인 해결방안을 다른 소매점과 공유한다.
4. 우리는 다른 소매점에게 서비스 향상을 위한 아이디어를 제안하도록 권유한다

#### 서비스수행

1. 우리는 고객서비스 매뉴얼을 충실히 따른다
2. 우리는 고객의 요청과 불만에 대해 시의적절하게 대응한다
3. 우리는 어떠한 상황에서도 고객에게 깎듯하게 예의를 지킨다.
4. 우리는 고객과의 약속을 성실하게 지킨다.
5. 우리는 고객의 다양한 욕구를 이해하기 위해 시간을 쓴다.

(r) 역코딩, \* 제거된 항목

## A Study on Antecedents of Customer Oriented Boundary Spanning Behaviors between Buyers and Sellers

Sang Deok Kim\*

### Abstract

Recently, scholars of marketing channels are interested in customer oriented boundary spanning behaviors which mainly have been dealt in field of organizational behaviors. Boundary spanning is the activity by which individuals within organizations bridge external needs and provide information for internal users. In the context of this study, the author is interested in customer oriented boundary spanning behaviors(COBSB). COBSB are likely to be considered relatively more role-prescribed and those that are likely to be considered relatively more extra roles, such as, *external representations*, being vocal advocates to outsiders of the organization's image, goods, and services, *internal influence*, taking individual initiative in communications to the firm and co-workers, and oneself, and *service delivery*, serving customers in a conscientious, responsive, flexible, and courteous manner.

However, previous empirical researches mainly have dealt with COBSB in the context of service industry focusing on the behaviors of frontline service employees. Few researches have interested in COBSB between distribution channel members, which makes scholars focus on service employee related antecedents of COBSB, such as, role stress and fairness perception.

The lack of studies dealing with COBSB between distribution channel members make it difficult to understand the link between COBSB and a lot of interorganizational variables, such as, trust, commitment, dependence, transaction specific investment, opportunism, and relational norms. Hence this study try to deal with COBSB in the context of distribution channels and to test of a interorganizational model of antecedents.

In short, the author proposes and tests the links between COBSB and six interorganizational

---

\* Assistant Professor, Department of Business Administration, Kyungnam University

constructs derived from four theoretical perspectives: (1) commitment-trust, (2) dependence, (3) transaction cost economics, and (4) relational norms. Each perspective specifies a different set and distinct causal ordering of focal constructs as the most critical for understanding interorganizational behaviors.

For the purpose of empirical testing, the research was asked to professional research organization. By requesting H company which is having the most panels in distribution industry, 320 copies of questionnaires were collected during two months from December, 2007. The respondents were composed of three categories of retailers: (1) 100 of corporate retailers (sales agencies), (2) 120 of contractual retailers(franchisees), and (3) 100 of conventional retailers in Seoul. They were asked to respond to the survey via face-to-face interview conducted by a professional research company and were restricted to direct dealing authorities and manager with at least three months of dealing experience with suppliers. Data were collected through a key informant technique. The use of key informants in evaluating firm activities is consistent with prior study should not threaten measurement validity. The statistical characteristics of these 320 respondents came to the conclusion that were adequate for analysis.

The analysis using path analysis indicated that trust, commitment of buyers had positive effects on COBSB. And Opportunism of suppliers had contrary effects on them. However, dependence, relational norms, and transaction specific investment affected them partially.

Key words: customer oriented boundary spanning behaviors, trust, commitment, dependence, transaction specific investment, opportunism, relational norms