

# BtoB 관계에서 신뢰 차원이 몰입 및 시민행동에 미치는 차별적 효과

김재욱\*  
이성근\*\*  
최지호\*\*\*  
한계숙\*\*\*\*

## 목 차

- I. 서론
- II. 이론적 배경과 연구가설
- III. 연구방법 및 분석결과
- IV. 결론

## I. 서론

주로 조직행동 분야에서 활발하게 연구되어온 조직시민행동(organizational citizenship behavior: 이하 OCB)이 최근 판매원(Podsakoff and Mackenzie 1994; Mackenzie, Podsakoff, and Ahearne 1998), 고객접점 종업원(Bettencourt and Brown 1997; 윤만희 2000), 서비스 접점에서의 고객(Brown 1986; Kelly, Donnelly and Skinner 1990; Bettencourt 1997; Sheth and Parvatiyar 1995; 이

\* 고려대학교 경영학과 교수

\*\* 동양공업대학 디지털경영과 부교수

\*\*\* 한국자동차산업연구소 연구위원

\*\*\*\* 고려대학교 대학원 박사과정

용기 2001), 온라인 커뮤니티 멤버(김재욱, 최지호와 한계숙 2002), 산업재 영업부서(배일현과 전인수 2003) 등과 같은 마케팅 영역에 확장 및 적용되어지고 있다.

OCB가 마케팅의 여러 영역에서 이루어지고 있음에도 불구하고 정작 중요한 역할을 기대할 수 있는 기업간 거래관계에서 시민행동의 역할에 대한 인식은 부족한 실정이다. 사실, 조직이 원하는 목적을 효과적으로 성취하기 위해서는 조직 내 구성원들의 행동과 역할뿐만 아니라 조직을 둘러싸고 있는 기업외부 거래 상대방의 자발적이고 협력적인 행동에 관심을 가질 필요가 있다(Jap 1999; Morgan and Hunt 1994). 불확실성의 세계에서 활동하는 경로 구성원들은 모든 상황에 대비한 완전한 내용의 계약을 체결하고 집행하는 것이 현실적으로 불가능하기 때문에 필연적으로 계약의 불완전성에 노출될 수밖에 없는데(Williamson 1975), 이때 구성원간의 이해와 협력은 발전적인 방향으로의 의사결정을 용이하게 하고 미래에 대한 상호예측을 보완함으로써, 거래비용을 줄이고 관계 전체의 효율성을 높일 수 있다. 더불어 오늘날과 같이 거래 기업간 관계를 하나의 확장된 기업(extended enterprise)으로 인식하여 치열한 경쟁 환경에 대응하려는 추세에 비추어볼 때, 유통경로 구성원간에 행하는 건설적인 시민 행동은 하나의 기업으로 통합될 때 발생하는 경영상의 복잡성 및 비용과 같은 문제점을 피하면서 환경변화에 따른 경로 구성원의 적응력을 높여갈 수 있다는 점에서 중요한 의의를 지닐 수 있다.

그렇다면 기업간 거래관계에서 시민행동을 유발하는데 중요한 영향을 미치는 결정 요인에는 어떠한 것이 있을까? 조직행동 연구에 따르면, 시민행동은 경제적 교환보다는 사회적 교환관계에서 보다 더 적합한 행위이기 때문에, 사회교환론적 변수인 신뢰(trust)와 몰입(commitment)이 시민행동을 이끌어내는 핵심적인 역할을 담당할 수 있다고 하였다(Konovsky and Pugh 1994; Organ 1988). 신뢰에 대한 논의가 경제학, 사회학, 심리학, 조직연구 등 다양한 분야에서 이루어짐으로써 신뢰 개념의 양산과 그로 인한 혼란이 발생하였으며, 이는 신뢰의 본질에 대한 이해를 저해하고 신뢰의 원인과 결과에 대한 동태적 분석에 장애가 되고 있다. 신뢰의 개념적 혼란과 관련된 논의들 중에서 대표적인 것이 바로 신뢰의 차원성과 관련된 문제이다. 신뢰는 근본적으로 다차원적인 현상이므로 신뢰의 개념적 명확화에 있어서 다차원성은 중요한 의미를 갖는다는 주장들이 제기되어져 왔다(Baber 1983; Lewis and Weigert 1985; Luhmann 1979).

신뢰의 다차원성은 대상적 다차원과 내용적 다차원으로 대별되어질 수 있다. 신뢰의 대상적 다차원은 신뢰 대상이 개인일 수도 있고, 조직일 수도 있으며 더 나아가서는 체제, 사회 모두가 될 수 있다는 점에서의 다차원성이다. 따라서 신뢰는 대인간(Johnson-George and Swap 1982), 조직간(Gulati 1995), 개인과 조직간(Zaheer, McEvily, and Perrone 1996), 개인과 사회 제도간(Baber 1982;

Fukuyama 1995)에 발생할 수 있다. 이에 반해 신뢰의 내용적 다차원성은 하나 이상의 차원을 포함하는 개념으로 각각의 차원은 일정한 상관관계를 유지하면서 특정 개념의 일부분만을 설명하기 때문에 각 차원이 통합되어 논의될 때 설명력이 제고되어질 수 있다(Law and Chi-Sum Wong 1999). 이러한 맥락에서, 신뢰의 내용적 다차원과 대상적 다차원을 동시에 고려함으로써 이들 연구 개념간의 관계와 신뢰의 다차원이 관계몰입과 OCB에 영향을 미치는 차별적 효과를 검증하는 것은 기업의 기업간 관계마케팅에 있어서 중요한 시사점을 제공할 것이다.

그러나, 기업간 거래에 관한 연구들이 대상별-기업과 영업사원-신뢰와 몰입의 중요성을 언급하고 실증적으로 많은 연구들을 하여왔음에도 불구하고 이러한 변수들이 실제적으로 관계를 맺고 있는 구성 기업간의 건설적인 행동에 어떠한 긍정적인 영향을 미치고 이끌어 내는지를 직접적으로 규명한 연구가 미흡하였다. 이에 본 연구는 지금까지 연구되어온 조직시민행동을 기업간 거래관계(B-to-B relationship)에 적용하여 관계적 시민행동(relational citizenship behavior)이라 정의하고 신뢰와 몰입의 행동적 결과변수로서의 역할을 규명함으로써 기업간 거래관계에서의 신뢰와 몰입의 중요성을 제고하고, 그 연구영역을 확장하고자 하는데 목적이 있다. 구체적으로 첫째, 기업간 거래관계에 확장하고 유통연구에서 중요한 요인으로 인식되어온 신뢰, 몰입의 행동적인 결과로서 관계적 시민행동을 제시하고 그 관계를 규명함으로써 관계적 교환에 대한 이해를 증진시키고자 한다. 둘째, 기업간 거래에서는 기업에 대한 신뢰뿐만 아니라 점점직원에 대한 신뢰가 관계를 유지하고 발전시키는데 중요한 역할을 한다는 Doney and Cannon(1997)의 연구를 바탕으로, 신뢰를 공급업체에 대한 신뢰와 공급업체 영업사원에 대한 신뢰로 구분함과 동시에 신뢰의 내용적 차원인 역량(credibility)과 호의(benevolence)를 동시에 고려하여 관계몰입에 미치는 영향을 살펴봄으로써 기업간 교환 현상에 대한 이론적·실무적 시사점을 얻고자 한다.

## II. 이론적 배경과 연구가설

### 2.1 관계적 시민행동

Organ(1988)은 OCB를 사회교환이론의 관점에서 해석하였는데, 조직이 구성원들을 공정하게 다룬다면 사회교환이나 상호적 규범에 따라 구성원도 조직의 원활한 운영과 번영을 위해 상호 호혜적인 행동을 한다고 주장하였다. 사회적 교환(social exchange)은 경제적 교환(economic exchange)과는 달라서 계산적인 기준보다는

장기적으로 서로의 의무를 공정하게 수행한다는 상대방에 대한 믿음에 바탕을 두고 있기 때문에(Konovsky and Pugh 1994), 신뢰, 애호도, 그리고 몰입은 사회적 교환이 발생하고 유지되는데 있어 중요한 요소라 하였다(Blau 1964; Clark and Mills 1979; Rousseau and Parks 1993). Katz(1964)는 규정된 역할에만 의존하는 사회시스템은 근본적인 취약성을 내포하는 반면, 사회 구성원과의 상호 지향적인 관계를 촉진하는 사회시스템은 잠재적인 위험요소를 극복할 수 있는 유연성(flexibility)을 제공한다고 하였다.

MacKenzie et al.(1993)은 판매원의 조직시민행동이 매니저 및 고객들의 평가에 긍정적으로 작용함을 규명하였으며, MacKenzie et al.(1998)은 판매원들의 역할 외 행동의 선행변수와 관련된 연구를 통해 조직에 대한 몰입과 직무에 대한 만족이 역할 외 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 규명하였다. Bettencourt and Brown(1997)은 종업원들의 직무만족과 공정성에 대한 인식이 시민행동을 이끌어 낸다고 보았다. 이러한 종업원들의 시민행동은 고객으로까지 확장·적용되어, Bettencourt(1997)는 서비스를 제공하는 기업의 능력을 지원하기 위해 도움을 주는 고객들의 행위를 자발적 행동(customer voluntary performance)이라 개념화하고, 이러한 자발적 행위(애호도, 협조, 참여)에 영향을 주는 선행변수를 규명하였다. 국내에서는 이용기(2001)가 레스토랑 이용자들을 대상으로 종업원들의 친사회적 행동(규정역할, 비규정역할)에 대한 고객들의 지각이 서비스 품질지각, 고객만족, 고객들의 자발적 행동(애호도, 참여, 협조)에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 김재욱, 최지호와 한계숙(2002)은 온라인 커뮤니티 멤버들이 보이는 자발적 행동인 친커뮤니티 행동에 영향을 미치는 마케팅 활동(의사소통수단의 지원, 커뮤니티 목적의 전다, 활동에 대한 보상, 부정적 견해의 수용, 상호작용적 의사소통)의 역할을 몰입의 매개역할을 통하여 실증하였다. 마지막으로 배일현과 전인수(2003)는 조직시민행동이 부서 구성원의 기회주의를 통제함으로써 조정비용을 줄여줄 수 있다고 언급하면서 산업재 영업부서를 대상으로 절차공정성, 상호작용공정성, 분배공정성, 조직시민행동, 영업성과 간에 긍정적인 영향이 있음을 규명하였다.

한편, Brief and Motowidlo(1986)는 조직시민행동을 사회 시스템에 참여하고 있는 주체들에 접목시킴으로서 그 적용범위가 개인뿐만 아니라 그룹, 집단의 영역까지 확대될 수 있음을 제시하였다. 이는 기존의 조직 구성원, 판매원, 고객들의 OCB에 관한 연구가 기업간 거래에서도 적용될 수 있음을 가능하게 한다. 따라서 본 연구에서는 Konovsky et al.(1994)와 Organ(1988)이 제시한 조직시민행동의 개념을 기업간 교환관계에 적용하여 관계적 시민행동(relational citizenship behavior)이라 명하고 거래 상대방과의 관계 시 관계주체들의 공식적 보상시스템에 의해 직접적으로 인정되지 않는 자발적 행동 또는 관계가 효과적으로 유지되게 하는 모든 역할 외 행동

이라 정의하고자 한다.

이러한 관계적 시민행동은 Organ(1988, 1990)의 연구를 바탕으로 크게 협력적 행동, 비불평성, 공익성과 같은 하위차원으로 나누어 볼 수 있다(MacKenzie, Podsakoff, and Fetter 1991; 1993; Podsakoff, Ahearne, and MacKenzie 1997; Podsakoff and Mackenzie 1994). 먼저, 협력적 행동(helping behavior)은 조직 시민행동에서 가장 중요한 개념 중 하나로 이타적 행동(altruism), 문제예방행동(courtesy), 평화유지행동(peacekeeping), 의기고취(Cheerleading)와 같은 현실적으로 구분하기 힘든 몇 가지 차원들을 내포하고 있지만(Podsakoff et al. 1994), 기본적으로 업무나 이와 관련된 문제에 대해 거래상대방을 돕는 결과를 가져다주는 행위를 말한다. 이는 기업간 거래에서 현재 문제가 있거나 도움을 필요로 하는 거래 상대방에게 업무에 규정되어 있지 않은 협력을 제공하는 행동이라 정의할 수 있는데, 여기에는 상대기업을 돕기 위해 시간·스케줄을 기꺼이 할애하고, 관계발전에 영향을 미칠 수 있는 문제에 대해 미리 필요한 조치를 취하거나 연락하며, 거래 상대방이 문제에 처해있을 때 중재자로 나서거나 그들을 격려해주는 행동들이 포함된다.

비불평성(sportsmanship)은 사소한 불평이나 불만은 자제하는 행동을 말한다(Podsakoff and Mackenzie 1994; Mackenzie, Podsakoff, and Ahearne 1998). 이는 기업간 거래에서 거래 상대방이나 관계에 대한 비난을 삼가고 사소한 불편함은 인내하며, 거래 시 발생하는 사건들에 대하여 쉽게 악담하지 않으려 하는 행동과 관련성이 있다. 거래 구성원간의 비불평성은 상호작용시 긍정적인 분위기를 창출하여 보다 나은 작업환경을 제공함으로써 관계에 대한 응집력을 높인다.

마지막으로 공익성(civic virtue)은 기본적으로 조직내 활동에 책임을 갖고 참여하는 것을 말한다(Graham 1989; Podsakoff and Mackenzie 1994; Mackenzie, Podsakoff, and Ahearne 1998)). 이는 기업간 거래에서 경로 구성원들이 관계 전체에 관심을 가지고 적극적으로 참여하고 관계의 발전에 도움이 되는 활동에 책임감을 가지고 생활하는 것이라고 정의할 수 있다. 따라서 거래 상대방과의 관계개선에 도움을 줄 수 있는 정책이나 활동이 있다면 자발적으로 수행하고 관계에 기여할 수 있는 모임을 개설하거나 개최된 행사에 적극적으로 참여하며, 스스로의 개발을 위해 시간을 투자하는 등의 행동이 이 범주에 속한다.

## 2.2 관계몰입과 관계적 시민행동과의 관계

기업간 거래에서 관계몰입은 거래쌍방이 상호 가치 있는 결과를 달성하기 위한 핵심요소로 안정적인 관계를 유지시키고자 하는 욕구, 관계를 유지하기 위해 단기적인

희생을 감수할 수 있는 용의, 관계지속성에 대한 묵시적인 약속으로 정의된다 (Anderson and Weitz 1992; Dwyer, Schurr, and Oh 1987). 기업간 관계를 다루는 유통경로 연구에서는 이러한 관계몰입을 높여줄 수 있는 선행변수의 규명에 관한 연구들이 많이 이루어져 왔으나 (Anderson and Narus 1990; Moorman, Zaltman, and Deshpande 1992; Morgan and Hunt 1994; Williamson 1975), 관계몰입으로 나타나는 행동적인 결과변수에 대해서는 상대적으로 제한되어 이루어져 왔다. 그러나 조직몰입(organizational commitment)과 관련된 문헌들에 따르면 몰입은 행동적인 결과들이 유지되는 메커니즘(Wilson and Mummalaneni 1986), 혹은 행동적 결과를 유발하는 선행변수로서의 역할을 수행한다고 보고 있다(Wiener 1982). 조직행동 분야에서 수행된 많은 연구들은 몰입한 종업원들은 내부적으로 지정된 업무를 보다 잘 수행할 뿐만 아니라 자신이 속한 조직에 도움이 되는 활동에도 능동적으로 참여함으로써 조직시민행동을 보인다고 하였다(Ashforth and Mael 1989; Brief and Motowidlo, 1986; Dutton, Dukerich and Harquail 1994; Mackenzie, Mael and Ashforth 1992; Organ 1990; O'Reilly and Chatman 1986; Podsakoff and Ahearne 1998; Smith, Organ and Near 1983; Schroll 1981; Van Dyne, Graham and Dienesch 1994). 이러한 실증적 연구결과들은 조직에 대한 심리적인 애착이 높은 종업원들은 자신이 해야 하는 직무 이상으로 조직을 위한 바람직한 활동을 하려는 경향이 더 높기 때문에 조직에 대한 몰입은 조직을 건설하게 하는 중요한 역할을 수행한다고 보았다.

기존의 시민행동은 구성원들이 자신이 속한 집단을 위해 보이는 행동인 반면, 기업간 거래관계에서의 시민행동은 조직 내부가 아닌 외부 기업을 위해 행한다는 점에서 기존의 연구영역과 차이가 있다고 볼 수 있다. 그러나 장기적인 협력관계를 구축하여 공급자와 구매자가 하나의 전략단위로 공통이익을 창출하기 위해 노력하고 이해를 증진시키고 있는 현실을 반영할 때, 관계적 시민행동은 좀더 거시적인 차원의 관계 구성원을 위해 보이는 행동이라 볼 수 있다. 따라서 앞서 언급한 연구결과를 토대로, 기업간 거래에 적용하면 상대방과의 거래관계에 몰입하고 있는 기업은 관계에서 발생하는 과업이나 문제를 해결하기 위해 시간이나 스케줄을 할애하여 돕거나 발생할 수 있는 문제에 대해 미리 필요한 조치를 취함으로써 관계의 발전과 성장을 도모하려 할 것이라 예측할 수 있다. 또한 관계에 몰입한 기업은 상대 기업에 대한 불필요한 불만이나 불평을 자제하고 관계개선에 도움을 주는 정책이나 교육과정 혹은 모임 등에 자발적으로 참여하고 수행함으로써 양자 관계의 응집력과 거래관계의 유효성을 증대시키려 할 것이라는 가설을 설정할 수 있다.

가설 1 : 공급업체에 대한 구매기업의 관계몰입은 구매기업의 관계적 시민행동에 긍

정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1a: 공급업체에 대한 구매기업의 관계몰입은 구매기업의 협력적 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1b: 공급업체에 대한 구매기업의 관계몰입은 구매기업의 비불평성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1c: 공급업체에 대한 구매기업의 관계몰입은 구매기업의 공익성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 신뢰 차원과 몰입간의 관계

신뢰는 사회적 교환관계를 구성하는 근간으로서(Blau 1964; Clark and Mills 1979; Rousseau and Parks 1993), 사회적 교환관계를 창출하고 유지하는데 중요한 역할을 한다(Holmes 1981). 초기의 신뢰에 대한 연구들은 개인의 관계차원(interpersonal dyad)에서 취급되어 왔지만(Schlenker, Helm and Tedeschi 1973), 개인이 조직, 기관에 대해 신뢰하는 것에 대한 현실적인 부분에 기초한 연구도 상당한 비중을 가지고 다루어져 왔다(Lewis and Weigert 1985). 신뢰와 몰입간의 관계는 기존연구(Dwyer, Schurr, and Oh 1987; Moorman, Zaltman, and Deshpande 1992; Morgan and Hunt 1994; Siguaw, Simpson and Baker 1998)에서 실증적 분석이 어느 정도 수행되어 왔다. 이들 연구에 따르면, 상대기업에 대한 신뢰는 경로구성원들이 교환 당사자들과 협동함으로써 관계투자를 계속 유지할 수 있도록 하며, 단기적 이익을 위해 잠재적으로 높은 위험을 내포한 행동을 저지함으로써 장기적인 거래에 몰입하려는 욕구를 이끈다고 하였다. 또한 몰입은 신뢰의 축으로 형성되는 개념으로 제시되고 있어, 결국 신뢰의 기반 없이 몰입이 형성될 수 없다는 배경을 담고 있다(Anderson and Narus 1990).

사실상 기업간 거래인 소매업체의 구매활동에서 공급업체 뿐만 아니라 공급업체의 접점에 해당하는 영업담당자의 역할은 매우 중요한 의미를 지닌다(Doney and Cannon 1997; Smith and Barclay 1997; Sirdeshmukh, Singh and Sabol 2002). 영업사원은 기업을 대리하고 심지어는 기업을 대표하는 역할을 수행하는 구성원이기 때문에 관계적인 관점에서의 이들의 역할을 고려하는 것은 교환현상을 이해하는데 중요하다. Doney and Cannon(1997)은 기업간 교환관계에서는 공급기업에 대한 신뢰와 그 판매원에 대한 신뢰가 미래행동의지에 미치는 영향을 실증적으로 규명함으로써 대상별 신뢰의 중요성을 역설하였고, Sirdeshmukh, Singh and Sabol(2002)는 서비스 연구에서 서비스 제공기업에 대한 신뢰와 그 종업원에 대한 신뢰를 구분하여 실증

함으로서 접점에서의 종업원의 역할을 실증하였다.

결과적으로 기존의 조직연구들이 시민행동과 몰입의 선행변수로서 리더에 대한 신뢰(trust in leader)와 같은 대인간 신뢰(interpersonal trust)의 중요성을 언급한 것처럼(Podsakoff, MacKenzie, Paine and Bachrach 2000), 기업에 대한 신뢰뿐만 아니라 해당기업의 영업사원에 대한 신뢰는 상대기업의 관계몰입 및 관계적 시민행동을 이끌어내는데 중요한 역할을 담당할 것으로 판단된다. Frezen and Davis(1990)의 연구에 따르면 관계의 총 효용(total utility;  $U_T$ )은 제품이나 서비스로부터 기인하는 획득 효용(acquisition utility;  $U_A$ )과 사회적 관계로부터 기인하는 교환 효용(exchange utility;  $U_E$ )의 함수라 보고 있는데, 사회적 관계가 내재된 시장(embedded market)의 경우 고정되어 있는 획득 효용보다는 노력여하에 의해 비교적 변화가 가능한 교환 효용이 관계의 총 효용을 증가시키는 중요한 역할을 한다고 보았다. 특히 산업재 시장은 기본적으로 접점의 영업사원간의 관계에 의해 이루어진다는 점에서 사회적 관계가 내재된 시장(embedded market)의 특성이 강하게 나타난다고 볼 수 있으며, 기업간 관계적 시민행동이 기업에 의한 태도에 의해 나타나는지 혹은 접점 영업사원과 인적관계에서 기인하는 것인지 밝히는 것은 향후 기업간 거래관계의 효율성을 제고하고 관리하는데 중요한 시사점을 줄 수 있다.

한편, 신뢰의 내용적 차원에 대한 연구에 있어서 신뢰와 의존이 관계몰입에 영향을 미치는 연구 모형에서 신뢰는 두 개의 뚜렷한 차원으로 구분된다고 지적하고 있다(Ganesan 1994). 먼저, 신뢰의 첫 번째 내용인 역량(credibility)은 상대방이 자신의 역할을 효과적이고 확신할 수 있게 수행할 수 있을 것이라는 믿음으로 상대방의 전문성에 기초하고 있다. Mayer, Davis, and Schoorman(1995)은 상대방에게 큰 영향을 미칠 수 있는 일련의 기술이나 능력은 신뢰감(trustworthiness)을 일으키는 매우 중요한 요소임을 지적하고 있으며, 역량을 효과적인 업무 수행을 위한 기술이나 능력, 그리고 지식을 지닌 정도로 정의한 Smith and Barclay(1997)는 거래 상대방의 역할 수행 능력은 그들과의 관계유지를 위한 투자에 긍정적인 영향을 미침을 보여주고 있다. 신뢰의 두 번째 내용인 호의(benevolence)는 신뢰 당사자가 거래 파트너와 서로에게 몰입할 수 없는 상황이 발생하게 되더라도 상대방의 이익을 우선적으로 추구할 의도나 동기가 있는가를 의미하는 것으로 정의할 수 있다(Ganesan 1994). 호의적인 행동은 명시적인 계약 이외에 파트너가 기회주의적 행동을 자제하고 신뢰에 대한 책임을 감수하고자 하는 의도 혹은 동기를 보여주는 것이므로 신뢰에 대한 증거가 될 수 있다(Barber 1983; Ganesan and Hess 1997; Morgan and Hunt 1994). 결과적으로 호의적인 행동이나 정책은 자신에게 눈에 보이는 이익이 있든 없든 간에 파트너를 위하여 자신을 희생하는 추가적인 역할을 하는 것으로 볼 수 있다. 이상의 내용에 근거하여 다음과 같은 가설이 설정되었다.



가설 2 : 공급업체에 대한 구매기업의 신뢰는 구매기업의 관계몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2a : 공급업체 역량은 관계몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

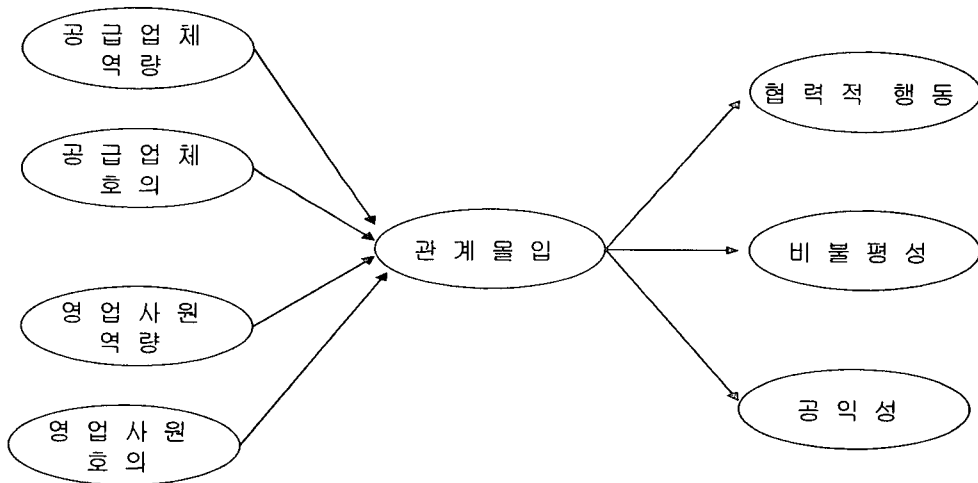
가설 2b : 공급업체 호의는 관계몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2c : 영업사원 역량은 관계몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2d : 영업사원 호의는 관계몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

이상에서 제시한 신뢰 차원, 관계몰입, 관계적 시민 행동간의 관계를 모델로 제시하면 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 본 연구의 모형



### Ⅲ. 연구방법 및 분석결과

#### 3.1 표본설계 및 자료수집

연구가설을 검증하기 위해 수도권에 소재하고 있는 유통업체의 구매담당자(MD)를 표본으로 선정하였다. 자료수집기간동안 각 조사대상자들을 개별적으로 직접 접촉하여 설문응답에 대한 협조를 부탁하고, 참여의사를 밝힌 대상자에 한하여 설문조사를

실시하였다. 응답자들에게는 설문조사 전에 20,000원 상당의 선물을 제공함으로써 성실한 응답을 유도하고자 하였다. 총 설문지는 138부가 회수되었으며 직접 찾아가 설문조사를 실시하고 회수한 결과 누락된 설문은 없었다. 표본의 분석결과 응답자가 근무하는 업체는 할인점 76개 업체(55.1%), 백화점 10개 업체(7.2%), 홈쇼핑 44개 업체(31.9%), 기타 8(5.8%) 순이었으며, 설문에 응답한 주요 정보제공자(key informants)의 직책은 95% 이상이 대리, 과장과 같은 실무에 있는 직급인 것으로 나타났다. 이들의 취급품목은 전체 46개의 카테고리 중 생활용품 29(20.7%), 의류용품 18(12.9%), 세제용품 10(7.1%)이 상위 3개를 차지하는 것으로 나타났으며, 공급업체와의 평균 거래 기간은 2년 8개월인 것으로 조사되었다.

### 3.2 변수의 조작적 정의와 측정

#### 관계적 시민행동

본 연구에서 시민행동을 측정하기 위한 협력적 행동, 공익성, 비불평성의 세 가지 측면은 Organ(1988, 1990)의 개념적 연구와 최근의 실증적 연구들(MacKenzie, Podsakoff, and Fetter 1991; 1993; Podsakoff, Ahearne, and MacKenzie 1997; Podsakoff and MacKenzie 1994)에 기초하여 측정하였다.

협력적 행동은 Organ(1988, 1990)의 이타적 행동(Altruism), 문제예방행동(Courtesy), 평화유지(Peacekeeping), 그리고 의기고취(Cheerleading)의 측면을 반영하였다. 위의 행동들은 개념적으로는 다르지만 실제 상황에서 각각의 행동들에 대한 차이점을 구분하는 것은 어렵기 때문에 협력적 행동의 차원으로 묶는 것이 더 좋다는 MacKenzie, Podsakoff, and Fetter (1991, 1993)연구에 기초하여 6항목(우리는 공급업체를 돕기 위해 시간을 기꺼이 할애 한다; 우리는 관계를 맺고 있는 공급업체의 업무과약을 돕기 위해 바쁜 스케줄을 기꺼이 할애 한다; 우리는 공급업체에게 영향을 미칠 수 있는 행동을 하기 전에 공급업체에게 연락을 해 준다; 우리는 공급업체가 다른 업자들과 의견불일치가 발생하였을 때 중재자로 나선다; 우리는 공급업체와의 관계에서 발생할 수 있는 문제를 피하기 위해 미리 필요한 조치를 취한다; 우리는 공급업체가 침체되어 있을 때 그들을 격려해 준다)을 7점 리커트 척도(①전혀 그렇지 않다~⑦매우 그렇다)로 측정하였다.

비불평성(sportsmanship)은 거래 상대방이나 관계에 대한 비난을 삼가고 사소한 불편함은 인내하려는 행동을 말한다(Podsakoff and Mackenzie 1994; Mackenzie, Podsakoff, and Ahearne 1998). 본 연구에서는 이러한 비불평성의 4개 항목(우리는 거래 시 발생하는 사소한 문제에 대해서는 불평하지 않는 편이다; 우리는 상대방

이 행하는 사소한 실수를 주로 찾아낸다(R); 우리는 실제 문제보다 더 부풀리는 경향이 있다; 우리는 관계의 부정적인 면보다 긍정적인 면에 초점을 맞춘다)을 7점 리커트 척도(①전혀 그렇지 않다~⑦매우 그렇다)로 측정하였다.

공익성(civic virtue)은 관계 전체에 관심을 가지고 적극적으로 참여하고 몰입하는 행동을 의미하는데(Podsakoff and Mackenzie 1994; Mackenzie, Podsakoff, and Ahearne 1998), 본 연구에서는 3개 항목(우리는 공급업체와의 관계개선에 도움을 줄 수 있는 정책이나 활동이 있다면 자발적으로 그것을 수행 한다; 우리는 공급업체와의 관계개선에 도움을 줄 수 있는 교육과정이나 모임을 개설하거나, 개설된 그러한 행사에 참여 한다; 우리는 관계 개선 및 발전에 도움이 되는 행사, 회의를 등을 개최하거나, 개최된 행사 등에 자발적으로 참여한다)을 7점 리커트 척도(①전혀 그렇지 않다~⑦매우 그렇다)로 측정하였다.

### 관계몰입

몰입은 거래당사자가 거래상대방과의 지속적인 거래관계를 유지하기 위해 최대의 노력을 하는 것이 중요하다고 생각하는 정도를 전반적인 몰입수준, 관계 유지를 위한 노력의 정도 등으로 Morgan and Hunt(1994)의 측정항목을 사용하여, 7점 리커트 척도(①전혀 그렇지 않다~⑦매우 그렇다)를 사용하여 6개 항목(공급업체와 맺고 있는 관계는 우리가 최대한의 노력을 들여 유지할만한 가치가 있는 관계이다; 공급업체와 장기적인 관계는 틀림없이 우리에게 이익이 될 것이다; 공급업체와 장기적인 관계를 유지하는 것은 우리에게 매우 중요하다; 우리는 공급업체와의 관계가 장기간 지속되리라고 기대하고 있다; 공급업체의 제품을 위해 보다 많은 투자와 노력을 기울일 의향이 있다; 공급업체와 맺고 있는 관계를 우리는 지속적으로 유지하고자 한다)으로 질문하였다.

### 신뢰

신뢰는 Doney and Cannon(1997)과 Ganesan(1994)의 연구를 기반으로 하여 연구 상황에 맞게 변형하여 사용하였다. 본 연구에서는 신뢰의 대상 차원과 내용 차원으로 구분하여 측정하였다. 먼저 신뢰 대상 차원과 내용 차원을 조합하여 공급업체 역량, 공급업체 호의, 영업사원 역량, 영업사원 호의 등을 각각 3문씩 측정되었다.

## 3.3 척도의 신뢰성 및 타당성 검증

모델에서 제시하고 있는 가설을 검증하기에 앞서 먼저 각 측정변수들의 신뢰성 검

증은 Cronbach's Alpha를 기준으로 삼았다. 모델에서 제시하고 있는 각 구성개념들에 대한 신뢰도 분석결과, 협력적 행동에서 2개, 비불평성, 공익성에서 각각 1개의 항목들이 신뢰성을 떨어뜨리는 것으로 나타났다. 총 4개의 항목을 제외한 모든 구성개념들의 Cronbach's Alpha가 .83이상 넘어서고 있어 각 구성개념들은 내적 일관성을 확보하고 있다. 연구에 사용된 구성개념들의 Cronbach's Alpha는 <표 2>에, 상관관계 매트릭스는 <표3>에 제시되어 있다.

다음으로는 구성개념들의 집중타당성을 살펴보기 위해 모든 개념들의 확증적 요인 분석(confirmatory factor analysis)을 하였다. 분석결과,  $\chi^2$  는 534.23(p=.00), CFI는 0.94, NFI는 0.91, NNFI는 0.90, GFI는 0.95, RMR은 0.043, RMSEA는 0.051로 바람직한 수준을 넘고 있는 것으로 나타났으며, 모든 측정항목들은 P<0.01 수준에서 t값이 모두 유의한 것으로 나타났다. 판별 타당성 검증은 각각의 연구 개념들을 둘씩 쌍으로 묶어 확증적 요인분석을 두 번씩 검증하는 과정을 거쳤다 (Anderson 1987). 분석방법은 먼저 두 잠재변수가 자유로운 상관관계를 갖는 것으로 모델을 설정하여 분석을 실시하고, 다음에는 두 잠재변수가 완전 상관관계에 있는 (상관계수=1) 제약을 가한 상태에서 모델을 분석하여  $\chi^2$ 값의 차이를 검증해 보는 방법을 거쳤다. 모든 쌍에 대한 검증에서 임계치인  $\chi^2_{(1)} > 3.84$ 를 넘어서고 있는 것으로 나타났다. 비교된 두 모델에서의  $\chi^2$ 값에서의 차이는 모두 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 검증되었으며, 모든 쌍의 모델 비교에서 제약을 가한 모델의  $\chi^2$ 값이 더 큰 것으로 나타나 본 연구에서 제시하고 있는 연구 개념들이 판별 타당성이 있다고 할 수 있다.

<표 2> 연구 구성개념별 신뢰성 분석결과

연구의 구성개념		최초 항목수	최종 항목수	$\alpha$ 계수
공급업체 역량		3	3	.9231
영업사원 호의		3	3	.9125
공급업체 역량		3	3	.9453
영업사원 호의		3	3	.8931
관계몰입		6	6	.9652
관계적 시민행동	협력적 행동	6	4	.9190
	비불평성	4	2	.8320
	공익성	3	2	.8954

<표 3> 상관관계 매트릭스

연구개념	평균	표준편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) 관계몰입	4.9915	.9667	1.000							
(2) 협력적 행동	4.8925	.8710	.639	1.000						
(3) 비불평성	4.1141	.7250	.304	.354	1.000					
(4) 공익성	4.6908	.9074	.413	.630	.222	1.000				
(5) 공급업체 신용	5.0350	.8827	.670	.491	.310	.339	1.000			
(6) 공급업체 호의	4.7083	.8520	.524	.464	.084	.368	.628	1.000		
(7) 영업사원 신용	4.9686	.8074	.592	.456	.301	.375	.791	.617	1.000	
(8) 영업사원 호의	4.7989	.8419	.594	.568	.186	.413	.532	.681	.634	1.000

<표4> 집중타당성 분석결과

연구개념	t 값		SMC
	가장 높은 t값	가장 낮은 t값	
공급업체 역량	11.32	5.56	.65
공급업체 호의	9.56	4.87	.69
영업사원 역량	10.65	5.43	.66
영업사원 호의	8.56	3.76	.74
관계몰입	14.99	12.24	.83
협력적 행동	14.16	10.66	.74
비불평성	3.89	3.24	.78
공익성	13.12	9.79	.84

### 3.4 연구가설 검증

<그림 1>에서 제시한 모델의 검증은 LISREL 8.30의 경로분석을 이용하였다. 모델을 분석한 결과, 자료와 모델과는 적합도 지수가 높지는 않았지만, 어느 정도 수용할 만한 수준의 적합도를 확보할 수 있었다( $\chi^2 = 79.42$ , d.f.=15, p=0.00), GFI=0.88, CFI=0.87, NFI=0.89 RMR=0.056). <표 5>는 모델 분석결과, 표준화된 경로계수와 t값을 제시하고 있다.

<표 5> LISREL 모델 분석결과

가설	Path	경로계수	t값	·
H1a	관계몰입 → 협력적 행동	0.64	9.58	○
H1b	관계몰입 → 비불평성	0.30	3.68	○
H1c	관계몰입 → 공익성	0.41	5.23	○
H2a	공급업체 역량 → 관계몰입	0.52	5.09	○
H2b	공급업체 호의 → 관계몰입	-0.026	-0.29	×
H2c	영업사원 역량 → 관계몰입	-0.026	-0.25	×
H3d	영업사원 호의 → 관계몰입	0.35	4.00	○

가설 1은 구매기업의 관계몰입과 관계적 시민행동간의 인과관계를 검증하는 것이었다. 가설 1a는 구매기업의 관계몰입이 협력적 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 예측하였고, 가설 1b는 구매기업의 관계몰입이 비불평성에 긍정적인 영향을 미친다고 보았으며, 가설 1c는 구매기업의 관계몰입이 공익성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 예상하였다. 분석결과, 구매기업의 관계몰입은 협력적 행동( $\beta = .64, t = 9.58$ ), 비불평성( $\beta = .30, t = 3.68$ ), 공익성( $\beta = .41, t = 5.23$ )에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1a, 1b, 1c는 모두 지지되었다. 이는 기존의 조직시민행동 연구자들의 주장이 기업간 거래에서도 적용됨을 보여주는 결과로, 공급업체와의 관계에 몰입하고 있는 구매기업은 공급업체를 위해서 건설적이고 바람직한 관계적 시민행동을 한다는 사실을 실증적으로 입증한 결과이다(Van Dyne et al. 1994; O'Reilly and Chatman 1986).

가설 2는 신뢰 차원이 구매자의 관계몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 예상하였다. 분석결과 공급업체 신뢰가 관계몰입에 미치는 영향은 공급업체의 역량은 관계몰입에 유의한 관련성을 지니고 있는 반면에( $r = .52, t = 5.09$ ), 공급업체의 호의는 관계몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다( $r = -.026, t = -.29$ ). 영업사원 신뢰와 관계몰입간의 관계의 경우, 영업사원 역량은 관계몰입에 유의한 영향을 미치지 않은 반면에( $r = -.026, t = -.25$ ), 영업사원 호의는 관계몰입에 긍정적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다( $r = .35, t = 4.00$ ).

## IV. 결론

### 4.1 연구 요약 및 전략적 시사점

본 연구의 목적은 그동안 조직과 마케팅 분야에서 연구가 진행되어 왔던 조직시민행동에 관한 연구를 유통경로의 상황에 적용해 봄으로써 기업간 관계적 교환에 대한 이해를 높이고자 하는 것이었다. 이와 함께 기업간 관계적 시민행동에 영향을 미치는 사회교환론적 변수인 신뢰, 몰입과의 관계를 설정하고, 특히 신뢰의 대상을 상대기업에 대한 신뢰와 기업의 영업사원에 대한 신뢰로 구분하여 그 차별적인 영향력을 규명하고자 하였다. 본 연구에서 제시한 연구 가설들에 대한 분석결과와 그에 대한 시사점은 다음과 같다.

첫째, 기업간 관계적 시민행동은 기업간 계약의 불완전성과 환경의 불확실성으로 인해 발생하는 여러 가지 예측 불가능한 상황을 발전적인 방향으로 통제하고 궁극적으로는 관계전체를 건실하게 한다는 점에서 조장해야 할 필요성이 있다. 본 연구는 관계몰입이 이러한 관계적 시민행동을 이끌어 낼 수 있는 효과적인 메커니즘이라 보고 구매기업의 관계몰입은 관계적 시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 확인하였다. 이는 기존의 연구결과가 기업간 거래에도 적용된다는 것을 보여주는 것으로 관계에 몰입하고 있는 기업은 그 관계의 발전과 성장을 위해 거래상대방을 돕고, 사소한 불편함이나 불만은 인내하며, 거래관계의 변화와 책임에 민감하고 능동적으로 반응하려 한다는 것이 실증적으로 규명되었다. 공급기업과의 관계에 대한 몰입이 높을수록 수수료를 할인해주거나, 공급기업에 좀 더 유리한 결제조건을 제시하는 등의 행동뿐만 아니라 아이템 선정 시에 아이디어를 제시해주거나 행사기간에 대한 조언을 해주는 것과 같은 관계적인 시민행동이 그것이다.

둘째, 공급업체에 대한 신뢰와 공급업체의 영업사원에 대한 신뢰는 구매자의 관계몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 이는 기존의 신뢰와 몰입간의 관계를 규명하고 있는 연구결과와 일치하며(Moorman et al. 1992; Morgan and Hunt 1994; Siguaw et al. 1998), 기업간 거래관계에서 공급업체 뿐만 아니라 영업사원의 역할 또한 매우 중요함을 실증적으로 나타내는 결과이다. 따라서 공급기업은 상대기업의 관계몰입을 유발하기 위해 자사에 대한 신뢰를 구축하는 전략 못지않게 접점에서 상호작용하고 있는 영업사원에 대한 신뢰를 높여줄 필요성이 있다. 특히, 공급업체에 대한 신뢰는 공급업체의 역량이 중요한 신뢰형성 요인인 반면에, 영업사원에 대한 신뢰는 영업사원의 호의가 신뢰형성에 중요한 요인으로 밝혀졌다. 이는 산업재 시장과 같이 사회적 관계가 내재된 시장(embedded market)에서의 인적관계의 중요성

을 역설한 Frezen and Davis(1990), Wathne, Biong, and Heide(2001)의 연구결과를 어느 정도 반영한 결과라고 볼 수 있다. 기본적으로 기업간 거래도 기본적으로 기업을 대표하는 접점의 사람에 의해 움직인다는 점에서 영업사원은 매우 중요한 의미를 지니고 있다. 따라서 특정 기업이 상대기업과 지속적으로 안정적인 관계를 넘어 보다 관계몰입 바람직한 행동을 이끌어내기 위해서는 거래 상대방과 직접적인 상호작용을 하고 있는 영업사원들로 하여금 호의 차원에서 관계구축노력을 보다 더 기울일 수 있도록 고무시켜야 할 것이다(Bendapudi and Leone 2002).

## 4.2 연구의 한계점 및 향후 연구방향

기업간 거래에서의 시민행동과 관련한 초기 연구라 할 수 있는 본 연구의 한계점을 지적해 보면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 기존의 조직분야에서 활발하게 연구되어왔던 조직시민행동을 기업간 거래에 적용하고 그 시사점을 규명하기 위해 관계마케팅에서 중요하게 인식되고 있는 사회교환론적 변수(신뢰, 몰입)와의 관계를 살펴보았다. 그러나 이러한 변수 외에도 실제 유통경로 상 구성원들의 행동을 설명하는 여러 가지 개념들과 이론들(예를 들면, 거래비용이론, 파워 의존성이론, 자원근거이론 등)을 적용함으로써 기업간 거래현상을 보다 포괄적으로 설명할 수 있는 모델의 구상이 필요할 것이다.

둘째, 외적 타당성을 말할 수 있다. 분석에 이용된 관계 유형이 제조업체와 유통업체간의 관계이다. 따라서 향후 연구에서는 공급업체와 유통업체간의 관계처럼 다양한 환경의 dyad로 확장시켜 검증할 필요가 있다.

셋째, 이 연구는 횡단적(cross-sectional) 자료가 이용되었기 때문에, 연구 결과가 common method variance에 의한 의사 상관 관계적 해석(spurious cause/effect inferences)의 오류가 발생했을 가능성이 존재한다. 본 연구에서는 신뢰의 대상적 다차원과 내용적 다차원의 효과에 있어서 차별적 패턴에 근거한 해석에 초점이 맞추어져 있기 때문에 그러한 오류의 중요성이 희석되어질 수 있지만, 향후 연구에서는 종단적 자료를 통해 가설화된 관계를 검증할 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구에서는 신뢰의 차원을 내용과 대상에 따라 분류하였으나, 관계교환에 있어서 신뢰는 시간에 따라 다르게 형성되어질 수 있다. Doney and Cannon(1997)은 5개의 신뢰형성과정(계산적 신뢰, 예상을 근거로 한 신뢰, 능력을 근거로 한 신뢰, 전환과정)을 제시함으로써 일정 기간의 관계 교환을 가정하고 있다. 또한, McKnight, Cummings, and Chervany(1998)는 초기 신뢰(initial trust)라는 개념을 소개하면서, 특정한 상호작용이 존재하지 않더라도 신뢰는 형성되고 발전(계



산기반 신뢰, 인지기반 신뢰, 제도기반 신뢰, 성격기반 신뢰)될 수 있음을 제시하였다. 이는 특정 기간의 관계 교환이 존재하지 않더라도 신뢰가 형성될 수 있음을 제시하고 있는 동시에 신뢰가 관계 교환의 시간에 따라 다르게 형성되어질 수 있음을 시사해 주고 있다. 따라서 향후 연구에서는 내용별 및 대상별 신뢰의 차원에다 이들이 시간에 따라 어떻게 변화되는지에 대한 동적인 연구가 진행될 필요가 있다.

## 참고문헌

- 김재욱, 최지호, 한계숙(2002), □온라인 커뮤니티 마케팅활동과 친커뮤니티 행동간의 관계에 있어서 몰입의 매개역할,□마케팅연구, 17(4), 77-98.
- 배일현, 전인수(2003), □산업재 영업에 있어서 조직공정성, 조직시민행동 및 영업성과의 관계,□경영학연구, 32(1), 1-21.
- 이용기(2001), □고객접점 종업원의 친사회적 행위에 대한 고객지각이 종업원 서비스품질 평가, 고객만족과 고객의 자발적 행위에 미치는 영향,□마케팅연구, 16(3), 105-124.
- 윤만희(2000), □서비스종업원 조직시민행위의 사회교환론적 선행변수와 서비스품질에 관한 연구: 종업원분석수준,□경영학연구, 29(4), 723-747.
- Anderson, Erin and Borton Weitz(1992), □The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channel,□*Journal of Marketing Research*, 29(February), 18-34.
- Anderson, James C.(1987), □An Approach for Confirmatory Measurement and Structural Equation Modeling of Organizational Properties,□*Management Science*, 33(April), 535-41.
- Anderson, James C. and James A. Narus(1990), □A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships,□*Journal of Marketing*, 54(January), 42-58.
- Ashforth, Blake E. and Fred Mael (1989), □Social Identity Theory and The Organization,□*Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Bateman, Thomas S. and Dennis W. Organ(1983), □Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship,□*Academy of Management Journal*, 26(4), 587-95.
- Bendapudi, Neeli and Robert P. Leone(2002), □Managing Business-to-Business Customer Relationships Following Key Contact Employee Turnover in a Vendor Firm,□*Journal of Marketing*, 66(April), 83-101.
- Bettencourt, Lance A. and Stephen W. Brown(1997), □Contact Employee: Relationships among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Pro-social Service Behaviors,□*Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
- Bettencourt, Lance A. (1997), □Customer Voluntary Performance: Customer

- as Partners in Service Delivery, □ *Journal of Retailing*, 73(3), 383-406.
- Blau(1964), *Exchange and power in social life*, New York, wiley
- Breif, Arthur P. and Stephan J. Motowidlo(1986), □ Prosocial Organizational Behaviors, □ *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Brown, Davis E. (1986), □ Management Customers as Human Resource in Service Organizations, □ *Human resource management*, 25(Fall), 371-384.
- Clark, M. S. and J. Mills (1979), "Interpersonal Attraction in Exchange and Communal Relationships," *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 12-24.
- 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.
- Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich, and Celia V. Harquail (1994), □ Organizational Images and Member Identification, □ *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 239-263.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh(1987), □ Developing Buyer-Seller Relationships, □ *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.
- Frezen, Jonathan K. and Harry L. Davis(1990), □ Purchasing Behavior in Embedded Markets, □ *Journal of Consumer Research*, 17(June), 1-12.
- Graham, J. W.(1989), □ Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Operationalization, and Validation, □ Unpublished Working Paper, Loyola University of Chicago, IL.
- Gruen, Thomas W.(1995), □ The Outcome Set of Relationship Marketing in Consumer Markets, □ *International Business Review*, 4(4), 447-69.
- Gruen, Thomas W., John O. Summers, and Frank Acito(2000), □ Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Association, □ *Journal of Marketing*, 34(July), 34-49.
- Heide, Jan B. and George John(1992), □ Do Norms Matter in Marketing Relationships? □ *Journal of Marketing*, 56(April), 32-44.
- Holmes, J. G.(1981), □ The Exchange Process in Close Relationships: Microbehavior and Macromotives. In M. J. Lerner & S. C. Lerner, □

*The Justice Motive in Social Behavior: 261-284*

- Jap, Sandy D.,(1999), □Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships,□*Journal of Marketing Research*, 36(November), 461-475.
- Katz, D.(1964), □The Motivational Basis of Organizational Behavior,□*Behavioral Science*, 9(2), 131-133
- Kelly, Kevin and Eric Schine(1992), □How Did Sears Blow This Gasket?□*Business Week*, 29(June), 38.
- Kelly, Scott W., James H. Donnelly, Jr., and Steven J. Skinner(1990), □Customer Participation in Service Production and Delivery,□*Journal of Retailing*, 66(Fall), 315-335.
- Konovsky, M. A. and Pugh, S. D.(1994), □Citizenship Behavior and Social Exchange,□*Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Lewis, David J. and Andrew Weight(1985), □Trust as a Social Reality,□*Social Forces*, 63(4), 967-85.
- Mael, Fred and Blake E. Ashforth (1992), □Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification,□*Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, and Michael Ahearne(1998), □Some Possible Antecedents and Consequences of In-role and Extra-role Salesperson Performance,□*Journal of Marketing*, 62(July), 87-98.
- MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, and Richard Fetter(1991), □Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' Performance,□*Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 123-150.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_(1993), □The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Sales Performance,□*Journal of Marketing*, 57, 70-80.
- \_\_\_\_\_, Michael Ahearne, and Scott B. MacKenzie(1997), □Organizational Citizenship Behavior and The Quality of Work Group Performance,□*Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- McAllister, Daniel J.(1995), □Affect- and Cognition-Based Trust as

- Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, □ *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59
- Moorman, Christine, Rohit Deshpande, and Gerald Zaltman(1993), □ Factors Affecting Trust in Market Research Relationships, □ 57(January), 81-101.
- \_\_\_\_\_, 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.
- O'Reilly, Charles, III and Jennifer Chatman(1986), □ Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, Internalization on Prosocial Behaviors, □ *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-99.
- Organ, D. W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrom*, Lwaxington, MA: Lwaxington Books.
- \_\_\_\_\_, and Konovsky, M(1989), □ Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior, □ *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- \_\_\_\_\_(1990), □ The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior, □ In Barry. M. Staw and Laurence. L. Cummings(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72, Greenwich, CT: JAI Press.
- Podsakoff, Philip M., and Scott B. MacKenzie(1994), □ Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness, □ *Journal of Marketing Research*, 3(1), 351-363.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, and Daniel G. Bachrach (2000), □ Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, □ *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, Richard, M. Moorman, and Richard Fetter(1990), □ Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers'

- Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors, □ *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Rousseau, D. M. and J. M. Parks (1993), □ The Contracts of Individuals and Organizations in B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 15, Greenwich, CT: JAI Press, 1-43.
- Schiller, Zachary (1992), □ Goodyear is Gunning Its Marketing Engine, □ *Business Week*, 16(March), 42.
- Schlenker, Barry R., Robert Helm, and James T. Tedeschi (1973), □ The Effects of Personality and Situational Variables of Behavioral Trust, □ *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(3), 419-27.
- Scholl, R. W. (1981), □ Differentiating Organizational Commitment for Expectancy as a Motivating Force, □ *Academy of Management Review*, 6(5), 589-599.
- Schurr, Paul and Julie L. Ozanne (1985), □ Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness, □ *Journal of Consumer Research*, 11(4), 939-53.
- Sheth, Jagdish N. And Atul Parvatiyar (1995), □ Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, □ *Journal of Academy of Marketing Science*, 23(Fall), 255-71.
- Siguaw, Judy A., Gene Brown, and E. Widing II (1994), □ The Influence of The Market Orientation of The Firm on Sales Force Behavior and Attitudes, □ *Journal of Marketing Research*, 31(January), 106-116.
- Sirdeshmukh, Deepak and Jagdip Singh, and Barry Sabol (2002), □ Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchange, □ *Journal of Marketing*, 66(January), 15-37.
- Smith, G. A., D. W. Organ and J. P. Near (1983), □ Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, □ *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Smith, J. Brock and Donald W. Barclay (1997), □ The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships, □ *Journal of Marketing*, 61(January), 3-21.
- Swan, John E. and Johannah Jones Nolan (1985), □ Gaining Customer Trust: A Conceptual Guide for The Salesperson, □ *Journal of Personal*

- Selling and Sales Management*, 5(2), 39-48.
- Van Dyne, Linn, Jill W. Graham and Richard M. Diendesch (1994), "Organizational Citizenship Behavior: Construct, Redefinition, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Wathne, Kenneth H., Herald Biong, and Jan Heide(2001), □Choice of Supplier in Embedded Markets: Relationship and Marketing Program Effects,□*Journal of Marketing*, 65(April), 54-66.
- Wiener, Yoash(1982), □Commitment in Organizations: A Normative View,□*Academy of Management Review*, 7(3), 418-28.
- Williamson, O. E.(1975), *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.
- Wilson, David T. and Venkatapparao Mummalaneni(1986), □Bonding and Commitment in Buyer-Seller Relationships: A Preliminary Conceptualization,□*Industrial Marketing and Purchasing*, 1(3), 44-58.