

## BtoB 관계에서 신뢰의 내용 및 대상 차원이 관계몰입 및 시민행동에 미치는 영향\*

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

\*\*\*\*\*

본 연구에서는 기업간 관계에서 핵심 개념 중의 하나인 신뢰를 호의 및 역량과 같은 내용별 차원과 더불어 기업 신뢰 및 영업사원 신뢰와 같은 대상별 차원을 동시에 고려하여 이들 차원이 관계몰입 및 시민행동에 영향을 미치는 차별적 효과를 검증하였다. 수도권에 소재하고 있는 유통업체의 구매담당자를 대상으로 수집된 자료를 가지고 분석한 결과, 공급업체의 경우 역량 차원은 구매업체의 관계몰입에 유의한 영향을 미치고 있으며, 호의 차원은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 반대로 영업사원의 경우 호의 차원은 구매업체의 관계몰입에 유의한 영향을 미치고 있지만 역량 차원은 유의하지 않은 것으로 밝혀졌다. 또한 관계몰입은 협력적 행동, 비불평성, 공익성과 같은 관계적 시민행동에 모두 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 끝으로 이러한 결과의 이론적 및 실무적 시사점이 논의되고 연구의 한계점과 미래의 연구방향이 제시되었다.

Key words : 역량, 호의, 영업사원 신뢰, 공급업체 신뢰, 관계몰입, 관계적 시민행동

\*\*\*\*\*

---

\* 본 연구는 고려대학교 기업경영연구원 마케팅연구센터의 지원에 의해 이루어졌음.  
\*\* 현대자동차 한국자동차산업연구소 연구위원  
\*\*\* 고려대학교 경영학과 교수  
\*\*\*\* 동양공업대학 디지털경영과 부교수  
\*\*\*\*\* 고려대학교 대학원 박사과정

## I. 서론

신뢰는 신뢰의 주체자(신뢰자)가 다른 개인 또는 사물(피신뢰자)에 대해 갖는 태도라고 할 수 있다. 경제적 교환에서의 신뢰는 어떠한 거래에서든 당사자들이 조화롭게 행동하기 위해 성실한 노력을 하고 협상에 있어서 정직하며 기회주의적 행동의 발휘가 가능할지라도 상대를 기만하지 않으리라는 기대감으로 정의된다(Dasgupta 1988). 사회학 부문에서의 신뢰는 사회 시스템내의 관계에 기반을 두는 총체적 속성으로 정의하였는데, Rotter(1967)는 신뢰에 대한 초기 연구에서 신뢰의 주체자가 다른 개인이나 집단이 구두나 문서로 작성한 약속을 믿을 수 있을 것이라고 지각하는 일반화된 기대라고 정의하였다. 또한 조직 연구에서의 신뢰에 대한 연구는 Mayer, Davis, and Schoorman(1995)의 연구가 대표적인데, 이들은 신뢰란 '거래당사자가 자신에 대한 감시, 통제력의 보유 여부에 상관없이 자신에게 긍정적인 행동을 할 것이라는 기대를 바탕으로 한 행동을 기만하지 않으려는 의지'라고 정의하였다.

이와 같이 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 현

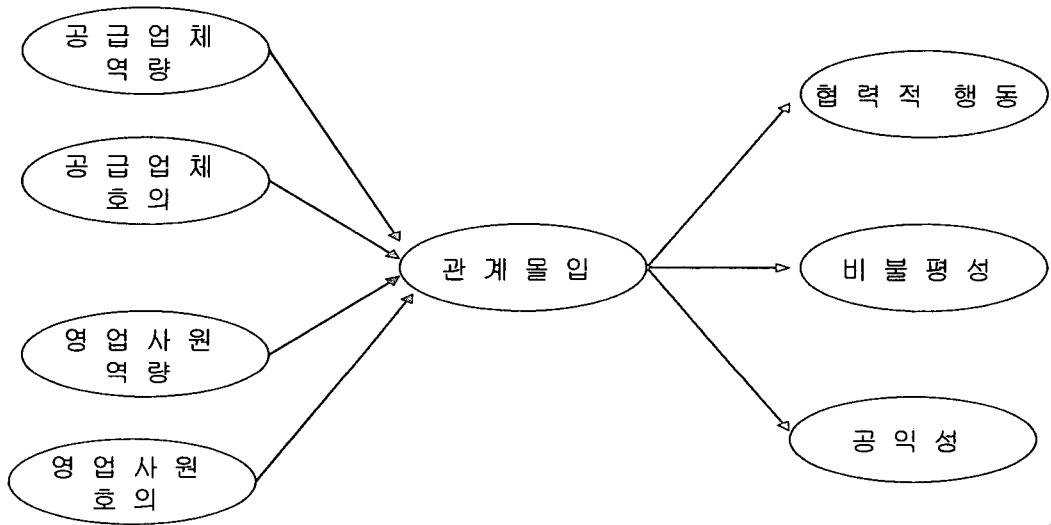
상이므로 신뢰의 개념적 명확화에 있어서 다차원성은 중요한 의미를 갖는다는 주장들이 제기되어져 왔다(Baber 1983; Lewis and Weigert 1985; Luhmann 1979).

신뢰의 다차원성은 대상별 다차원과 내용별 다차원으로 대별되어질 수 있다. 신뢰의 대상별 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 1983; Fukuyama 1995)에 발생할 수 있다. 이에 반해 신뢰의 내용별 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 내용별 다차원과 대상별 다차원을 동시에 고려함으로써 이들 연구 개념이 관계몰입 및 관계적. 시민행동에 영향을 미치는 차별적 효과를 검증하는 것은 기업간 관계에서 중요한 시사점을 제공할 것이다. 구체적으로, 본 연구에서는 기업간 거래에서 기업에 대한 신뢰뿐만 아니라 점점직원에 대한 신뢰가 관계를 유지하고 발전시키는 데 중요한 역할을 한다는 Doney and Cannon(1997)의 연구를 바탕으로, 신뢰를 공급업체에 대한 신뢰와 공급업체 영업사원에 대한 신뢰로 구분함과 동시

에 신뢰의 내용적 차원인 역량(credibility)과 호의(benevolence)를 동시에 고려하여 관계몰입 및 시민행동에 영향을 미치는 차별적 효과를 분석함

으로써 기업간 교환 현상에 대한 이해를 증가시키는데 그 목적이 있으며, 본 연구에서 고려된 연구 개념들 간의 관계를 모델로 제시하면 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 본 연구의 모형



## II. 이론적 배경과 연구가설

### 1 신뢰 차원과 관계몰입간의 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 관계 수준(interpersonal dyad)에서 취급되어 왔지만(Schlenker, Helm and Tedeschi 1973), 개인이 조직, 기관에 대해 신뢰하는 것에 대한 현실적인 부분에 기초한 연구도 상당한 비중을 가

지고 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, 상대 기업에 대한 신뢰는 경로구성원들이 교환 당사자들과 협동함으로써 관계투자를 계속 유지할 수 있도록 하며, 단기적 이익을 위해 잠재적으로 높은 위험을 내포한 행동을 저지함으로서 장기적인 거래에 몰입하려는 욕구를 이끈다고 하였다. 또한 관계몰입은 신뢰의 축으로 형성되

는 개념으로 제시되고 있어, 결국 신뢰의 기반 없이 관계몰입이 형성될 수 없다는 배경을 담고 있다(Anderson and Narus 1990).

기업에 대한 신뢰로만 국한되어온 신뢰의 대상을 판매원에 대한 신뢰로 구분시킴으로써 신뢰의 대상에 대한 개념을 확장시키는 연구들이 최근에 제시되고 있다(Doney and Cannon 1997; Sirdeshmukh, Singh, and Sabol 2002). 먼저 Doney and Cannon(1997)은 신뢰의 개념을 기업에 대한 신뢰로만 국한해 왔던 기존 연구들에서 판매원 즉, 기업을 대표하는 개인에 대한 수준으로 신뢰의 개념을 확대시킨 후, 기업에 대한 신뢰는 미래 거래 의향에 직접적이고 긍정적 영향을 미치지만 판매원에 대한 신뢰는 기업에 대한 신뢰를 통해서만 간접적으로 미래 거래 의향에 영향을 미칠 뿐 직접적 영향은 미치지 못한다는 연구결과를 제시하였다. Sirdeshmukh, Singh, and Sabol(2002)은 신뢰의 대상을 기업의 관리정책에 대한 신뢰와 판매원 행동에 대한 신뢰로 구분한 후, 서비스 제공 기업에 대한 신뢰와 종업원에 대한 신뢰는 서비스 구매자가 가질 수 있는 위험요소를 감소시킴으로써 구전이나 재구매 의도와 같은 충성도에 긍정적으로 영향을 미치고 있음을 실증하였다.

이와 같이 신뢰를 대상에 따라 다차원적으로 확장 가능한가에 대한 타당성은 많은 서비스 상황에서 그 실례를 찾아볼 수 있다. 예를 들어, 고객이 어떤 점포에 방문했을 때, 해당 기업에 대해서는 신뢰하지만 판매원에 대해서는 덜 신

뢰하는 경우나 혹은 반대로 기업에 대한 신뢰는 약하지만 판매원이나 서비스 종업원에 대해서는 상대적으로 신뢰를 더 크게 지각하는 경우이다. 이러한 상황을 고객이 경험한다면, 바로 서비스 교환 과정에서 신뢰의 대상이 기업뿐만 아니라 판매원과 같이 다차원적으로 존재하고 있음을 추론해 볼 수 있다. 이와 유사하게, 고객 만족에 관한 기존 연구들에서도 고객의 서비스 평가가 전반적인 고객 만족에 미치는 효과는 복수의 서비스 평가 대상에 따라 다르게 이루어지고 있는 것으로 밝혀져 왔다(Crosby and Stephens 1987; Singh 1991). Crosby and Stephens(1987)는 서비스 접점에서 만나는 종업원, 핵심 서비스, 그리고 기업으로 분류시킨 후, 이들 세 가지 서비스 차원이 전반적인 고객 만족에 영향을 미칠 수 있음을 개념적으로 제시하였다. Singh(1991)은 의료 서비스를 대상으로 의사, 병원, 그리고 보험회사를 포함하는 세 개의 만족 차원의 판별 타당성을 검증한 후, 이들이 전반적 만족에 미치는 효과를 실증하였다.

사실상 기업간 거래인 소매업체의 구매활동에서 공급업체 뿐만 아니라 공급업체의 접점에 해당하는 영업담당자의 역할은 매우 중요한 의미를 지닌다(Doney and Cannon1997; 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 기업

간 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 실증함으로써 접점에 있는 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 접점에 있는 영업사원간의 관계에 의해 이루어진다는 점에서 사회적 관계가 내재된 시장의 특성이 강하게 나타난다고 볼 수 있으며, 관계몰입이 기업에 의한 태도

에 의해 나타나는지 혹은 점점 영업사원과의 인적관계에서 기인하는 것인지를 밝히는 것은 향후 기업간 거래관계의 효율성을 증가시키는데 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 영향이 있음을 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 1 : 공급업체에 대한 구매기업의 신뢰는 구매기업의 관계몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1a : 공급업체 역량은 관계몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1b : 공급업체 호의는 관계몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1c : 영업사원 역량은 관계몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1d : 영업사원 호의는 관계몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2 관계몰입과 관계적 시민행동과의 관계

조직시민행동(organizational citizenship behavior)이란 조직에 가치를 부여하는 행동으로 자신이 의무적으로 해야 하는 직무 외에 조직의 효율성을 증가시키기 위해 협력적이고 건설적인 행동을 하는 것을 의미한다(Bateman and Organ 1983; Konovsky and Pugh 1994; Organ 1988). 조직시민행동은 다양한 용어와 개념으로 정의되어

왔으나, 공식적인 보상시스템에 의해 직접적으로 인정되지 않는 역할 이상의 행동을 자발적으로 행한다는 점에서 공통점을 지니며(MacKenzie, Podsakoff, and Fetter 1993; Organ 1988; Organ and Konovsky 1989; Podsakoff and Mackenzie 1994), 조직의 제한된 자원을 보다 생산적인 목적에 사용할 수 있도록 하고, 성과의 안정성을 높이며, 환경 변화에 효과적으로 대처할 수 있도록 해준다는 점에서 중요성이 인정되어 왔다(Podsakoff, MacKenzie, Paine and Bachrach 2000). 주로 조직행동 분야에서 활발하게 연구되어온 조직시민행동이 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; 이용기 2001), 온라인 커뮤니티 멤버(김재욱, 최지호와 한계숙 2002), 산업재 영업부서(배일현과 전인수 2003) 등과 같은 마케팅 영역에 확장 및 적용되어지고 있다. 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 행동이라 정의하고자 한다. 아울러 관계

적 시민행동의 차원을 Organ(1988, 1990)의 연구에 기초하여 크게 협력적 행동, 비불평성, 공익성과 같은 하위차원으로 나누어 접근하고자 한다(MacKenzie, Podsakoff, and Fetter 1991; 1993; Podsakoff, Ahearne, and MacKenzie 1997; Podsakoff and Mackenzie 1994).

먼저, 협력적 행동(helping behavior)은 기업간 거래에서 현재 문제가 있거나 도움을 필요로 하는 거래 상대방에게 업무에 규정되어 있지 않은 협력을 제공하는 행동으로 정의되어진다. 여기에는 상대기업을 돕기 위해 시간·스케줄을 기꺼이 할애하고, 관계발전에 영향을 미칠 수 있는 문제에 대해 미리 대응하거나 연락하며, 거래 상대방이 문제에 처해있을 때 중재자로 나서거나 그들을 격려해주는 행동들이 포함된다. 비불평성(sportsmanship)은 사소한 불평이나 불만은 자제하는 행동을 의미한다(Podsakoff and Mackenzie 1994; Mackenzie, Podsakoff, and Ahearne 1998). 이는 기업간 거래에서 거래 상대방에 대한 비난을 삼가고 사소한 불편함은 인내하며, 거래 시 발생하는 사건들에 대하여 쉽게 악담하지 않으려 하는 행동과 관련성이 있다. 마지막으로 공익성(civic virtue)은 기업간 거래에서 경로 구성원들이 관계 전체에 관심을 가지고 적극적으로 참여하고 관계의 발전에 도움이 되는 활동에 책임감을 가지고 생활하는 것으로 정의되어진다(Graham 1989; Podsakoff and Mackenzie 1994; Mackenzie, Podsakoff, and Ahearne 1998). 거래 상대방과의 관계

개선에 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.

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). 불확실한 환경에서 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, 거래 비용을 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 시민행동은 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.

조직행동 연구에 따르면 시민행동은 경제적 교환보다는 사회적 교환관계에서 보다 더 적합한 행위이기 때문에, 사회

교환론적 변수인 몰입(commitment)이 시민행동을 이끌어내는 핵심적인 역할을 담당할 수 있다고 하였다(Konovsky and Pugh 1994; Organ 1988). 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 있으며(Wiener 1982), 다만 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 이해

를 증진시키고 있는 현실을 반영할 때, 관계적 시민행동은 좀더 거시적인 차원의 관계 구성원을 위해 보이는 행동이라 볼 수 있다.

가설 2 : 공급업체에 대한 구매기업의 관계몰입은 구매기업의 관계적 시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2a: 공급업체에 대한 구매기업의 관계몰입은 구매기업의 협력적 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2b: 공급업체에 대한 구매기업의 관계몰입은 구매기업의 비불평성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2c: 공급업체에 대한 구매기업의 관계몰입은 구매기업의 공익성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### Ⅲ. 연구방법 및 분석결과

#### 1 표본설계 및 자료수집

연구가설을 검증하기 위해 수도권에 소재하고 있는 유통업체의 구매담당자(MD)를 표본으로 선정하였다. 자료수집 기간동안 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 유



도하고자 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%) 순으로 나타났다. 또한 설문응답을 한 구매담당자들이 취급하고 있는 품목은 전체 46개의 카테고리 중 생활용품 29(20.7%), 의류용품 18(12.9%), 세제용품 10(7.1%)이상위 3개를 차지하는 것으로 나타났으며, 공급업체와의 평균 거래 기간은 2년 8개월인 것으로 조사되었다.

## 2 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구모형에 포함된 연구 개념은 공급업체 역량, 공급업체 호의, 영업사원 역량, 영업사원 호의, 관계몰입, 협력적 행동, 비불평성, 공익성이며, 모두 다항목 척도를 활용하여 개념이 측정되었다. 각 연구 개념들을 측정하기 위하여 본 연구에서는 기존 연구들에서 사용되었던 측정도구를 연구 상황에 적합하게 번역하여 수정되었으며, 응답척도는 해당 항목 내용에 대한 동의정도를 나타내는 7점 리커트 척도(1:전혀 그렇지 않다 - 7:매우 그렇다)가 이용되었다. 연구 모형의 분석을 위해서 복수의 항목으로 측정된 연구 개념들은 신뢰성과 타당성 검증을 거친 후 하나의 평균값으로 계산(composite score)하여 이용하였다.

### 신뢰

본 연구에서 고려된 신뢰는 신뢰 대

상과 내용이 동시에 고려된 개념으로 측정되었다. 신뢰의 대상은 Sirdeshmukh, Singh, and Sabol(2002)의 연구에 기초하였으며, 신뢰의 내용에서 호의는 Genasan(1994)의 연구에서 그리고 역량은 Smith and Barclay(1997)의 연구에서 기초하여, 호의와 역량은 각 신뢰대상별로 적합하게 수정되어졌다. 최종적으로 신뢰 대상 차원(공급업체와 영업사원)과 내용 차원(역량은 '요구에 대한 신속 및 적절 대응', '체계한 약속 준수', '정직성'이며, 호의는 '존중', '배려', '성실')을 조합하여 공급업체 역량, 공급업체 호의, 영업사원 역량, 영업사원 호의 등을 각각 3문씩 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 지속되리라 기대하고 있다; 공급업체의 제품을 위해 보다 많은 투자와 노력을 기울

일 의향이 있다; 공급업체와 맺고 있는 관계를 우리는 지속적으로 유지하고자 한다)으로 질문하였다.

### 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 격

려해 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 상대방이 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 교육 과정이나 모임을 개설하거나, 개설된 그러한 행사에 참여 한다; 우리는 관계 개선 및 발전에 도움이 되는 행사, 회의 등을 개최하거나, 개최된 행사 등에 자발적으로 참여한다)을 7점 리커트 척도(①전혀 그렇지 않다~⑦매우 그렇다)로 측정하였다.

### 3 척도의 신뢰성 및 타당성 검증

모델에서 제시하고 있는 가설을 검증하기 위해 앞서 먼저 각 측정변수들의 신뢰성 검증은 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 1>에, 상관관계 매트릭스는 <표 2>에 제시되어 있다.

다음으로는 구성개념들의 집중타당성을 살펴보기 위해 모든 개념들의 확증적 요인분석(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  $t$ 값이 모두 유의한 것으로 나타났다. 판별 타당성 검증은 각각의 연구 개념들을 들쭉빵으로 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 3).

<표 1> 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 2> 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

<표 3> 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

#### 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

수용할만한 수준의 적합도를 확보할 수 있었다( $\chi^2 = 79.42$ , d.f.=15,  $p=0.00$ ), GFI=0.89, CFI=0.88, NFI=0.89 RMR=0.056). <표 4>는 모델 분석결과, 표준화된 경로계수와 t값을 제시하고 있다.

〈표 4〉 LISREL 모델 분석결과

가설	Path	경로계수	t값	지지여부
H1a	공급업체 역량 → 관계몰입	0.52	5.09	○
H1b	공급업체 호의 → 관계몰입	-0.026	-0.29	×
H1c	영업사원 역량 → 관계몰입	-0.026	-0.25	×
H1d	영업사원 호의 → 관계몰입	0.35	4.00	○
H2a	관계몰입 → 협력적 행동	0.64	9.58	○
H2b	관계몰입 → 비불평성	0.30	3.68	○
H2c	관계몰입 → 공익성	0.41	5.23	○

가설 1은 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( $r=-.026$ ,  $t=-.29$ ). 반대로 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( $r=.35$ ,  $t=4.00$ ). 기업간 관계에서 신뢰가 관계몰입에 주는 영향은 신뢰의 대상에 따라 다르게 나타나며, 아울러 신뢰의 대상은 신뢰를 구성하는 내용의 차원에 따라 다시 달라지고 있음을 보여주고 있다. 기업 신뢰가 관계몰입에 주는 영향은 기업의 역량에 의해서 형성되는 반면에 영업사원 신뢰가 관계몰입에 주는 영향은 영업사원의 호의에 의해서 형성되고 있

다는 사실에 주목할 필요가 있다.

가설 2는 구매기업의 관계몰입과 관계적 시민행동 간의 인과관계를 검증하는 것이었다. 가설 2a는 구매기업의 관계몰입이 협력적 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 예측하였고, 가설 2b는 구매기업의 관계몰입이 비불평성에 긍정적인 영향을 미친다고 보았으며, 가설 2c는 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 2a, 2b, 2c는 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).

## IV. 결론

### 1 연구 요약 및 전략적 시사점

본 연구의 목적은 그동안 조직과 마케팅 분야에서 중요한 개념으로 연구되어진 신뢰 개념을 다차원적으로 접근하여 유통경로의 상황에 적용해 봄으로써 기업간 관계적 교환에 대한 이해를 높이고자 하는 것이었다. 이를 위해 신뢰의 개념을 신뢰의 내용별 다차원과 대상별 다차원을 동시에 고려함으로써 이들 연구 개념이 관계몰입 및 관계적 시민행동에 영향을 미치는 차별적 효과를 검증하였다.

본 연구에서 제시한 연구 가설들에 대한 분석결과와 그에 대한 시사점을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 신뢰를 대상에 따라 기업과 영업사원으로 구분한 경우에, 기업 신뢰가 관계몰입에 미치는 영향은 역량에 의해서만 증가되고 있으며 호의는 유의한 효과가 없는 것으로 나타났다. 반면에 영업사원 신뢰가 관계몰입에 미치는 영향은 역량은 유의한 효과가 없으며 호의만 유의한 효과가 있는 것으로 나타났다. 기업은 그 대상 자체가 인간이 아닌 조직체라는 거래적 특성이 지배적이기 때문에 인간적인 요소인 호의보다는 역량이 관계몰입을 증가시키는데 중요한 요인이라고 할 수 있다. 또한 영업사원 신뢰 차원에서 호의가 관계몰입에 중요한 역할을 하는 것은 거래적 특성뿐만 아니라 인간과 인간의 관계적 요소가 기본적으로 내재되어 있는 특성을 지니고 있으며 특히 이러한 특성은 한국과 같은 동양적인 문

화에서 그 중요성이 더 크게 작용하고 있다고 볼 수 있다. 이러한 내용을 종합해 보면, 기업간 거래에서 신뢰를 공급업체에 대한 신뢰와 공급업체 영업사원에 대한 신뢰로 구분함과 동시에 신뢰의 내용적 차원인 역량과 호의를 동시에 고려하여 관계몰입에 영향을 미치는 차별적 효과를 분석함으로써 기업간 교환 현상에 대한 이해를 증가시킬 수 있는 시사점을 제공하고 있다. 기업간 거래관계에서 관계몰입을 증가시키기 위해서는 공급업체 뿐만 아니라 영업사원의 역할 또한 중요하며, 이 때 공급업체에 대한 신뢰는 공급업체의 역량이 중요한 신뢰형성 요인인 반면에, 영업사원에 대한 신뢰는 영업사원의 호의가 신뢰형성에 중요한 요인으로 작용하고 있다. 이는 산업재시장과 같이 사회적 관계가 내재된 시장(embedded market)에서 인적관계의 중요성을 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 영업사원의 신뢰 차원 중에서도 호의는 매우 중요한 의미를 지니고 있다. 따라서 특정 기업이 상대기업과 지속적인 관계몰입을 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).

둘째, 기업간 관계적 시민행동은 기업간 계약의 불완전성과 환경의 불확실성

으로 인해 발생하는 여러 가지 예측 불가능한 상황을 발전적인 방향으로 통제하고 궁극적으로는 관계전체를 건설하게 한다는 점에서 조장해야할 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.

## 2 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구가 가지고 있는 한계점으로는 다음과 같다. 첫째, 외적 타당성을 말할 수 있다. 분석에 이용된 표본의 관계 유형이 제조업체와 유통업체간의 관계이다. 따라서 향후 연구에서는 공급업체와 유통업체간의 관계처럼 다양한 환경의 dyad로 확장시켜 검증할 필요가 있다.

둘째, 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 대상별 다차원과 내용별 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.

셋째, 본 연구에서는 신뢰의 차원을 내용과 대상에 따라 분류하였으나, 관계 교환에 있어서 신뢰는 시간에 따라 다르게 형성되어질 수 있다. Doney and Cannon(1997)은 5가의 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(계산기반 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 시사해주고 있다. 따라서 향후 연구에서는 내용별 및 대상별 신뢰의 차원에다 이들이 시간에 따라 어떻게 변화되는지에 대한 프로세스 연구가 진행될 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구는 기존의 조직분야에서 활발하게 연구되어왔던 조직시민

행동을 기업간 거래에 적용하기 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.

논문접수일 : 2004. 7. 9

논문게재일 : 2004. 7. 19

## 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.
- Barber, B. (1983), *The Logic and Limits of Trust*, New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- 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.
- Crosby, L. A., K. R. Evans, and D. Cowles (1990), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing*, 54 (3), 68-81.
- \_\_\_\_\_, Lawrence A. and Nancy Stephens (1987), "Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry," *Journal of Marketing Research*, 59 (November), 404-411.
- Dasgupta, Partha (1988), "Trust as a Commodity," in *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Diego Gambetta, ed. New York: Basil Blackwell, Inc.
- 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.
- 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.
- Fukuyama, F. (1995), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York: Free Press.
- Ganesan, Shankar (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58 (April), 1-19.
- \_\_\_\_\_ and Ron Hess(1997), "Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship," *Marketing Letters*, 8 (4), 439-448.

- Graham, J. W.(1989), 'Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Operationalization, and Validation,' Unpublished Working Paper, Loyola University of Chicago, IL.
- Gulati, R. (1995), "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances," *AMJ*, 38, 85-112.
- Heide, Jan B. and George John(1992), 'Do Norms Matter in Marketing Relationships?' *Journal of Marketing*, 56(April), 32-44.
- Jap, Sandy D.,(1999), 'Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships,' *Journal of Marketing Research*, 36(November), 461-475.
- Johnson-George, C. and W. C. Swap (1982), "Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other," *Journal of Personality and Social Psychology*, 43 (6), 1306-1317.
- Kelly, Kevin and Eric Schine(1992), 'How Did Sears Blow This Gasket?' *Business Week*, 29(June), 38.
- \_\_\_\_\_, 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.
- Law, K. and Chi-Sum Wong (1999), "Multidimensional Constructs in Structural Equation Analysis: An Illustration Using the Job Perception and Job Satisfaction Constructs," *Journal of Management*, 25 (2), 143-160.
- Lewis, David J. and Andrew Weight(1985), 'Trust as a Social Reality,' *Social Forces*, 63(4), 967-85.
- Luhmann, N. (1979), *Trust and Power*, Chester: Wiley.
- 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.
- \_\_\_\_\_, 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.
- Mayer, Roger C., James H. Davis, and F. David Schoorman (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- 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.
- Rotter, Julian (1967), "A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust," *Journal of Personality*, 35(4), 651-665.
- 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.
- Singh, Jagdip (1991), "Understanding the Structure of Consumers' Satisfaction Evaluations of Service Delivery," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(3), 223-244.
- 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.

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.

Zaheer, A. B. McEvily, and V. Perrone (1996), "Does trust matter? Exploring the effects of inter-organizational and inter-personal trust on performance," *Organization Science*, 9 (2), 141-159.

# The Influence of the Nature of Trust on Commitment and Relational Citizenship Behavior in BtoB Exchanges Relationships

Jiho Choi<sup>\*</sup>  
JaeWook Kim<sup>\*\*</sup>  
SeongKeun Yi<sup>\*\*\*</sup>  
Kyesook Han<sup>\*\*\*\*</sup>

## Abstract

The primary purpose of this research is to develop and test a model that explains the process of how multidimensional trust in a supplier firm and salesperson through relational commitment influence buyer's relational citizenship behavior. The proposed framework uses a multidimensional conceptualization for the trustworthiness construct such as benevolence and credibility and incorporates two distinct facets of consumer trust, namely, organization trust, and salesperson trust. The authors test the proposed model using data from MD in buying firms.. The tests show the differential effect of trust dimensions on relational commitment and citizenship behavior. The authors discuss the implications of the findings for trust-commitment theory and practice.

Key Word: Credibility, Benevolence, Supplier Trust, Salesperson Trust, Commitment.

---

\* Research Fellow, Trend Research Team, Korea Automotive Research Institute.

\*\* Associate Professor, School of Business Administration, Korea University.

\*\*\* Associate Professor, Department of Digital Business Administration, Dongyang Technical College.

\*\*\*\* Ph D. Candidated, School of Business Administration, Korea University.