

관리형 유통경로의 구조적 요인이 소매상의 공급자 신뢰와 장기지향성에 미치는 영향 : 관계수명주기의 조절효과

박종희*

김도일**

김선희***

본 연구에서는 관리형 유통경로의 구조적 요인들인 공급자 특유투자, 커뮤니케이션, 소매상 의존도가 신뢰에 미치는 효과를 검토하고자 하였다. 또한 이러한 변수들에 대한 관계수명주기의 조절효과를 밝히고자 하였다. 관계적 거래는 하루아침에 성사되는 것이 아니라 장기간에 걸친 반복적 거래 및 사회적 맥락(social context)이 누적된 결과로 발생하기 때문에 관계마케팅을 성공적으로 수행하기 위해서는 관계수명주기에 대한 단계별 검토가 우선되어야 한다.

작물보호제 소매상 296명으로부터 설문자료를 수집하여 분석한 결과, 공급자에 대한 소매상의 의존도가 신뢰를 가장 크게 증가시키는 것으로 나타났다. 특히 관계가 발전할수록 의존도의 영향력은 점점 더 커졌다. 따라서 공급자는 차별화된 제품과 서비스를 제공하여 시간의 흐름에 따라 소매상의 의존도가 더욱 높아질 수 있도록 노력해야 한다.

그리고 공급자 특유투자는 관계 초반에 신뢰를 증가시키는 역할을 하는 것으로 나타났다. 반면에 성숙기 이후에는 유의한 영향력을 보여주지 않았다. 이는 관계 초기에는 상대방을 평가하는 단서가 특유투자에 불과하기 때문에 특유투자의 효과가 크게 나타나지만 관계가 발전하면 상대방을 평가할 수 있는 여러 가지의 단서를 획득하게 되어 특유투자의 효과가 적은 것으로 볼 수 있다. 또한 양자 간의 커뮤니케이션은 신뢰를 높여주는 것으로 나타났으며 신뢰는 장기지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 성숙기보다 강화기에서 커뮤니케이션의 영향력은 더 크게 나타났다.

본 연구는 관리형 시스템의 관계변수인 공급자 특유투자, 소매상 의존도, 양자 간 커뮤니케이션을 통합적으로 검토하였다는 점에서 의의를 찾을 수 있다. 그리고 관계수명주기의 조절효과를 검토함으로써 관계의 발전단계에 따른 차별적 전략을 제안할 수 있었다.

주제어: 관계수명주기, 관리형 시스템, 공급자 특유투자, 커뮤니케이션, 의존도, 소매상 신뢰

* 울산대학교 경영대학 경영학부 교수 (제1저자, jhpark@ulsan.ac.kr)

** 울산대학교 경영대학 경영학부 교수 (제2저자, dkim124@ulsan.ac.kr)

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

I. 서론

소비재 산업에서의 공급자와 소매상은 전통적인 관계 대신에 파트너십을 의식적으로 개발하려고 노력한다. 상대방에게 자신의 의도를 알리고 서로 간의 노력을 조정하는 등 지속적인 협력관계를 통해 공급자 제품의 경쟁우위와 마케팅 기술, 나아가 소매상의 머천다이징과 판매 능력을 최대화할 수 있다. 또한 유통경로의 전반적인 효과성을 향상시킬 수 있다. 이러한 경로형태가 전통적 유통경로의 단점을 보완하기 위해 도입된 관리형 유통경로이다(Ronald 1980).

관리형 경로는 경로시스템 전체에 대한 구성원의 결속수준이 비교적 낮기는 하지만, 전통형 경로와 달리 경로구성원들은 시스템 지향적 사고를 지니고 있기 때문에 수직적 통합의 한 형태로 분류된다. 그들은 경로유지를 위해서 일정한 투자를 하기도 하며 자신의 투자에 합당한 보상을 기대한다(Ronald 1980).

이러한 관리형 시스템이 보다 원활하게 작동되고 장기적으로 존속되기 위해서는 무엇보다 상호간 신뢰가 구축되어 있어야 한다. 수직적 통합의 다른 형태인 계약형 경로 등에서 흔히 사용되는 거래계약서와 같은 강제적 결속 도구가 없는 상황에서 신뢰야말로 경로구성원의 결속과 협력행동을 이끌어낼 수 있는 원천으로 작용할 수가 있기 때문이다.

장기적 관계형성의 결정요소인 신뢰구축에 관한 연구는 많은 학자들에 의해서 수행되어왔다(Doney and Cannon 1997; Dwyer et al. 1987; Ganesan 1994; Hibbard et al.

2001; Moorman et al. 1993; Morgan and Hunt 1994). 신뢰를 구축하기 위해서 어떠한 요소가 필요하며 어떠한 노력이 필요한지 밝히려고 하였다. 그러나 신뢰형성의 중요성에도 불구하고 정작 관계의 발달과정에 따라 신뢰를 구축하려는 경로구성원들의 노력의 초점이 달라져야 한다는 사실에 주목한 연구는 찾아보기 어렵다.

관계적 거래는 하루아침에 성사되는 것이 아니라 장기간에 걸친 반복적 거래 및 거래 외의 사회적 맥락(social context)이 누적된 결과로 발생하기 때문에 성공적인 관계적 거래를 위해서는 관계수명주기가 변화하는 여러 과정에 대한 이해가 바탕이 되어야 한다(Terawatanavong et al. 2007). 판매자와 구매자의 관계는 서로 다른 국면을 통해 발전해 가며 각 단계에서의 판매자와 구매자의 행동 양상은 서로 다르고 상대방에 대한 태도와 기대 역시 달라진다(Dwyer et al. 1987; Jap 2001). 따라서 관계 관리를 잘 하기 위해서는 관계수명주기의 각 단계에 대한 심층적인 이해가 선행되어야 한다.

이처럼 관계수명주기에 대한 단계별 검토가 필요함에도 불구하고 관련된 연구는 소수에 불과하다. 또한 선행연구들은 관계수명주기의 복잡한 영향을 설명하는데 있어 다음과 같은 문제점을 가지고 있다.

첫째, 일부 연구들은 관계수명주기의 각 단계를 규명하는 것과 단계별 특징을 기술하는 것에 그치고 있다. Dwyer et al.(1987)은 관계수명주기를 인식기(awareness), 탐색기(exploration), 확장기(expansion), 몰입기(commitment), 해체기(dissolution)의 다섯 단계로 구분하였고, Jap and Ganesan(2000)

은 탐색기(exploration), 구축기(buildup), 성숙기(maturity), 쇠퇴기(decline/deterioration)로 구분하였다.

인식기 단계는 가능한 관계파트너를 인지하는 단계이며, 탐색기는 거래 쌍방이 장기적 관계를 가짐으로써 발생할 수 있는 의무와 권리, 부담을 고려할 뿐만 아니라 상대방의 목표 수행능력을 평가하는 단계이다. 강화기 단계에서는 상호 의존도가 증가함에 따라 다른 매력적인 대안 선택의 폭이 좁아지고 관계를 이탈하는데 필요한 전환비용이 증가하는 시기이다. 성숙기는 양쪽 참여자들이 서로 묵시적 혹은 명시적 서약을 하는 단계이며 장기간에 걸쳐 일관된 방법으로 상대방에 몰입한다. 쇠퇴기는 참여자들이 관계에서 서로 불만족을 경험하여 관계종결을 고려하는 단계이다.

이와 같이 관계수명주기 연구의 효시라 할 만한 Dwyer et al.(1987)의 연구와 이를 확장시킨 Jap and Ganesan(2000)의 연구에서는 관계수명주기를 정의하고 각 단계별 특징을 기술하는데 초점을 두고 있음을 알 수 있다.

둘째, 일부 연구에서는 관계기간이 신뢰와 몰입, 만족 등 관계를 구성하는 여러 개념에 미치는 영향에 대해서 혼재된 결과를 보여주고 있다(Kalwani and Narayandas 1995; Grayson and Ambler 1999). 예를 들어, Kalwani and Narayandas(1995)는 고객과 장기적 관계를 맺는 판매자의 매출은 증가하고 비용은 감소한다는 결과를 보고하였다. 반면에 Grayson and Ambler(1999)는 서비스마케팅 상황에서, 장기적인 관계는 오히려 서비스 제공자에 대한 신뢰에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한

Verhoef et al.(2002)은 관계지속기간이 신뢰, 감정적 몰입, 만족과 서비스 구매량에 미치는 영향력을 검토함에 있어 직접효과는 발견하지 못하였고 각 개념들과의 관계를 조절하는 효과를 발견하였다. 이들과 달리 관계의 길이와 성과간의 뚜렷한 관련성을 발견하지 못한 연구도 있다(Jap and Ganesan 2000; Lusch and Brown 1996).

이와 같이 상반된 결과를 고려할 때, 관계의 길이를 하나의 분석단위로 보는 것보다 각각의 단계에서 판매자와 구매자가 어떠한 행동을 하며 어떠한 성과를 기대할 수 있는지를 조사하는 것이 더 유용할 것으로 보인다. 즉 관계수명주기가 관계적 거래에서 독립변수의 역할을 한다기보다 조절적인 역할을 할 가능성이 더 크다. 본 연구는 관리형 유통경로를 구성하는 구조적 요인들인 공급자 특유투자, 커뮤니케이션, 소매상 의존도가 신뢰에 미치는 영향과 관계수명주기의 조절효과를 탐구하는 데에 그 목적을 두고 있다. 세 변수는 관리형 유통경로에서 공급자 측면, 쌍방 측면, 소매상 측면을 나타내는 요인들로 경로구성원의 필요 불가결한 활동들이다. 이러한 변수들의 상대적 중요도를 밝힘으로써 경로선도자들의 경로관리지침 수립에 도움을 줄 수 있을 것이다. 또한 결과변수로 장기지향성을 사용하여 신뢰를 통해 획득할 수 있는 최종 성과를 밝히고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

관계마케팅 영역에서 많은 연구자들이 여러 가지의 관계적 성격을 가진 변수들을 제안해왔다. 본 연구에서는 관계의 발전단계에 따른 구조적 요인의 효과를 분석하기 위한 선행변수로 공급자 특유투자와 커뮤니케이션, 소매상 의존도를 사용하고자 한다. 세 변수는 관리형 유통경로의 특성을 잘 나타내는 것으로 공급자특유투자는 공급자측 요인, 커뮤니케이션은 양자 간 요인, 소매상 의존도는 소매상측 요인이다.

변수의 선정배경은 다음과 같다. 첫째, 공급자의 특유투자는 공급자가 소매상과 거래를 지속하기 위해서 투입하는 요소로서 공식적인 통합절차를 거치지 않은 관리형 유통경로에서 중요한 역할을 수행하는 개념이다. 또한 공급자 특유투자는 일반적으로 신뢰를 향상시키는 역할을 하는 것으로 알려져 있지만, 상반된 입장을 취하는 연구들도 적지 않기 때문에 이를 보다 확실하게 규명할 필요가 있다.

둘째, 공급자와 소매상 간의 커뮤니케이션은 마케팅 활동의 많은 부분을 이루는 요소로 알려져 있으며 특히 두 기업이 의미 있는 관계를 개발하고 유지하고자 할 때 유용하다. 커뮤니케이션은 관계적 상황에서 강력하게 작용하는 양자 간 요인이다. Dwyer et al.(1987)에서는 커뮤니케이션에 대해 관계규범이나 파워, 정당성과 더불어 관계의 지배구조에 영향을 미치는 구조적 요인으로 보았다. 커뮤니케이션 및 교섭을 통해 관계 초반 공통의 이슈에 대해 논의하고 각자가 중요하게 고려하는 관심사에 대한 힌트를

줄 수 있다. 또한 상대방에게 필요한 질문과 대답을 통해 상호작용을 보다 쉽게 할 수 있으며, 서로를 잘 알기 위해서 자신의 욕구와 보유하고 있는 자원에 대한 정보를 알려 준다. 만약 커뮤니케이션이 원활하지 못하다면 관계 종결의 원인으로 작용하게 될 것이다.

Palmartier et al(2006)은 커뮤니케이션을 비롯하여 유사성, 관계의 지속기간, 상호작용 빈도 등의 양자 간 요인들이 신뢰와 만족 및 관계몰입에 미치는 효과를 검토하였다. 연구결과, 유사성과 관계지속기간, 상호작용 빈도 등은 신뢰에 미치는 효과가 약하게 나타났으나 커뮤니케이션은 강한 효과를 보여주었다. 이처럼 유통경로에서 커뮤니케이션이 강력한 영향력을 갖는 이유는 상호간 원활한 의사소통을 통해 교환 파트너 사이에서 발생할지도 모르는 여러 가지 문제를 해결할 수 있으며 목표를 조정하고 새로운 가치 창출의 기회를 발견할 수 있기 때문이다(Morgan and Hunt 1994).

마지막으로 의존성은 현실적으로 필요한 자원을 모두 갖추는 것이 불가능한 기업이 다른 기업과의 관계에 의존할 수밖에 없다는 인식에서 출발된 개념이다. 유통경로 구성원 역시 자신이 원하는 목표를 달성하기 위해 경로상의 다른 지점에 위치한 기업에 의존한다. 특히 소매상의 경영활동은 생산 기업으로부터 제품을 공급받는 것에서 시작되기 때문에 이들에게 있어 공급자에 대한 의존성은 특정 경로를 유지하는 주요 이유 중의 하나가 될 것이다. 또한 선행연구들에서는 의존성의 역할이 중요하다는 것에는 인식을 같이 하고 있으나 신뢰와의 관련성에 대해서는 다소 다른 결과를 도출하였다.

즉, 의존성과 신뢰가 긍정적으로 관련되어 있다는 연구들(Kim and Hsieh 2003, Palmatier et al.2006)과 부정적인 관련성을 주장하는 연구들(Anderson and Weitz 1989; Kumar et al. 1995)이 있어 이의 명확한 규명이 필요할 것으로 보인다.

1. 공급자 특유투자

특유투자(idiosyncratic investments)란 특정 경로 관계에서만 유효한 것으로서 제3의 관계에 전환하여 사용하는 것이 불가능한 투자를 의미한다(Anderson and Weitz 1992). 공급자 특유투자의 예로는 제조사가 소매상의 종업원을 대신 훈련시켜주는 것, 진열장 및 간판을 설치해 주는 것, 진열방법을 알려주는 것, 재고 통제, 주문을 위한 자동연결, 신상품에 대한 정보제공 등을 들 수 있다(Ganesan 1994). 공급자 특유투자와 관계 품질은 다음과 같은 관련성을 가진다.

특유투자는 투자하는 기업은 물론 혜택을 받는 수용자의 신뢰를 증가시킨다(Anderson and Weitz 1992; Ganesan 1994; Rokkan et al. 2003). 또한 경로 구성원들 사이의 협력을 향상시키고 최종 소비자 시장에서 공급자의 존재를 직접적으로 강화시키게 된다(Jap and Ganesan 2000). 결국 특유투자에 의한 수익이 충분히 크다면 수용자는 공급자에게 결속될 것이며, 관계 이탈의 원인이 되는 기회주의적 행동이 억제될 수 있다(Rokkan et al. 2003). 특유성이 높아질수록 그에 대한 활용도가 떨어지기 때문에 구매자나 공급자 모두 관계를 지속시키기 위해 노력한다. 소매상의 관점에서는,

만약 특유투자를 하는 공급자가 먼저 관계를 끝내면 관계를 끝내는 쪽이 더 큰 경제적 타격을 입을 것이기 때문에 공급자의 관계지속 의지가 강한 것으로 생각하게 된다. 따라서 그러한 관계를 대단히 견고한 것으로 판단하여 신뢰를 증가시키게 된다(Anderson and Weitz 1992; Ganesan 1994).

특유투자는 관계마케팅의 핵심요소로 인식되고 있으나 위험도 동시에 포함하고 있다(Rokkan et al. 2003). 특유투자는 부분적으로 매몰비용이기 때문에 투자자를 위태롭게 할 수 있다. 다시 말해, 이런 투자는 수용자에게 기회주의적으로 그들의 가치를 빼앗는 것을 허용한다. 그러므로 특유투자는 가치와 취약성을 동시에 가진다고 볼 수 있다(Ghosh and John 1999). 특유투자는 다른 관계에 전환하여 사용될 수 없는 성격을 가지는데, 이러한 특성을 악용하여 상대방이 기회주의적 행동을 할 우려가 있는 것이다(Gundlach et al.1995; Jap and Ganesan 2000).

본 연구에서는 공급자의 특유투자가 소매상의 신뢰를 증가시키는 긍정적인 요인으로 작용할 것으로 보았다. 본 연구의 배경이 되는 관리형 유통경로에서는 대리점 체제로 운영되지 않고 공급자가 여러 독립 소매상과 동시에 관계를 맺고 있다. 이러한 산업에서는 소매상은 공급자의 특유투자 행동을 지각함으로써 공급자가 관계에 전념하겠다는 신호로 받아들일 수 있다. 혹은 소매상 자신에게 공급자가 관계에 전념해달라고 부탁하는 신호로 받아들여 관계를 유지하려고 할 것이다.

- **가설 1** : 공급자 특유투자는 공급자에 대한 소매상의 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 인간의 사상이나 감정을 다른 사람에게 전달하기 위해 사용하는 메시지 기호이다. 마케팅에서는 커뮤니케이션에 대하여 '두 기업 상호간에 중요한 정보가 공식적 혹은 비공식적 방법으로 적시에 공유되는 것(Anderson and Narus 1990, p. 44)'으로 정의하고 있다. 이것은 유통경로상의 구성원들을 서로 끌어당기는 접착제 역할을 수행한다(Mohr and Nevin 1990). 특히 관계 초기인 탐색기에 커뮤니케이션의 중요성이 크다고 볼 수 있다. 양자가 아직까지 상대방에 대해 잘 알지 못하기 때문에 그들이 원하는 것은 무엇이며, 자사가 어떻게 해주기를 바라는가에 대해서 명확하게 파악하지 못하였다. 따라서 원활한 커뮤니케이션으로 우선 당사자 사이의 친밀감을 높이는 것이 필요하고 동시에 상대의 욕구를 규명하고 자신이 얻고자 하는 바를 알려야 한다. 이러한 커뮤니케이션을 통해 상호작용이 활발해지고, 이에 따라 양자의 궁극적 목표인 장기적 관계로 진입할 수 있다.

최근 Sheng et al.(2006)은 커뮤니케이션을 도구적 커뮤니케이션과 사회적 커뮤니케이션으로 구분하여 설명하였다. 도구적 커뮤니케이션은 유통채널의 비즈니스 활동과 직접적으로 관련된 정보의 상호교환이나 비즈니스 목적을 달성하는 데 주목적이 있는 커뮤니케이션 행위를 말한다. 업무와 직접

연관된 목적관련 커뮤니케이션이 도구적 커뮤니케이션이다. 사회적 커뮤니케이션은 구성원들의 사적인 정보교환으로 업무와 직접적인 관련이 없는 대화나 순수한 사교모임에 참가하는 행위 등을 의미한다. 상호협력과 개인적 친밀감 증대에 중점을 두는 커뮤니케이션 행위라고 볼 수 있다.

마케팅 활동의 많은 부분이 커뮤니케이션을 통해 수행되기 때문에 커뮤니케이션은 신뢰를 발생시키는 중요한 요인으로 작용한다(Anderson and Narus 1990; Anderson and Weitz 1989; Morgan and Hunt 1994). 특히 시기적절한 커뮤니케이션은 분쟁 해결에 도움을 주고 상대에 대한 지각과 기대수준을 조절하여 신뢰를 촉진시킨다(Moorman et al. 1993). Anderson and Narus(1990)는 제조기업과 유통업자 모두의 관점에서 그들이 과거에 수행했던 커뮤니케이션이 현재의 신뢰에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 발견함과 동시에 이러한 과정을 통해서 누적된 신뢰는 다시 더 나은 커뮤니케이션을 이끌어 내는 요인이 된다고 주장하였다.

- **가설 2** : 공급자와 소매상 상호간의 커뮤니케이션은 공급자에 대한 소매상의 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 소매상 의존도

현대의 기업들은 다른 기업들과의 관계 속에서 존재한다. 개별 기업들의 존속과 성장을 위해서는 자원을 필요로 하는데, 이러한 자원을 개별 기업들이 모두 소유하는 것은 현실적으로 불가능하다. 따라서 희소한

자원을 획득하기 위한 다른 기업과의 의존적 관계 형성은 필수적이다. 따라서 의존성은 유통경로 구성원들이 자신이 원하는 목표를 달성하기 위한 특정 경로관계를 유지하는데 필요로 하는 개념으로 볼 수 있다 (Gundlach and Cadotte 1994).

의존성과 관련된 초기연구는 거래관계를 구성하고 있는 거래당사자 중 일방의 의존성에 대한 연구로 국한되었다가(Anderson and Narus 1990), Gundlach and Cadotte(1994)에 의해 상호의존성(interdependence)에 대한 연구가 본격적으로 진행되었다. Gundlach and Cadotte(1994)는 거래당사자들의 상대방에 대한 의존성을 측정하여 양방의 의존성을 합한 총합(magnitude) 개념과 각 거래당사자들의 의존성의 차이인 비대칭성(asymmetry) 개념을 제시하면서, 상호의존성의 총합 및 비대칭성의 선행요인과 결과 변수들에 대한 관계를 밝혔다. 이들에 이어 Kumar et al.(1995)은 상호의존성의 총합과 비대칭성이 관계의 질에 미치는 영향을 검토하였다.

의존도는 지속적인 관계를 위한 중요한 토대로 인식되어지고 있다(Skinner et al. 1992). 그러므로 의존도는 신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 작용한다. 목적인 성과에 도달하기 위한 의존성이 크면 클수록 관계를 유지해야겠다는 의지가 강해지고 그 결과, 서로를 필요로 하는 양 당사자들이 관계를 잘 수행하는데 필요한 시간과 자원을 자발적으로 투자하기 때문이다(Bendapudi and Berry 1997; Hibbard et al. 2001; Kim and Hsieh 2003). Palmatier et al.(2006)에서도 의존도는 신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 의존도가 높은 소

매상은 공급자와 관계가 지속되기를 희망하기 때문에 상대방을 신뢰하게 된다고 하였으며, Ganesan(1994)은 장기지향성에도 의존성은 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

그러나 의존도가 높으면 관계를 구축하는 활동들이 대등하지 못할 것으로 예측하여 상대방을 신뢰하지 않게 된다는 상반된 주장도 제기되고 있다. 유통경로를 구성하는 두 당사자 A와 B 중에서 A가 더 힘이 있으면 B는 A에 대한 의존성이 높아진다. 상대적으로 의존도가 높은(힘이 약한) B는 A에게 적대감을 느끼게 되는데 그 이유는 더 힘이 있는 A로부터 적합한 대우를 받지 못할 것을 우려하기 때문이다. 따라서 의존도가 높은 쪽이 상대방을 신뢰하지 않는 결과로 이어질 수 있다(Anderson and Weitz 1989; Kumar et al. 1995). Anderson and Weitz(1989) 및 Kumar et al.(1995)은 양쪽의 의존도가 완벽한 균형을 갖추기는 사실상 어려운 일이므로 의존도가 높은 쪽이 상대방으로부터 적절한 대우를 받지 못할까 의심하게 되는 부정적인 측면을 강조하기도 하였다.

본 연구는 의존도와 신뢰에 대한 긍정적인 관련성을 추론하고 이를 검증하고자 한다. 소매상의 의존도가 높다는 것은 대안의 수가 적다는 뜻인데, 만약 기존의 관계가 해지된다면 부족한 대안으로부터 동등한 수준의 수익을 창출하기가 어렵게 될 가능성이 높다. 따라서 소매상은 공급자를 신뢰하고 관계를 유지하려고 할 것이다.

- **가설 3** : 공급자에 대한 소매상의 의존도는 공급자에 대한 소매상의 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

4. 신뢰와 장기지향성

신뢰란 상대방의 말이나 약속이 믿을 만하고 교환관계에서 의무와 책임을 다할 것이라는 믿음을 나타내며(Schurr and Ozanne 1985), 거래 상대방이 상호 관계에서 협력을 위하여 의무와 책임을 다할 것이라는 기대를 말한다(Dwyer and Oh 1987).

다양한 마케팅 상황에서 신뢰에 관련된 연구가 활발하게 진행되어오고 있다. 유통 경로를 배경으로 한 연구들에서는 경로구성원들 사이에 개발되는 신뢰에 초점을 두고 있다. 먼저 산업재 유통업자를 대상으로 한 Neilson(1998)의 연구에서는 공급 기업의 종업원이 구매 기업의 종업원을 신뢰하게 되면 친밀도(social bonding)가 높아진다고 하였다. 여기에서 친밀도란 거래를 맺고 있는 두 조직의 조직원들이 거래처 직원들과 일을 하는 것에 익숙해지거나 밀착된 관계에 있음을 지각하는 것을 의미한다. 다시 말해 파트너를 신뢰하게 되면 일상적인 직무처리를 편하게 할 수 있고 그 분위기에 익숙해진다는 것이다.

조직 신뢰를 단일 차원으로 보지 않고 기업 신뢰와 개인 신뢰로 구분하여 검토한 Doney and Cannon(1997)은 기업 신뢰와 개인 신뢰에는 상호 관련성이 있음을 밝혔다. 기업 신뢰의 선행요인으로 기업 크기, 자발적 고객화, 판매원 신뢰 등을 제안하였고 판매원 신뢰의 선행요인은 전문성, 호감도, 유사성, 비즈니스 접촉 빈도, 기업 신뢰 등을 제안하였다. 연구 결과, 공급자에 대한 조직 구매자의 신뢰는 판매원에 대한 것과 공급 기업에 대한 것이 동시에 개발되는 것

으로 확인되었다. 또한 공급 기업에 대한 신뢰와 판매원에 대한 신뢰는 모두 미래의 비즈니스에 대한 가능성을 증가시키는 것으로 나타났다. 이들의 연구와 유사하게 종업원 개인 차원의 신뢰를 연구한 Hawes et al.(1989)의 연구에서도 종업원 신뢰를 개발시키는 선행요인에는 호감과 능력, 정직함, 고객지향성 등이 있다고 하였다.

신뢰는 전이과정(transference process)을 통해서 생겨날 수 있다(Milliman and Fugate 1988). 이는 신뢰를 받는 상대방과 직접적인 경험이 조금 있거나 전혀 없는 다른 사람에게 전이될 수 있다는 의미이다. 예컨대, 신뢰도가 높은 기업에 소속된 판매원은 과거에 그 기업에게 좋은 경험을 가진 구매자에게서 신뢰를 얻기가 더 쉬울 수 있다. 만약 이러한 전이과정이 없다면 신입사원의 대고객 판매활동, 혹은 소매상을 담당하기 위해 새로 임명된 영업사원의 대고객 설득은 어려워질 것이다.

소매상의 장기지향성은 공급자의 성과 혹은 공동의 성과가 장기적으로는 자신의 성과에 도움이 될 것으로 기대하는 것이다(Ganesan 1994). Noordewier et al.(1990)은 장기지향성의 특징에 대해 소매상과 공급자가 장래의 상호작용의 가능성을 획득하려는 '관계의 지속 기대'라고 정의하였다. 장기지향성과 같은 관계적 요소는 판매자-구매자 관계에서 산출되는 성과를 강화시킨다(Noordewier et al. 1990).

장기적 관계의 이점은 이탈을 줄이고 종종 새로운 거래처를 탐색하는데 따르는 비용 및 협상의 개시 비용을 줄여주는 것에서 찾을 수 있다. 학습 비용을 줄일 수도 있으며 경험 효과를 누리기도 한다. 참여자들은

보다 간편한 지배 구조와 감시 시스템을 원하며 그러한 구조는 유연성, 적응성을 증가시키고 역할 모호성을 감소시키는 역할을 한다(Gundlach et al. 1995).

장기적 관계에 있는 소매상은 공급자로부터 다음과 같은 혜택을 받을 수 있어 중요한 경쟁적 우위를 달성한다: (1) 제품의 빠른 납품 (2) 신제품, 가격, 경쟁 우위적 활동, 광고와 판매수당 삭감(mark-down allowances) 등의 정보에 대하여 포괄적이고 시기적절한 통보(Ganesan 1994).

상호적으로 공급자 역시 소매상으로부터 베스트셀러에 관한 정보, 경쟁적 활동, 효과적인 광고와 디스플레이 등에 관한 정보를 획득할 수 있다(Ganesan 1994). 즉 소매상과 공급자 양쪽 모두가 장기적 관계에서 이익을 얻을 수 있다.

이러한 장기지향성은 소매상의 공급자에 대한 신뢰의 결과로 나타난다. 유통경로 구성원들이 가장 경계하는 것 중 하나가 상대방의 기회주의적 행동이다. 이를 방지하기 위해 장기적으로 관계를 유지하려고 한다. 또한 양 당사자 간에 신뢰가 있다면 기회주의는 제거될 수 있다(Ganesan 1994). 소매상의 신뢰는 장기지향성에 세 가지 형태로 영향을 미친다: (1) 공급자의 기회주의 행동에 따른 소매상의 지각된 위협을 감소시킨다 (2) 소매상은 단기적으로는 양자 간의 관계가 공평하지 않더라도 장기적으로는 해결될 것으로 믿는다 (3) 교환 관계에서 거래비용을 감소시킨다(Ganesan 1994, p. 3). 장기적 교환관계에서 기회주의적 행동을 감소시키는 것이 신뢰이다. 신뢰가 있으면 소매상과 공급자는 단기적인 기회주의 행동 대신에 장기간에 걸친 문제해결을 통해 불

공정에 대응할 수 있다고 믿는다. 또한 신뢰하는 관계에서는 상대방이 계약을 어기는 행동을 하지 않을 것으로 믿는다. 신뢰하는 관계에서는 거래비용 또한 낮게 인식된다. 그러므로 이러한 관계는 장기적으로 지속될 것으로 기대하는 것이다(Ganesan 1994). 이상의 논의를 토대로 하여 다음과 같은 가설을 설정한다.

- **가설 4** : 공급자에 대한 소매상의 신뢰는 소매상의 장기지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

5. 관계수명주기의 조절효과

관계수명주기(relationship life cycle)는 판매자와 구매자의 지속되는 관계는 상대방을 고려하는 관점에 중요한 변화가 따른다는 동태적 성격을 언급한 것으로 다양한 국면으로 구성되어진다. Dwyer et al.(1987)은 관계수명주기를 인식기, 탐색기, 확장기, 몰입기, 해체기로 구분하였고, Jap and Ganesan (2000)의 연구에서는 Dwyer et al.(1987)의 인식기와 탐색기를 합하여 탐색기로 보고 나머지 단계를 강화기, 성숙기, 쇠퇴기로 구분하여 판매자-구매자 관계의 발전과정을 네 단계로 제안하였다. 보다 최근에 발표된 Terawatanavong et al.(2006)의 연구에서는 강화기와 성숙기, 쇠퇴기의 세 단계를 제안하였다.

선행연구들 각각에서 사용되고 있는 관계수명주기가 모두 일치하는 것은 아니지만, 공통적으로 각 단계들은 관계적 거래에서 볼 수 있는 몰입과 같은 특성의 수준이

서로 다르다는 것에는 견해를 같이 하고 있다.

탐색기는 거래 쌍방이 장기적 관계에서 획득할 수 있는 잠재적 이익을 고려하는 단계이다. 강화기 단계에서는 각자 상대방에 대한 의존도가 증가하여 보다 심화된 관계의 특징을 보인다. 양쪽의 참여자들은 이전의 성공적인 접촉을 바탕으로 형성된 높은 보완성(complementarity)과 만족을 누리게 된다. 이에 따라 다른 매력적인 대안 선택의 폭이 좁아진다. 또한 관계를 이탈하는데 필요한 전환비용은 증가된다. 상호보완적인 견지에서 참여자들은 상대방의 자본과 전문성, 정보 등의 자원을 높게 평가한다. 상호의존성이 증가함에 따라 양쪽 참여자들은 그들의 관계가 보다 장기적으로 지속될 것을 기대하게 된다. 다시 말해 상대방이 기회주의적 행동을 할 가능성이 줄어들 것으로 생각한다.

성숙기는 양쪽 참여자들의 몰입이 증가하는 시기이다. 그러나 이러한 단계로 들어서기 위한 전제 조건은 교환 당사자의 관심과 목표가 반드시 수렴되어야 한다. 교환 파트너의 인센티브에 관한 이해관계가 조정되어야 하며 성숙기의 특징인 상호 간의 깊은 의존도에 의해 장기지향성 형성이 촉진된다. 또한 태도 및 가치와 목표 등을 수렴함으로써 상대방의 중요한 자원에 대한 파트너의 적응성을 촉진할 것이다. 이로 인해 참여자들은 상대방의 자원에 지속적으로 접근하여 획득하는 이익이 증가하는 기쁨을 누리게 된다.

쇠퇴기는 참여자들의 갈등이 증가하는 시기이다. 갈등은 복잡한 비즈니스 현상이다. 탐색기나 인식기에는 갈등의 정도가 낮다. 그 이유는 공급자와 구매자 간의 상호

의존도가 낮기 때문이다. 그러나 어떠한 경우라도 양쪽의 파트너들은 갈등이 내재된 상황을 회피하기 위해 노력한다. 관계의 초기 단계에서 한 파트너가 자신에게 유리한 쪽으로 상대방에게 영향을 미치려고 노력한다면 다른 쪽은 그런 관계에서 이탈함으로써 간단히 정리해버릴 것이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 관계수명주기의 단계는 연구자에 따라 다소 차이가 있다. 본 연구에서는 Jap and Ganesan(2000)의 연구 관점을 따라 관계수명주기를 탐색기와 강화기, 성숙기로 구분하고, 선행변수인 공급자 특유투자와 의존도, 커뮤니케이션이 신뢰에 미치는 조절 효과를 검토하고자 한다. 쇠퇴기를 포함시키지 않은 이유는 본 연구가 관계이탈보다는 우수한 장기지향적 관계를 유지하는 것을 목적으로 하기 때문이다. 쇠퇴기에 관해서는 향후 추가적인 조명을 할 필요가 있다.

본 연구에서 제안한 선행변수들은 관계수명주기에 따라 신뢰에 대한 효과가 다르게 나타날 수 있다. 먼저 공급자의 특유투자는 공급자의 공헌 수준이 어느 정도인지를 명확하게 나타낼 수 있는 지표로서 특히 관계 초기인 탐색기에 영향력이 클 것이다. 탐색기는 교환 파트너와 관계적 거래를 하려고 시도하는 단계이다. 이 단계에서는 각자 상대방에 대한 잠재적 의무가 무엇인지, 파트너에게서 획득할 수 있는 이익은 무엇인지, 관계를 지속해도 좋을 것인지 등을 고려한다. 이러한 의문에 대해 상대방으로부터 어떠한 확신도 가질 수 없으므로 신뢰는 특유투자에 의해서 향상된다고 볼 수 있다. 공급자가 관계 초기에 특유투자를 한 경우, 소매상은 공급자가 관계를 쉽게 종결

짓지 않을 것으로 생각한다. 그러한 소매상의 지각은 관계를 보다 안정적으로 지속시키는 데 도움을 주어 신뢰가 향상된다(Jap and Ganesan 2000).

둘째, 커뮤니케이션은 탐색기는 물론 강화기에서도 중요한 역할을 할 것이다. 유통 경로에서 커뮤니케이션은 구성원들을 서로 끌어당기는 접착제 역할을 수행하기 때문에 (Mohr and Nevin 1990), 관계 초기인 탐색기에 그 중요성이 크다고 볼 수 있다. 양자가 아직까지 상대방에 대해 잘 알지 못하여 그들이 원하는 것은 무엇이며, 자사가 어떻게 해주기를 바라는가에 대해서 명확하게 파악하지 못하였다. 따라서 원활한 커뮤니케이션으로 상대의 욕구를 규명하고 자신이 얻고자 하는 바를 알려야 한다. 이러한 커뮤니케이션을 통해 상호작용이 활발해지고, 이에 따라 양자의 궁극적 목표인 장기적 관계로 진입할 수 있다. 커뮤니케이션을 통한 상호작용은 관계가 완전히 정립되기 전 단계인 강화기까지 이어질 것으로 본다.

의존도는 유통경로의 구성원이 자신의 목적을 달성하기 위해 파트너와의 관계를 지속하려고 하는 동기를 의미하는 것으로 (Kumar et al. 1995), 관계수명주기의 강화기와 성숙기에 영향력이 발휘된다(Dwyer

et al. 1987; Terawatanavong et al. 2006). 이 시기에는 파트너가 가진 자원에 의존하는 정도가 크면 그러한 관계가 보다 오랫동안 지속되기를 바란다. 상대의 중요한 자원에 접근함으로써 자신이 누릴 수 있는 이익이 클 것으로 기대하기 때문이다(Terawatanavong et al. 2006).

이상의 논의를 종합해서 공급자 특유투자는 탐색기에서 강력한 효과를 발휘할 것으로 가정하고, 커뮤니케이션은 탐색기와 강화기에 효과가 클 것으로, 의존도는 강화기와 성숙기에 걸쳐 강한 영향력을 발휘할 것으로 생각하고 다음과 같은 가설을 설정한다.

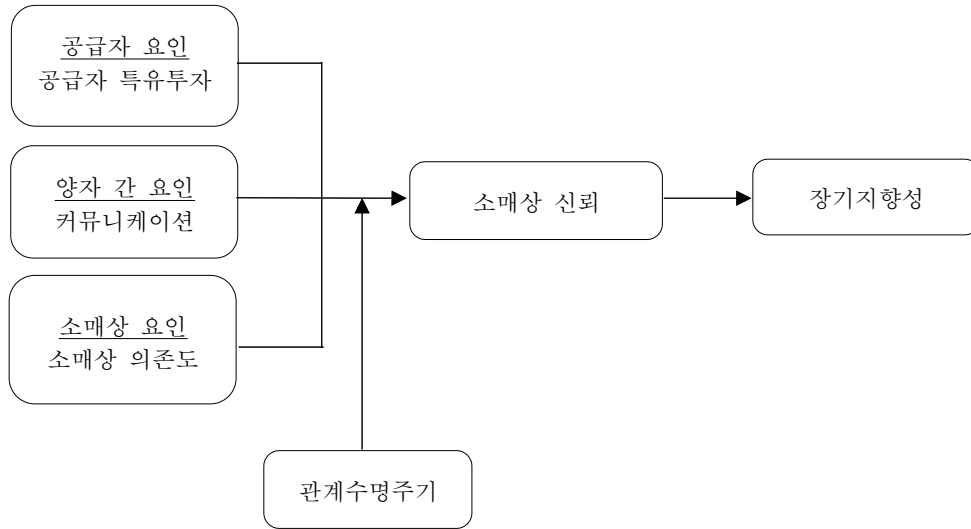
• **가설 5** : 유통경로의 구조적 요인이 소매상의 공급자 신뢰에 미치는 영향력은 관계수명주기에 따라 다를 것이다

5-1 : 탐색기에서, 소매상의 공급자 신뢰에 대한 공급자 특유투자와 커뮤니케이션의 영향력은 소매상 의존도의 영향력 보다 더 클 것이다.

5-2 : 강화기에서, 소매상의 공급자 신뢰에 대한 소매상 의존도와 커뮤니케이션의 영향력은 공급자 특유투자의 영향력보다 더 클 것이다

	탐색기	강화기	성숙기
공급자특유투자	[Bar chart showing high influence in 탐색기, decreasing in 강화기 and 성숙기]		
커뮤니케이션	[Bar chart showing high influence in 탐색기 and 강화기, decreasing in 성숙기]		
소매상의존도	[Bar chart showing low influence in 탐색기 and 강화기, high influence in 성숙기]		

〈그림 1〉 관계수명주기에 따른 선행요인의 변화



〈그림 2〉 연구모형

5-3 : 성숙기에서, 소매상의 공급자 신뢰에 대한 소매상 의존도의 영향력은 공급자 특유투자, 커뮤니케이션의 영향력보다 더 클 것이다.

선행변수의 조절효과를 <그림 1>에 나타내었다. 탐색기에는 특유투자와 커뮤니케이션의 효과가 의존도보다 더 크고, 강화기는 커뮤니케이션과 의존도가 특유투자보다 크며, 성숙기에는 의존도의 효과가 가장 크다.

그리고 전체 가설들의 관계는 <그림 2>와 같이 나타낼 수 있다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구 설계 및 자료수집

연구가설을 실증적으로 검증하기 위해 작물보호제 산업에 종사하는 소매상을 조사 대상으로 선정하였다. 작물보호제가 유통되는 경로는 크게 세 가지로 구성된다. 농협을 통한 판매, 대리점을 통한 판매, 그리고 독립 소매상을 통한 판매이다. 세 가지 경로 중에서 독립 소매상을 통해 가장 많이 판매되므로 본 연구에서 검토하고자 하는 관리형 유통경로 특징이 비교적 잘 관찰되는 산업이라고 볼 수 있다.

본조사는 지방의 U시를 중심으로 방문조사와 우편조사를 병행 실시하였다. 방문조사에서 설문지 250부를 배부하여 218부를 회수하였으며 우편조사에서는 250부를 배부하여 87부를 회수하여 총 회수 설문지는 305부였다. 회수된 설문지 중 불성실한 설문지 9부는 제외하고 최종 분석에는 296부를 사용하였다. <표 1>에 제시된 바와 같이 표본 응답자는 남성의 비중이 높았고,

〈표 1〉 표본의 특징

항목	구분	빈도(N=296)	구성비율(%)
성별	남	254	85.8
	여	42	14.2
연령	20대	2	0.7
	30대	60	20.3
	40대	103	34.8
	50대	87	29.4
	60대 이상	44	14.9
직책	점포 경영주	238	80.4
	경영주의 배우자	34	11.5
	종업원	24	8.1
연매출액	1억 미만	35	11.8
	1억 이상-5억 미만	155	52.4
	5억 이상-10억 미만	83	28.0
	10억 이상-20억 미만	19	6.4
	20억 이상	4	1.4

연령 분포도는 40대와 50대가 많았다. 응답자의 직책은 점포 경영주가 80.4%로 가장 높게 나타났으며 나머지는 그들의 배우자와 종업원이다. 본 조사의 표본은 연매출액 5억 미만이 64%를 차지할 정도로 비교적 소규모의 가족기업으로 운영되고 있다. 따라서 배우자 및 종업원도 경영주처럼 경영전반에 대한 이해를 할 수 있는 것으로 보고 분석에 포함시켰다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구의 구성개념을 측정하기 위하여 다음과 같은 방법을 사용하였다. 공급자 특유투자의 조작적 정의는 “보다 강한 관계를 구축하기 위해 공급자가 시간과 노력, 자원을 사용하는 것(Ganesan 1994; Palmatier

et al. 2006)”으로 하고, 우리(소매점)의 사업에 대한 지원, 담당자의 충분한 시간 할애, 출고절차나 시기 조정 등으로 측정하였다(Ganesan 1994).

소매상의 의존도는 Ganesan(1994) 및 Kim and Hsieh(2003)의 연구를 참고하여 “공급자가 우리의 사업에서 차지하는 중요성 및 다른 공급 회사로 대체할 수 있는 가능성”으로 정의하였다. 측정은 Ganesan(1994)을 인용하여 우리의 사업에 차지하는 공급자의 중요도, 우리의 매출에 대한 공헌도 등을 조사하였다.

커뮤니케이션은 공급자와 사이에 공유되는 정보의 양과 품질에 대한 평가(Morgan and Hunt 1994; Palmatier et al. 2006), 그리고 쌍방 간 적절한 커뮤니케이션이 이루어지고 있다고 지각하는 정도로 정의하고,

서로 정보를 알려주는 것의 습관화 정도, 기업이 신제품 개발 정보에 관하여 알려주는 정도, 회사가 자신의 강점 및 약점을 알려주는 정도로 측정하였다.

공급자에 대한 신뢰의 조작적 정의는 “제조회사가 소매상과의 관계에서 정직하게 행동하고 약속을 잘 지키며 자신의 책임을 다할 것으로 믿음(Doney and Cannon 1997; Dwyer et al. 1987)”으로 하고 이를 평가하기 위해 Doney and Cannon(1997)을 인용하여 공급자의 정직성, 우리의 이익을 고려해주는 정도 등을 조사하였다.

장기지향성의 조작적 정의는 “공급자와 관계를 장기적으로 지속하는 것이 소매상의 성과에 도움이 된다고 생각하는 것, 관계가 장기적으로 지속될 것으로 기대하는 것(Ganesan 1994; Noordewier et al. 1990)”으로 하고 측정항목으로 공급자와의 장기적 관계에 대한 기대, 관계유지의 중요성 등을 사용하였다(Ganesan 1994).

관계수명주기의 측정은 Dwyer et al.(1987) 및 Jap and Ganesan(2000)의 연구에서와 같이 명목척도로 측정하였다. 소매상에게 다음과 같이 특정 공급자와의 관계를 기술하는 세 개의 보기를 제시하고 해당되는 것

에 체크하도록 하였다.

- ① 탐색기 : 공급자와 우리는 장기적인 차원에서 양쪽의 목표에 대한 적합성, 성실성, 각자의 성과에 대해 확인, 검토 중이다. 또한 관계를 유지하기 위해 요구되는 의무, 편익, 부담 등도 고려하는 단계이다.
- ② 강화기 : 공급자와 우리의 관계에서 이익이 증가하고 있으며 관계에 몰입할 수 있을 정도의 신뢰와 만족이 개발되었다.
- ③ 성숙기 : 공급자의 관계에서 획득하는 만족의 수준이 수용할만하며 우리는 지속적인 장기적인 관계에 있다.

IV. 실증분석

1. 측정항목의 신뢰도 및 타당성

1.1 탐색적 요인분석

본 연구의 측정항목들은 주성분 분석과 직교회전방법을 사용하여 탐색적 요인분석

〈표 2〉 구성개념의 탐색적 요인분석

척도	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	Cronbach's Alpha	Variance explained
spe 3	0.880	0.129	0.111	0.127	0.181	0.883	
spe 4	0.845	0.140	0.180	0.088	0.243		
spe 1	0.673	0.057	0.146	0.261	0.418		
comu 4	0.094	0.888	0.118	0.068	0.107	0.847	75.324%
comu 2	0.181	0.713	0.278	0.292	0.140		
comu 1	0.112	0.521	0.319	0.430	0.308		

척도	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	Cronbach's Alpha	Variance explained
dep 3	0.142	0.156	0.801	0.228	0.168	0.869	
dep 4	0.162	0.196	0.759	0.152	0.232		
dep 2	0.107	0.112	0.740	0.331	0.240		
dep 1	0.140	0.250	0.592	0.322	0.397		
tru 1	0.171	0.167	0.088	0.778	0.234	0.753	
tru 2	0.054	0.222	0.251	0.776	0.263		
tru 4	0.122	0.193	0.236	0.769	0.176		
tru 3	0.155	0.060	0.315	0.759	0.166		
lon 2	0.235	0.118	0.194	0.278	0.828	0.832	
lon 1	0.224	0.115	0.204	0.278	0.808		
lon 3	0.261	0.118	0.261	0.126	0.752		
lon 4	0.208	0.172	0.267	0.262	0.658		

을 실시하였다. 분석결과, 특유투자와 커뮤니케이션 차원에서 1개씩의 항목이 제거되었다. <표 2>에서 보이는 것과 같이 정제된 항목들의 요인적재량은 0.5 이상으로서 모두 만족할만한 수준으로 나타났다. 또한 항목의 신뢰도를 평가하기 위해서 크론바하알파계수를 산출한 결과, 각 구성개념들에서 계수값이 0.753~0.883으로 나타나 신뢰도가 확보된 것으로 보였다.

1.2 확인적 요인분석

탐색적 요인분석을 거쳐 정제된 측정모델에 대해 확인요인분석을 실시하여 신뢰성과 타당성을 재검증하였다. 모형의 적합도 지수는 $\chi^2=340.732(df=125, p=0.000, Cmin/df=2.726)$, GFI=0.888, AGFI=0.847, NFI=0.907, CFI=0.939, RMR=0.026, RMSEA=0.076로서 전반적으로 수용할만한 수준의 적합도를 보여주었다. 구성개념들의 집중타당성은 구성개념 신뢰도(Construct Reliability)와 평균분산추출값(Average Variance Extracted)을 계산하여 평가하였다. 그 결과, 각 개념의 혼합신뢰성이 일반적 추천기준치인 0.7보다 높고 평균분산추출값도 추천기준치인 0.5를 상회하는 것으로 나타나 척도의 집중타당성을 확인할 수 있었다.

측정항목의 판별타당성은 구성개념들의 상관관계를 조사하여 평가하였다. 서로 다른 개념들은 서로 낮은 상관관계를 가져야 하고 그 값은 0.8 이하이어야 한다. 다른 방법으로 평균분산추출값의 제곱근을 계산하여 그 잠재변수와 다른 잠재변수들과의 상관계수보다 크면 판별타당성이 있다고 평가한다. 두 가지 방법을 사용하여 평가한 결과, <표 4>에 제시된 바와 같이 모든 잠재변수들에서 기준을 충족하는 것으로 나타나 판별타당성이 확보된 것으로 보였다.

출값(Average Variance Extracted)을 계산하여 평가하였다. 그 결과, 각 개념의 혼합신뢰성이 일반적 추천기준치인 0.7보다 높고 평균분산추출값도 추천기준치인 0.5를 상회하는 것으로 나타나 척도의 집중타당성을 확인할 수 있었다.

〈표 3〉 측정모델 확인적 요인분석

	측정항목	표준화적재량	표준오차	혼합신뢰성	AVE
특유투자	spe 3	0.764	0.177	0.900	0.698
	spe 4	0.850	0.132		
	spe 1	0.856	0.120		
커뮤니케이션	comu 4	0.823	0.140	0.876	0.638
	comu 2	0.585	0.369		
	comu 1	0.739	0.178		
의존도	dep 3	0.811	0.130	0.864	0.680
	dep 4	0.753	0.136		
	dep 2	0.773	0.153		
	dep 1	0.801	0.110		
신뢰	tru 1	0.766	0.147	0.865	0.616
	tru 2	0.818	0.132		
	tru 3	0.802	0.133		
	tru 4	0.807	0.140		
장기지향성	lon 1	0.947	0.043	0.763	0.522
	lon 2	0.970	0.025		
	lon 3	0.716	0.153		
	lon 4	0.665	0.246		

<모형 적합도>

$\chi^2=340.732$, $df=125$, $Cmin/df=2.726$ $p=0.000$, $GFI=0.888$, $AGFI=0.847$, $NFI=0.907$, $CFI=0.939$, $RMR=0.026$, $RMSEA=0.076$

〈표 4〉 판별타당성

구분	특유투자	커뮤니케이션	의존도	신뢰	장기지향성
특유투자	0.836				
커뮤니케이션	0.521	0.798			
의존도	0.528	0.783	0.824		
신뢰	0.468	0.468	0.737	0.785	
장기지향성	0.621	0.602	0.659	0.626	0.722

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

2. 가설 검증

각 구성개념들 간의 관계를 설정한 가설을 검증하기에 앞서 상관관계분석을 실시하

여 일차적인 관련성 정도를 검증하였다. 분석결과 변수들 간에 유의적인 상관관계($p<0.01$)가 나타났으며 방향성도 가설과 일치하였다. <표 5>는 각 측정변수들의 평균과 표준편차 및 상관관계를 타나낸 것이다.

〈표 5〉 상관관계분석

변수	평균	표준편차	특유투자	커뮤니케이션	의존도	신뢰	장기 지향성
특유투자	3.61	0.563	1.000				
커뮤니케이션	3.83	0.500	0.604**	1.000			
의존도	3.70	0.593	0.417**	0.469**	1.000		
신뢰	3.75	0.528	0.555**	0.634**	0.430**	1.000	
장기 지향성	3.75	0.553	0.514**	0.648**	0.619**	0.595**	1.000

주)**; 상관계수는 0.01 수준에서 유의

가설검증은 구조방정식 모형을 사용하여 검증하였다. 측정모델의 적합도 지수는 GFI=0.879, AGFI=0.838, NFI=0.890, CFI=.922, RMR=0.044, RMSEA=0.084로서 본 연구의 모형은 전반적으로 실제자료에 잘 부합하는 것으로 볼 수 있다. 가설의 검증 결과는 다음과 같다. 특유투자와 신뢰의 관계에 대한 가설 1은 t값이 1.527로서 지지되지 않았다. 특유투자는 다른 관계에서 활용할 수 없는 투자이기 때문에 혜택을 받는 수용자가 상대방을 신뢰하게 될 것으로 보고 가설 1을 설정하였으나 지지되지 않았다. 그러나 검증통계량의 값이 유의수준 내에 포함되지는 않았지만 방향성은 가설과 일치하는 것으로 나타나 긍정적인 관련성을 주장한 선행연구들을 따르는 것으로 볼 수 있다.

커뮤니케이션과 신뢰(가설 2: t값 3.709)의 관계는 유의한 것으로 나타나 커뮤니케이션이 신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것이 확인되었다. 이는 마케팅활동의 많은 부분이 커뮤니케이션을 통해 수행되기 때문에 커뮤니케이션은 신뢰를 발생시키는 요인이 된다는 선행연구(Anderson and Narus 1990; Anderson and Weitz 1989; Morgan and

Hunt 1994)와 일치하는 결과이다. 특히 시기적절한 커뮤니케이션은 상대에 대한 지각과 기대수준을 조절하여 신뢰를 더욱 촉진시킨다(Moorman et al. 1993).

또한 의존도와 신뢰의 관계(가설 3: t값 4.321)는 유의하게 나타나 커뮤니케이션과 의존도가 신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것이 확인되었다. 선행연구들은 두 변수의 관계에 대해서 혼재된 주장을 하고 있었으나 본 연구에서는 긍정적인 관계를 보여주었다. 의존도가 높은 소매상은 공급자와 오랫동안 거래관계를 유지시키고자 하는 욕구가 있기 때문에 상대방을 신뢰하게 된다(Palmatier et al. 2006).

소매상이 공급자를 신뢰할수록 장기지향성이 증가할 것이라는 가설 4는 t값 9.250으로서 지지되었다. 유통경로 구성원들이 가장 경계하는 것 중 하나인 상대방의 기회주의적 행동을 방지하기 위해 장기적인 관계를 유지하려고 한다. 이는 상대방에 대한 신뢰를 바탕으로 축적되는 것으로 나타났다. 이상과 같은 가설검증 결과는 <표 6>에 정리 되어 있다.

〈표 6〉 경로분석 결과

경로	경로계수	표준화경로계수	t값	p값	결과
H1 특유투자 → 신뢰	0.075	0.088	1.527	0.124	기각
H2 커뮤니케이션 → 신뢰	0.416	0.382	3.709	0.000	채택
H3 의존도 → 신뢰	0.483	0.424	4.321	0.000	채택
H4 신뢰 → 장기지향성	0.581	0.673	9.250	0.000	채택

<모형 적합도>

$\chi^2=369.203$, $df=128$, $Cmin/df=3.095$, $p=0.000$, $GFI=0.879$, $AGFI=0.838$, $NFI=0.890$, $CFI=0.922$, $RMR=0.044$, $RMSEA=0.084$

3. 관계수명주기의 조절효과 검증

3.1 관계수명주기의 구분

본 연구의 조절변수인 관계수명주기는 앞 절에서 서술한 바와 같이 Dwyer et al. (1987)과 Jap and Ganesan(2000)의 연구를 토대로 소매상이 지각하는 제조회사와의 관계발전 정도를 명목척도로 측정하였다. 표본의 분석 결과, 탐색기 3.1%(9명), 강화기 43.5%(129명), 성숙기 53.4%(158명)로 구분되었다(표 7).

〈표 7〉 관계수명주기 구분

구분	탐색기	강화기	성숙기	전체
표본 수	9	129	158	296
비중	3.1%	43.5%	53.4%	100%

세 단계의 관계수명주기의 분포가 대등하게 나타날 것이라는 당초의 기대와는 달리 탐색기의 응답자는 현저히 적었다. 이는 Dwyer et al.(1987)의 연구에서 설명된 바와 같이 탐색기는 다른 주기에 비해 그 유지기간이 대단히 짧기 때문에 표본의 분포

가 상대적으로 적었던 것으로 볼 수 있다. 따라서 탐색기에 속한 표본은 관계의 전반기인 강화기에 포함시켜 강화기와 성숙기 두 그룹을 대상으로 조절분석을 실시하였다.

3.2 가설검증

가설 5의 검증에 앞서 강화기와 성숙기 두 집단의 동질성을 검토하기 위해 등분산 검증을 실시하였다. 검증 결과, 〈표 8〉에서와 같이 F값 0.562, 유의확률 0.454로서 유의수준 내에서 유의하지 않았다. 따라서 두 그룹은 분산의 차이가 없는 동일한 것으로 볼 수 있어 조절효과 분석을 계속하였다.

〈표 8〉 독립표본 검증

종속 변수	구분	평균	표준 편차	F값	p값
신뢰	강화기	3.6902	0.52714	0.562	0.454
	성숙기	3.8101	0.52443		

이어서 강화기와 성숙기의 두 집단을 대상으로 신뢰와 선행요인들 간에 각각 회귀 분석을 실시하였다. 분석결과는 〈표 9〉에 보이는 것과 같다.

〈표 9〉 수명주기에 따른 회귀계수

종속 변수	독립 변수	강화기(n=138)						R ²	F
		비표준화 베타계수	표준 오차	표준화 베타계수	t값	p값			
신뢰	특유투자	0.157	0.062	0.172	2.530	0.012	0.495	50.237	
	커뮤니케이션	0.353	0.072	0.355	4.875	0.000			
	의존도	0.333	0.082	0.312	4.052	0.000			
종속 변수	독립 변수	성숙기(n=158)						R ²	F
		비표준화 베타계수	표준 오차	표준화 베타계수	t값	p값			
신뢰	특유투자	0.078	0.063	0.089	0.089	1.233	0.436	34.525	
	커뮤니케이션	0.118	0.061	0.134	1.619	0.108			
	의존도	0.565	0.073	0.529	6.376	0.000			

먼저 탐색기에서 공급자 특유투자의 효과가 커뮤니케이션과 의존도의 효과보다 클 것이라고 설정한 가설 5-1은 표본의 크기가 불충분하여 분석하지 못하였다. 다음으로 가설 5-2에서는 강화기와 성숙기에서 커뮤니케이션과 의존도의 영향력이 특유투자보다 더 클 것이라고 설정하였다. 분석 결과, <표 9>에서와 같이 강화기에서 커뮤니케이션과 의존도의 표준화베타계수가 특유투자의 표준화계수보다 높게 나타나(커뮤니케이션 0.355, 의존도 0.312, 특유투자

0.172) 가설이 지지되었다. 또한 성숙기에서는 의존도의 표준화베타계수가 특유투자와 커뮤니케이션보다 높게 나타나(의존도 0.529, 특유투자 0.089, 커뮤니케이션 0.134) 가설 5-3이 지지되었다.

3.4 두 기간의 회귀계수 비교

강화기와 성숙기의 두 기간 사이에 신뢰에 미치는 선행요인의 영향력이 차이가 있는지를 검토하기 위하여 차우(Chow) 검증

〈표 10〉 차우(Chow)검증

종속변수	전체(n=296, df 292) 잔차제곱합	강화기(n=138, df 137) 잔차제곱합	성숙기(n=158, df 154) 잔차제곱합	F값 ²⁾	p
신뢰	44.379	21.822	21.472	6.621	0.00

$$2) F = \frac{RSS_1 - (RSS_2 + RSS_3) / df_1 - (df_2 + df_3)}{(RSS_2 + RSS_3) / df_2 + df_3}$$

RSS_1 = 전체표본의 잔차제곱합

RSS_2 = 강화기의 잔차제곱합

RSS_3 = 성숙기의 잔차제곱합

df_1 = 전체표본의 자유도

df_2 = 강화기의 자유도

df_3 = 성숙기의 자유도

을 실시하였다.

<표 10>에서 보는 바와 같이, 두 기간 동안의 회귀계수는 통계적으로 유의한 차이를 보여주고 있으므로 선행요인이 신뢰에 미치는 효과는 강화기와 성숙기에서 다르다고 할 수 있다.

V. 결론

1. 연구결과의 요약 및 토의

본 연구에서는 관리형 유통경로의 구조적 요인이 신뢰에 미치는 영향과 관계수명주기의 조절효과를 검토하고자 하였다. 전국의 작물보호제 소매상을 대상으로 자료를 수집하여 분석한 결과는 다음과 같다. 첫째, 공급자 특유투자는 소매상의 신뢰에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 소매상이 공급자의 특유투자에 대해 기회주의적 행동으로 반응하기보다 관계에 헌신하려는 노력으로 평가하여 긍정적인 결과를 가져올 것으로 기대하였으나 결과적으로 이러한 관계가 지지되지 못하였다. 따라서 공급자의 무분별한 투자는 지양되어야 할 것이며 소매상의 지각 정도를 파악하여 전략적으로 이용할 필요가 있다. 즉, 본 연구는 관계수명주기의 조절효과 결과에서 관계초반에는 특유투자가 유의한 것으로 나타났다. Jap and Ganesan(2000)이 주장한 바와 같이 관계초기에는 관계규범 등이 개발되기 전이므로 상대방을 평가하는 단서가 특유투자에 불과하다. 따라서 특유투자가 많은 경우에 관계의 질이 더욱 좋아질 수 있다. 반면 관계가

발전된 이후에는 상대방을 평가할 수 있는 여러 단서가 개발되기 때문에 특유투자의 효과가 줄어든다는 것이다. 본 연구에서도 특유투자는 성숙기보다는 강화기에서 유력한 역할을 하는 것으로 나타났다. 따라서 공급자가 소매상과의 관계를 유지하기 위하여 어느 정도의 특유투자는 필수적이라고 한다면 전반기에 집중하는 것이 좋다.

둘째, 쌍방간의 원활한 커뮤니케이션은 소매상의 신뢰를 높이는 요인임을 발견하였다. 그러므로 공급자는 소매상에게 생산자 측면의 다양한 정보를 제공해야 한다. 뿐만 아니라 소매상도 공급자에게 시장과 관련된 정보를 제공해야 할 것이다. 소비자의 욕구, 경쟁자 동향 등을 알려줌으로써 자신의 입지를 보다 강화시킬 수 있다. 일반적으로 공급자는 매출액의 규모가 상대적으로 큰 소매상을 중시하는 경향이 있지만, 다양한 정보제공을 통해 중소 규모의 소매상들도 대등한 입지를 확보할 수가 있을 것이다. 특히 성숙기에 비해 강화기에서 커뮤니케이션의 영향력은 더 크게 나타났다. 상대방에 대한 지식이 부족한 관계에서 커뮤니케이션의 역할이 더욱 중요하다고 볼 수 있다.

셋째, 공급자에 대한 의존도는 신뢰에 긍정적인 영향력을 보여주었다. 특히 세 개의 선행요인 중에서 가장 강력한 효과를 보여주었는데 관계초반보다는 관계가 발전할수록 영향력이 점점 더 커지는 것으로 나타났다. 특정 공급 기업과 거래하는 것이 소매상의 매출과 이익에 중요한 비중을 차지하면 그 기업에 대한 소매상의 신뢰가 높아진다는 사실을 알 수 있다. 그러므로 공급자는 소매상의 의존도를 높이기 위해서 경쟁회사가 모방할 수 없는 차별화된 제품을 계

속적으로 공급할 필요가 있으며 제품의 차별화뿐만 아니라 서비스의 차별화도 고려해야 한다. 소매상이 사용하기 편리한 주문시스템을 운영하고 소매상의 요구에 즉각 반응할 수 있는 체제를 갖출 필요가 있다. 인터넷을 통한 실시간 정보제공, 소매상이 겪을 수 있는 대고객 관계의 어려움을 해결해 줄 수 있는 전문가 양성 등을 통해 시간의 흐름에 따라 소매상의 의존도를 더욱 높이는 것이 필요하다.

마지막으로, 신뢰는 장기지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 관계마케팅의 최종목표는 장기적인 관계의 유지이다. 단기 지향적 고객은 눈앞의 성과만 고려하지만 장기 지향적 고객은 현재의 성과뿐만 아니라 미래의 성과에도 초점을 두기 때문이다. 또한 B2B 상황에서도 단기 지향적 기업은 단속적 거래인 시장교환의 효율성에만 의존하는 반면, 장기 지향적 기업은 연속적인 거래에 걸쳐 이익을 최대화하기 위한 관계교환에 의존한다(Ganesan 1994).

2. 연구의 의의 및 시사점

본 연구의 의미는 다음과 같다. 첫째, 관리형 유통경로의 구조적 요인인 공급자 특유투자, 소매상 의존도, 커뮤니케이션을 통합적으로 검토하였다. 세 변수는 각각 공급자측 특성, 소매상측 특성, 양자 간 특성을 나타내는 것들이다. 이 중에서 소매상측 특성인 의존도를 가장 우선적으로 고려해야 한다는 사실을 밝혔다.

둘째, 관계수명주기의 조절효과를 검토하여 관계의 발전단계에 따른 차별적 전략을

제안하였다. 관계 초기에는 특유투자과 커뮤니케이션에 초점을 두어야 하고, 관계가 발전할수록 상대방의 의존도를 높여야 한다. 관계마케팅의 많은 선행연구에서 관계변수로 '신뢰'를 사용해 왔으나 본 연구를 통해 관계의 발전과정에 따라 신뢰를 보다 강력하게 구축할 수 있는 변수가 무엇인지 파악되었으므로 각 단계에 맞는 전략적 자원투입이 필요하다.

셋째, 관리형 유통경로 구성원에게 실무적 시사점을 제공하였다. 최근 많은 산업의 유통경로가 매우 다양하고 복잡한 형태로 변화하고 있는 실정이다. 전통적 유통경로뿐만 아니라 다양한 프랜차이즈 시스템, 인터넷 쇼핑물, 상설 할인매장, 홈쇼핑 등 이전에 없었던 새로운 형태가 속속 등장하고 있다. 이러한 환경적 변화의 틀 속에서도 일부 산업은 여전히 전통적 유통경로를 유지하고 있으며, 본 연구의 대상 산업인 작물보호제 산업은 통합의 정도가 가장 낮은 관리형 유통구조를 표방하고 있다. 이러한 유통형태는 관계마케팅이 중요하게 작용하는 배경이 될 수 있으며, 유통경로의 구조적 요인의 효과와 관계수명주기의 조절효과를 검토하고자 했던 본 연구의 목적에 비추어 볼 때 적합성이 높은 산업으로 볼 수 있다. 본 연구 결과를 통해 전통적 유통경로 및 관리형 유통경로를 유지하고 있는 소매상에게 적합한 전략을 제시하였다.

3. 연구의 한계 및 미래연구 제안

본 연구는 공급자와 소매상의 상호관점(dyadic)의 측면에서 접근하지 않고 소매상

에 대한 일방향적 측면에서만 접근하였기 때문에 연구결과가 제한적일 수밖에 없다. 예를 들어, 커뮤니케이션과 같은 양자 간 요인은 공급자와 소매상 상호간에 발생하는 것이므로 상호관점에서 측정하는 것이 바람직하나 이를 반영하지 못하였다. 향후 연구에서는 공급자적 관점을 수용한 양방향적 연구를 수행하는 것이 필요하다.

다음으로 본 연구는 통합적인 관점에서 관계의 질을 이해하기 위해 특유투자와 커뮤니케이션, 의존도 변수를 사용하여 신뢰와 장기지향성간의 관계를 규명하였지만, 보다 다양한 변수의 선정이 요구된다고 하겠다.

또한 표본 추출 과정에서 연구자가 접촉하기 용이한 특정 지역을 위주로 하였기 때문에 표본의 편의성에 관련된 한계를 가지고 있다. 해당 산업의 소매상 명부를 획득하여 확률표본추출법을 사용하였다면 보다 객관적인 표본추출이 이루어졌을 것이다.

끝으로, 관계수명주기의 조절효과를 검토하고자 하였으나 부족한 표본분포로 인해 완전히 밝히지 못했다. 이의 명백한 규명을 위해서는 표본의 분포가 고르게 나타날 수 있는 산업을 대상으로 연구를 할 필요가 있다. 예를 들어, 프랜차이즈 가맹점의 경우, 계약 초기 및 중기, 후기 까지 비교적 고른 표본을 획득할 수 있을 것으로 보인다.

논문접수일: 2010. 7. 21

게재확정일: 2010. 11. 1

참고문헌

- Anderson, James C. and James A. Narus (1990) "A Model of Distributor Firm and Manufacture Firm Working Relationships," *Journal of Marketing*, 54(January), 42-58.
- Anderson, Erin and Barton Weitz(1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 29 (February), 18-34.
- Anderson, Erin and Barton Weitz(1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, 8(4), 310-313.
- Bendapudi, Neeli and Leonard L. Berry(1997), "Customers' Motivations for Maintaining Relationships With Service Providers," *Journal of Retailing*, 73(1), 15-37.
- 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 and Sejo Oh(1987), "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 22(November), 397-414.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationship," *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.

- Ganesan, Shankar(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19.
- Ghosh, Mrinal and George John(1999), "Governance Value Analysis and Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 131-145.
- Grayson, Keny and Tim Ambler(1999), "The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services," *Journal of Marketing Research*, 36(1), 132-141.
- Gundlach, Gregory T. and Ernest R. Cadotte 1994), "Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in A Simulated Channel Setting," *Journal of Marketing Research*, 31(November), 516-532.
- Gundlach, Gregory T., Ravi S. Achrol, and John T. Mentzer(1995), "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*, 59(January), 78-92.
- Hawes, Jon M. Kenneth E. Mast, and John E. Swan(1989), "Trust Earning Perceptions of Sellers and Buyers," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9(1), 1-8.
- Hibbard, Jonathan D, Nirmalya Kumar, and Louis W. Stern(2001), "Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, 38(February), 45-61.
- Jap, Sandy D.(2001), "The Strategic Role of the Salesforce in Developing Customer Satisfaction Across the Relationship Lifecycle," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 95-108.
- Jap, Sandy D. and Shankar Ganesan(2000), "Control Mechanism and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment," *Journal of Marketing Research*, 37(May), 227-245.
- Kalwani, Manohar U. and Narakesari Narayandas 1995), "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?," *Journal of Marketing*, 59(January), 1-16.
- Kim, Stephen Keysuk and Ping-Hung Hsieh(2003), "Interdependence and Its Consequences in Distributor-Supplier Relationships: A Distributor Perspective through Response Surface Approach," *Journal of Marketing Research*, 40 February), 101-112.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-endict E. M. Steenkamp(1995), "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes," *Journal of Marketing*, 32(August), 348-356.
- Lusch, Robert F. and James R. Brown(1996), "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 60(October), 19-38.
- Milliman, Ronald E. and Douglas L. Fugate 1988), "Using Trust-Transference as a Persuasion Technique: An Empirical Field Investigation," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 8(2), 1-7.

- Mohr, Jakk and John R. Nevin(1990), "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective," *Journal of Marketing*, 54(October), 36-51.
- Moorman, Christine, Rohit Deshpandé, and Gerald Zaltman(1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships," *Journal of Marketing*, 57(January), 81-101.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Neilson, Paul(1998), "New Trust Law Raises Questions," *Personal Investment*, 16(4), 108-109.
- Palmatier, Robert W., Rajiv P. Dant, Dhruv Grewal, and Kenneth R. Evans(2006), "Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing*, 70(October), 136-153.
- Rokkan, Aksel I., Jan B. Heide, and Kenneth H. Wathne(2003), "Specific Investments in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects," *Journal of Marketing*, 60(May), 210-224.
- Ronald L. Ernst, "Distribution Channel Detente Benefits Suppliers, and Consumers," *Marketing News*, March 7, American Marketing Association, 1980, 19-20.
- Schurr, Paul H. and Julie L. Ozanne(1985), "Influences on Exchange Processes: Buyers Preconceptions of a Sellers Trustworthiness and Bargaining Toughness," *Journal of Consumer Research*, 11(March), 939-953.
- Sheng, Shibin, James R. Brown, Carolyn Y. Nicholson, and Laura Poppo(2006), "Do Exchange Hazards Always Foster Relational Governance? An empirical Test of the Role of Communication," *International Journal of Research in Marketing*, 23(1), 63-77.
- Skinner, Steven J., Jule B. Gassenheimer, and Scott W. Kelley(1992), "Cooperation in Supplier-Dealer Relations," *Journal of Retailing*, 68(2), 175-193.
- Terawatanavong, Civilai, Gregory J. Whitwell, and Robert E. Widing(2007), "Buyer Satisfaction with Relational Exchange Across the Relationship Lifecycle," *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 915-938.
- Verhoef, Peter C., Philip Hans Franses, and Janny C. Hoekstra(2002), "The Effect of Relational Constructs on Customer Referrals and Number of Services Purchased From a Multiservice Provider: Does Age of Relationship Matter?," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 202-216.

The Effects of Structural Factors of Administered Channels on the Retailer's Trust in the Supplier and Long-Term Orientation: Focusing on the Moderating Effect of Relationship Lifecycle

Park, Jong Hee^{*}

Kim, Doyle^{**}

Kim, Seon Hee^{***}

Abstract

This paper aims to explore how relational constructs(supplier's idiosyncratic investment, retailer's dependence, and dyadic communication) impact the buyer's trust across the relationship lifecycle.

Companies make great efforts to create trust and maintain long-term relationship with buyers. Buyer and supplier relationships evolve through distinct lifecycles. In each phase, buyers and suppliers exhibit different patterns of behaviour. Also, they have different attitudes toward, and expectation of, one another. In this study, the final outcome investigated is long-term orientation from the buyer's perspective.

Data were collected from 296 survey questionnaires of retailers engaging in Crops Protected Material industry in Korea. Exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis were used to purify the measurement scales. And structural equation analysis and Chow test were used to test the hypotheses.

The result indicates that the effect of retailer's dependence on the trust is greatest. Especially, the effect of dependence is growing as the relationship has developed. Supplier's idiosyncratic investment increases trust in the early phase, while it is not

* Professor of Marketing, University of Ulsan

** Professor of Marketing, University of Ulsan

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

found to affect trust in the maturity phase. In the early phase, the determination of trust begins to be increasingly influenced by partner's relationship investment only because other clues are not observed yet.

Reciprocal communication has a positive effect on trust, and long-term orientation is directly influenced by retailer's trust. Communication's effect is greater in the build-up phase than in the maturity phase.

A limitation of this study is the unequal sample size in each of the relationship phases. Literature has suggested that the effects of relational constructs on outcomes are different across relationship phases. This study shows that different relational constructs have different effects on trust depending upon the relationship phase.

Key Words : relationship lifecycle, administered channels, supplier's idiosyncratic investment, communication, dependence, retailer's trust

1. Research Background and Research Hypotheses

In this study, we explored how structural factors of administered channels which are supplier's idiosyncratic investment, retailer's dependence, and dyadic communication impact the buyer's trust across the relationship lifecycle and long-term orientation.

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

- H1. Supplier's idiosyncratic investment affects retailer's trust in the supplier positively.
- H2. Dyadic communication between supplier and retailer affects retailer's trust in the supplier positively.
- H3. Retailer's dependence on the supplier affects retailer's trust in the supplier positively.
- H4. Retailer's trust in the supplier affects retailer's long-term orientation positively.

- H5. Structural factors in administered channels have different effects on retailer's trust in the supplier by relationship lifecycle phase.

H5-1. In the exploration phase of the relationship, the effects of supplier's idiosyncratic investment and dyadic communication on the retailer's trust are greater than that of retailer's dependence.

H5-2. In the buildup phase of the relationship, the effects of retailer's dependence and dyadic communication on the retailer's trust are greater than that of supplier's idiosyncratic investment.

H5-3. In the maturity phase of the relationship, retailer's dependence's effect on the retailer's trust is greater than those of supplier's idiosyncratic investment and dyadic communication.

2. Research Methods and Respondent's Profile

Data were collected from 296 retailers, engaging in Crops Protected Material industry in Korea. Questionnaire for survey was developed on the basis of the literature. All items except relationship lifecycle were assessed with 5-point Likert scales. Relationship lifecycle is assessed with nominal scales as in Dwyer et al.(1987) and Jap and Ganesan(2000).

3. Results and Conclusions

Exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis were used to purify the measurement scales. And structural equation analysis, regression analysis, and Chow test were used to test the hypotheses(see Table 1-4).

〈Table 1〉 Confirmatory Factor Analysis Results

	Indicator	Standardized Loading	Standard Error	Composite Reliability	AVE
Supplier's Idiosyncratic Investment	spe 3	0.764	0.177	0.900	0.698
	spe 4	0.850	0.132		
	spe 1	0.856	0.120		
Communication	comu 4	0.823	0.140	0.876	0.638
	comu 2	0.585	0.369		
	comu 1	0.739	0.178		
Retailer's Dependence	dep 3	0.811	0.130	0.864	0.680
	dep 4	0.753	0.136		
	dep 2	0.773	0.153		
	dep 1	0.801	0.110		
Retailer's Trust	tru 1	0.766	0.147	0.865	0.616
	tru 2	0.818	0.132		
	tru 3	0.802	0.133		
	tru 4	0.807	0.140		
Long-term Orientation	lon 1	0.947	0.043	0.763	0.522
	lon 2	0.970	0.025		
	lon 3	0.716	0.153		
	lon 4	0.665	0.246		

<Fitness of Model>

$\chi^2=340.732$, $df=125$, $Cmin/df=2.726$ $p=0.000$, $GFI=0.888$, $AGFI=0.847$, $NFI=0.907$, $CFI=0.939$, $RMR=0.026$, $RMSEA=0.076$

〈Table 2〉 Results of Hypotheses Test

	Paths	Coefficient	Standardized Coefficient	t-value	p	Supported/ Not supported
H1	Idiosyncratic Investment → Trust	0.075	0.088	1.527	0.12	Not supported
H2	Communication → Trust	0.416	0.382	3.709	0.00	Supported
H3	Dependence → Trust	0.483	0.424	4.321	0.00	Supported
H4	Trust → Long-term Orientation	0.581	0.673	9.250	0.00	Supported

<Fitness of Model>

$\chi^2=369.203$, $df=128$, $Cmin/df=3.095$, $p=0.000$, $GFI=0.879$, $AGFI=0.838$, $NFI=0.890$, $CFI=0.922$ $RMR=0.044$, $RMSEA=0.084$

〈Table 3〉 Results of Regression Analysis

Dependent Variable	Independent Variables	Build Phase(n=138)						
		B	SE	Standard-B	t	p	R ²	F
Trust	Idiosyncratic Investment	0.157	0.062	0.172	2.530	0.012	0.495	50.237
	Communication	0.353	0.072	0.355	4.875	0.000		
	Dependence	0.333	0.082	0.312	4.052	0.000		
Dependent Variable	Independent Variables	Maturity Phase(n=158)						
		B	SE	Standard-B	t	p	R ²	F
Trust	Idiosyncratic Investment	0.078	0.063	0.089	0.089	1.233	0.436	34.525
	Communication	0.118	0.061	0.134	1.619	0.108		
	Dependence	0.565	0.073	0.529	6.376	0.000		

〈Table 4〉 Chow Test

Dependent Variable	RSS ₁ (n=296, df 292)	RSS ₂ (n=138, df 137)	RSS ₃ (n=158, df 154)	F-value	p
Trust	44.379	21.822	21.472	6.621	0.000

One major finding of this study is that the effect of retailer's dependence on the trust in the supplier is greatest. Especially, the effect of retailer's dependence is growing as the relationship has developed. In relationships characterized by a high degree of dependence, retailers are strongly motivated to develop the trust.

Supplier's idiosyncratic investment increases retailer's trust in the early phase, while it is not found to affect trust in the maturity phase. In the early phase, the determination of trust begins to be increasingly influenced by partner's relationship investment only because other clues are not observed yet.

Dyadic communication has a positive effect on trust, and long-term orientation is directly influenced by retailer's trust in the supplier. Dyadic Communication's effect is greater in the build-up phase than in the maturity phase. And retailer's trust in the supplier is shown to affect a positive impact on the long-term orientation.