

대형 유통업체 윤리적 리더십의 선행변수에 관한 연구 : 할인점과 공급업체 간 관계를 중심으로*

김상덕**

본 연구는 최근 인사조직 분야에서 집중적인 조명을 받고 있는 윤리적 리더십을 유통경로 연구에 적용함으로써, 그 동안 그 중요성에 비해 덜 조명되었던 유통경로 내 조직 간 리더십에 대한 이해를 증진시키고자 한다.

특히, 본 연구는 비교적 최근 밝혀지기 시작한 윤리적 리더십의 선행변수에 초점을 맞추므로 유통경로의 구성원 간 관계에서 윤리적 리더십이 형성되기 위해서는 어떻게 해야 하는 지를 규명하고자 한다.

이를 위해 본 연구는 조직의 성격특성과 관계유지전략이라는 두 가지 이론적 차원의 변수들과 실무자들과의 심층면접을 통해 중요하게 언급된 공급업체 관리활동 변수들을 실증하였다.

국내 6대 할인점에 상품을 공급하는 공급업체 295개 사의 남품 담당자를 대상으로 설문조사를 실시하였고, PLS(Partial Least Square) 구조모형 분석을 통해 분석한 결과, 대형 할인점의 조직특성 중 양심이, 관계유지 전략 중 개방전략, 갈등관리전략, 사회망전략이, 공급업체 관리활동 중 교육훈련과 공정한 보상이 대형 할인점의 윤리적 리더십을 강화하는 것으로 나타났다.

반면, 대형 할인점의 정서적 불안정은 윤리적 리더십을 약화시켰고, 친절성과 보장전략, 조직 간 커뮤니케이션은 윤리적 리더십에 유의적인 영향을 미치지 않았다.

주제어: 윤리적 리더십, 조직 간 리더십, 조직의 성격특성, 관계유지전략, 공급업체 관리활동

* 본 연구를 위해 매우 꼼꼼하고, 건설적인 조언을 아끼지 않으신 두 분 심사자에게 진심으로 감사드립니다.
이 논문은 2011년도 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임
(NRF-2011-332-B00224).

** 경남대학교 경영학부 부교수(sdskim@kyungnam.ac.kr)

I. 서론

유통경로에서 구성원 간 리더십에 관한 연구는 비교적 일찍 시작되었다(Etgar 1977). 인사조직 분야에서의 리더십 연구들이 주로 조직 내의 부하-상사 간 관계에 초점을 맞추어 왔고, 아직까지도 조직 간 리더십에 대한 연구가 미진한 점에 비추어 보면, 조직 간 관계를 다루고 있는 유통분야에서 조직 간 리더십을 다루는 것이 의미 있는 일이라 할 수 있다. 하지만 유통경로의 조직 간 리더십에 관한 기존 연구들(Etgar 1977, Price 1991, Schul, Pride, and Little 1983, Frazier 1983, Frazier and Sheth 1985)은 대부분 통제, 힘, 힘의 원천 등 힘-의존이나 영향전략과 같은 지배과정에 초점이 맞추어져 왔고, 리더십 스타일과 관련된 연구는 매우 적었다. 참여적, 지원적, 지시적 리더십(Barnett and Arnold 1989, Mehta 2000), 참여적 리더십과 독재적 리더십(Sthackleton 1995), Bass(1985)가 주장한 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 유통경로 적용(Hult, Ferrell, Hurley, and Giunipero 2000) 등 소수의 연구들만 리더십 스타일에 관해 연구하였다.

본 연구는 최근 인사조직 분야에서 집중적인 조명을 받고 있는 윤리적 리더십(Zhu, May and Avolio 2004, Brown, Trevino, and Harrison 2005, Brown and Trevino 2006, Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts, and Chonko 2009, Toor and Ofori 2009, Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, and Salvador 2009)을 유통경로 연구에 적용함으로써, 그동안 그 중요성에 비해 덜 조명되었던 유통경로 내 조직 간 리더십에 대한 이해를 증진시

키고자 한다.

특히, 본 연구는 비교적 최근 밝혀지기 시작한 윤리적 리더십의 선행변수에 초점을 맞추므로 유통경로의 구성원 간 관계에서 윤리적 리더십이 형성되기 위해서는 어떻게 해야 하는지를 규명하고자 한다.

이를 위해 본 연구는 유통경로 내 윤리적 리더십의 선행변수들을 이론적 측면 뿐 아니라 실무적 측면에서도 탐험함으로써 보다 포괄적인 연구결과를 제시하고자 한다. 먼저 이론적 측면에서는 Walumbwa and Schaubroeck(2009)에서 이미 검증된 성격 특성(personality traits) 변수들을 유통경로의 조직 간 관계에 확대적용시킴과 동시에 커뮤니케이션 분야에서 중요하게 다루어지고 있는 관계유지전략(relational maintenance strategies; Canary and Stafford 1992)을 윤리적 리더십의 선행변수로서 새롭게 탐험하고자 한다.

본 연구는 뿐만 아니라 실무적 측면의 선행변수에 대해서도 탐험하고자 한다. 유통경로 리더가 팔로워에 대해 행하는 관리활동을 실무자와의 인터뷰를 통해 도출하고, 도출된 변수를 이론적 변수들과 함께 실증하고자 한다.

요컨대, 본 연구의 목적은 첫째, 유통경로의 리더 조직이 어떠한 성격 특성을 가지고 있을 때 윤리적 리더십을 갖게 되는지, 둘째, 유통경로의 리더 조직이 어떠한 관계유지 전략을 행했을 때 윤리적 리더십을 갖게 되는지, 셋째, 유통경로 리더 조직이 어떠한 팔로워 관리활동을 수행할 때 윤리적 리더십을 갖게 되는지 규명하는 것이라 할 수 있다.

이를 위해 본 연구는 국내 할인점 유통경로의 리더라 할 수 있는 대형 할인점과 팔로워라 할 수 있는 공급업체 간 관계를 대상으

로 연구하고자 한다. 본 연구에서 할인점 유통경로를 선택한 이유는 유통경로 구성원 간 리더-팔로워 관계가 비교적 명확하고(일반적으로 대형 할인점이 리더), 리더-팔로워 간 윤리적 리더십이 이슈가 되고 있는 대표적인 유통경로이기 때문이다.

II. 이론적 배경

1. 유통경로 내 조직 간 리더십

조직 간 리더십에 관한 연구는 인사조직 분야에서 아직 많지 않다(Armistead, Pettigrew, and Aves 2007). 주로 사회네트워크 이론을 조직간 관계에 적용하거나(Balkundi and Kilduff 2005), 이해관계자 이론을 바탕으로 조직 간 리더십을 설명하고 있을 뿐이다(Maak and Pless 2006).

하지만 최근 리더십 연구들은 개인적 차원 뿐 아니라 조직간 리더십에 대한 개념을 포함하고 있다(Bass 1985). 조직은 자체의 구조와 규범을 통해 조직 특성을 유지하고, 환경에 대응한다는 점에서 조직 간 관계에서도 리더십이 발생한다고 할 수 있다. 이런 맥락에서 Kime(2001)은 조직 간 리더십을 “조직의 위협과 도전, 그리고 기회가 되는 조직의 내외적 자극들에 반응하는 능력”으로 정의하였다.

이러한 조직간 리더십은 유통분야에서도 비교적 빨리 연구되기 시작하였다. Etgar(1977)는 환경변화에 따른 유통경로 리더십의 중요성을 강조하였고, Frazier(1983), Frazier and Sheth(1985)는 유통경로의 리더십이 조직 내부의 구성원 간에 나타나는 리더십과 매우 유

사하다는 것을 발견하였으며, Schul, Pride, and Little(1983)은 리더십과 경로 구성원 간 갈등과의 관계를 다루었고, Hult, Ferrell, Hurley, and Giunipero(2000)은 변혁적, 거래적 리더십과 구성원 간 행동적 성과에 대해 연구하였다.

이 연구들은 공통적으로 유통경로 내 조직 간에도 리더십이 존재함을 주장하였고, 유통경로 리더십을 “유통경로 구성원 간 마케팅 전략과 프로그램의 수행에 영향을 미치는 리더의 행동”이라고 정의하였다(Schul, Pride, and Little 1983). 최근 조명 받고 있는 LMX (Leader-member exchange) 이론도 유통경로 내 조직 간 관계에 적용할 수 있다.

특히, 본 연구의 대상 산업인 할인점 산업에서도 이러한 조직간 리더십이 존재하는데, 일반적으로 유통경로 리더라 할 수 있는 대형 할인점과 팔로워라 할 수 있는 공급업체 간에 리더십의 행사가 있을 수 있고, 그 리더십은 팔로워의 행동에 영향을 미칠 수 있다.

2. 조직 간 윤리적 리더십

2.1 윤리적 리더십의 조직 간 관계 적용

앞서 언급한 조직 간 리더십이 존재할 수 있다는 논리는 리더십의 일종인 윤리적 리더십(ethical leadership)에도 적용 가능하다. 과거 많은 연구에서는 윤리는 특정 개인의 도덕성(integrity)과 관련된 문제이지 조직시스템이나 경영문제가 아니라는 견해가 지배적이었다. 하지만 비윤리적 행동은 다른 사람의 암묵적 협조가 있어야 가능하다는 점을 고려할 때, 윤리는 사회적 현상임과 동시에 조직의 가치, 태도, 신념, 언어, 행동패턴을 나타내

기도 한다(Beu and Buckley 2004; Thomas 2008).

윤리적 리더십을 체계화시킨 Brown et al.(2005)의 연구에서도 도덕적 인간 차원의 리더, 도덕적 관리자 차원의 리더 모두 조직 간 관계에서 리더가 되는 조직의 특성을 포함하고 있다. 예를 들어, 조직도 개인처럼 솔직하고, 친절하고, 공정한 의사결정을 할 수 있으며(도덕적 인간 차원), 팔로워 조직과 윤리에 대해 토론하고, 윤리표준을 정하여서 여기는 조직을 처벌하는 행동을 할 수 있다(도덕적 관리자 차원).

물론 조직 간 관계가 경계역할 담당자(boundary personnel)들에 의해 이루어지므로 조직 간 리더십이 개인간 관계의 일종으로 볼 수도 있지만 경계역할 담당자는 조직을 대표하기 때문에 상대 조직에 대한 인식에 영향을 미치는 것이 일반적이며, 최근 많은 기업들이 조직차원의 윤리강령을 만들고 이행하는 점도 윤리적 리더십이 조직 간 관계에서 나타나는 현상이라고 말할 수 있는 근거를 제시하고 있다.

가장 구체적으로 본 연구의 대상산업인 할인점 유통경로에서도 대표적인 할인점 업체인 신세계그룹도 윤리표준을 만들고 조직 차원에서 지켜나가고 있다(신세계백화점 홈페이지 2012). 이는 신세계 그룹 내 부하-상사 간 윤리적 리더십과는 다른 개념이라 할 수 있다.

2.2 윤리적 리더십의 본질

윤리적 리더십에 관한 초기 연구들은 주로 Trevino와 동료들(Trevino et al. 2000, Trevino et al. 2003)에 의해 수행되었다. 그들의 질적

인 연구는 윤리적 리더가 두가지 차원으로 잘 묘사된다는 것을 규명하였다. “도덕적 인간(moral person)”과 “도덕적 관리자(moral manager)”가 그것들이다.

도덕적 인간 차원은 윤리적 리더의 인간으로서 질, 즉 인격을 의미한다. 강한 도덕적 인간은 성실하고 믿음직하다. 그들은 다른 사람들에 대한 관심을 보이고, 사교적으로 보여진다. 조직 구성원들은 이러한 리더에게 문제나 관심을 가지고 다가갈 수 있으며, 그들의 의견이 받아들여진다는 것을 안다. 또한 도덕적 인간은 공정하고 원칙적이라는 평판을 가진다. 더욱이 도덕적 인간은 공적인 삶과 사적인 삶 모두에서 일관되게 도덕적이라고 여겨진다.

한편, 도덕적 관리자 차원은 리더가 직무현장에서 윤리적 행동을 촉진하기 위해 리더의 지위를 도구로서 어떻게 사용하는가와 관련된 개념이다. 강한 도덕적 관리자는 그들 자신을 직무현장에서 역할모델로서 여긴다. 그들은 종업원들에게 윤리적인 모범을 보임으로서 윤리체계를 만든다. 도덕적 관리자는 윤리표준을 설정하고 의사소통하며, 이러한 표준이 지켜지도록 보상과 처벌을 한다. 요컨대, 도덕적 관리자는 “말한 것을 실천하는 사람”으로 그들의 행동과 조직 프로세스를 도덕적 규범에 맞게 적용하는 사람이다.

Trevino와 동료들(Trevino et al. 2000, 2003)은 힘을 가진 자가 윤리적 리더로 보여지기 위해서는 강한 도덕적 사람과 도덕적 관리자 모두 이어야 한다고 주장하였다. 약한 도덕적 인간이면서 강한 도덕적 관리자는 위선자로 보여지기 쉽고, 그들이 말하는 것을 달성하기 어렵다. 위선적인 리더는 윤리의 중요성은 말하지만, 그들의 행동은 정직하지 않

고, 원칙적이지 않다고 보여진다. 반대로 약한 도덕적 관리자이면서 강한 도덕적 인간은 도덕적으로 중립적 리더로 보여질 위험이 있다. 다시 말해 윤리적인 이슈에 대해 침묵을 지키는다고 여겨지고, 종업원들에게 윤리에 대해 진정한 관심이 없다고 인식된다.

Brown, Trevino, and Harrison(2005, p120)의 연구는 윤리적 리더십의 정의를 명확히 제시하였다. 그들의 연구에 따르면 “윤리적 리더십은 개인적인 행동과 개인 간 관계를 통해 규범적으로 적절한 행동을 보여주는 것, 그리고 양방향 커뮤니케이션, 강화, 의사결정 등을 통해 조직 구성원들에게 그러한 행동을 장려하는 것”이라 할 수 있다.

Brown et al.(2005)의 이러한 윤리적 리더십 정의는 사회학습이론(Bandura 1977, 1986)에서 기초하고 있는데, 요지는 개인은 역할모델이 어떻게 행동하는지를 관찰하면서 적절한 행동의 표준을 학습할 수 있다는 것이다. 따라서 윤리적 리더는 그들 자신의 행동을 통해 종업원들에게 윤리적 행동을 가르친다고 볼 수 있다. 또한 윤리적 리더는 그들이 조직 계층에서 강력하고, 가시적인 지위를 점하고 있기 때문에 조직 구성원의 주의를 끌 수 있어서 역할모델이 가능하다. 그들은 공식적인 프로세스(보상, 정책 등)를 통하거나 다른 사람을 대하는 태도 같은 개인적인 사례를 통해 윤리적인 기준을 조직 구성원들에게 전달한다.

그러나 효과적인 윤리적 모델은 힘과 가시성 이상을 요구한다. 윤리적 행동의 사회적 학습이 발생하기 위해서 역할 모델은 도덕적 행동 차원에서 신뢰할 수 있어야 한다. 다른 사람을 공정하게 대하고, 사려 깊게 대하는 것이 조직 구성원들에게 인지될 때, 조직 구

성원들은 리더는 따를 가치가 있다고 판단하게 된다. 반면 조직 구성원들은 리더의 행동이 도덕적인 선언과 일관되지 않거나 자신들과 상호작용하는데 실패한 리더를 무시할 것이다(Yussen and Levy 1975).

3. 조직의 성격 특성

오랜 기간 심리학자들은 개인의 성격 특성(personality traits)을 이용하여 개인의 행동을 이해하려고 하였다(Cattell 1957, Mischel 1984).

심리학자들의 연구는 다양한 측면에서 진행되었지만 공통적으로 개인의 성격 특성이 단일차원이 아닌 다차원으로 구성되어 있음을 발견하였다. Digman(1990)의 연구가 대표적인데, Digman (1990)은 개인의 성격특성이 5가지 독립적인 차원으로 구성되어 있음을 주장하였다. 소위 말하는 Big 5 성격특성, 즉, 외향성(extraversion), 친절성(agreeableness), 양심(conscientiousness), 정서적 불안정성(emotional insecure), 경험에 대한 개방성(openness to experience)이 그것들이다.

Digman(1990)의 정의에 의하면 외향성은 다른 사람과 상호작용하는 것을 좋아하고, 다른 사람의 관심을 끌고자 하는 정도를 의미하고, 친절성은 다른 사람과 조화로운 관계를 유지하고, 주변사람을 배려하는 정도를 의미하며, 양심은 사회의 규칙, 규범들을 기꺼이 지키려는 정도와 주어진 일을 실수 없이 추진해 나가려는 정도를 의미하며, 정서적 불안정성은 정서적으로 불안정하고, 세상을 위협적으로 생각하는 정도를 나타낸다. 마지막으로 경험에 대한 개방성은 혁신이나 새로운 경험

에 대한 거부감이 적고, 새로운 것에 도전하려는 정도를 나타낸다.

과거 수십년 간, 연구자들은 성격 특성이 리더의 출현과 효과성을 예측하는 의미 있는 변수라고 주장해왔다(Judge, Bono, Ilies, and Gerhardt 2002, Lord, Devader, and Alliger 1986, Zaccaro 2007).

본 연구의 초점인 윤리적 리더십과 관련해 Walumbwa and Schaubroeck(2009)는 다섯가지 성격 특성 중 친절성, 양심, 정서적 불안정성이 윤리적 리더십과 직접적인 관련이 있다고 주장하였으며, 실제로 그들의 연구에서 친절성과 양심이 윤리적 리더십과 正의 관계를 가지고 있음을 실증하였다.

본 연구는 Walumbwa and Schaubroeck (2009)의 주장에 동의하고, 다섯가지 성격 특성 변수들 중 친절성, 양심, 정서적 불안정성을 윤리적 리더십의 선행변수로 검증하고자 한다.

이러한 성격 특성은 리더십이 조직 간 관계에서 나타나는 것과 마찬가지로 조직 차원의 성격 특성으로 나타날 수 있다. 왜냐하면 조직은 조직 문화를 공유하고 있는 개인들로 구성되어 있기 때문에 유사한 사고방식과 행동패턴을 보이기 때문이다(Dension and Mishra 1995).

4. 조직 간 관계유지 전략

커뮤니케이션 이론은 특정한 상호작용이 사람 간의 현재 관계를 유지시켜 준다고 주장한다. 예를 들어, Ayres(1983), Sher and Pearson (1986)은 관계를 평화롭게 유지시켜주는 안전막을 구축하는 것을 관계유지로 보았고, Baxter

(1990)은 긴장을 조절하는 커뮤니케이션에 대해 관심이 있었으며, Bell et al.(1987)은 관계를 유지하기 위해 파트너에게 맞추는 행동에 관해 연구하였다.

1990년대 이후로 이러한 관계유지 전략(또는 행동)에 대해 많은 관심이 조명되었다(Canary and Zellely 2000). 특히, 이성 간에 특정한 상태나 조건에서 관계를 유지하기 위해 하는 행동을 규명하기 위한 연구들이었다(Dindia and Canary 1993).

Canary and Stafford(1992)는 이러한 관계유지 전략을 “관계를 유지하고, 보다 큰 만족과, 결속과, 사랑을 얻게 하기 위해 지속적으로 행해지는 행동전략”이라고 정의하고, 이를 다섯가지 유형으로 구분하였다. 긍정 전략(positivity), 개방 전략(openness), 보장 전략(assurances), 사회망 전략(social network), 그리고 직무공유 전략(sharing tasks)이 그것들이다.

여기서 긍정전략은 파트너를 즐겁게 대하고 비판하지 않는 것이고, 개방전략은 관계의 성격에 대해 직접적으로 이야기하고, 관계에 대한 바램을 숨기지 않는 것이며, 보장전략은 관계를 지속하고자 하는 바램을 전달하는 것이고, 사회망 전략은 공동의 연(affiliations)과 관계에 의존하는 것이며, 마지막으로 직무공유 전략은 서로의 책임을 다하는 것이라고 할 수 있다.

이러한 다섯가지 관계유지 전략을 보다 체계화하기 위해 Stafford, Dainton, and Haas (2000)는 두가지 추가적인 전략을 제안하였다. 갈등관리 전략(conflict management)과 조언제공 전략(advice giving)이 그것들이다.

또한 Waldron(1991), Waldron and Hunt (1992)의 연구에서는 부하직원들이 관계유지전

략을 그들의 상사와의 관계를 관리하기 위해 사용한다는 것을 발견하였다. 특히, Waldron and Hunt(1992)는 부하직원이 사용하는 관계 유지전략과 다른 변수 간의 관계를 검증하였는데, 관계의 질이 개인적, 계약적, 규제적 관계 유지 전략의 사용에 유일한 예측치로 발견되었다.

본 연구는 직장 동료 간의 관계유지 전략을 제시하고, 그것들이 대인간 관계 욕구를 충족시킬 수 있다는 Waldrons and Hunt (1992)의 연구를 조직 간 관계에 적용하는 의미가 있다.

동료관계가 중립적이고, 관계유지전략이 동료들과의 관계를 강화하기 위한 바램을 반영한다는 점은 달리 상사와 부하간의 관계 유지 전략은 미래의 경제적 이득을 예측할 수 있다는 점이 다르고, 이러한 측면이 유통경로의 조직 간 관계를 설명하는데 더 적합하다 할 수 있다.

따라서 Stafford et al.(2000)에 의해 개발된 관계유지 전략이 조직 간 관계에서 적용할 수 있다고 할 수 있다. 뿐만 아니라 조직 간 관계가 거래 파트너에 애착이나 통제를 포함한 조직 간 욕구를 충족시킬 수 있다는 것도 가정할 수 있다.

한편, 이러한 관계유지 전략들은 다양한 성과변수와 관련성이 있는 것으로 규명되었다. 예를 들면, 관계유지 전략은 관계결속(Stafford and Canary 1991), 관계만족(Dainton 2000)과 강한 正의 관계를 보였고, 외로움(Hensen, Dybvig- Pawelko, and Canary 2004)과는 負의 관계를 가졌다.

비슷한 맥락에서 Madlock and Booth-Butterfield(2012)는 관계유지전략이 커뮤니케이션 만족, 직무만족, 조직결속과 正의 관계

를 직무소외와 負의 관계를 가짐을 밝혔다.

5. 대형 유통업체의 공급업체 관리 활동

본 연구에서는 앞서 언급한 두가지 이론적 측면의 변수들, 즉, 성격 특성과 관계유지 전략 이외에 실무적 측면의 변수들도 선행변수 모형에 포함시킴으로써, 보다 포괄적이고, 현실에 가까운 연구모형을 구성하고자 하였다. 이를 위해 본 연구에서는 할인점에 상품을 공급하는 공급업체 담당자 5인과의 심층면접을 실시하였고, 그들이 대형 할인점과 거래하면서 대형 할인점의 윤리적 리더십을 느끼는 경우가 어떤 경우인지 답하도록 유도하였다.

그 결과 공급업체 납품담당자들로 부터 신뢰, 매너, 융통성, 배려, 인내심, 공정성, 책임감, 계획성, 안정성, 투명성 등의 기업의 성격 관련 변수들과 거래특유투자, 보상, 교육, 커뮤니케이션, 관계관리, 협력 및 지원, 의사결정 참여, 약속 이행 등의 행동 관련 변수들을 도출할 수 있었다.

이러한 변수들 중 성격 특성, 관계유지 전략과 중복되지 않으면서 5인에게서 공통적으로 응답된 변수를 본 연구에 포함시켰다. 이때 최종적으로 선택된 변수는 대형 유통업체의 교육훈련, 보상, 조직 간 커뮤니케이션 등 세가지 변수였다.

이들에 대해 각각 살펴보면 다음과 같다. 먼저 교육훈련은 거래 파트너로 하여금 직무와 관련된 기술 뿐아니라 고객욕구를 파악하는 능력도 향상시켜서 고객의 변화하는 욕구, 다양한 개성에 맞는 신제품을 개발하는데 도움을 줄 수 있다(Hart, Heskett, and Sasser Jr., 1990). 또한 적절한 보상 정책은 거래 파트

너들이 높은 품질의 상품을 공급하도록 하는 것 뿐 아니라 고객의 욕구를 잘 반영하게 하는데도 효과적이다(Bowen and Johnston, 1999).

한편, 조직 간 의사소통은 유통경로의 구성원 간 관계를 보다 밀접하게 연결시켜 주는 기능을 하며(Mohr and Nevin 1990), 조직 동일시를 유도한다(Ullrich, Wieseke, Christ, Schulze, and Dick 2007).

본 연구의 대상산업인 할인점 유통경로에서도 대형 할인점이 지속적인 교육훈련, 적절한 보상, 그리고 긴밀한 커뮤니케이션을 통해 공급업체를 효과적으로 관리할 수 있다고 할 수 있다.

Ⅲ. 가설수립 및 연구모형 설정

1. 리더 조직의 성격 특성과 윤리적 리더십

앞서 언급한 바와 같이 조직의 성격 특성은 다섯가지로 구분할 수 있다. 하지만 Walumbwa and Schaubroeck(2009)의 연구에서는 다섯가지 중 친절성과 양심, 정서적 불안정성이 윤리적 리더십과 밀접한 관련이 있다고 실증하였고, 본 연구는 이와 맥락을 같이하여, 친절성, 양심, 정서적 불안정 세가지 차원에 대해 규명하고자 한다.

먼저 친절성은 수용적이고, 협력적이고, 즐겁고, 신뢰가 가고, 좋은 성품을 가진 것을 의미한다(Costa and McCrae 1992). 이러한 친절성이 윤리적 리더십과 두가지 측면에서 긍정적인 관련이 있다고 볼 수 있다. 첫째, 친절

한 개인은 다른 사람을 돕기 위해 건설적인 전술을 쓸 가능성이 높다(Jensen-Campbell and Graziano 2001). 이것은 윤리적 리더십의 핵심 구성요소이다. 둘째, Brown et al.(2005)이 주장한 것처럼, 친절한 개인은 다른 사람을 보다 적절하고, 인간적으로 대하는데 관심을 가진다. 그들은 배려심이 깊고, 도와주며, 정직하고, 예의 바르며, 믿음직하고, 잘 이해해 주며, 다른 사람의 욕구에 민감하고, 전반적으로 호감이 간다(Costa and McCrae 1992, Tobin, Graziano, Vanman, and Tassinary 2000).

이러한 행동들은 윤리적 리더가 되기 위해 매우 중요하다(Brown et al. 2005, Brown and Trevino 2006). 때문에 그러한 행동에 대한 안정성을 예측할 수 있고, 지각된 윤리적 리더십을 강화할 가능성이 높다. 친절성과 리더십간 관계에 관한 실증연구들도 이를 뒷받침 하고 있다. Judge and Bono(2000)는 그들의 메타분석을 통해 다양한 성격특성 중 친절성이 가장 강하게 변혁적 리더십에 영향을 준다는 것을 발견하였다. Brown et al.(2005) 또한 친절성이 윤리적 리더십과 정의 관계에 있음을 발견하였다.

이러한 현상은 본 연구의 관심인 조직 간 관계, 즉, 대형 유통업체와 공급업체 간 관계에서도 나타난다고 할 수 있다. 대형 유통업체가 상대적으로 힘이 약한 공급업체를 돕고자 하고, 깊은 배려심을 보이고, 상거래태도가 좋을 때, 공급업체는 대형 유통업체가 윤리적이라고 생각하며, 그들의 제안을 따를 가능성이 높다. 요컨대 친절성과 윤리적 리더십이 정의 관계를 가진다고 볼 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

- 가설 1: 대형 유통업체의 친절성은 공급업체가 지각하는 유통업체의 윤리적 리더십에 正의 영향을 미칠 것이다.

성격 특성의 5 요인 모델 중에서 양심은 산업심리 분야에서 가장 많이 연구된 개념이다 (Bono and Judge 2004). 매우 많은 연구들이 양심이 직무 성과의 가장 좋은 예측치 중 하나라고 주장하고 있다(Barrick and Mount 1991).

양심적인 개인들은 높은 수준의 도덕적 의무감을 경험한다. 그들은 진실과 정직에 가치를 두고, 다른 사람에 의해 쉽게 타락되지 않으며, 높은 책임감을 유지한다. 높은 양심수준을 가진 개인은 성취노력, 조심성, 신뢰성, 자기수양, 철저함, 책임감, 신중함, 고집 등의 성격을 보인다(Costa and McCrae 1992). 이러한 경향은 양심과 윤리적 리더로서 여겨지기 위해 필요한 행동패턴들 간의 관계를 연결시켜 준다.

윤리적 리더는 Brown et al.(2005, p120)이 주장한 “규범적으로 적절한 행동(normatively appropriate behaviors)”을 하는데, 이러한 행동에는 개방성과 성실성, 책임감과 진실성 등 양심의 전형적인 특징들이 포함되어 있다.

추가적으로 양심적인 개인은 일반적으로 잘 조직화되고, 야망이 있으며 강한 의지를 가지고 있기 때문에(Hogan and Ones 1997), 윤리적 행동에 대한 보다 명확한 원칙과 표준을 부하들에게 전달할 가능성이 높다(Brown and Trevino 2006).

양심 또한 대형 유통업체와 공급업체 간 관계에서 나타난다고 할 수 있다. 유통경로의 리더라 할 수 있는 대형 유통업체가 긍정적, 부정적 성과에 대한 책임을 지는 모습을 보일 때, 특히, 공급업체에게 손해가 될 수 있는

상황에서 솔선수범하는 모습을 보일 때, 공급업체는 유통업체가 책임감이 있고, 양심적이며, 신뢰할 수 있다고 생각할 가능성이 높다. 이러한 인식은 친절성과 마찬가지로 대형 유통업체의 윤리적 리더십을 강화할 가능성이 높다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

- 가설 2: 대형 유통업체의 양심은 공급업체가 지각하는 유통업체의 윤리적 리더십에 正의 영향을 미칠 것이다.

정서적 불안정성은 부정적인 인지스타일을 가지거나 비호의적인 자기지각에 집중하는 경향을 말한다. 정서적으로 불안정한 개인은 부정적인 감정, 예를 들면, 갈망과 분노를 더 자주, 더 강하게 경험한다. Brown and Trevino (2006, p603)는 불안정한 개인은 윤리적 리더로서 여겨지기 어렵다고 주장하였다. 왜냐하면 그러한 사람은 예민하고, 다른 사람에 적대적이기 때문에, 리더가 효과적인 롤 모델이 되는 것을 어렵게 한다.

최근 연구들은 이러한 관계가 옳음을 증명하고 있다. 정서적으로 불안정한 개인은 사회적 상호작용에서 보다 방어적이고(Barrett and Pietromonaco 1997), 다른 사람과 갈등을 자주 일으킨다(Brissette and Cohen 2002). Judge et al.(2002)의 연구에서도 정서적으로 불안정한 개인이 리더가 되기 어렵다는 연구 결과를 제시하였다.

뿐만 아니라 이러한 정서적 불안정성은 리더로 하여금 덜 효과적인 리더라고 평가되게 한다. Lim and Ployhart(2004)는 부정적인 군인 리더가 부하들에게 영감도 주지 못하고, 자극도 주지 못한다는 것을 발견하였다. 결국

높은 수준의 정서적 불안정성을 가지고 있는 리더는 낮은 수준의 윤리적 리더십을 가진다고 생각할 수 있다. 왜냐하면 윤리적 리더십은 부하 직원에게 윤리적이고 비윤리적인 행동들에 대한 적절한 보상과 처벌에 관해 진지하게 의사소통해야 하기 때문이다.

정서적 불안정성은 조직 간 거래관계에서 경계인(boundary personnel) 간에 나타나기도 하지만 조직 차원의 정서적 불안정성은 정책 또는 거래 관계의 불안정성으로 나타날 수 있고, 거래 안정성(Achrol and Stern 1988)과는 반대되는 개념이라 할 수 있다.

안정적인 거래관계에서는 리더의 정책을 호의적으로 받아들이지만(Achrol and Etzel 2003), 그렇지 않은 경우에는 결과에 대한 예측 가능성이 줄어들고, 성과평가를 어렵게 만들어(Oh, Dwyer, and Dahlstrom 1992), 리더를 믿기 어렵게 할 뿐 아니라 리더의 리더십에 동참하지 않으려 할 가능성이 많다. 이러한 상황에서 리더가 윤리적이라고 여길 리는 만무하다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

- 가설 3: 대형 유통업체의 정서적 불안정성은 공급업체가 지각하는 유통업체의 윤리적 리더십에 負의 영향을 미칠 것이다.

2. 리더 조직의 관계유지 전략과 윤리적 리더십

많은 학자들이 조직을 관계들의 집합체로 개념지어 왔다(Wheatley 2001). Bruning and Ledingham(1999)에 의하면 긍정적인 조직 관계는 조직 효과성을 증대시키고, 조직의 재무

건전성에 기여한다고 할 수 있다. 다른 학자들은 대인 기술(interpersonal skill)이 종업원의 성공 뿐 아니라 조직의 성공에도 비슷하게 중요하다(Morreale, Osborn, and Pearson 2000).

여기서 대인 기술은 커뮤니케이션 이론에서 주장하는 관계유지 행동 또는 전략(relational maintenance behaviors / strategies)이라고 할 수 있다. 이러한 관계유지 전략은 커뮤니케이션에 의해 이루어지며, 개인 간 상호 욕구를 충족시키는데 사용될 수 있다.

한편, Stackman and Pinder(1999)는 관계유지 전략과 사회적 지원간의 관계를 주장하기도 하였다. 그들은 개인들이 생존과 성공, 직무만족과 경력관리를 위해 사회적 지원을 얻고자 하고, 이를 위해 관계유지 전략을 사용한다는 것이다(Stackman and Pinder 1999, p 40).

본 연구의 관심인 대형 유통업체와 공급업체 간 관계에서도 거래 파트너 간에 생존과 성공을 위해서 상호 관계를 유지하는 관계유지 전략이 존재한다고 할 수 있다. 이를 Stafford, Dainton, and Haas(2012)의 연구결과에서 성과와 관련성이 높다고 규명된 개방 전략, 보장전략, 사회망 전략, 그리고 갈등관리 전략의 네가지 차원으로 나누어 살펴보면 다음과 같다.

먼저 개방전략은 관계의 성격에 대해 직접적으로 이야기하고, 관계에 대한 바램을 숨기지 않은 것을 의미한다(Canary and Stafford 1992). 이러한 개방전략은 윤리적 리더십의 도덕적 인간 차원이 요구하는 ‘솔직함’, ‘성실함’, ‘믿음직함’ 등의 속성과 관련성이 높다(Trevino et al. 2003).

리더가 팔로워와의 관계에서 숨기는 것이 있고, 이것을 팔로워가 인식한다면 리더가 도

덕적이라고 생각하지 않을 것이기 때문이다.

경우에 따라서 너무 직접적으로 이야기하는 것이 팔로워를 강압한다는 느낌을 줄 수도 있지만, 리더의 생각을 숨기지 않고, 충분한 정보교환을 할 때, 팔로워는 리더의 진정어린 조언과 인간적인 행동을 인식하게 된다(Haas and Stafford 2005). 이는 윤리적 리더가 갖추어야 할 중요한 덕목 중 하나이다(Trevino et al. 2000). 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

- 가설 4: 대형 유통업체의 개방전략은 공급업체가 지각하는 유통업체의 윤리적 리더십에 正의 영향을 미칠 것이다.

다음으로 보장전략 또한 윤리적 리더십과 밀접한 관련이 있다. 보장전략은 관계를 지속하고자 하는 바램을 전달하는 것을 의미하는데(Canary and Stafford 1992), 여기서 ‘관계를 지속하고자 하는 바램’은 조직 간 관계에서 결속에 대한 의도로 표현될 수 있다(Dwyer et al. 1987, Morgan and Hunt 1994).

때문에 보장전략은 리더와 팔로워 간 관계의 본질에 영향을 준다. 특히, 보장전략은 관계의 지속에 대한 기대가 더 큰 팔로워 입장에서는 관계만족 뿐 아니라 리더를 더 좋아하게 하는 계기가 된다(Canary and Stafford 1994).

이는 리더가 팔로워를 사려 깊게 배려한다는 인식과 함께 팔로워에게 우호적이라는 인식을 심어주게 된다. 이러한 인식은 윤리적 리더가 가지고 있는 특성 중 하나이다(Trevino et al. 2003). 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

- 가설 5: 대형 유통업체의 보장전략은 공급

업체가 지각하는 유통업체의 윤리적 리더십에 正의 영향을 미칠 것이다.

다음으로 공동의 연과 관계에 의존하는 것을 의미하는 사회망 전략(Canary and Stafford 1992) 또한 윤리적 리더십과 관련이 있다.

리더가 팔로워의 네트워크에 관심을 보이고, 배려하는 것은 팔로워로 하여금 리더가 매우 사려 깊다고 인식하게 한다. 또한 이러한 행동은 팔로워로 하여금 리더를 좋아하게 만든다(Weigel and Ballard-Reisch 1999).

때문에 리더의 사회망 전략은 리더가 자기 중심적이지 않고 팔로워를 중심으로 생각한다는 인식도 갖게 한다. 이는 윤리적 리더십 뿐 아니라 많은 리더십 이론들에서 강조하는 리더의 특성중 하나이다(Brown et al. 2005).

본 연구의 대상산업인 할인점 유통경로의 할인점과 공급업체 간 관계를 보아도 이러한 현상이 나타나는데, 할인점이 직접적으로 납품을 하는 공급업체 뿐 아니라 공급업체에 부품 또는 원재료를 납품하는 또 다른 공급업체, 아니면 공급업체의 영업활동을 지원하는 협력업체 등에도 관심을 갖고 배려한다면 공급업체는 할인점의 진정성 있는 배려를 인식할 것이고, 이는 윤리적 리더십으로 이어질 가능성이 높다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

- 가설 6: 대형 유통업체의 사회망 전략은 공급업체가 지각하는 유통업체의 윤리적 리더십에 正의 영향을 미칠 것이다.

마지막으로 갈등에 관해 이야기하고, 갈등에 대해 이해하려는 노력을 나타내는 갈등관리 전략(Stafford, Dainton, and Haas 2000)

또한 윤리적 리더십을 강화할 가능성이 높다. 왜냐하면, 갈등관리 전략은 거래 파트너들이 서로의 관계에 결속하게 하고, 좋아하게 할 뿐 아니라 상호간에 통제할 수 있게 하기 때문이다(Stafford, Dainton, and Haas 2000).

여기서 상호 간의 통제 가능성은 상호 간의 강압적인 행동을 억제하는 역할을 하고, 상호 의존성을 증대시킨다(김상덕, 오세조 2006). 때문에 이러한 갈등관리 전략을 사용하는 것은 리더가 균형적인 의사결정을 한다는 인식을 갖게 하는데 효과적이다(Brissette and Cohen 2002).

이는 균형적인 의사결정과 공정성을 주요 덕목으로 하는 윤리적 리더십과 깊은 관련이 있다고 할 수 있다(Brown et al. 2005). 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

- 가설 7: 대형 유통업체의 갈등관리 전략은 공급업체가 지각하는 유통업체의 윤리적 리더십에 정의 영향을 미칠 것이다.

3. 리더 조직의 공급업체 관리 활동과 윤리적 리더십

앞서 언급한 바와 같이 본 연구는 이론적 차원의 변수들 뿐 아니라 실무자 심층면접을 통해 실무차원의 변수들도 윤리적 리더십의 선행변수로서 검정하고자 한다.

본 연구에서 검정하고자 하는 실무변수들은 교육훈련, 공정한 보상, 조직 간 커뮤니케이션 변수들이다. 이 변수들과 윤리적 리더십과의 관계를 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 교육훈련은 유통경로의 리더가 팔로워의 역량을 강화하여 더 나은 성과를 창출하

기 위한 목적을 가지고 있다(Tax and Brown 1998). 특히, 고객의 욕구를 파악하거나 신상품을 개발하는 능력이 부족하고, 효율적인 물류기능이 어려운 공급업체에게 대형 유통업체가 교육훈련을 하는 것은 중소 공급업체에 입장에서는 매우 필요한 부분이고, 이러한 교육훈련을 하는 리더는 개별적인 배려를 받고 있다고 여길 가능성이 높고, 리더의 진정성을 느낄 것이다(Bass and Avolio 1990). 이러한 개별적인 배려나 진정성, 성실성 등은 윤리적 리더십의 기본적인 요건이기도 하다(Brown et al. 2005). 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

- 가설 8: 대형 유통업체의 교육훈련은 공급업체가 지각하는 유통업체의 윤리적 리더십에 정의 영향을 미칠 것이다.

다음으로 공정한 보상도 대형 유통업체의 윤리적 리더십을 강화시킬 가능성이 높다. Berry(1999)는 서비스 종업원들이 더 많은 것을 얻을수록 자신이 조직의 부분 소유자라는 감정을 갖게 되고, 조직의 성공을 위해서 기여할 것이라는 사실을 발견하였는데, 유통경로에서도 공급업체들이 일한만큼 공정한 보상을 받았을 때, 유통경로의 성공을 위해 더 많은 노력을 하고, 리더의 정책에 더 잘 따를 것이다.

왜냐하면, 공정한 보상 자체가 인센티브로 작용하고, 더 높은 성과를 달성하게 하는 동기부여가 되기 때문이다(Bass 1985, Kelemen and Papasolomou 2007).

특히, 보상이 공정하다는 것은 리더가 원칙이 있고, 공정하다는 것을 팔로워들에게 인식시킬 수 있기 때문에 리더가 공정하고, 원칙

이 있을 때 발생하는 윤리적 리더십(Trevino et al. 2000)을 강화시킬 개연성이 충분히 있다.

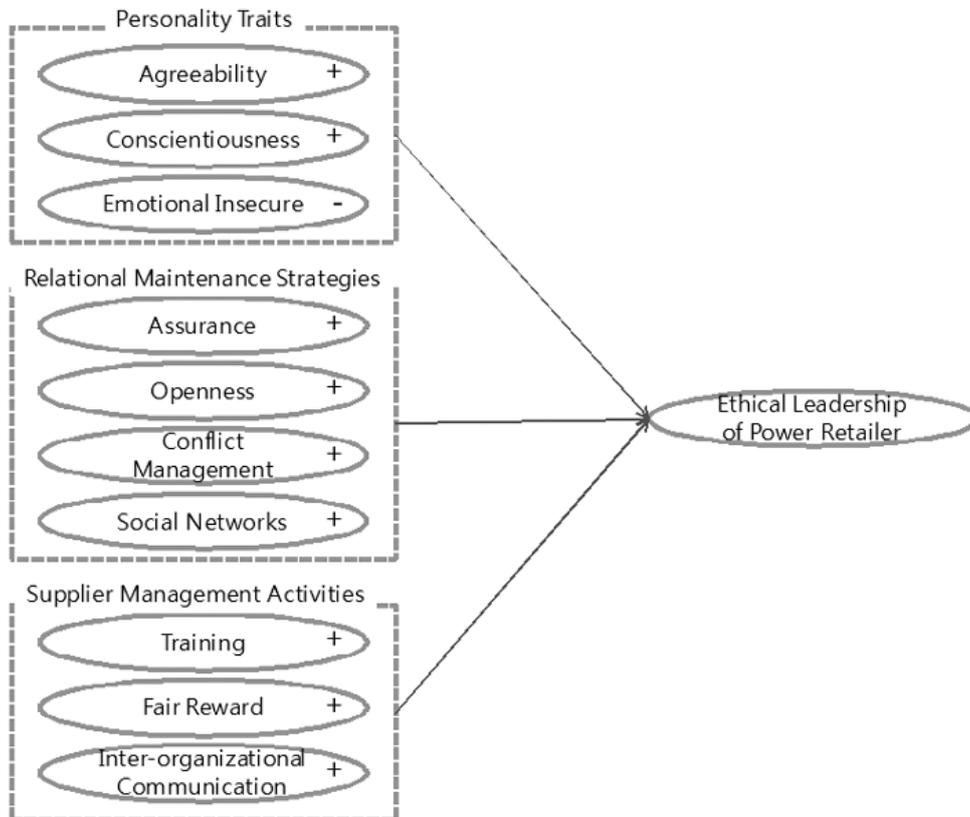
또한, 리더가 공정할 때, 윤리의 표준을 세우고, 윤리규정을 준수했을 때, 보상과 처벌을 할 수 있는 도덕적 관리자 역할을 할 수가 있다(Brown et al. 2005). 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

- 가설 9: 대형 유통업체의 공정한 보상은 공급업체가 지각하는 유통업체의 윤리적 리더십에 正의 영향을 미칠 것이다.

본 연구에서 다루고 있는 실무차원의 마지막 변수인 조직 간 커뮤니케이션은 앞서 언급한 것처럼 유통경로 구성원 간 공식적 또는 비공식적 경로를 통해 적절하고, 중요한 최신 정보들을 교환하고, 공유하는 활동이라 할 수 있다(Anderson and Narus 1984).

이러한 조직 간 커뮤니케이션은 윤리적 리더십의 도덕적 인간 차원과 도덕적 관리자 차원 모두와 깊은 관련성이 있다.

먼저 유통경로 리더가 팔로워와 커뮤니케이션이 활발하게 하는 것은 팔로워에 대한 관심의 증거이고(Noordewier, John, and Nevin



〈그림 1〉 연구모형

1990), 팔로워의 협력과 신뢰를 유도하며, 갈등을 줄이는 역할을 한다(Anderson and Weitz 1992). 때문에 리더의 친절성, 정직함 등 도덕적 인간이 갖추어야 될 조건(Brown et al. 2005)에 부합시킨다.

또한 도덕적 관리자로서 팔로워들과 윤리적 표준에 대해 토론하고, 윤리적 행동을 할 것을 커뮤니케이션하기 위해서는 평소 커뮤니케이션이 활성화 되어 있을 때 가능하기 때문에(Brown et al. 2005), 리더가 커뮤니케이션을 활발히 하는 것은 도덕적 관리자 차원과 밀접한 관련이 있다고 할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

- 가설 10: 대형 유통업체의 조직 간 커뮤니케이션은 공급업체가 지각하는 유통업체의 윤리적 리더십에 正의 영향을 미칠 것이다.

이상의 내용을 종합하여 도식화하면 <그림 1> 연구모형과 같다.

IV. 연구방법

1. 표본 및 자료수집

본 연구는 할인점 유통경로에서 대형 할인점과 중소 공급업체 간 관계를 대상으로 수행되었다. 할인점 유통경로를 윤리적 리더십 관련 연구의 대상으로 선정한 이유는 유통경로 구성원 간 관계에서 유통경로 리더가 누구인지 분명히 알 수 있고, 윤리적인 문제가 사회 이슈로 대두되고 있는 대표적인 유통경로이기 때문이다. 굳이 설명할 필요 없이 할인점

유통경로의 리더는 할인점이라 할 수 있다.

할인점 유통경로를 연구하기 위해 본 연구는 국내 할인점 산업의 대표적인 업체인 이마트, 홈플러스, 롯데마트, GS리테일, 농협하나로마트, 뉴코아 등 6개 업체에 상품을 공급하는 공급업체 295개사를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 공급업체의 납품담당자를 대상으로 하였으며, 전문조사기관의 면접원이 방문하여 1:1 대인면접 방식으로 실시하였다. 표본은 할인점 업체의 협조 하에 공급업체 리스트에서 무작위로 선정되었다. 표본 수는 6개 업체의 공급업체들이 골고루 포함되도록 구성하였으며, 전문면접원에 의해 조사되었기 때문에 295부의 설문지 모두가 유효한 설문지였다.

사실 리더 조직의 성격 특성, 관계유지전략, 관리전략, 윤리적 리더십 등은 거래파트너 상호 간에 이루어지는 것이므로 양방향으로 측정하는 것이 바람직하다. 하지만 본 연구의 대상 산업인 할인점 유통경로에서는 공급업체의 수에 비해 할인점 업체의 수가 매우 적기 때문에 거래 파트너 간에 1:1로 측정한다는 것은 충분한 표본 수를 확보하는 것이 현실적으로 매우 어렵다. 때문에 본 연구에서는 공급업체들에 대해서만 설문조사를 실시하였음을 밝혀 둔다.

2. 변수의 조작적 정의

본 연구에서 언급된 변수들은 관련 분야 연구에서 신뢰성과 타당성이 검증된 측정도구를 사용하였다.

먼저 유통경로 리더 조직의 성격 특성 변수는 Saucier(2002)와 Walumbwa and Schaubroeck

(2009)의 연구를 활용하여, 친절성, 양심, 정서적 불안정성 등 세가지 성격 특성 변수에 대해 각각 7문항, 6문항, 5문항을 개발하였고, 업계 실무자의 검토를 통해 실무적인 표현으로 바꾸었다. 다음으로 관계유지전략 변수는 Stafford, Dainton, and Haas(2000)의 연구를 활용하여, 보장전략, 개방전략, 갈등관리전략, 사회망전략 등의 변수에 대해 각각 4문항, 4문항, 4문항, 4문항을 개발하였고, 업계 실무자의 검토를 통해 실무적인 표현으로 바꾸었다.

이상에서 개발된 측정문항들은 모두 기존 조직 내 부하-상사 간 관계 관련 연구에서 사용되었던 측정문항들이다. 따라서 이를 조직 간 관계에 적용하기 위해서는 많은 수정보완이 필요하였다.

본 연구는 이를 위해서 할인점에 상품을 공급하는 협력업체 납품담당자 3인의 도움을 받았다. 납품담당자들은 이론적 검토를 통해 1차적으로 개발된 측정도구들에 대해 그 표현이 ‘할인점 유통경로에 적절한지’, ‘실제로 그런 일이 할인점과 공급업체 간에 발생할 수 있는지’, ‘표현방법이나 단어사용에 문제는 없는지’ 등을 점검하였다.

업계실무자들은 다양한 의견을 제시하였고, 경우에 따라서는 측정도구를 개발하는 데 이용하였던 기존 연구들의 원래 측정문항과 다소 차이가 있게 내용을 바꾸기도 하였다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 국내 할인점 유통경로에 꼭 맞는 측정도구를 개발하고자 하는 의도로 그들의 의견을 최대한 수용하여 측정문항을 수정보완하였다. 물론 통계적인 분석절차에 의거하여 변수의 신뢰성과 타당성을 확보하는 작업은 사후적으로 실시하였다. 자세한 내용은 5.2 구성개념의 신뢰성 및

타당성 검토에 나타나 있다.

다음으로 실무 관점에서 할인점의 공급업체 관리전략 변수인 교육훈련, 공정한 보상, 조직 간 의사소통 변수는 Kellemen, Papasolomou (2007), Shiu and Yu (2011) 연구를 활용해 각각 4항목, 3항목, 4항목으로 측정하였다. 마지막으로 할인점의 윤리적 리더십은 Brown and Trevino(2006) 연구를 활용해 10항목으로 측정하였다.

모든 측정항목은 리커트 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다. 5점: 매우 그렇다)를 이용하였다. 모든 측정항목들은 부록에 제시하였다.

V. 실증분석

1. 조사대상의 통계적 특성

조사대상 공급업체의 통계적인 특성은 <표 1>과 같다. 주 거래 할인점은 이마트(16.6%), 홈플러스(16.4%), 롯데마트(16.9%), GS리테일(16.6%), 농협하나로마트(16.6%), 뉴코아 김스클럽(16.9%) 등이 고루 분포되어 있고, 납품 상품군은 식품(61.0%)이 가장 많았으며, 종업원 수는 30명 미만(38.0%)이 가장 많았다.

공급업체의 연매출은 100억원-999억원 사이(42.0%)가 가장 많았고, 거래기간은 10년 이상(36.3%)이 가장 많았다. 전반적으로 보았을 때, 표본의 특성이 어느 한쪽으로 편중되지 않고, 우리나라 할인점의 공급업체를 잘 설명해 줄 수 있다고 판단되었다.

〈Table 1〉 Respondents Characteristics(n=295)

Characteristics	Frequency	%	Sum	
Discount store dealing with	E-mart	49	16.6	295(100.0)
	Home Plus	48	16.4	
	Lotte-mart	50	16.9	
	GS retail	49	16.6	
	Nonghyup	49	16.6	
	Newcore	50	16.9	
Product category	food	180	61.0	295(100.0)
	apparel/culture	34	11.5	
	houseware/home appliances	33	11.2	
	general consumer goods	26	8.8	
	ect.	22	7.5	
Number of employees	under 30	112	38.0	295(100.0)
	30-99	72	24.4	
	100-999	66	22.4	
	over 1,000	34	11.5	
	non-response	11	3.7	
Annual sales (100 million Won)	under 100	100	33.9	295(100.0)
	100-999	124	42.0	
	over 1,000	61	20.7	
	non-response	10	3.4	
Relationship length(Year)	under 5	73	24.8	295(100.0)
	5-9	101	34.2	
	over 10	107	36.3	
	non-response	14	4.7	

2. 구성개념의 신뢰성 및 타당성 검토

본 연구에서는 Cronbach's alpha 값을 활용하여 신뢰성을 검토하였고, 평균분산추출값(average variance extracted; AVE), 합성신뢰도(composite reliability; CR), 변수 간 상관계수를 이용하여 수렴타당성과 판별타당성을 검토하였다. 구성개념의 신뢰성과 수렴타당성 검토 결과 <표 2>에 나타난 바와 같이

모든 수치들이 권고치를 초과하고 있어 측정도구가 신뢰성과 수렴타당성을 가지고 있는 것으로 판단하였다.

변수의 신뢰성과 타당성 확보를 위한 정제과정은 각각의 개념별로 측정도구가 Cronbach's alpha값의 일반적인 기준(Nunnally and Bernstein 1994)인 0.7을 상회하는 지, 확인적 요인분석 후 측정 항목들과 해당 구성개념들을 연결하는 표준 요인적재량들이 통계적으로 95% 신

〈Table 2〉 Reliability, Average Variance Extracted, and Composite Reliability

Variable	Number of Items (Items deleted)	Factor Loadings	t-value	CR	AVE	α
Agreeableness	7(0)	.63-.94	2.42-3.10	0.90	0.57	0.91
Conscientiousness	5(1)	.80-.87	23.26-43.11	0.91	0.68	0.88
Emotional insecure	3(2)	.72-.85	20.15-46.23	0.85	0.66	0.78
Assurance	4(0)	.66-.95	3.10-5.34	0.85	0.60	0.83
Openness	4(0)	.74-.83	19.29-47.36	0.86	0.62	0.80
Conflict management	3(1)	.88-.93	50.61-86.34	0.93	0.82	0.90
Social networks	3(1)	.90-.93	64.67-80.59	0.94	0.84	0.91
Training	4(0)	.88-.96	48.80-149.37	0.95	0.85	0.95
Fair reward	3(0)	.94-.95	95.41-144.14	0.96	0.89	0.94
Inter-organizational communication	4(0)	.78-.90	20.93-61.56	0.92	0.74	0.90
Ethical leadership	10(0)	.73-.87	25.94-52.90	0.95	0.66	0.92

뢰구간에서 유의적인지($t > 1.96$) (Anderson and Gerbing, 1988), 확인적 요인분석으로부터 얻어진 표준요인 부하량을 이용하여 합성 신뢰도(composite reliability)와 평균분산추출값(average variance extracted; AVE)을 계산하였을 때, 합성신뢰도가 .70을 상회하고, 평균분산추출값이 .50을 상회하는지(Bagozzi and Yi, 1988) 검토하는 과정을 통해 이루어졌다.

이 과정에서 양심 1개 항목, 정서적 불안정성 2개 항목, 갈등관리전략 1개 항목, 사회망 전략 1개 항목 등은 변수의 신뢰성과 타당성을 저해하고 있었기 때문에 제거되었다.

한편, 판별타당성은 각각의 관계있는 개념들 들씩 쌍으로 묶어 확인적 요인분석을 통해 검토하였다. 즉, 제약모형과 비제약모형의 χ^2 값의 차이가 통계적으로 유의적인지 여부를 살펴보았는데(Klein, Ettenson and Morris 1998), 모든 변수들의 쌍이 유의적인 차이를 가지고 있었기 때문에 판별타당성이 있다고

판단하였다. 예를 들어, 친절성과 양심의 $\Delta\chi^2(1)=26.03(>3.84)$ 로 나타나 $p < .05$ 수준에서 유의적인 차이를 보였다.

3. 가설 검정

가설 검정을 위해 본 연구에서는 구조 모형 분석의 일종인 PLS(Partial Least Square) 분석을 이용하였다. 본 연구에서 Lisrel이나 AMOS 등을 이용한 구조방정식 모형분석을 실시하지 않은 이유는 일반 소비자 대상 설문조사가 아닌 기업대상 설문조사인 본 연구에서 측정변수들의 요인 불확정성(factor indeterminacy) 문제가 다소 발견되었기 때문이다. PLS는 모수들의 분포를 가정하지 않고, 보다 안정적인 추정치를 제공하였기에 본 연구의 분석을 위해 적합한 방법이라 판단되었다.

이러한 이유로 본 연구에서는 PLS분석을 사용하였고, 경로의 유의성을 검정하기 위해

부트스트랩 재표본(bootstrap re-sampling) 절차를 이용하였다. 분석결과는 다음 <표 3>에 제시하였다. 분석결과 모형의 설명력이 Falk and Miller(1992)가 제시한 10%이상의 설명력을 보여(85.1%), 모형 적합도에 문제가 없다고 판단되었다.

다음으로 가설검정 결과를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 대형 유통업체(할인점)의 공급업체에 대한 친절성이 윤리적 리더십을 강화할 것이라는 가설 1을 보면, 친절성이 윤리적 리더십에 유의적인 영향을 미치지 않았다(계수=-.01, t=-.61). 따라서 가설 1은 지지되지 않았다.

둘째, 대형 유통업체의 양심이 윤리적 리더십을 강화할 것이라는 가설 2를 보면, 양심이 윤리적 리더십에 유의적인正的 영향을 미쳤다(계수=.25, t=3.21). 따라서 가설 2는 지지되었다.

셋째, 대형 유통업체의 공급업체에 대한 정

서적 불안정성이 윤리적 리더십을 약화시킬 것이라는 가설 3을 보면, 정서적 불안정성은 윤리적 리더십에 유의적인 負의 영향을 미쳤다(계수=-.19, t=-3.51). 따라서 가설 3은 지지되었다.

넷째, 대형 유통업체의 보장 전략이 윤리적 리더십을 강화할 것이라는 가설 4를 보면, 보장 전략은 윤리적 리더십에 유의적인 영향을 미치지 않았다(계수=.01, t=.77). 따라서 가설 4는 지지되지 않았다.

다섯째, 대형 유통업체의 개방 전략이 윤리적 리더십을 강화할 것이라는 가설 5를 보면, 개방 전략은 윤리적 리더십에 유의적인 正的 영향을 미쳤다(계수=.11, t=2.23). 따라서 가설 5는 지지되었다.

여섯째, 대형 유통업체의 갈등관리 전략이 윤리적 리더십을 강화할 것이라는 가설 6을 보면, 갈등관리 전략은 윤리적 리더십에 유의적인 正的 영향을 미쳤다(계수=.13, t=3.02).

<Table 3> Results of Partial Least Square Estimations

Hypothesis	Path	Coefficient	Standard error	t-value	Result
H1	Agreeableness → Ethical Leadership	-.01	.02	-0.61	not supported
H2	Conscientiousness → Ethical Leadership	.25***	.08	3.21	supported
H3	Emotional insecure → Ethical Leadership	-.19***	.05	-3.51	supported
H4	Assurance → Ethical Leadership	.01	.01	0.77	not supported
H5	Openness → Ethical Leadership	.11**	.05	2.23	supported
H6	Conflict management → Ethical Leadership	.13***	.04	3.02	supported
H7	Social networks → Ethical Leadership	.15**	.06	2.47	supported
H8	Training → Ethical Leadership	.06*	.03	1.93	supported
H9	Fair reward → Ethical Leadership	.11**	.05	2.13	supported
H10	Inter-organizational communication → Ethical Leadership	.01	.03	0.34	not supported

* p<.1, ** p<.05, *** p<.01, R² = .851

따라서 가설 6은 지지되었다.

일곱째, 대형 유통업체의 사회망 전략이 윤리적 리더십을 강화할 것이라는 가설 7을 보면, 사회망 전략은 윤리적 리더십에 유의적인 正의 영향을 미쳤다(계수=.15, $t=2.47$). 따라서 가설 7은 지지되었다.

여덟째, 대형 유통업체의 공급업체에 대한 교육훈련이 윤리적 리더십을 강화할 것이라는 가설 8을 보면, 교육훈련은 $p<.1$ 수준에서 윤리적 리더십에 유의적인 正의 영향을 미쳤다(계수=.06, $t=1.93$). 따라서 가설 8은 지지되었다.

아홉째, 대형 유통업체의 공급업체에 대한 공정한 보상이 윤리적 리더십을 강화할 것이라는 가설 9를 보면, 공정한 보상은 윤리적 리더십에 유의적인 正의 영향을 미쳤다(계수=.11, $t=2.13$). 따라서 가설 9는 채택되었다.

마지막으로 대형 유통업체의 조직 간 커뮤니케이션이 윤리적 리더십을 강화할 것이라는 가설 10을 보면, 조직 간 커뮤니케이션은 윤리적 리더십에 유의적인 영향을 미치지 않았다(계수=.01, $t=.34$). 따라서 가설 10은 지지되지 않았다.

VI. 결론

1. 연구결과 토의

이상의 가설검정 결과, 총 10개의 가설 중 7개의 가설이 지지되었다. 요약해 보면 대형 유통업체의 성격 특성 변수 중 양심은 윤리적 리더십을 강화시키고, 정서적 불안정성은 약화시키는 것으로 나타났다.

먼저 양심은 가설수립 과정에서 언급한 것처럼 대형 유통업체가 규범적으로 적절한 행동을 하는 것을 의미하고, 성실성과 책임감, 진실성 등을 나타내기 때문에 공급업체 입장에서는 대형 유통업체를 믿고 따를 수 있다는 판단을 내릴 수 있게 한다. 때문에 대형 유통업체는 공급업체와 거래관계에서 지나치게 비양심적인 행동들 예를 들면, 과도한 공급가 인하 요구, 판매장려금 요구 등을 통해 비양심적이라는 인상을 심어주어서는 안될 것이다.

반면, 대형 유통업체의 정서적 불안정성은 대형 유통업체와 공급업체 간 사회적 상호작용을 억제할 뿐 아니라 공급업체와의 협상과정에서 방어적이고, 빈번한 갈등을 일으키기 쉽다. 정책수립에 있어서도 일관성이 없다. 이는 공급업체가 대형 유통업체를 믿고 따르는데 어려움을 야기시킨다. 따라서 대형 유통업체는 일관적인 정책을 수립하고, 공급업체를 대함에 있어서 호혜적인 태도를 유지하고자 노력해야 한다. 특히, 이러한 정서적 불안정성은 조직 측면에서는 정책의 수립과 집행 형태로 나타나지만 협상과정에서 경계역할 담당자에 의해 표현되는 경우가 많으므로 바이어 또는 MD의 협상태도에 관해 관심을 가질 필요가 있다.

한편 대형 유통업체의 관계유지 전략 중 개방전략, 갈등관리 전략, 사회망 전략이 윤리적 리더십을 강화하는 것으로 나타났다.

이는 대형 유통업체가 공급업체와의 관계유지를 위해 무엇인가를 하여야 함을 함의한다고 볼 수 있다. 관계유지 전략은 주로 직장 내 부하직원이 상사에 대해 행하는 전략차원에 연구되어 왔다. 즉, 약자가 강자에 대해 수행하는 전략이라고 할 수 있다. 하지만 본 연구에서는 강자도 윤리적 리더십을 갖기 위해

약자에게 관계유지 전략을 사용해야 함을 제시해 주고 있다.

특히, 대형 유통업체는 공급업체와의 거래 관계에 있어서 지켜본다는 식의 애매모호한 자세를 취할 것이 아니라 구체적으로 무엇을 바라고, 그것을 달성했을 때 나타나는 청사진과 성과표준을 제시할 필요가 있다.

또한 공급업체가 협력관계를 맺고 있는 다양한 조직들에 대해서도 상생하고, 배려해 줄 필요가 있다. 공급업체 등록과정에서 기존 공급업체와 협력관계에 있는 다른 공급업체에 대해 혜택을 제공하는 것도 하나의 방법이다.

뿐만 아니라 대형유통업체가 공급업체와 갈등이 발생했을 때, 그 갈등에 대해 대화로 해결하고자 노력해야 하며, 갈등이 발생한 원인을 이해하기 위해 노력해야 할 것이다. 만약 분쟁조정위원회를 만든다면 공급업체측 의견이 충분히 반영될 수 있는 위원구성이나 업무 방식을 취해야 할 것이다.

마지막으로 공급업체 관리 활동 중 교육훈련과 공정한 보상이 윤리적 리더십을 강화하는 것으로 나타났다.

교육훈련과 공정한 보상은 과거 많은 유통분야 연구에서 그 중요성이 강조된 바 있다. 본 연구에서도 과거 연구와 일관된 연구결과를 제시하고 있다.

이러한 교육훈련과 공정한 보상은 어찌보면 대형 유통업체와 공급업체가 상생할 수 있는 가장 현실적인 대안이라 할 수 있다. 최근 이슈가 되고 있는 초과이익공유제는 공급업체 입장에서 공정한 보상을 느끼게 하는 가장 효과적인 방법이고, 장기적인 차원에서 공급업체의 경쟁력을 강화시키는 교육훈련 또한 적극적인 상생의 방안이라 할 수 있다.

2. 지지되지 않은 가설에 대한 추론

대부분의 가설들이 사전에 예상했던 대로 지지되었지만 3가지 가설들은 기각되었다. 대형 유통업체의 성격 특성 변수 중 친절성, 관계유지 전략 중 보장 전략, 공급업체 관리활동 중 조직 간 커뮤니케이션은 예상과는 달리 대형 유통업체의 윤리적 리더십에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그 이유를 추측해 보면 다음과 같다.

먼저 대형 유통업체의 친절성이 윤리적 리더십을 강화할 것이라는 가설 1이 지지되지 않은 이유는 아마도 친절성의 '진정성' 문제가 아닌가 추측된다. 최근 언론과 사회전반적인 분위기가 상생을 강조하고, 심지어 국내 할인점 업체들을 대상으로 공급업체와 얼마나 상생하고 있는지 상생지수도 발표하는 상황에서 국내 할인점들이 공급업체들에게 친절성을 보이고는 있다. 하지만 엄밀하게 보았을 때, "상생 곁핼기"(한겨레21 2010)라고 할 수 있다. 공급업체에 대한 진정성 있는 배려나 관심 보다는 보이기 위한 형식적인 친절성이 아직 공급업체에게 어필하고 있지 않은 상황이다. 특히, 무리한 공급가 인하, 판매장려금 요구, 반품 및 A/S 떠넘기기 등은 여전히 관행으로 남아 있는 것이 현실이다. 이러한 상황에서 공급업체들이 대형 할인점이 친절하다고 느끼기는 어렵다고 할 수 있다. 아마도 공급업체의 친절성에 대한 해석의 차이가 가설이 지지되지 않은 원인일 것이라고 추측해 볼 수 있다.

또한 진정성 문제와 아울러 "친절한 행동을 보여주는 하는가?"라는 측면도 생각해 볼 수 있다. 특히, 우리나라의 할인점 유통경

로처럼 할인점의 바이파워가 극단적으로 큰 상태에서는 할인점 담당자들은 고압적이고, 공식적이고, 규정을 강조하는 상거래태도를 보이는 것이 일반적이다. 이러한 상황에서 할인점의 친절성에 대한 개념 자체가 공급업체에게 없을 수도 있다. 이 점이 친절성이 지지되지 않은 또 다른 이유가 아닐까 추측해 볼 수 있다.

다음으로 관계유지 전략 중 보장 전략이 윤리적 리더십을 강화할 것이라는 가설 4가 지지되지 않은 이유는 아마도 국내 할인점과 공급업체 간의 결속이 정서적인 결속이기 보다는 계산적인 결속에 가깝기 때문이 아닐까 추측된다. 비록 본 연구에 조사된 공급업체를 분석해 보면, 현재 할인점과 공급업체 간의 관계가 대부분 5년 이상의 장기 거래관계이기는 하지만 이러한 관계에 정서적인 결속이 있기 보다는 철저하게 경제적 이익이 되기 때문에 관계가 유지되고 있다고 판단된다. 때문에 대형 할인점에서 관계의 지속을 보장한다는 말을 아무리 많이 하더라도 공급업체 입장에서는 보다 나은(주로 더 낮은 공급가를 제시하는) 경쟁자가 출현했을 때, 언제든지 공급중단이 될 수 있다고 느끼기 쉽다. 이러한 상황에서 대형 할인점의 보장 전략은 공급업체의 피부에 와 닿지 않을 가능성이 높다.

반면, 계산적 결속과 정서적 결속이 모두 강한 상태에서는 관계의 지속에 대한 확신을 갖게 될 것이고, 할인점이 기회주의적으로 공급선을 교체할 것이라는 생각을 갖기 어렵다. 때문에 할인점의 보장전략은 단순히 계산적인 결속만 있을 때보다 훨씬 더 효과를 가질 가능성이 크다. 본 연구는 아마도 이러한 이유로 가설이 지지되지 않았을까 추측하고 있다.

마지막으로 대형 할인점의 조직 간 커뮤니

케이션이 윤리적 리더십을 강화하지 못한 것은 업무에 실질적인 도움이 되는 커뮤니케이션이 일어나지 않기 때문이 아닐까 추측된다. 현재 대부분의 할인점과 공급업체들은 전산망으로 연결되어 있다. 때문에 커뮤니케이션을 하려고 한다면 충분히 할 수 있다. 실제로 거래와 관련된 일상적인 커뮤니케이션은 활발히 일어나고, 그 빈도도 잦다고 할 수 있다. 하지만 대형 할인점이 공급업체에 행하고 있는 커뮤니케이션은 대부분의 경우 판매정보, 재고정보 등의 기본적인 내용이고, 공급업체의 시장기회 포착 지원, 신제품 개발정보 지원, 제품혁신 아이디어 제공, 물류 및 재고혁신 아이디어 제공 등 실질적으로 도움이 되는 정보는 커뮤니케이션되고 있지 않은 것이 일반적이다. 아마도 이것이 가설이 지지되지 않게 한 원인이 아닐까 추측된다.

3. 연구의 공헌 및 경영학적 함의

3.1 이론적 공헌

먼저 본 연구의 공헌은 이론적 공헌과 실무적 공헌으로 나누어 볼 수 있다. 먼저 이론적 공헌은 첫째, 기존 인사관리 분야에서만 다루어져 왔던 성격 특성, 관계유지 전략, 윤리적 리더십 등을 조직 간 관계, 특히, 유통경로의 구성원 간 관계에 적용하였다는 점이다. 이는 기존에 많은 연구에서 채용되어 왔던 힘-의존 이론으로 설명하기 어려웠던 유통경로 구성원 간의 행동을 이해하는데 조금이나마 도움을 주고 있다.

둘째, 인사관리 분야에서조차 거의 다루어지지 않았던 윤리적 리더십의 선행변수에 대해 규명하였다는 점이다. 기존 인사관리 분야

에서는 리더의 성격 특성 정도만 윤리적 리더십의 선행변수로 연구되었다(Walumbwa and Schaubroeck 2009). 하지만 본 연구에서는 리더의 관계유지 전략을 윤리적 리더십의 선행변수로 실증하였고, 실무차원의 변수도 개발하여 실증하였다. 이는 향후 윤리적 리더십 관련 연구에 중요한 기초를 제공한다고 할 수 있다.

마지막으로 본 연구는 기존 연구들에서 거의 다루어지지 않았던 대형 유통업체와 중소기업 간 관계를 다루었다. 특히, 할인점 공급체인에 대해 다루었다. 이는 대형 유통업체와 중소기업 간에 발생하는 거래 파트너 간 관계에 관한 이해를 증진시키는 데 도움을 줄 수 있고, 할인점 유통경로를 이해하는 데도 함의를 제공할 수 있다.

3.2 실무적 공헌 및 경영학적 함의

다음으로 실무적 공헌으로는 대형 유통업체가 중소기업에게 윤리적 리더십을 가지기 위해 필요한 가이드라인을 제시하고 있다. 특히, 국내 대형 유통업체들이 중소기업과의 관계에서 불공정거래 논란이 자주 일고, 거래상의 우월적 지위를 남용하는 사례가 빈번한데, 본 연구의 결과는 이러한 대형 유통업체가 중소기업에게 어떠한 이미지를 심어주어야 하고, 어떠한 행동을 해야 하는지를 보여주고 있다. 대형 유통업체들이 윤리적 리더십을 가지기 위해서는 양심적이어야 하고, 정서적으로 불안정적이어서는 안되며, 개방전략, 갈등관리전략, 사회망전략 등을 적절해 사용해야 하고, 교육훈련과 공정한 보상을 위해 노력해야 한다.

이러한 주장은 윤리적 리더십과 대형 유통업체의 불공정거래 행위 간에 중요한 관계가

있음을 함의하기도 한다.

불공정 거래행위에 관해 업계와 학계의 많은 연구자들이 연구를 해왔고, 정부에서도 다양한 법과 규제를 통해 불공정 거래행위를 억제해 왔다. 하지만 극단적인 힘의 불균형 상태에 있는 국내 할인점 유통경로의 경우 강한 바잉파워를 가지고 있는 할인점의 불공정 거래행위를 원천적으로 막는 것은 불가능하다고 할 수 있고, 유통산업발전법, 상생법 등으로는 한계를 가지고 있다는 것이 현실이다. 신세계 그룹 구학서 회장의 말처럼 대기업이 말로만 윤리경영을 내세울 뿐이다(이코노미스트 2012. 5).

따라서 불공정 거래행위를 억제하기 위해서는 법제적인 개선노력 뿐 아니라 강자의 윤리성이 담보되어야 하고, 이러한 윤리성을 유통경로 구성원 모두가 받아들일 수 있는 윤리적 리더십이 중요하다고 할 수 있다. 본 연구는 윤리적 리더십의 중요성을 다시 한번 강조하고, 윤리적리더십의 형성을 위한 필요한 선행요인을 규명함으로써 국내 유통산업의 불공정 거래행위 억제에 미력이나마 도움이 되고자 한다.

한편, 공급업체의 이익을 중시하는 보다 진정성 있는 친절성이 필요하고, 공급업체와의 계산적인 관계를 유지하는 것을 넘어서 정서적으로 하나가 되고자 노력해야 하며, 보다 실질적인 도움이 되는 정보를 커뮤니케이션하는 것도 중요하다고 할 수 있다.

4. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 연구의 한계를 가지고 있다. 첫째, 윤리적 리더십에 대한 보다

정교한 연구설계가 필요하다. 본 연구는 단순히 선행요인들을 발견하는데 초점을 맞추고 있다. 하지만 발견된 선행요인들이 직접적인 영향관계만을 가지고 있다고는 할 수 없다. 예를 들어, 지지되지 않은 변수들인 친절성, 보장전략, 조직 간 커뮤니케이션은 제 3의 조절변수 또는 매개변수를 통해 윤리적 리더십에 영향을 미칠 수 있다. 향후 이에 대한 보강이 필요하다.

둘째, 거래 파트너 간 힘-의존 관계를 고려한 연구설계가 필요하다. 본 연구는 대형 할인점이 강한 힘을 가지고, 공급업체가 약한 힘을 가지고 있는 힘의 구조를 가정하고 있지만 모든 공급업체가 할인점에 비해 힘이 적다고는 할 수 없다. 경쟁자가 없는 상품을 공급하는 공급업체는 오히려 힘이 강할 수도 있다. 때문에 본 연구가 리더십의 복잡한 메커니즘을 이해하는데, 어느 정도 한계를 가지고 있다. 향후 대등한 힘을 가진 관계, 공급업체가 우월한 힘을 가진 관계 하에서 윤리적 리더십에 대한 연구도 필요할 것이다.

마지막으로, 할인점 유통경로만을 다루었다는 점이다. 본 연구는 서두에 밝혔듯이 리더십이 분명히 나타나고, 윤리적 리더십이 중요하다고 할 수 있는 유통경로로 할인점을 선택하여 연구하였다. 하지만 할인점 이외의 유통업체와 공급업체 간 관계는 다른 결과가 나타날 수도 있다. 향후 보다 많은 연구 설정 하에서 연구가 보강되어야 할 것이다. 이는 본 연구의 일반화 가능성도 높일 수 있다.

논문접수일 : 2012. 03. 16

게재확정일 : 2012. 06. 18

참고문헌

- 김상덕, 오세조(2006), “힘의 불균형과 상호의존성이 제조업체의 소매업체에 대한 영향 전략에 미치는 영향-관계기간의 조절효과를 중심으로,” *마케팅관리연구*, 11(1), 21-37.
- 신세계백화점 홈페이지(2012), http://www.shinsegae.co.kr/korean/services/ethics/manage_summary.asp
- 이코노미스트(2012), “대기업, 말로만 윤리경영, 그래서 욱먹는다. - 신세계 구학서 회장 인터뷰,” *이코노미스트* 2012.5.
- 한겨레21(2010), “정부와 대기업의 상생 곁황기,” 2010. 12. 24일자, 제841호.
- Achrol, Ravi S. and Louis S. Stern(1988), “Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels,” *Journal of Marketing Research*, 25(1), 36-50.
- Achrol, Ravi S. and Michael J. Etzel(2003), “The Structure of Reseller Goals and Performance in Marketing Channels,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 146-163.
- Anderson, Erin and Barton Weitz(1992), “The Role of Pledges to Build and Sustain Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.
- Anderson, James C. and David W. Gerbing (1988), “Structural Equation Model in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach,” *Psychological*

- Bulletin*, 103(2), 411-423.
- Anderson, James C. and James A. Narus (1984), "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships," *Journal of Marketing*, 48(3), 62-74.
- Armistead, Colin, Paul Pettigrew, and Sally Aves(2007), "Exploring Leadership in Multi-sectoral Partnerships," *Leadership*, 3(2), 211-230.
- Ayres, Joe(1983), "Strategies to Maintain Relationships: Their Identification and Perceived Usage," *Communication Quarterly*, 31(1), 62-67.
- Bagozzi, Richard P., and Yi, Youjae(1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Balkundi, Prasad and Martin Kilduff(2005), "The Ties That Lead: A Social Network Approach to Leadership," *The Leadership Quarterly*, 16, 941-961.
- Bandura, Albert(1977), "Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change," *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, Albert(1986), *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barnett, Timothy R. and Danny R. Arnold (1989), "Justification and Application of Path-Goal Contingency Leadership Theory to Marketing Channel Leadership," *Journal of Business Research*, 19(4), 283-292.
- Barrett, Lisa F. and Paula R. Pietromonaco (1997), "Accuracy of the Five-factor Model in Predicting Perceptions of Daily Social Interactions," *Personality & Social Psychology Bulletin*, 23, 1,173-1,187.
- Barrick, Murray R. and Michael K. Mount (1991), "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance, A Meta-analysis," *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Bass, Bernard M.(1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York: Free Press.
- Bass, Bernard M. and Bruce J. Avolio(1990), "The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development," *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bell, Robert A., John A. Daly, and M. Christina Gonzalez(1987), "Affinity-maintenance in Marriage and Its Relationship to Women's Marital Satisfaction," *Journal of Marriage and the Family*, 49(2), 445-454.
- Berry, Leonard L.(1999), *Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success*, New York: Free Press.
- Bexter, Leslie A.(1990), "Dialectical Contradictions in Relationship Development," *Journal of Social and Personal Relationships*, 7, 69-88.

- Bono, Joyce E. and Timothy A. Judge(2004), "Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Bowen, David E. and Robert Johnston(1999), "Internal Service Recovery: Developing a New Construct," *International Journal of Service Industry Management*, 10(2), 118-131.
- Brissette, Ian and Sheldon Cohen(2002), "The Contribution of Individual Differences in Hostility to the Associations between Daily Interpersonal Conflict, Affect, and Sleep," *Personality & Social Psychology Bulletin*, 28(9), 1,265-1,274.
- Brown, Michael E. and Linda K. Trevino (2006), "Ethical Leadership: A Review and Future Directions," *Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Brown, Michael E. and Linda K. Trevino, and David A. Harrison(2005), "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Bruning, Stephen D. and John A. Ledingham (1999), "Relationships between Organizations and Publics: Development of a Multi-dimensional Organization-public Relationship Scale," *Public Relations Review*, 25(2), 157-158.
- Canary, Daniel J. and Elaine D. Zelle(2000), "Current Research Programs on Relational Maintenance Behaviors," *Communication Yearbook*, 23, 304-339.
- Canary, Daniel J. and Laura Stafford(1992), "Relational Maintenance Strategies and Equity in Marriage," *Communication Monographs*, 59(3), 243-267.
- Canary, Daniel J. and Laura Stafford(1994), "Maintaining Relationships through Strategic and Routine Interaction," In D. J. Canary and L. Stafford(Eds.), *Communication and Relational Maintenance* (pp 6-23), New York: Academic.
- Cattell, Raymond B.(1975), *Personality and Motivation Structure and Measurement*, New York: World Book. Co.
- Costa, Paul T. and Robert R. McCrae(1992), *Revised NEO Personality Inventory Professional Manual*, Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Dainton, Marianne(2000), "Maintenance Behaviors, Expectations, and Satisfaction: Linking the Comparison Level to Relational Maintenance," *Journal of Social and Personal Relationships*, 17, 827-842.
- Dension, Daniel R. and Aneil K. Mishra(1995), "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness," *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Digman, John M.(1990), "Personality Structure: Emergence of the Five-factor Model," *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
- Dinda, K. and Daniel J. Canary(1993), "Definitions and Theoretical Perspectives on Maintaining Relationships," *Journal of Social and Personal Relationships*, 10,

- 163-173.
- Dwyer, F. Robert, Paul Schurr, and Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Etgar, Michael(1977), "Channel Environment and Channel Leadership," *Journal of Marketing Research*, 14(1), 69-76.
- Falk, R. Frank and Nancy B. Miller(1992), *A Primer for Soft Modeling*, University of Akron Press.
- Frazier, Gary L.(1983), "Interorganizational Exchange Behavior in Channels of Distribution: A Broadened Perspective," *Journal of Marketing*, 47(4), 68-78.
- Frazier, Gary L. and Jagdish N. Sheth(1985), "An Attitude-Behavior Framework for Distribution Channel Management," *Journal fo Marketing*, 49(3), 38-48.
- Guilford, Joy P.(1975), "Factors and Factors of Personality," *Psychological Bulletin*, 82(5), 802-814.
- Hart, Christopher W., James L. Heskett, and W. Earl Sasser, Jr.(1990), "The Profitable Art of Service Recovery," *Harvard Business Review*, 68(4), 148-156.
- Haas, Stephen M. and Laura Stafford(2005), "Maintenance Behaviors in Same-sex and Marital Relationships: A Matched Sample Comparison," *The Journal of Family Communication*, 5(1), 43-60.
- Henson, Donna F., Kristin C. Dybvig-Pawelko, and Daniel J. Canary(2004), "The Effects of Loneliness on Relational Maintenance Behaviors: An Attributional Perspective," *Communication Research Reports*, 21(4), 411-419.
- Hogan, Joyce and Deniz S. Ones(1997), "Conscientiousness and Integrity at Work," In R. Hogan, J. A. Johnson, and S. R. Briggs(Eds.), *Handbook of Personality Psychology*(pp. 849-870). San Diego, CA: Academic Press.
- Hult, G. Tomas M., O. C. Ferrell, Robert F. Hurley, and Larry C. Giunipero(2000), "Leadership and Relationship Commitment," *Industrial Marketing Management*, 29(2), 111- 119.
- Jensen-Campbell, Lauri A. and William G. Graziano(2001), "Agreeableness as a Moderator of Interpersonal Conflict," *Journal of Personality*, 69(2), 323-369.
- Judge, Timothy A., Joyce E. Bono, Remus Illies, and Megan G. Gerhardt(2002), "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review," *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Kelemen, Mihaela and Ioanna Papasolomou (2007), "Internal Marketing: A Qualitative Study of Culture Change in the UK Banking Sector," *Journal of Marketing Management*, 23(7-8), 745-767.
- Kime, Charles H.(2001), *Organizational Leadership: Fire Service in the United States*, JAI, Elsevier Science.
- Klein, Jill G., Richard Ettenson, and Marlene D. Morris(1998), "The Animosity Model of Foreign Product Purchase: An Empirical Test in the People's Republic of China," *Journal of Marketing*, 62(1),

- 89-100.
- Lim, Beng-chong and Robert E. Ployhart (2004), "Transformational Leadership: Relations to the Five-factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts," *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610-621.
- Lord, Robert G., Christy L. DeVader, and George M. Alliger(1986), "A Meta-analysis of the Relation between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures," *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410.
- Maak, Thomas and Nicola M. Pless(2006), "Responsible Leadership in a Stakeholder Society-A Relational Perspective," *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99 - 115.
- Madlock, Paul E. and Melanie Booth-Butterfield (2012), "The Influence of Relational Maintenance Strategies among Coworkers," *Journal fo Business Communication*, 49(1), 21-47.
- Mayer, David M., Maribeth Kuenzi, Rebecca Greenbaum, Mary Bardes, and Rommel Salvador(2009), "How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-down Model," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1-13.
- Mehta, Rajiv(2000), "Impact of Leadership Style on Channel Partner Motivation: An Empirical Test," *Journal of Marketing Channels*, 7(3), 121-153.
- Mischel, Walter(1984), "Convergences and Challenges in the Search for Consistency," *American Psychologist*, 39(4), 351-364.
- Mohr, Jakki and John R. Nevin(1990), "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective," *Journal of Marketing*, 54(4), 36-51.
- Morgan, Robert M., and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Morreale, Sherwyn P., Michael M. Osborn, and Judy C. Pearson(2000), "Why Communication is Important: A Rationale for the Centrality of the Study of Communication," *Journal of the Association for Communication Administration*, 29(1), 1-25.
- Neubert, Mitchell J., Dawn S. Carlson, K. Michele Kacmar, James A. Roberts, and Lawrence B. Chonko(2009), "The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence From the Field," *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170.
- Noordewier, Thomas G., George John, and John R. Nevin(1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships," *Journal of Marketing*, 54(3), 80-93.
- Nunnally, Jum C. and Bernstein, Ira(1994). *Psychometric Theory*, 3rd ed., New York: McGraw Hill.
- Oh, Sejo, F. Robert Dwyer, and Robert

- Dahlstrom(1992), "External Influences On Channel Relationships: Lessons From A Negotiation Lab," *Advances in Distribution Channels Research*, 1, 187-213.
- Price, Retha A.(1991), "An Investigation of Path-Goal Leadership Theory in Marketing Channels," *Journal of Retailing*, 67(3), 339- 361.
- Saucier, Gerard(2002), "Orthogonal Markers for Orthogonal Factors: The Case of the Big Five," *Journal of Research in Personality*, 36, 1-31.
- Schul, Patrick L, William M. Pride, and Taylor L. Little(1983), "The Impact of Channel Leadership Behavior on Intrachannel Conflict," *Journal of Marketing*, 47(3), 21-34.
- Shea, Barbara C. and Judy C. Pearson(1986), "The Effects of Relationship Type, Partner Intent, and Gender on the Selection of Relationship Maintenance Strategies," *Communication Monographs*, 53(4), 354-364.
- Shiu, Yung-Ming and Tsu-Wei Yu(2011), "Internal Marketing, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Organizational Performance in Non-life Insurance," *The Service Industries Journal*, 30(6), 793-809.
- Shackleton, Viv(1995), *Business Leadership*, London and New York.
- Stackman, Richard W. and Craig C. Pinder (1999), "Context and Sex Effects on Personal Work Networks," *Journal of Social and Personal Relationships*, 16(1), 39-64.
- Stafford, Laura and Daniel J. Canary(1991), "Maintenance Strategies and Romantic Relationship Type, Gender, and Relational Characteristics," *Journal of Social and Personal Relationships*, 8(2), 217-242.
- Stafford, Laura, Marianne Dainton, and Stephen Haas(2000), "Measuring Routine and Strategic Relational Maintenance: Scale Revision, Sex versus Gender Roles, and the Prediction of Relational Characteristics," *Communication Monographs*, 67(3), 306-323.
- Tax, Stephen S. and Stephen W. Brown (1998), "Recovering and Learning From Service Failures," *Sloan Management Review*, 39(3), 75-88.
- Thoms, John C.(2008), "Ethical Integrity in Leadership and Organizational Moral Culture," *Leadership*, 4(4), 419-442.
- Tobin, Renee M., William G. Graziano, Eric J. Vanman, and Louis G. Tassinary(2000), "Personality, Emotional Experience, and Efforts to Control Emotions," *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(4), 656-669.
- Toor, Shamas-ur-Rehman and George Ofori (2009), "Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture," *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533-547.
- Trevino, Linda K., Laura Hartman, and Michael Brown(2000), "Moral Person

- and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership,” *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Trevino, Linda K., Michael Brown, and Laura P. Hartman(2003), “A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite,” *Human Relations*, 56(1), 5-37.
- Ullrich, Johannes, Jan Wieseke, Oliver Christ, Martin Schulze, and Rolf van Dick (2007), “The Identity-Matching Principle: Corporate and Organizational Identification in a Franchising System,” *British Journal of Management*, 18, 29-44.
- Waldron, Vincent R.(1991), “Achieving Communication Goals in Superior-subordinate Relationships: The Multi-functionality of Upward Maintenance Tactics,” *Communication Monographs*, 58(3), 289-306.
- Waldron, Vincent R. and Marilyn D. Hunt(1992), “Hierarchical Level, Length, and Quality of Supervisory Relationship as Predictors of Subordinates’ Use of Maintenance Tactics,” *Communication Reports*, 5(2), 82-89.
- Walumbwa, Fred O., Schaubroeck John(2009), “Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety,” *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1,275-1,286.
- Weigel, Daniel J. and Deborah S. Ballard-Reisch(1999), “Using Paired Data to Test Models of Relational Maintenance and Marital Quality,” *Journal of Social and Personal Relationships*, 16(2), 175-191.
- Wheatley, Margaret J.(2001), *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Yussen, Steven R. and Victor M. Levy Jr.(1975), “Effects of Warm and Neutral Models on the Attention of Observational Learners,” *Journal of Experimental Child Psychology*, 20(1), 66-72.
- Zaccaro, Stephen J.(2007), “Trait-based Perspectives of Leadership,” *American Psychologist*, 62(1), 6-16.
- Zhu, Weichun, Douglas R. May, and Bruce J. Avolio(2004), “The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity,” *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26.

부 록 : 측정문항

친절성($\alpha=.91$)

1. 모든 것을 고려해 보았을 때, ____ 업체는 우리에게 잘하고 있다.
2. ____ 업체는 우리에게 관심을 갖고 있다.
3. ____ 업체는 친구와 같다.
4. 우리는 ____ 업체가 우리 편이라고 느낀다.
5. ____ 업체는 우리가 더 유능한 협력업체가 되도록 돕기 위해 많은 일들을 한다.
6. ____ 업체는 우리의 이익에 관심을 가진다.
7. ____ 업체는 우리에게 조언을 해주거나 교육해 주는데 시간을 쓴다.

양심($\alpha=.88$)

1. 우리와 ____ 업체와의 협상은 효과적이지 않고, 체계적이지 못하다(r).
2. 우리와 ____ 업체와의 협상은 사전 준비가 되어 있지 않아 의사결정이 어렵다(r).
3. ____ 업체는 우리의 배송을 관리하는데 많은 시간과 노력을 소요한다(r)*.
4. ____ 업체의 담당자는 정보 요구에 바로 응한다.
5. ____ 업체는 신속하다.
6. ____ 업체는 일관성이 있다.

정서적 불안정성($\alpha=.78$)

1. ____ 업체는 부당한 요구를 하지 않는다(r)
2. ____ 업체는 자신들의 의사결정을 협력업체들에게 잘 설명한다(r).
3. ____ 업체는 우리 제품의 질과 양을 점검하는데 많은 시간을 소요한다.*
4. ____ 업체는 우리의 회계처리 정확성을 점검하는데 많은 시간을 소요한다.*
5. 우리와 ____ 업체의 관계는 긴장감이 심하다.

보장전략($\alpha=.83$)

1. ____ 업체는 우리와 거래를 중단해도 다른 회사로부터 쉽게 그 물량을 공급받을 수 있다고 말한다(r).
2. ____ 업체는 우리가 공급하는 제품은 많은 경쟁자가 있다고 말한다(r).
3. ____ 업체는 우리의 생산시스템이 새로운 경쟁자들에게 쉽게 모방될 수 있다고 말한다(r).
4. ____ 업체는 새로운 협력업체와 거래하는 것이 약간의 노력만 있으면 되는 것 같다(r).

개방전략($\alpha=.80$)

1. ____ 업체는 우리를 대할 때 솔직하다.
2. ____ 업체는 우리를 속이지 않을 것이다.
3. ____ 업체는 민감한 재무정보, 영업정보 등을 우리와 교환한다.
4. 우리와 ____ 업체는 다른 업체에게 말하지 못할 것들도 서로 이야기한다.

갈등관리전략($\alpha=.90$)

1. ____ 업체는 상호 관심사를 강조한다.
2. ____ 업체는 갈등을 해결하기 위해 협조한다.
3. ____ 업체는 공동 목표달성을 중심으로 토론한다.*
4. ____ 업체는 가능한 의견불일치가 생기지 않도록 한다.

사회망전략($\alpha=.91$)

1. ____ 업체는 우리가 우정을 느끼게 한다.
2. ____ 업체는 우리와 밀접한 상호작용을 하고 있다.*
3. ____ 업체는 우리의 사업파트너를 존중하고 있다.
4. ____ 업체와 우리는 거래 담당자 간 관계를 새롭게 하기 위해 종종 만난다.

교육훈련($\alpha=.95$)

1. ____ 업체의 교육지원이 좋다.
1. ____ 업체의 신제품 개발 지원이 좋다.
2. ____ 업체의 전산시스템 지원이 좋다.
3. 전반적으로 ____ 업체의 교육 및 지원이 좋다.

공정한 보상($\alpha=.94$)

1. 우리의 수고와 노력에 비교해 볼 때, ____ 업체와의 거래에서 얻는 이익은 공평하다.
2. 동종업계와 비교해 보았을 때, ____ 업체와의 거래에서 얻는 혜택은 공평하다.
3. ____ 업체의 수익과 비교해 볼 때, 우리의 혜택은 공평하다.

조직 간 커뮤니케이션($\alpha=.90$)

1. ____ 업체는 사업의 이익과 성장기회에 대해 우리와 토론한다.
2. ____ 업체와 우리는 서로에게 솔직히 말한다.
3. ____ 업체는 우리에게 시기적절한 정보를 제공해 준다.
4. ____ 업체의 담당자와 문제가 생기면, 우리는 숨김없이 말할 것이다.

윤리적 리더십($\alpha=.92$)

1. ____ 업체는 우리가 하는 이야기를 듣는다.
2. ____ 업체는 윤리표준을 위반하는 협력업체를 규율한다.
3. ____ 업체의 임직원들은 사생활을 윤리적으로 한다.
4. ____ 업체는 협력업체의 이익을 염두에 둔다.
5. ____ 업체는 공정하고 균형된 의사결정을 한다.
6. ____ 업체는 신뢰할 수 있다.
7. ____ 업체는 협력업체와 기업윤리 및 가치에 대해 토론한다.
8. ____ 업체는 윤리적으로 볼 때, 올바른 일을 하는 예를 든다.
9. ____ 업체는 결과만으로 성공을 정의하지 않고, 달성방법으로도 정의한다.
10. ____ 업체는 의사결정을 할 때, 올바른 일이 무엇인가를 묻는다.

(r) 역코딩

* 변수의 정제과정에서 제거된 항목

A Study on Antecedents of Ethical Leadership of Power Retailers, : Focusing on the Relationship between Discount Stores and Their Suppliers

Kim, Sang Deok*

Abstract

With accumulated research evidence, there is little doubt that leadership behavior is related to a wide variety of positive individual and organizational outcomes. Indeed, leadership behavior has been empirically linked to increased employee satisfaction, organizational commitment, extra effort, turnover intention, organizational citizenship behavior, and overall employee performance.

Although leadership behavior has been linked to a number of positive organizational outcomes, research regarding the antecedents of such behavior is limited. Especially there is little research dealing with the antecedents of inter-organizational leadership behavior. This study interests in inter-organizational ethical leadership among marketing channel members.

In both the mass media and the academic association, there has been a surge in interest in the ethical and unethical behavior of leaders. Although the corporate scandals in recent years may explain much of the mass media and popular focus, academics' interest has been limited by evidence that ethical leadership behavior is associated with both positive and negative inter-organizational processes and performances. This study tried to contribute to this body of knowledge by examining antecedents of ethical leadership.

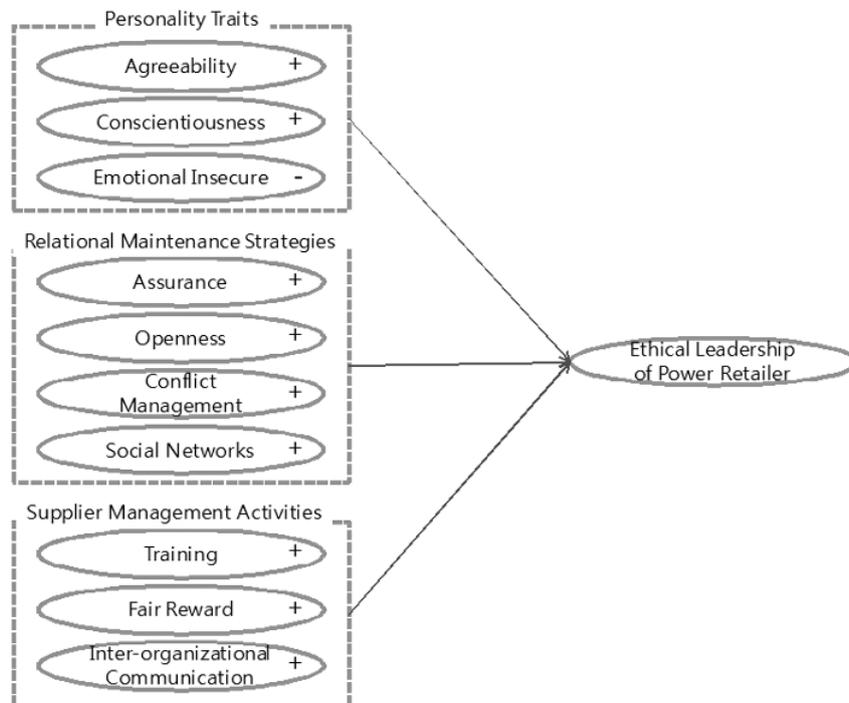
Ethical leadership is defined "the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making." Ethical leaders not only inform individuals of the benefits of ethical behavior and the cost of inappropriate behavior, such leaders also set clear standards and use rewards and fair and balanced punishment to hold followers accountable for their ethical conduct.

* Associate Professor, Department of Business Administration, Kyungnam University

Despite the assume importance and prominence of ethical leadership among organizations, there are still many questions relating to its antecedents and consequences. One is whether the likelihood of an leading organization being perceived as an ethical leader among other following organizations in marketing channels can be predicted using its characteristics and inter-organizational relationship maintenance skills. Identifying trait and skill antecedents will aid in the development of strategies for selecting and developing ethical leaders and determining the best means to reinforce ethical behaviors.

The purpose of this study is to investigate the effects of three categorized variables on ethical leadership of channel leader. To be concrete, this study develops a model of the antecedents of three conceptually distinct forms of channel leader characteristics, such as organizational traits, inter-organizational relationship maintenance strategies, and supplier management strategies, and tests the hypothesized differential effects on ethical leadership of marketing channel leaders.

The reason why this study deals with discount store channel is that there is very strong inter-dependence between a discount store and its suppliers. Their strong inter-dependence makes their relationship as the relationship between a leader and suppliers and creates an atmosphere that leadership occur without difficulty. The research model is as follows.



〈Figure 1〉 Research model

For the purpose of empirical testing, 295 respondents of suppliers of discount store channel in Korea were surveyed. The procedures included scale reliability, and discriminant and convergent validity were used to validate measures. Also, the reliability measurements traditionally employed, such as the Cronbach's alpha, were used. All the reliabilities were greater than .70. This study conducted confirmatory factor analyses to assess the validity of our measurements. All items loaded significantly on their respective constructs (with the lowest t-value being 15.2), providing support for convergent validity. We then examined composite reliability and average variance extracted (AVE). The composite reliability of each construct was greater than .70. The AVE of each construct was greater than .50.

This study tested research model using Partial Least Square (PLS). The estimation of the structural equation model revealed an acceptable fit of the model to the data ($r^2 = .851$). Thus, this study concluded that the model fit was considered acceptable. The results of PLS are as follows.

〈Table 3〉 Results of Partial Least Square Estimations

Hypothesis	Path	Coefficient	Standard error	t-value	Result
H1	Agreeableness → Ethical Leadership	-.01	.02	-0.61	not supported
H2	Conscientiousness → Ethical Leadership	.25***	.08	3.21	supported
H3	Emotional insecure → Ethical Leadership	-.19***	.05	-3.51	supported
H4	Assurance → Ethical Leadership	.01	.01	0.77	not supported
H5	Openness → Ethical Leadership	.11**	.05	2.23	supported
H6	Conflict management → Ethical Leadership	.13***	.04	3.02	supported
H7	Social networks → Ethical Leadership	.15**	.06	2.47	supported
H8	Training → Ethical Leadership	.06*	.03	1.93	supported
H9	Fair reward → Ethical Leadership	.11**	.05	2.13	supported
H10	Inter-organizational communication → Ethical Leadership	.01	.03	0.34	not supported

* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$, $R^2 = .851$

The results indicated that conscientiousness, openness, conflict management, social networks, training, fair reward had positive effects on ethical leadership of channel leaders. On the other hand, emotional insecure had negative effect and agreeableness, assurance, and inter-organizational communication had no significant effect on supply chain leadership.

Key Words: ethical leadership, inter-organizational leadership, organizational traits, relationship maintenance strategies, supplier management strategies