

유통경로 내 조직간 영역초월행동에 관한 연구

김상덕*

<요 약>

최근 영역초월행동에 관한 관심이 늘어나고 있다. 여기서 영역초월행동은 종업원들이 사전에 정해진 역할을 넘어서 추가적으로 수행하는 행동을 의미하는데, 영역초월행동은 고객의 만족과 서비스 품질지각, 그리고 호의적인 구전활동을 강화하는데 중요한 역할을 한다.

그러나 영역초월행동이 중요한 역할을 할 것으로 기대할 수 있는 기업 간 거래관계, 특히 유통경로 구성원간 관계에서 영역초월행동에 관한 연구는 국내는 물론 해외에서도 매우 부족한 실정이라 할 수 있다.

이에 본 연구에서는 기존에 서비스 분야에서 주로 다루어졌던 영역초월행동을 유통경로 조직간 관계에서 다루었다. 특히, 본 연구는 다양한 유통경로의 조직패턴, 즉, 기업형, 계약형, 그리고 전통형 유통경로별로 영역초월행동이 어떻게 다르게 나타나는 지도 탐험적으로 살펴보았다.

자동차 대리점 200점, 외식 프랜차이즈 가맹점 120점, 산업자재 소매점 104점, 총 420개의 소매점을 대상으로 실시한 설문조사 결과 판매자의 의사소통의 질, 공정성, 마케팅 프로그램의 일관성이 구매자의 관계만족과 조직결속을 통해 영역초월행동을 강화하는 것으로 나타났다. 한편, 영역초월행동은 수직적 통합수준이 높은 계약형과 기업형 경로구조에서 더 활발하게 나타났다.

주제어: 영역초월행동, 의사소통의 질, 공정성, 마케팅 프로그램의 일관성, 수직적 통합 수준

1. 서 론

친사회적 행동(prosocial behavior)은 마케팅 분야에서 주로 시민행동(citizenship behaviors) 관점에서 연구되어 왔다. 여기서 시민행동은 종업원의 자유재량 행동으로 정의되고, 조직에 유익한 추가적인 역할이라 할 수 있다(Brief and Motowidlo, 1986; Organ, 1988). 하지만 시민행동은 다양한 직무와 다양한 상황에 동일하게 적용되기 때문에 독특한 직무와 상황에 맞는 친사회적 행동을 설명하기 어렵다는 한계를 가지고 있다(Bettencourt, Brown, and MacKenzie, 2005).

최근에는 이러한 한계를 극복하기 위해 영역초월행동(boundary spanning behavior)에 관한 관심이 늘어나고 있다(Bettencourt, Gwinner, and Meuter, 2001; Bettencourt and Brown, 2003; Bettencourt, Brown, MacKenzie, 2005). 여기서 영역초월행동은 종업원들이 사전에 정해진 역할을 넘어서 추가적으로 수행하는 행동을 의미하는데, Bettencourt와 동료들은 조직의 이미지, 상품, 그리고 서비스에 대해 외부 사람들에게 강하게 옹호하는 것(external representation), 조직과 동료, 그리고 자신에 의해 수행되는 서비스를 향상시키기 위해 조직, 동료들과 주도적으로 의사소통하는 것(internal influence), 성실하고, 신속하고, 유연하고, 예의바른 태도로 고객에게 서비스하는 것(service delivery)

* 경남대학교 경영학부 조교수

으로 정의하였다.

이러한 영역초월행동은 고객의 만족과 서비스 품질지각, 그리고 호의적인 구전활동을 강화하는데 중요한 역할을 한다(Bettencourt and Brown, 1997). 최근 서비스 산업을 대상으로 한 몇몇 실증연구들은 이러한 주장을 뒷받침하고 있다(Bowen, Gilliland, and Folger, 1999; Hartline and Ferrell, 1996; Bernhardt, Donthu, and Kennett, 2000).

그러나 영역초월행동이 중요한 역할을 할 것으로 기대할 수 있는 기업 간 거래관계, 특히 유통경로 구성원간 관계에서 영역초월행동에 관한 연구는 국내는 물론 해외에서도 매우 부족한 실정이라 할 수 있다. 사실 유통경로 시스템이 목표를 효율적, 효과적으로 달성하는 것은 경로구성원 간 명시적 계약에 의해 사전에 정해진 역할을 수행하는 것만으로는 어렵다. 비록 정해지지 않았지만 거래 파트너의 자발적이고 협력적인 행동에 관심을 가질 필요가 있다(Morgan and Hunt, 1994). 특히, 유통경로를 둘러싼 환경의 변화가 심한 오늘날 유통경로 구성원들이 유통경로 시스템 전체의 목표를 달성하기 위해 힘을 모으는 것은 시스템 전체의 성과에도 많은 영향을 미친다(Stern and El-Ansary, 1992; 오세조, 박진용, 김상덕, 2006).

이에 본 연구에서는 기존에 서비스 분야에서 주로 다루어졌던 영역초월행동을 유통경로 조직간 관계에서 다루어 보고자 한다. 좀 더 구체적으로 말하면, 본 연구는 서비스 종업원들을 대상으로 한 기존 연구들과는 달리 유통경로 조직 간 관계에서 나타나는 다양한 관계특성 변수들이 조직 간 영역초월행동에 어떠한 영향을 미치는 지 규명하고자 한다. 특히, 본 연구는 다양한 유통경로의 조직패턴, 즉, 기업형, 계약형, 그리고 전통형 유통경로별로 영역초월행동이 어떻게 다르게 나타나는 지도 규명하고자 한다.

한편 본 연구는 유통경로의 거래 파트너(구매자와 판매자) 중 구매자의 영역초월행동에 초점을 맞추었다. 이는 영역초월행동이 유통경로 리더의 행동에 대한 다른 경로 구성원의 반응으로 나타나기 때문이다. 다시 말해, 우리나라의 경우 일반적으로 제조업체나 도매업체(판매자)가 소매업체(구매자)에 비해 힘이 강하고, 유통경로의 리더인 경우가 많으므로, 판매자의 행동에 대한 구매자의 반응 차원에서 영역초월행동을 연구하는 것이 현실적이라 판단되었기 때문이다.

본 연구는 이러한 목적을 달성하기 위해 기업형, 계약형, 전통형 유통경로의 구매자(소매업체)를 대상으로 탐험적인 심층면접을 실시하였다. 자동차 대리점(기업형), 외식 프랜차이즈 가맹점(계약형), 산업자재 소매점(전통형)의 거래 담당자를 대상으로 실시한 심층면접 결과 구매자의 영역초월행동에 공통적으로 영향을 미치는 판매자의 관계특성에는 판매자의 의사소통, 공정성, 마케팅 프로그램의 일관성 등이 발견되었다. 본 연구는 이러한 세가지 판매자 특성 변수들이 구매자의 영역초월행동에 어떠한 영향을 미치는 지 규명하고자 한다.

2. 이론적 배경 및 가설수립

2.1 영역초월행동

앞서 언급한 것처럼 최근에는 친사회적 행동 연구가 가지고 있는 한계를 극복하기 위해 영역초월행동에 관한 관심이 늘어나고 있다(Bettencourt, Gwinner, and Meuter, 2001; Bettencourt and Brown, 2003; Bettencourt, Brown, MacKenzie, 2005). 영역초월행동은 크게 세가지 차원으로 구분되는데, 첫째, 점점 서비스 종업원들은 자신이 속한 조직을 고객을 포함한 외부사람들에게 대표하는데 중요한 역할을 한다. 이 때, 종업원들은 자신이 속한 조직이 제공하는 제품과 서비스를 옹호하면서 조직의 이미지와 합법성을 강화하려 한다(Aldrich and Herker 1977; Bowen and Schneider 1985). 둘째, 점점 서비스 종업원은 서비스를 수행하면서 체득한 고객요구의 변화 그리고 가능한 개선점들에 대한 정보를 내부적으로 공유할 수 있는 기회를 갖게 된다(Aldrich and Herker 1977; Zeithaml, Berry, and

Parasuraman 1988). 셋째, 예절, 개인적 매력, 고객에 대한 신속한 반응, 약속이행 등과 같은 성실한 서비스 이행 행동을 통해 고객의 서비스 품질지각과 만족에 영향을 미친다(Aldrich and Herker 1977; Parasuraman, Zeithaml, and Berry 1988).

이러한 세가지 유형의 영역초월행동에 대해 Bettencourt와 동료들은 다음과 같이 정의하였다(Bettencourt, Brown, MacKenzie, 2005).

- * 외부대표(external representation): 조직의 이미지와 상품과 서비스에 대해 외부 사람들에게 강하게 옹호하는 것
- * 내부영향(internal influence): 조직과, 동료, 그리고 자신에 의해 수행되는 서비스를 향상시키기 위해 조직과 동료들과 주도적으로 의사소통하는 것
- * 서비스 이행(service delivery): 성실하고, 신속하고, 유연하고, 예의 바른 태도로 서비스 하는 것

이러한 영역초월행동은 종업원들이 사전에 정해진 역할을 넘어서 추가적으로 수행하는 역할이라 할 수 있다. 다시 말해, 대부분의 접점 서비스 종업원들에게 있어서 서비스 행동은 그들의 직무 명세서, 교육 자료, 성과 평가 기준에 의해 수행된다. 하지만 외부대표, 내부영향, 서비스 이행 등의 행동은 사전에 정해진 역할이라고 보기 어렵다(Organ, 1988). 물론 어디까지가 정해진 역할이고, 어디까지가 추가적인 역할인지는 상대적인 개념이라 할 수 있지만(Tepper, Lockhart, and Hoobler, 2001), 본 연구에서는 영역초월행동을 정해진 역할과는 구분되는 개념으로 간주하였다(Bettencourt and Brown, 1997).

2.2 영역초월행동에 영향을 미치는 판매자 특성 요인들

앞서 연구목적에서 언급한 바와 같이 본 연구에서는 영역초월행동에 영향을 미치는 요인들을 포괄적으로 규명하기 위해 다양한 유통경로의 거래담당자와 탐험적인 심층면접을 실시하였고, 그 결과 판매자의 의사소통, 공정성, 그리고 마케팅 프로그램의 일관성이 중요하다는 것을 발견하였다. 이들을 좀 더 자세히 살펴보면 다음과 같다.

2.2.1 조직 간 의사소통

의사소통을 조직이론의 입장에서 연구할 때 조직 의사소통이라는 개념을 사용하는데, 조직 의사소통이란 협의의 의사소통, 즉 정보적 수단 및 설득적 수단 그리고 비언어적 수단을 통한 것뿐만 아니라, 광의의 인간관계까지를 포함하여 조직 구성원간의 공감대 형성을 위하여 노력하는 제반 의미, 의견, 정보상의 소통활동을 일컫는다(정연승, 오세조, 2007). 사실 조직은 의사소통을 통하여 모든 조직 활동을 수행하고, 의사소통을 통하여 외부환경과 소통함으로써 존재할 수 있는 것이다. 따라서 조직을 이해하고 조직의 효율성 증대라는 목적을 달성하기 위해서는 의사소통에 대한 이해가 필요하며, 효과적인 의사소통은 조직의 목표를 달성하는데 기본적인 선결조건이라 할 수 있다.

한편, 유통경로 내에서 조직 간 의사소통은 유통경로를 연결시켜주는 매개체로서 묘사될 수 있다. 다시 말해서, 의사소통은 기업간 관계에 있어 공식적 또는 비공식적인 경로를 통해 적절하고 중요한 최신 정보들을 교환하고 공유하는 활동으로 정의할 수 있다(Anderson and Narus, 1984). 유통 경로 내 의사소통은 설득적인 정보가 전달되고 (Frazier and Summers, 1984), 참여적인 의사결정이 강화되며 (Anderson, Lodish, and Weitz, 1987), 프로그램이 조정되고 (Guiltingan, Rejab, and Rogers, 1980), 힘이 발휘되며 (Gaski, 1984), 그리고 결속과 충성도가 강화되는 과정으로서 역할을 수행한다 (Mohr and Nevin, 1990).

이러한 의사소통은 몇가지 전략유형으로 구분될 수 있다. 예를 들어, Mohr and Nevin (1990)은 의

사소통의 빈도 (frequency), 방향 (direction), 양식 (modality), 내용 (content) 등의 차원으로 구분하였고, Anderson and Weitz (1989), Morgan and Hunt (1994) 등은 의사소통의 질을 강조하였다.

본 연구에서는 이와 같은 의사소통의 차원들을 포괄할 수 있는 의사소통의 질을 의사소통의 개념으로 정의하였다. 조직 간에 의사소통의 질이 높다는 것은 구매자와 판매자 간 원활한 의사소통이 이루어진다는 것을 의미한다. 일반적으로 비효과적인 의사소통에 의해 오해, 부정확한 전략, 상호 좌절감 등으로 연결되는 갈등이 야기될 수 있다 (Etgar, 1979). 즉, 유통경로 상에서 경로 구성원간에 원활한 의사소통을 통하여 갈등을 줄일 수 있으며, 의사소통의 부재가 곧 갈등을 불러일으킬 수 있다. 특히 상호의존성이 높은 유통경로 구조에서는 효율적이고, 효과적인 의사소통이 없을 때, 상호 간의 오해가 생기고 신뢰가 부족하게 되며, 기회주의적 행동을 통제할 수 없게 되어 상호 간의 갈등을 증폭시킬 수 있다.

반면, 원활한 의사소통은 유통경로 구성원들간의 상호이익을 실현하는데 있어 중요한 역할을 하며 (Mohr and Nevin, 1990; Perry, 1991), 정보의 개방적 공유를 통해 관계지속에 대한 확신을 강화할 뿐 아니라 역기능적인 갈등을 감소시키는 역할도 한다(Anderson and Weitz, 1989).

이러한 의사소통은 조직 간 영역초월행동과 밀접한 관계를 가지고 있다고 할 수 있다. 구체적으로 말하면, 의사소통은 상호 지원적이고, 신뢰분위기가 형성된 조직 간에서 활발히 일어나고(Mohr and Nevin, 1990), 거래 파트너의 결속을 강화하기 때문에(Morgan and Hunt, 1994; 박진용, 오세조, 1999), 관계에 만족하고, 정서적으로 결속된 관계에서 나타나는 영역초월행동과 밀접한 관계를 가지고 있다고 할 수 있다(Bettencourt, Brown, MacKenzie, 2005).

2.2.2 공정성

조직간 관계에서 공정성은 성과가 어떻게 분배되는지, 의사결정 절차가 어떻게 이루어지는지, 구성원들이 개인적으로 어떻게 다루어지는지에 관한 규칙과 사회적 규범에 관한 것이다(Folger and Cropanzano, 1998).

조직 공정성이란 사회 교환이론 관점에서 출발한 이론으로, Adams(1965)는 공정성을 교환관계에 있는 상대방과의 “투자 대 산출”의 비율 차이로 개념화하였다. 이 후 Leventhal(1976), Deutsch(1975)는 분배의 규칙을 형평(equity) 뿐만 아니라 균등(equality)과 필요(need)의 3가지로 확장시켰다. 60-70년대 학자들은 주로 분배의 규칙에 대해 연구하였고(Colquitt, Greenberg, and Zpapa-Phelan, 2005), Leventhal(1980)이 분배규칙에 있어서 절차의 공정성 문제를 제기한 이후 절차공정성에 대한 연구들이 주류를 이루기 시작하였다. 절차공정성의 대표적 연구인 Thibaut and Walker(1975)는 법적 시스템에서 공정한 의사결정에 이르는 절차의 공정성에 대해 이야기하였는데, 그들에 따르면 의사결정권에 대한 통제와 의사결정 과정에 대한 통제가 절차공정성 지각에 있어서 중요하며, 이상적인 논쟁해결 시스템은 의사결정 과정에 대한 통제권은 논쟁자에게 주되, 의사결정권은 제3자에게 위임하는 것이라고 주장하였다. 이후 Greenberg and Folger(1983)이 절차공정성의 문제를 종업원 참여의 문제로 확장하였다.

한편 상호작용공정성 개념은 Bies and Moag(1986)가 대인관계에서 처우문제는 절차의 구조적인 문제와는 다르다고 주장하면서 중요하게 대두되었다. 그들은 대인관계에서 처우의 공정성을 위한 규칙으로 신뢰, 정당화, 존중 및 적절성의 4가지를 언급하였다.

마케팅 분야에서는 서비스 공정성이라는 형태로 비교적 최근에 연구가 이루어졌으며, 서비스 실패를 회복하는 과정상에서 공정성이 고객유지와 고객관계 구축에 미치는 영향에 한정되어 연구되어 왔다 (Smith, Bolton, and Wagner, 1999).

한편 공정성은 유통분야 연구에도 많은 학자들에 의해 적용되었는데, 그 연구결과들을 보면 공정성이 유통경로 관계를 효과적으로 개발하는데 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다(Dwyer, Schurr, and Oh, 1987; Frazier, Spekman, and O'Neal, 1988; Anderson and Weitz, 1989; Gundlach and Murphy, 1993). 그러나 이들 연구들은 절차공정성을 명시적으로 연구한 것이 아니며, 분배공정성의 경

우에도 실증적으로 연구된 것은 아니었다. 또한 경로 구성원의 공정성에 대한 명성과 상호관계 내에서의 분배공정성에만 초점을 맞추고 있다.

이러한 공정성은 영역초월행동과 밀접한 관련이 있다고 할 수 있다. Bettencourt, Brown, MacKenzie(2005)는 영역초월행동을 사회교환이론 관점에서 설명하고자 하면서, 공정성의 세가지 차원인 절차적 공정성, 상호작용 공정성, 분배적 공정성이 직무만족과 조직 결속을 통해 영역초월행동을 강화한다는 사실을 실증하였다. 이를 조직 간 관계로 확장해 보면, 거래파트너의 공정성을 지각한다는 것은 거래파트너와의 관계를 형성하는 데 필요조건이 되고, 관계 결속을 더욱 강화시키기 때문이다(Dwyer, Schurr, and Oh, 1987).

2.2.3 마케팅 프로그램의 일관성

마케팅 프로그램의 일관성에 관한 연구는 일관성이라는 개념 보다는 환경 동태성의 차원 중 마케팅 프로그램의 동태성 개념으로 연구되는 것이 일반적이다(Achrol and Stern, 1988; Sinkula, Baker, and Noordeweir, 1997). 여기서 마케팅 프로그램의 동태성이란 마케팅 프로그램이 자주 변경되는 정도를 의미하고(Sinkula, Baker, and, Noordeweir, 1997), 동태성이 적을수록 일관성이 크다고 할 수 있다.

환경의 동태성을 연구한 대표적인 학자들인 Achrol, Reve, and Stern(1983)은 거래 관계의 외부 환경이 관계의 구조와 과정에 영향을 미치는 현상들을 규명하고, 차원화하였다. 그리고 이러한 현상들이 유통경로 시스템의 내부활동에도 영향을 미친다고 주장하였다. 그들은 이러한 현상들에 의해 야기된 불확실성이 유통경로 시스템의 내부에 영향을 준다고 보았는데 과업환경이 풍요롭고, 동질적이고, 안정적인이고, 분산되고, 평온한 상태에서 멀어질수록 불확실성이 증가한다고 보았다.

이러한 맥락에서 Achrol and Stern(1988)은 의사결정의 불확실성에 가장 큰 영향을 미치는 것 중 하나가 동태성이라는 것을 실증분석을 통해 밝혀 내었다. 본 연구는 이 동태성 중 마케팅 프로그램의 동태성에 초점을 맞추었다.

일반적으로 환경의 동태성은 환경이 자주 변하거나(Aldrich 1979), 움직이는 것(Achrol and Stern 1988)을 의미한다. 이러한 동태성은 정보에 대한 필요성을 증진시키고, 진행과정상의 능력을 더 한층 요구하게 되며, 관리적인 의사결정을 복잡하게 하고(Achrol and Stern 1988), 마케팅 프로그램의 동태성은 조직 간 정보처리에 어려움을 초래하게 한다(Sinkular, Baker, and Noordeweir, 1997).

마케팅 프로그램의 동태성과 구매자-판매자 간 관계에 관한 연구들은 일반적으로 안정적인 마케팅 프로그램은 상대방으로 하여금 프로그램을 호의적으로 받아들이게 하고, 관계적인 분위기를 유도하지만(Achrol and Etzel 2003), 동태적일 경우 결과에 대한 예측 가능성을 감퇴시키고, 성과에 대한 평가를 어렵게 하여 경로구성원간 만족과 결속을 약화시킨다는 주장을 하고 있다(Oh, Dwyer, and Dahlstrom 1990).

2.2.4 매개변수로서 관계만족과 조직 결속

본 연구에서는 유통경로의 세가지 판매자 특성, 의사사통, 공정성, 마케팅 프로그램의 일관성과 영역초월행동 간의 매개변수로서 관계만족과 조직 결속을 선택하였다. 이는 직무만족과 조직 결속이 영역초월행동을 설명하는 매개변수로서 가장 보편적으로 사용되기 때문이다(Organ and Ryan, 1995).

2.2.4.1 관계만족(relationship satisfaction)

직무만족은 종업원의 자신의 직무에 대한 평가로부터 기인한 정서적인 상태를 의미한다(Hartline and Ferrell, 1996). 이러한 직무 만족은 성과와의 관계 차원에서 광범위하게 연구되어 왔다. 비록 가장 많이 참고가 되는 연구인 Iaffaldano and Muchinsky(1985)에서 직무만족과 성과 간의 관계가 미약하다

고 주장하고 있지만, 보다 최근의 메타분석은 직무만족과 성과간에 무시할 수 없는 관계를 가진다는 사실을 발견했다(Judge, Thoresen, Bono, and Patton, 2001).

특히 서비스 분야에서 직무 만족과 성과 간에 강한 연결이 있다는 실증연구가 여러 학자들에 의해 수행되었다. 예를 들어, Hartline and Ferrell(1996)은 호텔 산업에서 고객-접점 종업원의 직무만족 그리고 서비스 품질에 대한 고객의 지각(성과)이 유의적인 정의 관계를 가졌다는 것을 발견하였다. 또한 금융산업을 대상으로 한 Schneider(1980), Yoon, Beatty, and Suh(2001)의 연구들도 유사한 연구결과를 얻었다.

이러한 직무만족은 유통경로의 구매자와 판매자 간 관계에서는 관계 만족의 형태로 나타난다(오세조, 김상덕, 오일두, 2003). 여기서 관계만족은 거래 파트너와의 업무 관계에 대한 긍정적 평가에서 야기되는 긍정적 감정 상태라고 정의되는데(Anderson, and Nurus, 1990), 유통경로의 경우 판매자가 제공하는 제품 및 서비스에 대한 만족, 판매자에 대한 만족, 판매자와의 관계로 인해 발생한 재무적인 성과에 대한 만족을 포함한다고 할 수 있다(Ruekurt and Churchill, 1984).

2.2.4.2 조직 결속

조직 결속은 교환 파트너 간의 관계의 지속에 대한 암시적이고 명시적인 서약이다(Dwyer, Schurr, and Oh, 1987). 이러한 결속은 그 자체로서 상호성, 충성도, 여타 대안에 대한 포기 등과 같은 경로 구성원과의 관계지향적인 요소를 포함하고 있다. 그러므로 결속은 합리성에 근거한 경제성의 문제나 단속적 거래로는 설명하기 어려운 부분들을 설명하고 있다(Morgan and Hunt, 1994).

이러한 결속의 개념을 보다 구체화하기 위해 결속을 단일차원이 아닌 다차원으로 본 연구들은 조직 행동 분야에서 활발히 연구되어 왔다. 대표적인 연구인 Meyer and Allen(1991)는 결속을 도구적(instrumental), 태도적(attitudinal), 그리고, 지속적(temporal) 요소로 구분하였다.

마케팅 분야에서는 도구적(instrumental) 결속과 규범적(normative) 결속(Brown, Lusch, and Nicholson, 1994), 정서적(affective), 지속적(expectation of continuity), 투자적(willingness to invest) 결속(Kumar, Scheer, and Steenkamp, 1995), 지속적(continuance), 행동적(behavioral), 그리고 정서적(affective) 결속(Kim and Frazier, 1997), 지속적(continuance), 규범적(normative), 그리고 정서적(affective) 결속(Gruen, Summers, and Acito, 2000) 등의 연구가 결속의 구성요소를 구분하였다.

이와 같은 조직 결속의 다양한 차원에 대해 많은 연구에서 조직결속으로 정서적 결속을 주로 다루고 있다(최대정, 박동건, 2006). 여기서 정서적 결속은 조직에 동일시하고 조직의 목표를 자신의 것으로 생각하는 정도를 나타낸다(Allen and Meyer, 1990). 본 연구는 이러한 학문적 흐름을 채용하여 정서적 결속을 조직 결속의 개념으로 사용하였다.

이는 정서적 결속이 종업원의 조직에 대한 감정적인 결합을 의미하고, 영역초월행동의 동기를 제공하기 때문이다. 감정적인 결합이 배재된 상태에서도 거래 파트너 간에는 결속이 존재할 수 있지만 정해진 역할 이외에 추가적인 역할행동을 유발하기는 어렵다(Bettencourt, Brown, and MacKenzie, 2005). 마찬가지로 유통경로에서 구매자와 판매자 간 정서적 결속은 구매자와 판매자 간 감정적 결합을 의미하고, 영역초월행동이 판매자에 대한 구매자의 감정적 반응을 나타낸다고 할 수 있다.

2.2.5 수직적 통합 수준(유통경로의 조직패턴)

본 연구는 유통경로의 조직 간 영역초월행동을 연구함에 있어서, 유통경로의 다양한 조직패턴, 즉, 기업형, 계약형, 전통형 유통경로에 따라 영역초월행동이 어떻게 다르게 나타나는지를 규명하고자 한다. 여기서 세가지 조직패턴은 조직 간의 수직적 통합 수준에 따라 구분되는데, 기업형 유통경로가 그 수준

이 가장 높고, 계약형, 전통형 순으로 낮게 나타난다(Dwyer and Oh, 1988).

Williamson(1975, 1985)의 거래비용 이론은 교환관계가 *markets*와 *hierarchies*의 수직적 통합의 연속선에 따라 구조화 될 수 있다고 제안하였다. 이러한 수직적 통합은 목표의 포괄성, 의사결정 권한의 집중화, 감독과 통제 범위 등에 영향을 줄 수 있기 때문에(Boyle, Dwyer, Robicheaux, and Simpson 1992), 수직적 통합 수준을 바꾸는 것은 지배구조의 중요한 차이를 발생시킨다. 특히, 통합 수준에 대한 의사결정은 기업 간 관계 내에서 거래 파트너에게 자율성을 부여할 것인지, 협력과 조정이 필요한 것인지 등에 대한 의사결정도 포함하고 있다. 다시 말하면 통합의 수준을 증가시키는 것은 거래 파트너의 의사결정 범위와 자율성을 제한하는 것이다(Dwyer and Oh 1988).

수직적 통합 수준의 범위(Dwyer and Oh 1988; Frazier and Rody 1991)는 첫째, 통합이 전혀 없는 상태로서, 상대적으로 자율적인 경로 구성원들로 구성되어 있으며, 가격 등과 같은 시장 메커니즘에 의존하는 유통경로 시스템이 있다. 여기에는 전통적인(*conventional*) 또는 독립적인(*independent*) 유통경로 시스템이 있다. 이러한 시장기반 교환 관계 내에서 유통경로 구성원들은 자신 스스로의 의사결정에 의존하게 되고, 대부분의 경우 완전히 자율적이다.

둘째, 중간 정도의 통합수준으로 보다 공식적인 지배구조 형태로서 계약형 유통경로 시스템이 있다. 이 형태는 거래 파트너 간 계약 관계에 의존하며, 프랜차이즈 시스템이 대표적인 예이다. 이러한 계약형 유통경로 시스템에서 가맹점은 광고, 브랜드 이미지와 평판, 교육 등에 대한 의사결정 권한을 가맹 본부에 양도한다. 이런 경우 가맹점은 표준화된 사업 형태를 따르고, 자신의 자율성을 포기하기 때문에, 거래 파트너 간 조정 노력이 필요하게 된다.

마지막으로 가장 극단적인 통합의 형태로서, 유통경로의 구성원이 거래 파트너 또는 제조업체에 실제로 소속되어 있는 형태이다. 이 경우 제조업체에 힘의 소재가 명백히 있고, 그 구조적 힘의 불균형이 심하며, 소매점포의 이탈을 거의 불가능하게 한다. 이러한 경로 시스템에서 의사결정에 대한 권한이 대부분의 경우 제조업체에 편중되어 있고, 직영 점포들은 이를 본사차원에서의 전략수립이나 마케팅 활동상의 효율성을 위해서 당연한 것으로 받아들인다.

3. 가설 및 명제의 설정

3.1 판매자의 특성이 구매자의 정서적 반응에 미치는 영향에 관한 가설들

3.1.1 판매자의 의사소통이 구매자의 정서적 반응에 미치는 영향

의사소통의 질이 높다는 것은 구매자와 판매자 간 원활한 의사소통이 이루어 진다는 것을 의미한다. 일반적으로 비효과적인 의사소통에 의해 오해, 부정확한 전략, 상호 좌절감 등으로 연결되는 갈등이 야기될 수 있다(Etgar, 1979). 즉, 유통경로 상에서 경로 구성원간에 원활한 의사소통을 통하여 갈등을 줄일 수 있으며, 의사소통의 부재가 곧 갈등을 불러일으킬 수 있다. 특히 구성원 간 상호의존성이 높은 유통경로 구조에서는 효율적이고, 효과적인 의사소통이 없을 때, 상호 간의 오해가 생기고 신뢰가 부족하게 되며, 기회주의적 행동을 통제할 수 없게 되어 상호 간의 갈등을 증폭시킬 수 있다. 결국 의사소통이 원활하게 이루어지지 않을 때 유통경로 구성원 간 관계 만족이 줄어들고, 결속이 약화된다 할 수 있다.

반면, 원활한 의사소통은 유통경로 구성원들간의 상호이익을 실현하는데 있어 중요한 역할을 하며(Mohr and Nevin, 1990; Perry, 1991), 정보의 개방적 공유를 통해 관계지속에 대한 확신을 강화할 뿐 아니라 역기능적인 갈등을 감소시키는 역할도 한다(Anderson and Weitz, 1989). 구매자와 판매자의 관계로 이루어진 유통경로에서 얼마나 원활하게 의사소통 하는 지는 갈등을 감소시키는데 매우 중요할 뿐만 아니라, 다양한 경로를 통해 중요한 최신 정보를 공유하고, 사업을 운영하는 과정에서 수시로 발생

하는 갈등과 문제점들을 상호이익의 관점에서 해결함으로써, 갈등을 미연에 방지 혹은 완화시키고, 이미 발생된 표출된 갈등에 대해서도 그 원인과 해결방안에 대해 상호의 입장을 교환할 수 있기 때문에 관계의 지속에 대한 확신을 강화하여 준다.

이러한 의사소통은 상호 지원적이고, 신뢰분위기가 형성된 조직 간에서 활발히 일어나고(Mohr and Nevin, 1990), 거래 파트너의 결속을 강화하기 때문에(Morgan and Hunt, 1994; 박진용, 오세조, 1999), 관계에 만족하고, 정서적으로 결속된 관계를 형성하게 해 준다. 이를 뒷받침해 주는 몇가지 연구들이 있는데, Anderson and Weitz (1989), Morgan and Hunt (1994) 등은 의사소통의 질이 높을수록 상대방은 다른 일방의 결속에 대해 보다 잘 인지할 수 있게 한다는 것을 발견하였다. 또한 Frazier and Summers(1984)의 영향전략과 관련된 연구에서도 일관되게 나타났다. 즉, 간접적인 의사소통 전략이 상호 이해를 강화하고, 목표가 일치되었다는 느낌과 공유된 믿음을 증가시킨다는 사실을 발견하였다. 이처럼 유통경로의 구매자도 판매자의 간접적인 의사소통에 접했을 때, 판매자의 전략을 보다 더 잘 이해하고, 구매자와 판매자 간 목표가 보다 일치되어, 판매자에 대한 결속이 강화된다고 할 수 있다.

요컨대, 판매자 의사소통의 질이 높을수록 구매자의 판매자에 대한 관계만족과 정서적 결속은 강화된다고 할 수 있다.

가설1: 구매자-판매자 관계에서 판매자 의사소통의 질이 높을수록 구매자의 관계에 대한 a) 만족, b)결속이 증가할 것이다.

3.1.2 판매자의 공정성이 구매자의 정서적 반응에 미치는 영향

조직 공정성에 대한 지각은 직무만족과 조직몰입의 형태로 조직과의 사회교환적 연결을 강화시킨다(Bettencourt, Brown, and MacKenzie, 2005).

이론적으로는 Blau(1964)가 공정성과 호혜성(reciprocity)의 규범이 사회교환의 출발점이라고 주장하였다. 비슷하게 Organ(1988)은 조직적 정당성 지각이 종업원의 다양한 자유재량행동과 관련있는 이 유가 공정성이 종업원과 조직 간 지각된 사회교환관계의 개발을 유도하기 때문이고, 이는 직무만족과 조직결속의 형태를 통해 나타난다고 주장하였다.

먼저 직무만족을 살펴보면, 직무만족은 조직 간 관계에서 살펴보면 관계만족의 형태로 나타날 수 있는데(오세조, 김상덕, 오일두, 2003), 유통경로의 특정 구성원에 대한 공정한 의사결정은 그 구성원이 거래파트너로부터 인정받고, 보호받고 있다는 것을 의미한다. 많은 실증연구들이 이를 뒷받침하고 있다(Folger and Konovsky, 1989; Lind and Tyler 1988). 또한 경로 구성원이 거래 파트너와의 관계에서 불공정성을 인지한다면 파트너에 대한 관계만족이 줄어들게 될 것이다(Ping, 1993).

관계만족이 줄어들게 되면 현재의 파트너와의 관계를 단절하고 더 나은 파트너를 찾도록 유인하는 직접적인 원인이 된다. 왜냐하면, 판매자의 성과나 판매자와의 관계에 대해 불만족하고 있는 구매자는 자신을 만족시켜 줄 수 있는 유능하고 좋은 조건을 제시하는 판매자를 탐색하여 새로운 관계를 정립하고자 하는 욕구가 강할 것이기 때문이다(Ganesan, 1994; Morgan and Hunt, 1994).

한편 부당하게 대우 받는다는 인식, 즉 불공정성은 해당 기업을 분노하게 만들 수 있다. 구매자가 판단할 때, 판매자가 자신에게 수행하는 성과나 제시하는 조건이 같은 수준의 다른 구매자와 비교해 부족하다고 느낄 때 부당하게 대우받고 있다는 인식인 불공정함을 경험하게 된다. 기존의 연구에서도 부당하게 대우 받고 있다는 인식은 결속을 약화시키고, 관계해지를 촉진시킨다고 밝혀 졌다(Halinen-Kaila and Tähtinen 2002).

이처럼 레파트너의 공정성을 지각한다는 것은 거래파트너와의 관계를 형성하는 데 필요조건이 되고, 관계 결속을 더욱 강화시키는 역할을 한다(Dwyer, Schurr, and Oh, 1987).

가설2: 구매자-판매자 관계에서 판매자의 공정성 수준이 높을수록 구매자의 관계에 대한 a) 만족, b) 결속이 증가할 것이다.

3.1.3 판매자의 마케팅 프로그램 일관성이 구매자의 정서적 반응에 미치는 영향

앞서 언급한 바와 같이 마케팅 프로그램의 일관성은 마케팅 프로그램의 동태성 차원과 반대되는 개념으로서 이해할 수 있고(Achrol and Stern, 1988; Sinkula, Baker, and Noordeweir, 1997), 마케팅 프로그램의 동태성이란 마케팅 프로그램이 자주 변경되는 정도를 의미한다(Sinkula, Baker, and Noordeweir, 1997).

안정적인(동태적이지 않은) 마케팅 프로그램은 유통경로가 성공적이고 환경과 적합하기 때문이라 생각할 수 있으며, 안정적인 마케팅 프로그램은 호의적인 관계적 분위기를 초래한다. 이러한 상황에서는 유통 경로 구성원 간 생각이 다를 이유가 매우 적다. 따라서 구매자는 판매자의 각종 프로그램을 호의적으로 받아들인다(Achrol and Etzel 2003).

하지만 마케팅 프로그램의 동태성이 심할 경우 경로 구성원들의 결과에 대한 예측 가능성을 감퇴시키고, 성과에 대한 평가를 어렵게 한다(Oh, Dwyer, and Dahlstrom 1990). 이 때, 역할 수행에 미진한 경로 구성원은 그 원인을 외부적 요소에 돌리기 쉽고, 반면 그 역할 수행을 받아들이는 상대방 경로 구성원은 그 원인을 역할을 수행한 경로구성원의 무능력이나 관계결속의 결여 등 내부적 요소로 돌리는 경향이 나타나기 쉽다. 이로 인해 경로 구성원 간 만족과 결속을 약화되기도 한다(Heide and John 1990; Stump and Heide 1996). 요컨대, 동태적인 마케팅 프로그램은 구매자의 판매자에 대한 관계만족과 결속을 약화시킨다 할 수 있다.

가설3: 구매자-판매자 관계에서 판매자의 마케팅 프로그램에 일관성이 있을수록, 구매자의 관계에 대한 a) 만족, b) 결속이 증가할 것이다.

3.2 가맹점의 정서적 반응이 영역초월행동에 미치는 영향에 관한 가설들

영역초월행동에 관한 연구는 앞서 언급한 바와 같이 매우 드물다고 할 수 있다. 이로 인해 가설수립을 위한 이론적인 근거를 찾기 어렵고, 몇몇 실증 연구들이 유통경로에서 구매자의 정서적 반응과 영역초월행동 간의 관계를 추측할 수 있게 해 준다.

학자들은 직무에 만족하고 조직에 결속된 종업원들은 조직의 목표를 달성하기 위해 기꺼이 추가적인 노력을 보일 뿐 아니라(Iverson, McLeod, and Erwin, 1996), 높은 수준의 성과도 보인다(Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, and Jackson, 1989)는 사실을 발견하였다. 여기서 종업원의 성과는 추가적 역할 행동과의 관계를 포함하는데(Meyer and Herscovitch, 2001)를 포함하는데, 이는 유통경로의 조직 간 관계 관점에서 살펴보면 판매자에 대한 구매자의 영역초월행동으로 해석할 수 있다.

조직 간의 영역초월행동에 대한 과거 연구들도 이러한 연구들을 뒷받침하고 있다. 예를 들어 Leifer and Huber(1976), Thomas(1991) 등은 조직 간의 밀접한 연결이 영역초월행동의 빈도와 정의 관계를 가진다는 사실을 실증하였고, 개인의 특성과 직무관여(job involvement)를 연구한 Dailey and Morgan(2001)은 직무에 대한 관여가 영역초월행동과 정의 관계가 있다는 주장을 실증하였다. 이는 조직 간의 관계가 밀접할 수록 상대방에 대한 영역초월행동 역할의 범위가 커지고, 더 많은 영역초월행동이 필요해지기 때문이라 할 수 있다(Thomas 1991).

한편, 유통경로 구성원 간 관계에 관한 많은 연구들은 관계에 대한 만족이 구성원 간 결속을 강화한다는 것을 밝혔다(Dwyer, Schurr, and Oh, 1987; Morgan and Hunt, 1994; Ganesan, 1994 등). 또한 영역초월행동에 관한 연구들에서도 종업원의 직무만족이 정서적 결속에 정의 영향을 미친다는 사실

을 실증하였다(Bettencourt and Brown, 1997; Bettencourt, Brown, MacKenzie, 2005). 이는 유통경로의 구매자와 판매자 간 관계로 확장해서 생각할 수 있으며, 판매자와의 관계에 만족한 구매자는 그렇지 않은 구매자에 비해 판매자에 대한 정서적 결속이 강하게 나타날 것이다.

요컨대 구매자가 판매자의 관계에 만족할수록 정서적인 결속이 강화되고, 관계만족과 정서적 결속이 강할수록, 구매자의 판매자에 대한 영역초월행동이 강하게 나타난다고 할 수 있다.

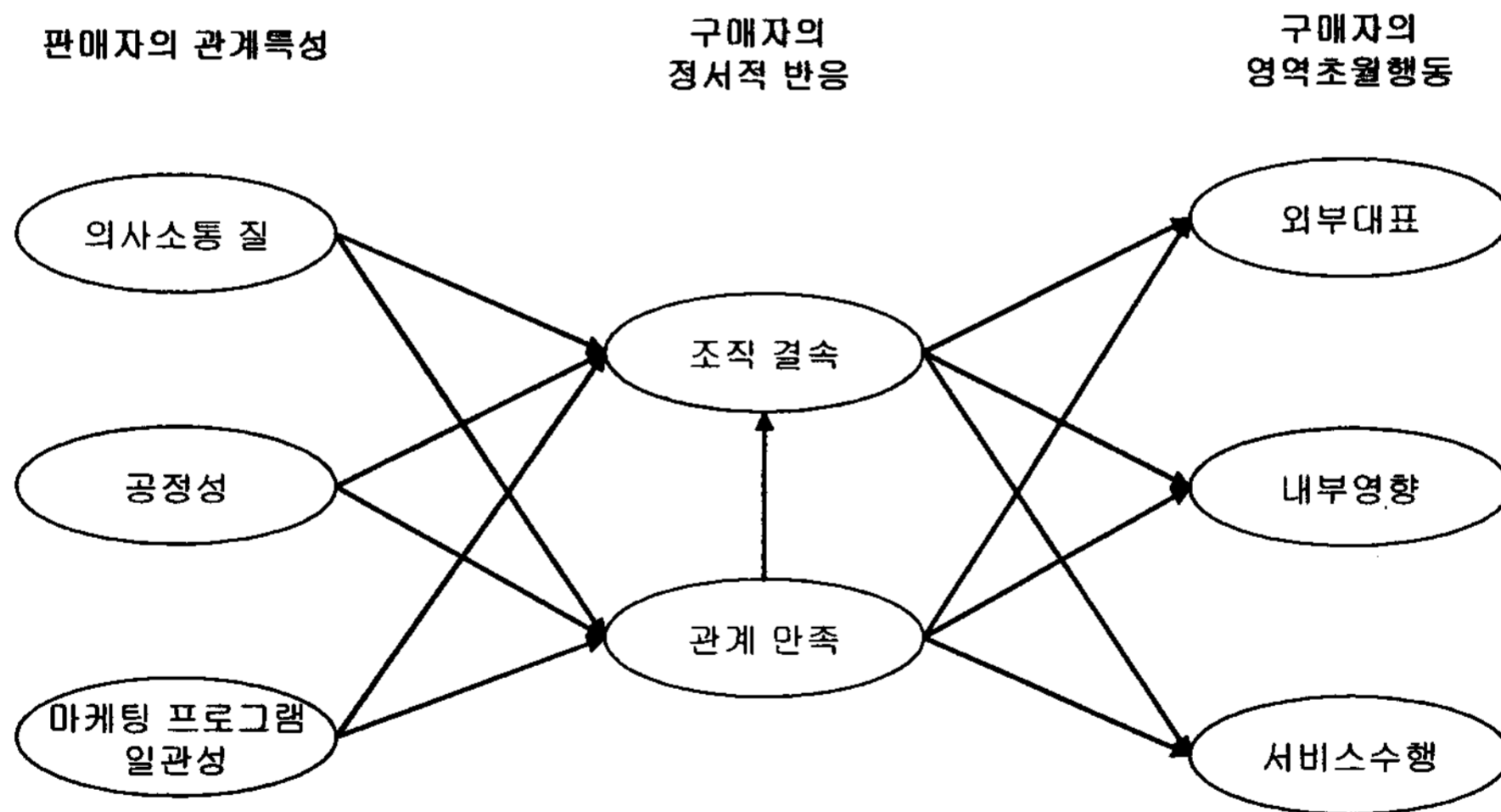
가설4: 구매자-판매자 관계에서 구매자가 판매자와의 관계에 만족할수록 판매자에 대한 정서적 결속이 강하게 나타날 것이다.

가설5: 구매자-판매자 관계에서 구매자가 판매자와의 관계에 만족할수록 a) 외부대표, b) 내부영향, c) 서비스수행 활동을 활발히 할 것이다.

가설6: 구매자-판매자 관계에서 구매자가 판매자에 대한 정서적 결속이 강할수록 a) 외부대표, b) 내부영향, c) 서비스 수행 활동을 활발히 할 것이다.

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

<그림 1> 연구모형



3.3 수직적 통합 수준과 영역초월행동 간 관계에 관한 명제들

본 연구는 유통경로의 조직 간 영역초월행동을 연구함에 있어서, 유통경로의 수직적 통합 수준(힘-의존 구조)에 따라 영역초월행동의 형성이 어떻게 달라지는 지 살펴보고자 한다. 이는 특정 변수들간 관계에 대해 가설을 수립하고, 검증하는 방식대신, 연구모형이 세가지 조직패턴에 따라 어떻게 달라지는 지를 탐험적으로 살펴봄으로써, 향후 수직적 통합수준의 조절효과를 연구함에 있어, 통찰력을 얻고자 함이다.

앞서 언급한 바와 같이 수직적 통합은 목표의 포괄성, 의사결정 권한의 집중화, 감독과 통제의 범위 등에 영향을 줄 수 있기 때문에(Boyle, Dwyer, Robicheaux, and Simpson 1992), 수직적 통합 수준을 바꾸는 것은 거래 파트너의 의사결정 범위와 자율성에 대한 수준을 바꾸는 것이다(Dwyer and Oh 1988).

이러한 수직적 통합의 수준은 영역초월행동의 형성에도 영향을 미친다. 왜냐하면 영역초월행동은 거래 파트너와의 관계에 만족하고, 결속되어 있을 때 나타나는 현상이므로, 장기적인 거래관계가 아닌 전통적인 경로구조에서는 크게 나타나지 않을 것이다.

반면, 구매자와 판매자 간에 수직적 통합이 이루어진 기업형 경로구조 또는, 계약에 의해 관계가 형성된 계약형 경로구조는 전통형 경로구조에 비해 장기적인 거래관계이고, 구매자와 판매자간 상호의존성이 강하게 나타나기 때문에 거래 파트너와의 관계를 위해 영역초월행동이 강하게 나타날 것이다. 따라서 다음과 같은 명제를 수립할 수 있다.

명제1: 구매자-판매자 관계에서 판매자 의사소통의 질이 구매자의 영역초월행동에 미치는 영향은 기업형과 계약형 경로구조가 전통형 경로구조에 비해 더 강하게 나타날 것이다.

명제2: 구매자-판매자 관계에서 판매자의 공정성이 구매자의 영역초월행동에 미치는 영향은 기업형과 계약형 경로구조가 전통형 경로구조에 비해 더 강하게 나타날 것이다.

명제3: 구매자-판매자 관계에서 판매자 마케팅 프로그램의 일관성이 구매자의 영역초월행동에 미치는 영향은 기업형과 계약형 경로구조가 전통형 경로구조에 비해 더 강하게 나타날 것이다.

4. 연구방법

4.1 표본 및 자료수집 절차

4.1.1 연구설정

본 연구는 연구목적에 따라 세가지 유통경로구조 형태인 기업형 경로구조로 자동차 회사 본사와 대리점 간, 계약형 경로구조로 외식 프랜차이즈 본부와 가맹점 간, 그리고 전통형 경로구조로 산업자재 도매와 소매 간 관계를 연구대상 유통경로로 선정하였다. 먼저 기업형 경로구조로서 자동차 유통경로를 선정한 것은 자동차 유통경로가 본사의 힘이 매우 강한 극단적인 힘의 불균형 구조를 가지고 있기 때문이다. 본 연구에서 조사된 H자동차는 일방적으로 본사의 영업 및 마케팅 부서에서 하달되는 정책을 대리점이 이행하는 형태의 업무가 수행되고 있다.

두 번째로 계약형 경로구조로는 프랜차이즈 본부와 가맹점 간 유통경로 시스템으로 선정하였다. 프랜차이즈 시스템은 계약에 의해서 본부와 가맹점 간 업무가 규정되지만, 기업형 유통경로 시스템과 마찬가지로 본부의 힘이 강한 힘의 불균형 구조를 가지고 있다. 본 연구에서 조사된 N프랜차이즈는 본부의 경영 노하우를 가맹점이 받아들여 업무가 수행되고 있으며, 본부의 영업사원이 가맹점을 순회하면서 영업지도를 하고 있다. 계약형 유통경로 시스템은 기업형 보다는 수직적 통합수준이 낮지만 전통형 유통경로 구조 보다는 수직적 통합 수준이 높다.

마지막으로 전통형 유통경로 시스템으로는 A산업자재 도소매 유통경로로 선정하였다. 여기서 산업자재 도매와 소매는 서로 독립적이고, 도매가가 소매에 영향을 미치긴 하지만 반드시 따라야 하는 의무는 없다. 이러한 산업자재 도소매 유통경로는 앞서 언급한 기업형, 계약형 유통경로 시스템에 비해서는

수직적 통합 수준이 낮은 형태이다. 본 연구에서 조사된 산업자재 도매의 경우 소매점의 주문을 받아 상품을 배달하고, 영업사원이 관할구역의 소매점을 순회하면서, 약간의 영업지도를 하고 있다.

본 연구에서는 이 세 가지 유통경로 시스템 중 전통형과 기업형, 전통형과 계약형을 비교하면서 수직적 통합수준에 따라 영역초월행동이 어떻게 나타나는지 살펴하였다.

설문조사의 대상은 기업형의 경우 H자동차 대리점장을, 계약형의 경우 N프랜차이즈 가맹점 사장을, 전통형은 A산업자재 소매점 사장을 대상으로 우편 설문조사를 수행하였다. 세가지 조직패턴별 판매자의 협조를 통해 거래처 리스트를 확보하였고, 무작위 표본 추출을 통해 대상 소매점을 선정하였으며, 전문 면접원이 방문하여 대인면접을 실시하였다. 설문조사 결과 자동차 대리점 220부, 프랜차이즈 가맹점 135부, 산업자재 소매점 130부가 최종적으로 회수되었으며, 이 중 무성의하게 응답한 설문지를 제거하고, 최종적으로 기업형 200부, 계약형 120부, 전통형 104부, 총 424부를 분석에 사용하였다.

4.2 변수의 조작적 정의

본 연구에서 언급된 변수들은 관련 분야 연구에서 신뢰성과 타당성이 검증된 측정도구를 사용하였다. 먼저, 판매자의 관계특성 변수 중 의사소통의 질은 Morgan and Hunt(1994)의 연구에 사용된 4문항을, 공정성은 Folger and Konovsky(1989)의 연구에서 사용된 5문항을 본 연구의 상황에 맞게 수정하여 사용하였다. 또한 마케팅 프로그램의 일관성은 Sinkula, Baker, and Noordewier(1997)의 마케팅 프로그램의 동태성 척도 3문항 사용하여 측정하였으며, 이를 역코딩하여 일관성으로 간주하였다.

다음으로 구매자의 정서적 반응은 Babakus, Yavas, Karatepe, and Acvi(2003)에서 사용된 직무만족, 정서적결속을 각각 4문항, 5문항으로 측정하였다. 이 때 표현은 유통경로 조직 간 관계만족과 조직결속 형태로 변경하여 사용하였다.

마지막으로 구매자의 영역초월행동은 Bettencourt, Brown, MacKenzie(2005)에서 사용된 외부대표, 내부영향, 서비스 수행을 각각 4문항, 4문항, 5문항으로 측정하였다. 자세한 측정 문항은 부록에 제시되어 있다.

5. 자료분석 및 가설검정

5.1 분석대상 표본의 특성

가설검정을 하기에 앞서서 본 연구의 분석에 사용된 424부 표본의 특성을 살펴보면 다음 <표 1>과 같이 나타났다. 매출액 규모는 월평균 3000만원에서 5000만원 사이가 17.5%로 가장 많았고, 조직패턴은 기업형이 45.2%로 가장 많았으며, 종업원 수는 5명 이하가 32.5%로 가장 많이 나타났다. 이상의 특성을 감안하건대 본 연구의 분석에 적합한 표본으로 판단되었다.

<표 1> 분석대상 표본의 특성(n=120)

구 분		도 수	비율(%)
매출액	1000만원미만	9	2.1
	1000만원이상-3000만원미만	55	13.0
	3000만원이상-5000만원미만	74	17.5
	5000만원이상-7000만원미만	50	11.8
	7000만원이상-9000만원미만	64	15.1

	9000만원이상	172	40.6
조직패턴	기업형	200	45.2
	계약형	120	28.3
	전통형	104	24.5
종업원수	1명-5명	148	32.5
	6명-10명	92	21.7
	11-15명	76	18.0
	16명이상	118	27.8

5.2 구성개념의 신뢰성 및 타당성 검토

본 연구에서는 Cronbach's alpha 값을 활용하여 신뢰성을 검토하였고, 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 이용하여 수렴 타당성과 판별 타당성을 검토하였다. 신뢰성과 수렴타당성 검토 결과는 <표 2>에 나타난 바와 같이 모든 수치들이 기준치 이상의 값을 보여 신뢰성과 수렴타당성을 가지고 있는 것으로 판단되었다. 적합지수 중 χ^2 값은 적합하지 않으나 χ^2 값은 표본크기에 민감하기 때문에 표본이 큰 편인 본 연구에서는 참고로만 사용하였다(조선배, 1996).

<표 2> 변수의 신뢰성과 타당성 분석 결과

변수	최종 항목수	α	합성신뢰도 (composite reliability)	표준요인 적재량 (AVE)	t-value	적합지수
의사소통의 질	3	.769	.770	.459	27.49<t<33.31	$\chi^2=1628.15, df=532(0.00)$ GFI=0.97, AGFI=0.97, NFI=0.97, RMR=0.05
공정성	5	.868	.824	.488	27.94<t<38.28	
프로그램 일관성	3	.776	.783	.548	16.08<t<17.83	
관계만족	5	.821	.868	.569	33.21<t<35.90	
조직결속	5	.921	.921	.700	40.87<t<44.57	
외부대표	4	.861	.867	.622	32.46<t<38.15	
내부영향	4	.814	.823	.539	30.46<t<33.26	
서비스수행	5	.852	.854	.540	28.61<t<31.94	

한편, 판별타당성은 구성개념의 판별타당성은 각각의 관계있는 개념들 들씩 쌍으로 묶어 확인적 요인분석을 통해 검정하였다. 제약모형(상관계수=1)과 비제약모형의 χ^2 값의 차이가 통계적으로 유의적인 지 여부를 통해 검정하였는데(Klein, Ettenson and Morris, 1998), 모든 변수들의 쌍이 유의적인 차이를 가지고 있었다. 예를 들어 의사소통의 질과 공정성의 χ^2 값의 차이는 통계적으로 유의적인 차이를 보였다($\Delta\chi^2=152.21(1)_{.05}>3.84$). 따라서 본 연구에 사용된 변수들은 판별타당성이 있다고 판단되었다.

5.3 가설 검정

본 연구에서는 LISREL 8.5를 활용하여 가설을 검정하였다. 먼저 모형의 적합도는 <표 3>에 나타난 바와 같이 적합한 것으로 나타났다. 물론 앞서 언급한 이유 때문에 이 경우도 χ^2 지수는 참고로만 사용하였다.

<표 3> 구조방정식모형 분석 결과

가설	경로	경로계수	t-value	결과
가설1a	의사소통 질 → 관계만족	.37	7.56	채택
가설1b	의사소통 질 → 조직결속	.10	3.83	채택

가설2a	공정성 → 관계만족	.40	9.18	채택
가설2b	공정성 → 조직결속	.11	2.20	채택
가설3a	프로그램 일관성 → 관계만족	.04	1.39	기각
가설3b	프로그램 일관성 → 조직결속	.12	2.56	채택
가설4	관계만족 → 조직결속	.97	21.73	채택
가설5a	관계만족 → 외부대표	3.23	3.90	채택
가설5b	관계만족 → 내부영향	2.83	3.91	채택
가설5c	관계만족 → 서비스수행	3.97	3.98	채택
가설6a	조직결속 → 외부대표	3.73	4.94	채택
가설6b	조직결속 → 내부영향	3.27	4.97	채택
가설6c	조직결속 → 서비스수행	4.10	4.51	채택
적합지수	$\chi^2=2416.41$, $df=544(0.00)$, $GFI=0.96$, $AGFI=0.96$, $NFI=0.95$, $RMR=0.06$			

주) **p<0.01, *p<0.05

구조방정식 모형 분석을 이용한 가설검정 결과는 다음과 같다. 첫째, 가설 1a와 1b는 판매자 의사소통의 질이 구매자의 관계만족과 조직결속에 미치는 영향을 검정하는 것으로, 의사소통의 질은 관계만족에는 영향을 미치지 않았으나($r=.37$, $t<7.56$), 조직 결속에는 정의 영향을 미쳤다($r=.10$, $t<3.83$). 따라서 가설 1a, 1b는 채택되었다.

둘째, 가설 2a와 2b는 판매자의 공정성이 구매자의 관계만족과 조직 결속에 미치는 영향을 검정하는 것으로, 공정성은 관계만족($r=.40$, $t<9.18$)과 조직 결속($r=.11$, $t<2.20$) 모두에 정의 영향을 미쳤다. 따라서 가설 2a, 2b는 모두 채택되었다.

셋째, 가설 3a와 3b는 판매자의 마케팅 프로그램 일관성이 구매자의 관계만족과 조직 결속에 미치는 영향을 검정하는 것으로 마케팅 프로그램 일관성은 관계만족($r=.04$, $t<1.39$)에는 유의적인 영향을 미치지 않았으나 조직 결속($r=.12$, $t<2.56$)에는 정의 영향을 미쳤다. 따라서 가설 3a는 기각, 3b는 채택되었다.

넷째, 가설 4는 구매자의 판매자에 대한 관계만족이 조직 결속에 미치는 영향을 검정하는 것으로 관계만족은 조직 결속에 정의 영향을 미쳤다($\beta=.97$, $t<21.73$). 따라서 가설 4는 채택되었다.

다섯째, 가설 5a, 5b, 5c는 구매자의 관계만족이 영역초월행동에 미치는 영향을 검정하는 것으로 관계만족은 외부대표($\beta=3.23$, $t<3.90$), 내부영향($\beta=2.83$, $t<3.91$), 서비스수행($\beta=3.97$, $t<3.98$) 모두에 정의 영향을 미쳤다. 따라서 가설 6a, 6b, 6c는 채택되었다.

마지막으로 가설 6a, 6b, 6c는 구매자의 조직 결속이 영역초월행동에 미치는 영향을 검정하는 것으로 조직 결속은 외부대표($\beta=3.73$, $t<4.94$), 내부영향($\beta=3.27$, $t<4.97$), 서비스수행($\beta=4.10$, $t<4.51$) 모두에 정의 영향을 미쳤다. 따라서 가설 6a, 6b, 6c는 모두 채택되었다.

5.4 명제에 대한 탐험적 분석

본 연구는 연구모형의 검정 뿐 아니라 향후 연구를 위하여 탐험적인 차원에서 기업형, 계약형, 전통형 유통경로별로 영역초월행동이 어떻게 나타나는지 추가적인 분석을 실시하였다. 추가분석은 각각의 유통경로별로 표본을 구분하여 본 연구의 모형을 검정하는 방식으로 진행되었다. 분석결과는 다음과 같다.

<표 4> 수직적 통합수준에 따른 연구모형 검정

경로	경로계수(t-value)		
	전통형(n=104) 산업자재 도소매	계약형(n=120) 외식 프랜차이즈	기업형(n=200) 자동차 제조업체 대리점
의사소통 질 → 관계만족	.48(2.57)**	.64(3.41)***	.44(8.09)***
의사소통 질 → 조직결속	.07(.715)	.50(1.78)*	.11(2.65)***
공정성 → 관계만족	.26(1.44)	.37(1.82)*	.34(7.18)***

공정성 → 조직결속	.02(.24)	.71(3.03)***	.01(.78)
프로그램 일관성 → 관계만족	.02(.35)	-.01(.14)	.10(2.57)**
프로그램 일관성 → 조직결속	.04(1.28)	.08(.77)	.01(1.08)
관계만족 → 조직결속	.05(.80)	.69(2.84)***	1.20(18.46)***
관계만족 → 외부대표	.01(.36)	.50(3.39)***	3.08(3.23)***
관계만족 → 내부영향	-.02(-.65)	.57(3.31)***	2.85(3.17)***
관계만족 → 서비스수행	.08(2.16)**	.02(.16)	3.32(2.68)***
조직결속 → 외부대표	.90(10.41)***	.33(2.14)**	2.11(2.39)**
조직결속 → 내부영향	.60(9.08)***	.05(.29)	1.91(2.30)**
조직결속 → 서비스수행	.39(7.72)***	.22(1.26)	2.57(2.24)**
모형 적합도	$\chi^2=754.25, df=544,$ GFI=0.90	$\chi^2=911.53, df=544,$ GFI=0.94	$\chi^2=1578.84, df=544,$ GFI=0.96

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

표에 나타난 결과를 살펴보면, 먼저 모형의 적합도가 수직적 통합수준이 증가될수록, 즉, 전통형 보다는 계약형, 기업형에서 더 높게 나타나고 있다. 이는 유통경로의 조직간 영역초월행동이 수직적 통합 수준이 낮은 전통형 경로보다는 계약형과 기업형에서 더 잘 나타난다는 것을 암시하고 있다. 이는 경로별 가설검정 결과에서도 지지되고 있다.

먼저, 단속적인 거래가 일반적인 전통형 조직패턴의 경로계수들을 살펴보면 의사소통 질과 관계만족 간 관계($r=.48, t<2.57$) 이외의 모든 판매자 특성 변수들은 관계만족과 조직결속에 유의적인 영향을 미치지 않았다. 또한 비록 조직결속은 구매자의 영역초월행동에 正의 영향을 미치지만(외부대표 $\beta=.90, t<10.41$, 내부영향 $\beta=.60, t<9.08$, 서비스수행 $\beta=.39, t<7.72$), 관계만족은 조직결속과 외부대표, 내부영향에 유의적인 영향을 미치지 않고, 오직 서비스 수행에만 正의 영향을 미치고 있다($\beta=.08, t<2.16$).

다음으로 수직적 통합의 중간 수준 형태인 계약형 조직패턴의 경로계수들을 살펴보면, 프랜차이즈 본부의 의사소통의 질과 공정성은 가맹점의 관계만족과 조직결속을 강화하고 있으나 마케팅 프로그램의 일관성은 영향을 미치지 않고 있다. 또한 관계만족은 외부대표와 내부영향에 正의 영향을 미쳤지만(각각 $\beta=.50, t<3.39, \beta=.57, t<3.31$), 서비스이행에는 영향을 미치지 않았고, 조직결속은 외부대표에 正의 영향을 미쳤지만($\beta=.33, t<2.14$), 내부영향과 서비스이행에 영향을 미치지 않았다. 전반적으로 보았을 때 전통형 유통경로 보다는 영역초월행동의 형성이 어느 정도 활발히 나타나고 있다고 할 수 있다.

다음으로 수직적 통합의 극단적인 수준 형태인 기업형 조직패턴의 경로계수들을 살펴보면, 공정성과 마케팅 프로그램의 일관성이 조직결속에 미치는 영향이 미약할 뿐(각각 $r=.01, t<.78, r=.01, t<1.08$), 나머지 모든 경로계수들이 유의적인 값을 나타내었다. 전반적으로 보았을 때, 영역초월행동이 가장 활발하게 발생하는 조직패턴이라고 할 수 있다.

종합해 보면, 의사소통의 질, 공정성, 마케팅프로그램의 일관성이 영역초월행동에 미치는 영향은 전통형 보다는 계약형 또는 기업형에서 더 강하게 나타난다고 할 수 있다. 따라서 명제 1, 2, 3은 탐색적인 차원에서 지지된다고 할 수 있다.

VI. 결 론

6.1 연구결과의 요약 및 경영학적 함의

이상의 가설검정 결과, 총 13개의 가설 중 12개의 가설이 채택되었다. 또한 유통경로 조직패턴에 따른 영역초월행동의 발생과 관련된 3가지 명제도 모두 지지되었다. 요약해 보면 판매자의 관계특성 변수 중 의사소통의 질과 공정성은 구매자의 관계만족과 조직결속을 강화하고, 마케팅 프로그램의 일관성은 구매자의 조직결속을 강화하며, 구매자의 관계만족과 조직결속은 구매자의 영역초월행동, 즉, 외부대표, 내부영향, 서비스 수행을 강화한다. 또한, 이러한 현상은 수직적 통합수준이 높을수록 더 강하게 나타난다.

대부분의 가설들이 사전에 예상했던 대로 지지되었지만 마케팅 프로그램의 일관성이 관계만족에 正의 영향을 미칠 것이라는 가설은 기각되었다. 그 이유를 추측해 보면, 마케팅 프로그램의 동태성이 가지고 있는 양면적인 특성 때문이 아닌가 추측된다. 좀 더 구체적으로 말하면, 일반적으로 마케팅 프로그램이 수시로 변화하는 것은 가설 수립에서 언급한 바와 같이 관계에 대한 만족을 저해시킨다고 할 수 있다. 하지만 오늘날처럼 고객과 경쟁 전략의 변화가 극심한 상황에서 마케팅 프로그램이 변하지 않는 것은 환경에 대한 부적응으로 이어질 수 있고, 이 때 만약 구매자의 매출실적이 부진하다면, 구매자는 그 원인을 판매자와의 관계에서 찾으려고 하는 성향이 있기 때문에 오히려 관계에 대한 만족을 저해시킬 수 있다. 아마도 이러한 현상들이 혼재되어 나타났기 때문에 가설이 기각되지 않았을까 추측된다.

이상의 내용을 토대로 경영학적 함의를 찾아보면 다음과 같다. 먼저, 유통경로의 구매자-판매자 관계에서 판매자가 구매자의 영역초월행동을 유도하기 위해서는 판매자는 구매자와의 의사소통을 질적으로 강화시켜야 한다. 단순히, 의사소통의 양을 늘리는 차원을 넘어서, 신속 정확한 정보제공, 관계지향적인 의사소통의 수행이 이루어져야 한다. 또한 판매자는 구매자가 판매자와의 거래에서 공정하다는 인식을 할 수 있도록, 성과에 대한 공정한 분배와 공정한 절차에 근거한 의사결정, 그리고 구매자와의 상호작용시, 공정한 처우 등을 해 주어야 한다. 뿐만 아니라 마케팅 프로그램의 일관성을 적절하게 유지하여, 고객과 경쟁의 변화에도 뒤처지지 않으면서, 업무에 혼선을 야기하지도 않아야 할 것이다. 이를 통해 판매자는 구매자의 영역초월행동을 유발할 수 있다.

둘째, 유통경로의 구매자-판매자 관계에서 구매자의 영역초월행동은 수직적 통합 수준이 높은 유통경로에서 더욱 활발히 나타나기 때문에, 수직적 통합수준이 높은 계약형, 기업형 유통경로에서는 구매자의 영역초월행동을 유도하기 위해 더욱 노력할 필요가 있다. 물론 전통형 유통경로에서도 관계에 만족하고, 조직에 결속된 구매자는 영역초월행동을 활발히 수행하지만, 관계만족과 조직결속 수준을 높이기 어려운 단속적 거래가 일반적인 전통형 유통경로 보다는 계약형, 기업형 유통경로에서 보다 효과적으로 영역초월행동을 유도할 수 있기 때문이다.

6.2 연구의 공헌

먼저 본 연구의 이론적 공헌은 첫째, 친사회적 행동에 관한 연구에서 잘 다루어지지 않았던 영역초월행동의 영향요인을 실증하였다. 이는 조직시민행동 중심으로 연구되어 왔던 친사회적 행동에 관한 연구영역을 확대했다는 의미를 지니고 있다. 둘째, 본 연구는 기존 연구에서 거의 다루어지지 않았던 조직간 관계를 대상으로 수행하였다. 이는 조직 내 종업원들을 대상으로 연구되어 왔던 기존 연구의 영역을 조직 간 관계로 확대했다는 의미를 지니고 있다. 특히, 본 연구는 유통경로의 수직적 통합수준에 따른 세가지 조직패턴별로 영역초월행동이 어떻게 달라지는 지에 관한 탐험적인 결과도 제시하였다. 셋째, 본 연구는 유통경로의 구매자-판매자 관계에서 의사소통의 질, 공정성, 마케팅 프로그램의 일관성이란 변수가 영역초월행동을 유도하는 데 주요한 변수임을 발견하였다.

다음으로 본 연구의 실무적인 함의는 유통경로의 판매자, 즉, 기업형 경로에서는 제조업체, 계약형 경로에서는 프랜차이즈 본부, 전통형 경로에서는 제조업체 또는 도매업체 입장에서 크다고 할 수 있다. 요즘처럼 환경의 불확실성이 심하고, 과거에 체결한 계약이나 약속 등 정해진 역할의 수행만으로는 고객을 만족시키기 어렵고, 경쟁력을 가지기 어렵다. 이러한 상황일수록 판매자는 구매자의 정해지지 않는 역할, 즉, 영역초월행동이 더 필요하게 된다. 따라서 판매자는 이를 위해 구매자의 관계만족과 조직 결속을 강화시켜야 하고, 이는 지속적이고 효과적인 의사소통과, 공정성, 그리고 마케팅 프로그램의 일관성을 통해 얻어져야 할 것이다.

6.3 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 연구의 한계를 가지고 있다. 첫째, 판매자의 관계특성에 관한 추가적인 연구

설계가 필요하다. 예를 들어, 구매자의 영역초월행동에 영향을 미칠 수 있는 변수로는 신뢰, 협력, 관계 규범, 재무적 성과 등 다양한 변수들이 있을 수 있다. 향후 보다 광범위한 변수의 추가가 필요할 것이다.

둘째, 조직패턴에 따른 보다 정교한 연구설계가 필요하다. 본 연구는 수직적 통합수준이 높은 조직 패턴에서 영역초월행동이 보다 활발히 일어남을 탐험적으로 밝혔는데, 향후 보다 정교한 연구설계를 통해 힘-의존관계가 구체적으로 어떠한 영향을 미치는지 밝혀야 할 것이다.

셋째, 관계수명주기가 고려된 연구설계가 필요하다. 예를 들어, 관계수명주기 상 결속단계에 있는 구매자가 탐색단계에 있는 구매자 보다 더 많은 영역초월행동을 할 가능성이 높다. 따라서, 관계수명주기의 조절변수효과도 검증되어야 할 것이다.

마지막으로, 일반화의 한계를 가지고 있다. 본 연구는 세가지 조직패턴별로 대표적인 1개 회사와의 거래처를 중심으로 연구를 수행했기 때문에 유통산업 전체를 대변한다고 하기 어렵다. 향후 다양한 업체로 연구표본을 확대하여야 할 것이다.

참고문헌

- 박진용, 오세조(1999), "소매업체와 공급업체의 신뢰 및 결속에 관한 연구," *유통연구*, 4(1), 93-122.
- 오세조, 김상덕, 오일두 (2003), "관계기간에 따른 통제기제 및 관료화가 프랜차이즈 가맹점의 결속과 관계만족에 미치는 영향," *유통연구*, 8(1), 47-67.
- 오세조, 박진용, 김상덕(2006), *시장지향적 유통관리*, 박영사.
- 정연승, 오세조(2007), "소매업체-공급업체간 관계 특성 및 커뮤니케이션 유형이 관계성과에 미치는 영향에 관한 연구," 한국유통학회 춘계학술발표대회 논문집
- 조선배 (1996), *LISREL 구조방정식 모델*, 영지문화사.
- 최대정, 박동건(2006), "조직공정성의 개념과 효과성: 국내 상관연구의 통합분석," *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 19(2), 193-227.
- Achrol, Ravi S. and Louis W. Stern (1988), "Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 25(February), 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(April), 146-163.
- Achrol, Ravi S. Toger Reve, and Louis W. Stern (1983), "The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, 47 (Fall), 55-67.
- Adams, J. S.(1965), "Inequity in Social Exchange," in L. Berkowitz(Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*(2, 267-299), New York: Academic.
- Aldrich, Howard E. (1979), *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Aldrich, Howard E. and Diane Herker(1977), "boundary Spanning Roles and Organizational Structure," *Academy of Management Review*, 2(April), 217-230.
- Anderson, Erin and Barton Weitz (1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, 8(Fall), 310-323.
- Anderson, Erin and James A. Narus (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54(January), 42-58.

- Anderson, Erin and Leonard Lodish, and Barton Weitz (1987), "Resource Allocation Behavior in Conventional Channels," *Journal of Marketing Research*, 24 (February), 85-97.
- Allen, Natalie J. and John P. Meyer(1990), "The Measurement and Antecedents of Affective Continuance, and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Babakus, Emin, Ugur Yavas, Osman M. Karatepe, and Turgay Avci(2003), "The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 272-286.
- Bernhardt, Kenneth L., Naveen Donthu and Pamela Kennett(2000), "A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability," *Journal of Business Research*, 47(February), 161-171.
- Bettencourt, Lance A., Kevin P. Gwinner, and Matthew L. Meuter(2001), "A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.
- Bettencourt, Lance A., Stephen W. Brown(1997), "Contact Employees: Relationships among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors," *Journal of Retailing*, 73(Spring), 39-61.
- Bettencourt, Lance A., Stephen W. Brown(2003), "Role Stressors and Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors in Service Organizations," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 394-408.
- Bettencourt, Lance A., Stephen W. Brown, and Scott B. Mackenzie(2005), "Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors: Test of a Social Exchange Model of Antecedents," *Journal of Retailing*, 81(2), 141-157.
- Bies, R. J. and Moag, J. F.(1986), "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness," In R. J. Lewicki, B. H.
- Blau, P.(1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Bowen, David E. and Benjamin Shneider(1985), "Boundary-Spanning Role Employees and the Service Encounter: Some Guidelines for Future Management and Research," In *the Service Encounter*, Eds. John Czepiel, Michael R. Solomon, and Carol F. Surprenant, New York: Lexington Books, 127-147.
- Bowen, David E., Stephen W. Gilliland, and Robert Folger(1999), "HRM and Service Fairness: How Being Fair with Employees Spills over to Customers," *Organizational Dynamics*, 27(Winter), 7-23.
- Boyle, Brett and Robert F. Dwyer, Robert A. Robicheaux, and James T. Simpson(1992), "Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures," *Journal of Marketing Research*, 29(November), 462-473.
- Brief, Arthur P. and Stephan J. Motowidlo(1986), "Prosocial Organizational Behaviors," *Academy of Management Review*, 11(October), 710-725.
- Brown, James R., Robert F. Lusch, and Carolyn Y. Nicholson(1994), "Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance," *Journal of Retailing*, 71(Winter), 363-392.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., and Zapata-Phelan, C. P.(2005), "What is Organizational Justice?" A Historical Review. In Colquitt, J. A., and Greenberg, J.(Ed.), *Handbook of Organization*

- Justice*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dailey, Robert C. and Cyril P. Morgan(2001), "Personal Characteristics and Job Involvement as Antecedents of Boundary Spanning Behaviors," *Journal of Management Studies*, 15(3), 330-339.
- Deutsch, M.(1975), Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice?" *Journal of Social Issues*, 31, 137-150.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr and Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 51 (April), 11-27.
- Dwyer, F. Robert and Sejo Oh (1988), "A Transaction Cost Perspective on Vertical contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies," *Journal of Marketing*, 52(April), 21-34.
- Etgar, Michael (1979), "Sources and Types of Intrachannel Conflict," *Journal of Retailing*, 55 (Spring), 61-78.
- Folger, Robert and Cropanzano, Russell(1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Folger, Robert and M. A. Konovsky(1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions," *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Frazier, Gary and John Summers (1984), Interfirm Influence Strategies and Their Application Within Distribution Channels," *Journal of Marketing*, 48 (Summer), 43-55.
- Frazier, Gray, Robert E. Spekman, and Charles R. O'neal(1988), "Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets," *Journal of Marketing*, 52(4), 52-67.
- Frazier, Gary L. and Raymond C. Rody (1991), "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels," *Journal of Marketing*, 55(January), 52-69.
- Ganesan, Shankar(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19.
- Gaski, John F. (1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 48 (Summer), 9-30.
- Greenberg, J. and Folger, R.(1983), "Procedural Justice, Participation, and the Fair Process Effect Group and Organization," In P. B. Paulus(Ed.), *Basic Group Processes*, New York: Springer-Verlag.
- Gruen, Thomas W., John O. Summers and Frank Acito(2000), "Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations," *Journal of Marketing*, 64(3), 34-49.
- Guiltinan, Joseph, Ismail Rejab, and William Rogers (1980), "Factors Influencing Coordination in a Franchise Channel," *Journal of Retailing*, 56 (Fall), 41-58.
- Gundlach, Gregory T., Patrick E. Murphy(1993), "Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges," *Journal of Marketing*, 57(4), 35-46.
- Halinen-Kaila, Aino and Jaana Tähtinen(2002), "A Process Theory of Relationship Ending," *International Journal of Service Industry Management*, 13(2), 163-180.
- Hartline, Michael D., and O. C. Ferrell(1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, 60(October), 52-70.
- Heide, Jan B. and George John(1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, 27(February), 24-36.

- Iaffaldano, Michelle T. and Paul M. Muchinsky(1885), "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
- Iverson, Roderick D., Colin S. McLeod, and Peter J. Erwin(1996), "the Role of Employee Commitment and Trust in Service Relationships," *Marketing Intelligence and Planning*, 14(3), 36-44.
- Judge, Timothy A., Carl J. Thoresen, Joyce E. Bono, and Gregory K. Patton(2001), "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review," *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Klein, J. G., R. Ettenson and M. 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.
- Kim, Keysuk and Gray L. Frazier(1997), "On Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution: A Multicomponent," *Psychology & Marketing*, 14(8), 847-877.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict E.M. Steenkamp(1995), "The Effect of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers," *Journal of Marketing Research*, 32(February), 54-65.
- Leifer, Richard P. and George P. Huber(1976), "Perceived Environmental Uncertainty, Organization Structure and Boundary Spanning Behavior," *Academy of Management Proceedings*, 233-238.
- Leventhal, G. S.(1976), "The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations," In L. Berkowitz & W. Walster(Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*(9, 91-131). NY: Academic Press.
- Leventhal, G. S.(1980), "what Should Be Done with Equity Theory ?" New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, and R. Wills(Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Reserach*, NY: Plenum.
- Lind, E. A., and T. R. Tyler(1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum.
- Meyer, John P. and Lynne Herscovitch(2001), "Commitment in the Workplace: Toward a General Model," *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, John P. and Natalie J. Allen(1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment," *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-29.
- Meyer, John P., Sampo W. Paunonen, Ian R. Gellatly, Richard D. Goffin, and Douglas N. Jackson(1989), "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts," *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Mohr, Jakki J. and John R. Nevin (1990), "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective," *Journal of Marketing*, 54, 4(October), 36-51.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Oh, Sejo, F. Robert Dwyer, and Robert Dahlstrom (1990), "External Influences on Channel Relationships: Lessons from a Negotiation Lab," *Advances in Distribution Channel Research*,(Greenwich: JAI Press, Inc.), 47-91.
- Organ, Dennis W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington: Lexington Books.
- Organ, Dennis W. and Katherine Ryan(1995), "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior," *Personnel Psychology*,

- 48(Winter), 775-802.
- Perry, James L. (1991), "Making Policy by Trial and Error: Merit Pay in the Federal Service," *Polish Studies Journal*, 17: 389~405.
- Ping, Robert A., Jr.(1993), "The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect," *Journal of Retailing*, 69(3), 320-352.
- Reukert, Robert W. and Gilbert A. Churchill(1984), "Reliability and Validity of Alternative Measure of Channel Member Satisfaction," *Journal of Marketing Research*, 21(May), 226-233.
- Schneider, Benjamin(1980), "The Service Organization: Climate Is Crucial," *Organizational Dynamics*, 9, 52-65.
- Sinkula, James M., William E. Baker, and Thomas Noordewier(1997), "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Smith, Amy K., Ruth N. Bolton, and Janet Wagner(1999), "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery," *Journal of Marketing Research*, 36(3), p356-372.
- Stern, Louis and Adel El-Ansary (1992), *Marketing Channels*, 4rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Stump, Rodney L. and Jan B. Heide (1996), "Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships," *Journal of Marketing Research*, 33(November), 431-441.
- Tepper, Bennett J., Daniel Lockhart, and Jenny Hoobler(2001), "Justice, Citizenship, and Role Definition Effects," *Journal of Applied Psychology*, 86(August), 789-796.
- Thybaut, J. and Walker, L.(1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thomas, David C.(1991), "Boundary Spanning Behavior of Expatriates: A model of Internal Exchange in the Multinational Corporation," *Academy of Management Proceedings*, 110-114.
- Williamson, Oliver E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.
- Williamson, Oliver E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: the Free Press.
- Yoon, Mahn Hee, Sharon E. Beatty, and Jaebeom Suh(2001), "the Effect of Work Climate on Critical Employee and Customer Outcomes," *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), 500-521.
- Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, and A. Parasuraman(1988), "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality," *Journal of Marketing*, 52(April), 35-48.

측정문항

의사소통의 질

1. ____이 가지고 있는 정보를 우리와 공유한다
2. ____의 상품 및 마케팅 관련 비용 정보를 공유할 것이다
3. ____는 상품판매 시 우리의 의견을 수용한다
4. ____는 상품판매에 관한 예측 정보를 공유한다

공정성

1. ____는 다른 소매상들과 차별하지 않고 공평하게 대우해 준다.
2. ____는 모든 소매상들에게 일관된 판매정책을 유지한다.
3. ____은 공정한 의사결정 절차를 적용한다.
4. ____은 정책을 변경할 경우 그 배경에 대해 소매상이 충분히 알 수 있도록 설명해 준다.
5. ____은 자신의 정책수립 과정에서 우리의 의견을 진지하게 고려한다.

마케팅 프로그램 일관성

1. ____는 제품/브랜드 종류를 자주 변경한다(r).
2. ____는 영업전략을 자주 변경한다(r).
3. ____는 광고/판촉 전략을 자주 변경한다(r).

관계 만족

1. 우리는 같은 분야 소매점들에 비해 상대적으로 좋은 금전적 보상을 받고 있다.
2. 우리는 이익에 대해 만족한다.
3. 우리의 근무조건에 대해 만족한다.
4. 우리의 이익은 공정하다고 생각한다.

조직 결속

1. 우리의 가치와 ____의 가치는 비슷하다.
2. 우리는 ____의 미래에 대해 진심으로 관심이 있다.
3. 우리는 ____와 일하는 것에 대해 다른 사람들에게 자랑스럽게 얘기한다.
4. 우리는 ____가 기대하는 것 보다 더 많은 노력을 기꺼이 할 것이다.
5. 우리는 ____와 일하는 것이 다른 어떤 소매점 보다도 좋다.

외부대표

1. 우리는 ____와의 영업관계가 일하기 정말 좋다고 외부사람들에게 말한다.
2. 우리는 ____와의 영업관계에 호의적인 태도를 가지고 있다.
3. 우리는 외부 사람들에게 ____와의 영업관계에 대해 좋은 점을 말한다.
4. 우리는 외부 사람들에게 ____의 제품/서비스를 이용할 것을 권유한다.

내부영향

1. 우리는 ____에 서비스 향상을 위한 건설적인 제안을 한다.
2. 우리는 ____에 판촉과 고객과의 의사소통에 대한 아이디어를 제공한다.

3. 우리는 고객의 불만에 대한 창의적인 해결방안을 ____의 다른 거래처 사장과 공유한다.
4. 우리는 다른 거래처 사장들에게 서비스 향상을 위한 아이디어를 제안하도록 권유한다.

서비스 수행

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

A Study on Interorganizational Boundary Spanning Behaviors between Buyers and Sellers

Sang Deok Kim*

Abstract

Recently, both scholars and marketers have asserted the importance of boundary spanning behaviors, such as *external representation*, being vocal advocates to outsiders of the organization's image, goods, and services, *internal influence*, taking individual initiative in communications to the firm and co-workers to improve service delivery by the organization, co-workers, and oneself, and *service delivery*, serving customers in a conscientious, responsive, flexible, and courteous manner.

However, there is lack of study dealing with boundary spanning behaviors between organizational dyads, in which boundary spanning behaviors are expected to have important roles.

The objectives of this paper is to investigate these important concerns with prior research by developing a theoretical model predicting how distinct buyer's boundary spanning behaviors occur. To be concrete, this paper develops a seller characteristics-based model of the attitudinal antecedents of three conceptually distinct forms of boundary spanning behaviors, and tests the hypothesized differential effects of seller characteristics on the three forms of boundary spanning behaviors, and investigates the extent to which these relationships are mediated by relationship satisfaction and organizational commitment.

For the purpose of empirical testing, 420 respondents of leading automobile dealers, dining franchisees, industrial material retailers in Korea were surveyed and the analysis utilizing structural equation model indicated that communication quality, fairness, and marketing program dynamism had positive effects on buyer's boundary spanning behaviors via relationship satisfaction and organizational commitment.

In addition, boundary spanning behaviors occurred more in contractual and corporate distribution channel than in conventional distribution channel.

Key Words: boundary spanning behaviors, communication quality, fairness, marketing program dynamism.

* Assistant Professor, Department of Business Administration, Kyungnam University