10-30-2007

로칼수출업체에 대한 특성인식이 관계품질과 강도에 미치는 영향

Mahn Hee Yoon

Follow this and additional works at: <https://amj.kma.re.kr/journal>

Part of the [Marketing Commons](#)

Recommended Citation

Yoon, Mahn Hee (2007) "로칼수출업체에 대한 특성인식이 관계품질과 강도에 미치는 영향," *Asia Marketing Journal*: Vol. 9 : Iss. 3 , Article 2.

Available at: <https://doi.org/10.53728/2765-6500.1198>

This Article is brought to you for free and open access by Asia Marketing Journal. It has been accepted for inclusion in Asia Marketing Journal by an authorized editor of Asia Marketing Journal.

로칼수출업체에 대한 특성인식이 관계품질과 강도에 미치는 영향*

- 제공특성, 대인적특성, 관계특성을 중심으로 -

Exploring Factors Affecting Relationship Quality and Strength in Local Exporters*

윤 만 희(Yoon, Mahn Hee)**

본 연구에서는 기업간 거래 관계의 품질과 강도를 결정함에 있어서 제공조건이 중요한지, 아니면 상대하는 사람이 중요한지 혹은 관계적 특징이 중요한지 여부를 검토하고자 하였다. 이를 위해 주요 선행 특성요인을 제공특성(제공조건), 대인적 특성(상대업체 경영자의 유사성, 전문성), 관계 특성(관계기간, 협력, 의존성)으로 분류하고, 이들 특성이 관계품질과 강도에 어떤 영향을 미치는지를 로칼수출업체-섬유염색나염업체 거래관계 상황에서 실증적으로 분석하였다.

실증분석 결과, 관계기간을 제외한 모든 특성변수는 관계품질 변수(신뢰와 몰입)에 대해 직접적인 영향을 줄 뿐 아니라 관계강도에 대해서도 간접적인 영향을 주고 있음을 확인할 수 있었다. 특히 상대업체 경영자로부터 인식하는 유사성은 관계품질 형성에 강력한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 기업간 의존성은 관계품질이나 관계강도에 대해 유의한 영향을 미치고 있어 기업간 거래에서 자원의존이 중요한 역할을 하고 있음을 확인할 수 있었다. 또한 관계강도에 대해서는 관계품질과 같은 정서적 판단이 유의하게 작용하며, 특히 신뢰변수는 제공특성과 같은 수단적·경제적인 변수에 비해 훨씬 강력한 영향을 미치고 있음을 발견하였다.

핵심개념: 제공특성, 대인적 특성, 관계특성, 관계품질, 관계강도, 로칼수출업체

I. 서 론

관계품질 개념은 장기적 교환 관계에 초점을 두는 관계마케팅의 핵심이다. 오늘날 학계나 실

무 업계 모두는 관계마케팅의 성공을 고객과의 관계품질(relationship quality)과 이를 구성하는 신뢰와 관계몰입을 어떻게 잘 도모하는가에 달려 있는 것으로 보고 있다(de Ruyter, Moorman, and Lemmink 2001; Morgan and Hunt 1994).

* 이 논문은 2005년도 한국학술진흥재단의 지원에 의해 연구되었음(KRF-2005-041-B00228)

** 대구대학교 경영학과 교수(mhyoon@daegu.ac.kr)

이러한 이유 때문에 이들 개념에 대한 연구는 유통경로와 산업마케팅(Anderson and Narus 1990; Doney and Cannon 1997; Ganesan 1994; Gilliland and Bello 2002)에 이어 최근에는 서비스마케팅과 소비자행동 (Garbarino and Johnson 1999; Gruen, Summers, and Acito 2000; Tellefsen and Thomas 2005) 등 마케팅의 여러 부분에 걸쳐 활발하게 이루어지고 있다.

제품수명주기 측면에서 볼 때 관계마케팅이 도입기를 지나 성장기 한 가운데 있듯이(Berry 1995), 관계품질 개념과 이의 핵심 변수인 신뢰와 몰입에 대한 연구 또한 지속적인 성장을 구가하고 있다. 그간 고차원 개념(high-order concept)인 관계품을 중심으로 활발하게 연구가 진행되었을 뿐만 아니라(Crosby, Evans, and Cowles 1990; Dorsch, Swanson, and Kelley 1998; Hewett, Money, and Sharma 2006), 이를 구성하는 신뢰와 몰입 변수에 개념적 논의와 실증 연구 또한 다양하게 이루어지고 있다. 이를테면, 선행요인으로서는 커뮤니케이션(Anderson and Narus 1990; Coote, Forrest, and Tam 2003; MacMillan, Money, Money, and Downing 2005), 가치공유 혹은 유사성(Coote et al. 2003; Doney and Cannon 1997; Nicholson and Compeau 2001), 의존성 혹은 이용가능한 대안(이찬, 임영균 1997; 전달영, 강봉희 2003; Abdul-Muhmin 2005; Bansal, Irving, and Taylor 2004), 기회적 행동(한상린 2003; Anderson et al. 1990; Goodman et al. 2001; Morgan et al. 1994;), 평판(Doney et al. 1997; Ganesan 1994; Gounaris 2005), 공정성(Kumar, Scheer, and Steenkamp 1995, 권영식, 임영균 1998) 등 다양한 변수가 확인되고 있으

며, 결과 변수로는 관계지속 의도 혹은 성향(Garbarino et al. 1999; Morgan et al. 1994), 전환의도 혹은 관계종식성향(Abdul-Muhmin 2005; Bansal et al. 2004; Doney et al. 1997; Gounaris 2005), 관계투자의도(Gounaris 2005), 장기거래지향성(Ganesan 1997; 권영식, 임영균 1998) 등을 예시할 수 있다.

그러나 이러한 광범위한 노력에도 불구하고 정작 관계품질과 강도를 상대업체의 특성 측면에서 포괄적으로 검토한 실증연구는 비교적 부족한 실정이다. 물론, 기업관계의 성공과 실패를 확인하기 위한 다양한 모델이 제시되었다. 하지만 상대업체가 지닌 주요 특성 이를테면 경제적(수단적) 특성, 관계 특성, 대인적 특성이 종합적으로 관계품질에 어떤 영향을 미치는지, 그리고 관계강도는 정서적 차원에 의해 주도되는지 아니면 경제적·수단적 평가에 의해 결정되는지에 대해 충분히 다루어지지 않고 있다. 따라서 본 연구에서는 기업간 거래 당사자 사이에 존재하는 다양한 특성을 파악하고 이들 특성에 대한 인식이 관계품질과 강도에 어떠한 영향을 미치는지를 검토하고자 한다. 본 연구의 구체적 목적을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 제품특성(주문가격, 대금결제, 품질요건, 납기 등), 경영자 개인의 대인적 특성(유사성, 전문성), 관계적 특성(관계기간, 협력, 의존성)이 관계품질에 미치는 영향을 파악한다. 즉, 관계품질이 상대업체가 제시하는 거래조건, 사람, 아니면 관계특성 여부에 따라 어떻게 좌우되는지를 확인하고자 한다. 그간 관계품질의 선행 요인에 대해서는 다양한 시각으로 접근해 온 반면, 본 연구에서는 거래 상대의 특성에 대한 인식의 범위를 경제적·도구적 특

성, 관계 특성뿐 아니라 경영자의 대인적 특성을 포함시킴으로써 이론적 범위를 확대시키고자 한다.

둘째, 본 연구에서는 Fishbein and Ajzen (1975)의 이성적 행위이론(theory of reasoned action)에 근거하여 기업간 거래 관계에 대한 설명을 특성 인지(cognitive)→관계품질(affective)→관계강도(conative)의 틀에서 접근한다. 여기서 관계품질은 신뢰와 몰입에 의해 특징되는 태도변수이며 관계강도는 행위적 변수로서 현재의 거래비중과 지속의도를 포함한다. 그리고 관계강도의 결정요인을 크게 제품특성과 같은 도구적 차원과 관계품질과 같은 정서적 차원으로 구분한다. 즉, 거래 상대방과의 거래관계를 견고하게 하는데 있어 제품 특성(혜택)이 효과적인지 아니면 거래 상대방에 대한 강한 자신감/신뢰, 혹은 정서적 호의 등과 같은 관계품질이 더 효과적인지를 검토한다.

셋째, 본 연구에서는 로칼수출업체와 섬유염색업체(이하 섬유염색업체) 사이의 기업간 거래관계를 대상으로 실증분석을 실시한다. 관계마케팅의 광범위한 현실적 적용가능성에 비추어, 해외의 활발한 연구와는 대조적으로 국내는 일부 연구에만 한정되어 있을 뿐, 기업간 거래관계의 품질이나 강도에 대한 실증연구의 종류는 턱없이 부족하다. 따라서 본 연구에서는 로칼수출업체와 섬유염색업체 사이의 기업간 거래를 대상으로 관계성을 검토함으로써 그 연구 영역을 확대하고자 한다. 지금까지의 연구가 주로 재판매를 위한 유통업자나 재생산을 위한 산업체 구매담당자를 연구 대상으로 하였다면, 본 연구에서는 기업간 임가공 거래관계를 검토한다. 이를 통하여 오늘날 국내 중소기업의 섬

유수출업체들 사이에는 관계품질과 강도가 어느 정도이며, 이들 선행 요소로는 어떤 것이 존재하는지를 확인하고자 한다.

넷째, 본 연구에서는 로칼수출업체의 제품특성 가운데 어떤 요인이 중요한지를 파악한다. 관련 문헌에 따르면 기업간 거래 관계의 상황이나 종류에 따라 상대업체에 대한 평가기준은 달라질 수 있다(Wagner, Ettenson, and Parrish 1989). 예컨대 제조업체가 공급자를 평가할 때 품질, 전달, 가격 등을 중요시하는 반면 재판매업자는 제품판매의 역사, 전달, 이윤 등에 비중을 두게 된다. 그렇다면 로칼수출업체와 이들 제품을 임가공하는 섬유염색업체 사이에는 과연 어떤 제품특성이 중요한가, 그리고 이들 특성은 관계품질이나 강도에 대하여 유의한 영향력을 미치고 있는가? 이에 대해서는 다양한 논의가 가능한 반면, 본 연구에서는 주문가격, 대금결제, 품질요건, 납기 등을 주요 요인으로 제시하고 이들 요인이 기업간 거래관계에 얼마나 중요한 영향을 미치고 있는지를 검토하고자 한다. 국내 선행연구에서는 유통관계나 구매자-공급자 거래 관계를 경제적 차원에서 설명하기 위해 주로 거래특유자산/투자 혹은 교체비용을 선행변수로 사용하였다(이찬, 임영균 1997; 조규호, 전달영 2003; 전달영, 강봉희 2003; 한상린 2003). 하지만, 이론과 실무적 중요성에도 불구하고 상대회사의 제품특성을 관계성 평가를 위한 주요 경제적(도구적) 요소로 고려한 연구는 상대적으로 부족하다고 할 수 있다.

이를 위해 본 연구에서는 관련 이론과 선행연구를 토대로 상대업체의 주요 특성, 관계품질, 관계강도 변수 사이의 가설적 모델을 제시하고, 이를 섬유염색업체 경영자가 제공하는 로칼수

출업체에 대한 자료를 이용하여 실증분석을 실시한다. 구조방정식모델(structural equation model)을 통하여 제안모델과 가설을 통계적으로 검증하고, 결과 논의와 본 연구의 한계 및 미래 연구를 위한 방안을 제시한다.

II. 배경연구와 가설설정

2.1 관계품질

대부분의 관계마케팅 선행 연구에서는 관계 품질을 고유하고 연관성이 있는 몇 개의 구성개념으로 이루어진 고차원의 구성개념으로 정의하고 있지만 아직까지 일치된 개념적 정의와 구조는 존재하지 않고 있다(Dorsch et al. 1998; Dwyer and Oh 1987; Kumar et al. 1995; Walter et al. 2003). 사실, 그간 관계 품질을 구성하는 핵심 개념은 시장여건과 거래관계 상황에 따라 다양하게 정의되어 왔다. 하지만 관련 선행연구를 검토해 보면 신뢰, 몰입, 그리고 만족 개념이 관계 품질의 주요 구성 개념으로 활용되고 있는 듯하다. 이와 관련한 일부 연구를 살펴보면, 우선 Crosby et al.(1990)는 제약회사 판매원과 의사 사이의 거래 관계에서 관계 품질을 고객이 지각하는 위험을 축소시켜줄 수 있는 판매원의 능력으로 정의하면서 이 개념은 적어도 2개의 구성개념 즉 판매원에 대한 신뢰와 만족으로 구성되는 것으로 규정하고 있다. 그리고 Dorsh et al.(1997), Walter et al.(2003), Wulf et al.(2001) 역시 관계 품질을 신뢰, 몰입, 고객만족에 의하여 구성되는 것으로 보고 있다.

그러나 이와 달리 상당 수 연구에서는 신뢰와 몰입을 관계 품질 개념의 핵심 구성으로 보고 있다. 예를 들면, Morgan and Hunt(1994)는 관계마케팅의 신뢰-몰입이론에서 신뢰와 몰입을 관계 품질의 기본적 구성요소로 규정하고, 관계유지를 위해 이들 두 가지 구성개념은 중요한 역할을 담당하고 있음을 보여 주었다. 그리고 Hewett et al. (2006)은 미국과 남미의 기업 간 구매-판매자 사이에서 관계 품질은 신뢰와 몰입으로 구성되어 있음을 보여 주었다. 또한 Gundlach, Achrol, and Mentzer (1995)는 몰입 구조를 설명하는 연구에서 신뢰와 몰입이 관계 행위의 결정을 주도하는 주요 태도 변수임을 강조하고 있다. 그리고 일부 연구에서는 만족을 관계 품질을 구성하는 차원이라기보다는 선행 변수로 간주하고 있다(Crosby and Stehpens, 1987; Teas 1993). 예를 들면, 기업 간 거래 연구에서 Ganesan(1994)은 지속적인 관계 상황에서 과거결과에 대한 고객의 만족은 교환에서의 형평성(equity)을 의미하기 때문에 이는 교환 당사자 쌍방에 대한 신뢰를 가져 올 수 있다고 보고 있다.

본 연구에서는 기업 간 관계 품질을 상대방에 대해 자신이 느끼는 신뢰와 몰입 개념을 포괄하는 고차원의 구성개념으로 본다. 상대방 즉 로컬수출업체에 대한 섬유염색업체의 신뢰와 몰입으로 정의한다. 거래하는 상대방을 얼마나 믿고, 상대방에 대해 얼마나 애착심을 가지는지를 뜻한다. 본 연구 또한 만족을 관계 품질에 포함시키기 보다는 신뢰와 몰입 변수의 선행변수로 간주한다. 왜냐하면 로컬수출업체와의 거래 관계에서 섬유염색업체가 제공특성을 통해 얻은(경험하는) 경제적 제공혜택에 대한 인지적

평가는 Ganesan(1994)이 말하는 교환의 형평성 인식이나 과거 결과에 대한 만족과 연관성이 있으며 나아가 신뢰와 몰입에 영향을 미치게 될 것이기 때문이다.

관계품질에 포함되는 신뢰 개념은 성공적인 관계마케팅을 위해 필수적인 요소로서 상대가 자신의 이익에 반하여 의도적으로 행동하지 않을 것이라는 확신을 뜻하는 것으로 상대방의 자비·우호심, 정직, 역량에 대한 믿음을 말한다. 간단히 말하면, 교환당사자를 '기꺼이 의지하고자 하는 것(willingness to rely on)'으로 정의할 수 있다(Moorman, Deshpande, and Zaltman 1993; Moorman, Zaltman, and Deshpande 1992). 신뢰에 비해 몰입은 개념적 정의가 다양하다. 대부분 마케팅 연구에서는 관계몰입에 대한 개념적 구조를 단차원적으로 보는 반면(Bettencourt 1997; Morgan and Hunt 1994), 최근 일부 연구에서는 다차원 구성개념으로 보기도 한다(Bansal et al. 2004; Gilliland et al. 2002; Gruen et al. 2000). 본 연구에서는 관계품을 구성하는 몰입을 정서적 몰입(affective commitment)으로 본다. 이는 상대회사를 좋아하고 애착심을 갖기 때문에 관계를 지속하고 싶어 하는 것을 의미한다. 즉, 상대회사에 대한 심리적 애착심이나 심리적 결속에 토대를 둔 정의이다. 이는 산업마케팅 연구에서 주로 활용하는 개념으로 Allen and Meyer(1990)의 감정적 차원 그리고 Gundlach, Achrol, and Mentzer(1995)의 태도적 차원에 해당한다.

관계품질은 본 연구의 중심개념(focal construct)으로서 선행 특성변수와 관계강도 사이에 위치한다. 관계품질과 이들 변수 사이의 관계를 검토함에 있어 본 연구는 관계품을 신뢰와 몰

입으로 구성된 2차원 수준에서가 아니라 신뢰와 몰입 개별 변수 차원에서 분석한다. 이는 관계품질에 포함된 신뢰와 몰입의 개념적 특징에서 비롯된다. 이들 구성개념은 개념적으로 서로 다를 뿐만 아니라 각각의 개념적 범위 또한 광범위하다. 따라서 이들 두 개념을 고차원 구성차원으로 단순 결합될 경우 관계품질의 개념적 범위는 지나치게 확대될 수 있다. 그리고 이 두 변수는 서로 개념적으로 상이하기 때문에 이들 변수에 영향을 미치는 선행 변수가 다르며, 이들 변수가 영향을 미치는 결과 변수 또한 다를 수 있다. 설령 같은 결과 변수라고 할지라도 영향력에 있어 서로 차이가 있을 수 있다. 물론 일부 마케팅 연구에서 2차원의 관계품질 수준에서 분석을 실시하였다(Crosby et al. 1990; Dorsch et al. 1997; Hewett et al. 2006). 하지만 여타 연구에서 볼 수 있듯이 신뢰와 몰입 개별 차원의 분석은 이들 관계품질 변수와 선행 특성변수, 관계강도 사이의 관계에 대한 보다 구체적인 정보를 제공하는 장점을 가지고 있다. 신뢰와 몰입을 이차원 관계품질 변수로 통합하는 경우 변수 사이의 보다 섬세한 관계를 파악하기가 쉽지 않을 것이다.

2.2 관계품질과 특성적 선행변수

관계품을 구성하는 신뢰와 몰입 개념은 여러 가지 요인에 의해 영향을 받을 수 있기 때문에 다양한 모델이 제시될 수 있다. 그간 산업마케팅에서는 관계품질 변수를 서로 다른 이론적 시각에 따라 접근해 오고 있다. 이를테면, 일부 연구에서는 경제적/도구적 시각에서(Walter et al. 2003; Wilson 1994), 또 다른 일부에서는

관계적 측면에서 접근하고 있다(MacMillan et al. 2005; Morgan and Hunt 1994). 관계품질의 선행요인을 보다 포괄적으로 이해하기 위해서는 이들 시각 모두를 망라하는 보다 종합적인 접근이 필요하다. 본 연구에서는 <그림 1>에서처럼 세 가지 측면 즉 제공(수단적) 특성(가격, 결제, 품질, 납기 등), 상대방과의 관계특성(관계기간, 협력, 의존성), 상대업체 경영자의 개인적 특성(유사성, 전문성) 측면에서 관계품질을 설명한다. 즉, 관계품질은 거래조건, 사람, 아니면 관계특성에 따라 어떻게 되는지를 확인하고자 한다.

2.2.1 제공특성

기업간 거래 관계에서 거래 조건 혹은 제공 특성은 상대방에 대한 신뢰에 영향을 미칠 가능성이 높다. 그간 산업마케팅 연구는 기업간 관계품을 설명함에 있어 협력, 공정성, 의존성, 관계규범 등과 같은 관계 변수에 관심을 집중하여 왔다. 그러나 Cannon and Homburg (2001)의 지적처럼, 비록 이러한 요인이 중요하다 할지라도 정작 고객과의 밀접한 관계 유지에 필요한 비용이나 경제적 요인에 대해서는 상대적으로 관심이 부족하다. 자원의존론적 시각에서 볼 때 마케팅은 기업간 중요 자원의 교환에 그 뿌리를 두고 있기 때문에 기업간 관계는 경제적 그리고 사회적 자원을 교환함으로써 결정된다고 볼 수 있다(Arnett, German, and Hunt, 2003). 따라서 관계품질 개념이 보다 포괄적으로 설명되려면 교환관계의 모든 측면 즉 자원주도적인 교환과정의 사회적 측면뿐 아니라 경제적 측면 모두를 고려할 필요가 있다

(Huntley, 2005). 어쩌면 밀접한 기업관계를 유지하고자 하는 주된 목적도 알고 보면 교환관계를 통해 경제적 가치를 증대시키고 비용을 절감시키기 위해 함께 일하자는데 있다(Anderson 1995). 더욱이 제조업체의 비용중 평균 56%를 원재료 구입이 차지하고 있다는 점을 감안한다면(Heberling 1993), 제공특성이야말로 경제적 가치를 제공할 뿐만 아니라 차원 높은 사회교환 관계의 핵심 가치인 신뢰를 구축하는데도 중요한 역할을 한다. 그리고 Anderson(1995), Dwyer et al.(1987)에 따르면 구매업체는 공급업체의 긍정적인 제공특성 혹은 조건을 통해 기업이 어떤 혜택(benefit)을 볼 수 있게 되는 동안 그 공급업체에 대한 신뢰는 물론 관계에 애착심마저 갖게 된다.

제공특성과 고객 신뢰 사이의 실증적 관계는 MacKenzie(1992)를 비롯한 여러 선행연구를 통해서 입증되고 있다. Abratt(1986), Shaw (1989)는 상대업체의 제품과 서비스 특성에 대한 인식은 신뢰 형성에 중요한 영향을 미치고 있음을 확인하였고, MacKenzie(1992)는 사무기기 시장에서 고객 신뢰는 제품과 서비스 성능에 대한 고객인식에 따라 좌우된다는 사실을 확인하였다. 그리고 최근 Tellefsen and Thomas (2005)는 기업간 서비스 거래에서 호의적인 가격은 신뢰에 매우 유의한 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 이들 연구에 따르면 상대가 제시하는 제공물의 특성을 긍정적으로 인식하거나 경험하게 되면 고객은 거래기간 중 약속을 잘 지킬 것이라 믿기 때문에 상대방을 보다 더 신뢰하게 된다는 것이다.

그런데, 제공특성과 신뢰 변수 사이의 관계를 검토할 때는 기업간 관계의 종류를 주의할 필

요가 있다. 왜냐하면 거래시 중요하게 생각하는 제공 특성은 두 업체가 어떤 유형의 관계에 있는가에 따라 달라질 수 있기 때문이다. 이를테면 공급업체-제조업체 관계에서 제조업체는 공급업체 선발을 위해 주로 품질, 배달, 가격 조건 등을 중요 사항으로 여기며(Abdul-Muhmin, 2005), 공급자-소매업체 상황에서 소매업체는 공급자의 제품판매 경력, 이윤, 배달 등을 일차적으로 고려한 후, 핵심마케팅 프로그램—제품 구색, 제품품질, 제품지원, 고객서비스 효율성, 판매원 전문성과 지식 등—을 어떻게 수행하고 있는지를 주목하게 된다(Biong 1993; Schellhase, Hardock, and Ohlwein 1999). 본 연구에서는 수차례에 걸친 섬유염색업체 주요 실무자와의 면담을 통해 물품납기, 가격조건, 대금결제(수단과 기간), 품질요구 등이 중요한 제공특성임을 확인할 수 있었다.

따라서 수출물품 임가공을 의뢰받는 본 연구의 섬유염색업체 입장에서 볼 때 로칼수출업체가 제시하는 이들 제공조건이야말로 상대업체에 대한 신뢰 수준을 결정하는데 중요한 역할을 할 것이다. 이들 로칼수출업체가 얼마나 호의적인 거래 조건을 제시하는가 하는 문제는 일차적으로 이들 염색업체의 경제적 교환성과를 결정하게 될 뿐만 아니라 상대업체와의 호의적인 사회적 교환관계를 구축하는데 중요한 기초가 될 것이다. 즉 섬유염색업체는 이들 제공특성에 대해 로칼수출업체를 호의적으로 생각하게 되면 신뢰 수준은 높아지게 될 것이다.

H1: 로칼수출회사의 제공특성이 호의적일수록 신뢰 수준은 높아질 것이다.

2.2.2 경영자의 대인적 특성

중소기업은 상대적으로 경영자 개인의 역할에 많이 의존하기 때문에 기업간 거래관계를 설명하는데 있어 경영자 개인의 대인적 특성은 빼놓을 수 없는 중요 사항이다. 경영자의 대인적 특성은 다양하지만 본 연구에서는 관계품질을 설명하는 주요 대인적 특성으로 전문성과 유사성을 논의한다.

1) 전문성

전문성(expertise)은 상대방에게 영향력을 성공적으로 행사하는데 도움이 되는 주요 속성으로 알려져 왔다(Busch and Wilson 1976). 상대방이 전문성을 얼마나 지니고 있는지는 서로 접촉할 때 정보 형태로 나타나는 거래관련 능력(즉, 취급 제품이나 시장에 대한 지식이나 정보)을 확인함으로써 파악할 수 있다. 이 대인적 특성은 기업간 신뢰에 상당한 영향을 미칠 수 있을 것이다. Lindsfold(1978)에 따르면 전문성에 토대를 둔 신뢰는 상대방의 말과 문서는 믿을 수 있다는 기대감에 초점을 둔다. 따라서 전문성은 상대방의 약속이행 능력에 대한 증거구실을 하기 때문에 신뢰의 능력과정(capability process)을 촉발하게 한다(Doney and Cannon 1997). 즉, 전문성이라는 증거를 통해 상대방에게 약속 이행의 확신을 증대시키기 때문에 신뢰가 구축된다. 산업마케팅 연구에서 전문성과 신뢰 변수 사이의 관계는 대부분 유의한 실증결과를 보여주고 있다. 예를 들면, Bush and Wilson(1976), Doney and Cannon(1997), Swan et al.(1984)은 높은 수준의 전문성을 지닌 판매원을 고객이 훨씬 더 신뢰하고 있음을 발견

하였다. Crosby et al.(1990) 또한 보험영업 상황에서 영업사원에 대한 전문성 지각은 고객 신뢰의 유의한 예측변수임을 확인하였으며, Moorman et al.(1993)은 마케팅 조사업체와 고객 관계에서 고객이 지각하는 조사자 전문성은 신뢰의 기본이 됨을 발견하였다. 섬유염색업체 역시 거래하는 로칼수출업자가 취급하는 제품과 시장에 대해 많은 지식을 가지고 있다고 인식하게 될 때 이들에 대한 신뢰 수준이 높아지게 될 것이다.

H2: 로칼수출회사 경영자로부터 전문성을 지각할수록 신뢰 수준은 높아질 것이다.

2) 유사성

유사성(similarity)이란 교환참여자들이 동일한 배경을 얼마나 공유하고 있는지를 뜻한다(Crosby et al. 1990). 보다 일반적으로 이야기한다면 유사성 개념은 거래 상대방이 공통의 이익과 가치를 공유하는지에 대한 신념 정도를 의미한다(Doney and Cannon 1997). 여기서 가치공유란 행동의 옳고 그름, 중요성, 적합성 여부에 대하여 신념을 공유하게 될 때 생긴다(Morgan and Hunt 1994). 특히 기업간 관계를 시작하는 단계에서는 자신의 목적이 상대업체와 비슷한지를 평가하며(Heide 1994), 이를 통해 상대업체가 동일한 목표, 동기, 의도를 가지고 있는지에 대한 신념을 가지게 된다.

상대업체 경영자에 대한 유사성 인식은 신뢰와 연관성을 가질 가능성이 높다. Doney and Cannon(1997)에 따르면 거래 당사자들이 서로 유사성을 갖게 되면 상대방에 대한 자신의 예측능력에 보다 강한 확신을 갖기 때문에 자연

히 신뢰도가 높아지게 된다. 유사성은 자신의 목표달성을 상대업체가 쉽게 해 줄 것이라는 기대감의 단서 구실을 할 수 있기 때문에(Johnson and Johnson 1972), Doney and Cannon(1997)이 제시한 다섯 가지 신뢰 형성과정 가운데 두 가지 과정 즉 의도성(intentionality)(상대의 동기유발 평가)과 예측(prediction)과정(상대행동 예측에 대한 확신)을 촉발하게 된다. 유사성과 관계품질 사이의 관계에 대한 실증 연구에서, Crosby et al.(1990)은 유의한 결과를 얻지 못하였으나, Doney and Cannon(1997)은 210명의 구매관리자를 대상으로 실시한 조사에서 판매원에 대한 유사성 인식은 신뢰에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 그리고 Morgan and Hunt(1994)의 경우 제조업체와 소매업체 관계에서 가치공유는 신뢰와 관계몰입 모두에 유의한 영향을 미치고 있음을 발견하였다. 또한 Coote et al.(2003)은 국제 기업간 거래 상황에서 유사성이 신뢰에 유의한 영향을 미치고 있음을 확인하였으며, 규범적 계약(normative contract)의 수준에 따라 구분하는 경우 규범계약이 낮은 집단에서 영향력이 높은 것으로 나타났다. 그리고 유사성은 신뢰뿐 아니라 몰입에도 영향을 미친다. 이들 변수 사이의 관계는 매력에 대한 사회심리학적 시각에서 설명될 수 있지만(Berscheid 1985), 비영리기관을 대상으로 관계의 유의성을 발견한 MacMillan et al.(2005)의 연구를 제외하고는 실증 분석이 그리 많지 않은 실정이다.

H3: 로칼수출회사 경영자로부터 유사성을 지각할수록 a)신뢰와 b)몰입 수준은 높아질 것이다.

2.2.3 관계특성

기업간 거래에서 관계는 여러 선행연구를 통해 기업 운영전략의 한 부분으로 그 중요성을 인정받고 있다(Canon and Homberg 2001; Doney and Cannon 1997; Morgan and Hunt 1994). 기업 사이에는 다양한 관계적 특성이 존재할 수 있는 반면, 본 연구에서는 세 가지 특성 즉 연륜과 관련한 관계기간, 관계 활동을 나타내는 협력 변수, 그리고 관계구조를 반영하는 의존성 변수를 선택하고 이들 변수가 관계품질에 미치는 영향을 검토한다.

1) 관계기간

기업간 신뢰는 관계 기간에 따라 증가할 수 있다. 이는 Doney and Cannon(1997)이 제시한 두 가지 신뢰 형성과정에 의해 설명될 수 있다. 우선, 관계기간 혹은 시간은 관계에 대한 쌍방의 투자를 의미한다. 따라서 상대방부터 이러한 투자를 인식할수록 신뢰성 없는 기회주의적 행동을 하게 되면 상대가 손해를 보게 될 것이라는 것을 손쉽게 알 수 있게 된다. 둘째, 관계가 오랜 기간 동안 지속됨에 따라 예측과정이 작동하게 된다. 기업간 관계가 오래되면 거래관계와 관련한 역사를 갖게 되고 이는 서로에 대한 깊은 이해와 향후 상호관계를 위한 프레임(틀) 구실을 하게 된다(Dwyer et al. 1987; Williamson 1985). 즉, 관계기간이 오래될수록 서로의 행동에 대한 예측 능력은 증가될 것이며, 이는 신뢰 구축을 위한 중요한 역할을 하게 될 것이다. 실증적 사례로 Anderson and Weitz(1989)는 제조업체에 대한 유통업자의 신뢰는 관계기간에 따라 증가하고 있음을 발견하였다.

H4: 로칼수출회사와의 관계기간이 길수록 신뢰 수준은 높아질 것이다.

2) 협력

기업간 협력(cooperation)과 의존성 정도는 신뢰와 몰입에 영향을 미칠 가능성이 높다. Geyskens et al.(1999)이 기업간 (특히 유통채널) 관계를 설명하기 위해 제시한 구조(structure)-행위(conduct)-결과(outcome)의 틀에 따르면 의존성은 관계의 구조 변수(Geyskens et al. 1996, 1999), 그리고 협력은 관계에서 나타나는 행위 변수에 해당하기 때문에(Ha et al. 2003), 이들 변수는 관계 결과(갈등, 만족, 신뢰, 몰입 등)에 영향을 미치게 된다(Geyskens et al. 1999). 본 연구 역시 Anderson et al.(1994), Ha et al. (2004)과 마찬가지로 협력, 의존 변수 모두 관계품질의 선행요인으로 제안한다.

우선, 협력이란 상호의존적 관계에 있는 기업들이 상호호혜적 교환을 통하여 공동 혹은 독자적인 결과를 얻고자 취하는 통합적 행동으로 정의할 수 있다(Anderson and Narus 1990). Anderson and Narus(1990)에 따르면 협력은 거래 당사자들이 서로의 목적을 달성하기 위해 같이 일하게 될 때 존재하게 된다. 본 연구의 염색가공업체와 로칼수출업체 관계의 경우 이들 회사 모두가 공동의 노력을 기울이고, 서로 상대방 회사를 기꺼이 돕고자 할 뿐 아니라 좋은 업무관계를 유지하고자 할 때 협력하고 있다고 말할 수 있을 것이다. 이처럼 공통의 목적을 위해 서로 협력하게 되면, Macneil(1978)의 관계규범에 따라 기업간 관계의 상호성, 결속력, 정직성은 증가하게 되고 이것은 신뢰 향상으로 이어지게 된다(Ha et al. 2003). 이러한

관계 상황에서는 상대방에게서 신뢰를 구성하는 신용성(credibility), 자비심(benevolence)을 느끼게 된다. Anderson and Narus(1990)에 의하면 신뢰에 대한 고객의 지각은 현재 상태를 반영하는 반면 이들이 지각하는 협력은 지나간 과거 행동을 뜻한다. 이는 협력이 신뢰의 선행변수 구실을 할 수 있음을 의미한다.

또한 협력은 몰입에도 영향을 미칠 수 있다. 거래비용론적 시각에서 볼 때 협력 행위는 경제적으로 효율적이며, 협력 자원의 확보를 위해 제각기 투자를 증가함으로써 관계에 몰입하게 될 수 있다(Ha et al. 2003). Anderson et al. (1994)은 네트워크 상황에서 이원적 기업관계를 설명하면서 협력을 몰입에 대한 정(+)의 선행변수로 규정하고 있다. 그리고 de Ruyter et al.(2001) 또한 첨단기술 상품을 거래하는 기업 간 관계에서 서로에게 보여 주는 협력 행동과 노력은 서로 같은 배를 타고 간다는 느낌을 가지게 한다고 주장하고 있다. 본 연구의 섬유염색업체 역시 로칼수출업체로부터 거래와 관련 협력적인 행동을 경험하게 되면 관계에 보다 몰입하게 될 것이다.

H5: 로칼수출회사의 협력을 경험할수록 a) 신뢰와 b)몰입 수준은 높아질 것이다.

3) 의존성

기업간 거래 관계의 구조변수로서 의존성(dependence)은 조직 혹은 개인적 행위를 설명하는데 활용되는 주요 개념으로(Morgan and Hunt 1994), 자신의 목적을 달성하는데 있어 상대방이 필요한 정도라고 규정할 수 있다(Fraizer 1983). Emerson(1962)의 파워의존론에

의하면, 기업간 거래에서 의존성이란 상대 회사가 중요한 자원 혹은 혜택을 제공하고 있을 뿐만 아니라 다른 회사로 거래처를 바꾸는 것이 쉽지 않기 때문에 특정 회사를 필요로 하게 되는 정도를 뜻한다. 이 개념의 주요 특징은 상대 회사로부터 제공받는 혜택과 대안 혹은 대체가능성이다. 제공받는 혜택이 자기 회사에 중요할수록 그리고 다른 대안(거래처)으로 대체하려면 높은 전환비용이 발생하거나 대안이 부족할수록 상대회사에 대한 의존 정도는 높아진다(Ganesan 1994; Geyskens et al. 1996).

일부 선행연구에 따르면 의존성은 기업간 관계를 견고하게 할 수 있다는 지적이다(Geyskens et al. 1996; Goodman and Dion 2001; Tellefsen et al. 2005). 그리고 상대회사와 거래 관계를 계속하고 싶은 마음은 이 회사가 자기 회사의 필요를 얼마나 잘 충족시켜주고 있는지 그리고 필요한 자원을 다른 곳에서 확보할 수 있는지의 여부에 따라 영향을 받게 된다(Andaleeb 1996). 일반적으로 중요한 혜택을 제공하는 업체에 대해서는 지속적인 접근을 위해 보다 강한 유대관계를 가지길 바란다. 그리고 이런 혜택을 제공할 수 있는 업체가 드문 경우에는 관계를 유지하고자 하는 동기가 훨씬 강력해진다(Ganesan 1994). 따라서 의존성이 높을수록 몰입은 증가하게 된다. 이처럼 의존성이 관계몰입에 미치는 영향은 염색업체의 로칼수출업체에 대해서도 동일하게 나타날 수 있는 현상이다.

H6: 로칼수출회사에 대한 의존도가 높을수록 a) 신뢰와 b) 몰입 수준은 높아질 것이다.

2.3 관계강도

이상에서 논의한 상대업체에 대한 특성 인식은 기업간 거래관계에 대한 태도 즉, 신뢰와 몰입에 영향을 미친다. 다음은 기업 사이의 관계의 강도(relationship strength) 혹은 견고함에 관한 것이다. 사실 관계강도는 아직까지 개념적으로 분명하게 정리된 상태가 아니며, 일부 소개된 개념마저도 거래 상황과 목적 등에 따라 다양하게 정의되고 있다. 예를 들어, Donaldson and O'Toole(2000)은 산업체시장 상황에서 기업간 교환관계를 주도하는 행위적 과정과 경제적 내용의 평가를 통해 관계구조를 구분하고자 관계강도 개념을 제안하였다. 이들은 행위적 과정을 측정하는 신념부분과 경제적 내용을 측정하는 행위적 부분에 대한 평가를 통해 관계강도를 측정하고 있다. 한편 Hausman(2001)은 관계강도를 기업간 상호신뢰, 몰입, 관계주의를 포함하는 요약적 구성개념으로 규정하고 이를 통해 관계 당사자들의 기능성(functionality)과 객관적 성과에 미치는 영향을 파악하고자 하였다. 이들에 따르면 관계강도는 관계 당사자들 사이의 유대로서 관계에 대한 내외적 도전을 뚫고 나갈 수 있는 능력을 의미한다.

그러나 이들과 달리 일부 연구에서는 관계품질과 관계강도를 개념적으로 구분하지 않고 있다. Hewet, Money, and Sharma(2006)는 산업체 시장에서의 구매자와 판매자 사이의 관계강도를 신뢰와 몰입으로 구성된 이차원적 구성개념으로 규정함으로써 기존의 관계품질과 별 다른 구분을 두지 않고 있다. 그리고 Bove and Johnson(2001)은 서비스 상황에서 관계강도를 당사자 사이의 관계의 크기 혹은 양으로 서술

하고 있으나 정작 조작적 정의는 상대방에 대한 신뢰와 몰입의 정도로 정의하고 있다.

이들과 달리 상당수 연구에서는 관계강도를 상대회사와의 현재 거래 상태(거래량, 비중)의 깊이와 향후 거래가능성/의도로 규정하고 있다(Barnes 1997; Patterson 2001). 상대회사가 자신의 현재 사업에 차지하는 비중을 통하여 상호작용의 깊이를, 그리고 미래의 지속적인 거래가능성을 통해 관계의 강도를 파악하는 것이다. 이를 위해 Barnes(1997)는 회사의 영업 실적중 상대회사가 차지하는 비중, 향후 상대 회사와 거래관계를 지속할 의도, 그리고 타 업체에 상대회사를 추천할 의도와 같은 항목을 측정하고 있다. Berscheid, Snyder, and Omoto(1989)는 보다 구체적으로 상대방이 자신의 여러 가지 활동, 결정, 계획 등에 미치는 현재 및 미래 영향력에 대한 응답자 예측을 토대로 관계강도 척도를 도출하기도 하였다. 본 연구에서는 관계강도를 섬유염색회사의 거래실적 중 로칼회사가 차지하는 비중과 향후 거래 지속가능성으로 측정한다. 이는 상대방과의 현재 거래 깊이와 미래 의도를 반영하는 것으로 태도변수인 관계품질과 개념 구분을 가능하게 한다. 즉, 상대업체와의 거래 실적비중은 현재의 행위적 측면을 반영하며, 지속의도는 행위 의도적 측면을 나타낸다는 점에서 포괄적인 결과변수라고 할 수 있다.

〈그림 1〉에서 볼 수 있듯이, 본 연구에서는 업체간 관계강도는 크게 제공특성과 같은 도구적 차원과 관계품질 변수와 같은 정서적 차원에 의해 영향을 받는 것으로 본다. 우선, 관계품질은 관계강도를 구성하는 미래 관계유지 의도에 강력한 영향을 미칠 것이다. 미래 거래관

계에 대한 의도는 현재 기업간 관계 상태를 반영하는 것이다. 어쩌면 태도변수인 관계품질은 미래관계를 가장 잘 예측할 수 있는 변수이다 (Crosby et al. 1990). 이는 정서적 개념이 행위 의도적 결과(conative outcome)를 가져오는 Fishbein and Ajzen(1975)의 이성적 행위이론과도 일치하는 것이다.

개념적으로 신뢰는 미래 거래관계 지속의도와 매우 밀접한 관계에 있다. 그간 신뢰에 대해서는 다양한 개념적 정의가 소개되었는데, 요약하면 신뢰는 상대방이 자기 회사의 이익에 반하여 의도적으로 행동하지 않을 것이라는 믿음이라고 할 수 있다(Doney and Cannon 1997). 즉, 상대방의 행동과 결과가 자신의 회사에 혜택을 주기 위한 것이라는 기대 혹은 태도라고 볼 수 있다. 상대방의 우호성, 정직, 그리고 역량에 대한 믿음이라고 할 수 있다. 따라서 Ganesan(1994)의 지적처럼 신뢰는 미래 조건에 초점을 옮기기 때문에 미래 거래관계를 위한 필수요소 역할을 하게 된다. 그리고 사회인지적 학습이론(sociocognitive learning theory) 또한 이들 변수 관계를 설명할 수 있다(Heider 1958). 이 이론에 따르면 사람은 이성적이며 과거로부터 학습을 하기 때문에 거래 관계를 통해 서로 접촉하고 경험하면서 상대방의 행동(이른다면 상대방이 어떻게 이야기하고 얼마나 약속을 잘 지키는가)을 관찰하게 되며, 이러한 지각은 상대방이 앞으로 어떻게 행동할지를 예측하는데 사용하게 된다. 따라서 이렇게 학습을 통해 형성된 상대방에 대한 신뢰는 미래 관계지속이나 현재 행동을 결정하는데 중요한 예측 메카니즘 구실을 한다고 할 수 있다.

H7: 로칼수출회사를 신뢰할수록 관계강도는 높아질 것이다.

몰입개념 또한 관계강도에 영향을 미칠 수 있다. 이들 변수 관계는 몰입의 개념적 정의에 기초한다. Bansal et al.(2004)은 몰입을 외적(overt) 반응/행동 혹은 대상에 대한 행위적 의도를 결정하거나 매개하는 태도변수로 규정하고 있다. 그리고 Meyer and Herscovitch(2001)은 몰입이 표적 대상(들)에 관련하여 일정한 행로를 따르게 하는 원동력(force) 구실을 하는 것으로 정의하고, 이 원동력은 표적대상에 대한 관계의 특징을 반영할 뿐 아니라 미래 관계지속 의도(혹은 결정)에 밀접한 관련성을 갖는 내면의 근원적 심리상태로 규정하고 있다(Meyer and Allen 1997). 여기서 언급하는 몰입개념은 정서적 몰입으로 계산적 몰입과 구분되는데, 기업간 거래관계에서 흔히 언급하는 몰입은 정서적 몰입을 뜻하는 것으로 관계유지의 동기가 상대방체에 대한 심리적/정서적 애착심에 근거한다(Anderson and Weitz 1992; Kumar et al. 1995; Morgan and Hunt 1994). 즉 상대방에 대해 호의를 갖고 애착심을 갖기 때문에 관계를 지속하고자 하는 것이다. 그간의 거래 관계를 통해 형성된 로칼업체에 대한 염색업체의 심리적 애착심은 견고한 관계의 중요 원천이라고 할 수 있을 것이다.

H8: 로칼수출회사에 대해 몰입할수록 관계강도는 높아질 것이다.

관계품질 변수의 영향에 더하여 제품특성 또한 관계강도에 영향을 미칠 수 있다. 제품특성

〈그림 1〉 연구모델

을 통해 자신이 확인하는 혜택에 대한 인지적 평가는 관계품질 변수는 물론이고 현재 거래비중이나 향후 거래 의도에도 직접적인 영향을 미칠 수 있을 것이다. de Ruyter et al.(2001)의 지적처럼 의사결정과정의 내심 깊은 곳에는 상대방으로부터 받고 싶은 제공물의 주요 혜택이나 조건들이 자리잡고 있다. 이와 같은 중심적 역할로 말미암아 제공특성은 현재 거래분량과 관계지속의도의 중요 결정요인이 된다. 일반적으로 기업 실무에서는 공급자 혹은 거래 상대

회사를 선택할 때 관계요소도 중요하지만 품질, 서비스, 가격 등과 같은 제공물의 주요 특성 기준을 상대가 얼마나 잘 이행하는지를 고려하게 된다(Dorsh et al. 1998). Doney and Cannon (1997)의 주장처럼, 실무에 종사하는 경영자나 여러 가지 실증을 종합해 보면 현재 공급자 결정이나 미래 구매의도는 상대회사의 주요 제공특성이 어떤지 그리고 이들 특성의 성능이나 수행능력은 어떤지에 달려 있다. 그리고 구매 상황과 산업에 따라 물론 다르지만, 관련 선행

연구에 따르면 기업은 주요 제공특성으로 납품/배달(delivery), 상대적 원가/가격, 제품/서비스(특징, 서비스, 품질, 기술지원, 사후서비스 등)를 주로 감안하게 된다(Lehmann and O'Shaugnessy 1974; Wilson 1994). 이들 각 특성에 대한 상대회사의 수행능력(실적)은 이들이 처한 여건, 이를테면 경쟁조건이나 자체 공급능력 등이 다를 수 있기 때문에 거래마다 다를 수 있겠지만 결국 이러한 제공특성은 관계 품질뿐만 아니라 관계강도에도 직접적인 영향을 미치게 된다. 본 연구 또한 납품일정, 주문 가격, 품질요건, 대금결제와 같은 제공특성 측면에서 상대 로칼수출업체를 호의적으로 평가하는 경우, 현재 거래 비중은 물론 향후 거래의 도에도 긍정적인 영향을 미치게 될 것이다.

H9: 로칼수출회사의 제공특성이 호의적일수록 관계강도는 높아질 것이다.

III. 조사방법

3.1 표본과 자료수집과정

본 연구는 국내 최대 섬유도시에 위치한 섬유 염색업체를 대상으로 실증 연구를 실시하였다. 이들 업체는 섬유회사들과 다양한 거래를 하고 있으며, 특히 수출을 목적으로 하는 로칼수출업체로부터 의뢰받는 섬유 염색나염가공 주문은 그들 사업의 주요 부분을 차지하고 있다. 본 연구에서는 크게 두 가지 이유 때문에 섬유나염업체를 연구 대상으로 선정하였다. 첫째, 시장

상황적 요소로서 이들 염색업체는 과거 어느 때보다 기업간 관계 및 네트워크의 중요성을 인식하고 있다. 섬유시장의 경쟁이 치열해지고 고품질과 저가격에 대한 요구가 거세어짐에 따라 이들 업체는 거래의 경제적/수단적 측면 뿐만 아니라 경쟁적 우위를 확보하기 위해 거래처와의 관계에 보다 많은 초점을 두고 있다. 둘째, 섬유염색업체와 로칼수출업체는 전형적인 기업간(B2B) 거래관계를 이루고 있다. 이들 기업간 사업은 경제적인 거래일뿐만 아니라 대인간 상호작용의 성격 또한 강하다고 할 수 있다. 이는 업계 실무자와 가진 몇 차례 심층면접을 통해 확인할 수 있었다. 로칼수출회사는 무역 에이전트로부터 주문을 받으면 일차적으로 주문요건을 효과적으로 충족시켜 줄 수 있는 최적의 염색업체를 탐색·선정하게 된다. 그리고 선정된 염색업체와 거래조건을 협상하고, 생산 과정을 통제하며, 나아가 결과를 평가하게 된다. 전 작업과정을 통해서 로칼회사와 염색업체 경영자(관리자)는 서로 접촉할 필요가 있다. 따라서 경제적 혜택뿐 아니라 대인간 상호접촉/관계 또한 효과적 업무수행을 위해 검토해 보아야 할 중요 사항이다.

섬유공단과 그 주변에 위치한 섬유염색회사(염색업체, 나염업체, 섬유염색과 나염 모두를 취급하는 업체)의 최고경영자 혹은 중역(전무, 상무)을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 이들은 본 실증연구를 위해 로칼수출업체와의 거래 혹은 관계에 대한 정확한 정보를 제공해 줄 수 있는 주요 정보원(key informant)이라고 할 수 있다. 이들 기업 대부분은 중소 제조업이기 때문에 대체로 회사 경영자(소유자)가 작업 전체 과정에 관여하고 로칼수출업체와의 거래를

직접 관리하고 있다.

본 연구를 위한 자료 수집은 2단계에 걸쳐 진행되었다. 일차적으로 220여개 섬유염색업체를 대상으로 조사목적과 내용을 설명하고 협조와 조사참여를 요청하였다. 둘째, 전화와 인적 접촉을 통해 확보된 184개 참여 업체를 대상으로 회사를 현지 방문하여 설문조사를 실시하였다. 방문조사를 실시함으로써 설문지작성과 관련한 유의사항을 현장에서 충분히 설명할 수 있었으며 설문작성 도중 발생하는 질문에 효과적으로 대응할 수 있었다. 각 참여회사의 경영자 혹은 중역에게 설문지를 배포하고 거래하는 로칼수출업체 가운데 거래실적 순으로 중간에 위치하는 업체 하나를 선택하여 응답하게 하였다. 이는 가장 큰 거래기업만을 선택하여 응답하게 하는데서 발생할 수 있는 범위/분산제약(range/variance restriction) 문제나 긍정평가 편기(positive evaluation bias)(Anderson and Narus 1990; Doney and Cannon 1997; Gilliland and Bello 2002) 등과 같은 선택편기를 피하기 위한 것이다.

이들 회수된 표본의 특성은 다음과 같다. 서베이에 참여한 기업의 70%는 섬유염색, 나머지 30%는 섬유염색과 나염 모두에 종사하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 응답자는 이 분야에 평균 18.5년종사한 것으로 나타났으며, 응답자의 직위는 응답집단의 32%가 경영자(소유주)이며 나머지 68%는 중역으로 구성되었다. 이는 설문 내용이 참여 회사의 주요 정보원에 의해 작성되었음을 확인시켜 주는 것이다. 그리고 표본 집단의 50%에 해당하는 기업이 51~100명의 종업원을 고용하고 있으며 표본기업 45%의 연간 매출액이 50억~100억 범위인 점을 볼 때

이들 참여 기업은 중소기업임을 알 수 있다.

3.2 측정척도

본 연구를 위한 측정척도는 마케팅과 조직행위 분야의 선행연구에서 개발된 것이다. 본격적인 설문조사에 앞서 섬유염색나염 분야에 종사하는 전문가와 경영자를 대상으로 이들 측정항목의 연관성, 중요성, 가독성 등을 면밀히 검토하였다. 이 과정을 통해 측정항목 상당수는 현실 상황에 맞도록 조정될 수 있었다. 일부 항목은 척도순화과정을 통하여 척도에서 제거되었다. 척도순화를 위해 항목-척도상관관계, Cronbach α , 탐색요인분석을 실시하였다. 형성척도(formative scale)인 제품특성을 제외한 나머지 단차원 척도 모두는 각 척도 별로 탐색요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석에서는 Cronbach α 값을 감소시키거나 항목-척도 상관관계가 낮은 항목은 분석에서 제외하였으며 요인적재치가 다른 요인에 교차적재되는 경우 또한 삭제하였다. 표본규모에 비해 전체 측정항목의 수가 많기 때문에 가급적 엄격한 척도순화기준을 적용하였다. 척도 순화과정을 거친 후 분석을 위해 최종적으로 사용한 측정항목은 〈부록 A〉와 같다.

제공특성. 로칼회사와 이루어지는 거래의 특성을 측정하기 위해 로칼수출업체가 제시하는 주요 거래조건 혹은 속성 가운데 섬유염색업체가 중요하다고 생각하는 4개 항목을 사용하였다. 이들 항목은 공급업자 선택기준과 기업간 관계에서의 기능적 변수에 관한 선행 연구(Abdul-Muhmin 2005; de Ruyter et al. 2001; Walter et al. 2003; Wilson 1994)와 염색업체

의 경영자와 중역들과의 면담을 통해서 추출하였으며, 리커트 5점척도(1점 '전혀 그렇지 않다' ↔ 5점 '매우 그렇다')로 응답하게 하였다. 다른 척도와 달리 제공특성은 형성적 특징을 지니고 있다. 형성지표에 대한 Bollen and Lennox (1991)의 지적처럼, 제공특성 척도는 여러 가지 제공특성 항목을 결합함으로써 형성되어진 것이지, 반대로 제공특성의 개념적 정의에 따라 이를 반영하기 위해 항목을 개발한 것이 아니다. 따라서 제공특성은 여러 가지 항목에 의해 다양한 형태로 만들어 질 수 있기 때문에 제공특성 척도의 전체 값이 좋다고 하여 이를 구성하는 모든 항목이 좋다고 할 수는 없다. 관련 선행연구(Bollen and Lennox 1991; Doney and Cannon 1997; Morgan and Hunt 1994)와 마찬가지로 이들 항목의 평균값으로 척도 점수를 계산하였다.

전문성. 로칼수출업체 경영자가 지닌 전문성을 측정하기 위해 Doney and Cannon(1997)척도로부터 3개 항목을 추출하였다. 이들 항목 가운데 부정적으로 진술한 "이 로칼회사 사장은 제품에 관한 전문가로 보기 힘들다" 항목은 척도에서 제외하였다. 이 항목은 척도와의 상관관계가 .39로서 다른 두 항목의 .66에 비해 매우 낮은 수치를 보여 주었으며, 척도에서 제외하는 경우 신뢰도가 크게 향상되는 것으로 나타났다. 이를 제외한 나머지 2개 항목은 만족스러운 신뢰도를 보여 주었다($\alpha=.85$).

유사성. 로칼수출회사 경영자에 대한 유사성의 인식을 측정하기 위해 Doney and Cannon (1997), Nicholson et al.(2001)이 제시한 3개 항목 척도를 사용하였다. 항목 모두 높은 요인

적재치를 보여 주었으며 신뢰성 또한 만족스러운 것으로 나타났다($\alpha=.85$).

관계기간. Barnes(1997), Canon and Homburg (2001), Doney and Cannon(1997), Ganesan (1994), Kumar et al.(1995)과 마찬가지로 단일 항목으로 측정하였다. 응답자로 하여금 로칼수출업체와 지난 몇 년간 거래를 해 오고 있는지를 응답하도록 하였다. 점수 분포의 치우침(skewness)을 완화시키기 위해 자연로그 변환을 취하였다(Doney and Cannon 1997).

협력. 거래하는 로칼수출업체의 협력정도를 측정하기 위해 Anderson and Narus(1990), de Ruyter et al.(2001)의 2개 항목을 사용하였다. 상대회사가 어떤 식으로 원하더라도 그 회사를 도와주는지 여부를 평가하였다. 이들 2개 항목은 수용가능한 수준의 신뢰도를 보여 주었다($\alpha=.83$).

의존성. 로칼수출업체에 대한 의존성을 측정하기 위해 Ganesan(1994)의 8개 항목을 추출하였다. 이들 항목을 통하여 염색업체가 거래와 관련하여 로칼수출업체에 자원을 얼마나 의존하고 있는지를 측정하였다. 탐색요인분석에서 2개 항목은 예상치 않은 다른 요인에 교차 적재하는 것으로 나타났다. 이들 항목을 제거한 후 다시 실시한 요인분석에서는 나머지 6개 항목 모두 높은 요인적재치의 단일요인을 보여 주었으며 신뢰성 또한 만족스러운 것으로 나타났다($\alpha=.93$).

신뢰와 몰입. 우선 염색회사의 로칼회사에 대한 신뢰 수준을 측정하기 위해 Doney and Cannon(1997) 척도 8개 항목을 사용하였다. 이 척도에 대한 탐색요인분석에서 낮은 요인적재

치를 보여 준 1개 문항 “이 로칼회사에 대해서는 조심할 필요가 있다는 것을 알았다”를 제외하였다. 이 항목을 제외한 나머지 7개 항목은 만족스러운 신뢰도를 보여 주었다($\alpha=.89$). 몰입 척도항목은 Gruen et al.(2000), Meyer and Allen(1997)로부터 추출한 6개 항목이며 이 또한 만족스러운 신뢰도($\alpha=.91$)를 보여주었다.

관계강도. Barnes(1997), Crosby et al.(1990)과 마찬가지로 관계강도는 향후 로칼수출회사가 거래실적중 차지하는 비중(%) 뿐만 아니라 5점 척도로 향후 1년 혹은 3년 거래지속 가능성을 평가하였다. 그리고 거래실적중 차지하는 비중의 값은 Frazier and Rody(1991), Geyskens et al.(1996)처럼 5점 척도로 변환하였다. 이들 척도의 신뢰도는 수용 가능한 수준으로 나타났다($\alpha=.75$).

IV. 분석결과

4.1 측정척도 타당성평가

Anderson and Gerbing(1988)이 제시한 2단계 접근법에 따라, 구조모델평가에 앞서 9개 구성개념을 대상으로 확인요인분석을 실시하였다. <표 1>는 각 척도의 평균값, 표준편차, 척도간 상관관계, 신뢰도, 내적일관성 예측치, 그리고 측정모델에 대한 평가결과를 보여주고 있다. 측정모델은 통계적으로 유의하였으나 만족스러운 자료 적합도를 보여 주었다($\chi^2=628.62$, $df=371$, $p<.01$; $\chi^2/df=1.69$; $GFI=.82$; $TLI=.98$; $CFI=.98$; $RMSEA=.061$). 추정모수의 개수 대

비 표본규모를 고려하여 Bagozzi and Edwards(1998), Setton, Nennett, and Liden(1996)처럼 부분총합화(partial-disaggregation)한 후 측정모델을 다시 추정하였다. 그 결과, 모델 적합도는 약간 향상되었다($\chi^2=232.60$, $df=155$, $p<.01$; $\chi^2/df=1.50$; $GFI=.89$; $TLI=.99$; $CFI=.99$; $RMSEA=.052$).

척도 모두는 Cronbach α 계수가 .75이상으로 만족스러운 신뢰도를 보여 주었다. 그리고 구성개념 신뢰도 역시 .78이상으로 Hulland(1999)가 수용 가능한 내적일관성과 신뢰도를 위해 권고한 .70을 모두 상회하는 것으로 나타났다. 또한 척도분산에 대한 특성(trait) 분산의 비율을 나타내는 AVE(average variance extracted)(Fornell and Larcker, 1981)에서도 모든 척도는 권고치 .50값을 상회하는 만족스러운 결과를 보여 주었다(.56~.74).

제공특성을 제외한 모든 반영 척도(reflective scale)의 요인적재치는 통계적으로 유의하였으며, 표준화된 적재치는 전문성 .85~.87, 유사성 .77~.88, 협력 .82~.86, 의존성 .77~.88, 신뢰 .65~.83, 몰입 .70~.88, 관계강도 .42~.90이었다. 관계강도 척도에 속하는 거래비중 항목을 제외한 모든 적재치 값이 .76이상이었으며 이는 측정지표가 속한 구성개념 분산의 50%이상을 공유하고 있음을 뜻하기 때문에 높은 신뢰 수준이라고 할 수 있다. 이러한 요인적재치, 높은 신뢰도와 AVE를 감안해 볼 때 척도는 높은 수준의 내적일관성(신뢰성, 수렴타당성)을 가진 것으로 판단하였다.

일부 변수 사이에 상관관계가 다소 높게 나타났다기 때문에 본 연구에서는 판별타당성을 3가지 방법으로 평가하였다. 첫째, 엄격한 방법으

〈표 1〉 측정모델

척도	구성개념간 상관관계*									CR	AVE	α
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1. 제공특성 ^a	1.00									---	---	---
2. 유사성	.52	1.00								.86	.67	.85
3. 전문성	.56	.62	1.00							.85	.74	.85
4. 관계기간 ^b	.34	.22	.33	1.00						---	---	---
5. 협력	.52	.64	.59	.27	1.00					.83	.71	.83
6. 의존성	.56	.49	.51	.41	.62	1.00				.93	.68	.93
7. 신뢰	.76	.71	.77	.39	.78	.74	1.00			.91	.60	.89
8. 몰입	.55	.74	.58	.32	.68	.61	.75	1.00		.91	.64	.91
9. 관계강도	.66	.55	.63	.50	.57	.73	.78	.67	1.00	.78	.56	.75
평균	3.22	3.00	3.57	1.14	3.15	2.96	3.26	3.07	4.93			
표준편차	.66	.68	.66	.65	.66	.78	.62	.52	1.34			
자료적합도 ^c	$\chi^2=628.62$, $df=371$, $p < .01$; $\chi^2/df=1.69$; RMSEA =.061; GFI=.82; TLI=.98, CFI=.98											

* 구성개념간 상관관계는 LISREL을이용한 확인요인분석으로 추정된 수치이며, 상관계수 모두는 .01수준에서 유의하였다. 모든 상관계수에 대한 2-표준편차 구간추정치(two-standard error interval estimate)는 1.0을 포함하지 않았다.

a. 형성척도

b. 단일항목, 거래 연도를 자연로그(natural-log transformation)로 변환.

c. 추정모수 개수 대비 표본규모를 감안하여 Bagozzi and Edwards(1998), Setton, Nennett, and Liden(1996)처럼 부분총합화를 취하였을 때 모델적합도는 $\chi^2=232.60$, $df=155$, $p < .01$; $\chi^2/df=1.50$; GFI=.89; RMSEA =.052; TLI=.99, CFI=.99로 나타났다.

CR = Composite Reliability(구성개념신뢰도); AVE = Average Variance Extracted

로 AVE값이 구성개념간 상관계수의 제곱 값을 상회하는지 여부를 통해서 판별타당성을 판단하였다(Fornell and Larcker 1981). 상관계수 제곱값과 AVE값 비교에서 신뢰와 나머지 2개 변수(협력, 관계강도) 사이의 상관관계 제곱값은 AVE값을 상회하는 것으로 나타났다. 비록 차이는 크지 않지만 이는 판별타당성에 반하는 결과라 할 수 있다. 다음으로, 각 상관계수의 95% 구간추정치가 구성개념간의 상관계수값 1을 포함하는지 여부를 파악하였다(Anderson and Gerbing 1988). 어떠한 상관계수에 대한

구간추정치도 1을 포함하지 않는 것으로 나타났다으며, 이는 첫 번째 방법과 다른 결과라고 할 수 있다. 따라서 이 문제를 해결하기 위해 내포확인요인분석(nested confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 신뢰변수가 이들 두 변수와 완벽한 상관 관계인지 여부를 검증하였다. 이를 위해 측정모델에서 신뢰와 협력, 관계강도 변수 각각의 상관관계를 1로 제약하고($\phi=1$), 이 제약모델을 원래(제약하지 않은)의 측정모델과 모델적합도 측면에서 비교하였다. 모델비교를 통해 모든 경우에서 유의한 차이를 보여

주었다(협력: $\Delta\chi^2=44.48$, $\Delta df=1$, $p<.01$; 관계강도: $\Delta\chi^2=65.34$, $\Delta df=1$, $p<.01$). 즉 이들 변수 사이의 완전 상관관계는 $\Delta\chi^2$ 통계량 측면에서 지지되지 않았다. 이러한 통계 결과에 비춰 볼 때 비록 이들 변수들 사이의 상관관계는 높게 나타났지만 판별타당성의 존재를 부인할 수 있는 수준은 아닌 것으로 나타났다.

4.2 구조모델결과

〈표 2〉는 LISREL 8.72을 사용하여 얻은 구조모델 추정 결과이다. 제안모델은 χ^2 측면에서 볼 때 통계적으로 유의하였으나 전반적으로 만족스러운 자료적합도를 보여 주었다($\chi^2=655.56$, $df=380$, $p<.01$; $\chi^2/df=1.73$; GFI=.81; TLI=.98; CFI=.98; RMSEA=.062). 전체적으로 모델은 내생변수 분산의 많은 부분을 설명하였다. 외생변수는 신뢰 변수를 89% 그리고 몰입 변수는 67%를 설명하였으며, 두 관계품질 변수와 제공특성 변수는 관계강도를 65% 설명하는 것으로 나타났다.

〈표 2〉에서 볼 수 있듯이 제시한 전체 12개 가설 가운데 10개가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 경로추정치와 관련 t-value에서 볼 수 있듯이, 관계강도에 대한 제공특성의 관계와 신뢰와 관계기간과의 관계를 제외한 나머지 모든 경로는 통계적으로 유의하였다. 가설 H1에서 기대한대로 염색업체의 로칼수출업체 제공특성에 대한 지각은 이들의 신뢰 수준에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($\gamma_{11}=.27$, $t=4.49$). 가설 H2와 H3a, H3b는 로칼수출업체 경영자 개인의 대인적 특성에 대한 염색회사의 인식과 관계품질 변수 사이의 관계에 관한 것

이다. 전문성(H2)은 신뢰에 대해 유의한 결과를 보여 주었다($\gamma_{12}=.26$, $t=3.98$). 그리고 유사성은 몰입(H3b)에 대해 강력한 영향을 미치고 있으며($\gamma_{23}=.49$, $t=5.44$), 신뢰(H3a)에 대해서도 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다($\gamma_{13}=.13$, $t=1.95$).

예상과 달리, 관계기간(H4)은 신뢰에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\gamma_{14}=.03$, $t=.77$). 그러나 협력 변수는 신뢰(H5a)와 몰입(H5b) 모두에 대해 유의하였다($\gamma_{15}=.24$, $t=3.29$; $\gamma_{25}=.22$, $t=2.33$). 협력과 마찬가지로 의존성 또한 신뢰(H6a)와 몰입(H6b) 모두에 상당한 영향을 미치는 변수임을 확인할 수 있었다($\gamma_{16}=.25$, $t=4.06$; $\gamma_{26}=.25$, $t=3.28$). 관계강도에 대해서 신뢰(H7)와 몰입(H8) 변수는 강력한 영향을 미치는 반면($\beta_{31}=.55$, $t=4.38$; $\beta_{32}=.20$, $t=2.31$), 기대와 달리 제공특성(H9)은 유의한 결과를 보여 주지 못하였다($\gamma_{31}=.14$, $t=1.42$). 그러나 〈표 2〉에서 볼 수 있듯이, 제공특성은 관계강도에 대하여 직접적인 영향을 미치지 못하는 못하지만 신뢰와 몰입 변수를 통한 간접적인 영향을 유의한 것으로 나타났다. 그리고 엄격한 매개관계 검증방법은 아니라 할지라도 구조모델 추정결과에서 볼 때 신뢰와 몰입 변수는 이들 특성 변수를 관계강도에 연결시켜주는 매개변수 역할을 하고 있음을 확인할 수 있었다.

가설로 제시하지 않았으나 사후분석(post hoc analysis)을 위해 제안모델에 2개 경로 즉 혜택→몰입, 신뢰→몰입을 추가한 대안모델을 제시하고 이를 제안모델과 비교하였다. 신뢰와 몰입 변수 사이의 관계는 Morgan and Hunt(1994)를 비롯한 여러 산업마케팅 연구에서 확인되고

〈표 2〉 제안구조모델의 LISREL 추정결과

구조경로의 표준화추정치(t-values)		
구조경로	직접효과	간접효과
제공특성 → 신뢰(H1)	.27(4.49)***	
제공특성 → 관계강도		.15(3.15)***
전문성 → 신뢰(H2)	.26(3.98)***	
전문성 → 관계강도		.14(3.11)***
유사성 → 신뢰(H3a)	.13(1.95)***	
유사성 → 몰입(H3b)	.49(5.44)***	
유사성 → 관계강도		.17(3.25)***
관계기간 → 신뢰(H4)	.03(0.77)***	
관계기간 → 관계강도		.02(0.76)***
협력 → 신뢰(H5a)	.24(3.29)***	
협력 → 몰입(H5b)	.22(2.33)***	
협력 → 관계강도		.17(3.53)***
의존성 → 신뢰(H6a)	.25(4.06)***	
의존성 → 몰입(H6b)	.25(3.28)***	
의존성 → 관계강도		.19(4.27)***
신뢰 → 관계강도(H7)	.55(4.38)***	
몰입 → 관계강도(H8)	.20(2.31)***	
제공특성 → 관계강도(H9)	.14(1.42)***	
R ² (신뢰)	.89	
R ² (몰입)	.67	
R ² (관계강도)	.65	
자료적합도	$\chi^2=655.56$, $df=380$, $p < .05$; $\chi^2/df=1.73$; GFI=.81; TLI=.98; CFI=.98; RMSEA=.062	

* $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

있는 반면, 혜택과 몰입 사이의 관계는 일부 주장에도 불구하고 유의한 실증 결과를 발견하지 못하고 있다. 예를 들어, Morgan and Hunt (1994)는 우수한 제공특성이나 혜택을 제공하는 상대 업체를 높이 평가하기 때문에 이런 업체에 보다 많이 몰입할 것이라고 주장하였으나

유의한 실증 결과를 얻는데 실패하였다. 그리고 Doney and Cannon(1997) 연구 역시 배달과 가격문제와 같은 제공 특성은 단기간 선택과는 연관성이 있지만 장기적 상호관계와는 유의한 관계를 갖지 못하는 것으로 나타났다.

제안모델과 마찬가지로 대안모델 역시 만족

스러운 자료적합도를 보여 주었다($\chi^2=652.62$, $df=378$, $p<.01$; $GFI=.81$; $TLI=.98$; $CFI=.98$; $RMSEA=.062$). 하지만 $\Delta\chi^2$ 값을 이용한 모델비교에서 대안모델에 추가된 2개 경로는 정당성을 확보하는데 실패하였다($\Delta\chi^2(2)=2.60$, $p=.27$). 즉, 모델 간절성(parsimony) 측면에서 제안모델이 대안모델 보다 우수한 것으로 나타났다. 또한 몰입에 대해 제공특성과 신뢰 변수 각각은 유의한 관계를 갖지 못하는 것으로 나타났다($\gamma_{21}=.00$, $t=.04$; $\beta_{21}=.23$, $t=1.31$). 이러한 사후분석 결과에 대해 다양한 논의가 있을 수 있겠지만, 가설 논의를 토대로 구축된 본 연구모델이 실제 자료에 잘 부합하고 있음을 확인시켜주는 것이라 할 수 있다.

V. 결 론

5.1 요약과 논의

본 연구에서는 기업간 거래 관계의 품질과 강도를 결정함에 있어 제공조건이 중요한지, 아니면 상대하는 사람이 중요한지 혹은 그간의 관계 특성이 중요한지 여부를 종합적으로 검토하고자 하였다. 이를 위해 주요 선행 특성요인을 제공특성(제공조건), 대인적 특성(상대업체 경영자의 유사성, 전문성), 관계 특성(관계기간, 협력, 의존성)으로 분류하고, 이들 특성이 신뢰와 몰입 나아가 관계강도에 어떠한 영향을 미치는지를 로칼수출업체-섬유나염색업체 거래 관계 상황에서 실증적으로 분석하였다. 제안하였던 연구모델은 만족스러운 자료적합도를 보

여 주었으며, 이를 통해 신뢰와 몰입 그리고 관계강도를 결정하는데 있어 상대업체의 여러 가지 특성이 중요한 역할을 하고 있음을 입증할 수 있었다. 실증 연구를 통해 다음과 같은 몇 가지 구체적 사실을 확인할 수 있었다.

첫째, 상대업체의 제공특성, 대인적 특성, 관계 특성은 관계품질에 중대한 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 상대업체에 대한 신뢰와 몰입은 거래시의 제공조건 뿐만 아니라 사람이 어떤지, 그리고 그간의 관계 특성이 어떤지에 따라 결정되고 있음을 발견할 수 있었다. 이는 상대에 대한 신뢰와 몰입(애착심)이란 가지 특성에 의해 주도되는 것이 아니라 여러 가지 특성에 의해 동시에 영향을 받고 있음을 실증하는 것이라 하겠다. 그간 관련 선행연구에서는 관계품을 주로 기회주의적 행동, 의존성, 협력, 커뮤니케이션, 공정성 등과 같은 관계 혹은 대인적 변수로 설명해 오고 있다. 하지만 본 연구의 결과에 따르면 관계품질 즉 신뢰와 몰입을 보다 포괄적으로 설명하기 위해서는 이러한 관계 특성뿐 아니라 상대업체 경영자의 인적 특성이나 거래시의 제공특성 또한 종합적으로 고려하는 것이 바람직하다고 할 수 있다.

둘째, 기업간 거래에 있어 제공조건의 수월성은 여전히 중요한 역할을 하고 있음을 확인할 수 있었다. 상대업체가 제공하는 조건이 기업목표 달성이나 시스템에 기여하는 도구적 특성을 많이 지니고 있다고 생각하게 될 때, 이는 관계품을 높여주는 버팀목 구실을 하게 될 것이다. 본 연구의 경우 섬유염색업체에게 로칼수출회사가 제시하는 수월한 납기, 좋은 주문가격, 신속한 대금결제, 원활한 품질요건 등과 같이 제공특성은 신뢰 형성에 크게 기여하는

것으로 나타났다. 이는 de Ruyter et al.(2001), Tellefsen and Thomas(2005)와 일치하는 연구 결과로서, 염색업체가 거래를 의뢰해 오는 로칼 업체로부터 호의적인 제공특성을 제시받게 되면 경제적 교환을 통한 수단적 가치창출은 물론 신뢰를 기초로 하는 높은 수준의 사회적 교환관계가 가능할 수 있음을 뜻한다.

셋째, 상대방에 대한 신뢰와 몰입을 구축하는데 있어 제공 조건도 중요하지만 이에 못지않게 경영자 개인에 대한 인식 또한 중요한 것으로 나타났다. 특히 본 연구에서처럼 중소기업의 경우에는 속성상 경영자(혹은 소유자) 개인에 대한 의존도가 높기 때문에 경영자 개인의 대인적 특성은 더욱 중요하다고 할 수 있다. 섬유염색업체는 거래하는 로칼수출업체 사장이 자신들과 관심사, 인생관, 배경, 사업가치관 등이 비슷하다고 인식할수록 신뢰와 몰입의 수준이 높아지게 된다. 적어도 상대 회사 경영자로부터 공유할 수 있는 점이 많을수록 상대 기업에 대한 신뢰가 굳건해지고 애착심 또한 깊어진다고 볼 수 있다. 유사성 못지않게 상대 경영자의 전문성 또한 기업간 거래관계의 신뢰에 상당한 영향을 미치고 있는 것을 확인할 수 있었다. 상대 로칼회사 경영자가 전문지식이 많고 취급제품이나 시장에 대해 많이 알고 있다고 생각하게 될 때 염색업체는 이것을 상대의 능력으로 보고 신뢰감을 확대해 나갈 것이다. 본 연구에서의 실증 결과는 일부 관련 연구(Coote et al. 2003; Crosby et al. 1990; Doney and Cannon 1997; Moorman et al. 1993)와 유사하다고 할 수 있다.

넷째, 예상대로 관계 특성으로 분류된 협력과 의존성 변수 모두 신뢰와 몰입에 중대한 영향

을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 본 연구에서는 기업이 상대업체로부터 거래관련 협력적 행동을 경험하게 되면 신뢰구축은 물론 관계에 보다 몰입하는 것으로 제안하였다. 이러한 주장은 협력을 신뢰와 몰입의 결과로 보는 일부 연구(Morgan and Hunt 1994)와는 대조적이라 할 수 있다. 이에 대한 다양한 논의가 가능하지만, 적어도 본 연구의 결과는 로칼수출회사와 섬유염색업체가 어떤 식으로든 기꺼이 서로 돕고 협력하게 되면 이는 관계 태도에 긍정적으로 기여하고 있음을 보여 주는 것이다. Macneil (1978)의 관계규범에서 볼 때 기업간 협력적 행위는 기업간 관계의 상호성, 결속력, 정직성은 증가하게 되고 이것은 신뢰 향상으로 이어지게 된다고 볼 수 있다.

다섯째, 특성변수들 가운데 기업간 관계의 구조를 뜻하는 의존성만큼 강력한 영향력을 가진 변수는 없는 것 같다. 기업간 의존정도는 신뢰와 몰입 수준에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 로칼수출회사가 중요한 혜택과 자원을 제공하고 있을 뿐 아니라 정작 다른 업체로 거래처를 바꾸는 것이 쉽지 않을 경우 섬유염색업체는 지속적인 접근을 확보하기 위해 상대 회사와 보다 강한 결속과 유대관계를 유지하기를 바라는 것으로 볼 수 있다. 관련 선행연구와 마찬가지로 본 연구 역시 기업간 거래에서 자원의존 혹은 파워의존론(Emerson 1962)이 강하게 작용하고 있음을 확인할 수 있었다.

여섯째, 본 연구에서는 관계강도는 두 가지 측면 즉 신뢰와 몰입과 같은 정서적 측면과 제공특성의 수단적 측면에 의해 영향을 받을 것으로 보았다. 그러나 적어도 본 연구의 실증결과에 따르면 상대업체와의 관계 강도는 경제

적·수단적 측면보다는 정서적 측면에 의해 주도되는 것으로 나타났다. 상대업체에 대한 신뢰와 정서적 애착심이야말로 현재 거래비중이나 미래 거래지속 의도를 결정하는 요체임을 확인할 수 있었다. 예상과는 달리, 수단적 의미를 지닌 제공특성은 관계강도에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 거래업체의 제공특성이 다른 회사보다 나은지 못한지 그 수월성(혜택)을 합리적으로 평가함으로써 긍정적인 결과를 얻을 수 있을 것으로 기대하였다. 그러나 어느 정도의 영향력에도 불구하고 유의한 수준에는 이르지 못하였다. 결국, 상대업체와의 지속적 거래와 같은 선택문제는 경제적/수단적 요인보다는 관계품질과 같은 정서적 판단에 의해 많이 좌우됨을 확인한 셈이다. 이와 같은 상대적 효과를 사후적(ex-post)으로 검토하기 위해 관계강도에 대한 이들 변수들의 경로 계수 값을 비교하였다. 카이스퀘어 차이($\Delta\chi^2$)분석에 따르면 신뢰 변수는 제공특성보다 관계강도에 대하여 강력한 영향을 미치는 것으로 나타났으나($\Delta\chi^2=5.44$, $\Delta df=1$, $p=.02$), 예상외로 몰입 변수는 영향력에 있어 제공특성에 비해 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다($\Delta\chi^2=.96$, $\Delta df=1$, $p=.33$).

구조방정식모델에 따르면 관계기간을 제외한 나머지 특성 모두는 관계강도에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이들 특성은 태도 변수인 신뢰와 몰입에 대해서는 직접적인 영향을 미치는 반면, 관계강도에 대해서도 관계품질 변수의 매개적 작용을 통하여 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 상대업체의 특성 인식은 관계품질이라는 태도를 거쳐 행위적 결과에 이르게 됨을 확인시켜주는 것이라 할

수 있다. 특히 제공특성은 관계강도에 대해 직접적인 영향을 미치지 못하고 관계품질을 통해 간접적으로 영향을 미치고 있었다. 이는 본 연구에서 발견한 독특한 결과로서 이들 변수 관계에 대한 보다 많은 관심이 필요할 것으로 보인다.

예상과 달리 상대업체와의 관계 기간은 신뢰 수준에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 로칼수출업체와의 오랜 관계는 손실계산 능력(calculative process)과 예측능력(prediction process)을 향상시킬 것이기 때문에 상대방에 대한 신뢰가 높아질 것으로 기대하였으나 결과는 그렇지 못하였다. 이는 기업간 거래에서 산업체 구매자가 판매업체와 영업사원과 거래하였던 관계기간과 이들 업체와 영업사원 각각에 대한 신뢰 사이의 관계를 검토한 Doney and Cannon(1997)의 연구 결과와 동일하다. 이러한 부정적인 연구 결과에 대해서 다양한 원인 설명이 가능할 수 있다. 우선, 여러 가지 잠재적 조절변수에서 그 원인을 찾을 수 있을 것이다. 이를테면 시장 환경(예, 장기간의 불경기), 시장 상황(구매자 주도 혹은 판매자 주도), 상대업체의 힘(power), 의존구조, 전환비용 등과 같은 상황적 요인에 따라 좌우될 수 있다. 의존구조가 비대칭적이거나 자원과 혜택을 상대업체에 절대적으로 의존하고 있는 상황인 경우에는 그렇지 않은 상황에 비해 관계기간이 신뢰에 미치는 영향력이 달라질 수 있을 것이다. 본 연구의 섬유염색업체와 같이 몇 개의 업체가 아닌 수많은 로칼수출업체를 상대로 거래하는 상황에서는 그렇지 않은 시장 상황에 비해 개별 로칼수출업체에 대한 의존도가 상대적으로 낮아서 거래기간이라는 명목적 기

간이 신뢰에 그렇게 큰 영향을 미치지 못할 가능성이 있다. 또한 지금 거래하는 업체와 같은 거래처를 다른 곳에서 쉽게 찾을 수 있고, 타 업체로 옮기는데 따르는 전환비용이 높지 않을 경우 그렇지 않은 상황에 비해 관계기간이 신뢰에 미치는 영향력에 있어 차이가 있을 것이다.

유의성 부재의 또 다른 이유는 신뢰 개념 자체에서 찾을 수 있다. 일반적으로 신뢰는 상대방의 신용, 자비심, 정직, 역량에 대한 믿음으로 정의한다(Moorman et al. 1992, 1993). 그러나 이러한 개념적 정의에 의존하는 경우, 비록 상대방과의 관계 기간이 오래되었다할지라도 신뢰 수준이 높다고는 할 수 없다. 왜냐하면, 오랜 세월동안 상대방과 가지는 풍부한 경험은 상대방에 대한 신뢰 수준 자체를 높혀 준다고 보다 상대방을 어느 정도 신뢰해야 할지를 결정하는데 도움이 되기 때문이다. 상대방과 오랜 기간 거래를 하게 되면 상대적으로 많은 경험을 하게 되며, 이러한 경험을 통한 학습은 상대방의 미래행동의 예측뿐 아니라 상대방을 얼마나 믿어야 할지를 판가름하는데 많은 도움이 될 수 있다(Lindskold 1978). 따라서 관계기간은 Doney and Cannon(1997)의 주장처럼 상대방에 대한 예측능력 혹은 나아가 득실계산 능력을 향상시킬 수 있을지 모르지만 정작 상대방의 자비심, 정직, 혹은 역량 등에 대한 신념(평가)을 높이는데 직접 기여한다고 보기는 힘들다. 관계 기간과 신뢰 사이의 직접적 관계보다는 오히려 관계 이들 변수 사이에 존재할 수 있는 매개 요인을 추가로 검토할 필요가 있을 것이다.

5.2 한계와 미래연구

기업간 거래와 관련하여 제공특성, 대인적특성, 관계특성을 종합적으로 검토함으로써 거래 상대의 특성에 대한 인식의 범위를 확대하고, 이들 특성이 신뢰와 몰입 그리고 관계강도에 미치는 영향을 포괄적으로 파악함으로써 그간 선행연구의 이론적 범위를 확장시켰다. 이러한 공헌에도 불구하고 본 연구는 미래 연구를 위해 다음 몇 가지 문제와 한계를 정리할 필요가 있다. 첫째, 제공특성 측정과 관련하여 다소 논의의 여지가 있는 듯하다. 본 연구에서는 로칼 수출업체와의 거래에서 주요 제공특성을 4가지(납기, 주문가격, 대금결제, 품질요건)로 제한하였다. 이들 항목은 공급자 선택기준 관련 문헌과 업체 경영자/전문가를 통해 도출된 항목이다. 하지만 이들 4가지 항목이 섬유염색업체와 로칼수출업체 사이의 거래관련 제공특성 모두를 망라하였는지 확인할 수 없다. 특히 제공특성 척도는 형성지표이기 때문에 연관성있는 항목을 빠뜨리지 않는 것이 중요하므로 관련 항목을 보다 철저하게 확충할 필요가 있을 것 같다. 그리고 이러한 구성개념의 형성적 특성을 감안할 때 이 제공특성 척도는 다른 산업 혹은 연구상황에 활용할 때 신중을 기할 필요가 있다. 그리고 여타 선행연구(Doney and Cannon 1997; Morgan and Hunt 1994)와 마찬가지로 본 연구 역시 LISREL를 이용하여 구조모델 추정할 때 제공특성의 평균값을 척도값으로 사용하였으며 측정오차를 .10로 고정하였다. 향후 연구에서는 다른 대안적 분석방법을 감안할 필요가 있을 것 같다. 가령, 형성지표를 포함하는 모델에 대하여 공분산접근방법이 아닌 부분최

소자승법(PLS: partial least square)을 고려해 볼 수도 있을 것이다. 이러한 문제를 해결하는 경우 본 연구에서 유의하지 않은 결과를 보여 주었던 제공특성의 관계강도에 대한 영향력을 보다 명확하게 검토할 수 있게 될 것이다.

둘째, 본 연구에서 관계강도는 현재 영업실적 중 상대 로칼수출업체가 차지하는 비중과 이 업체와 향후 1년과 3년간 거래관계를 계속할 의도가 있는지를 포함하였다. 보다 포괄적인 관계의도를 확보하기 위해 해당업체에 대한 거래 관련 투자의도나 타 업체에의 추천 의도 등을 포함해 볼 필요가 있을 것이다. 그리고 본 연구에서는 제공특성과 관계강도 사이에 신뢰와 몰입 변수의 매개적 역할을 간접효과로써 확인하였다. 본 연구의 목적이 관계품질의 매개 역할에 대한 확인에 있지 않은 만큼 엄격한 방법으로 이를 검토하지 않았다. 하지만 향후 연구에서는 제공특성 인식, 관계 태도, 관계강도라는 행위 변수 사이의 관계가 완전매개모델인지 아니면 부분매개모델인지 여부를 검토해 볼 필요가 있을 것이다. 이를 통해 기업간 관계지속 의도에 대한 제공특성과 신뢰와 몰입 변수의 위치와 역할을 보다 구체적으로 확인할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 횡단적 자료를 사용하였다. 비록 선행연구와 논리에 따라 연구모델을 구축하였지만 이들 변수들 사이의 관계는 인과관계를 의미하지는 않는다. 변수사이의 시간적 순서(temporal ordering)를 확보하기 위해서는 실험 연구나 횡단적 시계열 자료를 활용할 필요가 있을 것이다. 특히 협조와 신뢰 및 몰입 사이의 관계를 검토하려면 더욱 그렇다고 할 수 있다. Anderson and Weitz(1992)에 따르면 협력과

몰입 사이의 인과적 관계는 주어진 교환 상황이 어떤가에 따라 달라질 수 있으며, 시간의 경과에 따라 서로에게 연결되어질 수 있다.

마지막으로, 본 연구에서는 신뢰와 몰입과 관계강도의 영향 변수를 제공특성, 인적특성, 관계특성으로 분류하였다. 향후 연구에서는 경영자 개인차원의 특성과 회사차원의 특성으로 분류하거나, 인적 특성과 비인적 특성으로 분류하여 검토할 수 있을 것이다. 그리고 경영자 특성에는 전문성과 유사성 이외에 호감이나 접촉 정도 또한 포함될 수 있을 것이다. 또한 회사차원의 경우 회사의 규모나 역사 그리고 업계에서의 평판 등을 고려할 수 있을 것이다. 또한 몰입과 관련하여 다차원적 접근이 필요할 수도 있을 것이다. 기업간 거래 관계에 대한 몰입을 위해 주로 활용하였던 정서적 몰입 뿐만 아니라 계산적 몰입, 규범적 몰입 등을 동시에 고려하고 이들의 선행변수와 행위(의도)적 결과에 미치는 영향을 종합적으로 파악하게 되면 보다 풍부한 이론적, 실증적, 실무적 결과를 기대할 수 있을 것이다.

〈논문 접수일: 2007. 04. 02〉

〈게재 확정일: 2007. 07. 21〉

참고문헌

- 권영식, 임영균(1998), “비대칭적 의존구조하에
서의 장기거래지향성 결정요인에 관한 연
구,” **마케팅연구**, 13(1), 43-60.
- 이찬, 임영균(1997), “거래의 경제적 차원과 관
계적 차원이 경로구성원의 이탈성향에 미치

- 는 영향,” *유통연구*, 2(1), 115-141.
- 조규호, 전달영(2003), “프랜차이즈 시스템에서 운영구조와 관계특성이 신뢰 및 몰입에 미치는 영향,” *경영학연구*, 32(5), 1265-1289.
- 전달영, 강봉희(2003), “자발적 약국체인에서 가맹점의 거래관계특성 지각이 관계의 질에 미치는 영향: 상호의존성과 관계규모의 매개적 역할,” *한국마케팅저널*, 5(2), 49-70.
- 한상린(2003), “산업재 시장에서 구매자-공급자 관계의 선행변수와 거래성과에 관한 연구,” *유통연구*, 8(1), 1-19.
- Abdul-Muhmin, Alhassan G.(2005), “Instrumental and Interpersonal Determinants of Relationship Satisfaction and Commitment in Industrial Markets,” *Journal of Business Research*, 58, 619-628.
- 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*, 33, 1-18.
- Abratt, Russell(1986), “Industrial Buying in High-Tech Markets,” *Industrial Marketing Management*, 15, 293-298.
- Andaleeb, Syed Saad(1996), “An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence,” *Journal of Retailing*, 72(1), 77-93.
- Anderson, James C.(1995), “Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation and Their Empirical Assessment,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 346-350.
- Anderson, James C. and David W. Gerbing (1988), “Structural Equation Modeling in Practice: A Recommended Two-Step Approach,” *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Anderson, James C., Hakan Hakansson, and Jan Johanson(1994), “Dyadic Business Relationships within a Business Network Context,” *Journal of Marketing*, 58(4), 1-15.
- Anderson, James C. and James A. Narus (1990), “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships,” *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Anderson, Erin and Barton Weitz(1989), “Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads,” *Marketing Science*, 8(1), 310-323.
- Anderson, Erin and Barton Weitz(1992), “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.
- Arnett, Dennis B., Steve D. German, and Shelby D. Hunt(2003), “The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing,” *Journal of Marketing*, 67 (2), 89-105.
- Bagozzi, Richard P. and Jeffrey R. Edwards (1998), “A General Approach for Representing Constructs in Organizational Research,” *Organizational Research Methods*, 1, 45-87.

- Bansal, Harvir S., P. Gregory Irving, and Shirley F. Taylor(2004), "A Three-Component Model of Customer Commitment to Service Providers," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 234-250.
- Barnes, James G.(1997), "Closeness, Strength, and Satisfaction: Examining the Nature of Relationships between Providers of Financial Services and Their Retail Customers," *Psychology and Marketing*, 14(8), 765-790.
- Berry, Leonard L.(1995), "Relationship Marketing of Services--Growing Interest, Emerging Perspectives," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Berscheid, Ellen(1985), "Interpersonal Attraction," in *Handbook of Social Psychology*, 3rd ed., G. Lindzey and E. Aronson, eds. New York: Random House.
- Berscheid, Ellen, Mark Snyder, and Allen M. Omoto(1989), "The Relationship Closeness Inventory: Assessing the Closeness of Interpersonal Relationships," *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 792-807.
- Bettencourt, Lance A.(1997), "Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Service Delivery," *Journal of Retailing*, 73 (3), 383-406.
- Biong, H.(1993), "Satisfaction and Loyalty to Suppliers within the Grocery Trade," *European Journal of Marketing*, 27(7), 21-38.
- Bollen, Kenneth A. and R. Lennox(1991), "Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective," *Psychological Bulletin*, 110(2), 305-314.
- Bove, Liliana L. and Lester W. Johnson(2001), "Customer Relationships with Service Personnel: Do We Measure Closeness, Quality or Strength?," *Journal of Business Research*, 54, 189-197.
- Busch, Paul and David T. Wilson(1976), "An Experimental Analysis of a Salesman's Expert and Referent Bases of Social Power in the Buyer-Seller Dyad," *Journal of Marketing Research*, 13(1), 3-11.
- Cannon, Joseph P. and Christian Homburg (2001), "Buyer-Seller Relationships and Customer Firm Costs," *Journal of Marketing*, 65(1), 29-43.
- Coote, Leonard V., Edward J. Forrest, and Terence W. Tam(2003), "An Investigation into Commitment in Non-Western Industrial Marketing Relationships," *Industrial Marketing Management*, 32, 595-604.
- Crosby, Lawrence A. and Nancy Stephens (1987), "Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry," *Journal of Marketing Research*, 24(4), 404-411.
- Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans, and Deborah Cowles(1990), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Industrial Marketing Management*, 54, 68-81.
- de Ruyter, Ko, Luci Moorman, and Jos Lemmink(2001), "Antecedents of Commitment and Trust in Customer-Supplier

- Relationships in High Technology Markets," *Industrial Marketing Management*, 30, 271-286.
- Donaldson, Bill and Tom O'Toole(2000), "Classifying Relationship Structures: Relationship Strength in Industrial Markets," *Journal of Business and Industrial Marketing*, 15(7), 491-506.
- Doney, Patricia M. and Joseph Cannon(1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Dorsch, Michael J., Scott R. Swanson, and Scott W. Kelley(1998), "The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 128-142.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Emerson, Richard M.(1962), "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, 27, 31-41.
- Fishbein, Martin and Icek Ajzen(1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, MA: Addison-Wesley, Reading.
- Fornell, Claes and David F. Larcker(1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Errors," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-51.
- Frazier, Gary L.(1983), "Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective," *Journal of Marketing*, 47(4), 68-78.
- Frazier, Gary L. and Raymond C. Rody(1991), "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels," *Journal of Marketing*, 55(1), 52-69.
- Ganesan, Shankar(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 59 (1), 1-19.
- Garbarino, Ellen and Mark S. Johnson(1999), "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships," *Journal of Marketing*, 63(1), 70-87.
- Geyskens, Inge, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, Lisa K. Scheer, and Nirmalya Kumar (1996), "The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study," *International Journal of Research in Marketing*, 51, 303-318.
- Geyskens, Inge, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, and Nirmalya Kumar(1999), "A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, 36(2), 223-238.
- Gilliland, David I. and Daniel C. Bello(2002), "Two Sides of Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1),

24-43.

- Goodman, Lester E. and Paul A. Dion(2001), "The Determinants of Commitment in the Distributor-Manufacturer Relationship," *Industrial Marketing Management*, 30, 287-300.
- Gounaris, Spiros(2005), "Trust and Commitment Influences on Customer Retention: Insights from Business-to-Business Services," *Journal of Business Research*, 58, 126-140.
- Gronroos, Christian(1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*, Lexington Books, New York.
- 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.
- Gundlach, Gregory T., Ravi S. Achrol, and John T. Mentzer(1995), "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*, 59(1), 78-92.
- Ha, Jungbok, Kiran Karande, and Anusorn Singhapakdi(2004), "Importers' Relationships with Exporters: Does Culture Matter?" *International Marketing Review*, 21(4/5), 447-461.
- Hausman, Angela(2001), "Variations in Relationship Strength and Its Impact on Performance and Satisfaction in Business Relationships," *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16(7), 600-616.
- Heberling, Michael E.(1993), "The Rediscovery of Modern Purchasing," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 29, 48-53.
- Heide, Jan B.(1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 58(1), 71-85.
- Heider, F.(1958), *The Psychology of Interpersonal Relations*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Hewett, Kelly, R. Bruce Money, and Subhash Sharma(2006), "National Culture and Industrial Buyer-Seller Relationships in the United States and Latin America," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 386-402.
- Hulland, John(1999), "Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies," *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Huntley, Julie K.(2006), "Conceptualization and Measurement of Relationship Quality: Linking Relationship Quality to Actual Sales and Recommendation Intention," *Industrial Marketing Management*, 35, 703-714.
- Huntley, Julie K.(2005), "Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations," *Journal of Marketing*, 64(3), 34-49.
- Johnson, David W. and Stephen Johnson (1972), "The Effects of Attitude Intensity, Expectation of Goal facilitation on Inter-

- personal Attraction," *Journal of Experimental Social Psychology*, 8(3), 197-206.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp(1995), "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes," *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348-356.
- Lapierre, J.(1995), "Service Quality: The Construct, Its Dimensionality and Its Measurement," *Advances in Services Marketing and Management*, 5, 45-70.
- Lehmann, Donald R. and John O'Shaugnessy (1974), "Difference in Attribute Importance for Different Industrial Products," *Journal of Marketing*, 38(2), 36-42.
- Lindsold, Svenn(1978), "Trust Development, the GRIT Proposal and the Effect of Conciliatory Acts on Conflict and Cooperation," *Psychological Bulletin*, 85(4), 772-793.
- MacKenzie, H. F.(1992), *Partnering Attractiveness in Buyer-Seller Relationships*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of West Ontario, London, Ontario, Canada.
- MacMillan, Keith, Kevin Money, Arthur Money, and Steve Downing(2005), "Relationship Marketing in the Non-for-Profit Sector: An Extension and Application if the Commitment-Trust Theory," *Journal of Business Research*, 58, 806-818.
- Macneil, Ian R.(1978), "Contracts: Adjustment of Long-term Economic Relations under Classical, Neo-classical, and Relational Contract Law," *Northwestern Law Review*, 72, 854-906.
- 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(1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Moorman, Christine, Rohit Deshpande, and Gerald Zaltman(1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships," *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
- Moorman, Christine R, Gerald Zaltman, and Rohit Deshpande(1992), "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations," *Journal of Marketing Research*, 26(3), 314-329.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Nicholson, Carolyn Y., Larry D. Compeau (2001), "The Role of Interpersonal Liking in Building Trust in Long-Term Channel Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 3-15.
- Patterson, Paul G. and Tasman Smith(2001), "Modeling Relationship Strength across Service Types in an Eastern Culture," *International Journal of Service Industry*

- Management*, 12(2), 90-113.
- Schellhase, Ralf, Petra Hardock, and Martin Ohlwein(1999), "Customer Satisfaction in Business-to-Business Marketing: The Case of Retail Organizations and Their Suppliers," *Journal of Business Industrial Marketing*, 14, 416-432.
- Setton, Randall P., Nathan Nennerr, and Robert C. Liden(1996), "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity," *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shaw, John J., Joseph J. Giglierano, and M. Jeffery Kallis(1989), "Marketing Complex Technical Products: The Importance of Intangible Attributes," *Industrial Marketing Management*, 18, 45-53.
- Swan, John E., David R. Rink, G. E. Kiser, and W. S. Martin(1984), "Industrial Buyer Image of the Saleswoman," *Journal of Marketing*, 48(1), 45-53.
- Teas, R. Kenneth(1993), "Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality," *Journal of Marketing*, 57(4), 18-34.
- Tellefsen, Thomas and Gloria Penn Thomas (2005), "The Antecedents and Consequences of Organizational and Personal Commitment in Business Service Relationships," *Industrial Marketing Management*, 34, 23-37.
- Wagner, J., R. Ettenson, and J. Parrish(1989), "Vendor Selection Among Retail Buyers: An Analysis by Merchandise Division," *Journal of Retailing*, 65(1), 58-79.
- Walter, Achim, Thilo A. Muller, Gabriele Helfert, and Thomas Ritter(2003), "Functions of Industrial Supplier Relationships and Their Impact on Relationship Quality," *Industrial Marketing Management*, 32, 159-169.
- Wilson, David T.(1995), "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.
- Williamson, Oliver E.(1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: The Free Press.
- Wulf, Kristof De, Gaby Odekerken-Schroder, and Dawn Iacobucci(2001), "Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration," *Journal of Marketing*, 65(4), 33-50.

〈부록 A〉 최종측정항목^a

재공특성^f: 넉넉한 납기, 좋은 주문가격, 신속한 대금결제, 품질요구

유사성 ($\alpha=.85$)

- 이 로칼회사 사장은 우리와 관심사가 비슷하다..
- 이 로칼회사 사장은 인생관이 비슷하다.
- 이 로칼회사 사장은 비슷한 면(학연, 지연 등)이 매우 많다.

전문성 ($\alpha=.85$)

- 이 로칼회사 사장은 전문 지식이 많은 사람이다.
- 이 로칼회사 사장은 취급 제품과 시장에 대해 많이 알고 있다.

관계기간^b: 이 로칼회사와는 얼마나 오랫동안 거래 하셨습니까? (년)

협조 ($\alpha=.83$)

- 이 로칼회사는 어떤 식으로 원하든간에 우리 회사는 기꺼이 도와준다.
- 우리회사가 어떤식으로 원하든간에 이 로칼회사는 우리를 기꺼이 도와준다.

의존성 ($\alpha=.93$)

- 이 로칼회사는 우리 회사의 장래 영업에 결정적인 역할을 한다.
- 우리 회사는 이 로칼회사에 의존하고 있는 편이다.
- 이 로칼회사는 우리 사업에 있어 매우 중요하다.
- 이 로칼회사와의 거래는 우리 사업의 구색을 갖추는데 필수적이다.
- 이 로칼회사와 거래를 중단하면 이를 대체할 다른 거래선을 찾기가 쉽지 않다.
- 우리 회사는 이 로칼회사에 매우 중요하다고 생각한다.

신뢰 ($\alpha=.91$)

- 이 로칼회사는 우리에게 한 약속을 지킨다.
- 이 로칼회사는 우리에게 항상 정직하다.
- 우리는 이 거래회사가 우리에게 제공하는 정보를 신뢰한다.
- 이 로칼회사는 진심으로 우리 회사의 사업 성공에 신경을 쓴다.
- 이 로칼회사는 자기 회사 뿐만 아니라 우리 회사에 대해서도 신경을 쓴다.
- 우리는 이 로칼회사가 우리 회사의 이익을 염두에 두고 있을 것으로 믿는다.
- 이 로칼회사는 믿을만하다.

몰입 ($\alpha=.91$)

- 우리는 이 로칼회사에 대해 강한 소속감을 느낀다.
- 우리는 이 회사 문제를 마치 우리 문제인 것처럼 생각한다.
- 이 로칼회사는 우리에게 개인적 의미를 많이 지니고 있다.
- 우리는 즐거이 이 회사의 좋은 면을 다른 사람들에게 이야기한다.
- 우리 회사와 이 로칼회사와의 관계는 흡사 가족관계 같다.
- 우리는 이 로칼회사에 대해 감정적으로 애착심을 가지고 있다.

관계강도 ($\alpha=.75$)

- 거래 비중 (%): 귀사의 지난 1년간 로칼회사와의 전체 거래 실적중 이 회사가 차지하는 비중은?
- 미래 거래가능성: 절대 없음(1) - 확실함(5)
향후 3년간 이 로칼회사와 거래를 계속할 가능성은 어느 정도입니까?
향후 1년간 이 로칼회사와 거래를 계속할 가능성은 어느 정도입니까?

a. 별도 명시가 없는 경우 모든 항목은 5점 리커트 척도를 사용

b. 분포의 왜도(skewness)로 인하여 자연로그(natural-log)로 변환 f. 형성지표

Exploring Factors Affecting Relationship Quality and Strength in Local Exporters*

Mahn Hee Yoon**

Abstract

This paper explores major factors that drive relationship quality and strength in business-to-business transactions. Three major factors, including offering characteristics, managers' interpersonal factors (similarity, expertise), and relational factors (relationship length, cooperation, and dependence), were proposed to affect relationship quality, and indirectly affect relationship strength. In addition, both economic/instrumental dimension (offering characteristics) and affective, relational dimensions (trust and commitment) are also expected to influence relationship strength.

In the empirical study which used the textile-dyeing company managers' ratings of local exporters, structural equation modeling presented a well-fit evidence that relationship quality variables and strength are influenced by their proposed antecedents. Specifically, it was found that all characteristics (except relationship length) have direct effect on their relationship quality with local exporters, and indirectly impact on relationship strength which was measured along dimensions of intention to continue the business relationship in the future and the current share of business given to a local exporter. Together with the minor influence that instrumental dimension (offering characteristics) has on relationship strength, this study suggests that the willingness to remain in business relationship or current proportion of business shared is influenced more by affective assessment like relationship quality than by calculative motivation.

Key words: Offering characteristics, Interpersonal factors, Relational factor, Relationship quality, Relationship strength

* This work was supported by the Korea Research Foundation Grant funded by the Korean Government(MOEHRD) (KRF-2005-041-B00228).

** Professor of Marketing, Department of Business Administration, Daegu University(mhyoon@daegu.ac.kr)

I. Introduction

Relationship quality and strength between customer and suppliers have received attention from both academics and practitioners. An organization's strong, long-term relationship with customers has been key issue in the relationship marketing paradigm (Crosby and Cowles 1990; Dwyer, Schurr, and Oh 1987; Ganesan 1994) and has been argued to be an important asset for its substantial competitive advantage (Gruen, Summers, and Acito 2000; Walter, Muller, Helfert, and Ritter 2003). For this reason, industrial marketing has focused on identifying and examining the relevant antecedents of relationship quality (and its constituent constructs, i.e., trust and commitment), such as communication (Anderson and Narus 1990; Coote, Forrest, and Tam 2003; MacMillan, Money, Money, and Downing 2005), shared value or similarity (Coote et al. 2003; Doney and Cannon 1997; Nicholson and Compeau 2001), dependence or alternative availability (Abdul-Muhmin 2005; Bansal, Irving, and Taylor 2004), opportunistic behaviors (Anderson et al. 1990; Goodman et al. 2001; Morgan and Hunt 1994;), reputation (Doney et al. 1997; Ganesan 1994; Gounaris 2005), fairness (Kumar, Scheer, and Steenkamp 1995) and possible consequences such as intention or propensity to continue relationship (Garbarino and Johnson

1999; Morgan and Hunt 1994), switch intention or propensity to terminate relationship (Abdul-Muhmin 2005; Bansal et al. 2004; Doney et al. 1997; Gounaris 2005), relationship investment intention (Gounaris 2005), and long-term orientation (Ganesan 1994).

Despite such abundant studies, still something remains unexplored about possible predictors of relationship quality and strength. We need to take a more holistic approach for understanding relationship quality by integrative consideration of various characteristics that exchange partner holds. Of the existing studies, few examine enough variables and their interrelationships to provide marketing practitioners with a useful, predictive model. Moreover, these studies were guided by independent theoretical perspectives. One strain of study suggests model-building along economic or instrumental dimensions, while another argues the model to be built based on relational factors. As a result, studies in this area are fragmented across multiple domains.

This paper attempts to present an explanatory model that comprehensively examines factors driving relationship quality and strength between buyers and suppliers in business-to-business (B2B) market. As shown in <Figure 1>, our hypothetical model proposes that three major factors---offering characteristics, managers' interpersonal factors (similarity, expertise), and relational factors (relationship length, cooperation, and dependence)--directly affect relationship

〈Figure 1〉 Hypothesized Model

quality, and indirectly affect relationship strength. In addition, it investigates the joint effects of economic/instrumental dimension (offering characteristics) and affective, relational dimensions (trust and commitment) on relationship strength.

II. Research Methodology

Our research setting is industrial marketing relationships between textile-dyeing manufacturers and their local exporters located in a major textile industry complex. This is an appropriate setting for our empirical study, because recently these companies have been

more aware of the importance of relationships or network between business parties. Next, both dyeing manufacturer and local exporter are doing their businesses in typical B2B relationships.

We collected data from cross-sectional surveys of a sample of owners/CEOs or general managers in textile-dyeing manufacturers in this area. These owners or managers are appropriate key informant for this study. Because these firms are small- or medium-sized manufacturing establishments, owners usually handle the entire work process (order-taking to contract completion) and actively manage their relationships with local exporters. So they are in good position to provide exact information about the transactions or relationships with their local exporters during past several years.

A total of 184 questionnaires were collected from dyeing manufacturers. We confirmed that all questionnaires were answered by key informant for participating firms: 32% of sample consisted of CEOs and owners, and the rest 68% top executives. On average, they had work experience in this business for 18.5 years. Seventy percent of participating firms were at textile-dyeing business and the rest 30% specialized in both dyeing and printing. Fifty percent of the sample employed 51-100 workers and 21 % more than 100 workers. And 42% of them earned \$1 million - \$5 million in annual sales revenue and 44% \$5

million - \$10 million.

III. Results and Summary

3.1 Measure Validation

In order to validate our measures, we conducted a confirmatory factor analysis for all nine constructs and their indicators in LISREL 8.7 prior to evaluating structural model and testing hypotheses. Our measurement model provided a satisfactory fit to the data, even though χ^2 value was statistically significant ($\chi^2 = 628.62$, $df = 371$, $p < .01$; GFI = .82; TLI = .98; CFI = .98; RMSEA = .061). <Table 1> shows summary statistics, internal consistency estimates, and inter-construct correlations. All reflective measures were found to be highly reliable with coefficient greater than .75. Composite reliabilities of each scale were greater than .78, which were all above the recommended value of .70 (Hulland 1999) for acceptable internal consistency and reliability of measure. In addition, the AVE(average variance extracted) values, which measure the averaged amount of variance explained by trait (factor) in its indicators (Fornell and Larcker 1981), were all above the recommended level of .50. Factor loadings for reflective measures were all statistically significant ($p < .01$) with

<Table 1> Descriptive Statistics and Measurement Properties of Variables

Variables	Construct Intercorrelations*									CR	AVE	α
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1.Offering Characteriscs ^a	1.00									---	---	---
2.Similarity	.52	1.00								.86	.67	.85
3.Expertise	.56	.62	1.00							.85	.74	.85
4.Relationship Length ^b	.34	.22	.33	1.00						---	---	---
5.Cooperation	.52	.64	.59	.27	1.00					.83	.71	.83
6.Dependence	.56	.49	.51	.41	.62	1.00				.93	.68	.93
7.Trust	.76	.71	.77	.39	.78	.74	1.00			.91	.60	.89
8.Commitment	.55	.74	.58	.32	.68	.61	.75	1.00		.91	.64	.91
9.Relationship Strength	.66	.55	.63	.50	.57	.73	.78	.67	1.00	.78	.56	.75
Mean	3.22	3.00	3.57	1.14	3.15	2.96	3.26	3.07	4.93			
SD	.66	.68	.66	.65	.66	.78	.62	.52	1.34			
Goodness-of-fit measure ^c : $\chi^2(371)=628.62$, $\chi^2/df=1.69$, RMSEA=.061, GFI=.82, TLI=.98, CFI=.98												

* Correlation coefficients are estimates from confirmatory factor analyses using LISREL. All coefficients are significant at the .01 level. All of two-standard error interval estimates did not include 1.

a. Formative indicator

b. Single-item: natural-log transformed value of transaction year

c. When we use a partial-disaggregation model for confirmatory factor analysis (e.g., Bagozzi and Edwards 1998) for an appropriate ratio of sample size to parameter to be estimated, fit measure was $\chi^2=232.60$, $df=155$, $p<.01$; $\chi^2/df=1.50$; GFI=.89; RMSEA=.052; TLI=.99, CFI=.99.

parameter estimates more than 10 times as large as the standard error. Standardized estimates ranged from .85 to .87 for expertise, .77 to .88 for similarity, .82 to .86 for cooperation, .77 to .88 for dependence, .65 to .83 for trust, .70 to .88 for commitment, and .42 to .90 for relationship quality. Based on significant loading estimates, high reliabilities, and high amount of AVE, we found good

support for internal consistency (reliability and convergent validity) of reflective measures.

We used three methods to assess discriminant validity among reflective measures, because the correlations among some constructs were high. First, we can support discriminant validity when the AVE value in each construct exceeds the square of the coefficient (Φ) representing its correlation with other constructs (Fornell and

Larcker 1981). In comparing the correlations among the latent constructs and AVE, the squared correlations in the two pairs involving trust were higher than AVE in both or either construct, even though the differences were minor. Second, we adopted another less stringent criterion for discriminant validity, in which two-standard error interval estimate of each coefficient (Φ) was calculated in order to examine whether the correlation coefficient plus two standard errors include the value 1.0 (Anderson and Gerbing 1988). Ninety-five percent confidence intervals for any correlations did not include 1.0. Third, in order to resolve the conflicting results in these two methods, we conducted a nested series of confirmatory factor model comparisons and tested whether trust variable has perfect correlation ($\Phi=1$) with other variables (cooperation, relationship strength), respectively. For all cases, model comparisons exhibited significant difference between our original (unconstrained) measurement model and the constrained model which set the correlation to 1.0 (cooperation: $\Delta\chi^2=44.88$, $\Delta df=1$, $p<.01$; relationship strength: $\Delta\chi^2=65.34$, $\Delta df=1$, $p<.01$). Perfect correlation hypothesis could not be accepted in terms of $\Delta\chi^2$ statistics. Therefore, despite the high inter-construct correlations, these results indicated some evidence for discriminant validity between these two constructs.

3.2 Structural Model Results

After validating measures employed for this study, we estimated the hypothetical structural model as shown in <Figure 1>. Multiple items were averaged for the unidimensional constructs and then the scale's measurement error term (θ_6) was fixed at $1 - \text{reliability}(\alpha)$. As shown in <Table 2>, fit measures indicated that the overall fit of the hypothetical model was satisfactory ($\chi^2=655.56$, $df=380$, $p<.01$; GFI=.81; TLI=.98; CFI=.98, RMSEA=.062), even though the chi-square statistic was statistically significant at the .05 level. Overall, the model explained large portion of variance in the endogenous variables, trust, commitment, and relationship strength. Our exogenous variables explained 89 percent of variance in trust and 67% in commitment, and both relationship quality and offering characteristics accounted for 65 percent of variance in relationship strength. Standardized structural path estimates and t-values for paths are presented in <Table 2>. All the hypothetical relationships were found statistically significant with the exception of path estimates of relationship length to trust and offering characteristics to relationship strength.

As expected in H1, industrial customer's perceptions of offering characteristics had a significant positive impact on their relationship quality ($\beta_{11}=.27$, $t=4.49$). H2, H3a-H3b contended that two personal characteristics of CEO/owner will have significant effect on

〈Table 2〉 Structural Model Results

Standardized Estimates (t-values)		
Structural Paths	Direct Effect	Indirect Effect
Offering Characteristics → Trust (H1)	.27(4.49)***	
Offering Characteristics → Relationship Strength		.15(3.15)***
Expertise → Trust (H2)	.26(3.98)***	
Expertise → Relationship Strength		.14(3.11)***
Similarity → Trust (H3a)	.13(1.95)***	
Similarity → Commitment (H3b)	.49(5.44)***	
Similarity → Relationship Strength		.17(3.25)***
Relationship Length → Trust (H4)	.03(0.77)***	
Relationship Length → Relationship Strength		.02(0.76)***
Cooperation → Trust (H5a)	.24(3.29)***	
Cooperation → Commitment (H5a)	.22(2.33)***	
Cooperation → Relationship Strength		.17(3.53)***
Dependence → Trust (H6a)	.25(4.06)***	
Dependence → Commitment (H6b)	.25(3.28)***	
Dependence → Relationship Strength		.19(4.27)***
Trust → Relationship Strength (H7)	.55(4.38)***	
Commitment → Relationship Strength (H8)	.20(2.31)***	
Offering Characteristics → Relationship Strength (H9)	.14(1.42)***	
R ² (Trust)	.89	
R ² (Commitment)	.67	
R ² (Relationship Strength)	.65	
Goodness-of-fit statistics:	$\chi^2=655.56$, $df=380$, $p < .05$; $\chi^2/df=1.73$ GFI=.81; TLI=.98; CFI=.98; RMSEA=.062	

* $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

relationship quality. Supporting the arguments, expertise was found to be significantly related to trust ($v_{12}=.26$, $t=3.98$), and similarity had significant impact on trust ($v_{13}=.13$, $t=1.95$) and commitment ($v_{23}=.49$, $t=5.44$). Contrary

to our expectation, relationship length (H4) did not have significant effect on trust ($v_{14}=.03$, $t=.77$). But, cooperation was found to have positive impact on trust (H5a) and commitment (H5b) ($v_{15}=.24$, $t=3.39$; $v_{25}=.22$,

$t=2.33$). Like cooperation, we found that dependence also take considerable effect on both trust (H6a) and commitment (H6b) ($v_{16}=.25$, $t=4.06$; $v_{26}=.25$, $t=3.28$). As predicted in H7 and H8, trust and commitment were significantly and strongly related to relationship strength ($\beta_{31}=.55$, $t=4.38$; $\beta_{32}=.20$, $t=2.31$). However, offering characteristics (H9) did not have significant effect on relationship strength ($v_{31}=.14$, $t=1.42$).

3.3 Summary

Using structural equation modeling, a well fit model demonstrated the degree to which relationship quality and strength are influenced by their proposed antecedents. In this study, we found that all characteristics (except relationship length) which dying manufacturers perceive have direct effect on their relationship quality with local exporters, and indirectly impact on relationship strength which was measured along dimensions of relationship continuance intention and current business volume. Coupled with the minor influence that offering characteristics (instrumental dimension) have on strength, our finding suggests that relationship strength is influenced more by socio-sentimental attachment like trust and commitment than by cost/benefit evidence from a supplier's offering.

References

- Abdul-Muhmin, Alhassan G.(2005), "Instrumental and Interpersonal Determinants of Relationship Satisfaction and Commitment in Industrial Markets," *Journal of Business Research*, 58, 619-628.
- Anderson, James C. and David W. Gerbing (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Anderson, James C. and James A. Narus (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Bagozzi, Richard P. and Jeffrey R. Edwards (1998), "A General Approach for Representing Constructs in Organizational Research," *Organizational Research Methods*, 1, 45-87.
- Bansal, Harvir S., P. Gregory Irving, and Shirley F. Taylor(2004), "A Three-Component Model of Customer Commitment to Service Providers," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 234-250.
- Cannon, Joseph P. and Christian Homburg (2001), "Buyer-Seller Relationships and Customer Firm Costs," *Journal of Marketing*, 65(1), 29-43.
- Coote, Leonard V., Edward J. Forrest, and Terence W. Tam(2003), "An Investigation into Commitment in Non-Western Indus-

- trial Marketing Relationships," *Industrial Marketing Management*, 32, 595-604.
- Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans, and Deborah Cowles(1990), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Industrial Marketing Management*, 54, 68-81.
- Doney, Patricia M. and Joseph Cannon(1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Fornell, Claes and David F. Larcker(1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Errors," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-51.
- Ganesan, Shankar(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 59(1), 1-19.
- Garbarino, Ellen and Mark S. Johnson(1999), "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships," *Journal of Marketing*, 63(1), 70-87.
- Goodman, Lester E. and Paul A. Dion(2001), "The Determinants of Commitment in the Distributor-Manufacturer Relationship," *Industrial Marketing Management*, 30, 287-300.
- Gounaris, Spiros(2005), "Trust and Commitment Influences on Customer Retention: Insights from Business-to-Business Services," *Journal of Business Research*, 58, 126-140.
- 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.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp(1995), "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes," *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348-356.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Nicholson, Carolyn Y., Larry D. Compeau (2001), "The Role of Interpersonal Liking in Building Trust in Long-Term Channel Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 3-15.
- Walter, Achim, Thilo A. Muller, Gabriele Helfert, and Thomas Ritter(2003), "Functions of Industrial Supplier Relationships and Their Impact on Relationship Quality," *Industrial Marketing Management*, 32,159-169.