

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.14.6.201606.53>

## Effects of Relational and Mandatory Influence Strategies on Sales Representatives and Headquarter Trust

### 관계적과 강제적 영향전략이 본사 신뢰에 미치는 영향 : 영업사원 신뢰의 매개역할

Chang-Ju Lee(이창주)\*, Phil-Soo Lee(이필수)\*\*, Yong-Ki Lee(이용기)\*\*\*

Received: April 16, 2016. Revised: April 26, 2016. Accepted: June 15, 2016.

#### Abstract

**Purpose** – This study examines the effects of the influence strategies on sales representative and headquarter trust, and investigates how sales representative trust plays a mediating role in the relationship between influence strategies and headquarter trust. For these purposes, a structural model which consists of several constructs was developed. In this model, influence strategies that consist of relational influence strategies (information exchange, recommend, promise) and mandatory influence strategies (legal plea, request, threat) were proposed to affect the sales representative trust and in turn, increase the headquarter trust. Thus, this study proposed that sales representative trust plays a core mediating role in the relationship between relational and mandatory influence strategies and headquarter trust in B2B food materials distribution context.

**Research design, data, and methodology** – For these purposes, the authors collected the data from 208 B2B specialized complex agents. We used the 2,200 B2B specialized complex agents which trade with CJ, Ottogi, and Daesang firms and supply food materials to restaurant, school cafeteria, supermarket and traditional market as a sample frame. Once we identified 330 B2B specialized complex agent owners, CEOs, and/or Directors who had agreed to participate in this study, we dropped off a questionnaire at each B2B specialized complex agent and explained the purpose of this study. The survey was conducted from October 1, 2015 to December 15, 2015. A total

of 230 questionnaires were collected. Of these collected questionnaires, 28 questionnaires excluded since they had not been fully completed. The data were analyzed using frequency test, reliability test, measurement model analysis, and structural equation modeling with SPSS and SmartPLS 2.

**Results** – First, information exchange, recommendation, and promise of relational influence strategies had positive effects on sales representative trust. The threat of mandatory influence strategies had a negative effect on sales representative trust, but legal plea and request did not have a significant effect on sales representative trust. Second, information exchange and recommendation of relational influence strategies had positive effects on headquarter trust, but promise did not. Also, legal plea, request, and threat of mandatory influence strategies did not have a significant effect on headquarter trust. Third, this findings show that sales representative trust plays a partial mediator between information exchange and headquarter trust, and threat and headquarter trust, and a full mediator between promise and headquarter trust, and recommendation and headquarter trust.

**Conclusions** – The aim of this study was to examine the effects how diverse dimensions of relational and mandatory influence strategies relate to sales representative trust and headquarter trust. To do so, we integrated the influence strategies and the trust transfer theory to hypothesize that various influence strategies increase sales representative and headquarter trust. The findings of this study suggest that headquarter firms should establish and enforce proper influence strategies guidelines to make clear what proper actions sales representatives should implement in relationship with B2B specialized complex agents. Also, relational and mandatory influence strategies must be regarded as a long-term and ongoing strategy that eventually build a long-term orientation with B2B specialized complex agents and guarantee a company's sustainable growth and success.

\* First Author, Korea, Director of Foodservice Division, Daesang Co., Tel: +82-2-2220-9500, E-mail: 68lcj@hanmail.net

\*\* Co-author, Adjunct Professor, Graduate School of Business, Sejong University, Korea, Tel: +82-2-2642-3131, E-mail: lps33@korea.com

\*\*\* Corresponding Author, Professor, School of Business, Sejong University, Korea, Tel: +82-2-3408-3158, E-mail: yongki2@sejong.ac.kr

**Keywords:** Relational and Mandatory Influence Strategies. Trust. Sales Representative. Headquarter. B2B Specialized Complex Agent.

**JEL Classifications:** A12. M21. M31.

## 1. 서론

최근 B2B 식자재 유통경로에서 B2B전문복합대리점의 규모나 숫자가 증대됨에 따라 제조(공급)업체와의 관계가 변화되고 있다. 여기서 제조(공급)업체란 대상(주), CJ프레시웨이, 오투기 등 식품 제조 및 도매 유통기업이며, 복합대리점은 식당, 학교 급식당, 그리고 재래시장 등에 식자재를 납품하는 도·소매상을 의미한다. 양자 간의 관계는 수요가 많던 시대에는 제조(공급)업체가 주도적이어서 영업사원의 역할이 주문과 수금 정도에 그쳤으나, 반대의 상황인 현재는 복합대리점과의 파트너십이 중요하게 되어 영업사원의 역할이 단순 주문과 수금 이상의 전문성이 필요하게 되었으며, 이를 근거로 한 영업사원 신뢰가 중요시 되고 있다. 그 이유는 대부분의 B2B 거래에 있어서 매출 및 이익을 달성에 있어 고객과 장기적인 관계를 설정하고 유지하는 관계마케팅이 중요한 역할을 하기 때문이다. 따라서 제조(공급)업체는 상품과 물류 활동을 통한 핵심혜택의 제공 이외에 영업사원의 전문성 제고를 통한 지속적인 관계 유지의 관계마케팅의 강화가 필요하게 되었다.

관계마케팅은 상대방과의 성공적인 관계교환을 설정하고, 전개하며, 유지하려는 모든 활동을 의미하며(Morgan & Hunt, 1994), 이러한 관계를 유지하기 위해 영업사원들은 영향전략을 사용하고 있다. 영향전략이 중요한 이유는 어떠한 영향전략을 사용하느냐에 따라서 신뢰, 만족, 몰입, 그리고 궁극적으로 상대방의 협조를 얻는데 중요한 역할을 하기 때문이다(Chinomona, 2012).

영향전략은 기업이 유통채널 상에 있는 파트너의 행동을 수정하려고 시도하는 의사소통 수단으로, 법적 소구, 위협, 그리고 약속이 포함된 강제적 영향전략과 정보교환, 추천, 그리고 요구가 포함된 관계적 영향전략의 두 가지로 구분된다(Frazier & Summers, 1984; Lee, Kim, Bae, Kim, & Lee, 2016). 이러한 영향전략은 상대방에 대한 신뢰의 형성에 중요한 영향을 미친다(Sheng, Zhou, & Li, 2011; Jiang, Waller, & Cai, 2013). 특히, 제조(공급)업체와 대리점 간의 관계에 있어서 제조(공급)업체가 어떠한 영향전략을 사용하는 가는 대리점과의 장기적 관계 유지에 필요한 신뢰 형성에 중요한 영향을 미치므로, 이에 대한 연구의 필요성이 제기된다. 신뢰는 상대방에 대한 기회주의와 불확실한 상황에서 위험을 감수할 수 있는 능력을 줄 수 있다(Kim, 2014; McKnight, Cummings, & Chervany, 1998). 일반적으로 B2C 상황에서는 브랜드, 제품력, 그리고 홍보 등을 통해 본사 신뢰를 얻는 것이 중요하지만, B2B에서 본사 신뢰는 영업사원의 역할을 통해서 구축 되어 진다. 이는 영업사원 신뢰가 본사 신뢰로 전이되기 때문이다(Doney, Cannon, & Mullen, 1998; Wang, Beatty, & Mothersbaugh, 2009). 본 연구에서는 신뢰의 표적을 영업사원과 본사로 구분한다. 이러한 본 연구의 노력은 영향전략과 신뢰에 관한 연구에서 신뢰를 단일 차원을 이용하여 연구한 것과 다르게 신뢰를 다차원으로 연구하여 이는 신뢰를 구축하기 위한 노력 및 자원의 할당을 어떻게 해야 할 것인가에 대한 실무적 시사점과 기존의 영향전략-신뢰의 연구를 확장시킬 수 있는 이론적 시사점이 있다는 점에서 의의가 있다.

따라서 본 연구는 문헌연구를 통해 영업사원 및 본사 신뢰에 미치는 선행요인을 관계적 영향전략으로 정보교환, 추천, 약속, 강제적 영향전략으로 법적소구, 요구, 위협을 선정하고 영업사원의

영향전략이 영업사원 신뢰와 본사 신뢰에 어떠한 영향을 미치며, 또한 영업사원 신뢰가 본사 신뢰로 전이 되는가를 실증적으로 분석하고자 하였다. 이러한 목적을 달성하기 위하여, 본 연구에서는 식당과 학교 급식당을 거래하는 전국에 있는 제조업체의 복합대리점 CEO, 전문경영인, 임원을 연구대상으로 영업사원의 영향전략이 본사 신뢰에 미치며, 이러한 관계에 있어서 영업사원의 신뢰가 매개역할을 하는 가를 분석하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1. 영향전략

전술한 바와 같이, 영향전략은 기업이 유통 채널 상에 있는 파트너의 행동을 수정하려고 시도하는 의사소통 수단을 말한다. Venkatesh, Kohli, & Zaltman(1995)는 영향전략을 강한 강제적 영향전략(법적 소구, 위협), 약한 강제적 영향전략(추천, 약속), 그리고 관계적 영향전략(요구, 정보교환)의 3가지로 구분하였으며, Lai(2009)는 강한 강제적 영향전략(법적 소구, 위협), 약속 전략, 그리고 관계적 영향전략(정보교환, 추천, 요구)의 3가지로 구분하였다. 또한, Frazier & Summers(1984, 1986)는 영향전략을 두 가지로 구분하여 법적 소구, 위협, 그리고 약속이 포함된 강제적 영향전략과 정보교환, 추천, 그리고 요구가 포함된 관계적 영향전략으로 구분하였다.

강제적 영향전략은 기업이 파트너의 위반을 강조하여 특정 행동을 수행하기 위한 압력을 넣는 것으로(Frazier & Rody, 1991) 관계 형성에 부정적 영향을 미친다(Kim, 2000; Kumar, 2005; Sanzo, Santos, Vázquez, & Álvarez, 2003). 또한, Brown, Grzeskowiak, & Dev(2009)는 강제적 영향전략의 사용이 파트너의 기회주의를 악화시킨다고 하였다. 반면에, 관계적 영향전략은 주로 파트너의 신념과 태도를 변화시키기 위해 영향력을 행사하는 것으로, Frazier & Rody(1991)는 관계적 영향전략의 사용이 파트너의 행동을 충분히 변화시킬 수 있다고 하였다. 한편, Lee et al.(2016)은 관계적 영향전략을 정보교환, 추천, 약속, 의무적 영향전략을 법적소구, 위협, 요구 등으로 구분하였다.

#### 2.1.1. 정보교환(Information Exchange)

정보교환은 원천기업이 표적기업의 수익성을 제고하기 위해 업무관련 정보나 업무절차를 제공하는 것을 의미한다(Frazier & Summers, 1984). 좋은 제품을 선택하는 것이 성공적인 딜러 관계를 유지하는데 필수적이라는 것과 원천기업의 기업 운영철학을 표적기업이 따르도록 하는 것이다. 원천기업은 특별한 행동을 요구하지 않지만, 표적기업이 변하지 않으면, 지속적으로 정보를 제공한다. 정보교환 전략은 표적기업의 운영철학 변경과 의사결정 과정이 바람직한 방향으로 변경될 것이라는 것에 바탕을 두고 있다.

#### 2.1.2. 약속(Promises)

약속은 표적기업이 원천기업에 순응하면 보상을 해 줄 것을 보증하는 전략이다(Angelmar & Stern, 1978; Tedeschi, Schlenker, & Bonoma, 1973). 추천과 달리, 원천기업이 직접적으로 지침을 내려준다. 약속전략의 효과적인 활용은 제안되는 보상에 대한 섬세한 검토가 요구된다. 특히, 약속전략은 표적기업의 순응으로부터 원천기업에 의해 도출된 효용이 보상에 제공된 비용보다 클 때, 양당사자의 순이익의 증가를 가져온다. 동시에 순응비용을 초과하여 표적기업으로부터 얻은 가치가 클 때, 양당사자에게 이익이 된

다. 그러나 채널이라는 측면에서 보면, 경계인은 기업의 정책이나 법적으로 보상에 제약이 있다.

몇몇 사회 심리학자들(e.g., French, Raven, & Cartwright, 1959; Raven & Kruglanski, 1970)은 약속전략의 충실한 실행은 원천기업에 대한 의존성이나 정체성을 강화시킨다고 제안하였다. 그러나 Beier & Stem(1969)와 Hill, Alexander, & Cross(1975)는 비즈니스 관계에서 보상과 인센티브는 상호관계에 부정적인 영향을 줄 수 있으므로 조심스럽게 사용되어야 한다고 하였다.

채널관계에서 각 회사는 임무와 책임에 대한 역할을 가지고 있어야 한다(Gill & Stem, 1969). 원천기업의 특정한 업무와 관련한 보상의 제안(예: 수입된 상품의 할당)은 원천기업의 성과에 부적절한 영향을 미친다는 것을 표적기업도 알게 하여야 한다. 더욱이 표적기업은 약속을 뇌물과 같은 형태로 인식하기도 한다(Raven & Kruglanski, 1970).

### 2.1.3. 추천(Recommendations)

추천은 표적기업이 더욱 수익성이 좋아지는 방안을 원천기업에서 제공하는 제안을 표적기업이 이행하도록 하는 전략이다. 수익성이 좋아 진다는 것은 원천기업이 직접적인 역할을 하지 않았을 지라도, 위험하지 않고 바람직한 절차를 따른 결과이다.

정보교환과는 달리 추천전략은 표적기업에 수행할 행위에 대한 명백한 정의와, 명확한 의사 표현이 있어야 한다. 정보교환과 비교해보면, 추천은 다음과 같은 상황을 예상된다. 목표 행위에 세밀한 개별 사항들의 대한 결과를 가지며, 만일 효과적으로 사용된다면, 원천기업이 바람직한 목표를 인식하는 것과 표적기업이 목표한 성과를 달성하는데 필요한 시간과 노력을 줄일 것이다. 표적기업의 독자적인 의사결정에 영향을 미치려면, 추천할 때, 의도된 행위에 대한 명시적 커뮤니케이션을 위해 표적기업이 명확해야 한다.

### 2.1.4. 법적 소구(Legalistic Plea)

법적 소구는 원천기업이 표적기업의 어떤 행위가 공식 혹은 비공식적인 계약에 의거한 것이라고 주장하는 상황을 말한다(Frazier & Summers, 1984). 표적기업의 행위가 원천기업이 공정한 법률적 근거를 가지고 있다고 할 때, 이 법적 소구 전략은 특별한 감시가 없더라도 즉각적이고 오래 지속되는 순응을 하게 된다(Raven & Kruglanski, 1970). 그러나 표적기업이 법적 소구를 통해 계약에 순응하였어도 원천기업만의 이익을 위한 것으로 본다면, 표적기업은 따르지 않을 것이다. 이러한 상황에서 표적기업이 초기에 순응하기로 한 것도 계속적으로 순응을 하는지를 감시하여야 한다. 특히, 법률적 행위가 위협적이거나 암시적인 경우에 표적기업은 겉으로 순응을 하지만 영업사원이나 원천기업에 대하여 불만을 품게 될 것이다.

더욱이, 법률적 계약이나 비공식적 협약은 장래에 표적기업에게 피해를 주거나, 비호의적으로 나타난다(Macaulay, 1963). 여기서, 법적 소구 전략의 사용은 현존하는 갈등이 고조되고, 양당사자의 실질적인 법률관련 비용의 증가를 가져온다. 만일 표적기업이 순응 비용이 초과되었다고 본다면, 표적기업은 관계를 해지하려 할 것이다.

### 2.1.5. 요구(Requests)

요구는 표적기업의 순응 또는 불응에 대하여 직접적이고 구체적으로 언급하지 않고 단순히 알려만 주는 것을 말한다. 이 전략은 제조사의 영업사원이 어떠한 요구에 따르도록 제안을 받은 여러 딜러들과 개별 면담을 통하여 확인할 수 있다. 이러한 경우, 딜러의 순응에 대한 동기부여는 상호간의 역할관계를 바탕으로 이루

어진다(Kelman, 1961). Kelman(1961)에 따르면, 상호간의 역할 관계에 있어서 개인은 그의 정체성을 넘어 타인과 동일시되는 것이 아니라, 타인의 기대, 느낌, 그리고 욕구의 관점에서 반응한다.

채널관점에서 보면, 표적기업이 요구에 따르려는 동기는 그 기업이 인간적 관계와 경제적 관점에서 양자가 만족하는 정도에 달려있다. 요구는 서로 성향이 맞고 협조적인 관계로 발전할 때와 표적기업의 순응에서 오는 가치가 표적기업이 지불하는 비용을 초과할 때, 가장 적절하게 나타난다. 기업 간의 관계에서 양 당사자에 요구를 지속적으로 사용하면, 양사에 직접적인 이익으로 나타난다. 추가적으로 이러한 과정은 양사의 허용 가능한 범위 내에서 상호 신뢰와 개인적 일체감을 통하여 관계가 강화되는 결과를 가져온다.

### 2.1.6. 위협(Threats)

원천기업의 의도된 제안에 대해 표적기업이 따르지 않고 부정적인 사항에 대하여 논의할 경우, 위협 전략의 사용은 유용하게 작용한다(Angelmar & Stern, 1978; Tedeschi et al., 1973). 위협전략의 성공은 표적기업이 불순응에 따른 비용과 처벌이 순응비용보다 크다는 위협 메시지의 신뢰성에 의존한다(French, Raven, & Cartwright, 1959; Tedeschi et al., 1973). 위협전략의 위협 메시지와 그 이후에 일어나는 사건(일) 사이의 관계에 의하여 결정된다(Tedeschi et al., 1973).

위협전략은 감시비용이 높다. 특히, 의도된 행위가 상당한 기간 동안 성과를 내려면 더욱 그렇다 (Raven & Kruglanski, 1970). 위협전략과 관련된 가장 중요한 비용은 기업 간 상호관계와 관련된 비용이다. 여러 학자들은 갈등이 고조되는 상황에서는 강압에 의한 관계가 중요한 비용으로 작용되므로(e.g., Bucklin, 1973; Cadotte & Stern, 1979; Kotter, 1977; Raven & Kruglanski, 1970), 위협전략이 중단되지 않는다면 정보교환, 추천 등과 같은 다른 영향전략의 효과성은 상당히 줄어들게 된다(Baldwin, 1971; Raven & Kruglanski, 1970). 또한 위협전략은 표적기업으로부터 받는 순경제적 이익이 줄어든다. 위협전략은 위협의 부정적 및 심리적 효과와 함께 표적기업의 원천기업에 대한 의존을 줄이고, 관계를 떠날 확률이 높다(Bacharach & Lawler, 1980; French et al., 1959).

## 2.2. 신뢰와 신뢰 전이

### 2.2.1. 신뢰

교환관계에서 신뢰는 상대방의 능력과 배려를 통해 형성되며, 이러한 신뢰는 개인의 주관적 신념이다(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Pavlou & Gefen, 2004). 신뢰는 상대방에 대한 기회주의와 불확실한 상황에서 위험을 감수할 수 있는 능력을 줄 수 있다(Kim, 2014; McKnight, Cummings, & Chervany, 1998). 유통채널에서 양자 간의 관계는 신뢰하지 않은 상태에서 시작되나(Hu, Wu, Wu, & Zhang, 2010; Kim, 2014) 거래관계가 지속되면, 유통채널의 유지는 유통채널 상의 파트너에 의존하려고하는 의지로 정의되는 신뢰에 의해서 이루어진다(Moorman, Zaltman, & Deshpande, 1992; Sahay, 2003). 이러한 신뢰는 유통채널 상의 파트너 사이에서 협력활동을 촉진시킬 수 있는 중요한 요인이다(Nahapiet & Ghoshal, 1998; Adler & Kwon, 2002; Hoi, Selen, Deming, & Min, 2007). 신뢰는 유통채널 구성원들이 지속적인 거래관계를 형성하기 위해 긍정적인 행동을 기본적인 행동뿐만 아니라 더 많은 긍정적인 행동을 유도할 수 있다(Ireland & Webb, 2007). 유통경로 상의 파트너를 신뢰할 경우, 파트너의 통제와 행동을 견제할 필요가 없으며, 협력을 할 것이라는 자신감이 형성된다(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). 따라서 유통경로 상의 파

트너의 신뢰를 구축하는 것은 장기적인 협력관계를 유지하는데 중요한 요인이 된다.

### 2.2.2. 신뢰 전이

최근 신뢰 전이에 대한 연구는 온라인 마케팅 분야에서 많이 이루어지고 있다(Huang, Li, & Li, 2013; Yang, Chen, & Wei, 2015; Zhang, & Bie, 2013). 신뢰 전이는 하나의 익숙한 상황 또는 표적에 대한 신뢰로부터 다른 알 수 없는 표적을 신뢰할 수 있는 인지적 과정이다(Lin, Lu, Wang, & Wei, 2011). Stewart(2003)는 초기의 개인에 대한 신뢰가 개인이 속해 있는 조직 또는 기업으로 전이된다고 하였다. 신뢰 전이의 다른 형태는 개인이 속해 있는 그룹의 신뢰를 전달할 때, 상대방은 그룹의 다른 구성원과 직접적으로 신뢰를 경험하지 않으면서도 신뢰를 하게 된다(Zucker, 1986). 그러나 이러한 신뢰 전이는 신뢰를 전달하는 개인이 속해 있는 그룹 또는 기업과 유사성, 친밀성, 그리고 소속감에 따라 달라진다(Grayson, Johnson, & Chen, 2008; Stewart, 2003). Doney & Cannon(1997)은 기업과 영업사원이 독립적이지만, 영업사원에 대한 신뢰가 기업의 신뢰로 전이된다고 하였다. 영업사원은 자신이 속해 있는 기업의 신뢰 확립을 위한 기반을 제공하기 때문에 영업사원 개인의 성향에 따라 신뢰가 다르게 전달될 수 있다(Riedl, Hubert, & Kenning, 2010).

## 3. 연구가설

### 3.1. 영향전략과 신뢰 간의 관계

영향전략의 사용은 각각 다른 방식으로 신뢰에 영향을 미칠 수 있다(Kettinger & Lee, 1994; Hart & Saunders, 1997; Raymond & Bergeron, 2008; Ke, Liu, Wei, Gu, & Chen, 2009; Yeung, Selen, Zhang, & Huo, 2009). 기업은 적극적으로 유통경로 상의 상대 기업에게 자신의 역량을 발휘함으로써 신뢰를 형성시킨다(Ireland & Webb, 2007; Chong, Ooi, & Sohal, 2009). 또한 기업은 상대방에게 정보와 지식을 공유함으로써 영향력을 나타낸다(Raymond & Bergeron, 2008; Zhao, Huo, Flynn, & Yeung, 2008). 기업의 권위(강한 힘)의 형성은 기업의 역량이 중요하고 전문가와 비전문가의 차이에 따라 형성되어 이러한 기업의 영향전략의 사용은 더 큰 신뢰를 형성시킨다(Sheng et al., 2011; Jiang et al., 2013). 관계적 영향전략은 유통경로 상의 상대 기업에 대한 신뢰를 강화하여 기업의 의도대로 통제가 가능하다(Ke et al., 2009). 기업은 유통경로 상의 상대 기업에게 정보 및 전문지식을 공유하고 더 많은 시간과 자원을 사용하면, 상대 기업은 상호이익을 위해 더 많은 신뢰를 보여준다(Subramani, 2004; Ke et al., 2009).

강제적 영향전략은 비협력을 유도하고 갈등을 야기할 수 있기 때문에 협력 관계에서는 역효과를 나타낸다(Boyle, Dwyer, Robicheaux, & Simpson, 1992; Hart & Saunders, 1997; Ireland & Webb, 2007; Ke et al., 2009). Yang & Ju(2011)은 강압적 리더십은 불신을 초래할 수 있다고 하였다. 따라서 기업의 강제적 영향전략은 신뢰에 부정적으로 영향을 미칠 것이다. 그러나 기업이 관계적인 영향전략의 사용을 통해 유통경로 상의 상대 기업에게 부가적인 요구(예: 인테리어 개선, POS 설치 등)를 받아들여주기 위해서 동기를 부여할 수 있지만(Ke et al., 2009; Handley & Benton, 2012), 상대 기업의 부가적인 요구 수용은 영향전략을 사용하는 기업의 역량이나 의지와 상관없이 거부할 수 있으므로 기업은 강제적 영향전략을 사용한다(Maloni & Benton, 2000; Ke

et al., 2009; Handley & Benton, 2012). 기업의 강제적 영향전략 사용은 내용에 대해 불만을 표명하지 못하지만, 재계약 하지 않을 수 있다(Bendoly, Croson, Goncalves, & Schultz, 2010). 따라서 기업의 강제적 영향전략의 사용은 상대방의 신뢰를 감소시킨다(Ramaseshan, Yip, & Pae, 2006).

이상의 선행연구를 근거로 하여, 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- <H1> 관계적 영향전략은 영업사원 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이며, 강제적 영향전략은 영업사원 신뢰에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- <H1-1> 정보교환은 영업사원 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <H1-2> 약속은 영업사원 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <H1-3> 추천은 영업사원 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <H1-4> 법적 소구는 영업사원 신뢰에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- <H1-5> 요구는 영업사원 신뢰에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- <H1-6> 위협은 영업사원 신뢰에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- <H2> 관계적 영향전략은 본사 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이며, 강제적 영향전략은 본사 신뢰에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- <H2-1> 정보교환은 본사 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <H2-2> 약속은 본사 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <H2-3> 추천은 본사 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <H2-4> 법적 소구는 본사 신뢰에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- <H2-5> 요구는 본사 신뢰에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- <H2-6> 위협은 본사 신뢰에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2. 영업사원 신뢰와 본사 신뢰 간의 관계

신뢰는 이미 알고 있는 표적에서 알지 못하는 표적으로 전이될 수 있다(Doney et al., 1998; Wang et al., 2009). 만약 두 표적이 관련 있는 것으로 간주될 경우, 신뢰는 알고 있는 표적으로부터 알지 못하는 표적으로 전이되는 경향이 있다(Stewart, 2003). Lee, Chung, & Lee(2011)은 실제 매장에서 형성된 오프라인 채널에서의 신뢰가 온라인 채널 신뢰로 전이된다고 하였다. 마찬가지로 멀티채널 소매업체의 실제 매장에서의 소비자 신뢰가 온라인 신뢰에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Badrinarayanan, Becerra, Kim, & Madhavaram, 2012).

이상의 선행연구를 근거로, 본 연구에서는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

- <H3> 영업사원 신뢰는 본사 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 4. 연구방법

### 4.1. 표본의 설계

본 연구는 전국의 식당, 학교 급식당에 식자재를 납품하는 전국의 B2B전문복합대리점을 대상으로 하였으며, 이 중 설문조사에 동의한 230개 업체로부터 설문지가 회수되었으며, 이 중 불성실하게 응답한 22부를 제외되고, 208부가 분석에 이용되었다. B2B전문복합대리점은 CJ, 오투기, 대상 기업들과 복합적으로 거래하는 업체로서, 그 숫자는 2,200개에 이른다. 설문조사는 2015년 10월 1일부터 12월 15일까지 실시되었다.

## 4.2. 변수의 측정

본 연구에서 이용된 모든 측정항목들은 “1=전혀 그렇지 않다”에서 “7=매우 그렇다”의 7점 척도로 측정되었다. 본 연구에 이용된 관계적 영향전략은 Boyle, Dwyer, Robicheaux, & Simpson(1992) 및 Frazier & Summers(1984)의 마케팅 경로에 대한 연구에서 사용한 설문을 번역한 후, 상황에 맞게 수정하여 측정되었으며, 각각 4개 항목으로 측정되었다. 정보교환은 기업이 유통채널 상의 상대 기업에게 더 많은 수익을 낼 수 있는 방법에 대한 경영 정보의 제공, 추천은 명확한 논리 및 증거를 설명하여 성공할 수 있도록 제안하는 것으로 정의되었다. 또한, 요구는 기업의 방침에 맞게 받아들일도록 요구하는 것으로 정의되었다. 강제적 영향전략은 Boyle, Dwyer, Robicheaux, & Simpson(1992) 및 Frazier & Summers (1984)의 마케팅 경로에 대한 연구에서 사용한 설문을 번역한 후, 상황에 맞게 수정하여 측정되었으며, 각각 5개 항목으로 측정되었다. 법적 소구는 특정 요구를 준수시키기 위해 법적 계약을 언급하는 것으로 정의되었으며, 약속은 기업의 정책에 협조시키기 위해 인센티브 또는 제재의 제공으로 정의되었다. 또한, 위협은 기업의 요구를 준수하지 못하였을 경우 처벌받는 것으로 정의되었다.

신뢰는 본사 신뢰와 영업사원의 신뢰로 구분하여 Doney &

Cannon(1997)의 구매자와 판매자의 관계에 대한 신뢰의 연구에서 사용한 설문을 번역한 후 상황에 맞게 수정하여 측정되었으며, 각각 5개 항목으로 측정되었다. 영업사원 신뢰는 영업사원에 대한 인지적 믿음으로 정의되었으며, 본사 신뢰는 기업에 대한 인지적 믿음으로 정의되었다.

## 5. 실증분석

### 5.1. 표본의 일반적 특징

본 연구의 설문에 응답한 응답자 208명에 대한 일반적 특성은 <Table 1>과 같다. 먼저, 성별로는 남성(76.0%)이 여성(20.2%)에 비하여 훨씬 많았으며, 연령은 40-49세가 43.8%로 가장 많았으며, 다음으로 50세 이상과 30-39세가 각각 23.1%의 순으로 나타났다. 교육수준은 2년제 대학 졸업이 36.5%, 4년제 대학 졸업이 36.1%로 비슷하였으며, 다음으로 고등학교 졸업이 26%인 것을 알 수 있다. 그리고 직위는 소유주 CEO가 38.9%로 가장 많았으며, 다음으로 과장·차장·부장급이 32.7%, 전문경영인이 19.7%의 순으로 나타났다.

<Table 1> Demographic Profiles

		Frequency (n)	Percentage(%)
Gender	Male	158	76.0
	Female	42	20.2
	Missing	8	3.8
Age	Less than 29	9	4.3
	30-39	48	23.1
	40-49	91	43.8
	Over 50 years old	48	23.1
	Missing	12	5.8
Education	Less than high school	54	26.0
	Two year college	76	36.5
	College/University graduate	75	36.1
	Missing	3	1.4
Position	Owner/CEO	81	38.9
	CEO	41	19.7
	Director	18	8.7
	Manager/Duty manager/Division manager	68	32.7
Type of channel	Restaurant	107	51.4
	School cafeteria	89	42.8
	Supermarket	1	0.5
	Traditional market	4	1.9
	Missing	7	3.4
Duration length with headquarter	Under 1 year	3	1.4
	1-3	22	10.6
	3-5	42	20.2
	5-10	84	40.4
	Over 10 years	56	26.9
	Missing	1	0.5
Number of employees	≤4	66	31.7
	5-9	65	31.3
	10-19	47	22.6
	20-49	9	4.3
	≥50	3	1.4
	Missing	18	8.7
Average monthly sales (Unit: 10,000 Won)	≤1,000	6	2.9
	1,001-≤5,000	20	9.6
	5,001-≤10,000	10	4.8
	1-≤50,000	101	48.6
	≥50,000	52	25.0
	Missing	19	9.1

한편, 유통경로는 식당 유통경로가 51.4%로 가장 많았으며, 다음으로 학교급식 유통경로 42.8%의 순으로 나타났다. 현 본사와의 사업 거래기간은 5-10년 미만이 40.4%로 가장 많았으며, 다음으로 10년 이상이 26.9%, 3-5년 미만이 20.2%의 순으로 나타났다. 종업원 수는 4명 이하가 31.7%, 5-9명이 31.3%, 10-19명이 22.6%의 순으로 나타나 대부분 20명 미만인 것으로 나타났다. 마지막으로, 월평균 매출액은 1-5억 원 미만이 전체의 48.6%로 가장 많았으며, 다음으로 5억 원 이상이 25.%로 나타났다.

### 5.2. 측정모형 분석

본 연구에 이용된 각 연구단위들에 대한 단일차원성은 SmartPls 2를 이용하여 신뢰도 분석과 측정모형분석이 검증되었다. 먼저, 신뢰도 분석 결과, Cronbach's α는 정보교환, 약속, 추천, 법적 소구, 요구, 위협의 각각 0.864, 0.889, 0.901, 0.936, 0.888, 0.951로 나타나, 일반적으로 권장되어지는 수준인 0.7 이상으로 나타났다.

<Table 2> Results of Measurement Model

	Standardized factor loadings	AVE <sup>a</sup>	CR <sup>b</sup>	α
<b>Relational influence strategy ("Sales representative.....")</b>				
<b>Information exchange</b>		0.711	0.908	0.864
focuses on general strategies (as opposed to specific tactics) as to how to make our business more profitable	0.749			
concentrates more on strategic, long-term issues, rather than specific courses of action our business should take	0.799			
discusses the orientation our management personnel should take with regard to long-term planning, rather than daily activities	0.755			
Provide us with market data and information to achieve the headquarter's management goals or policies	0.681			
<b>Recommendation</b>		0.771	0.931	0.901
makes it clear that by following their recommendations, our business would benefit	0.775			
makes it explicit, when making a suggestion, that it is intended for the good of our operation	0.784			
provides a clear picture of the anticipated positive impact on our business a recommended course of action will have	0.799			
outlines the logic and/or evidence for expecting success from the specific programs and actions suggested	0.738			
<b>Promise</b>		0.693	0.918	0.889
makes promises to give something back in return for specific actions of our dealership*	0.680			
provides price breaks or other incentives for our participation in headquarter promotions, showroom design, and other programs	0.788			
offers specific incentives for us to make changes in marketing and/or operating procedures	0.718			
uses bonuses for meeting sales or profit quotas	0.774			
offers incentives to us when we initially had been reluctant to cooperate with a new program or policy*	0.709			
<b>Mandatory influence strategies</b>				
<b>Legalistic plea</b>		0.728	0.930	0.936
refers to portions of our headquarter agreement which favor their position to gain our compliance on a particular demand	0.724			
makes a point to refer to any legal agreements we have when attempting to influence our actions	0.627			
"reminds us" of any of our obligations stipulated in our sales agreement	0.641			
uses sections of our sales agreement as a "tool" to get us to agree to their demands	0.656			
makes biased interpretations of our selling agreement in order to gain our cooperation in following a request	0.545			
<b>Request</b>		0.741	0.920	0.888
asks for our compliance to their requests, not indicating any positive or negative outcome for our business contingent upon our compliance	0.714			
asks us to accept new ideas without an explanation of what effect it will have on our business	0.711			
asks our cooperation in implementing new programs without mentioning rewards for complying, or punishments for refusing	0.664			
expects that their requests do not require an incentive for us to comply	0.626			
<b>Threats</b>		0.830	0.960	0.951
makes it clear that failing to comply with their requests will result in penalties against our business	0.555			
threatens poorer service to our business should we fail to agree to their requests	0.596			
uses threats of disturbing our business, such as higher prices for supplies and slow delivery times	0.613			
communicates their ability to make "things difficult" for our business if specific demands are not met	0.565			
states that specific services will be discontinued for not complying to requests	0.582			
<b>Sales representative trust</b>		0.824	0.959	0.947
The promise sales representative made is trustworthy.	0.755			
The sales representative is honest with us.	0.794			
The sales representative is sincere.	0.786			
The sales representative is open and favorable to our suggestions or opinion.	0.753			
I have a confidence with this sales representative.	0.731			
<b>Headquarter trust</b>		0.814	0.956	0.943
The promise headquarter made is trustworthy.	0.776			
The headquarter is honest with us.	0.765			
The headquarter is sincere.	0.781			
The headquarter is open and favorable to our suggestions or opinion.	0.774			
I have a confidence with this headquarter.	0.766			

<sup>a</sup> Average variance extracted (AVE)    <sup>b</sup> Composite reliability (CR)

**<Table 3>** Construct Intercorrelations, Mean, and Standardized Deviation

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Headquarter trust	1							
2. Sales representative trust	0.751**	1						
3. Information exchange	0.590**	0.569**	1					
4. Recommend	0.556**	0.562**	0.753**	1				
5. Promise	0.433**	0.476**	0.660**	0.625**	1			
6. Legal plea	0.087	0.042	0.275**	0.165*	0.297**	1		
7. Request	0.216**	0.135	0.287**	0.194**	0.335**	0.578**	1	
8. Threat	0.031	-0.123	0.200**	0.128	0.139*	0.677**	0.566**	1
Mean	4.82	4.93	4.63	4.56	4.70	3.99	4.13	3.62
SD	1.11	1.34	1.04	1.07	0.99	1.25	1.11	1.44

\*\* p&lt;0.01, \* p&lt;0.05.

다음으로, 전체 연구단위들에 대한 단일차원성을 검증하기 위하여 측정모형분석(measurement model analysis)이 실시되었다(<Table 2> 참조). 분석 결과, 각 연구단위를 구성하는 변수들은 제거되지 않았으며, 각 연구단위들에 대한 수렴타당성과 판별타당성은 다음의 방법으로 검증되었다. 먼저, 각 연구단위들에 적재된 각 문항들의 요인적재값은 최소가 0.545로 기준치인 0.5 이상으로 나타났으며, AVE (평균분산추출) 값이 최소가 0.693, 최대가 0.829로 기준치인 0.5 이상으로 나타나 수렴타당성이 있는 것으로 나타났다. 그리고 판별타당성은 측정모형 분석 후, 남은 변수들을 합한 각 연구단위들 간의 상관관계 자승 값이 짝을 이룬 연구단위들의 AVE 값보다 낮은 것으로 검증되는데, <Table 2>에서와 같이, 상관관계 자승 값이 짝을 이룬 연구단위들의 AVE 값보다 낮아 판별타당성이 검증되었다.

### 5.3. 상관관계 분석

측정모형 분석 결과를 통하여 단일차원성이 검증된 각 연구단위들 간의 상관관계를 분석한 결과, <Table 2>에서와 같이, 본사 신뢰와 위협, 영업사원신뢰와 요구, 그리고 영업사원신뢰와 위협, 추천과 위협을 제외한 각 연구단위들 간의 상관관계는 p<0.01과 p<0.05에서 유의한 것으로 나타나, 추후 분석이 실시되었다.

### 5.4. 연구가설의 검증

본 연구에 이용된 연구단위들 간의 구조적 관계를 SmartPLs 2를 이용하여 분석한 결과는 <Table 4>와 같다. 구조모형 분석 결과의 적합도(Goodness of Fit)는 설명력(%)의 평균 값과 커뮤니티의 평균 값을 곱하여, 제곱근으로 평가된다. <Table 3>에서와 같이 설명력의 평균 값은 0.583, 커뮤니티의 평균 값은 0.764로 적합도는 0.668의 값( $\sqrt{0.584 \times 0.764}$ )을 보여 적절할 것으로 나타났다(Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005; Zolkepli & Kamarulzaman, 2015). 한편, 내생변수를 설명하는 설명력(%)은 영업사원 신뢰가 51.7%, 본사 신뢰가 65.2%인 것으로 나타났다.

먼저, <H1-1>-<H1-3>은 관계적 영향전략이 영업사원 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설이다. 분석 결과, 정보교환( $\beta=0.337$ ,  $t\text{-value}=3.084$ ,  $p<0.01$ ), 추천( $\beta=0.264$ ,  $t\text{-value}=2.442$ ,  $p<0.05$ )과 약속( $\beta=0.153$ ,  $t\text{-value}=1.920$ ,  $p<0.10$ )은 영업사원 신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H1은 지지되었다.

<H1-4>-<H1-6>은 강제적 영향전략이 영업사원 신뢰에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설이다. 분석 결과, 법적 소구( $\beta=-0.068$ ,  $t\text{-value}=0.709$ , n.s)와 요구( $\beta=0.134$ ,  $t\text{-value}=1.540$ , n.s)는 영업사

원 신뢰에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그러므로, <H1-4>과 <H1-5>는 지지되지 않았다. 반면에, 위협( $\beta=-0.260$ ,  $t\text{-value}=2.442$ ,  $p<0.05$ )은 영업사원 신뢰에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H1-6은 지지되었다.

<H2-1>-<H2-3>은 관계적 영향전략이 본사 신뢰에 영향을 미칠 것이라는 가설이다. 분석 결과, 정보교환( $\beta=0.240$ ,  $t\text{-value}=1.902$ ,  $p<0.10$ )은 신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 <H2-1>은 지지되었다. 그러나 추천( $\beta=-0.072$ ,  $t\text{-value}=0.728$ , n.s)과 약속( $\beta=-0.022$ ,  $t\text{-value}=0.296$ , n.s)은 본사신뢰에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 <H2-2>와 <H2-3>는 지지되지 않았다. <H2-4>-<H2-6>은 강제적 영향전략이 본사 신뢰에 영향을 미칠 것이라는 가설이다. 분석 결과, 법적 소구( $\beta=-0.093$ ,  $t\text{-value}=1.203$ , n.s)와 위협( $\beta=0.023$ ,  $t\text{-value}=0.329$ , n.s)은 본사신뢰에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그러나 요구( $\beta=0.146$ ,  $t\text{-value}=1.995$ ,  $p<0.10$ )은 본사신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 <H2-5>는 지지되었다.

관계적-강제적 영향전략과 영업사원과 본사 신뢰의 관계에 대한 연구가설 검증 결과를 살펴보면, 연구가설에서 제시한 바와 같이, 관계적 영향전략은 신뢰에 긍정적 영향을 미치나(Ke et al., 2009), 강제적 영향전략은 신뢰에 부정적 영향을 미친다는 연구(Boyle et al., 1992; Hart & Saunders, 1997; Ireland & Webb, 2007; Ke et al., 2009)와 일치하는 것을 알 수 있다.

마지막으로, <H3>은 영업사원 신뢰가 본사 신뢰에 영향을 미칠 것이라는 가설이다. 분석 결과, 영업사원 신뢰는 본사 신뢰( $\beta=0.682$ ,  $t\text{-value}=7.283$ ,  $p<0.01$ )에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, <H3>은 지지되었다. 이러한 결과는 신뢰의 대상이 한 대상에서 다른 대상으로 전이된다는 연구들(Badrinarayanan et al., 2012; Doney et al., 1998; Lee et al., 2011; Wang et al., 2009)과 일치한다.

### 5.5. 영업사원 신뢰의 매개역할 검증

영업사원 신뢰의 매개역할을 검증하기 위하여, <Table 3>의 Model 2를 제안모형으로 하여 관계적과 강제적 영향전략에서 본사신뢰의 직접적 관계를 고려하지 않은 대안모형(Model 1) 검증이 실시되었다. 분석 결과, 제안모형과 비교하여 관계적과 강제적 영향전략 중 정보교환( $\beta=0.335$ ,  $t\text{-value}=3.099$ ,  $p<0.01$ ), 약속( $\beta=0.140$ ,  $t\text{-value}=1.716$ ,  $p<0.10$ ), 추천( $\beta=0.267$ ,  $t\text{-value}=2.469$ ,  $p<0.01$ )은 정(+)의 방향, 위협( $\beta=-0.276$ ,  $t\text{-value}=3.432$ ,  $p<0.01$ )은 부(-)의 방향으로 영업사원 신뢰에 직접적 영향을 미치며, 영업사원 신뢰( $\beta=0.783$ ,  $t\text{-value}=14.425$ ,  $p<0.01$ )는 본사 신뢰에 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

<Table 4> Structural Estimates (PLS)

	Paths	Model	1	Model	2	Empirical results
		$\beta$	t-value	$\beta$	t-value	
	Relational influence strategies and supervisor trust					
H1-1	Information exchange → Sales representative trust	0.335	3.099***	0.337	3.084***	Supported
H1-2	Recommend → Sales representative trust	0.267	2.469**	0.264	2.442**	Supported
H1-3	Promise → Sales representative trust	0.140	1.716*	0.153	1.920*	Supported
	Mandatory influence strategies and supervisor trust					
H1-4	Legalistic plea → Sales representative trust	0.000	0.004	-0.068	0.709n.s	Not supported
H1-5	Request → Sales representative trust	0.101	1.170	0.134	1.540n.s	Not supported
H1-6	Threat → Sales representative trust	-0.276	3.432***	-0.260	3.437***	Supported
	Relational influence strategies and headquarter trust					
H2-1	Information exchange → Headquarter trust			0.240	1.902*	Supported
H2-2	Recommend → Headquarter trust			-0.072	0.728n.s	Not supported
H2-3	Promise → Headquarter trust			-0.022	0.296n.s	Not supported
	Mandatory influence strategies and headquarter trust					
H2-4	Legalistic plea → Headquarter trust			-0.093	1.203n.s	Not supported
H2-5	Request → Headquarter trust			0.146	1.995**	Supported
H2-6	Threat → Headquarter trust			0.023	0.329n.s	Not supported
H3	Sales representative trust → Headquarter trust	0.783	14.425***	0.682	7.283***	Supported
	Communality					
	Information exchange	0.711		0.711		
	Promise	0.693		0.693		
	Recommend	0.770		0.770		
	Legalistic plea	0.728		0.728		
	Request	0.741		0.741		
	Threat	0.829		0.829		
	Sales representative trust	0.824		0.824		
	Headquarter trust	0.814		0.814		
	SMR(R <sup>2</sup> )(%)					
	Sales representative trust	0.515(51.5%)		0.517(51.7%)		
	Headquarter trust	0.613(61.3%)		0.652(65.2%)		

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.10 n.s = not significant

<Table 5> Mediation Test

Paths of mediating role	Direct effect	Indirect effect	Z-value	Mediating role
Information exchange → Sales representative trust → Headquarter trust	0.240*	0.262***	3.033***	Partial mediator
Promise → Sales representative trust → Headquarter trust	-0.022n.s	0.109*	1.716*	Full mediator
Recommend → Sales representative trust → Headquarter trust	-0.072n.s	0.209**	2.437**	Full mediator
Threat → Sales representative trust → Headquarter trust	-0.276***	-0.216***	3.356***	Partial mediator

따라서 <Table 5>에서와 같이, Sobel test를 이용한 매개효과 검증이 실시되었다. 먼저, 정보교환이 본사신뢰에 유의한 직접적 영향을 미치며( $\beta=0.240, p<0.01$ ), 영업사원 신뢰를 통하여 본사신뢰에 미치는 간접효과가 유의한 것으로 나타나( $\beta=0.262, Z\text{-value}=3.033, p<0.01$ ) 영업사원 신뢰는 부분매개(partial mediator) 역할을 하는 것으로 나타났다. 영업사원 신뢰가 약속-본사신뢰, 추천-본사신뢰의 관계에 있어서 매개역할을 검증한 결과, 간접효과(약속→영업사원 신뢰→본사신뢰:  $\beta=0.109, Z\text{-value}=1.716, p<0.10$ ; 추천→영업사원 신뢰→본사신뢰:  $\beta=0.209, Z\text{-value}=2.437, p<0.05$ )는 유의적이거나, 직접효과가 유의적이지 않아 완전매개(full mediator) 역할을 하는 것으로 나타났다. 마지막으로, 위협-본사신뢰 간의 관계에 있어서 영업사원 신뢰의 매개역할을 살펴본 결과, 직접효과( $\beta=-0.276, t\text{-value}=3.432, p<0.01$ )와 간접효과( $\beta=-0.216, Z\text{-value}=$

$3.356, p<0.01$ )가 모두 유의적으로 나타나 부분매개역할을 하는 것으로 나타났다.

## 6. 결론

### 6.1. 요약과 시사점

최근 B2B 식자재 유통경로는 외식업의 발달, 학교급식의 직영화, 신용카드사용 확대에 따른 거래 투명화 등으로 지속적으로 성장하고 대형화됨에 따라, 제조사 중심의 거래마케팅에서 상호 파트너십이 강조되는 관계마케팅으로 전환 되어 지고 있다. 이러한



시장상황을 반영하여 기업에서는 핵심혜택인 상품, 물류 이외의 마케팅 활동 강화가 요구 되어 지고 있다. 이러한 마케팅 활동의 결과는 본사 신뢰를 통해 성과로 나타난다. B2B의 특성상 이런 성과는 영업사원 신뢰의 매개 역할로 이루어진다. 따라서 본 연구의 목적은 영업사원의 관계적 영향전략인 정보교환, 추천, 약속과 강제적 영향전략인 법적소구, 요구, 위협 등 영향전략이 영업사원 신뢰와 본사 신뢰에 미치는 영향과 영향전략이 영업사원 신뢰를 매개로 본사 신뢰에 미치는 영향에 대하여 실증 분석하였다.

본 연구의 결과는 다음과 같은 점에서 의의가 있다.

첫째, B2C나 B2B의 프랜차이즈 가맹점, 전속대리점에 대한 영향전략과 신뢰에 관한 연구가 주로 이루어졌지만, 본 연구는 아직 연구가 미흡한 B2B식자재 유통경로에서 B2B전문 복합대리점에 대한 실증연구가 이루어졌다. 둘째, B2B식자재 유통경로에서 영업사원 신뢰에 영향을 미치는 영향전략의 영향변수와 본사신뢰에 영향을 미치는 영향전략 영향변수가 무엇인가를 제시함으로써 영향전략과 신뢰의 관계에 대한 이론적 프레임워크를 제시하고, 이를 실증적으로 분석하였다. 셋째, 영업사원의 영향전략이 영업사원 신뢰를 매개로 본사 신뢰로 전이 되는가를 실증분석 하였다는 점이다.

또한, 이러한 결과를 바탕으로 기업에서 영업사원의 영향전략이 어떻게 이루어져야 하는가에 대한 실무적 시사점을 제시하면, 다음과 같다. 첫째, 관계적 영향전략에서 정보교환, 추천과 약속은 영업사원 신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 강제적 영향전략에서 법적소구와 요구는 영업사원 신뢰에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나, 위협은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 전속대리점과 달리 복합대리점은 다수의 본사와 거래를 하고 있어 실제 영업사원이 요구와 법적소구 같은 영향전략을 구사해도 영향이 미흡하다는 것을 의미한다. 그러한 이유는 복합대리점이 다수의 본사와 제품거래를 하고 있어 본사 대체가 가능하기 때문이다. 따라서 영업사원 신뢰를 높이기 위해서는 관계적 영향전략(정보교환, 추천)이 중요하므로 기업에서는 영업사원의 전문역량을 강화 할 수 있는 콘텐츠와 전문교육이 강화 되어야 할 것이다. 반면에, 위협은 신뢰에 장기적으로는 부(-)에 영향을 주지만 단기적으로 기회주의를 억제하고 의존도를 높이며 단기성과를 낼 수 있는 영향전략이므로 관계적 영향전략을 바탕으로 적절히 사용하여 장·단기 성과를 함께 이루어 내는 것이 필요하다.

둘째, 관계적 영향전략에서 정보교환은 본사신뢰에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 약속과 추천은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, 강제적 영향전략에서 요구는 본사신뢰에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 법적 소구와 위협은 본사신뢰에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이런 결과는 영업사원의 전문성이 요구되는 정보교환은 본사의 규모와 교육 수준에 따라 달라지므로 영업사원 신뢰와 같이 본사신뢰에도 영향을 미치게 된다. 또한, 요구는 영업사원 신뢰에는 기각이 되었으나, 본사신뢰에 직접적으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과에 대해 복합대리점 점주와 인터뷰 결과, 본사가 불응행위에 대해 법적소구나 위협과 같은 강제적 영향전략보다 강제적이지만, 본사의 요구 영향전략의 사용은 본사가 자신들을 배려한다고 생각하게 되어 본사 신뢰가 좋아지게 되는 것으로 나타났다. 한편, 강제적 영향전략인 법적소구와 위협은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데, 법적소구는 영업사원 신뢰의 경우에서 설명된 것처럼, 복합대리점이 다른 본사로 대체가 가능하기 때문이며, 위협은 영업사원의 영향전략 구사 역량과 영업사원 신뢰에 따라 다르게 지각되어 영업사원 신뢰를 매개로 본사 신뢰에 영향을 주기 때문이다.

셋째, 영업사원 신뢰의 매개역할 검증 결과, 정보교환과 위협은

부분매개역할을 하고 약속과 추천은 완전매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 이런 결과는 영업사원 신뢰가 완전, 부분매개 역할로 본사신뢰에 영향을 주는 것은 B2B 특성상 불특정 다수의 마케팅 활동하는 B2C와는 달리 B2B는 영업사원이 거래처별로 하는 관계마케팅 활동이 중요하기 때문에 영업사원 신뢰를 통해 본사 신뢰를 얻을 수 있기 때문이다.

결론적으로 기업에서는 단기성과와 장기성과를 동시에 이루어 내야 하는 목표를 가지고 있다. 수요가 많던 시대나 1등 제품을 많이 보유한 경우에는 강제적 영향전략이 주로 사용 되어 왔으며, 단기와 장기 성과를 이루어 낼 수 있었다. 이러한 강제적 영향전략은 지금도 일부 기업에서는 전속대리점을 대상으로 사용되어 지고 있다. 그러나 지금은 과거와 달리 공급과잉의 시대인 수요자 시대로 전환되어, 전속대리점이 없는 B2B식자재 유통시장에서 강제적 영향전략은 단기성과에 그치고 갈등이 지속되어 거래관계가 악화되게 되어 지속적인 성과를 이루어 내지 못하게 된다. 따라서 기업이 단기 및 장기 성과를 동시에 이루어 지속성장 가능한 기업이 되기 위해서는 대리점 고객과 파트너십을 가지고 상호신뢰를 기반으로 한 관계마케팅 활동을 강화 하여야 한다. 본사와 대리점 간의 점접 관계에 있어서 가장 먼저 대리점과 접촉하고, 관리 및 유지의 역할을 하는 영업사원의 역할은 매우 중요하며, 영업사원이 구사하는 영향전략은 대리점과 본사의 관계 구축에 절대적으로 영향을 미치며, 그 결과 대리점의 본사신뢰가 구축된다. 그러므로 본사는 기업목표를 달성하기 위해서 관계적 및 강제적 영향전략 중 어떠한 영향전략이 영업사원과 본사신뢰에 영향을 미치는 가를 분석하고, 대리점 관리에 필요한 자원의 할당을 효율적으로 하여야 한다. 즉, 본사가 대리점을 통한 기업목표를 달성하는데 있어서 장기적 성과를 높이기 위해서는 관계적 영향전략을, 단기적 성과를 내기 위한 강제적 영향전략을 적절히 사용하여야 한다. 또한, B2B 특성상 본사 신뢰는 영업사원 신뢰를 통해서 전이 되므로 영업사원의 역할과 전문역량을 강화하기 위한 훈련 및 교육 시스템을 구축하여야 한다.

## 6.2. 연구의 한계점

본 연구의 한계점 및 향후 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 표적 기업의 관계성과와의 관계를 규명하지 못했다. 향후에는 관계성과를 포함한 실증분석이 필요하다. 둘째, 복합대리점에 한정하여 연구가 이루어 졌기 때문에, 전속대리점이나 프랜차이즈 가맹점 등에 대하여는 연구가 이루어지지 못했다. 향후에는 복합대리점, 전속대리점, 프랜차이즈 가맹점에 대한 비교 분석이 이루어 져야 한다. 셋째, 영업사원의 영향전략에 집중적으로 연구가 이루어졌다. 향후에는 본사의 영향전략을 포함한 비교연구로 해당 기업의 영업사원의 영향전략과 본사의 영향전략의 차이의 원인을 규명하여 관계마케팅 전략을 추진하여야 한다.

## References

- Chinomona, R. (2012). The role of dealers' non-mediated power in fostering SME manufactures cooperation: SME manufactures' perspective. *Journal of Industrial Distribution & Business*, 3(2), 5-16.
- Frazier, G. L., & Summers, J. O. (1986). Perceptions of interfirm power and its use within a franchise channel of distribution. *Journal of Marketing Research*, 23(2), 169-176.

- Gill, L. E., & Stern, L. W. (1969). Roles and Role Theory in Distribution Channel Systems. In Stern, L. W. (Hrsg.), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions* (pp.22-47), Boston/Mass: Houghton Mifflin Company.
- Grayson, K., Johnson, D., & Chen, D. F. R. (2008). Is firm trust essential in a trusted environment? How trust in the business context influences customers. *Journal of Marketing Research*, 45(2), 241-256.
- Handley, S. M., & Benton, W. C. (2012). The influence of exchange hazards and power on opportunism in outsourcing relationships. *Journal of Operations Management*, 30(1), 55-68.
- Hart, P., & Saunders, C. (1997). Power and trust: Critical factors in the adoption and use of electronic data interchange. *Organization Science*, 8(1), 23-42.
- Hill, R. M., Alexander, R. S., & Cross, J. S. (1975). *Industrial marketing* (4th ed.). Homewood, IL: R. D. Irwin.
- Hoi, Yan, Yeung, Selen, W., Deming, Z., & Min, Z. (2007). Postponement strategy from a supply chain perspective: cases from China. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(4), 331-356.
- Hu, X., Wu, G., Wu, Y., & Zhang, H. (2010). The effects of Web assurance seals on consumers' initial trust in an online vendor: A functional perspective. *Decision Support Systems*, 48(2), 407-418.
- Huang, J., Li, Y., & Li, H. (2013). Study on factors to adopt mobile payment for tourism e-business: based on valence theory and trust transfer theory. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2014*. Springer International Publishing. 747-759.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), 482-497.
- Jiang, L. A., Waller, D. S., & Cai, S. (2013). Does ownership type matter for innovation? Evidence from China. *Journal of Business Research*, 66(12), 2473-2478.
- Ke, W., Liu, H., Wei, K. K., Gu, J., & Chen, H. (2009). How do mediated and non-mediated power affect electronic supply chain management system adoption? The mediating effects of trust and institutional pressures. *Decision Support Systems*, 46(4), 839-851.
- Kelman, H. C. (1961). Processes of opinion change. *Public Opinion Quarterly*, 25(1), 57-78.
- Kettinger, W. J., & Lee, C. C. (1994). Perceived service quality and user satisfaction with the information services function. *Decision Sciences*, 25(5-6), 737-766.
- Kim, D. J. (2014). A study of the multilevel and dynamic nature of trust in e-commerce from a cross-stage perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 19(1), 11-64.
- Kim, K. (2000). On interfirm power, channel climate, and solidarity in industrial distributor-supplier dyads. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 388-405.
- Kotter, J. P. (1977). Power, dependence, and effective management. *Harvard Business Review*, 55(4), 125-136.
- Kumar, N. (2005). The power of power in supplier-retailer relationships. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 863-866.
- Lai, C. S. (2009). The use of influence strategies in interdependent relationship: The moderating role of shared norms and values. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 426-432.
- Lee, K. C., Chung, N., & Lee, S. (2011). Exploring the influence of personal schema on trust transfer and switching costs in brick-and-click bookstores. *Information & Management*, 48(8), 364-370.
- Lee, Y. K., Kim, S. H., Bae, G. C., Kim, J., & Lee, J. H. (2016). Effects of influential strategies on closeness, relationship quality, and cooperation: Franchisees' perspectives in food-service industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(1), 129-154.
- Lin, J., Lu, Y., Wang, B., & Wei, K. K. (2011). The role of inter-channel trust transfer in establishing mobile commerce trust. *Electronic Commerce Research and Applications*, 10(6), 615-625.
- Macaulay, S. (1963). Non-contractual relations in business: A preliminary study. *American Sociological Review*, 28(1), 55-67.
- Maloni, M., & Benton, W. C. (2000). Power influences in the supply chain. *Journal of Business Logistics*, 21(1), 49-74.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Pavlou, P. A., & Gefen, D. (2004). Building effective online marketplaces with institution-based trust. *Information Systems Research*, 15(1), 37-59.
- Ramaseshan, B., Yip, L. S., & Pae, J. H. (2006). Power, satisfaction, and relationship commitment in Chinese store-tenant relationship and their impact on performance. *Journal of Retailing*, 82(1), 63-70.
- Raven, B. H., & Kruglanski, A. W. (1970). Conflict and power. In P. G. Swingle (ed.). *The structure of conflict* (pp. 69-109). New York: Academic Press.
- Raymond, L., & Bergeron, F. (2008). Enabling the business strategy of SMEs through e-business capabilities: a strategic alignment perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 108(5), 577-595.
- Raymond, L., & Bergeron, F. (2008). Enabling the business strategy of SMEs through e-business capabilities: a

- strategic alignment perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 108(5), 577-595.
- Riedl, R., Hubert, M., & Kenning, P. (2010). Are there neural gender differences in online trust? An fMRI study on the perceived trustworthiness of eBay offers. *Mis Quarterly*, 34(2), 397-428.
- Sahay, B. S. (2003). Understanding trust in supply chain relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 103(8), 553-563.
- Sanzo, M. J., Santos, M. L., Vázquez, R., & Álvarez, L. I. (2003). The effect of market orientation on buyer-seller relationship satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 32(4), 327-345.
- Sheng, S., Zhou, K. Z., & Li, J. J. (2011). The effects of business and political ties on firm performance: Evidence from China. *Journal of Marketing*, 75(1), 1-15.
- Stem, L. W., & Beier, F. J. (1969). *Power in the distribution channel*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Stewart, K. J. (2003). Trust transfer on the world wide web. *Organization Science*, 14(1), 5-17.
- Subramani, M. (2004). How do suppliers benefit from information technology use in supply chain relationships?. *Mis Quarterly*, 28(1), 45-73.
- Tedeschi, J. T., Schlenker, B. R., & Bonoma, T. V. (1973). Conflict, power and games. *Chicago: Aldine*, 72, 209-220.
- Venkatesh, R., Kohli, A. K., & Zaltman, G. (1995). Influence strategies in buying centers. *Journal of Marketing*, 59(4), 71-82.
- Wang, S., Beatty, S. E., & Mothersbaugh, D. L. (2009). Congruity's role in website attitude formation. *Journal of Business Research*, 62(6), 609-615.
- Yang, H. C., & Ju, Y. H. (2011). Positive integration of the franchise system: A new perspective on leadership, followership, trust and group efficacy. *East Asian Journal of Business Management*, 1(1), 5-8.
- Yang, S., Chen, Y., & Wei, J. (2015). Understanding consumers' web-mobile shopping extension behavior: A trust transfer perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 55(2), 78-87.
- Yeung, J. H. Y., Selen, W., Zhang, M., & Huo, B. (2009). The effects of trust and coercive power on supplier integration. *International Journal of Production Economics*, 120(1), 66-78.
- Zhang, G., & Bie, R. (2013). Discovering high-quality users from sina weibo based on trust transfer model. *Journal of Computation Information Systems*, 9(16), 6467-6478.
- Zhao, X., Huo, B., Flynn, B. B., & Yeung, J. H. Y. (2008). The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. *Journal of Operations Management*, 26(3), 368-388.
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111.