

## 자판기운영업에서 거래기업 특성이 신뢰와 전환비용 그리고 관계지속의도에 미치는 영향\*

조대영\*\*, 이호택\*\*\*

2017년 서비스업 조사에 따르면 우리나라 자판기운영업은 대략적으로 1,260억원 규모의 시장에 350여개 기업이 참여하고 있다. 최근 동반성장위원회는 해당 업종을 생계형 적합업종으로 중소벤처기업부에 추천하였는데 그 이면에는 시장 규모의 지속적인 감소와 대기업의 매출유지에 따른 소상공인 자판기운영업체들의 시장점유율 축소 그리고 사업의 영세성에 기인한 것으로 보인다. 이러한 상황에서 본 연구는 자판기운영업체들의 어떠한 특성들이 위탁사들의 신뢰와 전환비용을 이끌어내는데 주요한 영향을 미치는지 알아보기 위해 진행되었다. 거래기업의 특성을 기업평판(가설1), 대안의 매력도(가설2), 맞춤서비스 제공의도(가설3)로 구분하고 이러한 기업특성이 전문성, 호의성, 진실성 신뢰에 미치는 차별적인 영향과 다차원적 신뢰가 경제적, 절차적, 관계적 전환비용에 미치는 영향(가설4-6) 그리고 다차원적 전환비용이 관계지속의도에 미치는 영향(가설7)을 규명하였다. 전국에 자판기를 설치 및 운영하고 있는 모든 업체들을 대상으로 설문을 진행하여 이 가운데 211부의 설문지를 분석대상으로 활용하여 구조방정식 분석을 통해 가설을 검증한 결과 가설2와 가설5를 제외한 모든 가설이 지지되었다. 이러한 연구결과는 학문적으로 자판기운영업체가 지니고 있는 기업특성이 다차원적 신뢰에 차별적인 영향을 미친다는 점을 규명하였다는 것과, 기존의 신뢰와 전환비용 간 연구가 B2C 관점에 초점을 두고 이루어졌다면 B2B 관점으로 연구영역을 확대하였다는 시사점을 지니며, 실무적으로는 자판기운영업 수탁기업에게 필요한 거래기업 특성과 세부적인 차원의 전환비용을 높이기 위해서 필요한 신뢰의 차원들에 대해 규명하였다는 점을 독자들에게 시사한다.

주제어 : 자판기운영업, 거래기업특성, 다차원적 신뢰, 다차원적 전환비용, 관계지속의도, 생계형 적합업종

### I. 서론

우리나라의 자판기 운영업은 1977년 롯데산업에서 일본 샤프(Sharp)로부터 자판기 400대를 수입하여 운영하기 시작한 것에서 출발하였는데(이혜운 2018), 2017년 기준 1,260억원 규모의 시장에 350여개 기업이 참여하고 있는 것으로 파악된다(통계청 2018). 기업들은 자판기를 운영하는 데 있어 관리비를 절감하기 위해 위탁운영 방식을

도입하였고 위탁운영의 비율은 1990년대 70% 수준에서 2010년대는 90% 수준까지 향상되었다(김정훈, 김정인 2016).

자판기 운영업 즉, 자판기 위탁사업은 IMF를 겪으면서, 관리비 절감과 동시에 수익성 있는 사업으로 대두되면서 기업, 병원, 관공서 등에서 많은 관심을 보이기 시작하였고 이에 따라, 소상공인, 중소기업 그리고 식음료 제조분야의 대기업 할 것 없이 대거 자판기 운영위탁 사업에 뛰어들

\* 본 연구는 2018년 한국유통학회 추계학술대회에서 발표한 주저자의 박사학위 논문을 수정 및 발전시킨 것임을 밝힙니다.

\*\* 계명대학교 일반대학원 경영학과, 경영학박사, 주저자([dud0134@kmu.ac.kr](mailto:dud0134@kmu.ac.kr))

\*\*\* 계명대학교 경영학부, 부교수, 교신저자([hotaekyi@kmu.ac.kr](mailto:hotaekyi@kmu.ac.kr))

면서 시장이 과열되기 시작했다. 아울러 최근 들어 최저임금상승과 생활물가 인상 등에 따른 기업의 수익구조 악화와 주52시간 근로시행에 따른 휴일근무 폐지, 야간근무 축소, 근로시간 단축 등에 따라 자판기 운영수탁기업의 매출감소가 가속화되고 있다.

이처럼 경쟁강도의 증가 및 고용시장의 변화에 따라 매출성장이 둔화되고 이윤이 감소하는 상황임에도 불구하고 자판기 수탁기업들 간의 과당경쟁으로 인해 자판기 운영수탁기업의 수익구조는 지속적으로 악화되고 있다. 이러한 상황에서 자판기운영 수탁사들은 새로운 거래파트너를 개척하기 보다는 기존 거래관계를 형성하고 있는 위탁기업과의 관계를 유지 및 강화하고 전환장벽을 구축하는 것이 중요한데, 일부 위탁기업들은 자판기 위탁산업의 과열 현상을 역이용하여 무리한 요구를 수탁기업에게 하는 경우도 나타나고 있다 (류은순 1998).

서비스 전환장벽에 대한 기존 연구들은 대부분이 기업과 고객 관점에서 이루어졌으며(김상현, 오상현 2002), 기업 간 거래 관점에서의 연구는 그 중요성에 비해 연구가 미흡한 실적이다. 기업 간 거래에서 전환비용과 관련한 연구들을 살펴보면 해외에서는 von Wangenheim(2003)이 B2B 시장에서 전환비용과 고객만족 그리고 실질적인 로열티 간의 관계를 규명한 연구가 있었으며, 국내에서는 박성진, 박경도, 이호택(2018)의 연구에서 가맹점과 가맹본부와의 관계에서 전환비용과 관계성과와의 인과관계에 대한 연구가 있었다.

자판기 운영계약은 보통 2년 단위의 장기계약으로 재계약을 하는데 단순히 재계약시점에서의 수탁업체의 거래성과보다는 계약기간동안 위탁업체에서의 판매량과 소비자 선호에 맞는 음료공급 및 자판기 관리와 같은 수탁업체의 역할행동이 재계약의 영향을 미친다는 점에서 공급자와

구매자 간 관계결속이 필요한 관계마케팅의 영역이라고 볼 수 있다. 이러한 관점에서 본 연구는 자판기 운영수탁사업에서 수탁사의 거래기업특성과, 신뢰, 전환비용 그리고 관계지속의도와와의 인과관계에 대해 실증적으로 규명하였으며 자판기 운영업체들에게 위탁업체와의 관계강화를 위한 이론적이며 실무적인 시사점을 제공하는데 그 목적이 있다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 관계마케팅

기술의 급격한 발달은 더 이상 품질 만으로는 지속적 경쟁우위 창출이 어렵게 만들고 있으며 기업의 성장을 어렵게 하는 요소가 되고 있다 (Lambert and Cooper 2000). 이러한 시장 패러다임의 변화로 기업들은 지속적인 경쟁우위를 창출하기 위해 관계마케팅에 주목하고 있다(최원균, 최계봉, 이형주 2008). 관계마케팅은 공급기업과 구매기업 간의 관계결속을 통해 급변하는 환경에 대응하는 마케팅활동으로써, 기업의 지속적 경쟁우위를 창출할 수 있게 하는 원동력이 될 수 있기 때문이다(Morgan and Hunt 1994; Kotler 2002).

Kotler(2002)에 따르면 공급기업 관점에서 새로운 고객을 발견하고 유치하는 비용이 기존 고객을 만족시키기 위해 소요되는 비용보다 약 다섯 배 이상 더 요구된다고 하는데 이는 B2B 거래에서 거래파트너와의 호의적 관계를 형성하게 되면 매출성장률이 높아지고, 유통비용, 통제비용 등 운영비용이 낮아지기 때문이다(Kalwani and Narayandas 1995).

관계마케팅에 대한 정의는 학자들에 따라 조금씩 다르게 나타난다. Dwyer, Sheer, and Oh(1987)

은 ‘공급기업과 구매기업 간의 관계적 교환의 개발, 유지, 강화하는 모든 마케팅 활동’을 관계마케팅이라고 하였으며, 최덕철(2012)은 ‘기존고객을 기업의 자산으로 간주하여 고객과의 관계를 유지 및 고양하는 마케팅 활동’으로 간주하였다. 이를 종합해보면, 관계마케팅은 ‘가치기반 거래를 통하여 거래기업과의 상호이익을 창출함으로써 지속적인 관계를 강화하는 마케팅 활동’으로 정의할 수 있을 것이다(Berry 1983; Morgan and Hunt 1994).

서론에서 언급했던 바와 같이 자판기운영업은 2년 단위의 장기계약이 이루어지고 있으며 수탁업체 입장에서는 재계약을 위해서는 지속적인 위탁업체 니즈 및 자판기 이용자의 기호파악이 중요하다라는 점에서 관계마케팅 이론을 적용할 수 있는 산업이라고 볼 수 있다.

## 2. 자판기 운영 위·수탁거래에서 신뢰의 형성요인

본 연구에서는 자판기 운영 위·수탁 거래에서 신뢰를 형성할 수 있는 거래기업(수탁업체) 특성으로 거래기업의 평판, 대안의 매력도, 맞춤서비스 제공수준 등을 설정하였다. 그 이유는 일반적으로 신뢰관계가 거래선이 지닌 탁월한 역량에 의해 발생하기도 하지만, 해당 거래선을 대체할 수 있는 외부의 대상이 부재하기 때문에 형성되기도 하기 때문이다. 거래기업평판과 맞춤서비스 제공수준이 전자에 해당하는 변수들이라면, 대안의 매력도는 후자에 해당하는 변수라고 하겠다.

### 2.1 거래기업평판

거래기업과의 신뢰를 형성하는 과정에서 구매업체들은 공급업체가 제공하는 제품품질, 서비스

의 질과 같은 직접적인 정보 뿐만 아니라 기존고객들의 경험, 구전 등과 같은 시장구성원들이 제공하는 간접적 정보까지 고려하게 된다(Kumar, Scheer, and Steenkamp 1995). 이러한 관점에서 볼 때 기업의 평판은 ‘특정 조직에 관해 고객의 직접적 경험 또는 간접적 경험을 통해 형성되는 조직의 전체적인 특성에 관한 이미지 및 평가’로 정의할 수 있다(Dowling 2004; Bennet and Kottasz 2000). 즉, 기업평판은 기업이 시장에서 오랜시간 동안 수행하였던 활동을 바탕으로 시장에서 형성된 기업의 가치인 것이다(Balemr 2001).

관계마케팅 영역에서도 기업의 평판은 관계수준을 결정하는데 매우 중요한 역할을 하는 것으로 나타난다. Yang(2007)의 연구에서는 기업평판이 고객관계수준에 긍정적인 인과관계가 있다는 점을 밝히고 있으며, Doney and Cannon(1997)의 연구에서도 판매자와 구매자 사이의 관계수준에 있어 공급기업의 명성이 구매자 신뢰에 긍정적 영향을 미친다는 점을 보여주고 있다. 국내 연구에서도 한상린과 이종원(2016)의 연구에서는 기업 간 장기적 관계수준을 결정하는데 있어 기업평판이 중요한 영향을 미친다는 점을 보여주고 있다. 따라서 전술한 연구들에 의하면 기업평판은 기업이 지니는 무형적 가치로서 기업간 장기적 관계를 형성하는 핵심요소가 될 수 있다는 점을 보여주고 있다고 볼 수 있다.

자판기운영업에서도 롯데칠성음료, LG생활건강(코카콜라음료), 동아오츠카, 휘닉스벤딩서비스 등은 모기업의 음료공급망과 전국단위의 서비스를 강점으로 내세워 높은 수준의 기업평판을 형성하고 있다. 또한 완제품이 아닌 커피자판기와 같이 부분 제조품을 판매하는 자판기운영 분야에서는 일정 수준이상의 식품위생안전기준을 유지하지 못하면 큰 타격을 받게 되므로 위생관리 영역에서의 높은 기업평판을 유지하는 것은

매우 중요하다.

## 2.2 대안의 매력도

대안의 매력도는 기존의 거래기업과 비교하여 대체하는 결과에 대한 기대로서, 거래관계의 질에 영향을 미치는 핵심요인 중 하나이다(Frazier 1983; Emerson 1962). 대안의 매력도는 거래기업에 대한 의존성과 밀접한 관련이 있는데 Frazier (1983)의 연구에 의하면 대안의 매력도가 높으면 현재 거래기업에 대한 의존도가 낮아지고 대안의 매력도가 낮으면 의존도가 커진다는 점을 밝히고 있다. 즉, 거래기업이 제공하는 성과가 대안으로부터 얻을 수 있는 성과와 비교하여 높을 경우에는 현재의 관계를 유지하려는 성향이 증가하고 (Anderson and Narus 1990), 현재 관계보다 더 나은 결과를 기대할 수 있는 대안이 있다면 지금의 관계를 지속하려는 동기는 작아지게 된다(Thibaut and Kelley 1959).

대안의 매력도는 거래기업이 가지고 있는 내부적인 역량에 의해서도 결정되지만, 내부적 역량과 관련 없이 외부적인 요인에 의해 결정되기도 한다(Heide and John 1988). 대인관계를 바탕으로 한 Bendapudi and Berry(1997)의 연구나 Sharma and Petterson(2000)의 연구에서는 현재의 관계가 만족할 만한 수준이 아니더라도 이를 대체할 만한 대안이 없을 경우 불가피하게 지속적인 관계를 가질 수밖에 없다는 점을 보여주고 있다. 따라서 대안의 매력도는 거래기업과의 관계를 유지하고 개발하는데 결정적인 영향을 미치는 요소인 것으로 판단할 수 있다.

## 2.3 맞춤형 서비스 제공수준

맞춤형 서비스 제공수준이란 ‘개별 고객의 욕구를

파악하여 제품과 서비스를 고객의 필요와 선호에 맞추어 제공하는 것’을 의미한다(Davis 1989). 맞춤형 서비스 제공의도는 기업의 고객화(customization) 철학과 관련된 것으로 고객이 원하는 것을 언제, 어디서든지 제공해 주려는 기업의 핵심전략 개념이라 할 수 있으며(Davis 1987), 동시에 기업이 고객에게 원하는 제품과 서비스를 제공함으로써 고객과의 신뢰형성을 강화하려는 전략으로 볼 수도 있다(Flynn, Slovic, and Mertz 1994).

다수의 연구들은 맞춤형 서비스 제공수준이 고객과의 지속적인 관계를 형성하는데 중요한 요소일 뿐만 아니라 기업의 가치를 고객에게 제공하는 핵심요소임을 주장하고 있다. 김형준, 김을순(2008)의 연구에서는 맞춤형 서비스 제공이 재방문 의도를 높인다는 결과를 제시하고 있으며, 조성익(2012)의 연구에서는 맞춤형 서비스에 대한 소비자의 지각이 구매의도를 높이는데 영향을 미치고, 아울러 맞춤형 서비스에 대한 신뢰는 고객만족의 핵심요인이라는 점을 밝히고 있다. 본 연구의 대상이 되는 자판기운영업체에서도 수탁업체는 위탁업체에게 물품제공이나 흡연실과 같은 시설물 설치 등의 서비스를 제공하고 있으며 대규모 계약을 위해서는 위탁운영사가 원하는 품목을 취급하는 멀티자판기를 제작하는 경우도 있어 위탁업체의 요구사항에 맞춤형 서비스가 제공되고 있다.

## 3. 신뢰의 개념 및 구성요인

다수의 연구들은 관계성형 과정에 있어 신뢰와 몰입을 필수요인을 제시하고 있다(Doney and Cannon 1997; Ganesan 1994; Morgan and Hunt 1994; Smith and Barclay 1997). 그 중에서도 신뢰는 거래 당사자가 교환 파트너에게 확신을 가지고 의존하고자 하는 의지로서, 장기적 거래관계를 형성하는데 매우 중요한 요인으로 간주하고

있다(Moorman, Zaltman and Deshpande 1992). 예컨대, 신뢰는 거래기업의 기회주의적 행동을 감소시키고, 거래관계에서 발생할 수 있는 다양한 부정적 요인들이 시간이 지남으로써 해결될 수 있을 것이라는 기대감을 형성시킬 수 있으며, 교환 관계에서 발생하는 거래비용 등을 감소시킴으로써 구매기업들의 전환비용을 증대시킬 수 있다(Doney and Cannon 1997; Morgan and Hunt 1994). 따라서 기업 간 신뢰는 장기적인 거래관계 구축에 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 인식될 수 있다(Ganesan 1994).

신뢰가 긍정적인 거래관계를 구축하는 핵심요소로 평가된다 하더라도 신뢰의 개념 및 형성요인에 있어서는 학자들마다 상이한 견해를 보이고 있다. 이는 신뢰의 구성요인을 정의하는데 있어 개념적 혼란이 야기되고 있기 때문이다(강인원, 최지호, 이성근 2005). 따라서 신뢰의 개념적 일반화를 위해서는 신뢰의 구성요인을 다차원적으로 접근할 필요가 있고, 세부속성을 명확하게 파악해야 할 필요성이 있다.

아래의 <표1>은 신뢰를 다차원적으로 접근하고 있는 연구들에 대해 소개하고 있으나, 연구자들마다 신뢰의 구성요인을 상이하게 도출하고 있음을 알 수 있다. 연구자들마다 신뢰의 구성요인

을 다양하게 제시하고 있을지라도, 대부분의 연구에서 공통적으로 제시하고 있는 요인은 Mayer, Davis and Schoorman(1995)이 제안한 역량(competency), 진실성(integrity), 그리고 호의성(benevolence)과 같은 차원임을 알 수 있다(Kumar et al. 1995).

자판기운영업을 관계마케팅이 적용되는 연구영역으로 간주한다면, 관계마케팅에서 주로 사용되는 다차원적 신뢰의 개념을 적용할 수 있을 것이라 판단하였기 때문에 본 연구에서는 신뢰의 다차원성을 측정하는 세부변수로 역량, 진실성 그리고 호의성을 차용하였다. 먼저 역량(competency)이란 ‘특정한 분야에서 영향력을 행사할 수 있는 전문적 기술이나 지식 그리고 능력’을 말한다. 이는 관련분야에서만 가능한 것이고 모든 분야를 포함하는 포괄적 의미는 아니다(Mayer et al. 1995). 기본적으로 자신의 전문분야에서 업무를 수행하는 능력을 발휘해 만족한 결과를 만들 수 있다는 믿음을 전제로 하며 신뢰의 필수적 요소이다. 자판기운영업에서 수탁업체의 역량은 자판기 고장 시 빠른 서비스 제공, 결품방지, 전국적 자판기 운영 서비스망 구축과 같은 활동을 통해 구축될 수 있다. 둘째, 진실성(integrity)은 ‘거래 상대방이 받아들일 수 있는 원칙을 가지고 일관성

<표1> 다차원적 신뢰의 구성요인

연구자(연도)	신뢰의 구성요인
Sako(1992)	역량신뢰(competency trust), 계약신뢰(contractual trust), 선의신뢰(goodwill trust)
Rempel, Hoimes and Zanna(1985)	예측가능성(predictability), 의존성(dependability), 신념(faith)
Mayer, Davis and Shoorman(1995)	역량(competency), 진실성(integrity), 배려(benevolence)
Butler and Cantrell(1984)	일관성(consistency), 진실성(integrity), 역량(competency), 충실성(loyalty), 개방성(openness)
Zucker(1986)	과정적 신뢰(process-based trust), 특성적 신뢰(characteristics-based trust), 제도적 신뢰(institution-based trust)
Clark and Payne(1997)	진실성(integrity), 능력(competency), 일관성(consistency), 개방성(openness), 온정(benevolence)
Mishra(1996)	능력(competence), 개방성(openness), 관심(interest), 일관성(reliability)

있게 업무를 수행함으로써 거래 관계에서 체결한 약속을 믿게 하는 것'으로 거래상대방에게 공정하고 언행일치의 일관성을 유지하면서 지속가능한 관계에 대한 예측을 가능하게 하는 것을 말한다(Mayer et al. 1995). 자판기운영업에서 수탁업체의 진실성은 계약에 근거하여 맡은 역할을 성실히 수행하는 것으로 판단할 수 있다. 마지막으로 호의성(benevolence)은 '도움에 대한 요청이 없거나 도움에 대해 어떠한 보상을 하지 않더라도 신뢰당사자 간에 기꺼이 도와주고자 하는 행위'를 말하며, 애타주의(altruism), 충성심(loyalty), 보살핌(caring), 관심(concerns)과 유사한 개념이다(Mayer et al. 1995). 자판기운영업에서는 호의는 계약 상 문제가 발생했을 때 문제를 해결하기 위해 최선의 노력을 하거나 수탁업체의 이익과 무관하게 위탁업체의 관점에서 철저히 문제를 해결하려는 태도에 의해 형성되는 신뢰를 뜻한다.

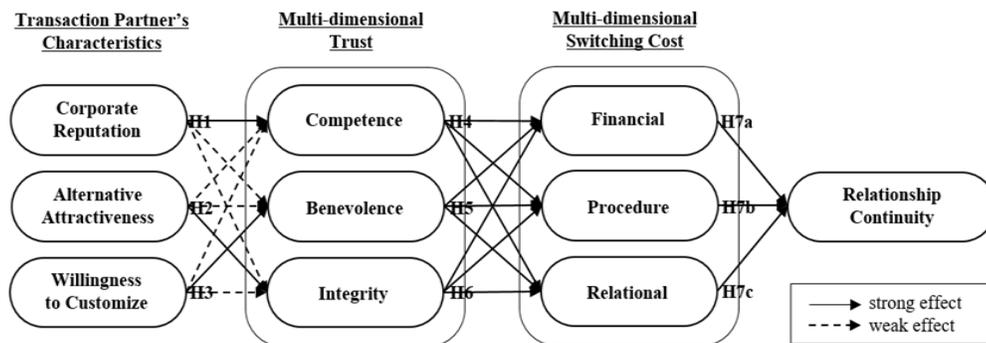
#### 4. 전환비용의 개념 및 구성요인

전환비용이란 고객이 기존 거래파트너에게 계속 머물러 있다면 발생하지 않지만, 다른 파트너로 교체하면서 발생하는 비용을 말한다(Campbell 1985). 따라서 전환비용은 구매자들이 공급업체

와의 지속적으로 관계를 이어 갈 것인지, 아니면 다른 대안을 선택할 것인지 의사결정을 내리는데 결정적인 영향을 미치는 요소 중 하나이다(Keaveney 1995; Reichheld and Sasser 1990).

일반적인 관계마케팅 연구에서는 신뢰나 몰입 또는 관계만족이 관계유지로 이어진다고 주장하나(Morgan and Hunt 1994), 판매자-구매자의 관계지속성을 연구하는 이론인 몰입이론(commitment theory)에 의하면 고객들은 공급업체와의 관계에 만족하지 않더라도 관계해지를 방해하는 전환장벽(예: 탐색, 평가 및 준비비용, 학습비용, 매몰비용 등) 때문에 관계를 지속할 수 있다고 한다(von Wangenheim 2003). 즉, 만족하지 않더라도 전환비용 또는 전환 장벽이 존재한다면 관계유지가 계속된다는 것이다.

이에 Burnham et al.(2003)은 전환비용을 경제적, 관계적, 절차적인 차원으로 분류하였다. 우선, 경제적 전환비용은 편익상실과 그에 따른 금전적 손실비용을 의미한다. 둘째로, 관계적 전환비용은 대인관계 손실비용과 브랜드 손실비용으로 기존 거래업체 변경에 따른 심리적, 감정보용으로 관계이탈 시 느끼게 되는 상실감과 유대관계의 단절로 오는 감정적 손실을 일컫는다. 마지막으로 절차적 전환비용은 경제적 위험비용, 평가비



<그림 1> 연구 모형

용, 학습비용, 설치비용으로 거래파트너의 변경 과정에서 사용되는 시간 또는 노력에 대한 비용으로 구분할 수 있다.

본 연구에서는 자판기 위·수탁 관계에서도 전환비용이 지속적인 관계수준을 증대시킬 수 있을 것으로 판단하였다. 그래서 Burnham et al.(2003)이 제시한 세 가지 전환비용을 해당산업에 적용하여 관계지속의도에 미치는 영향을 연구하였다.

### Ⅲ. 연구모형 및 가설 설정

#### 1. 연구 모형

전술한 내용을 바탕으로 <그림1>과 같은 연구모형을 제시하였다. 본 연구에서는 자판기 운영수탁사의 기업특성을 기업평판, 대안의 매력도, 맞춤형서비스 제공수준 등으로 나누었으며, 신뢰의 세부차원을 역량, 호의, 진실성으로 구분하고 각각 차별적인 영향을 미칠 것이라 가설을 세웠다(가설1, 2, 3). 또한 다차원적인 신뢰가 전환비용의 세부차원(경제적, 절차적, 관계적 차원)에 정(+ )의 영향을 미칠 것으로 가설을 세웠으며(가설 4,5,6) 마지막으로 다차원적인 전환비용은 관계지속의도에 정(+ )의 영향을 미칠 것으로 추측하였다(가설7a, 7b, 7c). 본 연구에서는 통제변수로 자판기 수탁업체와의 거래기간을 설정하였다.

#### 2. 가설 설정

##### 2.1 기업평판이 신뢰의 다차원성에 미치는 차별적 영향

거래기업의 평판은 상대방의 신뢰를 형성하는데 결정적인 영향을 미친다(Christopher and Lee

2004; Sahay 2003). 공급업체가 시장에서 긍정적인 평판을 보유하고 있는 경우 구매업체들은 공급기업의 품질, 납기 수준 등에 관해 믿음을 형성함으로써 그 기업을 신뢰하게 된다. 하지만 반대로, 공급기업이 자사의 이익만 추구함으로써 시장에서 부정적 평판을 지니고 있는 경우 기업 간 거래에서 신뢰를 형성하지 못하게 된다(Anderson and Weitz 1992; Oliver 1980). 국내외 다수의 연구들은 기업평판이 신뢰의 선행요인임을 밝히고 있다(Doney and Cannon 1997 ;Yang 2007; 김구성, 이수동, 김주영 2004; 한상린, 이종원 2016).

그러나 본 연구에서는 자판기 운영수탁업체의 기업평판이 신뢰의 여러 가지 차원에 미치는 영향이 각기 다를 것이라고 판단하였다. 그 이유는 긍정적인 기업평판은 결국 특정산업 내에서 그 기업의 제품이나 서비스 품질이 높은 것을 의미하고 이는 특정한 분야에 영향력을 행사할 수 있는 전문적 기술이나 지식 그리고 능력이 우수하다는 것을 의미하기 때문이다(Mayer et al. 1995). 아울러 계약시점에서의 기업평판은 고객들의 정서적인 측면이 아닌 인지적인 측면 즉, 공급업체의 기능적 역량에 초점을 맞추어 평가되기 때문에(차희원 2005) 자판기운영업에서도 수탁업체에 대한 역량, 호의, 진실성으로 구분되는 다차원적 신뢰 요인 중에 호의나 진실성 보다는 소비자 니즈에 맞는 선망성 높은 음료(자재)수급, 높은 수준의 식품안전기준 충족, 다수의 자판기운영, 전국적 서비스망 확보와 같은 역량에 대한 신뢰 즉, 전문성에 가장 큰 영향을 줄 것으로 추론하였다.

가설1: 기업평판은 수탁기업에 대한 다차원적 신뢰에 정(+ )의 영향을 미치되 역량에 대한 신뢰에 가장 큰 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 대안의 매력도가 신뢰의 다차원성에 미치는 영향

대안의 매력도는 구매자가 현재 공급자와 다른 경쟁업체들을 비교하여 얻게 되는 대체 서비스의 매력으로서(Thibaut and Kelley 1959; Ping 1993), 기존 거래업체와의 관계지속성을 의미하는 의존성과 밀접한 관련이 있다(Frazier 1983). 다수의 선행연구들은 B2B관계에서나 B2C관계에서나 거래관계에 만족하지 못하더라도 대체할 대안이 없을 때 해당 관계를 지속하려는 성향이 증가하게 된다는 점을 밝히고 있다(Bendapudi and Berry 1997; Heide and John 1988; Sharma and Petterson 2000; Thibaut and Kelley 1959).

이러한 대안의 매력도는 구매자가 공급업체와의 지속적인 관계를 유지하기 위한 신뢰요인에 큰 영향을 미치는데, Kumar et al.(1995)의 연구에서는 대안의 매력도가 증가함에 따라 기존 거래업체와의 신뢰관계가 줄어들음을 밝힌 바 있다. 2017년 통계청의 조사에 따르면 국내 자판기운영업에서는 약 350개의 기업이 사업을 영위하고 있는 것으로 나타났는데 위탁업체 관점에서 위탁업체를 대체할 수 있는 대안들을 발견하게 된다면 기존 위탁업체에 대한 신뢰수준은 줄어들 수 있을 것이라는 점을 기존연구들을 통해 추론할 수 있었다.

가설2: 대안의 매력도는 위탁기업에 대한 다차원적 신뢰에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 맞춤형서비스 제공수준이 신뢰의 다차원성에 미치는 영향

맞춤서비스 제공은 고객의 욕구를 파악하여 고객의 선호에 맞는 제품과 서비스를 제공하는 것을 의미한다(Davis 1989). 상대방에 대한 맞춤서

비스 제공은 상호 호혜적인 반응을 촉진시킴으로써 관계형성에 대한 동인으로 작용할 수 있는데(Yen, Wang and Horng 2011), 고객의 개별적 니즈에 대한 충족은 곧 상호간 믿음과 신뢰를 형성하게 하는 토대를 제공한다고 볼 수도 있다(Mathwick and Unni 2010). Yen et al.(2011)의 연구에서도 공급업체가 제공하는 맞춤형서비스는 상대방의 신뢰수준을 높이고 이는 전환비용을 높이는데 영향을 준다는 연구결과를 제시하고 있다.

자판기운영업에서도 위탁업체는 대규모 운영 계약을 수주하기 위해서 다양한 맞춤형서비스를 제공하고 있는데, 음료와 커피를 동시에 판매할 수 있는 멀티자판기를 제공하거나, 특정 음료를 위탁업체가 제시한 가격범위 내에서 제공하거나, 흡연실이나 쓰레기통이나 종이컵수거함을 제공하기도 한다.

맞춤서비스 제공이 공급업체와 구매업체 간 관계형성에 중요한 메커니즘으로 작용하는 것은 분명하나, 본 연구에서는 신뢰의 다차원성에 각각 차별적인 영향을 미칠 것이라 판단하였다. 자판기운영업에서 맞춤형서비스는 위탁업체가 위탁업체의 개별적 요구를 수용해주는 것으로 이러한 특별대우를 받은 위탁업체는 위탁업체의 노력 및 도움에 진심으로 감사함을 느끼게 된다(박주식, 노태석 2015). 동시에 이러한 감정은 위탁업체를 신뢰하게 만들고 애착심과 충성심과 같은 호의적인 감정을 가지게 한다. 이러한 호의적인 감정은 앞으로의 구매의도를 증가시키는데 영향을 미친다(Palmatier, Jarvis, Bechhoff, and Kardes 2009). 따라서 자판기 운영업에서 위탁업체에 대한 위탁업체의 맞춤형서비스 제공은 위탁업체의 위탁업체에 대한 다차원적 신뢰 중 호의에 대한 신뢰에 가장 큰 영향을 주게 될 것으로 가설을 세웠다.

가설3: 맞춤서비스 제공수준은 수탁기업에 대한 다차원적 신뢰에 정(+)의 영향을 미치되 호의에 대한 신뢰에 가장 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 2.4 다차원적 신뢰가 다차원적 전환비용에 미치는 영향

기업 간 거래 관계와 관련된 선행연구들은 신뢰가 구매자의 전환비용을 증대시킴으로써 지속적인 관계를 형성할 수 있음을 언급하고 있다(Ganesan 1994; Burnham et al. 2003). 교환관계에 있어 신뢰는 거래파트너의 기회주의 행동이 감소할 것이며 장기적으로 호의적인 관계가 지속할 것이라는 믿음을 의미하기 때문이다(Morgan and Hunt 1994). 따라서 본 연구에서는 선행연구들이 설명하고 있는 다차원 신뢰의 관계지속성에 대한 유인이 자판기 운영산업에서도 적용되어 구매자의 전환비용을 증대시킬 것으로 판단하고 연구를 진행하였다.

신뢰의 역량 차원은 공급업체의 전문적 기술, 지식 그리고 능력을 가리키는 것으로(Mayer et al. 1995), 거래관계를 형성하는 의사결정에 긍정적 영향을 미친다(Ganesan 1994; Kumar et al. 1995). 즉, 구매자들은 거래의 의사결정과정에 있어, 공급업체가 보유하고 있는 전문적 기술 자사의 효용을 충족 시켜줄 수 있는 공급업체의 역량을 평가하는데, 이러한 공급업체 신뢰의 역량 평가는 일반적으로 구매자가 공급업체와 거래를 시작하기 전에 의사결정이 이루어진다(Rempel et al. 1985; Ganesan and Hess, 1997). 이 의사결정 과정에서 구매자들은 비용-혜택 관점을 통해, 자신이 지불한 비용이 공급업체의 기술을 통해 획득한 혜택을 고려함으로써 거래 관계의 형성여부를 결정한다.

이에 구매자와 공급업체간의 거래가 시작되었다는 것은, 구매자들은 자신의 비즈니스에 기술

적 도움을 제공 받을 수 있을 것이라는 믿음이 형성되었다는 것을 의미함으로써(김현철, 최지호, 한장희, 김필중 2010), 다른 공급업체로 전환하려는 의도는 감소하게 된다. 자판기운영업에서도 수탁업체의 역량과 전문성에 대한 신뢰 수준은 위탁업체의 수탁업체에 대한 전환비용을 증대시킬 수 있을 것으로 판단할 수 있으며 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설4: 자판기 운영 수탁기업에 대한 역량 신뢰는 위탁업체의 전환비용(a.경제적, b.절차적, c.관계적)을 증가시킬 것이다.

신뢰의 호의성 차원은 거래 파트너의 이익을 우선적으로 추구할 의도가 있는 것을 의미하는 것으로(Ganesan 1994), 명시적 계약 이외에 파트너가 기회주의적 행동을 자제하고 거래 관계에 관한 책임을 감수하고자 하는 동기를 가리킨다(Ganesan and Hess 1997; Morgan and Hunt 1994). 이에 Doney and Cannon (1997)은 신뢰의 호의성은 신뢰대상자 서로에게 선한 의도를 가지고 행동을 할 것이라는 믿음으로, 호의성에 대한 신뢰는 호의적인 거래 대상자 간 자신만의 이익을 추구하기 위하여 고객을 희생시키지 않고, 고객이 선호하는 행동을 할 것이라는 믿음이라고 주장하였다(Sako 1992). 따라서 호의성 차원은 자신에게 눈에 보이는 이득에 상관없이 파트너를 위해 자신을 희생하는 추가적인 역할로써, 장기적 거래 관계를 형성하는 중요한 차원으로 간주된다(Ganesan 1994).

이에 공급기업의 호의성 차원을 지각한 구매자들은 기존의 공급업체와 거래를 단절하고 새로운 공급업체와 거래관계를 형성하려고 할 경우, 높은 전환비용을 경험하게 된다. 먼저, 구매자가 기존 공급업체와 거래가 중단될 경우, 새로운 공급업체를 찾는 경제적 비용이 소유될 뿐만 아니라

새로운 공급업체를 찾는다 하더라도 이전 공급업체만큼 자사에게 호의적이고 이타적인 거래를 할 가능성은 미지수 일 것이다(Burnham et al. 2003). 또한, 구매자는 공급업체를 변경함으로써 평가비용, 학습비용, 설치비용 등 굉장히 많은 절차적 비용이 소모될 것이다(Heide and Weiss 1995). 마지막으로, 구매자들은 기존 공급업체를 변경할시, 지금까지 지속되었던 관계적 유대감을 잃게 됨으로써 상호관계에 관한 감정적 비용도 경험하게 될 것이다(Riordan and Griffeth 1995). 따라서 구매자들이 공급업체와 높은 수준의 호의적 신뢰가 형성된 경우, 새로운 공급업체를 변경할 시 발생하는 전환비용을 높게 지각할 것이다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설5: 자판기 운영 수탁기업에 대한 호의성 신뢰는 위탁업체의 전환비용(a.경제적, b.절차적, c.관계적)을 증가시킬 것이다.

신뢰의 진실성은 공급업체가 구매자와 체결한 약속을 일관성 있게 수행하는 것으로, 기업의 신용과 관련되어 있다(Doney and Cannon 1997; Mishra 1996). 이에 진실성 수준이 높은 공급업체는 일정 기준에 따라 일관성 있게 일을 처리함에 따라, 파트너 기업들은 거래 관계에 대한 안정성을 높게 지각한다(Mayer et al. 1995). 또한, 신뢰의 진실성 수준이 높은 기업들은 거래의 미래 행동을 예측 가능하기 쉬움에 따라, 파트너 기업들은 이에 관하여 대응하기가 용이하다(Mayer et al. 1995).

이에 신뢰의 진실성 차원이 높은 공급기업들은 거래의 불확실성을 감소시키고 상호의존성을 증가시켜 상대방의 전환비용을 높이는 역할을 한다. 예컨대, 진실성 차원이 높은 공급기업들은 명시적으로 체결된 약속을 잘 이행(Mayer et al. 1995)할 뿐만 아니라, 특정 문제가 발생할 경우 이

에 관하여 파트너 기업에게 투명하게 커뮤니케이션함으로써 공정성 높은 거래를 하기 위해 노력할 것이다(Moorman et al. 1992). 이와는 반대로 진실성 차원이 낮은 공급기업들은 체결된 약속을 잘 수행하지 않을 뿐만 아니라, 자신에게 이익이 되는 상황이 있다면 언제든지 기회주의적 행동을 할 것이다. 따라서 구매기업들이 공급기업의 진실성 차원을 높게 지각한다면, 공급기업에 대한 상호 의존성은 증대 될 것이며 이를 통해 앞서 언급한 경제적, 절차적, 관계적 전환비용 등을 증대시킬 것이다. 이에 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설6: 자판기 운영 수탁기업에 대한 진실성 신뢰는 위탁업체의 전환비용(a.경제적, b.절차적, c.관계적)을 증가시킬 것이다.

## 2.5 다차원적 전환비용이 관계지속의도에 미치는 영향

전환비용은 기존 고객들이 다른 공급자로 전환하면서 발생하는 거래비용 및 심리적 비용을 의미하는 것으로(Ganesan 1994), 관계 유지에 결정적 영향을 미친다(Keeveney 1995; Reichheld and Sasser 1990). 선행연구결과에 따르면 대부분 고객은 서비스 전환 시 발생하는 높은 전환비용으로 인해 쉽게 다른 서비스 수탁기업으로 변경하기를 어려워한다(유병희, 이진혜, 이동진 2007). 따라서 고객들은 기존 거래 관계에서 만족 또는 충성도가 없더라도 관계이탈을 방해하는 전환비용에 의해 관계를 계속할 수도 있다고 주장하였다(박성진 등 2018).

Patterson and Smith (2003)는 전환비용을 고객 만족 또는 고객 충성도 보다 반복구매나 재계약 의도에 관한 설명이 더 적절하다고 하였다. 반면, 김상현, 오상현 (2002)은 전환비용이 호감도와 충

성도를 높여 재구매 의도에 긍정적인 영향을 미치는 것을 실증분석을 통해 밝혔다. 또한 Pae and Hyun (2002)은 전환비용이 서비스를 지속적 이용 의도에 직접 영향을 주는 중요한 요인임을 규명하였다. 한편, Burnham et al.(2003)은 전환비용을 경제적 전환비용, 절차적 전환비용 그리고 관계적 전환비용으로 구분하고 관계지속의도에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과, 전환비용 모든 차원은 관계지속의도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이에 Morgan and Hunt (1994)는 전환비용을 관계를 유지하는데 기여하는 핵심 요소로 정의하고, 유형재보다는 무형재인 서비스를 변경할 때 더 크게 발생하는 것으로 제시하였다(Gremler and Brown 1996). 따라서 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 기업 간 거래 관계에서도 다차원적 전환비용이 관계지속의도에 영향을 미칠 수 있을 것으로 판단하고, 경제적, 관계적, 절차적 전환비용 수준의 증가는 관계지속의도를 높일 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설7: 자판기 운영사업에서 위탁업체의 수탁업체에 대한 전환비용(a.경제적, b.절차적, c.관계적)은 수탁업체에 대한 관계지속의도를 증가시킬 것이다.

## IV. 실증분석 및 결과

### 1. 변수의 측정

본 연구에서 사용된 모든 변수들은 기존에 경로 관리 연구에서 측정문항을 바탕으로 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 사용하였다. 통제변수로 쓰인 현 자판기 운영 수탁업체와의 거래기간을 제외한 나머지 변수들은 5점 척도로 측정하였다. 먼저 기업평판은 ‘기업이 보유한 우수한 인적자

원들이 높은 수준의 서비스를 제공함으로써 고객이 만족할 수 있는 정도’로 정의하고 윤천석, 진용주(2017)의 연구에서 차용하여 (1)제공하는 제품/서비스 수준이 매우 우수하고 관리가 잘 되는 정도, (2)가격대비 높은 수준의 제품/서비스를 제공하는 정도, (3)자판기 운영 시장에서 받고 있는 평가 정도의 3개 항목을 사용하였다. 대안의 매력도는 ‘차별화된 서비스로 고객이 다른 경쟁사에 대한 선택 대안의 매력이 낮은 정도’로 정의하였으며 일반적으로 대안의 매력도는 거래기업이 아닌 외부의 대안들이 가지는 매력도를 측정하지만, 자판기 운영 위·수탁 산업의 특성상 타 기업들의 정보를 실시간으로 파악하기 어려운 측면이 존재하여, 수탁거래기업의 상대적인 매력도를 측정하고 이를 역척도(reverse scale)로 바꾸어 분석하였다. 측정항목은 김상현, 오상현(2002)의 연구를 바탕으로 (1)다른 운영업체들에 비해 더 좋은 혜택을 제공하는 정도, (2)다른 운영업체들에 비해 자판기 운영정책을 더 공정하게 운영하는 정도, (3)다른 운영업체들에 비해 오랜 자판기 운영경험을 보유하고 있는 정도 등 3개의 항목을 사용하였다. 맞춤서비스 제공 수준은 ‘민첩하고 통합적인 모든 공정을 통하여 고객들의 요구에 맞는 서비스를 제공하는 정도’로 정의하고 Yen et al. (2011)에서의 측정문항을 바탕으로 (1)추가비용 없이 제품/서비스를 다양화 해주는 정도, (2)자판기, 제공서비스와 같은 영역에서 맞춤서비스를 제공하는 정도, (3)운영업체가 맞춤 제품/서비스로 계약을 이행하겠다고 약속하는 정도의 3개의 항목을 사용하였다.

다차원적 신뢰는 Mayer et al.(1995)과 Doney and Cannon(1997)의 연구를 토대로 역량, 호의, 진실성의 세 가지 차원으로 구분하였다. 먼저, 역량은 ‘관련된 분야에서 인정하는 전문기술이나 지식, 능력 정도’로 정의하고 (1)우리의 요구에 대

해 신속하고 적절하게 대응하는 정도, (2)우리와 체결한 약속을 준수하는 정도, (3)해당분야에 많은 지식을 가지고 있는 정도의 3개의 항목으로 측정하였다. 호의는 ‘자신의 이익보다 고객의 이익과 편익을 제공하려는 노력과 상호 간 이익을 주려는 동기부여 정도’로 정의하고, (1)우리에게 문제가 발생하면 진정으로 도움을 주려고 노력하는 정도, (2)계약을 잘 이행할 수 있도록 모든 역량을 다하는 정도, (3)우리의 의견을 존중하고 배려하는 정도’의 3개의 항목으로 측정하였다. 마지막으로 진실성은 ‘거래 상호 간 객관적인 믿음으로 거래 공정성과 일관성을 확보하여 미래행위에 대한 예측을 가능하게 하는 정도’로 정의하고 ‘자신들의 업무에 대해 가치를 느끼고 일하는 정도’, ‘자신들의 업무에 강하게 몰입하는 정도’, ‘자신들이 세운 운영표준을 만족시키기 위해 철저히 노력하는 정도’의 3개의 항목으로 측정하였다.

전환비용은 Bumham et al.(2003)의 연구를 토대로 경제적, 절차적, 관계적, 세 가지차원으로 구분하였다. 경제적 전환비용은 (1)지금까지 해당 업체가 제공해 온 할인혜택과 지원활동, (2)이미 지불한 서비스의 이용 기회 등을 모두 상실하게 되는 정도, (3)자판기 운영업체 변경 시 자판기 설치 및 이전에 따른 초기비용을 다시 지불해야 하는 정도의 3개 항목으로 측정하였으며 절차적 전환비용은 (1)변경 전에 업체들의 정확한 비교를 위한 정보 수집 시 시간과 노력이 드는 정도, (2)새로운 거래업체의 서비스에 익숙해지기까지 시간이 오래 걸리는 정도, (3)거래업체를 변경하는 과정이 쉽지 않고 변경하는 데 시간이 오래 걸리는 정도의 3개의 항목으로 측정하였다. 마지막으로 관계적 전환비용은 (1)현재 거래업체의 직원들과의 관계가 단절되는 것이 불편한 정도, (2)현재 거래업체의 좋은 브랜드 이미지를 상실하는 것이

<표 2> 응답기업 통계

구분		빈도	퍼센트	구분		빈도	퍼센트	
설치 자판기 대수	10대 미만	118	55.9	현재 운영업체 거래기간	1년 이내	4	1.9	
	10대 이상~20대 미만	44	20.9		1년 이상~2년 미만	12	5.7	
	20대 이상~30대 미만	12	5.7		2년 이상~4년 미만	51	24.2	
	30대 이상~40대 미만	17	8.1		4년 이상~6년 미만	52	24.6	
	40대 이상~50대 미만	5	2.4		6년 이상~8년 미만	24	11.4	
	50대 이상~60대 미만	2	0.9		8년 이상~10년 미만	37	17.5	
	60대 이상~70대 미만	3	1.4		10년 이상	31	17.7	
	70대 이상~80대 미만	1	0.5		직원	사원	56	26.6
	80대 이상	9	4.2		주임/대리	65	30.8	
계약 방식	위탁거래(정액수수료)	128	60.7	과장/차장	26	12.3		
	위탁거래(정률수수료)	51	24.2	부장/팀장	37	17.5		
	위탁거래(정액+맞춤형계약조항)	5	2.4	임원 이상	27	12.8		
	재료거래	19	9.0	연령 (만)	20대	7	3.3	
	기타	8	3.8		30대	68	32.2	
자판기 종류	커피자판기	156	36.4		40대	74	35.1	
	음료자판기	165	38.5		50대	53	25.1	
	복합자판기(스넥+음료)	53	12.4		60대	9	4.3	
	담배자판기	17	4.0	성별	남자	171	81.1	
	멀티자판기(커피+음료)	38	8.8		여자	40	18.9	

안타까운 정도, (3)현재 거래업체의 브랜드나 명성과 평판과 단절되는 것이 아까운 정도 등 3개 항목으로 측정하였다.

관계지속의도는 Sheth and Parvatiyar(1995)에서의 측정항목을 바탕으로 (1)앞으로도 해당 업체와 계속해서 거래관계를 유지하고자 하는 정도,

(2)해당 업체와 거래를 시작한 것은 좋은 선택이었다고 생각하는 정도, (3)자판기가 필요한 다른 기업에 이 업체를 추천하고자 하는 정도, (4)운영계약이 만료하더라도 계속해서 재계약 할 의사가 있는 정도'의 4개의 항목을 본 연구에 알맞게 개발하여 측정하였다.

<표 3> 확인적 요인분석 및 신뢰성 검증 결과

측정문항/변수		st. estimate	S.E.	C.R.	AVE	CR	Cronbach's a
기업평판3	기업평판	0.575**			0.572	0.796	0.785
기업평판2		0.835**	0.181	8.318			
기업평판1		0.829**	0.183	8.297			
대안매력도1	대안의 매력도	0.765**			0.567	0.795	0.765
대안매력도2		0.841**	0.098	11.195			
대안매력도3		0.638**	0.095	8.983			
맞춤의도1	맞춤의도	0.750**			0.568	0.798	0.796
맞춤의도2		0.782**	0.106	10.007			
맞춤의도3		0.729**	0.091	9.509			
신뢰_전문성3	신뢰 (전문성)	0.695**	0.102	10.043	0.565	0.795	0.779
신뢰_전문성2		0.788**	0.084	11.253			
신뢰_전문성1		0.769**					
신뢰_호의1	신뢰 (호의)	0.753**	0.112	9.426	0.545	0.782	0.791
신뢰_호의2		0.743**	0.105	9.454			
신뢰_호의3		0.719**					
신뢰_정직1	신뢰 (성실성)	0.740**			0.547	0.783	0.788
신뢰_정직2		0.798**	0.119	10.448			
신뢰_정직3		0.675**	0.096	9.2			
경제적전환비용3	경제적 전환비용	0.737**			0.641	0.843	0.841
경제적전환비용2		0.827**	0.094	11.224			
경제적전환비용1		0.835**	0.099	11.288			
절차적전환비용3	절차적 전환비용	0.778**			0.674	0.861	0.854
절차적전환비용2		0.872**	0.082	13.106			
절차적전환비용1		0.810**	0.077	12.209			
관계적전환비용1	관계적 전환비용	0.728**			0.752	0.900	0.896
관계적전환비용2		0.900**	0.1	13.158			
관계적전환비용3		0.957**	0.105	13.596			
관계지속의도4	관계지속 의도	0.736**			0.551	0.830	0.849
관계지속의도3		0.627**	0.07	11.616			
관계지속의도2		0.775**	0.085	11.01			
관계지속의도1		0.818**	0.086	11.301			

\*\*p<0.01; \*p<0.05

## 2. 표본 및 자료수집

본 연구에서는 자동판매기를 설치 및 운영하고 있는 자판기 운영수탁기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 전국에 자동판매기를 설치 및 운영하고 있는 350여개의 수탁 기업을 대상으로 실시하였으며 총 242부를 회수하였다. 회수한 설문지 중 불성실한 응답, 편향된 응답 및 역척도(reverse scale) 문항에서도 동일한 응답 경향을 보인 설문지를 제외하고 최종적으로 211부의 설문지를 조사 분석대상으로 채택하였다. 응답기업의 통계는 <표2>의 내용과 같다.

## 3. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서 사용한 변수의 신뢰성과 타당성을 분석하기 위해 Cronbach's alpha test 및 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 시행하였

다. 그 결과 모든 측정변수에서 Cronbach's alpha는 일반적인 기준인 0.7을 상회하는 것으로 나타났다(Nunnally and Bernstein 1994), 평균분산 추출값(AVE)과 개념신뢰도(CR) 모두 허용수준을 상회하는 것으로 나타나 집중타당성이 확보되고 있음을 알 수 있다(Bagozzi and Yi 1988; Fornell and Larcker 1981).

또한 <표3>과 같이 확인적 요인분석 결과 측정 모형의 model fit은  $\chi^2=735.232$ ,  $df=378$ 로  $\chi^2/df=1.945$  인 것으로 나타났으며, 다른 적합도 지수인 RMR=0.041, GFI=0.812, NFI=0.908, IFI=0.908, TLI=0.885, CFI=0.906으로 일부 적합도 지수를 제외한 나머지 값에서 전반적으로 적합도가 양호하게 나타나는 것을 알 수 있다(Kline 1998).

다음으로 변수 간 상관관계분석을 통해 법칙타당성(nomological validity)과 판별타당성을 평가하였다. 일반적으로 법칙타당성을 평가하기 위해

<표 4> 상관 관계 분석 결과

변수명	평균	표준편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
기업평판(1)	3.426	.660	1	.549**	.406**	.632**	.338**	.443**	.268**	.201**	.394**	.554**	.114
대안매력도(2)	3.418	.663		1	.564**	.551**	.388**	.439**	.316**	.293**	.411**	.546**	.095
맞춤의도(3)	3.680	.656			1	.507**	.424**	.380**	.151*	.261**	.263**	.335**	.155*
신뢰-전문성(4)	3.782	.612				1	.495**	.574**	.229**	.198**	.411**	.521**	.284**
신뢰-호의성(5)	3.916	.591					1	.562**	.112	.138*	.225**	.440**	-.011
신뢰-성실성(6)	3.616	.628						1	.278**	.156*	.356**	.516**	.025
경제적 전환비용(7)	3.281	.758							1	.315**	.493**	.445**	-.023
절차적 전환비용(8)	3.407	.870								1	.527**	.370**	-.022
관계적 전환비용(9)	3.086	.883									1	.492**	-.011
관계지속 의도(10)	3.582	.648										1	.087
거래기간(11)													1

\*\*p<0.01; \*p<0.05

서는 연구에서 설정한 가설의 방향과 상관계수의 방향이 일치하는지를 확인하는데 <표4>의 내용에서처럼 상관관계분석 결과 방향이 일치하는 것으로 나타났다. 잠재요인 간의 법칙타당성이 있는 것으로 볼 수 있다. 또한 판별타당성을 검증하기 위해서 Fornell and Larker(1981)가 제시한 평균분산추출값을 사용하였는데, 판별타당성이 확보되기 위해서는 AVE가 해당 횡축과 종축의 상관계수 제곱의 값보다 커야 타당성이 확보된다고 볼 수 있다. 본 연구에서는 모든 잠재변수의 AVE 제곱근이 상관계수보다 큰 것으로 나타나 이론변수 간 판별타당성이 확보되었다고 볼 수 있었다.

#### 4. 가설 검증

본 연구에서는 가설을 검증하기 위한 통계적 기법으로 구조방정식 분석을 사용하였다. 구조방정식 분석결과,  $\chi^2=852.725$ ,  $df=416$ ,  $\chi^2/df=2.049$ ,  $RMR=0.068$ ,  $GFI=0.797$ ,  $NFI=0.804$ ,  $IFI=0.889$ ,  $TLI=0.865$ ,  $CFI=0.887$ 의 적합도 지수를 갖는 모형이 도출되었다. 일부 지수들은 적합도 권고치에 부족한 부분도 있으나 전반적으로 모형의 적합지수는 적절한 수준이라고 판단된다(Bagozzi and Yi 1988). 본 연구에서는 통제변수로 현 자판기 운영수탁업체와의 거래기간을 설정하였으나, 통제변수는 다차원적 전환비용이나 관계지속의

<표 5> 가설 검정 결과

가설	경로	표준화 경로계수	S.E.	t	p	$\Delta\chi^2$	결과
H1	기업평판 → 신뢰(역량)	.580	.133	5.547	.000	7.842	지지됨
	기업평판 → 신뢰(호의성)	.287	.118	2.895	.004		
	기업평판 → 신뢰(성실성)	.357	.128	3.565	.000		
H2	대안의 매력도 → 신뢰(역량)	-.019	.088	-.17	.000	-	지지되지 않음
	대안의 매력도 → 신뢰(호의성)	.008	.096	.619	.536		
	대안의 매력도 → 신뢰(성실성)	-.028	.099	-.227	.820		
H3	맞춤서비스 → 신뢰(역량)	.387	.123	3.243	.001	0.147	부분 지지됨
	맞춤서비스 → 신뢰(호의성)	.458	.138	3.197	.001		
	맞춤서비스 → 신뢰(성실성)	.377	.140	2.781	.005		
H4	신뢰(역량) → 경제적 전환비용	.204	.134	1.851	.064	-	지지됨
	신뢰(역량) → 절차적 전환비용	.392	.166	3.579	.000	-	지지됨
	신뢰(역량) → 관계적 전환비용	.445	.130	4.261	.000	-	지지됨
H5	신뢰(호의성) → 경제적 전환비용	-.265	.196	-2.204	.028	-	지지되지 않음
	신뢰(호의성) → 절차적 전환비용	-.258	.158	-2.145	.032	-	지지되지 않음
	신뢰(호의성) → 관계적 전환비용	-.183	.143	-1.713	.087	-	지지되지 않음
H6	신뢰(성실성) → 경제적 전환비용	.309	.132	2.928	.003	-	지지됨
	신뢰(성실성) → 절차적 전환비용	.179	.169	1.711	.089	-	지지됨
	신뢰(성실성) → 관계적 전환비용	.485	.149	3.994	.000	-	지지됨
H7	경제적 전환비용 → 관계지속의도	.337	.079	3.984	.000	-	지지됨
	절차적 전환비용 → 관계지속의도	.160	.057	2.092	.036	-	지지됨
	관계적 전환비용 → 관계지속의도	.231	.080	2.646	.008	-	지지됨

Model Fit:  $\chi^2=852.725$ ,  $df=416$ ,  $\chi^2/df=2.049$ ,  $RMR=0.068$ ,  $GFI=0.797$ ,  $NFI=0.804$ ,  $IFI=0.889$ ,  $TLI=0.865$ ,  $CFI=0.887$

도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

가설검증 결과는 <표5>에서 제시된 바와 같이, 가설2와 가설5를 제외한 모든 가설이 지지되는 것으로 나타났다. 특히 가설1과 가설3의 경우 가설검증을 위한 구조방정식 분석을 시행한 후, 경로계수 차이분석을 시행하여 표준화된 경로계수 값 간에 통계적 차이를 분석하는 과정을 추가로 시행하였다. 이 경우 본 연구의 자유모형과 제약 모형의 자유도는 2만큼 차이가 있기 때문에  $\Delta \chi^2$  이 5.99( $p=0.05$ ) 이상 차이가 있어야 경로계수 값들이 유의미한 차이를 가진다고 할 수 있다. 경로계수차이분 값의 차이는 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 파악되었다.

## V. 결론 및 논의

### 1. 연구의 요약

본 연구는 기업특성(기업평판, 대안의 매력도, 맞춤형서비스 제공의도)이 다차원적 신뢰(전문성 신뢰, 진실성 신뢰, 호의성 신뢰)에 미치는 영향 그리고 다차원적 전환비용(경제적 전환비용, 절차적 전환비용, 관계적 전환비용)이 관계지속의도에 미치는 영향을 확인하고자 하는 것이다. 일반적으로 관계마케팅에서 거래업체 간 관계의 질을 측정하는 연구들은 신뢰와 함께 몰입을 중요한 태도변수로 간주하고 있다. 하지만 본 연구에서는 태도로서의 몰입이 보다는 신뢰의 성과로서의 몰입을 관계지속의도라는 변수로 간주하여 사용하였다. 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 기업특성 중 기업평판은 다차원적 신뢰 중 전문성 신뢰와 호의성 신뢰 그리고 진실성 신뢰 순으로 매우 긍정적 영향을 미치는 것으로 확

인되었다. 특히 기업평판은 신뢰의 차원 중에서 전문성 신뢰에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타나 기업평판은 전문성 신뢰의 선행요인임을 확인하였는데, 이러한 연구 결과는 Mayer et al.(1995)의 실증연구 결과와 일치하는 것으로 전문성 신뢰의 향상을 위하여 기업평판에 대한 지속적인 관리가 무엇보다 중요하다고 할 수 있다.

둘째, 대안의 매력도가 다차원적 신뢰에 아무런 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다. 특히 신뢰의 차원 중 진실성 신뢰에 가장 큰 영향을 미칠 것으로 보았는데, 모두 지지되지 않았다. 기존 Lusch and Brown(1982)과 Yen and Hung(2017)의 연구에서는 대안의 매력도와 신뢰가 줄어드는 결과로 나타났는데, 본 연구에서 가설이 지지되지 않은 이유에 대해 추론해보면 현재 국내 자판기 유통산업에서 위탁기업의 90%가 중소기업이며 대부분 인간관계로 거래가 유지되고 있다. 따라서 기존의 수탁기업 또는 소수의 수탁기업에서 제공하는 혜택만으로 대안의 매력도를 비교하기 어렵기 때문으로 추정된다. 그리고 일반적으로 자동판매기 운영 위·수탁 거래에서 거래 상대방의 진실성은 당연한 것으로 받아들이기 때문에 영향을 미치지 못한 것으로 볼 수 있다. 따라서 대안의 매력도가 다차원적 신뢰에 미치는 영향을 분석하기 위해서는 여러 수탁업체의 대안의 매력도를 비교할 수 있는 통합적인 연구가 필요하다.

셋째, 맞춤형서비스 제공의도가 다차원적 신뢰 중 호의성 신뢰, 전문성 신뢰와 그리고 진실성 신뢰 순으로 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 특히 맞춤형서비스 제공의도는 신뢰의 차원 중에서 호의성 신뢰에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 이유는 맞춤형서비스 경험이 고객 가치형성과 제품 신뢰에 영향을 미친다는 조성익(2012)의 연구 결과와 일치하는 것으로 호의성 신뢰의 향상을 위해서 맞춤형서비스 제공의도에

대한 지속적인 연구가 필요하다고 할 수 있다.

넷째, 다차원적 신뢰 중 전문성 신뢰가 절차적 전환비용과 관계적 전환비용에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 운영관리자의 전문성 보유 정도가 서비스를 이용하는 고객의 효용을 충족시킬 수 있는 기술이나 전문적인 능력이 중요한 요인으로 고객이 지각한 전문성은 신뢰의 핵심요소임을 실증 분석한 Mayer et al. (1995)의 연구와 흐름을 같이한다.

다섯째, 다차원적 신뢰 중 호의성 신뢰가 증가하면, 경제적 전환비용과 절차적 전환비용 그리고 관계적 전환비용의 수준을 높일 것으로 추정하였으나, 모두 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 Moorman et al.(1992)의 주장과 반대의 결과로 나타났는데, 그 이유로는 실무적 관점에서 수탁기업의 호의성에 대한 위탁기업의 가치평가 요소로서의 중요도는 높지 않고, 상대적으로 거래 전환을 통한 이익이 더 크다고 인식하기 때문에 인식의 차이만큼 영향을 미치지 못하는 것을 의미한다.

여섯째, 다차원적 신뢰 중 진실성 신뢰가 경제적 전환비용과 절차적 전환비용 그리고 관계적 전환비용에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 운영관리자의 신뢰는 고객에게 약속한 내용과 고객이 인지한 내용과 일치한 결과로, Doney and Cannon(1997)의 연구 결과를 뒷받침 한다.

마지막으로 다차원적 전환비용이 관계지속의도에 미치는 영향은 매우 긍정적으로 나타났다. 이는 다차원적 전환비용이 관계지속의도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나 경제적 전환비용, 절차적 전환비용, 관계적 전환비용은 관계지속의도의 핵심 선행요인으로 밝혀졌다. 또한 고객들이 기존 거래 관계에서 만족 하지 않더라도 관계이탈을 방해하는 전환 장벽에 의해 관계를

지속할 수도 있다고 주장한 박성진 등(2018)의 연구 결과와 흐름을 같이한다.

## 2. 이론적 시사점, 실무적 시사점

본 연구는 기업특성(기업평판, 대안의 매력도, 맞춤서비스 제공의도)이 다차원적 신뢰(전문성 신뢰, 진실성 신뢰, 호의성 신뢰)에 미치는 영향 그리고 다차원적 전환비용(경제적 전환비용, 절차적 전환비용, 관계적 전환비용)이 관계지속의도에 어떠한 영향을 미치는 규명함으로써 서비스 위탁기업과 서비스 수탁기업이 다차원적 신뢰와 다차원적 전환비용을 거쳐 어떻게 하면 관계지속의도를 높일 수 있는지를 실증적으로 연구하였다. 본 연구는 다음과 같은 이론적 시사점을 지닌다.

첫째, 기업특성과 관련된 기존의 선행연구들은 소비자 구매 행동이나 브랜드 자산에만 집중되어 연구가 이루어졌다. 그러나 본 연구에서는 기업특성을 다차원적으로 보고 각 차원이 신뢰에 미치는 영향의 정도가 다르다는 것을 함께 연구함으로써 기업특성이 다차원적 신뢰의 미치는 차별적 효과를 규명하는데 다양한 방법을 제시했다고 볼 수 있다. 그리고 기업특성과 다차원적 신뢰를 함께 다루었다는 점에서 기존의 선행연구와 차별화하였다는 것에서 학문적 의미가 있다고 할 수 있다.

둘째, 다차원적 신뢰와 관련된 기존의 선행연구들은 기업과 기업 간의 관계인 B2B 관계가 아닌 소비자와 기업의 관계인 B2C 관점에서 연구가 이루어졌다. 그러나 본 연구에서는 신뢰 및 전환 장벽을 기업 간 거래에 적용해서 해당 변수와 이론들의 적용 범위를 확장하였다. 또한 기업 간 거래에도 불구하고 상호 수평적 관계가 아니라 수직적 관계로 위탁기업의 일방적인 의사에 따라 관계지속이 결정되는 구조로 기존의 선행연구들과

차이점을 많이 두었으며, 결과도 기존의 선행연구와 차별화된다는 점에서 학문적 의미가 있다고 할 수 있다.

셋째, 신뢰와 몰입 그리고 전환비용에 관한 기존의 선행연구에서 신뢰와 전환비용이 관계지속의도에 영향을 미치지 못하거나 미치는 영향이 미미하다고 보았다(김은희, 김태희, 이덕영 2010). 그러나 본 연구에서는 호의성 신뢰를 제외하고는 모두 높은 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 아울러 이 분야에 관련된 기존의 선행연구가 부족하여 본 연구에서 시도한 결과 다차원적 신뢰의 각 차원성은 관계지속의도에 긍정적 영향을 주지만, 다차원적 전환비용의 매개 역할로 보다 높은 관계지속의도에 미치는 영향력을 밝힘으로써 기존의 선행연구와 차별화된다는 점에서 학문적 의미가 있다고 볼 수 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 기존의 서비스 위탁기업에 관한 연구와 거래 관계에서 필요한 요인들을 찾아서 분석하고, 더 나아가 실무에서 느끼고 있는 필요한 요인들을 추가적으로 분석한다. 또한 더 나은 서비스를 제공하여 고객을 만족시키는 데 중요하고 구체적인 항목과 기존의 선행연구에서 다루지 않았던 요인으로 좀 더 고객의 욕구에 대한 세부적인 답을 찾는 데 도움을 줄 것이다.

둘째, 서비스 위탁기업은 고객의 니즈를 충족시켜 서비스 위탁기업으로부터 신뢰를 쌓고 축적된 신뢰를 바탕으로 친밀한 관계를 형성하여 장기적인 관계를 지속하기 위해 다차원적 신뢰와 몰입 그리고 다차원적 전환 장벽에 대한 속성을 서비스 위탁산업에 재인식시킬 수 있을 것이다.

셋째, 서비스 위탁기업은 첫째, 둘째와 같은 세부항목으로 소비자의 필요와 욕구를 충족시켜서 위탁기업으로부터 축적된 신뢰를 바탕으로 관계몰입을 형성하여 장기적인 관계유지를 유지하기

위해 신뢰의 구체적인 항목을 제시하여 신뢰를 증가시키는 데 도움이 될 것이다.

넷째, 다차원적 신뢰가 높아서 관계가 잘 형성되어 있더라도 전환 장벽이 낮다면 관계를 지속하는데 어려움이 많이 있을 것이다. 그러므로 전환비용의 어떠한 차원이 관계지속의도에 영향을 미치는지 규명함으로써 사전에 낮은 전환 장벽을 찾아내어 낮은 차원성의 전환비용을 높이거나 제거하여 관계 지속의도를 높이는데 기여할 수 있기 때문에 기업 입장에서 매우 중요한 실무적 시사점이 될 것으로 볼 수 있다.

또한 서비스 위탁기업들은 서비스 제공 과정을 제공전 과정, 제공 과정, 제공 후 과정으로 분류하고, 다양한 과정에서 고객에 욕구를 충족시킬 수 있는 서비스 개발로 차별화 하고, 고객의 신뢰를 바탕으로 장기적인 관계유지와 안정적인 매출로 위탁기업의 미래를 담보할 수 있다.

### 3. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구를 진행하는 과정에 있어 위에서 언급한 다양한 시사점들이 있지만, 분석 결과를 통해 다음과 같은 한계점도 일부 지니고 있다. 이에 본 연구의 과제를 보면 세 가지 한계점과 향후의 연구 방향을 제시하자면 다음과 같다.

첫째, 표본의 일반화를 위해서 표본수집에 오차를 최대한 줄이고, 더 많은 표본이 필요하였으나 조금 부족하여 연구의 정확도를 높이지 못한 한계점이 있다. 그리고 서비스 위탁기업을 개인사업자, 중소기업, 대기업으로 구분하여 기업의 규모에 따라 서비스 위탁기업에 미치는 관계적 영향력을 분석하지 못했다는 한계점도 가지고 있다. 또한 지역별로 표본을 구분하고 업종별로 구분하여 어느 특정 지역이나 업종이 아닌 세분화된 고른 연구가 필요하였다는 한계가 남았다.

둘째, 자판기 운영에 관한 기존연구가 매우 부족하고 또한 신뢰가 전환비용에 미치는 영향에 관한 선행연구가 부족하여 문헌적 고찰이나 선행 연구 자료를 찾기 어려워서 일부가설의 경우 변수 간 차별적 영향력에 대한 가설을 세울 수 없었다. 특히 대안의 매력도가 신뢰의 세부요인들에 미치는 차별적 영향에 대한 인과관계를 가설화하지 못하였으며 향후 연구에서 보다 심도 있게 규명해야 할 과제인 것으로 판단된다.

셋째, 일반적으로 대안의 매력도는 거래기업이 아닌 외부의 대안들이 가지는 매력도를 측정하지만, 자판기 위·수탁 거래와 관련해서는 위탁기업 측면에서 현재 자판기 운영에 대한 수탁기업 이외의 타 기업들의 정보를 실시간으로 파악하기 어려운 측면이 존재하여 내부적인 매력도를 측정하였다는 한계점이 있다. 향후 연구에서는 본 연구에서 사용한 척도의 문제점을 보완하고 타당성을 확보하여야 할 것이다.

향후 연구과제로 위와 같은 한계점을 극복하여 지역과 업종을 좀 더 세분화하여 연구의 정확성을 높이고, 아울러 운영 주체도 개인사업자, 중소기업, 대기업에 따라 거래 관계에 미치는 영향력의 연구가 필요하리라 생각한다. 또한 다른 분야의 서비스 기업이나 제조 기업 등 일반기업에서도 경영학적 측면에서 본 연구가 이루어지길 희망한다. 향후 연구에서는 실제 업체선정이나 관계지속의도에 영향을 미칠 수 있는 담당 책임자들만 참여하여 설문자료에 좀 더 정확성을 기할 수 있는 연구가 이루어져야 할 것이다.

논문접수일: 2019. 08. 09.

1차 수정본 접수일: 2019. 09. 28.

게재확정일: 2019. 10. 12.

## 참고문헌

- 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.
- 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 Youjae Yi (1988), "On The Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of The Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Balmer, John MT (2001), "From the Pentagon: a New Identity Framework," *Corporate Reputation Review*, 4(1), 11-22.
- Bendapudi, Neeli and Leonard L. Berry (1997), "Customers' Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers," *Journal of Retailing*, 73(1), 15-37.
- Bennett, Roger and Rita Kottasz (2000), "Practitioner Perceptions of Corporate Reputation: an Empirical Investigation," *Corporate Communications: An International Journal*, 5(4), 224-235.
- Berry, Leonard L. (1983), *Relationship Marketing*. American Marketing Association, Chicago. ISBN. 0-87757-1619, 146.
- Burnham, Thomas A., Judy K. Frels, and Vijay Mahajan (2003), "Consumer Switching

- Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 109-126.
- Butler Jr, John K. and R. Stephen Cantrell (1984), “A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates,” *Psychological Reports*, 55(1), 19-28.
- Campbell, Diane R. and Alexander F. Motten (1985), “The Mechanism of Competition for Pollination Between Two Forest Herbs,” *Ecology*, 66(2), 554-563.
- Cha, Hee-Won (2005), “The Effect of the Corporate Image and Corporate Reputation on the Organization-Public Relationship and Corporate Superbrand,” *Advertising Research*, 68(1), 171-199.
- Cho, Sung-Eui (2012), “Factors Affecting Customer Purchase Intention on Customized Products or Services in Electronic Commerce,” *Journal of Korea Service Management Society*, 13(5), 151-176.
- Choi, Duck-Chul (2012), “The Mediating Effect of Relationship Quality and Moderating Effects of Relationship Length on Relationship between Customer Satisfaction to Customer Loyalty,” *Journal of Marketing Studies*, 20(3), 65-89.
- Choi, Won-Kyun, Choi, Gai-Bong, and Hyung-Ju Lee (2008), “A Study of the Effect of Hotel Fitness Clubs’ Relational Benefits on Long-term Orientation: Focused on the Mediating Role of Relational Commitment,” *Korean Journal of Tourism Research*, 22(3), 359-380.
- Christopher, Martin and Hau Lee (2004), “Mitigating Supply Chain Risk through Improved Confidence,” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(5), 388-396.
- Clark, Murray C. and Roy L. Payne (1997), “The Nature and Structure of Workers’ Trust in Management,” *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(3), 205-224.
- Cook, John and Toby Wall (1980), “New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfilment,” *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Davis, Fred D. (1989), “Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology,” *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Davis, Stanley M. (1987), *Future Perfect*. MA: Addison-Wesely.
- Doney, Patricia M. and Joseph P. Cannon (1997), “An Examination of The Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, 62(2), 35-51.
- Dowling, Grahame R. (2004), “Corporate Reputations: Should You Compete on Yours?” *California Management Review*, 46(3), 19-36.
- 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(1), 31-41.
- Fornell, Claes and David F. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frazier, Gary L. (1983), "Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective," *Journal of Marketing*, 47(4), 68-78.
- Flynn, James, Paul Slovic, and Chris K. Mertz. "Gender, Race, and Perception of Environmental Health Risks," *Risk Analysis*, 14(6), 1101-1108.
- Ganesan, Shankar (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Ganesan, Shankar and Ron Hess (1997), "Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship," *Marketing Letters*, 8(4), 439-448.
- Gremler, Dwayne D. and Stephen W. Brown (1996), "Service Loyalty: its Nature, Importance, and Implications," *Advancing Service Quality: A Global Perspective*, 5(1), 171-181.
- Han, Sang-Lin and Jong-Won Lee(2016), "Effects of Corporate Social Responsibility on Factors Affecting Development of Relationship, Trust and Long-term Orientation in B2B Market," *Korean Management Review*, 45(3), 869-900.
- Heide, Jan B. and George John (1988), "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, 52(1), 20-35.
- Heide, Jan B. and Allen M. Weiss (1995), "Vendor Consideration and Switching Behavior for Buyers in High-technology Markets," *Journal of Marketing*, 59(3), 30-43.
- Kalwani, Manohar U. and Narakesari Narayandas (1995), "Long-term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay off for Supplier Firms?" *Journal of Marketing*, 59(1), 1-16.
- Kang In-Won, Choi, Ji-Ho, and Seong-Keun Yi (2005), "The Relationship between Dimension of Trust and Loyalty in e-Learning Service of Cyber University," *Korean Management Review*, 34(4), 1143-1164.
- Keaveney, Susan M. (1995), "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study," *Journal of Marketing*, 59(2), 71-82.
- Kim, Eun-Hee, Kim, Tae-Hee, and Dug-Young Lee (2010), "A Study on the Effect of the Relationship Characteristics between Contracted Foodservice Companies and Its Client Companies to Realtionship Quality and Long-term Orientation," *Korean Journal of Food Culture*, 25(3), 312-323.
- Kim, Hyun-Cheol, Han, Jang-Hui, Choi, Ji-Ho, and Phil-Jung Kim (2010), "Adoption Intention of Mobile Banking Service: A Test of Alternative Models," *Journal of*

- Commodity Science and Technology*, 28(1), 75-86.
- Kim Hyung-Joon and Eul-Soon Kim (2008), "The Effect of Service Customization on Customer Satisfaction and Repurchase Intention: Focused on Customized Postal Service Marketing," *Journal of Vocational Rehabilitation*, 31(2), 55-78.
- Kim Joeng-Hoon and Jeong-In Kim (2016), "Empirical Research of Energy Saving based on Measurement of the Consumed Power of University's Electric Vending Machine," *Journal of Climate Change Research*, 7(1), 95-101.
- Kim, Koo-Sung, Lee Su-Dong, and Ju-Young Kim (2004), "The Effect of Trust toward Parent Firm on the Trust for its Internet Shopping Mall and on Purchase Intention - Comparison of Experienced Customers and Non-experienced Prospects," *Journal of Channel and Retailing*, 9(4), 85-114.
- Kim, Sang-Hyeon and Sang-Hyun Oh (2002), "The Determinants of Repurchase Intentions in the Service Industry: Customer Value, Customer Satisfaction, Switching Costs, and Attractiveness of Alternatives," *Journal of Korean Marketing Association*, 17(2), 25-55.
- Kline, Rex B. (1998), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Guilford, New York.
- Kotler, Philip (2002), *Marketing Management*, Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict EM Steenkamp (1995), "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes," *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348-356.
- Lambert, Douglas M. and Martha C. Cooper (2000), "Issues in Supply Chain Management," *Industrial Marketing Management*, 29(1), 65-83.
- Lee, Hye-Un (2018), "[Why] From Car to Flower, Mask Pack, and Hanwoo...the Evolution of Vending Machine," Chosun Daily Newspaper, 31 August 2018, from [http://news.chosun.com/site/data/html\\_dir/2018/08/31/2018083101670.html](http://news.chosun.com/site/data/html_dir/2018/08/31/2018083101670.html)
- Lusch, Robert F. and James R. Brown (1982), "A Modified Model of Power in The Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 19(3), 312-323.
- Mathwick, Charla, Janet Wagner, and Ramaprasad Unni (2010), "Computer-Mediated Customization Tendency(CMCT) and the Adaptive e-Service Experience," *Journal of Retailing*, 86(1), 11-21.
- Mayer, Roger C., James H. Davis, and F. David Schoorman (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mishra, Aneil K. (1996), *Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust*, Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, Sage, 261-281.
- Moorman, Christine, Gerald Zaltman, and Rohit

- Deshpande (1992), "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust," *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Nunnally, Jum. C. and Ira H. Bernstein (1994), *Psychological Theory*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Oliver, Richard L. (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Pae, Jae H. and Jung-Suk Hyun (2002), "The Impact of Technology Advancement Strategies on Consumers' Patronage Decisions," *Journal of Product Innovation Management*, 19(5), 375-383.
- Palmatier, Robert W., Cheryl Burke Jarvis, Jennifer R. Bechkoff, and Frank R. Kardes (2009), "The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 73(5), 1-18.
- Park, Ju-Sik and Tae-Seok Rho (2017), "Influences of Relationship Outcome between Supplier and Buyer in B2B Market: Mediating Effect of Gratitude," *Journal of Marketing Management Research*, 20(3), 155-179.
- Park, Sung-Jin, Park, Kyung-Do and Ho-Taek Yi (2018), "A Study on the Effect of a Franchisee's Perceived Switching Costs on a Franchiser on Multi-dimensional Commitment and Performance," *Journal of Channel and Retailing*, 23(1), 79-98.
- Patterson, Paul. G. and Tasman Smith (2003), "A Cross-cultural Study of Switching Barriers and Propensity to Stay with Service Providers," *Journal of Retailing*, 79(2), 107-120.
- Ping Jr. Robert A. (1993), "The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect," *Journal of Retailing*, 69(3), 320.
- Reichheld, Frederick F. and W. Earl Sasser (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Rempel, John K., John G. Holmes, and Mark P. Zanna (1985), "Trust in Close Relationships," *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 95.
- Riordan, Christine M. and Rodger W. Griffeth (1995), "The Opportunity for Friendship in the Workplace: an Under-explored Construct," *Journal of Business and Psychology*, 10(2), 141-154.
- Ryu, Eun-Soon (1998), "The Stage of Consignment in the Business Cafeteria and the Corresponding Arrangements," *National Nutrition*, 199(6), 2-11.
- Sahay, B. S. (2003), "Supply Chain Collaboration: the Key to Value Creation," *Work Study*, 52(2), 76-83.
- Sako, Mari (1992), *Price, Quality and Trust:*

- Inter-Firm Relations in Britain and Japan* (No. 18). Cambridge University Press.
- Sharma, Neeru and Paul G. Patterson (2000), "Switching Costs, Alternative Attractiveness and Experience as Moderators of Relationship Commitment in Professional, Consumer Services," *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 470-490.
- Sheth, Jagdish N. and Atul Parvatlyar (1995), "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences," *Journal of The Academy of Marketing Science*, 23(4), 255-271.
- Smith, J. Brock and Donald W. Barclay (1997), "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships," *Journal of marketing*, 61(1), 3-21.
- Statistics Korea (2018), 2017 Service Industry Survey. <http://kostat.go.kr/wnsearch/search.jsp>
- Thibaut, John W. and H. H. Kelley (1959), *The Social Psychology of Groups*. NH: John Wiley and Sons.
- von Wangenheim, F. (2003), "Situational Characteristics as Moderators of the Satisfaction-loyalty Link: an Investigation in a Business-to-business Context," *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 16(1), 145-156.
- Yang, Sung-Un (2007), "An Integrated Model for Organization-public Relational Outcomes, Organizational Reputation, and Their Antecedents," *Journal of Public Relations Research*, 19(2), 91-121.
- Yen, Yu-Xiang and Shiu-Wan Hung (2017), "Why do Buyers Share Knowledge with Suppliers in New Product Development? Current and Alternative Supplier Antecedents," *Journal of Business-to-Business Marketing*, 24(4), 283-296.
- Yen, Yu-Xiang, Edward Shih-Tse Wang, and Der-Juinn Horng (2011), "Suppliers' Willingness Customization, Effective Communication, and Trust: A Study of Switching Cost Antecedents," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(4), 250-259.
- Yu, Grace B., Lee, Jin-Hye, and Dong-Jin Lee (2007), "A Study on the Effects of Three Dimensions of Switching Costs on Customer Commitment to a Service Provider," *Yonsei Business Review*, 44(2), 213-235.
- Yoon, Chun-Suk and Young-Ju Jin (2017), "The Effect of Corporate CEOs Unethical Behavior on Corporate Reputation and Consumer Attitude-According to Types of Consumers Self-construal Structure," *The Korean Journal of Consumer and Advertising Psychology*, 18(4), 685-705.
- Zucker, Lynne G. (1986), Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*. 8, 53-111.

# The Effect of Service Supplier's Characteristics on Multi-dimensional Trust, Switching Cost and Relationship Continuity in Vending Machine Operation Industry\*

Dae-Young Jo\*\*, Ho-Taek Yi\*\*\*

## ABSTRACT

According to the 2017 service industry survey, some 350 companies are participating in the roughly 126 billion won market in Korea. Recently, the Commission on Shared Growth recommended the industry to the Ministry of Small and Medium Venture Businesses as a suitable breadwinner, apparently due to a continued decrease in market size, reduced market share of small-scale vending machine operators due to the retention of large companies' sales, and small-scale businesses. Under these circumstances, this study was conducted to find out what characteristics of vending machine operators have a major impact on the trust and conversion costs of consignors. Service supplier's characteristics were divided into the corporate reputation (hypothesis 1), alternative attractiveness (hypothesis 2), and the willingness to customize (hypothesis 3), and the differentiating effect of these characteristics on the multi-dimensional trust such as competence, benevolence, and integrity, and the effect of multi-dimensional trust on multi-dimensional switching cost such as economic, procedural and relational switching cost (hypothesis 4~6). In addition, the effects of multi-dimensional switching costs on the relationship continuity(hypothesis 7) were identified.

The survey was conducted on all companies that installed and operated vending machines across the country and verified the hypothesis by analyzing the structural formula using the questionnaire in part 211 of them for analysis, and all hypotheses except hypothesis 2 and hypothesis 5 were supported.

The results of hypothesis testing are as follows.

First, the difference in positive influence of service supplier's characteristic factors (corporate reputation, and willingness to customize) on multi-dimensional trust (competence, benevolence, and integrity) has confirmed that the corporate reputation has a very positive effect on multi-dimensional trust. In particular, it has been confirmed that the corporate reputation has a greater influence on competence among the level of trust, and that the attractiveness of the alternative has no effect on multi-dimensional trust. Though it was expected to have the

---

\* This study is a revision and supplementation of the doctoral dissertation of 1st Author

\*\* Ph D. of Marketing, Graduate School of Keimyung University, 1st Author

\*\*\* Associate Professor of Marketing, Department of Business Administration, Keimyung University, Corresponding Author

greatest impact on trustworthiness, but not supported, among the dimensions of trust. It is estimated that this result is due to the fact that 90% of consignees in the vending machine distribution industry are small and medium-sized enterprises, and that it is difficult to compare the attractiveness of alternatives with the benefits provided by existing consignors or a small number of consignors in the real world where transactions are maintained through human relations. And in general, the integrity of the counterparty in a consignment transaction for the operation of the vending machine could not be considered to have affected it because it would take for granted. It has been confirmed that the intention of providing tailored services has a positive effect on trust in competence, benevolence, and integrity among multi-dimensional trust. However, willingness to customize would have the greatest impact on trust in benevolence was not statistically significant.

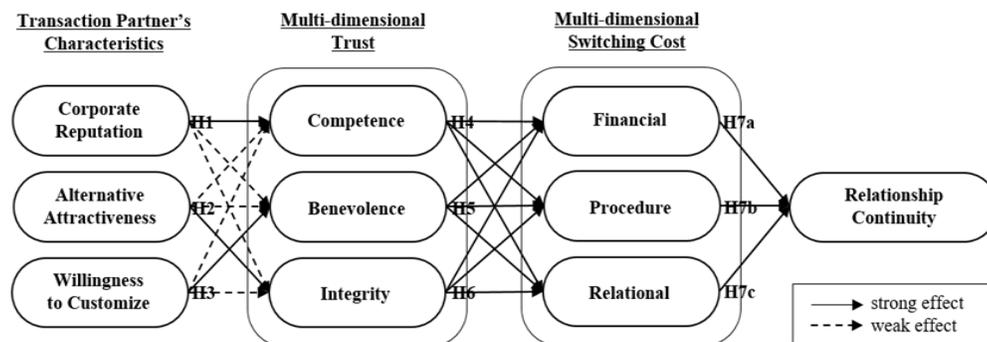


Figure 1. Conceptual Framework

Second, it was inferred that multi-dimensional trust (competence, benevolence, and integrity) has a positive effect on multi-dimensional switching costs (economic, procedural and relational). Therefore, the Board decided to expand the scope of the variables and theories by applying multi-dimensional switching costs that have been studied from B2C perspective to B2B, and to demonstrate that multi-dimensional trust can be a prerequisite for multi-dimensional switching costs. The analysis found that professional trust among multidimensional trust has a positive effect on both economic switching costs, procedural switching costs and relational switching costs. This is consistent with a study by Cook and Wall (1980), which analyzed that the degree of professionalism of an operations manager affects confidence in the operations manager. The increased confidence in favor of multi-dimensional trust was expected to increase the level of economic switching costs, procedural switching costs and relational switching costs, but not all of them were found to have an impact. That is because, from a practical standpoint, the importance of the consignment entity as a valuation component of the goodwill of the trustee is not high and does not affect it because of differences in the notion that the gains from the transaction conversion are relatively greater. It has been found that trust in veracity among multidimensional trust has a positive effect on economic switching costs, procedural switching costs and relational switching costs.

<Table 1> Results of Hypothesis Test

H	Path	st. estimate	S.E.	t	p	$\Delta\chi^2$	Result
H1	Corporate Reputation → Competence	.580	.133	5.547	***	7.842	Supported
	Corporate Reputation → Benevolence	.287	.118	2.895	.004		
	Corporate Reputation → Integrity	.357	.128	3.565	***		
H2	Alternative Attractiveness → Competence	-.019	.088	-.17	.865	-	Not Supported
	Alternative Attractiveness → Benevolence	.008	.096	.619	.536		
	Alternative Attractiveness → Integrity	-.028	.099	-.227	.820		
H3	Willingness to Customize → Competence	.387	.123	3.243	.001	0.147	Partially Supported
	Willingness to Customize → Benevolence	.458	.138	3.197	.001		
	Willingness to Customize → Integrity	.377	.140	2.781	.005		
H4	Competence → Economic Switching Cost	.204	.134	1.851	.064	-	Supported
	Competence → Procedural Switching Cost	.392	.166	3.579	***	-	Supported
	Competence → Relational Switching Cost	.445	.130	4.261	***	-	Supported
H5	Benevolence → Economic Switching Cost	-.265	.196	-2.204	.028	-	Not Supported
	Benevolence → Procedural Switching Cost	-.258	.158	-2.145	.032	-	Not Supported
	Benevolence → Relational Switching Cost	-.183	.143	-1.713	.087	-	Not Supported
H6	Integrity → Economic Switching Cost	.309	.132	2.928	.003	-	Supported
	Integrity → Procedural Switching Cost	.179	.169	1.711	.089	-	Supported
	Integrity → Relational Switching Cost	.485	.149	3.994	***	-	Supported
H7	Economic Switching Cost → Relationship Continuity	.337	.079	3.984	***	-	Supported
	Procedural Switching Cost → Relationship Continuity	.160	.057	2.092	.036	-	Supported
	Relational Switching Cost → Relationship Continuity	.231	.080	2.646	.008	-	Supported

Model Fit:  $\chi^2=852.725$ ,  $df=416$ ,  $\chi^2/df=2.049$ ,  $RMR=0.068$ ,  $GFI=0.797$ ,  $NFI=0.804$ ,  $IFI=0.889$ ,  $TLI=0.865$ ,  $CFI=0.887$

Finally, after verifying the difference in influence of multi-dimensional switching costs on the relational speed, the effect of multi-dimensional switching costs on the relational speed was very positive. This shows that multi-dimensional switching costs have a positive effect on the relational speed, and that the economic switching costs, procedural switching costs, and relational switching costs have been found to be the key prerequisites of the relational speed.

Key words: Vending Machine Operation Industry, Service Supplier's Characteristics, Multi-dimensional Trust, Switching Cost, Relationship Continuity, Suitable Industries for Subsistence

