

저결속 구매자-판매자 관계에서 관계해지의 긍정적 영향요인과 부정적 영향요인

오세조
강보현
김상덕

목 차

- I. 연구목적
- II. 이론적 배경
- III. 가설설정 및 연구모형
- IV. 연구방법
- V. 실증분석
- VI. 결론

I. 연구목적

구매자-판매자의 교환관계는 영원히 지속될 수 없다(Tahtinen and Halinen-Kaila 2002). 때로는 시간이 지남에 따라 한정된 계약기간이 끝남으로 해서 자연스럽게 관계해지에 이르기도 하고, 때로는 의도적으로 관계해지를 추구해야만 한다. 또한, 한정된 자원 때문에 모든 관계를 유지한다는 것은 현실적으로 어려우며, 많은 성과를 낼 수 있는 좋은 관계에 집중하기 위해서라도 부정적인 관계는 해지해야만 한다. 반면, 지속적으로 유지되기를 원하는 좋은 관계가 해지되지 않도록 관심을 가지고 철저히 관리해야 한다. 우리가 관계해지에 대해 어떤 요인들이 관계해지를 유발시키고 완화시키는지, 그리고 어떤 과정을 거쳐 일어나는지에 대해 철저한 이해를 필요로 하는 이유가 여기에 있다. Morgan and Hunt(1994)도 의사와 병에 대한 예를 들

면서 건전한 관계에 대한 연구와 함께 관계해지에 대한 연구가 관계에 대한 완전한 이해에 공헌함을 역설한 바 있다.

Dwyer, Schurr, and Oh(1987)는 구매자-판매자의 교환관계를 (1)인지(Awareness), (2)탐구(Exploration), (3)확장(Expansion), (4)결속(Commitment), 그리고 (5)해지(Dissolution)의 5단계의 발전과정으로 분류하면서, 사회심리학자인 Duck(1982)과 Baxter(1985)등의 연구를 토대로 하여 5번째 단계인 관계해지를 설명하였다. Dwyer, Schurr, and Oh(1987)에 의하면 관계해지는 인지에서 결속에 이르는 전과정에서 일어날 수 있다고 한다.

관계해지는 연구의 배경에 따라 다양한 용어로 사용되기도 한다. 국내에서는 오세조(1990)가 관계해지라는 용어를 사용하였고, 임영균, 이찬, 그리고 박태훈(1995)은 '이탈'이라는 용어를 사용하였다. 외국의 연구들에서도 dissolution (Dwyer, Schurr, and Oh1987), disengagement(Hibbard, Kumar, and Stern 2001), breakup(Dwyer, Schurr, and Oh 1987), exit(Hibbard, Kumar, and Stern 2001, Ping 1993, 1994, 1995, 1997, 1999), switching(Heide and Weiss 1995), termination(Dwyer, Schurr, and Oh1987), ending(Tahtinen and Halinen-Kaila 2002), withdrawal(Dwyer, Schurr, and Oh 1987) 등의 용어를 사용하며, 관계해지로 나아가는 관계의 악화단계를 가리켜 deterioration(Jap and Ganesan 2000), neglect(Hibbard, Kumar, and Stern 2001), decline(Jap and Ganesan 2000) 등의 용어를 사용하였다.

지금까지의 연구들을 토대로 관계해지를 정의하면, 관계해지는 구매자-판매자의 교환관계가 종결되어 더 이상의 교환거래(Relational Exchange)가 없는 상태로 정의될 수 있다. 그리고, 관계해지는 하나의 정적인 현상이 아니라 여러 단계를 거쳐 일어나는 과정들의 집합체로 이해되고 있다. 관계해지에 대한 연구는 구매자와 판매자의 교환관계와 관계마케팅의 유지에 있어서의 중요성에도 불구하고 매우 적으며, 관계해지에 관해서 알려진 것도 거의 없다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987, Ping 1999, Tahtinen and Halinen-Kaila 2002). 진정한 평화를 원한다면 철저히 전쟁에 대비해야 하듯, 진정한 관계의 지속을 원한다면, 관계해지에 대한 철저한 이해가 필수적이다. 그동안의 관계해지에 관한 연구들은 상호작용과 네트워크 접근방식을 사용한 기업간 관계(Gadde and Mattsson 1987, Havila and Wilkinson 1997), 소비자관계와 서비스마케팅(Keaveney 1995, Roos 1999), 유통경로관계와 정치경제적 틀(Dwyer, Schurr, and Oh 1987, Heide and Weiss 1995, Hibbard, Kumar, and Stern 2001, Jap and Ganesan 2000, Ping 1993, 1994, 1995, 1997, 1999, Ping and Dwyer 1992), 그리고 광고산업(Henke 1995, Michell 1988)에 초점을 맞추어 왔다.

지금까지 국내에서도 관계해지에 관한 연구는 거의 없었다. 유일하게 임영균, 이찬,

그리고 박태훈(1995)이 프랜차이즈 경로인 국내 가전대리점을대상으로 대리점의 제조업체에 대한 충성심이 높을수록 이탈의도는 낮아지고, 의존의 경우 수익관련 변수인 잠재거래선에 대한 기대이익이 높을수록 이탈의도가 높아지며, 거래기간의 경우 처음의 예상과 달리 거래기간이 많을수록 이탈의도가 높다는 것을 밝힌 바 있다.

지금까지의 관계해지에 대한 연구는 크게 두 가지로 진행되어 왔다고 할 수 있다. 한 가지는 Ping(1993, 1994, 1995, 1997, 1999)의 연구처럼 관계해지가 일어나는 이유들이 무엇인가 하는 것이고, 다른 한 가지는 Ping and Dwyer(1992)의 연구처럼 관계해지가 어떤 과정을 거쳐 일어나는가 하는 것이다. 실증적 연구는 관계해지의 원인들을 밝히는데 적합하고, 개념적 연구는 관계해지의 과정을 밝히는데 적합하다. 아직까지는 어떤 요인들이 관계해지에 영향을 미치는 지에 대해 알려진 바가 적으며, 기존 연구들이 제시한 관계해지의 모형들도 구매자-판매자 관계해지에 대해 명확히 밝히지 못하고 있다.

본 연구는 Dwyer, Schurr, and Oh(1987)의 연구와 맥을 같이 하며, 이를 확장시키기 위한 탐험적 연구로서 관계해지에 관한 기존의 연구들을 토대로 하여, 관계해지가 어떤 과정을 거쳐 일어나는지에 대해 개념적으로 고찰하고, 구매자-판매자의 관계가 높은 결속에 이르지 못한 상태에서, 관계해지를 촉진시키는 요인들과 관계해지를 완화시키는 요인들에 초점을 맞추어 이를 실증적으로 고찰하는데 그 주요 목적이 있다. 왜냐하면, 구매자-판매자의 관계에서 높은 결속에 이르지 못했을 때, 어떤 요인들이 관계해지를 촉진시키는 지 또는 완화시키는 지를 살펴 보는 것은 구매자-판매자의 관계가 왜 높은 결속상태로 나아가지 못하고 관계해지로 나아가는가와 그러한 메커니즘을 어떠한 요인들이 방해하고 완화시키는가 하는 의문에 대한 대답을 제시할 수 있기 때문이다. 이를 위해 어느 한 편의 요인들만을 고찰해서는 불완전하며, 관계해지를 촉진시키는 요인들과 완화시키는 요인들 양쪽을 모두 살펴 보는 것이 관계해지에 대한 이해를 보다 더 증진시킬 수 있을 것이다.

본 연구를 위해 우선 관계해지와 관련된 이론적 배경을 검토해 보고, 그를 바탕으로 연구가설과 연구모형을 제시하고자 한다. 다음으로 실증분석을 통해 가설을 검증해 보고 그것이 주는 학문적 및 관리적 시사점과 향후 연구방향을 제시하기로 한다.

II. 이론적 배경

관계해지는 쌍방(Dyad)에 의해서 보다는 어느 한 쪽에 의해 시작되기 쉽다. 그리고, 개인간의 관계해지는 심리적, 감정적, 그리고 신체적 스트레스를 근원으로 한다. 또

한, 상거래관계의 관계해지는 그에 상응하는 대가를 필요로 한다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987).관계를 유지시키고 발전시키기 위해서는 반드시 구매자-판매자 양방의 노력이 필요하지만, 관계해지는 한 쪽에 의해서도 충분히 일어날 수 있다. 비록한 쪽에서는 관계를 계속적으로 유지하고자 함에도 불구하고 다른 한 쪽의 관계해지에도 의해 그 관계는 해지될 수 있는 것이다.

경제학에서 시작된 관계해지에대한 최초의 연구에서 Hirschman(1970)은 이탈(Exit), 발언(Voice), 그리고 충성심(Loyalty)을사용하여 조직에서의 관계가 악화되는 반응에 대한 개념적인 틀을 제시하였다. Ping(1993, 1995, 1997)은 Hirschman(1970)의 연구를 토대로 마케팅 유통경로에서의 관계해지에 대해 연구하였다. Hibbard, Kumar, andStern(2001)은 관계해지로 나아가는 태만(Neglect)의 단계와 이탈(Exit)의 단계를 통합하여 관계해지(Disengagement)로보았으며, Zwick and Chen(1999)의 연구를 인용하여, 부당하게 대우를 받는다는 인식이 화(Anger)를 야기시키고 경제적인 희생이따르더라도 불쾌함을 표출(Venting)하거나 관계를 해지하게 된다고 주장했다. 그들이 본 관계해지는 대안을 찾고, 관계에 대한 열정을 줄이며,지원을 축소시키는 특징을 갖는다. Jap and Ganesan(2000)도 관계해지에 대해 관계가 악화됨으로써 결국 종결된다는 관점을 가졌다.그들에 따르면, 관계가 악화되는 단계에서 적어도 한 쪽에서 불만족(Dissatisfaction)을 경험하며, 관계해지를 생각하고, 대안을 탐색하며,관계를 종결하는 의도를 협상하기 시작한다. 그리고, 관계해지를 고려하는 쪽에서는 상대방과의 거래에 대해 단기적인 관점(Short-termerspective)을 가지게 됨으로써, 관계규범(Relational Norm)은 깨지게 된다. 만약, 명백한 계약(ExplicitContract)이 존재한다면 상대방의 결속(Commitment)을 증가시키고 관계해지를 예방할 수 있다.

관계해지를 위한 전략에대해서는 Baxter(1985)가 직접성(Directness)과 타인지향성(Other-orientation)의 두가지 핵심 차원을 정의하였다. 직접적 전략은 관계를 해지하려는 자신의 의도를 상대방에게 명백하게 밝히는 것이고, 간접적 전략은 관계해지에 관한명백한 진술을 하지 않고 은밀히 추진하는 것을 말한다. 그리고, 타인지향성은 관계해지에서 상대방에게 상처를 주지 않으려고 노력하는 정도를 의미한다.Dwyer, Schurr, and Oh(1987)는 Baxter(1985)가 관계해지를 위한 전략을 두가지 차원으로 구분해서 살펴본 것이 구매자-판매자의관계해지를 살펴보는 출발점으로서 높은 가치를 가진다고 평가한 바 있다.

관계해지를 과정으로 보는관점은 Duck(1982), Ping and Dwyer(1992), 그리고, Halinen-Kaila andTahtinen(2002)에 의해 제시되었다. 관계해지를 과정으로 보고 몇 단계의 과정을 제시한다고 해서 반드시 모든 절차를 차례로 거치는 것은아니다. 때로는, 어떤 과정이 생략될 수도 있고, 그 순서가 뒤바뀌어 진행될 가능성도 배제할

수는 없다. Duck(1982)은 개인과 개인사이의 관계해지의 개념적 틀을 4단계로 나누어 설명하고 있다. 첫 번째 단계는 내부심리적 단계로 불만족(Dissatisfaction)이 그 주원인이며, 관계를 유지하느냐 해지하느냐는 비용이 혜택보다 큰지 작은지에 따라 결정된다. 두 번째 단계는 상호단계로 관계해지를 협상하는 단계이다. 세 번째 단계는 사회적 단계로 관계해지를 공공연하게 밝히는 단계이다. 마지막으로 네 번째 단계는 관계해지로부터 회복되는 단계이다. Ping and Dwyer(1992)는 관계해지의 단계를 긍정적 단계, 부정적 단계, 개인의 내부단계, 기업의 내부단계, 기업간 단계, 공적 단계, 그리고 관계해지이후의 단계로 나누어 설명하고 있다. Halinen-Kaila and Tahtinen(2002)은 관계해지의 단계를 평가단계, 의사결정단계, 양자간 커뮤니케이션 단계, 해지단계, 네트워크 커뮤니케이션 단계, 사후단계, 그리고 회복단계로 나누어 설명하고 있다. Duck(1982)과 Ping and Dwyer(1992)의 모델은 지속적인 교환관계 속에서 어느 한 쪽에 의한 관계해지 결정이 일어나는 상황에서의 관계해지를 묘사하고 있다. 이에 비해 Halinen-Kaila and Tahtinen(2002)은 맞춤 소프트웨어 산업의 양자간 관계에 초점을 맞추어 관계해지 과정을 묘사하고 있다.

지금까지의 관계해지의 과정을 설명하는 모델들은 때로는 개인간의 관계(Duck 1982)에 대한 묘사로 구매자-판매자 관계에는 적합하지 않거나, 어느 한 특정 산업(Halinen-Kaila and Tahtinen 2002)에 집중함으로써, 보다 직접적이고 생동감 있는 설명을 하지 못했다. 관계해지의 과정에 대한 기존의 연구들에서 나타나는 주목할 만한 특징들을 살펴보면 다음과 같다. Jap and Ganesan(2000)의 지적처럼 관계해지는 매우 빠른 시간에 걸쳐 일어난다. 관계는 결속(Commitment)과 관계해지(Dissolution)로 이루어진 연속성(Continuum) 위에 존재하며, 끊임없는 거래와 상호작용을 통하여 때로는 결속방향으로 진행하기도 하고, 때로는 불만족(Doyle, Corstjens, and Michell 1980, Durden, Orsman, and Michell 1997, Michell 1987, Ping 1995)과 부당함(Halinen-Kaila and Tahtinen 2002)을 원인으로 하여 해지방향으로 진행하기도 한다. 관계해지는 Dwyer, Schurr, and Oh(1987)가 제시한 인지, 탐구, 확장, 그리고 결속의 전과정에서 일어날 수 있다.

각 단계에서 결속을 향해 진행하던 관계는 불만족(Dissatisfaction)과 불공정성(Unfairness)에 의해 관계해지로 진행된다. 그러나, 관계해지로 진행된다고 해서 완전한 관계해지의 단계에 이르기 전까지는 아직 관계해지라 할 수 없다. 관계해지의 과정 중 관계해지를 일으키는 원인이 적절히 제거되면, 관계는 다시 방향을 돌려 결속(Commitment)방향으로 나아갈 수 있다. 관계해지로 나아가는데 있어 중요한 요인은 불만족과 불공정성이라 할 수 있다. 이 단계에서 불만족과 불공정성을 해소하기 위한 적절한 조치가 없으면 관계해지는 더 악화되는 단계로 진행된다. 만약, 관계가 높은 수준의 만족(Hocutt 1998, Ping 1993, 1995, 1999, Stewart 1998a), 신뢰

(Ping1993, 1997), 결속(Ping 1993, 1997), 그리고 관계규범(Halinen-Kaila and Tahtinen 2002)을 갖고있으면 관계해지를 일으키는 불만족과 불공정성을 억제할 수 있다. 그러나, 목표의 불일치(Goal incongruity)나 갈등(Conflict)은 불만족과 불공정성을 촉진시킬 수 있다.

관계해지를 고려하는 단계에서는 불만족과 불공정성을 이유로 지금까지의 발전적인 관계에서 벗어나 거래 상대에 대한 냉정한 평가를 하며, 현재의 파트너와의 관계를 유지하는 것과 해지하는 것의 손익을 평가하며, 관계해지에 대한 고려를 하게 된다. 이 단계에서 중요한 영향을 주는 요인들은 의존(Dependence), 전환비용(Heide and Weiss 1995, Hocutt 1998, Ping 1997, Stewart 1998a), 그리고 거래특유자산(Transactionspecific investment)이다. 관계해지를 고려할 때, 파트너에 대한 의존 정도가 크거나 전환비용이 높거나 거래특유자산이 많으면 관계해지를 선택하는 것이 많은 피해를 줄 수 있기 때문이다. 만약, 현재의 관계를 해지하는 것이 유지하는 것보다 유리하다는 판단이 서면, 관계해지는 더욱 악화된 단계로 진행된다.

대안의 탐색단계에서는 현재의 파트너를 대체할 대안을 탐색하게 되는데, 만약 적절한 대안을 찾게 되면, 관계해지는 급격히 다음 단계로 진행하게 되고, 그렇지 못하면, 관계해지는 더 이상 진행되지 못하고 현재의 파트너와 관계를 계속 유지하기 위한 해결점을 모색하게 된다 (Hocutt1998, Keaveney 1995, Ping 1993, Roos 1999, Stewart 1998a). 이 단계에서 관계를 계속할 수 있도록 적절한 해결점을 찾게 되면 관계는 해지방향에서 다시 결속방향으로 진행하게 된다. 그런데, 만약에 대안을 찾지도 못하고 현재의 관계를 계속 유지하기 위한 해결점도 모색하지 못하게 되면 기업이 사업자체를 중단하는 극단의 가능성도 배제할 수 없다.

관계해지를 위한 커뮤니케이션(Communication)의 단계에서, 파트너가 눈치를 챈든 못 챈든, 어느 한 쪽에 의해 은밀히 진행되던 관계해지 과정이 공식적인 의사소통을 통해 원인과 그 동안의 과정이 토의된다. 이러한 의사소통의 횟수와 양은 매우 많을 수도 있고, 거의 없을 수도 있다(Halinen-Kaila and Tahtinen 2002). 관계해지는 완전한 관계해지로 진행될 지, 아니면 다시 결속을 향해 진행될 지 이 단계에서 확실한 결정이 이루어지게 된다. 관계해지를 일으킨 한 쪽에서 적절한 사과와 함께 양보를 한다면, 아직 관계가 회복될 가능성은 남아 있다. 그러나, 최후의 협상도 결렬되면 관계는 마지막 단계로 진행되게 된다. 또한, 적절한 사과나 양보의 강도는 첫 번째 단계에서 네 번째 단계로 나아갈수록 커지게 된다. 관계가 더욱 악화된 만큼 이를 회복시키기 위한 보상은 그만큼 커지게 된다.

완전한 관계해지단계(Complete dissolution)에 이르면, 관계를 형성하던 기업들은 더 이상의 거래나 상호작용을 하지 않게 된다(Halinen-Kaila and Tahtinen 2002). 그리고, 주변의 관련 네트워크가 가지게 될 관계해지에 대한 부정적인 인식을 완화시키

려고 노력할 것이다(Halinen-Kaila and Tahtinen 2002). 그러나, 다시 관계를 형성할 가능성은 배제할 수 없다. 환경의 변화, 경영자의 교체, 그리고 생존을 위한 어쩔 수 없는 선택 등을 이유로 다시 관계를 형성할 가능성은 남아 있는 것이다. 그러나, 더 이상 관계를 형성하지 않을 가능성에 비하면 그 크기는 미미할 것이다.

Ⅲ. 가설설정 및 연구모형

본 연구는 구매자-판매자의 관계가 높은 결속의 수준에 이르지 못한 상태에서 관계해지 과정에서 영향을 미칠 수 있는 요인들을 선정하여, 이들을 관계해지를 촉진시키는 긍정적 요인들(Positive Factors)과 관계해지를 완화시키는 부정적 요인들(Negative Factors)로 나누어 그 영향력의 방향성과 영향력의 크기를 살펴 보고자 한다.

1. 결속(Commitment)

Morgan and Hunt (1994)는 그들이 제시한 관계마케팅에서의 ‘신뢰-결속이론’에서 결속을 ‘파트너와의 진행되고 있는 관계가 그것을 유지하고자 하는 최대의 노력을 보장할 만큼 매우 중요하다는 믿음’으로 정의하였다. 그리고, 결속은 거래 당사자들 사이에서 관계의 지속에 대한 암묵적 또는 명시적 약속이며, 장기적 이익을 실현하기 위해 단기적인 희생을 하고자 하는 의지를 내포한다 (Dwyer, Schurr, and Oh 1987). 지금까지의 연구결과, 결속은 관계해지의도를 감소시키는 중요한 요인이다 (Heide and Weiss 1995, Ping 1993, 1997, Halinen-Kaila and Tahtinen 2002, Young and Denize 1997). 동시에 관계해지와는 정반대의 방향을 갖는 연속성(Continuum)의 부분이다. 그러나, 본 연구는 결속을 관계해지에 대한 부정적 요인으로 보지 않고, 초점을 맞추기 위한 기준(Criterion)으로 보는 이유는 Dwyer, Schurr, and Oh(1987)의 연구와 맥을 같이 하기 때문이다. 결속이 높지 않은 상태에서의 관계해지에 영향을 미치는 긍정적 요인들과 부정적 요인들을 본다는 의미는 Dwyer, Schurr, and Oh(1987)가 제시한 인지(Awareness), 탐구(Exploration), 그리고 확장(Expansion)의 단계에서 왜 구매자-판매자의 관계가 높은 수준의 결속으로 나아가지 못하고 관계해지로 나아가는가와 관계해지로 나아가지 못하도록 방해하는 요인들이 무엇인지에 대한 대답을 제시해 줄 수 있기 때문이다. 이를 통해 Dwyer, Schurr, and Oh(1987)에 의해 마케팅 영역에 처음으로 소개되었으나, 아직까지 명확한 설명과 이해가 제시되지 못한 관계해지의 원인들과 그 상대적인 영향력을 밝힐 수 있을 것

이다. 이렇게 함으로써, Dwyer, Schurr, and Oh(1987)의 5단계 발전모형은 다른 단계에 비해 상대적으로 부족했던 관계해지에 대한 이해와 설명력을 보완하게 되어 보다 더 완전한 모습을 갖추게 될 것이다.

2.부정적 영향 요인

Emerson(1962)에 의하면, 유통경로상에서의 의존성은 A가 대안 공급자가 적은 가치 있는 자원들을 B에게 제공할 때, B가 이를 인지하는 정도로 정의된다. 또한, 의존성은 관계의 효용과 관계 종료비용에서 생겨난다 (Morgan and Hunt 1994). 만일 지금의 거래 상대방이 다른 기업에서 제공할수 없는 자원이나 가치 등을 제공하고 있다면, 지금의 거래 상대방에게 의존할 수 밖에 없다. 왜냐하면, 이 관계를 종료한다면, 지금의 관계에서 얻을 수 있는 효용을 제공해 줄 수 있는 대안들이 거의 없기 때문이다. 그렇기 때문에, 기업들은 거래특유자산에 투자함으로써 의존성을 표시하고, 관계를 유지하려는 경향을 나타낸다 (Anderson and Narus 1990; Anderson and Weitz 1989). 의존과 관련된 요인들인 전환비용(Hocutt 1998, Stewart 1998a)과 대안의 낮은 매력도(Hocutt 1998, Stewart 1998a), 그리고 안정성에 대한 욕구(Young and Denize 1997)는 관계해지 의도를 약화시키는 것으로 나타났다. 전환비용이 클수록 현재의 파트너와 관계를 해지하고 새로운 파트너를 탐색하고 관계를 시작하기 위한 비용이 커지기 때문에 관계해지의도는 약해질 수 밖에 없다. 현재의 파트너와의 관계해지를 고려하면서 새로운 대안 파트너를 탐색할 때 그 매력도는 매우 중요한 요소이다. 만약, 대안의 매력도가 현재의 파트너에 비해 낮다면 관계해지의도는 약해질 수밖에 없을 것이다. 또한, 안정성에 대한 욕구가 강하다면 위험을 감수하면서 현재의 파트너와의 관계를 해지하고 새로운 대안 파트너를 찾으려는 욕구는 감소될 수 밖에 없다. 따라서, 의존의 정도가 클수록 관계를 해지하고자 하는 의도는 적어질 것이다.

가설 1: 구매자와 판매자간 결속이 낮은 단계에서 구매자의 판매자에 대한 의존이 높을수록 구매자의 관계해지의도는 낮아질 것이다.

협력(Cooperation)은 거래 당사자들이 상호 목표를 달성하기 위해서 함께 일하는 상태이며 일단 신뢰(Trust)가 확립되면, 기업은 조정된 공동노력이 단독으로 자신만의 이익에서 행동했을 때 얻게 되는 성과를 초과하는 결과로 이어진다는 것을 알게 된다 (Anderson and Narus 1990). 또한, 협력은 단순히 갈등(Conflict)이 부재 하는 상태는 아니다 (Frazier 1983). 협력을 하는 관계에서는 결속(Commitment)에 대한 확고

한 믿음이 있기 때문에 관계해지에 대한 유혹이 적을 것이다. 왜냐하면, 협력은 결속으로부터 영향을받는 결과변수이고 신뢰를 바탕으로 하지 않고는 할 수 없는 행동이기 때문이다(Morgan and Hunt 1994). 결국 협력하는 행동을 한다는것은 이미 상당히 높은 수준의 신뢰와 결속의 상태에 이르고 있음을 의미하며, 협력하는 행동이 증가할수록 관계를 해지하고자 하는 의도는 적어질 것이다.

가설 2: 구매자와 판매자간 결속이 낮은 단계에서 구매자의 판매자에 대한 협력이 높을수록 구매자의 관계해지의도는 낮아질 것이다.

커뮤니케이션은 기업들간의의미 있고 시기 적절한 정보의 비공식적 또는 공식적 공유로 정의된다(Anderson and Narus1990). 커뮤니케이션은 논쟁을 해결하고 인식과 기대를 조율함으로써 신뢰를 촉진시킨다(Etgar 1979, Moorman, Deshpand, and Zaltman 1993). 특히, 빈번하고 질 높으며 믿을 수 있고, 시기 적절한 커뮤니케이션은 더욱 큰 신뢰로 이어진다(Anderson and Weitz 1989, Morgan and Hunt 1994). 커뮤니케이션이 신뢰에 미치는 긍정적 효과에 대해서는 많은 연구들이 있었으나, 커뮤니케이션이 관계해지에 미치는 효과에 대한 연구는 거의 없었다. 관계를 형성하고 있는 파트너들 사이에 원활한 커뮤니케이션이 일어난다는 의미는 논쟁을 해결하고 인식과 기대를 일치시키고 있다는 것이며, 이러한 상태에서는 높은 신뢰가 형성되어 파트너에 대한 긍정적인 평가가 이루어지게 된다. 관계해지가 발생된 문제를 적절히 해결하지 못하기 때문에 일어나는 것을 고려하면, 충분하고 원활한 커뮤니케이션은 서로의 입장을 충분히 교환하며 상호이익의 관점에서 문제를 해결하는 것을 가능하게 함으로써 관계해지를 충분히 예방하는 효과를 가질 것이다. 문제를 해결할 수 있는데도 불구하고 현재의 관계를 해지하는 위험을 감수하는 것은 합리적인 행동양식이 아니라고 할 것이다. 따라서, 커뮤니케이션이 충분하고 원활하게 일어날수록 관계해지의도는 낮아질 것이다.

가설 3: 구매자와 판매자간 결속이 낮은 단계에서 구매자의 판매자에 대한 커뮤니케이션이 증가할수록 구매자의 관계해지의도는 낮아질 것이다.

관계규범(Relational Norm)은 관계해지의도를 완화시키는 요인이다(Halinen-Kaila and Tahtinen2002). 관계규범은 공유된 가치(Shared Value)와 같은 개념으로 관계를 맺고 있는 파트너들 사이에 형성된 중요한지 중요하지 않은지, 적절하지 적절하지 않은지, 그리고 옳은지 옳지 않은지에 대한 공통의 믿음으로 정의된다(Heide and John 1992, Morgan and Hunt 1994). 이러한 관계규범은 상호성

(Mutuality), 유연성(Flexibility), 결속성(Solidarity) 등으로 이루어지며 비공식적으로 준수가 강요되는 규율적 가치이다. 이러한 관계규범은 기회주의적 행동을 억제하는 힘을 가지고 있는데, 이는 어느 기업이 그 기업이 속한 네트워크에서 기회주의적인 행동을 했다고 알려질 경우에 그 기업은 기회주의적인 파트너라는 부정적 인식과 함께 그러한 기회주의적인 행동에 대한 제재를받기 때문이다. 또한, Dwyer, Schurr, and Oh(1987)에 의하면 공유된 가치는 결속과 신뢰의 발달에 공헌한다. 따라서, 관계규범이 존재할 경우 정해진 의무를 수행해야 하기 때문에 새로운 파트너를 탐색하여 관계를 시작하기 위해서 현재의 파트너와의 관계를 해지하려는 욕구는 줄어들 것이다. 또한, 향상된 결속과 신뢰로 인해 관계해지에 대한 욕구는 줄어들 것이다.

가설 4: 구매자와 판매자간 결속이 낮은 단계에서 구매자의 판매자에 대한 관계규범이 높을수록 구매자의 관계해지의도는 낮아질 것이다.

거래특유투자(Transaction Specific Investment)는 다른 관계로 전환되기 어려운 투자로 정의되며, 이러한 투자가 많을수록 투자를 한 입장에서는 관계에 더욱 의존(Heide and John 1988, Heide and John 1992)하게 되며, 그 관계를 쉽게 해지할 수 없는 입장에 놓이게 될 것이다. 기업들은 거래특유자산에 투자함으로써 의존성을 표시하고, 관계를 유지하려는 경향을 나타낸다(Anderson and Narus 1990; Anderson and Weitz 1989). 또한, 거래특유자산에 투자가 많이 되어 있을수록 전환비용이 커지게 되어 현재의 파트너와 관계를 해지하고 새로운 파트너를 탐색하고 관계를 시작하기 위한 비용이 커지기 때문에 관계해지의도는 약해질 수 밖에 없다. 왜냐하면, 거래특유자산은 현재의 관계에 초점을 맞추어 투자가 이루어진 자산이므로 현재의 관계를 해지할 경우 다른 관계로 전환된다면 그 가치를 거의 상실하게 되기 때문이다(Heide and John 1988, Heide and John 1992). 따라서, 관계에 대한 거래특유투자가 높을수록 관계해지의도는 낮아질 것이다.

가설 5: 구매자와 판매자간 결속이 낮은 단계에서 구매자의 판매자와의 관계에 대한 거래특유투자가 높을수록 구매자의 관계해지의도는 낮아질 것이다.

Morgan and Hunt(1994)에 의하면, 한 파트너와의 관계를 끝낸 기업은 다른 파트너와의 대체 관계를 탐색하게 되고 이로 인해 전환비용(Switching Cost)이 발생하게 되는데, 이 전환비용 때문에 관계에 더욱 의존하게 된다. 그리고, 전환비용은 거래특유투자에 의해 더욱 커지게 된다(Heide and John 1988, Heide and John 1992). 또한, 구매자의 높은 전환비용에 대한 예상은 관계의 질을 유지하는데 대한 구매자의 관

심을 불러일으킨다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987). 결국 관계를 해지하기 위한 종결비용은 관계의 종결로부터 예상되는 모든 손해, 잠재적인 대안의 부족, 관계해지비용, 그리고 전환비용을 모두 포괄한다. 이러한 예상된 종결비용은 현재의 관계를 중요하게 바라보도록 하는 역할을하며 관계결속을 형성한다(Morgan and Hunt 1994). 또한, Hocutt(1998)과 Stewart(1998a)의 연구결과 전환비용은관계해지의도를 감소시키는 것으로 나타났다. 따라서, 관계에 대한 종결비용이 높을수록 관계해지의도는 낮아질 것이다.

가설 6: 구매자와 판매자간 결속이 낮은 단계에서 구매자의 판매자와의 관계에 대한 종결비용이 높을수록 구매자의 관계해지의도는 낮아질것이다.

결속을 제외하고 관계마케팅의가장 중요한 핵심개념이며 관계의 질을 평가하는 요인으로는 만족(Satisfaction)과 신뢰(Trust)가 있다.만족은 구성 요소들에 대한 만족과 과정에 대한 만족으로 구성된 전반적인 평가이다 (Garbarino and Johnson 1999). 그리고,신뢰는 한 편에서 교환거래자의 신뢰성과 성실성에 자신감을 가질 때 존재하며, 신뢰성과 성실성은 일관적이고, 유능하고, 정직하고, 공정하며, 책임감이있고, 도움이 되며, 자비롭다는 연상을 갖는다 (Morgan and Hunt 1994). 지금까지의 연구결과에서도 만족(Hocutt 1998,Ping 1993, 1995, 1999, Stewart 1998a)과 신뢰(Ping 1993, 1997, Halinen-Kaila andTahtinen 2002)가 관계해지 의도를 감소시키는 것으로 나타났다. 관계해지는 불만족과 부당한 대우를 받았다는 인식에서 출발한다. 그렇기때문에 관계의 질을 보여주는 주요 척도인 만족과 신뢰가 높을수록 현재의 관계를 유지하고자 하는 의도가 커지며(Morgan and Hunt1994), 따라서 관계를 해지하고자 하는 의도는 적어질 것이다. 관계에 만족하고 파트너를 신뢰하고 있는 구매자는 판매자와의 관계를 지속적으로유지하고 발전시키고자 노력할 것이며, 만족하고 신뢰하는 파트너와의 관계를 해지하고 다른 파트너를 탐색하고 새로운 관계를 구축하는 위험을 감수할필요가 없게 되며, 이런 상태에서 현재의 파트너와의 관계를 해지하고자 하는 의도는 적어질 것이다.

가설 7: 구매자와 판매자간 결속이 낮은 단계에서 구매자의 판매자와의 관계에 대한 만족이 높을수록 구매자의 관계해지의도는 낮아질것이다.

가설 8: 구매자와 판매자간 결속이 낮은 단계에서 구매자의 판매자와의 관계에 대한 신뢰가 높을수록 구매자의 관계해지의도는 낮아질것이다.

3. 긍정적 영향 요인

거래비용이론에서 기회주의(Opportunism)란 개념은 자신의 이익을 추구하기 위해 상대방을 기만하는 행위(Williamson 1975)를 의미하며, 이익을 추구하는 기업의 입장에서 자신의 이익을 극대화하기 위해 기회주의적인 행동을 할 유혹을 갖기 쉽다. 또한, John(1984)에 의하면 기회주의적인 행위의 본질은 적절하거나 요구되는 행위에 관한 기만을 지향하는 내면적 또는 외면적 위반이다. 그리고, 기회주의는 신뢰를 감소시키는 작용을 한다(Morgan and Hunt 1994). 기회주의적인 파트너에 대해서는 깊은 신뢰를 갖기가 힘들며, 나아가 관계를 지속적으로 유지하고자 하는 의도인 결속조차 감소시키는 작용을 한다. 기회주의적인 성향이 높은 기업은 항상 더 나은 대안을 찾게 되므로 관계해지에 대한 가능성이 증가하게 된다. 왜냐하면, 현재의 파트너와의 관계에 만족하고 있더라도, 그 파트너의 경쟁자에 의해 더 좋은 조건이 제시됨으로써, 현재의 관계를 해지하게 만들 수도 있기 때문이다. 경쟁자에 의해 제시된 더 좋은 조건은 기업의 기회주의적인 행동을 촉진시키고 유인하는 메커니즘으로 작용되기 때문에 관계해지에 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 따라서, 구매자의 기회주의적인 성향이 클수록 관계를 해지하고자 하는 의도는 증가할 것이다.

가설 9: 구매자와 판매자간 결속이 낮은 단계에서 구매자의 기회주의 성향이 높을수록 구매자의 관계해지의도는 높아질 것이다.

Dwyer, Schurr, and Oh(1987)에 의하면 관계적 교환에서 의견의 불일치(Disagreement)나 갈등(Conflict)은 항상 존재하기 마련이다. 갈등은 관계를 유지하고 있는 판매자와 구매자의 사이에 다양한 원인에 의해 지각되는 긴장의 정도를 말한다. 갈등은 가격이 변하거나 환경이 변함으로써 일어날 수 있으며, 어느 한 상대방의 관계규범이나 거래절차를 위배하여 일어나기도 한다. 이러한 갈등은 파트너와의 과거의 커뮤니케이션이 원활하고 파트너가 협력하는 표시를 보였을 때 순기능적인 갈등으로 인지되며(Anderson and Narus 1990), 파트너와의 신뢰가 확립되어 있을 때 역시 순기능적인 갈등으로 인식한다. 그러나, 갈등이 적절히 해결되거나 통제되지 않고 그 수준이 높아지면 관계해지의 가능성을 높일 수 있다(Morgan and Hunt 1994). 왜냐하면, 가격이 변하거나 환경이 변하게 되면 서로에게 유리한 조건으로 협상을 하게 되며, 증폭된 갈등은 양보보다는 대립으로 이어지게 되어 이러한 긴장이 해결되지 않으면, 어쩔 수 없이 기존의 관계를 해지하고 새로운 관계를 모색해야 하기 때문이다. 또한, 파트너가 관계규범이나 거래절차를 위배하여 갈등이 커지게 되면 서로 의견의

일치를 이루지 못하게 되고 적절한 보상이나 사과가 이루어지지 않으면 분노한 당사자는 새로운 파트너를 모색해야 하는 경우도 있기 때문이다. 따라서, 갈등의 수준이 클수록 관계를 해지하고자 하는 의도는 커질 것이다.

가설 10: 구매자와 판매자간 결속이 낮은 단계에서 구매자의 판매자와의 관계에 대한 갈등이 높을수록 구매자의 관계해지의도는 높아질 것이다.

목적의 불일치는 기업들간의 목적의 근본적인 차이로 정의된다(Song, Xie, Dyer2000). 기업들은 목적의 불일치의 정도가 클수록 협력할 인센티브를 적게 갖게 된다(Dyerand Song 1997, Tjosvold 1991). 그리고, 목적의 불일치의 정도가 높으면 갈등을 피하기 위해 선택하는 시간(Time), 노력(Effort), 그리고 자원(Resource)에 대해 합의(Consensus)를 도출하는데 많은 비용을 초래한다(Song, Xie, Dyer2000). 또한, 관계에 대한 목적이 서로 일치되지 않으면, 잦은 의견충돌로 인해 커뮤니케이션의 어려움을 겪게 되고 결과적으로 결속에 대한 욕구가 줄어들게 되면서 관계해지에 대한 욕구는 커지게 된다. 또한, 정책이나 관리방식의 변화는 목표의 불일치를 야기시켜 어쩔 수 없이 현재의 관계를 해지하고 다른 관계를 형성하도록 만든다(Halinen-Kaila and Tahtinen 2002). 목적이 다른 기업들은 그 관계를 오래 지속할 수 없다. 서로 바라보는 지향점이 다르면, 계속적으로 반복되는 거래와 상호작용 때마다 서로의 차이에 대한 확인과 함께 갈등을 경험하게 되고 잦은 마찰이 발생할 수 있다. 또한, 서로가 상대방에게 갖는 기대와 실제 수행하는 성과는 차이를 보이게 되고, 역할의 모호성(Role Ambiguity)과 함께 불신(Distrust)을 일으킬 수 있다. 결국, 지향하는 바가 다른 파트너와의 관계를 떠나 지향하는 바가 같은 파트너를 찾게 된다. 지향하는 바가 같다는 의미는 서로의 가치관을 공유할 수 있으며, 같은 공동의 목적을 성취하기 위하여 타협과 양보를 할 수 있게되며, 서로의 역할을 효율적이고 효과적으로 수행할 수 있게 된다. 따라서, 목적의 불일치가 커지게 되면 관계를 해지하고자 하는 의도는 증가할 것이다.

가설11: 구매자와 판매자간 결속이 낮은 단계에서 구매자의 판매자와의 관계에 대한 목적의 불일치 정도가 높을수록 구매자의 관계해지의도는 높아질 것이다.

경쟁자에 의해 더욱 좋은조건이 제시됨으로써 현재의 관계가 해지될 수 있기 때문에, 대안의 매력도는 관계해지의도를 증가시킨다(Ping1993). 또한, 서비스마케팅분야의 연구에서도 대안의 매력도가 관계해지 의도를 증가시키는 것으로 밝혀 졌다(Halinen-Kaila and Tahtinen 2002, Keaveney 1995, Roos 1999). 현재의 파트너

와의 관계해지를 고려하면서 새로운 대안 파트너를 탐색할때 대안의 매력도는 매우 중요한 요소이다. 만약, 현재의 파트너를 대체할만한 좋은 파트너를 발견한다면 굳이 현재의 관계를 지속할 필요는 없을 것이다. 왜냐하면, 관계해지를 고려했다는 것은 관계의 성과나 파트너에 대해 불만족하거나, 신뢰하지 못하거나, 또는 해결되지 않은 갈등이 존재하는 등 문제가 있음을 의미하며, 이럴 경우 현재의 파트너를 대체할만한 좋은 파트너의 존재여부가 관계해지의도에 많은 영향을 줄 것이다. 반대로 대안의 매력도가현재의 파트너에 비해 낮다면 관계해지의도는 약해질 수 밖에 없을 것이다. 실증 연구에서 대안의 낮은 매력도가 관계해지의도를 감소시키는 것(Hocutt1998, Stewart 1998a)으로 밝혀진 것은 이를 증명할 것이다. 따라서, 대안의 매력도가 높을수록 관계해지의도는 높아질 것이다.

가설12: 구매자와 판매자간 결속이 낮은 단계에서 구매자의 판매자와의 관계에 대한 대안의 매력도가 높을수록 구매자의 관계해지의도는 높아질 것이다.

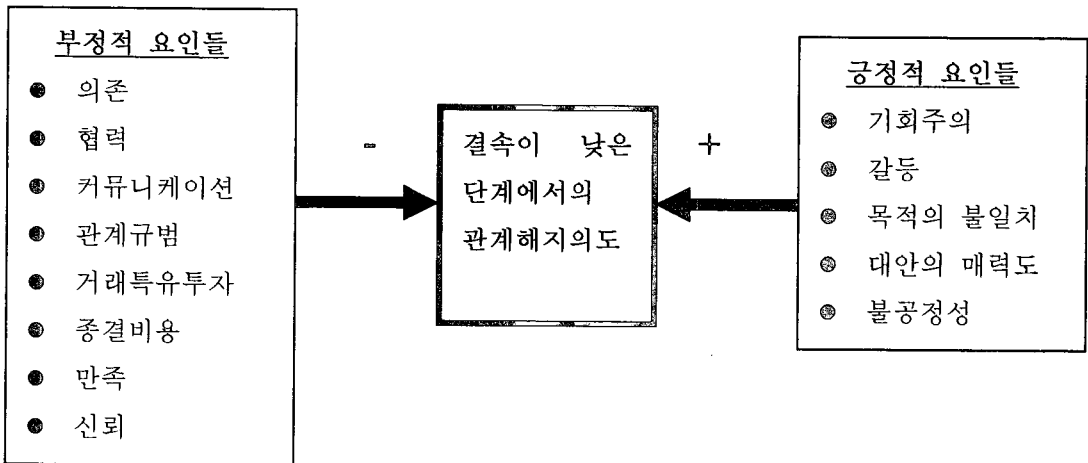
전반적으로, 관계해지를 시작하게 하는 주요한 원인은 불만족(Dissatisfaction)과 불공정함(Unfairness)이다(Halinen-Kailaand Tahtinen 2002). 성과나 관계에 대한 불만족은 현재의 파트너와의 관계를 단절하고 더 나은 파트너를 찾도록 유인하는 직접적인 원인이된다. 왜냐하면, 판매자의 성과나 판매자와의 관계에 대해 불만족하고 있는 구매자는 자신을 만족시켜 줄 수 있는 유능하고 좋은 조건을 제시하는 판매자를 탐색하여 새로운 관계를 정립하고자 하는 욕구가 강할 것이기 때문이다. 불만족과 함께 부당하게 대우 받는다는 인식, 즉 불공정함은 해당 기업을 분노하게만들 수 있다. 구매자가 판단할 때, 판매자가 자신에게 수행하는 성과나 제시하는 조건이 같은 수준의 다른 구매자와 비교해 부족하다고 느낄 때 부당하게대우받고 있다는 인식인 불공정함을 경험하게 된다. 기존의 연구에서도 부당하게 대우 받고 있다는 인식은 관계해지를 촉진시킨다고 밝혀 졌다(Halinen-Kailaand Tahtinen 2002). 본 연구는 앞에서 제시한 바와 같이 만족이 관계해지의도에 미치는 영향을 살펴봄으로써 간접적으로 불만족이 관계해지의도에 미치는 영향을 가늠해보고 불만족과 불공정성 중에서 불공정성에 초점을 맞추고자 한다. 왜냐하면 만족과 불만족은 동전의 양면과 같은 개념으로 동일한실체에 대해 서로 반대편에서 바라보고 측정한 개념이므로 한 연구에서 두 개념을 같이 살펴 볼 필요는 없을 것이다. 만족하는 정도가 높다는 것은결국 불만족하는 정도가 낮음을 의미하기 때문에 만일 만족이 관계해지의도에 부(-)의 영향을 준다면 불만족은 그만큼의 크기로 관계해지의도에 정(+)의 영향을 준다고 생각할 수 있기 때문이다. 따라서, 구매자가 인지하는 불공정성의 정도가 높을수록 구매자의 관계해지의도는 높아질 것이다.

가설13: 구매자와 판매자간 결속이 낮은 단계에서 구매자와 판매자와의 관계에서 구매자가 인지하는 불공정성의 정도가 높을수록 구매자의 관계해지의도는 높아질 것이다.

4. 연구모형

위에서 제시된 가설들을 토대로하여 본 연구의 모형을 제시하면 다음의 <그림1>과 같다.

<그림1> 연구모형



IV. 연구방법

1. 표본추출 및 자료수집

본 연구의 가설들을 실증적으로 검증하기 위하여 프랜차이즈산업을 대상으로 구매자-판매자의 교환관계에서 구매자의 관점에서 자료를 수집하였다. 프랜차이즈본부 (Franchisor)를 판매자로 하고, 프랜차이즈 가맹점 (Franchisee)을 구매자로 하여 조사대상자로는 국내 외식 프랜차이즈 선두업체인 B사의 가맹점주를 대상으로 선정하였고, B사에서 제공 받은 가맹점 주소록을 바탕으로 서울, 부산, 대전, 대구, 그리고 광

주의 지역별 표본 수를 각각 60개씩 할당하였으며, 각각의 지역별 표본추출은 무작위 추출법(Random Sampling)에 의해 이루어졌다. 이 때 응답의 거절, 무성의한 응답, 그리고 휴업이나 폐업 등으로 인해 표본 추출된 가맹점의 설문 조사가 어려울 경우 가맹점 주소록상 바로 다음 가맹점을 대상으로 수행하였다. 본 연구조사에 앞서서 측정 항목들은 프랜차이즈 실무 전문가, 프랜차이즈 가맹점 사장, 유통 전문가와의 심층면접(In-depth Interview)을 통해 수정 및 첨삭되었다. 이러한 절차를 통해 용어의 적절성, 질문의 순서, 소요시간, 그리고 설문지 구성 등이 검토되었다. 설문조사는 전문조사기관의 면접원에 의해 수행되었으며, 면접원이 점포를 방문하여 1:1 대인면접을 실시하였다. 설문조사에는 약 1개월의 기간이 소요되었고, 설문조사를 통해 얻어진 300부 모두 분석 가능한 유효 설문지였다. 총 300부의 응답결과 중에서 결속의 수준이 높지 않은 가맹점들을 추출하기 위하여 결속의 7항목들의 평균을 구한 후, 평균값이 중간인 3이하의 표본들을 추출하여 모두 79개(79/300=26.3%)의 유효표본을 얻었다. 5점 척도를 사용하였으므로 평균값이 3이하라는 의미는 결속의 수준이 중간 이하인 집단을 나타낸다.

2. 측정

본 연구에서 사용된 변수들은 모두 리커트-형식의 5점 척도를 사용하여 다항목(Multi-item)으로 측정하였다. 1점은 '전혀 그렇지 않다', 2점은 '그렇지 않다', 3점은 '보통이다', 4점은 '그렇다', 그리고 5점은 '매우 그렇다'이다.

결속(Commitment)은 프랜차이즈 가맹점이 프랜차이즈 본부와의 관계를 지속적으로 유지하고자 하는 의지로 Morgan and Hunt(1994)의 '관계에 몰입함', '관계의 중요함', '관계의 지속의도', '가족과 같음' 등 7항목을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다.

의존(Dependence)은 프랜차이즈 가맹점이 프랜차이즈 본부에 의존하는 정도로 Jap and Ganesan(2000)의 '매출목표달성의 어려움', '대안의 부재', '의존적임' 등 4항목을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 협력(Cooperation)은 프랜차이즈 가맹점이 인지하는 프랜차이즈 본부의 협력의 정도로 Morgan and Hunt(1994)의 '제품의 광고에 대한 협력', '반품이나 피해보상에 대한 협력', '관측활동에 대한 협력' 등 5항목을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 커뮤니케이션은 프랜차이즈 가맹점이 인지하는 프랜차이즈 본부와의 의사소통의 원활하고 충분한 정도로 Morgan and Hunt(1994)의 '신제품의 개발에 대한 정보', '성과에 대한 긍정적인 Feedback' 등 4항목을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 관계규범(Relational norm)은 프랜차이즈 가맹점이 인지하고 있는 프랜차이즈 본부와의 사

이에형성된 관계규범으로 Boyle, Dwyer, Robicheaux, and Simpson(1992)의 ‘좋은 관계의 유지’ 등 단결성(Solidarity) 3항목, ‘문제발생시 계약의 조정’ 등 유연성(Flexibility) 3항목, 그리고 ‘관계에서 얻는 이득이 협력 정도에 비례함’ 등 상호성(Mutuality) 3항목을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 거래특유투자는 프랜차이즈 가맹점이 프랜차이즈 본부와의 관계를 위해 투자한 모든 자산으로 Ganesan(1994)의 ‘점포진열과 종업원 교육에 투자’, ‘다른상대와 거래 시 투자의 상실’ 등 4항목을 연구배경에 맞게 수정하여 사용하였다. 종결비용은 프랜차이즈 가맹점이 프랜차이즈 본부와의 관계를 해지할경우와 관련되어 예상되는 모든 비용으로 Morgan and Hunt(1994)의 ‘관계단절의 두려움’, ‘관계단절의 어려움’, ‘전환비용의 높음’ 등 5항목을 연구배경에 맞게 수정하여 사용하였다. 만족(Satisfaction)은 프랜차이즈 가맹점이 프랜차이즈 본부와의 관계에 대해 느끼는 전반적인감정의 긍정적 평가로 Dwyer and Oh(1987)의 ‘전반적인 만족’ 등 3항목을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 신뢰(Trust)는 프랜차이즈 가맹점이 프랜차이즈 본부에 대해 가지는 믿음의 정도로 Dwyer and Oh(1987)의 ‘업무관계를 조심해야 함’ (r), ‘긴밀한관계를 원함’, ‘동등한 관계에서 함께 일함’ 등 9항목을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다.

기회주의(Opportunism)는 프랜차이즈 가맹점이 프랜차이즈 본부를 기만하면서 자신의 이익을 추구하는 성향으로 Dwyer and Oh(1987)와 오세조(1990)의 ‘영업활동에 대한 정보를 자발적으로 제공하지 않음’, ‘어려움에 대한 과도한 언급’, ‘사실의 왜곡’ 등 8항목을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 갈등(Conflict)은 프랜차이즈 가맹점이 프랜차이즈 본부와의 관계에서 느끼는 갈등의 정도로 Gaski and Nevin(1985)의 ‘본사가 아니면 사업이 훨씬 좋아짐’, ‘본사의정책이 가맹점의 이익을 감소시킴’, ‘가맹점이 원하는 대로 하지 못하게 함’ 등 10항목을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 목적불일치(Goalincongruity)는 프랜차이즈 가맹점과 프랜차이즈 본부 사이에 존재하는 목적의 불일치정도로 Song, Xie, and Dyer(2000)의 ‘목표의 서로 다름’, ‘가치관이 서로 다름’ 등 3항목을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 대안의 매력도는 프랜차이즈 가맹점이 프랜차이즈 본부와의 관계를 해지할 경우 이를 대체할 수 있는 대안의 조건이 좋은 정도로 Ping(1993)의 ‘대안이 더 공정함’ 과 ‘대안의 정책이 더 많은이익을 가져다 줌’ 의 2항목을 연구배경에 맞게 수정하여 사용하였다. 불공정성은 프랜차이즈 가맹점이 프랜차이즈 본부로부터 느끼는 불공정한 정도로 새롭게 개발한 ‘전반적으로 프랜차이즈 본부는 사업을 할 때 불공정함’, ‘프랜차이즈 본부의 불공정한 대우’, 그리고 ‘프랜차이즈 본부에 의해 불공정하게 대우 받고 있다는 느낌을 경험’ 의 3항목을 사용하였다. 마지막으로, 관계해지의도(Dissolution intention)는 프랜차이즈 가맹점이 프랜차이즈 본부와의 관계를

떠나려는 의도로 Ping(1995)의 ‘때때로 본사와의 관계단절을 생각함’, ‘거래를 지속하고 싶지 않음’, ‘새로운파트너를 찾고 있음’ 등 6항목을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다.

V. 실증분석

가설의 검증에 앞서 통계패키지인 SPSS 10.0을 사용하여 각 개념을 측정한 척도에 대한 신뢰성(Reliability)과 타당성(Validity)을 검토하였다. 측정변수의 신뢰성은 내적 일관성을 볼 수 있는 Cronbach' α 를 사용하여 분석하였으며, 분석결과 의존, 관계규범, 기회주의, 갈등,목적 불일치, 관계해지의도, 대안의 매력도, 신뢰, 그리고 불공정성의 신뢰성계수의 값이 일반적 수용 기준인 0.7(Nunnally 1978)보다 높게 나왔고, 협력, 커뮤니케이션, 거래특유투자, 만족, 그리고 관계 종결비용의 신뢰성계수의 값이 탐험적 연구에서의 수용 기준인 0.5보다 높게 나왔다. 따라서, 측정변수 모두 신뢰성이 좋은 것으로 나타났다. 타당성에 대한 검토는 요인분석(Factor Analysis)의 기법 중 주성분분석(Principal Component Analysis)에 의해 수행되었다. 타당성 분석의 결과, 각 변수 모두 하나의 요인에 의해 설명되고, 각 측정항목들의 요인적재량(Factorloadings)이 일반적 수용기준인 0.3을 크게 넘었으며, 각 변수의 Eigen값 또한 모두 1을 넘어서서 타당성이 좋은 것으로 판명되었다.

타당성과 신뢰성을 향상시키기위해 제외한 항목들을 제시하면, 의존에서는 ‘본사와의 관계가 좋지 않으면 매출 목표를 달성하기 어려움’, 협력에서는 ‘본사 제품의 광고 활동을 도와 줌’, 커뮤니케이션에서는 ‘본사의 매우 빈약한 인정(r)’, 관계규범에서는 ‘어떤 경우는 본사의 마케팅/판촉 활동에우리 가맹점의 비용을 들여 하는 경우도 있고, 어떤 경우는 우리 가맹점에서 비용을 들여야 하는 데 본사에서 대신 해주는 경우도 있음’, 기회주의에서는 ‘영업 활동에 관한 정보를 본사에 자발적으로 제공하지는 않음’, ‘본사가 체크하고 요구할 경우에만 영업 활동에 관한 정보를 제공함’, ‘본사가협조 요청을 하는 경우 협조를 위해 어려운 점들을 과도하게 언급할 필요가 있음’, ‘본사를 속였을 때 본사가 지적하기 어려운 경우라도 말은 바책임을 다 할 것임(r)’, 갈등에서는 ‘때때로 본사는 우리가 원하는 대로 하지 못하게 함’, ‘본사는 가맹점의 사업수행에 도움을 줌(r)’, 관계해지의도에서는 ‘때때로 우리는 본사와의 사업관계를 그만두려 함’, 관계 종결비용에서는 ‘본사를 지금 떠나는 것은 거의 비용이 들지 않을 것임(r)’, 마지막으로 신뢰에서는 ‘본사와의 업무관계는 조심해야 함(r)’, ‘본사의 좋은 충고와 협조에 의존하고 있음’ 항목들이 제외되었다.

3.가설검증

가설들은<표2>에서 보는 바와 같이 13개의 분리된 최소자승법(Ordinary Least Squares) 회귀방정식에의해 검토되었다. 최소자승법은 각각의 관측점에서 추정될 방정식의 직선에 수직으로 내려그은 거리의 제곱합이 최소가 되는 직선의 방정식을 유도하는방법으로 회귀분석에서 일반적으로 사용되는 방법이다.

<표2> 회귀분석 결과

가설	종속변수	방정식	R ²	F	계수	측정	T값
1	해지의도	$\beta_{10} + \beta_{11}$ 의존	.122	10.694***	β_{10} β_{11}	18.774 -.665	10.588*** -3.270***
2		$\beta_{20} + \beta_{21}$ 협력	.015	1.154	β_{20} β_{21}	15.307 -.201	7.382*** -1.074
3		$\beta_{30} + \beta_{31}$ 커뮤니케이션	.125	10.979***	β_{30} β_{31}	19.299 -.694	10.127*** -3.314***
4		$\beta_{40} + \beta_{41}$ 관계규범	.203	19.570***	β_{40} β_{41}	23.997 -.457	9.649*** -4.424***
5		$\beta_{50} + \beta_{51}$ 특유투자	.005	.371	β_{50} β_{51}	14.462 -.102	6.471*** -.609
6		$\beta_{60} + \beta_{61}$ 종결비용	.013	1.021	β_{60} β_{61}	10.335 .228	3.696*** 1.010
7		$\beta_{70} + \beta_{71}$ 만족	.353	41.993***	β_{70} β_{71}	24.613 -1.267	13.629*** -6.480***
8		$\beta_{80} + \beta_{81}$ 신뢰	.050	4.014**	β_{80} β_{81}	18.374 -.263	6.927*** -2.003**
9		$\beta_{90} + \beta_{91}$ 기회주의	.020	1.549	β_{90} β_{91}	10.817 .211	5.683*** 1.245
10		$\beta_{100} + \beta_{101}$ 갈등	.234	23.539***	β_{100} β_{101}	3.379 .425	1.653 4.852***
11		$\beta_{110} + \beta_{111}$ 목표불일 치	.046	3.678*	β_{110} β_{111}	10.014 .346	5.974*** 1.918*
12		$\beta_{120} + \beta_{121}$ 대안매력 도	.011	.839	β_{120} β_{121}	11.309 .300	5.572*** .916
13		$\beta_{130} + \beta_{131}$ 불공정성	.362	43.755***	β_{130} β_{131}	4.056 .991	2.870*** 6.615***

주) *: $p < .10$ 에서 유의함, **: $p < .05$ 에서 유의함, ***: $p < .01$ 에서 유의함

가설의 지지여부를 보면, 의존은 관계해지의도에 부의 영향을 주는 것으로 나타났으며 통계적으로 유의($\beta_{11} = -.665, t = -3.270, p < .01$)하였다. 따라서, 가설1은 지지되

었다. 협력은 관계해지의도에 부의 영향을 주는 것으로 나타났으나, 통계적으로 유의하지 않았다($\beta_{21} = -.201, t = -1.074$). 따라서, 가설2는 지지되지 않았다. 커뮤니케이션은 관계해지의도에 부의 영향을 주는 것으로 나타났으며 통계적으로 유의($\beta_{31} = -.694, t = -3.314, p < .01$)하였다. 따라서, 가설3은 지지되었다. 관계규범은 관계해지의도에 부의 영향을 주는 것으로 나타났으며 통계적으로 유의($\beta_{41} = -.457, t = -4.424, p < .01$)하였다. 따라서, 가설4는 지지되었다. 거래특유투자는 관계해지의도에 부의 영향을 주는 것으로 나타났으나, 통계적으로 유의하지 않았다($\beta_{51} = -.102, t = -.609$). 따라서, 가설5는 지지되지 않았다. 관계 종결비용은 관계해지의도에 정의 영향을 주는 것으로 나타났고, 통계적으로도 유의하지 않았다($\beta_{61} = .228, t = 1.010$). 따라서, 가설6은 지지되지 않았다. 만족은 관계해지의도에 부의 영향을 주는 것으로 나타났으며 통계적으로 유의($\beta_{71} = -1.267, t = -6.480, p < .01$)하였다. 따라서, 가설7은 지지되었다. 신뢰는 관계해지의도에 부의 영향을 주는 것으로 나타났으며 통계적으로 유의($\beta_{81} = -.263, t = -2.003, p < .05$)하였다. 따라서, 가설8은 지지되었다.

기회주의는 관계해지의도에 정의 영향을 주는 것으로 나타났으며, 통계적으로 유의하지 않았다($\beta_{91} = .211, t = 1.245$). 따라서, 가설9는 지지되지 않았다. 갈등은 관계해지의도에 정의 영향을 주는 것으로 나타났으며, 통계적으로 유의($\beta_{101} = .425, t = 4.852, p < .01$)하였다. 따라서, 가설10은 지지되었다. 목적 불일치는 관계해지의도에 정의 영향을 주는 것으로 나타났으며, 통계적으로 유의($\beta_{111} = .346, t = 1.918, p < .10$)하였다. 따라서, 가설11은 지지되었다. 대안의 매력도는 관계해지의도에 정의 영향을 주는 것으로 나타났으나, 통계적으로 유의하지 않았다($\beta_{121} = .300, t = .916$). 따라서, 가설12는 지지되지 않았다. 마지막으로 불공정성은 관계해지의도에 정의 영향을 주는 것으로 나타났으며, 통계적으로 유의($\beta_{131} = .991, t = 6.615, p < .01$)하였다. 따라서, 가설13은 지지되었다.

요약하면, 가설1, 가설3, 가설4, 가설7, 가설8, 가설10, 가설11, 그리고 가설13은 지지되었고 나머지 가설들은 기각되었다.

VI. 결론

1. 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 아직까지 미개척 연구분야인 관계해지의 과정에 대한 이론적 고찰을 바탕으로 하여, 저-결속상태의 구매자-판매자의 관계해지에 영향을 미치는 요인들을 관계해지

의도를 촉진시키는 긍정적 영향 요인들(의존, 협력, 커뮤니케이션, 관계규범, 거래특유투자, 관계종결비용, 만족, 그리고 신뢰)과 관계해지의도를 완화시키는 부정적 영향 요인들(기회주의, 갈등, 목적불일치, 대안의 매력도, 그리고 불공정성)로 구분하여 이를 실증적으로 살펴 보았다. 지금까지 본 연구에서와 같이 관계해지의도에 영향을 미치는 광범위하고 다양한 요인들을 살펴 본 연구는 없었다.

또한, 본 연구는 저-결속상태의 구매자-판매자의 관계에 초점을 맞추고 구매자-판매자의 관계가 높은 결속상태로 나아가지 못하고 관계해지로 이어지게 되는 이유를 제시함으로써, Dwyer, Schurr, and Oh(1987)가 제시한 5단계 발전모형을 계승하고 발전시키는 역할을 하였다.

먼저 부정적 요인들에 대한 가설의 검증결과를 볼 때, 관계해지의도를 감소시키는 요인들을 추정된 β 값을 토대로 하여 관계해지의도에 미치는 영향력의 크기 순으로 살펴 보면, 만족($R^2=35.3\%$) > 커뮤니케이션($R^2=12.5\%$) > 의존($R^2=12.2\%$) > 관계규범($R^2=20.3\%$) > 신뢰($R^2=5\%$)의 순이었으며, 협력, 거래특유투자, 그리고 관계종결비용은 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.

만족, 커뮤니케이션, 의존, 관계규범, 그리고 신뢰의 회귀계수나 분산의 설명력 모두 좋은 결과를 보여 주었으므로 이 변수들이 관계해지의도를 감소시키고 예방하는 중요한 변수들임을 알 수 있다. 좋은 성과를 내고 관계의 혜택을 증가시킴으로써 파트너를 만족시킬 수 있으며, 평소 중요하고 적절한 정보 및 의견에 대한 원활한 커뮤니케이션을 수행하고, 이를 통해 우리에게 파트너가 의존하게 함으로써, 상호이익을 위한 관계규범이 발달되고 나아가 상호간의 신뢰를 통해 관계를 돈독하게 결속하고자 하는 방향을 지향하는 것이 가치 있는 관계를 지속시킬 수 있는 효율적인 방법이 될 것이다.

그러나, 놀랍게도 협력, 거래특유투자, 그리고 관계종결비용이 가설과 달리 관계해지의도에 통계적으로 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 우선, 협력은 관계마케팅의 성과변수(Morgan and Hunt 1994)로 결속으로부터 정의 영향을 받기 때문에, 저-결속상태의 표본들을 대상으로 한 본 연구의 특성상 충분한 협력의 분산이 나타나지 않아 관계해지의도에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났을 것이다. 다음으로 거래특유투자도 결속의 선행변수(Heide and John 1988, Heide and Weiss 1995)로 결속에 정의 영향을 주는데, 저-결속상태의 표본들을 대상으로 한 본 연구의 특성상 충분한 거래특유투자의 분산이 나타나지 않아 관계해지의도에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 판단된다. 마지막으로, 관계종결비용 또한 결속에 정의 영향(Morgan and Hunt 1994)을 주는 선행변수로 마찬가지로 이유로 관계해지의도에 통계적으로 유의한 영향을 주지 않은 것으로 예상된다. 그러나, 이것은 어디까지나 현실적으로 가능한 설명일 뿐, 정말로 그런 이유 때문인지 아니면 또 다른 이유가 있는 지에 대해서는 추가적인 연구가 필요할 것이다.

다음으로, 긍정적 요인들에 대한 가설의 검증결과를 볼 때, 관계해지의도를 증가시키는 요인들을 추정된 β 값을 토대로 하여 관계해지의도에 미치는 영향력의 크기 순으로 살펴보면, 불공정성($R^2=36.2\%$) > 갈등($R^2=23.4\%$) > 목적불일치($R^2=4.6\%$)의 순이었으며, 대안의 매력도와 기회주의는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.

불공정성, 갈등, 그리고 목적불일치는 회귀계수나 분산의 설명력 모두 좋은 결과를 보여주어, 관계해지의도를 증가시키는 변수들임을 알 수 있다. 파트너를 불공정하게 대하거나, 파트너와 사이에 해결하지 않은 갈등이 존재하여 그 수준이 높거나, 파트너의 목적과 우리 회사의 지향하는 바가 다르다면, 파트너는 언제든지 우리와의 관계를 떠나, 더 좋은 대안을 찾게 될 것이다. 그렇다면, 파트너와의 가치 있는 관계를 지속시키기 위해서는 어떻게 하는 것이 좋을 것인가? 먼저 파트너를 공정하게 대해 주어야 한다. 성과나 이익은 공정히 배분해야 하며, 파트너가 불공정한 대우를 받았다고 느끼지 않도록 노력해야 한다. 그리고, 파트너와 사이에 존재하는 갈등은 즉시 해결하도록 노력해야 한다. 앞에서 제시한 원활한 커뮤니케이션은 좋은 방법이 될 것이다. 마지막으로 평소에 원활한 커뮤니케이션을 통해 서로의 목적을 확인하고 이를 맞추고 일치시키려는 노력이 필요할 것이다. 이러한 노력들을 통해 파트너와의 가치 있는 관계는 영원히 지속될 것이다.

그러나, 놀랍게도 대안의 매력도와 기회주의적인 성향이 관계해지의도에 통계적으로 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 이에 대한 가능한 설명은 관계해지의도는 현재의 파트너와의 사이에 존재하는 많은 변수들에서 기인하는 것으로 단순히 대안이 매력적이거나 당사자가 기회주의적인 성향을 가지는 것만으로는 발생되지 않는다는 것이다. 아무리 대안이 매력적이거나 우리가 기회주의적인 성향을 가진다고 하여도, 현재의 파트너와의 관계를 해지하려는 의도를 방해하는 부정적 요인들이 존재하는 한, 단순히 대안의 매력도나 기회주의적인 성향만으로는 관계해지의도를 갖기는 힘이 들기 때문이다.

2. 연구의 한계점 및 향후의 연구방향

본 연구는 국내외적으로 아직까지 미개척분야인 관계해지에 대해 탐구하는 단계이므로 서로 긴밀한 상관관계가 있는 변수들이 다수 포함되어 있기 때문에 다중회귀분석(Multiple Regression)을 사용할 경우에는 심각한 다중공선성(Multi-collinearity)으로 인해 왜곡된 결과가 산출될 가능성이 매우 높아 다중회귀분석을 사용하지 않고, 최소자승법(Ordinary Least Squares)에 의한 단순회귀분석(Simple Regression)을 사용한 한계점을 갖는다.

따라서, 측정오류를 포함한 방법인 구조방정식모형(LISREL)이나 동시에 여러 독립변수들을 사용하는 다중회귀분석(Multiple Regression)보다는 방법론적으로 부족하다고

할 것이다. 앞으로의 연구에서는 본 연구에서 다룬 변수들의 인과관계를 추가하여 전체적으로 관계해지의도에 관한 모형을 살펴 보는 구조방정식모형(LISREL)을 사용할 수 있을 것이다.

또한, 본 연구에서 다루지 않은 변수인 파트너의 성과에 대한 평가(Performance Assessment)와 명백한 계약(Explicit Contracts) 같은 변수들도 관계해지의도에 명백한 영향을 줄 것으로 예상되므로 이들을 포함하여 더 많은 변수들을 밝히는 연구들이 필요할 것이다.

또한, 본 연구에서는 결속을 표본들을 구분하기 위한 변수로 사용하기 위해 결속을 단일차원으로 본 Morgan and Hunt(1994)의 결속변수를 사용하였으나, 지금까지의 연구 결과 결속은 다차원의 변수이며 다양한 차원들로 구성되어 있으므로, 향후의 연구에서는 결속을 관계해지의도에 부의 영향을 주는 선행변수로 놓고, 만족과 신뢰로부터 형성된 충성심 결속(Loyalty Commitment)과 의존성과 전환비용에서 형성된 계산적 결속(Calculative Commitment)이 각각 관계해지의도에 미치는 영향이 어떤지를 보는 추가 연구도 필요할 것이다.

마지막으로, 본 연구에서 살펴 본 관계해지의도에 영향을 미치는 많은 변수들을 관계해지과정과 연계하여, 어떤 과정에서는 어떤 변수들이 정의 영향과 부의 영향을 주는 지를 알아 보는 연구도 매우 필요하다고 할 것이다.

참고문헌

- 오세조 (1990), "프랜차이즈경로상에서 관계결속에 대한 내부정치경제적 영향," 경영학 연구, 제19권 2호(2월), 47-66.
- 임영균, 이찬, 박태훈 (1995), "지각된 거래특성이 경로구성원의 이탈의도에 미치는 영향," 경영학연구, 제24권 3호(8월), 113-144.
- Anderson, Erin and Barton Weitz (1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, 8(Fall), 310-23.
- Anderson, Erin and James A. Narus (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54(January), 42-58.
- Baxter, Leslie A. (1985), "Accomplishing Relationship Disengagement," in *Understanding Personal Relationships*, Steve Duck and Daniel Perlman, eds. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc., 243-65.
- Boyle, Brett, F. Robert Dwyer, Robert A. Robicheaux, and James T. Simpson(1992), "Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures," *Journal of Marketing Research*, 29(November), 462-473.
- Doyle, Peter, Marcel Corstjens, and Paul Michell (1980), "Signals of Vulnerability in Agency-Client Relations," *Journal of Marketing*, 44(Fall), 18-23.
- Duck, Steven W. (1982), "A Topography of Relationship Disengagement and Dissolution," in *Personal Relationship, 4: Dissolving Personal Relationships*, Steven Duck and Robin Gilmour, eds. New York: Academic Press, Inc.
- Durden, G., T. Orsman, and P. C. N. Michell (1997), "Commonalities in the Reasons for Switching Advertising Agencies: Corroboratory Evidence from New Zealand," *International Journal of Advertising*, 16(1), 62-69.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.
- Dwyer, F. Robert and Sejo Oh (1987), "Output Sector Munificence Effects on

- the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 24(November), 347-358.
- Dyer, Barbara and X. Michael Song (1997), "The Impact of Strategy on Conflict: A Cross-National Comparative Study of U. S. and Japanese Firms," *Journal of International Business Studies*, 28(3), 467-93.
- Emerson, Richard M. (1962), "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, 27(February), 31-41.
- Etgar, Michael (1979), "Sources and Types of Intrachannel Conflict," *Journal of Retailing*, 55, 77-78.
- Frazier, Gary L. (1983), "Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective," *Journal of Marketing*, 47(Fall), 68-78.
- Gadde, Lars-Erik and Lars-Gunnar Mattsson (1987), "Stability and Change in Network Relationships," *International Journal of Research in Marketing*, 4(1), 29-41.
- Ganesan, Shankar (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(April), 1-10.
- Garbarino, Ellen and Mark S. Johnson (1999), "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 63 (April), p.70-87.
- Gaski, John F. and John R. Nevin (1985), "The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 22(May), 130-142.
- Halinen-Kaila, Aino and Jaana Tahtinen (2002), "A Process Theory of Relationship Ending," *International Journal of Service Industry Management*, 13, 2.
- Havila, Virpi and Ian Wilkinson (1997), "The Principle of the Conversation of Relationship Energy: or Many Kinds of New Beginnings," in *Proceedings of the 13th International Conference on Industrial Marketing and Purchasing*, F. Mazet, R. Salle, and J. P. Valla, Eds., Lyon.
- Heide, Jan B. and George John (1988), "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, 52(January), 20-35.

- Heide, Jan B. and George John (1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships?," *Journal of Marketing*, 56(April), 32-44.
- Heide, Jan B. and Allen M. Weiss (1995), "Vendor Consideration and Switching Behavior for Buyers in High-Technology Markets," *Journal of Marketing*, 59(July), 30-43.
- Henke, Lucy (1995), "A Longitudinal Analysis of the Ad Agency-Client Relationship: Predictors of an Agency Switch," *Journal of Advertising Research*, 36(2), 25-30.
- Hibbard, Jonathan D., Nirmalya Kumar, and Louis W. Stern (2001), "Examining The Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, 38(February), 45-61.
- Hirschman, Albert O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hocutt, Mary Ann (1998), "Relationship Dissolution Model: Antecedents of Relationship Commitment and the Likelihood of Dissolving a Relationship," *International Journal of Service Industry Management*, 9(2), 189-200.
- Jap, Sandy D. and Shankar Ganesan (2000), "Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment," *Journal of Marketing Research*, 37(May), 227-245.
- John, George (1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 21(August), 278-89.
- Keaveney, Susan M. (1995), "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study," *Journal of Marketing*, 59(April), 71-82
- Michell, Paul C. N. (1987), "Auditing of Agency Client Relations," *Journal of Advertising Research*, 26(6), 29-41.
- Michell, Paul C. N. (1988), "Point of View: Advertising Account Loyalty - A Segmentation Approach," *Journal of Advertising Research*, 27(6), 61-67.
- Moorman, Christine, Rohit Deshpand, and Gerald Zaltman (1993), "Factors

- Affecting Trust in Market Research Relationships," *Journal of Marketing*, 57(January), 81-101.
- Morgan, Robert M and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58 (July), p.20-38.
- Nunnally, Jum C. (1978), *Psychometric Theory*, 2nded. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Ping, Robert A., Jr. (1993), "The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect," *Journal of Retailing*, 69(3), 320-52.
- Ping, Robert A., Jr. (1994), "Does Satisfaction Moderates the Association Between Alternative Attractiveness and Exit Intention in a Marketing Channel," *Academy of Marketing Science*, 22(4), 364-371.
- Ping, Robert A., Jr. (1995), "Some Uninvestigated Antecedents of Retailer Exit Intention," *Journal of Business Research*, 34(November), 171-80.
- Ping, Robert A., Jr. (1997), "Voice in Business-to-Business Relationships: Cost-of-Exit and Demographic Antecedents," *Journal of Retailing*, 73(2), 261-81.
- Ping, Robert A., Jr. (1999), "Unexplored Antecedents of Exiting in a Marketing Channel," *Journal of Retailing*, 75(2), 218-241.
- Ping, Robert A., Jr. and F. Robert Dwyer(1992), "A Preliminary Model of Relationship Termination in Marketing Channels," in *Advances in Distribution Channel Research*, Gary L. Frazier, eds., Greenwich: JAI Press.
- Roos, Inger (1999), "Switching Processes in Customer Relationships," *Journal of Service Research*, 2(1), 68-85.
- Song, X. Michael, Jinhong Xie, and Barbara Dyer (2000), "Antecedents and Consequences of Marketing Managers' Conflict-Handling Behaviors," *Journal of Marketing*, 64(January), 50-66.
- Stewart, Kate (1998a), "The Customer Exit Process A Review and Research Agenda," *Journal of Marketing Management*, 14, 235-250.
- Tahtinen, Jaana and Aino Halinen-Kaila (2002), "Research on Ending Exchange Relationships: A Categorization, Assessment, and Outlook," *Marketing Theory*, London: Vol.2(Jun), Iss.2; p165-188.

- Tjosvold, Dean (1991), *The Conflict-Positive Organization*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weiss, Allen M. and Erin Anderson (1992), "Converting From Independent to Employee Salesforces: The Role of Perceived Switching Costs," *Journal of Marketing Research*, 29(February), 101-115.
- Williamson, Oliver E. (1975), *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.
- Young, Louise and Sara Denize (1995), "A Concept of Commitment: Alternative View of Relational Continuity in Business Service Relationships," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(5), 22-37.
- Zwick, Rami and Xiao-Ping Chen (1999), "What Price Fairness?" *Management Science*, (45)6, 804-823.