

기업 간 갈등, 협력, 의존성에 대한 기업성과 고찰 : 관계기간과 기업유형의 조절효과*

손승표 · 하홍열†

동국대학교 서울캠퍼스 대학원 무역학과 및 국제통상학부

An Investigation of Firm Performance on Conflict, Cooperation and Dependence between the Two Firms : Moderating Effects of Relationship Length and Firm Type

Sungpyo Sohn · Hong-Youl Ha

Department of International Trade, Dongguk University

■ Abstract ■

There has been a lack of research that has addressed firm performance associated with the mechanism among dependence, conflict and cooperation in the context of B2B relationships. Building on current knowledge regarding key constructs of dependence, conflict, and cooperation, the authors examine the primary assumption underlying firm performance and presents a process model of key constructs on firm performance using two moderators (relationship length and firm type). In so doing, a professional online research firm conducts panel survey and a total of 200 responses are used to test our proposed model.

The results show that both conflict-cooperation and cooperation-firm performance linkages are significant, but other proposed links are insignificant. While the moderating effect of firm type is not significant, the dependence-performance link is moderated by relationship length, particularly in the stage of the initial relationships. These results has implications for a better understanding of B2B relationships from the initial stage to the sustainable stage.

Keywords : Dependence, Conflict, Cooperation, Firm Performance, Relationship Length, Firm Type, Moderating Effect

논문접수일 : 2015년 03월 23일 논문게재확정일 : 2015년 05월 12일

논문수정일(1차 : 2015년 04월 05일)

* 이 논문은 2014년도 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음(NRF-2014S1A5A8013847).

† 교신저자, hyha@dongguk.edu

1. 서 론

기업성적을 향상시키기 위한 관계마케팅의 중요성은 B2C(Business-to-Consumer)분야 뿐만 아니라, B2B(Business-to-Business) 분야에서도 매우 중요한 역할을 담당한다. B2B 분야에서는 특히, 양자 간의 거래가 단순히 1회적인 거래보다는 장기적인 관점에서 접근하려는 인식과[35, 61, 84], 이런 관계유지를 통하여 궁극적인 기업의 성과를 향상시키는데 주요한 목적을 두고 있다[63].

그렇다면 다양한 기업의 관계마케팅 활동 중, 어떤 결정요인들이 기업성적에 가장 중요하게 고려된 부분을 파악하는 것이 1차적인 과제일 수 있을 것이다. 최근까지 선행연구들의 결과에 따르면, 대표적으로 전환비용[23, 28], 신뢰[27, 61], 몰입[58, 61], 소통[30], 만족[7, 65]등이 기업성적에 가시적인 영향을 미치는 것을 파악할 수 있다. 이들 선행요인들은 궁극적으로 양자 간의 장기적인 관계구축과 이를 통해 기업의 성장에 긍정적인 영향을 미친다는 점에서 유용한 시사점을 제공한다.

그러나 B2B 관계마케팅의 풍부한 연구문헌에서 불구하고, 아직 몇몇 중요한 시사점을 제공할 수 있는 선행요인과 그에 따른 기업성적의 연계성을 가지는 부분이 존재한다. 예를 들어, 최근 한국의 경영환경에 가장 큰 이슈를 던져주고 있는 것은, 기업과 하청업체 또는 대리점으로 통하는 “갑”과 “을”의 관계를 새롭게 조명하는 시도는 매우 제한적으로 이루어졌다. 특히, 이와 같은 문제의 핵심은 양자 간의 의존성(dependence)과 이에 따른 갈등(conflict) 구조로 귀결되며, 따라서 양자 간의 협력(cooperation)문제로 순환되는 구조를 지닐 수 있다.

이와 같은 구조적인 관점에서 고찰하면, 최근 B2B 프랜차이즈 경로 간 갈등연구를 통해 양자 간의 기대된 성과를 측정한 김민정, 김태희, 박선희[3]의 연구는 새로운 연구접근을 통한 B2B 문헌의 기여

점을 확장하는데 도움을 제공한다. 그러나 그들의 연구는, 파워(power)와 갈등의 문제를 보완할 수 있는 중간 매개체 없이 기업의 성과를 측정하였는데, 이와 같은 접근방법이 기업의 성과를 측정하는데 유효하지 않을 수 있다. 왜냐하면 파워 또는 종속성, 그리고 갈등의 이슈는 양자 간의 지속적인 협력을 통해 부정적인 효과를 감소해 나갈 수 있기 때문이다. 또한 경로만족을 하나의 매개체로 접근하고 있으나, 최근의 *Journal of Marketing* 등 마케팅 분야 저널[67, 83]에서는, B2B 기업의 성과 측정으로 고객만족을 기업성적의 하위요인으로 고려하는 경향이 매우 강하기 때문에, 그 적절성과 관련된 이슈가 발생될 소지도 내포하고 있다. 최근 일련의 연구 경향과 접근방식을 바탕으로, 앞서 제기된 세 가지의 핵심변수(예 : 갈등, 의존성, 협력)는 양자 간의 전반적인 성과에 밀접한 영향을 가질 수밖에 없기 때문에, 학문적·관리적인 측면 뿐만 아니라 시기적으로 연구가 매우 시급한 분야이다.

한편, B2B 관계구축과정에서 추가적으로 고려되어야 하는 중요한 요인은 양자 간의 관계기간에 따른 기업성과와 그에 따른 선행요인들의 관계가 어떠한 차이를 보이는가를 고려하는 문제이다. 관계기간에 대한 선행연구들은 대체적으로 관계의 지속기간이 길어질수록 양자 간의 관계의 사회적 또는 경제적 혜택의 증가한다는데 대체적으로 동의한다[24, 63]. 그러나 앞서 제기된 일련의 이슈들을 고려해보면, 이들 세 가지 변수들과 기업성과 간의 관계를 관계기간이 길수록 긍정적인 효과를 제시한다는 연구는 매우 제한적이기 때문에, 본 연구에서는 이에 대한 관계기간의 단기 및 장기로 구분한 조절변수의 효과를 함께 조사한다.

또한 본 연구에서는, 아직 마케팅 문헌에서 크게 다루지 않은 기업유형에 대한 조절효과를 추가적으로 고려한다. 주요 선행변수들과 기업성적은 기업의 유형에 따라 그 결과가 달라질 수 있다. 예를 들어, 본 연구에서는 B2B 기업 유형을 크게 제조업

중심과 서비스업 중심으로 구분한다. 이와 같은 경우, 각 기업 유형에 따른 관계구축의 전략과 접근 방안이 다를 것이고, 참여하는 관계자들 역시 그 수준이 다를 것이기 때문에, 기업유형별 조절효과와 차이는 각 유형별 실무자들에게 제공하는 시사점이 다를 수밖에 없다. 이처럼 기업 유형별 성과 차이 고찰 연구의 중요성은 Srinivasan et al.[76]의 연구에서 특히 강조되고 있기 때문에, 본 연구의 접근방안은 기존 문헌에서 제공하지 못한 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

마지막으로, 본 연구에서는 상황적인 맥락에서 기존 연구와 차별화를 시도한다. 즉, 기존 대다수의 선행연구들은 B2B 관계에 참여하는 양자 간의 관계시스템을 통한 주어진 변수들의 효과에 대한 분석이 주류를 이루었다면, 본 연구에서는 특히 참여 구성원들이 기존의 관계를 다른 파트너의 교체를 고려하는 상황에 초점을 둬으로써, 기존 연구결과와의 차별화를 통한 마케팅 문헌의 시사점을 모색하고자 한다. 무엇보다도 상황맥락적 연구가 필요한 이유는, 특정 거대기업 간의 B2B 관계는 영원히 지속되기가 쉽지 않으며, 이들의 관계는 진화하는 특성을 갖고 있기 때문에, 각 단계별 상황맥락적 이해의 중요성은 높아진다. 따라서 앞서 언급한 것처럼, 양자 간의 협력순환관계를 고찰하는 동시에, 이 순환협력 체계가 특히 관계 파트너를 고려하는 시기에 어떠한 차이가 발생되는지를 고려하는 연구는, 이론적인 측면과 실무적인 측면에 유용한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

따라서 본 연구는 다음과 같은 구조를 지니다. 첫째, 앞선 세 가지 핵심 선행요인과 기업성과에 대한 이론적인 부분을 제시하며, 그에 따른 추가적인 조절효과 변수를 서술한다. 이들 변수들 간의 관계를 가설구축을 통해 제시하고, 이들 가설들을 검증하기 위한 연구방법론을 설명한다. 전반적인 모형에 대한 검증을 통해, 기존 문헌에서의 차이점 등 구체적인 시사점과 한계점, 그리고 향후 연구에 대한 제언을 제시한다.

2. 이론적 배경

2.1 B2B 관계구축과 기업성과

관계마케팅이 이론적으로 발전하면서, 관계마케팅 효과에 대한 긍정적 측면의 연구가 지속적으로 진행되고 있다. 대다수의 연구들은, 특히 관계구축을 통한 장기적인 측면에서의 관계적 교환 증가 [39, 56] 및 관계만족의 관계 [6, 20]를 검증하려는 노력들이 시도된 것은, 이론적 발전과 함께 기업측면에서도 크게 강조되었던 부분이었기 때문에 새삼스러운 일은 아니다.

기존의 B2B 교환이론 또는 관계구축이론에서 제시된 것처럼, 장기적인 관점에서의 관계구축은 시장 참여자 또는 고객들의 높은 가치를 창출한다는 점에서 매우 매력적인 장점을 제공한다[57]. 상호간의 보다 높은 가치의 창출을 위해, B2B 관계구축이론은 파워, 갈등, 기회주의에서 장기적인 관점에서의 신뢰구축을 통한 기업성과의 향상으로 이동하고 있다[42, 61, 41]. 이와 같은 패러다임의 변화는, 본 연구에서 고찰할 연구목적과 맥락을 같이 한다고 할 수 있을 것이다.

B2B 관계구축 또는 비즈니스에 참여하는 기업과 관련 참여자의 가치를 가장 크게 나타낼 수 있는 부분은 기업 및 참여자의 성과로 귀결될 수 있다. 긍정적이지 못한 성과를 기반으로, 특정 기업 혹은 시장참여자와 장기간의 비즈니스 교환은 쉽지 않기 때문이다. 보다 구체적으로 설명하면, 관계만족, 관계지속의지 혹은 장기지향성 등 관계성과 관련된 변수만으로 특정 기업의 본질적인 성과를 설명하는 것에는, 논리성뿐만 아니라 시장참여자들을 설득하는 설명력이 부족하다고 할 수 있다. 이와 같은 경향에 부응하기 위하여 1990년 후반부터 재무적인 성과를 측정하는 경향이 강하게 대두되었다[19, 21, 50]. 그러나 단순히 재무적인 성과만을 양자 간의 관계구축 및 비즈니스 성과로 평가하는 것에 한계가 있다는 견해가 나타나면서[83], 기업의 재무적인 지표 이외에, 고객만족과 시장효과성을 동시에 고

려하는 경향이 2000년대 이후 새롭게 제시되었다. 본 연구에서도 후자의 견해를 바탕으로 기업성과를 고찰하고자 한다.

2.2 갈등

경영환경이 빠르게 변화하면서 기업 간 갈등연구 역시 활발히 진행되고 있다. 초기연구에서부터 현재까지 갈등에 대한 다양한 정의가 제시되었다. Stern and Gorman[80]의 연구에서 갈등을 사회 시스템 내에서 한 구성원이 자기의 목표달성이나 구체적인 행동의 효과적인 수행에 다른 구성원의 방해가 된다고 지각하는 상태로 정의한 반면, Deutsch[33]의 연구에서는 유통경로에 참여하는 한 구성원이 다른 구성원에게 손해를 입히거나, 방해하거나, 혹은 어떠한 자원의 획득을 목적으로 특정 구성원에게 적대적인 행위를 한다고 인식하는 상황이라고 정의하였다. 기존 연구들의 정의를 바탕으로, Stern and El-Ansary[79]는 하나의 구성원이 자기의 목표들을 달성하려는데 있어 다른 경로 구성원이 방해하거나 해롭게 하는 행동에 종사하고 있다고 지각하고 있는 상태로 갈등을 정리하였는데, 본 연구에서도 이들의 정의를 사용한다. 왜냐하면 특정 기업 또는 구성원이 그들의 목표를 효과적으로 추구하는데 있어 다른 구성원이 이에 대한 도움을 주지 않거나 방해하는 인식을 갈등으로 보는 견해가 크고 있기 때문이다[11, 19, 40].

갈등이론은 크게 4가지 모형으로 구분되는데, 부정적 모형, 긍정적 모형, 합산적 모형, 그리고 공존적 모형이다. 첫째, 부정적 모형은 상호간에 발생하는 갈등이 궁극적으로 성과를 및 구성원들 간의 상호만족을 낮출 수 있기 때문에[36], 이에 대한 방안으로 갈등 수준을 최소화하거나 또는 해소에 목표를 둔다[48]. 두 번째 긍정적 모형은 일반적으로 갈등에 대한 적극적인 입장을 취하고, 갈등이 단순히 부정적인 영향을 주는 것이 아니라, 조직 간의 이해를 통한 건전한 성과를 성취할 수 있는 유용한 입장을 피력한다[69, 71]. 이와 같은 관점에서 부정

적 모형과 긍정적 모형은 합산적 모형 발전에 중요한 단서를 제공하지만[20, 61], 차이점은 갈등 수준에도 적절한 수준이 있으며 적정 수준에서 어떻게 관리하는가에 초점을 두고 경향이 강하다[16]. 마지막 공존적 모형은 앞서 제시된 부정적 갈등과 긍정적 갈등을 동일차원의 개념이 아닌 서로 다른 개념으로 별도로 구분하여 제시함으로써 연구자와 관리자에게 갈등의 두 유형별 차이와 그에 대한 대응 방안에 초점을 둔다. 특히 최근의 연구에서는 갈등의 긍정적인 태도와 회피 행동을 기반으로 갈등을 상호 협력적인 학습으로 이해하고 그에 따른 상호 간의 성과를 향상시키는데 주력하는 연구경향이 나타나고 있다[29].

최근에는 갈등연구에 대한 새로운 접근방식이 다양한 연구자들에 의해 수행되고 있다. 첫 번째로 다차원적 접근방법이 그 중 하나의 예인데, 갈등은 상당히 복잡한 원인에 의해 구성되기 때문에 이를 명쾌히 설명하는데 제약점이 따르는 논리에서 출발한다. 다차원적 접근방법이 특히 조직관계이론에서 활발히 진행되는 분야는 업무갈등과 관계갈등[11, 25, 52] 등이다. 추가적으로 나타난 접근방법은 갈등의 결과에 대한 부분이다. 무엇보다 만족관련 부정적인 결과해석을 배제하는 것에서 출발하여, 업무갈등의 심리·사회학적인 부정적 효과 이외에, 기업 간 성과에 긍정적인 영향을 준다는 곳에 주목한다[51]. 마지막 접근방법은 상황이론적인 측면에서 출발한다. 즉, 양자 간의 갈등은 특히 조절변수에 의해 영향을 받을 수 있다는 것이다. 이와 같은 상황의 변화 또는 상황별 처한 상태가 달라지기 때문에 갈등의 결과도 서로 상이하게 나타날 수 있으며[75], 최근의 메타분석 결과는 이를 뒷받침한다[31]. 이와 같은 관점에서 고려하면, 본 연구에서 제시하는 양자 간의 관계기간 및 기업유형의 조절변수 고찰은, 상황에 따라 그 결과가 기존 연구결과에 비해 어떻게 변화하는가를 조사하는 접근방법으로, 현재의 주요 접근방법과 일치 한다고 볼 수 있다.

2.3 의존성

최근 한국의 유통연구는 상호의존성 개념을 많이 사용하는 경향이 강하게 나타나고 있다[4, 14]. 쌍무적 억제이론과 갈등나선형 이론을 기반으로 한 상호의존성 개념은 상대방에 대한 자사의 의존성뿐만 아니라, 자사에 대한 상대방의 의존성을 함께 고려한 개념이라 할 수 있다. 이론적 측면뿐만 아니라 실무적으로도 매우 이상적인 개념이지만, 최근 한국의 유통경로에서는 이와 같은 경향이 심각히 왜곡되고 있음을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는, 특히 거래관계 상대방에 대한 자사의 태도 혹은 능력을 기준으로 삼는 의존성에 보다 초점을 둔다.

유통연구에서 의존성은 연구자의 관점 또는 연구 목적에 따라 다양하게 정의되는데, 일반적으로 주로 거래하는 거래처나 파트너를 대체할 수 있는 정도로 정의한다[46]. 한편 유통경로에서 의존성은 제조업체와 거래업체 간의 거래변수를 구조적으로 설명하는 경향이 강하기 때문에, 의존성을 자사의 목적을 달성하는데 상대방이 필요한 정도로 정의하는 경향도 나타난다[20, 26]. 따라서 본 연구에서는 이전의 연구에서 제시한 정의를 바탕으로, 의존성을 자사의 목적을 달성하기 위해 기존의 거래처를 대체하거나 혹은 기존 거래처의 필요 정도로 정의한다.

앞서 언급하였듯이, 유통경로에서 양자 간의 상호의존적 또는 균형적인 구조는 매우 바람직하지만, 특정 구성원에 의존하는 불균형적인 의존구조도 빈번히 나타난다. 양자 간의 교환이 서로 동등한 입장에서 거래가 이루어지면 균형적인 의존구조를 가지게 되지만, 그렇지 않을 경우, 즉 특정 구성원이 상대방보다 더 큰 가치를 가지고 그 상대방과 교환이 이루어진다면 불균형적인 의존구조를 형성할 가능성이 더욱 커질 수밖에 없다[5]. 이와 같은 현상은 실제 거래에서 많이 나타나고 있으며, 상대적으로 낮은 의존성을 가진 구성원이 그 거래관계를 지배하게 되는 경향이 강하다[26]. 따라서 의존성의 수준에, 의해 양자 간의 갈등의 원인으로 나타나게 된다.

위와 같은 일련의 연구들을 조합해보면, 본 연구에서 지향하는 목표가 무엇인가에 대한 유추가 가능하다. 즉, 본 연구는 갈등과 의존성이 다음 장에서 논의 될 협력과, 어떠한 방향으로 관계 프로세스가 진행되는가에 대한 고찰을 진행한다.

2.4 협력

협력은 유통경로 구성원 간의 상호 목표를 달성하기 위해 함께 노력하는 상황이라 할 수 있다[20]. 따라서 유통경로의 개별 개인 혹은 조직의 목표를 달성하도록 상호간의 공동노력이며, 이들 양자 간의 성과를 달성할 수 있도록 기득권을 가진 참가자들의 공동노력으로 보는 견해도 있다[73]. 이러한 협력은 B2B 관계마케팅의 성과를 향상시키고[61], 양자 간의 필요한 니즈를 적극적으로 이해하고 실천하려고 노력한다[53]. 이들 기존 연구들을 바탕으로, 본 연구에서는 협력을 특정 개인목표 혹은 조직의 목표 및 거래 상대방과의 공동목표를 달성하기 위한 결합노력으로 정의한다.

한편 협력은 단순히 양자 간의 공동목표를 추구하는 것 이외에, 어느 수준까지의 희생도 동반하여야 한다. 예를 들어, 특정 기업은 그들 자신만의 관심을 지속적으로 추구하길 기대하지만, 동시에 상호간의 협력적 비즈니스를 추구하기 위하여 그들의 주요 관심사항을 억제할 필요도 존재한다[32]. 경쟁적 자원우위이론에 따르면[49], 또한 비제로섬 게임이론(non-zero-sum game theory)은 양자 간 협력의 경제적 정당성을 부여하는데, 제로섬 게임은 한 구성원의 이득은 경쟁 구성원에게 손실을 의미하지만, 비제로섬 게임에서 한 구성원의 이득은 협력하는 구성원의 이득 증가로 평가한다[64]. 따라서 이와 같은 협력이 지속될 때 양자 간의 경쟁우위가 발생하며, 서로 간의 협력적 관계가 성장한다.

2.5 조절변수로써 관계기간 및 기업유형

B2B 관계교환 당사간의 상호작용은 장기간의 성과를 발생시키는 중요한 연결고리이며, 이는 양자

간의 관계가 얼마동안 지속되었느냐에 달려있다[9]. 관계마케팅 문헌에서 장기간의 상호작용은 각각의 구성원이 서로간의 필요한 정보를 증가시킴으로써, 양자 간의 강점과 약점을 학습하고 각자의 역할과 성과에 대한 기대를 개발할 수 있다[35, 78]. 이와 같은 경험은 관계를 지속할 것인지, 혹은 상대 구성원의 이동과 행위에 대한 예측가능성에 대한 자신감을 부여한다[43]. 따라서 관계기간이 기업성과에 대하여 어떻게 의존성, 갈등, 협력에 의미있는 영향력을 줄 수 있는가에 대한 이해의 폭을 넓힐 필요성이 제기된다. 왜냐하면, 일반적으로 관계지향성을 기반으로 한 양자 간의 관계기간이 오래 지속되는 것이 앞선 변수들에 대한 긍정적인 효과를 기대할 수 있지만, 오랜 관계지속 이후에 양자 간의 성과 기준에 관계를 부여하거나, 관계가 해지되는 경우도 종종 나타나기 때문이다[59].

B2B 관계는 일반적으로 시간이 지나면서 관계가 형성되는 단계를 거치는데, 1단계는 탐색, 2단계는 신뢰와 몰입이 발전되는 확장단계, 3단계는 지속적으로 관계를 유지하거나 관계가 해지되는 단계를 거친다[35]. 본 연구에서는 관계기간을 거래 상대방과의 거래 기간으로 정의하며, 특정 거래 구성원과의 실제로 수행한 사업 기간의 연도 수로 측정된다[34]. 본 연구에서는 특히 이동진, 이형탁, 박진용의 제언을 바탕으로[13], 거래기간의 중앙값을 기준으로 5년 미만의 거래를 단기 관계기간(초기단계)으로, 5년을 초과한 거래를 장기 관계기간(성숙단계)으로 조작적 정의를 내렸다.

한편 본 연구에서는 기업유형에 따른 효과를 고찰하는데, 한국표준산업분류표에 따르면 본 연구에서 다룰 수 없을 정도로 엄청난 수의 기업유형이 존재한다. 따라서 본 연구에서는 크게 B2B 기업유형을 제조업 중심과 서비스업 중심으로 이원화하여 접근한다. 최근의 연구에 따르면[76], 본 연구에서 제시한 두 개의 기업 유형군의 비교는 관련 기업에게 제공하는 시사점이 매우 클 수 있다. 왜냐하면, 이들 기업 특성의 차이가 발생하고, 그에 따른 상호간의 전략이 다를 수 있기 때문이다.

3. 연구가설 구축

B2B 관계에서 의존성은 갈등을 발생시키는 중요한 원인을 제공한다. 양자 간의 의존성에 대한 인식은 기업의 성과에 비례해 발생할 수 있지만, 상대적으로 양간의 인지적인 태도의 차이에 의해 발생할 가능성이 존재할 수 있다. 예를 들어, 특정 유통거래상에서 관계를 가지고 있는 “A기업”과 “B기업”이 있다고 가정하자. “A기업”은 소규모의 정도에서 “B기업”에 의존하고 있다고 믿고 있는 반면, “B기업”은 “A기업”이 매우 높게 자사에 의존하고 있다고 생각하고 있다. 한편 “A기업”은 언제든지 비즈니스 성과를 더 높일 수 있는 경쟁사가 나타나면, 언제든지 “B기업”과 거래를 줄이거나 중단할 수 있다고 생각하는 반면, “B기업”은 “A기업”이 절대로 다른 경쟁사로 전환할 수 없다고 믿고 있다. 이와 같은 가정을 역으로 생각하면, “A기업”은 “B기업”이 강압적인 영향력을 행사하기가 쉽지 않을 것으로 믿고 있으며, “B기업”은 종종 강압적인 자세를 취하여도 “A기업”이 쉽게 저항할 수 없을 것으로 믿을 것이다. 결국 “A기업”의 기대를 초과하는 강압적인 영향력을 “B기업”이 사용할 때, 갈등이 발생할 수 있을 것이다[86].

이처럼 양자 간의 의존성에 대한 불일치는 특히, 양자 간의 기존 거래에 대한 지속가능성의 평가 또는 기본 비즈니스의 경쟁사 전환을 고려하는 시점에서 더욱 갈등으로 나타날 가능성이 커진다고 기대할 수 있을 것이다. 앞선 가정에서는 “A기업”의 의존성 평가에 대한 기대가 표면 아래에 잠복해 있을 수 있지만, “B기업”이 강압적인 자세를 취하고, “A기업”이 기대불일치(또는 강압에 대한 저항)에 의한 대체 기업을 고려할 때, 갈등이 발생할 수 있을 것이다. 왜냐하면, 시장의 대체체가 적을수록 의존성의 압박에서 벗어나는 것이 쉽지 않기 때문이지만, 역으로, 시장의 대체체가 있다는 것은 전환비용이 적게 들고, 궁극적으로 기존의 압박 강도가 낮아진다는 것을 의미한다. 이와 같은 맥락에서는, 의존성이 약화되면서 협력이 약해지는 정(+)의 관계,

또는 협력에 유효한 영향을 주지 않을 수도 있을 것이다. 한편, 기존의 연구들은 의존성의 총합 개념에서 갈등의 관계를 주력하는데 초점을 둔 반면[4, 11, 70], 본 연구에서는 거래 상대방의 교체시기에 발생할 수 있는 갈등의 관계에 초점을 두므로써, 기존 연구 결과를 확장할 수 있을 것으로 기대한다. 따라서 가설 1은 다음과 같이 설정되었다.

H1 : 기존 거래에 대한 새로운 대상자가 고려될 때, 의존성은 기존 거래기업 간의 갈등에 정(+)의 영향을 미친다.

의존성과 협력의 관계는 선행연구를 통해 정(+)의 관계가 다수를 타지하고 있지만[1, 74], 부(-)의 관계를 규명한 연구도 나타나고 있다[2]. 일반적으로 특정 기업의 성과목표를 달성하기 위해, 무엇을 제공할 수 있는 기업에게 앞선 기업이나 조직은 보다 의존적이고 상호간의 이해관계가 엮여 있기 때문에, 보다 양질의 협력을 형성할 수 있다.

한편 기업들은 양자 간의 필요가 요구될 때만 오직 협력할 수 있다[66]. 이런 상황을 보다 확장한다면, 추가적인 맥락이 발생할 수 있다. 예를 들어, 특정 기업이 기존 거래자와의 관계를 새로운 기업 또는 조직과 대체하려고 고려중이라면, 특정 기업에 대한 인지된 의존성이 기존 거래에 비해 상대적으로 낮아지면서, 동시에 협력적인 관계가 떨어지는 정(+)의 관계가 나타나게 될 것으로 예상된다. 본 연구의 접근 관점은 기존 연구결과와 차이를 발생하는데, 선행연구에서는 구성원 상호간의 의존성이 높아지면서, 협력이 강화된다는 정(+)의 관계라면, 본 연구에서는 그와 반대의 경우가 발생되면서 정[+, 음(-)×음(-) = 정(+)]의 관계가 발생하는 차이를 갖는다. 따라서 다음의 가설이 설정된다.

H2 : 기존 거래에 대한 새로운 대상자가 고려될 때, 의존성은 협력과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

B2B 관계를 구축하고 유지해가는 정상적인 관

계일 경우, 의존 강도는 다르겠지만 한 구성원은 다른 구성원에 의존하는 경향이 나타나고, 종종 단기간의 손실도 감수하는 경우나 나타난다[72]. 이러한 궁극적인 이유는 이들 기업, 개인, 혹은 조직의 성과를 높이기 위한 목적이 함축되어 있기 때문이다. 그러나 상황이 역전되는 경우에는, 의존성이 상대적으로 약해지고, 해당 기업 혹은 조직의 성과가 함께 약화될 수 있을 것이다. 따라서 다음의 가설이 설정된다.

H3 : 기존 거래에 대한 새로운 대상자가 고려될 때, 의존성은 기업성과와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

갈등의 다양한 유형에도 불구하고, 갈등과 협력은 유통채널에 참여하는 구성원들 간의 의존성의 성격에서 유래되며, 이들 변수는 유통경로관계에서 공존할 수 있다[18]. 단순히 양자 간의 갈등을 제거하는 1차원적인 해법에서 벗어나, 당사자 간의 적극적인 관계정립이 매우 중시되고 있으며[38], 이러한 부분은 협력을 통해, 긍정적인 관계를 재정립하는데 유용하게 적용된다[81]. 따라서 기존의 선행연구들은, 당사자 간의 갈등관계를 상호 협력적인 관계개선을 통해, 양자 간의 성과를 충족시키는 최선의 대안을 찾는 것이 중요하다고 평가한다[17].

그러나 현실적으로 갈등과 협력간의 문제는 지속적으로 제기되고 있다. 특히, 갈등문제가 앞선 연구에서처럼 궁극적인 효과를 지향하지 못하는 근본적인 이유는, 양자 혹은 어느 참여 구성원이 상호간 협력에 동등하게 참여하지 않는데서 기인한다[77]. 이와 같은 현상이 지속되면, 양자 간의 관계도 시간이 지나면서 재조정되며, 향후 기업 성과를 증대시킬 수 있는 새로운 파트너를 모색하는데 중요한 단서를 제공한다[55]. 결과적으로, 양자 간의 관계는 갈등이 지속적으로 증가되고, 반대로 협력은 약화되는 결과를 초래할 가능성이 높아진다. 따라서 다음의 가설이 설정된다.

H4 : 기존 거래에 대한 새로운 대상자가 고려될 때, 갈등은 협력과 부(-)의 관계를 가질 것이다.

많은 선행연구결과는 갈등과 성과의 부정적인 관계를 견지하고 있다. 논리적으로 살펴보더라도, 갈등이 심화되면 양자 간의 관계가 긍정적인 방향으로 결과가 도출되기 보다는, 오히려 부정적인 방향으로 나타날 가능성이 크다고 볼 수 있을 것이다. 그러나 선행연구들을 살펴보면, 갈등과 성과의 긍정적인 결과를 제시하는 연구들도 종종 나타난다 [48, 60]. 그럼에도 불구하고, 본 연구에서는 기존 선행연구의 주요 흐름을 견지한다. 왜냐하면, 갈등이 심화되면서 기존의 거래상대 이외에 새로운 파트너를 고려할 때는, 당연히 갈등 이외에 앞으로 기대되는 성과도 함께 고려하기 때문이다[77]. 비록 비즈니스 관계에서 갈등이 심화되어도 관계를 지속적으로 유지하는 경우가 발생되는데, 이는 아직까지 양자 간의 성과가 지속되는 이유가 있을 수 있기 때문이다. 따라서 양자 간의 갈등의 증가는, 기업성과의 감소를 나타낼 수 있기 때문에, 다음과 같은 가설이 설정된다.

H5 : 기존 거래에 대한 새로운 대상자가 고려될 때, 갈등은 성과와 부(-)의 관계를 가질 것이다.

B2B 관계에서의 협력은 단순한 시장 참가자의 개별적 협력이 아니라, 기업 또는 조직 전체의 협력적 관계를 요구한다. 따라서 이와 같은 협력적 관계는 기업 또는 조직의 성과와 밀접한 관련성을 갖는다[15]. 즉, 협력적 관계를 통해 기업 또는 조직의 부정적 성과 및 시장에서의 경제적 성과를 보완하는데 매우 중요하다[12]. 이처럼 협력과 성과는 정(+)의 관계를 가지고 있으며, 이와 같은 맥락은 기존의 거래 상대방을 교체하는 시기에도 유사하게 나타날 것이다. 보다 구체적으로 살펴보면, 기존의 거래 파트너와 다양한 이유를 통해 새로운 거래 파트너를 모색하고 있다고 가정하자. 그렇다면, 기존의 협력관계는 이전에 비해 동등하게 유지하거나

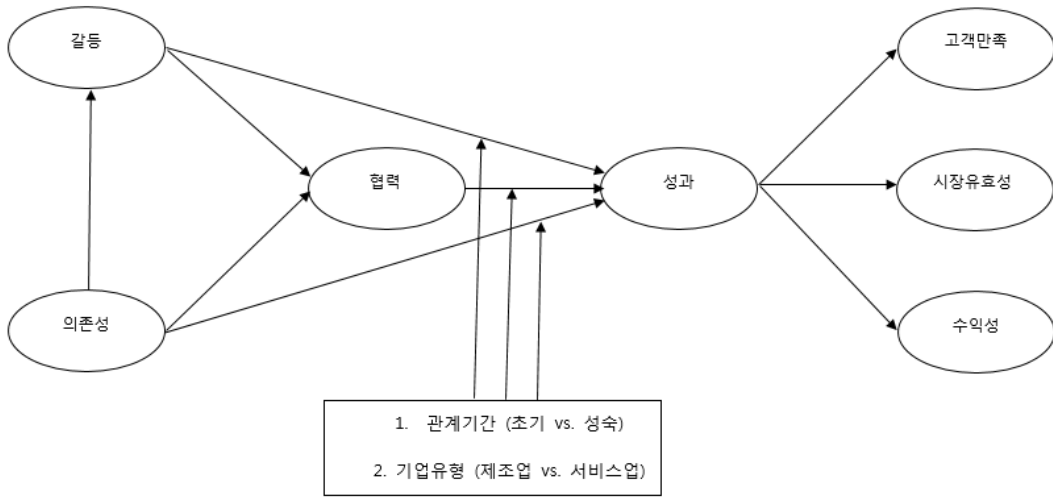
보다 최소화될 수 있을 것이고, 이것은 그 기업 혹은 조직의 성과에 동등한 결과(기존 성과와 유사한 결과 또는 감소)를 가져다 줄 것이다. 따라서 다음의 가설이 제시된다.

H6 : 기존 거래에 대한 새로운 대상자가 고려될 때, 협력은 성과와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

B2B 관계의 전반적인 프로세스 및 기업의 성과는 조절변수의 관계기간에 의해 그 결과가 달라질 것이다. 예를 들어, 본 연구에서 제시한 일련의 가설들은 양자 간의 관계기간 초기일 경우보다는, 서로에 대한 많은 정보를 공유하게 되는 성숙단계에서 보다 명확히 나타날 가능성이 높다. 왜냐하면, 관계기간이 오랜 기간 동안 지속될수록, 거래 상대방의 관계성과변수와 그들의 경제적 가치를 우선적으로 평가하는 성향을 직접적으로 이해하고, 그들의 비즈니스에 적용하는 단계에 도달해 있기 때문이다[13]. 그러나 본 연구에서는 새로운 파트너를 고려하는 맥락에서 접근하기 때문에, 앞서 제시한 일련의 성과와 관련된 관계는, 관계기간이 초기 개발단계일수록 보다 긍정적인 관계를 나타낼 가능성이 커질 것으로 기대한다. 따라서 다음의 가설이 제시된다.

H7 : 앞서 제시된 일련의 성과 관련 가설은, 양자 간의 관계기간이 초기 단계일 때, 성숙 단계에 비하여 보다 긍정적인 관계가 나타날 것이다.

본 연구의 마지막 가설은 기업유형(제조업 vs. 서비스업)에 따른 전반적인 조절효과를 분석하는 부분이다. 일반적으로 서비스 마케팅 문헌에서는, 서비스 제공자와 고객의 인적 상호작용을 매우 중시하는 반면, 제조업 분야에서의 상호작용의 중요성은 서비스업 부분보다는 다소 약한 것이 사실이다. 그러나 B2B 관계에서는 인적/조직적 상호작용의 중요성이 매우 강조되기 때문에, 기업유형에 따른 성과를 평가하기에는 이론적인 부분에서 그 정당성



[그림 1] 연구모형

을 찾기가 쉽지 않은 것이 사실이다. 왜냐하면 유사한 제조업이나 서비스업이라도 업종별 차이에 따른 상호작용의 강도가 달라지기 때문이다. 그럼에도 불구하고 보다 광범위한 관점에서 고찰하면, 제조업과 서비스업에 따른 전반적인 관계구축 및 성과의 프로세스가 달라질 수 있을 것이다. 예를 들어, 제조업 중심의 경우 특정 제품을 기반으로 제조업자와 공급자의 관계는 성과 중심적이지만 장기적이고 관계가 나타날 가능성이 큰 반면(예: 제조업자 애플 vs. 공급자 삼성), 서비스업의 경우, 특정한 서비스 상품을 디자인하고 고객에게 제시하기까지 양자 간의 상호작용은 보다 빈번해지는 반면, 그에 따른 의존성, 갈등, 협력, 성과에 대한 구조가 제조업에 비하여 매우 민감하게 반응할 수 있다. 최근의 금융위기 이후, B2B 제조업과 서비스업의 R&D 및 재무성과에서도 제조업이 서비스업에 비해 보다 우수한 성과를 나타낸 사례를 추가적으로 참조한다면[76], 본 연구의 최종 가설을 다음과 같이 설정한다([그림 1] 참조).

H8 : 앞서 제시한 일련의 성과 관련 가설은, 제조업체가 서비스업체에 비하여 보다 긍정적인 관계가 나타날 것이다.

4. 연구방법론

4.1 측정문항 개발과 설문지 구성

본 연구를 위해 개발된 설문지는, 총 5개 부분(의존성, 갈등, 협력, 기업성과, 인구통계적 문항)으로 구성되었다. 구체적으로 살펴보면, 의존성은 선행연구에서 제시된 2개 항목으로 측정되었으며[39, 44], 갈등은 Gaski and Nevin[40]의 연구에서 제시한 5개의 항목을 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였다. 협력은 Hewett and Bearden[47]의 연구에서 제시한 2개의 항목을 연구의 목적에 맞게 수정하여 사용하였으며, 기업성과 부분은 Hewett and Bearden[47]과 Vorhies and Morgan[83] 연구에서 제시한 9개 항목을 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였다(<표 1> 참조). 마지막으로 앞서 언급하였지만, 관계기간의 경우 4년 이하를 단기로, 5년 이상을 장기로 측정하였으며, 기업유형은 응답자가 답변한 내용(제조업 vs. 서비스업)을 가반으로 분류하였다.

조절변수를 제외한 모든 항목은 리커트 5점 척도(1 = 강하게 동의하지 않음, 5 = 강하게 동의함)로 측정되었다. 특히 기업성과를 측정하는 5개 변

〈표 1〉 측정도구

구성개념	Items	
의존성	X1 : 만일 현재 우리 거래처와의 관계가 계속되지 않는다면, 우리는 비즈니스 성과를 획득하는데 어려움이 있을 수 있다.	
	X2 : 비즈니스를 효율적으로 수행하기 위해, 우리는 주요거래처에 크게 의존한다.	
갈등	X3 : 우리 주요거래처와 업무상으로 일하는 것이 그리 달갑지 않다.	
	X4 : 주요거래처는 우리 비즈니스를 힘들게 한다.	
	X5 : 주요거래처는 우리 비즈니스 활동에 도움을 주지 않는다.	
	X6 : 주요거래처는 우리의 관심을 그리 좋아하지 않는다.	
	X7 : 주요거래처의 정책은 우리 비즈니스에 해롭다.	
협력	X8 : 우리 거래처와 개방적인 의사소통을 한다.	
	X9 : 전반적으로, 마케팅 활동을 통한 상호교류에 만족한다.	
기업 성과	고객 만족	Y1 : 그 거래처를 선택한 우리의 결정에 만족한다.
		Y2 : 우리는 그 거래처에 만족한다.
		Y3 : 그 거래처와 일하는 것은 매우 가치가 있다.
		Y4 : 그 거래처와의 상호작용에 만족한다.
	시장 효과성	Y5 : 시장 점유율 향상
		Y6 : 판매량 향상
	수익성	Y7 : 총자산수익률 향상
		Y8 : 수익성 향상
		Y9 : 투자수익률 향상

인의 경우 *Journal of Marketing*의 선행연구를 바탕으로 측정되었으며, 특히 시정점유율향상, 판매량 향상, 총자산수익률 향상, 수익성 향상, 투자수익률 향상 측정을 위해 “1 = 전혀 그렇지 않다”부터 “5 = 정말 그렇다”의 형태로 측정되었다.

4.2 자료수집

본 연구를 수행하기 위해, 자료 수집은 SK Planet의 온라인/모바일 패널사인 Tillion을 통해 수행되었다. 본 연구 목적을 위해, B2B 관계 구축 및 비즈니스에 실질적으로 참여하고 있는 응답자를 대상으로 실시하였으며, 업종 역시 제조업부터 서비스업(각 기업유형의 협력사, 도소매점, 점포소유자 포함)까지 광범위한 범위로 조사되었다. 특히, 본 연구조사의 응답자 자격은 최소 2년 이상, B2B 관계에 실질적으로 종사하는 현장 영업자들과 마케팅 책임자들을 대상으로 하였다. 온라인 패널 조사는 2013

년 11월부터 1주일간 실시되었다. 특히 본 연구에서 실시한 온라인 조사는, 화면에 오직 1개 문항이 제시되며, 설문에 응답하지 않을 경우, 다음 질문으로 넘어가지 않는 특성을 지니고 있다. 따라서 총 200명의 유효한 설문이 최종적으로 수집되어졌으며, 본 연구의 가설을 검증하기 위해 사용되었다.

조절 변수인 거래기간의 경우, 초기단계인 4년 이하의 응답자가 117명, 성숙 단계인 5년 이상의 응답자가 83명으로 나타났다. 나머지 조절변수인 기업유형의 경우, 제조업 부분(예 : 건설, 식품, 전자, 통신, 석유/화학, 의류 등)이 97명, 서비스 부분이 103명으로 조사되었다.

4.3 분석방법

본 연구에서 사용된 변수들에 대한 척도의 신뢰성은 Cronbach's alpha 값을 이용하였으며, 관련 변수간의 집중타당성과 판별타당성의 관계를 AMOS

21을 이용한 확인요인분석을 통해 검증하였다. 이를 통해 모델의 적합성 여부를 판단하고, 경로분석 및 조절효과분석을 통해 연구가설을 검증하였다.

5. 분석 결과

5.1 확인적 요인분석 결과

측정항목이 각각의 구성개념을 얼마나 적합하게 설명하고 있는가를 판단하기 위하여, 수렴타당성을 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis : CFA)을 통해 실시하였다. <표 2>는 확인적 요인분석을 통한 타당성을 나타내는 결과를 제시하고 있다.

보다 구체적으로 살펴보면, 측정모형의 χ^2 값은 198.959, 자유도(degree of freedom : df)는 120으로, $\chi^2/df(1.658)$ 값의 기준치인 3 이하를 만족하고 있다. 모형의 적합도 지수의 경우, CFI = .945, TLI = .930, RMSEA = .058을 나타내고 있어 적절한 것으로 판단된다[22, 45].

구성개념들의 집중타당성을 조사하기 위하여, 요인값과 평균 분산추출값(average variance extracted : AVE)을 계산하였다. 요인값의 경우, 일반적으로 0.7 이상을 기준으로 추천하고 있으나, 0.6-0.7 사이의 경우도 유효한 컷오프(cut-off value) 기준이 되지 않기 때문에[82], 본 연구에서의 사용에 큰 무리가 없어 보인다. 또한 AVE 값의 경우에도 0.5 이상을 권장하지만, 0.4 이상의 경우에도 사용하는데 무리가 없다는 제안이 있기 때문에[82], 본 연구에서 사용하는 구성개념들의 집중타당성은 확보되었다고 판단한다.

마지막으로, 측정모형의 판별타당성을 측정하였다. 판별타당성의 평가는, 각 요인의 AVE 값이 다른 요인과의 상관계수의 제곱보다 크면 확보된다[37]. 본 연구결과, AVE 값이 다른 요인과의 상관계수 제곱 값 보다 크게 나타나 판별타당성이 확보되었음을 알 수 있다(<표 3> 참조). 구성개념의 신뢰성 역시, 모두 0.7 이상을 상회하여 내적 일관성에 문제가 없는 것으로 나타났다.

<표 2> 측정항목들의 확인적 요인분석 결과

구성개념	항목	Loadings	T 값	AVE	Alpha
의존성	X1	.902	-	.595	.713
	X2	.615	2.385*		
갈등	X3	.666	-	.531	.864
	X4	.696	8.357**		
	X5	.756	8.924**		
	X6	.769	9.033**		
협력	X7	.752	8.884**	.465	.739
	X8	.609	-		
	X9	.747	6.282**		
고객만족	Y1	.689	-	.520	.812
	Y2	.697	8.549**		
	Y3	.760	9.171**		
	Y4	.737	8.951**		
시장효과성	Y5	.771	-	.639	.779
	Y6	.827	10.975**		
수익성	Y7	.802	-	.614	.824
	Y8	.821	12.153**		
	Y9	.723	10.509**		

주) * p < .05; ** p < .01.

〈표 3〉 상관관계 및 판별타당성 분석

	1	2	3	4	5	6
1. 의존성	.595					
2. 갈등	.117	.531				
3. 협력	.130	-.373	.465			
4. 고객만족	.154	-.426	.673	.520		
5. 시장효과성	.137	-.118	.367	.542	.639	
6. 수익성	.111	-.286	.456	.609	.679	.614

주) 굵은체는 AVE 값임.

5.2 가설검증

5.2.1 연구가설의 검증 및 논의

본 연구의 가설을 검증하기 위해, 경로분석을 실시하였다. 먼저, 경로모형의 적합도를 평가하였다. 경로모형의 χ^2 값은 258.729, 자유도(degree of freedom : df)는 126으로, $\chi^2/df(2.053)$ 값의 기준치인 3 이하를 나타내고 있어, 모형평가에 적합한 통계치를 보여주고 있다. 모형의 적합도 지수의 경우, CFI = .908, TLI = .891, RMSEA = .073을 나타내고 있어, 가설검증에 큰 무리가 없다고 판단한다.

본 연구결과는 기존 선행연구의 결과와 많은 부분에서 차이가 나타났다. 먼저 가설 1의 경우, 의존성과 갈등의 관계는 가설에서 제시한 정(+)의 방향 경로계수 0.108을 나타내었으나, 통계적으로 지지되지 못하였다. 가설 2(의존성 → 협력)의 경우에도, 연구에서 제시한 방향성은 정(+)의 조사되었으나, 경로계수 0.181은 통계적으로 유의하지 않아 기각되었다. 가설 3의 경우 역시, 의존성과 성과의 관계는 방향성이 정(+)의 관계를 나타내었으나, 경로계수 0.082

의 값이 통계적으로 유의하게 나타나지 못하였다.

가설 4와 가설 5는 갈등이 지속될 때, 협력과 성과의 관계를 검증하는 부분이다. 가설 4는, 갈등이 증가할 때 양자 간의 협력은 감소하는 부(-)의 결과를 제시하였는데, 방향성뿐만 아니라, 경로계수 역시 -.404를 나타내어 가설이 지지되었다. 그러나 가설 5(갈등 → 성과)는 방향성을 일치하였으나, 경로계수 -.104의 값이 통계적으로 유의하지 않게 조사되었다. 마지막으로 협력과 성과의 관계는 기존의 선행연구와 유사한 결과($\beta = .479, p < .01$)를 나타내어 지지되었다.

본 연구의 결과가 기존의 선행연구의 결과와 차이는 보이는 이유는, 기존 거래에 대한 새로운 교체 가능한 대상자를 고려한다는 상황에서 연구가 진행되었기 때문으로 보인다. 특히 기존 거래자의 교체를 고려중인 상황이 장기간의 거래 이후에 발생하는 부분도 있고, 거래를 시작한 이후 짧은 시기에 교체될 가능성도 충분히 발생할 수 때문에, 본 연구에서 제시하는 관계기간의 구분에 의한 조절효과 결과가 매우 중요해지는 이유가 될 수 있을 것이다.

〈표 4〉 가설검증 결과

가설	경로	경로계수	t-value	가설검증결과
H1	의존성 → 갈등	.108(ns)	1.146	기각(방향일치)
H2	의존성 → 협력	.181(ns)	1.463	기각(방향일치)
H3	의존성 → 성과	.082(ns)	.925	기각(방향일치)
H4	갈등 → 협력	-.404**	-3.763	채택(방향일치)
H5	갈등 → 성과	-.104(ns)	-1.104	기각(방향일치)
H6	협력 → 성과	.479**	3.448	채택(방향일치)

주) ** $p < .01$.

5.2.2 조절변수의 영향에 관한 가설검증

연구모형에서 3개의 경로(의존선-성과, 갈등-성과, 협력-성과)에 대한 관계기간의 조절효과를 분석하기 위하여, 집단 간 차이분석을 실시하였다. 이를 위하여, 카이스퀘어값과 자유도의 차이가 유의한 여부를 평가하였다. <표 5>에 제시된 것과 같이, 비제약 모델과 제약 모델의 자유도의 차이($\Delta = 20$)가 통계적으로 유의한 결과를 나타내었다.

가설 7의 경우, 관계기간이 초기일수록, 성숙기보다 제안된 경로들이 보다 긍정적인 관계를 가질 것으로 예상하였다. 먼저 의존성과 성과의 관계를 살펴보면, 관계형성이 초기일수록 성숙기보다 긍정적인 관계를 나타내었다. 특히, 가설 3의 경로결과는 유효하지 않은 반면, 관계기간의 조절효과에 의해 의존성-성과의 관계가 크게 영향을 받는 것을 알 수 있다.

갈등-성과 관계의 경우는, 초기와 성숙기 모두 통계적으로 유의하지 않게 조사되었다. 그러나 협력과 성과의 관계는 관계 초기일 때, 관계 성숙기보다 매우 긍정적으로 나타났으며, 이 결과는 가설 6의 경로 결

과보다 높게 나타났다. 따라서 관계초기 일 때, 기업 성과는 매우 긍정적으로 평가되는 결과를 나타내었다. 이 결과는, 새로운 대체 기업과의 관계를 고려중일 때, 성숙기에 진입한 기업의 성과가, 관계초기 단계인 기업의 성과에 비하여 긍정적이지 않음을 제시한다고 하겠다. 한편, 전반적으로 가설 7의 결과는 갈등-성과의 관계가 기각되었기 때문에, 가설 7은 부분적으로 채택되었다.

가설 8은, 제조업과 서비스업의 차이에 따른 3개의 경로(의존선-성과, 갈등-성과, 협력-성과)에 대한 조절효과를 검증하는 부분이다. <표 6>에 나타난 경로결과를 고찰하기 전에, 비제약 모델과 제약 모델의 자유도의 차이($\Delta = 20$)가 통계적으로 유의한 결과 여부를 검증하였다. 분석 결과, 자유도 20에서 카이스퀘어 차이의 값이 22.181($P = .331$)이 통계적으로 유의하지 않아, 경로분석의 결과에 관계없이 가설 8이 기각되었다. 따라서 제조업과 서비스업종 분류에 따른 결과의 유의성을 판단하는 것이 특히 B2B 분야에서 쉽지 않음을 알 수 있다.

<표 5> 연구모형에 대한 관계기간의 조절효과 : 가설 7

비제약모델		$\chi^2 = 440.996, d.f. = 252$				
제약모델		집단 구분	경로계수	t-value	결과	최종결과
$\chi^2 = 473.016$ d.f. = 272 $\Delta\chi^2 = 32.020$ $\Delta d.f. = 20$ P = 0.043	의존성 → 성과	초기	.240*	1.991	채택	부분 채택
		성숙	-.029	-.536		
	갈등 → 성과	초기	.044	.317	기각	
		성숙	-.098	-1.451		
	협력 → 성과	초기	.888**	2.612	채택	
		성숙	.128	1.874		

주) *p < .05, **p < .01.

<표 6> 연구모형에 대한 기업유형의 조절효과 : 가설 8

비제약모델		$\chi^2 = 422.532, d.f. = 252$				
제약모델		집단 구분	경로계수	t-value	결과	최종결과
$\chi^2 = 444.713$ d.f. = 272 $\Delta\chi^2 = 22.181$ $\Delta d.f. = 20$ P = 0.331	의존성 → 성과	제조	.112	1.707	기각	χ^2 차이의 비유의성 : 기각
		서비스	-.074	-.879		
	갈등 → 성과	제조	-.060	-.695	기각	
		서비스	-.059	-.646		
	협력 → 성과	제조	.268*	2.397	채택	
		서비스	.334*	2.267		

주) *p < .05.

6. 결론과 시사점

6.1 연구결과 요약 및 이론적 시사점

본 연구는 B2B 관계마케팅에 참여하는 기업들의 협력시스템의 평가 대안으로, 의존성, 갈등, 협력, 기업성과의 체계를 평가하였다. 특히 기존 연구들이 관계구축의 초기 단계 또는 성숙단계에서 대다수의 연구가 진행되었던 것과 달리, 본 연구에서는 기업들이 새로운 대체 파트너를 심각히 고려하고 있는 상황적 맥락에서 접근하였다. 물론 선행연구들에서 이탈의도(Exit intentions)로 접근한 연구들[10, 85]이 있으나, 잠재적으로 이탈의도를 지니고 있으면서 현 관계를 유지하고 있는 양자 간의 협력시스템과 이에 따른 성과를 고찰한 연구가 매우 제한적인 측면에서, 본 연구의 결과는 B2B 문헌의 이론적 및 실무적인 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

먼저, 이론적으로 의존성이 커질수록 갈등의 관계는 대체로 낮아지는 부분에 대해, 많은 학자들이 공감하는 경향이 있다. 그러나 대체할 잠재적인 파트너를 고려하는 시기에는 이전의 관계가 변화할 가능성이 대두된다. 앞서 제시한 내용과 같이, 시장의 대체제가 있다는 것은 전환비용이 적게 들고, 궁극적으로 기존의 압박 강도가 낮아진다는 것을 의미한다. 이와 같은 맥락에서는, 의존성이 약화되면서 협력이 약해지는 관계를 가지거나, 또는 유의성이 없게 나타날 수 있을 것으로 기대되는데, 본 연구에서는 의존성-갈등의 관계가 후자의 경우로 나타났다. 일반적으로 의존성은 갈등을 유발할 수 있는 원천으로 고려되어지는데[68], 본 연구의 접근처럼 거래관계의 파트너를 고려하는 시점에서는, 의존성과 갈등의 관계가 유의성을 갖지 못하였다. 즉, 양자 간에 보다 종속적인 기업이라고 판단되는 기업이, 다른 파트너에 대해 갈등적 상황을 인내하는 것이 아니다. 이것은 비교적 종속적이라고 생각하는 기업의 태도가, 맥락의 변화에 따라 상호 종속하지 않는다는 부분에 대한 기존 태도의 확신을 가져다

줄 수 있다. 따라서 상황적 맥락에 따라, 의존성과 갈등의 관계는 특정 요인에 종속되는 것 보다는, 상호 독립적으로 부분으로 이해되어야 할 것으로 판단된다.

둘째, 관계교환이론에서는 의존성이 높아질수록 양자 간의 협력은 높아진다고 한다. 이들 관계는 특히 관계교환 또는 관계구축 초기 단계 및 성숙기에 매우 중요하게 나타나는데, 본 연구에서처럼 대체할 잠재적인 파트너를 고려하는 단계에서는, 의존성과 협력의 관계가 유효하게 나타나지 않는 것으로 조사되었다. 이와 같은 맥락에서는, 특정 기업 혹은 파트너에 대한 의존성이 상대적으로 약화됨으로써, 기존 상호 간의 협력관계가 원활하게 진행되지 않음을 의미하는 것으로 판단된다. 무엇보다도, 상황적 맥락에 따라 의존성과 협력의 관계를 고찰한 심리학분야의 연구결과와 유사하게[62], B2B 관계상에서 나타나는 의존성과 협력의 관계는 상황적 맥락에 의해 달라질 수 있음을 보여준다.

셋째, 이전 두 가설의 결과에서 유추할 수 있듯이, 의존성이 상대적으로 약화됨에 따른 기업의 성과도 유효하게 나타나지 않았다. 결국 의존성은 상대 기업 혹은 파트너와의 종속성이 클 때, 그들의 성과도 유효하게 나타날 수 있는 것으로 판단된다. 한편 의존성이 기업의 성장을 제약한다는 자원 의존 이론의 주장처럼[54], 본 연구에서는 비록 부정적인 결과(-)를 제시하지는 않았으나, 의존성과 성과와의 관계가 상황적 맥락에서 유의하지 않은 결과의 발견은, 이론적인 측면에서 기존의 연구결과를 확장한다고 볼 수 있을 것이다.

넷째, 갈등이론에서 제시한 부분과 일치하게, 기존 거래기업 또는 파트너의 교체를 고려한다는 부분은, 성과적인 측면에서 긍정적이지 않을 경우에 발생할 가능성도 있지만, 양자 간의 관계의 갈등이 높아질 때 발생할 수 있다. 본 연구의 접근처럼, 양자 간의 관계는 갈등이 지속적으로 증가됨으로써, 반대로 협력은 약화되는 결과를 초래할 가능성이 높아지는 음(-)의 효과를 나타내었다. 일반적인 유통 연구에서도, 갈등이 발생되면 상대적으로 협력에 부

정적인 효과(-)를 가져다주기 때문에, 갈등시기에는 상황적 맥락과 관계없이 협력에 부정적인 효과를 나타낸다는 것은 이전 가설들과 차이가 나는 부분이다. 따라서 양자 간의 갈등은 협력을 약화시키는 결과를 초래하며, 이는 상황에 차이에 따라, 그 결과가 변화하지 않음을 확인하였다. 이와 같은 연속적인 결과로, 갈등은 성과에 음(-)의 효과를 나타내었지만(H5), 통계적인 유의성을 나타내지 못한 결과를 가져왔다고 평가된다.

마지막으로, 비록 양자 간의 기존 관계를 대체할 기업 혹은 파트너를 고려할 때에도 협력과 성과의 관계는 긍정적인 효과(+)를 나타내었다. 이 결과는 기존의 실증분석 연구들과 일치하는 결과는 나타내고 있으며, 특히 본 연구에서 초점을 둔 조절효과 부분에 유용한 시사점을 제공한다. 첫째, 관계기간에 의한 조절효과에서, 관계성숙기(5년 이상)보다는 관계초기단계(4년 이하)에 협력-성과의 효과는 극대화된다. 이 결과는 B2B 관계구축 프로세스 단계에서 초기 단계에 양자 간의 협력이 증진되고 이에 따른 성과도 성숙기보다 긍정적으로 나타난다. 관련 연구에서도, 관계정교화 단계(관계구축 초기단계)에서는 양자 간에 끊임없는 상호작용을 통해, 동기를 부여하고, 투자를 활성화하며, 상호 간의 경제적/비경제적 목표를 위해 노력하는 부분은[8], 본 연구에서 제시한 관계기간의 조절효과가 협력-성과의 관계를 잘 설명한다고 할 수 있다. 둘째는, 기업 유형에 따른 협력-성과의 관계는 유효하지 않게 나타났기 때문에, B2B 관계에서 기업 유형에 따른 효과를 분석하는 것은 다소 무리가 있음을 알 수 있다.

6.2 실무적 시사점

본 연구는 기업이 그들과 관계를 구축하고 있는 기업 혹은 파트너와의 관계를 교체하고 있는 시기에, 의존성, 갈등, 협력, 및 성과와의 관계에 대한 효율적인 관리를 할 수 있도록 다음과 같은 실무적인 시사점을 제공한다. 무엇보다도 본 연구 결과에 따르면, 갈등-협력과 협력-성과의 관계가 매우 유

효하게 나타났기 때문에, 갈등-성과의 직접적인 관계보다는 협력을 경유한 매개효과가 더욱 중요한 부분을 나타내었다. 따라서 교체를 고려하는 맥락이 발생하더라도, 최소한의 상호 협력적인 관계를 유지하는 것이 기업이 요구하는 최소한의 성과목표를 유지할 수 있을 것이다.

양자 간의 의존성은 관계 성숙기보다는 초기 단계일 때, 보다 성과가 긍정적으로 나타나기 때문에, 의존성을 지니고 있는 파트너보다는 힘(power)을 지니고 있는 기업에서의 관리가 더욱 중요하다 할 수 있다. 왜냐하면 관계를 회피하려는 단계에서는, 의존성을 지닌 파트너가 더욱 관계이탈 가능성이 더욱 커지기 때문이다. 따라서 조직의 목표를 장기적으로 유지하기 위해서는, 초기 단계에서부터 파트너의 의존성을 양자 간의 상호의존성을 지닌 파트너로서의 관계를 구축할 수 있는 시스템이 필요하다. 결국 관계 성숙기에 의존성의 문제가 심각히 부각되는 이유는, 힘을 지닌 특정 기업의 요구가 상대 파트너의 인내 영역을 넘어서는 부분에서 나타나므로, 파트너가 인내하고 협력할 수 있는 상호소통체계가 필요하다.

이미 앞서 설명하였지만, 협력과 성과의 관계는 특히 관계 초기일 때 더욱 효과적인 결과를 발생시키기 때문에, 양자 간의 비즈니스 관계의 지속가능성이 앞선 의존성과 갈등의 관계를 완화시킬 수 있는 핵심으로 고려될 수 있다. B2B 관계구축을 위한 신뢰-몰입 이론에 따르면[61], 관계 초기의 협력과 성과는 그 바탕이 상호 동기화 되어있고, 최소한의 신뢰 및 몰입이 형성되는 시기이기 때문이다. 결국 본 연구의 결과에서는, 협력-성과의 관계를 어떻게 유지하느냐가 의존성과 갈등의 관계를 해결할 수 있는 핵심이며, 궁극적으로 관계 초기 단계를 넘어, 관계 지속가능성을 예측할 수 있는 함수로 이해될 수 있다.

6.3 연구의 한계점 및 향후 연구 제언

본 연구는 B2B 관계에서 나타나는 의존성, 갈등,

협력이 기업의 성과에 미치는 영향을, 특히 새로운 파트너 교체를 고려하는 맥락을 이용하여 연구하였으며, 관계기간과 기업유형의 조절효과를 통해 시사점을 제공하였다. 그러나 사회과학 대부분의 연구가 가지고 있는 한계점 또한 지니고 있으며, 이에 따른 향후 연구방향은 다음과 같이 제시한다.

첫째, 연구에 참여한 응답자의 현재 상태가, 비록 거래 파트너의 교체를 고려하고 있지만, 많은 기업들이 짧은 시간에 오랫동안 거래해온 기업 혹은 파트너를 쉽게 교체하기가 쉽지 않다. 따라서 어느 정도의 거래 기간이 지속적으로 나타날 수 있기 때문에, 본 연구에서 제시된 결과는 동일 응답자를 대상으로 시간이 일정 부분 지난 이후에(예, 1년 혹은 2년 이후), 이전 결과를 비교하는 종단연구가 필요하다. 사회과학에서 시간의 흐름에 따른 종단연구의 중요성에도 불구하고, 한국연구자들의 종단연구는 매우 제한적이었다. 따라서 B2B 관계 연구에서는, 이와 같은 연구방법론이 매우 중요하게 고려되어야 하며, 그에 따른 시사점은 매우 의의가 있을 것으로 기대된다.

둘째, B2B 기업들의 유형을 제조업과 서비스업으로 구분하여 기업성과와의 관계를 분석하였으나, 제조업과 서비스업의 유형분류의 경계가 점점 모호해 지고 있다. 따라서 다양한 산업범주를 이용하여 결과의 일반화를 이끌어 내는 것도 유용한 방법이지만, 두 유형의 명확히 경계가 되는 산업유형(예 : 석유화학 vs. 관광)을 선택하여 조절효과를 비교하는 것도 유용한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 의존성-갈등-협력-성과 시스템을 고찰하였으나, 이를 분리하여 의존성-협력-성과와 갈등-협력-성과의 관계를 경쟁모형(alternative models)을 통해 비교하는 부분도 매우 의미가 있을 것으로 기대된다. 왜냐하면, 경쟁모형을 사용할 경우, B2B 관계시스템의 최적 모형을 선택하는데 매우 유용한 정보를 제공해 주기 때문이다.

마지막으로, 장기적인 관점에서 상호의존성, 갈등 해결 및 협력, 그리고 기업성과는 지속가능성을 고

려할 수 있는 가치사슬(value chain) 차원에서 새롭게 고찰하는 것도 바람직할 수 있다. 현대 기업 경영의 화두가 공유가치 창출로 확장되기 경향이 강하게 나타나기 때문에, 이에 대한 이론적인 접근을 본 연구결과의 확장을 통해 새롭게 조명하는 연구로 의미가 있을 것으로 판단된다.

참 고 문 헌

- [1] 계도원, “승용차 유통경로에서 딜러의 협력, 갈등, 성과간의 관계에 관한 연구”, 『유통연구』, 제1권, 제1호(1996), pp.109-127.
- [2] 권기대, 이상환, “벤처기업-대기업 협력에 대한 실증적 연구 : 의존성, 권력, 신뢰를 중심으로”, 『벤처경영연구』, 제6권, 제2호(2003), pp.53-75.
- [3] 김민정, 김태희, 박선희, “한식프랜차이즈 가맹본부의 경로과위가 가맹점의 갈등, 만족 및 기대된 성과에 미치는 영향”, 『호텔경영학연구』, 제18권, 제6호(2009), pp.153-175.
- [4] 김종근, 김재욱, “불균형적 상호의존성과 갈등간 비선형적 관계에 대한 연구”, 『유통연구』, 제10권, 제2호(2005), pp.49-72.
- [5] 김종영, 방호열, “한국, 미국, 일본 제조업체의 의존성이 영향전력과 장기지향성에 미치는 효과”, 『통상정보연구』, 제12권, 제2호(2010), pp.183-211.
- [6] 박범수, 이장로, 문희철, “IT기업의 수출경로에서 신뢰가 관계행동과 기업성과에 미치는 효과에 대한 실증분석”, 『e-비즈니스연구』, 제9권, 제1호(2008), pp.125-150.
- [7] 박상준, 김현철, “고객만족지수와 기업성과”, 『마케팅연구』, 제18권, 제3호(2003), pp.19-50.
- [8] 박진용, 조현진, “관계정교화 단계와 관계성과 : 온라인 쇼핑물 맥락에서”, 『유통연구』, 제14권, 제4호(2009), pp.1-21.
- [9] 안준수, 정강국, “고객신뢰에 영향을 미치는 호텔기업 특성에 관한 연구”, 『관광경영학연구』, 제9권, 제2호(2005), pp.141-163.
- [10] 오세조, 강보현, 김상덕, “저결속 구매자-판매

- 자 관계에서 관계해지의 완화요인과 촉진요인”, 『유통연구』, 제9권, 제3호(2004), pp.21-47.
- [11] 오일두, 오세조, 노원희, “유통경로에서 업무갈등과 관계갈등이 성과에 미치는 영향”, 『대한경영학회지』, 제24권, 제1호(2011), pp.41-63.
- [12] 윤성민, 홍장표, 정우석, “중소기업-대기업의 관계 : 협력유형 및 산업정책”, 『중소기업연구』, 제22권, 제2호(2000), pp.209-236.
- [13] 이동진, 이형탁, 박진용, “조직간 관계의 질 형성과 거래지속 기간의 조절효과에 관한 연구 : 수출업체와 수입업체를 중심으로”, 『한국마케팅저널』, 제7권, 제2호(2005), pp.1-22.
- [14] 이호택, 조영욱, 김주영, “공동 마케팅 제휴에 있어 상호의존성과 갈등의 관계에 대한 연구”, 『Asia Marketing Journal』, 제13권, 제3호(2011), pp.79-102.
- [15] 조연성, “판매, 유통 서비스 기업의 공급사슬 지향성과 수출성과 관계에서 파트너 협력과 공급사슬 혁신활동의 매개효과”, 『관세학회지』, 제15권, 제3호(2014), pp.255-276.
- [16] 조은성, 황인석, “마케팅에서 갈등 연구 : 이론적 고찰 및 제안”, 『산업경제연구』, 제19권, 제4호(2006), pp.1319-1353.
- [17] 주우진, 김현식, “대형할인점과 공급업체의 협력-상생 가능성에 대한 이론적 고찰”, 『유통연구』, 제12권, 제5호(2007), pp.49-63.
- [18] 차석빈, 김정만, 문성현, “항공운송 유통 경로원들의 갈등 및 협력 행동 연구”, 『관광·레저연구』, 제16권, 제1호(2004), pp.25-38.
- [19] 한상린, “유통경로상의 갈등원인, 갈등 및 거래 성과에 관한 연구”, 『유통연구』, 제9권, 제1호(2004), pp.93-110.
- [20] Anderson, J.C. and J.A. Narus, “A model of distributor firm and manufacture firm and manufacturer firm working partnerships,” *Journal of Marketing*, Vol.54, No.1(1990), pp.42-58.
- [21] Aulakh, P.S., M. Kotabe, and A. Sahay, “Trust and performance in cross-border marketing relationships : a behavioral approach,” *Journal of International Business Studies*, Vol.27, No.5 (1996), pp.1005-1032.
- [22] Bagozzi, R.P. and Y. Yi, “On the evaluation of structural equation models,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.16, No.1(1988), pp.74-94.
- [23] Barry, J.M., P. Dion, and W. Johnson, “A cross-cultural examination of relationship strength in B2B services,” *Journal of Services Marketing*, Vol.22, No.2(2008), pp.114-135.
- [24] Bolton, R.N., “A dynamic model of the duration of the customer’s relationship with a continuous service provider : the role of satisfaction,” *Marketing Science*, Vol.17, No.1(1998), pp.45-65.
- [25] Bradford, K.D., A. Stringfellow, and B. Weitz, “Managing conflict to improve the effectiveness of retail network,” *Journal of Retailing*, Vol.80, No.3(2004), pp.181-195.
- [26] Buchanan, L., “Vertical trade relationships : the role of dependence and symmetry in attaining organizational goals,” *Journal of Marketing Research*, Vol.9, No.1(1992), pp.65-75.
- [27] Bunduchi, R., “Trust, power, and transaction costs in B2B exchanges : a socioeconomic approach,” *Industrial Marketing Management*, Vol.37, No.5(2008), pp.610-622.
- [28] Burnham, T.A., J.K. Frels, and V. Mahajan, “Consumer switching costs : a typology, antecedents, and consequences,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.31, No.2 (2003), pp.109-126.
- [29] Chang, K. and D.F. Gotcher, “Conflict-coordination learning in marketing channel relationships : the distributor view,” *Industrial Marketing Management*, Vol.39, No.2(2010), pp.287-297.

- [30] Chen, I.J., A. Paulraj, and A.A. Lado, "strategic purchasing, supply management, and firm performance," *Journal of Operations Management*, Vol.22, No.5(2004), pp.505-523.
- [31] de Wit, F., L.L. Greer, and K.A. Jehn, "The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, Vol.97, No.2 (2012), pp.360-390.
- [32] Deitz, G.D., M. Tokman, R.G. Richey, and R.M. Morgan, "Joint venture stability and cooperation : direct, indirect and contingent effects of resource complementarity and trust," *Industrial Marketing Management*, Vol.39, No.5(2010), pp.862-873.
- [33] Deutsch, M., "Sixty years of conflict," *International Journal of Conflict Management*, Vol.1, No.3(1990), pp.237-263.
- [34] Doney, P.M. and J.P. Cannon, "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships," *Journal of Marketing*, Vol.61, No.2(1997), pp.35-51.
- [35] Dwyer, R.F., P.H. Schurr, and S. Oh, "Developing buyer-seller relationships," *Journal of Marketing*, Vol.51, No.4(1987), pp.11-27.
- [36] Etgar, M., "Source and type of intrachannel conflict," *Journal of Retailing*, Vol.55, No.1(1979), pp.61-78.
- [37] Fornell, C. and D.F. Larcker, "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, Vol.18, No.1(1981), pp.39-50.
- [38] Ganesan, S., "Negotiation strategies and the nature of channel relationships," *Journal of Marketing Research*, Vol.30, No.2(1993), pp.183-203.
- [39] Ganesan, S., "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships," *Journal of Marketing*, Vol.58, No.2(1994), pp.1-19.
- [40] Gaski, J.F. and J.R. Nevin, "The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel," *Journal of Marketing Research*, Vol.22, No.2(1985), pp.130-142.
- [41] Geyskens, I., J. Steenkamp, and N. Kumar, "A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships," *Journal of Marketing Research*, Vol.36, No.2(1999), pp.223-238.
- [42] Gil-Saura, I., M. Frasquet-Deltoro, and C. Cervera-Talet, "The value of B2B relationships," *Industrial Management and Data Systems*, Vol.109, No.5(2009), pp.593-609.
- [43] Gulati, R.(1995), "Does familiarity breed trust? the implications of repeated ties for contractual choice in alliance," *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.1, pp.85-112.
- [44] Handfiled, R.B. and C. Bechtel, "The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness," *Industrial Marketing Management*, Vol.31(2002), pp.367-382.
- [45] Hartwick, J. and H. Barki, "Explaining the role of user participation in information system use," *Management Science*, Vol.40, No.4(1994), pp.440-465.
- [46] Heide, J.B. and G. John, "The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels," *Journal of Marketing*, Vol.52, No.1(1988), pp.20-35.
- [47] Hewett, K. and W.O. Bearden, "Dependence, trust, and relational behavior on the part of foreign subsidiary marketing operations : implications for managing global marketing operations," *Journal of Marketing*, Vol.65, No.4 (2001), pp.51-66.
- [48] Hunt, K.A., "The relationship between channel conflict and information processing," *Journal of Retailing*, Vol.71, No.4(1995), pp.417-436.
- [49] Hunt, S.D. and R.M. Morgan, "The resource

- advantage theory of competition : dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions," *Journal of Marketing*, Vol.60, No.3(1996), pp.107-114.
- [50] Jap, S.D. and S. Ganesan, "Control mechanism and the relationship life cycle : implications for safeguarding specific investments and developing commitment," *Journal of Marketing Research*, Vol.37, No.2(2000), pp.227-245.
- [51] Jehn, K.A., "A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups," *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, No.3 (1997), pp.530-557.
- [52] Jehn, K.A. and E.A. Mannix, "The dynamic nature of conflict : a longitudinal study of intra-group conflict and group performance," *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.2(2001), pp.238-251.
- [53] Kalwani, M.U. and N. Narayandas, "Long-term manufacturer-supplier relationships : do they pay off for supplier firms?," *Journal of Marketing*, Vol.59, No.1(1995), pp.1-16.
- [54] Katila, R., J.D. Rosenberger, and K.M. Eisenhardt, "Swimming with sharks : technology ventures, defense mechanisms and corporate relationships," *Administrative Science Quarterly*, Vol.53 (2008), pp.295-332.
- [55] Kim, K.K., S. Park, S.Y. Ryoo and S.K. Park, "Inter-organizational cooperation in buyer-supplier relationships : both perspectives," *Journal of Business Research*, Vol.63, No.8(2010), pp. 863-869.
- [56] Lee, D.Y. and P.L. Dawes, "Guanxi, trust and long-term orientation in Chinese business markets," *Journal of International Marketing*, Vol.13, No.2(2005), pp.28-56.
- [57] Leonidou, L., "Industrial manufacturer-customer relationships : the discriminant role of the buying situation," *Industrial Marketing Management*, Vol.33(2004), pp.731-742.
- [58] Lohtia, R., D.C. Bello, T. Yamada, and D. I. Gilliland, "The role of commitment in foreign-Japanese relationships : mediating performance for foreign seller in Japan," *Journal of Business Research*, Vol.58, No.8(2005), pp.1009-1018.
- [59] Michell, P.C., H. Cataquet, and S. Hague, "Establishing the causes of disaffection in agency-client relations," *Journal of Advertising Research*, Vol.32, No.2(1992), pp.41-48.
- [60] Montoya-Weiss, M.M., A.P. Massey, and M. Song, "Getting it together : temporal coordination and conflict management in global virtual teams," *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No.6(2001), pp.1251-1262.
- [61] Morgan, R.M. and S.D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.58, No.3(1994), pp.20-38.
- [62] Orpen, C., "Dependency as a moderator of the effects of networking behavior on managerial career success," *Journal of Psychology*, Vol.130, No.3(1996), pp.245-248.
- [63] Palmatier, R.W., R.P. DANT, D. Grewal, and K.W. Evans, "Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing : A Meta-Analysis," *Journal of Marketing*, Vol.70, No.4 (2006), pp.136-153.
- [64] Ploetner, O. and M. Ehret, "From relationships to partnerships : new forms of cooperation between buyer and seller," *Industrial Marketing Management*, Vol.35, No.1(2006), pp.4-9.
- [65] Ramani, G. and V. Kumar, "Interaction orientation and firm performance," *Journal of Marketing*, Vol.72, No.1(2008), pp.27-45.
- [66] Razzaque, M.A. and T.G. Boon, "Effects of de-

- pendence and trust on channel satisfaction, commitment and cooperation,” *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol.10, No.4(2003), pp. 23-48.
- [67] Reimann, M., O. Schilke, and J.S. Thomas, “Customer relationship management and firm performance : the mediating role of business strategy,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.38, No.3(2010), pp.326-346.
- [68] Reve, T. and L.W. Stern, “Interorganizational relations in marketing channels,” *Academy of Management Review*, Vol.4, No.3(1979), pp.405-416.
- [69] Robbins, S.P., *Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Applications*, (9th edition), Prentice-Hall, Englewood Cliffs : NJ, 2001.
- [70] Rose, G.M. and A. Shoham, “Interorganizational task and emotional conflict with international channels of distribution,” *Journal of Business Research*, Vol.57, No.9(2004), pp.942-950.
- [71] Schwenk, C.R., “Conflict in organizational decision making : an exploratory study of its effects in for-profit and not-for-profit organizations,” *Management Science*, Vol.36, No.4 (1990), pp.436-448.
- [72] Seggie, S.H., D. Kim, and S.T. Cavusgil, “Do supply chain IT alignment and supply chain interfirm system integration impact upon brand equity and firm performance?,” *Journal of Business Research*, Vol.59, No.8(2006), pp.887-895.
- [73] Sibley, S.D. and D.A. Michiel, “An exploratory investigating of cooperation in a franchise channel,” *Journal of Retailing*, Vol.58, No.4 (1982), pp.23-45.
- [74] Skinner, S.J., J.B. Gassenheimer, and S.W. Kelly, “Cooperation in supplier-dealer relations,” *Journal of Retailing*, Vol.68, No.2(1992), pp.174-193.
- [75] Song, M., B. Dyer, and R.J. Thieme, “Conflict management and innovation performance : an integrated contingency perspective,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.34, No.3(2006), pp.341-356.
- [76] Srinivasan, R., G.L. Lilien, and S. Sridhar, “Should firms spend more on research and development and advertising during recessions?” *Journal of Marketing*, Vol.75, No.3(2011), pp. 49-65.
- [77] Standifer, R.L. and J.A. Wall, “Managing conflict in B2B e-commerce,” *Business Horizons*, Vol.46, No.2(2003), pp.65-70.
- [78] Stanko, M.A., J.M. Bonner, and R.J. Calantone, “Building commitment in buyer-seller relationships : a tie strength perspective,” *Industrial Marketing Management*, Vol.36(2007), pp.1094-1103.
- [79] Stern, L.W. and A. El-Ansary, *Marketing Channels*, (4th edition), Prentice-Hall : Englewood Cliffs, NJ, 1992.
- [80] Stern, L.W. and R.H. Gorman, “Conflict in distribution channels : an exploration,” in Stern, L.W. (Ed.), *Distribution Channels : Behavioral Dimensions*, Boston : Houghton, Mifflin, (1969), pp.156-175.
- [81] Thomas, K.W., “Conflict and negotiation processes in organizations,” in Dunnette, M. D. and Hough, L.H. (eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago : Rand McNally, (1992), pp.651-718.
- [82] Thompson, B., *Exploratory and confirmatory factor analysis : understanding concepts and applications*, American Psychological Association : Washington, DC, 2004.
- [83] Vorhies, D.W. and N.A. Morgan, “Benchmark-

- king marketing capabilities for sustainable competitive advantage," *Journal of Marketing*, Vol. 69, No.1(2005), pp.80-94.
- [84] Weitz, B.A. and S.D. Jap, "Relationship marketing and distribution channels," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, No.4 (1995), pp.305-320.
- [85] Yang, D., E. Sivadas, B. Kang, and S. Oh, "Dissolution intention in channel relationships : an examination of contributing factors," *Industrial Marketing Management*, Vol.41(2012), pp.1106-1113.
- [86] Zhou, N., G. Zhuang, and L.S. Yip, "Perceptual difference of dependence and its impact on conflict in marketing channels in China : an empirical study with two-sided data," *Industrial Marketing Management*, Vol.36, No.3(2007), pp.309-321.