

## 구매자와 판매자의 관계에서 갈등, 불공정성, 목표불일치가 관계해지의도에 미치는 영향과 신뢰의 조절효과

양동훈(제1저자)  
연세대학교 경영연구소 전문연구원  
(donghoon\_yang@yahoo.com)  
강보현(교신저자)  
경북대학교 경영학부 전임강사  
(bohyeonkang@knu.ac.kr)  
오세조(공동저자)  
연세대학교 경영대학 교수  
(sioh@base.yonsei.ac.kr)

본 연구는 갈등, 불공정성, 그리고 목표불일치가 관계해지의도를 증가시키고 그 과정에 있어 신뢰가 조절효과를 가지는지 여부를 살펴보기 위한 것이다. 본 연구에서 제시한 총 6개의 가설을 실증적으로 검증하기 위하여 국내 우유산업을 배경으로 하여 본사(판매자)와 공급소(구매자)의 관계에서 공급소의 관점을 대상으로 설문조사를 수행하여 실증분석을 하였다. 국내 우유산업의 선두 업체인 A우유로부터 제품을 구매하는 대리점들 총 1,050개 중에서 370개를 임의추출에 의해 선택하여 해당 공급소의 소장을 핵심응답자로 하여 설문응답을 받았다. 총 370부의 응답이 완료된 설문지들 중에서 결측자료를 포함하고 있는 10부를 제외하고 총 360부를 최종분석에 사용하였으며, 신뢰성과 타당성검토를 거쳐 다중조절회귀분석(Moderated Multiple Regression)을 통해 가설을 검증한 결과 총 6개의 가설들 중에서 5개의 가설들이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

가설에서의 예상과 같이 갈등, 불공정성, 그리고 목표불일치는 관계해지의도를 증가시키는 것으로 나타났으며 갈등, 불공정성, 목표불일치가 관계해지의도를 촉진시키는 각 과정에 대한 신뢰의 조절변수로서의 역할이 모두 다르게 나타났다. 먼저 갈등과 불공정성의 관계해지의도에 대한 촉진에 있어 신뢰가 조절효과를 가지는 것으로 나타났으나 목표불일치가 관계해지의도를 촉진시키는 과정에 대한 신뢰의 조절효과는 없는 것으로 나타났다. 갈등이 관계해지의도를 촉진하는 경우에는 신뢰가 갈등의 관계해지의도에 대한 영향력의 크기만을 조절하는 것(정의 조절효과)으로 나타났으나 불공정성이 관계해지의도를 촉진하는 경우에는 신뢰가 불공정성의 관계해지의도에 대한 영향력의 크기뿐 아니라 방향성까지 바꾸는 것(부의 조절효과)으로 나타났다. 예상과 달리 목표불일치의 관계해지의도에 대한 촉진에 있어서는 신뢰가 조절효과를 가지지 않는 것으로 나타났다. 제안모형과는 별도로 신뢰가 조절변수로서의 역할 외에도 독립변수로서의 역할도 하는지 여부를 확인하기 위한 추가 분석에서 갈등, 불공정성, 목표불일치와 관계해지의도의 관계에서 신뢰는 독립변수로서의 역할은 하지 못하고 조절변수로서의 역할만을 보여주는 매우 흥미로운 사실이 확인되었다. 이러한 결과는 본 연구에서 제시한 제안모형을 강력하게 지지한다. 끝으로 본 연구의 이론적 공헌 및 관리적 시사점이 논의되었고 연구의 한계 및 향후의 연구방향도 제시되었다.

주제어: 갈등, 불공정성, 목표불일치, 관계해지의도, 신뢰, 조절효과

## 1. 서론

구매자와 판매자의 관계에서 관계를 이끌어 가는 주도권이 과거에는 판매자에게 있었으나 이미 구매자에게 전이된 상황은 경쟁의 강도를 심화시켰으며 심화된 경쟁 환경은 기업으로 하여금 다양한 경쟁우위의 원천을 보유할 것을 요구하고 있다. 이에 기업들은 그들의 환경이나 그들이 보유한 자원에 적합한 경쟁우위의 원천을 확보하는 방식으로 치열한 경쟁 환경에 대처한다. 많은 기업들은 이러한 요구에 부응하여 경쟁우위의 한 원천으로서 구매자와 판매자 사이의 협력적 관계를 구축함으로써 환경의 도전을 극복해 나가기도 한다. 구매자와 판매자 사이의 관계의 형성과 발전에 대한 이론적 패러다임은 관계마케팅이라 하며 1980년대 후반 이후에 마케팅 이론과 실행에 있어서 그 가치를 높이 평가받고 있다. 관계마케팅에 대한 연구의 초점은 Dwyer, Schurr, and Oh(1987)가 제시한 다섯 단계에 중 주로 인지에서 시험, 확장, 그리고 결속에 이르는 네 단계에 집중되어 왔으나 최근 들어 마지막 단계인 관계해지에 대하여 관심을 가지는 연구들이 증가하는 추세이다.

구매자와 판매자의 관계에서 인지, 시험, 확장, 그리고 결속의 단계가 성장과 건강에 관한 단계라면 관계해지는 질병과 죽음에 관한 단계라고 할 수 있다. 관계의 악화와 해지를 인간의 질병이나 죽음과 연관시켜 생각할 때 관계해지에 대한 연구는 매우 중요하다고 볼 수 있으나 그 중요성에도 불구하고 아직까지 부족한 실정이다(강보현, 오세조 2005a, 2005b, 2009; 오세조, 강보현, 김상덕 2004; 임영균, 이찬, 박태훈 1995; Dwyer, Schurr, and Oh 1987; Morgan and Hunt 1994; Tähtinen

and Halinen 2002). 관계해지는 구매자와 판매자 사이의 교환관계가 종결되어 더 이상의 교환거래가 없는 상태(강보현, 오세조 2005b)로 정의될 수 있는데 국내에서는 관계해지에 대한 최초의 선구적 연구로서 관계해지의 다른 이름인 이탈에 대하여 임영균, 이찬, 박태훈(1995)이 지각된 거래 특성이 경로구성원의 이탈의도에 미치는 영향을 살펴 본 이후로 거의 십년 동안 관계해지에 대한 연구가 주목을 받지 못했으나 최근 들어 꾸준히 증가되고 있는 추세이다.

파트너와의 가치 있는 관계를 지속시키기 위해서는 어떤 이유로 인해 관계가 해지되는지를 알아야 할 필요가 있는데 그런 맥락에서 지금까지 관계해지에 대한 연구는 주로 관계해지의 원인변수와 매개변수에 초점을 맞춰 수행되었다. 임영균, 이찬, 박태훈(1995)의 연구결과 국내 가전산업에서 구매자인 대리점의 제조업체에 대한 충성심이 높을수록 이탈의도는 낮아지고 의존의 경우 수익관련 변수인 잠재거래선에 대한 기대이익이 높을수록 이탈의도가 높아지는 것으로 나타났다. 또한 오세조, 강보현, 김상덕(2004)의 연구결과에 따르면 국내 프랜차이즈산업의 본사와 가맹점의 관계에서 의존, 커뮤니케이션, 관계규범, 만족, 그리고 신뢰가 관계해지의도를 감소시키는 것으로 나타났고 갈등, 목표불일치, 그리고 불공정성이 관계해지의도를 증가시키는 것으로 나타났다. 또한 강보현, 오세조(2005a)의 연구결과 국내 할인점과 공급업체의 관계에서 환경의 동태성이 의존, 목표불일치, 그리고 갈등을 매개로 하여 관계해지의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 윤성준(2005)은 백화점 고객들의 CRM 데이터를 활용하여 데이터마닝 기법을 사용함으로써 고객이탈을 예측하는 모형을 제시하였고 김상용, 송지연, 이기순(2005)은 TV 홈

쇼핑사의 고객자료를 통하여 고객의 유지 및 이탈 방지를 위한 CRM 전개방안, 이탈고객과 유지고객 간 인구통계적 속성 및 거래 행동의 특성에 대한 차이를 분석하여 이탈고객 예측모형을 제시하였다. 또한 강보현, 오세조(2009)의 연구결과 국내 우유 산업의 본사와 대리점의 관계에서 관계종결비용과 대안의 매력도는 의존을 매개로 하고 목표불일치와 불공정성은 갈등을 매개로 하여 관계해지의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그런데 강보현, 오세조(2005b)의 연구결과 국내 파이프산업의 공급업체와 구매 대리점의 관계에서 다양한 원인변수들이 관계해지의도를 촉진시키거나 완화시키는 작용에 있어서 환경의 불확실성이 가지는 조절효과는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 관계해지를 촉진시키거나 완화시키는 과정에 있어서 조절효과를 가지는 변수를 찾을 필요성을 제기해 주었다(강보현, 오세조 2009). 특히 관계해지의도를 촉진시키는 과정에 대한 조절효과를 찾을 필요성을 제기했는데 그 이유는 비유적으로 설명하면 인간의 몸이 건강하여 성장을 하던 중 여러 원인에 의해 그 몸에 병이 들어 상태가 악화되어 죽음에 이를 수 있는 위기상황에서 병의 진행을 늦추거나 근본적으로 치료할 수 있는 치료제를 찾는 노력이 바로 관계해지의도의 촉진에 대한 조절변수를 찾는 것으로 볼 수 있다. 본 연구는 이러한 필요성에 부응하여 관계해지의도를 촉진시키는 과정에 초점을 맞추어 이 과정에 있어서 조절효과를 가지는 변수를 모색하고자 하며 그러한 노력의 결과로 주목하게 된 것이 바로 신뢰이다.

신뢰는 서로에 대한 믿음이며 상대방의 말을 믿을 수 있다는 일반적인 기대이다(Rotter 1967; Schurr and Ozanne 1985). 신뢰는 관계적 계

약에서 협동과 계획을 위하여 기대를 이해하는데 중요한 개념(Dwyer, Schurr, and Oh 1987)으로 상대방이 부정적인 결과를 초래할 수 있는 예상치 못한 행동을 하지 않을 뿐만 아니라 긍정적인 결과를 초래하는 행동을 할 것이라는 믿음 (Anderson and Narus 1990)이며 상대방에게 의존하고자 하는 의지로 정의될 수 있다(Moorman, Deshpandé, and Zaltman 1993). 또한 신뢰는 교환거래자의 신뢰성과 성실성에 자신감을 가질 때 존재하며 신뢰성과 성실성은 상대방으로 하여금 일관적이고, 유능하고, 정직하고 공정하며 책임감이 있고 도움이 되며 자비롭다는 연상을 갖도록 하고(Morgan and Hunt 1994), 상대방이 정직하고 우리의 이익을 위해 노력할 것이라고 믿게 만들며(Kumar, Scheer, and Steenkamp 1995) 상대방으로 하여금 교환관계를 미래지향적으로 투사하도록 도와주는 역할을 한다(Doney and Cannon 1997). 기존 연구의 신뢰에 대한 정의에 따라 본 연구에서는 신뢰를 관계해지의도를 촉진시키는 과정에 대한 조절변수로 선택하였다. 왜냐하면, 구매자와 판매자의 관계에서 신뢰가 존재하면 갈등을 순기능적인 시각으로 바라볼 수 있고(Morgan and Hunt 1994) 상대방을 신뢰하는 유통경로의 구성원들은 목표의 불일치를 우호적으로 해결할 수 있으며, 어느 정도의 불공정성은 단지 사업을 수행해 나가는데 있어서 필수적인 한 부분으로 받아들일 수 있다(Anderson and Narus 1990)고 예상할 수 있기 때문이다.

지금까지 신뢰에 대한 국·내외의 연구들은 주로 매개변수로서의 신뢰, 원인변수로서의 신뢰, 또는 결과변수로서의 신뢰에 대하여 초점을 맞춰왔고(e.g., 김현경, 박소연, 이문규, 이동진 2004; 박유식, 한명희 2001; 이은주 2006; 홍성태, 강동균 1997; Morgan and Hunt 1994) 특히 관계

해지에 관한 연구에서 조절변수로서의 신뢰에 대한 연구는 매우 미흡하였다. Ping(1994)이 대안의 매력도와 이탈 의도의 관계에서 만족의 조절효과를 살펴보았으나 관계해지에 관해 신뢰의 조절효과를 살펴본 연구는 전무한 실정이다. 신뢰는 관계해지 의도에 관한 기존 연구에서 선행변수로서의 역할이 탐구되었으므로 조절변수로서의 역할을 살펴보는 것이 적절한지에 대한 의문이 제기될 수는 있으나 Ping(1994)이 대안의 매력도와 이탈 의도의 관계에서 만족의 조절효과를 살펴본 점을 고려할 때 논리적으로 문제는 없다고 볼 수 있다. 왜냐하면 만족 역시 기존 연구에서는 관계해지의 선행변수로 탐구되었으나 Ping(1994)의 연구를 통해 비로소 조절변수로서의 역할도 할 수 있다는 것이 밝혀진 것이다. 지금까지 유통경로의 관계해지에 관한 일부 연구(e.g., 강보현, 오세조 2005; 오세조, 강보현, 김상덕 2004)에서 신뢰를 관계해지를 약화시키는 선행변수로 설정하여 살펴보았다. 그들의 연구결과 신뢰는 관계해지의도를 감소시키는 것으로 나타났다. 물론 신뢰가 관계해지의도를 감소시키는 원인변수로서의 역할을 하는 것을 밝힌 점은 그 나름대로 충분한 의의를 갖는다. 그러나 그것만으로는 관계해지를 둘러싼 구매자와 판매자의 관계에서 신뢰가 어떤 메커니즘에 따라 작용하여 관계해지의도를 감소시키는 지에 대하여 세부적이고 충분한 설명은 제시하지 못한다. 이에 대한 충분한 설명을 하기 위해서는 한 걸음 더 나아가 구매자와 판매자의 관계를 한 차원 더 깊이 해부할 필요가 존재한다. 즉 관계해지의도를 증가시키는 요인들이 무엇이며 신뢰가 각각의 과정에서 어떤 작용을 하는지를 살펴볼 필요가 있다. 신뢰를 선행변수가 아닌 조절변수로 두고 살펴본다는 것은 여러 요인들이 관계해지의도를 증가시킬 때 신뢰가 그 각각의

경로에 대하여 어떤 작용을 하는지를 살펴볼 수 있는 기회를 제공해줄 수 있다. 즉, 어떤 촉진작용에 대해서는 조절효과를 가지는지 어떤 촉진작용에 대해서는 조절효과를 가지지 않는지를 살펴봄으로써 구매자와 판매자의 관계에서 이루어지는 관계해지 의도에 관한 메커니즘을 정확히 이해할 수 있을 것이다. 이런 점은 학문적으로나 실무적으로 많은 시사점을 줄 수 있을 것이다. 본 연구는 기존 연구(강보현, 오세조 2005b, 2009; 오세조, 강보현, 김상덕 2004; Anderson and Narus 1990; Dwyer, Schurr, and Oh 1987; Dyer and Song 1997; Halinen and Tähtinen 2002; Morgan and Hunt 1994; Song, Xie, and Dyer 2000; Tjosvold 1991)에 대한 문헌고찰을 통하여 구매자와 판매자의 관계에서 관계해지를 촉진시키는 원인변수로 갈등, 불공정성, 그리고 목표 불일치를 추출한 후 각 선행변수가 관계해지의도를 증가시키는 과정에 대하여 신뢰가 조절변수로서의 역할을 하는가를 규명하고자 한다. 이 결과에 따라 신뢰가 구매자와 판매자의 관계에서 어떤 역할을 하는지가 분명해질 수 있다. 본 연구는 다음과 같은 연구목적에 갖는다. 첫째, 관계해지의도를 일으키는 원인변수가 무엇인지를 규명한다. 둘째, 관계해지의도를 촉진시키는 각 과정에 대하여 신뢰가 조절변수로서의 역할을 하는지를 규명한다. 구매자와 판매자의 관계에서 관계해지의도를 촉진시키는 원인변수를 규명하고 각 과정에 대한 조절변수를 찾는 노력은 인간의 몸을 병들게 하고 죽음에 이르게 하는 원인을 규명하고 그 치료제를 찾는 노력에 비유될 수 있으므로 본 연구를 통해 구매자와 판매자의 관계를 건강하게 할 수 있는 매우 중요한 이론적 공헌 및 관리적 시사점을 제시할 수 있을 것이다. 따라서 본 연구는 관계해지에 대한 연구, 관

계해지의도를 촉진시키는 변수에 대한 연구, 그리고 촉진과정에 있어서 신뢰가 조절효과를 가지는지에 대한 연구라는 목적을 가지고 구매자와 판매자의 관계에서 갈등, 불공정성, 그리고 목표불일치를 관계해지의도를 촉진시키는 원인변수들로 설정하고 각 촉진과정에 대하여 신뢰가 조절효과를 가지는지를 검토하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설설정

이론적으로나 실무적으로 주목받고 있는 관계마케팅은 Macneil(1980)이 교환거래를 이산적 교환거래와 관계적 교환거래로 구분하여 각각의 특징을 제시한 것으로부터 출발하였다. 이후 Dwyer, Schurr, and Oh(1987)가 구매자와 판매자의 교환관계에 있어서 5단계의 발전모형을 제시하고 (Awareness → Exploration → Expansion → Commitment → Dissolution), Morgan and Hunt (1994)가 관계마케팅의 선행변수들과 결과변수들을 매개하는 핵심변수로 신뢰와 결속을 제시하며 관계마케팅은 그 이론적 토대를 공고히 하였다. 그러나, Dwyer, Schurr, and Oh(1987)가 제시한 구매자와 판매자의 교환관계에 있어서 5단계의 발전모형을 구성하는 관계해지에 관한 연구는 구매자와 판매자의 교환관계와 관계마케팅의 유지에 있어서의 중요성에도 불구하고 매우 적으며, 관계해지에 관해서 알려진 것도 많지 않은 실정이다 (강보현, 오세조 2005a, 2005b, 2009; 오세조, 강보현, 김상덕 2004; Dwyer, Schurr, and Oh 1987; Morgan and Hunt 1994; Ping 1999; Tähtinen and Halinen 2002). 관계해지는 관계

가 발전되는 과정에서 다양한 부정적인 요소들에 의해 관계가 중단되는 현상으로 관계를 발전시키고 지속시키는 과정에서의 실패라고 할 수 있으며 연구배경에 따라 관계해지, 이탈 등 다양한 용어들이 사용되어져 왔다. 관계해지는 구매자와 판매자의 교환관계가 종결되어 더 이상의 교환거래가 없는 상태로 정의될 수 있는데(강보현, 오세조 2005b), 하나의 정적인 현상이 아니라 여러 단계를 거쳐 일어나는 과정들의 집합체 (Duck 1982; Ping and Dwyer 1992; Tähtinen and Halinen 2002)로 간주되기도 한다. 관계해지는 쌍방에 의해서보다는 어느 한 쪽에 의해 시작되기 쉬우며, 그에 상응하는 대가를 필요로 하는 특징을 갖는다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987).

### 2.1 갈등, 불공정성, 그리고 목표불일치와 관계해지의도

구매자와 판매자의 관계적 교환거래에서 의견의 불일치나 갈등은 항상 존재하기 마련이다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987). 갈등은 관계를 유지하고 있는 판매자와 구매자의 사이에 다양한 원인에 의해 지각되는 긴장의 정도를 의미하며(Anderson and Narus 1990), 이러한 갈등은 가격이 변하거나 경쟁의 강도가 심화되거나 환경이 변함으로써 일어날 수 있고, 어느 한 상대방이 이기적인 목적달성을 위하여 관계규범이나 거래절차를 위반하여 일어나기도 한다. 또한, 갈등은 파트너와의 과거의 커뮤니케이션이 원활하고 파트너가 협력하는 표시를 보였을 때 순기능적인 갈등으로 인식될 수도 있으며(Anderson and Narus 1990), 파트너와의 신뢰가 확립되어 있을 때 역시 순기능적인 갈등으로 인식되기도 한다. 갈등이 적절히 해결되거나 통

제되지 않고 그 수준이 높아지면 관계해지의 가능성이 높아지는데(Morgan and Hunt 1994), 가격이 변하거나 경쟁이 심화되거나 환경이 변하게 되면 서로에게 유리한 조건으로 협상을 할 필요가 증가하며, 증폭된 갈등은 양보보다는 대립으로 이어지기 쉬워 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 이에 대한 적절한 보상이나 사과가 이루어지지 않으면 분노한 당사자는 새로운 파트너를 모색해야 하기 때문이다. 구매자와 판매자의 관계에서 제품의 가격이 급변하고 판매경로가 다양해지면서 경쟁이 심화되고 있는 상황에서는 구매자와 판매자 사이에 갈등이 발생할 가능성이 매우 높다. 구매자의 입장에서는 판매자와의 사이에 갈등이 심화될 경우, 어느 정도까지는 참고 견딜 수 있지만 그 정도가 점점 높아질수록 현재 관계를 유지하고 있는 판매자와의 관계를 해지하고 다른 파트너를 탐색하여 더 좋은 조건으로 사업 활동을 수행할 수 있는 판매자와 관계를 맺고 발전시키고자 하는 욕구가 커질 것이다. 비록 갈등이 순기능적인 면을 가지고 있다(Morgan and Hunt 1994)고 하더라도 그 정도가 지나치게 높으면, 정상적인 사업 활동을 수행하는 것을 방해할 뿐만 아니라 궁극적으로 관계가 해지될 경우에 입을 엄청난 피해를 받아들이면서까지 관계해지를 하고자 하게 만드는 주요 원인이 될 수 있을 것이다. 국내 프랜차이즈산업(오세조, 강보현, 김상덕 2004)과 파이프산업(강보현, 오세조 2005b)에서의 연구에서 구매자와 판매자 사이에 존재하는 갈등이 참여자의 관계해지의도를 증가시키는 것으로 나타났으나 프랜차이즈산업과 파이프산업의 결과판으로

일반화하기에는 다소 무리가 있다. 따라서, 국내 우유산업을 대상으로 한 본 연구에서도 갈등을 관계해지의도의 주요한 원인변수로 설정하고자 한다. 국내 우유산업에서도 구매자와 판매자 사이에 존재하는 갈등이 구매자의 관계해지의도를 증가시킬 것이라고 예상할 수 있을 것이다. 비록 국내 우유산업이 완전경쟁시스템이 아니라 과점 형태를 취하고 있다고 하더라도 독점의 형태가 아닌 한 갈등의 증가는 반드시 관계해지의도의 증가로 이어질 것이라고 예상할 수 있을 것이다. 만약, 국내 우유산업이 독점의 형태를 취한다면 갈등이 아무리 증가된다 하더라도 운영 중인 사업을 정리할 생각이 아니라면 여간해서는 관계해지의도로 이어지기는 힘이 들 것이다. 그러나 국내 우유산업은 과점의 형태를 취하고 있으며 따라서 도를 지나친 갈등의 증가로 인해 마음만 먹는다면 현재의 파트너와 관계를 해지하고 다른 파트너를 찾을 가능성이 얼마든지 있을 것이다. 따라서 다음과 같이 가설을 설정하고자 한다.

가설 1: 구매자와 판매자의 관계에서 구매자가 인지하는 판매자와의 갈등이 높을수록 구매자의 관계해지의도는 높을 것이다

관계해지를 시작하게 하는 주요한 원인중의 하나로 불공정성이 주장되어 왔다(Halinen and Tähtinen 2002). 성과나 관계에 대한 불공정성은 현재의 파트너와의 관계를 단절하고 더 나은 파트너를 찾도록 유인하는 직접적인 원인이 되기 때문이다(강보현, 오세조 2009). 상대방으로부터 부당하게 대우를 받고 있다는 인식인 불공정성은 인식하고 있는 주체로 하여금 분노하게 만들 수 있다. 구매자가 판단할 때, 판매자가 자신에게 수행하는 성과나 제시하는 조건이 같은 수준의 다른 구매자와 비교해 부

죽하다고 느낄 때 불공정함을 경험하게 된다. 강보현, 오세조(2005b)의 연구에서 국내 파이프산업을 대상으로 살펴본 결과 불공정성은 관계해지의도를 유의적으로 증가시키는 것으로 나타났다. 부당하게 대우 받고 있다는 인식이 관계해지를 촉진시킨 것이다. 불공정성이 관계해지를 촉진시키는 것은 불공정한 대우는 그런 대우를 받은 당사자로 하여금 정서적으로 분노하게 만듦으로써 경제적인 손익이나 득실을 떠나 불공정한 대우를 한 파트너에 대한 감정적 거리감을 증가시키기 때문인 것으로 판단된다(오세조, 강보현, 김상덕 2004). 아무리 기업과 기업 간의 거래라 할지라도 기업의 거래를 수행하는 것은 사람이며 사람은 때로는 경제적인 손익보다는 감정적인 손익을 중요하게 평가하는 경향을 가지기도 한다. 거래비용이론에서 언급한 바와 같이 인간의 특성 중 제한된 합리성을 보더라도 경제적인 손익보다 때로는 감정적인 손익이 중요하게 평가되기도 할 것이다. 국내 프랜차이즈산업(오세조, 강보현, 김상덕 2004)과 파이프산업(강보현, 오세조 2005b)에서의 연구에서 구매자와 판매자 사이에 존재하는 불공정성이 참여자의 관계해지의도를 증가시키는 것으로 나타났으나 프랜차이즈산업과 파이프산업의 결과만으로 일반화하기에는 다소 무리가 있다. 따라서 국내 우유산업을 대상으로 한 본 연구에서도 불공정성을 관계해지의도의 주요한 원인변수로 설정하고자 한다. 국내 우유산업에서도 구매자와 판매자 사이에 존재하는 불공정성이 구매자의 관계해지의도를 증가시킬 것이라고 예상할 수 있을 것이다. 비록 국내 우유산업이 완전경쟁시스템이 아니라 과점 형태를 취하고 있다고 하더라도 독점의 형태가 아닌 한 불공정성의 증가는 반드시 관계해지의도의 증가로 이어질 것이라고 예상할 수 있을 것이다. 만약 국내 우유산업이 독점

의 형태를 취한다면 불공정성이 아무리 증가된다 하더라도 운영 중인 사업을 정리할 생각이 아니라면 여간해서는 관계해지의도로 이어지기는 힘이 들 것이다. 그러나 국내 우유산업은 과점의 형태를 취하고 있으며 따라서 도를 지나친 불공정성의 증가로 인해 마음만 먹는다면 현재의 파트너와 관계를 해지하고 다른 파트너를 찾을 가능성이 얼마든지 있을 것이다. 따라서 다음과 같이 가설을 설정하고자 한다.

가설 2: 구매자와 판매자의 관계에서 구매자가 인지하는 판매자로부터 받은 불공정성의 정도가 높을수록 구매자의 관계해지의도는 높을 것이다

목표의 불일치는 기업들 간의 목표의 근본적인 차이로 정의(Song, Xie, and Dyer 2000)되며, 기업들은 다양한 설립배경과 창업자, 그리고 설립배경을 가지기 때문에 기업들 간의 목표는 차이가 발생할 수 있다. 기업들의 목표의 불일치 정도가 클수록 기업들은 협력할 인센티브를 적게 갖게 되는데(Dyer and Song 1997; Tjosvold 1991), 왜냐하면 목표는 활동을 하기위한 지향점이기 때문이다(강보현, 오세조 2005b). 구매자와 판매자가 가고자 하는 방향이 다르다면 함께 가고자 할 의욕이 적어지고 목표의 불일치 정도가 높으면 갈등을 피하기 위해 선택하는 시간, 노력, 그리고 자원에 대해 합의를 도출하는데 많은 비용이 소요된다(Song, Xie, and Dyer 2000). 그러나 구매자와 판매자 사이에 목표가 같다면 원만히 해결될 만한 일도 목표의 차이로 인해 합의를 도출하기 위해서는 더 많은 시간과 노력을 필요로 하고 잦은 의견 충돌로 인해 커뮤니케이션의 어려움을 겪게 되어 결과적으

로 결속에 대한 욕구가 줄어들게 되면서 반대로 관계해지에 대한 욕구는 커지게 될 것이다. Halinen and Tähtinen(2002)의 주장에 따르면 정책이나 관리방식의 변화가 목표의 불일치를 증가시켜 어쩔 수 없이 현재의 관계를 해지하고 다른 관계를 형성하도록 만들기도 한다. 결국, 목표가 다른 기업들은 그 관계를 오래 지속할 수 없다고 볼 수 있다. 서로 바라보는 지향점이 다를 경우, 반복되는 거래 및 상호작용 때마다 서로의 차이에 대한 확인과 함께 갈등을 경험하게 되고 잦은 마찰이 발생할 수 있고 서로가 상대에게 갖는 기대와 실제 수행하는 성과는 차이를 보이게 되어 역할의 모호성과 함께 불신을 일으킬 수도 있기 때문이다. 지향하는 바가 다른 파트너와의 관계를 떠나 지향하는 바 같은 파트너를 찾게 되는 것은 당연하다고 볼 수 있다 (오세조, 강보현, 김상덕 2004). 지향하는 바가 같다는 의미는 서로의 가치관을 공유할 수 있으며, 같은 공동의 목적을 성취하기 위하여 타협과 양보를 할 수 있고 서로의 역할을 효율적이고 효과적으로 수행할 수 있다는 것을 의미한다. 국내 프랜차이즈산업(오세조, 강보현, 김상덕 2004)과 파이프산업(강보현, 오세조 2005b)에서의 연구에서 구매자와 판매자 사이에 존재하는 목표불일치가 참여자의 관계해지의도를 증가시키는 것으로 나타났으나 프랜차이즈산업과 파이프산업의 결과만으로 일반화하기에는 다소 무리가 있다. 따라서 국내 우유산업을 대상으로 한 본 연구에서도 목표불일치를 관계해지의도의 주요한 원인변수로 설정하고자 한다. 국내 우유산업에서도 구매자와 판매자 사이에 존재하는 목표불일치가 구매자의 관계해지의도를 증가시킬 것이라고 예상할 수 있을 것이다. 비록 국내 우유산업이 완전경쟁시스템이 아니라 과점 형태를 취하고 있다고 하더라도 독점의 형태가 아닌 한 목

표불일치의 증가는 반드시 관계해지의도의 증가로 이어질 것이라고 예상할 수 있을 것이다. 만약, 국내 우유산업이 독점의 형태를 취한다면 목표불일치가 아무리 증가된다 하더라도 운영 중인 사업을 정리할 생각이 아니라면 여간해서는 관계해지의도로 이어지기는 힘이 들 것이다. 그러나 국내 우유산업은 과점의 형태를 취하고 있으며 따라서 도를 지나친 목표불일치의 증가로 인해 마음만 먹는다면 현재의 파트너와 관계를 해지하고 다른 파트너를 찾을 가능성이 얼마든지 있을 것이다. 따라서 다음과 같이 가설을 설정하고자 한다.

가설 3: 구매자와 판매자의 관계에서 구매자가 인지하는 판매자와의 목표불일치 정도가 높을수록 구매자의 관계해지의도는 높을 것이다

## 2.2 관계해지의도의 촉진에 대한 신뢰의 조절효과

신뢰의 개념은 최근 유연생산체제, 전략적 제휴, 네트워크조직 등 신뢰 기반형 지배구조를 채택하고 있는 조직형태들의 전 세계적 확산과 더불어 경영학연구와 경영실무에서 공히 주목을 받고 있으며, 21세기의 새로운 경영패러다임의 핵심기반이 될 것으로 기대되고 있다. 신뢰가 비록 일상생활에서 흔히 사용되는 용어임에도 불구하고 그 본질과 구체적인 메커니즘은 학문적으로 명확히 분석하기 어려운 성격을 가지고 있으며, 특히 기업경영과 같은 경제적 관계라는 특수한 맥락에서 신뢰가 차지하는 역할과 기능을 정확하게 규정하기는 매우 어렵다. 신뢰의 개념을 둘러싼 이와 같은 해결되지 않은 수많은 의문점에도 불구하고 현재 조직 내에서의 노사 간의 신뢰, 전략적 제휴나 조직간 협력 네트워크

워크에서 파트너 기업들 간의 신뢰, 리더와 부하간의 신뢰, 인터넷과 같은 컴퓨터 네트워크를 통한 기업경영과 정보교환 관계에서의 신뢰, 제도와 신뢰 등 세계 경영학계에서 가장 활발히 연구되고 있는 주제중의 하나이다(신동엽 1999). 구체적으로 신뢰의 개념에 대하여 살펴보면, 관계마케팅의 가장 중요한 핵심개념들 중의 하나이며 관계의 질을 평가하는 요인들 중의 하나이며(강보현, 오세조 2005b; 오세조, 강보현, 김상덕 2004) 서로에 대한 믿음이다. 또한, 신뢰는 상대방의 말이 믿을 수 있다는 일반적인 기대(Rotter 1967)로 상대방의 말 또는 약속이 믿을 수 있고 교환거래에서 상대방이 의무를 완수할 것이라는 믿음(Schurr and Ozanne 1985)이고 관계적 계약에서 협동과 계획을 위하여 기대를 이해하는데 중요한 개념이다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987). 신뢰는 상대방이 부정적인 결과를 초래하는 예상치 못한 행동을 하지 않을 뿐만 아니라 긍정적인 결과를 초래하는 행동을 할 것이라는 믿음(Anderson and Narus 1990)으로 정의되기도 하며 자신감을 가지고 있는 교환거래의 상대방에게 의존하고자 하는 의지로 정의(Moorman, Deshpandé, and Zaltman 1993) 될 수 있다. 신뢰는 교환거래자의 신뢰성과 성실성에 자신감을 가질 때 존재하며, 신뢰성과 성실성은 상대방으로 하여금 일관적이고, 유능하고, 정직하고 공정하며 책임감이 있고 도움이 되며, 자비롭다는 연상을 갖도록 하며(Morgan and Hunt 1994), Kumar, Scheer, and Steenkamp(1995)에 따르면 신뢰는 상대방이 정직하고 우리의 이익을 위해 노력할 것이라는 믿음으로 정의되기도 한다. 신뢰는 거래를 보조하고 상대방으로 하여금 교환관계를 미래지향적으로 투사하도록 도와주는 역할을 하기 때문에(Doney and Cannon 1997) 신뢰가

존재하면 갈등을 순기능적인 시각으로 바라볼 수 있고(Morgan and Hunt 1994) 상대방을 신뢰하는 유통경로의 구성원들은 의견의 불일치를 우호적으로 해결하며, 어느 정도의 갈등은 단지 사업을 수행해 나가는데 있어서 필수적인 한 부분으로 받아들인다고 알려져 있다(Anderson and Narus 1990).

신뢰는 일상적 환경에서의 조직경영에서도 반드시 필요한 요소이지만, 신뢰가 특히 결정적 역할을 하는 것은 조직의 생존자체가 위협받는 위기상황에 대처하기 위한 급진적 조직변화의 상황이다. 위기 상황에서는 고도의 불확실성이 존재할 뿐 아니라(강보현, 오세조 2005b) 위기상황에 대한 대응으로서의 급진적 조직변화는 결과적으로 다양한 조직 구성원들의 이해관계에 각기 다른 중대한 영향을 미치게 되기 때문에 원활한 위기극복과 경쟁력 회복을 위해서는 관련 당사자들 간의 신뢰가 필수적이다(신동엽 1999). 본 연구에서 관계해지의도가 촉진되는 위기의 상황에서 이를 조절할 수 있는 변수를 찾는 노력의 일환으로 신뢰를 주목하는 것이 이와 같은 맥락이다. 즉, 관계가 해지될 수 있는 상황이야말로 파트너와의 관계를 확립시키고 발전시키기 위하여 많은 시간과 노력을 투자한 부분을 잃게 될 위기의 순간(강보현, 오세조 2009)이기 때문이다. 이러한 위기의 순간에서 힘을 발휘할 수 있는 요소가 신뢰라고 예상된다. 왜냐하면, 구매자와 판매자 사이에 신뢰가 존재하면 참여자는 갈등을 순기능적인 시각으로 바라보고(Morgan and Hunt 1994) 상대방을 신뢰하는 유통경로의 구성원들은 목표의 불일치를 우호적으로 해결하며, 어느 정도의 불공정성은 단지 사업을 수행해 나가는데 있어서 필수적인 한 부분으로 받아들이기 때문이다(Anderson and Narus 1990).

구매자와 판매자의 관계에서 거래 파트너와의 갈

등, 거래 파트너로부터 받은 불공정성, 그리고 거래 파트너와의 목표불일치로 인하여 관계해지의 가능성이 증가할 때, 파트너를 신뢰하고 있는 경우에는 관계해지의 촉진작용에 대한 크기가 적어질 것이다. 왜냐하면, 신뢰는 부정적인 요소들인 갈등, 불공정성, 그리고 목표불일치에 대한 인식에 영향을 미쳐 부정적인 요소들이 일시적인 것이며 상대방의 노력에 의해 이러한 부정적인 요소들이 곧 해소될 것이고 사업 활동을 수행하는데 있어 어느 정도의 갈등, 불공정성, 그리고 목표불일치는 항상 존재하는 것이라는 긍정적인 인식을 가지도록 할 것이다. 갈등이 관계해지의도를 촉진시키는 과정에서 판매자와의 관계에서 갈등이 존재하는 구매자의 입장에서는 판매자를 신뢰하는 정도에 따라 현존하는 갈등에 대한 인식이 크게 다를 것이다. 즉, 신뢰하는 정도가 클수록 갈등을 적게 인식하여 관계해지의도를 적게 느낄 것으로 예상할 수 있다. 판매자를 신뢰하는 정도가 높은 경우가 판매자를 신뢰하는 정도가 낮은 경우에 비해 구매자가 갈등을 인식할 때, 현재의 갈등은 일시적인 것이며 곧 해소될 것이고 사업 활동을 수행하는데 있어 이런 정도의 갈등은 항상 존재하기 마련이라는 식으로 판매자와의 갈등을 긍정적으로 인식하여 관계해지의도에 대한 영향이 줄어들 가능성이 클 것이다. 불공정성이 관계해지의도를 촉진시키는 과정에서 판매자로부터 불공정한 대우를 받은 구매자의 입장에서는 판매자를 신뢰하는 정도가 높은 경우가 판매자를 신뢰하는 정도가 낮은 경우에 비해 판매자로부터 받은 부당한 대우를 판매자의 실수로 간주하거나 판매자로서도 어쩔 수 없는 상황이나 입장이 있었을 것이고, 사업 활동을 수행하다 보면 일상적으로 발생할 수 있는 일일 수도 있고, 판매자도 구매자의 입장을 충분히 인지하고 있을 것이니 앞으

로는 이런 부당한 대우는 재발하지 않을 것이라는 긍정적인 기대를 가지게 하여 관계해지의도에 대한 영향이 줄어들 가능성이 클 것이다. 목표불일치가 관계해지의도를 촉진시키는 과정에서 판매자를 신뢰하는 정도가 높은 경우가 판매자를 신뢰하는 정도가 낮은 경우에 비해 목표의 차이는 일상적으로 존재하기 마련이고, 원활한 커뮤니케이션과 양보를 통해 어느 정도 조정될 수 있으며, 일시적으로는 차이가 크게 난다고 하더라도 장기적으로는 같은 방향으로 조정하여 점차적으로 일치되도록 노력할 수 있다는 긍정적인 인식을 갖게 하여 관계해지의도에 대한 영향이 줄어들 가능성이 클 것이다.

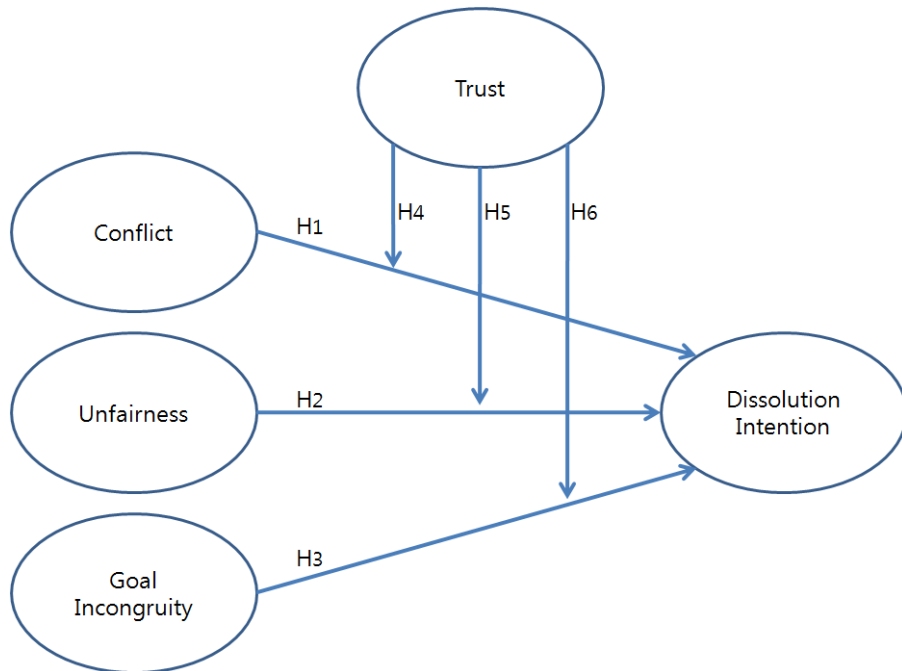
이상과 같이 지금까지의 논의를 토대로 하여 판단할 때 구매자와 판매자 사이의 신뢰는 관계의 부정적 영향을 감소시킬 것으로 예상할 수 있다. 왜냐하면 현재의 좋지 않은 상황에 대해 단기적인 관점을 대신해서 장기적인 관점을 가지고 현재의 상태에 대한 긍정적인 시각을 견지할 수 있기 때문이다. 즉 현재의 좋지 않은 상황을 희망적으로 바라보게 되고 관계를 해지하고자 하는 의도는 줄어들 것으로 예상할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 아래와 같이 구매자와 판매자의 관계에서 갈등, 불공정성, 그리고 목표불일치가 관계해지의도를 촉진시키는데 있어서 구매자의 판매자에 대한 신뢰의 정도가 부(-)의 조절효과를 가질 것으로 가설을 설정하고자 한다. 강보현, 오세조(2009)는 불공정성과 목표불일치를 갈등의 선행변수임을 밝혔다. 즉 불공정성과 목표불일치가 갈등에 선행한다고 밝힌 것이다. 그러나 본 연구의 주목적이 관계해지의도를 증가시키는 변수들의 작용에 대하여 신뢰가 각각 어떻게 다르게 작용하는가를 살펴보는 것이다. 따라서 비록 불공정성과 목표불일치가 갈등의 선행변수임이 밝혀졌다고 하더라도 본 연구가 강보현, 오

세조(2009)의 모형을 따를 경우 결과적으로 갈등이 관계해지에 미치는 과정에 대한 신뢰의 조절효과를 살펴볼 수 있게 된다. 따라서 이 세 변수들을 동일선상에 놓고 각각의 경로에 대한 신뢰의 조절역할을 살펴보는 것이 더 많은 이론적 지식을 제공하기 때문에 연구의 목적상 세 변수들을 동일선상에 놓게 되었다. 갈등, 불공정성, 목표불일치를 본 연구모형에 포함시킨 이유가 세 변수들이 관계해지의도를 촉진시키는 과정에서 조절역할을 하는 변수를 밝히는 것이 본 연구의 가장 큰 목적이기 때문이다. 즉 신뢰가 각 과정에 대해 다른 조절효과를 가진다는 것을 보이기 위해서이다. 따라서 본 연구에서는 갈등, 불공정성, 목표불일치를 관계해지의도의 선행변수로 동일선상에 놓고 각 과정에 대한 신뢰의 조절역할을 검토하고자한다.

가설 4: 구매자와 판매자의 관계에서 구매자가 인지하는 판매자와의 관계에 대한 갈등이 구매자의 관계해지의도를 촉진하는데 있어서 구매자의 판매자에 대한 신뢰가 부(-)의 조절효과를 가질 것이다.

가설 5: 구매자와 판매자의 관계에서 구매자가 인지하는 판매자로부터 받은 불공정성이 구매자의 관계해지의도를 촉진하는데 있어서 구매자의 판매자에 대한 신뢰가 부(-)의 조절효과를 가질 것이다.

가설 6: 구매자와 판매자의 관계에서 구매자가 인지하는 판매자와의 목표 불일치가 구매자의 관계해지의도를 촉진하는데 있어서 구매자의 판매자에 대한 신뢰가 부(-)의 조절효과를 가질 것이다.



〈Figure 1〉 Research Model

### III. 연구방법

#### 3.1 표본추출 및 자료수집

본 연구에서 제시한 가설들을 실증적으로 검증하기 위하여 국내 우유 산업을 배경으로 하여 국내 우유업계의 선두기업인 A우유 본사와 보급소 간의 관계에서 보급소의 관점을 대상으로 하여 각 보급소의 소장을 핵심 응답자로 하여 설문조사를 수행하였다. 본 조사를 실시하기 전에 먼저 초기 설문지를 작성한 후 학계전문가 6명을 통해 설문지의 변수들의 적절성 여부, 전체적인 구성이나 설문문항에 문제점이 있는지에 대한 검토를 하였으나 특별한 문제점은 발견되지 않았다. 다음으로 본사의 보급소들을 관리하는 임원 및 담당자를 방문하여 연구계획서를 제시하면서 설문을 실시할 경우에 협조해줄 것을 부탁하고 전체 보급소 중에서 10개의 보급소들을 임의로 선정하여 해당 보급소장들로부터 설문지에 관한 점검을 해줄 것을 부탁하였다. 10명의 보급소장들에게 초기의 설문지를 제시한 후 변수들의 적절성 여부, 설문항목들 중에서 이해가 되지 않거나 어려운 표현의 존재여부, 다중적으로 해석될 수 있는 표현의 존재여부, 응답이 어려운 질문의 존재여부 등을 점검하였으나 아무런 문제가 없는 것으로 나타나 초기 설문지를 그대로 본 설문조사에 사용하였다.

본 설문조사를 실시함에 있어 표본은 A우유 보급소 총 1,050개 중에서 370개(35.24%)의 보급소들을 임의추출법(random sampling)에 의해 표본을 추출한 후 설문 결과의 비밀을 보장하고 오로지 학술적 연구에만 사용될 것임을 약속한 후 각 보급소장의 응답을 받았다. 설문지의 작성에서부터

응답완료시까지 설문조사에 약 한 달이 소요되었으며, 응답이 완료된 설문지는 370부였으나 이들 중 10부에서 결측값(missing values)이 포함되어 있어 10부를 제외하고 총 360부를 최종분석에 사용하였다.

#### 3.2 측정 및 표본의 특성

본 연구에서 사용된 변수들은 모두 리커트 5점 척도를 사용하여 다항목으로 측정하였다. 1점은 '전혀 그렇지 않다', 2점은 '그렇지 않다', 3점은 '보통이다', 4점은 '그렇다', 그리고 5점은 '매우 그렇다'이다. 독립변수인 갈등은 구매자와 판매자 사이에 존재하는 정신적 불편함으로 정의하고 Gaski and Nevin(1985)의 연구에서 사용되었던 10항목을 연구배경에 맞게 수정하여 사용하였고 불공정성은 구매자와 판매자 사이에서 구매자가 인지하는 판매자로부터 받은 부당한 대우로 정의하고 강보현, 오세조(2005b)의 연구에서 사용되었던 3항목을 연구배경에 맞게 수정하여 사용하였다. 목표불일치는 구매자와 판매자 사이에 서로가 추구하는 목표가 다른 상태로 정의하고 Song, Xie, and Dyer(2000)의 연구에서 사용되었던 3항목을 연구배경에 맞게 수정하여 사용하였다. 종속변수인 관계해지의도는 구매자와 판매자의 관계를 해지하려는 의도로 정의하고 Ping(1995)의 연구에서 사용되었던 6항목을 연구배경에 맞게 수정하여 사용하였다. 마지막으로 조절변수인 신뢰는 구매자의 판매자에 대한 믿음으로 정의하고 Dwyer and Oh(1987)의 연구에서 사용되었던 9항목을 연구배경에 맞게 수정하여 사용하였다(설문조사에 사용된 모든 항목은 부록을 참조). 또한 표본의 인구통계적 특성을 파악하기 위하여 추가로 본사와의

거래기간(개월), 본사의 제품 중 취급품목 수(개), 경쟁사의 제품 중 취급품목 수(개), 월평균 매출액(만원), 그리고 배달원을 포함한 종사원의 수(명)를 질문하였다. 표본의 인구-통계적 특성을 살펴보면, 본사와의 거래기간은 최저 1개월에서 최고 484개월(mean=88개월), 본사의 제품 중 취급품목 수는 최저 2개에서 최고 354개(mean=54개), 경쟁사의 제품 중 취급품목 수는 최저 0개에서 최고 85개(mean=4개), 월평균 매출액은 최저 100만원에서 최고 10억원(mean=6042만원), 그리고 종사원의 수는 최저 1명에서 최고 45명(mean=10명)인 것으로 나타났다.

#### IV. 실증분석

가설의 검증을 위한 실증분석을 위해 회수된 총 370부의 응답 중에서 결측값(missing value)이 포함된 10부를 제외한 총 360부가 최종분석에 사용하였으며, 측정항목들에 대한 신뢰성 및 타당성을 분석한 후 신뢰성과 타당성에 문제가 없는 것으로 나타남으로써 가설을 검증하였다.

#### 4.1 신뢰성 및 타당성 분석

신뢰성은 측정항목들이 구성개념을 얼마나 일관성 있게 측정하였는가를 의미하며, 신뢰성이 높은 척도는 확률오차로부터 큰 영향을 받지 않는다. 본 연구에서는 일반적으로 가장 널리 사용되는 내적 일관성 신뢰도를 보는 방법인 Cronbach's  $\alpha$ 를 통해 신뢰성을 검토하였다. 이를 위해 통계패키지인 SPSS 14.0을 사용하였으며, 그 결과는 <Table 1>과 같다. 신뢰성 검토 과정에서 전체에 대한 항목의 상관계수(item to total correlation)가 낮은 항목을 제거하여 신뢰성을 향상시켰는데 갈등에서만 하나의 문항(첫 번째 문항)이 제거되었다. 최종 결과는 모든 변수들의 Cronbach's  $\alpha$ 값이 일반적인 수용기준인 0.7(Nunnally 1978)보다 크게 나오므로써 신뢰성을 확보하였다. 통계프로그램 패키지인 SPSS를 사용하여 얻을 수 있는 신뢰도인 Cronbach's  $\alpha$ 값은 LISREL프로그램을 사용하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시함으로써 얻을 수 있는 합성신뢰도(composite reliability:  $\rho$ )에 비하여 항상 작게 나타난다( $\alpha < \rho$ ). 그 이유는 합성신뢰도가 구성개념으로부터 각 항목들에 대한 요인적재값을 다르게 가정하는 것과 달리 Cronbach's  $\alpha$ 는 구성개념으로부터 각 항목들에 대한 요인적재값이 모두 동일하다고 가정

<Table 1> Result of Reliability Analysis

Construct	Initial items	Deleted item	Final Items	Cronbach's $\alpha$
Conflict	10	1st	9	.91
Unfairness	3	-	3	.88
Goal Incongruity	3	-	3	.87
Dissolution Intention	6	-	6	.91
Trust	9	-	9	.89

(Tau-equilibrium)하기 때문이다. 그렇기 때문에 Cronbach's  $\alpha$ 값이 일반적인 수용기준을 통과했다면 굳이 합성신뢰도를 계산하여 제시할 필요가 없다. 간혹 Cronbach's  $\alpha$ 값이 일반적인 수용기준 이하로 나올 경우에 Cronbach's  $\alpha$ 값에 비해 합성신뢰도가 항상 크게 나타난다는 점을 활용하여 별도로 합성신뢰도를 제시하기도 한다. 따라서 본 연구에서는 신뢰성을 검토함에 있어 Cronbach's  $\alpha$ 값만을 제시하고 합성신뢰도를 별도로 계산하여 제시하지 않았다.

타당성은 측정항목들이 측정하고자 의도한 개념을 실제로 측정하였는가를 의미하며, 타당성을 검토하기 위해 가장 널리 사용되는 방법이 구성개념 타당도이다. 구성개념타당도를 살펴보기 위해서 본 연구에서는 내용타당도, 수렴타당도, 그리고 판별타당도의 세 가지를 검토하였다. 내용타당도의 평가는 통계적인 문제와는 관련이 없으며, 항목들이 대표성을 갖는가에 대한 전문가의 의견이 기초가 된다. 본 연구에서 사용된 변수들은 모두 기존의 연구에서 사용된 측정항목들을 사용하여 측정하였으며, 설문조사를 하기 전에 6명의 학계 전문가와 10명의 업계 전문가들의 검토를 거친 결과 내용타당도가 있는 것으로 밝혀졌다. 수렴타당도와 판별타당도는 통계패키지인 LISREL 8.54을 사용하여 확인적 요인분석을 통해 검토하였으며 확인적 요인분석의 결과 자료들이 모형에 잘 적합되는 것으로 나타났으며 {Chi-Square=1200.79 (d.f.=395, p=0.0), NFI=0.95, NNFI=0.96, CFI=0.97, IFI=0.97, RFI=0.95, RMR=0.062}, 그 결과는 아래 <Table 2>에 제시되어 있다. LISREL 프로그램을 사용한 수렴타당도의 평가는 요인적재량과 표준오차의 검토를 통해 이루어지며, 요인적재량이 통계적으로 유의할 경우에 수렴타당도가 있다

고 판단할 수 있다(Anderson and Gerbing 1988). <Table 2>의 결과와 같이 각 변수들에 대한 측정항목들의 경로계수가 통계적으로 유의하여 모든 구성개념들이 수렴타당도를 갖는 것으로 밝혀졌다. 따라서 수렴타당도 분석과정에서 제외된 항목은 없었다.

다음으로 판별타당성을 살펴보기 위하여 본 연구에서는 먼저 일반적으로 널리 사용되는 방법을 사용하여 비제약 모형을 사용하여 확인적 요인분석을 실시한 결과의 Chi-square값과 모든 가능한 쌍으로 구성된 두 잠재변수의 상관계수를 1로 고정하여 제한한 모형을 사용하여 확인적 요인분석을 실시한 결과의 Chi-square값을 비교하는 방법을 사용하였다. 분석결과 아무런 제한을 가하지 않은 원래 모형의 확인적 요인분석결과가 가장 좋은 것으로 나타났고 제한모형과의 Chi-square값의 차이를 살펴본 결과 모두 통계적으로 유의한 차이를 보여 본 연구에 사용된 변수들이 판별타당성이 있는 것으로 나타났다. 다음으로 계산이 가장 간단하면서도 의미가 명확한 방법인 '개념들이 동일하다는 가설을 기각하는 지를 검토하는 방법'을 사용하여 판별타당성을 갖는 지를 살펴보았다. 이 방법은 95%의 신뢰구간에서  $(\phi \pm 2 \times \text{standard error})$ 의 값이 1이 아니면 판별타당성이 있다고 판단하는 방법이다(Anderson and Gerbing 1988). <Table 3>을 보면, 본 연구에 사용된 구성개념들 간 상관계수가 가장 큰 값은 갈등과 신뢰 사이의 상관계수인 -0.669이며, 이에 대한 표준오차는 0.03으로 나타났다으므로, -0.669에 표준오차의 2배인 0.06을 더하거나 빼면 그 절대값이 1이 아니므로 판별타당성이 있음이 증명되었다. 따라서 본 연구에서 사용된 측정항목들은 신뢰성과 타당성이 있다고 판단되어 다음 단계로 가설을 검증하였다.

〈Table 2〉 Result of Confirmatory Factor Analysis

Construct	Item	Factor Loading	Standard Error	t-value
Conflict	con2	0.56	0.04	14.07
	con3	0.78	0.04	17.81
	con4	0.75	0.04	18.34
	con5	0.72	0.05	15.73
	con6	0.61	0.04	13.97
	con7	0.64	0.04	18.05
	con8	0.66	0.05	14.76
	con9	0.76	0.04	19.59
	con10	0.43	0.04	12.04
	Unfairness	unf1	0.87	0.04
unf2		0.85	0.04	22.29
unf3		0.63	0.04	15.79
Goal Incongruity	goa1	0.86	0.05	17.71
	goa2	0.81	0.04	18.41
	goa3	0.82	0.04	18.87
Dissolution Intention	dis1	0.63	0.04	14.21
	dis2	0.60	0.04	15.23
	dis3	0.65	0.04	17.24
	dis4	0.63	0.03	19.75
	dis5	0.68	0.03	20.35
	dis6	0.76	0.04	19.95
Trust	tru1	0.65	0.05	14.25
	tru2	0.53	0.05	10.81
	tru3	0.65	0.05	14.55
	tru4	0.47	0.04	11.16
	tru5	0.78	0.05	15.72
	tru6	0.68	0.05	15.27
	tru7	0.66	0.05	14.84
	tru8	0.72	0.05	16.01
	tru9	0.73	0.04	16.57

Chi-Square=1200.79 (d.f.=395, p=0.0), NFI=0.95, NNFI=0.96, CFI=0.97, IFI=0.97, RFI=0.95, RMR=0.06

#### 4.2 가설의 검증

관계해지의도의 촉진요인들인 갈등, 불공정성,

그리고 목표불일치가 관계해지의도를 증가시키는지와 각각의 과정에 대하여 신뢰가 조절효과를 가지는지의 여부를 살펴보기 위하여 〈Table 4〉와 같은

〈Table 3〉 Correlation Matrix

Construct	M	SD	Inter-Item Correlations				
Conflict	2.79	.68	1				
Unfairness	2.65	.83	.66*	1			
Goal Incongruity	2.69	.89	.58*	.53*	1		
Dissolution Intention	1.99	.69	.50*	.51*	.45*	1	
Trust	2.95	.69	-.67*	-.55*	-.46*	-.41*	1

\*statistically significant  $p < .05$ 

조절다중회귀분석(moderated multiple regression)을 실시(Aiken and West 1991; Jaccard, Turrisi, and Wan 1990)하였으며 그 결과는 〈Table 5〉와 같다. 〈Table 4〉의 조절다중회귀방정식은 관계해지의도를 종속변수로 설정하고 갈등, 불공정성, 목표불일치, 갈등×신뢰, 불공정성×신뢰, 그리고 목표불일치×신뢰를 독립변수로 설정하여 구성하였다. Jaccard, Turrisi, and Wan(1990)에 따르면, 이러한 접근방법을 사용하는데 있어서 나타날 수 있는 중요한 문제점은 상호작용항과 상호작용항을 구성하는 변수들 사이에 존재할 수 있는 다중공선성이다. 왜냐하면, 상호작용항과 이를 구성하는 변수들 사이에는 매우 높은 상관관계가 존재하는데, 다중회귀분석에 있어서 변수들 사이에 존재하는 높은 상관관계는 회귀분석의 결과를 왜곡시키는 작용을 하게 된다. 본 연구에서는 이러한 다중공선성의 문제점을 제거하기 위하여 Aiken and West(1991)가 제시한 바와 같이 각 척도의 관찰값으로부터 평균값을 소거시켜서 새로운 변수를 구성하는 방법인

평균변환법(mean centering)을 모든 독립변수들에 사용하였다. 모형을 분석할 때 '다중공선성 진단'이라는 옵션을 사용하였으며 그 결과 가장 큰 VIF(Variance Inflation Factor)값이 3.35로 나타났다. 일반적으로 VIF값이 10이상일 경우에는 다중공선성이 의심되는 것으로 받아들여진다. 이러한 결과는 다중공선성이 본 연구모형에서 문제가 되지 않는 것을 의미한다. 또한 조절다중회귀분석에서 조절효과를 의미하는 상호작용효과 존재 여부는 다중회귀분석을 실시한 결과에서 상호작용항의 회귀계수의 통계적 유의성을 바탕으로 파악할 수 있다.

가설의 검증을 위한 조절다중회귀분석의 결과를 논의하면 다음과 같다. 먼저, 전체 모형이 통계적으로 유의하였으므로  $\{R^2=0.344, F=30.796 (p=0.000)\}$  가설의 검증을 위하여 각 독립변수들의 통계적 유의성을 살펴보았다. [가설1]은 예상한 바와 같이 갈등이 관계해지의도에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으므로( $\beta=0.265, p=0.000$ )

〈Table 4〉 Equation of Moderated Multiple Regression

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_1 Z + \beta_5 X_2 Z + \beta_6 X_3 Z + \epsilon$$

Y: Dissolution Intention, X1: Conflict, X2: Unfairness, X3: Goal Incongruity, Z: Trust

지지되었다. [가설2]도 예상한 바와 같이 불공정성이 관계해지의도에 정의 영향을 미치는 것으로 나타남으로써( $\beta=0.190, p=0.000$ ) 지지되었다. [가설3]도 예상한 바와 같이 목표불일치가 관계해지의도에 정의 영향을 미치는 것으로 나타남으로써( $\beta=0.123, p=0.005$ ) 지지되었다. [가설4]는 예상한 바와 같이 갈등이 관계해지의도를 증가시키는데 있어서 신뢰가 조절효과를 가지는 것으로 나타났지만( $\beta=0.209, p=0.016$ ) 그 방향성이 양의 값으로 나타나 통계적으로 유의한 조절효과를 가진다는 점에서는 지지되었으나 음의 조절효과를 가질 것이라는 방향성에 대한 예측과는 반대되는 결과를 보여주었다. [가설5] 역시 예상한 바와 같이 불공정성이 관계해지의도를 증가시키는데 있어서 신뢰가 조절효과를 가지는 것으로 나타남으로써( $\beta=-0.166, p=0.021$ ) 지지되었다. 그러나 [가설6]의 경우에는 예상한 바와 달리 목표불일치가 관계해지의도를 증가시키는데 있어서 신뢰가 조절효과

를 가지지 않는 것으로 나타남으로써( $\beta=0.002, p=0.973$ ) 기각되었다. 관계해지의도를 증가시키는 원인변수들의 영향력의 크기를 살펴보면 갈등 > 불공정성 > 목표불일치의 순이었다. 또한, 신뢰가 가지는 조절효과를 살펴보는 [가설4], [가설5], 그리고 [가설6]에서의 결과는 매우 흥미롭게 나타났다. 즉, 갈등이 관계해지를 촉진시키는데 있어서는 신뢰가 그 크기를 증가시키는 역할을 하고( $\beta=0.209, p=0.016$ : 갈등이 관계해지의도를 촉진시키는 상황에서 신뢰가 조절효과를 가짐에도 불구하고 관계해지의도가 증가하며 신뢰가 낮은 경우에 비해 신뢰가 높은 경우에 오히려 갈등이 관계해지의도를 증가시키는 크기가 큰 것으로 나타났다. 불공정성이 관계해지를 촉진시키는데 있어서는 신뢰가 방향성 자체를 바꾸는 역할을 하며( $\beta=-0.166, p=0.021$ : 불공정성이 관계해지의도를 촉진시키는 상황에서는 신뢰가 조절효과를 가짐으로써 관계해지의도 자체가 감소되며 신뢰가 낮은 경우에 비해 신뢰가 높은

〈Table 5〉 Result of Moderated Multiple Regression

	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t-value	p-value
	$\beta$	Standard Error	Beta		
Conflict	0.27	0.07	0.26	4.08***	0.00
Unfairness	0.19	0.05	0.23	3.69***	0.00
Goal Incongruity	0.12	0.04	0.16	2.84***	0.01
Conflict × Trust	0.21	0.09	0.19	2.42**	0.02
Unfairness × Trust	-0.17	0.07	-0.17	-2.32**	0.02
Goal Incongruity × Trust	0.00	0.06	0.00	0.03	0.97
Constant	2.01	0.03		60.09	0.00

$R^2=0.34, F=30.80 (p=0.00)$

\*\*\*: statistically significant at  $p<0.01$

\*\*: statistically significant at  $p<0.05$

경우에 관계해지의도를 더욱 크게 감소시킴), 목표 불일치가 관계해지를 촉진시키는데 있어서는 신뢰가 조절효과를 가지지 않는 것으로 나타났다( $\beta = 0.002$ ,  $p = 0.973$ : 목표불일치로 인해 관계해지가 일어날 경우 신뢰가 높은 경우나 낮은 경우에 정도의 차이가 없음).

#### 4.3 추가 분석

제안모형과는 별도로 신뢰가 조절변수로서의 역할 외에도 독립변수로서의 역할도 하는지 여부를 확인하기 위한 추가 분석을 실시하였다. 이러한 추가 분석은 신뢰의 역할에 대한 정확한 이해를 위해 반드시 필요하다. 왜냐하면 신뢰는 이전의 연구들(강보현, 오세조 2005b; 오세조, 강보현, 김상덕 2004)에서 관계해지의도에 대한 독립변수로서의 역할을 하는 것이 밝혀진 만큼 신뢰의 조절변수로서의 가능성을 살펴보기 위한 본 연구에서도 신뢰

의 조절변수로서의 기능만을 살펴보는 것에서 끝날 것이 아니라 신뢰의 독립변수로서의 역할에 대한 검토가 동시에 이루어질 필요가 있다. 본 연구에서 제시한 제안모형에 신뢰를 독립변수로 추가하여 실시한 추가 분석의 결과 갈등, 불공정성, 목표불일치와 관계해지의도의 관계에서 신뢰는 독립변수로서의 역할은 하지 못하고( $\beta = -0.043$ ,  $p = 0.470$ ) 조절변수로서의 역할만을 하는 것이 확인되었다. 이러한 결과는 본 연구에서 제시한 제안모형의 타당성을 강력하게 지지한다. 즉, 아래 <Table 6>의 결과와 같이 가설들의 채택이나 기각에는 제안모형의 결과와 전혀 차이가 없고, 신뢰 자체가 가지는 주효과는 없으며( $\beta = -0.043$ ,  $p = 0.470$ ) 조절변수로서의 역할만을 하는 것으로 나타났다. 이를 통해 알 수 있는 사실은 신뢰가 독립적으로 존재할 때는 이전의 연구결과와 같이 관계해지의도를 감소시키는 독립변수로서의 역할을 하지만, 갈등, 불공정성, 그리고 목표불일치가 존재하는 상황에서는 본

<Table 6> Result of Additional Analysis

	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t-value	p-value
	$\beta$	Standard Error	Beta		
Conflict	.24	.07	.24	3.33***	.00
Unfairness	.19	.05	.22	3.56***	.00
Goal Incongruity	.12	.04	.16	2.77***	.01
Trust	-.04	.06	-.04	-.72	.47
Conflict $\times$ Trust	.20	.09	.19	2.34**	.02
Unfairness $\times$ Trust	-.16	.07	-.17	-2.20**	.03
Goal Incongruity $\times$ Trust	-.00	.06	-.00	-.02	.98
Constant	2.01	.03		60.01	.00

$$R^2 = .35, F = 26.44 (p = .00)$$

\*\*\*: statistically significant at  $p < .01$

\*\*: statistically significant at  $p < .05$

연구결과와 같이 신뢰가 관계해지의도를 감소시키는 독립변수로서의 역할은 사라지고 조절변수로서의 역할만을 수행한다는 매우 흥미로운 점을 알 수 있었다.

## V. 결론

### 5.1 이론적 공헌 및 관리적 시사점

본 연구는 국내 우유산업을 배경으로 하여 판매자인 본사와 구매자인 공급소의 관계에서 공급소의 관계해지의도를 증가시키는 원인변수들로 갈등, 불공정성, 그리고 목표불일치를 살펴보고 이 과정에서 신뢰가 가지는 조절효과를 실증적으로 검증한 것이다. 연구결과를 간단히 요약하자면, 갈등, 불공정성, 그리고 목표불일치는 관계해지의도를 통계적으로 유의하게 증가시켰으며, 관계해지의도를 증가시키는 원인변수들의 영향력의 크기를 살펴보면 갈등 > 불공정성 > 목표불일치의 순이었다. 흥미롭게도 이 과정에서 신뢰가 가지는 조절효과는 세 가지 경로에 각각 다르게 작용하는 것으로 나타났다. 먼저, 갈등과 불공정성이 관계해지의도를 증가시키는데 있어서 신뢰가 조절효과를 가지는 것으로 나타났다지만 목표불일치가 관계해지의도를 증가시키는데 있어서는 조절효과를 가지지 않는 것으로 나타났다. 또한, 갈등이 관계해지를 촉진시키는데 있어서는 신뢰가 그 크기를 증가시키는 역할을 하고 (갈등의 상황에서는 신뢰가 조절효과를 가짐에도 불구하고 관계해지의도가 증가하며 신뢰가 낮은 경우에 비해 신뢰가 높은 경우에 갈등이 관계해지의도를 증가시키는 크기가 커짐), 불공정성이 관계해

지를 촉진시키는데 있어서는 신뢰가 방향성 자체를 바꾸는 역할을 하며(불공정성의 상황에서는 신뢰가 조절효과를 가짐으로써 관계해지의도 자체가 감소되며 신뢰가 낮은 경우에 비해 신뢰가 높은 경우에 관계해지의도를 더욱 크게 감소시킴), 목표불일치가 관계해지를 촉진시키는데 있어서는 신뢰가 조절효과를 가지지 않는 것으로 나타났다(목표불일치로 인해 관계해지가 일어날 경우 신뢰가 높은 경우나 낮은 경우에 정도의 차이가 없음).

본 연구가 가지는 이론적 공헌은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 관계해지의도를 증가시키는 원인변수들로 갈등, 불공정성, 그리고 목표불일치를 밝혀 이전 연구의 일반화가능성을 확장시켰으며 영향력의 크기를 확정시켰다. 국내 프랜차이즈산업과 파이프산업에서의 결과를 우유산업의 결과로 확장시켜 일반화가능성을 증가시켰으며, 관계해지의도를 증가시키는 원인변수들의 영향력의 크기를 갈등 > 불공정성 > 목표불일치와 같이 제시하였다. 강보현, 오세조(2005b)의 연구와 오세조, 강보현, 김상덕(2004)의 연구에서는 갈등, 불공정성, 그리고 목표불일치가 관계해지의도를 증가시키는지의 여부를 각각의 독립된 회귀분석을 통해 개별적으로 살펴보았지만 본 연구와 같이 세 변수의 관계해지에 대한 영향력을 동시에 살펴본 연구는 없었다. 둘째, 본 연구는 관계해지의도를 촉진시키는 변수들의 메커니즘에서 신뢰가 조절효과를 가지는지 여부를 밝힌 최초의 연구이다. 지금까지 관계가 해지되는 이유에 대해서는 촉진작용을 하는 원인변수들과 완화작용을 하는 원인변수들이 밝혀져 있었지만 관계가 해지되도록 촉진하는 과정에서 이를 조절하는 변수를 밝힌 연구는 없었다. 관계해지의 촉진과정에서 조절변수를 밝히는 연구가 왜 중요한가에 대해 설명하자면 다음과 같다. 관계가 반복적이고 다양한

상호작용들을 통해서 때로는 긍정적인 방향으로 발전되기도 하고 때로는 뜻하지 않은 다양한 원인에 의해 부정적인 방향으로 쇠퇴하기도 한다. 만약, 관계가 부정적인 원인에 의해 쇠퇴되는 과정에 있어서 이를 조절할 수 있는 변수들을 찾는다면 바로 이 조절변수가 악화된 관계를 다시 회복시키는 해결사로서의 역할을 하기 때문이다. 그런데, 매우 흥미롭게도 갈등, 불공정성, 그리고 목표불일치가 관계해지의도를 증가시키는데 있어서 신뢰가 가지는 조절효과는 각각 다르게 나타났다. 갈등이 원인이 되어 관계해지가 일어날 수 있는데 이 때 신뢰의 정도가 클수록 그 크기는 완화된다는 것이다. 파트너와의 사이에 갈등이 존재할 경우에 파트너를 신뢰할수록 현재의 갈등이 일시적이며 파트너로서는 어쩔 수 없는 입장이 있을 것이라는 믿음이 갈등이 관계해지의도를 증가시키는 메커니즘을 완화시키는 것으로 생각된다. 또한, 불공정성이 원인이 되어 관계해지가 일어날 수 있는데 이 때 신뢰가 존재하면 신뢰가 불공정성이 관계해지의도를 증가시키는 메커니즘을 충분히 억제하여 관계해지의도를 감소시키는 것으로 나타났다. 파트너의 불공정한 행위로 인해 관계해지의도가 증가되는 메커니즘에서는 파트너에 대한 높은 신뢰가 존재한다면 현재 파트너가 보여주는 불공정한 행위는 사소한 것이고 현재의 불가피한 상황이 개선되면 반드시 없어질 것이기 때문에 관계를 해지할 필요가 없다는 인식을 형성한다고 생각된다. 그러나 목표불일치가 원인이 되어 관계해지가 일어날 경우에는 신뢰는 조절효과를 가지지 않는 것으로 나타났다. 즉, 파트너와의 목표가 다른 경우에는 파트너를 신뢰하는지의 여부에 관계없이 근본적인 지향점이 다른 이유로 인해 관계해지는 피할 수 없다는 것을 알 수 있다. 즉, 신뢰가 만병통치약은 아닌 것이

다. 또한, 조절변수인 신뢰를 포함한 상호작용항의 부호가 갈등의 경우에는 정(+)으로 나타나고 불공정성의 경우에는 부(-)로 나타난 것에 대한 이유는 불공정성이 관계해지의도를 증가시키는 크기에 비해 갈등이 관계해지의도를 증가시키는 크기가 절대적으로 크기 때문인 것으로 판단할 수 있다. 즉, 동일한 크기의 신뢰가 갈등에 비해 상대적으로 영향력이 적은 불공정성의 상호작용항의 경우에는 부호까지 영향을 미쳤지만 불공정성에 비해 상대적으로 영향력이 큰 갈등의 상호작용항의 경우 부호에는 영향을 미치지 못하고 크기에만 영향을 미친 것으로 판단할 수 있다.

본 연구가 가지는 관리적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 갈등은 파트너와의 관계를 해지시키는 가장 큰 이유이기 때문에 이에 대한 신속하고 적극적인 대책과 노력이 필요하다. 현실에서 파트너와의 관계를 형성하며 다양한 상호작용을 하는데 있어 갈등이 존재하기 마련이다. 또한, 어느 정도는 갈등이 긍정적인 역할을 하는 순간을 보여주기도 한다. 그러나 갈등이 존재하는데도 불구하고 이를 파악하지 못한다면 또는 이를 대수롭지 않게 여겨 무시할 경우에는 엄청난 대가를 감수해야 할지도 모른다. 오랫동안 노력과 비용을 투입하여 발전시켜온 파트너와의 관계가 해지된다면 감수해야 하는 대가는 예상하는 것보다 클 수 있다. 단순히 파트너와의 관계가 해지되는 것에 그치지 않고 이로 인한 도미노작용으로 인해 기업의 사업자체를 중단해야 하는 결과를 초래할 지도 모른다. 갈등에 대한 적절한 대책은 파트너와의 원활한 커뮤니케이션과 양보하는 협동의 자세를 견지하는 것이 유용하다고 판단된다. 원활한 커뮤니케이션을 통해 서로가 처한 다양한 입장을 이해하고 해결책을 모색하며 역지사지의 자세로 양보하는 협동의 자세를 가진다면

갈등을 예방하고 해소할 수 있을 것이다. 둘째, 불공정성은 파트너와의 관계를 해지시키는 중요한 이유이기 때문에 이를 예방하기 위한 노력과 적절한 조치가 필요하다. 불공정성은 노력한 투입에 비해 얻는 산출이 적다고 인식할 경우에 발생하며, 절차적인 순서도 매우 중요한 원인이 될 수 있다. 본사의 입장에서 볼 때 공급소와의 관계가 해지되지 않도록 하기 위해서는 불공정성을 일으키는 요소들을 적극적으로 해소하는 노력이 필요하다. 큰 성과를 산출하는 공급소에 대해서는 이에 대한 적절한 보상과 지원을 통해 공급소의 노력에 대해 인정하는 모습을 보여주는 것이 매우 중요하다. 또한, 먼저 주문한 공급소에 대해 먼저 처리하는 절차적 공정성도 매우 중요하다. 또한, 불공정성을 인지한 공급소의 의견제시에 대해 적극적으로 해결하고 재발방지를 약속하는 자세는 불공정성의 인식을 적절히 해소하여 관계가 해지되는 것을 방지할 수 있을 것이다. 셋째, 목표불일치는 파트너와의 관계를 해지시키는 중요한 원인이므로 파트너와의 목표를 일치시키는 노력이 필요하다. 이를 위해서는 적극적인 커뮤니케이션이 중요하다. 자주 만나서 허심탄회하게 서로의 입장과 목표를 교환하는 노력을 함으로써 파트너와의 목표는 일치시킬 수 있다. 물론, 관계전체의 이익을 위해 서로의 목표를 조정하고 때로는 대승적 차원에서 일시적인 희생을 감수한다면 서로의 목표를 일치시키기가 매우 용이할 것이다. 그러나 현실적으로 파트너와의 목표를 일치시키기가 쉽지 않은 경우도 존재한다. 목표를 일치시킬 수 있는 경우는 그 괴리의 정도가 어느 정도 적을 경우이다. 목표자체가 너무 괴리가 커서 도저히 양보를 할 수 없는 경우에는 목표를 일치시키기 위한 노력이 무용지물이 될 수도 있다. 목표불일치가 관계해지의도를 증가시키는데 있어 신뢰가 조절효과

를 가지지 못하는 것으로 나타난 것을 보더라도 근본적인 목표의 차이로 인한 관계해지는 막을 수 없는 것으로 판단된다. 이런 중요한 시사점에 따라 신뢰는 만병통치약이 아니므로 목표불일치가 증가시키는 관계해지의도를 어떻게 효과적으로 억제할지에 대한 추가 연구들이 필요하다. 넷째, 갈등과 불공정성이 원인이 되어 관계해지가 일어날 경우 신뢰가 조절효과를 가지는 것으로 나타난 점을 고려할 때 파트너와의 사이에 신뢰를 형성하고 발전시키는 것이 무엇보다도 중요함을 알 수 있다. 파트너와의 관계가 원활하게 진행되고 성과가 좋게 나올 때는 신뢰의 중요성이 간과되기 쉽다. 그러나 관계에 문제가 발생하고 성과가 좋지 않게 나올 때는 신뢰의 존재여부가 매우 중요하며 그 영향력은 상상을 초월한다. 똑같이 어려움을 겪더라도 파트너를 신뢰하느냐 신뢰하지 않느냐에 따라 어려움을 일시적인 것으로 보기도 하고 장기적인 것으로 보기도 한다. 특히, 갈등과 불공정성의 상황에서는 파트너를 신뢰하느냐 신뢰하지 않느냐에 따라 갈등과 불공정성이 일시적인 것이며 곧 해소될 것으로 보기도 하고 장기적이며 해소되기 어려울 것으로 보기도 한다. 따라서 기업의 마케팅관리자들은 파트너와의 관계를 관리함에 있어 신뢰의 중요성과 힘을 믿고 신뢰를 형성시키고 발전하는데 노력을 아끼지 않아야 할 것이다. 어려운 상황에서 보여주는 믿음직한 행동이야말로 어려움을 극복할 수 있는 무엇보다도 가치 있는 원동력이 될 것이다.

## 5.2 연구의 한계 및 향후의 연구방향

본 연구가 가지는 연구의 한계 및 향후의 연구방향을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 횡단적 연구(cross-sectional study)로서 횡단적 연구

가 가질 수 있는 한계를 그대로 가지고 있다. 즉, 연구배경에 대한 어느 한 시점의 상황을 반영한 결과일 수도 있다는 한계를 갖는다. 따라서 향후의 연구에서는 시간적 여유를 충분히 가지고 상황을 관찰할 수 있는 종단적 연구(longitudinal study)가 필요할 것이다. 둘째, 본 연구는 어느 한 기업의 보급소들에 대한 설문조사를 바탕으로 분석되었으므로 일반화가능성에 한계를 가질 수 있으므로 본 연구의 결과가 일반화의 가능성을 획득하기 위해서는 다른 기업이나 다른 산업을 대상으로 한 추가 연구들이 필요할 것이다. 셋째, 본 연구에서 밝힌 관계해지의 촉진작용에 있어서 조절효과를 가지는 신뢰이외의 조절변수를 찾는 추가 연구들이 필요할 것이다. 이러한 변수들을 찾는데 있어 관계가 악화되어 해지될 경우에 이를 완화시킬 수 있는 상황들을 가정해보는 방법이 매우 유용할 것이다. 예를 들면 불신, 적절한 커뮤니케이션, 노력하고 양보하는 자세, 현재의 문제점이 개선될 가능성이나 미래에 대한 밝은 전망, 파트너에 대한 배려와 관심, 그리고 미래에 대한 약속 등이 가능한 조절변수가 될 것이다. 넷째, 본 연구에서 밝힌 관계해지를 촉진하는 작용에 대해 조절효과를 가지는 변수를 찾는 작업 이외에도 완화작용에 대해 조절효과를 가지는 변수들을 찾는 추가 연구도 매우 중요한 작업이 될 것이다. 이러한 조절변수들은 관계의 긍정성을 증가시켜 관계를 해지하려는 의도를 예방하는 변수들의 작용을 무력화시키는 변수를 의미한다. 이러한 조절변수들을 찾는다면 아무리 노력해도 좋아지지 않는 관계의 원인을 밝혀내서 관계가 가지는 부정성을 차단하는 메커니즘을 사용할 수 있도록 함으로써 관계를 부정적인 방향에서 긍정적인 방향으로 발전시킬 수 있는 유용한 방법을 제시할 수 있을 것이다. 어느 기업이나 파트너를 선택

해서 처음 관계를 시작할 때에는 서로의 장점에 더 주목하지만 관계가 지속될수록 서로의 단점이 눈에 보이고 마음에 들지 않는 점들이 드러나기 마련이다. 서로에 대한 이해와 배려로 따뜻하게 감싸줄 때 이러한 관계적 위기는 극복될 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 강보현, 오세조 (2005a), "환경의 동태성이 관계해지의도에 미치는 영향," **유통연구**, 10(1), 85-107.
- 강보현, 오세조 (2005b), "환경의 불확실성이 관계해지의도의 촉진과 완화에 미치는 조절효과에 관한 연구," **경영학연구**, 34(5), 1501-1533.
- 강보현, 오세조 (2009), "관계종결비용, 대안의 매력도, 목표불일치, 불공정성, 그리고 관계해지의도의 관계에서 의존과 갈등의 매개역할," **마케팅연구**, 24(1), 181-201.
- 김상용, 송지연, 이기순 (2005), "CRM 고객데이터 분석을 통한 이탈고객 연구," **한국마케팅저널**, 7(1), 21-42.
- 김현경, 박소연, 이문규, 이동진 (2004), "서비스 신뢰와 충성도의 결정요인 및 발달과정에 대한 정성적 분석," **마케팅연구**, 19(4), 1-33.
- 박유식, 한명희 (2001), "인터넷 쇼핑물에서 위험지각과 품질지각이 구매의도에 미치는 영향," **마케팅연구**, 16(1), 59-84.
- 신동엽 (1999), "신뢰의 경영: 신뢰기반 경영의 이론적 바탕과 실제 예들," **연세경영연구**, 36(1), 65-105.
- 오세조, 강보현, 김상덕 (2004), "저결속 구매자-판매자 관계에서 관계해지의 완화요인과 촉진요인," **유통연구**, 9(3), 21-47.
- 윤성준 (2005), "데이터마ining 기법을 통한 백화점의 고객 이탈예측모형 연구," **한국마케팅저널**, 6(4), 45-72.

- 이은주 (2006), "전자 에이전트의 가상적 성별이 소비자 신뢰에 미치는 영향," *마케팅연구*, 21(1), 151-169.
- 임영균, 이찬, 박태훈 (1995), "지각된 거래특성이 경로구성원의 이탈의도에 미치는 영향," *경영학연구*, 24(3), 113-144.
- 홍성태, 강동균 (1997), "유사성, 지각된 품질 및 기업의 신뢰도가 상표확장제품 평가에 미치는 영향," *마케팅연구*, 12(1), 1-25.
- Aiken, Leona S. and Stephen G. West (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Anderson, J. C. and D. W. Gerbing (1988), "Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103, 411-23.
- Anderson, Erin and James A. Narus (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54(January), 42-58.
- Doney, Patricia and Joseph P. Cannon (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.61(April), 35-51.
- 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.
- 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.
- Gadde, Lars-Erik and Lars-Gunnar Mattsson (1987), "Stability and Change in Network Relationships," *International Journal of Research in Marketing*, 4(1), 29-41.
- 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, Aino and Jaana Tähtinen (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 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.
- Jaccard, James, Robert Turrisi, and Choi. K. Wan (1990), *Interaction Effects in Multiple Regression*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- 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.
- Keaveney, Susan M. (1995), "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study," *Journal of Marketing*, 59(April), 71-82.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict E.M. Steenkamp (1995), "The Effects of Perceived Dependence on Dealer Attitudes," *Journal of Marketing Research*, 32(August), 348-56
- Macneil, Ian R. (1980), *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT: Yale University Press.
- 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 Deshpandé, 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), 20-38.
- Nunnally, Jum C. (1978), *Psychometric Theory*, 2nd ed. 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?," *Journal of the 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.

- Rotter, Julian B. (1967), "A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust," *Journal of Personality*, 35(4), 651-65.
- Schurr, Paul H. and Julie L. Ozanne (1985), "Influences of Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness," *Journal of Consumer Research*, Vol.11(March), 939-53.
- 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.
- Tähtinen, Jaana and Aino Halinen (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.

## 〈측정문항〉

구성개념	측정문항
갈등	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 우리 공급소가 A우유 이외의 다른 업체와 거래한다면 우리의 사업은 훨씬 나아질 것이다.</li> <li>2. 우리 공급소는 A우유 본사가 하는 많은 일들을 좋아하지 않는다.</li> <li>3. A우유 본사의 정책들은 우리 공급소의 이익을 감소시킨다.</li> <li>4. A우유 본사는 우리 공급소의 사업을 어렵게 만든다.</li> <li>5. A우유 본사는 우리 공급소를 공정하게 대하지 않는다.</li> <li>6. A우유 본사는 때때로 우리 공급소가 원하는 대로 하지 못하게 한다.</li> <li>7. A우유 본사는 우리 공급소의 사업수행에 도움을 주지 않는다.</li> <li>8. A우유 본사는 우리 공급소의 관심사에 대해서 마음에 두고 있지 않는 것 같다.</li> <li>9. A우유 본사의 정책들은 우리 공급소의 영업을 어렵게 만든다.</li> <li>10. A우유 본사와 거래하는 것은 우리 공급소에 이익이 되지 않는다.</li> </ol>
불공정성	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A우유 본사의 우리 공급소에 대한 상거래 태도는 다른 공급소와 비교하여 불공정하다.</li> <li>2. A우유 본사의 우리 공급소에 대한 상거래 태도는 다른 공급소와 비교하여 공정하지 않다.</li> <li>3. A우유 본사는 우리 공급소의 주문 처리와 다른 공급소의 주문 처리 시 일관성을 가지고 있지 않다.</li> </ol>
목표불일치	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 우리 공급소와 A우유 본사의 목표는 서로 다르다.</li> <li>2. 우리 공급소와 A우유 본사는 장기적인 목표가 서로 다르다.</li> <li>3. 우리 공급소와 A우유 본사는 가치관이 서로 다르다.</li> </ol>
관계해지의도	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 우리 공급소는 때때로 A우유 본사와의 사업관계를 그만두려 한다.</li> <li>2. 우리 공급소는 거래회사인 A우유 본사를 다른 회사로 바꾸고 싶다.</li> <li>3. 우리 공급소는 A우유 본사와의 거래를 지속하고 싶지 않다.</li> <li>4. 우리 공급소는 조만간 거래회사를 A우유 본사에서 다른 회사로 바꿀 것이다.</li> <li>5. 우리 공급소는 새로운 거래회사를 찾고 있다.</li> <li>6. 우리 공급소는 조만간 A우유 본사와의 거래를 그만둘 지도 모른다.</li> </ol>
신뢰	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A우유 본사와의 업무관계는 항상 믿을 수 있다.</li> <li>2. A우유 본사는 우리 공급소와의 긴밀한 관계를 원한다.</li> <li>3. A우유 본사는 우리 공급소의 추천이나 제안을 적극적으로 수용한다.</li> <li>4. 우리 공급소는 A우유 본사의 좋은 충고와 협조에 의존하고 있다.</li> <li>5. A우유 본사와 우리 공급소는 동등한 관계에서 함께 일한다.</li> <li>6. A우유 본사와 우리 공급소는 긴밀한 업무관계를 유지한다.</li> <li>7. A우유 본사의 행동은 거래초기의 행동과 일관성이 있다.</li> <li>8. A우유 본사와 우리 공급소는 판매 및 유통문제들에 관해 서로 동의한다.</li> <li>9. A우유 본사는 우리 공급소와의 거래에 있어 진지하다고 생각된다.</li> </ol>

# The Influence of Conflict, Unfairness, and Goal Incongruity on Dissolution Intention and the Moderating Effect of Trust in Buyer-Seller Relationship

Donghoon Yang\* · Bohyeon Kang\*\* · Sejo Oh\*\*\*

## Abstract

This research investigates conflict, unfairness, and goal incongruity as the promoting factors of dissolution and the moderation effect of trust on the relationship between those factors and dissolution. To test the hypotheses, survey was conducted on the perception of agency managers in the relationship between milk company headquarter(seller) and its agencies(buyers). A total of 370 agencies out of total 1,050 agencies were selected by random sampling. A total of 360 questionnaires were used for the final analysis, for 10 questionnaires were excluded due to missing values. After reliability and validity check using confirmatory factor analysis, moderated multiple regressions approach was used to test the hypotheses.

Five hypotheses out of total six hypotheses were statistically significant. As expected in the hypotheses, conflict, unfairness, and goal incongruity increase dissolution intention. Trust has different moderating role on the three paths from antecedents to dissolution intention, respectively. Trust has moderation effect on the conflict's and unfairness' promotion of dissolution intention. In the case of conflict's promotion, trust positively moderates only the magnitude of conflict's influence on dissolution intention. And in the case of unfairness' promotion, trust negatively moderates the magnitude and direction of unfairness' influence on dissolution intention. But, in the case of goal incongruity's promotion, trust has no moderation effect on the promotion process. In an additional analysis to verify whether trust is an independent variable or moderator, trust does not show main effect. It suggest that trust is not an independent variable but a

---

\* Researcher, Yonsei University

\*\* Full-time Lecturer, Kyungpook National University

\*\*\* Professor, Yonsei University

moderator. This result strongly supports our research model. Theoretical contributions and managerial implications of this research are discussed and the limitations and future directions are presented in the part of the end.

〈Table 5〉 Result of Moderated Multiple Regression

	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t-value	p-value
	$\beta$	Standard Error	Beta		
Conflict	0.27	0.07	0.26	4.08***	0.00
Unfairness	0.19	0.05	0.23	3.69***	0.00
Goal Incongruity	0.12	0.04	0.16	2.84***	0.01
Conflict × Trust	0.21	0.09	0.19	2.42**	0.02
Unfairness × Trust	-0.17	0.07	-0.17	-2.32**	0.02
Goal Incongruity × Trust	0.00	0.06	0.00	0.03	0.97
Constant	2.01	0.03		60.09	0.00

$R^2=0.34$ ,  $F=30.80$  ( $p=0.00$ )

\*\*\*: statistically significant at  $p<.01$

\*\*: statistically significant at  $p<.05$

〈Table 6〉 Result of Additional Analysis

	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t-value	p-value
	$\beta$	Standard Error	Beta		
Conflict	.24	.07	.24	3.33***	.00
Unfairness	.19	.05	.22	3.56***	.00
Goal Incongruity	.12	.04	.16	2.77***	.01
Trust	-.04	.06	-.04	-.72	.47
Conflict × Trust	.20	.09	.19	2.34**	.02
Unfairness × Trust	-.16	.07	-.17	-2.20**	.03
Goal Incongruity × Trust	-.00	.06	-.00	-.02	.98
Constant	2.01	.03		60.01	.00

$R^2=.35$ ,  $F=26.44$ ( $p=.00$ )

\*\*\*: statistically significant at  $p<.01$

\*\*: statistically significant at  $p<.05$

Key words: Conflict, Unfairness, Goal Incongruity, Dissolution Intention, Trust, Moderating Effect