

關係連結與未來關係互動之研究-關係品質 中介效果

A Study of Relationship Bonds and the Interaction of Future Relations: The Mediate Effect of Relationship Quality

黃識銘¹ Shyh-Ming Huang

余泰魁² Tai-Kuei Yu

國立中興大學企業管理學系
南台科技大學行銷流通系

南台科技大學國際企業系

¹Graduate Institute of Business Administration, National Chung Hsing University;
and Department of Marketing and Logistics Management, Southern Taiwan
University of Technology and ²Department of International Business, Southern
Taiwan University of Technology

(Received August 30, 2005; Final Version March 15, 2006)

摘要：Morgan and Hunt (1994) 提出關係行銷模式 (Relationship marketing model)，以主要中介變數 (Key Mediating Variable, KMV) 方式實證，關係品質的信任及承諾對未來關係的互動扮演重要角色。就長期而言，良好的關係品質可讓雙方關係持續，但應採取何種關係連結方能強化彼此未來的關係互動，則尚待深入研究。本研究以 Berry and Parasuraman (1991) 關係連結方式，結合 Morgan and Hunt (1994) 關係行銷觀點，以供應商銷售人員為調查對象，採用自陳式問卷方式蒐集 258 名第一線銷售人員，以 LISREL 進行研究模式驗證，結果顯示：只有「財務連結對信任」以及「社會連結對承諾」未獲得實證資料支持之外，結構連結正向影響關係品質的信任與承諾；關係品質的信任與承諾正向顯著影響未來關係互動；信任與承諾可作為關係連結與未來關係互動的主要中介變數。最後，本研究根據實證結果提出相關討論與建議。

關鍵詞：關係品質、關係連結

Abstract : Morgan and Hunt (1994) suggest that the relationship marketing model key mediating variable (KMV) found, trust and commitment is effects on the interaction of future relations play an important role. In the long term, good relationship quality continues both relations, but should use relationship bonds to help strengthen buyer-seller relations and interaction; so far, this is not enough. This study uses the concept of Berry and Parasuraman's (1991) relationship bonds combined with Morgan and Hunt's (1994) relationship marketing perspective; it investigates the supplier's salespeople and uses a questionnaire of informant self-report. The sample size was 258, using LISREL as a test model and hypothesis. Results found no significant evidence of the finance bond on trust or social bond on commitment; however, the structure bond can have positive effects on trust and commitment. Additionally, relationship quality (trust and commitment) has a significant positive effect on the interaction of future relations. This research also confirms that trust and commitment can play an important mediating variable role. Finally, the results are explored, with a suggestion of the limitation of our analysis for management and the academy.

Keywords : Relationship Quality, Relational Bonds

1. 緒論

爲因應快速變動，競爭激烈的產業動態，企業已逐漸放棄藉由競爭敵對 (arm-length) 以獲得利潤的思維，改以建立長期合作、互信互賴的關係，以共同分享利潤，達到永續經營目的。關係行銷乃是指一切爲了與關係人建立發展和維持長期成功的關係交易之行銷活動 (Morgan and Hunt, 1994)，關係行銷通常透過關係的建立，藉由穩固的關係，達成進一步交易的機會。關係行銷的核心觀念是「承諾與信任」，經由關係行銷模式，證實關係品質的「信任」及「承諾」對促進關係互動扮演重要角色 (Morgan and Hunt, 1994)。長期而言，良好的關係品質可讓雙方關係得以持續，穩定的雙方關係，使得雙方共同合作，應付商業環境的改變。從交易成本觀點來看，基於關係品質觀點來培養買賣雙方關係，建立長期互惠的情境，始能降低交易成本或未來交易的不確定性 (Crosby *et al.*, 1990)。

過去相關研究皆著重於關係行銷的連結方式對客戶忠誠度或未來行動提升的探討 (Christy *et al.*, 1996; Evans and Laskin, 1994; Shani and Chalasani, 1992; Peltier and Westfall, 2000; De Wulf *et al.*, 2001)，對零售業的買方與賣方關係，尤其是從供應商觀點的研究相對地著墨較少。由於服務的多樣性與異質性，使得客戶面臨交易選擇時，常常會感到不確定性而不安，此時，若關係品質良好，則可降低不確定性 (Crosby *et al.*, 1990)，Tam and Wang (2001) 的研究愷切指出，未來的銷售機會大多依賴關係品質。銷售人員是買賣雙方組織之間的重要連結者，與零售店進行的交

易關係，有賴銷售人員去溝通、完成，可見買賣關係的經營管理，不但是銷售的成功關鍵 (Wilson, 1995)，且是競爭優勢的來源 (Day and Wensley, 1988)。由此可知行銷績效的提昇，需要與客戶建立良好的關係品質，增加未來持續互動，以獲致更高利潤 (Weitz and Jap, 1995; Kotler, 2000)。

關係行銷的研究，過去大多關注於關係品質 (Crosby *et al.*, 1990; Weitz and Jap, 1995)，較缺乏關係連結方式與結果變數之探討 (如Kumar *et al.*, 1995; Dorsch *et al.*, 1998; Wray *et al.*, 1994; Bejou *et al.*, 1996; Lagace *et al.*, 1991; Dwyer *et al.*, 1987)；有探討關係連結對客戶的影響，但僅於觀念或整體的評估 (如Berry and Parasuraman, 1991)；後續研究發現關係結合對顧客忠誠度 (未來關係互動) 有顯著性影響，其中尤以結構結合最明顯 (Peliter and Westfall, 2000; De Wulf *et al.*, 2001)，但這些研究著重於與顧客之間所形成關係對未來關係的影響。此外，Crosby *et al.* (1990) 認為，由於服務多樣化與異質性，當顧客面臨採購選擇時，常會感到不安及不確定性，甚者將會影響未來持續互動效果。Garbarino and Jahnson (1999) 在企業對顧客的研究，提出關係品質可做為衡量關係強度的指標；相對而言，在企業對企業的研究中，Morgan and Hunt (1994)則提出信任與承諾為關係行銷的最主要中介變數。過去關係連結對關係品質的影響之實證研究雖有不同結果 (Han *et al.*, 1993; Smith, 1998b; 周逸衡等，民91)。本研究鑒於關係品質在關係連結方式與客戶未來關係互動關聯性研究較不足，且相關研究對於關係品質的中介探討仍未釐清，希望能補足過去研究較少探討關係連結須經由信任、承諾的中介影響，進而對未來關係互動的影響；過去研究也較少從供應商觀點來探討此類議題，此外，O'Brien and Jones (1995) 亦指出，企業不應採取無差異的方式對待客戶，此舉將造成公司資源浪費。據此，本研究提出建構零售業未來關係互動的因果關係模式，探索企業應採取何種關係結合方式對未來關係互動有較佳效果，並探討關係品質的中介效果如何，藉以擴充關係行銷在通路領域的應用範疇。綜合上述，本研究之目的如下：

- (1) 探討關係連結方式、關係品質與未來關係互動相關文獻，建構零售業未來關係互動的關係模式，以擴充關係行銷領域的應用範疇。
- (2) 探討供應商銷售人員關係連結是否成為建立顧客關係互動的重要因素，並驗證關係品質是關係連結與未來關係互動的中介效果。

2. 文獻探討

2.1 關係連結

關係行銷策略面的探討，主要可分為三個層面：(1)行銷工具應用的範圍 (Shani and Chalasani, 1992)；(2)交易夥伴對於彼此認知與互利程度及溝通方式 (Czepiel, 1990)；(3)關係行銷範圍擴展至所有關係交易形式，不僅限於客戶關係擴展而成，包含供應商、購買者、平行廠商及內部員工夥伴所有建立、發展與維持「成功關係交易」的活動均納入 (Morgan and Hunt, 1994)。關係行銷

策略層級的實行可依客戶化程度的高低，視買賣雙方關係程度而採取不同的連結作法，以達深化交易雙方的密切程度 (Kotler, 2000; Berry and Parasuraman, 1991)。Bejou and Palmer (1998) 指出，關係品質可做為買賣關係是否存在的強烈情感因素，從了解客戶、建立長期關係的策略，持續提供客戶高品質的產品及服務，為客戶創造更高的價值，使交易雙方能繼續保有這種密切關係，不易被競爭者搶走 (Emmelhaine and Kavan, 1999)。

企業培養客戶忠誠度或留住客戶的連結方式，在不同組織層級均可採行，後續的連結方式會導致更高程度的關係連結，將客戶和公司連結得更緊密，因此Berry and Parasuraman (1991) 將關係行銷層級架構，視為留住客戶的三種連結方式，包括：財務連結 (financial bonds)、社會連結 (social bonds) 及結構連結 (structure bonds)。在層級1裡，公司運用財務的激勵措施(如價格折扣)與客戶連結，其目的為短期內快速鎖住客戶，行銷的導向是以一般客戶 (customer) 為主，因應客戶個別化程度較低時之用，運用這種經濟性手法易被競爭者模仿，競爭優勢較低。在層級2供應商除重視經濟性質的激勵，亦加強與客戶的個人化接觸，行銷導向以客戶 (client) 為主，客製化程度及競爭優勢介於其他兩個層級間，主要任務乃提昇客戶留住率 (Crosby *et al.*, 1990)；此一層級主要使用個人溝通，重視與客戶聯繫溝通作為行銷重要因素，以利建立良好的信任與滿意度。銷售人員必須主動與顧客保持接觸，並深入了解顧客需要，認知每一顧客的獨特性 (Dibb and Meadows, 2001; Tzokas *et al.*, 2001)。層級3是競爭對手最難模仿的，這個層級發展出結構性的連結，與財務、社會連結同等重要，提供較高的客製化服務給個別的客户，行銷要素是強調傳送高水準的服務品質，並藉由長期導向的交易關係，培養客戶信任、承諾及持續的關係 (Kumar *et al.*, 1995)，亦即企業必須提供與夥伴整合服務或提供創新產品的服務以配合顧客要求 (Hsieh *et al.*, 2002)。基於Berry and Parasuraman (1991) 的關係連結架構，Emmelhaine and Kavan (1999) 以個案方式探討關係連結，發現：以財務連結的客戶雖然最多，但利潤卻只佔12%，以社會連結的客戶 (client)雖只佔15%，利潤卻佔28%；以結構連結的客戶雖只佔2%，其利潤卻佔60%，採用標準化服務與價格當武器的財務連結方式，獲利情形不如具有社會連結之客製化服務及採用結構連結之服務傳遞方式。Peliter *et al.* (2002) 亦指出服務提供者與關係人之關係，也存在財務、社會與結構三種連結。此外，Liljander and strandviks (1995) 在服務業的研究更提出10種連結，Williams *et al.* (1998)在探討供應商與顧客關係時則提出社會連結與結構連結，除這兩種連結外，Morris *et al.* (1998)加上法律連結，Smith (1998b) 則加上功能連結。綜合上述，本研究採用Berry and Parasuraman (1991) 及Emmelhaine and Kavan (1999) 的關係連結，包含財務連結、社會連結及結構連結等三類。

由於關係導向是希望能長期與客戶建立交易關係；交易導向係以達成短期企業目標而爭取客戶，當關係連結之運作層級不同，對關係品質會有不同程度的差異 (Berry and Parasuraman, 1991; Emmelhaize and Kavan, 1999)。但過去對關係連結與關係品質的相關研究，其結論仍有紛歧，如Smith (1998b) 認為財務連結會使關係成員的互動變得緊密，但Wilson (1995) 指出社會與結構的

連結才會使關係成員更緊密。關係結合對顧客忠誠度或未來關係互動有影響，其中尤以結構結合最明顯 (Peliter and Westfall, 2000; De Wulf *et al.*, 2001) ，Williams *et al.* (1998) 研究亦指出，結構連結比社會連結對承諾影響較大。造成上述差異的結果，係因三種結構連結對關係品質的影響有程度上差異，對夥伴關係未來行動之預期亦不同。此外，因為關係品質的組成要素不同，以及未將關係品質的影響結果納入整體考量所致，因此本研究將探討關係品質構念的中介效果及其對未來關係互動的影響。

2.2 關係品質

關係品質是包含買賣雙方各種正面關係的結果，它反應出關係的總體程度，以及關係在需求與期望上的滿足程度 (Smith, 1998b) ，Lagace *et al.* (1991) 在其關係品質模式中，以信任和滿意的構面來界定關係品質，Kumar *et al.* (1995) 則認為關係品質反應出信任、承諾、衝突、持續的期望與投資之意圖等概念。相關學者對關係品質衡量並不一致，包含：採用產品或服務相關之品質的知覺、信任及承諾等構面 (Hennig-Thurau and Klee, 1997; Hennig-Thurau, 2000)；客戶滿意、關係強度、關係壽命及關係獲利等構面 (Storbacka *et al.* 1994)；以及客戶滿意、最小投機與信任三個構面 (Dwyer and Oh, 1987)；滿意、承諾與信任三個構面 (Smith, 1998a, 1998b; Roberts *et al.*, 2003) 來組成，從上述文獻可發現關係品質構面雖無一致性，但信任與承諾為多數學者所認同的構面 (Kumar *et al.*, 1995; Smith, 1998a, 1998b) 。Morgan and Hunt (1994) 在探討通路關係時，亦以信任及承諾作為主要變項，意謂關係的維繫是非常重要的，夥伴願意維持關係且願意做短期犧牲以獲致長期利益的信念。Crosby *et al.* (1990) 認為過多的構面分類反而會造成認知時的混淆與操作化的困難度，Lagace *et al.* (1991) 由社會心理學角度來探討關係品質，認為關係品質是購買者對銷售人員的信任，亦即是對關係的滿意程度，況且Hennig-Thurau (2000) 指出滿意並不能視為關係品質構面，認為經過時間的經驗後，顧客會累積滿意並轉化為更穩定且形成關係品質；因此，滿意是關係品質的先兆，對關係品質會有決定性影響。在企業對企業的研究，通常只採用信任與承諾 (如Solberg and Nes, 2002) ，而滿意通常指顧客滿意，本研究從供應商角度探討，因此，只以信任與承諾作為關係品質的構面 (可探討合作夥伴雙方)，未將滿意納入關係品質構面，本研究將信任與承諾的構面說明如下：

2.2.1 信任 (trust)

信任為主觀上願意相信交易夥伴會實踐其義務與諾言，且其行為對成員具有正面與善意的影響 (Anderson and Narus, 1990; Mckhight *et al.*, 1998) ，Morgan and Hunt (1994) 認為信任是彼此認定交易夥伴是可靠與誠實的程度。所謂「信任夥伴的誠實」之意義為組織相信其夥伴是可信任且願意誠心誠意的履行契約承諾 (Anderson and Narus, 1990; Dwyer *et al.*, 1987)。「信任夥伴的善意」之意義為人們相信他的夥伴不會為了其長遠的利益而產生私利之念 (Crosby *et al.*, 1990) ，且不會

對夥伴採取不利的行動 (Anderson and Narus, 1990)。此外, Wong and Sohal (2002) 也指出交易伙伴對信任的知覺程度對行銷關係的優勢而言, 是重要的標準。綜合上述, 本研究將信任定義為「組織相信交易夥伴是誠實且有善意」。

2.2.2 承諾 (commitment)

承諾乃是交易夥伴之間對於關係之持續給予暗示或明示的誓約 (pledge) (Dwyer *et al.*, 1987), Hennig-Thurau and Klee (1997) 認為「承諾是客戶對於關係長期維持的導向, 不論是對關係的連結或基於保持關係能獲得較高利益的現實考量」。因此, 交易雙方從交易過程達到某種程度上的滿意, 即是承諾。Morgan and Hunt (1994) 與 Bettencourt (1997) 定義承諾是一種想要維持關係的慾望, 表示客戶希望能持續的維持對其有利的關係且並不希望改變, 承諾包含發展穩定關係的慾望, 願意以短暫的犧牲換取關係的維持 (Anderson and Weitz, 1992)。本研究將承諾定義為「夥伴之間對於關係的持續、暗示或明白的誓約, 且願意以短暫的犧牲換取關係的維持」。

2.3 關係連結與關係品質之假設推演

2.3.1 財務連結與關係品質之關係

Berry and Parasureman (1991) 認為財務連結係指公司提供價格上的誘因, 以鼓勵客戶多消費公司的產品與服務, 他們亦指出透過行銷組合中的價格策略, 可促使一般客成為常客, 此時客戶對公司的產品是認同且將對該公司會付出更多的信任與承諾。Kotler (2000) 指出, 公司可以使用高頻率的行銷方案與俱樂部行銷的財務連結方式來提升公司利益, 高頻率的行銷方案主要是提供金錢上實質的優惠給經常光顧公司的客戶, 當公司給常客累積到一定的點數後, 給予升級或免費的優惠, 客戶獲得該項優惠後, 會更願意繼續與該公司維持關係。此外亦可採用俱樂部方案, 要求客戶申請為俱樂部會員, 當會員購買產品或服務時, 便會給予不同程度的價格折扣, 若客戶以成為該公司的會員為榮時, 會對該公司產生認同感, 將願意繼續與該公司維持關係與持續交易。Smith (1998b) 認為功能連結可使關係成員的互動變的更緊密, 功能連結是指經由財務及個人滿足之利益所帶來的束縛連結, 與本研究之財務連結類似。過去研究B2B的關係著重在經濟資源的角色, 像是獨特性或專屬性資產可以產生信任與承諾 (Anderson and Weitz, 1992; Ganesan, 1994; Moorman *et al.*, 1993), 而Lin *et al.* (2003) 的研究亦指出, 採取財務連結能正向影響關係品質的信任與承諾。準此, 當公司使用財務連結方式時, 客戶在信任與承諾上的程度會較未採取此種關係連結時高。準此, 本研究推論供應商對零售店採取財務連結將有助於關係品質的提升, 提出假設一:

假設一：供應商採取財務連結方式，將正向影響關係品質的(a)信任及(b)承諾。

2.3.2 社會連結與關係品質之關係

社會連結主要是強調與客戶建立友誼般的情感關係,意指公司的服務人員與客戶發展友誼或情感上的人際關係,或公司提供其客戶間相互溝通與發展社交關係等方式。Wilson (1995) 認為社會連結代表買賣雙方的人際友誼,當彼此存有強烈的人際關係時,對維繫關係的承諾顯著較高。當公司採取社會連結方式時,公司會以朋友的立場關懷客戶,試圖滿足客戶的需求;客戶知覺到公司以朋友的立場對待他們,也會以相同的立場來對待公司,願意給予公司更多的服務機會,促使雙方更多合作的機會。Gadde and Snehota (2000) 的研究中指出,兩個交易伙伴之間的交互作用比較密切,他們有更多的互相依賴的機會,也會影響彼此的承諾與信任。Wilson and Mummalaneni (1986) 指出在買賣關係的成員中,存在著較強的私人關係與社會連結,對關係維持的承諾也會較強。社會連結可使雙方願意投入較高品質的資源,並降低衝突與協調成本(Madhok, 1995), Smith (1998b) 的研究發現,當公司提供個人化接觸或是以個人化服務傳遞方式與客戶建立社交關係時,對關係品質會有正向的影響關係。社會連結過程有助於成員將目前的目標轉換成信任與承諾,如社會連結很弱,僅有結構連結也不足以維持與延續雙方關係; Williams *et al.* (1998) 研究不同文化的國家,發現所有國家的社會結合對承諾均有正向影響。最後, Lin *et al.* (2003) 與Rodríguez and Wilson (2002) 的研究皆證實,採取社會連結能正向影響關係品質的信任與承諾,準此,本研究提出假設二:

假設二：供應商採取社會連結方式，將正向影響關係品質的(a)信任及(b)承諾。

2.3.3 結構連結與關係品質之關係

結構連結主要是客戶與公司作業系統間的連結,並且可與公司的人員、資訊等直接接觸,公司除了提供例行性之作業內容,也提供多樣化與更佳之客戶化的加值服務。Han *et al.* (1993) 指出在複雜的購買情境中,結構連結較強的公司,可以提供多樣化與較佳之客戶化的加值服務,與客戶長期關係的維持上,相較於結構連結較弱的公司會有較強的承諾。Wilson (1995) 認為結構連結隨著投資量、調適程度、共享技術的累積而發展,當結構連結形成之後,關係的雙方體會到投入關鍵資源的不可回復性,因此,雙方不會輕易的斷絕往來關係。此外, Williams *et al.* (1998) 及Han *et al.* (1993) 的研究指出,結構連結比社會連結對承諾影響較大。

Ganesan (1994) 研究發現對伙伴有特別資源的投入時,可以讓伙伴增加更多的信任, Kotler (2000) 指出結構連結讓公司可以提供客戶某些特殊的設備或電腦連結網路,協助客戶處理其訂單、帳單及存貨,客戶會願意與公司維持關係,並且對公司的信任感較高。Zeithaml and Bitner (2000) 指出結構連結可提供一些個別化價值的服務給客戶,當客戶無法從其他競爭廠商中獲得類似的服務時,更會願意與該公司維持一定的關係,結構連結強調與夥伴持續溝通,透過長期的溝通,顧客感受到長期關係所帶來的利益,就會更進一步增強信任與承諾; Williams *et al.* (1998) 指出,結構結合對承諾有正向影響; Lin *et al.* (2003) 與Rodríguez and Wilson (2002) 的研究皆證

實，採取結構連結能正向影響關係品質的信任與承諾。綜合上述的觀點，可以發現結構連結對關係品質有正向的影響。準此，本研究提出假設三：

假設三：供應商採取結構連結方式，將正向影響關係品質的(a)信任及(b)承諾。

2.3.4 關係品質之信任與承諾的關係

Hrebiniak (1974) 認為信任是關係交易中的重要因素，因為交易關係中存有信任，將會產生較高的價值，並且會使客戶對該關係產生承諾。由於承諾容易受到傷害，因此組織會只會尋求值得信任的夥伴 (Morgan and Hunt, 1994)，因此信任已成為承諾的主要決定因素 (Achrol, 1991)。Morgan and Hunt (1994) 的KMV模式認為信任與承諾在關係成員間扮演重要中介角色，且信任會正向影響承諾。一般而言，關係成員之間會就關係利益、關係成本、共同價值觀，先影響彼此之間的信任，再經由承諾促進交易夥伴的合作，提升夥伴的關係。因此，信任是指目前對交易夥伴的信心，而承諾是指未來關係延續的意願 (Wilson, 1995)。

換言之，信任是結合兩群體的必要因素，因為信任可以降低風險並保證未來可能獲得的利益 (Chow and Holden, 1997)，可見信任是建構雙方關係的基礎 (Sandra, 1999)。組織之間的承諾代表廠商與交易夥伴間存有潛在的傷害與某種程度的犧牲，合作雙方須具有一定程度的信任基礎否則不易實現 (Garbarino and Johnson, 1999)。Mayer *et al.* (1995) 認為組織間往來過程所產生的信任經驗如果是成功的，則雙方組織便會對往來關係產生穩健的承諾關係。一般而言，組織會尋求信任的夥伴進行合作，尤其是面對外界的不確定性與激烈競爭，在溝通時會有許多不易達成的共識，信任可作為維持良好互動聯繫關係的基礎 (Geysken *et al.*, 1996)，這意味著除非先建立信任，否則人們不可能付出承諾，所以信任是承諾前因 (Garbarino and Johnson, 1999)。Wong and Sohal (2002) 指出，對業務員的信任會正向影響其對業務員的承諾；對零售店的信任亦會正向影響對零售店的承諾。然而信任不只是關係交換的特性而已，也是一種有用的統制機制(governance mechanism)，亦可做為連結經濟動機與正式職權的協調機制 (Bradach and Eccles, 1989)，透過經濟動機與職權，信任亦可導致承諾 (Stitkin and Roth, 1993)。除此之外，Morgan and Hunt (1994)、Dupont (1998) 與Garbarino and Johnson (1999) 等人研究亦證實，信任與承諾為正向關係。準此，本研究提出假設四如下：

假設四：供應商與夥伴間的信任程度愈高，其承諾亦愈高。

2.4 關係品質與未來關係互動之假設推演

Crosby *et al.* (1990) 認為關係品質會影響銷售結果與未來互動的可能性，未來互動是指新的互動會受到過去互動結果的影響，銷售結果主要是以關係持續中銷售活動所帶來的利益與績效衡量。關係品質可以降低客戶對交易的不確定性，讓客戶能夠依賴銷售人員的服務水準、人格特質及過去的滿意績效水準，而對銷售人員未來的績效表現具有信心 (Crosby *et al.*, 1990)，這種對未

來互動的期望，在企業對企業的關係顯得重要。此外，Kim and Cha (2002) 的研究亦指出，關係品質有助於未來關係的持續、口碑與購買佔有率。

過去研究大多以關係品質的承諾與信任當中介變數，探討二者之間的前因與後果，忽略雙方未來關係互動在關係行銷績效扮演的重要性 (Crosby *et al.*, 1990; Selnes, 1993)。Crosby *et al.* (1990) 指出關係品質會影響未來互動的可能性，而每一次新的互動皆會受到過去互動的影響。本研究認為提昇關係行銷的績效應重視未來關係互動，並將未來關係互動定義為「客戶想要繼續與維持現有的關係，並採取有利彼此的態度與行為，銷售人員亦不會輕易放棄與客戶關係，有持續且互動的意願，不輕易變節」。

Bettencourt (1997) 曾指出客戶的承諾、滿意與知覺會影響客戶自發行為，而該自發行為包含：忠誠行為、合作行為及參與行為，而承諾與滿意屬於關係品質範疇的變數，意謂著關係品質會影響雙方未來關係互動。Crosby *et al.* (1990) 指出高關係品質是客戶相信服務提供者服務水準的一致性，同時客戶對過去的服務績效感到滿意，會產生對未來的績效也會感到滿意的推移效果，當客戶認同且瞭解未來可產生的服務績效時，會有更高的未來預期互動。

在信任方面，當客戶對公司有較高的信任時，表示客戶對零售商可靠度與誠實具有較高的信心，並且相信服務的銷售人員可以依賴，因此客戶會更願意與該公司維持關係。Singh and Sirdeshmukh (2000) 認為，信任是購買前與購買後行為之間關鍵的中介變數，能夠導引出客戶長期忠誠，並將交易雙方關係緊密的連結。信任可以產生企業間協調、降低交易成本、減少投機行為、掌控衝突與穩定雙方關係，在雙方企業關係中存在一定程度的信任，將可以增加雙方合作的意願，此時客戶願意維持企業關係，產生合作的意願時，即顯示對未來行動的持續性。由上述可知，信任會降低交易過程中成員之投機行為傾向、交易成本，進而導致長期合作關係趨向 (Ganesan, 1994)，以及促進雙方繼續合作之意願與彼此之間的互動 (Ganesan, 1994; Morgan and Hunt, 1994; Doney and Cannon, 1997)。Crosby *et al.* (1990) 的研究指出，關係品質的信任與預期未來互動有顯著相關，而Moorman *et al.* (1992) 認為基於對方的信任，將促使其關係涉入程度加深，認為對方並不會造成自己本身潛在的傷害或背叛行為，並願意增加彼此的關係涉入程度，進而提昇交易雙方之績效 (Anderson and Narus, 1990; McAllister, 1995)。此外，Andaleeb (1995) 指出，信任程度高低將直接實質的加強或降低買賣雙方長期關係的維持，由於信任是建構關係的基礎 (Sandra, 1999)，故信任是結合兩群體的一個必要因素，藉由信任可降低風險，將可保障未來可能的獲利 (Chow and Holden, 1997)，因此雙方未來關係互動將更佳。準此，本研究提出假設五：**假設五：供應商與夥伴之間的信任程度愈高，其未來關係互動愈高。**

「承諾」是長期關係的必要的元素 (Dwyer, *et al.*, 1987)，也是買賣關係中，最常被使用的變數，承諾對交易夥伴有重要關係，可持續維持未來彼此關係的慾望 (Wilson, 1995)。Moorman *et al.* (1993) 對關係有承諾的客戶有較高意願與公司維持關係，而客戶從交易關係中知覺到的價值高，會形成高度承諾的客戶，從過去接受到的利益，較願意與公司一起努力，亦代表著客戶願意

再次進行交易並且為該公司作正向口碑。Morgan and Hunt (1994) 研究指出，對關係承諾愈強，脫離關係的傾向就愈弱。Pritchard *et al.* (1999) 認為承諾與客戶對未來行動有很強的關係，當顧客關係之間有承諾時，伙伴願意積極地建立穩定、持久的企業關係，減少關係瓦解的可能性，可見承諾的增加會減少投機的行為，增加雙方願意投入關係資源的意願。此外，Andaleeb (1995) 亦指出，有較高承諾程度可加強買賣雙方長期關係的維持，由於承諾代表雙方某一程度上對資源、時間、財務或程序上的支持 (Monczka *et al.*, 1998)，因此雙方關係的承諾，將使雙方關係更傾向於維持此關係，因此供應商亦更願意維持未來關係的互動。由上述文獻，可推知承諾會影響未來關係互動，亦即關係品質的承諾會正向影響夥伴間未來關係互動。準此，本研究提出假設六：**假設六：供應商與夥伴之間的承諾程度愈高，其未來關係互動將愈高。**

本研究綜整關係連結與關係行銷之文獻，探討關係連結與關係品質對未來關係互動的影響，以食品與菸酒等行業為研究對象，提出供應商與零售商關係之未來關係互動模式，準此，本研究提出研究架構如圖1所示。

3. 研究設計

本研究應用關係行銷的理論架構，探討供應商銷售人員的關係連結與未來關係互動之相互關係，根據上述研究架構與假設，本研究的變項定義與衡量及抽樣說明如下：

3.1 變數操作化定義與衡量

本研究問卷內容設計參考相關理論文獻修正而成，問卷初稿經二位不同廠商之業務主管，針對問卷項目及語意提供意見，再由在職專班十名具銷售經歷學生預試後加以修正。衡量項目都以李克 (Likert) 五點尺度量表評量，以1代表非常不同意，5代表非常同意，各觀念構面變數的操作化定義與衡量說明如表1。

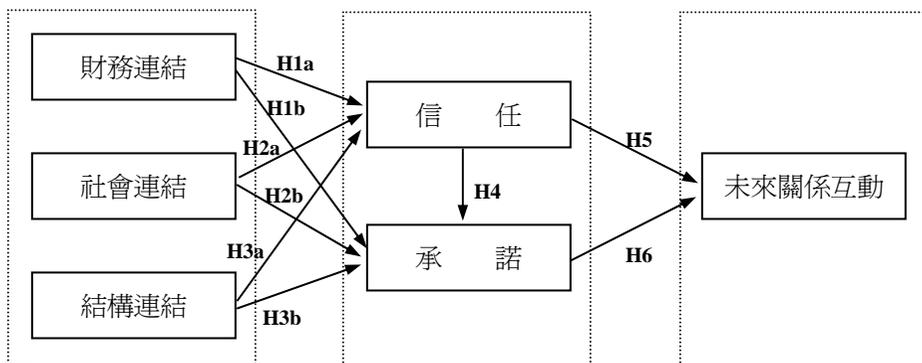


圖1 研究架構圖

表 1 研究變項操作化定義

研究構面	構面衡量變數	相關文獻
財務連結	<p>定義：公司運用財務相關激勵措施(如價格折扣)與客戶連結，目的為短期的鎖住客戶與吸引客戶。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 我會給經常給予客戶某種特別的優惠 ● 隨著交易次數的增加，我會提供該公司較高的優惠 ● 客戶交易後可收到贈品或回饋 	Berry and Parasuraman, 1991; Emmelhaize and Kavan, 1999
社會連結	<p>定義：公司加強與客戶的個人化接觸，以提昇客戶留住率，主要使用人際溝通作為行銷要素。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 我會主動與該客戶保持溝通，並建立友誼 ● 我會主動關心我的客戶需求與喜好 ● 雖然非公司業務範圍，基於朋友立場我會協助該客戶解決問題 ● 我會主動關心客戶對產品或服務的銷售或使用狀況與意見 ● 我會提供與其他客戶之間溝通、交換經驗的機會給我的客戶 	Berry and Parasuraman, 1991; Crosby <i>et al.</i> , 1990; Ravald and Gronroos, 1996; Wilson, 1995
結構連結	<p>定義：公司與客戶之間的連結藉由組織系統和科技的客製化服務給個別客戶。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 我經常提供與產品或服務相關的新知識給客戶 ● 我會提供完善的客戶服務 ● 客戶有任何問題或抱怨可隨時獲得解決 ● 公司提供多樣化的交易管道 ● 我會主動預測客戶需求，以提供個別化產品或服務 	Berry and Parasuraman, 1991; Emmelhaize and Kavan, 1999; Ravald and Gronroos, 1996; Wilson, 1995
信任	<p>定義：信任為主觀上願意去相信交易夥伴，會實行其義務與諾言，且其行為對交易成員具有正面的影響，亦即相信交易夥伴是誠實有善意，不會對夥伴採取不利的行動。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 整體而言，我覺得客戶是值得信任的 ● 我相信客戶的產品或服務的品質 ● 我相信該客戶會將客戶利益放在第一 	Anderson and Narus, 1990; Crosby <i>et al.</i> , 1990; Doney and Cannon, 1997; Dwyer <i>et al.</i> , 1987; Ganesan, 1994; Garbarino and Johnson, 1999;
承諾	<p>定義：夥伴之間對於關係的持續、暗示或明白的誓約，且願意以短暫的犧牲換取長期關係的維持，承諾是買賣雙方為維持一個有價值的關係之持續的慾望。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 我計劃未來仍繼續與該客戶維持長期關係 ● 維持與該客戶的關係對我很重要 ● 我願意與該客戶維持良好交換關係 	Anderson and Weitz, 1992; Dwyer <i>et al.</i> , 1987; Morgan and Hunt 1994; Wilson 1995
未來關係互動	<p>定義：客戶想要繼續與維持現有的關係，並採取有利彼此的態度與行為，銷售人員不會輕易放棄與客戶所建立的關係，有維持持續關係且繼續互動的意願。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 我會繼續服務該客戶 ● 目前為止，該客戶是我的忠實夥伴 ● 我不會輕易結束與客戶的關係 	Crosby <i>et al.</i> , 1990; Selnes, 1993; Zeithaml <i>et al.</i> , 1996

* 粗體字為未能通過 Lilliefors 檢定，予以刪除之變數

3.2 樣本資料蒐集與描述

本研究之供應商銷售人員的銷售對象為零售店，而非以末端消費者為主要銷售對象。抽樣之母體設定為台灣地區食品、菸酒等行業之供應商的銷售人員為調查對象(抽樣廠商包括統一企業、美商菲力普莫里斯、惠勝、台灣官田酒廠、大成長城、德記洋行及維力食品等公司及其銷售公司)，這些公司為全國性供應商，其業務代表遍佈全台灣具有代表性。在調查對象選擇與零售店往來的第一線業務銷售人員抽樣，係因為銷售人員必需執行公司政策，且第一線業務銷售人員在銷售環境中與零售店老闆(客戶)互動較頻繁，須依客戶的需求採取各種不同連結方式，在銷售人員與客戶的關係互動和關係品質中，檢驗銷售人員執行關係行銷後，進而影響未來關係互動的因果關係。研究之調查期間為2002年11月1日至2003年2月28日，利用受訪公司每個月定期業務會議，以便利抽樣共發出305份問卷，回收298份，扣除非直接銷售人員及漏答等無效問卷後，共回收258份有效問卷，有效回收率為84.59%，本研究之樣本基本資料如表2。

4. 資料分析結果

本研究根據有效回數樣本，在進行資料分析前，先以累計工作年資作為分組依據，檢定不同的測量變數在三組(4年以內、5-10年、11年以上)資料間是否具有常態性。實證資料結果發現：客戶交易後可收到贈品或回饋(財務連結構面)、我會主動預測客戶需求，以提供個別化產品或服務(結構連結構面)、我願意與該客戶維持良好交易關係(承諾構面)等三題測量變數未能通過Lillefors檢定(為Kolmogorov-Smirnov檢定改良型，其標準為 $p_value > 0.2$)，其餘變數之Lillefors係數值介於0.121~0.192，研究者便將此三項變數予以刪除，再進行後續資料分析(楊浩二，民83)，同時測量變數之標準化殘差的Q-plot分布並未違反常態假設的要求。此外，本研究採用SPSS 10.0及LISREL 8.3統計程式，根據回收樣本，進行資料分析與構念間實質關係的檢測。資料分析結果，分述如下：

表 2 樣本特徵描述 (N=258)

變數	類別	個數	百分比	變數	類別	個數	百分比
性別	男性	209	81.0	累計 年資	1年	29	11.2
	女性	49	19.0		2-4年	55	21.3
教育程度	高中(含)以下	139	53.9		5-7年	78	30.3
	專科	64	24.8		8-10年	41	15.9
	大學	55	21.3		11年以上	55	21.3
婚姻狀態	未婚	121	46.9	職級	職員	226	87.6
	已婚	137	53.1		組、課長/副理	32	12.4

4.1 研究變項間資料分析

4.1.1 信度分析

本研究的問卷發展，係依據過去文獻進行操作化，且問卷題項內容經過研究者篩選相關文獻與實務工作者的語意修正，此外，本研究採用驗證性因素分析 (confirmatory factor analysis, 以下簡稱CFA)，作為衡量研究變項的測量變數品質及濃縮構面間的配適情形。潛在變項的組成信度值 (composite reliability, CR)，由其所有的測量變數信度組成，為研究變項的內部一致性，信度愈高顯示變數間的一致性愈高，Fornell and Larcker (1981) 建議值為0.6以上。由表3可知，本研究各變項之信度值介於0.622~0.961，皆高於建議值，顯示研究變項信度在可接受的範圍，本研究之各潛在變項之信度分析如表3。

4.1.2 建構效度

本研究以收斂效度 (convergent validity) 與區別效度 (discriminant validity) 二種指標為依歸 (Anderson and Gerbing, 1988b)。收斂效度一係指以不同衡量方式去衡量來自相關變項的變數，彼此之間的相關程度要高，亦即衡量相同的東西，其測量分數與結果應相同；本研究所有測量變數的因素負荷量係數介於0.65~0.97之間，且其因素負荷量t-value介於7.55~20.74，各測量變數均達顯著，故研究的測量模式具有相當收斂效度。在收斂效度部份，以研究變項的變異抽取量 (variance extracted, VE) 及CFA作為衡量指標，並且驗證潛在變項與觀察變數之間的線性關係，僅財務連結變項之變異抽取量低於Fornell and Larcker (1981) 建議值 (0.5)，其餘研究變項之變異抽取量介於0.751~0.925，且各變項的資料配適度 (GFI、AGFI、NFI、CFI)均呈現良好 (詳如表3)，而各測量變數均具顯著性，顯示研究模式各變項具有良好的收斂效度。

區別效度一將不相同的兩個概念進行量測，無論測量者使用相同的方法或不同的方法，經量測結果進行相關分析，其相關程度要低。研究根據Bagozzi and Yi (1988)、Hatcher (1994) 與Ahire *et al.* (1996) 對效度檢定的建議，挑選常用指標來評鑑測量模式。在區別效度檢定過程，研究變項共設定為15組成對變項，變項間 $\Delta \chi^2$ 均達顯著水準 ($\alpha=0.001$)，表4中任二組成對變項間均具有顯著差異，且非受限模式對資料的配適度較佳，因而可以支持區別效度的存在 (Anderson, 1987; Bagozzi and Phillips, 1982; Anderson and Gerbing, 1988a; Venkatraman, 1989)。

4.1.3 結構模式分析

本研究的基準模式透過驗證性因素分析，在內部一致性 (組成信度) 及變項間具有建構效度，均呈現良好的結果，顯示各個測量變項中之測量變數具有信、效度。再將上述各個潛在變項的測量模式，依研究架構建立起結構模式，使用結構方程式模型來驗證理論的模式配適度，通常以 χ^2 統計量，作為觀察指標之一，但 χ^2 值易受樣本數大小的影響。為排除SEM在樣本大小的干擾，應考量樣本大小的問題 (Bagozzi and Yi, 1988)，一般以 χ^2 值與其自由度比值來衡量模式配

表3 本研究各測量變項之信效度分析

研究變項	變數	GFI	AGFI	NFI	CFI	組成信度	變異抽取量	Cronbach α
財務連結	2	---	---	---	---	0.622	0.452	0.638
社會連結	5	0.98	0.93	0.99	0.99	0.959	0.823	0.959
結構連結	4	1.00	0.98	1.00	1.00	0.947	0.817	0.947
信任	3	1.00	1.00	1.00	1.00	0.900	0.751	0.901
承諾	2	---	---	---	---	0.961	0.925	0.960
未來關係互動	3	1.00	1.00	1.00	1.00	0.926	0.806	0.924

表4 本研究各測量變項之區別效度檢定

成對變項	受限模式		非受限模式		$\Delta\chi^2$ ^{#1}	
	χ^2 值	χ^2 自由度	χ^2 值	自由度		
財務連結	社會連結	94.78	14	57.39	13	37.39
	結構連結	55.62	9	22.05	8	33.57
	信任	65.47	5	13.04	4	52.43
	承諾	42.60	2	0.67	1	41.93
	未來關係互動	47.79	5	3.67	4	44.12
社會連結	結構連結	304.92	27	97.84	26	207.08
	信任	264.43	20	115.18	19	149.25
	承諾	277.80	14	67.24	13	210.56
	未來關係互動	280.31	20	80.03	19	200.28
結構連結	信任	176.24	14	23.34	13	152.90
	承諾	223.12	9	15.03	8	208.09
	未來關係互動	227.40	14	19.93	13	207.47
信任	承諾	193.61	5	14.40	4	179.21
	未來關係互動	216.70	9	23.92	8	192.78
承諾	未來關係互動	243.48	5	14.68	4	228.80

適度時，嚴謹研究要求標準最好不超過3 (Chin and Todd, 1995)。SEM分析包括研究模式的配適度分析與整體研究模式的解釋力，亦應考量SEM其他重要相關統計指標 (Jöreskog and Sörbom, 1992)，本研究挑選七項指標進行整體模式配適度評鑑。由表5可知輔助指標僅AGFI小於理想建

¹ 所有 $\Delta\chi^2$ 值均達顯著水準P-value<0.001 (在自由度為1且P-value=0.001時， χ^2 值為10.827)

表5 本研究之總合研究模式的配適度分析

配適指標(fit indices)	建議標準	結果
χ^2 (chi-square)	愈小愈好	231.48 (p=0.000)
χ^2 與其自由度 (degrees of freedom)的比值	<3	1.823 (df=127)
配適度指標 (goodness of fit index, GFI)	>0.9	0.91
調整後的配適度指標 (adjusted goodness of fit index, AGFI)	>0.9	0.87
漸近誤差均方根 (root mean square error of approximation, RMSEA)	<0.08	0.057
基準配適度指標 (normed fit index, NFI)	>0.9	0.96
非基準配適度指標 (non-normed fit index, NNFI)	>0.9	0.98
比較配適度指標 (comparative fit index, CFI)	>0.9	0.98

議值 (0.9)，Hair *et al.* (1998) 認為GFI、AGFI其值愈接近1愈好，但並無一絕對標準值來判定觀察資料與模式間的配適度，而Baumgartner and Homburg (1996) 研究1977-1994年間行銷與消費者領域²以SEM進行分析的184篇文獻中，GFI、AGFI低於建議值的文獻比率分別為24%、48%，仍在可接受的範圍內，因此本研究模式與觀察資料有不錯的適配度。

4.2 實證結果

4.2.1 假設驗證

經由SEM估計各個變項之間的徑路關係，其徑路值係採用標準化係數，驗證研究模式的9個假設中，共有5個假設達到顯著水準 $\alpha=0.01$ ；2個假設達到顯著水準 $\alpha=0.05$ ；研究模式中仍有假設1b,2a等2個假設無法成立。結構模式路徑分析係數，分別是：財務連結→信任 ($\gamma_{11}=0.24$)；財務連結→承諾 ($\gamma_{21}=0.00$)；社會連結→信任($\gamma_{12}=0.32$)；社會連結→承諾 ($\gamma_{22}=0.42$)；結構連結→信任 ($\gamma_{13}=0.43$)；結構連結→承諾 ($\gamma_{23}=0.26$)；信任→承諾 ($\beta_{21}=0.32$)；信任→未來關係互動 ($\beta_{31}=0.13$)；承諾→未來關係互動 ($\beta_{32}=0.91$)，其中「承諾」對「未來關係互動」的徑路係數值最高。

實證結果顯示：銷售人員的「未來關係互動」受到關係品質構面的「信任」與「承諾」的正向影響；關係品質構面的「信任」受到「財務連結」與「結構連結」等方式的正向影響；關係品質構面的「承諾」受到同為關係品質構面的「信任」，與關係連結之「社會連結」、「結構連結」的正向影響。相關實證資料顯示僅有假設1b, 2a未獲得支持，其餘假設皆獲得實證資料支持，各個假設支持狀況如表6。

² 作者研究文獻資料來源為Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, International Journal of Research in Marketing, Journal of Consumer Research等四種期刊登刊之文章。

表6 研究假設驗證結果

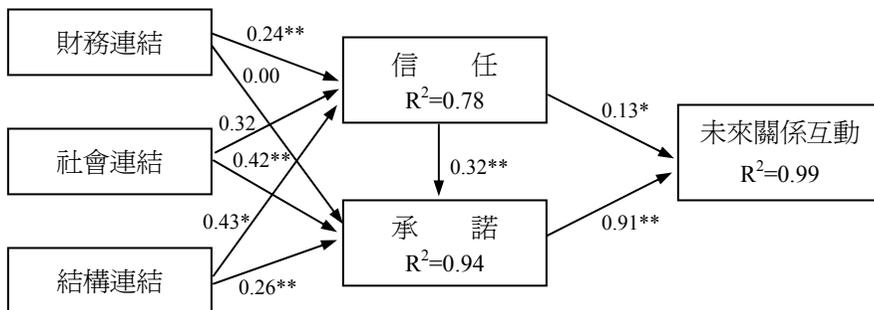
假設	徑路關係	徑路值	假設成立
H1a	財務連結→信任	0.24**	是
H1b	財務連結→承諾	0.00	否
H2a	社會連結→信任	0.32	否
H2b	社會連結→承諾	0.42**	是
H3a	結構連結→信任	0.43**	是
H3b	結構連結→承諾	0.26*	是
H4	信任→承諾	0.32**	是
H5	信任→未來關係互動	0.13*	是
H6	承諾→未來關係互動	0.91**	是

*表 $p < 0.05$ ，**表 $p < 0.01$

此外，從研究模式中可知各依變項對整體模式的變異解釋力 (R^2) 分別為：信任 (0.78)、承諾 (0.94)、未來關係互動 (0.99)，三個潛在依變項變異解釋力都達0.5以上，顯示本研究所提的模式為良好可接受的模式，實證結果如圖2。

4.2.2 中介效果的驗證

對線性結構方程式而言，可考量研究模式的測量模式與結構模式的穩定外，研究者關心其徑路的直接效果與其顯著性，但對於內生潛在變項而言，除外生潛在變項對內生潛在變項的直接效果外，仍存有外生變項透過中介內生變項的間接效果 (如財務連結對未來關係互動的間接效果，係透過財務連結→信任→未來關係互動、財務連結→承諾→未來關係互動與財



*表 $p < 0.05$ ，**表 $p < 0.01$

圖2 關係連結、關係品質與未來關係互動之中介結構模式

務連結→信任→承諾→未來關係互動等三條徑路關係的間接效果總和，其計算方式則由兩徑路關係的直接效果相乘再相加)，而研究模式的總效果係為直接效果與間接效果的加總。對內生潛在變項而言，不能僅考量徑路間的直接效果或間接效果，如此一來，便會對變項間所產生的效果有所偏頗，因此，必須考量內生變項的總效果。除了上述直接效果外，整體效果亦非常重要，亦即須考慮由其他中間構面的間接效果和直接效果所造成的影響。

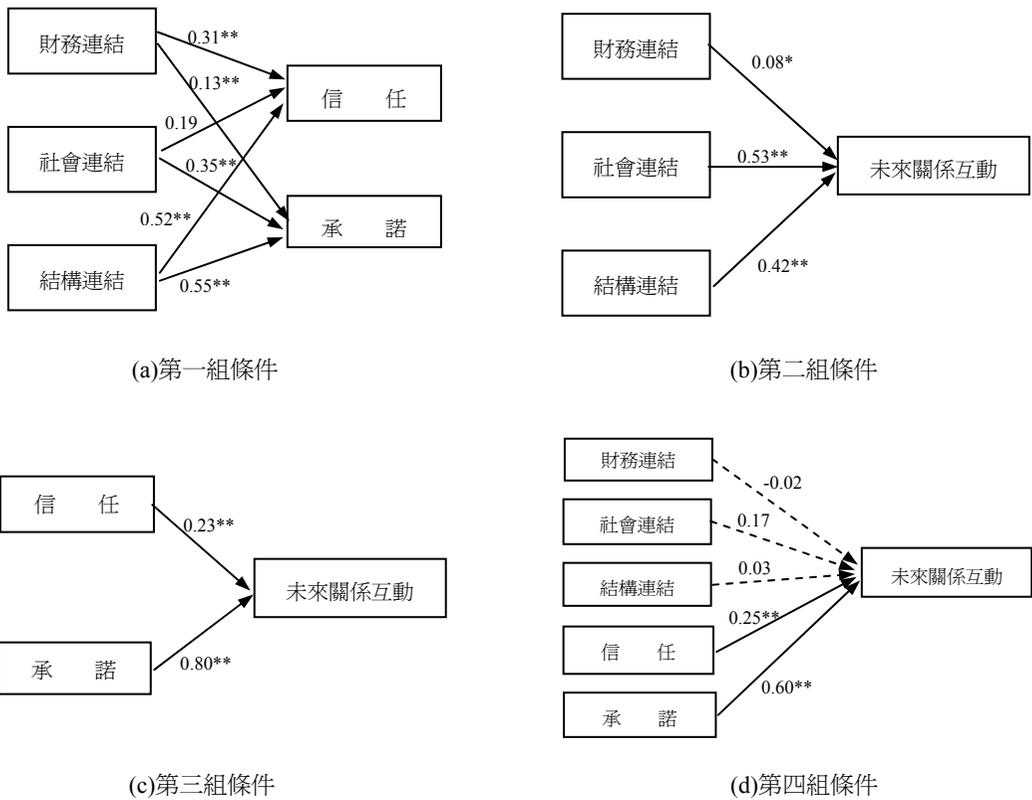
表7彙整研究模式中各個構面之間間接、直接與整體效果。關係連結方式主要係透過關係品質的「信任」對「未來關係互動」具有顯著的間接效果，反觀關係連結方式對「承諾」構面的間接效果多未呈現顯著(社會連結與結構連結可透過承諾對未來關係互動具顯著的間接效果)，由此可驗證關係品質的「信任」在關係連結與「未來關係互動」為一中介構面；關係品質的「信任」、「承諾」與「未來關係互動」，係透過「承諾」變項具有直接與間接效果，實證資料支持「承諾」為信任與未來關係互動的中介構面。

為檢驗關係品質的中介效果，本研究依照Morgan and Hunt (1994) 的作法，提出競爭模式驗證「信任」與「承諾」的中介效果，中介變數的檢定參照Baron and Kenny (1986) 的方式，但採取Williams *et al.* (2003) 以SEM進行中介模式驗證，分別以三個競爭模式分別呈現，且須滿足以下四組條件：(1)自變項 (三種關係連結方式)對中介變項 (關係品質) 需具有顯著關係；(2)自變項 (三種關係連結方式) 對依變項 (未來關係互動)需具有顯著關係；(3)中介變項(關係品質)對依變項(未來關係互動) 需具有顯著關係；(4)自變項與中介變項同時對依變項有一顯著的關係，且自變項的效果必須較第二種效果來得弱。由圖3的四組條件的競爭模式，可知在第一組條件下僅

表7 研究變項的間接、直接與整體效果

潛在變項	潛在依變項	間接效果	直接效果	整體效果
財務連結	信任	N.A.	0.24**	0.24**
	承諾	0.08**	0.00	0.08**
	未來關係互動	0.10**	N.A.	0.10**
社會連結	信任	N.A.	0.32	0.32
	承諾	0.10	0.42**	0.52**
	未來關係互動	0.52**	N.A.	0.52**
結構連結	信任	N.A.	0.43*	0.43*
	承諾	0.14	0.26**	0.40**
	未來關係互動	0.42**	N.A.	0.42**
信任	承諾	N.A.	0.32**	0.32**
	未來關係互動	0.29**	0.13*	0.42**
承諾	未來關係互動	N.A.	0.91**	0.91**

N.A.係無法從徑路分析中獲得資料值，*表 $p < 0.05$ ，**表 $p < 0.01$



*表 $p < 0.05$ ，**表 $p < 0.01$

圖3 關係連結、關係品質與未來關係互動之競爭模式

社會連結對信任不具有顯著關係，其餘徑路關係均能符合要求，且競爭模式能完全滿足第二組條件與第三組條件的要求，在第四組條件下，財務連結、社會連結與結構連結對未來關係互動皆無顯著影響，只有信任與承諾對未來關係互動有顯著正向影響，再次驗證關係品質的「信任」與「承諾」為重要中介構面，由此得知，關係連結方式對依變項的統計水準由顯著變成不顯著，顯示關係品質的「信任」與「承諾」具有完全中介效果。

5. 討論與建議

公司欲長久存活，就長期觀點而言，需建立競爭優勢，但短期則需建立優勢的銷售力。然而銷售人員銷售力的目標是朝向建立兼顧賣方與客戶的長期穩定關係，為追求長期績效，不能僅以短期投入-產出的績效衡量。因此，從供應商觀點來看，公司所採取的關係連結的方式更突顯其重要性，關係品質以信任、承諾為主要內涵，因銷售人員採取關係連結不同，將影響雙方關係品

質。雙方未來互動關係亦可作為衡量關係競爭力的依據。本研究探討關係連結、關係品質及未來關係互動的關係，得到結論如下：

5.1 結論

5.1.1 關係連結對關係品質的關係

關係連結不管是採取財務連結、社會連結或結構連結，大都會正向影響關係品質，且採取結構連結的影響最高。但若只用財務連結對影響雙方關係品質的承諾並無顯著的影響（係數值為0.00），此與謝依靜（民89）研究（其徑路關係為正向顯著）略為不同，此種不同結論原因係二者研究對象的產業特性不同所造成，上述研究以終端消費者為調查對象，本研究從供應商觀點調查第一線的業務人員，同時，因食品及日用品產業中產品的替代性較高，業務人員基於成本考量並無法對雙方予以承諾，以財務連結雖可取得零售店的信任，卻無法取得雙方認同進而提升雙方關係品質的承諾，因此，假設一僅獲得部份支持。

採用社會連結對關係品質之信任（係數值為0.32）無顯著影響，與Ganesan (1994)、Doney and Cannon (1997) 與Smith (1998b) 等相關研究不同。造成此種差異可能原因，乃因銷售人員的私人友誼未足以顯著影響與客戶之間信任程度。反觀，採用社會連結對關係品質之承諾（係數值為0.42）則具有顯著影響，與Wilson and Mummalaneni (1986); Smith (1998b) 等研究相符，但Han *et al.* (1993) 探討買賣雙方在長期關係建立研究中指出社會連結與承諾無關。同時，本研究之調查對象廠商，在台灣於該產業市占率相當高，產品為標準化、普遍性、傳統產品，鮮少客戶需要銷售人員對其加強個人化的接觸，造成社會連結對關係品質的信任影響不顯著。

在結構連結方面，會正向影響關係品質的信任（係數值為0.43）與承諾（係數值為0.26），與Ganesan (1994); Han *et al.* (1993); Kumar *et al.* (1995); Morgan and Hunt (1994); Doney and Cannon (1997) 相關研究實證研究相符，但卻與Smith (1998b) 在探討關係連結與關係品質的實證研究中（結構連結未獲支持）的現象相異。仔細推敲相關實證研究，可能是受訪調查的產業不同，本研究銷售人員主要對零售店服務，並非針對末端消費者，但零售店採購並非店經理一人可做決定，有時需搭配總公司採購政策，因此運用結構連結方式對關係品質的影響程度乃獲致不同結果。此外，由於關係品質各研究者所採取的構面並不相同（如Kim and Cha, 2002; Robert *et al.*, 2003; Lages *et al.*, 2005），亦是造成此種不一致的結果。

5.1.2 影響未來關係互動之中介變數

「信任」會正向顯著影響「承諾」（係數值為0.32），研究結果與Garbarino and Johnson (1999)、Morgan and Hunt (1994)、Geysken *et al.* (1996) 的研究相符。此外，關係連結主要係透過關係品質的「信任」對「未來關係互動」具有顯著的間接效果，反觀在「承諾」構面則多未呈顯著的間接效果，驗證關係品質的「信任」在關係連結與「未來關係互動」為一中介構面，證實雙方若欲

建立更高的承諾需要有信任當基礎，否則雙方不易建立更良好的關係。本研究發現透過關係品質的中介變數對未來關係互動造成影響，亦即銷售人員採取關係連結，可經由關係品質獲得較高的未來關係互動。因此，採取適當的關係連結可強化關係品質，並進而提昇未來關係的互動，同時也驗證了Morgan and Hunt (1994) 以信任與承諾作為主要中介變數之理論的實用性。

5.1.3 關係品質與未來關係互動之關聯性

Bejou *et al.* (1996) 指出顧客與業務員的關係品質是成功長期關係的必要前提因素，本研究亦證實「信任」與「承諾」會正向顯著影響「未來關係互動」(其係數值分別為0.13與0.91)，此一實證結果與Bettencourt (1997)、Crosby *et al.* (1990)、Singh and Sirdeshmukh (2000)、Moorman *et al.* (1993) 與Pritchard *et al.* (1999) 等研究相符，可見良好關係品質有助於提昇雙方的「未來關係互動」。依據互惠的觀點，客戶會與其認可的品牌或供應商繼續合作 (Gassenhemer *et al.*, 1998)，Tam and Wong (2001) 與方世榮 (民91) 皆指出，未來銷售機會取決於關係品質；換句話說，關係品質有助於未來關係互動的提昇。

本研究從供應商觀點探討，實證資料顯示未來關係互動可藉由關係連結及關係品質來提升，將過去探討關係行銷模式研究範疇予以擴大。從實證結果來看，結構連結可顯著增進關係品質的信任與承諾，並加強交易雙方的未來關係互動，研究並修正Berry and Parasureman (1991) 的論點(本研究發現關係品質的重要性)。從供應商觀點來看，財務連結與社會連結並未能顯著的全面提昇關係品質，其實證結果與調查對象為服務業與製造業略有不同 (周逸衡等，民91；Smith, 1998b; Crosby *et al.*, 1990)。

5.2 管理意涵

本研究所提出的模型及實證結果，發現行銷通路中，供應商與消費者的觀點是有不同結果，財務連結的方式能提升關係品質的信任，反而對提升關係品質的承諾並無顯著效果；相對地，採取社會連結反而無法提升關係品質的信任程度，卻能有效的提升關係品質的承諾。此意味著銷售人員若能採用適當地關係連結方式與關係品質，皆能提高雙方未來關係互動。此外，關係層次較低的財務連結對承諾並無直接影響，僅能透過信任而影響承諾與未來關係互動；而社會連結與結構連結皆可直接影響承諾進而影響未來關係互動；結構連結不但可透過信任影響未來關係互動，亦可透過信任而間接影響承諾，更進而影響未來關係互動；因此本研究認為結構連結對關係品質的影響最大，財務連結的影響最小；在關係品質方面則以承諾的中介效果最明顯，因此，承諾對於供應商與零售店的未來關係互動扮演一個極重要的角色。本研究亦間接驗證Berry and Parasuraman (1991) 與Emmelhaine and Kavan (1999) 的觀點，顯然這三種關係連結方式對未來關係互動有不同的效果，且欲與顧客建立穩固的關係且不易被模仿則需付出較高代價，因為提供較多的客製化服務(結構連結)，需花費較多時間與財力、人力；財務連結雖亦被模仿，但其所費心

力可能較小。管理者面對不同顧客應有不同的連結方式，且應快速找出顧客並將其分類，以不同的關係連結方式與顧客建立關係，來獲取最大利潤。

本研究綜合理論與實證方式將關係連結分成三種方式，並加以驗證其正確性與可靠性。透過本研究的轉化測量變數與所獲得的實際資料，用驗證性因素分析來確定這些變項的主要構面與因素結構的穩定度，結果與Berry and Parasureman (1991) 之論點相符，經修訂後相關測量變數，具有良好的收斂效度與建構效度，實證可適用於衡量供應商銷售人員。在學術上，除可供未來研究關係連結進行相互比較，並累積研究成果。對於實務界，可透過此共同測量基礎，在銷售情境下應用何種關係連結的思考準則與指引，並作為企業發掘與改善零售商關係之檢核工具。

5.3 研究限制與後續研究方向

本研究仍有一些構面的常態分配情形未臻理想，如客戶交易後可收到贈品或回饋（財務連結構面）、我會主動預測客戶需求，以提供個別化產品或服務（結構連結構面）、我願意與該客戶維持良好交換關係（承諾構面）等三變數未能通過Lillefors檢定，在進行結構方程式模型分析之前，仍須先行刪除此三題測量變數，才得以進行後續資料分析。本研究之關係連結採用Berry and Parasuraman (1991)，但Liljander and Strandvik (1995) 曾提出各種其他的連結（如地理的、心理的與專業知識等），Zeithaml and Bitner (2000) 則除了本文的三種連結外，加上顧客化連結，因此未來應可加入更多連結納入研究模型。至於是否有影響關係連結的前置因素，則可就研究範圍，以其他理論（如交易成本理論與代理理論）導出相關因素（如資產專屬性、環境不確定性；而影響關係品質的因素，可加入銷售人員特質與銷售行為（調適銷售）。此外，關係連結與關係品質的關係亦有可能受到兩造關係發展的不同階段之干擾（Dwyer *et al.*, 1987; Jap and Ganesan, 2000; Jap, 2001），亦是值得探討的主題，但關係發展階段如何界定與衡量則是高難度挑戰。另外，本研究採取同一受訪者回答所有問題，可能有同源偏差問題（common method variance），然而本研究將結果變數置於問卷最後，大部分皆以態度及行為面作為衡量，藉以降低此種偏差（Podsakoff and Organ, 1986）。若將研究設計改為實驗設計方式，或採用多特質多方法（Multitrait-Multimethod）的研究設計可徹底解決自陳式問答造成誤差。後續研究者可採用大量的樣本資料蒐集與縱貫式研究，並以計量方法與不同時點的問卷施測，可克服自陳式問答所造成誤差。

在調查對象選取階段，本研究受訪對象僅限於銷售人員，未來可採用銷售人員與其主管以及零售店對銷售人員觀點的對隔分析，或其他直接面對末端消費者之相關研究以進行相互比較，將有助於行銷通路的管理與研究。企業的夥伴關係是長期、動態的，因此，建議後續研究者可採用個案分析或加上長期縱貫面研究（如Emmelhaize and Kavan, 1999），檢視關係連結、關係品質等動態關係，對行銷通路管理的理論與實務將有更大助益。

參考文獻

- 方世榮，「關係價值、關係品質與忠誠度之探討-零售銀行業的實證研究」，管理學報，第十九期第六卷，民國 91 年，1097-1130 頁。
- 周逸衡、黃盈裕、施青仁，「配銷商與經銷商之關係連結研究-以電腦週邊產品銷售產業為例」，東海管理評論，第四卷第一期，民國 91 年，55-90 頁。
- 楊浩二，多變量統計方法，台北:華泰書局，民國 83 年。
- 謝依靜，「關係結合策略與關係績效關連性之研究-以金融服務業為例」，國立台灣大學商學研究所未出版博士論文，民國 89 年。
- Achrol, R. S., "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments," *Journal of Marketing*, Vol. 55, No. 4, 1991, pp. 77-93.
- Ahire, S. L., Golhar, D. Y., and Waller, M. A., "Development and Validation of TQM Implementation Constructs," *Decision Science*, Vol. 27, No. 1, 1996, pp. 23-56.
- Andaleeb, S. S., "Dependence Relations and the Moderating Role of Trust Implications for Behavior Intentions in Marketing Channels," *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 12, No. 2, 1995, pp. 157-182.
- Anderson, E. and Weitz, B., "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 1, 1992, pp. 18-34.
- Anderson, J. and Narus, J. "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Working Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, 1990, pp. 42-58.
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W., "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No. 3, 1988a, pp. 411-423.
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W., "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Preferences," *Journal of Consumer Research*, Vol. 27, No. 2, 1988b, pp. 233-248.
- Anderson, J. C., "An Approach for Confirmatory Measurement and Structural Equation Modeling of Organizational Properties," *Management Science*, Vol. 33, No. 4, 1987, pp. 525-541.
- Bagozzi, R. P. and Phillips, L. W., "Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Constructal," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, No. 3, 1982, pp. 459-489.
- Bagozzi, R. P. and Yi, Y., "On the Evaluation for Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, No. 1, 1988, pp. 74-94.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A., "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, 1986, pp. 1173-1182.

- Baumgartner, H. and Homburg, C., "Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research: A Review," *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, No. 2, 1996, pp. 139-161.
- Bejou, D. and Palmer, A., "Service Failure and Loyalty: An Exploratory Empirical Study of Airline Customers," *Journal of Service Marketing*, Vol. 12, No. 1, 1998, pp. 7-12.
- Bejou, D., Wray, B., and Ingram, T. N., "Determinants of Relationship Quality: An Artificial Neural Network Analysis," *Journal of Business Research*, Vol. 36, No. 2, 1996, pp. 137-143.
- Berry, L. L. and Parasuraman, A., *Marketing Service: Competing Through Quality*, New York : Free Press, 1991.
- Bettencourt, L. A., "Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Service Delivery," *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 3, 1997, pp. 373-406.
- Bradach, J. L. and Eccles, R. G., "Price, Authority, and Trust: from Ideal Types to Plural Forms," *Annual Review of Sociology*, Vol. 15, 1989, pp. 97-118.
- Chin, W. W. and Todd, P. A., "On the Use, Usefulness, and Ease of Use of Structural Equation Modeling in MIS Research: A Note of Caution," *MIS Quarterly*, Vol. 19, No. 2, 1995, pp.237-246.
- Chow, S. and Holden, R., "Toward An Understanding of Loyalty: The Moderating Role of Trust," *Journal of Managerial Issue*, Vol. 9, No. 3, 1997, pp. 275-298.
- Christy, R., Oliver, G., and Penn, J., "Relationship Marketing in Consumer Markets," *Journal of Marketing Management*, Vol. 12, No. 1-3, 1996, pp. 175-187.
- Crosby, J. A., Evans, K. R., and Cowles, D., "Relationship Quality in Services Selling : An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 3, 1990, pp. 68-81.
- Czepiel, J. A., "Service Encounters and Service Relationships: Implication for Research," *Journal of Business Research*, Vol. 20, No. 1, 1990, pp. 13-21
- Day, G. S., "Creating a Market Driven Organization," *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 3, 1999, pp. 11-22.
- Day, G. S. and Wensely, R., "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 2, 1988, pp. 1-20.
- De Wulf, K., Odekerkem-Schroder, G., and Iacobucci, D., "Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration," *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 4, 2001, pp. 33-50.
- Dibb, S. and Meadows, M., "The Application of a Relation of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *The Service Industries Journal*, Vol. 21, No. 1, 2001, pp. 169-194.
- Doney, P. M. and Cannon, J. P. "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller

- Relationships,” *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 1, 1997, pp. 33-51.
- Dorsch, M. J., Swanson, S. R., and Kelley, S. W., “The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 2, 1998, pp. 128-142.
- Dupont, R., “Relationship Marketing: A Strategy for Consumer-Owned Utilities in a Restructured Industry,” *Management Quarterly*, Vol. 38, No. 4, 1998, pp. 11-16.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., and Oh, S., “Developing Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, 1987, pp. 11-27.
- Dwyer, F. R. and Oh, S., “Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, No. 6, 1987, pp. 347-358.
- Emmelhaine, M. A. and Kavan, C. B., “Using Information as a Basis for Segmentation and Relationship Marketing: A Longitudinal Case Study of a Leading Financial Service Firm,” *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 4, No. 2, 1999, pp. 161-177.
- Evans, J. R. and Laskin, R. L., “The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 23, No. 5, 1994, pp. 423-452.
- Fornell, C. and Larcker, D. F., “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable and Measurement Errors,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, 1981, pp. 39-50.
- Gadde, L-E. and Snehota, I. “Making the Most of Supplier Relationships,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No. 4, 2000, pp. 305-316.
- Ganesan, S., “Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2, 1994, pp. 1-19.
- Garbarino, E. and Johnson, M. S., “The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationship,” *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 2, 1999, pp. 70-87.
- Gassenheimer, J. B., Houston, F. S., and Davis, J. C., “The Role of Economic Value, Social Value, and Perceptions of Fairness in Interorganizational Relationship Retention Decisions,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 4, 1998, pp. 322-337.
- Geysken, I.J-B., Steenkamp, E. M., Scheer, L. K., and Kumar, N., “The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study,” *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, No. 4, 1996, pp. 303-317.
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Thatam, R. L., and Black, W. C., *Multivariate Data Analysis*, 5th ed., Prentice-Hall International, Inc., 1998.
- Han, S-L., Wilson, D. T., and Dant, S. P., “Buyer-supplier Relationships Today,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, No. 4, 1993, pp. 331-338.

- Hatcher, L., *A Step-by step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling*, Cary, NC: SAS Institute, 1994.
- Hennig-Thuran, T. and Klee, A., "The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention : A Critical Reassessment and Model Development," *Psychology and Marketing*, Vol. 14, No. 8, 1997, pp. 797-764.
- Hennig-Thuran, T., "Relationship Quality and Customer Retention through Strategic Communication of Customer Skills," *Journal of Marketing Management*, Vol. 16, No. 1-3, 2000, pp. 55-79.
- Hrebiniak, L. G., "Effects of Job Level and Participation on Employee Attitudes and Perceptions of Influence," *Academy of Management Journal*, Vol. 17, No. 4, 1974, pp. 649-662.
- Hsieh, Y. C., Lin, N. P., and Chiu, H. C., 2002, "Virtual Factory and Relationship Marketing- A Case Study of Semiconductor Manufacturing Company," *International Journal of Information Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 109-126.
- Jap, S. D. And Ganesan, S., "Control Mechanisms and Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment," *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, No. 2, 2000, pp. 227-246.
- Jap, S. D., "The Strategic Role of the Salesforce in Developing Customer Satisfaction across the Relationship Lifecycle," *The International Personal Selling and Sales and Management*, Vol. 21, No. 2, 2001, pp. 95-109.
- Jöreskog, K. G. and Sörborm, D., *LISREL: A Guide to the Program and Applications*, Chicago: Scientific Software International, Inc., 1992.
- Kim, W. G. and Cha, Y., "Antecedents and Consequences of Relationship Quality in Industry," *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 21, No. 4, 2002, pp. 321-338.
- Kotler, P., *Marketing Management-Analysis, Planning, Implementation and Control*, 10th ed., Upper Saddle NJ. Prentice-Hall, Inc., 2000,
- Kumar, N., Scheer, L. K., and Steenkamp, J. B., "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers," *Journal of Marketing Research*, Vol.32, No. 3, 1995, pp. 54-65.
- Lagace, R. R., Dahlstrom, R., and Gassenheimer, J. B., "The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 11, No. 4, 1991, pp. 39-47.
- Lages, C., Lages, C. R., and Lages, L. F., "The RELQUAL scale: A Measure of Relationship Quality in Export Market Ventures," *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 8, 2005, pp. 1040-1048.
- Liljander, V. and Strandvik, T., "The Nature of Customer Relationships in Services," *Advances in Services Marketing and Management*, 4, 1995, pp. 141-167.

- Lin, N. P., Weng, J. C. M., and Hsieh, Y. C., "Relational Bonds and Customer's Trust and Commitment- A Study on the Moderating Effects of Web Site Usage," *The Service Industries Journal*, Vol. 23, No. 3, 2003, pp. 103-124.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D., "An Integration Model of Organizational Trust," *The Academy of Management Review*, Vol.20, No. 3, 1995, pp. 709-734.
- McAllister, D. J., "Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, 1995, pp. 24-59.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., and Chervany, N. L., "Initial Trust Formation in New Organizational Relationships," *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, 1998, pp. 473-490.
- Monczka, R. M., Kenneth, J. P., Robert, H. B., and Gary, L. R., "Success Factor in Strategic Supplier Alliance: The Buying Company Perspective," *Decision Sciences*, Vol. 29, No. 3, 1998, pp. 553-577.
- Moorman, C., Zaltman, G., and Deshpande, R., "Relationships between Providers and Users of Market Research, The Dynamics of Trust within and between Organizations," *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 3, 1992, pp. 314-328.
- Moorman, C., Deshpande, R., and Zaltman, G., "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships," *Journal of Marketing Research*, Vol. 57, No. 1, 1993, pp. 81-101.
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D., "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, 1994, pp. 20-38.
- Morris, M. H., Brunyee, J., and Page, M., "Relationship Marketing in Practice: Myths and Realistic," *Industrial Marketing Management*, Vol. 27, No. 4, 1998, pp. 359-372.
- O'Brien, L. and Jones, C., "Do Rewards Really Create Loyalty?" *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 3, 1995, pp. 75-82.
- Peltier, J. W. and Westfall, J. E., "Dissecting the HMO-Benefits Managers Relationship: What to Measure and Why," *Marketing Health Services*, Vol. 20, No. 2, 2000, pp. 4-123.
- Podsakoff, P. M. and Organ, D. E., "Self-Report in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, Vol. 12, No. 4, 1986, pp. 531-544.
- Pritchard, M. P., Havitz, M. E., and Howard, D. R., "Analyzing the Commitment-Loyalty Link in Service Contexts," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 3, 1999, pp.333-348.
- Ravald, A. and Gronroos, C., "The Value Concept and Relationship Marketing," *European Journal of Marketing*, Vol.30, No. 2, 1996, pp. 19-30.
- Robert, K., Varki, S., and Brodie, R., "Measuring the Quality of Relationships in Consumer Service: An Empirical Study," *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 1-2, 2003, pp. 169-196.

- Rodríguez, C. M. and Wilson, D. T., "Relationship Bonding and Trust as Foundation for Commitment in International Strategic Alliances, USA-Mexico: A Latent Variable Structural Modeling Approach," *Journal of International Marketing*, Vol. 10, No. 4, 2002, pp. 53-76.
- Sandra, H. S., "Retailer-supplier Partnerships: Hostages to Fortune or the Way forward," *British Food Journal*, Vol. 101, No. 9, 1999, pp. 668-682.
- Selnes, F., "An Examination of Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty," *European Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 9, 1993, pp. 19-35.
- Shani, D. and Chalasani, S., "Exploiting Niches Using Relationship Marketing," *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 9, No. 3, 1992, pp. 33-42.
- Singh, J. and Sirdeshmukh, D., "Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments," *Journal of the Academy of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, 2000, pp. 150-167.
- Sitkin, S. B. and Roth, N. L., "Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic 'Remedies' for Trust/Distrust," *Organization Science*, Vol. 4, No. 3, 1993, pp. 367-393.
- Smith, J. B., "Buyer-Seller Relationships: Similarity, Relationship Management, and Quality," *Psychology & Marketing*, Vol. 13, No. 2, 1998a, pp. 3-21.
- Smith, J. B., "Buyer-Seller Relationships : Bonds, Relationship Management and Sex-Type," *Canadian Journal of Administrative Science*, Vol. 15, No. 1, 1998b, pp. 76-92.
- Solberg, C., A. and Nes, E. B., "Exporter Trust, Commitment and Marketing Control in Integrated and Independent Export Channels," *International Business Review*, Vol. 11, No. 4, 2002, pp. 385-405.
- Storbacka, K., Strandvik, T., and Grönroos, C., "Managing Customer Relationships for Profit : The Dynamics of Relationship Quality," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 5, 1994, pp. 21-38.
- Tam, J. L. M. and Wong, Y. H., "Interactive Selling: A Dynamic Framework for Services," *Journal of Services Marketing*, Vol. 15, No. 5, 2001, pp. 379-396.
- Tzokas, N., Saren, M., and Kyziridis, P., "Aligning Sales Management and Relationship Marketing in the Service Sector," *The Service Industries Journal*, Vol. 21, No. 1, 2001, pp. 195-210.
- Venkatraman, N., "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement," *Management Science*, Vol. 35, No. 8, 1989, pp. 942-962.
- Weitz, B. A. and Jap, S. D., "Relationship Marketing and Distribution Channel," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, 1995, pp. 305-320.
- Williams, J. D., Han, S. L., and Qualls, W. J., "A Conceptual Method and Study of Cross-Cultural Business Relationship," *Journal of Business Research*, Vol. 42, No. 1, 1998, pp. 135-143.

- Williams, L. J., Edwards, J. R., and Vandenberg, R. J., "Recent Advances in Causal Modeling Methods for Organizational and Management Research," *Journal of Management*, Vol. 29, No. 6, 2003, pp. 903-936.
- Wilson, D. T. and Mummalaneni, V., "Bonding and Commitment in Supplier Relationship: A Preliminary Conceptualization," *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 1, No. 3, 1986, pp. 44-58.
- Wilson, D. T., "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, 1995, pp. 335-345.
- Wong, A. and Sohal, A., "An Examination of the Relationship between Trust, Commitment and Relationship Quality," *International Journal of Retail and Distribution Management*, 30(1), 2002, pp. 34-50.
- Wray, B., Palmer, A., and Bejou, D., "Using Neural Network Analysis to Evaluate Buyer-Seller Relationships," *European Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3, 1994, pp. 32-48.
- Zeithaml, V. A. and Bitner, M. J., *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, second ed., New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2000.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., and Berry, L. L., "The Behavioral Consequences of Service Quality," *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 2, 1996, pp. 31-46.