

수요부문 환경 불확실성이 제조업체와 소매업체 간 관계특성과 관계의 질에 미치는 영향*

김상덕

연세대학교 경영대학 강사
(mark@base.yonsei.ac.kr)

오세조

연세대학교 경영대학 교수
(sjoh@base.yonsei.ac.kr)

제한된 자원과 능력을 지닌 유통경로 구성원들은 환경에 어떻게 대처하느냐에 따라 그 기업조직의 성과가 좌우될 수 있다. 특히 오늘날과 같이 수요부문 환경이 불확실한 상황에서는 제조업체와 유통업체가 상호간 경쟁보다는 Win-Win 체제 구축을 통해 함께 대응해 나가는 것이 필수적이며, 이를 위해서는 상호간 관계결속이 선행되어야 한다.

본 연구는 이러한 취지에서 수요부문의 불확실한 환경이 제조업체와 유통업체 간 상호 결속에 어떠한 매커니즘을 통해 영향을 주는지 밝히는 것을 그 목적으로 하고 있다.

이러한 목적을 토대로 본 연구는 연구 대상 산업인 화장품 전문점 유통경로의 핵심 거래 당사자(focal dyad), 즉 제조업체 영업사원과 전문점 사장을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

구조방정식 모형 분석을 통해 얻어진 결과에 의하면 부정적인 경로인 힘의 불균형을 통한 경로는 부분적으로 가설이 채택된 반면, 긍정적인 경로인 협력을 통한 경로는 모든 가설이 채택되었다.

1. 서론

1.1 문제제기

제한된 자원과 능력을 지닌 조직은 환경에 어떻게 대처할 것인가에 관심을 가져야 하며, 환경 변화에 수동적으로 적응하는 것을 넘어서 적극적으로 개입하여 환경의 불확실성을 완화시켜야 한다(Aaker 1984).

이 때, 기업 환경의 변화는 기업을 둘러싼 환경의 불확실성으로 나타난다. 이러한 환경 불확실성은 기업의 존속과 직접적으로 연결되어 있는데 기업의 존속은 그것이 직면한 주요한 불확실성과 자원의존에

대해 기업조직이 어떻게 대처하느냐 하는 능력에 달려 있다(오세조, 심종섭 1990).

특히 제품의 공급체인(supply chain) 구성원인 원재료 공급업체, 제조업체, 유통업체 간의 긴밀한 협력을 통해 불확실한 환경에 대응해 나가는 것은 이제 기업이 살아남기 위한 필수 요건이 되었다. 이러한 기업간 협력은 공급업체와 제조업체 간, 제조업체와 유통업체 간 모두에서 활발히 일어나고 있지만 수요부문의 불확실성이 매우 심해 가고 있는 현 시점에서는 제조업체와 유통업체 간 Win-Win 협력 관계 구축이 중요한 이슈로 대두되고 있다(오세조 외 2003).

요컨대, 제조업체와 유통업체는 서로간의 긴밀한 협력관계 하에서 불확실한 환경에 효율적이며, 효과

적으로 대처하여야 공동의 발전을 도모할 수 있다.

하지만 이러한 중요성에도 불구하고, 환경과 유통 경로 구성원 간 관계에 관한 연구는 90년대 이후 매우 미흡하다고 할 수 있다. 이러한 환경 관련 연구의 부족은 환경의 경영학적 함의를 찾기 어려운 데서 그 원인이 있는 것으로 보인다.

물론 Etgar(1977) 이후 일부 학자들에 의해 환경의 중요성이 강조되었다(Achrol, Reve, and Stern 1983, Frazier 1983, Kotler 1984, Aaker 1984, Dwyer and Welsh 1985, Dwyer, Schurr, and Oh 1987, Dwyer and Oh 1987a, Oh, Dwyer, and Dahlstrom 1990, 오세조, 심종섭 1990, 임영균 1990, 박종희 1993, Dutta, Heide, and Bergen 1999, Grewal and Dharwadkar 2002 등). 그들은 환경을 불확실성, 이질성, 역동성, 집중성, 풍요성, 교란성 등 다양한 차원으로 구분하여 각각의 환경이 유통경로의 구조와 과정에 미치는 영향을 연구하였다. Dwyer, Schurr, and Oh(1987)는 갈등과 협력, Frazier (1983)은 힘-의존 관계, Dutta, Heide and Bergen (1999)은 경제 효율성관점으로부터 환경 불확실성과 환경적 자원에의 의존성에 관한 함의를 찾았고, Dwyer and Oh (1987b), 오세조(1990), 오세조, 심종섭(1990), 임영균(1990), 박종희(1993) 등은 환경의 다양한 차원이 유통경로 구조의 내부정치경제에 미치는 영향을 연구하였다.

그러나 이상의 연구들은 두 가지 문제점을 지니고 있다. 첫번째 문제점은 환경이 유통경로 구조와 과정에 미치는 영향에 초점을 맞춘 나머지 유통경로 구성원 간 관계의 질에 어떠한 메커니즘을 통해 영향을 미치는 지는 명확히 밝히지 못하였다. 환경이 유통경로 관계의 궁극적 목적인 결속에 어떠한 구조적, 과정적 변화를 통해서 영향을 미치는 지 연구된

것은 관료적 구조화(bureaucracy)를 연구한 Dwyer and Oh(1987a) 연구가 그나마 유일하다고 할 수 있다.

이러한 문제점으로 인해 환경의 변화가 어떤 경로를 통해서 관계 결속을 강화시키거나 약화시키는지, 또한 강화효과와 약화효과 중 어느 쪽이 더 강한지 등에 대해서는 충분히 파악되지 못하였다. 따라서 관료적 구조화 이외에 환경과 관계의 질 간 관계를 설명할 수 있는 다양한 메커니즘이 연구되어야 한다. 예를 들면, 유통 경로 구성원 간 지배구조, 힘-의존 관계, 영향전략, 경로분위기 등의 관계특성 변수들이 영향 메커니즘으로서 연구되어야 한다.

기존 연구들이 지닌 두번째 문제점은 연구의 관점이 구매자 또는 판매자, 공급업체 또는 유통업체 등의 일방향 관점에서 시도되었다는 것이다. 하지만 유통경로의 관계는 거래 당사자 간의 교환이 발생하는 상호(dyadic) 관점을 요구한다(Achrol, Reve and Stern 1983). 특히, 신뢰, 결속, 장기지향성 등과 같은 유통경로 연구의 주요한 구성개념들이 구성원 상호간 교환을 통해 어떻게 형성되는지는 구성원 양쪽 모두로부터 측정되는 것이 바람직하다(Kim 2000). 따라서 유통경로 구성원 간 관계에 관한 연구는 가능한 한 상호 관점을 통해 수행되어야 할 것이다.

1.2 연구목적

본 연구는 수요부문의 불확실한 환경이 제조업체와 유통업체 간 상호 결속에 어떠한 메커니즘을 통해 영향을 주는지 밝히는 것을 그 주요 목적으로 하고 있다. 이를 좀 더 구체적으로 말하면 본 연구의 목적은 첫째, 환경이 유통경로 구성원 간 관계특성에 어떠한 영향을 미치는지 발견하는 것이다. 특히

본 연구는 다양한 환경의 부문 중 수요부문 환경의 불확실성에 초점을 맞추었다.

환경의 다양한 부문 중 수요부문을 선정한 이유는 수요부문이 가장 명확하고 직접적인 경영학적 함의를 도출할 수 있기 때문이다(Dwyer and Oh 1987a, Kim 2002). 그리고 다양한 환경의 차원 중 불확실성에 초점을 맞춘 것은 연구의 주요 이론적 배경인 정치경제 패러다임에서 불확실성이 다른 차원들을 포괄할 수 있는 대표적인 개념이기 때문이다(Achrol, Reve, and Stern 1983, Achrol and Stern 1988). 실제로 본 연구의 대상 산업인 화장품 전문점 유통경로의 전문점 경영자와 제조업체 영업사원을 대상으로 한 심층면접과 그룹토의 결과 수요부문의 환경 불확실성이 경로 구성원 간 관계에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타난 것도 그것을 연구 대상으로 선택한 주요 이유 중의 하나이다.

본 연구의 두번째 목적은 환경에 의해 영향을 받은 관계특성이 어떠한 메커니즘을 가지고 유통경로 구성원 간 관계의 질에 영향을 미치는지 발견하는 것이다. 특히 본 연구에서는 이 메커니즘을 연구함에 있어 기존에 연구가 많이 이루어지지 않았던 관계특성 변수 중 힘의 구조, 경로분위기(협력), 영향 전략에 초점을 맞추었고, 관계의 질을 나타내는 변수는 상호 결속에 초점을 맞추었다.

여기서 관계특성 변수 중 힘의 구조와 협력을 선정한 것은 정치경제 패러다임 하에서 외부 환경 불확실성이 영향을 미치는 내부정치 구조와 과정으로서 힘 구조의 변화와 유통경로 구성원 간 협력/갈등 분위기의 변화가 가장 대표적으로 나타나는 현상이라 판단되었기 때문이다(Achrol, Reve, and Stern 1983). 한편 관계특성 변수 중 영향전략을 선정한 것은 내부정치 구조와 과정이 자체적으로 유통경로 구성원 간 관계의 질에 영향을 미칠 뿐 아니라 행동

적인 차원을 통해서도 영향을 미치기 때문이다(Dwyer and Walker 1981, Frazier, Gill, and Kale 1989, Frazier and Rody 1991, Dwyer, Oh, and Kim 1995, Kim 2000).

마지막으로 관계의 질 변수로 상호 결속을 선택한 것은 결속이 유통경로 구성원 간 관계의 가장 최종단계이며, 가장 완성적인 개념이기 때문이다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987).

본 연구는 이상의 두 가지 목적을 달성하기 위해 핵심 거래 당사자(focal dyad)인 전문점과 제조업체 간의 상호(dyadic) 관점에서 연구를 수행하였다.

1.3 분석 단위 및 연구 대상

본 연구의 분석단위는 제조업체와 소매업체 간 상호 관계(dyadic relationship)이고, 연구 대상은 화장품 전문점 유통경로이다.

먼저 본 연구에서 제조업체와 소매업체 간 상호관계를 선정한 이유는 그 중요성에 비해 연구가 적게 수행된 분야이기 때문이다.

과거 유통 경로 연구의 분석단위는 유통경로 구성원들 간(Morgan and Hunt 1994), 소비자와 유통업자 간(Sheth and Parvatiyar 1995), 서비스 제공자와 고객 간(Berry 1995), 생산자와 공급자 간(Kalwani and Narayandas 1995), 공급체인 구성원들 간(Simchi-Levi and Kaminsky 2000), 국제 유통경로 구성원들 간(Armstrong and Yee 2001)으로 발전되어 왔다.

하지만 최근 환경의 불확실성이 가장 크게 나타나는 부문이 수요부문이고, 강력한 소매상(power retailer)이 등장하면서 유통경로 상의 지배력이 제조에서 소매로 넘어가고 있기 때문에(오세조, 박진용 2001), 환경의 불확실성으로 인해 거래 당사자

간 관계특성과 관계의 질에 영향을 많이 받는 것이 독립적인 제조업체와 소매업체 간 관계라고 볼 수 있다.

이와 같은 이유로 연구의 분석단위를 제조업체와 소매업체 간 관계로 선정하였다. 물론 제조업체와 소매업체 간 연구의 중요성에도 불구하고 Murry and Heide(1998) 이외에는 연구가 부족한 것도 선정 이유 중 하나이다.

다음으로 본 연구에서 화장품 산업을 선택한 이유는 최근 급속한 매출 하락을 겪고 있는 전문점이 가지고 있는 가장 큰 문제점이 환경의 불확실성으로 인한 유통경로 구성원 간 관계결속의 약화에서 기인하고 있기 때문이며(오세조 외 2003), 화장품 산업이 유통경로의 지배력이 제조업체에서 소매업체로 이동하고 있는 제품수명주기 상 성숙기에 처한 산업이라는 점 때문이다(오세조, 박진용 2001). 화장품이 권유판매의 비율이 높아서 제조업체와 소매업체 간 관계관리가 중요한 것(손영철 1998)도 화장품 산업을 선택한 이유이다.

II. 이론적 배경

2.1 환경 연구

환경은 경영자로 하여금 불확실성에 처하게 한다(Brown, Lusch and Koenig 1984). 이로 인해 제한된 자원과 능력을 지닌 조직은 이들 환경에 어떻게 대처할 것인가에 관심을 가지지 않을 수 없으며, 전략적 마케팅에서는 환경변화에 수동적으로 적응하는 것을 넘어서서 환경변화에 적극적으로 개입하여 환경의 불확실성을 완화시키려 한다(Aaker 1984).

하지만 환경 불확실성이 기업경영을 어렵게 만드는 요인으로만 작용하는 것은 아니다. 유통경로와 같이 조직간 연결로 이루어진 시스템에서 환경 불확실성은 조직간 거래의 관계를 형성시키고 발전시키는 동기가 되기도 한다(Cannon and Perreault Jr. 1999). 다시 말해, 외부 환경이 불확실할 때 다른 조직과 긴밀한 유대관계를 맺어 도움으로써 조직에 필요한 자원을 안정적으로 공급받고 외부 환경적 불확실성을 감소시킬 수 있는 것이다. 따라서 환경에 관한 연구는 유통경로의 관계특성과 관계의 질을 연구함에 있어서 중요한 선행 연구라 할 수 있다.

과거 유통분야에서 연구되었던 환경 관련 연구들을 종합해 보면, Guiltinan(1974), Etgar(1977) 등의 초기 연구에서 시작하여, Anderson(1985, 1988), John and Weitz(1989), Heide and John(1990), Noordewier, John, and Nevin(1990), Weiss and Anderson(1992) 등의 거래비용 분석(Transaction Cost Analysis), Pondy(1970), Staw and Szwajkowski(1975), Pfeffer and Salancik(1978), Scott(1981) 등의 자원기반 관점(Resource Based Perspective), Zald(1970), Stern and Reve(1980), Achrol, Reve, and Stern(1983), Achrol and Stern(1988), 오세조, 임영균, 박종희, 이승창(1995), 한상린(1998) 등의 정치경제 패러다임(Political Economy Paradigm)을 이용한 연구들이 있다.

이 중 Achrol, Reve, and Stern(1983)의 연구 이후 정치경제 패러다임을 이용한 연구가 유통경로의 환경에 관한 연구의 주류를 이루었는데, 정치경제 패러다임은 Anderson and Weitz(1986), Achrol and Stern(1988), Glazer and Weiss(1993) 등의 정보진행적 관점(Information Processing View)과 Dwyer and Welsh(1985), Dwyer and Oh

(1987a), Oh, Dwyer, and Dahlstrom(1990), 오세조, 심중섭(1990), 임영균(1990), 이종하, 오세조(1991), 박종희(1993), 오영애(1996) 등 힘의 패러다임(Power Paradigm)을 이용한 연구로 발전하였다.

이러한 연구들은 각각 환경의 불확실성이 *Markets* 또는 *Hierarchies*과 같은 유통경로의 구조(거래비용 분석), 의사결정 메커니즘과 같은 유통경로의 과정(자원기반 관점), 힘-의존 관계, 수직적 조정 또는 통합, 의사결정의 집중화, 협력 및 갈등 등과 같은 다양한 유통경로의 구조와 과정(정치경제 패러다임), 유통경로 구성원 간 의사결정의 불확실성과 성과(정보진행적 관점), 힘의 구조와 경로구성원 간 행동양식(힘 패러다임) 등에 영향을 준다는 것을 발견하였다.

2.2 사회교환 이론

교환은 마케팅 연구에 있어 핵심적인 개념이다. Kotler(1972), Bagozzi(1975), Hunt(1976)의 연구 이후로 마케팅 과정에 대한 정의는 양자간의 교환활동에 초점을 맞추어 왔다. 동시에 기업 간 교환과정을 지배하는 비 계약적 통제 메커니즘에 대한 관심이 커가면서 유통분야에서 집중적인 연구가 수행되었다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987, Gundlach and Murphy 1993, Heide and John 1988).

이러한 비계약적 지배구조에 관한 초기 연구들은 힘과 의존성의 개념으로 유통경로 내 비계약적 지배구조를 "다른 교환 파트너에 대해 한 경로 구성원이 가지고 있는 통제"로서 설명하려 하였다(Hunt, Ray, and Wood 1985, French and Raven 1959, Beier and Stern 1969). 하지만 이러한 힘은 같

등을 야기할 수 있다는 이유 때문에 성공적인 교환 지배구조를 설명하는 데에서는 한계를 가지고 있다고 반복적으로 발견되었다(Morgan and Hunt 1994).

후에 제도 경제학(Williamson 1975)의 연구로부터 연구자들은 거래비용 분석을 유통경로의 교환을 설명하는데 사용하였다. 여기서 거래비용 분석은 기업들과 시장들을 지배구조의 대안적 형태로서 보고 교환의 지배구조가 교환의 직접비용과 기회비용을 최소화하려는 기업의 바람에서 기인한다고 제안하였다.

이 때 지배구조 문제들은 관계 자산의 보호(Heide and John 1988) 파트너 적응의 보장(Heide and John 1990) 등이 독립변수로 연구되었고, 지배구조 메커니즘, 예를 들어 수직적 통합(Williamson 1975), 또는 담보(Anderson and Weitz 1992) 등이 종속변수로서 연구되었다(Rindfleisch and Heide 1997).

그러나 몇몇 연구자들은 실제로 관계규범 또는 개인적 관계에 의한 관계적 통제가 종종 지배 수단으로 효과적이라는 것을 보여주었다(Anderson and Narus 1984, Dwyer, Schurr, and Oh 1987, Morgan and Hunt 1994). 또한 어떤 학자들은 관계교환 내에서 보편적인 기회주의에 대한 거래비용 분석의 가정에 대해 의심하기도 하였다(Heide and John 1992, Morgan and Hunt 1994). 결국 거래비용 분석은 교환 파트너들이 지속적으로 관계에 기초한 지배구조를 개발할 수 있는 교환관계 내에서 지배구조를 설명하는데 한계점을 노출하게 되었다.

이로 인해 유통경로를 연구하는 학자들은 점점 더 사회교환 이론을 채용하고 있다. 여기서 사회교환 이론의 핵심 설명 메커니즘은 관계적인 상호의존성

또는 관계적 계약으로, 그것들은 교환 파트너들의 상호작용을 통해 지속적으로 개발되는 것이다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987). Dwyer, Schurr, and Oh(1987)는 관계성(relationship)이 인지, 탐색, 확대, 결속, 해지 등의 다섯 단계를 통해 개발된다고 주장하였으며 다섯 가지 세부 과정들이 탐색과 확대 단계에서 발생한다고 하였다.

한편 관계교환은 교환의 성과가 다른 형태의 교환 또는 다른 파트너와의 교환으로부터 얻을 수 있는 성과를 초과한다는 교환 당사자 간의 상호 인식에 의해 동기가 부여된다(Anderson and Narus 1984, 1990, Dwyer, Schurr, and Oh 1987, Nevin 1995). 이러한 교환은 교환 과정을 지배하는 관계적 계약 또는 규범들에 크게 의존한다(Heide and John 1992, Macneil 1980). 이 때 관계적 계약은 공식적으로 문서화된 계약에서 중요한 문구로 상세하게 설명하기 어려운 경우 거래 당사자 간에 사용된다(Goetz and Scott 1981).

사실 교환에 대한 계약은 교환 상황과 의무들이 문서화하기 힘들어짐에 따라 점점 더 관계적 계약화되고 있다(Goetz and Scott 1981, Gundlach and Murphy 1993, Nevin 1995). 하지만 예측하기 힘든 상황이 발생한 복잡한 교환에서 요구되는 유연성을 달성하기 위하여, 관계적 교환은 높은 수준의 협력, 공동 계획, 파트너 욕구의 교환에 대한 상호 적응 등을 요구한다(Gundlach and Murphy 1993, Hallen, Johanson, Seyed-Mohamed 1991, Nevin 1995).

이 때 관계적 교환 내에서 결정적인 지배 메커니즘과 관계적 교환의 성공을 위한 핵심 결정요인은 관계성이다. 단순히 말해서, 기능적인 관계 교환은 교환 당사자 간의 기능적인 관계성을 요구한다(Anderson and Narus 1984, Day 1995, Dwyer,

Schurr, and Oh 1987, Heide and John 1992, Morgan and Hunt 1994). 그러한 관계성은 신뢰, 결속의 기초 하에서 구축된 통제 메커니즘을 제공하고, 계약과 같은 보다 공식적인 통제 메커니즘을 대체 또는 보완하는 규범들을 교환한다(Gundlach and Murphy 1993, Heide and John 1992).

이러한 사회교환 이론은 첫째, 교환 상호 작용들이 사회적, 그리고 경제적 성과를 초래한다. 둘째, 이러한 성과들은 교환 관계에 대한 의존성을 결정하는 다른 교환 대안들과 반복적으로 비교된다. 셋째, 반복되는 긍정적인 성과들은 기업의 거래 파트너에 대한 신뢰를 증진시킨다. 넷째, 반복되는 긍정적인 교환 상호작용은 교환 관계를 지배하는 관계적 교환 규범을 생산한다는 네 가지 기본 전제를 가지고 있다. 이러한 네 가지 기본 전제들은 상호 배타적이면서, 사회교환 이론의 모든 것을 설명하고 있다(Popper 1959).

2.3 힘-의존 이론

Emerson(1962)은 관계교환에의 힘과 의존성의 영향을 발견하면서 사회교환 이론의 발전에 공헌하였다. 그는 힘의 불균형이 불안정한 관계를 야기하고, 상호 의존성이 사회교환 관계의 지속성에 결정적이라는 사실을 이론화하였다.

힘-의존 이론을 체계화시킨 Emerson은 행위자 간의 상호 의존성은 그들 서로간의 힘에 대한 구조적인 근간을 제공한다고 제안하였다. 다시 말해 행위자 A와 B 간의 교환 관계에서 B의 A에 대한 의존성은 A가 B에게 제공할 수 있는 편의의 가치와 함께 증가하고, 그 편의를 제공할 수 있는 다른 대안적 원천에 대한 B의 접근성과 함께 감소한다고 언급하였다. 따라서 A의 B에 대한 힘은 B의 A에 대한

의존성이라 할 수 있고, B의 A에 대한 힘은 A의 B에 대한 의존성이라 할 수 있다.

이 때 비대칭적인 의존성은 덜 의존적인 행위자가 구조적인 힘의 우위를 갖는 불균형적인 관계를 초래하게 된다. 이러한 힘의 불균형은 협상 과정에서 일반적으로 힘이 우월한 쪽을 위한 비대칭적 협상을 야기한다(Rubin and Brown 1975). 반면 힘이 균형을 이루면 보다 협력적인 협상을 할(Rubin and Brown 1975) 뿐 아니라 거래 파트너 양쪽의 목표를 충족시키기 위한 협력적인 행동을 유도한다.

이러한 힘은 많은 학자들에 의해 연구가 되어 왔지만 그 복잡성에 대한 충분한 규명이 이루어 지지 않았기 때문에(Frazier 1999), 연구에 상반된 견해를 보이고 있다.

먼저 힘에 대해 부정적인 견해를 가지고 있는 연구들은 힘, 특히 불균형적인 힘이 유통경로의 관계 결속을 저해한다고 보고 있다. 예를 들어, Morgan and Hunt(1994)는 힘을 "병들고 기능장애적인 경로 관계로서, 기회주의적 행동과 같이 관계마케팅의 실패와 연관된다"라고 하였으며, 힘은 경로 관계에서 강압적인 통제를 유발하고(Weitz and Jap 1995), 관계마케팅이 진전됨에 따라 기업이 점점 더 힘을 조정 매커니즘으로 사용하지 않는다고(Gundlach, Achrol, and Mentzer 1995) 언급하였다. 이로 인해 최근의 유통 연구들에서는 '힘'이란 말보다는 '의존성(dependence)' 또는 '상호 의존성의 크기와 비대칭성(inter dependence magnitude and asymmetry)'이라는 표현을 주로 사용하고 있다(Frazier 1999).

반면 힘에 대한 다른 생각을 가진 연구들도 있다. 힘에 대한 다른 생각은 힘, 특히 결합 힘(joint power)이 유통경로의 관계 결속을 강화할 수 있다

는 견해이다(Frazier 1999). 다시 말해 높은 결합 힘은 공통된 관심을 갖게 하여 신뢰와 결속, 관계적 행동을 강화할 수 있고(Gundlach and Cadotte 1994, Kumar, Scheer, and Steenkamp 1995, Lusch and Brown 1996), 장기적 협력이 중요하고 공정성 규범이 경로 시스템에 존재하는 경우, 힘의 우위를 가진 기업들이 이기적인 목적을 달성하기 보다는 강하고 효과적인 관계를 구축하려 한다는 것이다(Frazier and Summers 1986, Ganesan 1993).

이러한 힘에 대한 상반된 견해를 종합해 보면, 힘은 비대칭적일 경우 유통경로 구성원의 관계에 있어서, 초기 단계에서는 관계 형성을 저해하지만, 관계가 형성된 상태에서는 오히려 관계결속을 강화할 수 있다고 볼 수 있다. 또한 경로 구성원 간 힘이 균형을 이루고, 결합 힘이 클 경우 오히려 경로 구성원 간 의존성을 증대시키고, 결과적으로 관계결속도 강화할 수 있다.

III. 연구 가설과 연구 모형

3.1 환경 불확실성이 내부정치 구조와 과정에 미치는 영향에 대한 가설

과거 20년간 많은 학자들이 유통경로 구조와 과정에 대한 거시 환경의 영향을 발견하기 위해 정치경제 패러다임을 사용하였다(Stern and Reve 1980, Achrol, Reve, and Stern 1983, Frazier 1983, Hutt, Mokwa, and Shapiro 1986, Dwyer, Schurr, and Oh 1987, Frazier 1999, Dutta, Heide and Bergen 1999 등). 이러한 연구들의

대부분에서 연구자들은 경로 관계를 관리하는데 효율성을 강조하면서 경로 구성원들의 적극적인 선택 행동을 설명해 왔다. 예를 들어 Dwyer, Schurr, and Oh(1987)는 갈등과 협력, Frazier(1983)는 힘-의존 관계와 같은 힘의 균형, Dutta, Heide and Bergen(1999)은 전통적인 경제 효율성 관점으로부터 규제나 기타 요인들 같은 외부 상호작용(extra dyadic) 개체들과의 관계라는 연구 설정을 하고 환경 불확실성과 환경적 자원예의 의존성에 관한 함의를 찾아왔다.

이처럼 대부분의 유통경로에 관한 연구들은 정치 경제 프레임웍에서 연구되었고, 그 안에서 채널 상호관계(dyad)는 경제적 그리고 사회정치적 힘에 의해 영향을 받는 사회 시스템으로 간주되었다(Stern and Reve 1980).

이 때 연구자들은 외부 환경에 의해 영향을 받는 유통경로의 관계특성을 주로 내부 경제 구조와 과정, 내부 사회정치 구조와 과정, 그리고 외부 경제 환경에 초점을 맞추어 왔고(Achrol, Reve, and Stern 1983), 채널 상호관계의 환경 내에서 운영되는 수평적인 시장 개념으로 발전시켰다(Hutt, Mokwa, and Shapiro 1986).

3.1.1 환경 불확실성과 힘의 불균형에 대한 가설

Achrol, Reve, and Stern(1983)은 환경의 내부정치경제에 미치는 영향에 관한 다수의 전제를 통해 유통경로 구성원 간 힘의 불균형과 협력에 대해 언급하였다.

그들에 의하면 환경 불확실성은 환경에 보다 효과적으로 적응하고, 환경 불확실성을 줄일 수 있는 거래 당사자 쪽으로 힘이 이동하고, 높은 불확실성에 처한 거래 당사자는 점점 더 불확실성에 잘 대응하

는 상대방에게 의존하게 된다(내부정치구조의 변화)고 주장하였다. 이를 자원기반 관점(Pfeffer and Salancik 1978)에서 보면, 환경 자원이 시스템의 효과적인 기능수행을 위해 결정적일수록, 그리고 그 자원의 공급이 불확실할수록, 그 자원의 가용성을 통제하려는 노력이 발생하게 된다. 이 때 통제하려는 노력은 과업환경의 관련 부문을 감시하는 정보시스템의 개발을 통해 이루어지는데, 불확실성에 관한 정보시스템을 성공적으로 갖춘 경로 구성원 쪽으로 힘의 구조가 변화하게 된다. 즉, 환경은 상호 연계된 조직 간의 지배 규칙을 변화시키며, 지속적으로 개인 또는 조직의 상충된 이해관계와 상대적 힘의 균형을 결정짓는 요인이 된다(임영균 1990, Molnar and Rogers 1979, Mack and Snyder 1957).

제조업체와 소매업체 간 관계에서도 이러한 현상이 발생할 수 있는데, 환경이 불확실할수록, 환경변화를 신속하고 정확하게 파악하고 대처할 수 있는 구성원이 힘의 우위를 갖게 되며, 그렇지 않은 구성원은 상대방에 대해 의존성이 심화되게 될 것이다. 이러한 현상은 특히 환경의 다양한 부문 중 수요부문에 강하게 나타날 것이다.

예를 들어, 본 연구의 대상 산업인 화장품 전문점 유통경로의 경우 고객의 욕구와 상품의 판매량을 예측하기 힘든 상황에서 제조업체가 고객과 시장의 정보를 잘 알고, 변화에 잘 대응한다면 제조업체 쪽으로 힘의 불균형이 더욱 심화될 것이다. 이상의 내용을 토대로 다음과 같은 가설이 도출될 수 있다.

가설 1: 제조업체에게 편중된 힘의 구조 하에서 수요부문 환경 불확실성이 커질수록 제조업체와 소매업체 간 힘의 불균형이 더욱 심화될 것이다.

3.1.2 환경 불확실성과 경로 구성원 간 협력에 관한 가설

Achrol, Reve, and Stern(1983)은 유통경로 시스템이 수요부문 환경의 불확실성으로부터 자신을 보호하기 위하여 외부 환경을 보다 잘 조정하려는 노력을 하게 되고, 핵심 경로 관계에 대한 경쟁조직의 위협들을 공공의 적으로 인식하게 하여 보다 협력적인 관계를 갖게 한다고 주장하였다.

예를 들어, 수요부문 과업환경이 불확실할수록 경로 구성원들은 상호 긴밀한 수직적 연결을 통해 고객과 시장의 불확실성에 대처하려고 한다(Achrol, Reve, and Stern 1983). 그런데 만약 이 때 경로 구성원 간 갈등(또는 기회주의적 행동)이 심할 경우 긴밀한 수직적 연결이 어렵게 되므로 유통경로 구성원들은 보다 협력적인 관계를 구축하려고 노력할 것이다. 그렇지 않고 불확실한 환경 하에서 갈등을 계속할 경우 경로 구성원 간 의존성이 줄어들게 되어 기존의 경로 관계로는 불확실성에 대처하기 어렵게 될 것이다.

즉, 경로 구성원 간 갈등을 하는 것이 경로 관계의 경쟁력을 약화시켜 경쟁 조직에게 기회를 제공할 수 있기 때문에 경로 구성원 간 협력을 통한 공동대응을 하게 된다.

이는 Dwyer and Oh(1987b)의 연구에 의해서도 나타났는데, 업태 내(intertype) 경쟁이 발생했을 때, 공급업체와 소매업체는 가격인하, 상품구색 변화, 광고확대 등과 함께 거래 당사자 간의 협력을 보다 강화하였다.

이와 같은 현상은 본 연구의 연구 설정인 화장품 제조업체와 소매업체 간 관계에서도 발생할 수 있다. 예를 들어, 고객의 욕구와 상품의 판매량을 예측하기 어려운 경우 제조업체와 화장품 전문점은 상호

협력을 강화하여 고객과 시장의 정보를 획득하고, 환경변화에 대처하려 할 것이다. 이상의 내용을 토대로 다음과 같은 가설이 도출될 수 있다.

가설 2: 수요부문 환경 불확실성이 커질수록 제조업체와 소매업체 간 협력이 강화될 것이다.

3.2 내부정치 구조와 과정이 유통경로 구성원 간 영향 전략에 미치는 영향에 대한 가설

영향전략이라 함은 경로 파트너인 표적기업(target firm)의 행동을 변화시키려는 원천기업(source firm)의 경계인(boundary personnel)이 행하는 의사소통의 구조와 내용을 의미한다(Frazier and Rody 1991).

본 연구에서 연구되고 있는 영향전략은 약속(promise), 위협(threat), 법적 탄원(legalistic plea), 요청(request), 정보교환(information exchange), 권고(recommendation)(Frazier and Rody 1991) 등 총 6가지 영향전략 중 비강압적(noncoercive) 영향전략이라 할 수 있는 정보교환과 권고(Frazier and Summers 1986) 전략이다. 물론 6가지 영향전략을 모두 연구하는 것이 보다 많은 경영학적 함의를 제공하고 영향전략 간 상호작용도 연구할 수 있지만 연구 모형의 간명성(parsimoniousness)을 위해 비강압적 영향전략만을 연구에 포함시켰다. 이는 비강압적 영향전략과 강압적 영향전략이 負의 상관관계를 갖기 때문이다(Frazier and Summers 1986).

한편 본 연구에서는 유통경로의 내부정치구조 변수로서 힘의 불균형 변수와 협력 변수에 초점을 맞추고 있으며, 각각이 제조업체의 소매업체에 대한, 또 소매업체의 제조업체에 대한 영향전략에

어떠한 영향을 미치는지에 대한 가설을 수립하고 있다.

3.2.1 힘의 불균형이 유통경로 구성원 간 영향 전략에 미치는 영향에 관한 가설

기업 간 힘의 구조가 가지는 두가지 속성은 힘의 크기와 힘의 불균형이다(Gundlach and Cadotte 1994, Kumar, Scheer, and Steenkamp 1995). 여기서 힘의 크기는 전체 힘(total power)의 개념으로 거래 당사자 양방의 힘의 합이고, 힘의 불균형은 거래 당사자 양방간 힘의 차이이다.

이 중 유통경로 구성원 간 영향전략과의 관계는 힘의 불균형 속성 측면에서 많이 연구되었다. 하지만 연구에 따라 상반된 연구결과가 나타났다. 예를 들면, Frazier, Gill, and Kale(1989) 등의 연구에서는 힘이 불균형일 때 힘이 강한 경로 구성원들은 그렇지 못한 경로 파트너에게 강압적 영향전략을 사용한다는 사실을 발견하였고, Anderson and Narus(1984), Frazier and Summers(1986) 등의 연구에서는 그 반대의 결과가 나타났다. 심지어 힘과 강압적 영향전략 간에는 상관관계가 없는 것으로 나타난 연구도 있었다(Ganesan 1993).

본 연구에서는 이와 같은 상반된 연구 결과들 중 본 연구와 비슷한 대상 산업과 연구 설정을 가진 Frazier, Gill, and Kale(1989)의 관점을 채용하였다. 다시 말해, 우리나라의 화장품 전문점 유통경로는 선진국의 유통경로에 비해 덜 발달한 시스템을 가지고 있으며, 제조업체와의 관계가 핵심 경로 관계이기 때문에 개발도상국의 제조업체와 딜러 간 연구 설정을 사용한 Frazier, Gill, and Kale(1989)의 연구와 일관성 있는 결과가 나올 것이라 생각할 수 있다.

3.2.1.1 제조업체의 비강압 영향전략에 대한 가설
Frazier, Gill, and Kale(1989)에 의하면 개발도상국과 같이 제조업체의 힘이 강한 경우 제조업체는 유통업체와 강하고 협력적인 관계를 구축하려는 동기부여가 잘 되지 않는다. 왜냐하면 (1) 협력적인 경로 관계를 구축하고 유지하는 비용이 많이 들며, (2) 협력했을 때의 편익을 규명하기 어렵기 때문이다.

따라서 제조업체는 유통업체가 제한된 그들의 역할, 즉 즉각적인 대금결제, 영업구역의 적절한 유지 관리 등을 잘 수행하는지 정도만 확인하는데 관심이 있다. 또한 기업 간 수직적 조정이나 협력이 그다지 중요하지 않기 때문에 기업 간 영향전략은 제조업체 관점에서 문제가 발생했을 때에만 나타나는 경우가 많다.

이러한 상황에서 유통업체의 경로 관계에 대한 의존성 수준은 제조업체의 강압적인 영향전략의 수행과 정의관계를 가지게 된다. 즉, 유통업체의 힘이 부족하여 제조업체와 힘의 불균형이 심할수록 제조업체는 강압적인 영향전략을 수행하게 된다(Frazier, Gill, and Kale 1989). 왜냐하면 기업 간 협력 체계를 구축하는 것은 중요도가 낮고, 제조업체는 그들이 원하는 목적을 가능한 한 빨리 달성하기 위한 영향전략에만 관심을 갖기 때문이다.

영향전략의 사용이 이러한 목적이라면 즉각적인 유통업체의 행동 반응을 일으킬 수 있는 강압적 영향전략이 매우 효율적이다(Frazier and Summers 1984). 이는 힘이 약한 유통업체가 힘이 강한 제조업체와의 관계를 종결하기 매우 어렵기 때문이다.

예를 들어 화장품 산업에서 제조업체가 힘의 우위를 가지고 있는 경우 제조업체는 제품 공급 중단, 인센티브의 지급 중지, 영업활동 방해 등의 내용으로 위협하면서 전문점으로 하여금 제조업체의 정책을 따를 따르게 하고 있다.

따라서 힘의 불균형이 심할수록 제조업체는 유통업체에게 강압적인 영향전략을 사용하려 할 것이며, 비강압적인 영향전략을 사용하려 하지 않을 것이다.

가설 3: 제조업체에게 편중된 힘의 구조 하에서 힘의 불균형이 심화될수록 제조업체는 소매업체에게 비강압적 영향전략을 더 적게 사용할 것이다.

3.2.1.2 소매업체의 비강압 영향전략에 대한 가설
유통업체는 제조업체의 힘이 강한 내부정치 구조 하에서는 영향전략을 보다 적게 사용할 것이다. 왜냐하면 유통업체의 의존성 정도는 유통업체의 영향전략의 사용과 역의 관계가 있다. 따라서 제조업체에 대한 의존성이 강한 유통업체는 관계에 있어서 매우 불리한 입장에 서 있다. 그러한 상황에서는 유통업체가 영향전략을 사용할 기회는 매우 적다(Frazier, Gill, and Kale 1989).

다만 유통업체가 제조업체에게 영향전략을 사용하는 경우는 (1) 유통업체가 상대적으로 낮은 의존성을 가진 경우, (2) 유통업체 관점에서 보았을 때 제조업체를 도저히 신용하지 못하는 문제가 발생했을 경우이다.

이러한 상황에서 나타나는 유통업체의 영향전략은 강압적인 영향전략이며, 제조업체의 역할 성과 수준은 유통업체의 강압적 영향전략 사용에 영향을 주지 못한다(Frazier, Gill, and Kale 1989).

예를 들어 거래 파트너가 정보를 왜곡하고, 업무에 소홀하며, 약속을 어긴다는 것을 발견하면 그 거래 파트너를 믿을 수 없게 되며, 이러한 경우 비강압적 영향전략보다는 강압적 영향전략을 사용하려 할 것이다.

본 연구의 대상 산업인 화장품 산업에서도 제조업

체 힘이 강한 경우 화장품 전문점은 영향전략을 거의 사용하지 않지만, 제조업체가 기회주의적인 행동을 하고 신뢰가 깨어졌을 때는 손해를 감수하고 서라도 상품 비취급, 덤핑판매 등의 강압적인 방법으로 제조업체에게 영향전략을 사용하고 있다.

요컨대, 제조업체의 힘이 강할수록 유통업체는 영향전략 자체를 사용하지 못하거나 사용하더라도 강압적 영향전략일 것이다. 따라서 제조업체 쪽으로 힘의 불균형이 심할수록 유통업체는 비강압적 영향전략을 사용하지 않을 것이다.

가설 4: 제조업체에게 편중된 힘의 구조 하에서 힘의 불균형이 심할수록 소매업체는 제조업체에게 비강압적 영향전략을 더 적게 사용할 것이다.

3.2.2 협력이 유통경로 구성원 간 영향전략에 미치는 영향에 관한 가설

협력은 거래 파트너들이 공동 목적과 개별 목적을 모두 달성하기 위해 함께 일하는 것을 말하고 협력 규범(cooperative norms)은 이러한 협력에 대한 기대감이다(Cannon and Perreault Jr. 1999). 다시 말해, 협력은 한 쪽의 다른 쪽에 대한 순응을 의미하는 것이라기 보다는 모두가 성공하기 위해서는 반드시 함께 일해야 한다는 이해를 가지고 행동하는 것을 의미한다(Anderson and Narus 1990).

이러한 협력은 유통경로의 수직적 조정을 달성하는 핵심적인 역할을 한다(Anderson and Narus 1990, Morgan and Hunt 1994). 즉, 협력이 공동의 목표를 달성하고, 상호간의 발전을 도모하기 위한 것이므로 협력적인 유통경로에서 유통경로 구성원들은 서로 긴밀한 정보교환을 하고, 가치를 공

유하여 마치 수직적으로 통합된 것과 같은 효과를 보일 수 있다.

화장품 산업의 예를 들면, 협력이 잘 이루어지는 제조업체와 유통업체는 상품 개발의 초기 단계부터 공동으로 참여하고, 비용 정보를 공유하며, 상품개발 계획을 토의하고, 수요 및 공급 예측 정보를 제공한다. 이렇게 하면서 거래 파트너는 상호간 행동의 보다 나은 결과를 이해하게 된다.

이처럼 거래 파트너 간 협력관계가 구축되면 거래 파트너들은 공유된 가치에 집중하고 상대방의 기회주의적 행동을 최소화하기 위해 압력을 가하거나 사회적 처벌을 가하지 않는다(Cannon and Perreault Jr. 1999). 다시 말해, 위협, 법적탄원 등과 같은 방법으로 상대방을 통제하기 보다는 정보교환, 권고, 요청 등과 같은 방법으로 영향을 주려 한다.

따라서 유통경로 구성원 간 협력이 활발히 일어날수록 상호간에 비강압 영향전략의 사용이 많아질 것이다.

가설 5: 제조업체와 소매업체 간 협력이 활발히 일어날수록 제조업체는 소매업체에게 비강압적 영향전략을 더 많이 사용할 것이다.

가설 6: 제조업체와 소매업체 간 협력이 활발히 일어날수록 소매업체는 제조업체에게 비강압적 영향전략을 더 많이 사용할 것이다.

3.3 관계특성 변수들이 관계의 질에 미치는 영향에 대한 가설

본 연구에서의 관계 질은 Dwyer, Schurr, and Oh(1987a)의 연구에서 관계 형성과정의 최종 단계로서 강조된 결속(commitment)의 개념에 초점을 맞추었다.

결속은 교환 파트너 간의 관계의 지속에 대한 암시적, 명시적 서약을 뜻한다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987a). 즉 결속은 일반적으로 자주 변화하지 않으며, 더 나아가 사람들은 자신들이 가치 없다고 생각하는 행동에는 참여하지 않는 성질을 지니고 있다(Moorman, Zaltman, and Deshpande 1992). Anderson and Weitz(1992)는 관계에서의 장기지향성을 결속이라고 언급하면서, 상호간의 결속은 결과적으로 독립적인 경로 구성원들이 고객의 필요에 더 잘 지원하며, 상호간의 이익을 더 증가시킬 수 있도록 같이 일하게 한다고 지적하였다. 또한 지속적인 관계성에서의 결속은 안정적인 관계에 대한 욕망과 이러한 관계를 유지하기 위해서 단기적인 회생을 할 자발적 의도, 그리고 관계의 안정성에 대한 확신을 발전시키도록 한다고 지적하였다.

따라서 결속이 이루어진 유통경로 상에서 공급업체 또는 제조업체는 시장 정보를 보다 원활하게 얻을 수 있고, 신제품을 보다 효과적으로 개발하여 출하할 수 있으며, 유통업자들이 경쟁사의 제품을 홍보 또는 판매하려는 의도를 줄일 수 있다. 또한 결속에 바탕을 둔 관계를 형성하고 있는 소매업체의 경우는 자신의 고객들이 원하는 제품을 보다 쉽게 얻을 수 있으며 자신들을 경쟁 소매상과 차별적 위치에 놓을 수 있는 기회를 얻을 수 있다(Stern, El-Ansary, and Coughlan 1996). 결국 결속이 제조업체와 소매업체 간 관계의 질을 평가하기에 매우 적합한 변수임을 알 수 있다.

3.3.1 힘의 불균형이 유통경로 구성원 간 결속에 미치는 영향에 관한 가설

앞서 언급한 바와 같이 A의 B에 대한 힘은 가치 있는 자원에 대한 B의 A에 대한 의존성에 의해 결

정된다(Emerson 1962). 그런데 일반적으로 힘의 불균형이 심할 때 힘이 강한 쪽은 힘을 행사하려 하는 경향이 있다(McAlister, Bazerman and Fader 1986). 이에 반해 힘이 약한 쪽은 힘이 강한 쪽의 착취에 대한 두려움 때문에 행동을 하게 된다. 이러한 경우 강한 쪽의 힘의 사용은 그 힘의 정당성을 확보해야 하는데, 정당성을 확보할 때는 상대방의 순응을 유도하지만 그렇지 않을 때는 관계의 종결을 초래할 수 있다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987).

또한 힘이 불균형일 때는 상호간 커뮤니케이션에도 영향을 주는데 상호간 커뮤니케이션은 힘이 균형을 이룰 때에 비해 빈도가 적고, 일방향적이며, 공식적 형태이고, 직접적인 내용을 담고 있다. 이러한 커뮤니케이션은 관계적인 구조 하에서 거래 당사자 간의 결속을 약화시킨다(Mohr and Nevin 1990).

요컨대, 힘이 불균형인 경로 구성원 간 관계 하에서는 힘이 균형적인 관계에 비해 낮은 수준의 결속을 보이게 된다(Dwyer, Oh, and Kim 1995).

본 연구에서는 제조업체의 힘이 강한 국내 화장품 전문점 유통경로를 대상으로 연구를 수행하였기 때문에 이러한 힘의 불균형은 강자인 제조업체가 약자인 소매업체보다 힘을 더 많이 가지게 됨을 의미한다.

이렇게 되면 화장품 전문점은 제조업체가 힘의 우위를 남용하거나 기회주의적 행동을 하여 자신에게 불이익을 가져다 줄지 불안하게 되고, 제조업체를 신뢰하지 못하며, 결국 제조업체에 대한 결속의도가 줄어 든다.

따라서 제조업체와 소매업체 간 힘이 불균형적일수록, 제조업체가 더 많은 힘을 가질수록 상호 결속은 약화될 것이다.

가설 7: 제조업체와 소매업체 간 힘이 불균형적일수록 상호간의 결속이 약화될 것이다.

3.3.2 협력이 유통경로 구성원 간 결속에 미치는 영향에 관한 가설

협력은 거래 당사자 간의 상호 목표를 달성하기 위한 마케팅 기능에 의해 취해지는 보완적인 조정행동(complementary coordinated actions)을 의미한다(Anderson and Narus 1990). 이러한 협력에 대해 Morgan and Hunt(1994)는 협력이 관계 내의 거래 양방으로 하여금 서로의 이익을 달성하기 위해 적극적으로 참여할 것을 요구하고, 따라서 협력은 관계의 성공을 촉진한다고 하였다.

또한 협력규범은 두 교환 파트너가 상호 그리고 개인적 목표를 동시에 달성하기 위하여 함께 일하려고 하는 기대감을 반영한다. 여기에 정의된 바와 같이 협력규범은 한 쪽의 다른 한쪽의 욕구에 대한 순응이라기 보다는 양쪽이 같은 방식으로 행동하고, 성공하기 위해서 함께 일해야만 한다는 사실을 이해한다는 것을 의미한다(Anderson and Narus 1990). 유통경로 구성원 간 협력관계가 구축되고, 상호간의 협력 규범이 형성될 때 거래 당사자들은 개인적인 계획을 충족시킬 뿐 아니라 관계를 유지하기 위한 행동을 하게 되고(Cannon and Perreault Jr. 1999), 이는 상호간의 결속을 강화시킬 것이다.

화장품 산업의 예를 들면, 제조업체는 신상품 출시, 진열, 점포 내 촉진 프로그램을 소매업체와 공동으로 수행하고 있으며, 이러한 협력 프로그램을 통해 소매업체와의 결속을 강화하여 장기적인 win-win 체제를 구축하려 하고 있다.

따라서 제조업체와 소매업체 간 협력이 강화될수록 상호간의 결속이 강화된다고 할 수 있다.

가설 8: 제조업체와 소매업체 간 협력이 강화될수록 상호간의 결속이 강화될 것이다.

3.3.3 영향전략이 유통경로 구성원 간 결속에 미치는 영향에 관한 가설

공급업체가 유통업체에게 특정 행동을 수행하도록 직접적으로 압력을 넣고, 순응하지 않을 경우 발생할 부정적인 결과를 강조할수록, 유통업체는 공급업체가 자기와 다른 목표를 가지고, 유통업체를 희생시켜 공급업체의 목표를 달성하려 한다고 생각하게 된다. 이처럼 강압적 영향전략의 사용은 두 기업 간의 공유된 믿음의 정도를 낮추게 된다(Gaski and Nevin 1985). 더욱이 강압적 영향전략의 빈번한 사용은 갈등을 증대시키고(Brown, Lusch, and Muehling 1983), 경로 구성원의 만족을 감소시키며(Gaski 1984), 나아가 두 기업의 일체감을 손상시킨다(Johnson, Cote, and Onzo 1993). 뿐만 아니라 관계를 해지하려는 의도도 발생하게 한다(Frazier and Summers 1986).

이와 같은 현상은 힘의 원천으로도 설명 가능하다. 임영균(1990)은 힘의 원천과 결속의 관계를 설명하면서 강제력은 결속을 저해하고, 준거력은 결속을 강화한다는 연구결과를 얻었다. 여기서 강제력은 강압적 영향전략의 사용과 밀접한 관련을 가지고 있기 때문에 강제력을 가진 원천기업은 표적기업에게 강압적 영향전략을 사용하게 되고, 결국 상호 결속을 저해하게 된다.

반면 시장 정보를 교환하고 유통전략을 토론하며, 표적기업의 이익을 위한 특정 행동을 권고하는 등의 비강압적 영향전략은 상호 이해를 강화하고, 원천기업의 의견을 따를 때 어떠한 혜택이 있는지를 강조하기 때문에 비강압적인 영향전략의 빈번한 사용은 두 기업 간에 목표가 일치되었다는 느낌과 공유된 믿음을 증가시킨다(Frazier and Summers 1984). 결과적으로 비강압적인 영향전략은 경로 구성원 상

호간의 결속을 강화시킨다.

이러한 현상은 화장품 전문점 유통경로에서도 나타날 수 있으며, 제조업체가 소매업체에게 비강압적 영향전략을, 또는 소매업체가 제조업체에게 비강압적 영향전략을 많이 사용할수록 상호간의 결속이 강화될 것이다.

가설 9: 제조업체가 소매업체에게 비강압 영향전략을 더 많이 사용할수록 상호간의 결속이 강화될 것이다.

가설 10: 소매업체가 제조업체에게 비강압 영향전략을 더 많이 사용할수록 상호간의 결속이 강화될 것이다.

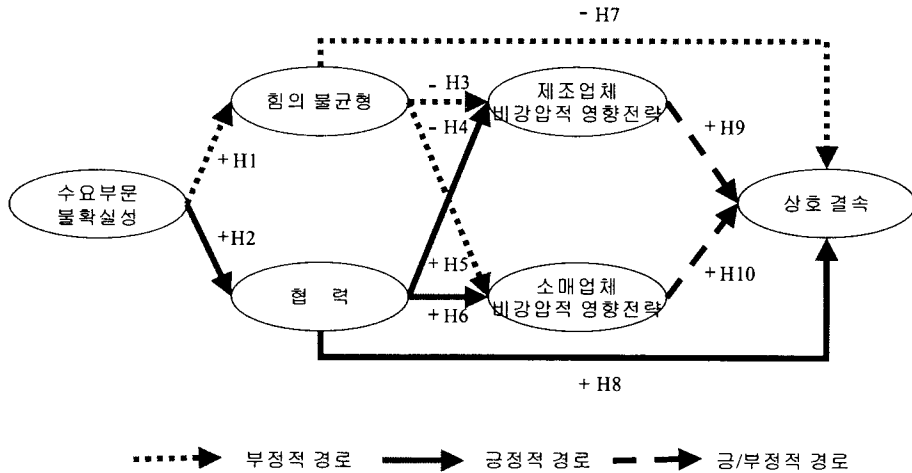
이상의 내용을 그림으로 도식화하면 다음 〈그림 1〉과 같다.

그림에 나타난 연구 모형을 보면 수요부문 환경의 불확실성은 두 가지 경로를 통해 제조업체와 소매업체 간 상호 결속에 영향을 준다. 그림의 짧은 점선은 환경의 상호 결속에 대한 부정적 경로를 나타내고, 실선은 긍정적 경로를 나타낸다. 또한 긴 점선은 긍정적 경로와 부정적 경로 모두에 공통적으로 포함되는 경로이다.

먼저 부정적인 경로를 보면 환경의 불확실성이 제조업체와 소매업체 간 힘의 불균형을 심화시키고(H1), 그를 통해서 직접적으로 상호 결속을 약화시키며(H7), 제조업체와 소매업체의 비강압적 영향전략을 통해서 간접적으로 상호 결속을 약화시킨다(H3, H4, H9, H10)

한편 긍정적인 경로를 보면 환경의 불확실성이 제조업체와 소매업체 간 협력을 강화시키고(H2), 그를 통해서 직접적으로 상호 결속을 강화시키며(H8), 제조업체와 소매업체의 비강압적 영향전략을

〈그림 1〉 연구모형



통해서 간접적으로 상호 결속을 강화시킨다(H5, H6, H9, H10).

IV. 연구방법

4.1 연구 설계

본 연구가 상호(dyadic) 관점에서 수행되었기 때문에 설문조사는 전문점 유통경로의 핵심 거래 당사자(focal dyad)인 제조업체 영업사원과 전문점 사장(또는 매니저)에 대해 각각 진행되었다.

먼저, 연구에 이용된 화장품 전문점은 서울 및 수도권에 소재하고 있으며, 확률표본추출을 하기 위해

화장품 전문점 리스트에서 매 10번째 전문점을 대상으로 조사하였다.¹⁾ 표본 수는 100부가 될 때까지 추출하였으며, 마케팅 조사 전문기관의 전문 면접원이 전문점에 방문한 후 1:1 개별면접을 통해 조사하였다. 전문 면접원이 설문지 응답을 도와주었기 때문에 회수된 100부의 설문지는 모두 분석 가능한 유효 설문지였다. 하지만 회수된 100부의 설문지 중 본 연구의 연구 설정에 맞게 제조업체의 힘이 소매업체보다 큰 경우²⁾ 인 74부의 설문지를 분석 대상으로 하여 분석하였다.

한편, dyad의 다른 한편인 제조업체 영업사원 설문조사는 전문점 설문조사에서 조사된 전문점의 주 거래 제조업체³⁾의 영업사원을 대상으로 수행하였다. 보다 구체적으로 말하면 먼저 전문점 설문조사 시 주로 거래하는 제조업체를 조사하였고, 응답된

- 1) 표본 추출된 전문점이 응답 거절, 폐업, 휴가 등의 사유로 설문조사를 하지 못한 경우 그 다음에 있는 전문점을 대상으로 설문조사를 실시하였다.
- 2) 본 연구에서는 힘에 대한 조작적 정의에서 의존성 개념을 이용하였기 때문에 제조업체의 힘이 소매업체의 힘보다 큰 경우는 소매업체의 의존성이 제조업체의 의존성보다 큰 경우를 말한다.
- 3) 본 연구는 국내 시장점유율 1위인 A사가 협조를 해 주었기 때문에, 전문점 설문조사 시 A사가 주 거래 업체인 전문점을 대상으로 설문조사 하였다.

제조업체의 협조를 얻어 해당 전문점의 담당 영업사원을 파악하였다. 이렇게 해서 파악된 영업사원을 대상으로 우편 설문조사를 실시하였으며, 제조업체 회사차원의 협조를 통해 해당 전문점의 담당 영업사원을 모두 조사할 수 있었다.

전문점의 표본추출을 무작위 표본추출로 하였기 때문에 일부 영업사원은 자신이 담당하고 있는 복수의 전문점에 대해 2부 이상 응답하기도 하였으나, 영업사원 설문조사 시, 특정 전문점을 염두에 두고 응답하도록 유도하면서, 복수 응답에 대한 오류를 최소화하였다. 영업사원 설문지 또한 모든 설문문항에 대해 응답된 설문지였으며, 분석 가능한 설문지였다.

이렇게 해서 얻어진 전문점 사장 설문지와 영업사원 설문지는 상호관점 분석을 위해 평균치(Kim 2000)로 환산되어 분석되었다.

4.2 변수의 조작적 정의

본 연구를 수행하기 위해서 사용된 변수들과 측정 항목은 수요부문 환경 불확실성(John and Weitz 1989), 힘의 불균형(Jap and Ganesan 2000), 협력(Morgan and Hunt 1994), 제조업체와 소매업체의 비강압 영향전략(Boyle, Dwyer, Robicheaux,

and Simpson 1992, Cannon and Perreault Jr. 1999), 상호 결속(Morgan and Hunt 1994) 등이며 모두 1점(전혀 그렇지 않다)에서 5점(매우 그렇다) 사이의 리커드(Likert) 척도를 사용하여 측정하였다.⁴⁾

4.3 조사 대상의 특성

수거된 설문지를 통해 분석한 조사 대상은 전반적으로 서울 및 수도권에 골고루 분포되었으며, 종업원 수는 1~2명(전문점 사장 제외), 월평균 매출은 1,000~3,000만원 정도의 전문점이 가장 많았다. 영업사원과의 거래 기간은 6개월 이상~1년 이하와 2년 이상이 골고루 분포되었으며, 영업사원의 전문점 방문 횟수는 주 4회 이상으로 나타나 영업사원과 전문점 간 충분한 관계 형성이 되어 있다고 판단되었다.

4.4 자료 분석 및 가설 검증

4.4.1 변수의 신뢰성

각 변수들의 신뢰성을 확인하기 위하여 본 연구에서는 Cronbach's α 를 사용하였다. 우선 각 변수를

〈표 1〉 변수의 신뢰성

변 수 명	제조업체 관점		소매업체 관점	
	문항 수	α	문항 수	α
수요부문 불확실성	3	.761	3	.668
의 존 성	4	.868	4	.773
협 력	5	.885	5	.800
비강압적 영향전략	8	.875	8	.856
상호결속	7	.907	7	.832

4) 본 연구에서 사용한 측정 척도는 부록에 소개하였다.

측정하기 위한 모든 항목들을 측정 한 후, α 값이 낮은 변수에 대해서 α 값을 저해하는 항목들을 제거해 나감으로써 신뢰성을 개선하였다. 그 결과는 <표 1>과 같다.

표에 나타난 제조업체 관점과 소매업체 관점의 각각 5개, 총 10개의 변수들은 변수에 따라 설문 항목을 삭제할 경우 값을 개선할 여지가 있었으나 전반적으로 α 값이 만족할 만한 수준이므로 문항을 제거하지 않았다.

4.4.2 변수의 타당성

변수의 타당성은 판별타당성과 수렴타당성으로 나누어 검토하였다. 먼저 판별타당성 검토를 위해 본 연구에서는 탐색적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석은 Varimax 회전을 하였으며, Principal Component Analysis 방법을 통해 요인을 추출하였고, 제조업체 관점과 소매업체 관점으로 나누어서 실시하였다. 탐색적 요인분석을 실시한 결과 변수 각각의 측정 항목들이 서로 다른 요인으로 묶였고, 각각의 요인들은 고유치(Eigen value)가 모두 1이 넘게 나타났다.

다시 말해 변수 간 판별타당성이 있는 것으로 판단되었다. 다만 소매업체 관점의 탐색적 요인분석은 소매업체의 결속 항목 중 첫번째 항목인 “우리 전문점은 주 거래 회사와의 관계에 매우 몰입되어 있다” 항목이 여러 요인에 나뉘어 요인 적재값을 가지고 있고, 결속의 나머지 항목들과 같은 요인으로 묶이지 않았기 때문에 그 항목을 제거하였다.

한편 변수의 수렴타당성 검토를 위해서 본 연구에서는 확증적 요인분석을 실시하였다. 확증적 요인분

석 결과 적합도 지수가 낮은 변수에 대해서는 다중상관 계수의 제곱(Squared Multiple Correlations)이 낮은 항목 순으로 하나씩 제거해 가면서 적합도 지수의 기준을 부합할 때까지⁵⁾ 타당성을 개선하였다.

이 과정에서 제거된 항목은 소매업체 관점의 협력 변수에서 ‘주 거래 회사는 반품 또는 소비자 피해 보상을 도와 준다’ 항목이 제거되었고, 비강압적 영향 전략 변수에서 ‘주 거래 회사의 권유를 따를 때 우리 전문점에 이득이 될 수 있다는 것을 명확히 알려 준다’, ‘주 거래 회사가 권유하는 행동을 할 때 기대되는 사업 상의 긍정적인 효과에 대한 청사진을 명확히 그려 준다’, ‘주 거래 회사가제안한 특정 프로그램이나 행동들로부터 기대되는 성공에 대해 논리적인 근거를 제시해 준다’ 등 3개 항목, 결속 변수에서 ‘우리 전문점은 주 거래 회사와의 관계에 매우 몰입되어 있다’ 항목이 제거되었다.

한편 제조업체 관점에서는 협력 변수에서 ‘그 전문점은 우리 지점의 재고관리를 도와 준다’ 항목이 제거되었고, 비강압적 영향전략 변수에서 ‘전문점은 상품 및 마케팅 관련 비용 정보를 공유할 것이다’, ‘상품판매에 관한 예측 정보를 공유한다’ 등 2개 항목이 제거되었다.

4.4.3 연구모형 및 가설 검증

본 연구에서 가설검정은 구조방정식 모형 분석을 통해 실시하였다. 본 연구에서 가설검정을 위해 구조방정식 모형을 이용한 것은 유통경로 연구가 한두 가지 개념들의 상관관계 분석을 통해 이루어질 수 없고, 다양한 구성 개념들 간에 복잡한 인과관계 분석을 통해 수행 되는 것이 바람직하기 때문이다.

5) 모든 변수에 대해 NFI, CFI, GFI는 0.89이상이었고, RMR은 0.07이하였다.

〈표 2〉 변수들 간 상관계수 행렬

	1	2	3	4	5	6
1	1.000					
2	0.440**	1.000				
3	0.434**	0.131	1.000			
4	-0.196	0.136	-0.417**	1.000		
5	0.601**	0.422**	0.622**	-0.243*	1.000	
6	0.444**	0.113	0.103	-0.077	0.307**	1.000

*, $p < 0.05$, **, $p < 0.01$

※ 1. 상호 결속 2. 제조업체 비강압적 영향전략 3. 소매업체 비강압적 영향전략 4. 힘의 불균형 5. 협력 6. 수요부문 환경 불확실성

본 연구에서는 이러한 구조방정식 모형을 분석하기 위해 LISREL 8.3을 이용하였다.

4.4.3.1 변수의 상관관계 분석

구조방정식 모형을 분석하기 위해서 먼저 변수들 간 상관관계를 살펴보았다. 변수들 간 상관계수는 위의 〈표 2〉와 같다.

〈표 2〉에 나타난 바와 같이 상호 결속은 힘의 불균형과는 負의 상관관계를 보였고, 나머지 모든 변수들과는 正의 상관관계를 보였다. 특히 본 연구의 핵심주제라 할 수 있는 수요부문 환경의 불확실성은 상호 결속과 正의 상관관계를 보였다.

4.4.3.2 연구 모형 및 가설검정

구조방정식 모형 분석을 통한 연구 모형 및 가설검정 결과는 다음 〈그림 2〉와 같다.

그림에서 화살표 위의 수치는 경로계수와 t 값을 의미하는데, 굵은 글씨는 가설이 기각된 것을 의미한다.

먼저 연구 모형의 적합도를 보면 NFI, CFI, GFI 등이 0.90에 가깝거나 그 이상의 수치를 보였고,

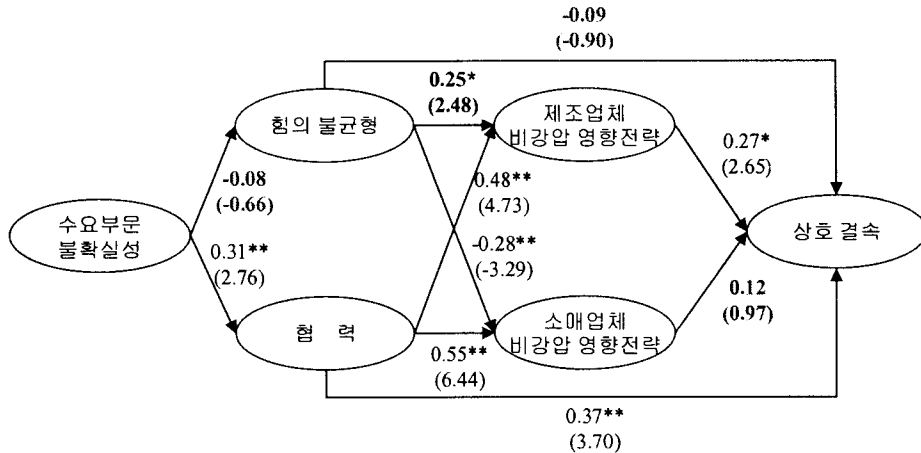
RMR의 경우도 0.09로 나타나 모형이 적합한 것으로 판단되었다.

다만 χ^2 검정 통계량은 모형 적합도가 낮은 것으로 나타났지만 이는 표본 수의 영향을 받는 경향이 있으므로 본 연구에서는 참고 자료로만 사용하였다.

한편 가설을 검정하기 위한 구조방정식 모형의 경로 계수와 t 값을 살펴보면 H1, H3, H7, H10을 제외한 6가지 가설이 모두 채택되었다. 이를 구체적으로 살펴보면, 첫째, 수요부문 환경 불확실성이 관계 특성에 미치는 영향에서 제조업체와 소매업체 간 힘의 불균형에는 영향을 주지 않았고(H1 기각, $= -0.08$, $t = -0.66$), 협력 강화에는 正의 영향을 주었다(H2 채택, $= 0.31$, $t = 2.76$).

둘째, 내부정치 구조와 과정이 유통경로 구성원 간 영향전략에 미치는 영향에서 힘의 불균형은 제조업체의 비강압 영향전략에는 正의 영향을 주었고(H3 기각, $= 0.25$, $t = 2.48$), 소매업체의 비강압 영향전략에는 負의 영향을 주었다(H4 채택, $= -0.28$, $t = -3.29$). 또한 협력 강화는 제조업체의 비강압 영향전략에 正의 영향을 주었고(H5 채택, $= 0.48$, $t = 4.73$), 소매업체의 비강압 영향전략에도 正의

〈그림 2〉 연구 모형 및 가설검정 결과



※ $\chi^2=16.40$, d.f.=5, $p=0.00$, RMSEA=0.18, NFI=0.87, CFI=0.89, GFI=0.93, RMR=0.09

*. $p < 0.05$, **. $p < 0.01$ 에서 유의적임

영향을 주었다(H6 채택, $=0.55$, $t=6.44$).

마지막으로 관계특성 변수들이 관계의 질, 즉 상호 결속에 미치는 영향에서 힘의 불균형은 상호 결속에 영향을 주지 않았고(H7 기각, $=-0.09$, $t=-0.90$), 협력은 정의 영향을 주었으며(H8 채택, $=0.39$, $t=3.22$), 제조업체의 비강압 영향전략은 결속에 정의 영향을 주었지만(H9 채택, $=0.27$, $t=2.66$), 소매업체의 비강압 영향전략은 결속에 영향을 주지 않았다(H10 기각, $=0.12$, $t=0.97$).

이를 다시 환경의 부정적/긍정적 경로로 나누어 설명하면, 수요부문 환경 불확실성이 제조업체와 소매업체 간 상호 결속에 영향을 미치는 부정적 경로는 부분적으로 채택되었고, 긍정적 경로는 모두 채택되었다.

가설검정 결과에 나타난 바와 같이 수요부문 환경의 불확실성은 제조업체와 소매업체 간 상호 결속에 영향을 미친다. 좀 더 구체적으로 말하면, 긍정적인 경로를 통해 수요부문 환경 불확실성은 제조

업체와 소매업체 간 협력적인 분위기를 조성하고, 제조업체의 비강압적 영향전략을 통해 결속을 강화하였지만 부정적 경로인 힘의 불균형에는 영향을 주지 못하였다.

또한 부정적인 경로에서 힘의 불균형은 직접적으로 결속을 약화시키기 보다는 제조업체의 비강압적 영향전략을 통해 결속을 강화하는 역할을 하였다.

한편 대부분의 가설들은 사전에 설정된 대로 채택되었지만 H1, H3, H7, H10 등4가지 가설은 기각되었다. 각각의 가설이 기각된 이유를 생각해 보면, 먼저 H1의 경우 수요부문 환경 불확실성이 힘의 불균형에 직접적인 영향을 주지 않는($t=-0.66$) 이유는 공급자 중심 시장에서 소비자 중심 시장으로 변하면서 유통업체의 경쟁력이 강화되고, 환경 변화에 대한 대응 능력이 제조업체와 비슷한 수준이 되면서, 불확실성 그 자체만으로는 힘의 불균형에 영향을 주지 않기 때문이라 생각할 수 있다.

둘째, H3의 경우 힘의 불균형이 제조업체의 비강

압 영향전략을 약화시키지 않고 강화시키는 것은 ($t=2.48$) 전문점 유통경로에서 제조업체와 소매업체가 단기적인 관계가 아니라 장기적인 관계이며, 상호간 zero-sum 게임이 아니라 win-win 결과를 도출하는 관계라는 인식 때문인 것으로(Frazier and Summers 1986) 추측된다. 실제 과거 연구에서도 힘의 불균형과 강압적 영향전략의 사용 간 관계는 혼합된 연구결과를 보였다. 예컨대, Dwyer and Walker(1981), Roering(1977)는 힘의 불균형이 강압적 영향전략을 강화한다는 연구결과를 얻었으며, Frazier and Summers(1986)는 강압적 영향전략은 약화시키고, 비강압적 영향전략은 강화시킨다는 연구결과를 얻었다.

셋째, H7의 경우 힘의 불균형이 제조업체와 소매업체 간 상호 결속에 영향을 주지 않는 것은($t=-0.90$) 제조업체의 힘이 강하다고 해서 제조업체가 힘의 우위를 바탕으로 소매업체를 착취하려 하거나, 소매업체가 착취에 대한 두려움을 갖는 현상이 유의적일 정도로 많이 나타나지 않음을 의미한다. 이는 H3이 기각된 이유와 일맥상통한다고 볼 수 있다. 즉, 제조업체와 소매업체 간 장기적인 협력을 통해 win-win을 추구하려 하는 경우는 zero-sum 게임처럼 상대방의 착취를 통해 이득을 얻을 수 있는 경우와 비교할 때 힘의 불균형이 상호 결속을 약화시키는 정도가 작기 때문이라 추측된다. 다만 경로 계수의 방향이 負의 방향으로 나타나 제한적으로나마 가설을 지지하고 있다.

마지막으로 H10의 경우 소매업체의 비강압 영향전략이 제조업체와 소매업체 간 상호 결속에 영향을 주지 않는 것은($t=1.14$) 제조업체의 비강압 영향전략이 상호 결속에 영향을 주는 것과 대조적인 결과인데, 제조업체의 힘이 강한 전문점 유통경로에서 약자의 영향전략보다는 강자의 영향전략이 관계결속

에 더 중요하기 때문이라 생각된다. 다만 경로 계수의 방향이 正의 방향으로 나타나 제한적으로나마 가설을 지지하고 있다.

V. 결 론

5.1 연구결과

이상에서 분석된 연구결과를 다시 한번 정리하면, 한국의 화장품 전문점 유통경로를 대상으로 연구한 결과 수요부문 환경 불확실성은 긍정적인 경로를 통해서 제조업체와 소매업체 간 상호 결속에 正의 영향을 주었지만 부정적인 경로를 통해서 제한적이고 혼합된 영향을 주었다. 이를 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 수요부문 환경 불확실성은 제조업체와 소매업체 간 힘의 불균형에는 영향을 주지 않았고, 상호 협력 강화에 正의 영향을 주었다. 이는 소매업체의 역량이 강화되면서, 환경 불확실성에 대처할 수 있는 소매업체의 능력이 생겼고, 환경에 보다 잘 대응하는 쪽으로 힘의 균형이 기울어지지 않은 않았기 때문이고, 오히려 거래 당사자 간 협력을 강화하여 환경에 대응하려는 노력이 증대되기 때문이라 판단된다.

둘째, 힘의 불균형은 소매업체의 비강압적 영향전략에는 負의 영향을 주지만 제조업체의 비강압적 영향전략에는 正의 영향을 주었다. 이는 힘의 불균형에 대한 시각이 강자의 경우와 약자의 경우가 다르기 때문으로, 약자인 소매업체 입장에서는 힘의 불균형으로 인해 비강압적 영향전략뿐 아니라 영향전략 자체를 보다 더 드물게 사용하기 때문이라 판단된다. 반면, 강자인 제조업체 입장에서는 소매업체

와의 거래가 장기적이고 win-win 체제를 구축할 수 있기 때문에 비강압적 영향전략을 선호하기 때문이라 판단된다.

한편 제조업체의 경우 수요가 불확실하면 판매부문에 영향을 미치려는 경향이 강할 것이므로 강압적, 비강압적 영향전략을 모두 동원하는 양동작전을 구사할 가능성이 있다. 물론 이 경우에도 힘의 불균형이 커지면서 비강압적인 영향전략이 더 많이 나타나게 된다.

셋째, 협력은 제조업체와 소매업체 모두의 비강압적 영향전략에 모두 正의 영향을 주었다. 이는 협력 강화가 상호간 협력 분위기를 조성하고 이러한 분위기 속에서는 직접적이고 강압적인 영향전략을 사용하지 않는 것이 더 효과적이기 때문에 상호간 정보교환, 권고 등의 영향전략을 사용하기 때문이라 판단된다.

넷째, 제조업체와 소매업체 간 상호 결속에는 제조업체의 비강압적 영향전략과 협력은 각각 正의 영향을 주었지만 소매업체의 비강압적 영향전략과 힘의 불균형은 통계적으로 유의적인 영향을 주지는 않았다. 이는 제조업체와 소매업체 간 상호 결속이 서로간의 균등한 힘의 구조 하에서 협력이 이루어질 때 강화될 수 있음을 의미하고, 약자인 소매업체보다는 강자인 제조업체의 비강압적 영향전략이 더 중요함을 말해주고 있다.

결론적으로 수요부문 환경이 불확실한 시장 상황에서 제조업체와 소매업체는 서로간 협력적인 분위기 속에서 비강압적인 커뮤니케이션을 통해 상호 결속을 강화할 수 있다.

5.2 경영학적 함의 및 연구 공헌

먼저 본 연구의 경영학적 함의를 찾아보면 수요부

문 환경 불확실성은 제조업체와 소매업체 모두에게 위협이 될 수도 있지만, 환경에 대응하기 위한 양자간 협력을 강화하여 상호 결속을 증대시킬 수 있는 기회가 된다. 또한 제조업체는 힘의 우위를 이용해 소매업체와의 관계에서 이득을 취하려 하기 보다는 미래에 대한 청사진을 제시하고, 정보교환을 활발히 할 때, 즉 비강압적 영향전략을 수행할 때 소매업체와의 결속을 강화할 수 있다.

이처럼 제조업체와 소매업체는 서로간의 결속을 더욱 강화할 수 있고, 이를 통해 환경 불확실성에 대응해 나갈 수 있다.

또한 제조업체의 힘이 소매업체보다 강한 경우 약자인 소매업체의 비강압적 영향전략보다는 강자인 제조업체의 비강압적 영향전략이 결속에 더 큰 영향을 미친다. 따라서 강자가 약자에 대해 먼저 비강압적으로 커뮤니케이션해야 할 것이다.

한편 본 연구의 공헌을 찾아보면 이론적 공헌, 방법론적 공헌, 실무적 공헌 등 세 가지 차원에서 찾아볼 수 있다.

첫째, 이론적 공헌으로는 1) 환경이 유통경로 구성원 간 관계의 질에 영향을 주는 매커니즘을 힘의 불균형과 협력, 영향전략 등의 관계특성 차원에서 규명했다는 점과, 2) 환경이 유통경로 구성원 간 관계의 질에 영향을 주는 긍정적인 경로와 부정적인 경로를 제시했다는 점, 3) 수요부문 환경 불확실성이 유통경로 구성원 간 관계결속을 강화할 수 있다는 실증 결과를 제시했다는 점 등을 들 수 있다.

둘째, 방법론적 공헌으로는 유통경로 연구에 있어서 구성개념의 측정을 일방향 관점이 아니라 상호(dyadic) 관점에서 실시했다는 점이 있다.

셋째, 실무적 공헌으로는 1) 수요부문이 불확실한 환경 하에서 제조업체와 소매업체가 관계결속을 강화할 수 있는 방안을 제시했다는 점과, 2) 제조업체

가 소매업체에 대해 힘의 우위를 이용하여 이득을 취하려 하기 보다는 협력을 강화하고, 비강압적인 커뮤니케이션을 수행하는 것이 중요하다는 사실을 규명하였다는 점 등이 있다.

5.3 연구의 한계 및 향후 연구방향

마지막으로 본 연구의 한계 및 향후 연구방향을 살펴보겠다. 물론 크고 작은 연구의 한계를 많이 찾을 수 있겠지만 크게 다섯가지 정도로 분류할 수 있을 것이다.

첫째, 힘에 대한 보다 정교한 연구 설계가 부족했다는 점이다. 본 연구에서는 힘의 불균형 또는 힘의 차이만 다루었고, 힘의 크기(joint power 또는 interdependence)에 대해서는 연구모형에 포함시키지 않았다. 향후 힘의 크기를 고려한 보다 정교한 연구가 필요하다. 또한 본 연구에서는 소매업체 보다 제조업체의 힘이 강한 산업을 대상으로 연구를 수행하였기 때문에 힘의 불균형이 제조업체와 소매업체의 영향전략에 미치는 영향이 혼합된 결과를 보이고 있다. 향후 힘의 소유, 즉 경로 구성원 중 힘이 어느 쪽이 더 강한지를 조정변수로 한 보다 정교한 연구가 필요하다.

둘째, 경로 분위기(channel climate)를 고려하지 않았다는 점이다. 경로 분위기가 지원적인 경우와 지원적이지 않은 경우, 환경 및 기타 관계특성(영향전략 등) 변수들이 관계의 질에 본 연구 결과와는 다른 영향을 줄 수 있다. 향후 경로 분위기를 조정변수로 한 연구가 필요하다.

셋째, 환경에 대한 다른 차원이 고려되지 않았다. 본 연구는 환경의 다양한 차원, 예를 들어, 역동성, 풍요성 등과 다양한 부문, 예를 들어, 경쟁부문, 공급부문, 규제부문에 대한 연구를 수행하지 않았다.

향후 다른 차원, 다른 부문에 대한 연구로 확장될 필요가 있다.

넷째, 표본 수가 적다는 한계를 지니고 있다. 물론 dyadic 표본(paired sample)이고, 연구 설정이 B-to-C가 아닌 B-to-B이라서 표본을 충분히 구할 수 없었다는 점은 있다.

하지만, 표본 수가 적기 때문에 앞서 말한 다양한 연구 설계에 따라 계수 값이 어떻게 달라지는 지 발견하지 못하였다. 이는 가설 3이 예측하지 못한 결과를 보인 것, 가설 1, 7, 10 등이 기각된 것과도 어느 정도 관련이 있다고 생각된다.

마지막으로 일반화의 한계를 지니고 있다. 본 연구는 수직적 유통경로 구조 중 관리형 경로 구조에 가까운 화장품 전문점을 대상으로 한 연구이므로 기업형 경로구조와 계약형 경로구조에서는 다른 결과가 나타날 수 있다. 향후 다른 산업, 다른 경로 구조 등 다양한 연구 설계에서 연구가 확장될 필요가 있다.

참고문헌

- 박종희 (1993), "프랜차이즈 경로상에서의 환경 동태성, 경로간 경쟁이 내부정치 경제에 미치는 영향에 관한 연구," *경영학연구*, 23(3), 391-422.
- 손영철 (1998), "우리나라 여성의 화장품 구매행동에 관한 연구," *고려대학교경영대학원석사학위논문*.
- 오세조 (1990), "프랜차이즈 경로상에서 관계결속에 대한 내부정치경제적 영향," *경영학연구*, 19(2), 47-66.
- 오세조, 권순기, 김상덕, 박정아, 조현진 (2003), "화장품 전문점 유통경로의 경쟁력 강화 방안," *경영교육연구*, 7(1), 27-45.
- 오세조, 박진용 (2001), *시장지향적유통관리*, 박영사.
- 오세조, 심종섭 (1990), "기업형 수직적 유통경로에서 시장

- 환경의 풍요성과 동태성이 내부정치경제에 미치는 영향," *산업과경영*, 27(1), 454-70.
- 오세조, 임영균, 박종희, 이승창 (1995), "유통경로구조의 결정요인에 관한 연구," *마케팅연구*, 10(1), 91-106.
- 오영애 (1996), "유통경로상의 지배구조 형태와 영향전력이 신뢰에 미치는 영향," *유통연구*, 1(2), 85-114.
- 이종하, 오세조 (1991), "환경의 동태성이 마케팅경로상의 관료적 구조화와 갈등에 미치는 영향," *마케팅연구*, 6(1), 26-42.
- 임영균 (1990), "환경적 불확실성이 경로 구성원 간의 힘의 원천 및 몰입에 미치는 영향," *경영학연구*, 19(2), 15-45.
- 한상린 (1998), "산업재 공급자와 조직 구매자 간의 관계요인에 관한 연구," *마케팅연구*, 13(1), 157-72.
- Aaker, David A. (1984), *Strategic Marketing Management*, New York: John Wiley and Sons.
- Achrol, Ravi S. and Louis W. Stern (1988), "Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 25(February), 36-50.
- Achrol, Ravi S. Toger Reve, and Louis W. Stern (1983), "The Environment of Marketing Channel Dyads: A Frame-work for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, 47(Fall), 55-67.
- Anderson, Erin (1985), "The Salesperson as Out Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis," *Marketing Science*, 4(Summer), 234-54.
- Anderson, Erin (1988), "Transaction Costs as Determinants of Opportunism in Integrated and Independent Sales Forces," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 9(May), 247-64.
- Anderson, Erin and Barton Weitz (1986), "Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity," *Sloan Management Review*, (Spring), 3-19.
- Anderson, Erin and Barton Weitz (1992), "The Role of Pledges to Build and Sustain Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 29(February), 18-34.
- Anderson, James C. and James A. Narus (1984), "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships," *Journal of Marketing*, 48(Fall), 62-74.
- Anderson, James C. and James A. Narus (1990), "A Model of Distribution Firm and Manufacturing Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Armstrong, Robert W. and Siew Min Yee (2001), "Do Chinese Trust Chinese? A Study of Chinese Buyers and Sellers in Malaysia," *Journal of International Marketing*, Vol. 9, Mo. 3, 63-86.
- Bagozzi, Richard P. (1975), "Marketing as Exchange," *Journal of Marketing*, 39(October), 32-39.
- Beier, Frederick J. and Louis W. Stern (1969), "Decision and Non-Decisions: An Analytical Framework," in *Political Power: A Reader in Theory and Research*, Roderick Bell, David V. Edwards, and R. Harrison Wagner, eds., New York: Free Press.
- Berry, Leonard L. (1995), "Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives," *Academy of Marketing Science Journal*, Greenvale: 23(Fall), 236-45.
- Boyle, Brett and F. Robert Dwyer, Robert A. Robicheaux, and James T. Simpson (1992), "Influence Strategies in Marketing Channels:

- Measures and Use in Different Relationship Structures," *Journal of Marketing Research*, Vol. 29(November), 462-73.
- Brown, James R., Robert F. Lusch, and Darrel D. Muehling (1983), "Conflict and Power-Dependence Relations in Retailer-Supplier Channels," *Journal of Retailing*, 59(Winter), 363-92.
- Brown, James R., Robert F. Lusch, and Harold F. Koenig (1984), "Environmental Uncertainty Regarding Inventory Ordering," *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 14(3), 19-36.
- Cannon, Joseph P. and William D. Perreault Jr. (1999), "Buyer-Seller Relationships in Business Markets," *Journal of Marketing Research*, 36(November), 439-60.
- Day, George S. (1995), "Advantageous Alliances," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 297-300.
- Dutta, Shantanu, Jan B. Heide, and Mark Bergen (1999), "Vertical Territory Restrictions and Public Policy: Theories and Industry Evidence," *Journal of Marketing*, Vol. 63 (October), 121-34.
- Dwyer, F. Robert and Orville C. Walker (1981), "Bargaining in an Asymmetrical Power Structure," *Journal of Marketing*, 45(Winter), 104-15.
- Dwyer, F. Robert and Sejo Oh (1987a), "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 24(November), 347-58.
- Dwyer, F. Robert and Sejo Oh (1987b), "The Consequences of Intertype Competition on Retail and Interfirm Behavior," in *Educators' Conference Proceedings*, (Chicago: American Marketing Association), 23-28.
- Dwyer, F. Robert, and M. Ann Welsh (1985), "Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 12(November), 397-414.
- Dwyer, F. Robert, Paul Schurr, and Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.
- Dwyer, F. Robert, Sejo Oh, and Sungil Kim (1995), "Interfirm Relationships in Korean Electric /Electronic Parts Industry," *KMA-AMA Conference Proceeding*, (May), 232-33.
- Emerson, Richard M (1962), "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, 27(February), 31-40.
- Etgar, Michael (1977), "Channel Environment and Channel Leadership," *Journal of Marketing Research*, 14 (February), 69-76.
- Frazier, Gary L. (1983), "On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution," *Journal of Marketing Research*, Vol. 20(May), 158-66.
- Frazier, Gary L. (1999), "Organizing and Managing Channels of Distribution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 226-40.
- Frazier, Gary L. and John O. Summers (1984), "Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels," *Journal of Marketing*, 48(Summer), 43-55.
- Frazier, Gary L. and John O. Summers (1986), "Perceptions of Interfirm Power and Its Use within a Franchise Channel of Distribution," *Journal of Marketing Research*, 23(May), 169-76.

- Frazier, Gary L. and Raymond C. Rody (1991), "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels," *Journal of Marketing*, 55(January), 52-69.
- Frazier, Gary L., James D. Gill, and Sudhir H. Kale (1989), "Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country," *Journal of Marketing*, 53(January), 50-69.
- French, John R. P. and Bertram Raven (1959), "The Bases of Social Power," in *Studies in Social Power*, Dorwin Cartwright, ed., Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Ganesan, Shankar (1993), "Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, 30(May), 183-203.
- Ganesan, Shankar (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19.
- Gaski, John F. (1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 48(Summer), 9-29.
- 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), 130-42.
- Glazer, Rashi and Allen M Weiss (1993), "Marketing in Turbulent Environments: Decision Processes and the Time-Sensitivity of Information," *Journal of Marketing Research*, 30 (November), 509-21.
- Goetz, Charles J. and Robert E. Scott (1981), "Principles of Relational Contract," *Virginia Law Review*, 67 (September), 1089-150.
- Grewal, Rajdeep and Ravi Dharwadkar (2002), "The Role of the Institutional Environment in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 66(July), 82- 97.
- Guiltinan, Joseph P. (1974), "Planned and Evolutionary Changes in Distribution channels," *Journal of Retailing*, 50 (Summer), 79-91, 103.
- Gundlach, Gregory and Ernest Cadotte (1994), "Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting," *Journal of Marketing Research*, 31(November), 516-32.
- Gundlach, Gregory and Patrick E. Murphy (1993), "Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges," *Journal of Marketing*, 57 (October), 35-46.
- Gundlach, Gregory, Ravi Achrol, and John Mentzer (1995), "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*, 59(January), 78-92.
- Hallen, Lars, Jan Johanson, and Nazeem Seyed-Mohamed (1991), "Interfirm Adaptation in Business Relationships," *Journal of Marketing*, 55 (April), 29-37.
- Heide, Jan B. and George John (1988), "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channel," *Journal of Marketing*, 52(January), 20-35.
- Heide, Jan B. and George John (1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, 27 (February), 24-36.
- Heide, Jan B. and George John (1992), "Do Norms matter?" *Journal of Marketing*, Vol. 56(April), 32-44.
- Hunt, Shelby D. (1974), "Power in Channels of

- Distribution: Sources and Consequences," *Journal of Marketing Research*, 11(May), 186-93.
- Hunt, Shelby D. (1976), "The Nature and Scope of Marketing," *Journal of Marketing*, 40(July), 17-28.
- Hunt, Shelby D., Nina M. Ray, and Van R. Wood (1985), "Behavioral Dimensions of Channels of Distribution: Review and Synthesis," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13 (2), 1-24.
- Hutt, Michael D., Michael P. Mokwa, and Stanley J. Shapiro (1986), "The Politics of Marketing: Analyzing the Parallel Political Marketplace," *Journal of Marketing*, Vol. 50(January), 40-51.
- 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), 227-45.
- John, George and Barton A. Weitz (1989), "Salesforce Compensation: An Empirical Investigation of Factors Related to Use of Salary Versus Incentive Compensation," *Journal of Marketing Research*, 26(February), 1-14.
- Johnson, Jean L., Joseph A. Cote, and Naoto Onzo (1993), "The Exercise of Interfirm Power and Its Repercussions in U.S.-Japanese Channel Relationships," *Journal of Marketing*, 57(April), 1-10.
- Kalwani, Manohar U. and Narakesari Narayandas (1995), "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?" *Journal of Marketing*, 59(January), 1-16.
- Kim, Keysuk (2000), "On Interfirm Power, Channel Climate, and Solidarity in Industrial Distributor-Supplier Dyads," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 388-405.
- Kim, Keysuk (2002), "Output Sector Munificence and Supplier Control in Industrial Channels of Distribution: a Contingency Approach," *Journal of Business Research*, 55, 427-440.
- Kotler, Philip (1972), "A Generic Concept of Marketing," *Journal of Marketing*, 36(April), 46-54.
- Kotler, Philip (1984), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict E.M. Steenkamp (1998), "Interdependence, Punitive Capability, and the Reciprocation of Punitive Actions in Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, 35 (May), 225-35.
- Lusch, Robert F. and James R. Brown (1996), "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 60 (October), 19-38.
- Mack, Raymond W. and Richard C. Snyder (1957), "The Analysis of Social Conflict-Toward an Overview and Synthesis," *Journal of Conflict Resolution*, 1 (June), 212-48.
- Macneil, Ian (1980), *The New Social Contract, An Inquiry Into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT: Yale University Press.
- McAlister, Leigh, Max H. Bazerman, and Peter Fader (1986), "Power and Goal Setting in Channel Negotiations," *Journal of Marketing Research*, 23 (August), 228-36.
- Mohr, Jakki and John R. Nevin (1990), "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical

- Perspective," *Journal of Marketing*, October, 36-51.
- Molnar, Joseph J. and David L. Rogers (1979), "A Comparative Model of Interorganizational Conflict," *Administrative Science Quarterly*, 24 (September), 405-25.
- Moorman, Christine, Rohit Deshpande and Gerald Zaltman (1993), "Factors Affecting Trust in Market 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*, 58(July), 20-38.
- Murry, John P. Jr, Jan B. Heide (1998), "Managing Promotion Program Participation within Manufacturer-Retailer Relationships," *Journal of Marketing*, 62(January), 58-68.
- Nevin, John R. (1995), "Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 327-34.
- Noordewier, Thomas G., George John, and John R. Nevin (1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships," *Journal of Marketing*, 54(October), 80-93.
- Oh, Sejo, F. Robert Dwyer, and Robert Dahlstrom (1990), "External Influences on Channel Relationships: Lessons from a Negotiation Lab," *Advances in Distribution Channel Research*, (Greenwich: JAI Press, Inc.), 47-91.
- Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations*, New York: Harper & Row Publishers, Inc.
- Pondy, Louis R. (1970), "Toward a Theory of Internal Resource Allocation," in *Power in Organizations*, Mayer N. Zald, ed. Nashville, TN: Vanderbilt University Press, 270-311.
- Popper, Karl R. (1959), *The Logic of Scientific Discovery*, New York: Harper and Row.
- Rindfleisch, Aric and Jan B. Heide (1997), "Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications," *Journal of Marketing*, 61 (October), 30-54.
- Roering, Ken (1977), "Bargaining in Distribution channels," *Journal of Business Research*, 5(March), 15-26.
- Rubin, Jeffrey Z. and Bert R. Brown (1975), *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, New York: Academic Press.
- Scott, W. Richard (1981), *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Sheth, Jagdish N. and Atul Parvatiyar (1995), "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, 255-71.
- Simchi-Levi, David, Philip Kaminsky, Edith Simchi-Levi (2000), *Designing and Managing the Supply Chain*, 121-43.
- Staw, M. Barry and Eugene Szajkowski (1975), "The Scarcity-Munificence Component of Organizational Environments and the Commission of Illegal Acts," *Administrative Science Quarterly*, 20(September), 345-54.
- Stern, Louis W. and Adel I. El-Ansary, and Anne T. Coughlan (1996), *Marketing Channels*, 5th ed., Prentice Hall.
- Stern, Louis W. and Torger Reve (1980), "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*,

- 44(Summer), 52-64.
- Weiss, Allen M. and Erin Anderson (1992), "Converting from Independent to Employee Salesforces: The Role of Perceived Switching Costs," *Journal of Marketing Research*, 29 (February), 101-15.
- Weitz, Barton and Sandy Jap (1995), "Relationship Marketing and Distribution Channels," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (Fall), 305-20.
- Williamson, Oliver E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.
- Zald, Mayer N. (1970), *Organizational Change: The Political Economy of the YMCA*. Chicago: University of Chicago Press.

〈부록 1〉 소매업체 설문지 측정 척도 (5점 리커트 척도)

1. 수요부문 환경 불확실성

- 고객들의 구매량이 변화가 적고 안정적이다(r)
- 우리가 하는 판매량 예측이 정확하다(r)
- 고객들의 선호를 예측 가능하다(r)

2. 소매업체의 의존성

- 주 거래 회사와의 관계가 지속되지 않으면 우리 전문점은 매출 목표를 달성하기 어렵다
- 주 거래 회사만한 회사는 찾기 힘들다
- 우리 전문점은 주 거래 회사에 의존적이다
- 주 거래 회사 말고는 좋은 거래 파트너가 없다

3. 제조업체와의 협력

- 우리 전문점은 주 거래 회사 제품의 광고 활동을 도와 준다
- 주 거래 회사는 우리 전문점의 광고활동을 도와 준다
- 주 거래 회사는 반품 또는 소비자 피해 보상을 도와 준다
- 주 거래 회사는 우리 전문점의 판촉활동을 도와 준다
- 주 거래 회사는 우리 전문점의 재고관리를 도와 준다

4. 제조업체의 비강압적 영향전략

- 회사의 권유를 따를 때 우리 전문점에 이득이 될 수 있다는 것을 명확히알려 준다
- 제안을 할 때, 우리 전문점 영입이 잘 되게 하려는 목적이 분명하다

- 그들이 권유하는 행동을 할 때 기대되는 사업상의 긍정적인 효과에 대한 청사진을 명확히 그려 준다

- 그들이 제안한 특정 프로그램이나 행동들로 부터 기대되는 성공에 대해 논리적인 근거를 제시해 준다

- 회사가 가지고 있는 정보를 우리와 공유한다

- 회사의 상품 및 마케팅 관련 비용 정보를 공유할 것이다

- 상품개발 시 우리 전문점의 의견을 수용한다

- 상품 공급에 관한 예측 정보를 공유한다

5. 소매업체의 결속

- 우리 전문점은 주 거래 회사와의 관계에 매우 몰입 되어 있다

- 주 거래 회사와의 관계는 우리 전문점에 매우 중요하다

- 주 거래 회사와의 관계는 우리 전문점에 거의 중요하지 않다(r)

- 우리 전문점은 주 거래 회사와의 관계를 오랫동안 유지하려 한다

- 주 거래 회사와 우리 전문점은 마치 가족과도 같다

- 주 거래 회사와의 관계는 우리 전문점이 많은 관심을 갖고 있다

- 주 거래 회사와의 관계 유지를 위해서 우리 전문점은 최대한의 노력을 하는 것이 당연하다

- ※ 제조업체 설문지는 같은 내용을 영업사원 관점으로 바꾸어서 측정함

The Effects of Output Sector Uncertainty on Relational Characteristics and Quality between Manufacturers and Retailers

Sang Deok Kim* · Sejo Oh**

Abstract

The success of the members of channel dyads having limited resources and capabilities depends on how they cope with environment. Especially, it is indispensable for manufacturers and retailers to build up 'win-win' systems when environmental uncertainty is high in the output sector.

To build up 'win-win' systems, the relational commitment between channel members precedes all others. In other words, channel members have to cope with environmental uncertainty by strengthening relational commitment rather than treating it as threats.

This study is an attempt to investigate the mechanisms through which environmental uncertainty affects the relational quality between manufacturers and retailers. To put it concretely, this study has two objectives. The one is to find the effect of environment on relational characteristics between manufacturers and retailers. And the other is to find the mechanisms through which relational characteristics affect relational quality.

For the purpose of empirical testing, 100 focal dyads of specialty store channel members in the cosmetic industry of Korea have been selected and analyzed.

According to the result from structural equation models, all positive paths from output sector environmental uncertainty to relational quality were supported. But negative paths were partially supported.

Key words: output sector uncertainty, environment, relational characteristics, relational quality, dyadic commitment, negative paths, positive paths.

* Lecturer of School of Business, Yonsei University.

** Professor of School of Business, Yonsei University