

영향전략, 관계만족, 그리고 의존구조*

김상덕(제1저자)
경남대학교 경영학부 조교수
(sdkim@kyungnam.ac.kr)
오세조
연세대학교 경영대학 교수
(sjoh@base.yonsei.ac.kr)

최근 20여년 간 유통경로 구성원 간 힘-의존 관계를 연구하는 많은 학자들은 힘의 행사방식으로서 영향전략에 대해 관심을 가져왔다. 하지만 힘의 사용방법인 영향전략은 힘의 행사기업과 대상기업 간의 의존구조와 별개로 생각할 수 없다. 본 연구는 이를 위해 국내 유통산업의 대표적인 소매업체들의 구매자와 판매자 관계를 대상으로 원천기업의 대상기업에 대한 의존구조를 파악하여 원천기업의 힘이 큰 경우와 그렇지 않은 경우 과연 어떠한 영향전략을 사용할 때 대상기업이 관계에 대해 만족하는 지를 살펴보았다.

총 1,030개의 표본을 대상으로 구조방정식 모형분석을 실시한 결과 권고, 정보교환, 약속 전략은 대상기업의 관계만족을 강화시켰고, 요청, 위협은 약화시켰으며, 법적탄원은 아무런 영향을 미치지 않았다. 한편, 의존구조에 따른 분석결과 권고와 약속은 의존성이 약한(힘이 강한) 원천기업이 사용할 때 관계만족을 더 강화하였고, 요청과 위협은 의존성이 약한(힘이 강한) 원천기업이 사용할 때 관계만족을 덜 약화시켰다.

주제어: 영향전략, 관계만족, 의존구조

1. 서론

최근 20여년 간 유통경로 구성원 간 힘-의존 관계를 연구하는 많은 학자들은 힘의 행사방식으로서 영향전략(influence strategies)에 대해 관심을 가져왔다. 80, 90년대의 연구들은 주로 영향전략의 개념정립과 효과적인 사용에 관심을 가졌고(Frazier and Summers 1984, 1986, Frazier, Gill, and Kale 1989, Anderson and Narus 1990, Frazier and Rody 1991, Boyle, Dwyer, Robicheaux and Simpson 1992, Ganesan 1993), 2000년대에 들어와서는 원천기업(source firm)과 대상기업(target firm)이 처한 상황에 따

라 어떠한 영향전략이 효과적인지에 관심을 가지고 있다. 예를 들어, Kim(2000)은 힘의 비대칭성(asymmetry)에 관심을 가졌고, Leonidou(2005)는 구매 상황에, 김상덕, 오세조(2006)는 힘의 불균형과 상호의존성에 관심을 가졌다. 물론 Tikoo(2002)처럼 의존구조에 따라 영향전략의 사용이 어떻게 달라지는 지에 관한 관심도 여전히 나타나고 있다. 이러한 관심들은 기본적으로 영향전략이 유통경로의 조정체계를 연구하는데 있어서 핵심적인 개념이기 때문이라 할 수 있다.

뿐만 아니라 영향전략은 실무적인 차원에서도 매우 중요한 연구주제라 할 수 있다. 최근 제조업체와 유통업체 간의 相生관계에 대한 관심이 높는데, 기업들은 상생관계를 구축하는 것이 궁극적으로 기

업의 경쟁력을 높이는 것이라는 인식을 갖게 되었고, 공정거래위원회 등과 같은 정부기관도 유통업체와 납품업체들이 제도적 또는 자율적으로 상생할 수 있도록 종합 대책을 마련하고 있다(매일경제신문 2007). 이러한 상생관계는 신뢰와 결속(Dwyer, Schurr, and Oh 1987, Morgan and Hunt 1994), 협력(Anderson and Weitz 1992, Song, Benedetto, Zhao 2008), 전략적 제휴(Varadarajan and Cunningham 1995, Hingley, Lindgreen, and Casswell 2006), 네트워크(Cravens, Ingram, LaForge, and Young 1993, Achrol 1997) 측면에서 살펴볼 수 있지만 영향전략의 직접적인 결과변수로서 이해되기는 어렵고, 관계만족이나 갈등 등의 매개변수를 통하여 구축된다고 보는 것이 일반적이다(Leonidou, Talias, and Leonidou 2008).

본 연구의 관심이 제조업체-유통업체 간 상생관계에 있기 때문에 본 연구에서는 상생관계를 더 잘 설명할 수 있는 관계만족에 관심을 가지고 영향전략과 관계만족 간의 관계를 살펴보고자 한다. 자세히 말하면, “유통경로 구성원 간 관계에서 거래 파트너의 관계만족을 강화하기 위해 과연 어떠한 영향전략을 사용하는 것이 바람직한가?”에 관심이 있다.

또한 힘의 사용으로 설명될 수 있는 영향전략은 힘과 별도로 생각할 수 없기 때문에(Frazier and Summers 1986, Kim 2000, Somech and Drach-Zahavy 2002, Leonidou, Talias, and Leonidou 2008), 본 연구는 “주어진 의존구조 즉, 원천기업의 힘이 대상기업보다 더 강할 때와 그렇지 않을 때는 어떠한 영향전략이 더 바람직한가?”에도 관심이 있다.

본 연구는 이를 위해 국내 대표적인 소매업체들의 구매자와 판매자 관계를 대상으로 원천기업의 대상기업에 대한 의존구조를 파악하여 원천기업의

힘이 큰 경우와 그렇지 않은 경우 과연 어떠한 영향전략을 사용할 때 대상기업이 관계에 대해 만족하는지를 살펴보았다.

요컨대, 본 연구의 목적은 첫째, 우리나라 유통산업의 구매자와 판매자 관계에 있어서 원천기업의 6가지 영향전략이 대상기업의 관계만족에 어떠한 영향을 미치는지 발견하는 것이고, 둘째, 원천기업의 힘이 강할 때와 약할 때 이러한 영향이 어떻게 달라지는지 규명하는 것이다.

이러한 본 연구는 원천기업과 대상기업이 처한 상황에 따라 어떠한 영향전략이 효과적인지를 발견할 수 있다는 점에서 최근 이루어지고 있는 영향전략 관련 연구흐름과 일관된다고 할 수 있고(Kim 2000, Leonidou 2005, 김상덕, 오세조 2006), 단순히 힘의 비대칭성의 크기를 연구하는 것이 아니라 원천기업이 힘이 강할 때와 약할 때 효과적인 영향전략을 규명한다는 점에서 Kim(2000), 김상덕, 오세조(2006) 연구와 차이점을 가지고 있다. 뿐만 아니라 백화점, 할인점, 편의점, 인터넷쇼핑몰, 홈쇼핑, 방문판매, 프랜차이즈 등 다양한 소매업체에서 1,030개의 표본을 확보하여 국내 유통산업을 대표할 수 있는 표본을 구축하였다는 점도 기존 국내 유통분야 연구들과 차별된다고 할 수 있다.

II. 이론적 배경

2.1 영향전략

영향전략이라 함은 경로 파트너인 표적기업(target firm)의 행동을 변화시키려는 원천기업(source firm)의 경계인(boundary personnel)이 행하는 의사

소통의 구조와 내용을 의미한다(Frazier and Rody 1991).

이러한 영향전략에 대해 Frazier와 그의 동료들은 미국 자동차 산업, 인디언 커터 산업, 미국 산업계 유통 등의 산업을 대상으로 한 연구를 통해 약속, 위협, 법적탄원, 요청, 정보교환, 권고 등 6가지 영향전략을 개념화하였다(Frazier and Summers 1984, Frazier, Gill, and Kale 1989, Frazier and Rody 1991).

- * 약속(promise): 약속이란 원천기업이 표적기업의 순응에 대응한 구체적인 보상을 해 줄 것을 보증하는 영향전략
- * 위협(threat): 위협이란 원천기업이 순응하지 않는 표적기업은 부정적인 처벌이 있을 것이라는 것을 알려주는 영향전략
- * 법적 탄원(legalistic plea): 법적 탄원이란 원천기업이 표적기업에게 공적인 계약에 의해 요구되는 순응을 주장하는 영향전략
- * 요청(request): 요청이란 원천기업이 표적기업에게 실질적인 처벌에 대한 언급 없이 특정 행동을 할 것을 요청하는 영향전략
- * 정보교환(information exchange): 정보교환이란 원천기업이 특정 행동을 요청하거나 지시함이 없이 정보만을 제공하는 영향전략
- * 권고(recommendation): 권고란 원천기업이 표적기업에게 나중에 바람직한 결과를 달성하기 위해 필요한 특정 행동을 하라고 말하는 영향전략

이상의 6가지 영향전략은 원천기업이 표적기업의 불순응에 대한 부정적인 결과를 강조하면서 특정 행동을 수행하도록 직접적인 압력을 가하는 강압적(coercive) 영향전략과 원천기업이 표적기업의 일

반적인 사업 이슈에 대한 신념과 태도에 초점을 맞추면서 직접적인 압력을 가하지 않는 비강압적(noncoercive) 영향전략으로 분류할 수 있는데 강압적 영향전략에는 약속, 위협, 법적 탄원, 요청 등이 포함되고 비강압적 영향전략에는 권고, 정보교환 등이 포함된다(Frazier and Summers 1986, Boyle, Dwyer, Robicheaux and Simpson 1992).

Mohr and Nevin(1990)은 기존 커뮤니케이션 이론과 조직 이론은 이용해 커뮤니케이션의 네 가지 측면, 즉 빈도(frequency), 방향(direction), 양식(modality), 그리고 내용(content)을 제시하였는데, 영향전략은 이 중 커뮤니케이션의 내용에 해당된다. Mohr and Nevin(1990)은 이 연구에서 간접적인 영향전략, 즉 비강압적인 영향전략과 관계지향적인 거래관계와 깊은 관련이 있음을 주장하였다.

또한 Kim(2000)은 유통업체와 공급업체간 관계에서 영향전략이 호혜성(reciprocity)을 가지며, 상호간의 강압적인 영향전략은 상호 단결(dyadic solidarity)을 약화시키고, 상호간의 비강압적인 영향전략은 강화시킨다는 실증결과를 얻어내기도 하였다.

이처럼 적절한 영향전략의 사용은 그 성격에 따라 상호간에 호혜적인 반응을 유발시키고, 이렇게 형성된 상호작용이 오랜 기간에 걸쳐 반복적으로 발생하면 상대방에 대한 교환규범을 형성하게 된다(Ganesan 1994, Kim 2000, Lambe, Wittmann, and Spekman 2001). 이러한 교환 규범은 상대방에 대해 기대되는 행동 패턴이라고 대체로 정의되는데(Macneil 1980), 궁극적으로는 거래 파트너간 관계성과를 강화하는 역할을 한다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987, Ganesan 1994).

2.2 관계만족

앞서 밝힌 바와 같이 영향전략이 그 정의처럼 상대방의 순응을 얻어내는 행위라고 했을 때는 순응을 종속변수로 사용하는 것이 바람직하다 할 수 있겠지만(Payan and McFarland 2005), 본 연구의 목적이 유통경로 구성원 간 상생을 유도할 수 있는 영향전략을 찾는 데 있기 때문에 본 연구에서는 대상기업의 관계만족(Frazier et al. 1989)을 영향전략의 종속변수로 선정하였다.

유통경로에서 관계만족은 경로 구성원의 경로 관계에 대한 전반적인 승인(approval)이라 할 수 있고(Gaski and Nevin 1985), 유통경로의 구매자-판매자 관계에서 어느 한쪽이 파트너와의 과거 업무 관계에 대해 긍정적인 평가를 하였을 때 발생하는 긍정적 감정상태라고 할 수 있다(Anderson and Narus 1990, Ganesan 1994, 오세조, 김상덕, 오일두 2003). 이러한 관계만족은 거래 파트너와의 관계 전체에 대한 느낌으로 측정될 수도 있지만 다차원의 포괄적인 개념으로 볼 수도 있다(Ruekert and Churchill 1984). 예컨대 거래 파트너가 제공 제품에 대한 만족, 거래 파트너의 영업사원에 대한 만족, 거래를 통해 과거에 발생한 재정적인 만족 등으로 구분할 수 있다. 하지만 본 연구에서는 연구의 초점이 영향전략에 있으므로 관계만족을 단일차원으로 보고 측정하였다.

또한 관계만족은 유통경로 구성원 간 거래 관계에서 갈등을 줄이고(Frazier et al. 1989), 파트너와의 결속을 형성하는데 핵심적인 요소라 할 수 있다(Dwyer et al. 1987, Morgan and Hunt 1994, Ganesan 1994).

한편 관계만족은 영향전략과도 밀접한 관계를 가진 것으로 연구되었다. 하지만, 연구에 따라 혼재

된 영향관계를 보였다. 예를 들어, Frazier et al.(1989)는 갈등을 매개로 하여 강압적인 영향전략이 관계만족을 낮춘다는 사실을 발견하였고, Mayo, Richardson, and Simpson(1998)의 연구에서는 비강압적 영향전략은 관계만족을 높이고, 강압적 영향전략은 낮추었으며, Bandyopadnyay and Robicheaux(1998)의 연구에서는 권고는 관계만족을 강화하고, 요청과 위협은 약화하며, 정보교환, 약속, 법적탄원은 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. Bandyopadhyay(2004)는 권고와 법적탄원은 강화시켰고, 정보교환, 요청, 약속, 위협은 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 이를 표로 나타내면 <표 1>과 같다.

2.3 의존구조

유통경로에서 힘은 한 경로 구성원이 다른 경로 구성원의 의사결정을 통제하거나 영향을 미칠 수 있는 능력이라 할 수 있다(Anderson and Narus 1990). 이러한 힘은 힘의 크기(magnitude)와 비대칭성(asymmetry)의 속성을 가지는데(Gundlach and Cadotte 1994), 비대칭적인 의존구조는 강압적인 영향전략을 강화시키기도 하지만(Dwyer and Walker 1981, Frazier et al. 1989), 약화시키기도 하고(Frazier and Rody 1991, Frazier and Summers 1986), 심지어 아무런 영향을 미치지 않기도 한다(Ganesan 1993). Tikoo(2002)는 이러한 의존구조가 프랜차이즈 본부와 가맹점 간 관계에서 본부의 영향전략 사용에 영향을 미친다는 점을 실증하였는데, 그의 연구에 의하면 가맹점의 의존성은 본부의 비강압적 영향전략의 사용을 강화하고, 강압적 영향전략의 사용을 약화시키며, 영향전략의 사용과 거래기간 간의 관계를 매개하는

〈표 1〉 영향전략과 관계만족 간 관계에 관한 연구들

연 구	영향전략 종류	관계만족과 관계	국가/산업
Frazier et al.(1989)	강압적 영향전략	-	인도/장치 산업
Bandyopadnyay and Robicheaux(1998)	권고	+	미국/전자 조명기구 산업
	정보교환	0	
	약속	0	
	요청	-	
	위협	-	
	법적탄원	0	
	권고	+	
정보교환	0		
약속	0		
요청	0		
위협	0		
법적탄원	+		
Mayo et al.(1998)	강압적 영향전략	-	미국/맥주도매 산업
	비강압적 영향전략	+	
Bandyopadhyay(2004)	권고	+	인도/전자 조명기구 산업
	정보교환	0	
	약속	0	
	요청	0	
	위협	0	
	법적탄원	+	

+ 강화시킴, - 약화시킴, 0 유의적이지 않음.

것으로 밝혀졌다.

유통 경로의 구매자-판매자 간 관계는 상호 간의 의존성이 비슷한 수준인 대칭적 의존구조를 가지는 경우도 있지만 많은 경우 어느 한쪽이 거래 파트너에 대한 의존성이 그 반대의 경우 보다 큰 비대칭적 의존구조를 갖는다. 만약 구매자와 판매자가 제공하는 자원이 비슷한 가치를 가진다면, 두 구성원 간 관계는 대칭적 의존구조를 가질 가능성이 높지

만, 어느 한 쪽이 제공하는 자원의 가치가 더 크다면, 비대칭적 의존구조를 가지게 되며, 이 경우 상대적으로 낮은 의존성을 가지는 파트너가 거래 관계를 지배하게 된다(Buchanan 1992, 권영식, 임영균 1998).

또한 거래 파트너 간에 가지고 있는 의존구조는 상호 간에 채택하는 힘의 행사 방법과 범위를 결정하며, 이를 통해 거래 관계에 영향을 미친다

(Anderson and Narus 1990, Frazier and Rody 1991). 만약 유통경로 구성원 간 대칭적 의존구조를 가지고 있다면 영향전략을 사용하는 원천기업은 대상기업이 위협, 법적 탄원 등 강압적 영향전략에 대응할 수 있는 힘을 가지고 있다는 것을 알기 때문에, 주로 정보교환, 권고 등의 비강압적인 방법을 사용한다. 하지만 비대칭적 의존구조 하에서는 의존성이 높은 파트너는 상대방의 강압적인 영향전략이나 기회주의적 행동으로부터 보호받기 어렵다.

이 경우 약자는 강자의 공정성, 도덕성과 같은 거래 윤리나 거래특유투자, 만족, 신뢰 등의 관계에 의존할 수 밖에 없다(Kumar, Scheer, and Steenkamp 1995). 또한 높은 수준의 갈등이 나타나기 쉽고, 상호간에 소극적인 협력이 이루어지며, 의사소통 수준도 낮고, 궁극적으로는 거래의 안정성도 낮아진다(Dwyer et al. 1987). 다만 비대칭적인 의존구조라 할지라도 거래 파트너가 공정성을 지각할 경우에는 관계의 질을 강화할 수도 있다(Kumar et al. 1995).

III. 가설수립

3.1 영향전략과 관계만족(주효과)

앞서 언급하였듯이 영향전략과 관계만족에 관한 연구는 Frazier et al.(1989)에 의해서 이미 수행되었다. 하지만 Frazier et al.(1989)의 연구에서는 강압적인 영향전략 만을 다루었고, 강압적인 영향전략이 관계만족에 직접적인 영향을 미치지 않고, 갈등이라는 매개변수를 통하여 간접적인 영향

을 미치는 형태로 연구되었다. 이는 두가지 점에서 한계를 가지고 있다. 첫째, 영향전략이 그 자체로서 관계만족에 영향을 줄 수 있다는 점 즉, 갈등이 발생하기 이전 단계에서도 영향전략이 관계만족에 영향을 줄 수 있다는 점, 둘째, 갈등과 관련성이 적은 비강압적 영향 전략, 예를 들면, 정보 교환이나 권고 등이 관계만족에 영향을 미칠 수 있다는 점이 그것이다. 본 연구는 이러한 Frazier et al. (1989) 연구와 달리 모든(강압적, 비강압적) 영향 전략의 관계만족에 대한 직접효과에 관심이 있다는 것을 미리 밝힌다.

일반적으로 장기적인 교환관계에 있는 기업들은 약속, 요청, 위협, 그리고 법적탄원 등의 강압적인 영향전략을 함부로 사용하지 않는다. 이러한 전략들은 거래 파트너의 단기적인 행동변화를 위해 사용될 수 있지만 장기적으로 사용하면 거래파트너와의 관계를 손상시킬 가능성이 높다(Boyle et al. 1992).

좀 더 구체적으로 말하면 위협에 의해 거래 파트너를 순응시키는 것은 파트너로 하여금 원치 않는 희생을 하게 만들기 때문에 상호 간의 관계를 약화시키고, 파트너의 만족도 약화시키는 경향이 있다. 이러한 현상은 요청에 의해서도 발생할 수 있다. 물론 요청은 위협과는 달리 파트너 입장에서 희생을 하지 않을 수도 있지만, 여전히 희생이 잠재적으로 남아 있기 때문이다. 또한 법적 탄원은 계약이 체결되었을 당시의 상황에 맞춰 거래 파트너의 계약 위반을 추궁하는 것이므로 거래 파트너의 희생을 요구하는 것이다. 이는 파트너와의 거래관계에 대한 전반적인 승인이나 긍정적인 평가와는 반대되는 개념이다. 따라서 법적 탄원도 거래 파트너의 관계만족을 약화시킨다 할 수 있다. 이와 같은 주장은 Frazier et al.(1989) 연구의 결과와도

일관성이 있다.

한편 약속은 거래 파트너의 매력과 신용을 강화할 수도 있다. 하지만 약속 역시 관계만족을 약화시키는 경향이 있다. 왜냐하면 거래 파트너로 하여금 장기적인 거래 관계 보다는 보상을 받기 위해 단기적이고 일시적인 성과에 집중하게 하므로 (Frazier and Summers 1984), 전반적인 거래 관계 전체에 대해서는 만족하지 못하게 하기 때문이다.

이처럼 거래 파트너가 특정 행동을 하도록 직접적인 압력을 넣거나 순응하지 않았을 때 발생할 나쁜 결과를 강조하는 것은 파트너 입장에서는 상대방이 자신의 희생을 통해서 이기적인 목표를 달성하려 한다고 생각하게 하기 때문에 거래파트너와의 관계만족을 약화시킨다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 1: 원천기업의 a)약속, b)요청, c)위협, d) 법적탄원은 대상기업의 관계만족에 負의 영향을 미칠 것이다.

반면 정보교환과 권고와 같은 비강압적 영향전략은 거래 파트너의 관계만족을 강화하는 역할을 한다. 예를 들어, 장기 전망, 시장 정보, 기업의 전략에 관한 정보를 교환한다는 것은 수직적 조정에 필수적인 지식 공유를 기꺼이 한다는 것을 의미한다 ((Noordewier, John, and Nevin 1990). 이는 거래 파트너 상호 간 공유된 목표를 갖게 하고, 파트너의 상황에 대한 이해를 증진시켜 주며(Frazier and Summers 1984), 재무적인 성과를 달성할 수 있게 하는 기초가 되기 때문에 파트너와의 관계에 대해 만족하게 할 가능성이 높다. 또한 거래 파트너의 성공을 위해 권고를 하는 것은 거래 파트너

와의 장기적 관계에 몰입하고 있기 때문에 나타나는 현상이다. 따라서 권고는 거래 파트너의 관계에 대해 만족하게 할 것이다(Boyle et al. 2000).

또한 권고, 정보교환 등의 비강압적 영향전략은 호혜성(reciprocity)을 갖기 때문에(Frazier and Rody 1991), 긍정적인 상호작용이 반복적으로 발생하게 하여 거래 관계에 대한 긍정적인 감정상태를 갖게 할 가능성이 높다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 2: 원천기업의 a)권고, b)정보교환은 대상기업의 관계만족에 正의 영향을 미칠 것이다.

3.2 의존구조의 조절효과

주효과와 관련된 가설들은 기존 연구들이 과연 국내 유통산업에도 적용되는지 확인해 보는 의미가 강했다고 한다면 의존구조에 따라 즉, 원천기업의 힘이 대상기업에 비해 강할 때와 그렇지 않을 때 어떻게 달라지는 지는 본 연구의 주된 관심사라 할 수 있다.

만약 원천기업이 약속, 요청, 위협, 법적탄원 등 갈등을 야기할 수 있는 강압적인 영향전략을 자주 사용한다면 높은 의존성을 가지고 있는 유통경로 구성원은 그렇지 않은 구성원에 비해 경로 관계에 대해 덜 수용할 가능성이 높다(Frazier et al. 1989). 이는 곧 상대방과의 거래관계에 대한 만족도를 낮추는 역할을 한다. 하지만 이러한 현상은 강압적인 영향전략을 사용하는 원천기업의 힘이 강할 때와 그렇지 않을 때, 다르게 생각할 수 있다.

만약 원천기업의 힘이 대상기업보다 크다고 한다면, 대상기업은 원천기업에 대한 의존성이 크기 때

문에 원천기업의 강압적인 영향전략에 대해 대응하기 어렵고, 강자의 윤리성과 관계 강화 등의 방법에 의존할 수 밖에 없다(Kumar et al. 1995). 이 경우 약자는 힘의 열위 상태에서 강자의 강압적 영향전략에 대한 스스로의 가치관을 바꾸는 비용경감(cost reduction) 전략을 사용할 가능성이 높다(Stern and El-Ansary 1992). 따라서 원천기업의 강압적인 영향전략이 관계만족을 약화시키는 정도가 상대적으로 적게 나타날 것이다.

반면, 원천기업의 힘이 대상기업보다 크지 않다면, 대상기업은 원천기업에 대한 의존성이 크지 않기 때문에, 상대방의 강압적 영향전략에 대응할 능력이 있다. 이런 상황에서 힘이 약한 원천기업이 강압적인 방법으로 힘을 사용하고자 한다면 저항을 불러 일으키고, 갈등을 초래할 가능성이 높다(오세조, 박진용, 김상덕 2006). 이는 곧 관계만족을 더욱 저하시키는 역할을 할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 3: 원천기업의 a)약속, b)요청, c)위협, d) 법적탄원이 대상기업의 관계만족에 미치는 負의 영향은 원천기업의 힘이 대상기업보다 클 때가 그렇지 않을 때보다 더 적게 나타날 것이다.

한편 원천기업이 권고, 정보교환 등과 같은 비강압적인 영향전략을 자주 사용한다면 높은 의존성을 가지고 있는 유통경로 구성원은 그렇지 않은 구성원에 비해 상대방의 요청을 수용하고, 순응하려는 경향을 가지고 있다(Heide 1994). 이러한 일이 반복되면 상대방과의 거래관계에서 상대방의 행동 패턴에 대한 기대를 갖게 되고, 이는 곧 관계만족으로 나타날 수 있다(Macneil 1980, Dwyer et

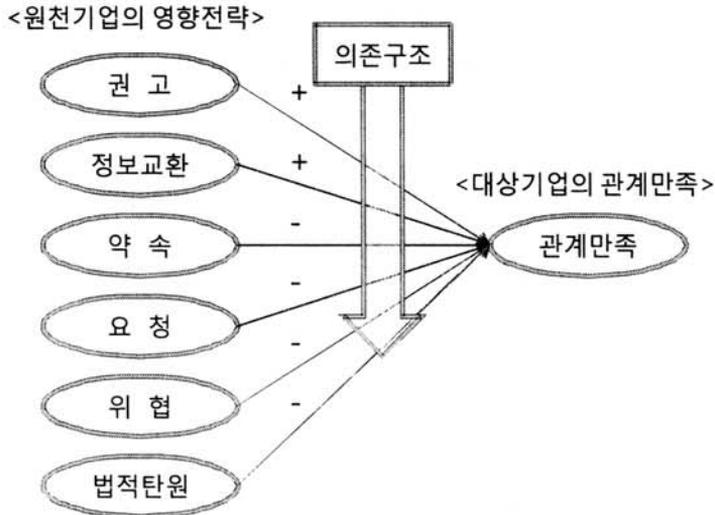
al. 1987). 하지만 이러한 현상은 비강압적인 영향전략을 사용하는 원천기업의 힘이 강할 때와 그렇지 않을 때, 다르게 생각할 수 있다.

일반적으로 원천기업의 힘이 대상기업보다 큰 상태에서 원천기업이 비강압적인 영향전략을 사용하는 경우는 단기적인 문제해결 보다는 장기적 관계유지를 더 중요시 여기기 때문이라 할 수 있다(Frazier and Summers 1986). 이는 대상기업으로 하여금 힘이 강한 원천기업이 힘의 우위를 이용해 이익을 얻으려 하지 않는다고 생각하게 하고, 원천기업과의 거래 관계에 대해 만족하게 하는 역할을 한다.

물론 원천기업의 힘이 적은 경우라 할지라도 비강압적인 영향전략 자체는 호혜성을 갖고 있기 때문에(Frazier and Rody 1991) 관계만족을 강화하기는 하지만 힘이 없어서 어쩔 수 없이 비강압적인 영향전략을 사용하는 것보다 힘이 있는데도 불구하고 사용하지 않는 것이 관계만족을 더 강화시킬 가능성이 높다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 4: 원천기업의 a)권고, b)정보교환이 대상기업의 관계만족에 미치는 正의 영향은 원천기업의 힘이 대상기업보다 클 때가 그렇지 않을 때보다 더 크게 나타날 것이다.

이상의 가설들을 그림으로 나타내면 <그림 1>과 같다.



〈그림 1〉 연구모형

IV. 연구방법

4.1 변수의 측정

본 연구에서 사용된 변수들은 6가지의 영향전략 변수와 관계만족, 그리고 의존구조를 파악하기 위한 의존성 변수 등 총 8개이다. 먼저 영향전략은 권고, 정보교환, 약속, 요청 그리고 위협은 Payan and McFarland(2005)의 연구에서 사용한 변수를 본 연구에 맞게 수정하여 각각 3문항씩 측정하였다. 단, 법적탄원은 Payan and McFarland (2005) 연구에서 다루어지지 않았기 때문에 Boyle et al.(1992)의 연구에서 사용한 변수를 본 연구 대상 산업에 맞지 않는 문항 제거 후 3문항으로 측정하였다.

다음으로 관계만족은 Dwyer and Oh(1987)의 4문항을 이용하였고, 의존성은 Heide(1994)의 4문항 활용하여 거래파트너에 대한 의존정도와 거래

파트너의 의존정도로 나누어 측정하였다. 모든 측정문항은 리커트 5점 척도를 이용하였고, 자세한 내용은 부록에 밝혔다.

4.2 표본의 선정 및 자료수집

본 연구는 국내 유통산업을 대표할 수 있는 표본을 구축하고자 노력하였다. 먼저 국내 유통산업의 유통경로 구성원 간 관계를 가장 대표할 수 있는 핵심관계를 소매업체와 공급업체로 선정하였다. 도매업체를 연구대상에서 제외한 것은 국내 유통산업에서 도매업이 발전하지 못하고, 강력한 소매상과 제조업체들이 도매의 기능을 대신하고 있기 때문이다(오세조, 박진용, 김상덕 2006).

다음으로 소매업체와 공급업체 간의 관계를 조사하기 위해 소매업체를 백화점, 할인점, 편의점, 인터넷쇼핑몰, 홈쇼핑, 방문판매 등의 업태로 구분하였고, 국내 유통산업의 큰 축이라 할 수 있는 프랜차이즈를 외식, 도소매, 서비스 프랜차이즈 형태로

조사대상에 포함시켰다. 이외에 슈퍼마켓, 다단계 판매 등도 국내 유통산업에서 차지하는 비중이 높긴 하지만 조사의 어려움으로 인해 조사대상에 포함시키지 못하였다.

이렇게 해서 구분된 총 9개 업체별로 가장 매출액이 높은 상위 5개 회사를 선정하고, 그 회사와 거래하고 있는 공급업체 리스트를 확보하였다. 이렇게 확보된 리스트를 활용하여 전문 마케팅리서치기관의 면접원을 통해 설문조사를 실시하였다. 조사대상자는 소매업체와의 거래에 직접 관여하고 있는 공급업체의 담당자들 이었으며, 현 업무에서 일한지 3개월 이상인 자로 한정하였다. 조사기간은 2008년 9월부터 약 1개월간 진행되었다.

총 회수된 설문지는 1,030부이었으며 전문 면접원이 사전에 약속을 하고, 방문하여 조사하였기 때문에 모두 분석 가능한 형태의 설문지였다.

V. 실증분석

5.1 조사대상의 통계적 특성

조사대상 기업의 통계적인 특성은 <표 2>와 같다. 직원 수는 10명 이하가 48.8%로 가장 많았고, 연 매출액은 1억-10억 이하가 26.4%로 가장 많았으며, 주요 취급상품은 가공식품이 25.9%로 가장 많았고, 거래기간은 1년-3년 이하가 26.3%로 가장 많이 나타났다. 주거래 소매업체는 다양한 업태가 골고루 포함되어 있고, 외식프랜차이즈업이 18.2%로 가장 많이 나타났다. 이러한 특징들은 특정 업태나 회사규모에 치중되지 않았으며, 국내의 유통산업을 어느 정도 대표한다고 판단되었다.

무응답 편향(non-response bias)은 Zhaoa and Cavusgil(2006)의 절차를 이용해 검토하였다. 구체적으로 (1) 표본통계량과 모집단의 알려진 값, 예를 들어, 매출액과 종업원 수 등을 비교하였고, (2) 1차년도 데이터와 2차년도 데이터를 비교하였다. 두가지 프로세스 모두 유의적인 차이를 보이지 않아서 심각한 수준의 무응답편향이 없는 것으로 판단하였다.

5.2 구성개념의 신뢰성 및 타당성 검토

본 연구에서는 Cronbach's alpha 값을 활용하여 신뢰성을 검토하였고, 확인적 요인분석을 이용하여 수렴 타당성과 판별 타당성을 검토하였다. 신뢰성과 수렴타당성 검토 결과는 <표 3>에 나타난 바와 같이 거의 모든 수치들이 기준치 이상의 값을 보여 신뢰성과 수렴타당성을 가지고 있는 것으로 판단되었다. 다만 정보교환의 표준요인적재량(AVE)이 기준치 보다 낮기는 하지만 기준치와 근사해 있고, 합성신뢰도(CR)와 alpha값이 높기 때문에 이 역시 수렴타당성을 가지고 있다고 판단하였다. 또한 거래 파트너 간의 의존구조를 파악하기 위해 사용된 의존성 측정도구들은 연구모형에 포함되지 않기 때문에 확인적 요인분석을 하지 않고 alpha값만 확인하였다. 파트너의 의존성은 .778, 자사의 의존성은 .804로 나타나 신뢰성이 있는 것으로 판단되었다.

한편, 판별타당성은 각각의 관계있는 개념들 둘씩 쌍으로 묶어 확인적 요인분석을 통해 검정하였다. 제약모형(상관계수=1)과 비제약모형의 χ^2 값의 차이가 통계적으로 유의적인지 여부를 통해 검정하였는데(Klein, Ettenson and Morris 1998), 모든 변수들의 쌍이 유의적인 차이를 가지고 있었기

〈표 2〉 응답자의 통계적 특성

구 분	응답자	%	합 계	
직원 수	10명 이하	503	48.8	1,030 (100.0%)
	11-50명	238	23.1	
	51-100명	83	8.1	
	101명 이상	172	16.7	
	무응답	34	3.3	
연매출액	1억 이하	160	15.5	1,030 (100.0%)
	1억-10억 이하	272	26.4	
	10억-100억 이하	200	19.4	
	100억-500억 이하	151	14.7	
	501억 이상	121	11.8	
	무응답	126	12.2	
월평균 매출	가공식품	267	25.9	1,030 (100.0%)
	신선식품	114	11.1	
	간편조리식품	4	.4	
	가정용품	43	4.2	
	가전제품	58	5.6	
	문화/스포츠용품	34	3.3	
	일반소비재	19	1.8	
	의류	134	13.0	
	복식잡화	77	7.5	
	기타	278	27.0	
무응답	2	.2		
거래기간	1년 이하	148	14.4	1,030 (100.0%)
	1년-3년 이하	271	26.3	
	3년-5년 이하	246	23.9	
	5년-10년 이하	243	23.6	
	11년 이상	74	7.1	
	무응답	48	4.7	
거래 소매업태	백화점	133	12.9	1,030 (100.0%)
	할인점	151	14.7	
	편의점	91	8.8	
	인터넷쇼핑몰	120	11.7	
	홈쇼핑	94	9.1	
	방문판매	61	5.9	
	프랜차이즈(외식)	187	18.2	
	프랜차이즈(서비스)	90	8.7	
	프랜차이즈(도소매)	103	10.0	

〈표 3〉 변수의 신뢰성과 수렴타당성 분석 결과

변수	항목 수	α	CR	AVE	t-value	적합지수
권고	3	.833	.836	.631	25.83<t<30.06	$\chi^2=806.18$, $df=188$, GFI=.93, CFI=.95, RMR=.06
정보교환	3	.698	.707	.453	15.60<t<24.05	
약속	3	.843	.843	.641	26.93<t<31.62	
요청	3	.839	.842	.641	26.93<t<30.26	
위협	3	.924	.925	.804	35.36<t<37.36	
법적탄원	3	.843	.843	.641	26.93<t<31.62	
관계만족	4	.885	.886	.661	27.75<t<33.08	

때문에 판별타당성이 있다고 판단하였다. 예를 들어, 권고와 요청의 $\Delta^2(1)=1253.51(>6.63)$ 로 나타나 $p<.01$ 수준에서 유의적인 차이를 보였다.

5.3 가설 검증

본 연구에서는 구조방정식 모형 분석을 이용하여 가설을 검증하였다. 가설검정은 1차적으로 여섯가지 영향전략이 거래 파트너의 관계만족에 미치는 영향에 대해 검증하였고, 2차적으로 그러한 영향이 두가지 다른 의존구조 하에서 어떻게 달라지는지를 살펴보았다. 먼저 영향전략이 관계만족에 미치는 영향에 대한 가설검정 실시한 결과 구조방정식 모형의 적합도는 〈표 4〉에 나타난 바와 같이 적합한 것으로 나타났다.

이제 여섯가지 영향전략에 관한 가설검정 결과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 가설 1a는 원천기업의 약속이 대상기업의 관계만족에 미치는 영향을 검증하는 것으로 약속은 관계만족에 정의 영향을 미쳤다($v=.14$, $t=3.03$). 따라서 가설 1a는 기각되었다. 둘째, 가설 1b는 원천기업의 요청이 대상기업의 관계만족에 미치는 영향을 검증하는 것으로 요청은 관계만족에 負의 영향을 미쳤다($v=-.24$,

$t=-4.46$). 따라서 가설 1b는 채택되었다. 셋째, 가설 1c는 원천기업의 위협이 대상기업의 관계만족에 미치는 영향을 검증하는 것으로 위협은 관계만족에 負의 영향을 미쳤다($v=-.33$, $t=-6.57$). 따라서 가설 1c는 채택되었다. 넷째, 가설 1d는 원천기업의 법적탄원이 대상기업의 관계만족에 미치는 영향을 검증하는 것으로 법적탄원은 관계만족에 유의적인 영향을 미치지 않았다($v=-.05$, $t=-.80$). 따라서 가설 1d는 기각되었다. 다섯째, 가설 2a는 원천기업(소매업체: source)의 영향전략 중 권고가 대상기업(공급업체: target)의 관계만족에 미치는 영향을 검증하는 것으로 권고는 관계만족에 정의 영향을 미쳤다($v=.31$, $t=7.09$). 따라서 가설 2a는 채택되었다. 마지막으로, 가설 2b는 원천기업의 정보교환이 대상기업의 관계만족에 미치는 영향을 검증하는 것으로 정보교환은 관계만족에 $p<.1$ 수준에서 정의 영향을 미쳤다($v=.08$, $t=1.75$). 따라서 가설 2b는 채택되었다.

거래파트너 간 의존구조에 따라 여섯가지 영향전략의 영향이 어떻게 달라지는 지에 관한 가설검정은 조사대상 표본을 의존구조에 따라 두집단으로 구분하여 실시하였다. 좀 더 구체적으로 말하면 조사대상 표본에게 대상기업(공급업체)의 원천기업

〈표 4〉 주효과에 대한 구조방정식모형 분석 결과

가설	경로	경로계수	t-value	결과
가설1a	약속 → 관계만족	.14	3.03**	기각(방향)
가설1b	요청 → 관계만족	-.24	-4.46**	채택
가설1c	위협 → 관계만족	-.33	-6.57**	채택
가설1d	법적탄원 → 관계만족	-.05	-.80	기각
가설2a	권고 → 관계만족	.31	7.09**	채택
가설2b	정보교환 → 관계만족	.08	1.75*	채택
적합지수	$\chi^2=806.18$, $df=188$, $GFI=0.93$, $CFI=0.95$, $RMR=.06$			

* p<.1 ** p<.01

(소매업체)에 대한 의존성과 원천기업의 대상기업에 대한 의존성을 측정 한 후 대상기업의 의존성이 강한 경우(원천기업이 강한 경우), 대등하거나 약한 경우(힘의 균형이 이루어졌거나 대상기업이 강한 경우)로 표본을 나누었다. 이렇게 해서 나누어진 두 집단별로 구조방정식모형 분석을 실시하여 두 모형의 경로계수가 어떻게 달라지는 지를 살펴 보았다. 경로계수의 변화는 독립변수와 종속변수 사이의 관계가 조절변수에 따라 달라질 수 있다는 것에 대해 제약을 가하지 않은 자유모형과 독립변수와 종속변수 사이의 관계가 조절변수에 대해 동일하도록 제약을 가한 등가제약모형의 적합도를 계산하고, 두 모델간 χ^2 차이검정을 통해 실시하였다(배병렬 2004). 결과는 다음 〈표 5〉와 같다.

의존구조에 따른 조절효과 검증 결과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 원천기업의 약속이 대상기업의 관계만족에 미치는 부정적인 효과가 대상기업의 의존성이 작을 때(원천기업의 힘이 약할 때) 더 강하게 나타날 것이라는 가설 3a를 살펴보면, 원천기업이 강할 때($v=.17$, $t=3.27$)는 유의적인正的 영향을 미치던 약속이 대상기업이 강할 때($v=.07$, $t=.86$)는 유의적인 영향을 미치지 않았고, 영향력

의 차이도 유의적으로 나타났다($\Delta\chi^2(1)=2.89$). 비록 유의적인 차이는 있었지만 부정적인 영향 내에서의 변화를 예측하였던 가설과는 전혀 다른 방향으로 움직였기 때문에 가설 3a는 기각되었다.

둘째, 원천기업의 요청이 대상기업의 관계만족에 미치는 부정적인 효과가 대상기업의 의존성이 클 때(원천기업의 힘이 강할 때) 더 약하게 나타날 것이라는 가설 3b를 살펴보면, 원천기업이 강할 때($v=-.20$, $t=-3.01$)와 대상기업이 강할 때($v=-.29$, $t=-3.38$) 모두 유의적인 負의 영향을 미쳤고, 원천기업이 강할 때보다 대상기업이 강할 때 부정적인 영향이 유의적으로 더 강하게 나타났다($\Delta\chi^2(1)=2.78$). 따라서 가설 3b는 채택되었다.

셋째, 원천기업의 위협이 대상기업의 관계만족에 미치는 부정적인 효과가 대상기업의 의존성이 클 때(원천기업의 힘이 강할 때) 더 약하게 나타날 것이라는 가설 3c를 살펴보면, 원천기업이 강할 때($v=-.33$, $t=-4.29$)와 대상기업이 강할 때($v=-.38$, $t=-5.62$) 모두 유의적인 負의 영향을 미쳤고, 그 영향력의 차이도 유의적으로 나타났다($\Delta\chi^2(1)=2.73$). 따라서 가설 3c는 채택되었다.

넷째, 원천기업의 법적탄원이 대상기업의 관계만

〈표 5〉 의존구조에 따른 경로 계수의 x^2 차이검정 결과

가설	경로	source power > target power (n=501)		source power ≤ target power (n=529)		$\Delta x^2(1)$	결과
		계수	t	계수	t		
가설3a	약속 → 관계만족	.17	3.27***	.07	.86	2.89*	기각(방향)
가설3b	요청 → 관계만족	-.20	-3.01***	-.29	-3.38***	2.78*	채택
가설3c	위협 → 관계만족	-.33	-4.29***	-.38	-5.62***	2.73*	채택
가설3d	법적탄원 → 관계만족	-.07	-.87	-.02	-.21	1.22	기각
가설4a	권고 → 관계만족	.39	5.48***	.23	4.40***	3.88**	채택
가설4b	정보교환 → 관계만족	.04	.76	.09	1.13	1.41	기각
적합지수		$x^2=455.74$, $df=188$, GFI=0.92, CFI=0.95		$x^2=655.42$, $df=188$, GFI=0.90, CFI=0.94			

* $p<.1$ ** $p<.05$, *** $p<.01$

족에 미치는 부정적인 효과가 대상기업의 의존성이 클 때(원천기업의 힘이 강할 때) 더 약하게 나타날 것이라는 가설 3d를 살펴보면, 원천기업이 강할 때($v=-.07$, $t=-.87$)와 대상기업이 강할 때($v=-.02$, $t=-.21$) 모두 유의적인 영향을 미치지 않았다. 또한 의존구조에 따른 영향력의 차이도 유의적이지 않았다($\Delta x^2(1)=1.22$). 따라서 가설 3d는 기각되었다.

다섯째, 원천기업의 영향전략 중 권고가 대상기업의 관계만족에 미치는 긍정적인 효과가 대상기업의 의존성이 클 때(원천기업의 힘이 강할 때) 더 강하게 나타날 것이라는 가설 4a를 살펴보면, 원천기업이 강할 때($v=.39$, $t=5.48$)와 그렇지 않을 때($v=.23$, $t=4.40$) 모두 권고가 관계만족에 유의적인正的 영향을 미쳤고, 원천기업이 강할 때가 그렇지 않을 때보다 유의적으로 더 강한 영향을 미쳤다($\Delta x^2(1)=3.88$). 따라서 가설 4a는 채택되었다.

마지막으로, 원천기업의 정보교환이 대상기업의

관계만족에 미치는 긍정적인 효과가 대상기업의 의존성이 클 때(원천기업의 힘이 강할 때) 더 강하게 나타날 것이라는 가설 4b를 살펴보면, 원천기업이 강할 때($v=.04$, $t=.76$)와 대상기업이 강할 때($v=.09$, $t=1.13$) 모두 정보교환이 관계만족에 유의적인 영향을 미치지 않았고, 의존구조에 따른 영향력의 차이도 유의적이지 않았다($\Delta x^2(1)=1.41$). 따라서 가설 4b는 기각되었다.

VI. 결론

6.1 연구결과의 요약

이상의 가설검정 결과를 요약해 보면 우리나라 유통산업의 구매자와 판매자 간에 이루어지는 영향 전략 중 원천기업의 권고, 정보교환, 약속은 대상

기업의 관계만족을 강화시키는 역할을 하고, 요청과 위협은 약화시키는 역할을 한다. 하지만 법적탄원은 유의적인 영향을 미치지 않는다. 한편, 구매자와 판매자 간 의존구조에 따라 이러한 영향관계는 달라지게 되는데, 권고와 약속은 원천기업의 힘이 강할 때 대상기업의 관계만족을 더 강화하고, 요청과 위협은 원천기업의 힘이 강할 때, 대상기업의 관계만족을 덜 약화시키는 효과가 있다. 하지만 정보교환과 법적탄원은 의존구조에 따라 상이한 효과를 가지지 않았다.

총 12개의 가설 중 7개의 가설은 채택되었지만 5개의 가설은 기각되었다. 이에 대한 이유를 추측해 보면 다음과 같다.

먼저, 가설 3에서 원천기업의 약속이 대상기업의 관계만족을 약화시키지 않고, 오히려 더 강화시키는 결과가 나타났는데, 이는 아마도 약속이 가지고 있는 이중성에 기인한 것 때문이 아닌가 판단된다. 앞서 설명하였듯이 약속이라는 전략은 거래파트너로 하여금 단기적인 성과에 집착하게 하므로 궁극적으로는 관계를 약화시키는 영향을 미칠 수 있지만 한편으로는 거래파트너가 제공해 줄 수 있는 편익을 강화시켜서 대안의 매력도를 높일 수가 있고, 또한 약속이 잘 지켜졌을 경우 파트너에 대한 신용도 함께 높아져 결과적으로는 관계에 대한 만족을 증대시킬 수 있기 때문이다. 약속의 영향에 대한 의존구조의 조절효과를 검증하는 가설 9에서도 이와 같은 원인이 반영된 것이 아닌가 추측된다. 따라서 미국에서의 영향전략과 관련된 대부분의 연구들은 약속이 강압적인 영향전략으로 분류되어 거래파트너 간 관계에 부정적인 영향을 미치는 것으로 연구되었지만(Frazier and Summers 1984, 1986, Frazier et al. 1989, Frazier and Rody 1991, Payan and McFarland 2005), 국내 유

통산업을 대상으로 하는 연구에서는 약속의 분류를 신중하게 검토할 필요가 있다고 할 수 있다. 김상덕, 오세조(2006)의 연구에서 약속을 강압적, 비강압적 영향전략의 어느 쪽으로도 분류하지 않은 것도 이와 유사한 이유라 할 수 있다.

다음으로 가설 6에서 원천기업의 법적탄원이 대상기업의 관계만족을 약화시키지 않은 것은 아마도 국내 유통산업에 있어서 구매자와 판매자 간에 법적탄원을 통한 힘의 행사가 많이 이루어 지지 않기 때문이 아닌가 추측해 본다. 다시 말해, 우리나라의 상거래 관습 상 법적탄원은 관계의 해지 시 발생하는 경우가 대부분이기 때문에 장기적인 거래관계를 요구하는 유통경로에서는 잘 나타나지 않는다고 할 수 있다. 국내 유통산업에서 법적탄원이 발생하는 경우를 생각해 보면, 거래 파트너 간에 상대방을 속이고, 자신만의 이익을 추구하는 경우, 사전에 체결한 계약을 이행하지 않아서 경제적, 비경제적으로 심각한 타격을 받았을 경우, 어느 한쪽이 상대방과의 전속적인 거래관계를 위반하는 경우, 환경이 변하면서 과거의 거래관계를 변경해야 하는 경우 등에 나타날 수 있다. 물론 이러한 경우 언제든지 법적인 보호를 받고자 할 수 있다. 하지만 장기적인 거래관계에 있는 거래 파트너 간에는 상호 간에 이런 일이 발생하지 않도록 노력할 뿐 아니라 거래 파트너의 행동을 유연하게 이해하고, 계약의 내용을 조정하려는 노력도 병행한다. 아마도 온정주의가 서구사회보다 상대적으로 강하게 나타나는 우리나라 유통산업의 경우 이러한 현상이 법적탄원보다 더 잘 일어나기 때문이 아닌가 생각된다. 저자들은 이로 인해 법적탄원과 관계만족 유의적인 영향관계를 가지지 못했다고 추측한다. 가설 12에서 법적탄원이 기각된 것도 같은 이유라 판단된다.

다음으로 가설 8에서 정보교환이 구매자 판매자 간 의존구조에 따라 상이한 영향을 미치지 않은 것에 대해 저자들은 우리나라 유통산업에서 구매자와 판매자 간 이루어지는 정보교환이라는 것이 실질적으로는 큰 도움이 되지 않는 것이 아닌가 추측하고 있다. 실제로 조사대상자 일부를 대상으로 심층면접을 실시해 본 결과 제조업체가 유통업체에 제공하는 정보는 주로 제품의 특징정보 중심이고, 유통업체가 제조업체에 제공하는 정보 또한 수발주 중심의 정보인 것으로 나타났다. 흔히, 수직적 조정이 잘 이루어진 유통경로에서 나타나는 장기 마케팅 전략, 고객 욕구, 제품기술 정보, 가격정보, 판촉정보 등에 관한 정보교환은 제한적으로 이루어지고 있었다. 경영컨설팅, 상대방 의사결정예의 참여화 등은 더더욱 찾아보기 힘들었다. 또한 상호 교환하는 정보의 활용 수준도 매우 낮은 것으로 나타났다. 정보를 제공해 주면 그 정보를 어떻게 활용해야 하는지에 대한 제안도 같이 이루어져야 하지, 단순히 정보만을 제공해 주는 것은 아직 선진국처럼 전문화되지 않은 우리나라 유통산업에 있어서는 효과 자체가 적다고 할 수 있다. 저자들은 결국 효과자체가 적기 때문에 의존구조에 따른 차이도 적은 것이 아닌가 추측된다.

6.2 경영학적 함의 및 연구의 공헌

본 연구의 경영학적 함의는 다음과 같다. 먼저 이론적 측면을 살펴보면, 본 연구는 기존에 이루어졌던 영향전략에 관한 많은 연구들에서 나타났던 혼재된 연구결과를 해석할 수 있는 근거를 제시하였다는 점이 그 공헌이라 할 수 있다. 특히, 본 연구는 원천기업과 대상기업의 의존구조에 따라서 영향전략이 가지고 있는 영향력이 상이하게 나타난

다는 점을 실증하였다는 점에서 그 의의가 있다.

다음으로 실무적 측면에서도 본 연구는 중요한 함의를 가지고 있다. 영향전략은 유통경로의 조정 체계에 있어서 핵심적인 사항이라 할 수 있고, 장기지향적인 거래관계의 유지가 중요한 오늘날 파트너와의 결속을 저해하지 않으면서 파트너로 하여금 우리 기업의 의도대로 순응하게 하는 것이 매우 중요하다. 이러한 상황에서 본 연구는 어떠한 영향전략이 효과적이고, 의존구조에 따라서 어떠한 영향전략을 주로 사용해야 하는 지에 대한 지침을 제공하고 있다. 구체적으로 말하면, 우리나라의 유통산업에 있어서 영향전략은 원천기업의 힘이 강할 때가 그렇지 않을 때에 비해 더 효과적이라 할 수 있다. 예를 들어, 권고와 약속은 강자가 사용할 때가 약자가 사용할 때보다 관계만족을 더 강화시키고, 요청과 위협은 관계만족을 덜 약화시킨다.

종합해 보면 권고와 약속을 적극적으로 활용할 필요가 있고, 요청과 위협은 피하는 것이 좋으나 어쩔 수 없이 사용해야 하는 상황이라면 의존성이 약한(힘이 강한) 상태에서 사용하는 것이 효과적이라 할 수 있다. 또한 정보교환은 단순한 정보만의 교환 보다는 정보에 대한 활용 방법도 제안해 주는 것이 필요하며 법적탄원은 불가피한 경우가 아니면 사용하지 않는 것이 좋다.

마지막으로 본 연구는 다양한 업태, 다양한 업종, 충분히 큰 표본($n=1,030$)을 수집하여 분석을 하였기 때문에 우리나라 유통산업 전체를 어느 정도 대표할 수 있다고 판단되며, 연구결과의 외적타당성이 다른 연구들에 비해 크다고 할 수 있다.

6.3 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 연구의 한계를 가지고 있

다. 첫째, 본 연구는 구매자와 판매자 간 의존구조를 측정함에 있어서 상호관점(dyadic) 측면에서 측정하지 못하고 일방향(공급업체: 대상기업 관점)으로 측정하였다. 이로 인해 거래 파트너 간의 의존구조가 정확하게 반영되지 않았을 가능성이 있다. 비록 충분히 큰 표본 수를 확보하기 위해서 상호관점으로 측정하지 못했지만 향후 일부 표본만이라도 상호관점으로 측정하여 의존구조의 영향을 보다 정교하게 분석하는 것이 필요하다.

둘째, 본 연구는 영향전략이 수행되는 전후의 맥락을 고려하지 못하였다. 좀 더 구체적으로 말하면, 구매자와 판매자 간에 영향전략이 수행된다면 어떠한 상황에서, 어떻게 수행되는지, 단독으로 사용되는지 동시에 사용되는지, 영향전략이 수행된 후에 어떠한 행동이 수반되는지 등 다양한 상황을 고려하지 못하였기 때문에 영향전략에 대한 포괄적인 이해를 어렵게 한다. 특히, 약속, 정보교환, 법적탄원 등이 사전에 수립된 가설과는 다른 연구결과를 보였는데, 이는 영향전략이 사용되는 다양한 맥락을 고려한 연구 형태로 설명되어야 할 것이다.

셋째, 본 연구는 Frazier et al.(1989)의 연구에서 영향전략과 관계만족 간 관계를 매개하는 변수로 사용되었던 갈등 지각 수준을 연구모형에 포함시키지 않았는데, 이로 인해 갈등의 수준에 따라 특정 영향전략을 사용했을 때 관계만족 수준이 달라질 수 있음을 규명하지 못하고 있다. 향후 연구에서는 의존구조 뿐 아니라 갈등수준도 포함된 보다 정교한 연구설계가 이루어져야 할 것이다.

넷째, 본 연구의 연구모형에서 영향 전략과 관계만족 사이에 중요한 매개 변수들이 빠져 있을 가능성이 크다. 비록 의존구조라는 조절변수의 효과를 검증하기는 하였지만, 보다 많은 매개변수들을 포함한 연구가 보강되어야 할 것이다.

마지막으로, 본 연구의 자료수집 과정에서 일부 유통업체는 수집하지 못하였다. 예를 들면, 재래시장, 슈퍼마켓, 카테고리킬러, 다단계판매 등 일부 업체는 자료수집의 어려움으로 인해 조사하지 못하였다. 향후 이러한 업체들에 대한 자료수집도 보강되어야 할 것이다.

참고문헌

- 권영식, 임영균(1998), "비대칭적 의존구조하에서의 장기 거래지향성 결정요인에 관한 연구," *마케팅연구*, 13(1), 43-60.
- 김상덕, 오세조(2006), "힘의 불균형과 상호의존성이 제조업체의 소매업체에 대한 영향전략에 미치는 영향 - 관계기간의 조절효과를 중심으로," *마케팅관리연구*, 11(1), 21-37.
- 매일경제신문, 2007.10.24일자, 31면.
- 배병렬 (2004), 구조방정식모델을 위한 SIMPLIS 활용과 실습, 청목출판사.
- 오세조, 김상덕, 오일두 (2003), "관계기간에 따른 지배형태 및 관료화가 프랜차이즈 가맹점의 결속과 관계만족에 미치는 영향," *유통연구*, 8(1), 47-67.
- 오세조, 박진용, 김상덕(2006), 시장지향적 유통관리, 박영사.
- Achrol, Ravi S.(1997), "Changes in the Theory of Inter-organizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 56-71.
- Anderson, Erin, and Barton Weitz(1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.
- 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.
- Bandyopadhyay(2004), "Interfirm Influence Strategies within Distribution Channels in the Emerging Indian Market," *Advances in Competitiveness Research*, 12(1), 1-9.
- Bandyopadhyay(1998), "A Cross-cultural Study of Influence Strategies and Satisfaction in Marketing Channels," *Journal of Marketing Communications*, 4(4), 191-205.
- Boyle, Brett and Robert F. Dwyer, Robert A. Robicheaux, and James T. Simpson(1992), "Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures," *Journal of Marketing Research*, 29(4), 462-473.
- Buchanan, Lauranne(1992), "Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals," *Journal of Marketing Research*, 29(1), 65-75.
- Cravens, David W., Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, and Clifford E. Young(1993), "Behaviour-Based and Outcome-Based Sales Force Control Systems," *Journal of Marketing*, 57(4), 47-59.
- Dwyer, F. Robert, Paul Schurr, and Sejo Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Dwyer, F. Robert and Sejo Oh(1987), "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 24(4), 347-358.
- Dwyer, F. Robert and Orville C. Walker(1981), "Bargaining in an Asymmetrical Power Structure," *Journal of Marketing*, 45(4), 104-115.
- Frazier, Gary L. and John O. Summers(1984), "Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels," *Journal of Marketing*, 48(2), 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(2), 169-176.
- Frazier, Gary L. and Raymond C. Rody(1991), "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels," *Journal of Marketing*, 55(1), 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(1), 50-69.
- 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(2), 1-19.
- 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(2), 130-142.
- Gundlach, Gregory and Ernest Cadotte (1994), "Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting," *Journal of Marketing Research*, 31(4), 516-532.

- Hingley, Martin, Adam Lindgreen, and Brett Casswell(2006), "Supplier-Retailer Relationships in the UK Fresh Produce Supply Chain," *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 18(1/2), 49-86.
- 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.
- Klein, Jill, Richard Ettenson and Marlene D. Morris(1998), "The Animosity Model of Foreign Product Purchase: An Empirical Test in the People's Republic of China." *Journal of Marketing*, 62(1), 89-100.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict E.M. Steenkamp(1995), "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers," *Journal of Marketing Research*, 32(3), 54-65.
- Heide, Jan B.(1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 58(1), 71-85.
- Lambe, C. Jay, C. Michael Wittman, Robert E. Spekman(2001), "Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange," *Journal of Business to Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Leonidou, Leonidas C.(2005), "Industrial Buyer's Influence Strategies: Buying Situation Differences," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(1), 33-42.
- Leonidou, Leonidas C., Michael A. Talias, and Constantinos N. Leonidou(2008), "Exercised Power as a Driver of Trust and Commitment in Cross-border Industrial Buyer-seller Relationship," *Industrial Marketing Management*, 37(1), 92-103.
- Macneil, Lam(1980), *The New Social Contract, An Inquiry Into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Mayo, Donna T., Lynne D. Richardson, and James T. Simpson(1998), "The Differential Effects of the Uses of Power Sources and Influence Strategies on Channel Satisfaction," *Journal of Marketing Theory & Practice*, 6(2), 16-25.
- Mohr, Jakki and John R. Nevin(1990), "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective," *Journal of Marketing*, 54(3), 36-51.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Noordewier, Thomas G., George John, and John R. Nevin(1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships," *Journal of Marketing*, 54(4), 80-93.
- Payan, Janice M. and Richard G. McFarland (2005), "Decomposing Influence Strategies: Argument Structure and Dependence as Determinants of the Effectiveness of Influence Strategies Effectiveness of Influence Strategies in Gaining Channel Member Compliance," *Journal of Marketing*, 69(3), 66-79.
- Reukert, Robert W. and Gilbert A. Churchill (1984) "Reliability and Validity of Alternative Measure of Channel Member Satisfaction," *Journal of Market Research*, 21(2), 226-233.
- Song, Michael, C. Anthony Di Benedetto, Yushan

- Zhao(2008), "The Antecedents and Consequences of Manufacturer-Distributor Cooperation: an Empirical Test in the U.S. and Japan," *Journal fo the Academy of Marketing Science*, 36(2), 215-233.
- Stern, Louis and Adel El-Ansary(1992), *Marketing Channels*, 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Stern, Louis W. and Torger Reve(1980), "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, 44(2), 52-64.
- Tikoo, Surinder(2002), "Franchiser Influence Strategy Use and Franchisee Experience and Dependence," *Journal of Retailing*, 78(3), 183-192.
- Varajaradan, P. Rajan and Margaret H. Cunningham (1995), "Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 282-296.
- Zhaoa, Yushan and Tamer S. Cavusgil((2006), "The Effect of Supplier's Market Orientation on Manufacturer's Trust," *Industrial Marketing Management*, 35(4), 405-414.

(부록) 측정문항

권 고

1. 소매업체는 우리가 그들이 권유하는 일을 했을 때 기대되는 좋은 점에 대한 청사진을 보여준다
2. 소매업체는 우리가 그들의 요청에 따랐을 때의 좋은 결과를 제시한다
3. 소매업체는 우리가 그들의 조언에 따랐을 때 금전적으로 성공할 수 있다고 제안한다

정보교환

1. 소매업체는 우리에게 시장정보를 제공해 줄 뿐, 어떤 행동을 하라고 요구하지는 않는다
2. 소매업체는 우리가 어떤 행동이 필요하다고 요구하지 않고, 다만 경쟁자의 정보를 제공해준다
3. 소매업체는 그들 회사의 정보를 공유하지만, 그들의 목표를 설명하지는 않는다

약 속

1. 소매업체는 그들의 요청에 순응하면 인센티브를 제공한다
2. 소매업체는 우리 협력에 대한 보상을 약속한다
3. 소매업체는 그들의 요청에 따르면 어떻게 보상할지 설명한다

요 청

1. 소매업체는 보상이나 처벌을 얘기하지 않은 채 우리가 그들의 생각을 수용하길 요청한다
2. 소매업체는 보상이나 처벌을 얘기하지 않은 채 우리가 그들의 요청을 기꺼이 따를 수 있는지 묻는다
3. 소매업체는 인센티브 없이 우리가 특정한 행동을 하기를 바란다

위 협

1. 소매업체는 우리가 그들의 요청에 순응하지 않으면 처벌이 있다고 말한다
2. 소매업체는 우리가 그들의 요청에 순응하지 않으면 혜택을 중단하겠다고 위협한다
3. 소매업체는 우리가 그들이 요청에 순응하지 않으면 좋지 않을 것이라고 말한다

법적단원

1. 소매업체는 우리에게 영향을 주기 위해 법적인 계약을 사용한다
2. 소매업체는 우리와 맺은 판매계약 상 의무를 자주 상기시킨다
3. 소매업체는 그들의 요구를 우리가 동의하게 하기 위해 판매계약을 도구로 사용한다

관계만족

1. 소매업체와의 거래에 전반적으로 만족한다
2. 소매업체는 사업을 같이 할 만한 좋은 기업이라는 느낌이 든다
3. 우리는 소매업체의 각종 지원에 대해 만족감을 느낀다
4. 모든 것을 고려해 보았을 때, 소매업체는 우리에게 잘하고 있다

의존성(대상기업의 원천기업에 대한)

1. 소매업체는 우리와의 거래를 중단해도 다른 회사로부터 쉽게 그 물량을 공급받을 수 있다(r)
2. 우리가 소매업체에 공급하는 제품은 많은 경쟁공급업체가 있다(r)
3. 우리의 생산시스템은 새로운 경쟁자들에 의해 쉽게 모방될 수 있다(r)
4. 소매업체가 새로운 공급업자와 거래하는 것은 약간의 노력만 있으면 된다(r)

의존성(원천기업의 대상기업에 대한)

1. 우리는 소매업체와의 거래를 중단해도 그 물량을 공급할 만한 다른 회사를 쉽게 찾을 수 있다(r)
2. 우리의 제품을 필요로 하는 회사를 찾는 것은 쉽다(r)
3. 새로운 거래처를 찾는 것이 우리 제품의 공급가에 부정적인 영향을 주지는 않는다(r)
4. 우리와 소매업체와의 관계가 종결되더라도 영업에 지장이 많지 않을 것이다(r)

(r) 역코딩

Influence Strategies, Relationship Satisfaction, and Dependence Structure

Sang Deok Kim* · Sejo Oh**

Abstract

In recent decades, Scholars of power-dependence theory in marketing channels have been interested in influence strategies as an use of power. Studies in 1980's and 1990's mainly had a concern in definition and effective use of them, and studies in 2000's were interested in their using conditions, such as, power asymmetry, interdependence, and buying situations. However, studies dealing with influence strategies have had a tendency ignoring dependence structure between source firm and target firm as a interorganizational contingency.

The lack of understanding about how the relationship between influence strategies and relationship quality vary as a function of dependence structure represents a significant gap in the literature. Also, it throw many practitioners into confusion in using influence strategies as a control mechanism of distribution channels. 'Win-Win' partnership between buyers and sellers, regarded as a key success factor by many companies, can get damaged by ineffective uses of influence strategies. Hence, our research try to investigate the roles of dependence structure in understanding complex mechanisms influence strategies have.

In short, the purpose of this article is two-fold. First, we propose that six influence strategies, such as, recommendation, information exchange, promise, request, threat, and legalistic plea have effects on relationship satisfaction as a relationship quality, and we test this proposal empirically. Second we examine how dependence structure moderates the impact of influence strategies upon relationship satisfaction.

A total of 12 hypotheses were established through prior studies dealing with power-dependence theory, influence strategy theory and relationship marketing theory. Then we

* Assistant Professor, Department of Business Administration, Kyungnam University

** Professor, School of Business, Yonsei University

drove conceptual research model.

For the purpose of empirical testing, we managed to obtain the list of suppliers of 45 retailers from nine retailer formats, such as, department store, discount store, convenience store, TV home shopping, internet shopping mall, door-to-door selling, dining franchiser, service franchiser, wholesale-retail franchiser. They were asked to respond to the survey via face-to-face interview conducted by a professional research company. During the one month period of September, 2007, we were able to collect data from 1,030 suppliers. The respondents were restricted to direct dealing authorities and manager with at least three months of dealing experience with retailers.

The analysis utilizing structural equation model indicated that recommendation, information exchange, and promise had positive effects on relationship satisfaction. And request, threat had contrary effects on it. However, legalistic plea had no significant effect on it.

In addition, row dependence of source firm strengthened the positive effects of recommendation and promise on relationship satisfaction, and weakened the negative effects of request and threat on it.

Key words: influence strategies, relationship satisfaction, dependence structure