

유통경로상의 갈등과 거래성과에 관한 연구

한상린*

<국문초록>

본 연구는 주유소와 가전제품취급점이 직영점과 대리점의 양대 유통체제를 가지고 있다는 사실에 착안하여 갈등발생요인과 갈등과의 관계, 갈등이 경영성과에 미치는 영향을 파악하므로써 유통환경내에서 중점적으로 관리되어야 할 갈등원인을 규명하고 이에 따른 갈등이 경영성과에 미치는 영향을 파악해 보고자 하였다. 본 연구의 분석 결과를 요약해 보면, 첫째, 주유소와 가전제품취급점이 갖고 있는 갈등원인 중 힘의 불균형, 본사의 역할불이행, 가맹점의 역할불이행, 지각의 차이, 의사소통의 장애는 갈등과 정의 관계를 가지나 역할명확성은 갈등과 부의 관계를 가지는 것으로 나타났으며 이러한 결과는 본사의 일방적 힘의 행사정도가 강할수록, 본사와 가맹점이 서로의 역할을 수행하는 정도가 떨어질수록, 가맹점 취급의 공정성이나 가맹점 지원이 부족할수록, 가맹점 요청에 대한 반응이 부적절하거나 정보의 전달정도가 떨어질수록 갈등이 더 많이 발생한다는 것을 의미한다고 할 수 있겠다. 또한 갈등에 가장 큰 영향을 미치는 갈등원인은 의사소통의 장애로 나타났으며 마지막으로 본 연구의 유통관리적 의미와 시사점에 대하여도 기술하였다.

<영문초록>

One of the most important things in channel of distribution is the management of intrachannel conflict. In this study, I tried to find out the major sources of conflict among distribution channel members of petroleum industry and home electronic industry which have two types of distribution channels - sales branch and agency, and also investigate how the level of conflict influence the business performance. The results of the study showed that the imbalance of power, nonfulfillment of roles by manufacturers, nonfulfillment of roles by dealer,

* 충남대학교 경영학과, e-mail : slhan@cnu.ac.kr

divergence in perceptions, intrachannel communication noise have positive relation but role clarity has negative relation with conflict. The results indicate that the more power manufacturer exerts upon dealer, the less manufacturer and dealer practice their roles, and the more communications noise there is, there will be more conflict between channel members. I also analyzed the relationship between conflict and business performance and the result came out as expected, the more conflict there is the less business performance. Little difference was found in sales branch and agency on that aspect.

I. 서론

복잡한 시장환경에서 제조업자와 유통업자, 또는 유통업자와 유통업자간의 관계를 보면 유통경로 구성원들은 서로의 목표를 달성하기 위하여 유통경로기관간의 역할수행 및 상호의존관계에 놓이게 되며, 이러한 유통경로기관의 상호의존관계는 유통경로에 있어서의 갈등을 유발시키게 된다. 이러한 유통경로갈등이 마케팅경로전략에 어떻게 영향을 미치는가를 확인하고 이러한 갈등이 어떤 원인에 기인하여 발생하며 어떠한 형태로 드러나며, 어떠한 결과를 초래하는가 그리고 어떻게 해소되는가 등은 그동안 마케팅의 유통연구 분야에서 많은 관심을 불러 일으켜 왔다.

본 연구에서는 직영점과 대리점이라는 두 가지 형태의 유통구조를 가지고 있는 석유산업과 가전산업의 유통경로갈등과 갈등이 거래성과에 미치는 영향을 알아보고자 하였으며 좀 더 구체적으로 살펴보면 첫째, 갈등원인은 갈등과 어떤 관계를 가지며, 각 갈등원인이 어떤 영향을 미칠 것인가를 살펴보고, 둘째, 갈등이 경영성과에 미치는 영향은 어떠한가를 파악하며 셋째, 갈등원인과 갈등의 관계가 직영점과 대리점간에 차이가 있는가를 규명하고, 넷째, 갈등이 경영성과에 미치는 영향이 직영점과 대리점간에 차이가 있는가를 밝히고자 하였으며, 다섯째, 상기 연구결과를 토대로 석유산업과 가전산업에 있어서 유통경로갈등을 관리하는데 필요한 개선방안 및 시사하는 바를 규명해 보고자 하는데 연구목적을 두고 있다.

II. 이론적 배경

1. 유통경로상의 갈등

유통경로는 둘 이상의 구성원으로 이루어지며 이들이 서로 상호작용을 통해 유통경로내 시스템을 형성하고 각 유통경로구성원은 자신의 목표를 달성하고자 다른 구성원과 상호의존적으로 협력관계를 가진다. 이러한 유통경로 시스템 내에서 각 경로구성원간의 상호작용은 갈등(conflict)을 유발시키게 되는데 Stern & El-Ansary(1982)는 “한 경로구성원이 다른 경로구성원의 행동이 자신의 목표달성이나 혹은 행동패턴의 효과적인 수행을 방해하고 있다고 지각하는 상황”이 유통경로에서의 갈등이라고 정의하였다.

1.1 갈등의 원인

경로구성원의 역할불일치는 유통경로갈등을 유발시키는 대표적인 요인으로 Stern & El-Ansary(1999), Robicheaux & El-Ansary(1976) 등은 밝히고 있다. 갈등과 의사소통(communication)간의 관계에 대하여 Stern & El-Ansary(1977)는 부적절한 의사소통은 자원의 낭비를 초래하고 구성원간의 갈등을 유발시킨다고 하였으며 또한 Stern & Gorman(1969)은 목표의 불일치, 희소자원에 대한 경쟁, 역할불일치, 의사결정 영역의 불일치, 지각의 차이, 기대의 차이, 의사소통의 장애 등으로 유통경로 갈등의 원인을 유형화하였다. 이들의 연구를 이어 받은 Michael Etgar(1979)는 갈등의 원인을 크게 경로구성원의 태도적 원인(attitudinal sources)과 구성기관의 구조적 원인(structural sources)으로 구분하였다. 첫째, 태도적 원인은 경로구성원이 그들의 경로와 환경에 관한 정보의 수신 및 처리과정 방법의 차이에서 비롯되는 것으로 역할, 기대, 지각, 의사소통을 들고, 둘째, 구조적 원인은 상대방의 이익과의 충돌을 반영하는 것으로 목표불일치, 자원에 대한 욕구, 희소자원에 대한 경쟁을 들고 있다.

1.2 갈등의 유형

Donald J. Bowesox(1987)는 유통경로상에서 나타나는 갈등에는 다음의 세 가지 유형이 있다고 하였다.

(1) 수평적 갈등

수평적 갈등은 유통경로상의 동일 경로수준에 있는 동일 형태의 중간상 사이에 일어나는 갈등으로써 소매상과 소매상, 도매상과 도매상 사이에서 발생하는 갈등 형태를 말한다. 수평적 경로갈등의 주요 요인은 유통기구들이 혼합상품화전략(scrambled

merchandising strategy)을 활용하는 데서 비롯되는 경쟁의 심화 때문이다. 일반적으로 소비자들은 단일점포에서의 일괄구매를 좋아하므로 소비자들의 욕구를 충족시키기 위해 소매점들이 서로 취급상품의 폭을 넓히는 경쟁을 하게 되어 수평적 경로갈등이 소매점 수준에서 많이 발생한다.

(2) 형태간 갈등

형태간 갈등이란 동일한 유통경로 내에서의 다른 유형 중간상 사이에서의 경쟁을 말하는데, 동일한 고객을 대상으로 경합하는 이종의 기관 사이에 생기는 수평적 갈등의 일반형으로 볼 수도 있다(Ganesan, 1994). 이를테면 할인판매점과 백화점간의 경쟁과 같은 것이다. 이러한 갈등으로 기존의 유통기관이 쇠퇴하고 새로운 유통기관이 등장하게 되며, 변화와 혁신이 이루어지게 된다.

(3) 수직적 갈등

수직적 갈등이란 동일한 유통경로상에서 서로 상이한 수준에 위치한 유통기구들 사이에서 발생하는 갈등을 말하는 것이며, 이와 같이 마케팅 경로상 다른 단계 사이에서의 분쟁은 제조업체와 도매상, 도매상과 소매상, 제조업체와 소매상, 제조업체와 대리점 사이 등에서 발생하는 갈등으로서 경로내 갈등이라고도 한다. 근래에는 경로갈등 중에서도 제조업체와 대리점간에 갈등이 가장 심각한 양상을 보이고 있으며, 이는 제조업체와 유통업자간에 경로리더의 지위를 확보하고자 하는데서 발생하게 된다. 유통경로에 참여하는 경로구성원들은 공통의 목표를 달성하기 위해 분업의 윤리에 따라 각자의 역할이 주어져 있기 때문에 기본적으로는 협동관계이나, 때로는 하위목표 사이의 불일치 등으로 갈등이 발생하게 된다(F. Robert Dwyer & Sejo Oh, 1988).

1.3 유통경로상에서의 힘(Power)과 갈등의 관계

(1) 힘(power)의 정의

힘은 경로갈등관리의 가장 중요한 요소라고 인식하기 때문에 경로파위의 결정요소를 명확화 하는데 많은 연구가 있어 왔다(Butany & Wortzel, 1988).

힘에 대한 정의로 Hunt & Nevin(1974)은 “타인의 행동을 지배하거나 영향력을 행사할 수 있는 특정 개인 또는 집단의 능력” 이라고 하였고, John F. Gaski(1984)는 “사회적 힘은 누군가 그렇지 않으면 하지 않을지도 모를 일을 하게 하는 능력”이라고 정의하였다. El-Ansary & Stern(1972)은 한 경로구성원이 유통경로 내의 다른 경로구성원의 마케팅의사결정에 영향력을 행사할 수 있는 능력이 경로파위라고 정의하였다.

(2) 힘의 원천(Sources of Power)

힘의 원천이란 경로구성원의 행동에 영향력을 행사하기 위해 이용되는 힘의 행사 수단이다(Bowersox, Cooper, Lambert & Taylor, 1980). 힘의 원천에 관한 많은 분류들 중 French & Raven(1959)의 연구가 가장 대표적이다. 이들은 힘의 원천을 보상적 힘, 강압적 힘, 전문적 힘, 준거적 힘 그리고 합법적 힘으로 크게 나누었는데 (강압적 힘을 제외한 나머지 4가지를 비강압적 힘이라고 하였다), 후에 Raven(1970)은 정보적 힘을 추가하였다.

(3) 유통경로갈등과 힘(Power)의 관계

힘은 유통경로상의 갈등을 해결하려는 수단으로 이용되는데 갈등이 경로성과에 부정적인 효과를 주지 않도록 하고자 사용되지만 때론 힘의 행사가 부가적인 갈등을 초래하기도 한다(고경찬, 1997). 그러나 마케터는 둘 이상의 힘의 원천들을 함께 사용함으로써 다른 경로구성원에 대한 영향력을 행사하는데 있어서 시너지효과를 얻을 수 있다. Lusch(1976)는 힘의 원천이 강압적 원천과 비강압적 원천으로 구분된 것에 기초하여 힘과 갈등의 관계에 관한 경험적 연구를 실시하였다. 그는 힘의 원천에 따라 경로갈등에는 상이한 효과가 나타남을 강조하고 다음과 같이 주장하였다.

첫째, 강압적 힘이 강할수록 불일치의 빈도(갈등)는 높아진다. 둘째, 비강압적 힘이 강할수록 갈등의 빈도는 낮아진다. 이러한 가설은 그의 경험적 연구에 의해 뒷받침되었다. 그는 여기에서 어떤 갈등은 유통경로에 있어서 순기능적으로 나타날 수 있으므로 강압적 힘이 꼭 배제되어야 하는 것은 아니라고 밝히고 있다.

2. 성과에 대한 접근

조규봉(1998)의 논문에 따르면 성과에 대한 정의는 학자들마다 그 주장이 상이하러 많은 연구자들이 연구영역별로 성과를 측정하기 위한 지표들을 개발하였다. 그러나 특정거래에 대한 성과를 어떠한 측면으로 볼 것인가에 대하여는 논란이 있을 수 있으며 선행연구들도 이점을 지적하고 있기는 하지만 아직까지 대안은 제시된 바 없다고 할 수 있다. 성과에 대한 연결연구는 국내에서 이전에도 시도된 바 있으나 성과의 개념이 수출액의 증가 등과 같이 포괄적인 개념이었기 때문에 거래구조와의 관계성을 파악하는 데는 한계가 있었으며, Noodewier(1990)는 원가 지향적인 성과로서 보유비용, 획득비용 등을 이용하여 거래구조에 따른 성과의 차이를 분석한 바 있으나 이것은 연구의 대상 자체가 기업의 운영에 필요한 소모품의 조달에 관한 것이었기 때문에 가능하였으며, 대부분의 연구에서 성과까지 관계를 파악하지는 못하였다.

기업경영시스템의 산출요인은 경영성과를 지칭하는 것으로, 이는 흔히 사업성과 또

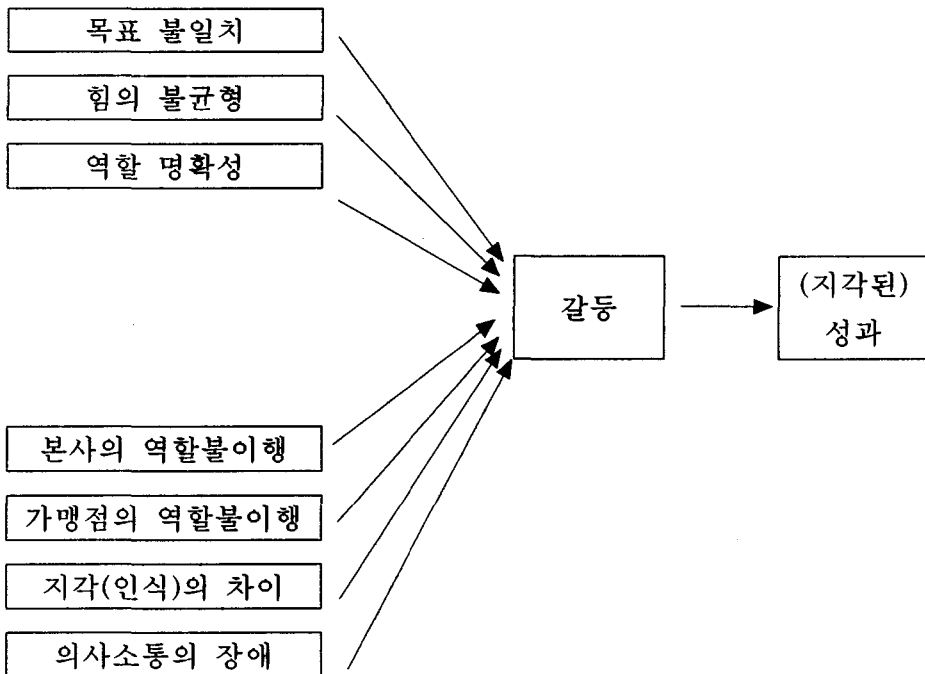
는 조직유효성으로도 불린다. 여기에서 사업성과는 매출액, 시장점유율, 수익률 등과 같은 구체적인 지표를 강조하고 있음에 비해, 조직유효성은 투입된 노력에 대비한 결과의 효율성과 기대한 결과에 대비한 실제결과의 만족도를 포함하는 다소 포괄적인 지표를 강조하고 있다.

본 연구에서는 성과를 직영점이나 대리점의 점주가 지각하는 성과(perceived performance)로 보고 관리적 자원의 효율적 이용, 규모의 경제적 이점, 안정적 상호관계, 경영정보의 획득여부, 경쟁자에 대한 진입장벽 등으로 측정하고자 한다.

Ⅲ. 연구가설의 설정 및 연구설계

1. 연구모형 및 가설

앞에서 설명한 갈등발생요인, 거래(경영)성과를 중심으로 본 연구에서는 갈등발생요인이 갈등에 미치는 영향과 갈등이 거래성과에 미치는 영향을 살펴보고자 다음과 같은 연구모형을 구상해 보았다.



[그림 1] 연구모형

- 가설 1. 목표불일치(Goal Divergence)는 갈등과 정(positive)의 관계가 있을 것이다.
- 가설 2. 힘의 불균형(Imbalance of power)은 갈등과 정의 관계가 있을 것이다.
- 가설 3. 역할명확성(Role Clarity)은 갈등과 부(negative)의 관계가 있을 것이다.
- 가설 4. 본사의 역할불이행(Nonfulfillment of Roles by Manufacturers)은 갈등과 정의 관계가 있을 것이다.
- 가설 5. 가맹점의 역할불이행은 갈등과 정의 관계가 있을 것이다.
- 가설 6. 지각의 차이(Perceptions Divergence)는 갈등과 정의 관계가 있을 것이다.
- 가설 7. 의사소통의 장애는 갈등과 정의 관계가 있을 것이다.
- 가설 8. 갈등은 성과와 부의 관계가 있을 것이다.

2. 표본의 선정

본 연구는 본사와 가맹점과의 갈등구조를 파악하고자 하였으며, 직영점(본사 또는 중간상 직접 소유경영)과 대리점(독자적인 운영)에 있어서 갈등의 원인에 대한 지각정도가 차이가 있는지를 규명해 보고 이러한 갈등이 거래성과에 미치는 영향이 어떠한가를 밝히고자 하였다. 이러한 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 표본의 추출은 모집단에 대한 정확한 목록을 현실적으로 구할 수 없었으며, 시간과 비용의 제약 그리고 연구의 편이성을 고려하여 서울, 경기지역과 대전, 충남지역을 대상으로 임의표본추출법(Convenience Sampling)을 사용하였다. 즉 조사자들이 지역이 겹치지 않도록 구역별로 정하여 직영점 경영자 또는 대리점 점주를 모집단으로 돌아다니면서 직접조사를 하였다. 주유소 131개와 가전제품취급점 142곳으로부터 자료를 얻을 수 있었으며 이 중에서 불성실한 설문지(주유소 10개, 가전제품취급점 16개)는 제외하고 247개의 자료가 최종분석에서 사용되었다. 표본의 구성은 직영주유소 56개와 자영주유소(대리점) 65개이고, 가전제품직영점 27개와 가전제품대리점 99개로 구성되었다.

3. 변수의 측정

(1) 갈등원인 변수의 측정

갈등원인 변수는 목표불일치, 힘의 불균형, 역할명확성, 본사의 역할불이행, 가맹점의 역할불이행, 지각의 차이, 의사소통의 장애 측면에서 측정되었다. 이러한 갈등원인을 측정하기 위하여 조작적으로 정의된 내용은 다음과 같다.

첫째, 목표불일치는 공동의 활동에 협력해야 하는 두 경로구성원들이 어떤 행동에 합의를 보지 못했거나 서로 다른 목표를 추구할 때 발생하며, 이에 해당하는 변수로는 부수적 품목 취급금지, 독자적 영업방법의 무시, 단기적 이익의 희생요구, 가맹점

의 판매이익의 소홀 등이 측정되었다. 둘째, 힘의 불균형은 가맹점의 수급조절기능, 위험부담기능 등을 수행하기 위해서는 유통경로에 미치는 경로구성원의 힘이 대등해야 하는데 그렇지 못할 때 발생하며, 이에 해당하는 변수로는 본사의 일방적 힘의 행사정도, 가맹점의 본사에 대한 대항력 부족, 가맹점의 본사에 대한 거래조건외 교섭능력 등이 측정되었다. 셋째, 역할명확성은 본사와 가맹점의 역할이 얼마나 명확하게 정의되어져 있는가를 나타내는 것으로 이것이 명확하지 못한 경우 갈등발생의 원인이 되는데, 이에 해당하는 변수로는 상호임무의 명확화, 거래상 문제처리의 명확화, 상호업무 역할의 명확화 등이 측정되었다. 넷째, 역할불이행은 본사와 가맹점이 각각 정의된 역할을 잘 이행하고 있는가를 측정하고자 하는 것으로, 본사의 역할불이행에 해당하는 변수로는 본사의 역할수행정도, 제품배달지연, 판매지원, 제품가격수준, 재고부족정도 등으로 측정되었으며, 가맹점의 역할불이행에 해당하는 변수로는 가맹점의 역할수행정도, 가맹점 영업방침의 부합정도, 판매노력, 대 고객서비스, 가맹점주의 경영자질 등이 측정되었다. 다섯째, 지각이론, 외부환경의 자극을 받아들여 하나의 인상을 가지는 것으로써 환경과 개인을 일차적으로 연결시켜주는 교량역할을 하는 과정이다. 경로구성원들은 경로와 그 환경의 지각에 있어서 서로 다를 수 있다. 이에 해당하는 변수로는 가맹점 취급의 공정성, 가맹점 지원 등이 측정되었다. 여섯째, 의사소통으로 인하여 경로 목표달성을 위한 경로구성원들의 활동이 서로 조정되고 통합될 수 있는데, 비효과적인 의사소통은 이해의 상충, 상호좌절감, 부정확한 전략을 낳게 한다. 따라서 본 연구를 위한 의사소통의 장애 변수로는 가맹점 요청에 대한 대응, 주문처리, 주문취소, 정보전달정도 등이 측정되었다.

(2) 갈등변수의 측정

갈등은 다른 경로구성원의 행위가 자기의 목표달성이나 행동패턴의 효율적인 수행을 방해하고 있다고 생각될 때 존재하는 것(Etgar, 1979)으로 본 연구에서는 갈등의 정도를 측정하기 위해 본사와의 관계에 대한 만족정도, 본사의 영업능력에 대한 만족정도, 본사의 가맹점정책에 대한 만족정도, 언쟁의 정도, 제 3자의 조정정도, 소송제기정도 등이 측정되었다.

(3) 거래성과 변수의 측정

본사와 가맹점의 거래결과로 나타나는 경영성과를 측정하기 위해 관리적 자원의 효율적 이용, 규모의 경제적 이점, 안정적 상호관계, 경영정보의 획득여부, 경쟁자에 대한 진입장벽 등이 측정되었다.

IV. 자료분석 및 가설검증

1. 신뢰성검증

신뢰성은 안정성(stability), 일관성(consistency), 예측가능성(predictability), 정확성(accuracy), 의존가능성(dependability) 등으로 표현될 수 있는 개념으로써 측정을 되풀이했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다. 본 연구에 이용된 목표불일치, 힘의 불균형, 역할명확성, 본사의 역할불이행, 가맹점의 역할불이행, 지각의 차이, 갈등, 거래성과를 측정하기 위한 항목에 대한 분석결과 Cronbach's α 계수 값이 부록에 나타나있는 바와 같이 0.6이상으로 비교적 양호하게 나타나서 높은 내적 일관도를 보였다. 다만 의사소통의 장애는 신뢰도가 다소 낮은 것으로 나타났다. 본 연구에서는 구성개념 타당도(Construct Validity)는 검증하지 못하였으며, 또한 갈등원인 변수 중 의사소통의 장애는 내적 일관도에 다소 문제가 있는 것으로 보이며 이는 향후 연구에서 극복되어야 할 측정상의 문제점으로 지적될 수 있겠다.

2. 가설검증

(1) 갈등원인과 갈등의 관계

갈등원인을 독립변수로 갈등을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 갈등원인이 갈등을 설명할 수 있는 결정계수는 54.7%로 나타났으며 갈등원인 중에 갈등에 정의 관계를 갖는 요인은 힘의 불균형($t= 2.616$), 본사의 역할불이행($t= 3.343$), 가맹점의 역할불이행($t= 4.46$), 지각의 차이($t= 2.488$), 의사소통의 장애($t= 4.751$)로 나타났으며, 역할명확성($t= -1.85$)은 갈등에 부의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이는 결국 힘의 불균형, 본사의 역할불이행, 가맹점의 역할불이행, 지각의 차이, 의사소통의 장애가 클수록 갈등은 더욱 커지며, 역할명확성이 낮을수록 갈등은 커지는 것을 의미한다고 하겠다. 또한 갈등에 대한 이들 요인의 영향은 서로 다른 것으로 나타났다. 갈등에 가장 큰 영향을 주는 갈등원인은 의사소통의 장애($\beta= 0.247$)로 나타났으며, 다음으로 가맹점 역할불이행, 본사의 역할불이행, 지각의 차이, 힘의 불균형 순으로 나타났다. 그리고 [표 1]에서 나타나듯이 목표불일치($t= 0.352$)는 유의적인 영향을 주지 못하므로 가설 1은 기각되었다. 본사와 가맹점간의 거래관계에서 상호임무의 명확화, 거래상 문제처리의 명확화, 상호업무역할의 명확화 등 역할명확성이 갈등발생에 부적(-)작용을 하는 것과 갈등에 영향을 미치는 갈등원인의 순서가 의사소통의 장애($\beta= 0.247$), 가맹점의 역할불이행($\beta= 0.229$), 본사의 역할불이행($\beta= 0.191$)으로 나타나고 있다는 것은 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

<표 1> 갈등원인과 갈등의 관계

| 독립변수 | 종속변수 | | |
|----------------|--------|--------|-------|
| | 갈등 | | |
| | Beta | T | Sig T |
| constant | | 1.196 | .233 |
| 목표불일치 | .021 | .352 | .725 |
| 힘의 불균형 | .148 | 2.616 | .009 |
| 역할명확성 | -.104 | -1.851 | .065 |
| 본사의 역할불이행 | .191 | 3.343 | .001 |
| 가맹점의 역할불이행 | .229 | 4.464 | .000 |
| 지각의 차이 | .158 | 2.488 | .014 |
| 의사소통의 장애 | .247 | 4.751 | .000 |
| R ² | .547 | | |
| F | 41.162 | | |
| Sig F | .000 | | |

이러한 결과는 본사와 가맹점간에 역할에 대한 명확한 규정이 있음에도 불구하고 의사소통의 장애로 인해 본사와 가맹점간에 역할불이행이 생길 수밖에 없었으므로 갈등이 빈번하게 발생함을 알려 주고 있다고 할 수 있다.

(2) 갈등과 거래성과의 관계에 대한 가설검증

갈등은 성과와 부(negative)의 관계가 있을 것이라는 가설8을 검증하기 위하여 갈등을 독립변수로 거래성과를 종속변수로 하여 회귀분석을 하였다. 갈등이 거래성과를 설명할 수 있는 결정계수는 26.3%로 나타났다. 또한 갈등은 거래성과와 부의 관계를 갖는 것으로 나타났다.

<표 2> 갈등과 거래성과의 관계

| 독립변수 | 종속변수 | | |
|----------------|--------|--------|-------|
| | 거래성과 | | |
| | Beta | T | Sig T |
| constant | | 27.833 | .000 |
| 갈등 | -.513 | -9.354 | .000 |
| R ² | .263 | | |
| F | 87.497 | | |
| Sig F | .000 | | |

이러한 결과는 가맹점이 점포를 운영해 나가는데 있어서 본사와의 유통관계에 갈등이 발생하게 되면 효율적이 점포운영을 할 수 없으므로 가맹점의 거래성과에도 부정

적인 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다. 더불어 갈등을 Etgar(1979)가 양분한 것처럼 감정적 갈등과 표출된 갈등으로 나누어 이들이 각각 거래성과에 미치는 영향이 어떻게 다른지 살펴보고자 하였다..

<표 3> 갈등수준에 따른 거래성과와의 관계

| 독립변수 | 종속변수 거래성과 | | |
|----------------|--------------|--------|-------|
| | Beta | T | Sig T |
| constant | | 28.824 | .000 |
| 감정적 갈등 | -.493 | -8.481 | .000 |
| 표출된 갈등 | -.122 | -2.101 | .037 |
| R ² | | .306 | |
| F | | 53.834 | |
| Sig F | | .000 | |

[표 3]에 따르면 감정적 갈등과 표출된 갈등으로 나누었을 때 이들 갈등이 거래성과를 설명할 수 있는 결정계수는 30.6%로 나타났으며 거래성과에 더 큰 영향을 미치는 갈등은 표출된 갈등(beta= -0.122)보다는 감정적 갈등(beta= -0.493)임을 알 수 있다. 또한 감정적 갈등과 표출된 갈등 모두 거래성과와 부의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 본사와 가맹점과의 거래관계에서 갈등이 발생하는 경우 어떤 식으로든 표출된 갈등은 해결점을 모색할 수 있으므로 거래성과에 미치는 부정적인 영향이 덜 하지만 감정적인 갈등은 해결점을 찾기 어렵기 때문에 더 큰 문제가 될 수 있다는 것을 시사한다고 할 수 있다.

V. 결론

본 연구는 주유소와 가전제품취급점이 직영점과 대리점의 양대 유통체제를 가지고 있다는 사실에 착안하여 갈등발생요인과 갈등과의 관계, 갈등이 경영성과에 미치는 영향을 파악함으로써 유통환경내에서 중점적으로 관리되어야 할 갈등원인을 규명하고 이에 따른 갈등이 경영성과에 미치는 영향을 파악해 보고자 하였다. 이를 위해서 본 연구에서는 7개의 가설을 설정하였다. 그리고 석유산업과 가전산업에 있어서 직영점과 대리점 체제가 공존하는 특수성을 고려하여 유통경로상의 갈등문제를 심층적으로 분석하기 위해 직영주유소와 가전제품직영점, 자영주유소(대리점)와 가전제품대리점으로 구분하여 분석을 실시하였다. 이렇게 하여 모집된 자료는 신뢰성 검토를 거친 후 회귀분석을 사용하여 분석을 하였으며 자료분석결과 가설 2, 가설 3, 가설 4, 가설 5,

가설 6, 가설 7은 채택되었으며, 가설 1은 기각되었다.

본 연구의 분석결과를 요약해 보면, 첫째, 주유소와 가전제품취급점이 갖고 있는 갈등원인 중 힘의 불균형, 본사의 역할불이행, 가맹점의 역할불이행, 지각의 차이, 의사소통의 장애는 갈등과 정의 관계를 가지나 역할명확성은 갈등과 부의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 본사의 일방적 힘의 행사정도가 강할수록, 본사와 가맹점이 서로의 역할을 수행하는 정도가 떨어질수록, 가맹점 취급의 공정성이나 가맹점 지원이 부족할수록, 가맹점 요청에 대한 반응이 부적절하거나 정보의 전달정도가 떨어질수록 갈등이 더 많이 발생한다는 것을 의미한다. 또한 본사와 가맹점간에 상호업무가 명확하고 거래상 문제처리가 명확할수록 갈등이 감소한다는 것을 의미한다. 또한 갈등에 가장 큰 영향을 미치는 갈등원인은 의사소통의 장애인 것을 알 수 있다.

그러나 직영점과 대리점을 나누어 회귀분석을 한 결과는 전체를 하나로 두고 분석한 것과는 조금 다른 결과를 보이고 있다. 구체적으로 살펴보면, 직영점의 경우는 가맹점의 역할불이행이 가장 큰 갈등원인이며, 두 번째는 지각의 차이, 세 번째가 의사소통의 장애로 나타나고 있다. 대리점의 경우는 본사의 역할불이행이 가장 큰 갈등원인이며, 그 다음으로 의사소통의 장애인 것으로 나타나고 있다. 이는 직영점과 대리점이 서로 다른 입장에서 본사와 거래를 하고 있음을 보여 준다고 할 수 있다. 즉, 직영점은 본사와 소속감을 가지고 본사와 직영점은 하나의 집합체임을 기본으로 하고 있다는 것과 대리점은 거래관계를 가지고 있지만 서로 이해관계가 얽혀 있어서 어느 부분에서는 본사에 이익이 되는 것이 반드시 대리점에도 이익이라는 확신이 없기 때문이라고 여겨진다. 둘째, 갈등과 거래성과의 관계에 대한 회귀분석을 하였는데 예상대로 갈등이 많을수록 거래성과가 낮아지는 것으로 나타났다. 직영점과 가맹점으로 나누어 분석한 결과 역시 그리 큰 차이가 없이 같은 결과를 나타내었다. 또한 갈등을 감정적 갈등과 표출된 갈등으로 나누어 분석해 본 결과 감정적 갈등이 표출된 갈등보다는 거래성과에 부정적인 영향을 더 많이 미치는 것으로 나타났다.

참 고 문 헌

- 정현주, “여성의류 유통경로에서 의존성, 권력원천, 갈등,” 유통연구, 1998.12., 123-143.
- 조규봉, “산업재시장에서의 구매자-공급자 장기관계와 거래성과에 관한 연구,” 경영학 석사학위 논문, 1998.2., 충남대학교 대학원.
- Bowersox, Donald J., M. Bixby Cooper, Douglas M. Lambert & Donald A. Taylor, *Management in Marketing Channels*, (McGraw-Hill Books Co., 1980)
- Dant, Rajiv P. and Patrick L. Schul, “Conflict Resolution Process in Contractual Channels of Distribution”, *Journal of Marketing*, vol. 56, (January 1992), pp. 38-54.
- Dwyer, F. Robert and Sejo Oh, “Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels”, *Journal of Marketing Research*, vol. 24, (November 1987), pp. 347-358.
- _____, “A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies”, *Journal of Marketing*, vol. 52, (April 1988), pp. 21-34.
- El-Ansary, Adel I. and Louis W. Stern, “Power Measurement in the Distribution Channel”, *Journal of Marketing Research*, vol. 9, (February 1972), pp. 47-52.
- Etgar, Machael, “Souces and Types of Intrachannel Conflict”, *Journal of Retailing*, vol. 55, (Spring 1979), pp. 61-78.
- Gaski, John F., “The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution”, *Journal of Marketing*, vol. 48, (Summer 1984), pp. 9-29.
- Hunt, Shelby D. and John R. Nevin, “Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences”, *Journal of Marketing Research*, vol. 11, (May 1974), pp. 186-196.
- Lusch, Robert F., “Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict”, *Journal of Marketing Research*, vol.13, (November 1976), pp. 382-390.
- Noordewier, Thomas G., George John and John R. Nevin, “Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships”, *Journal of Marketing*, vol. 54, (October 1990), pp. 80-93.
- Raven, Betram H. and Arie W. Kruglanski, “Conflict and Power”, in Paul Swingle ed., *The Structure of Conflict*, (New York: Academic Press, 1970), pp. 66-109.
- Robicheaux, Robert A. and Adel I. El-Ansary, “A General Model for Understanding Channel Member Behavior”, *Journal of Retailing*, vol. 52, (Winter 1975-1976), pp. 13-30.
- Stern, L. and Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 1999, Prentice-Hall.

[부록] 신뢰성분석결과

| 분 류 | 구 성 개 념(문항수) | | a 계수 |
|------------|--|--|--------|
| 갈등원인 | 목표불일치(4) | <ul style="list-style-type: none"> · 부수적 품목 취급금지 · 독자적 영업방법의 무시 · 단기적 이익의 회생요구 · 가맹점의 판매이익의 소홀 | 0.691 |
| | 힘의 불균형(3) | <ul style="list-style-type: none"> · 본사의 일방적 힘의 행사 · 본사에 대한 대항력 부족 · 본사에 대한 거래조건의 교섭능력 | 0.748 |
| | 역할명확성(4) | <ul style="list-style-type: none"> · 상호임무의 명확화 · 거래상 문제처리의 명확화 · 상호업무 역할의 명확화 | 0.762 |
| | 본사의 역할불이행(5) | <ul style="list-style-type: none"> · 본사의 역할수행정도 · 제품배달지연, 판매지원 · 제품가격수준 · 재고부족정도 | 0.633 |
| | 가맹점의 역할불이행(5) | <ul style="list-style-type: none"> · 가맹점의 역할수행정도 · 가맹점 영업방침의 부합정도 · 판매노력, 대 고객서비스 · 가맹점주의 고객자질 | 0.765 |
| | 지각의 차이(3) | <ul style="list-style-type: none"> · 가맹점 취급의 공정성 · 가맹점 지원 | 0.7290 |
| | 의사소통의 장애(4) | <ul style="list-style-type: none"> · 가맹점 요청에 대한 대응 · 주문처리, 주문취소 · 정보전달정도 | 0.410 |
| 갈 등(6) | <ul style="list-style-type: none"> · 본사와의 관계의 만족정도 · 본사의 영업능력에 대한 만족정도 · 본사의 가맹점 정책에 대한 만족정도 | | 0.737 |
| | <ul style="list-style-type: none"> · 언쟁의 정도 · 제 3자의 조정정도 · 소송제기정도 | | |
| 거 래 성 과(5) | <ul style="list-style-type: none"> · 관리적 자원의 효율적 이용 · 규모의 경제적 이점 · 안정적 상호관계 · 경영정보의 획득여부 · 경쟁자에 대한 진입장벽 | | 0.850 |