

## 환경의 동태성이 거래특유투자, 기회주의, 갈등 그리고 신뢰에 미치는 영향에 관한 연구

이종태\*  
오세조\*\*  
성 민\*\*\*

### ABSTRACT

유통경로 관리에서 유통환경을 명확히 이해하고, 그것이 유통경로 시스템에 주는 영향을 파악하는 것이 매우 중요하다는 점을 인지하면서도 환경의 영향에 대한 이론적·실증적 연구는 그다지 활발하지 못했다. 특히 기존의 유통경로 연구들은 환경이 유통경로에 영향을 미치는 메커니즘을 다양한 관계특성과 관계의 질 측면에서 다루지 않았다.

이 연구의 목적은 환경차원 중 환경의 동태성이 유통경로 구성원 간 관계특성인 신문사의 거래특유투자, 신문사의 기회주의, 그리고 신문지국의 갈등에 미치는 영향과 그러한 관계특성들이 유통경로 구성원 간 관계의 질인 신뢰, 즉 신용과 호의에 미치는 영향을 규명하는 데 있다.

이를 위하여 국내 한 신문사에 소속된 신문지국의 지국장 163명을 대상으로 자료를 수집해 분석한 결과, 환경의 동태성은 신문사의 기회주의 및 신문지국의 갈등과 정(+)의 상관관계를 보였고, 신문사의 거래특유투자와는 상관관계가 없는 것으로 나타났다. 또한 신문사의 거래특유투자는 신용과 호의에 각각 정(+)의 상관관계를 보였고, 신문사의 기회주의와 신문지국의 갈등 수준은 신용과 호의에 각각 부(-)의 상관관계를 보였다.

이 연구는 요즘과 같이 환경의 동태성 수준이 높은 상황에 처한 신문사에게 신문지국과의 장기적인 관계를 유지하고 발전시키기 위한 필수조건인 신뢰를 형성하기 위해 어떠한 관리적 측면의 노력이 필요한지를 제시할 수 있을 것이다.

Keyword : 환경의 동태성, 관계 특성, 관계의 질, 거래특유투자, 기회주의, 갈등, 신뢰, 신용, 호의

\* : 연세대학교 경영대학박사 ijota@naver.com

\*\* : 연세대학교 경영대학교수 sjoh@base.yonsei.ac.kr

\*\*\* : 연세대학교 경영대학 박사과정 acomfast@base.yonsei.ac.kr

## ABSTRACT

### **The Effects of Environmental Dynamism on Transaction Specific Investment, Opportunism, Conflict and Trust**

While a number of studies have recognized the importance of environment of channel systems and consequences of changed environment, only limited studies have dealt with this issue theoretically and practically. The purpose of this study is to empirically validate whether one dimension of environment, called dynamism, has an influence on the relationship characteristics such as transaction specific investment, opportunism and conflict or not; further, it is designed to delve into whether these relationship characteristics have any influence on one crucial relationship quality, 'trust' and its two constituent dimensions - credibility and benevolence.

In order to provide empirical validation, a survey was conducted to 163 sales office managers at a major newspaper publisher in Korea. An analysis of the data retrieved from this survey indicated that while environmental dynamism has a positive influence on the publisher's opportunism and conflict perceived by the sales office managers, it did not show a direct influence on the transaction specific investment made by the publisher. Furthermore, while publisher's transaction specific investment had a positive influence on the credibility and the benevolence respectively, publisher's opportunism and level of sales office conflict had a negative influence on the credibility and the benevolence respectively.

Currently, a publisher is facing an unprecedentedly dynamic environment. This study should provide ample implications for the publisher in establishing trust, which is a crucial condition in developing and maintaining a long-term successful relationship with its sales offices.

**Key words:** environmental dynamism, relationship characteristics, relationship quality, transaction specific investment, opportunism, conflict, trust, credibility, benevolence

## I. 연구배경 및 목적

조직은 항상 환경 내에서 움직인다(Stern and Reve 1980). 그러므로 기업의 전략적 계획수립의 본질은 환경에 의해 야기되는 성장기회와 위협에 대해 기업이 어떻게 대처해 나가느냐 하는 데에서 찾아야 할 것이다(Abell and Hammond 1979, Kotler 1984). 더욱이 오늘날처럼 지속적으로 변화하는 경쟁업체의 활동과 급속히 전개되는 고객의 선호 등과 같은 특징을 지닌 동태적인 환경에 기업이 얼마나 잘 적응하느냐는 조직의 생존에 중요한 열쇠가 된다(Achrol and Kotler 1999, D'Aveni 1994, Joshi and Campbell 2003). 특히 이 연구의 분석대상인 신문시장은 극심하게 동태적인 환경의 소용돌이에 싸여 있다. 디지털 기술의 발전과 뉴미디어의 급속한 확장, 미디어 간의 융합 등으로 신문시장의 위축이 날로 심해지면서 신문사마다 처절한 살아남기 경쟁을 벌이고 있다. 또한 최종소비자인 독자들이 뉴스를 선택할 수 있고 뉴스원에 직접 접촉할 수 있는 커뮤니케이션이 활성화하면서 소비자 선호도 급격히 변화하고 있다. 그러나 이렇게 기업의 유통경로를 관리함에 있어 환경의 동태성을 명확히 이해하고, 그것이 유통경로 시스템에 주는 영향을 파악한다는 것이 매우 중요하다는 것을 인지하면서도 그에 대한 이론적·실증적 연구가 그다지 활발하지는 못하였다.

물론 Etgar(1977) 이후 일부 학자들에 의해 환경의 동태성에 대한 중요성이 강조 되었는데(Aldrich 1979, Aldrich and Mindlin 1978, Achrol and Etzel 2003, Achrol, Reve, and Stern 1983, Achrol and Stern 1988, Ganesan 1994, Joshi and Campbell 2003, Klein, Frazier, and Roth 1990, Oh, Dwyer, and Dahlstrom 1990, 박종희 1993, 오세조, 심종섭 1990, 오영애 1996, 이종하, 오세조 1991 등), 그러한 기존의 연구들은 주로 환경의 동태성이 유통경로의 내부정치경제의 구조와 과정에 미치는 영향을 연구 하였다. 그러나 이상의 연구들은 환경의 동태성이 유통경로에 영향을 미치는 메커니즘을 다양한 관계특성 측면에서 다루지 않았다. 이는 환경의 동태성이 유통경로 구성원 간 관계의 질에 어떠한 메커니즘으로 영향을 미치는지에 대한 이해를 어렵게 하고, 그러한 환경 변화에 대한 대응방안을 찾기 어렵게 하여, 경영자가 환경에 수동적인 대응을 하게 하는 원인이 되기도 하였다. 그러므로 특히 환경의 동태성이 유통경로 구성원 간 갈등, 기회주의적 행동, 거래특유투자 등과 같은 관계특성 변수들에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 연구가 필요하다. 또한 기업 간 관계유지를 위한 가장 중요한 요소로 자주 언급되는(Bradach and Eccles 1989, Kumar 1996, Morgan and Hunt 1994) 신뢰와 같은 관계의 질 변수에 관계특성 변수들이 어떻게 영향을 미치는지에 대한 연구가 필요하다.

이 연구는 신문사와 신문지국의 관계성을 검토하는 것을 기본 목적으로 하며, 환

경의 동태성이 신문사에 대한 신문지국의 신뢰에 어떠한 메커니즘을 통해 영향을 주는지 밝히는 것을 그 주요 목적으로 하고 있다. 이를 좀더 구체적으로 말하면 경로 쌍방(dyad)은 경제적 그리고 사회정치적 힘에 의해 영향을 받는 사회 시스템을 감안하여(Stern and Reve 1980), 관계특성 변수를 경제적 차원인 신문사의 거래특유투자자와 사회정치적 차원인 신문사의 기회주의와 신문지국의 갈등으로 구분하였다. 또한, 관계특성을 상위구성원(upstream member) 측면인 신문사의 기회주의와 거래특유투자자, 하위구성원(downstream member) 측면인 신문지국의 갈등으로 구분하여 환경의 동태성이 관계특성 변수에 구체적으로 어떻게 영향을 미치는지에 대해 살펴본다. 또 다른 연구 목적은 환경의 동태성에 의해 영향을 받은 관계특성이 어떠한 메커니즘을 가지고 유통경로 구성원 간 관계의 질인 신뢰에 영향을 미치는지 발견하는 것이다. 특히 이 연구에서 관계의 질을 나타내는 변수로 신뢰의 구성요소인 신용과 호의에 초점을 맞추었다. 신뢰를 한 개념으로 연구하기보다 두 가지 구성요소로 구분하여 관계특성변수가 미치는 영향을 보려고 하는 이유는 기존 연구에서 신뢰의 중요성이 크게 강조되기 때문이다. 예를 들면, Buzell, Robert D. and Gwen Ortmeyer(1996)는 동반자적 관계를 성공적으로 이끌기 위해서는 다른 조건도 필요하지만 구성원 사이의 신뢰가 가장 중요한 바탕이 되며 필수적인 요소라고 주장하였다.

이 연구를 위해 우선 환경의 동태성 및 신뢰와 관련된 이론적 배경을 검토해보고, 그를 바탕으로 연구가설과 연구모형을 제시하고자 한다. 다음으로 실증분석을 통해 가설을 검증해보고 그것이 주는 학문적 및 관리적 시사점과 향후 연구방향을 제시하기로 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 환경의 동태성

환경의 동태성은 연구의 배경에 따라 다양한 용어로 사용되었다. 외국의 연구들에서는 Dynamism(Achrol and Etzel 2003, Achrol and Stern 1988, Joshi and Campbell 2003, Oh, Dwyer, and Dahlstrom 1990), Volatility(Etgar 1977, Ganesan 1994, Klein, Frazier, and Roth 1990) Variability(Aldrich 1979, Aldrich and Mindlin 1978, Dwyer and Welsh 1985) 등의 용어를 사용했으며, 국내에서는 환경의 동태성(박종희 1993, 오세조, 심종섭 1990, 오영애 1996, 이종하, 오세조 1991)이라는 용어로 사용했다. 이러한 기존 연구들을 토대로 정의하면, 환경의 동태성은 환경 속의 마케팅 영향요인들이 변화하는 정도 즉, 경쟁사 및 자사의 마케팅 전략과 개인 소비자의 선호가 변화하는

정도를 말한다.

유통경로 연구에서 환경의 동태성이 등장하게 된 시기는 환경에 관한 초기 연구가 시작된 1970년대다. 대표적인 초기 학자인 Etgar(1977)는 환경 희소성(scarcity), 변동성(volatility), 경로 간 경쟁, 셀프서비스 기술 수준이 변하는 환경의 수준이 공급자 주도적인 유통경로 내 의사결정의 집중화와 리더십의 정도에 미치는 영향에 대해 연구하였다. 즉, Etgar는 희소성과 수요의 변동성, 경로 간 경쟁, 셀프서비스 기술 등의 환경이 변할 때 공급자 주도적인 유통경로 내 공급자의 관리적 통제에 영향을 주어 의사결정의 집중화에 변화가 일어나는 것을 발견하였다. 그는 수요가 불안정하면 경로 구성원들이 상대적으로 더 높은 위험을 지각하게 되므로 위험을 감소시켜 줄 수 있는 경로 선도자의 중요성이 증가하고, 따라서 경로 선도자의 통제가 증가한다고 주장하였다.

환경이 유통경로 내 자원의 흐름이나 힘-의존 구조, 그리고 의사결정 구조 등을 변화시킬 수 있다고 주장하는 힘의 패러다임(Power Paradigm)에서도 환경의 동태성에 대한 연구가 진행되었다. Aldrich(1979)의 연구에 의하면 조직 간 네트워크 내에서 자원의 통제는 암묵적으로 조직 간 힘과 연결되어 있다. 환언하면, 힘이 있는 조직은 다른 조직들로 하여금 협상 과정이나 위협성이 있는 사업에 대해 그들의 의견을 수용하도록 영향을 줄 수 있다. Aldrich는 이렇게 자원을 통제하게 되는 원인으로서 환경의 변화성(variability)을 제시하였는데, 이는 결국 환경이 유통경로 구성원간 힘의 불균형을 초래할 수 있다는 말이다. Aldrich는 경영자의 불확실성과 의존성에 관해서도 연구하였는데(Aldrich and Mindlin 1978), 수요부문의 변화성은 공급자로 하여금 보다 통합된 시스템을 사용하게 유도하고, 후방 경로 구성원에 대한 영향을 강화한다는 것을 발견하였다.

환경의 동태성이 유통경로에 미치는 영향에 관한 연구는 정치경제 패러다임을 도입하면서 본격적으로 이루어졌다.

Dwyer and Welsh(1985)는 Etgar(1977), Achrol, Reve and Stern(1983), Arndt(1983)의 연구를 바탕으로 정치경제 패러다임에서 내부정치경제 구조(예: 경로형태와 관료적 구조화)와 과정(예: 소매업체 통제)에 대한 환경의 다양성(heterogeneity)과 변화성(variability)의 영향력을 조사하였다. 특히, 환경의 변화성은 경로 형태(중개상의 수)를 덜 복잡하게 하고, 관료적 구조화(의사결정구조)에서의 집중화와 공식화 수준을 높이는 반면 참여화, 전문화 그리고 소매업체에 대한 통제 수준은 낮출 것이라고 주장했다. 그러나 연구결과 환경의 변화성이 소매업체 통제에는 유의한 영향을 주었지만 관료적 구조화에는 거의 영향을 미치지 않았다. 다만 한계적인 발견으로서 환경의 동태성이 일부 관료적 구조화 변수들과 상관관계를 보여주었다. 예컨대 복수도매상 시스템(multiple wholesaler system)에서는 동태성이 참여화와 정(+ )의 상관관

계를 가졌으며, 3수준 경로 시스템(three-level channel system: 제조업체 ⇒ 도매업체 ⇒ 소매업체)에서는 동태성이 공식화와 부(-)의 상관관계를 보였다.

Achrol and Stern(1988)은 의사결정의 불확실성을 유발하는 환경 차원을 동태성(dynamism), 다양성(diversity), 집중성(concentration), 수용성(capacity), 상호연결성(interconnectedness) 등으로 구분하였다. 이 가운데 가장 강력한 두 가지 차원은 환경의 수용성(capacity)과 동태성(dynamism)이었으며, 환경의 수용성은 의사결정의 불확실성에 부(-)의 영향을 준 반면, 환경의 동태성은 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 반면 Oh, Dwyer and Dahlstrom(1990)은 가장 강력한 두 가지 환경 차원인 환경의 풍요성(munificence)과 동태성(dynamism)이 유통경로의 구조와 과정에 어떻게 영향을 미치는지 연구하였다. 이 때 환경의 동태성은 경로 파트너의 성과 예측과 측정을 어렵게 하고 관계성을 방해하여 장기적인 경로관계를 어렵게 만드는 원인으로 여겨졌다. 그들은 공급자에게 힘이 있는 시장 아래에서 연구 설정을 하였는데, 공급자에게 힘이 있는 경로 시스템 내에서 환경의 동태성이 심하면 공급자는 힘을 사용할 때 준수해야 할 규범적 제약이 느슨해져 힘의 불균형을 확대한다는 사실을 발견하였다. 즉, 환경의 동태성은 공급자의 의존성을 감소시켜 구매자에 대한 영향력을 강화하게 됨에 따라 공급자가 더 착취적인 의사소통을 취하게 하며 경로구성원 간 결속 수준이 더 낮아지게 한다는 것이다.

Klein, Frazier, and Roth(1990)는 국제시장에서 기업의 경로 통합 선택을 설명하기 위한 거래비용분석 모형을 제시했는데, 환경의 불확실성을 환경의 변동성(volatility)과 환경의 다양성(diversity)으로 구분하여 그것들이 경로통합에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구를 실행했다. 그 결과 환경의 변동성은 경로 통합의 방식 중 판매 자회사의 설립에 정(+)의 영향을 미쳤다. 반면 Ganesan(1994)은 환경의 다양성(diversity)과 변동성(volatility)이 소매업체에 미치는 영향에 대해 연구했는데 환경의 변동성이 판매업체(vendor)에 대한 소매업체의 의존에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였으나 기각되었다.

최근에 이뤄진 환경의 동태성 연구를 살펴보면, Achrol and Etzel(2003)은 재판매사업자(reseller)의 목표(생산성 목표, 시장적용 목표, 경로통합 목표)와 성과의 관계에서 환경 동태성(dynamism)의 조절효과에 대해 연구했다. 그들은 동태적인 환경에서 조직의 가장 중요한 우선사항은 발생하는 변화를 이해하고 효과적인 적응 전략을 개발하는 것이며, 그러한 시장적용 목표가 성과에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 발견했다. 반면, 동태적인 환경에서는 기업이 직면한 외부의 우발적인 상황이 커지고 수요예측 관리가 곤란해지기 때문에 생산성을 극대화하기 위한 전략을 강조함으로써 얻을 수 있는 수익이 불안정해진다. 그러므로 동태적인 환경에서 생산성 목표는 성과에 부(-)의 영향을 미친다는 것을 발견했다.

그리고 Joshi and Campbell(2003)은 환경의 동태성(dynamism)과 관계적 지배(relational governance)의 관계에서 협력적 신념(collaborative belief)과 공급업체의 지식(supplier knowledge) 수준이 어떠한 조절효과가 있는지 연구했다.

제조업체의 협력적 신념이란 제조업체가 공급업체와 협력함으로써 관계적 이익을 산출할 수 있다는 믿음을 말하는데, 이것이 높으면 제조업체는 공급업체에 지식을 이전하게 되며 공급업체의 학습을 촉진하게 된다. 그런데 동태적인 환경에서 환경 적응과 관련된 제조업체의 전략적 비용이 증가하지만 공급업체의 학습으로 인해 전략적 비용과 관련된 제조업체의 관심이 완화된다. 또한 제조업체에 의해 이전되는 새로운 지식과 관련성이 높은 현재의 지식을 공급업체가 소유하고 있을 때도 전략적 비용에 대한 제조업체의 관심이 감소된다. 왜냐하면 공급업체의 높은 유연성으로 제조업체가 환경의 동태성에 적응할 수 있기 때문이다. 즉, 그들은 제조업체의 협력적 신념과 공급업체의 지식이 높을 때, 제조업체는 동태적인 환경에서 공급업체에 대한 관계적 지배를 채택한다는 것을 발견하였다.

환경의 동태성에 관한 연구는 국내에서도 수행되었다(박종희 1993, 오세조, 심종섭 1990, 오영애 1996, 이종하, 오세조 1991). 국내 연구들은 주로 환경의 동태성이 내부정치 경제에 미치는 영향에 관한 것이다. 연구 결과는 유통경로 구조와 산업에 따라 다소 차이가 있게 나타났다. 예를 들면 기업형 유통경로에서는 동태성이 공식화와 중앙집권화를 강화하되 참여화에는 영향을 주지 않았지만(오세조, 심종섭 1990), 계약형 유통경로에서는 동태성이 공식화를 강화하되 중앙집권화와 참여화에는 영향을 주지 않는 것으로 나타났고(이종하, 오세조 1991), 같은 계약형 유통경로 연구 중에서도 오영애(1996)의 연구에서는 환경의 동태성이 공식화, 참여화, 집권화를 모두 강화하는 것으로 나타났다.

## 2. 신뢰

신뢰는 상대방의 말이나 약속이 믿을 만하고 교환관계에서 의무를 다할 것이라는 믿음을 말한다(Schurr and Ozanne 1985). 신뢰에 대한 또 다른 정의는 거래상대방이 쌍방 관계에서 협력을 원하고 의무와 임무를 다할 것이라는 기대이다(Dwyer and Oh 1987). 신뢰는 거래상의 불확실성을 완화해 거래비용을 줄이고 협력을 유발하는 효과를 낸다. 또한 신뢰는 유통경로상의 힘과 갈등에 관한 연구를 하나로 연결하는 개념(Dwyer, Schurr and Oh 1987)으로 간주된다. 거래당사자 쌍방이 서로 믿음이 있으면 설사 합리성이 제한되어 있어도 쌍방이 신뢰할 수 있는 계약이 성립될 수 있기 때문이다.

마케팅, 특히 유통관련 연구와 관련된 신뢰의 개념에 대한 정의는 두 요소를 포함

하고 있다. Moorman, Deshpande and Zaltman(1993)은 신뢰가 존재하기 위해서 필요한 요인들로서, 상대방에 대한 믿음(belief)과 행동하고자 하는 의도(behavioral intention)가 결합되어야 한다는 점을 지적하고 있다. 이는 상대방에 대한 믿음은 있지만, 상대방에게 의존할 의도가 없다면 제한된 신뢰에 불과하고, 믿음 없이 의존만 하는 것은 신뢰라기보다는 힘과 통제를 의미하기 때문이다. 최근에는 신뢰의 차원을 신용(credibility)과 호의(benevolence)로 구분하는 연구가 유통경로 연구에서 활발히 이루어지고 있다(Atuahene-Gima and Li 2002, Doney and Cannon 1997, Ganasan 1994, Geyskens, Steenkamp and Kumar 1998).

신용은 거래상대방이 효과적이고 확실하게 일을 수행하는데 요구되는 전문성을 지니고 있다고 거래당사자가 믿는 정도를 말하며, 거래당사자가 사실에 근거하여 객관적으로 거래상대방을 믿는 것이라고 정의한다(Ganasan 1994). 또한 신용은 거래상대방을 신뢰할 수 있고 거래상대방이 언약을 지키며, 약속된 역할 의무를 실행한다는 역할 성실성(honesty)에 대한 거래당사자의 믿음을 말한다(Atuahene-Gima and Li 2002, Doney and Cannon 1997, Ganasan 1994, Geyskens, Steenkamp and Kumar 1998). 반면 호의는 결속이 형성되지 않은 상황에서 거래상대방이 거래당사자에게 유익한 의도(intention)나 동기(motive)를 가지고 있다고 거래당사자가 믿는 정도를 말하며(Ganasan 1994), 거래 상대방이 거래 당사자의 번영에 진실로 관심이 있다고 거래당사자가 믿는 것을 말한다(Atuahene-Gima and Li 2002, Doney and Cannon 1997, Ganasan 1994, Geyskens, Steenkamp and Kumar 1998).

신뢰의 차원들과 여타 변수들 간 관계에 대한 유통경로 연구는 Ganasan에 의해서 처음 시작되었다. Ganasan(1994)은 신뢰가 소매업체와 도매업체 모두의 장기 지향성을 결정하는데 핵심 역할을 수행하며, 특히 신용은 도매업체의 거래특유투자에 대한 소매업체의 인지와 도매업체의 평판으로부터 긍정적인 영향을 받으며, 호의는 도매업체의 거래특유투자에 대한 소매업체의 인지에서부터 긍정적인 영향을 받는다는 것을 발견하였다. 그리고 Lee, Sirgy, Brown and Bird(2003)는 외국 수출 공급업체에 대한 수입업체의 호의와 관련한 연구모형을 개발하였는데, 외국 수출 공급업체에 대한 수입업체의 결속이 공급업체에 대한 수입업체의 호의에 긍정적인 영향을 미치고 수입업체의 이타적 호의(altruistic benevolence)가 성숙한 관계에서 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 국내에서도 신용과 호의에 대한 연구가 진행되었는데 김재욱, 전광호, 이성근(2001)은 유통업체의 신용에 공급업체의 정보공유 활동이 정(+의 영향을 미치고, 호의에는 공급업체의 정보공유 활동과 전사적 반응활동이 정(+의 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 또한, 신용과 호의는 유통업체의 현재 거래관계에 대한 만족에 정(+의 영향을 미친다는 것을 발견하였다.



### Ⅲ. 가설설정 및 연구모형

이 연구는 환경의 동태성이 유통경로의 관계특성 변수들에 미치는 영향과 그러한 변수들이 신뢰의 차원들에 미치는 영향에 대해 살펴보고자 한다. 지금부터 이에 대한 논리적 근거를 제시하기로 한다.

#### 1. 환경의 동태성과 관계특성 변수

환경의 동태성은 환경 속의 마케팅 영향요인들이 서로 연계되어 변화하는 정도로서 불안정성(instability)의 개념을 포함한다(Aldrich 1979, Duncan 1972). 환경의 변화나 불안정성은 불확실성을 야기해 의사결정을 위한 정보의 필요성을 증가시키고 집행 및 관리를 어렵게 만든다(Oh, Dwyer and Dahlstrom 1990). 그러므로 거래상대방에 대한 투자에 관한 의사결정 집행에 어려움을 갖게 되며 소극적인 자세로 임할 가능성이 높다. 또한, 환경의 동태성이 높은 상황에서는 기업의 미래 성과를 예측할 수 있는 능력이 부족해지고, 그러한 결과로 거래상대방은 자신의 이익을 위해 기회주의적인 행동을 취할 수 있다(Klein, Frazier and Roth 1990). 그러므로 기회주의적인 행동이 발생하기 쉬운 동태성 상황에서 신문사는 신문지국에 대한 거래특유투자를 자제할 것이다.

예를 들면, 신문을 구독하는 독자들이 선호하는 신문이나 신문품질 또는 가격대를 자주 변경하거나 경쟁업체들이 영업전략 등을 자주 변경한다면 신문사는 신문지국에 대한 마케팅 활동을 비롯한 투자 의사결정을 집행하기가 곤란할 것이다. 또 이러한 동태성 상황에서 신문지국은 미래의 매출성과 등을 예측할 수 있는 능력이 부족해짐에 따라 자신의 이익을 고려한 기회주의적인 행동을 취할 가능성이 높아진다. 따라서 신문사는 신문지국에 대한 거래특유투자 수준을 낮출 것이다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 이끌어 낼 수 있다.

[가설1] 환경의 동태성 수준이 높아질수록 신문지국에 대한 신문사의 거래특유투자는 낮아질 것이다.

Etgar(1977)는 환경 동태성의 한 현상인 수요의 불안정성이 커지면 경로구성원은 상대적으로 더 높은 위협을 지각하게 되므로 위협을 감소시켜 줄 수 있는 경로 선도의 중요성이 증가하고, 그에 따라 경로 선도자의 통제가 증가한다고 설명한다. 또한 Oh, Dwyer and Dahlstrom(1990)은 변화하기 쉬운 시장에서 상위구성원은 상대적으

로 더 큰 통제 능력을 가지게 된다고 설명한다.

그러한 이유를 이종하와 오세조(1991)가 설명하였는데 그 내용은 다음과 같다. 환경의 동태성 상황에서 역할수행을 받아들이는 상대방 경로구성원은 미래 성과에 대한 예측이나 평가를 하기 곤란하게 된 상황에 대한 원인을 경로구성원 당사자의 무능력이나 관계결속의 결여 등 내부적 요소로 돌리는 경향이 나타나기 쉽다. 더욱이 환경의 동태성은 경로구성원 간의 장래 관계를 예측하는 것을 어렵게 하기 때문에 경로구성원 간 교환관계에 있어 불가피하게 나타날 수 있는 불균형적인 자원의 배분이나 역할 및 성과의 배분에 있어서 참을성을 저하시킨다. 그러나 기존의 공급업체(신문사)에게 유리한 힘의 불균형 속에서 신문지국이 직면하는 시장 환경의 동태성은 공급업체(신문사)의 영향력 행사를 견제하는 규범적인 제약들을 완화할 수 있으며, 이에 따라 공급업체의 제약되지 않는 힘의 우위는 신문지국에 대한 통제 수준의 강화를 유발할 것이다.

그러므로 환경의 동태성 상황에서 신문사는 상대적으로 신문지국에 대한 통제능력을 더 크게 가지므로 신문사의 기회주의적인 행동이 용이하게 발생할 수 있을 것이다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 이끌어 낼 수 있다.

[가설2] 환경의 동태성 수준이 높아질수록 신문지국에 대한 신문사의 기회주의는 높아질 것이다.

상호의존적이고 복합적인 동기를 지닌 관계적 교환 시스템(relational exchange system)에서도 갈등은 내재 혹은 현시화하며, 그것은 상호목적의 수정, 협력적인 정신, 제반 행동 및 성과에 영향을 미친다(Dwyer, Schurr and Oh 1987).

환경의 동태성은 경로구성원들이 기대되는 성과의 개념 정립을 어렵게 하며, 시스템 차원에서의 제반 목표 조정을 어렵게 한다(이종하, 오세조 1991). 그리고 고객의 욕구 및 수요의 변화, 자사와 경쟁사들의 마케팅 전략 변화 등은 경로구성원들에게 이러한 불확실성을 신속하게 파악하여 대응할 수 있는 능력을 요구한다. 이를 위해 구성원별로 적절한 역할분담과 전문능력의 배양이 이루어져야 하나, 그렇지 않을 경우 경로구성원의 갈등은 피할 수 없다. 특히 힘의 불균형이 존재하는 유통경로 상에서 신문지국은 신문사에게 정보흡수와 대응능력을 위한 자원을 요구하게 될 것이고, 이에 따라 신문사에 대한 의존이 커지고 갈등이 증폭될 여지가 생기게 된다. 위 내용들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 이끌어 낼 수 있다.

[가설3] 환경의 동태성 수준이 높아질수록 신문사에 대한 신문지국의 갈등은 높아질 것이다.

## 2. 관계특성 변수와 신뢰의 차원

거래특유자산(transaction specific assets)은 특정 기업과의 교환관계에만 적합하도록 투자되기 때문에 다른 기업과의 교환관계로 쉽게 전환될 수 없고, 만약 전환될 경우에는 자산가치가 없는 내구성 자산(durable assets)이 되는 투자를 말한다(Williamson 1981). 거래특유자산으로는 특정 기업에만 적합한 시설과 기기, 종업원 훈련투자, 광고투자 등을 들 수 있다.

기존의 연구에서 불확실성을 감소시키기 위한 의지인 공급업자의 거래특유투자가 신뢰와 깊은 관계가 있다고 본다(Moorman, Deshpandé and Zaltman 1993). 그리고 거래 상대방(신문사)에 의한 특유투자에 대한 거래 당사자(신문지국)의 인지는 거래 상대방의 특유투자가 많을수록 상대방을 신뢰하게 되며, 이에 의해 거래관계는 긍정적인 방향으로 발전하게 된다(이찬, 임영균 1997). 또한 소매업자들은 공급업자의 거래특유투자를 관계유지의 서약으로 인지한다(Anderson and Weitz 1992, Williamson 1985).

Ganesan(1994)은 공급업자의 거래특유투자는 만약 관계가 종결되면 공급업자가 초래할 경제적 결과(회생) 때문에 내실이 없는 서약이 아니라고 주장한다. 즉 그 거래 특유투자는 공급업체가 신뢰받을 수 있는 유형적인 증거를 제공한다는 것이다. 그러므로 소매업체와 공급업체에 의해 행해지는 특유자산은 신뢰의 구성요소인 신용과 호의의 형성에 영향을 미친다고 주장한다.

예를 들면, 신문사가 신문지국의 종업원 교육훈련을 지원하거나 신제품(신문지면혁신 또는 지면시스템 변경)에 대한 정보를 제공하고, 신문지국 판매부수 확장에 따라 각종 인센티브를 제공한다면 신문지국은 신문사가 경제적 희생에도 불구하고 지국과의 관계를 유지하겠다는 서약을 하는 것으로 인지할 것이다. 이러한 내용들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 이끌어 낼 수 있다.

[가설4] 신문지국에 대한 신문사의 거래특유투자 수준이 높아질수록 신문사에 대한 신문지국의 신뢰 ((a)신용, (b)호의)는 높아질 것이다.

기회주의(opportunism)는 기만을 가지고 이익을 추구하려는 인간 성향으로 정의할 수 있다(Williamson 1975). 즉, 정보를 전략적으로 조작하거나 자기의도를 허위로 표시하여 상대방에 비하여 유리한 위치에서 이익을 얻고자 하는 인간 성향이다. 체결된 약속을 어긴다든지, 계약으로부터 벗어난 행동을 은폐하거나, 보고를 함에 있어 진실하지 못한 것이 기회주의적 행동의 예라 할 수 있다.

기회주의는 거래비용 변수들과 결합함으로써 거래의 효율성과 효과성을 저해한다.

거래비용을 증가시키는 차원 단독으로는 시장의 실패가 이루어지지 않는다. 그러므로 기회주의적인 경향에 의한 매개에 의해서 전체적인 경로 구성원 간의 성과에 영향을 미친다. 경로 구성원 간의 관계성 차원에 대한 성과 개념으로 신뢰나 결속을 사용할 수 있으므로 기회주의에 의해 경로의 전반적인 신뢰나 결속 수준은 감소한다는 것을 유추할 수 있다.

Morgan and Hunt(1994)는 신뢰와 결속에 관한 연구 논문에서 신뢰와 결속이 관계형성 과정에서 중요한 매개변수임을 입증한 KMV 모형을 제안하였다. 이 모형에서 그들은 거래당사자가 거래상대방이 기회주의적인 행동에 관여한다고 믿을 때, 그러한 인식은 신뢰의 감소를 유도한다고 제시했다. 또한 DePaulo and Kashy(1998)는 기회주의에 의해 경로의 전반적인 신뢰나 결속 수준은 떨어지게 된다고 주장하였다.

예를 들어, 신문사가 필요한 것을 얻기 위해 사실을 왜곡하고, 사업기회를 의도적으로 과장하며, 이익을 얻기 위해 신문지국과의 약속이나 계약 등을 지키지 않는다면, 신문지국은 신문사가 언약을 지키지 않으며 약속된 역할 의무를 실행하지 않는다고 여김에 따라 신문사에 대한 신용 수준이 감소할 것이다.

그리고 신문사가 신문지면 시스템 변경 등 신문과 관련된 정보를 신문지국에게 적시에 자발적으로 제공하지 않거나, 신문지국이 체크하고 요구할 경우에만 그러한 정보를 제공하며, 신문지국이 협조 요청을 하는 경우 신문사가 협조하기 어려운 점들을 지나치게 강조한다면, 신문지국은 신문사가 자신들의 번영에 진실로 관심이 없고 유일한 의도가 없다고 여겨 신문사에 대한 호의 수준이 감소할 것이다. 이 내용들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 이끌어 낼 수 있다.

[가설5] 신문사의 기회주의적 행동 수준이 높아질수록 신문사에 대한 신문지국의 신뢰((a)신용, (b)호의)는 낮아질 것이다.

경로 상에서의 갈등이란 실제 혹은 기대되어지는 제반 반응들의 불일치에 의해 야기되는 경로 구성원 간의 긴장 상태라고 정의할 수 있다(Raven and Kruglanski 1970). 상호의존적이고 복잡한 동기를 지닌 어떠한 관계적 교환 시스템에서도 갈등은 내재 혹은 현시화하며, 그것은 상호목적의 수정, 협력적 정신, 제반 행동 및 성과에 영향을 미친다(Dwyer, Schurr and Oh 1987). 결국 갈등은 유통경로상의 협조적 관계를 저해하고 신뢰를 약화시켜 정보가 공유되지 못하게 하고 왜곡되게 한다. 갈등이 높은 수준에서는 경로 구성원들 간의 불만과 좌절감이 유발되고, 정보의 왜곡과 자원의 낭비를 초래하는 역기능적 현상이 존재한다(박진용, 오세조 1999). 그리고 관계상에 있어 주요 목적이나 선호도 등이 상호 부합하지 않아 시스템적인 동태성을

있을 수도 있으며, 때로는 관계형성을 위한 전제들을 충분히 탐구하기도 전에 관계가 종결되어 질 수 있다(Dwyer, Schurr and Oh 1987).

무엇보다도 심한 의견 불일치로 나타나는 갈등의 수준이 높으면 경로 구성원 간의 관계성 수준의 저하를 초래하게 되고 상대방의 관계성 향상 노력에 대한 인지수준을 감소시키게 되는데(Dant and Schul 1992), 즉, 관계상의 만족을 저해시키고 상호 신뢰를 감소시킨다(John 1984).

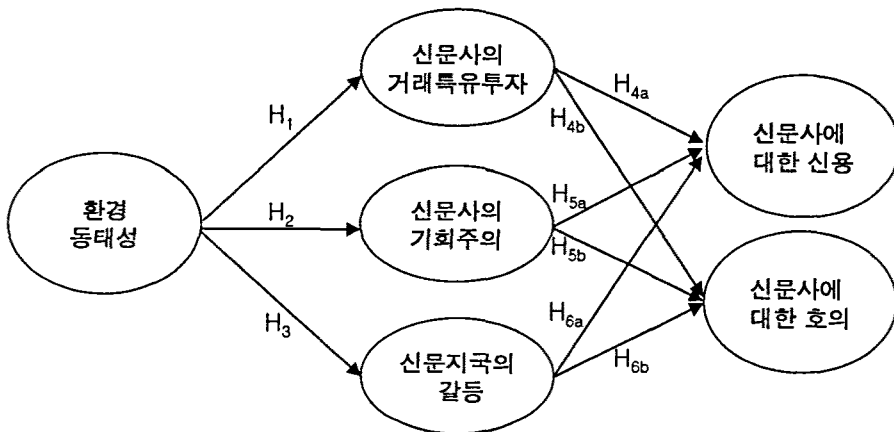
예를 들면, 신문지국이 신문사의 불공정한 처우로 인해 갈등을 느낀다면 신문지국은 신문사가 약속된 역할 의무를 실행하지 않는다고 여김에 따라 신문사에 대한 신용수준이 감소할 것이다. 그리고 신문사가 신문지국이 원하는 일을 하지 못하게 함으로써 신문지국이 갈등을 느낀다면 신문지국은 신문사가 자신들의 번영에 진실로 관심이 없고 유익한 의도가 없다고 여겨 신문사에 대한 호의 수준이 감소할 것이다. 상기의 내용들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 이끌어 낼 수 있다.

[가설6] 신문지국의 갈등 수준이 높아질수록 신문사에 대한 신문지국의 신뢰 ((a)신용, (b)호의)는 낮아질 것이다.

### 3. 종합적인 연구모형

위에서 제시한 가설들을 토대로 이 연구의 모형을 제시하면 다음의 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 종합적인 연구모형



## IV. 연구방법

### 1. 연구 설계 및 자료 수집

이 연구의 가설들을 실증적으로 검증하기 위하여 신문 산업을 대상으로 구매자-판매자의 교환관계에서 구매자의 관점에서 자료를 수집하였다. 신문사를 판매자로 하고, 신문지국을 구매자로 하여 국내 한 신문사의 신문지국장을 조사대상으로 선정하였다. 이 신문사에서 제공받은 신문지국 주소록을 바탕으로 전체표본을 서울, 경기, 인천, 대전, 부산, 대구, 울산, 그리고 광주의 지역별로 집단을 구분하고 각 집단별로 모집단의 특성에 비례하여 표본을 추출하는 할당표본추출법(Quota Sampling)에 의해 조사대상을 선발하였다. 연구 목적이 신문사와 신문지국 간 관계에서 신뢰(신용과 호의)에 영향을 미칠 수 있는 환경의 동태성, 거래특유투자, 기회주의, 그리고 갈등의 영향력을 신문지국의 입장에서 살펴보는 데 있기 때문에 신문지국을 대상으로 설문조사를 하였다. 이 연구조사에 앞서 측정 항목들은 신문사의 신문지국 담당자와 신문지국장들과의 심층면접(in-depth interview)을 통해 수정 및 첨삭되었다. 설문조사에는 약 1개월이 소요되었고, 총 250부를 배포해 184부를 회수하여 73.6%의 회수율을 기록했으나 신문사와의 관계 문항에 성실히 답한 유용한 설문지는 163부(65.2%)였다. 조사 대상 표본의 간략한 특징을 표로 나타내면 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 조사대상 표본의 특징

전체	취급 구독부수		거래기간		종업원수	
	2,000부 미만	2,000부 이상	1년 미만	1년 이상	10명 미만	10명 이상
163명	50.3%	49.7%	5.5%	94.5%	14.1%	85.9%

### 2. 측정

본 연구에서 사용된 변수들은 모두 리커트 형식의 5점 척도를 사용하여 다항목(multi-item)으로 측정하였다. 1점은 '전혀 그렇지 않다', 2점은 '그렇지 않다', 3점은 '보통이다', 4점은 '그렇다', 그리고 5점은 '매우 그렇다'이다.

환경의 동태성은 경쟁사 및 자사의 마케팅 전략과 개인 소비자의 선호가 변화하는 정도로 영업전략 변경 정도, 판매촉진 및 광고의 변경 정도, 품질 및 가격 변동 정도 등 6항목(Achrol and Stern 1988)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다.

신문사의 거래특유투자는 관계증진을 위한 투자 여부와 신문지국과의 관계 해지로 인한 손실비용 정도로, 관계형성 및 유지를 위한 투자 정도, 관계종결 비용 등 3항목 (Anderson and Weitz 1992)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 신문사의 기회주의는 자기이익을 실현하기 위한 암묵적 또는 명시적 위반, 기만, 과장, 은폐 행동에 대한 의도로, 본사가 영업활동에 대한 정보를 지국에게 자발적으로 제공하지 않는 정도, 어려움에 대한 과도한 언급 정도, 사실의 왜곡 정도 등 8항목(Dwyer and Oh 1987, 오세조 1990)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 신문사에 대한 신문지국의 갈등은 실제 혹은 기대되어지는 제반 반응들의 의견 불일치에 의해 야기되는 경로 구성원 간 긴장 상태로, 본사가 아니면 사업이 훨씬 좋아지는 정도, 본사의 정책이 지국의 이익을 감소시키는 정도, 지국이 원하는 대로 하지 못하게 하는 정도 등 10항목 (Gaski and Nevin 1985)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다.

신문사에 대한 신문지국의 신용은 신문사가 효과적이고 확실하게 일을 수행하는데 요구되는 전문성과 원칙을 지니고 있다고 신문지국이 믿는 정도로, 약속에 대한 믿음 정도, 취급하는 신문에 대한 본사의 지식이 풍부한 정도, 지국을 대할 때 본사가 솔직한 정도 등 7항목(Ganesan 1994)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 신문사에 대한 신문지국의 호의는 신문사가 신문지국에게 유익한 의도나 동기를 가지고 있다고 신문지국이 믿는 정도로, 본사의 회생 정도, 본사에 대한 친근성 정도, 본사가 지국의 편이라고 느끼는 정도 등 5항목(Ganesan 1994)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다.

## V. 실증분석

### 1. 변수의 신뢰성과 타당성

측정변수의 신뢰성은 내적 일관성을 볼 수 있는 Cronbach's  $\alpha$ 를 사용하여 분석했다. 우선 각 변수에 해당 항목들을 모두 포함하여 측정한 후, 신뢰도를 저해하는 항목들을 제거해 나감으로써 신뢰도를 개선하고자 하였다. 그 결과는 <표 2>와 같다.

6개 변수의 알파 신뢰성은 0.6보다 높게 나타났고, 환경의 동태성 변수는 설문 항목을 추가로 삭제할 경우  $\alpha$ 값을 개선할 여지가 있었으나  $\alpha$ 값이 만족할 만한 수준이므로 문항을 제거하지 않았다. 또한 항목의 내적 일관성을 측정함으로써 신뢰성을 파악할 수 있는 합성신뢰도(composite reliability)가 일반적으로 수용 가능한 수준인 0.6보다 높게 나타났다. 따라서 측정변수 모두 신뢰성이 좋은 것으로 나타났다.

<표 2> 변수에 대한 신뢰성과 타당성 평가 (전체연구단위 확증적 요인분석)

구분	항목	요인 적재값	t값	SMC	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
환경의 동태성	dynamic1	0.78	10.18	0.61	0.676	0.733
	dynamic2	0.98	12.86	0.95		
	dynamic4	0.35	4.39	0.12		
거래특유투자	trans1	0.81	7.95	0.65	0.629	0.698
	trans3	0.65	6.90	0.42		
기회주의	opp3	0.58	7.72	0.34	0.844	0.848
	opp4	0.72	10.10	0.52		
	opp5	0.75	10.76	0.57		
	opp6	0.82	12.23	0.68		
	opp7	0.75	10.61	0.56		
갈등	confl1	0.67	9.30	0.45	0.877	0.880
	confl2	0.72	10.32	0.52		
	confl3	0.82	12.25	0.66		
	confl4	0.86	13.26	0.74		
	confl9	0.78	11.47	0.61		
	confl10	0.58	7.73	0.33		
신용	cred1	0.75	10.58	0.56	0.797	0.809
	cred2	0.84	12.52	0.71		
	cred4	0.63	8.46	0.40		
	cred7	0.64	8.55	0.41		
호의	benev1	0.62	8.06	0.38	0.788	0.785
	benev2	0.64	8.34	0.41		
	benev3	0.52	6.54	0.27		
	benev4	0.72	9.77	0.52		
	benev5	0.74	10.21	0.55		



타당성에 대한 검토는 변수의 판별타당성(discriminant validity)을 위해 탐색적 요인분석과 집중타당성(convergent validity)을 위해 확증적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석의 결과, 각 변수 모두 하나의 요인에 의해 설명되고, 각 측정 항목들의 요인적재량이 일반적 수용 기준인 0.3을 크게 넘었으며, 각 변수의 Eigen값 또한 모두 1을 넘어섰다. 변수의 집중타당성을 검토하기 위해 이 연구에서는 확증적 요인분석을 실시하였다. 각 연구단위별(변수별)로 확증적 요인분석 과정에서 단일차원성을 저해하는 문항을 검토한 후 전체 연구단위별로 다시 한번 확증적 요인분석을 실시하였다. <표 3>에서 나타난 바와 같이 각 연구단위별 확증적 요인분석 결과 RMR은 0.05이하이고, AGFI의 수치가 유효수준인 0.9에 근사하게 나왔을 뿐만 아니라 GFI, NFI, 그리고 CFI의 수치가 유효수준인 0.9이상이므로 집중타당성에 큰 문제가 없는 것으로 분석된다. 또한 <표 2>에서 나타난 바와 같이  $\lambda$ 계수 값(표준 요인 적재값)이 모두 유의적으로 나타남으로써 집중타당성이 확인되었다. 따라서 측정변수의 타당성은 좋은 것으로 나타났다. 그리고 <표 3>에서 확증적 요인분석을 하기 위한 최소 항목 수는 4개 이상이므로 환경의 동태성과 신문사의 거래특유투자의 문항은 확증적 요인분석에서 제외되었다(김성배, 전인수 2002).

<표 3> 변수의 집중타당성 (각 연구단위별 확증적 요인분석)

구분	$\chi^2$	DF	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI
환경의 동태성	perfect (indicators 3개)						
신문사의 거래특유투자	perfect (indicators 2개)						
신문사의 기회주의	9.5546	5	0.0340	0.9763	0.9289	0.9704	0.9854
신문지국의 갈등	23.9949	9	0.0455	0.9492	0.8815	0.9505	0.9681
신문사에 대한 신용	0.7646	2	0.0108	0.9977	0.9885	0.9962	1.0000
신문사에 대한 호의	10.9117	5	0.0358	0.9727	0.9181	0.9499	0.9716

타당성과 신뢰성을 향상시키기 위해 제외된 항목들을 제시하면, 환경의 동태성에서는 '경쟁사의 영업 전략 변경 정도', '독자들이 선호하는 신문을 변경하는 정도', '독자들이 선호하는 신문품질 또는 가격대를 변경하는 정도', 본사의 거래특유투자는 '신문지국과의 관계 해지로 인한 본사의 손실비용 정도', 신문사의 기회주의는 '본사가 영업활동에 대한 정보를 지국에게 자발적으로 제공하지 않는 정도', '지국이 체크하고 요구할 경우에만 본사가 각종 정보를 제공하는 정도', '본사가 지국을 속였을 때 지국이 지적하기 어려운 경우라도 본사가 맡은 바 책임을 다하는 정도(r)', 신문지국의 갈

등은 ‘본사가 지국을 공정하게 대하는 정도(r)’, ‘본사가 지국이 원하는 대로 하지 못하게 하는 정도’, ‘본사가 지국의 사업수행에 도움을 주는 정도(r)’, ‘본사가 지국의 관심을 마음에 두지 않을 것이라 여기는 정도’, 마지막으로 신문사에 대한 신용에서는 ‘취급하는 신문에 대한 본사의 지식이 풍부한 정도’, ‘지국을 대할 때 본사가 솔직하지 않은 정도(r)’, ‘운송 지연과 같은 문제 발생에 대해 본사가 거짓이 없는 정도’ 항목들이 제외되었다. 그러나 신문사에 대한 호의에서는 항목들이 제외되지 않았다.

## 2. 가설검증

이 연구에서 가설검정은 구조방정식 모형 분석을 통해 실시하였다. 가설검증을 위해 구조방정식 모형을 이용한 것은 유통경로 연구가 한두 가지 개념들의 상관관계 분석을 통해 이루어질 수 없고, 다양한 구성 개념들 간에 복잡한 인과관계 분석을 통해 수행되는 것이 바람직하기 때문이다. 이 연구에서는 이러한 구조방정식 모형을 분석하기 위해 LISREL 8.5를 이용하였다.

먼저 연구 모형의 적합도를 보면 GFI, CFI 등이 0.9에 가깝거나 그 이상의 수치를 보였고, RMSEA도 0.05보다 작게 나타나 모형이 적합한 것으로 판단되었다.

가설을 검정하기 위한 구조방정식 모형의 경로계수와 t값을 살펴보면  $H_1$ 을 제외한 8가지 가설이 모두 채택되었다. 이를 구체적으로 살펴보면, 첫째, 환경이 관계특성 변수들에 미치는 영향에서 환경의 동태성이 신문사의 거래특유투자어에 영향을 주지 않았고( $H_1$  기각,  $\beta = -0.0050$ ,  $t = -0.1625$ ), 신문사의 기회주의에는 정(+)의 영향을 주었다( $H_2$  채택,  $\beta = 0.1251$ ,  $t = 5.3377$ ). 또한, 환경의 동태성은 신문지국의 갈등에 정(+)의 영향을 주었다( $H_3$  채택,  $\beta = 0.0871$ ,  $t = 4.2334$ ).

둘째, 관계특성 변수들이 관계의 질, 즉 신뢰(신용과 호의)에 미치는 영향에서 신문사의 거래특유투자어 신용에 정(+)의 영향을 주었고( $H_{4a}$  채택,  $\beta = 0.7187$ ,  $t = 3.3318$ ), 호의에도 정(+)의 영향을 주었다( $H_{4b}$  채택,  $\beta = 0.6746$ ,  $t = 3.9268$ ). 신문사의 기회주의는 신용에 부(-)의 영향을 주었고( $H_{5a}$  채택,  $\beta = -0.9795$ ,  $t = -3.9779$ ), 호의에도 부(-)의 영향을 주었다( $H_{5b}$  채택,  $\beta = -0.2994$ ,  $t = -2.2845$ ). 마지막으로 신문지국의 갈등은 신용에 부(-)의 영향을 주었고( $H_{6a}$  채택,  $\beta = -0.7073$ ,  $t = -3.4433$ ), 호의에도 부(-)의 영향을 주었다( $H_{6b}$  채택,  $\beta = -0.4889$ ,  $t = -3.3407$ ). 가설검정 결과의 요약은 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 가설검정 결과 요약

구분	가설	$\beta$	t	채택여부
환경의 동태성	H <sub>1</sub> : 동태성 → 거래특유투자(-)	-0.0050	-0.1625	기각
	H <sub>2</sub> : 동태성 → 기회주의(+)	0.1251	5.3377	채택
	H <sub>3</sub> : 동태성 → 갈등(+)	0.0871	4.2334	채택
신문사의 거래특유투자	H <sub>4a</sub> : 거래특유투자 → 신용 (+)	0.7187	3.3318	채택
	H <sub>4b</sub> : 거래특유투자 → 호의 (+)	0.6746	3.9268	채택
신문사의 기회주의	H <sub>5a</sub> : 기회주의 → 신용 (-)	-0.9795	-3.9779	채택
	H <sub>5b</sub> : 기회주의 → 호의 (-)	-0.2994	-2.2845	채택
신문지국의 갈등	H <sub>6a</sub> : 갈등 → 신용 (-)	-0.7073	-3.4433	채택
	H <sub>6b</sub> : 갈등 → 호의 (-)	-0.4889	-3.3407	채택
$\chi^2 = 335.3797$ , $df=251$ , $P = 0.0003$ , $GFI = 0.865$ , $AGFI = 0.8252$ , $RMR = 0.0715$ , $RMSEA = 0.0456$ , $CFI = 0.9529$				

<표 4>에 나타난 바와 같이 환경의 동태성은 신문사에 대한 신문지국의 신용과 호의에 영향을 미친다. 좀 더 구체적으로 말하면, 환경의 동태성은 신문사의 기회주의와 신문지국의 갈등 수준을 높임으로써 신문사에 대한 신문지국의 신용과 호의 수준을 낮추는 것으로 나타났다.

한편 대부분의 가설들은 사전에 설정된 대로 채택되었지만 H<sub>1</sub> 가설은 기각되었다. 환경의 동태성이 신문사의 거래특유투자에 영향을 주지 않는(t = -0.1625) 이유를 몇 가지로 볼 수 있다. 신문사가 신문지국에 투자한 거래특유자산은 다른 부문으로 쉽게 전환할 수 없다. 또 전환한다고 할지라도 자산가치가 없는 내구성 자산이 된다(Williamson 1981). 그리고 신문지국에 대한 신문사의 거래특유투자는 관계초기에만 발생할 가능성이 높기 때문에 관계 형성과정 중에 나타나는 환경 변화에 따라 투자 정도에 크게 영향을 미치지 않을 것으로 생각할 수 있다. 또한, 신문사의 거래특유투자가 다른 산업에 비해 취약한 상황이므로 신문지국에서 신문사의 거래특유투자를 잘 인식하지 못하는 것도 그 이유의 하나로 볼 수 있다. 다만 경로계수의 방향이 부(-)로 나타나 제한적으로나마 가설의 논리적 근거를 뒷받침하고 있다고 볼 수 있다.

## VI. 결 론

### 1. 연구결과와 요약

이 연구는 국내 한 신문사의 신문지국 유통경로를 대상으로 신문사와 신문지국의 관계에 초점을 맞추었다. 이 연구에서 관계의 질 변수 중 하나인 신뢰에 환경의 동태성이 관계특성변수인 신문사의 기회주의와 신문지국의 갈등에 영향을 미치며, 신문사의 거래특유투자를 포함한 관계특성 변수들이 신뢰에 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다. 구체적으로 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 환경의 동태성(dynamism)은 신문사의 기회주의 수준과 신문사에 대한 신문지국의 갈등 수준을 증가시키는 것으로 나타났다. 이는 변화하기 쉬운 동태적 시장에서는 상위구성원이 상대적으로 더 큰 통제 능력을 가지므로(Oh, Dwyer and Dahlstrom 1990) 신문사의 기회주의적 행동이 증가하고, 변화하는 환경에 대응하는 과정에서 갈등이 증가함을 의미한다. 그러나 가설과 달리 동태성이 거래특유투자 의도에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났는데, 이는 거래특유투자가 쉽게 전환될 수 없고, 전환될 경우에도 자산가치가 없는 내구성 자산이며(Williamson 1981), 관계초기에만 발생할 확률이 높기 때문에 관계형성 과정 중에 나타나는 환경 변화에 영향을 받지 않는 것으로 나타났다.

둘째, 신문사의 거래특유투자는 신용과 호의에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 만약 신문사가 신문지국의 종업원 교육훈련을 지원하거나 신제품에 대한 정보를 제공하고, 신문지국 판매부수 확장에 따라 각종 인센티브를 제공한다면, 신문지국은 신문사가 경제적 희생에도 불구하고 지국과의 관계를 유지하겠다는 서약을 하는 것으로 인지할 것이다. 그러면 신문지국은 신문사에 대해 신용과 호의를 더 갖게 될 것이다. 이는 소매업자들은 공급업자의 물적 거래특유자산을 관계유지의 서약으로 인지하고(Anderson and Weitz 1992), 공급업자의 거래특유투자에 대한 소매상의 인지는 공급자에 대한 신뢰를 증가시킨다는 기존 연구와 일치한다고 볼 수 있다(이찬, 임영관 1997).

셋째, 신문사의 기회주의와 신문사에 대한 신문지국의 갈등 수준은 신용과 호의에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 만약 신문사가 필요한 것을 얻기 위해 사실을 왜곡하고, 사업기회를 의도적으로 과장하며, 이익을 얻기 위해 신문지국과의 약속이나 계약 등을 지키지 않는다면, 신문지국은 신문사가 언약을 지키지 않으며 약속된 역할 의무를 실행하지 않는다고 여길 것이고, 이에 따라 신문사에 대한 신문지국의 신용 수준이 감소할 것이다. 그리고 신문사가 신문지면 시스템 변경 등 신문과 관

련된 정보를 신문지국에게 적시에 자발적으로 제공하지 않거나, 신문지국이 체크하고 요구할 경우에만 그러한 정보를 제공하며, 신문지국이 협조 요청을 하는 경우 신문사가 협조하기 어려운 점들을 지나치게 강조한다면, 신문지국은 신문사가 자신들의 번영과 발전에 진실로 관심이 없고 유익한 의도가 없다고 여길 것이며, 이에 따라 신문사에 대한 신문지국의 호의 수준이 감소할 것이다.

마지막으로 이 연구에서 특히 신문사의 기회주의와 갈등이 호의보다는 신용에 상대적으로 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타난 것은 중요한 의미를 시사한다. 즉, 신문지국은 신문사가 신문지국에 대해 펼치는 마케팅 활동 지원 등에 대해 갖는 전문성이나 지속적이고 정당한 원칙에 의한 업무 활동에서 비롯되는 신용을 더 중시할 수 있다고 추측할 수 있다.

## 2. 연구의 의의 및 시사점

신문사는 요즘과 같이 경쟁업체의 마케팅 전략과 소비자의 신문에 대한 욕구의 변화가 심한 환경의 동태성 상황에서 단기적인 수익구조 개선보다는 신문지국과의 장기적인 관계구축을 위한 신뢰를 형성하는 것이 필요하다. 관계구축의 핵심요소인 신뢰의 수준을 높이기 위하여 신문사는 윤리경영을 실천하고 갈등해결을 위한 방안을 모색할 필요성이 있다. 그러한 장기적인 관계구축을 위해 신뢰의 수준이 향상되어야 하는 것은 유통경로 구성원들이 협력적, 상호보완적 노력을 통해 긴밀한 상호작용을 발전시키려는 방안을 모색함으로써 경로구성원들 각각이 거래비용 감소나 협력 유발 등과 같은 가치 창출을 향상시키기 위함이다(Morgan and Hunt 1994, Sheth and Parvatiyar 1995).

신문지국에 대한 신문사의 거래특유투자는 신문지국이 신문사에 대해 신용과 호의를 갖게 하는 요인이므로, 지속적인 거래특유투자를 통해 신뢰를 형성하고 결속에 이르도록 하는 노력이 필요하다. 즉, 신문사는 신문지국의 종업원 교육훈련을 적극 지원하거나 신제품(신문지면혁신 또는 지면시스템 변경)에 대한 정보를 제공하고, 신문지국 판매부수 확장에 따라 각종 인센티브를 제공하는 등 다양한 거래특유투자를 지속해야 할 것이다. 그러한 지속적인 활동의 결과로서 신문지국은 신문사가 경제적 희생에도 불구하고 지국과의 관계를 유지하려고 한다고 신문사를 신뢰할 것이다.

환경의 동태성이 심화되는 시장 상황에서 신문사는 내부조직이 신문지국에 대해 기회주의적 행동을 범하는지를 감시할 필요가 있다. 즉, 신문사의 내부조직이 필요한 것을 얻기 위해 사실을 왜곡하거나 신문지국이 협조를 요청할 때 비협조적으로 대응

하는 행동을 취하는지 감시해야 할 것이다.

또한 신문사는 신문지국의 갈등 수준을 파악하고 그 해결방안을 강구해야 할 것이다. 즉, 신문지국이 신문사의 불공정한 처우나 지나친 통제로 인한 갈등을 느낀다면 그러한 갈등은 신문사에 대한 신뢰 수준을 감소시키므로 해결방안을 강구해야 할 것이다. 예를 들면, 공동목표를 설정하고 이의 달성을 추구함으로써 상호 만족할 수 있는 해결책을 찾고자 노력하는 문제해결(problem solving)과 같은 해결방식이 있다. 이러한 해결방식의 구체적인 활동으로는 목표와 우선순위에 대한 개방적이고 정확한 정보교환과 같은 조정활동, 상대방의 관점이나 가치체계를 교육시키는 활동, 양보적 행동, 그리고 새로운 대안들에 대한 지속적인 환기와 공동목표의 장애요인에 대한 공동 대응 등이 포함된다. 또한 비강압적인 영향력의 원천이나 리더십을 바탕으로 상대방의 인식을 수정하는 설득(persuasion)을 통해 갈등을 해결할 수도 있고, 그 구체적인 활동으로는 정보교환과 같은 협동적 행동이 포함된다(Dant and Schul 1992).

그리고 환경의 동태성 아래에서 신문사와 신문지국 간 관계적 교환을 위해 신문지국이 신문사에 대해 호의를 가질 수 있도록 신문사는 신문지국의 이익을 고려하고 있다는 우호적인 태도를 향상시킬 필요가 있다. 특히 신문지국과 직접 접촉하는 신문사 담당자들이 관련 업무에 대한 전문성을 갖추고 신문지국에 대한 업무활동을 정당한 원칙 하에 지속적으로 유지할 것이라는 믿음(신용)을 향상시키도록 노력하는 것이 절실히 필요하다.

### 3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

마지막으로 이 연구의 한계 및 향후 연구방향을 살펴보겠다. 물론 크고 작은 연구의 한계를 많이 찾을 수 있겠지만 일곱 가지 정도로 분류할 수 있을 것이다.

첫째, 환경의 다른 차원이 고려되지 않았다. 이 연구는 환경의 다양한 차원, 예를 들면, 동태성 이외에 풍요성, 다양성, 교란성 등과 다양한 부문, 더 구체적으로 말하면, 경쟁부문, 공급부문, 규제부문에 대한 연구를 수행하지 않았다. 향후 다른 차원과 다른 부문에 대한 연구로 확장할 필요가 있다.

둘째, 일반화의 한계를 지니고 있다. 이 연구는 신문 산업이라는 특수한 유통경로에서 신문지국을 대상으로 한 연구이므로, 일반상품을 취급하는 편의점 등 유통업체나 프랜차이즈 시스템 등의 조직에서는 이 연구 모형이 어떻게 수정되어야 하는지를 살펴보는 것이 필요하다.

셋째, 이 연구는 특정 시점의 횡단적인 조사연구로 인해 신문사와 신문지국 간의

역동적인 특성을 파악하는 데에는 한계가 있었다. 따라서 향후 연구에서는 거래 당사자 간의 역사적 접근 및 장기적 자료 수집과 분석이 필요할 것이다.

넷째, 이 연구는 신문사와 신문지국 양자 측면에서 접근하지 못하고 신문지국의 일방으로부터 일방향 연구만 수행했기 때문에 향후 연구에서는 거래 양방향으로부터 자료를 수집하는 양방향 연구가 이루어져야 할 것이다.

다섯째, 환경 요인들이 다른 변수에 미치는 영향을 보다 명료하게 살펴보기 위하여 시계열 연구가 진행되어야 한다. 신문지국이 체감하는 각각의 환경 요인 수준에 따라 어떻게 관계의 질이 변하는지 연구할 필요가 있다.

여섯째, 이 연구에서는 신문지국의 관계기간에 대한 고려가 전혀 없었는데 관계형성 단계에 따라 신뢰의 정도가 다른 것을 고려하여 볼 때 향후 연구에서는 이를 고려한 연구를 통하여 본사의 지원에 대한 보다 명확한 가이드라인을 제시할 필요가 있다.

마지막으로 이 연구에서 환경의 동태성과 신문사의 거래특유투자 간 가설이 기각되었는데, 그 이유 중의 하나로 거래특유투자에 대한 측정에 문제가 있었던 게 아닌지 사료된다. 기존 연구의 관련 항목을 도입하기는 했으나 거래특유투자에 대한 개념 정립에 치우친 항목을 지양하고, 보다 구체화된 항목을 개발하는 등 거래특유투자의 측정방법에 대해 더욱 정교한 연구가 필요하다고 본다.

◆ 참고 문헌 ◆

- 김성배, 전인수(2002), “유통업체 상표의 지각된 정보단서가 이의 지각품질, 지각희생 및 선호에 미치는 영향,” 유통연구, 제6권 제2호, 19-40.
- 김재욱, 전광호, 이성근(2001), “시장지향성이 유통경로의 관계적 성과에 미치는 영향: 유통업체 관점”, 마케팅연구, 제16권 제2호, 93-114.
- 박종희(1993), “프랜차이즈 경로상에서의 환경 동태성, 경로간 경쟁이 내부정치 경제에 미치는 영향에 관한 연구”, 경영학연구, 제23권 제3호, 391-422.
- 박진용, 오세조(1999), “소매업체와 공급업체의 신뢰 및 결속에 관한 연구”, 유통연구, 제4권 제1호, 93-122.
- 오세조(1990), “프랜차이즈 경로상에서 관계결속에 대한 내부정치경제적 영향”, 경영학연구, 제19권 제2호, 47-66.
- 오세조, 심종섭(1990), “기업형 수직적 유통경로에서 시장환경의 풍요성과 동태성이 내부정치경제에 미치는 영향”, 산업과 경영, 제27권 제1호, 454-470.
- 오영애(1996), “유통경로상의 지배구조 형태와 영향전략이 신뢰에 미치는 영향”, 유통연구, 제1권 제2호, 85-114.
- 이종하, 오세조(1991), “환경의 동태성이 마케팅경로상의 관료적 구조화와 갈등에 미치는 영향”, 마케팅연구, 제6권 제1호, 26-42.
- 이찬, 임영균(1997), “거래의 경제적 차원과 관계적 차원이 경로 구성원의 이탈성향에 미치는 영향”, 유통연구, 제 2권(1호), 115-141.
- Abell, Derek F. and John S. Hammond(1979), *Strategic Market Planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- 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. and Michael J. Etzel(2003), “The Structure of Reseller Goals and Performance in Marketing Channels,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.31(April), 146-163.
- Achrol, Ravi S. and Philip Kotler(1999), “Marketing in the Network Economy,” *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 146-163.
- Achrol, Ravi S., Toger Reve, and Louis W. Stern(1983), “The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis,” *Journal of Marketing*, 47(Fall), 55-67.



- Aldrich, Howard E. and Sergio Mindlin(1978), "Uncertainty and Dependence: Two Perspectives on Environment" in *Organizations and Environments*, Lucien Karpik, ed. Beverly Hills. CA: Sage Publications, Inc.
- Aldrich, Howard E.(1979), *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Anderson, Erin and Barton Weitz(1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol.29(February), 18-34.
- Arndt, Johan(1983), "The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing," *Journal of marketing*, 47(Fall), 44-54.
- Atuahene-Gima, Kwaku and Haiyang Li(2002), "When Does Trust Matter: Antecedents and Contingent Effects of Supervisee Trust on performance in Selling New Products in China and the United States," *Journal of Marketing*, Vol.66(July), 61-81.
- Bradach, Jeffrey L. and Robert G. Eccles(1989), "Price, Authority, and Trust," *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Buzell, Robert D. and Gwen Ortmeier(1996), "Channel Partnerships Streamline Distribution," *Sloan Management Review*, Spring, 86-96.
- Dant, Rajiv P. and Patrick L, Schul(1992), "Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 56(January), 7-11.
- D'Aveni, Rechar(1994), *Hyper-Competition*, New York: Free Press.
- DePaulo, Bella M. and Deborah A. Kashy(1998), "Every Lies in Close and Casual Relationships," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.74(1), 63-79.
- Doney, Patricia M. and Joseph P. Cannon(1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.61(April), 35-51.
- Duncan, Robert B.(1972), "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, Vol.16(September), 313-327.
- 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 and Sejo Oh(1987), "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 24(November), 347-358.
- Dwyer, F. Robert, Paul Schurr and Sejo Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.
- Etgar, Michael(1977), "Channel Environment and Channel Leadership," *Journal of Marketing Research*, 14(February), 69-76.
- Ganesan, Shankar(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.58(April), 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(May), 130-142.
- Geyskens, Inge, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, and Nirmalya Kumar(1998), "Generalizations About Trust in Marketing Channel Relationships Using Meta-analysis," *International Journal of Research in Marketing*, 15(3), 223-248.
- Joshi, Ashwin W. and Alexandra J. Campbell(2003), "Effect of Environmental Dynamism on Relational Governance in Manufacturer-Supplier Relationships: A Contingency Framework and an Empirical Test," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.31(April), 176-188.
- Klein, Saul, Gary L. Frazier and Victor J. Roth(1990), "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets," *Journal of Marketing Research*, Vol.27(May), 196-208.
- Kotler, Philip(1984), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Kumar, Nirmalya(1996), "The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships," *Harvard Business Review*, 74(6), 92-107.
- Lee, Dong-Jin, M. J. Sirgy, James R. Brown, and Monroe Murphy Bird(2004), "Importers' Benevolence toward their Foreign Export Suppliers," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.32(January), 32-48.
- Moorman, Rohit Deshpande, and Gerald Zaltman(1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.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.
- 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.
- Raven, B. H. and A. W. Kruglanski(1970), "Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications," *Journal of Marketing*, 61(October), 30-54.
- Schurr, Paul H. and Julie L. Ozanne(1985), "Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness," *Journal of Consumer Research*, 11(March), 939-953.
- Sheth, J.N. and A. Parvatiyar(1995), "Relationship Marketing in Consumer Markets, Antecedents and Consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255-271.
- Stern, Louis W. and Torger Reve(1980), "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, 44(Summer), 52-64.
- Williamson, Oliver E(1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press.
- Williamson, Oliver E.(1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.
- Williamson, Oliver E.(1981), "The Economics of Organizing: The Transaction Costs Approach," *American Journal of Sociology*, Vol.87(3), 548-577.