소매업체와 공급업체의 신뢰 및 결속에 관한 연구

박 진 용*
오 세 조**

본 연구는 기본적으로 유통 경로상의 소매업체와 공급업체의 관계성에 대해 초점을 맞춘 것이다. 특히 소매업체와 공급업체의 신뢰와 결속에 대해 초점을 맞추어 소매업체와 공급업체 간의 신뢰형성이 어떠한 과정을 통해 형성되며, 신뢰는 결속에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보는데 본 연구의 주요 목적이 있다. 본 연구에서 제시하고 있는 연구 모형은 소매업체와 공급업체의 두 부분으로 구분하여, 결속에 영향을 주는 신뢰의 역할, 신뢰에 대한 조직 및 개인의 두 가지 차원으로의 확대와 이들의 영향 관계, 신뢰에 영향을 주는 결속인지의 역할, 결속인지를 설명하는 상대방의 결속과 기타 결속인지를 긍정적으로, 부정적으로 강화하는 요소들에 대한 검토를 포함하고 있다. 연구의 대상으로는 대형 소매업체, 즉 백화점과 할인업태 등 독자적인 제품구입 및 제품기획을 통하여 사업을 전개하고 있는 업체에서 활동하고 있는 구매담당자(머천다이저)와 상기의 업체에 제품을 공급히는 공급업체를 선정하였다. 특히 자료를 수집하는 과정에서 특정 구매 담당자와 거래하는 특정 공급업체 담당자를 일개 조로 구성해서 자료를 수집하여 양방향 연구가 가능하도록 설계하였다. 최종적으로 148개의 소매업체 구매담당자와 공급업체 담당자가 분석의 대상으로 확보되었다. 연구 모형에서 소매업체 부분과 공급업체 부분 모두 기대했던 대부분의 가설이 채택되었으나 모형의 소매업체 부분에서 담당자에 대한 신뢰가 상대방 기업에 대한 결속에 영향을 주는 부분이 비유의적으로 나타났으며, 모형의 소매업체 부분 및 공급업체 부분 모두에서 과거의 갈등 경험은 상대방 결속을 인지하는데 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다.

I. 서 론

경로 구성원간의 장기적 관계 형성의 중요성은 많은 연구에서 강조되어 왔다(Noordewier, John, & Nevin 1990, Anderson & Weitz 1992, Morgan & Hunt 1994, Ganesan 1994). 장기적 관계 연구는 장기적 관계의 중요성 그리고 이를 통해 얻을 수 있는 장점의 강조에 대한 단순한 강조를 넘어, 장기적 관계를 개발하기 위해 어떠한 요소가 필요하며 어떠한 노력이 필요한 지를 구체적이고도 체계적으로 접근하기를 요구하고 있다. 기존 연구들이 특히 공통적으로 강조하고 있는 관계 형성의 주요 요소는 경로 구성원간의 신뢰(trust)와 결속(commitment)이라고 신뢰와 결속은 경로 구성원간의 장기적 관계 형성의 결정 요소로서의 중요성 외에도 경로 구성원의 성과 차원에서도 많은 학자들에 의해 주할 수 있다.

* 연세대학교 경영학과 강사
** 연세대학교 경영학과 교수

목 받아 왔다. 그러나 유통연구에서의 신뢰와 결속 역할의 확인에 대한 중요성에도 불구하고 정작 신뢰와 결속에 대한 연구는 각각 별개의 주제로 취급되어 이들 상호 관계에 대한 연구는 일천한 편이다(Morgan & Hunt 1994). 물론 Morgan & Hunt(1994)에 의해 결속-신뢰 이론(commitment-trust theory)이 소개되기는 하였지만 결속과 신뢰의 상호 관계에 초점이 맞추어졌다기보다 신뢰와 결속과 같은 변수가 경로 차원에서의 선행 변수와 결과 변수를 어떻게 매개하는가에 보다 초점을 두고 진행되어 신뢰와 결속의 관계 자체에 대한 연구에서는 아쉬움을 남겼다.

본 연구에서는 신뢰와 결속 연구 각각의 심도 있는 분석을 토대로 신뢰와 결속은 어떻게 상호 역할 하고 있는지 검토하는 것을 그 주요 목적으로 한다. 신뢰와 결속은 경로 구성원간에 있어 양방향적인 관계 즉 어느 일방에 의해서 결정되는 것이 아니라 상호 신뢰와 결속의 수준이 양자에게 영향을 주고있는 관계를 나타내고 있고 나아가 순환적인 관계, 즉 일방이 결속하기 때문에 다른 일방이 신뢰하는 식의 순환적인 현상을 확인할 수 있다. 그러므로 신뢰와 결속을 연구함에 있어 양방향적인 연구 모형을 도출하고 이를 검토하는 것이 필요하다.

이하에서 우선 신뢰와 결속을 설명하는 기존 연구들을 검토하고, 이를 근간으로 연구 모형의 도출 및 가설을 설정하기로 한다 그런 후에 연구 방법론에 대한 설명과 가설검정, 분석 결과의 요약, 연구가 지니는 학문적 및 경영적 시사점을 제시하고 마지막으로 연구의 한계 및 향후 연구 방향을 제시하고자 한다.

II. 신뢰와 결속

1. 신뢰

신뢰는 상대방의 말이나 약속이 믿을 만하고 교환 관계에서 의무를 다할 것이라는 믿음이다(Schurr & Ozanne 1985). Schurr & Ozanne(1985)은 구매자의 신뢰와 협상 자세에 대한 기대가 공급자에 대한 태도와 행동에 영향을 준다는 것을 발견하였다. 또한 신뢰는 거래상대방이 쌍방관계에서 협력을 원하고 의무와 임무를 다할 것이라는 기대를 의미하기도 한다(Dwyer & Oh 1987). 신뢰는 거래상의 불확실성을 완화시켜 거래비용을 줄이고 협력을 유발하는 효과를 내는 것이다. 또한 신뢰는 유통경로상의 힘과 갈등에 관한 연구를 하나로 연결하는 개념(Dwyer, Schurr, & Oh 1987)으로 간주된다. 거래 당사자 쌍방이 서로 믿음이 있으면 설사 합리성이 제한되어 있어도 쌍방이 신뢰할 수 있는 계약이 성립될 수 있기 때문이다. 한편 Moorman, Deshpand, & Zaltman(1993)은 신뢰가 존재하기 위해서는 필요한 요인들로서, 상대방에 대한 믿음(belief)과 행동하고자 하는 의도(behavioral intention)가 결합되어야 한다고 말하고 있다. 이는 상대방에 대한 믿음은 있지만, 상대방에게 의존할 의도가 없다면 제한된 신뢰에 불과하고, 믿음 없이 의존만 하는 것은 신뢰라기 보다는 힘과 통제를 의미하기 때문이다.

Ganesan(1994)은 소매상과 공급자의 장기지향성을 획득하기 위해서는 의존과 신뢰가 중요한 역할을 하며, 신뢰의 차원을 상대방의 전문적 지식에 의존하는 신용(credibility)과 상대방에 대한 믿음에 의존하는 호의(benevolence)의 2가지 차원으로 구분하였으며, 상대방의 전문성과 신뢰성에

기반을 둔 신뢰(trust)는 소매상에게 다음의 3가지 방식으로 영향을 미친다고 보았다. (1) 신뢰는 공급자의 기회주의적 행동이 가져올 수 있는 위험에 대한 인식을 감소시킨다. (2) 신뢰는 단기간의 불평등은 장기에 걸쳐서 사라질 것이라는 소매상의 믿음을 증가시킨다. (3) 신뢰는 교환관계에서의 거래 비용을 감소시킬 것이다. 이처럼 신뢰는 장기지향성과 관련을 맺게 되는데, 이는 특정한 신뢰행위와 의도 모두가 기회주의적 행동으로 인한 위험의 인지를 약화시킬 수 있기 때문이다. 결론적으로 신뢰가 형성된다면, 합리성이 결여된 상황하에서도 상대방이 자신에게 주어진 의무를 다할 것이라는 믿음과 향후 상대방의 행동을 미루어 짐작할 수 있기 때문에 기회주의적 행동에 대한 탐색 대신 공급자와 소매상 쌍방간의 장기 지향적인 관계를 형성할 수 있게 된다.

2. 결속

결속은 교환 구성원간의 관계의 지속에 대한 암시적, 명시적 서약을 뜻한다(Dwyer, Schurr, & Oh 1987). 즉 결속은 일반적으로 자주 변화하지 않으며, 나아가 사람들이 자신들을 가치없다고 생각하는 행동에는 참여하지 않는 성질을 지니고 있다(Moorman, Zaltman, & Deshpand 1992). Anderson & Weitz(1992)는 관계에서의 장기지향성을 결속(commitment)이라고 언급하면서, 상호간의 결속은 결과적으로 독립적인 경로 구성원들이 고객의 필요에 더 잘 지원하며, 상호간의 이익을 더 증가시킬 수 있도록 같이 일하게 한다고 지적했다. 지속적인 관계성에서의 결속은 안정적인 관계에 대한 욕망과 이러한 관계를 유지하기 위해서 단기적인 희생을 할 자발적 의도, 그리고 관계의 안정성에 대한 확신을 발전시킨다(Anderson & Weitz 1992). 따라서 결속이 이루어진 유통경로상에서는 공급자 또는 생산자는 시장 정보를 보다 원활하게 얻을 수 있고, 신제품을 보다 효과적으로 개발하여 출하할 수 있으며, 유통업자들이 경쟁사의 제품을 홍보 또는 판매하려는 의도를 줄일 수 있다. 결속에 바탕을 둔 관계를 형성하고 있는 소매상의 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, & Coughlan 1996). 또한 Berry & Parasuraman (1991, p.139)은 조직간의 관계는 결국 상호간의 결속의 기반 위에서 만들어진다고 말하고 있다. 따라서 유통경로상에서 결속이 강할수록 거래 쌍방간의 관계가 장기지향성을 지니게 될 것이다.

3. 신뢰와 결속 간의 관계

최근 신뢰와 결속을 직접적으로 다루고 있는 논문으로는 Morgan & Hunt(1994)를 들 수 있다. 그들이 주장하는 결속-신뢰 이론(the commitment- trust theory)에서 관계 마케팅의 성공 및 실패를 이해하기 위한 가장 중요한 요소는 바로 결속과 신뢰라고 지적하고 있다. 이는 결속과 신뢰가 (1) 경로 구성원들이 교환 당사자들과 협동을 함으로써 관계 투자를 계속 유지하도록 하며 (2) 기존의 구성원과의 기대되어지는 장기적 편익을 위해 단기적 대안을 선택하지 않도록 하며 (3) 상대방이 기회주의적 행동을 하지 않을 것이라고 믿기 때문에 잠재적으로 높은 위험을 내포한 행동에 단속적으로 행동하기보다는 신중하게 행동하도록 하기 때문이다.

Morgan & Hunt(1994)는 신뢰가 관계상의 결속에 있어서 매우 중요한 역할을 함을 자신들의 연구에서 밝혔는데, 이는 신뢰에 의해서 특성 지어진 관계는 매우 높은 가치를 지니기 때문에 구성원들은 자신들을 그러한 관계에 결속시키고 싶어하며(Hrebiniak 1974), 현실적으로 결속은 쉽게 와해될 수 있기 때문에 구성원들은 서로 신뢰할 수 있는 상대방을 찾고자 하기 때문이다. 또한 신뢰는 구성원들이 위험한 관계에 참여할 확률을 증대시키기 때문에 신뢰는 거래의 상대방이 관계에 더욱 결속할 가능성을 증대시키게 된다(Moorman, Zaltman, & Deshpand 1992).

결속이 보다 장기적인 차원으로 성공적인 발전을 하기 위해서는 결속을 지속시켜 줄 수 있는 요소가 필요하다. 이는 결속이 이루어질 수 있도록 해주는 선행요소와는 달리 결속을 보완적으로 강화시켜줄 수 있는 요소를 의미한다. 이러한 요소로는 신뢰를 들 수 있다.

Hrebiniak(1974)이 제시한 바와 같이, 신뢰를 바탕으로 한 관계성은 매우 높은 가치, 즉 상대방에 대한 믿음과 향후 행동에 대한 예측성을 구성하게 되어, 구성원들은 자신들을 그러한 관계에 결속시키고자 한다. 신뢰를 통해 나온 믿음과 향후 예측력은 현실적으로 쉽게 와해될 수 있는 결속을 강화시켜 준다. 또한 신뢰는 단기간에 형성되는 것이 아니라 많은 경우 지속적인 관계 탐색을 통해 직간접적으로 형성되기 때문에, 신뢰 구축을 통하여 결속으로 발전할 수 있다. 상기의 논의를 토대로 신뢰와 결속의 관계는 신뢰가 결속에 영향을 주고 있음을 확인할 수 있다.

가설 1 : 상대방에 대한 결속 수준은 상대방 (a)기업에 대한 신뢰, (b)담당자에 대한 신뢰에 영향을 받을 것이다.

III. 신뢰 수준의 확장

1. 신뢰 수준

신뢰와 관련된 연구에서 살펴볼 수 있는 공통적인 부분을 토대로 신뢰를 설명한다면, 교환 상대의 충실한 의무와 책무를 바탕으로 현재 및 미래의 거래상의 관계상에서 발생하는 말이나 행동을 신의, 확신하는 것을 의미한다.

그런데 신뢰의 대상에 대한 부분에는 보다 구체적인 논의가 필요하다. 특히 조직간의 신뢰를 취급함에 있어서 신뢰의 대상이 기업 수준에 있는 것인지 거래의 접점에 있는 담당자 수준에 있는 것인지를 검토하는 필요성이 대두된다(Smith & Barclay 1997).

Doney & Cannon(1997)은 조직간의 신뢰 형성에 대해 설명하면서, 특히 상대편 조직의 기업 수준과 판매 담당자 수준에서의 신뢰를 구분하여 신뢰 형성에 영향을 미치는 요소의 확인과 기업과 개인 수준의 신뢰가 각각 구매와 미래 상호작용에 미치는 영향을 제시하였다. 이는 조직간의 거래에 있어서도 조직 전체적인 수준만을 확인하였던 과거의 연구 흐름에서 담당자로 대표되는 개인 접근의 수준으로 신뢰의 역할을 확대시키는 것과 그 맥락을 같이 하고 있다.

신뢰 형성에 영향을 미치는 요소도 기업 차원과 담당자 차원으로 구분하여 접근하면서 신뢰 형성 단계에서 이들의 역할이 다르게 작용하고 있음을 제시하고 있다. 구체적으로 살펴보면 기업 차원의 평판이나 규모, 개별고객 서비스를 제공하려는 의지, 비밀 정보의 공유, 거래 기간 등의 기업 차원 신뢰의 영향 요소들과 전문력, 영향력, 선호도, 유사성, 사업과 관련된 접촉 빈도, 개인적인 접촉 빈도, 거래 기간 등의 개인 차원

신뢰의 영향 요소들의 역할을 제시하였다.

초기에 신뢰에 대한 연구들은 개인의 관계 차원(interpersonal dyad)에서 취급되어 왔지만 (Schlenker, Helm, & Tedeschi 1973), 개인이 조직, 기관에 대해 신뢰하는 것에 대한 현실적인 부분에 기초한 연구도 상당한 비중을 가지고 다루어져 왔다(Lewis & Weigert 1985). 사실상 소매업체의 구매 활동에 있어서 개별 구매담당자의 역할은 다른 기능에서보다 매우 중요한 의미를 갖는다(Ganesan & Weitz 1996). 동시에 구매담당자 입장에서 공급업체의 접점에 해당하는 공급업체의 판매 혹은 영업담당자의 역할도 매우 중요한 의미를 갖는다. 그러므로 조직간의 신뢰 특히 소매업체와 공급업체의 신뢰에 대한 부분도 다음 두 가지 큰 관점으로 구분되어 살펴 보아야 할 것이다: 첫째, 기업 그 자체에 대한 신뢰, 둘째, 조직을 대표하여 거래 관계의 접점에 있는 담당자에 대한 신뢰.

2. 신뢰 수준간의 영향관계

조직의 이미지를 형성하는 요인이 조직에 속해 있는 조직구성원의 이미지에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 연구들은 협상연구(Sawyer & Guetzkow 1965, Kakar 1972 , Tse, Lee, Vertinsky, & Wehrung 1988)와 영업사원(Weitzel, Schwartzkopf, & Peach 1989, Boedecker, Morgan, & Stoltman 1991, MacKenzie, Podsakoff, & Fetter 1993)에 대한 연구 등에서 이루어 지고 있다. 이들 연구에서 공통적으로 확인할 수 있는 것은 협상이나 판매 과정에서 이를 수행하고 있는 담당자는 그들이 속해 있는 조직에 의해 영향을 받고 있다는 점이다. 보다 직접적으로 Doney & Cannon(1997)의 연구 모형에서 기업에 대한 신뢰 수준과 담당자(판매원)에 대한 신뢰 수준은 상호 영향관계에 있음을 나타내고 있다. 상기의 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 도출 할 수 있다.

가설 2 : 상대방 기업에 대한 신뢰 수준은 상대방 담당자에 대한 신뢰 수준에 영향을 미칠 것이다.

Ⅳ. 결속인지와 신뢰 형성

1. 결속과 결속인지

Anderson & Weitz(1992)는 그들이 제시하고 있는 결속 형성 과정에서 인지(perception)의 역할을 강조하고 있다. 핵심적인 내용은 경로 구성원의 결속은 상대방 경로 구성원의 결속 수준에 대한 인식에 기초하고 있다는 것이다(Aanderson & Weitz 1992). 그러므로 경로 구성원 상호 관계에 있어서 각각의 결속 수준과 각각 상대에 대한 결속 수준의 인식은 상호 강화되어 시간이 지날수록 경로 구성원간의 결속 수준은 증대된다는 것이다.

결국 Anderson & Weitz(1992)가 제시하는 결속형성 모형은 순환적 상호 강화의 특성을 지니고 있는데, 이처럼 상호 강화의 특성을 가지고 있는 연구 모형들은 상호적 규범(norm of reciprocity) (Gouldner 1960), 혼합-동기 게임(mixed-motive game)에서의 협력(cooperation) (Axerloard 1984), 그리고 조직과 조직 구성원의 결속(commitment) (Eisenberger & Michi 1984), 그리고 협상이론(Bacharach & Lawler 1981, Pruit 1981)에서도 확인될 수 있는 모형이다.

Anderson & Weitz(1992)의 모형에서 시사하는 또 한가지 중요한 점은 특정 경로 구성원의 결속은 상대 경로 구성원에게 직접 영향을 주는 것이 아니라 상대 경로 구성원의 인지를 거쳐 영향을 준다는 것이다. 경로상의 양자를 함께 고려함에 있어 일방의 영향이 상대방에 대해 영향을 미치는 방식에 대해 인지의 역할에 주목하고 있음을 발견할 수 있다.

인지(perception)와 관련하여Ganesan(1994)의 연구에서는 공급자의 특유한 투자에 대한 소매상의 인지는 공급자가 신뢰할만하다는 신호가 될 수 있고 공급자가 행한 거래특유투자는 사람, 장기 자산, 생산 공정 등에 대한 투자를 포함하고 있다. 이러한 투자는 상대방에 대한 자신의 희생을 의미하기 때문에, 관계에 대한 강한 결속을 나타낸다. 공급자가 행한 거래특유투자에 대한 소매상의 인지는 공급자의 신뢰를 증가 시킨다. 따라서 공급자가 행한 거래특유투자는 공급자가 소매상과의 관계를 고려하고 있으며, 투자를 통한 어느 정도의 희생을 할 용의가 있음에 대한 확실한 증거가 된다(Ganesan 1994). 특히 양방향적 연구에 있어서 상대방의 행위에 대한 경로 구성원의 인지는 이와 연결된 변수들 특히 신뢰 형성에 중요한 역할을 할 것으로 기대되어진다.

또한 거래 상대방에 의한 거래특유투자에 대한 인지는 거래 상대방의 거래특유투자가 많을 수록 상대방을 신뢰하게 되며, 이에 의해 거래 관계는 긍정적인 방향으로 발전하게 된다(이찬 & 임영균 1997).

2. 결속인지와 신뢰

결속이 신뢰 형성에 미치는 영향을 이해하기 위해서는 우선 결속과 신뢰의 대상과 주체가 명확하게 규정되어야 한다. 보통의 경우 신뢰가 결속에 영향을 주는 것이 일반적이다(Morgan & Hunt 1994, Wilson 1995). 즉, 상대방에 대한 믿음의 다음 단계로 상대방에 대한 투자와 희생 그리고 안정적인 관계 유지를 원하게 된다. 그런데 이러한 관계의 선후는 결속과 신뢰의 주체를 일방에 의해서만 고려할 때 적용되는 사항이다. 즉 본인의 상대방에 대한 신뢰 수준이 증가할 때 상대방에 대한 본인의 결속 수준이 높아 지는 것으로 상대방의 관계에 대한 결속이나 상대방의 신뢰 수준을 고려하는 상황에서는 일반화하기 어렵다. 일방에서만 고려하는 것과는 달리 상대방과의 관계를 고려한다면, 상대방의 결속이 본인의 신뢰에 결정적인 영향을 미침을 알 수 있게 된다.

직접적으로 상대방의 결속 수준과 본인의 신뢰 수준의 인과 관계를 취급하고 있는 기존 연구는 없지만 결속을 포함한, 투자 또는 관계 관리를 위한 상대방의 전반적인 노력이 다른 일방에 대한 포괄적 의미의 성과에 영향을 주는 연구들은 확인할 수 있다. 물론 이러한 연구들은 경로 구성원 양자를 동시에 고려한 모형을 취하고 있는데, Brown, Lusch, & Nicholson(1995)의 연구에서는 일방의 결속이 상대방의 성과에 영향을 미치는 연구 모형을 확인 할 수 있다. 이들은 연구 모형에서 결속을 도구적 결속(instrumental commitment)과 규범적 결속(normative commitment)으로 구분하고 재판매업자(reseller)의 이들 두 가지 결속 정도가 공급업체의 성과에 미치는 영향에 대해 설명하고 있다(Brown, Lusch, & Nicholson 1995). 물론 이들의 연구 모형에서 공급업체의 성과에 대한 개념을 재무적인 측면에서만 고려하고 있는데, 경로 구성원간의 관계성 차원에서의 성과 개념도 포함되어야 함을 연구의 한계에서 밝히고 있다. 즉 관계성 차원의

성과 개념으로는 신뢰, 만족, 최소한의 기회주의(Dwyer & Oh 1987), 협조의 의지, 불확실성의 감소(Morgan & Hunt 1994) 등을 들 수 있다.

다양한 성과 개념의 도입에 관한 연구로는 Kumar, Stern, & Achrol(1992)의 연구가 있는데, 그들은 성과 측정의 하위 요소로서 효과성(effectiveness) 확보, 수행의 강제적(imperative) 달성, 목표(objective) 달성, 상대방의 공헌(contribution)의 네 가지를 제시하여 상황에 맞는 성과 개념의 확대를 시도하였다.

상기의 연구를 통해 파악할 수 있는 논리는 일방의 관계성 향상 노력은 다른 일방의 신뢰와 같은 경로 성과에 영향을 미친다는 것이다.

또한 앞에서 지적한 것처럼 상대방에 대한 결속은 직접적으로 신뢰 수준에 영향을 준다기 보다는 결속인지 수준을 거쳐 신뢰에 영향을 미친다는 점이다. 다시말해 상대방이 나에 대해 결속을 하게 되고 이에 대해 내가 인지하게 되어 내가 상대방에 대해 신뢰하게 되는 과정을 거치게 된다. 상기의 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 3 : 상대방 결속 수준에 대한 인지는 상대방 (a) 기업에 대한 신뢰, (b) 담당자에 대한 신뢰에 영향을 줄 것이다.

V. 결속인지에의 영향 변수

상대방의 결속에 대해 인지하는 과정에서 실제의 상대방 결속 수준과 본인의 인지 수준에는 차이가 발생하게 된다. 이에는 상대방의 결속 수준을 더욱 잘 인지하도록 도와주는 긍정적인 요소와 반대로 저해하는 부정적인 요소들이 작용하기 때문이다. 나아가 긍정적인 요소와 부정적인 요소는 주체에 있어 상대방으로부터 기인하는 것과 본인의 입장에서 평가되는 것으로 구분할 수 있다. 이러한 맥락에서 볼 때, 본 연구에서는 상대방으로부터 기인하는 요소로는 상대방이 수행하는 의사소통의 질과 상대방의 기회주의적 행동을, 그리고 본인의 입장에서 평가하는 요소로는 과거 거래상의 갈등 경험과 과거 거래상의 만족 수준을 각각 결속 인지에 영향을 주는 변수로 포함시키고자 한다. 이에 하나의 변수를 더 추가하여, 경로상의 제 3자가 경로 상대방에 대해 어떻게 평가하는 가를 살펴보기로 한다. 이는 제 3자의 견해를 통해 측정하는 것이 바람직하겠으나 본 연구에서는 본인의 입장에서 평판을 해석하기로 한다.

1. 의사소통의 질

의사소통은 의사소통의 내용, 방향, 빈도, 양식의 네 가지 차원으로 구성되어 있다(Boyle, Dwyer, Robicheaux, & Simpson 1992, Sheer & Stern 1992). 그러므로 의사소통의 질을 평가하기 위해서는 네 가지 구성 요소에 대한 고찰이 필요하다. 영향 전략(influence strategy)의 연구에서는 의사소통의 네 가지 구성 요소가 경로의 구조, 분위기, 힘의 관계 속에서 적절하게 선택되는 것으로 다루어 진다(Frazier & Summers 1984). 그러므로 신뢰나 결속과 같은 장기적 관계성에 중요한 역할을 수행하는 의사소통의 질은 장기적 관계상의 경로 구성원간의 구조, 분위기 및 힘 관계에 있어서 관계적인 구조, 지원적인 분위기, 균형적인 힘의 상황에서 높아 진다고 할 수 있다(오세조 1996). 이러한 상황하에서 효과적인 의사소통은 내용적으로는 간접적인 형태를, 방향에서

는 양방향적인, 빈도에서는 높은 수준을, 그리고 양식에서는 비공식적인 형태를 취할 때 의사소통의 질이 높다고 평가 할 수 있다(Mohr & Nevin 1990).

또한 의사소통에 의해서 기업이 상대방에 대해 결속하는 정도를 상대방에게 보다 명확하게 전달할 수 있다는 점에서, 의사소통의 질이 높을수록 상대방은 다른 일방의 결속에 대해 보다 잘 인지할 수 있을 것이다(Anderson & Weitz 1989, Morgan & Hunt 1994).

2. 기회주의

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

기회주의의 핵심은 기만성에 있으며, 의견이 일치하지 않거나, 협상 과정상의 어려움 그 자체는 기회주의적이라고 보기는 어렵다. 기회주의는 거래비용 변수들과 결합함으로써 거래의 효율성과 효과성을 저해한다. 거래비용을 증가시키는 차원 단독으로는 시장의 실패가 이루어지지 않는다. 기회주의적인 경향에 의한 매개에 의해서 전체적인 경로 구성원간의 성과에 영향을 미치게 되는 것이다.

이미 경로 구성원간의 관계성 차원에 대한 성과 개념을 신뢰나 결속이라는 차원으로 확대하여 사용할 수 있다는 점을 강조하였듯이, 기회주의에 의해 서로 경로의 전반적인 신뢰나 결속 수준은 떨어지게 된다(DePaulo & Kashy 1998).

특히 상대방에 의한 기회주의적 행동은 결속수준에 대한 평가를 낮게 한다는 점에서, 하는 즉 결속의 피상적인 부분에 기만적 요소가 내재되어 있을 것이라는 점에서 결속인지를 저해하는 요소로 작용하게 된다(Ferrel & Gresham 1985).

3. 과거 거래상의 갈등

경로상에서의 갈등이란 실제 혹은 기대되어지는 제반 반응들의 불일치에 의해 야기되는 경로 구성원간의 긴장 상태라고 정의할 수 있다(Raven & Kruglanski 1970). 즉 갈등은 유통경로 구성원들이 상호 배타적이고 양립 불가능한 목표, 가치, 이해들을 지니고 있을 때 발생할 수 있는 것이다(Brown & Day 1981). 갈등은 유통경로상의 협조적 관계를 저해하고 신뢰를 약화시켜 정보가 공유되지 못하게 하고 왜곡되게 한다. 갈등이 높은 수준에서는 경로 구성원들간의 불만과 좌절감이 유발되고, 정보의 왜곡과 자원의 낭비를 초래하는 역기능적 현상이 존재한다.

경로 구성원간의 갈등의 원인은 경로 구성원간의 목표 불일치, 역할 불일치, 그리고 지각 불일치로 구분하여 생각해 볼 수 있으며, 갈등의 정도는 위와 같은 불일치의 심각성(intensity)과 빈도(frequency) 및 지속기간(duration)에 의해 결정된다. 갈등 원인 중 역할 불일치는 제조업체가 이중적인 경로를 이용할 때와 어떤 경로 구성원에게 자신의 능력 이상으로 역할이 주어질 때, 그리고 한 경로 구성원이 다른 경로 구성원이 생각하고 있는 것과는 다르게 자신의 역할 영역을 규정할 때 많이 나타나는데, 경로 구성원간의 갈등은 대부분 기능 역할 영역의 불일치에 기인하는 경우가 많다(오세조 1996).

무엇보다도 갈등의 수준이 높으면 경로 구성원간의 관계성 수준의 저하를 초래하게 되고 상대

방의 관계성 향상 노력에 대한 인지 수준을 감소시키게 된다(Dant & Schul 1992).

4. 과거 거래상의 만족

만족(satisfaction)은 '다른 상대방과의 일을 통한 관계 속에서 상대방의 모든 요소에 대한 산출물로부터 나오는 긍정적인 감정의 상태'라고 정의되어진다(Anderson & Narus 1984). 이와 같은 만족에 대한 정의는 장기지향성으로 연계될 수 있는데, Anderson & Narus(1990)는 조직간의 교환 모형에서 상대방과의 파트너십을 형성하는데 핵심적인 요소로 파악하고, 만족은 인지된 효과성에 대한 밀접한 대리 효과(close proxy)를 나타낼 뿐만 아니라 상대방이 미래에 행할 행동을 보다 잘 예측할 수 있게 됨을 지적하였다. 더 나아가 만족은 관계의 장기지향성을 유도할 수 있다고 보았다. Ganesan(1994)은 경로 구성원의 만족은 경로 구성원간의 사기와 협력을 증가시키고, 관계의 종결을 줄이고, 법적 문제를 감소시키는데 역할을 수행함을 보였다.

장기적 관계 형성에 필요한 요소에 대한 경로 구성원의 만족이 미치는 직접적인 영향에 대한 연구보다 산출물에 대한 만족과 관계의 결속에 대한 의미 있는 연구들(Rusbult et al 1991)을 확인할 수 있다. 상대방과의 과거 결과물이 만족스럽다면 상대방과의 장기적인 관계 형성을 위한 결속 수준을 증대시킬 것이다. 지속적인 관계에서 과거의 산출물에 대한 만족은 교환에서의 공정성(fairness)을 가리킨다. 그러한 공정한 산출물은 상대방이 관계에서 기회주의적으로 행동하지 않을 것이며, 양자 모두 관계에서의 상대방의 이익을 함께 고려하고 있다는 확신을 제공한다. 반면에 구성원들이 자신들이 불공정한 관계에 관여되어 있다는 것을 발견하게 되면, 그들은 분노를 느끼고 화를 내게 된다. 불만족에 기인하여 상대방에 대해 발생한 그러한 감정은 경로 상대방에 대한 의심과 불신을 가져오게 된다. 나쁜 결과물 때문에 관계에서 불공정을 인지한 소매상은 불만족하게 되며, 공급자를 믿을만하지 않다고 보고, 새로운 탐색을 하게 된다.

5. 상대방의 평판

상대방을 위해 희생하고 상대방 경로 구성원에게 관심을 보임으로써, 소매업체와 공급업체는 산업 내에서 공정성(fairness)에 대한 평판, 명성(reputation)을 효율적으로 개발할 수 있다. Rao(1994)는 명성은 기업이 규범적 정당성을 가지고 있으면서, 광범위하게 공유된 신념들과 규범들에 비추어 보았을 때도 바람직한 인지적 타당성을 만들어 가는 합법화(legitimacy) 과정의 결과물이라고 주장하였다.

명성은 과거의 행동과 미래의 기대, 그리고 조직간의 속성과 조직에 대한 평가 등을 강하게 연계해 주는 요소이다(Weigelt & Camerer 1988). 그리고 명성은 경로 구성원이 기회주의적으로 행동하는 것을 막을 수 있는데, 이는 기회주의적 행동은 명성이 지니고 있는 자산(asset)을 감소시키기 때문이다(Anderson & Weitz 1992). 따라서 공급업체 혹은 소매업체가 상대방이 지닌 명성에 대하여 높게 평가한다면, 과거의 행동에 미루어 향후 상대방의 행동을 미루어 짐작할 수 있으며, 이는 기회주의적 행동에 대한 우려를 제거할 수 있게 된다. 따라서 공급업체가 공정성에 대한 명성을 보유하고 있다고 인지한 소매업체는 공급업체를 더욱 신뢰할 것이고, 부정적인 명성을 얻고 있는 공급업체의 경우에는 신뢰를 얻지 못할 것이며, 이는 소매업체의 경우에도 동일하게 적용된다.

Ganesan(1994)은 공정성에 대한 명성은 공급자의 신용에는 긍정적인 영향을 끼칠 것이지만, 신의에 대해서는 꼭 그렇지는 않을 수 있다고 지적하고 있다. 공정성에 대한 명성은 시간이 지남에 따라 믿을만하고 일관된 행동을 하는 것을 바탕으로 얻어진다. 효과적인 성과에 대한 그러한 명성은 기업간에 쉽게 전달되어지며, 공급자의 신용을 향상시킨다. 반면에 신의는 경로 상대방을 고려하고 희생함으로써 얻어진다. 그러한 동기는 구전이 아닌 실질적인 상호 작용을 통해서만 현실화될 수 있기 때문이다. 상대방 평판과 신뢰에 대한 이러한 영향 관계는 결속인지에도 동일하게 적용될 수 있다. 즉, 시장에서의 거래상대방의 명성 또는 평판에 의해 상대방의 결속과 관련된 일련의 활동을 긍정적으로 받아 들이도록 작용한다. 상기의 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 4 : 상대방의 결속 수준에 대한 인지는 다음과 같은 경우에 더 높아질 것이다.

(a) 상대방의 결속 수준이 높을 때,
(b) 상대방의 의사소통의 질이 높을 때,
(c) 상대방의 기회주의적 행동 수준이 낮을 때,
(d) 과거 거래상의 갈등 경험이 적을 때,
(e) 과거 거래상의 만족이 클 때,
(f) 상대방의 평판이 좋을 때

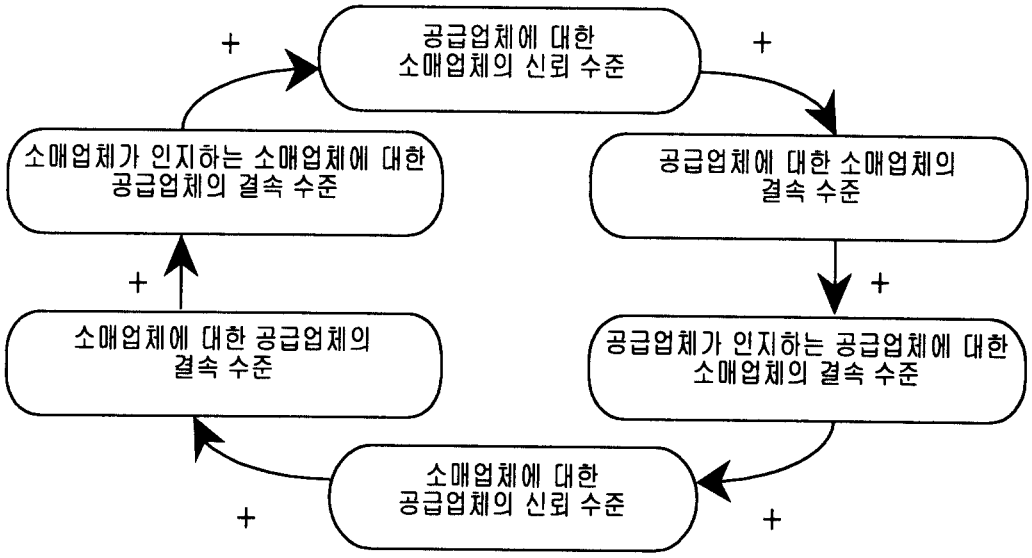
Ⅵ. 순환 및 양방향 연구 모형

신뢰나 결속을 비롯한 기업간 관계성 차원 변수의 특성상 그리고 본 연구 모형의 특성상 양방향 연구의 도입이 필요하다. 조직간 변수의 확인을 위하여 양방향 연구의 중요성에도 불구하고 연구 설정상의 어려움, 방법론적인 한계, 자료수집에 있어서의 어려움 등으로 인하여 양방향 연구를 실제 수행하는 경우는 매우 드물다. 그나마 양방향 연구를 시도한 경우 양자의 견해를 종합하여 모델을 수립하기보다 각각의 모델을 독립적으로 설명한 경우가 대부분이다(Ganesan 1994). 그러나 엄격한 의미에서 양방향 연구는 양자 측면을 일방에서 살펴보기 보다는 종합적이며 유기적으로 상호 작용을 이해해야 한다고 볼 때, 더욱 더 양방향 연구에 대한 체계적인 접근이 요구된다고 할 수 있다(Anderson & Weitz 1992).

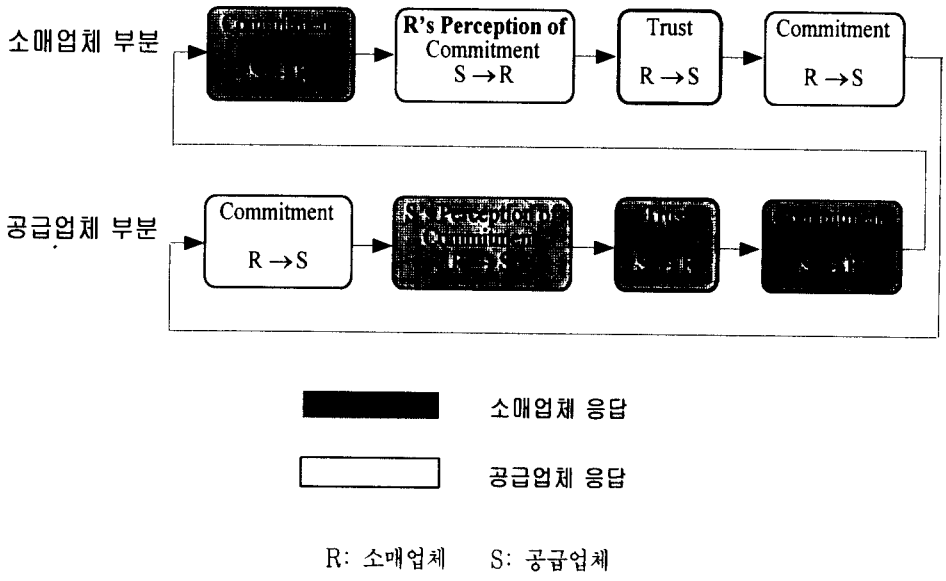
본 연구는 소매업체와 공급업체에 대한 신뢰와 결속의 관계를 〈그림 1〉과 같은 순환적인 양방향 연구 체계로 접근하고 있다.

이러한 순환 모형을 방법론적으로 처리하기 위하여, 결속 수준을 중심으로 소매업체 부분과 공급업체 부분으로 나누어 최종모형을 제시한다. 〈그림2〉에서는 이의 개념도를, 종합적인 모형은 〈그림 3〉과 〈그림 4〉에서 제시하고 있다. 모형에서 R은 소매업체를, S는 공급업체를 의미한다.

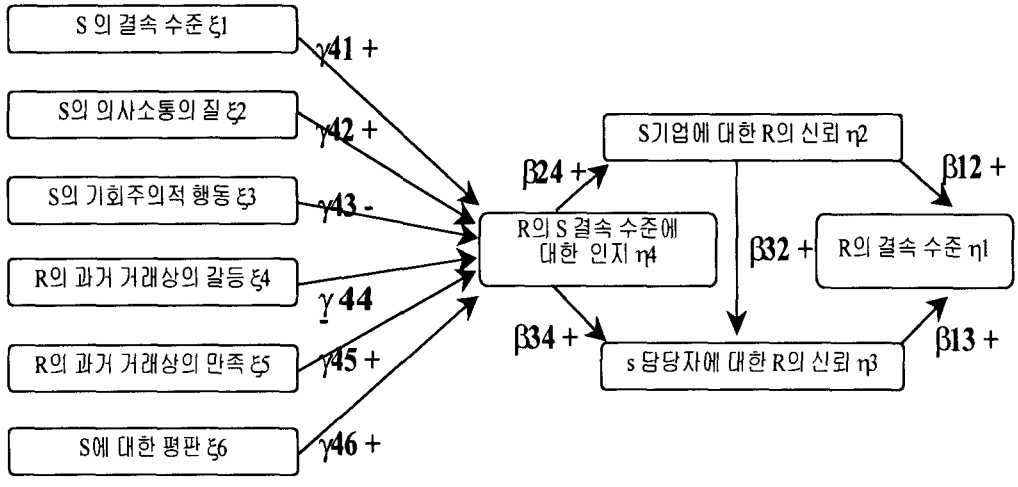
〈그림 1〉 신뢰와 결속의 순환 모형



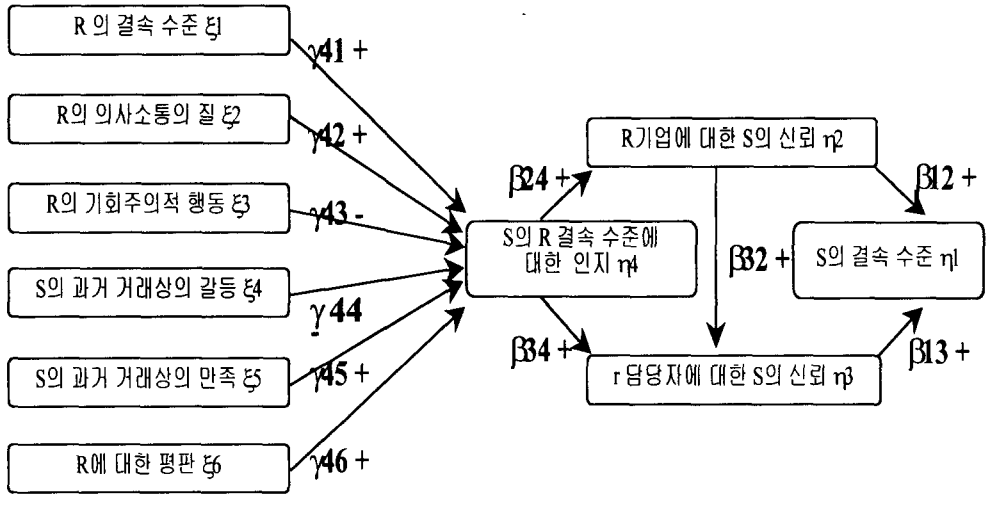
〈그림 2〉 모형의 소매업체 부분과 공급업체 부분의 개념도



〈그림 3〉 모형의 소매업체 부분



〈그림 4〉 모형의 공급업체 부분



Ⅶ. 연구 방법론

1. 연구의 대상 산업

본 연구에서는 유통경로 구성원 중에서 소매업체와 공급업체를 핵심양자(focal dyad)로 선택한다. 소매업체는 소매활동을 전문적으로 수행하는 종합 소매업체를 의미하며, 공급업체는 소매업체에 상품을 공급하는 제조업체 또는 벤더(vendor) 업체를 의미한다. 보다 구체적으로는 소매업체 중에서도 이른바 대형점이라고 할 수 있는 업체들을 선택하였는데, 대형점에는 할인점, 아웃렛 스토어, 회원제 도매클럽, 하이퍼마켓 등 최근 등장하고 있는 신업태와 백화점을 포함하였다.

이들 업태들이 지니고 있는 특성을 살펴보면, 업태의 성격상 공급선의 직접적인 관리 즉 점포의 임대나 위탁 운영이 아닌 직접 상품을 구입하여 영업을 수행하는 업태들이라는 점과 나아가 구입기능(머천다이징)을 통한 차별화를 강조하는 업태라는 공통점을 가지고 있다(오세조 1998).

이처럼 대형 업태들을 선정한 배경에는 유통경로상에서 고객정보의 효율적인 획득 및 효과적인 활용이 가능한 소매기능의 중요성 인식의 증대, 그리고 제조업 중심의 경로지배력을 소매기능 차원으로 넘어오게 하는데 가장 큰 공헌을 하고 있는 업태(power retailer)의 등장 등 최근의 유통환경의 급격한 변화를 반영하고 있다(Stern, El-Ansary, & Coughlan 1996).

학문적으로는 지금까지의 유통연구가 상당 부분 제조업자 관점에서의 취급되어 소매에 대한 유통 전체적인 맥락에서의 연구가 부족하였고, 소매에 대한 연구는 소매활동의 부분적인 접근에 머무르는 한계를 나타냄으로써 소매활동에 대한 보다 근본적이고 체계적인 연구가 필요한 시점에 있다.

소매업체의 가장 근본적인 기능이 머천다이징 능력에 있다는 점에 대해 이의를 제기 하는 사람은 없을 것이다. 그럼에도 불구하고 머천다이징 능력은 체계적으로 접근되지 못하고 기업 차원의 시스템적인 노하우 측면과 머천다이저 개인의 역량에 의존하고 있는 부분이 혼돈되어 있는 것이 현실이다. 이러한 접근이 그나마 유지될 수 있었던 것은 제품을 공급하는 공급업체에게 다양한 경로 대안이 없었다는 점과 무관하지 않을 것이다. 그러나 외국 소매업체의 국내 진출, 새로운 업태의 발전 등을 통해 공급업체에게는 경로 대안이 다양화 되고, 소매업체에게는 안정적인 제품 공급에 대한 필요성이 대두되면서, 더욱 더 체계적인 머천다이징 노하우 축적의 필요성이 그 어느 때 보다도 강조되고 있다.

머천다이징 활동을 제대로 수행하기 위해서는 무엇보다도 공급업체의 관리가 중요하다고 할 수 있다. 가장 저렴하게 매입할 수 있는 공급처의 개발 및 관리, 자가상표 개발을 위한 공급처의 개발 및 관리, 요구한 품질의 상품에 대한 적시 공급 등 머천다이징 활동은 소매업체 단독으로 수행하는 것이 아니라 소매업체와 공급업체가 역할을 분담하고 상호 협조하는 데서 시작된다고 할 수 있다(Ganesan & Weitz 1996).

이에 본 연구에서 설명하고자 하는 소매업체와 공급업체의 관계성에 관한 연구 특히 상호 신뢰의 중요성과 신뢰의 확보 및 상호 결속을 위한 양 기업의 노력에 대한 연구는 매우 중요한 의미를 가진다고 할 수 있다.

2. 표본 설계 및 설문지 회수

연구를 진행하기 위해 소매업체에 대해 먼저 설문 조사를 수행하였다. 우선 연구의 성격상 소매업체의 입장을 통하여 그들의 견해를 먼저 조사하고 나서 다음으로 공급업체의 자료를 받는

방식을 선택하였다.

우선 우리 나라에서 활동하고 있는 종합 소매업체를 파악하기 위하여 다음의 절차를 진행하였다. 우선 1) 우리나라 산업 분류에 의한 종합 소매업에 포함된 업체를 선정하고 2) 대형 소매업체를 회원으로 관리하는 백화점협회(백화점), 수퍼체인협회(할인점 등)의 명부를 통해 우리 나라에서 활동하는 종합 소매업체를 파악하였다(총 54 개업체, 백화점 36개, 할인점 18개 업체 1998년 2월 기준).

그 다음으로 각 업체에 연구 성격을 알리고 연구 참여를 부탁하는 전화와 공문을 발송하였다. 연구에 참여할 의사가 있는 29개 업체를 선정하여 업체의 규모에 따라 설문지를 20부에서 30부 우편으로 발송(총 640부)하고 응답된 설문은 사전에 접촉한 각 업체의 책임자에 의해 일괄 수거 접수하였다. 업체 마다 시간적인 차이는 있었지만 2주 내외 시간이 소요되었다. 소매업체 설문의 응답 대상은 소매업체에서 머천다이징 활동을 수행하는 머천다이저(업체에 따라 '바이어, buyer'라고도 함)로 지정하였다.

소매업체의 머천다이저들에게 설문에 응답하기 전에 자신이 관리하는 공급업체 및 공급업체의 담당자를 명시하고 공급업체와 담당자를 상기하면서 설문에 응답하도록 요구하였다. 총 258부의 설문지가 회수되었는데 이 중 공급업체를 확인하기 힘든 설문 15부를 제외하고 243부를 소매업체 자료로 결정하였다(회수율 37.9%).

소매업체 설문을 통하여 머천다이저들이 지정한 공급업체와 담당자들에 대한 공급업체 설문조사를 위해 우선 전화를 통해 해당 공급업체 담당자에게 연구 취지를 설명하고 연구 참여의 동의를 구한 뒤에 주소를 확인하고 반송 봉투를 동봉하여 우편으로 발송하고 접수 받았다. 연구의 성격상 소매업체 설문지와의 통합을 위해 연구자가 식별할 수 있는 표시를 부여하여 소매업체 설문과의 통합이 가능하도록 하였다. 1주일 후 총 101부의 설문지가 회수되었고 전화를 통한 독촉 후 1주일 후 52부가 회수되었다(회수율62.9%)

공급업체 설문지 중에서 문항의 누락이 많은 설문지를 제거하고 총 148개 설문지를 소매업체의 설문지와 통합하여 자료 처리의 대상으로 삼았다.

3. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구를 수행하기 위해 결속, 결속인지, 기업에 대한 신뢰, 담당자에 대한 신뢰, 의사소통의 질, 기회주의적 행동, 과거 거래상의 만족, 과거 거래상의 갈등, 상대방에 대한 평판 등 9개의 변수(constructs)가 사용되었다. 각 변수들에 대한 조작적 정의를 〈표 1〉에서 정리하였다.

3.1 결속

Anderson & Weitz(1992)가 사용한 결속 측정치를 5점 리커트 척도로 측정하였다. 10개의 항목으로 구성되었는데, 상대방에 대해 옹호하려는 의도, 상대방에 대한 애호도, 새로운 대안의 지속적인 탐색(반대 방향 질문), 거래 확대의 기대, 다른 대안 매력도에 의한 거래의 파기의 정도(반대 방향 질문), 결속의 강도(부정적으로 질문), 장기적 투자의 의지, 장기적 관계에 대한 전망, 상대방 실수에 대한 용인 의도, 상대방 사업 지원을 위한 자원 제공의 의지 등을 사용하였다.

3.2 결속인지

결속인지에 대한 질문은 결속에 대한 질문을 상대방의 경우에는 어떻게 할 것이라는 추측치를 이용하였다. Anderson & Weitz(1992)도 결속인지에 대해 동일한 방법을 사용하였는데, 예를 들어 '상대방의 경우는 우리를 옹호할 것이다'라는 방식으로 결속의 항목을 그대로 수용하였다. 척도는 5점 리커트 척도를 사용하였다.

〈표 1〉 변수의 조작적 정의

결속(commitment)		거래 상대방에 대한 안정적 관계 발전에의 욕구, 관계 유지를 위한 단기적 희생의 감내 및 안정적 관계에 대한 확신
결속인지(perception of commitment)		거래 상대방이 관계에 대해 결속하고 있음에 대한 인지
신뢰(trust)	기업에 대한 신뢰 (trust of firm)	거래 상대방(기업 수준)에 대한 객관적인 신용 및 주관적인 신의 수준에 대한 정도
	담당자에 대한 신뢰 (trust of responsible person)	거래 상대방(담당자 수준)에 대한 객관적인 신용 및 주관적인 신의 수준에 대한 정도
의사소통의질(quality of communication)		의사소통의 효율성 제고, 적절한 수단의 사용, 용이성, 충분한 양, 내용에 있어서의 수준
기회주의적 행동(opportunistic behavior)		이익 실현 상황하에서 암묵적 또는 명시적 위반, 기만, 과장, 은폐 행동에 대한 의도
과거 거래상의 갈등 (history of conflict frequency)		거래 상대방과의 과거 거래에 있어 불일치에 의해 긴장 상태에 놓였던 경험 회수
과거 거래상의 만족 (satisfaction with previous exchange)		거래 상대방과의 과거 거래에 있어 기대한 성과를 달성한 정도
상대방에 대한 평판(reputation)		거래 상대방에 대한 제 3자의 긍정적 혹은 부정적인 견해에 대한 평가

3.3 신뢰

신뢰는 기업에 대한 신뢰와 담당자에 대한 신뢰로 구분하여 측정하였다. 신뢰의 측정치 중에서 신뢰 측정의 전반적인 틀은 Dwyer & Oh(1987)의 측정치를 기초로 하고 기업 차원의 신뢰와 담당자 차원의 신뢰는 Doney & Cannon(1997)의 분류에 의해서 적용하였다. 모두 5점 리커트 척도를 이용하였다. 기업 차원의 신뢰 항목은 약속 이행의 확신 정도, 상대방 기업의 정직한 태도, 상대방이 제공한 정보의 신뢰 정도, 상대방 사업 성공에 대한 관심, 양자 동일한 이익 고려의 태도, 상대방 기업에 대한 관심, 믿을만한 정도, 경계의 필요성 정도(반대 방향 질문) 등 8개의 항목으로 구성하였다. 담당자 차원의 신뢰는 거래상에서의 정직함, 부당한 요구를 하지 않는 정도, 담당자의 개방된 마음 자세, 상대방 담당자만의 이익 추구 관심(반대 방향 질문), 요구 사항에 대한 담당자의 관심 표명의 정도(부정적으로 질문), 담당자의 믿을 만한 정도(부정적으로 질문) 등 6개의 항목으로 질문하였다.

3.4 의사소통의 질

의사소통에 있어서의 효율성, 주문(소매업체) 또는 납품(공급업체) 상에서의 의사소통의 용이성, 컴퓨터 통신이나 인터넷 전화와 같은 의사소통 도구 활용의 선호 정도, 의사소통 양의 충분한 정도, 의사 결정자들과의 대면을 통한 의사소통 및 토론 가능성, 문제 해결을 위한 의사소통의 정도, 효율적 의사소통을 위한 노력의 의지, 의사소통을 위한 접촉의 용이성 등 8개의 항목으로 측정하였다. 의사소통의 양, 내용, 방향, 양식이 포함되도록 하였으며 척도는 5점 리커트 척도를 사용하였다.

3.5 기회주의적 행동

John(1984)이 기회주의적 행동에 대해 정리한 내용을 Provan & Skinner(1989)가 보완 정리한 척도를 근간으로 하여, 정보의 자발적인 제공 여부, 정보에 대한 과장, 정보에 대한 왜곡, 상대방 주장에 대한 성실한 수행 의지 정도, 정해진 상호 규정에 대한 변칙 운용 등의 5가지 항목으로 재구성하여 5점 리커트 척도로 질문하였다.

3.6 과거 거래상의 갈등

과거 거래상의 갈등은 소매업체와 공급업체의 거래 시 갈등 발생 가능성이 내재된 상황들을 항목으로 제시하면서 각각의 항목에 대해 어느 정도 갈등 경험이 있는지를 측정하였다. 항목으로는 주문량의 크기(소매업체 설문)/납품량의크기(공급업체 설문), 재고 관리, 대금 결재 방식, 경쟁업체 제품 판매(소매업체 설문)/경

〈표 2〉 설문 항목의 요약 결속, 결속인지, 신뢰

변수(construct)/문항수	약호	문항내용
결속(commitment)/10	COMT01	상대방에 대해 옹호하려는 의도
	COMT02	상대방에 대한 애호도
	COMT03	새로운 대안의 지속적인 탐색
	COMT04	거래 확대의 기대
	COMT05	다른 대안 매력도에 의한 거래의 파기의 정도
	COMT06	결속의 강도
	COMT07	장기적 투자의 의지
	COMT07	장기적 관계에 대한 전망
	COMT09	상대방 실수에 대한 용인 의도
	COMT10	상대방 사업 지원을 위한 자원 제공의 의지
결속인지(perception of commitment)/10	PCMT01-PCMT10	상기의 내용을 상대방에 대한 추측에 관한 질문으로 문장을 조정함
기업에 대한 신뢰 (trust of firm)/8	FTRS01	약속 이행의 확신 정도
	FTRS02	상대방 기업의 정직한 태도
	FTRS03	상대방이 제공한 정보의 신뢰 정도
	FTRS04	상대방 사업 성공에 대한 관심
	FTRS05	양자 동일한 이익 고려의 태도
	FTRS06	상대방 기업에 대한 관심
	FTRS07	믿을만한 정도
	FTRS08	경계의 필요성 정도
담당자에 대한 신뢰 (trust of responsible person)/6	PTRS01	거래상에서의 정직함
	PTRS02	부당한 요구를 하지 않는 정도
	PTRS03	담당자의 개방된 마음 자세
	PTRS04	상대방 담당자만의 이익 추구 관심
	PTRS05	요구 사항에 대한 담당자의 관심 표명의 정도
	PTRS06	담당자의 믿을 만한 정도

쟁 업체에의 제품 공급(공급업체 설문), 불량품 처리, 판매 부진 제품 처리, 가격 재량권 손실 재고의 처리 등 소매업체와 공급업체 8개의 갈등 내재 상황을 제시하였다.

척도는 전혀 그런 경우가 없다, 거의 경우가 없다, 보통이다, 종종 발생한다, 자주 발생한다 등 5점 척도로 측정하였다.

〈표 3〉 설문 항목의 요약 결속인지의 선행 변수들

변수(construct)/문항수	약호	문항내용
의사소통의 질(quality of communication)/8	QCMM01	의사소통에 있어서의 효율성
	QCMM02	주문(소매)/납품(공급) 시 의사소통의 용이성
	QCMM03	컴퓨터 통신/인터넷 전화 등 의사소통 도구 활용 선호 정도
	QCMM04	의사소통 양의 충분한 정도
	QCMM05	의사 결정자들과의 의사소통 및 토론 가능성
	QCMM06	문제 해결을 위한 의사소통의 정도
	QCMM07	효율적 의사소통을 위한 노력의 의지
	QCMM08	의사소통을 위한 접촉의 용이성
기회주의적 행동 (opportunistic behavior)/5	OPBH01	정보의 자발적인 제공 여부
	OPBH02	정보에 대한 과장
	OPBH03	정보에 대한 왜곡
	OPBH04	상대방 주장에 대한 성실한 수행 의지 정도
	OPBH05	정해진 상호 규정에 대한 변칙 운용
과거 거래상의 갈등 (history of conflict frequency)/8	CNFT01	주문량(소매)/납품량(공급)의 크기
	CNFT02	재고관리,
	CNFT03	대금 결재 방식,
	CNFT04	경쟁업체 제품 판매(소매)/경쟁업체에의 제품 공급(공급)
	CNFT05	불량품 처리,
	CNFT06	판매 부진 제품 처리,
	CNFT07	가격 재량권,
	CNFT08	손실 재고의 처리
과거 거래상의 만족 (satisfaction with previous exchange)/5	SATF01	관계에 대한 만족
	SATF02	동반자적 입장에 대한 평가
	SATF03	제품이나 서비스에 대한 만족
	SATF04	정당한 대우에 대한 평가
	SATF05	과거 제시된 정책과 프로그램의 유익함 평가
상대방에 대한 평판 (reputation)/4	RPUT01	시장에서의 상대방의 공정성 평가
	RPUT02	상대편에 대한 배려 및 이해 정도
	RPUT03	시장에서의 부정적인 인식
	RPUT04	시장에서의 믿음직함

3.7 과거 거래상의 만족

만족은 Gaski(1984)에 의해서 주장되어지고 Dwyer & Oh(1987)에 의해 정리된 척도를 과거의 거래에 대한 것에 적합하도록 문장을 재구성하였다. 항목 내용으로는 관계에 대한 만족, 동반자적 입장에 대한 평가, 공급받는 제품이나 서비스에 대한 만족(소매업체 설문)/ 서비스에 대한 만족(공급업체 설문), 정당한 대우에 대한 평가, 과거 제시된 정책과 프로그램의 유익함 평가 등 5개의 항목으로 구성하였다.

3.8 평판

시장에서의 상대방에 대한 평판의 측정은 시장에서의 상대방의 공정성 평가, 상대편에 대한 배려 및 이해 정도, 시장에서의 부정적인 인식(반대 방향 질문), 시장에서의 믿음직함 등 4개의 문항을 리커트 척도로 질문하였다.

이러한 척도는 Anderson & Weitz(1992)에서 다루고 있는 '공정함에 대한 평판'에 대한 세 가지 질문을 기초로 작성하였다.

Ⅷ. 분석 결과 및 가설 검정

1. 변수의 신뢰성 및 타당성

각 변수들의 신뢰성을 확인하기 위하여 본 연구에서는 Cronbach's Alpha 를 사용하였다. 우선 각 변수(constructs)에 해당 항목들을 모두 포함하여 측정한 후 신뢰도가 낮은 변수에서는 우선적으로 신뢰도 개선을 시도하였다. 최종적인 신뢰성의 파악을 위하여 각 변수의 타당성 분석을 통하여 제거된 항목을 반영하여 최종적인 Cronbach's Alpha 를 구하였다.

〈표 4〉 소매업체 변수의 신뢰성 및 타당성 정리

변수 (최종항목)	Alpha	Chi-자승	P	D.F.	RMR	GFI	AGFI	NFI	NNFI
결속 (2,4,6,7,8)	.7004	9.23	0.10	5	0.049	0.98	0.93	0.94	0.95
기업신뢰 (3,4,5,6)	.8318	3.41	0.18	2	0.021	0.99	0.94	0.98	0.98
개인신뢰 (2,3,4,6)	.7852	3.39	0.18	2	0.025	0.99	0.94	0.98	0.98
결속인지 (2,4,7,8,9)	.7799	3.81	0.58	5	0.026	0.99	0.97	0.98	1.01
의사소통 (1,4, 6,7,8)	.8724	18.18	0.51	19	0.046	0.97	0.94	0.97	1.00
기회주의 (2,3,5)	.7894								
갈등 (2,5,6,8)	.8322	3.48	0.18	2	0.027	0.99	0.95	0.97	0.96
만족 (2,3,4,5)	.8467	8.16	0.017	2	0.031	0.97	0.87	0.97	0.92
평판 (1,2,3,4)	.7685	3.46	0.18	2	0.027	0.99	0.94	0.96	0.98

〈표 5〉 공급업체 변수의 신뢰성 및 타당성 정리

변수 (최종항목)	Alpha	Chi-자승	P	D.F.	RMR	GFI	AGFI	NFI	NNFI
결속 (2,4,6,7,8)	.7158	6.11	0.30	5	0.040	0.98	0.95	0.92	0.97
기업신뢰 (2,3,4,5,6)	.8755	0.11	0.95	2	0.005	1.00	1.00	1.00	1.05
개인신뢰 (1,4,5,6)	.7817	1.11	0.57	2	0.016	1.00	0.98	0.99	1.02
결속인지 (2,4,6,7,8)	.7117	3.81	0.58	5	0.026	0.99	0.97	0.98	1.00
의사소통 (1,2,4,7,8)	.8964	29.39	0.29	26	0.040	0.97	0.93	0.96	0.99
기회주의 (1,2,3,5)	.7944								
갈등 (3,4,5,6,8)	.7543	4.22	0.52	5	0.022	0.99	0.97	0.98	1.01
만족 (1,2,3,4,5)	.9083	3.52	0.62	5	0.022	0.99	0.97	0.98	1.01
평판 (1,2,3,4)	.7166	4.11	0.13	2	0.029	0.99	0.93	0.97	0.96

변수의 타당성 검토를 위해 확증적 요인분석을 실시하였다. 개념적으로 판별타당성을 보는 것이 적절한 경우를 제외하고는 모두 일요인 분석(One Factor Analysis)을 실시하였다. 판별타당성을 고려하는 변수로는 소매업체와 공급업체 부분 각각에 대해 상대방의 변수를 고려하는 경우, 즉 상대방의 '의사소통의 질'과 '기회주의적 행동'에 대해서 살펴보았다. 두 경우 모두 값이 유의적으로 낮게 나와 두 변수에 대해 판별타당성이 확보된 것으로 판단된다.

전체적인 변수의 타당성을 살펴보면 〈표 4〉와 〈표 5〉에서 나타난 것과 같이 모든 변수들의 전반적인 적합도가 받아들일 수 있는 수준으로 나타났다. 다만, 각 변수들에서 타당성을 확보하기 위해 신뢰도가 확보되었음에도 불구하고 항목을 제거 하였는데 항목을 제거하는 기준은 각 확증적 요인분석의 전반적 적합도 지수가 향상될 때까지 실시하였다.

2. 모형의 적합도 검토

모형의 적합도를 확인하기 위하여 우선 각 변수에 대한 측정치를 구성하였다. 신뢰성과 타당성에 의해 통과된 항목들을 평균하여 각각의 변수의 측정치로 삼았다. 결국 본 연구에서의 모형의 적합도 분석은 모형내의 경로의 관계를 확인하기 위한 것으로 '공변량 구조 분석'에서의 측정모형에 의해 유의미한 변수간의 관계를 확인하는 것이 요구되므로 본 연구에는 각 이론변수에 대하여 단일변량으로 변수를 구성하였다.

본 연구 모형은 〈표 6〉와 같은 전반적인 적합도 지수를 나타내었다. 2는 유의도(소매업체: 0.13, 공급업체: 0.15)를 고려할 때 받아들일 수 있을 만큼 양호하였으며, RMR은 0.05보다 적은 값이 나왔으며 GFI, AGFI, NFI, NNFI 등의 여타의 지수들도 0.90을 넘는 것으로 나와 이 모형을 통해 가설 검증을 수행하는 것은 합당한 것이라고 판단할 수 있다. 〈표 7〉에서는 모형의 특징수와 추정치를 정리하였다.

〈표 6〉 모형의 전반적인 적합도

전반적 적합도 지수	Chi-자승	p값	(D.F.)	RMR	GFI	AGFI	NFI	NNFI
소매업체	25.95	0.13	19	0.037	0.97	0.91	0.96	0.97
공급업체	25.26	0.15	19	0.040	0.97	0.91	0.96	0.98

〈표 7〉 모형의 특징수 및 추정치

특징수	추정치		표준오차		t값		특징수	추정치		표준오차		t값	
	소매	공급	소매	공급	소매	공급		소매	공급	소매	공급	소매	공급
12	0.53	0.38	0.08	0.08	6.61	4.91	42	-0.36	-0.36	0.09	0.09	-4.09	-4.12
13	0.03	0.32	0.08	0.08	0.4	4.22	43	0.23	0.24	0.08	0.08	2.74	2.86
24	0.57	0.55	0.07	0.07	8.41	8.03	51	0.37	0.38	0.09	0.09	4.23	4.35
32	0.32	0.34	0.08	0.08	3.99	4.36	52	0.42	0.41	0.09	0.09	4.67	4.62
34	0.36	0.34	0.08	0.08	4.45	4.33	53	-0.29	-0.31	0.09	0.09	-3.43	-3.55
41	0.39	0.37	0.04	0.04	9.00	8.66	54	-0.49	-0.50	0.09	0.09	-5.31	-5.41
42	0.28	0.28	0.05	0.05	6.03	5.95	61	0.37	0.37	0.09	0.09	4.22	4.18
43	-0.21	-0.21	0.04	0.04	-5.45	-5.35	62	0.57	0.57	0.10	0.10	6.04	6.00
44	-0.04	-0.06	0.04	0.04	-1.01	-1.49	63	-0.10	-0.05	0.08	0.08	-1.24	-0.64
45	0.24	0.23	0.05	0.05	5.23	5.01	64	-0.34	-0.35	0.09	0.09	-3.87	-4.02
46	0.13	0.13	0.05	0.05	2.72	2.85	65	0.44	0.45	0.09	0.09	4.87	4.95
12	0.42	0.43	0.09	0.09	4.71	4.81	11	0.7	0.62	0.08	0.07	8.57	8.57
31	-0.34	-0.35	0.09	0.09	-3.94	-4.05	22	0.68	0.7	0.08	0.08	8.57	8.57
32	-0.12	-0.13	0.08	0.08	-1.47	-1.57	33	0.64	0.64	0.07	0.07	8.57	8.57
41	-0.29	-0.29	0.09	0.09	-3.37	-3.41	44	0.19	0.19	0.02	0.02	8.57	8.57

3. 가설 검정

상기에서 파악한 모형의 적합도를 보고 가설 검증을 실시하였다. '공변량 구조 분석'을 통해 얻어진 경로 계수를 통해 살펴본 바에 의하면 전반적으로 가설이 채택되고 있음을 확인할 수 있다. 다만 모형의 소매업체 부분에서 [가설 1 b] 담당자에 대한 신뢰가 결속에 미치는 영향은 유의성이 떨어지는 것으로 나와 기각 되었다.

또한 모형의 소매업체 부분과 공급업체 부분 모두에서 [가설 4 f] 과거 거래상의 갈등이 결속인지에 미치는 영향도 유의성이 떨어지는 것으로 나와 기각되었다. 〈표 8〉에서 모형도출에서 확인된 가설을 정리하고 가설검정에 대한 요약을 정리하였다.

〈표 8〉 가설상에서의 변수간의 관계 요약

가설		변 수			기대방향	소매업체	공급업체
가설1	a	기업에 대한 신뢰	→	결속	+	채택	채택
	b	담당자에 대한 신뢰	→	결속	+	기각	채택
가설2		기업에 대한 신뢰	→	담당자에 대한 신뢰	+	채택	채택
가설 3	a	결속인지	→	기업에 대한 신뢰	+	채택	채택
	b	결속인지	→	담당자에 대한 신뢰	+	채택	채택
가설 4	a	상대방의 결속	→	결속인지	+	채택	채택
	b	의사소통의 질	→	결속인지	+	채택	채택
	c	기회주의적 행동	→	결속인지	-	채택	채택
	d	갈등경험	→	결속인지	-	기각	기각
	e	거래상의 만족	→	결속인지	+	채택	채택
	f	평판	→	결속인지	+	채택	채택

Ⅸ. 결 론

1. 연구결과의 요약

본 연구는 기본적으로 소매업체와 공급업체의 관계성에 초점을 맞춘 것이다. 경로 구성원간의 중요한 관계성 변수로는 신뢰와 결속을 들 수 있다. 결속은 장기적 관계 형성에 핵심적인 역할을 한다는 점에서 그리고 신뢰는 결속을 보완하고 더욱 강화한다는 점에서 그 의미가 크다고 하겠다. 이들 변수의 관계를 살펴봄에 있어서 경로 구성원 양자의 유기적인 모형을 제시함으로써 상기의 목적을 보다 정치하게 수행할 수 있었다. 실증 분석을 토대로 본 연구에서 확인한 결과를 살펴보면 다음과 같다

첫째, 상대방에 대한 신뢰의 형성은 상대방에 대한 결속을 강화할 것이다. 경로상의 장기적인 관계를 위한 결속의 중요성과 함께 결속을 강화하고 보완하는 차원에서의 신뢰의 구축은 긍정적인 관계에 있다. 또한 신뢰의 차원을 거래상의 기업 차원과 담당자 차원으로 구분할 수 있는데, 공급업체의 경우는 두 가지의 신뢰의 수준 모두 결속을 강화할 것으로 나타났다. 그러나 소매업체의 경우는 담당자 차원의 신뢰가 결속에 크게 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

둘째, 상대방 기업에 대한 신뢰는 상대방 기업의 담당자에 대한 신뢰에 영향을 미친다. 경로 관계상에서 신뢰의 대상은 기업 차원과 담당자 차원으로 구분할 수 있다는 점을 확인할 수 있었고, 이들 양자간의 영향 관계에 대해 기업에 대한 신뢰 수준이 해당 담당자를 신뢰하게 된다는 결과를 확인할 수 있었다.

셋째, 상대방의 결속 수준에 대한 인지는 상대방을 신뢰하는데 중요한 역할을 한다. 경로 관계에 있어 결속 변수와 신뢰 변수의 선후 관계에 대해 경로 양자 측면을 동시에 고려함으로써 이들 관계 확인이 가능할 수 있었다. 결국 경로상에서 상대방에 대해 신뢰하게 된다는 것은 상대

방의 결속 수준의 인지에 따라 영향을 받게 된다는 것을 발견할 수 있었다.

넷째, 상대방의 결속 수준은 상대방의 결속 수준을 인지하는데 영향을 미친다. 경로상에서 상대방의 결속 수준을 인지하는데 결정적인 역할을 하는 것은 상대방의 실제 결속 수준임을 말하는 것으로 양자의 관계가 매우 높음을 확인할 수 있었다.

다섯째, 상대방에 대한 결속 수준에 대한 인지는 상대방의 결속 수준 외에 고려하여야 할 부분들이 있다. 이러한 고려 요소로는 상대방 차원의 경로상의 활동 및 상대방과의 과거 거래상의 경험 그리고 주변의 평판 등에 영향을 받는다. 경로 상대방에 대한 결속 수준에 대한 인지와 상대방의 실제 결속이 동일하지 못한 점에 대해서는 경로 활동상에서의 다른 변수들의 역할에 의한 것이다. 이러한 역할을 하는 변수들로는 상대방 차원의 경로상의 활동 즉, 의사소통의 질이라는 측면과 기회주의적 행동 수준이 작용하고 있으며, 상대방과의 과거 거래상의 만족이 있을 수 있다(Enz 1988). 그런데 본 모형에서는 갈등이 소매업체 및 공급업체 부분 모두에서 큰 역할을 하지 못하는 것으로 나타났다. 마지막으로 상대방에 대한 주변의 평판이 의해 결속 수준의 인지에 긍정적으로 역할함을 발견하였다.

2. 연구의 학문적 시사점

본 연구는 유통연구에 있어서 중요한 문제로 대두되고 있는 장기적 관계 형성에 대한 과정적인 부분으로서의 관계성 변수들을 조망하고 해석한다는데 의미를 가질 수 있다. 연구를 수행하면서 확인할 수 있었던 학문적인 부분에서의 의미들을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 결속을 설명하기 위한 신뢰 도입의 문제로서 결속을 확보하기 위해서는 신뢰의 선행적 확보가 있어야 한다. 앞으로도 장기적 관계 형성을 어떻게 구축해 나갈 것인가에 대한 해결 방법으로 결속과 신뢰의 도입은 많은 관심의 대상이 될 것으로 기대된다.

둘째, 신뢰 변수에 대한 보다 구체적인 접근으로서 신뢰의 대상에 대한 구분이 가능하며 신뢰의 개념적인 구분도 가능할 수 있다. 특히 본 연구에서 도입한 것처럼 신뢰의 대상에 대한 구분은 개인적인 역할이 강조되는 경로 상황에서는 매우 높은 설명력을 지니게 될 것으로 기대된다.

셋째, 상대방의 결속 수준은 상대방에 대한 결속 수준의 인지에 역할을 한다. 경로 구성원 간의 관계에서 상대방에 대해 인지하는 것에 대한 변수는 결속인지 외에도 시도된 바 있다(Ganesan 1994). 경로 구성원에 대한 연구는 일방 측면만을 통해 설명되기 보다 상대방과의 상대적인 관계에 있기 때문에 상대에 대한 인지를 확인하는 작업은 결속 이외의 다른 변수로도 계속적으로 확대해 볼 가치가 있다.

넷째, 결속인지를 설명하는 선행 요인을 고려하여야 한다는 것이다. 일반적으로 인지를 측정하는 변수들은 상대의 실제적인 수준과 정확하게 부합하지 못하고 다른 변수에 영향을 받게 되는데 이러한 변수들에는 실제 수준을 강화하는 요소와 약화시키는 요소로 나누어 접근 할 수 있으며, 상대방의 부분과 해당자(모형의 대상이 된 경로 구성원) 부분 및 제 3자에 대한 평가 부분으로 구분할 수 있을 것이다. 이에 대한 구분 방식의 체계적인 검토를 진행하여야 하며 이들간의 상호 작용도 관심의 대상으로 충분한 가치가 있다.

다섯째, 본 연구 모형에서 결속 인지의 선행요소 중 해당자(모형의 대상이 된 경로 구성원)가 느끼는 과거 거래상의 갈등의 영향이 낮게 나타

났는데 갈등에 대한 부분은 힘-의존 관계의 맥락에서 확인해 보는 것이 의미 있을 것으로 판단된다. 한편 본 연구에서 취급된 갈등 변수는 상품의 구입(소매업체) 및 납품(공급업체)에 있어 갈등이 발생할 수 있는 여러 상황을 동일한 수준에서 제시하였는데 갈등의 발생과 관련된 여러 상황을 보다 구체화하는 것이 필요하다. 예컨대, 구입과 납품의 '전반적인 문제'로부터 '부분적인 상황에서만 나타날 수 있는 문제' 등으로 갈등 상황을 구분하여 제시한다면, 최소한 '전체적인 문제'에 대한 갈등 경험은 의미 있게 결속인지에 영향을 주었으리라고 생각된다. 왜냐하면, 전체적인 장기적 교환 관계상의 문제에 있어 지엽적인 갈등과 결정적인 갈등이 상이한 역할을 할 것이기 때문이다.

여섯째, 경로 관계상에서 제 3자의 견해를 측정하는 것으로, 본 연구에서는 상대방에 대한 평판이 이에 해당한다. 앞으로의 유통연구의 흐름이 경로 구성원 일방에서 양방향으로, 그리고 경로 구성원 전체(네트웍)차원으로 확대되어야 한다는 점에서 발전시켜 나가야 할 변수로 취급되어야 할 것이다. 물론 제 3자의 견해에 대한 인지를 측정하는 것이므로 측정 방법에 대한 개선 및 방법론적인 보완도 병행되어야 한다.

일곱째, 순환 모형의 도입과 관련된 문제로서, 결속과 신뢰처럼 상대방과 다른 일방의 상호 작용에 의해 상호 강화 되는 변수에 있어서는 순환 모형의 도입이 가능하다. 순환 모형을 통해서 해당하는 변수에 대해 보다 의미있는 설명을 할 수 있다는 점에서 그 가치가 더욱 크다. 다만, 방법론적으로 순환 모형의 관계를 처리하기 힘들다는 점에 대해서는 변수 상호간의 유기적 관계를 해치지 않는 수준에서 모형을 몇 개의 부분으로 구분하는 것이 하나의 대안이라고 생각된다. 그러나 이렇게 모형을 부분적으로 처리함에 있어 모형의 부분들이 경로 구성원 각각의 변수만으로 구성된다면 순환 모형 연구의 근본 의미를 잃을 수 있으므로, 구분에 있어 신중을 기해야 할 것이다.

여덟째, 양방향적 접근의 문제로서 유통경로 연구는 그 성격상 경로 구성원 양자를 연구의 대상으로 삼아야 하는 경우가 종종 발생하게 되는데, 이 때 보통 일방의 견해로 유추하여 처리하거나 양자 각각의 관점에서 처리하는 경우가 대부분이다. 전자의 경우는 제한적인 결론에 이를 수 밖에 없다는 한계점과 효율적으로 연구를 수행할 수 있다는 장점이 있으며, 후자의 경우에는 각 경로 구성원에 대해 표본수가 다르다거나 상황에 따라 각 경로 구성원별로 방법론을 달리 할 수도 있다는 점에서 연구 방법상의 융통성은 있지만 경로 구성원 양자를 고려한 유기적 모형의 확보가 어렵다는 한계점이 있다. 본 연구에서는 경로 구성원 각각에 대해 조를 이루어 자료를 확보하여 양방향 연구에서 취해야 할 이상적인 자료 수집을 수행하였지만, 이러한 방법은 자료 수집의 어려움으로 인해 초기 표본수를 확보하기 어려운 경우에 연구가 용이치 않을 가능성이 내재되어 있다.

3. 연구의 경영적 시사점

본 연구의 경영적 시사점을 살펴보면 다음과 같다

첫째, 소매업체에 있어 공급업체의 관리의 중요성을 들 수 있다. 유통경로상에서의 관계 관리는 제조업체나 다른 경로 구성원에게 있어서도 마찬가지로 적용되는 사항이지만, 특히 소매업체의 경우 제품 기획과 구입의 중요성 및 공급업체의 역할을 고려해 볼 때 소매업체의 공급업체 관리는 매우 중요하다고 할 수 있다. 특히 소매업

체의 결속 수준은 공급업체의 신뢰 및 결속에 영향을 주게 되므로 소매업체의 결속 노력은 안정적인 제품 공급, 제공되는 상품의 품질 확보 등에서 많은 경쟁적 우위를 보장해 줄 것이다.

실무적으로 결속에 해당하는 부분은 물질적인 부분을 비롯하여 심리적인 제반 투자와 관계되어 있으므로 공급업체와의 관계 관리를 위해서는 체계적인 투자 관리가 요망된다. 그러나 기존 소매업체의 머천다이징 활동은 공급업체에 대한 투자에 대해 강조하기 보다 소매업체만의 이익 추구에 초점이 맞추어졌던 것이 현실이다.

둘째, 머천다이징 활동에 있어서 머천다이저 역할의 중요성이다. 공급업체는 거래하고 있는 소매업체 기업 차원 뿐만 아니라 소매업체의 담당자 차원의 신뢰에 의해서도 결속 수준에 영향을 주는 것으로 나타나 향후 이에 대한 소매업체의 체계적인 노력이 요구된다. 즉 기업 차원에서 제공하여야 할 공급업체의 관리와 담당자 차원의 관리라는 두 가지 접근이 각각 진행되면서도 상호 유기적인 협력을 갖추어야 할 것이다. 기업 차원에서는 머천다이저가 공급업체에 대해 수행하는 활동에 대해 적극적인 지원과 권한을 부여함과 동시에 공급업체가 머천다이저를 신뢰할 수 있도록 지원하는 역할을 수행하여야 할 것이다. 머천다이저는 공급업체가 소매업체에 대해 결속하는 요소로서 자신에 대한 신뢰의 역할을 인식하고 기업의 접점에서 공급업체를 관리하여야 할 것이다.

셋째, 공급업체 차원에서도 소매업체 관리에 있어 결속과 신뢰의 중요성이 강조된다. 또한 소매업체 입장에서는 공급업체의 개별적인 거래 담당자 수준보다도 전체적인 기업 차원에 대한 신뢰에 의해 결속 수준이 강화되는 것으로 본 연구 결과에서 제시하고 있다. 그러므로 소매업체와의 관계 정립에 있어 담당자만에 의존하는 것보다 전사적인 노력을 기울이는 방향으로 전략을 조정하는 것이 바람직하다고 볼 수 있다.

넷째, 경로 구성원에게 있어서 상호 신뢰를 구축하기 위해서는 상대방에 대한 결속을 인지하는 것이 중요하다. 이를 위해 우선적으로 명시적이거나 암시적인 투자를 높여 결속 수준을 높이고, 의사소통에 있어서도 빈도, 방향, 양식, 내용을 적절하게 관리하여야 하며, 상대방에 대해 기만적이거나 허위로 대하는 기회주의적인 행동을 최소화되도록 노력하여야 하며, 함께 납득할 수 있는 거래상의 만족이 확보되도록 하고, 시장에서의 자신의 평판에 대해서도 관심과 함께 이를 지키려는 경영자의 노력이 뒤따라야 할 것이다.

4. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 연구 모형의 도출 및 자료 분석에 있어 다음과 같은 한계를 지니고 있다.

첫째, 신뢰에 대한 구체적인 접근이 제한적이었다. 앞에서도 지적하였지만 신뢰에서는 기업 차원과 담당자 차원의 구분이외에도 객관적인 차원의 신용(credibility) 수준과 주관적 차원의 호의(benevolence) 수준이 있는 것으로 선행 연구(Ganesan 1994, Doney & Cannon 1997)에서 제시하고 있음에도 불구하고 본 연구에서는 기업 차원과 담당자 차원의 구분만을 채택하고 있다는 점이다.

둘째, 신뢰에 대한 설명 변수의 빈약함을 들 수 있다. 본 연구에서는 결속인지에 의해 신뢰가 영향을 받는다는 것은 제시하고 있지만 경로 구성원간의 신뢰를 형성하기 위해서는 보다 풍성한 신뢰의 설명 변수들이 도입되어야 할 것이다. 구체적으로 기업 차원의 신뢰를 형성하는 요인과 담당자 차원의 신뢰를 형성하는 요인들이 다르게 나타날 수 있을 것으로 기대 된다.

셋째, 결속인지의 선행 변수간의 관계에 대한 규명을 하지 않았다는 점이다. 물론 연구의 성격상 신뢰와 결속간의 관계에 초점을 맞추어 접근하는 연구였으므로 이들 선행 변수의 상호 관계에 대한 것은 관심의 대상이 아니지만, 추후 연구를 통해서 설명되어져야 할 부분으로 고려된다.

넷째, 타당성 확보를 위해 제거된 항목들에 대한 검토가 필요하다. 물론 모든 측정 도구가 선험 연구를 기초로 작성되었지만 특히 내생 변수 부분에서는 많은 항목이 제거 되는 경우가 발생되었는데 소매업체와 공급업체에 대한 적합한 측정치의 검토가 요망된다.

다섯째, 갈등 변수에 대한 체계적인 접근이 부족하였다. 앞에서의 지적에서처럼 갈등의 발생 상황을 나열적으로 제시하기 보다 갈등으로 인한 '결과의 심각성'이라는 기준으로 갈등을 제시하는 것이 바람직했으리라고 판단된다.

여섯째, 표본틀(sample frame)선정에 있어 백화점과 할인업태에 대해서만 선택하였는데 독자적인 머천다이징 활동을 수행하는 조직으로서 편의점 본부, 각종 협동조합 본부, 수퍼마켓 등의 체인사업자 본부 등도 추후 연구의 대상에 포함될 수 있을 것으로 판단된다.

일곱째, 공급업체 설문의 표본을 선정함에 있어 표본 선정의 기준을 소매업체 구매 담당자에게 무작위로 제시하였다는 것이다. 즉, 어떤 특정한 기준에 의해 공급업체를 선정하라는 지시를 하지 않고, 소매업체 구매 담당자가 임의로 정하게 한 것이다. 다른 연구(Ganesan 1994)에서는 이를 '거래 기간'과 '거래 중요성'이라는 기준으로 통제하기도 하였는데 이러한 경우에는 설문 확보의 어려움이 있으므로, 향후 연구에서도 신중하게 고려되어야 할 것이다.

연구의 한계에서 제시한 사항을 토대로 다음과 같은 연구가 앞으로 진행되기를 기대한다.

첫째, 신뢰 수준에 대한 체계적 접근이 필요하다. 신뢰에 대한 부분을 보강한 연구 모형을 개발하여 기업, 담당자 차원과 함께 신용과 호의를 동시에 고려하여 신뢰 연구의 정치한 틀을 개발하는 것이 필요하다.

둘째, 결속인지 선행 변수들 간의 상호 작용을 검토하는 연구가 기대 된다. 특히 상대방 변수와 해당자(모형의 대상이 된 경로 구성원) 별로 본 연구에서 제시한 변수 이외의 중요 변수가 무엇이며 그들의 상호 관계는 어떠한 지를 살펴봐야 할 것이다.

셋째, 본 연구 모형을 다른 상황에 일반화하는 것이 가능할 것이다. 연구의 한계에서 제시한 편의점 본부 등의 조직에서는 본 연구 모형이 어떻게 수정되어야 하는지를 살펴보는 것이 기대된다.

넷째, 본 연구는 소매업체 머천다이저를 특별한 구분 없이 모형에 적용하고 있는데 앞으로 우리 나라에서 머천다이징과 관련된 기법의 성숙과 발전이 진행됨과 동시에 기업 차원의 머천다이징 전략의 유형 등에 의해 경로 구성원의 관계 관리가 어떻게 변화하는지 살펴보는 것이 기대된다. 예컨대 전체적인 기업 입장에서 머천다이징 전략상의 구분을 집중적(concentrated) 머천다이징, 균형적(balanced) 머천다이징으로 구분한 연구들이 확인되고 있다(Chatterjee, Hyvonen & Anderson 1995).

다섯째, 힘 의존 상황을 고려한 모형의 확대가 가능하다(Dwyer & Walker 1987). 직접적으로 힘-의존 정도를 측정할 수도 있고, 전체적인 매출에서 차지하는 거래 상대방의 매출 비중을 통해서 모형을 분리하여 적용하는 것이 기대된다.

참 고 문 헌

〈국내문헌〉

오세조(1998), 할인점경영(상)(하), 박영사

_____(1996), 시장지향적 유통관리, 박영사

이찬, 임영균(1997), "거래의 경제적 차원과 관계적 차원이 경로 구성원의 이탈성향에 미치는 영향," 유통연구, 제 2권(1호) 115-141.

〈외국문헌〉

Anderson, Erin and Barton Weitz(1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, Vol.8(Fall), 310-323.

_____ and _____(1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol.29(February), 18-34.

Anderson, James C. and James A. Narus(1984), "A Model of Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.48(Fall), 62-74.

_____ and _____(1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, Vol.54(January), 42-58.

Axerloard, Robert(1984), *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books, Inc.

Bacharach, Samuel B. and Edward J. Lawler(1981), *Bargaining Power, Tactics, and Outcomes*, San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.

Berry, Leonard L. and A. Parasuraman(1991), *Marketing Services*, New York: The Free Press.

Boedecker, Karl A., Fred W. Morgan, and Linda Berns Wright(1995), "The Evolution of First Amendment Protection for Commercial Speech," *Journal of Marketing* , Vol.59(January), 3847.

Boyle, Brett, F. Robert Dwyer, Robert A. Robicheaux, and Jamens T. Simpson(1992), "Influence Strategy in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationships Structure," *Journal of Marketing Research*, Vol.29(November), 462-73.

Brown, James R., Robert F. Lusch, and Carolyn Y. Nicholson(1995), "Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance," *Journal of Retailing*, Vol.71(4), 363-392.

_____, Ralph L. Day(1981), "Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol.18(August), 263-74.

Chatterjee, Sharmila C., Saara Hyvonen, Erin Anderson(1995), "Concentrated vs. Balanced Sourcing: An Examination of Retailer Purchasing Decision in Closed Markets," *Journal of Retailing*, Vol.71(1), 23-46.

Dant, Rajiv P. and Patrick L. Schul(1992), "Conflict Resolution Processes in

Contractual Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, Vol.56(January), 38-54.

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 Josheph P. Cannon(1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.61(April), 35-51.

Dwyer, F. Robert, and Orville C. Walker Jr.(1981), "Bargaining in an Asymmetrical Power Channel," *Journal of Marketing*, Vol.51(Winter), 104-115.

_____, Paul H. Schurr, and Sejo Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol.51(April), 11-27.

_____ and Sejo Oh(1987), "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol.22(November), 397-414.

Eisenberger, Jehoshua and Donald A. Michie(1984), "Multiple Business Goals Sets as Determinants of Marketing Channel Conflict: An Empirical Study," *Journal of Marketing Research*, Vol.21(February), 75-88.

Enz, Cathy A.(1988), "The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power," *Administrative Science Quarterly*, Vol.33(June), 284-304.

Ferrell, O. C. and Larry G. Gresham(1985), "A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.49(Summer), 87-96.

Frazier, Gary L. and John O. Summers(1984), "Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels," *Journal of Marketing*, Vol.48(summer), 43-55.

Ganesan, Shankar(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.58(April), 1-19.

_____, Barton A. Weitz(1996), "The Impact of Staffing Policies on Retail Buyer Job Attitudes and Behaviors," *Journal of Retailing*, Vol.72(1), 31-56.

Gaski, John F.(1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, Vol.48(Summer), 9-30.

Gouldner, Alvin(1960), "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement," *American Sociology Review*, 25(April), 161-78.

Hrebiniak, Lawrence G.(1974), "Effects of Job Level and Participation on Employee Attitudes and Perceptions of Influence," *Academy of Management Journal*, Vol.17, 649-62.

John, George(1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of*

Marketing Research, Vol.21(August), 278-289.

Kakar, S.(1972), "Authority Patterns and Subordinate Behavior in Indian Organization," *Administrative Science Quarterly*, Vol.16(September), 298-308.

Kumar, Nirmalya, Louis W. Stern and Ravi S. Achrol(1992), "Assessing Reseller Performance from the Perspective of the Supplier," *Journal of Marketing Research*, Vol.29(May), 238-253.

Lewis, David J. and Andrew Weigert(1985), "Trust as a Social Reality," *Social Forces*, Vol.63(4), 967-85.

MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, and Richard Fetter(1993), "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperso Performance", *Journal of Marketing*, Vol.57(January), 7080.

Mohr, Jakki and John R. Nevin(1990), "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective," *Journal of Marketing*, Vol.54(4), 36-51.

Moorman, Christine, Gerald Zaltman, and Rohit Deshpand(1992), "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations," *Journal of Marketing Research*, Vol.29(August), 314-328.

_____, Rohit Deshpand, 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*, Vol.58(July), 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*, Vol.54(October), 80-94.

Provan, Keith G. and Steven J. Skinner(1989), "Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations," *Academy of Management Journal*, Vol.32(1), 202-212.

Rao, Hayagreeva(1994), "The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and The Survival of Organizations in the American Automobile Industry: 1895-1912," *Strategic Management Journal*, Vol.15(Winter Special Issue), 29-44.

Raven, Bertram H. and Arie W. Kruglanski(1970), "Conflict and Power," in *The Structure of Conflict*, Paul Swingle(eds), New York: Academic Press, 69-109.

Rusbult, Caryl E., Julie Verette, Gregory A. Whitney, Linda F. Slovik, and Isaac Lipkus(1991),"Accommodation Processes in Close Relationships: Theory and Preliminary Empirical Evidence," *Journl of Personality and Social Psychology*, Vol.60(1), 53-78.

Sawyer, Jack and Harold Guetzkow(1965), "Bargaining and Negotiation in International Relations," in *A Socio-Psychology Analysis*, edited by H.C. Kelman, New York: Holt, Rinehart and Winsion.

Scheer, Lisa K. and Louis W. Stern(1992), "The Effect of Influence Type and Performance Outcomes on Attitude Toward the Influence," *Journal of Marketing Research*, Vol.29(February), 128-42.

Schurr, Paul H. and Julie L. Ozanne(1985), "Influences on Exchange Processes: Buyers Preconceptions of a Sellers Trustworthiness and Bargaining Toughness," *Journal of Consumer Research*, Vol.11(March), 939-953.

Schlenker, Barry R., Bob Helm, and James T. Tedeschi(1973), "The Effects of Personality and Situational Variables on Behavioral Trust," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.25(3), 419-27.

Smith, J. Brock and Donald W. Barclay(1997), "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.61(January), 3-21.

Stern, Louis W., Adel I. El-Ansary, and Anne T. Coughlan(1996), *Marketing Channels*, 5th ed., Prentice Hall.

Tse, David K., Kam-hon Lee, Ilan Vertinsky, and Donal A. Wehrung(1988), "Does Culture Matter? A Cross-Cultural Study of Executives' Choice, Decisiveness, and Risk Adjustment International Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.52. (October), 81-95.

Weigelt, K. and C. Camerer(1988), "Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications," *Strategic Management Journal*, Vol.9(5), 443-454.

Weitzel, William, Albert B. Schwartzkopf, and E. Brian Peach(1989), "The Influence of Employee Perceptions of Customer Service Retail Store Sales," *Journal of Retailing*, Vol.65(1), 27-39.

Williamson, Oliver E.(1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press.

Wilson, D. T. and V. Mummalaneni(1986), "Bonding and Commitment in Buyer-Seller Relationships: a Preliminary Conceptualization," *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol.1(3), 44-58.

Abstract

Long-term relationship in distribution channels has been emphasized in the former researches. But many researches and literatures have not focused on how to achieve and maintain long-term relationship. To achieve and maintain long-term relationship, this study pays attention to the role of trust and commitment. The purpose of this study is explaining the relation between trust and commitment with the mutual perspectives of retailer and supplier. Research results indicate that trust has an effect on commitment, trust has two levels of firm and a responsible person, and perception of partners commitment has an effect on trust in two levels. And it shows that to increase perception of commitment, increasing commitment, quality of communication, satisfaction, reputation, and decreasing opportunistic behavior should be considered.