

환경 불확실성이 한·미 제조업체의 의존성, 결속과 전략적 성과에 미치는 효과: 수요부문 환경불확실성을 중심으로*

The Effects of Output Sector Uncertainty on Dependence, Commitment and
Strategic Performance: A Comparative Analysis on Korean and American Manufacturers

김종영(Jong-Young Kim)

부산대학교 무역학부 강사(주저자)

방호열(Ho-Yeol Bang)

부산대학교 경영학과 교수(교신저자)

목 차

- | | |
|-------------------|----------|
| I. 서론 | V. 결론 |
| II. 이론적 배경 및 연구가설 | 참고문헌 |
| III. 연구모형 | ABSTRACT |
| IV. 실증분석 | |

국문초록

본 연구는 수요부문 환경의 불확실성이 제조업체의 유통업체에 대한 의존성, 결속과 전략적 성과에 어떻게 영향을 주는지를 한국과 미국의 제조업체를 통해 검증해 보았다. 이러한 연구는 수요부문 환경의 불확실성에 대해서 한국의 제조업체와 유통업체만을 연구한 것이 아니라, 미국의 표본까지 확보하여 유통환경이 다른 국가를 비교 연구하였다는 것에 커다란 의의가 있다고 할 수 있다. 설문은 유통업체와 직접 접촉이 있는 제조업체를 대상으로 수집하였고, 한국기업 105개, 미국기업 103개의 데이터를 가지고 구조방정식으로 분석을 하였다. 결과는 다음과 같다. 수요부문 환경의 불확실성이 높을수록 의존성이 높을 것이라는 가설 1은 한국과 미국에서 모두 채택되었다. 수요부문 환경불확실성이 높을수록 결속이 높을 것이라는 가설 2는 한국에서는 기각되었고, 미국에서는 채택되었다. 수요부문 환경의 불확실성이 높을수록 전략적 성과가 높을 것이라는 가설 3은 한국, 미국 두 국가 모두에서 기각되었다. 의존성이 높을수록 전략적 성과가 높을 것이라는 가설 4는 한국에서는 채택되었고, 미국에서는 기각되었다. 결속이 높을수록 전략적 성과가 높을 것이라는 가설 5는 한국, 미국 모두에서 채택되었다. 향후 연구에서는 제조업체와 유통업체의 의존성과 결속, 전략적 성과를 측정함에 있어서 상호관점에서 측정할 필요가 있을 것이다. 또한 향후 추가자료를 확보하여 표본을 늘릴 필요가 있을 것이다. 그리고 환경 불확실성이 수요부문 환경의 불확실성뿐만 아니라 유통환경의 모든 불확실성이 같은 차원에서 비교 연구될 필요가 있을 것이다.

주제어 : 수요부문 환경불확실성, 의존성, 결속, 전략적 성과

* 이 논문(저서)은 2011년도 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음(NRF-2011-35C-B00157)

I. 서론

환경 불확실성은 기업활동의 지속성을 좌우하는 중요한 과제이므로 불확실한 환경에 얼마나 유연하게 대처할 수 있는냐는 기업의 존폐를 위한 필수 전략이라 할 수 있다. 기업의 외부환경이 급변하고 경쟁사 대비 차별화가 어려운 기업 여건 속에서 기업이 지속적으로 생존 발전하기 위해서는 환경에 대한 철저한 분석과 이에 발 빠른 대처가 있어야 한다(한상필·최민욱, 2011).

환경의 불확실성은 기업의 경영활동에 많은 어려움을 주게 된다. 특히 기업환경 불확실성의 주요 원인인 소비자 욕구의 다양화는 제품수명주기를 단축시키게 됨으로 기업이 신제품 개발 시간 단축과 빠른 시장진입의 필요성을 증가시키고 있다(이갑두·최선규, 2007).

수요부문에서의 불확실성은 최근 들어 더욱더 심해지고 있다고 볼 수 있는데 소비자의 욕구가 다양해지고 그 욕구를 정확히 파악하기 어렵기 때문에 그 불확실성은 점점 더 심해지고 있다고 볼 수 있다. 이러한 수요부문 환경의 불확실성이 높은 상황에서는 거래관계에 있는 제조업체와 유통업체가 환경 변화에 빠르고 유연하게 대응할 수 있어야 하는데 유연한 대응은 제조업체와 유통업체가 서로 긴밀하게 협력하여 안정적인 관계를 구축해 놓지 않으면 안되는 것이다.

제조업체와 유통업체가 변화에 유연한 대처를 할 수 있는 안정적인 관계가 되려면 상호의 존과 결속이 수반되어야 할 것이다. 거래관계를 맺고 있는 제조업체와 유통업체는 서로에게 어느 정도 의존하게 되는 것이 일반적이기 때문에 제조업체와 유통업체 각각 상대방에 대한 의존성은 한쪽이 다른 한쪽에게 일방적인 의존이 아니라 서로가 의존하는 상호의존적인 구조를 형성하게 된다(Kim and Hsieh, 2003). 모든 기업은 자원이 한정되어 있으므로 모든 자원을 자가충족하기 어렵다. 제조업체와 유통업체는 서로의 자원을 확보하는 차원에서도 상대방과의 의존적인 관계를 형성함으로써 부족한 부분을 보완할 수 있는 것이다(Pfeffer and Salancik, 1978). 그리하여 제조업체와 유통업체의 관계에서 의존성이란 유통경로 거래관계 구조를 효과적으로 설명해주고, 현재 제조업체와 유통업체의 거래관계 상태를 알려주는 중요한 변수라고 할 수 있다.

결속 또한 변화하는 환경에 효과적이고 효율적으로 대응할 수 있는 변수인데 결속은 장기적인 거래관계의 핵심요소라고 할 수 있다(Gundlach, Achrol, and Mentzer, 1995). 결속이 잘 이루어진 관계에서는 시장상황에 빠른 정보 획득과 판단을 내릴 수 있으며 새로운 제품을 보다 빠르게 시장에 내놓을 수 있다(김성훈, 2012). 결속이란 어떤 관계 속으로 그 조직을 끌

어들이고 고착시키며 계속해서 관계적 교환을 하게 만드는 요인이라 할 수 있기 때문에 결국 조직 간의 거래관계가 일회성 단기거래로 끝나는가 아니면 지속적인 관계로 이어지는가를 결정짓는 것은 바로 조직과 조직을 연결시켜주는 결속의 힘이라고 할 수 있는 것이다(박승환·한상설, 2010)

급변하는 환경변화 속에서 전통적인 성과측정 방식은 최근의 유통환경 변화에서 그 역할을 제대로 수행하지 못할 수 있다. 유통경로에서 어떤 성과 측정치의 활용은 경로 구성원들이 경로의 경쟁력을 높임으로써 서로의 기업가치를 증진시키는 노력이 수반되어야 하기 때문이다. 불확실한 환경하에서 기업의 경쟁적 우위는 효율적인 관계구축을 위한 제조업체와 유통업체의 전략적인 관계를 통해서도 획득될 수 있다. 그리하여 본 연구에서는 기업의 성과를 재무적인 성과가 아닌 기업의 전략적 성과를 측정해 보는데 이는 전통적 성과 측정에 대한 보완이 될 수 있을 것이다.

제조업체와 유통업체의 관계에 대한 연구는 현재까지 많은 연구가 되고 있으나 유통환경은 국가별로 상황에 따라 다른 양상으로 펼쳐지고 있다. 유통경로 시스템의 특이한 배경과 상황이 교환관계의 본질과 기능에 중요한 영향을 미치기 때문이다(Weitz, 1981). 유통경로는 그 국가의 역사와 문화 및 사회적 환경에 따라 생성되고 진화하여 발전되어 가는 것이다. 각 국가마다 고유한 특징을 가지고 있으므로 동일한 연구를 하더라도 상이한 연구결과가 나타날 수 있다. 하지만 여러 가지 현실적인 이유들로 유통환경이 다른 국가 간 비교연구는 드문 실정이다. 그렇기 때문에 본 연구에서 유통환경이 다른 한국과 미국을 비교 연구해 보는 것은 유통경로 구성원의 관계에 대한 올바른 이해를 위한 중요한 연구라 할 수 있을 것이다.

따라서 본 연구는 수요부문 환경 불확실성이 제조업체와 유통업체 간의 의존성과 결속, 전략적 성과에 어떤 영향을 주는지를 분석한다. 오랫동안 경로리더가 유통업체였던 미국과 이제 제조업체에서 유통업체로 힘의 이동이 있는 한국의 국가 간 차이점을 비교 연구하는 것이 중요한 연구목적이라 볼 수 있다. 좀더 구체적인 연구목적은 첫째, 수요부문 불확실성이 높을수록 유통업체에 대한 제조업체의 의존성은 어떤 영향을 받는지를 살펴본다. 둘째, 수요부문 불확실성이 높을수록 유통업체에 대한 제조업체의 결속은 어떤 영향을 받는지를 살펴본다. 셋째, 제조업체의 의존성이 높을수록 유통업체와의 전략적 성과는 어떤 영향을 받는지를 살펴본다. 넷째, 제조업체의 결속이 높을수록 유통업체와의 전략적 성과는 어떤 영향을 받는지를 살펴본다. 다섯째, 앞선 연구목적들이 한국, 미국 각 국가에서 어떤 차이점이 있는지를 살펴본다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

1. 수요부문 환경 불확실성과 의존성

최근 환경 불확실성은 기업의 존폐 여부와 직접적인 연관이 있다고 볼 수 있다. 그러므로 유통경로 구성원인 제조업체와 유통업체는 긴밀한 협력관계를 통해 불확실한 환경에 유연하게 대처해 나가는 것을 필수전략으로 삼을 것이다.

환경이 불확실한 상황아래에서는 제조업체와 유통업체는 긴밀한 유대관계를 통해 조직에 필요한 자원을 안정적으로 공급받음으로 외부의 환경불확실성을 감소시키려고 노력할 것이다(한상린·백미영, 2008). 기업은 사용할 수 있는 자원이 한정되어 있고 모든 영역에서 경쟁우위 요소를 확보한다는 것이 현실적으로 불가능하기 때문에 다른 기업들과의 의존관계를 형성해서 부족한 부분을 보완하고 있는 것이다(Pfeffer and Salancik, 1978; 이호택 외, 2011). 이러한 의존관계는 불확실성에 대응하기 위한 기업 간 협력으로 이어질 것이다.

현실적으로 제조업체와 유통업체의 유통경로 구조를 보면 상호간의 의존성 수준이 비슷한 균형적인 의존구조를 가지는 경우보다는 어느 일방이 거래 상대방에게 높은 의존성을 가지는 불균형적인 의존구조를 형성하고 있다. 의존성은 거래관계에 있는 한 구성원의 목적이 다른 구성원에 의해서 통제되는 정도를 나타내게 되고 상대적으로 더 낮은 의존성을 가진 일방이 그 거래 관계를 지배하게 되는 것이다(Buchanan, 1992). 그러므로 의존성은 거래 당사자들의 거래관계에 대한 영향력의 행사 방법과 행사 범위를 결정하게 된다(Anderson and Narus, 1990; Frazier and Rody, 1991). 환경의 불확실성이 가장 크게 나타나는 부문이 수요부문이고(김상덕·오세조, 2005), 강력한 소매상이 등장하면서 유통경로 상의 지배력이 제조업체에서 소매업체로 넘어가고 있다(오세조·박진용, 1999). 이런 상황에서 수요부문 불확실성이 높을 때 제조업체는 유통업체의 더 많은 정보가 필요하게 될 것이다.

가설1. 수요부문 환경 불확실성이 높을수록 제조업체의 유통업체에 대한 의존성은 높아질 것이다.

2. 수요부문 환경 불확실성과 결속

유통경로와 같이 조직간 연결로 이루어진 시스템에서 환경 불확실성은 조직간 거래의 관

계를 형성시키고 발전시키는 동기가 되기도 한다(Cannon and Perreault Jr, 1999). 외부환경이 불확실할 때 다른 조직과 긴밀한 유대관계를 맺어 놓음으로써 조직에 필요한 자원을 안정적으로 공급받고 외부 환경불확실성을 감소시키는 것이다. 결속은 거래 당사자들 사이에서 관계의 지속에 대한 암묵적 또는 명시적 약속이며 장기적 이익을 실현하기 위해 단기적인 희생을 하고자 하는 의지를 의미한다(Dwyer, Schurr and Oh, 1987). 그러므로 결속은 관계의 지속성이나 미래의 안정성을 결정짓는 요소이다. Anderson과 Weitz(1992)는 관계에서의 장기지향성을 결속이라고 하였으며, 상호간의 결속은 독립적인 경로 구성원들이 고객의 욕구에 더 잘 지원할 수 있으며 상호간의 이익을 더 증가시킬 수 있도록 한다고 주장하였다. 제조업체와 유통업체의 관계에서 단단한 결속이 이루어진 상황에서는 시장 정보를 원활히 얻을 수 있고 관계를 해지하려는 의도는 현저히 줄어들 것이다.

Srinivasan, Mukherjee와 Gaur(2011)의 연구에서 보면 공급위험과 수요위험의 환경적인 불확실성에서 공급업자와 구매업자의 파트너십 품질, 공급체인 성과 간의 관계를 평가한 결과 파트너 기업과의 지속적인 개선 위험 정보자원의 공유 등의 밀접한 관계를 통하여 파트너십 품질과 공급체인 성과 간에 긍정적인 관계를 연구하였다. Shah(2009)는 불확실성이 높은 공급체인의 공급과 수요의 위험이 발생하는 환경에서 탄력적인 공급체인을 구축해야 한다고 하였다. 이를 위해서 위험의 규모와 영향을 평가하여 제품의 가격과 관련된 공급측면 위험을 인지하고 완화하는 공급위험관리 프로세스를 구축해야 한다고 하였다.

결속이 높은 제조업체와 유통업체는 기회주의적 성향이 줄어들고 단기적인 이익보다 장기적인 관계의 효율성에 더 높은 가치를 두게 될 것이다. 따라서 유통경로 상에서 수요부문의 환경불확실성이 높을수록 제조업체와 유통업체의 관계는 변화하는 환경에 유연한 대처를 위하여 결속하게 될 것이다. 불확실한 환경 아래에서 제조업체는 변화하는 상황에 얼마나 효과적이고 효율적으로 대처할 수 있는가는 제조업체와 유통업체의 관계가 얼마나 안정적인 관계로 구축되어 있는가에 따라 그 상황에 대한 유연성을 발휘할 수 있을 것이다. 위의 내용을 토대로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설2. 수요부문 환경 불확실성이 높을수록 제조업체의 유통업체에 대한 결속은 높아질 것이다.

3. 수요부문 환경 불확실성과 전략적 성과

환경이 불확실할수록 제조업체와 유통업체 간의 관계는 서로의 거래 결과에 대한 예측 가

능성과 성과에 대한 평가가 어렵다(Oh, Dwyer and Dahlstrom, 1990). 예측 가능성이 불확실할 수록 의사결정에 어려움이 따르며 빠르게 변화하는 수요부문 환경 불확실성은 경로 구성원인 제조업체와 유통업체의 장기적인 협력관계에 부정적인 영향을 끼칠 수 있다. 급변하는 변화에 제조업체와 유통업체와의 장기협력을 위한 투자에 대한 결과와 위험부담으로 인해 장기적인 협력관계의 수준이 높아지지 않기 때문이다. 제조업체와 유통업체는 예측하지 못한 유통환경 변화로 인해 의도한대로 거래가 진행이 안될 수도 있고 거기에 따르는 갈등을 해결하지 못하고 자신들의 단기적 이익에만 치중할 수도 있는 것이다. 유통경로와 같이 조직간 연결로 이루어진 시스템에서 환경 불확실성은 조직간 거래의 관계를 형성시키고 발전시키는 동기가 되기도 한다(Cannon and Perreault Jr, 1999).

하지만 수요부문 환경이 불확실할 때 제조업체 입장에서 보다 유리한 대안을 찾을 수 없고 거래처인 유통업체를 변경하는 것이 이익보다 교체비용의 부담으로 작용한다면 전략적으로 관계를 지속할 수 밖에 없을 것이다. 거래 관계를 끝내게 된다면 입게 되는 비용이나 전환비용이 부담에 대한 관계지속이 필요할 것이기 때문이다. 그러므로 위의 내용을 토대로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설3. 수요부문 환경 불확실성이 높을수록 제조업체의 유통업체에 대한 전략적 성과는 높아질 것이다.

4. 의존성과 전략적 성과

의존성은 제조업체와 유통업체를 엮는 구조적 요소를 반영하게 되는 것이다. 제조업체는 얼마나 유통업체와 연결되어 있는지와 구속되어 있는지가 구조적으로 관계지속을 위한 동기를 유발시키고 발생시킬 것이다. 현재 제조업체가 거래하는 유통업체로부터 많은 정보와 혜택을 얻고 있고 이런 관계를 대신할 만한 대안이 없는 경우는 이 의존성으로 인해 상대방의 필요성에 따라 전략적으로 거래관계를 장기적으로 이어가려 할 것이다.

Lusch와 Brown(1996)에 의하면 상호의존성이 높을 경우는 서로의 공동노력에 따른 보상이 크기 때문에 활발하게 정보를 교환하고 의사결정도 보다 유연하게 된다고 하였다. 이런 상황에서는 상호 간의 갈등과 기회주의의 위협을 감소시키게 되므로 제조업체와 유통업체의 전략적 성과를 증가시키게 될 것이다.

제조업체 입장에서 의존성은 보다 유리한 대안이 나타나거나 유통업체를 변경함으로써 예상되는 이익이 교체비용을 초과하는 경우에 의존관계가 변화할 것이기 때문이다. 제조업체의

유통업체에 대한 의존성은 의존성이 높을 때 관계를 종료하게 되었을 때 입게 되는 비용이나 전환비용이 크게 의식될 것이고, 계산적 사고에 따라 관계지속의 필요성을 한층 더 느끼게 될 것이다(윤만희·김동복, 2008). 그러므로 위의 내용을 토대로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설4. 제조업체의 의존성이 높을수록 유통업체와의 전략적 성과는 높아질 것이다.

5. 결속과 전략적 성과

결속은 성공적인 장기적 관계의 핵심적인 요소이며 결속은 그 자체로서 상호성, 충성도, 여타 대안에 대한 포기 등과 같은 관계성에 대한 요소를 다분히 포함한다. Dwyer and Oh (1987b)의 연구에서 업체 내 경쟁이 발생했을 때, 공급업체와 소매업체는 가격인하, 상품구색 변화, 광고확대 등과 함께 거래 당사자 간의 협력을 보다 강화하였다.

Berry와 Parasuraman(1991)은 조직간의 관계는 결국 상호간의 결속의 기반 위에서 만들어진다고 하였다. 따라서 유통경로 상에서 제조업체와 유통업체의 결속이 강할수록 제조업체와 유통업체의 관계는 전략적인 관계를 가지게 될 것이라고 할 수 있다.

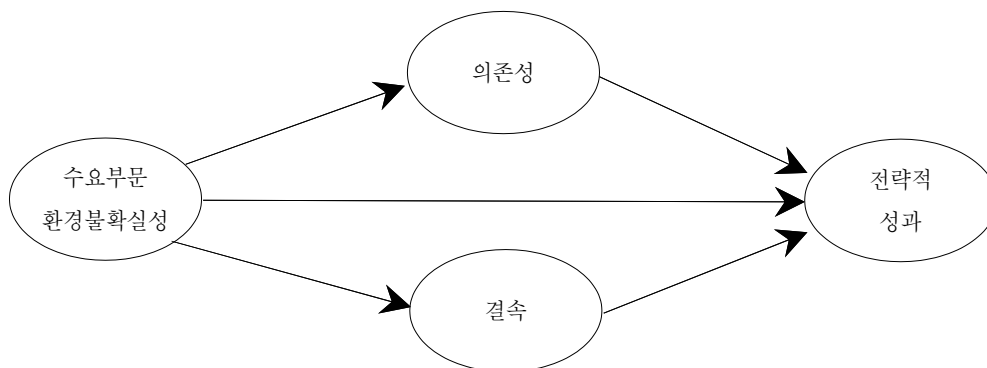
제조업체는 유통업체와의 관계에서 단기적인 이익을 취하려는 기회주의 성향을 보이기 보다는 미래에 대한 정보를 공유하고 단단한 결속이 이루어질 때 전략적 성과를 강화할 수 있을 것이다.

전략적 지향성은 기업이 우수한 고객가치를 창출하고 더 나은 경영성과를 달성할 수 있도록 지표가 되어주는 것이고(Narver and Slater, 1990), 또한 전략적 지향성은 기업 고유의 핵심 역량이자 경쟁우위의 원천이다(Day, 1994). 이런 전략적 성과는 단단한 결속 아래에서 공동의 목표를 달성하고 상호간의 발전을 도모하며 수직적으로 통합된 효과의 이점을 누릴 것이다. 그러므로 제조업체와 유통업체 간의 결속은 전략적 성과를 유도하는 중요한 변수가 될 것이고 이와 같은 내용을 토대로 하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설5. 제조업체의 결속이 높을수록 유통업체와의 전략적 성과는 높아질 것이다.

Ⅲ. 연구모형

본 연구에서는 수요부문 환경 불확실성이 제조업체와 유통업체간의 의존성, 결속, 전략적 성과에 미치는 영향을 분석한다. 이러한 연구목적이 한국, 미국 제조업체와 유통업체 간에 차이가 있는지를 비교 분석한다. 환경 불확실성 중에 수요부문 환경 불확실성은 최근 들어 더욱 심해져 가고 있고 제조업체와 유통업체가 상생하기 위한 방법은 서로의 긴밀한 협력 아래 효율적이며 효과적으로 대처하는 전략이 필수이다. 효율적이고 효과적으로 협력을 이끌어 낼 수 있는 매개변수로 의존성과 결속을 선택하였는데 의존성은 거래관계에서 상대 거래처에 대한 태도 혹은 능력이라고 할 수 있다. 결속은 서로 간에 거래에서 장기적으로 지속하고자하는 관계의 수준을 나타내주는 변수라 할 수 있다. 제조업체의 입장에서는 정보력이 있는 유통업체에 대한 의존성과 결속은 제조업체와 유통업체 간의 경로성과인 전략적 성과로 이어지게 하는 중요한 매개변수의 역할을 한다.



〈그림 1〉 연구모형

Ⅳ. 실증분석

1. 연구대상 및 조사방법

본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구대상은 다음과 같다. 설문대상은 거래하는 유통업체와 직접 접촉이 있는 제조업체의 영업사원으로, 제조업체가 생산한 완성소비제품인 의류, 식

음료품, 주방용품, 전기/전자제품, 가구/인테리어용품, 신변잡화/일용품 등을 유통업체와 직거래하는 제조업체이다.

각각을 품목별로 보면 한국은 의류(18.1%), 식음료품(27.6%), 주방용품(12.3%), 전기/전자제품(11.5%), 가구/인테리어용품(9.5%), 신변잡화/일용품(9.5%), 기타(11.5%)의 분포율이고, 미국은 의류(15%), 식음료품(29.1%), 주방용품(32%), 전기/전자제품(12.6%), 가구/인테리어용품(11.7%), 신변잡화/일용품과 기타(0%)의 분포율이다.

한국의 설문지는 2009년 1월부터 3월까지 해당 제조업체의 영업사원에 대하여 우편과 방문조사를 병행하여 총 105부를 회수하였다.

미국의 설문지는 2009년 미국 현지 마케팅 리서치 조사기관에 의뢰하여 패널조사(panel survey)를 실시하였다. 2009년 3월 한달동안 의뢰한 마케팅 리서치 조사기관에 속해 있는 패널 중에서 해당사항이 되는 패널들(유통업체와 직접 접촉이 있는 제조업체의 영업사원)에게 설문을 받았다. 총 103개의 설문이 조사되었고 성실하게 응답되어서 최종분석에 모두 사용하였다.

2. 구성개념의 신뢰성 및 타당성 검토

먼저 Cronbach's alpha 값을 활용하여 신뢰성을 검증하였고, 확인적 요인분석을 통해 수렴타당성과 판별타당성을 검증하였다. 이들의 검증결과는 <표 1>에 제시되어 있는데 먼저 Cronbach's alpha 값은 모든 수치들이 0.6이상이면 수용할만한 것으로 여겨지므로 신뢰성에 문제가 없는 것으로 판단하였다. 다음으로 확인적 요인분석을 통해 타당성을 검토하였다. 한국, 미국 각각에 대한 평균분산추출(Average Variance Extracted, AVE)값이 모두 기준치인 0.5에 가까운 값을 가지고 있다. 합성신뢰도(Composite Reliability)도 한국, 미국 각각의 값들이 0.7에 근접한 값을 나타나고 있으므로 수렴타당성에도 무리가 없는 것으로 판단하였다. 모형의 적합도는 적합도 지수들의 값이 $\chi^2=184.049$, $df=98$, $P=0.000$, $RMR=0.086$, $GFI=0.877$, $NFI=0.847$, $IFI=0.922$, $CFI=0.920$, $RMSEA=0.065$ 로 나타났는데 대체로 적합한 수준을 보이고 있다고 판단되었다.

판별타당성의 분석결과는 <표 2>에서 제시되었는 확인적 요인분석에서 얻어진 수치로 두 구성개념 간의 각각 평균분산추출값과 그 구성개념 간의 상관관계 제곱을 비교하여 분석하였다. 제시되어있는 것처럼 모두 평균분산추출값이 상관관계의 제곱값 보다 컸기 때문에 두 구성개념 간의 판별타당성이 있는 것으로 판단하였다.

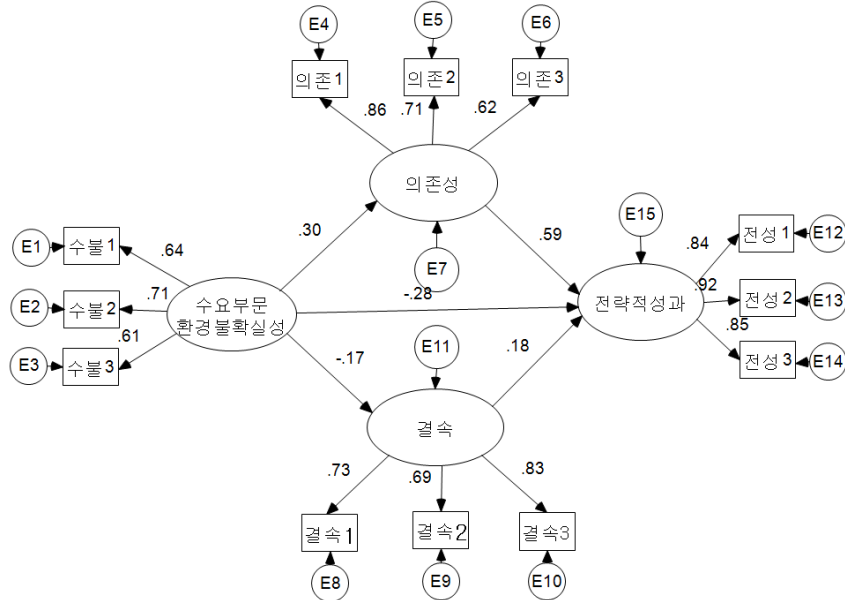
〈표 1〉 신뢰성과 수렴타당성 분석결과

국가	변수명	항목	Cronbach's α	C.R.	표준화 계수	오차	AVE	CCR
한국	수요부문 환경 불확실성	계절적 구매량의 변화	0.658		0.642	0.545	0.469	0.700
		판매량 예측의 어려움		4.380	0.712	0.676		
		고객 기호의 변화의 어려움		4.324	0.613	0.440		
	의존성	상대의 매출액 차지 비중	0.752		0.862	0.188	0.586	0.807
		상대의 이익 기여 정도		5.884	0.712	0.299		
		상대의 교체 소요비용		6.557	0.624	0.689		
	결속	잘못에 대한 공동책임	0.793		0.730	0.186	0.714	0.868
		장기적인 목표에 대한 노력		6.054	0.691	0.255		
		견해차 보여도 장기적 협력노력		6.081	0.829	0.319		
	전략적 성과	거래에 대한 전략적 위치	0.904		0.838	0.200	0.816	0.930
		거래에 대한 시장점유율 증가		11.400	0.918	0.119		
		거래에 대한 경쟁력 향상		10.582	0.855	0.195		
미국	수요부문 환경 불확실성	계절적 구매량의 변화	0.682		0.816	0.342	0.483	0.659
		판매량 예측의 어려움		4.146	0.626	0.620		
		고객 기호의 변화의 어려움		3.140	0.383	0.760		
	의존성	상대의 매출액 차지 비중	0.835		0.909	0.212	0.614	0.821
		상대의 이익 기여 정도		10.409	0.929	0.142		
		상대의 교체 소요비용		6.441	0.583	0.923		
	결속	잘못에 대한 공동책임	0.700		0.708	0.575	0.511	0.758
		장기적인 목표에 대한 노력		4.888	0.702	0.422		
		견해차 보여도 장기적 협력노력		4.808	0.738	0.477		
	전략적 성과	거래에 대한 전략적 위치	0.906		0.742	0.191	0.754	0.900
		거래에 대한 시장점유율 증가		11.615	0.545	0.115		
		거래에 대한 경쟁력 향상		10.684	0.715	0.137		

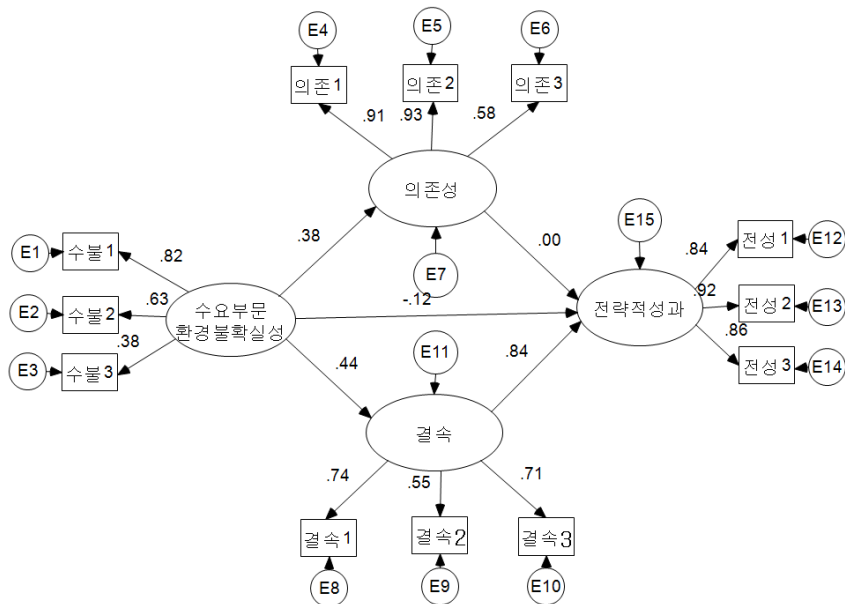
〈표 2〉 판별타당성의 분석결과

국가	변수	수요부문 환경불확실성	의존성	결속	전략적성과
한국	수요부문 환경불확실성	0.469			
	의존성	0.094	0.586		
	결속	0.028	0.001	0.714	
	전략적성과	0.016	0.248	0.043	0.816
미국	수요부문 환경불확실성	0.483			
	의존성	0.125	0.614		
	결속	0.230	0.237	0.511	
	전략적성과	0.229	0.052	0.469	0.754

한국과 미국 각각의 구조모형 추정결과는 <그림 2>와 <그림 3>에 제시되어 있다.



<그림 2> 한국기업의 구조모형 추정결과



<그림 3> 미국기업의 구조모형 추정결과

$\chi^2=184.049$, $df=98$, $P=0.000$, $RMR=0.086$, $GFI=0.877$, $NFI=0.847$, $IFI=0.922$, $CFI=0.920$, $RMSEA=0.065$

3. 가설 검증결과

제시한 가설을 검증하기 위하여 SPSS 11.0과 AMOS 7.0을 사용하였다. 구조방정식 모형분석을 이용한 다중집단 분석을 실시하여 총 5개의 가설을 검증하였고 한국기업, 미국기업의 구체적인 가설검증 결과는 <표 3>, <표 4>에 제시되어 있다.

1) 한국의 가설검증

한국기업의 검증결과를 차례대로 살펴보면 첫 번째 가설인 수요부문 환경불확실성이 높을수록 제조업체의 유통업체에 대한 의존성이 높아질 것이라는 가설은 채택되었다. 이는 수요환경이 불확실할수록 제조업체는 유통업체에게 의존하고 있다는 것으로 보여진다. 두 번째 가설 수요부문 환경불확실성이 높을수록 제조업체는 유통업체와의 결속이 높아질 것이라는 가설은 기각되었다. 방향성도 다르고 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. 환경이 불확실할수록 제조업체는 유통업체와의 관계지속의 몰입수준인 결속을 하지 않는 것으로 보여진다. 세 번째 가설 수요부문 환경불확실성이 높을수록 전략적 성과는 높아질 것이라는 가설은 통계적으로 유의하게 나타났으나 방향성이 일치하지 않아 기각되었다. 이는 미국의 가설검증 결과와도 같은 방향성을 갖는 것으로 분석되었다. 넷째로 의존성이 높을수록 전략적 성과가 높을 것이라는 가설은 채택되었다. 다섯째로 결속이 높을수록 전략적 성과가 높을 것이라는 가설도 채택되었다. 한국기업의 가설검증 결과는 아래의 <표 3>에 자세히 제시되어 있다.

<표 3> 한국기업의 가설검증

가설	경로	방향	표준화계수	C.R	p-value	결과
가설1	수요부문 환경불확실성→의존성	+	0.305	2.274	0.023	채택
가설2	수요부문 환경불확실성→결속	+	-0.168	-1.267	0.205	기각
가설3	수요부문 환경불확실성→전략적 성과	+	-0.281	-2.214	0.027	기각
가설4	의존성→전략적성과	+	0.591	4.679	0.001	채택
가설5	결 속→전략적성과	+	0.184	1.778	0.075	채택

2) 미국의 가설검증

미국기업의 검증결과를 차례대로 살펴보면 첫 번째 가설인 수요부문 환경 불확실성이 높을수록 제조업체의 유통업체에 대한 의존성이 높아질 것이라는 가설은 채택되었다. 이는 수요환경이 불확실할수록 제조업체는 유통업체에게 의존하고 있다는 것으로 보여진다. 두 번째

가설인 수요부문 환경 불확실성이 높을수록 제조업체는 유통업체와의 결속이 높아질 것이라는 가설 또한 채택되었다. 미국의 제조업체는 수요부문 환경이 불확실할 때 유통업체와의 결속을 강화하는 것으로 보여진다. 세 번째 가설인 수요부문 환경 불확실성이 높을수록 전략적 성과는 높아질 것이라는 가설은 통계적으로도 유의하지 않고 방향성도 일치하지 않아 기각되었다. 미국에서는 수요부문 환경 불확실성이 높을 때 전략적 성과를 기대하지 않은 것으로 나타난다. 넷째로 의존성이 높을수록 전략적 성과가 높을 것이라는 가설은 방향성은 일치하였으나 통계적으로 유의하지 않아 기각되었다. 하지만 방향성은 일치한다는 것은 의존성이 높을수록 전략적 성과를 기대하는 것에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보여진다. 다섯째로 결속이 높을수록 전략적 성과가 높을 것이라는 가설은 채택되었다. 제조업체와 유통업체 간의 결속이 높을수록 전략적 성과를 기대하는 것으로 보여진다. 미국기업의 가설검증 결과는 아래의 <표 4>에 자세히 제시되어 있다.

<표 4> 미국기업의 가설검증

가설	경로	방향	표준화계수	C.R	p-value	결과
가설1	수요부문 환경불확실성→의존성	+	0.383	2.991	0.003	채택
가설2	수요부문 환경불확실성→결속	+	0.442	2.781	0.005	채택
가설3	수요부문 환경불확실성→전략적 성과	+	-0.124	-0.946	0.344	기각
가설4	의존성→전략적 성과	+	0.002	0.021	0.983	기각
가설5	결속→전략적 성과	+	0.838	4.377	0.001	채택

3) 한국과 미국의 가설검증 비교

가설 검증결과에서 한국과 미국을 비교해보면 첫 번째 가설인 수요부문 환경 불확실성이 높을수록 제조업체의 유통업체에 대한 의존성이 높아질 것이라는 가설은 한국과 미국 모두 채택되었다. 미국에서는 예전부터 유통업체는 경로리더로서 역할을 해왔다. 이로 인한 유통업체는 불확실한 상황에 대한 정보와 대안이 많았고 제조업체에게는 유통업체의 힘이 필요하였다. 최근의 한국 유통상황에서도 보면 유통시스템 내부에서는 제조업체에서 유통업체로 힘의 이동이 있었고, 최근 유통업체들은 시장정보와 물류에 있어 효율화에 많은 진전이 있었다. 그리하여 수요환경이 불확실할수록 상대적으로 정보가 많고 실제 소비자와 접촉이 많은 유통업체에게 의존성이 높아지는 것으로 보인다.

두 번째 가설인 수요부문 환경 불확실성이 높을수록 제조업체는 유통업체와의 결속이 높아질 것이라는 가설은 한국에서는 방향성이 달라 기각되었지만 미국에서는 채택되었다. 이는

미국의 제조업체는 수요부문의 환경이 불확실할 때 특히 유통업체와의 결속이 높아지는 반면 한국에서는 제조업체가 오히려 유통업체와 결속을 하지 않는다는 것이다. 이는 한국의 제조업체는 수요환경이 불확실할수록 유통업체가 기회주의적인 성향을 보인다고 생각하고 장기적인 협력관계를 회피하고 있는 것으로 볼 수 있다. 또한 문화적 환경으로 해석해 보았을 때는 한국은 홉스테드가 제시한 차원 중 불확실성 회피성이 높은 국가이고 미국은 낮은 국가이다. 불확실성 회피성이 높은 국가에서는 익숙한 것은 신뢰하고 애매하고 잘 모르는 것은 불신하는 성향이 높게 나타난다. 이러한 문화적 환경으로 보았을 때 수요부문 환경이 불확실하다는 것은 앞으로의 수요부문에 대한 상황이 애매하고 잘 모르는 상황이므로 한국처럼 불확실성 회피성이 높은 국가의 제조업체는 수요부문 환경이 불확실할수록 유통업체와 결속하지 않는 것으로 보여진다.

세 번째 가설 수요부문 환경 불확실성이 높을수록 전략적 성과는 높아질 것이라는 가설은 한국과 미국 모두 통계적으로도 유의하지 않고 방향성도 일치하지 않아 기각되었다. 이러한 결과는 한국, 미국 두 국가 모두 수요부문 환경이 불확실할수록 전략적 성과는 기대하지 않는 것으로 보인다. 일반적으로 환경이 불확실하면 제조업체와 유통업체는 서로의 거래에서 예측가능성이 감소되고 그 결과로 단기적인 성향을 띠게 된다(Achrol, Reve, and Stern, 1983; Oh, Dwyer, and Dahlstrom, 1990). 환경이 불확실할수록 관계를 통해 장기적으로 성과를 올릴 수 있다고 기대하기 보다는 상대의 이익만을 강화할 것이라고 생각하게 될 것이고 장기적인 관계유지를 위해 협력하고 목표를 공유하며 희생을 감수하려 하기보다는 현실적인 이익과 기회주의적 행동에 더 관심을 갖게 될 것이기 때문이다.

넷째로 의존성이 높을수록 전략적 성과가 높을 것이라는 가설은 한국에서는 채택되었고 미국에서는 방향성은 일치하나 통계적으로 유의하지 않아 기각되었다. 미국이 방향성이 다르지 않다는 것이 의존성이 높을수록 전략적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 한국과 미국 모두 제조업체가 유통업체에게 의존성이 높을수록 전략적 성과를 기대하는 것으로 보여진다. 이는 의존성이 높을수록 거래특유투자가 많을 것이고 교체비용이 크기 때문에 의존성이 높을수록 전략적 성과는 나타나는 것으로 보여진다.

다섯째로 결속이 높을수록 전략적 성과가 높을 것이라는 가설은 한국, 미국 모두 채택되었는데 결속이 높을수록 전략적 성과를 기대한다고 보여진다. 제조업체와 유통업체의 결속이 강화된 관계에서는 시장정보를 더 원활히 교환하게 되고 서로 간의 대안을 탐색하게 될 것이며 그로 인하여 고객들이 원하는 요구를 더 잘 알게 될 것이며 이러한 관계가 경쟁사와 차별적인 위치에 놓이게 될 것이다.

한국 제조업체와 미국 제조업체의 가설 검증결과는 아래의 <표 5>에 자세히 제시되어 있다.

〈표 5〉 한국, 미국 제조업체의 가설검증 비교

가설	경로	방향	한국	미국
가설1	수요부문 환경불확실성→의존성	+	채택	채택
가설2	수요부문 환경불확실성→결속	+	기각	채택
가설3	수요부문 환경불확실성→전략적 성과	+	기각	기각
가설4	의존성→전략적성과	+	채택	기각
가설4	결속→전략적성과	+	채택	채택

V. 결론 및 시사점

1. 연구결과 및 시사점

본 연구는 한국과 미국의 제조업체가 수요부문 환경이 불확실할 때 의존성, 결속, 전략적 성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 다양한 경영 환경 중에서 환경 불확실성에 초점을 맞춘 것은 유통경로의 정치 경제 패러다임에서 불확실성은 다양한 환경의 차원 중에서도 다른 차원들을 포괄할 수 있는 대표적인 개념이기 때문이다(Achrol, Reve, and Stern, 1983; Achrol and Stern, 1988). 특히 소비자 욕구의 다양화와 제품수명주기 단축 등으로 빠르게 시장에 진입해야 하는 시장환경에서 수요부문 환경의 불확실성에 대한 연구는 제조업체와 유통업체의 관계가 환경 불확실성에 어떻게 대처해야 하는지를 알려주는 지침이 될 것이므로 더 세밀하게 연구되어야 할 필요성이 있는 것이다.

또한 수요부문 환경이 급변하고 있는 상황에서 제조업체와 유통업체의 의존성과 결속은 긴밀한 협력을 할 수 있게 하는 원천이며 필수 전략이기 때문에 더 많은 연구가 필요하다 생각된다. 특히 제조업체와 유통업체 간의 의존성과 결속은 그로 인해 얻게 되는 이익과 부담이 있으므로 긍정적인 관계로 이어지게 하기 위한 심도있는 접근이 실무적으로나 학문적으로 요구되어지고 있다.

불확실한 환경 하에서 기업의 경쟁적 우위는 효율적인 관계구축을 위한 제조업체와 유통업체의 전략적인 관계를 통해서도 획득될 수 있는데 전략적 성과는 전통적인 성과 측정방식을 보완해 줄 수 있는 대안인 것이다. 유통경로에서 전략적 성과 측정치의 활용을 통해 경로 구성원들인 제조업체와 유통업체가 경로의 경쟁력을 높임으로써 서로의 기업 가치를 증진시키는 노력으로 이어질 것이다.

본 연구결과를 요약해 보면 먼저 수요부문 환경 불확실성이 높을수록 한국과 미국의 제조업체는 유통업체와의 의존성이 높아졌다. 수요부문 환경 불확실성이 높을수록 한국의 제조업체는 유통업체와 결속하지 않지 반면에 미국은 유통업체와의 결속이 높아졌다. 수요부문 불확실성이 높을수록 한국과 미국의 제조업체는 유통업체와의 전략적 성과를 기대하지 않는 것으로 나타났다. 의존성이 높을수록 유통업체에 대한 제조업체의 전략적 성과는 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났고, 결속이 높을수록 유통업체에 대한 제조업체의 전략적 성과 또한 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

수요부문 환경이 불확실할 때 의존성과 결속, 전략적 성과에 어떤 영향을 주는지를 살펴본 결과 흥미있는 결과는 다음과 같다. 한국과 미국 두 국가 모두에서 수요부문 환경이 불확실할수록 제조업체의 유통업체에 대한 의존성이 높아진다는 것과, 수요부문 환경이 불확실할수록 한국의 제조업체는 유통업체와 결속하지 않고 미국의 제조업체는 유통업체에 대한 결속이 높아진다는 것이다. 또한 한국과 미국 두 국가 모두 수요부문 환경이 불확실할수록 제조업체는 유통업체와의 전략적 성과를 기대하지 않는다는 것이다.

본 연구의 시사점을 찾아보면 유통환경의 불확실성 중에서 가장 명확하고 직접적인 경영학적 함의를 도출할 수 있는 수요부문의 환경 불확실성(Dwyer and Oh, 1987a, Kim, 2002)을 한국과 미국의 제조업체를 대상으로 비교 분석하였다는 것이다. 한 국가의 유통경로는 그 국가의 역사, 문화, 사회적 환경에 따라 생성되고 진화하여 발전해 가는 것이다. 그리하여 각 국가마다 고유의 특색이 있기 때문에 동일한 상황에서도 연구 결과가 상이하게 나타날 수 있다. 실질적으로 수요부문 환경이 불확실할 때 미국의 제조업체는 유통업체와 더 결속을 하려하지만 한국의 제조업체는 유통업체와 결속을 하지 않으려하는 것을 검증하였다.

수요부문 환경의 불확실성은 분명 제조업체와 유통업체 모두에게 위협이 되는 상황이지만 이러한 환경변화에 대응하여 제조업체와 유통업체가 의존성과 결속의 관계를 유연성 있게 발휘한다면 전략적 성과를 증대시키는 기회가 될 수 있을 것이다. 수요부문 환경이 불확실할 때 제조업체는 유통업체와의 관계에서 단기적인 이익을 취하려는 기회주의 성향을 보이기 보다는 미래에 대한 정보를 공유하고 단단한 상호의존과 결속을 이루어 전략적 성과를 강화하여 나가야 할 것이다.

2. 한계점과 향후 연구방향

본 연구에서는 다음과 같은 한계점을 가진다. 첫째로 본 연구에서 구조모형방정식을 추정할 때 표본의 크기는 한국과 미국 모두 100개가 조금 넘는 정도밖에 반영되지 못하였다. 구

조모형방정식을 추정하는 표본으로 향후 추가표본을 확보하여 동일한 검증을 통하여 연구결과가 동일한지를 살펴볼 필요가 있겠다. 둘째로 본 연구는 의존성의 측정이 상호관점이 아닌 유통업체와 거래하는 제조업체의 일방적 관점에서 측정되었다. 이는 힘의 크기나 힘의 불균형 등 좀 더 구체적인 상황의 문제가 제대로 발휘되지 못했을 가능성이 있다. 향후 연구에서 제조업체와 유통업체의 관계에 대한 상호의존성을 측정하여 힘의 복잡성에서 나타나는 의존성을 보다 정확하게 분석할 필요가 있겠다. 또한 의존성을 차원별로 살펴볼 필요가 있는데 Scheer, Miao와 Garrett(2010)은 혜택기반 의존성과 비용기반 의존성으로 구분하여 접근한 연구를 수행하였는데 향후에는 이렇듯 다양한 차원의 의존성으로 접근할 필요가 있다.

향후 연구방향은 수요부문의 환경불확실성 뿐만 아니라 환경 불확실성을 구체적인 4가지 차원에서의 연구가 필요하다 할 것이다. 유통환경의 불확실성은 수요부문 환경 불확실성, 경쟁부문 환경 불확실성, 공급부문 환경 불확실성, 규제부문 환경 불확실성인 4가지 차원으로 나뉘볼 수 있는데 이 4가지 차원에서의 환경 불확실성이 제조업체와 유통업체의 관계에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보는 연구로 확장될 필요가 있을 것이다. 또한 제조업체와 유통업체의 관계에서 유통산업의 구조적인 차이를 고려할 필요가 있는데 유통환경의 불확실성의 차이가 유통산업 구조별로 어떤 차이를 나타내는 지의 연구에 대한 국가별 연구가 필요할 것이다.

참 고 문 헌

- 김상덕·오세조, “수요부문 환경 불확실성이 제조업체와 소매업체 간 관계특성과 관계의 질에 미치는 영향”, 경영학연구, 제34권 제1호, 2005.
- 김성훈, “외식프랜차이즈 가맹본부의 통제가 가맹점과의 관계결속 및 재계약 의도에 미치는 영향”, 한국호텔관광학회, 제14권 제1호, 2012.
- 박수홍, “해외의류브랜드의 국내 유통경로와 소비자 구매결정에 관한 연구-유통경로별 상품 경쟁력과 소비자특성을 중심으로-”, 통상정보연구, 제14권 제2호, 2012.
- 박승환·한상설, “B2B 산업에서 구매자 인식이 장기적 거래관계에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국경영사학회, 제25집, 제2호, 2010.
- 박진용·오세조, “소매업체와 공급업체의 신뢰 및 결속에 관한 연구”, 유통연구, 제4권 제1호, 1999.

- 윤만희 · 김동복, “기업간(B2B)거래에서의 다차원몰입에 관한 연구: 신뢰와 의존성의 영향과 관계지속의도에 미치는 영향”, 한국경영학회, 제37권 제5호, 2008.
- 이갑두 · 최선규, “환경 불확실성과 신제품의 개발유형 및 개발속도와 성과와의 관계”, 한국생산관리학회, 제18권 제1호, 2007.
- 이수동 · 이영건, “유통경로상의 상쇄투자와 관계결속이 경로구성원의 성과에 미치는 영향”, 유통연구, 제4권, 제2호, 1999.
- 이호택 · 조영욱 · 김주영, “공동마케팅제휴에 있어 상호의존성과 갈등의 관계에 대한 연구”, 한국마케팅학회, 제13권 제3호, 2011.
- 최재섭, “우리나라 유통산업의 산업조직의 변화와 영향에 관한 연구”, 통상정보연구, 제9권 제3호, 2007.
- 한상린 · 백미영, “환경불확실성이 프랜차이즈 시스템의 거래특성과 산업특성 및 성과에 미치는 영향”, 한국유통학회, 제13권 제3호, 2008.
- 한상필 · 최민욱, “변화하는 환경속에서 기업의 지속성을 위한 기업의 이미지 광고의 역할”, 광고학연구, 제22권, 제6호, 2011.
- Achrol, Reve, and Stern, “The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis”, *Journal of Marketing*, Vol. 47, 55-67, 1983.
- Achrol, and Kotler, Marketing in the network economy. *Journal of Marketing*, 63(4), 146-163, 1999.
- Achrol, and Etzel, “The Structure of Reseller and Performance in Marketing Channels”, *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 31, No. 2, 2003.
- Anderson, Erin, and Barton Weitz, “Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads”, *Marketing Science*, 8(Fall), 310-323, 1989.
- Anderson, Erin, Barton Weitz, “The Role of Pledges to Build and Sustain Distribution Channels”, *Journal of Marketing Research*, Vol 29, No.1, 18-34, 1992.
- Anderson, James C. and James A. Narus, “A Model of Distribution Firm and Manufacturing Firm Working Partnership”, *Journal of Marketing*, 54(January), 42-58, 1990.
- Berry, L. L., Parasuraman, A., Marketing Services: Competing Through Quality, Free Press, New York, NY., 1991.
- Buchanan, Lauranne, “Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals,” *Journal of Marketing Research*, 9(February), 1992.

- Cannon, J. P and W. D. Perrault, "Buyer-Seller Relationships in Business Markets," *Journal of Marketing Research* Vol. 36 No. 4, (Nov), 439-460, 1999.
- Day, G. S., "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing* Vol. 58 No. 4, 1994.
- Dwyer, F Robert, Paul H Schurr, and Sejo Oh, "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing Research*, 51(April), 11-27, 1987.
- Dwyer, F. Robert and Sejo Oh, Output Sector Munificence Effect on the internal Political Economy of Marketing Channels, "*Journal of Marketing Research*, 22(November) 397-414, 1987.
- Frazier, Gary L., and Raymond C. Rody, "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels," *Journal of Marketing*, 55(January) 52-69, 1991.
- Ganesan, Shankar, "Determinants of Long-Term Orientation In Buyer seller Relationships." *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19, 1994.
- Gundlach, Gregory T., Ravi S. Achrol, and John T. Mentzer, "The Structure of Commitment in Exchange", *Journal of Marketing*, 59(January), 78-92, 1995.
- Heide, Jan and George John, "The Role of Dependence Balancing in SafeGuarding Transaction-Specific Assets In Convententional Channels", *Journal of Marketing*, 52(January), 20-35, 1988.
- Hunt, Shelby D. and John R. Nevin, "Power in a Channel of Distribution :Sources and Consequences", *Journal of Marketing Research*. 11(May), 186-193, 1974.
- Joshi, A. W. and Campbell, A. J., "Effect of environmental dynamism on relational governance in manufacturer-supplier relationships: A contingency framework and an empirical test", *Journal of Academy of Marketing Science*, 31(2): 176-188, 2003.
- Kim, Stephen Keysuk and Ping-Hung Hsieh, "Interdependence and Its Consequens in Distributor Perspective Through Response Surface Approach," *Journal of Marketing Research*, 40 (February), 404-412, 2003.
- Lusch, Robert F., and James R. Brown, "Interdependence, Contracting, and Retional Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, Vol. 60(October), 19-38, 1996.
- Mogan, R. M. and Hunt, S. D., "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 3, 50-57, 1994.
- Mohr, Jakki and John R. Nevin, Communication Strategies in Marketing Channels: A Thoretical Perspective, "*Journal of Marketing*, 50(October), 36-51, 1990.

- Narver, J. C., Slater, S. F., "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol. 54 No 4(Oct), 20-35, 1990.
- Narayandas, Das and Kasturi Rangan, "Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets", *Journal of Marketing*, Vol. 68(July), 63-77, 2004.
- Oh, Sejo, F. Robert Dwyer, and Robert Dahlstrom, "External Influences on Channel Relationships: Lessons from a Negotiation Lab", *Advances in Distribution Channel Research*, Greenwich: JAI Press, Inc., 47-91, 1990.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik, *The External Control of Organizations*, New York: Haper & Row Publisher, Inc, 1978.
- Scheer, Lisa K., C. Fred Miao, and Jason Garrett, "The Effects of Supply Capabilities on Industrial Customers' Loyalty," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 90-104, 2010.
- Shah J, "Supply Chain Risk Management: Academic Perspective," *IIMB Management Review*, June, 149-157, 2009.
- Singh, and Sirdeshmukh, "Agency and Trust Mechanism in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, 2000.
- Srinivasan, M., Mukherjee, D., and Gaur A., "Buyer-Supplier Partnership Quality and Supply Chain Performance: Moderating Role of Risks, and Environmental Uncertainty," *European Management Journal*, Vol.29, pp.260-271, 2011.
- Stump, Rodney L, and Heide, Jan B, "Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, No. 4, 1996.
- Venkatesh, R., Ajay K. Kohli, and Gerald Zaltman(1995), "Influence Strategies in Buying Centers", *Journal of Marketing*, 59(October), 71-82.
- Weitz, Barton A., "Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework", *Journal of Marketing*, Vol. 45(Winter), 85-103, 1981.
- Weitz, B. and Jap, S., "Relationship marketing and distribution channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 3, 305-320, 1995.

ABSTRACT

The Effects of Output Sector Uncertainty on Dependence, Commitment and Strategic Performance: A comparative analysis on Korean and American Manufacturers

Jong-Young Kim* · Ho-Yeol Bang**

This paper empirically investigated whether the strategic performance of dependence and commitment on output sector uncertainty based on the data from manufacturing firms in Korea. U.S. Also, the proposed model was proven by the structural equation model with the data gathered from 105 manufacturing firms in Korea, 103 in U.S.

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

The findings were as follows.

Hypothesis 1 was accepted in all the nations. Hypothesis 2 was accepted in the United States yet not in Korea. Hypothesis 3, 4 was accepted in Korea yet not in the United States. Hypothesis 5 was accepted in every nation as well.

In the future, the dependence, commitment and strategic performance of manufacturing and distribution firms should be investigated from a mutual perspective, and additional data should be obtained by selecting more subjects. As for environmental uncertainty, the uncertainty of distribution environments as well as output sector uncertainty should equally be investigated by making a comparative analysis.

Key Words : Output Sector Uncertainty, Dependence, Commitment, Strategic Performance

* Lecturer, Department of International Trade and Commerce, Pusan National University(First Author)

** Professor, Department of Business, Pusan National University(Corresponding Author)