

## 불균형적 상호의존성과 갈등간의 비선형적 관계

김재욱  
최지호  
김종근

### 목 차

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 연구모형
- IV. 연구방법
- V. 실증검증
- VI. 결론

### I. 서론

현대 사회에서는 모든 기업들이 다른 기업들과의 관계 속에서 존재한다. 이러한 현상은 점차 격화되고 있는 경쟁과 빠른 속도로 변화되는 환경 속에서 더욱 뚜렷해지고 있다. 개별 기업들은 성과를 내기 위해 자원이 필요하며, 이러한 자원을 개별 기업들이 모두 소유하는 것은 현실적으로 불가능하다. 따라서 희소한 자원의 획득을 위해 다른 기업과의 의존적 관계형성은 필수적이라 할 수 있다(Pfeffer and Salancik 1978).

이러한 맥락에서 유통과 관련된 많은 마케팅 학자들이 의존성(dependence)에 대한 연구를 해왔다(Anderson and Narus 1990; Buchanan 1992; Frazier and Summers 1984, 1986; Frazier and Rody 1991; Heide 1994 등). 그러나 Gundlach and Cadotte(1994)에 의해 상호의존성(interdependence)에 대한 연구가

본격적으로 진행되기 전의 연구들은 거래관계를 이루고 있는 거래당사자 중 일방에 대해 국한되어 진행되어 왔다. Gundlach and Cadotte(1994)는 거래관계를 이루고 있는 거래당사자들의 상대방에 대한 의존성을 측정하여, 개별 기업들의 의존성을 합한 총합(magnitude) 개념과 개별 기업들의 의존성의 차이인 불균형성(asymmetry) 개념을 제시하였고, 이러한 개념들과 영향전략(influence strategy) 및 갈등(conflict)이 어떠한 관계를 맺고 있는지를 살펴보았다. 이들 연구에 이어, Kumar, Scheer and Steenkamp(1995) 등은 Gundlach and Cadotte(1994)의 연구와 마찬가지로 상호의존성의 총합과 불균형성이 갈등, 신뢰(trust) 및 몰입(commitment) 등에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보았다.

이들 연구는 공통적으로 상호의존성과 갈등간의 관계에 대해 연구하였는데, 상호의존성의 총합과 갈등감소 간의 관계는 긍정적인 선형관계를 갖고, 상호의존성의 불균형성과 갈등감소와의 관계는 부정적인 선형관계임을 가설로써 제시하였다. 그러나 Gundlach and Cadotte(1994)의 연구에서는 상호의존성과 갈등간 관계에 대해 명확한 이론적 근거를 제시하지 못하였으며, 실증분석결과도 부분적으로만 지지되었다. 또 다른 연구로서는 Kumar, Scheer and Steenkamp(1995)의 연구가 존재하는데, 상호의존성과 갈등간 관계를 쌍무적 억제이론(bilateral deterrence theory)과 갈등나선형이론(conflict spiral theory)이 상반되게 접근함에도 불구하고 그들은 각 이론에 대한 타당성을 검증하지 않은 채 쌍무적 억제이론에 근거하여 상호의존성과 갈등간 관계에 대해 연구 가설을 제시하였다.

사회학 분야에서는 힘과 힘의 행사간의 관계에 대해서 상반된 견해를 보이는 두 가지 이론이 존재한다(Bacharach and Lawler 1981; Deutsch and Krauss 1962; Lawler 1986; Lawler and Bacharach 1988; Morgan 1977 등). 그 중 한 이론이 Kumar, Scheer and Steenkamp(1995)의 연구에서 이론적 근거로서 제시한 쌍무적 억제이론이며, 나머지 한 이론은 갈등나선형이론이다. 쌍무적 억제이론에 근거해서 상호의존성과 갈등간의 관계를 예측하자면, 상호의존성의 총합이 증가하게 되면 갈등이 감소하게 되지만 상호의존성의 불균형성이 증가하게 되면 갈등은 증가하게 된다는 것이다. 반대로 갈등나선형이론에 따르면 상호의존성의 총합이 증가할수록 갈등이 증가하게 되고 상호의존성의 불균형성이 증가할수록 갈등은 감소하게 된다. 이와 같이 두 이론은 상호의존성과 갈등간의 관계에 대해서 상반된 견해를 보이고 있음에도 불구하고 Kumar, Scheer and Steenkamp(1995, 1998)의 연구에서는 뚜렷한 근거를 제시하지 않은 채 상호의존성과 갈등간의 관계에 대해 쌍무적 억제이론을 이론적 근거로서 제시하였다.

이와 같이 상호의존성과 갈등간의 관계에 대해 상반된 견해가 존재함은 상호의존성과 갈등간의 비선형적 관계(nonlinear relationship)의 가능성을 의미하는 것으로서,

본 연구에서는 대립된 두 이론과 함께 기존 의존성과 관련된 다양한 연구들(Anderson and Weitz 1992; Buchanan 1992; Frazier 1983; Kelley 1983 등)을 활용하여 상호의존성과 갈등간의 관계를 규명하고자 한다.

앞에서도 언급했듯이 상호의존성과 갈등간의 관계에 관련된 연구들에서뿐만 아니라 나머지 상호의존성에 관한 연구들에서도 상호의존성이 다른 개념과 선형적인 관계를 갖고 있다고 가정하고 있다(Gundlach and Cadotte 1994; Kumar, Scheer and Steenkamp 1995; Lawler 1986 등). 예외적으로 Hornstein(1965)의 연구에서 힘과 힘의 행사간의 관계에 대해 쌍무적 억제이론에 근거하여 실증분석을 실시한 결과 예상과 달리 비선형적인 관계를 나타내기는 했지만, 이 연구에서는 이러한 비선형적 관계에 대한 논리는 제공하지 못하였다. 이에 본 연구에서는 기본적으로 상호의존성과 갈등간 관계가 선형적임을 가정하지 않고 다양한 연구들을 토대로 상호의존성과 갈등간의 관계를 논리적으로 제시하고자 한다.

또한 본 논문에서는 상호의존성에 대한 측정상 오류를 방지하기 위해 자료수집상에서 기존 연구들과 차별화하였다. 즉 마케팅 영역에서 상호의존성에 관한 대부분의 연구들을 보면(Gayskens, Steenkamp, Scheer and Kumar 1996; Gundlach and Cadotte 1994; Kumar, Sheer and Steenkamp 1995, 1998; Lusch and Brown 1996 등), 상호의존성에 대해 거래일방으로부터만 측정하고 있음을 알 수 있는데, 이는 측정상의 오류를 가져올 수 있다(Kim and Hsieh 2003). 즉 상호의존성을 측정하기 위해서 거래일방에게 자신의 의존성과 ‘자신이 지각하는’ 상대방의 의존성에 대해 측정할 경우 자신의 지각에 의한 오류(self-perception bias)가 발생할 수 있는 것이다. 따라서 본 연구에서는 거래관계상의 거래당사자 각각을 대상으로 자신이 지각하는 상대방에 대한 의존성을 측정함으로써 이러한 오류를 최소화하고자 한다.

## II. 이론적 배경

본 논문은 상호의존성과 갈등간의 관계를 보다 이론적으로 고찰하기 위해 사회학 분야에서 힘과 힘의 행사간의 관계를 규명하고자 활용되어 왔던 두 가지 대립되는 이론을 활용하고자 한다(Deutsch and Krauss 1962; Lawler 1986; Lawler, Ford and Blegen 1988 등). 대립되는 두 가지 이론으로서 쌍무적 억제이론과 갈등나선형 이론이 존재하는데, 두 이론은 기본적으로 힘이 균형상태인 경우에 힘이 증가할수록 상대방에 대해 힘을 행사할 가능성이 증가 또는 감소한다는 상반된 예측을 하고 있다. 다음에서 개별 이론들에 대해 간략하게 정리하고자 한다.

## 2.1 쌍무적 억제이론

쌍무적 억제이론은 관계(사회적 및 경제적 관계 포함)상에서 힘(주로 처벌력(punitive capability) 측면에 초점)과 위협 및 공격전술간의 관계를 ‘억제(deterrence)’ 기능을 활용하여 설명하고자 하는 이론이다. 주로 사회심리학 분야에서 오래 전부터 연구되어 왔던 이론으로서 마케팅영역에서는 Kumar, Sheer and Steenkamp(1995)의 연구를 통해 상호의존성과 갈등간의 관계를 설명하고자 처음으로 활용되었다.

쌍무적 억제이론은 쌍무적 거래관계(bilateral bargaining relationship)에서 쌍방이 지니고 있는 능력으로서의 힘에 따라 쌍방이 어떠한 행동(주로 강압적 행위에 초점)을 하게 되는지를 설명하고자 하는 이론이다. 이 이론에 따르면 힘과 힘의 행사간에는 상대방에 의한 보복의 두려움(fear of retaliation)과 상대방이 공격할 것이라는 예상(expectation of attack)이라는 두 가지 인지적 요소가 작용한다고 제안하였다. 보복에 대한 두려움은 자신이 힘을 행사할 경우 이에 대해 반응할 수 있는 상대방의 능력정도로서 정의할 수 있으며, 공격에 대한 예상은 자신의 공격여부와 상관없이 상대방이 자신을 공격할 것이라는 지각된 확률이라고 정의하였다(Lawler 1986; Lalwer, Ford and Blegen 1988).

초창기 쌍무적 억제이론과 관련된 연구들(Morgan 1977; Tedeschi and Bonoma 1977; Molm 1987 등)에서는 쌍방간 힘의 차이가 없다는 가정 하에 힘의 총합이 힘의 행사에 미치는 영향에 대해서 주로 살펴보았다. 이 때 힘의 총합이 힘의 행사에 미치는 영향에 대한 근거를 살펴보면(Bacharach and Lawler 1981; Lawler 1986; Lalwer, Ford and Blegen 1988), 거래관계에 있는 거래당사자 중 일방(이하 A라고 지칭)의 힘이 증가하게 되면 상대방(이하 B라고 지칭)은 A를 공격할 경우 당할 보복에 대한 두려움이 증가하게 되어 A에 대한 힘의 행사를 자제하게 되고, 반대로 A는 자신의 힘이 증가하게 됨에 따라 B가 자신에게 공격할 가능성이 낮다고 예상하여 B를 공격할 필요성을 느끼지 못한다는 것이다. 이러한 논리는 힘의 균형상태라고 가정함으로써 힘의 행사주체가 A에서 B로 바뀌더라도 마찬가지로 적용될 수 있다. 특히 초기 쌍무적 억제이론에서는 보복에 대한 두려움만으로 힘의 행사가 자제된다고 제안하였으므로 쌍무적 억제이론에서는 보복에 대한 두려움이 주요 인지적 요소라고 할 수 있다.

또한 쌍무적 억제이론에 따르면 힘의 불균형성이 힘의 행사에 미치는 영향에 대해서 설명할 수 있는데, 이 때에도 힘의 총합이 힘의 행사에 영향을 미치는 경우와 마찬가지로 위의 두 가지 인지적 요소가 중요한 역할을 수행하게 된다. 그러나 쌍무적

억제이론에 따르면, 힘의 총합이 힘의 행사에 미치는 영향을 설명할 경우에는 두 가지 인지적 요소가 동일하게 작용하는 반면 힘의 불균형성이 힘의 행사에 영향을 미칠 경우에는 두 가지 인지적 요소가 다르게 작용한다고 가정한다(Lawler 1986; Lalwer, Ford and Blegen 1988). 즉 거래당사자간의 힘이 불균형을 이룰 경우에는 힘의 우위에 놓인 당사자(이하 A라고 지칭)와 힘의 열위에 놓인 당사자(이하 B라고 지칭)가 존재하게 되며, 이 때 A는 힘의 우위에 있기 때문에 상대방에 의한 보복의 위험성이 감소하게 되어 힘의 행사를 억제할 필요를 느끼지 못하게 되며, 반면에 B는 힘의 열위에 있기 때문에 상대방에 의한 보복의 위험성이 높기는 하나 상대방이 공격할 가능성이 높기 때문에 상대방이 공격할 경우 자신도 보복행위를 할 수 있음을 보여주기 위해 상대방에게 비우호적인 행위를 할 것이라고 이 이론에서는 제안하였다. 이와 같이 힘이 불균형을 이룰 경우 힘의 우위에 있거나 열위에 있거나 상관없이 모두가 상대방에 대해서 비우호적인 행위를 행할 가능성이 높아질 것이라는 것이 쌍무적 억제이론의 견해이다. 그러나 갈등나선형이론에서는 이와는 반대되는 견해를 나타내고 있다. 다음 절에서 갈등나선형이론에 대해서 대략적으로 설명한 후, 두 이론에 대해서 비교함으로써 가설의 근거로서 제시하고자 한다.

## 2.2 갈등나선형이론

Deutsch and Krauss(1962)는 갈등나선형이론을 가장 초창기에 연구한 학자들로 평가되고 있는데(Lawler 1986), 그들은 상대방에 대한 힘의 행사 중 위협(threat)에 대해서 두 가지 연구 가설을 제시하였다. 즉 힘을 행사할 수 있는 기회가 단순히 주어지기만 해도 힘을 행사하는 정도는 증가할 것이라는 것이 첫 번째 가설이며, 관계상에 있는 당사자들 중 특정 당사자가 힘을 행사할 경우 상대방은 이에 반응함으로써 상대방에게 힘을 행사한다는 것이다. 이와 같은 가설은 매우 상식적인 것으로 Deutsch and Krauss(1962)는 유명한 'trucking game'이라는 실험상황에서 이러한 가설을 검증하였다.

쌍무적 억제이론과 마찬가지로 초기 갈등나선형이론에서도 거래관계상 힘이 균형을 이루고 있다는 가정하에 거래당사자들 각각의 힘이 증가할수록 힘을 행사할 가능성은 증가한다는 가설을 제시하였다. 초기 갈등나선형이론에서는 힘을 행사하고자 하는 유혹(temptation)이 힘을 행사하게 하는 주요 원인이라고 제시하였는데, 힘의 행사유혹은 상대방의 행위와 상관없이 힘을 행사하고자 하는 경향(disposition)이라고 정의할 수 있으며, 이러한 경향은 자신이 지닌 힘의 정도에 따라 다르다고 제시하였다(Lawler 1986; Lalwer, Ford and Blegen 1988). 그러나 힘의 행사유혹만을 고려

한다면 거래 일방만 고려되므로 상대방에 대한 지각도 함께 보기 위해 상대방이 힘을 행사하고자 하는 유혹에 대한 지각도 고려하였다(Lawler 1986). 따라서 갈등나선형 이론도 쌍무적 억제이론과 마찬가지로 두 가지 인지요소가 힘과 힘의 행사간의 관계를 설명하고 있으나 주요 인지적 요소는 자신의 힘에 근거한 힘의 행사유혹이 제시된다(Deutsch and Krauss 1962; Lawler 1986).

갈등나선형이론에 근거하여 힘의 총합이 힘의 행사에 미치는 영향에 대한 근거를 살펴보면(Deutsch and Krauss 1962; Lawler 1986; Lalwer, Ford and Blegen 1988), 힘이 균형상태에 있을 때, 거래관계에 있는 거래당사자 중 일방(이하 A라고 지칭)의 힘이 증가하게 되면 A는 자신의 힘을 행사하고자 하는 유혹을 느끼게 되어 힘을 행사할 가능성이 커지고, 마찬가지로 상대방(이하 B라고 지칭)도 자신의 힘이 증가하게 되면 이러한 힘을 행사하고자 하는 유혹을 느끼게 되어 힘을 행사할 가능성이 커지게 된다는 것이다. 그러나 쌍무적 억제 이론의 경우와 마찬가지로 초기 갈등나선형이론은 거래당사자 중 일방만을 고려하는 한계점을 갖고 있는데, Lawler(1986), Lalwer, Ford and Blegen(1988) 등은 상대방에 대한 지각도 고려하고자 상대방의 공격에 대한 예상도 힘의 행사에 영향을 미칠 수 있다고 제안하였다. 공격예상에 대한 정의는 쌍무적 억제이론과 동일하나 쌍무적 억제이론에서의 상대방의 공격에 대한 예상이 자신의 힘에 근거한 것이라면, 갈등나선형이론에서는 상대방의 공격에 대한 예상이 상대방의 힘에 대한 지각에 근거한 것이라는 점에서 구별된다.

따라서 갈등나선형이론에 따르면 거래관계에서 힘이 균형상태를 이룰 경우, 거래일방(A)의 힘이 증가하게 되면 자신의 힘을 행사하고자 하는 경향이 증가하게 되어 힘을 행사하게 되고, 또 다른 거래당사자(B)는 지각된 상대방(A)의 힘에 근거하여 상대방이 비우호적 행위를 할 가능성이 높다고 예상하여 상대방에 대해 비우호적 행위를 할 가능성이 증가한다는 것이다(Deutsch and Krauss 1962). 이러한 논리는 거래당사자가 바뀌더라도 마찬가지로 작용된다.

또한 Lawler(1986), Lalwer, Ford and Blegen(1988) 등은 초기 갈등나선형이론을 활용하여 거래당사자간 힘이 불균형을 이룰 경우에 어떠한 형태로 힘을 행사하는지도 살펴보았는데, 이 때에도 힘의 총합이 힘의 행사에 영향을 미칠 경우 작용하는 두 가지 인지요소가 영향을 미치기는 하지만 힘의 열위 또는 우위에 따라 개별 인지요소의 중요도는 달라진다고 제안하였다. 갈등나선형이론에 따르면 힘의 우위에 있는 거래당사자는 주로 상대방의 공격예상에 의해 힘의 행사여부를 결정한다고 가정하는데, 자신의 힘이 우위에 있기 때문에 구태여 힘을 행사하지 않더라도 상대방으로부터 순종(compliance)을 이끌어 낼 수 있기 때문에 힘을 행사할 필요성을 느끼지 못하여 힘을 행사하지 않게 된다고 제안하였다. 반대로 힘의 열위에 있는 거래당사자는 힘을 행사

하여 얻을 이득이 적음을 알기 때문에 힘을 행사하고자 하는 유혹을 적게 느끼게 되고 결과적으로 힘을 행사하지 않을 것이라고 단순하게 가정하였으며 결과적으로 거래당사자 모두가 힘을 행사하지 않게 됨에 따라 갈등은 감소하게 될 것이라고 제안하였다.

### Ⅲ. 연구모형

본 연구는 상호의존성과 갈등간 관계에 대한 논리적 근거로서 활용할 수 있는 대립되는 두 이론(쌍무적 억제이론과 갈등나선형이론)을 토대로 기존 상호의존성과 갈등간 관계에 대해 재조명하고자 한다. 이를 위해서 앞 절에서는 대립되는 두 이론에 대해 개별적으로 정리하였고, 본 절에서는 이러한 정리와 기존의 다양한 연구들을 토대로 상호의존성과 갈등간의 관계를 새로운 시각에서 다루어볼 것이다.

먼저 기업간 상호의존성에 대한 기존 연구들을 간략하게 살펴보면, 상호의존성은 기본적으로 거래관계를 맺고 있는 거래당사자들이 상대방에 대해 지각하는 의존성에 의해 발생되며, 거래기업들의 의존성을 합한 총합의 차원과 거래기업들이 지각하는 의존성의 차이인 불균형성의 차원으로 구분할 수 있다(Antia and Frazier 2001; Geyskens, Steenkamp, Scheer and Kumar 1996; Gundlach and Cadotte 1994; Hibbard, Kumar and Stern 2001; Kumar, Sheer and Steenkamp 1995, 1998; Lusch and Brown 1996).

서론에서도 밝혔듯이 상호의존성과 갈등간 관계에 대한 이론적 근거로서 대립된 두 이론이 존재한다는 것은 상호의존성과 갈등간 비선형적 관계가 존재할 수 있음을 보여주는 것이며, 더욱이 힘과 힘의 행사간의 관계에 대한 초창기 연구로서 Hornstein(1965)의 연구는 이러한 가능성에 대한 실증적 근거를 제시하고 있다. 그의 연구는 쌍무적 억제이론에 근거하여 힘과 힘의 행사간의 관계를 설정하고 실증분석을 실시하였는데, 분석결과 상호의존성과 힘을 행사하는 정도 간에는 선형적 관계를 보이지 않았다. 이에 본 연구에서는 상호의존성의 두 차원 중 상호의존성의 불균형성과 갈등간 비선형적 관계를 개념적으로 제시하고자 한다.

본 연구에서는 상호의존성의 총합이 낮은 경우에 상호의존성과 갈등간 관계에 대한 구체적인 연구 가설을 제시하지 않았다. 상호의존성의 총합이 낮음은 거래관계의 단계상 아직 발전된 단계가 아님을 의미하고, 주로 거래관계의 초창기라고 볼 수 있으므로 이 단계에서는 개별 거래당사자의 향후 거래에 대한 다양한 시각에 따라 다양한 관계를 형성할 수 있으며 상호의존성 외의 다양한 요인들에 의해서 거래관계의 특성이 결정될 수 있다(Dwyer, Schurr and Oh 1987). 따라서 본 연구에서는 상호의존

성의 총합이 높은 경우에 국한하여 나머지 상호의존성의 차원인 불균형성과 갈등간 관계에 대해서 살펴보도록 하겠다.

전체적인 의존성이 높은 경우, 개별 거래당사자들은 현재 거래관계를 대체로 중요하게 생각하고 있으며 동시에 거래관계를 지속하고자 하지만 개별 거래당사자들의 의존성은 다를 수 있다(Dwyer, Schurr and Oh 1987; Kumar, Scheer and Steenkamp 1995, 1998 등). 따라서 상호의존성의 불균형성을 세 수준(낮음, 중간, 높음)으로 구분하여 각 수준에서 불균형성과 갈등간 관계를 살펴볼 것이며 먼저 전체적인 의존성이 높으며 동시에 균형적인 경우를 살펴보도록 하겠다.

본 연구에서 기본적인 이론적 틀로서 제시한 쌍무적 억제이론과 갈등나선형이론은 전체적인 의존성이 높고 동시에 균형적인 경우에 대해서 서로 상반된 예측을 하고 있다. 즉 쌍무적 억제이론에서는 서로가 상대방에 대해서 갖게 되는 의존성이 높을 경우 이러한 의존성은 상대방에 대한 비우호적 행위를 억제하는 순기능적 역할을 수행하지만, 갈등나선형이론에서는 이러한 의존성이 상대방에 대해서 비우호적 행위를 하게 하는 역기능적 역할을 수행한다고 제안하였다(Bacharach and Lawler 1981; Lawler 1986; Lawler, Ford and Blegen 1988). 그러나 유통상황에서 상호의존성의 총합과 갈등간 관계에 대한 대표적 연구들에서는 개념적으로나 실증적으로 모두 쌍무적 억제이론을 지지하고 있다(Gundlach and Cadotte 1994; Kumar, Scheer and Steenkamp 1995, 1998).

그러나 여전히 상호의존성의 총합이 높지만 개별 거래당사자들의 의존성이 불균형적으로 형성될수록 개별 거래당사자들의 관계에 대한 태도가 다르게 형성될 수 있다. 즉 상호의존성이 불균형적으로 형성될 경우 의존성이 상대적으로 높은 거래당사자와 의존성이 상대적으로 낮은 거래당사자가 존재하게 되는데, 상대적으로 의존성이 낮은 거래당사자는 여전히 관계 지속의지가 높더라도 상대적으로 자신의 우월한 위치에 근거하여 상대방에 비해 보다 높은 성과를 얻고자 하는 동기가 형성되며, 이에 따라 상대방에 대해서 다양한 요구를 하게 된다(Anderson and Narus 1990; Gaski 1984). 즉 상대방에 비해 높은 힘을 보유하게 되는 경우 상대방에 비해서 높은 거래성과를 획득하기 위해서 상대방에게 기회주의적으로 행동하고자 하는 동기가 발생하게 되어 갈등이 발생할 가능성은 높아진다(Kale 1986; Roering 1977; Wilkinson and Kipnis 1978).

또한 의존성이 높은 거래당사자는 상대방에 의한 착취(exploitation)에 대한 두려움이 크고 거래상대방이 자신의 이익에 대해서 관심을 갖고 있지 않다고 생각하며(Anderson and Weitz 1989; Anderson and Narus 1984; Kumar, Scheer and Steenkamp 1995), 이에 따라 관계불만족이 발생할 수 있으므로 감정적으로는 관계



를 지속할 필요성을 느끼지 못하게 될 수 있다(Anderson and Weitz 1989; Anderson and Narus 1984). 그러나 여전히 자신의 전체 성과에 대한 현재 거래관계의 비중이 높기 때문에 거래관계를 지속하고자 해서(Kale 1986) 거래관계에 대해 수동적인 자세를 취하게 되며 능동적으로 상대방에 대해 비우호적 행위를 행하지는 않는다(Anderson and Narus 1990; Gaski 1984). 다만 상대방에 대한 의존성이 극단적으로 높게 형성되지 않은 경우 현재 관계 외의 대안적 관계가 존재하므로 상대방이 자신을 공격할 가능성이 높다고 예상할 경우에는 관계가 종료되더라도 자신의 현재 성과가 하락하는 것을 방지하기 위해서 상대방의 요구에 대해서 수용적 자세보다는 방어적 자세를 갖게 되고 결과적으로 상대방에 대해서 비우호적 행위를 행하게 되어 갈등이 발생할 가능성은 커진다(Buchanan 1992; Lawler 1986).

그러나 상호의존성의 불균형성이 극단적으로 형성됨에 따라 의존성이 높은 거래당사자의 대안적 거래관계가 존재할 가능성이 매우 희박하게 되면 자신의 성과에 있어서 현재 관계의 유지는 필수적인 것이 된다(Buchanan 1992; Frazier 1983). 즉 의존성이 높은 거래당사자는 자신의 성과증대를 위한 상대방에 대한 적극적인 요구가 자신의 성과를 증대시켜주지 않을 것임을 알고 있으며(Frazier, Gill and Kale 1989), 상대방에 대한 자신의 요구가 오히려 관계를 악화시킬 수도 있으므로 관계를 지속하기 위해서 자발적으로 자신의 행위를 제한하고 상대방과의 가치수렴에 최선을 다하게 된다(Anderson and Weitz 1992; Tedeschi, Schlenker and Bonoma 1973). 이와 같은 견해는 갈등나선형이론의 견해와 동일한데, 갈등나선형이론에 의하면, 의존성이 높은 거래당사자가 상대방에 대해서 비우호적 행위를 행할 경우 이득측면보다는 손실측면이 보다 많기 때문에 힘을 행사하고자하는 유혹이 감소한다고 제안하였다(Bacharach and Lawler 1981; Lawler 1986; Lawler, Ford and Blegen 1988).

또한 의존성이 높은 거래당사자의 관계유지를 위한 적극적인 투자는 거래관계상의 명확한 구조를 형성하게 되며, 이와 같이 상호의존성의 불균형이 일정수준 이상인 경우를 '명확한' 불균형상태라고 말할 수 있다(Mishra, Heide and Cort 1998). 이와 같은 명확한 상호의존성의 불균형상태가 갈등을 감소시킬 수 있다는 견해는 다른 연구들(Kipnis 1976; Rubin and Brown 1975; Tedeschi, Schlenker and Bonoma 1973)에서도 제시된 바 있는데, 이들은 거래당사자 중 거래 일방이 명확히 우월한(dominant) 위치를 차지하게 되면 오히려 안정적인 관계가 형성된다고 제안하였다. 보다 구체적으로 언급하자면, 상대적 의존성의 불균형성이 존재하기는 하나, '불명확한' 경우에는 상대방에게 자신의 우월한 위치를 인식시키기 위해 비우호적 행위를 행함에 따라 갈등이 발생할 확률이 높다. 하지만 의존성의 불균형이 매우 커지게 되면 상대적으로 의존성이 높은 기업의 경우 거래를 지속하기 위해 비우호적 행위를 자

제하게 되지만, 반대로 상대적으로 의존성이 낮은 기업의 경우(상대적으로 높은 수준의 힘을 지닌 경우) 상대방이 비우호적 행위를 할 확률은 적다고 예측함에 따라 구매여 비우호적 행위를 행하지 않더라도 상대기업으로부터 얻고자 하는 바를 얻을 수 있기 때문에 비우호적 행위를 할 필요성을 느끼지 못하게 되어, 결과적으로 갈등이 발생할 확률은 감소하게 된다.

이와 같은 견해들을 종합적으로 정리하자면, 상호의존성의 총합이 높은 경우 상호의존성의 불균형성을 세 수준(낮음, 중간, 높음)으로 분류하여 갈등과의 관계를 살펴보면 상호의존성의 불균형성과 갈등간에는 역U형태적 관계를 보일 것이다.

연구가설: 상호의존성의 총합이 높은 경우, 상호의존성의 불균형성과 갈등간에는 역U형태의 관계를 갖게 될 것이다.

## IV. 연구방법

### 3.1 표본 및 자료수집 절차

본 연구는 유통경로구성원간의 관계를 연구대상으로 삼고 있으며, 마케팅영역에서 상호의존성과 갈등간의 관계에 대해 연구한 기존 연구들과 마찬가지로 산업재 시장을 연구대상으로 설정하였다(Gundlach and Cadotte 1994; Kumar, Scheer and Steenkamp 1995). 구체적인 연구대상은 소방관련 전문공사업체들과 공사재료 및 장비를 제공하는 업체들간의 거래관계로서, 설문지 방법을 활용하여 거래를 맺고 있는 거래당사자 모두에게 거래관계상의 다양한 측면들에 응답하도록 하였다. 실제 자료수집과정을 구체적으로 언급하자면, 전체 58개 업체의 전문공사업체와 접촉하여 거래량 기준으로 상위 3개 공급업체들에 대해서 응답하도록 하였고, 응답 후에는 상위 3개 공급업체명과 실제 업무담당자의 이름 및 연락처를 기재하도록 하였다. 다음으로는 총 151개 공급업체(23개 업체는 접촉불능)를 대상으로 해당 전문공사업체와의 관계에 대해 설문을 실시하였다. 회수된 설문지를 대상으로 거래관계상 대응되지 않는 업체들과 불성실한 설문지를 제거한 96개 거래관계 데이터를 실제 분석에서 활용하였다.

### 3.2 개념의 조작적 정의

상호의존성에 대한 정의는 기본적으로 Kumar, Scheer and Steenkamp(1995)의 연구에서 제시된 정의를 따르고자 한다. 이들에 의하면 상호의존성은 상호의존성의 총합과 불균형성으로 나누어 볼 수 있으며, 이 때 상호의존성의 총합은 개별 거래당사자 각각의 의존성을 합한 것이고, 상호의존성의 불균형성은 개별 거래당사자 각각의 의존성의 차이라고 정의하였다. 또한 이들은 의존성의 조작적 정의로서 '대체가능성'을 활용하여 3개의 항목을 제시하였고, 본 연구에서도 이들이 제시한 3개의 항목을 해당 시장에 적합한 항목으로 수정하여 7점 리커트 척도로 측정하였다. 또한 Kumar, Scheer and Steenkamp(1998)의 연구에서는 대체가능성과 함께 관계가치(value)도 의존성을 구성하는 측면이라고 제시하였는데, 본 연구에서도 대체가능성과 함께 관계가치측면도 고려하여 총 7개 항목으로서 의존성을 측정하였다.

또한 상호의존성과 함께 본 연구에서 제시된 연구 구성개념인 갈등은 사회심리학의 영역에서 주로 연구되어 온 개념으로 매우 다양한 정의가 존재한다. 갈등의 초기 연구로서, Raven and Kruglanski(1970)의 연구에서 내린 갈등의 정의를 보면, 실제 혹은 기대되어지는 제반 반응들의 비 양립성으로부터 야기되는 둘 혹은 그 이상의 사회적 실체들(개인, 집단 혹은 더 큰 조직들)간의 긴장상태라고 정의되었으며, 최근의 유통연구에서는 하나의 경로구성원이 자기의 목표들을 달성함에 있어 다른 경로구성원이 방해하거나 해롭게 하는 행동에 종사하고 있다고 지각하는 상태로서 정의하였다(Coughlan, Anderson, Stern and El-Ansary 2001). 또한 실증적 연구에서는 이러한 정의에 바탕을 둔 다양한 형태의 갈등을 제시하고 있는데, 갈등에 대한 대표적인 형태로서는 잠재적 갈등(latent conflict)과 명시적 갈등(manifest conflict)이 존재한다. Kumar, Scheer and Steenkamp(1995)의 연구에서는 갈등의 형태로서 지각된 갈등(perceived conflict)을 제시하였으나 정의상 명시적 갈등과 유사하며, Gundlach and Cadotte(1994)는 갈등의 감정(residual feelings of conflict)으로서 갈등을 측정하였으나, 갈등의 감정은 명시적 갈등 후의 갈등에 대한 지각치로서 명시적 갈등과 동일한 개념으로 볼 수 있다(Dwyer, Schurr and Oh 1987). 또한 Frazier and Rody(1991)의 연구에서도 나와 있듯이 잠재적 갈등은 단순히 거래횟수만 증가하더라도 증가할 수 있는 개념으로서 구체적인 갈등상태라고 하기 어렵다. 따라서 본 연구에서는 갈등의 형태로서 명시적 갈등을 제시하였으며, Brown and Day(1981)의 연구와 Frazier and Rody(1991)의 연구에서 제시한 개념을 토대로 소방산업의 전문가인터뷰 및 여러 차례의 사전조사를 통해서 총 10개 항목의 명시적 갈등을 구성하였다.

## V. 실증검증

본 연구는 기본적으로 회귀분석을 통하여 연구 가설을 검증할 것이며 구매업체집단을 대상으로 분석을 실시할 것이다. 연구 가설의 검증에 앞서 본 연구에서 제시한 측정도구들에 대한 신뢰성 및 타당성 분석을 SPSS 10.0 통계패키지와 LISREL 8.30 패키지를 활용하여 실시하였다. 신뢰성 검증을 위해서 먼저 SPSS 10.0 통계패키지를 활용하여 내적 일관성(internal consistency)분석을 실시하며, 타당성검증을 위해 탐색적 요인분석(EFA: Exploratory Factor Analysis)을 실시하여 부적절한 항목들을 사전에 제거한 후 확증적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다.

### 4.1 신뢰성 및 타당성 검증

먼저 제시된 측정항목들에 대한 신뢰성을 분석하였다. 신뢰성을 검증하기 위해서 먼저 크론바하 알파계수(cronbach's alpha)를 활용하여 내적 일관성(internal consistency)분석을 실시하였다. <표 1>을 통해서도 알 수 있듯이 모든 측정항목들의 크론바하 알파계수는 .90 이상을 나타내고 있으며, 이는 Nunnally(1978)가 기준으로 제시한 .70보다 훨씬 높으므로 모든 측정항목들의 내적 일관성은 충분하다고 결론내릴 수 있다.

< 표 1 > 내적 일관성 분석

| 연구변수   | cronbach's alpha |
|--------|------------------|
| 의존성    | .9175            |
| 명시적 갈등 | .9646            |

다음으로는 타당성 검증으로서 먼저 SPSS 10.0 통계패키지를 활용하여 탐색적 요인분석을 하였다. 분석결과 대부분의 측정항목들이 제시된 요인들에 속하는 결과도출되었으며, 이들 항목들 모두를 포함시켜 확증적 요인분석을 LISREL 8.30패키지를 활용하여 실시하였다.

모든 측정항목들을 포함하고 확증적 요인분석을 실시하였으나, 전체적인 적합도 지수들이 매우 낮게 나왔고, 이에 따라 수정지수들(modification indices)에 근거하여

반복적으로 확증적 요인분석을 실시하였다. 확증적 요인분석을 실시한 결과 카이제곱 적합도 지수( $\chi^2$  goodness-of-fit index)는 통계적으로 유의하지 않은 결과를 보이고 있다( $\chi^2 = 65.96, p = .11$ ). 또한 나머지 적합도 지수들은 대체로 양호하게 도출되었다. <표2>에서 알 수 있듯이, 모든 측정항목들의 요인적재량들은 1%수준에서 통계적으로 유의미하며, 전체적인 적합도 지수들도 대체적으로 양호한 값들을 보이고 있다(GFI = .90, CFI = .98, NFI = .93, NNFI = .98, RMSEA = .05).

다음에서는 이와 같이 다양한 신뢰성검증 및 타당성검증을 통해 최종적으로 도출된 측정항목들을 활용하여 연구 가설에 대한 실증분석을 실시하고자 한다.

< 표 2 > 측정모델

| 항목 | 의존성        | 갈등          |
|----|------------|-------------|
| 1  | 0.75(8.26) | -           |
| 2  | 0.79(8.88) | -           |
| 3  | 0.84(9.74) | -           |
| 4  | 0.79(8.91) | -           |
| 5  | 0.82(9.41) | -           |
| 1  | -          | 0.82(9.75)  |
| 2  | -          | 0.84(9.94)  |
| 3  | -          | 0.86(10.37) |
| 4  | -          | 0.83(9.91)  |
| 5  | -          | 0.88(10.82) |
| 6  | -          | 0.84(9.98)  |
| 7  | -          | 0.90(11.17) |

#### 4.2 가설검증

연구가설에 대한 실증분석은 아래에 제시된 회귀식을 활용하여 실시하였고, 상호의존성의 총합이 높은 경우 상호의존성의 불균형성이 갈등에 미치는 영향을 실증적으로 분석하기 위해 먼저 상호의존성 총합의 중간값(6.25)을 기준으로 상호의존성의 총합이 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하여 실증분석을 실시하였다.

또한 기존 상호의존성과 관련된 연구들을 살펴보면 두 가지의 상호의존성의 불균형성에 대한 다양한 조작적 정의방법이 존재함을 알 수 있다. 첫 번째 방법은

Geyskens, Steenkamp, Scheer and Kumar(1996), Kumar, Scheer and Steenkamp(1995) 등의 연구에서 활용한 의존성 차이의 절대값 형태가 있으며, 두 번째 방법으로는 Kumar, Scheer and Steenkamp(1998)의 연구에서 제시한 spline regression 방법으로서, 이 방법에 의해서 불균형성을 조작화할 경우 단순한 불균형성의 정도뿐 만 아니라 개별 당사자가 의존성이 높은 경우와 낮은 경우에 불균형성이 갈등에 어떠한 영향을 미치는지도 구체적으로 검증할 수 있다는 장점이 있다. 이에 본 연구에서는 두 번째 방법에 의해서 상호의존성의 불균형성을 정의하고자 하난.

연구 가설을 회귀식으로 표현하면 아래와 같이 표현될 수 있으며 종속변수는 명시적 갈등을 제시하였다. 앞에서도 언급했듯이 본 연구는 상호의존성의 불균형성과 갈등간 비선형적 관계를 규명하고자 하며, 회귀식에 포함된 제곱항( $\beta_4 * A_1^2$ )은 불균형성과 갈등간의 역U형태를 검증하기 위해 포함된 항으로서, 연구 가설에서 제시된 바와 같이 상호의존성의 불균형성과 갈등간의 관계가 지지되기 위해서는  $b_1$ 과  $b_2$ 는 양의 값으로서 유의미하여야 하고  $b_3$ 과  $b_4$ 는 음의 값으로서 유의미하여야 한다(Aiken and West 1991; Maltz and Kohli 1996). 회귀분석은 SPSS 10.0 통계패키지를 활용하여 실시하였다.

$$\text{회귀식) } Y = \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \beta_3 * X_1^2 + \beta_4 * X_2^2 + \epsilon$$

Y = manifest conflict

X<sub>1</sub> = power advantage based in dependence

X<sub>2</sub> = power disadvantage based in dependence

Kumar, Scheer and Steenkamp(1998)의 연구에 근거하여 spline regression을 실시한 결과를 <표 3>과 <표 4>에 정리하였으며, <표3>은 상호의존성의 총합이 높은 경우의 회귀분석결과로서 이를 활용하여 본 연구에서 제시한 연구가설을 검증할 수 있을 것이다. 또한 본 연구에서는 상호의존성의 총합이 낮은 경우에 대한 연구가설을 구체적으로 제시하지 않았으나 상호의존성의 총합이 높은 경우와 비교하기 위해서 <표 4>에서 회귀분석결과를 정리하였다.

<표 3>에서 알 수 있듯이 연구가설을 지지해주는 분석결과를 보여주고 있다. 즉 자신의 의존성이 상대방보다 높은 경우와 낮은 경우 모두 상호의존성의 불균형성이 커짐에 따라 초기에는 갈등이 증가하지만 상호의존성의 불균형성이 극단적으로 커지게 되면 오히려 갈등이 감소하는 형태를 보이고 있는데, 이는 상호의존성의 불균형성과 갈등간 역U형태적 관계를 보여주는 것이다.

그러나 상호의존성의 총합이 낮은 경우에는 상호의존성의 불균형성과 갈등간 역U형태적 관계를 보이지 않고 있는데, <표 4>에서도 알 수 있듯이 자신의 의존성의 상

대방보다 높은 경우 10%유의수준에서 상호의존성의 불균형성과 갈등간 정적 선형관계를 보이고 있지만 회귀식자체가 유의미하지 않다( $F = 1.834$ ;  $p = .142$ ). 이에 본 연구에서 연구가설로서 제시한 상호의존성의 불균형성과 갈등간 역U형태적 관계가 실증적으로 지지되었다.

< 표 3 > Spline regression(high magnitude)

| 독립변수                              | 비표준화계수 | 표준화계수  | t값        |
|-----------------------------------|--------|--------|-----------|
| AdvDep****                        | 1.252  | 1.140  | 3.115***  |
| DefDep*****                       | 2.592  | 1.363  | 4.274***  |
| AdvDep <sup>2</sup>               | -.223  | -.922  | -2.684**  |
| DefDep <sup>2</sup>               | -.757  | -1.161 | -3.922*** |
| $R^2 = .318(F = 5.134; p = .002)$ |        |        |           |

\*  $p < 0.1$  , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

\*\*\*\* AdvDep(낮은 의존성), \*\*\*\*\* DefDep(높은 의존성)

< 표 4 > Spline regression(low magnitude)

| 독립변수                              | 비표준화계수 | 표준화계수 | t값     |
|-----------------------------------|--------|-------|--------|
| AdvDep****                        | .751   | .481  | .975   |
| DefDep*****                       | 2.483  | .894  | 1.829* |
| AdvDep <sup>2</sup>               | -.092  | -.164 | -.358  |
| DefDep <sup>2</sup>               | -.664  | -.512 | -1.132 |
| $R^2 = .158(F = 1.834; p = .142)$ |        |       |        |

\*  $p < 0.1$  , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

\*\*\*\* AdvDep(낮은 의존성), \*\*\*\*\* DefDep(높은 의존성)

## VI. 결론

의존성은 유통경로 상에 존재하는 기본적인 특성으로서 의존성이 존재하지 않는 유

통경로는 존재하지 않는다(Coughlan, Anderson, Stern and El-Ansary 2001). 유통연구 분야에서의 상호의존성에 대한 연구는 그 자체로서 의의를 갖고 있으나, 대부분의 기존 연구들은 과거 Emerson(1962)이 제시한 개념적 정의를 그대로 따르고 있다. 최근 유통경로구성원간의 관계에 대한 다양한 연구들(Antia and Frazier 2001; Hibbard, Kumar and Stern 2001 등)에서 제시한 연구모델들에는 의존성 개념이 포함되어 있지만 의존성에 초점을 둔 연구들은 별로 존재하지 않는다. 본 연구에서는 유통연구의 기본 개념이라고 할 수 있는 의존성 개념에 대한 중요성을 다시 강조하고, 기본적인 거래형태인 양자적 거래관계(dyadic relationship) 속에서 의존성 개념을 확장시킨 상호의존성 개념을 재조명하고자 하였다.

본 연구에서는 연구 가설을 실증적으로 검증하기 위한 자료로 기존 상호의존성 연구들과 구별되게 거래당사자 각각에게 자신의 의존성과 상대방의 의존성에 대해 응답한 자료를 수집하였으며, 이들 응답치들을 활용하여 상호의존성 총합형태와 불균형성 형태로 구분해서 실증분석을 실시하였다. 분석결과들에 대해서 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

Kumar, Scheer and Steenkamp(1998)의 연구에서 제시한 절차대로 spline regression을 실시한 경우 기존 연구와 다소 다른 결과들을 보여주고 있음을 알 수 있다. 마케팅 영역에서 상호의존성과 갈등간 관계를 살펴본 대표적인 연구들에서는 상호의존성의 불균형성이 증가함에 따라 갈등이 증가한다는 견해를 보여주고 있으나(Gundlach and Cadotte 1994; Kumar, Scheer and Steenkamp 1995), 본 연구에서 실시한 실증분석결과에서는 이와 다른 결과를 보여주고 있다. 즉 상호의존성의 불균형성과 갈등간에는 정적 선형관계가 아닌 역U형태의 비선형적 관계를 갖고 있음을 알 수 있는데, 이는 기존 연구들에서 발생했을 가능성이 있는 자기지각오류를 최소화한 분석결과로서 본 연구에서 제시한 연구 가설이 지지되었음을 보여주는 것이다. 다음으로는 본 연구의 의의를 학문적 차원과 실무적 차원으로 구분하여 간략하게 언급하고자 한다.

상호의존성과 갈등간의 관계에 대해서 기존 연구들(Gundlach and Cadotte 1994; Kumar, Scheer and Steenkamp 1995, 1998)에서 상반된 분석결과들을 제시하고 있는데, 본 연구에서는 마케팅 분야가 아닌 사회학 분야에서 개발된 이론들을 활용하여 상호의존성과 갈등간 관계에 대해 새로운 시각으로 접근하고자 하였다. 이를 위해서 먼저 상호의존성의 두 차원(총합, 불균형성)과 갈등간 관계를 쌍무적 억제이론과 갈등나선형이론에 근거하여 상반된 가설들을 개념적으로 제시하고 실제 데이터를 활용하여 검증하였다.

또한 상호의존성과 관련된 기존 연구들에서는 상호의존성의 두 차원인 상호의존성의 총합과 불균형성을 독립적으로 제시하였으나 본 연구에서는 상호의존성의 총합과



불균형성이 갈등에 대해서 상호작용효과를 갖고 있음을 개념적이고 실증적으로 보여 주고 있다. 마찬가지로 기존 연구들에서는 상호의존성과 다양한 결과변수 간에 선형적 관계를 가정하고 있는데, 본 연구에서는 상호의존성의 불균형성과 갈등간에 비선형적 관계를 갖고 있음을 보여주고 있다. 이러한 결과는 기존 상호의존성에 대한 견해와 상반된 견해로서 향후 상호의존성 연구에 대한 새로운 초석이 될 수 있을 것이다.

마지막으로 Gundlach and Cadotte(1994), Kumar, Scheer and Steenkamp(1995, 1998) 등의 연구들은 거래당사자 중 일방의 의존성만을 고려하였던 과거 연구들과 달리 거래당사자 모두의 의존성을 포함한 개념인 상호의존성 개념을 제시하여 기존 의존성에 관한 연구들을 발전시켰으나, 자료수집 시 거래당사들 중 일방에게 자신의 의존성 및 상대방의 의존성을 응답하도록 함으로써 실제적인 상호의존성을 측정하지 못하였다(Kim and Hsieh 2003). 본 연구에서는 거래당사자 각각에게 자신의 의존성에 대해 응답하도록 하여 실제적인 상호의존성 개념을 측정하고자 하였다. 따라서 기존의 연구들의 분석결과들은 자기지각오류(self-perception bias)에 의해 왜곡된 결과일 가능성이 있으며 본 연구에서는 이와 같은 왜곡을 최소화하여 실제 거래관계를 정확하게 반영하고자 하였다.

본 연구는 상호의존성과 갈등간 관계에 대한 다양한 기존 연구들을 토대로 학문적으로 재조명하고자 함을 주요 연구목적으로 삼고 있으므로 다양한 학문적 의의를 갖고 있으나, 상호의존성과 갈등 등의 중요하지만 단순한 개념들만을 제한적으로 제시함에 따라 실제 실무적 활용 측면에서 가지는 의의가 미흡하다고 할 수 있다. 그러나 본 연구는 상호의존성의 불균형성에 대해서 기존 연구들에서 제시한 견해와 상이한 견해를 제시함으로써 가지는 실무적 의의는 다음과 같다.

예를 들어 Kumar, Scheer and Steenkamp(1995)는 추가분석에서 완전히 균형적인 거래관계에서 긍정적 거래성과를 보이고 있음을 제시하며 실제 거래관계에서도 균형적인 상호의존관계를 형성하는 것이 거래성과를 높일 수 있는 방법이라고 제안하였다. 또한 Emerson(1962)도 불균형적 의존관계는 상대적으로 의존성이 높은 당사자를 취약하게 할 수 있으므로 균형적 거래관계가 바람직하다고 제안하였다. 그러나 본 연구에서의 분석결과에서도 알 수 있듯이 반드시 균형적 거래관계만이 거래성과를 높일 수 있는 것은 아니며, 상호의존성의 총합이 높은 경우에는 오히려 '명확한' 불균형적 거래관계가 긍정적 거래관계를 형성할 수 있음을 알 수 있다. 따라서 거래관계를 맺고 있는 거래당사자들의 전체적인 의존성이 높고 자신의 의존성이 상대적으로 높은 경우 자신의 의존성을 줄임으로써 전체 의존성이 감소하는 것은 오히려 거래관계를 악화시켜 성과를 하락시킬 수 있으므로 현재 의존성 정도를 유지하거나 의존성 외의 다른 요인들에 관심을 갖는 것이 바람직할 것이다. 즉 분석결과에서도 알 수 있듯이 상호의존성의 불균형성과 갈등간 직접적 관계는 일정하지 않지만 상호의존성의

총합과 갈등간 관계는 일관되게 지지되고 있는데, 이는 상호의존성의 불균형성보다 전체 의존성의 합이 거래관계에 미치는 영향이 보다 큼을 알 수 있다.

본 연구는 거래관계에 영향을 미칠 수 있는 다양한 요인들 중에서 상호의존성과 갈등에 초점을 두고 기존 연구들과는 다소 상이한 견해를 제시하고 있지만 몇몇 한계점을 내포하고 있다. 최근의 유통연구들은 거래관계에 영향을 미칠 수 있는 주요 요인들을 되도록 포괄적으로 포함시킨 연구모델들을 제시하고 있으며 분석방법도 구조방정식모형(structural equation modeling)과 같은 포괄적 분석방법을 활용하고 있다. 그러나 본 연구에서는 상호의존성과 갈등 등의 한정된 관계변수들만을 제시하였다. 즉 본 연구에서는 상호의존성의 기본적 특성에 대한 연구로서 다양한 변수들을 고려하지 않았으며 결과적으로 실제 거래관계에 대한 활용측면에서는 미흡하다.

두 번째 한계점으로는 연구상황상의 한계점을 제시할 수 있는데, 본 연구는 다양한 산업재 시장 중 소방설비산업을 대상으로 실증분석을 실시하였다. 물론 소방설비산업이 다른 산업재 시장과 특별한 차이점을 보이고 있지 않으며, 대부분의 다른 산업재 시장과 유사하게(Buchanan 1992; Kumar, Scheer and Steenkamp 1995, 1998) 대체로 구매업체집단(소방설비 공사업체)의 힘이 상대적으로 높기는 하지만 이는 본 연구의 일반화 가능성을 저해할 수 있으며, 양자적 자료(dyadic data)의 수집을 위해 전체 집단에서 일부 표본을 누락시켰는데 이 또한 분석결과의 일반화 가능성을 저해하고 있다. 따라서 본 연구의 일반화 가능성을 높이기 위해서는 다양한 산업군을 대상으로 보다 많은 표본수를 확보하여야 하며, 특정 산업군 외의 다양한 산업군에서의 거래관계특성들이 포함될 필요가 있고 더 나아가 기본적 특성 면에서 상이한 산업군들 간의 비교연구가 필요할 것이다.

앞에서도 언급했듯이 본 연구에서는 상호의존성의 다양한 결과변수들 중 갈등을 결과변수로 제시하였고, 더욱이 여러 형태의 갈등 중 명시적 갈등을 갈등의 대표적 형태로서 제시하였다. 그러나 갈등의 형태에는 명시적 갈등 외에도 지각된 갈등(Kumar, Scheer and Steenkamp 1995), 잠재적 갈등(Frazier and Rody 1991), 갈등 후 감정(Gundlach and Cadotte 1994) 등의 다양한 형태가 존재한다. 물론 명시적 갈등이 기타 형태의 갈등들에 비해서 포괄적 개념의 갈등형태이기는 하지만(Frazier and Rody 1991), 상호의존성이 다른 형태의 갈등들과 다양한 관계를 갖을 가능성은 여전히 존재한다. 그러나 본 연구에서는 다른 형태의 갈등들과 상호의존성간 관계에 대해서는 규명하지 못하였다.

## 참고문헌

- Aiken, Leona S. and Stephen G. West(1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury, CA: Sage Publications.
- Anderson, James C. and James A. Narus (1990), "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships," *Journal of Marketing*, 48(Fall), 62-74.
- Anderson, Erin and Barton Weitz(1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment on Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 29(February), 18-34.
- Antia, Kersi D. and Gary L. Frazier(2001), "The Severity of Contract Enforcement in Interfirm Channel Relationships," *Journal of Marketing*, 65(October), 67-81.
- Bacharach, Samuel B. and E. J. Lawler(1981), *Bargaining: Power, Tactics, and Outcomes*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, James R. and Ralph L. Day(1981), "Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 18(August), 263-274.
- Buchanon, Lauranne (1992), "Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals," *Journal of Marketing Research*, 29(February), 65-75.
- Coughlan, Anne T., Erin Anderson, Louis W. Stern, and Adel I. El-Ansary (2001), *Marketing Channels*, Prentice Hall.
- Deutsch, M. and R. M. Krauss(1962), "Studies of Interpersonal Bargaining," *Journal of Conflict Resolution*, 6, 52-76.
- Dwyer, F. Robert, Paul Shurr, and Sejo Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationship," *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.
- Emerson, Richard M. (1962), "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, 27(February), 31-41.
- Frazier, Gary (1983), "Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective," *Journal of Marketing*, 47(Fall), 68-78.
- Frazier, Gary and John Summers (1984), "Interfirm Influence Strategies and

- Their Application Within Distribution Channels," *Journal of Marketing*, 48(Summer), 43-55.
- Frazier, Gary and John Summers (1986), "Interfirm Power and Its Use Within a Franchise Channel of Distribution," *Journal of Marketing Research*, 23(May), 169-176.
- Frazier, Gary and Raymond C. Rody (1991), "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels," *Journal of Marketing*, 55(January), 52-69.
- Gaski, John(1984), "The Theory of Power and Conflict in Channel of Distribution," *Journal of Marketing*, 48(Summer), 9-29.
- Geyskens, Inge, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, Lisa K. Scheer and Nirmalya Kumar(1996), "The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study," *International Journal of Research in Marketing*, 13, 303-317.
- Gundlach, Gregory T. and Ernest R. Cadotte (1994), "Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting," *Journal of Marketing Research*, 31(November), 516-532.
- Heide, Jan B.(1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 58(January), 71-85.
- Hibbard, Jonathan D., Nirmalya Kumar and Louis W. Stern(2001), "Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, 38(February), 45-61.
- Hornstein, H. A.(1965), "The Effects of Different Magnitudes of Threat Upon Interpersonal Bargaining," *Journal of Experimental Social Psychology*, 1, 282-293.
- Kale, Sudhir(1986), "Dealer Perceptions of Manufacturer Power and Influence Strategies in a Developing Country," *Journal of Marketing Research*, 23(November), 387-393.
- Kelley, Harold(1983), "Love and Commitment," in *Close Relationships*, Harold Kelley et al., eds. New York: W. H. Freeman and Company, 265-314.
- Kim, Stephen Keysuk and Ping-Hung Hsieh(2003), "Interdependence and Its Consequences in Distributor-Supplier Relationships: A Distributor

- Perspective Through Response Surface Approach," *Journal of Marketing Research*, 40(February), 404-412.
- Kipnis, D.(1976), *The Powerholders*, Chicago: University of Chicago Press.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp (1995), "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes," *Journal of Marketing Research*, 32(August), 348-356.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp (1998), "Interdependence, Punitive Capability, and the Reciprocation of Punitive Actions in Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, 35(May), 225-235.
- Lawler, Edward J.(1986), "Bilateral Deterrence and Conflict Spiral: A Theoretical Analysis," pp. 107-130 in *Advances in Group Processes*, vol. 3, edited by Edward J. Lawler, Greenwich, CT:JAI.
- Lawler, Edward J., Rebecca S. Ford, and Mary A. Blegen (1988), "Coercive Capability in Conflict: A Test of Bilateral Deterrence Versus Conflict Spiral Theory," *Social Psychology Quarterly*, 51(2), 93-107.
- Lusch, Robert F. and James R. Brown(1996), "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 60(October), 19-38.
- Maltz, Elliot and Ajay K. Kohli(1996), "Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries," *Journal of Marketing Research*, 33(February), 47-61.
- Mishra, Debi P., Jan B. Heide and Stanton G. Cort(1998), "Levels of Agency Relationships in Service Delivery: Theory and Empirical Evidence," *Journal of Marketing Research*, 35(August), 277-295.
- Molm, Linda D.(1987), "Power Dependence Theory: Power Processes and Negative Outcomes," pp. 171-198 in *Advances in Group Processes*, vol. 4, edited by Edward J. Lawler, Greenwich, CT:JAI.
- Morgan, M. P.(1977), *Deterrence: A Conceptual Analysis*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Nunnally, Jim C.(1978), *Psychometric Methods*, New York: McGraw Hill.
- Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik(1978), *The External Control of Organizations*, New York: Harper & Row Publisher, Inc.
- Raven, Bertram H. and Arie W. Kruglanski(1970), "Conflict and Power," in

- The Structure of Conflict*, Paul Swingle, ed.(New York: Academic Press), 69-109.
- Rubin, Jeffrey Z. and Bert R. Brown(1975), *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, New York: Academic Press.
- Tedeschi, J. T. and T. V. Bonoma(1977), *Measures of Last Resort: Coercion and Aggression in Bargaining*, In D. Druckman(ed.), *Negotiations* Beverly Hills, Calif.: Sage Publications.
- Tedeschi, J. T. and T. V. Bonoma(1972), *Power and Influence: An Introduction*, In J. T. Tedeschi(ed), *Social Influence Process*, Chicago: Aldine.
- Wilkinson, Ian and David Kipnis(1978), "Interfirm Use of Power," *Journal of Applied Psychology*, 63(June), 315-320.