

승용차유통경로에서 딜러의 협력, 갈등, 성과 간의 관계에 관한 연구

桂道原*

목 차

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 연구방법
- IV. 연구결과
- V. 결론 및 토의

I. 서론

우리나라 자동차산업은 1994년 생산부문에서 세계 6위를 차지할 정도로 성장하였음에도 불구하고 유통부문은 낙후성을 면치 못하고 구조변화를 거듭하고 있으며 '96년 유통시장 개방과 구미 자동차업체의 국내진출확대로 국내 자동차업체들의 유통경로 설계와 경로관리가 현안과제로 대두 되었다. 국내승용차 유통구조를 보면 현대는 직영영업소 및 현대자동차서비스를 통한 직접경로를 사용하고 있으며, 기아는 직접경로중심에서 딜러제로의 변화를 추진중이고, 대우는 딜러제중심의 간접경로에 직영영업소판매를 일부 유지하는 경로정책을 사용하고 있어 3사 모두 각기 다른 경로정책을 사용하고 있으며 계속 경로변화를 시도하고 있는 실정이다.

유통전략적 관점에서 자동차업체들은 변혁기를 맞고 있는 유통구조의 합리화와 함께 경로구성원들의 관리라는 두가지 과제를 당면하고 있는데 전자는 연구도 많이 되었고(차 1990; 계 1992; 오, 임, 박, 이 1995) 업체들도 구체적인 정책을 추진중이거나 모색중이지만 후자의 경우는 아직 연구의 초점이 되지 못하고 있

는 실정이다.

따라서 본연구에서는 경로쌍방인 승용차공급업자와 딜러 간의 관계에서 갈등과 협력의 원인이 무엇이며 이들의 원인변수인 권력원천과 의존성, 결과변수인 성과사이의 관계를 규명하고자 한다. 본연구는 기존 업체가 딜러수 확대정책을 추진하고 있는 시점에서, 또한 승용차 딜러시스템 관리의 미숙으로 딜러의 불만 고조, 경로이탈 딜러의 증가 등의 문제를 해결하기 위한 현안과제라는 점에서 시의적절하다고 본다.

유통경로는 경제시스템일 뿐만 아니라 행동과학적 시스템이라는 견해가 Stern 과Reve(1980)에 의해 제시 되었는데 행동과학적 견해는 힘의 원천(French & Raven 1959; Gaski 1984), 의존성(Emerson 1962; Frazier 1983a), 지배감정-협력과 갈등 등의 구성개념에 초점을 두게 된다. 힘의 원천과 의존성은 경로관계의 토대로써 갈등과 협력의 선행변수가 되며 경로관계에서 나타나는 지배감정의 구성요소인 갈등과 협력은 경로구성원들 간의 업무관계를 평가하는데 영향을 미치게 되므로(Anderson & Narus 1984, 1990) 경로성과의 영향변수가 된다.

갈등과 협력은 교환 당사자들 간에 상호의존성의 성격으로 부터 비롯되며 경로관계에서 공존할 수 있다. 예컨대 수요감소가 제조업체와 대리점의 재무성과에 미치는 영향에 대한 조사에서 제조업체들은 대리점들의 비윤리적인 관행이 업체의 명예를 실추시키고 있다고 불평하므로써 딜러들에 대한 재무성과감소를 비난하고 있으며, 반대로 대리점들은 제조업체들이 혁신적인 대리점들을 방해하고 있다고 불평 하므로써 제조업자들에 대하여 성과감소를 비난하고 있다(Treece, Zellner & Konrad 1989). 이러한 갈등에도 불구하고 제조업체와 대리점들은 기대목표달성을 위해 상호의존적이므로 서로 협력하고 있다(Dwyer 1980).

딜러나 소매업자들은 장기적으로 만족한 관계를 경험하기 위해 협력관계가 어떻게 개발되고 유지되는지를 이해할 필요가 있다. 그러나 협력문제를 다루고 있는 대부분의 연구들은 협력 현상을 만족의 형태(Anderson & Narus 1984)나 갈등의 반대개념(Gattorna 1978)으로 간주해 왔으며 협력문제를 직접 언급하고 있는 실증연구는 드물다. 더구나 유통경로에서 경로구성원들 간의 협력수준, 갈등, 성과에 관한 연구는 거의 없는 실정이다. 최근 Skinner, Gassenheimer, Kelly(1992)가 공급자-딜러 관계에서 협력과 갈등에 관한 실증연구를 함으로써 유통경로에서 협력과 갈등에 관한 연구에 관심을 가지게 되었다.

본 연구의 목적은 승용차경로상의 공급자와 딜러 간의 관계에서 첫째 강압적 힘의 원천, 비강압적 힘의 원천, 의존성이 갈등과 협력에 어떠한 영향을 미치며, 둘째 갈등은 협력과 어떠한 관계를 가지는가를 규명하고, 셋째 갈등과 협력은 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 검토하는 것이다. 본 연구는 유통경로에서 행동과학적 구성개념에 대한 선행연구들이 관심을 가지지 않았던 협력개념에 관심을 가짐으로써 유통경로에서 행동과학적 변수들의 역할 및 영향을 검토한다는 점에서 기존 연구를 확장하고 있다.

II. 이론적 배경

1. 힘의 원천, 의존성과 협력

힘의 원천은 힘의 원인변수라고 할 수 있다. El-Ansary & Stern(1972)은 한 경로 구성원의 힘은 다양한 유통경로수준에서 다른 경로구성원의 마케팅전략 의사결정변수를 통제할 수 있는 능력이라고 정의했는데, 이 정의는 힘에 대한 고전적 정의가 되었으며 그후 Gaski(1984), Gaski & Nevin(1985), Hunt & Nevin(1974), Schul & Babakus(1988) 등에 의해 수용되었다.

힘을 힘의 원천의 함수로 보는 시각은 힘의 결정요인을 여러가지 힘의 원천에서 탐색하려는 것이다. 힘의 원천은 상대방의 목표달성을 돕거나 방해할 수 있는 수단 및 방법이라고 할 수 있다(Robicheaux & El-Ansary 1975-1976). 마케팅연구자들(Michie 1978; Wilkinson 1981; Lusch and Brown 1982; Lusch 1976a)은 힘의 원천을 강압적 힘의 원천과 비강압적 힘의 원천의 두 가지로 양분하고 있는데 비강압적 힘의 원천은 보상적 힘으로 언급되기도 한다. 공급자-딜러간의 협력에 관한 연구(Skinner, Gassenheimer & Kelley 1992)에서 협력은 의존성, 비강압적 힘의 원천, 만족수준과 정의 관계가 있으며 강압적 힘의 원천과 부의 관계가 있는 것으로 나타났다. Emerson(1962)에 따르면 소매업자에 대한 공급업자의 힘은 공급업자에 대한 소매업자의 의존성의 결과인데, 공급업자에 대한 소매업자의 의존성은 i) 공급업자가 매개하는 목표를 달성하는데 있어서 소매업자의 동기부여적 투자와 비례하며, ii) 소매업자 - 공급업자 관계 이외에서 소매업자가 그 목표를 달성할 가능성에 반비례한다. 조직행동연구가들도 의존성에 대하여 유사한 생각을 가지고 있다. 이러한 정의에 비추어 보면 의존성이 증가되는 네가지 수단을 인식할 수 있다(Heide & John 1988). 첫째, 양당사자간의 관계로부터 얻게되는 결과가 중요하거나 매우 가치있는 것일때 의존

도는 높아진다. 교환 자체의 중요성이 클때도 의존도는 높아진다. 따라서, 공급자가 사업의 넓은 영역에 걸쳐 공급할때 공급자에 대한 기업의 의존도는 높아진다. 둘째, 의존성은 양당사자 간의 관계로부터 얻게 되는 결과가 대안적 관계로부터 얻을 수 있는 결과보다 상대적으로 높거나 좋을때 증가된다. 셋째, 의존성은 의존적인 당사자가 이용할 수 있는 교환원천의 대체안이 적을때 증가된다. Frazier(1983a)는 의존성수준을 측정하기 위해 역할성과 접근방법을 사용하였는데, A기업의 역할성과는 A기업이 다른 기업과의 경로관계에서 그 역할을 얼마나 잘 수행하느냐 라고 할 수 있다. Frazier는 의존성 척도로서 경로역할에 대한 제조업자의 수행성과를 사용하였으며 연구결과 딜러의존성은 마케팅 전략에 대한 기업간 의견일치, 딜러만족, 딜러복지에 대한 제조업자의 관심과 정의 관계가 있는 것으로 나타났다. Skinner & Gultinan(1985)은 의존성 척도로서 '제조업자의 책임수행에 대한 딜러의 만족, 제조업자의 프로그램, 서비스, 지원에 대한 딜러의 의존도'를 사용하였는데, 연구결과 딜러의존성은 제조업자의 통제에 대한 제조업자 및 딜러의 지각과 정의 관계를 가지며 딜러의 특별 네트워크(합동프로그램의 수, 보완적 제조업자에 대한 의존성) 정도와는 부의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 경로구성원의 목표가 양립되어 조화를 이룰 수 있을때 협력이 이루어지며 더구나 의존성이 높은 경로관계에서 다른 경로구성원의 역할성과에 대한 한 경로구성원의 의존성이 클수록 관계를 유지하기 위한 노력은 더 클 것(Frazier, Gill & Kale 1989; Rosenberg & Stern 1970; Lusch & Brown 1982; Schermerhorn 1975)인데 경로관계를 유지하는데 필요한 노력은 협력의 형태로 나타나게 된다.

가설1: 승용차공급자와 딜러간의 관계에서 협력수준은 강압적 힘의 원천과 부의 관계를 가지며 비강압적 힘의 원천, 의존성과 정의 관계를 가진다.

2. 힘의 원천, 의존성과 갈등

힘의 원천과 갈등에 관한 선행연구들은 두 구성개념들 간에 유의적인 상관관계가 있음을 밝히고 있는데, 일반적으로 강압적 힘의 원천은 갈등을 증가시키며 비강압적 힘의 원천은 갈등을 감소시킨다는 결과를 나타내고 있다. Lusch(1976a)는 자동차딜러를 대상으로 한 연구에서 강압적 힘의 원천은 갈등을 증가시키며 비강압적 힘의 원천은 갈등을 감소시킨다는 결과를 제시하였으며, Skinner, Gassenheimer, and Kelly(1992)도 공급자 - 딜러 간의 관계에 관한 연구에서 강압적 힘의 원천은 갈등을 증가시키고 협력수준을 감소시키는 반

면 비강압적 힘의 원천은 갈등을 감소시키고 협력을 증가시킨다고 주장하였다. 이외에도 Gaski & Nevin(1985)과 Schul & Babakus(1988)도 동일한 결과를 얻었다. Frazier, Gill, and Kale(1989)등은 유통경로에서 딜러의존성수준과 상호주 의적 활동에 관한 연구에서 딜러의존성과 갈등 간에는 유의적인 관계가 있음을 밝혀 냈다. Brown, Lusch, & Muehling(1983)등의 의존성, 갈등, 힘의 원천, 힘 등의 통합모형에 관한 검증에서도 딜러의존성은 지각된 갈등수준에 간접적 으로 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. Achrol & Stern(1988) 의 연구에서 도 환경요인들 간의 지각된 상호의존성과 지각된 환경갈등 간에는 상관관계가 매우 높은 것으로 나타났다.

가설2: 승용차공급자의 강압적 힘의 원천과 딜러의존성은 딜러가 지각하는 갈 등에 정의 영향을 미치며 비강압적 힘의 원천은 딜러가 지각하는 갈 등에 부의 영향을 미친다.

3. 협력과 갈등

유통경로는 조직간 시스템으로서 경로구성원간 협력 없이는 운영될 수 없다 (Stern 1971). 경로구성원들은 공동이익을 달성하기 위해 협력을 하게 된다.(Sibley & Michie 1982; Dwyer 1980). 사회과학연구자들은 협력연구에서 협 력을 사회가치체계의 독특한 형태로 이론화하였으며, 경쟁과 대비되는 것으로서 개인 또는 집단을 위한 행동전략으로 고려해 왔고, 둘 이상 당사자 간의 갈등문 제를 해결하기 위한 기술, 기법 또는 수단 등의 도구적 방법으로 간주해 왔다 (Sibley & Michie 1982). 제조업체와 딜러들은 정치적 이유와 경제적 이유 때문 에 협력을 선택하게 된다(Skinner, Gassenheimer, and Kelly 1992). Alderson(1965)은 개별기업의 경제적 성장은 협력과 갈등이 경로참가자들에게 일정수준의 만족감을 제공하도록 관계를 관리함으로써 경로내에서 성취된다고 주장하였다. Rosenberg & Stern(1971), Brown & Day(1981), Stern & El-Ansary(1992) 등은 경로갈등을 “ 한 경로구성원이 그의 목표를 달성하는데 다른 경로구성원이 방해하거나 장애되는 행위로 지각하는 상대” 라고 정의하고 있다. 여기서 갈등은 역할 수행성과 제약으로 인한 좌절상태라고 할 수 있으며 이는 경로 구성원들이 상호 배타적이고 양립할 수 없는 목표, 가치, 기대를 가 지기 때문에 발생한다. 협력문제를 다루고 있는 대부분의 연구들은 협력현상을 갈등의 반대개념으로 간주해 왔다. 협력과 갈등은 교환관계를 통제하는 두 가지 지배감정으로서 갈등은 개인목표나 상호목표달성을 방해하는 간섭으로 정의되

며, 반대로 협력은 개인목표 및 공동목표달성을 위한 결합노력이다. 갈등과 협력은 교환당사자들 간 상호의존성의 성격으로부터 비롯되며 경로관계에서 공존할 수 있다. Skinner, Gassenheimer & Kelley (1992)는 공급자-딜러 간의 협력에 관한 연구에서 협력은 갈등과 부의 관계가 있다고 밝혔다.

가설3: 딜러가 지각하는 갈등과 협력 간에는 부의 관계를 가진다.

4. 협력, 갈등과 성과

유통경로갈등과 성과간의 관계에 대한 선행연구들은 연구대상이나 연구자에 따라 서로 다른 결과를 보여 주고 있어 아직까지 일치를 보지 못하고 있다. 경로갈등과 성과에 관한 연구에서 Assael (1969), Stern (1971), Rosenbloom (1973) 등은 정의 관계를 주장하였고, Alderson (1965), Lusch (1976b), Rosenbloom (1977), Pearson (1973) 등은 부의 관계를 주장하였으며, Rosenbloom (1977), Lusch (1976b), Rosenberg and Stern (1971) 등은 곡선적 관계가 있다고 주장하였다. Brown(1980)은 경로갈등과 성과 간의 관계는 모든 유형의 경로시스템에 걸쳐 일반적일 수 없다고 결론지었다. 결국, 갈등과 성과에 관하여 다양한 연구가 이루어 질 수 있는데 앞으로의 실증연구에서는 특정상황 하에서의 갈등문제와 특정 성과변수 간의 관계로 한정하여 연구가 이루어져야 한다.

유통경로에서 협력수준은 경로구성원들 간의 상호의존성과 목표일치정도에 의해 영향을 받는다(Sibley & Michie 1982). Robicheaux & El-Ansary(1976-1977)는 “경로구성원들 간의 순기능적인 상호의존성은 경로목표를 달성하기 위해 최소 수준이라도 협력을 필요로 하는데 이러한 협력이 없다면 경로시스템은 비효과적이라고 주장함으로써 협력이 경로구성원성과에 주요 변수임을 시사하고 있다. 협력과 성과에 관한 연구들은 두 변수간에 정의 관계가 있음을 밝히고 있다. Brown(1979)은 자동차산업의 딜러연구에서 협력과 성과 간에 정의 관계 또는 포물선형합수관계가 있다고 주장하였다. 식품산업에서 협력차원은 높은 성과 경로구성원과 낮은 성과 경로구성원을 차별화하는데 있어서 갈등보다 유용한 것으로 나타났다(Pearson & Monoky 1976). 협력에 관한 다른 연구들은 협력이 효율성을 개선시키며(Etgar 1976a), 경로구성원의 협력적 행동은 다른 구성원의 협력행동에 영향을 미치므로써(Cadotte & Stern 1979) 경로구성원의 만족과 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝히고 있다.

가설4: 딜러가 지각하는 갈등은 성과에 부의 영향을 미치나 협력은 성과에 정의 영향을 미친다.

Ⅲ. 연구방법

1. 표본

본 연구에서는 연구변수 간의 관련성을 명확히 파악할 수 있는 승용차딜러를 조사대상으로 선정하였는데 이는 계약형경로서 제조업체(공급회사)와 딜러 간의 힘의 원천, 의존성, 갈등, 협력 등의 특성이 잘 나타나 있기 때문이다.

승용차딜러의 표본프레임은 우리나라 3대 자동차제조회사중 기업형 경로시스템만을 사용하고 있는 현대를 제외하고 기업형 및 계약형의 양 경로시스템을 모두 사용하고 있는 대우자동차와 기아자동차의 딜러이다. 설문지는 총 200개가 발송되어 124개가 회수되었으며(62.2%) 이중 불성실하게 응답한 설문지 11개를 제외하고 113개를 분석에 사용하였다.

2. 측정

1) 힘의 원천

본 연구에서는 힘의 원천을 강압적 힘의 원천과 비강압적 힘의 원천으로 나누어 각각4개항목씩 총8개 항목으로 측정하였으며 척도는 John(1984)과 Skinner, Gassenheimer, & Kelly(1992) 등이 사용하여 신뢰성과 타당성이 인정된 척도를 사용하였다. 측정내용중 강압적 힘의 원천은 승용차공급업자가 딜러에 대하여 강압적인 제재를 가할 수 있는 원천이나 근거에 대한 딜러의 지각수준으로서 구체적인 내용은 “본사는 나와서의 계약을 취소하거나 재계약을 하지 않겠다고 위협했다, 본사가 내 이익을 감소시킬 조치를 취할 것임을 암시했다, 본사가 어떤 필요한 서비스를 철회할 것이라고 느꼈다, 본사는 내가 본사의 제안에 동의하지 않는다면 나에게 불리한 조치를 취할 수 있다.” 등이다. 비강압적 힘의 원천은 딜러가 승용차공급업자에 대하여 호의적인 태도를 가지도록 하는 원천으로 보상적, 전문적, 준거적 힘의 원천에 대한 딜러의 지각수준으로서 구체적인 내용은 “ 나는 본사의 지시에 따르기 때문에 본사의 사업운영 방식을 존중한다, 나는 문제에 대한 본사의 판단을 신뢰한다, 본사의 요구대로 하는 것이 나의 의무다, 본사와 잘 지냄으로써 나는 어떤 경우에 좋은 대우를 받을 것이라고 느낀다.” 등이다. 측정방법은 질문내용에 관한 동의 정도를 정말

그렇지 않다(1점)에서 정말 그렇다(5점)의 5점척도로 측정하였다.

2) 의존성

Frazier, Gill, and Kale(1989)은 의존성 측정 방법으로 매출액 및 이익 접근방법, 역할수행 접근방법, 상쇄투자 접근방법 등 세가지 방법을 제시하였다. 본사에 대한 가맹점의 의존성은 가맹점이 기대목표를 달성하기 위하여 경로관계를 유지할 필요성이라고 할 수 있는데(Frazier 1983) 매출액 및 이익은 매우 중요한 목표이다. 매출액 및 이익접근방법은 El-Ansary & Stern(1972)에 의해 개발되었는데, 이 접근방법에서, 본사가 가맹점에 기여한 매출액 및 이익의 비율이 크면 클수록 본사에 대한 가맹점의 의존성은 더 커진다. Frazier (1983)에 의해 개발된 역할수행(role performance)접근방법은 의존성수준을 측정하기 위해 사용된 또 다른 중요한 측정방법이다. A기업의 역할수행은 A기업이 다른 기업과의 경로관계에서 그 역할을 얼마나 잘 수행하느냐 라고 할 수 있다. 이 접근방법을 사용한 연구자는 Frazier & Summers(1986), Skinner & Gultinan(1985), Anderson & Narus(1984) 등이다. 유통경로관계에서 의존성수준을 측정하기 위한 세번째 방법은 최근에 Heide & John(1988)에 의해 개발된 상쇄투자 접근방법이다. 이들은 유통경로에서 본사에 대한 가맹점의 의존성은 가맹점에 의한 거래특유투자(transaction-specific investments)에 의해 증가되고, 가맹점이 고객들에게 책임을 수행하려는 결속행위(예, 상쇄투자)에 의해 감소된다고 주장했다.

본 연구에서는 의존성을 측정하기 위해 역할수행 접근방법을 사용하였는데, 역할수행 의존성은 1) 딜러복지에 대한 공급업자의 관심, 2)공급업자의 책임수행에 대한 딜러의 만족, 3) 공급업자의 프로그램, 서비스, 지원에 대한 딜러의 의존도 등의 이슈를 5점척도로 측정하였다.

3) 협력

유통경로에서 협력은 상호 바람직한 목표를 달성하기 위해 유통경로의 서로 다른 수준에 있는 둘 이상의 조직에 의한 정책, 전략, 전술 및 활동의 선택을 통한 협력과정으로 정의 될 수 있다(Sibley and Michie 1982). 협력은 Childer, Ruekert, & Boush(1984)가 개발하고 Skinner, Gassenheimer, & Kelly(1992) 등이 사용한 4개항목의 척도로 측정하였다. 구체적인 측정내용은 “ 나의 장래목표는 제품공급자와 대항하기 보다는 좋은 거래관계를 유지함으로써 도달할 수 있다, 나의 장래이익은 제품공급자와 좋은 거래관계를 유지함으로써 실현할 수 있

다. 나는 다른회사와 거래하는 딜러들이 받는 지원을 본사가 나에게 제공하리라는것을 기대하지 않는다, 나는 내가 장래에 사업성과를 개선하는데 기여한다면 본사에서 나를 돌봐줄 것이라고 생각한다.” 등이며 이에 관한 동의 정도를 전혀 그렇지 않다(1점)에서 정말그렇다(5점)의 5점척도로 측정하였다.

4) 갈등

갈등을 측정하는 경우 어느 측면을 측정하느냐가 문제가 되는데, Brown & Day 는 경로내에서 명시적인 갈등(manifest conflict)은 갈등문제의 중요성(importance of the conflict issue)은 물론 불일치의 빈도(frequency of disagreements) 및 강도(intensity)에 의존한다고 주장했다. 갈등의 세차원인 빈도, 강도, 중요성을 각각 결합하여 갈등의 척도로 사용할 수 있는데, 유통경로의 갈등연구에서 연구자들은 경로갈등을 측정하기 위해 단일지수를 개발해 왔다. 연구들 중에서 갈등 척도로 의견불일치 빈도를 사용한 사람은 Brown & Frazier(1978) Brown, Lusch, Muehling(1983), Lusch(1976a,b), Schul 과 Babakus(1988)등이며, 갈등의 강도(intensity)를 사용한 분석가는 Assael(1969), Etgar(1979), Pride & Little(1983), Rosenberg & Stern(1971) 등이다. 본 연구에서 경로갈등에 대한 조작적 정의는 제조업체와 대리점 사이에서 나타나는 의견불일치의 빈도이다. 의견불일치 측정내용은 영업지역 및 범위의 중복, 승용차 주문시 공급지연, 협동광고지원, 최저판매목표량 측정, 고객신용정책, 문제발생시 해결방법, 대금결제시기 및 방법, 거래조건 등이다. 경로갈등 빈도의 측정 은 과거 1년간 딜러가 지각한 공급업자와의 의견불일치빈도를 전혀없음(1)으로부터 자주발생(5)까지 5점척도로 측정하였다.

5) 경로성과

성과척도는 일련의 행동에 대한 최종결과에 초점을 맞춘 것들과 최종결과에 영향을 주는 일련의 행동에 초점을 맞춘 것들로 분류될 수 있다. 결과척도에 근거한 성과평가는 유용한데 그 이유는 결과는 이용이 편리해서 관리적 측면에서 성과비용을 최소화하는데 도움을 주기 때문이다. 행동기준성과척도는 결과기준척도가 성과수준을 적절히 나타내지 못하는 경우 분석적 가치를 가진다. 행동기준성과척도는 낮은 성과의 원인을 인식하기 위해 노력과 결과를 연결시킨다. 성과척도가 경로구성원의 결과와 노력 모두를 파악하는 경우 성과평가 과정은 경로시스템관리에 중요한 공헌을 하게 된다. 결과기준 성과척도와 행동기준성과척

도 모두가 유통경로문헌에서 사용되어 오고 있으나 실증연구 문헌에서는 결과척도가 보다 일반적으로 사용되고 있다. 경로연구에서 사용된 결과기준척도들은 재무척도, 생산성척도 및 만족척도의 세가지 범주로 구분할 수 있다. 재무성과척도는 경로구성원 성과연구에서 일반적인 척도 인데 매출액(Brown 1979; Lusch 1976a,b), 시장점유율(Bowersox et al 1980; Brown 1979; Rosenbloom 1979), 재고회전률(Brown 1979), 이익(Bowersox et al 1980; Brown 1979; Rosenbloom 1979), 원가수준(Bowersox et al 1980; Lusch 1976a,b), 투자수익(Bowersox et al 1980; Brown 1979), 자산수익(Rosenbloom 1979) 등이 있다.

Spriggs(1989)는 자동차 딜러의 성과를 측정하는데 적합한 척도를 개발하기 위해 선행연구에서 사용된 34가지 성과평가척도를 선정한후 각 척도들의 중요성을 3점척도(매우중요, 중요, 약간중요)로 평가하도록하고 전년도 딜러의 성과는 5점척도(극히 우수, 매우우수, 우수, 양호, 저조)로 답하도록 하였다. 성과측정을 위한 34가지 성과척도는 크게 결과기준 성과척도와 행동기준 성과척도로 구분된다. 행동기준평가척도중 가장 많이 사용된 척도는 서비스부서(79.0%), 건물/시설(74.5%), 보증요구처리(74.0%), 고객만족(71%) 등이었으며 각 척도의 중요성에 대한 평가는 영업사원 인센티브계획(2.89), 고객만족(2.79), 전체 고객서비스 수준(2.74) 등이 중요시 되는 것으로 나타났다. 결과기준 성과척도중 가장 많이 사용된 척도는 총매출액(94.5%) 이고, 딜러의 총이익(77.5%), 투자이익(72.0%), 매출이익(71%) 등도 많이 사용되고 있었으며, 각 척도의 중요성에 대한 평가를 보면 이익(2.88), 투자이익(2.65), 매출이익(2.62) 등이 중요시 되는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 경로성과를 딜러의 투자수익률로 정의한다.

IV. 연구결과

1. 신뢰성과 타당성

가설검증을 하기 전에 각 측정변수의 신뢰성과 타당성을 검토해야 한다. 변수들은 기존 연구에서 신뢰성과 타당성이 검증되었으나 본연구에서 다시 검토하였는데 측정변수의 신뢰성계수를 나타내는 알파계수를 정리하면 <표1>과 같다. 측정항목중 일관성과 집중성을 약화시키는 항목을 제거하기 위해 전체-항목간 상관계수를 검토하였다. 측정항목중 의존성 1개 항목과 갈등 2개항목등 총3개항

목을 제거하였다. 제거된 의존성 1개항목은 “현재의 거래관계를 정리하고 다른

사업을 하는 경우 지금 보다 더 성공할 가능성”이었으며 갈등의 2개항목은 “경쟁상품의 취급제한”과 “최저 판매목표량 책정”이었다. 일관성을 저해하는 항목을 제거한후 신뢰성 분석결과 모든 변수가 Nunnally(1978)가 제시하는 일반적인 수용기준인 .7보다 높은 것으로 나타났다.

<표1> 변수의 신뢰성

변 수	측정항목수: 최초 / 최종	알 파 계 수
힘의 원천	4 / 4	.88
강압적 힘	4 / 4	.78
비강압적 힘	6 / 5	.90
의존성	8 / 6	.77
갈등	4 / 4	.86
협력		

<표2>는 변수들 간의 상관관계를 나타낸 상관관계수표이다. 힘의 원천을 나타내는 두변수인 강압적 힘의 원천과 비강압적 힘의 원천의 상관계수는 -.08로서 유의적인 상관관계가 나타나지 않고 있는데 이는 두변수 간에 판별타당성(discriminant validity)이 있음을 의미한다. 협력은 선행변수중 비강압적 힘의 원천($r=.68$), 의존성($r=.52$)과 $p < .01$ 수준에서 유의적인 상관관계를 나타냈으나 강압적 힘과의 상관관계는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 갈등은 강압적 힘의 원천($r=.36$), 비강압적 힘의 원천($r= -.27$), 성과($r=-.30$) 등과는 유의한 관계를 보였으나 의존성과는 유의한 관계가 나타나지 않았다. 협력과 성과($r=.35$), 갈등과 성과 간의 상관관계($r=-.30$)는 $p < .01$ 수준에서 유의하였다.

2. 가설검증

가설검증은 회귀분석방법을 사용하였다. 가설검증결과 가설1과 가설2는 부부적으로 지지되었고 가설3은 기각되었으며 가설4는 지지되었는데 이를 요약 정리하면 <표3>과 같다.

<표 2> 상관계수표

변 수	1	2	3	4	5	6
1. 강압적힘의 원천	.45					
2. 비강압적 힘의 원천	-.08	.42				
3. 의존성	.02	.47 ^a	.40			
4. 갈등	.36 ^a	-.27 ^b	.06	.58		
5. 협력	.05	.68 ^a	.52 ^a	-.12	.38	
6. 성과	-.29 ^b	.23	.20	.30 ^a	.35 ^a	.48

대각선 수치들은 각 변수의 분산을 나타냄

a : $p < .01$ 에서 유의적임.

b : $p < .05$ 에서 유의적임.

<표 3> 회귀분석결과

회귀식	R ² 값	F 값	계 수	측정값	T 값	가설 채택 여부
1. 협력 = $\beta_{10} + \beta_{11}$ 강압적 힘의 원천 + β_{12} 비강압적 힘의 원천 + β_{13} 의존성	.49	16.26 ^a	β_{10}	1.62	4.77 ^a	일부 채택
			β_{11}	-.06	-1.14	
			β_{12}	.45	4.77 ^a	
			β_{13}	.14	2.08 ^b	
2. 갈등 = $\beta_{20} + \beta_{21}$ 강압적 힘의 원천 + β_{22} 비강압적 힘의 원천 + β_{23} 의존성	.12	2.57 ^b	β_{20}	2.83	5.54 ^a	일부 채택
			β_{21}	.27	3.72 ^b	
			β_{22}	-.19	-1.88	
			β_{23}	.12	1.31	
3. 갈등 = $\beta_{30} + \beta_{31}$ 협력	.01	.51	β_{30}	2.75	4.70 ^b	기각
			β_{31}	-.11	-1.17	
4. 성과 = $\beta_{40} + \beta_{41}$ 갈등 + β_{42} 협력	.14	3.12 ^a	β_{40}	-2.34	-4.23 ^a	채택
			β_{41}	-.22	-2.95 ^b	
			β_{42}	.49	4.91 ^a	

b: $p < .05$ 에서 유의적임.

강압적 힘의 원천과 비강압적 힘의 원천, 의존성이 협력에 미치는 영향을 알아보기 위한 가설1의 회귀분석결과를 보면 .01이하수준에서 회귀식이 통계적으로 유의하였다. 변수별로는 비강압적 힘의 원천과 역할의존성은 가설과 같이 협력에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 부의 영향을 미칠 것으로 기대한 강압적 힘의 원천은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 힘의 원천과 의존성이 덜

러의 갈등에 어떠한 영향을 미치는가를 알아보기 위한 가설2의 회귀분석결과 설명력을 나타내는 결정계수는 낮으나($R^2=.12$) 회귀식은 .05이하수준에서 통계적으로 유의하였다($F=2.57$). 강압적 힘의 원천은 갈등에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 비강압적 힘의 원천과 의존성은 유의한 관계가 나타나지 않았다. 승용차공급자와 딜러간의 협력수준은 딜러의 갈등과 어떤 관계를 가지는가를 알아보기 위한 가설3의 회귀분석결과 설명력이 매우 낮고($R^2=.01$) 회귀모형도 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($F=.51$). 협력과 갈등이 성과에 어떠한 영향을 미치는가를 알아보기 위한 가설4의 회귀분석결과 .05이하수준에서 회귀식이 유의한 것으로 나타났다. 변수별로 관계를 살펴보면 승용차공급업자와 딜러 간의 협력수준은 딜러의 성과에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났고($\beta_{42} =.49; t=4.91$), 딜러의 지각갈등수준은 투자수익률에 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta_{41} =-.22; t=-2.95$).

V. 결론 및 토의

본 연구결과는 승용차경로에서 공급업자와 딜러 간의 갈등 및 협력적 관계에 관한 기본적인 시사점을 제공해 준다. 의존성, 힘의 원천 등이 협력과 어떠한 관계를 가지는가에 대한 가설검증결과 의존성수준이 높을수록 협력수준이 높은 것으로 나타났는데 이는 Skinner, Gassenheimer, and Kelly(1992)의 연구결과와 일치하는 것이다. 공급업자는 딜러에 대한 역할수행, 복지에 대한 관심, 서비스지원, 프로그램 지원수준을 적절히 제공함으로써 협력수준을 전략적으로 관리할 수 있다. 비강압적 힘의 원천은 협력을 증가시키며 강압적 힘의 원천은 협력과 유의적이지는 않으나 부의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 이결과는 공급자와 딜러 간의 협력수준은 비강압적 힘의 원천과 의존성에 의해 영향을 받으며 강압적 힘의 원천은 중요요인이 아니라는 것을 의미하고 있다. 힘의 원천과 의존성이 딜러의 갈등에 어떠한 영향을 미치는가를 분석해본 결과 강압적 힘의 원천은 갈등에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 비강압적 힘의 원천 및 의존성은 갈등에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 강압적 힘의 원천과 갈등 간의 관계에 대한 분석결과는 기존연구와 일치하는 것인데 이는 승용차공급업체인 우리자동차와 기아가 딜러수 확대정책을 추구하면서 딜러의 갈등관리는 도외시 한채 강압적 권력을 행사함으로써 딜러들과의 의견불일치가 자주 발생하고 있음을 의미하는 것이다. 또한 이 결과는 딜러가 지각하는 의존

성의 크기는 힘의 원천에는 영향을 미치는 요인이나 갈등에는 중요요인이 아니라는 것을 의미하는 것이다. 딜러가 지각하는 협력은 딜러의 투자수익률로 나타난 수익성과에 정의 영향을 미쳐 성과에 대한 협력의 순기능이 규명되었으며, 갈등은 성과에 부의 영향을 미치는 것으로 나타나 성과에 대한 갈등의 역기능성이 나타났다. 프랜차이저나 공급자의 입장에서 협력과 갈등은 기업성이나 만족에 큰 영향을 미치기 때문에 전략적으로 관리되어야 한다. 유통경로에서 협력적 행동을 위한 조건은 경로구성원들이 양립할 수 있는 가치나 목표를 가지고 있을때나 경로구성원이 중요한 목표를 달성하는 것이 가능하다고 믿을때 또는 큰 목표가 존재할때 촉진된다. 따라서, 경로 양당사자중 한 당사자가 다른 당사자의 의사결정에 영향력을 행사하려고 할때 협력적 관계는 달성되기 어렵다.

본 연구는 유통경로의 행동과학적 구성개념인 힘의 원천, 의존성, 협력, 갈등, 성과 간의 관계를 이론적으로 정리하고 실증적으로 검토했다는데 의미가 있다.

본 연구는 조사대상을 승용차딜러로 한정하였기 때문에 연구결과를 일반화 하는데 한계가 있다. 조사대상을 한정하는 경우 업종별 특성 및 환경차이에 따른 외생적 요인을 방지해 주기 때문에 내적 타당도를 확보할 수 있는 장점이 있으나 외적 타당도를 확보하는 어려움이 있기 때문에 연구결과를 일반화 하는데 한계가 있다. 본 연구의 구성개념인 의존성, 힘의 원천, 갈등, 협력은 공급자와 딜러 간의 상호관계에서 발생하므로 양측을 모두 조사대상으로 하여야 하나 본 연구에서는 딜러만을 조사대상으로 선정함으로써 연구결과가 일방의 의견만을 반영하게 되는 한계를 가지고 있다.

앞으로 연구방향은 연구의 한계에서 밝힌 내용들을 보완하는 연구가 필요하다. 즉, 경로에서 발생하는 이슈는 거래 당사자 간의 상호관계에서 발생하므로 경로 연구는 경로쌍방(channel dyad)에서 이루어져야 하며 연구대상도 여러 산업으로 확장함으로써 산업간 비교연구는 물론 연구의 외적 타당도를 높이는 것이 필요하다.

참 고 문 헌

- 계도원(1992), "유통시장 개방과 자동차유통경로전략," 인천대학교 산업연구소, 343-363.
- 오세조(1990), "프랜차이즈경로상에서 관계결속에 대한 내부정치경제적 영향," 경영학연구, 19 (2), 한국경영학회, 47-66.
- 오세조, 임영균, 박종희, 이승창(1995), "유통경로구조의 결정요인에 관한 연구, 유통학회발표 논집, 78-123.
- 차수련(1990), "우리나라 자동차산업의 유통구조 합리화," 유통경로관리의 올바른 이해와 접근: 11차 산업경영연구소심포지엄, 연세대학교 산업연구소, 89-106.
- Achrol, Ravi Singh and Louis W. Stern (1988), " Environmental Diterminants of Decision Making Uncertainty in Marketing Channels," *Journal of Marketing Reseach*, 25 (February), 36-50.
- Alderson, Wore(1965), *Dynamic Marketing Behavior*, Homewood, IL: Richard D. Irwin,Inc.
- Anderson, James C., and James A.Narus(1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacture Firm Working Relationships," *Journal of Marketing*, 54 (January), 42-58.
- Assael, H.(1969), "Constructive Roles of Interorganizational Conflict," *Administrative Science Quaterly*, 14 (December), 573-582.
- Bowersox, D. J., M. B. Cooper, Douglas M. Lambet, and D. A. Taylor(1980), *Management in Marketing Channels*, New York: McGraw-Hill.
- Brown, James R., Robert F.Lusch, and Darrel D.Muehling(1983), "Conflict and Power-Dependence Relation in Retailer-Supplier Channel," *Journal of Retailing*, 59 (Winter), 53- 80.
- Cadotte,Ernest R., and Louis W.Stern (1979), " A Process Model of Interorganizational Relations in Marketing Channels," *Research in Marketing*, 2, 127-158.
- Childers, Terry L., Robert W. Ruekert, and David M. Boush(1984),

- "Assesment of Psychometric Properties of Alternative Measures of Cooperation and its antecedents Within Marketing Channels," AMA Proceedings, 1984, ed.
- Dant, Rajiv P., and Patrick L. Schul(1992), "Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution," *Journal of Marketing* , 56 (January), 38 - 54.
- Dwyer, F.Robert, and Sejo Oh(1987), "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 24 (November), 347-358.
- Emerson, R. M.(1962),"Power-Dependence Realations," *American Sociological Review*, 27, 31-40.
- El-Ansary, Adel I., and Louis W. Stern(1972), "Powwer Measurement in the Distribution Channel," *Journal of Marketing Research*, 9 (February), 47-52.
- Etgar, Michael(1979), "Sources and Types of Interchannel Conflict," *Journal of Retailing* , 55 (Spring),61-78.
- Frazier, Gary L. (1983a), "On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution," *Journal of Marketing Research*, 20 (May), 158-166.
- Frazier, Gary L., James D Gill, and Sudhir H. Kale (1989)," Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country," *Journal of Marketing*, 53 (January), 50-69.
- French J. R. P. and B. Raven(1959), "The Bases of Social Power," in *Studies in Social Power*, Dorwin Cartwright, ed., Ann Arbor, MI:University of Michigan Press, 150-167.
- Ganesan, Shankar(1993), "Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*,30(May), 183-203.
- Gaski, John F., and John R. Nevin (1985), "The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*,

- 22 (May), 130-142.
- Gattorna, J.(1978), "Channel of Distribution," *European Journal of Marketing* , 12 (7), 471-512.
- Heide, John B., and George John(1988), "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, 52, 20-35.
- Hunt, Shelby D., and John R. Nevin (1974), "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences," *Journal of Marketing Research*, 11 (May), 186-193.
- John, George(1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 21 (August), 278-289.
- Lusch, Robert F., and James R. Brown(1982), " A Modified Model of Power in the Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 19 (August), 312-323.
- Michie, Donald A.(1978), "Managerial Tactics: An Alternative Explanation of Warranty Satisfaction in a Channel of Distribution," in *Research Frontiers in Marketing: Dialogues and Directions*, Subhas C. Jain, ed., Chicago, IL: American Marketing Association, 260-265.
- Nunnally, Jum C.(1978), *Psychometric Theory*. 2nded., New York: McGraw-Hill Book Company.
- Robicheaux, Robert A., and Adel I. El-Ansary(1975-1976), "A General Model for Understanding Channel Member Behavior," *Journal of Retailing*, 52 (Winter), 13-30, 93-94.
- Rosenberg, Larry J., and Louis W. Stern(1971), "Conflict Measurement in the Distribution Channel," *Journal of Marketing Research*, 13 (November), 437-442.
- Rosenbloom, B.(1973), "Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for the Decision Maker," *Journal of Marketing*, 37 (July), 26-30.

- Schermerhorn, John(1975), "Determinents of Interorganizational Cooperation," *Academy of Management Journal*, 18(December), 846-856.
- Schul, Patrick L., and Emin Babakus(1988), "An Examination of the Interfirm Power-Conflict Relationship: The Intervening Role of the Channel Decision Structure," *Journal of Retailing*, 64 (Winter), 381-404.
- Sibley, Stanley D., and Donald A. Michie(1982), "An Exploratory Investigation of Cooperation in a Franchise Channel," *Journal of Retailing*, 58 (Winter), 23-45.
- Skinner, Steven J. and Joseph P. Gultinan(1985), " Perception of Channel Control," *Journal of Retailing*, 61 (Winter), 61-88.
- Skinner, Steven J., Jule B. Gassenheimer, and Scott W. Kelly(1992), "Cooperation in Supplier-Dealer Relations," *Journal of Retailing*, 68(Summer),174-193.
- Spriggs, M. Trevor(1989), Relational Conflict Theory As A Framework For Assessing Channel Member Performance, Ph.D. Dissertation, The University of Wisconsin.
- Stern, Louis W. and El-Ansary(1992), Marketing Channel, Englwood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Treece, James B., Wendy Zellner, and Walecia Konrad(1989), "Detroit Tries to Up," *Business Week*, June 12, 78-83.

Abstract

The purpose of this study was to represent hypotheses of the interrelationship of the level of cooperation, conflict, and performance and to report the findings testing the hypotheses in car channels. This study provides some general guidance toward better cooperation, conflict, and performance management. The results indicate that noncoercive bases of power and dependence have a positive effect on cooperation, while the

proposed inverse relationship between coercive bases of power and cooperation is not statistically significant. Coercive bases of power have a positive effect on conflict, while conflict is not statistically significant for noncoercive bases of power, dependence, and cooperation. Finally, cooperation has a positive effect on dealer performance, but conflict has a negative effect on dealer performance.