

소매바이어의 관점에서 본 갈등해결을 위한 교섭전략

한동철*

한장희**

성희승***

목 차

- I. 연구목적
- II. 기존연구의 문제점과 대안제시
- III. 연구가설
- IV. 실증분석
- V. 연구결과 및 시사점

I. 연구목적

유통연구의 핵심사항 중의 하나가 조직간 관계(inter-organizational relationships)의 원인변수와 결과변수의 규명이라고 할 수 있다. 지난 20여년 동안 여러 가지 변수가 연구되어 왔다. 예를 들면, 그것들은 권력(power), 갈등(conflict), 환경(environment), 거래비용(transaction cost), 자원의존(resource dependence) 등이다. 이러한 변수 중에서 오랫동안 주목을 받아 온 것이 갈등이다(Brown and Day 1981; Brown, Lusch, and Muehling 1983; Clopton 1984; Noordewier, John and Nevin 1990; Perdue and Summers 1991; Dant and

* 서울여자대학교 경영학과 교수

** 전남대학교 경영학과 교수

*** 서울여자대학교 경영학과 박사과정

Schul 1992; Ganesan 1993). 거래관계에서 생기는 제조업자와 중간상간의 갈등 관리는 중요하다. 그 이유는 어느 정도의 갈등은 조직간 성과에 도움이 되나, 정도를 넘어서는 갈등은 바람직하지 않은 결과를 야기시키기 때문이다.

위에서 언급한 많은 연구들이 갈등해결을 위한 교섭전략의 선택과 활용에 관한 것이다. 예를 들어서, Perdue와 Summers(1991)는 문제해결(problem solving)과 호전적 협상(aggressive bargaining)을 갈등해결의 주요 전략으로 제시하였다. Dant와 Schul(1992)은 문제해결(problem solving), 설득(persuasion), 협상(bargaining), 정치적 해결(politics)을 열거하였다. Ganesan(1993)은 문제해결(problem solving), 타협(compromise), 호전(aggression)으로 분류하였다. 이러한 전략들은 크게 세가지로 정리될 수 있다. 그것들은 타협, 문제해결, 호전이다. 타협과 문제해결은 해결지향적인 전략이나, 호전은 강압지향적인 전략이다. 타협과 문제해결은 해결지향적인 점에서는 유사하나, 타협은 소극적이고 문제해결은 적극적이라는 관점에서 차이가 난다.

이때까지의 연구가 갈등해결을 위한 교섭전략에 대하여 많은 공헌을하여 왔다. 그럼에도 불구하고 아직까지 미비한 부분들이 거론될 수 있다. 이 중 크게 두 가지를 지적하면 다음과 같다. 첫째, 현재까지 대부분의 연구가 단시적인 측면에서 수행되었다. 다르게 말하면 실제의 거래관계는 한 번 형성이 되면, 지속적으로 거래가 이뤄진다. 따라서 타협, 문제해결, 호전의 전략은 한 번 선택되고 활용되는 것으로 끝나는 것이 아니다. 시간이 지나면서 상대방의 반응에 따라 전략선택이 변화될 수도 있는 것이다. 이와 같이 장기적인 측면에서 보다 현실적으로 전략의 지속적인 선택과 반응이라는 측면에서 연구가 수행될 필요가 있다.

둘째, 교섭전략 선택의 선행변수와 결과변수 중에서 아직까지 연구가 미비한 변수들이 있다. 그것들은 교섭능력(negotiation skill), 투입노력(exchange input), 갈등해결정도(degree of conflict resolution) 등이다. 이러한 변수들은 갈등해결 전략의 선택과 구사에 관련된 매우 중요한 변수들이다. 그럼에도 불구하고 이러한 변수들에 대한 직접적인 측정은 아직까지 수행되어 오지 않았다. 앞으로 보다 많은 연구가 필요한 부분이다.

본 연구의 목적은 위에서 언급된 두가지 사항을 구체화시키는 데에 있다. 교섭과정을 시간적인 관점에서 초기와 말기로 구분을 하여서 각 교섭전략이 어떻게 진행되어가는가를 파악하려고 한다. 게다가 아직까지 갈등관리에서 적용이 되지 않았던 세가지 변수(교섭능력, 투입노력, 갈등해결정도)를 이러한 시간적 관점의 선행변수와 결과변수로 적용시켜 보려고 한다.

본 장에 이어서 본 논문의 다음 부분은 크게 네가지로 구성되어 있다. 첫째, 갈등해결 전략에 관한 기존연구들을 검토한다. 둘째, 새로운 연구가설을 설정한다. 셋째, 가설검증을 위하여 백화점의 바이어로부터 자료를 수집, 분석한다. 넷째, 결론 및 시사점에 대해 언급할 것이다.

II. 기존연구의 문제점과 대안제시

현대적인 유통연구의 초점은 유통경로상의 거래관계에 놓여있다. 경로상에서 활동하는 양자간의 거래관계에 있다. 여기서 양자간이란 제조업자와 중간상, 제조업자의 하청업체와 제조업자, 수입업자와 중간상, 벤더와 소매상 등의 관계를 의미한다. 이러한 다양한 형태중에서 어느 형태에 속하든지 양자간에 나타나는 영향력 행사와 이의 수용/거부 형태가 유통경로 연구의 핵심주제가 되어 왔다. 1970년대 초의 탐색적 연구에서부터(i.e., El-Ansary and Stern 1972), 1980년대 들어서 세련된 연구(i.e., Anderson and Narus 1984)와 1990년대의 심층적인 연구(i.e., Dant and Schul 1992)까지 거의 모든 연구들이 '거래관계'에 초점을 맞추어 왔다. 이 거래관계에서 나타나는 변수들 중에서 가장 중요한 것 중의 하나가 갈등이다(Gaski 1984). 갈등이란 거래의 양 당사자 간에서 목표의 불일치, 인식의 부조화 등으로 인해서 생기는 행동적 양태를 의미한다. 갈등은 잠재적 갈등(latent conflict)과 현재적 갈등(manifest conflict)으로 구분될 수 있다. 잠재적 갈등이란 갈등이 발생하여 심정적으로 불협화상태에 있는 양자간의 관계를 의미한다. 현재적 갈등이란 잠재적 갈등이 표면위로 부상하여 행동적으로 불일치에 있는 것으로, 이 현재적 갈등을 실제로 측정된 연구(Brown and Day 1981)도 있다.

갈등의 초기연구는 주로 유통경로상의 힘(power), 의존성(dependence), 지도력(leadership)과 갈등(conflict)과의 관계에 대하여 수행되었다. 예를 들면, Lusch(1976)는 힘의 원천이 갈등에 미치는 영향에 대하여 연구하였다. 또 Brown, Lusch와 Muehling(1983)은 힘, 의존성과 갈등과의 관계에 대하여 연구하였다. Schul, Pride와 Little(1983)은 지도력이 갈등에 미치는 영향에 대하여 연구하였다. 갈등과 주변 변수들(힘, 의존성, 지도력 등)이 어떻게 상호 관련되는지에 관하여 주로 연구한 것이다. 위의 연구들은 갈등이 왜 생기며 또 다른 변수들과의 관계가 무엇인지를 주로 설명하였다. 그러나 이들 연구의 한계는 갈등해결 메커니즘에 대한 설명이 거의 없다는 것이다. 이러한 초기 연구들의 한계를

극복하고자 최근의 연구들이 등장하였다.

갈등의 최근 연구들은 초기의 연구들 보다 심화되는 경향이 있다. 다른 변수와의 관계가 아니라 직접적으로 갈등 변수 내에서의 선택과 반응에 초점을 맞추어 이루어지는 경향이 있다. 따라서 보다 본래의 변수에 충실한 연구라고 할 수 있다. 이 연구들은 주로 여러 가지 갈등해결 전략과 다른 변수들 간의 관계에 초점을 맞추고 있다. 예를 들면, Perdue와 Summers(1991)는 문제해결(problem solving)과 호전적 협상(aggressive bargaining)을 초점으로 하여 다른 변수들과의 관계를 규명하였다. Dant와 Schul(1992)은 문제해결(problem solving), 설득(persuasion), 협상(bargaining), 정치적 해결(politics)이라는 변수들을 가지고 다른 변수들과의 관련성을 연구하였다. Ganesan(1993)은 문제해결(problem solving), 타협(compromise), 호전적(aggressive)이라는 갈등해결 전략과 다른 변수들과의 관계에 연구를 집중하였다.

본 연구에서는 위의 연구들 중에서 가장 최근의 연구인 Ganesan(1993)에서 사용되었던 갈등해결 전략들을 연구의 기본 변수로 선정하였다. 그 이유는 위의 세가지 연구 중에서 Ganesan(1993)의 연구가 가장 포괄적이고 가장 최근의 것이기 때문이다. Perdue와 Summers(1991)의 연구는 Ganesan(1993)의 연구의 일부분으로 간주 될 수 있다. Dant와 Schul(1992)의 연구는 설문조사와는 다른 형태인 인터뷰 방식을 이용하여 프로토콜(protocols)을 수집, 분석한 것이었고, 대체로 Ganesan(1993)의 연구와 일맥상통하는 것이다.

Ganesan(1993)의 연구에서 사용된 세가지 전략의 개념은 다음과 같다. 문제해결 전략이란 상대방과의 협상을 통하여 다양한 대안들에 대한 평가를 하고, 각 대안별로 결과를 분석하는 것이다. 이를 통하여 상호 주고 받을 수 있는 대안들에 대한 우선권을 비교하고, 갈등을 해결해 나가는 전략이다. 타협 전략이란 양자에 의하여 제기된 문제들의 중간점을 취하여 결정을 내리는 전략이다. 호전적 전략이란 협박이나 강한 압력을 동원하여 갈등을 해소해 나가는 전략이다.

이와 같은 최근의 연구동향은 과거보다 심화되어 가는 과정에 있다. 그러나 기존의 연구들은 두가지 문제점을 가지고 있다. 첫째, 앞에서 언급이 되었던 것처럼 최근의 이러한 연구들이 교섭전략들을 한 번 측정만 한 것이다. 그러나 갈등해결 전략이 단시적으로 한 번 사용되는 적도 있을 수 있으나, 대부분의 경우에는 지속적으로 갈등해결 상황에 따라서 선택, 구사가 되고 있는 실정이다. 현재까지 특정전략을 선택한 후에 상대방의 반응에 따라 기존에 선택된 전략들을 유지하는지 혹은 수정하는지에 대한 연구는 거의 없는 것으로 보인다. 이는 매우 중요한 측면으로 Ganesan(1993)은 이를 미래의 연구주제로 제시하기도 하였다. 갈등해결 과정에서 갈등을 과정적인 해결로 보았을 때 초기에 선택한 전략이 변

할 수 있다.

대부분의 기존 연구들은 교섭과정에서 어떠한 전략을 선택하였는지에 대한 번 측정된 결과를 가지고 분석하였다. 이것은 다음과 같은 가정을 내포하고 있는 것이다. 교섭수행자는 거래관계에서 초지 일관되게 처음에 선택한 것을 후에도 계속적으로 사용한다는 것이다. 한 번 선택된 전략은 변하지 않는다는 가정하에서 기존 연구들이 수행되어 왔다. 이러한 가정이 현실적인지 비현실인지에 대한 실증적인 검토가 지금까지 이뤄지지 않고 있다. 따라서 이러한 전략의 지속성에 대한 연구의 필요성은 충분히 의미있는 것이다.

이러한 관점에서 본 연구는 기존의 연구와는 크게 다르다. 요약하면 기존의 연구는 갈등해결 전략행사의 결과(outcome)에 초점을 두는 것이었다. 반면에 본 연구는 갈등해결 전략행사의 과정(process)에 그 연구 초점을 두고 있다. 기존의 많은 행동과학 연구(특히 조직행동 연구)에서 보면 결과지향적인 이론 (i.e., Maslow's hierarchical needs) 보다는 과정지향적인 이론 (i.e., expectation theory)이 훨씬 설명력이 높고 충실한 이론으로 간주되고 있다.

둘째, 기존의 연구들이 중요한 변수들을 교섭전략에 포함시키지 않은 경향이 있다. 현재까지 갈등관계와 관련하여 기존 연구에서 측정된 변수들은 다음과 같다. Brown, Lusch와 Muehling(1983)은 갈등과 힘(power)의 관계를 조사하였다. Perdue와 Summers(1991)는 갈등해결방식과 준비성(preparedness), 매입비용의 민감성 (material cost sensitivity), 협동지향(cooperative orientation), 구매특성 (uniqueness of the buying firm's specifications), 공급자 경쟁(supplier competition)을 분석하였다. Dant와 Schul(1992)은 갈등해결방식과 문제특성 (issue characteristics), 의존성(dependency), 관련상황(relational context)을 연구하였다. Ganesan(1993)은 갈등해결방식과 힘(power), 장기지향성(long-term orientation), 갈등수준(level of conflict), 허용(concessions), 만족(satisfaction)을 분석하였다.

이러한 변수들 이외에도 중요한 변수들이 있는데 교섭능력(negotiation skill), 투입노력(exchange input), 갈등해결정도(degree of conflict resolution)가 그것이다. 교섭능력과 투입노력 등은 갈등해결 전략의 선택에 영향을 줄 수 있음에도 아직까지 유통과 관련하여 발표된 연구는 거의 없다. 게다가 실제적으로 갈등의 해결정도가 얼마나 되는지도 알려진 바가 거의 없다. 또한 갈등해결 전략 중에서 어느 전략이 실제로 갈등해결에 긍정적인 혹은 부정적인 영향을 미쳤는지에 대한 직접적인 연구도 거의 없는 것으로 보인다.

이러한 변수들이 중요한 이유로는 두가지가 거론 될 수 있다. 첫째, 구매자와 판매자간의 관계는 기본적으로 교섭과정이다. 교섭을 위하여 들이는 노력과 교섭능력은 교섭과정에 영향을 줄 것이다. 교섭능력이 뛰어난 경우와 그렇지 않은 경우에 교섭과정은 영향을 받을 수 있다. 둘째, 교섭수행후 교섭과정에서 선택된 전략에 따라 갈등의 해결정도가 영향을 받을 것이다. 지금까지 유통경로상의 교섭에 대하여 연구된 논문들에 의하면 이러한 두가지 요소들이 거의 실증적으로 검증되지 않고 있다. 교섭 이전에 영향을 미치는 요소들과 교섭 이후의 영향변수들에 대한 면밀한 조사가 이뤄지지 않은 것이다.

III. 연구가설

본 연구의 기본적인 목적은 기존 연구의 두가지 문제점을 보완하는 것이다. 첫 번째 문제점에 대한 대안으로 본 연구에서는 가설 2가 설정되었다. 두 번째 문제점에 대한 대안으로 본 연구에서는 가설 1과 가설 3이 수립되었다. 이 두가지 가설형태들이 본 연구의 목적과 관련되어 있다. 가설 1, 가설 2, 가설 3을 차례 차례 설명하겠다.

첫째, 교섭능력이란 협상의 과정에서 나타나는 상대방과의 의사소통과 문제 해결을 수행해 낼 수 있는 것을 의미한다. 일반적인 경우에 교섭능력은 전반적인 업무수행에 있어서 상당히 중요한 부분으로 간주되고 있다(Banting and Dion 1988). 문제해결 전략은 주로 구매자와 판매자간의 관계에 있어서 상호간에 누릴 수 있는 혜택을 증대시키는 방법을 찾는 것이다(Perdue and Summers 1991). 이러한 사실은 문제해결시에는 협상능력이 뛰어나야 한다는 것을 암시해 준다.

투입노력(Oliver and Swan 1989a; Oliver and Swan 1989b)이란 거래관계에서 사용되는 노력을 의미한다. Oliver와 Swan(1989a)은 자동차 구입과 관련하여 판매자와 구매자간의 거래관계에서 구매자의 노력을 측정하였다. 대개 구매자가 노력을 투입하는 것을 일종의 매몰비용(sunk cost)으로 간주하는 경향이 있다. 따라서 갈등해결 전략의 선택에 있어서 투입노력은 교섭전략 선택과 관계가 있다고 볼 수 있다.

예를 들면, 갈등해결의 초기단계에서 호전적 전략은 성과가 있는 것으로 보여지고, 타협 전략은 성과가 없는 것으로 보여질 것이다. Ganesan(1993)이 규정

한 것처럼 호전적 전략은 목적달성을 하기위한 시도인데 반하여, 타협 전략은 양자간의 중간점을 선택하기 때문에 목적달성 정도가 낮은 것이다. 따라서 투입 노력에 비하여 호전적 전략의 경우에는 결과가 높으므로, 양자간에는 긍정적인 관계가 있을 것이다. 반면에 투입노력에 비하여 타협 전략의 경우에는 결과가 없다고 간주하게 되므로, 양자간에는 부정적인 관계가 있을 것이다.

가설 1: 교섭능력과 투입노력은 갈등해결 전략 선택에 영향을 줄 것이다.

가설 1(a): 교섭능력은 초기의 문제해결 전략에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

가설 1(b): 투입노력은 초기의 타협 전략에는 부정적인 영향을 줄 것이고, 호전적 전략에는 긍정적인 영향을 줄 것이다.

둘째, 다음의 가설 II, II(a), II(b), II(c)는 장기적인 관점에서의 갈등해결 전략의 선택과 반응에 대한 것들이다. 실제로 초기의 전략은 말기의 전략과 같을 수도 혹은 다를 수도 있는 것이다. Ganesan(1993)은 한 번의 협상과정에서 갈등해결 전략이 여러 시점에서 측정될 필요가 있다고 지적하였다. Hays(1985)는 장기적인 관점에서 인간간의 우정형성(friendship development)은 관계형성과 더불어 변화하는 관계와 그렇지 않은 관계가 있다는 것을 보여주었다. 또 Rahim(1983)은 대인적인 갈등(interpersonal conflict)에 있어서 타인에 대한 관심과 자기 자신에 대한 관심에 따라 갈등해결 스타일이 여러가지로 바뀔 수 있다는 것을 보여주었다. 이러한 연구들은 모두 장기적인 관점에서 어떠한 형태로든 갈등해결 전략이 변화될 수도 있다는 것을 보여 주었다.

기본적으로 초기에 선택된 갈등해결 전략은 말기에도 동일하게 이용될 것이다. 예를 들면, 초기에 문제해결을 선택하면 지속적으로 말기에도 문제해결이 유지 될 여지가 있다. 이와 비슷하게 초기에 타협 전략을 선택하면 말기에도 타협 전략을 선택할 여지가 있으며, 마지막으로 초기에 호전적 전략을 선택하면 말기에도 그럴 가능성이 있는 것이다.

Perdue와 Summers(1991)의 규정에 의하면 문제해결 방식이 가장 적극적인 방식으로 설명하고, Dant와 Schul(1992)에 따르면 문제해결이 다른 방식들에 비하여 많이 사용되 것으로 나타났다. 따라서 초기에 문제해결 전략을 선택하면 말기에는 타협 전략이나 호전적 전략을 이용할 가능성은 줄어들 것이다.

보통 타협 전략은 가장 소극적인 전략으로 표현된다. Ganesan(1993)의 연구

에 의하면 타협 전략은 보통 작은 갈등(minor conflict)을 해결하는데 사용되는 것으로 나타났다. 그러나 여러 가지 갈등이 있을 경우 초기에 작은 갈등이 해결되면, 말기에 문제해결 전략을 수행하려고 할 가능성도 있다. 그 이유는 실제적으로 타협 전략은 문제해결 전략의 일부분으로 볼 수 있기 때문이다. 갈등해결 시에 상대방이 양해할 수 있는 부분은 타협에 의하여 해결하고, 그렇지 않은 부분이 실제 문제해결에 들어가는 것이다. 따라서 초기의 타협 전략은 말기의 문제해결 전략에 영향을 줄 수 있을 것이다.

Ganesan(1993)의 연구에 의하면 호전적인 전략은 장기적인 관점에서 갈등해결에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. Perdue와 Summers(1991)는 호전적인 전략의 경우 전략 사용자의 입장이 상당히 견고한 것으로 설명하고 있다. 이러한 사실은 초기에 호전적인 전략을 사용한다면, 다른 전략을 구사함이 없이 말기에도 호전적인 전략을 사용할 것이라는 것을 의미한다.

가설 2: 초기의 갈등해결 전략은 말기의 갈등해결 전략에 영향을 줄 것이다. 기본적으로 초기의 특정 갈등해결 전략은 말기의 동일한 전략에 영향을 줄 것이다. 초기의 특정 갈등해결 전략은 말기의 다른 전략에도 영향을 줄 것이다.

가설 2(a): 초기의 문제해결 전략은 말기의 문제해결 전략에 긍정적인 영향을 미치고, 말기의 타협 전략과 호전적 전략에 부정적인 영향을 줄 것이다.

가설 2(b): 초기의 타협 전략은 말기의 문제해결 전략과 말기의 타협 전략에 긍정적으로 영향을 줄 것이다.

가설 2(c): 초기의 호전적 전략은 말기의 호전적 전략에 긍정적으로 영향을 줄 것이다.

셋째, 영향력 행사방식은 결과에 여러 가지로 영향을 주는 것으로 알려져 있다. Falbe와 Yukl(1992)는 영향력 행사에 대한 반응을 몰입(commitment), 순응(compliance) 그리고 저항(resistance)의 세가지로 측정하였다. 몰입이란 실제로 영향력을 기꺼이 받아들이는 것이고, 순응은 마지 못해 따라가는 것이며, 저항은 요청에 대하여 반대하는 경우이다. 본 논문에서 사용된 갈등해결 방식을 그대로 사용한 것은 아니나, Falbe와 Yukl(1992)가 측정한 9가지 영향력 행사 전략중에서 3가지는 본 논문에서 선정된 방식과 거의 대동소이하다.

예를 들면, 상담(consultation)은 본 연구의 문제해결(problem solving), 교환(exchange)은 본 연구의 타협(compromise) 그리고 압력(pressure)은 호전(aggression)과 거의 유사하다. Falbe와 Yukl(1992)의 연구에 의하면 상담은 주로 몰입을, 교환은 순응을 그리고 압력은 저항을 주로 야기시킨 것으로 나타났다. 이러한 결과는 실제로 문제해결 방식을 이용하는 것이 가장 좋은 반응을 유도할 것이라는 점을 보여주는 것이다.

가설 3: 말기의 갈등해결 전략은 갈등해결 정도에 영향을 줄 것이다.

가설 3(a): 말기의 문제해결 전략은 갈등해결 정도에 긍정적으로 영향을 줄 것이다.

IV. 실증분석

1. 연구의 표본과 연구 방법

먼저 서울 소재의 1개 백화점의 바이어들을 대상으로 미리 작성된 설문지에 대한 예비조사를 통하여 설문에 대한 수정이 이루어졌다. 본 조사는 이렇게 완성된 설문지를 가지고 서울 소재의 다른 4개 백화점의 바이어들을 대상으로 분석자료가 수집되었다. 회수된 설문지 총 76부 중 이용가능한 설문지 68부가 분석에 사용되었다. LISREL을 사용하기에는 설문수가 너무 적어서 회귀분석을 실시하였다. 응답자 특성에 대해 살펴보면 남자가 65명으로 거의 대부분을 차지하였고, 평균나이는 34.6세였으며, 응답자 중 61.8%는 하층경영자였고, 38.2%는 중간경영자로 나타났다. 또 유통업체에 근무한 기간은 평균 8.3년이었다.

2. 변수의 측정

갈등해결 전략은 Ganesan(1993)이 개발한 척도를 사용하였는데, 문제해결 전략, 타협 전략, 호전적 전략으로 구분하여 분석하였다. 설문지는 리커트의 7점 척도를 사용하였다(1=매우 부정한다, 7=적극 동의한다). 이들 전략에 대한 문항들은 처음 갈등관계가 시작되었을 때와 나중의 갈등해결 직전의 두 시점을 회상하면서 질문에 답하도록 하였다. 보다 그 시점을 확실히 구분하여 응답하도록

하기 위해 갈등이 시작되었을 때와 갈등이 해결직전이었을 때가 각각 언제였는지 기록하도록 한 후 질문에 답하도록 하였다.

교섭능력은 Banting과 Dion(1988)의 15개 문항으로 7점 리커트 척도로 질문하였고(1=매우 부정한다, 7=적극 동의한다), 투입노력은 Oliver와 Swan(1989a, 1989b)의 7개 문항으로 7점 리커트 척도를 사용하였다(1=매우 부정한다, 7=적극 동의한다). 갈등해결 정도는 본 연구진이 개발한 것으로, 갈등이 얼마나 해결되었다고 생각했는가의 단일항목으로 측정하였고, 5점 리커트 척도를 사용하였다(1=전혀 해결되지 않았다고 생각함, 5=완전히 해결되었다고 생각함).

3. 신뢰성 분석

연구의 가설 검증에 앞서 연구에 포함된 변수들 중 단일항목인 갈등해결 정도를 제외한 변수들의 신뢰도를 검증한 결과, 갈등해결 전략중 문제해결 전략은 초기와 말기가 각각 0.69와 0.79로 나타났고, 타협 전략은 0.70과 0.82로, 호전적 전략은 각각 0.67과 0.73으로 나타났다. 그리고 교섭능력은 0.80, 투입노력은 0.87였다. 따라서 연구에 포함된 대부분 변수들에 대한 신뢰도는 0.70 이상이고, 오직 두 변수만이 0.67와 0.69이었다.

각 척도의 평균값을 보면, 갈등해결 과정에서 바이어들이 각 전략을 어느 정도로 사용하고 있는지를 파악할 수 있다. 예를 들어서, 초기의 갈등해결 전략에서 보면 문제해결 전략이 5.77, 타협 전략이 5.12, 호전적 전략이 3.98 이었다. 이것은 문제해결 전략이 가장 많이 쓰이고, 타협 전략이 그 다음으로 많이 쓰이고 그리고 호전적 전략이 가장 적게 쓰인다는 것을 의미한다. 이것은 말기의 갈등해결 전략에서도 동일하였다. 문제해결 전략은 5.59, 타협 전략은 4.96 그리고 호전적 전략이 3.97 이었다. 이와 같은 결과는 문제해결과 타협이 해결지향적인 전략이고, 호전이 강압지향적인 전략이라는 측면에서 보면 설득력이 있다. 게다가 문제해결 전략이 보다 적극적이고 타협 전략이 소극적이라는 측면에서 보면, 보다 적극적인 전략이 소극적인 전략보다 많이 쓰이는 것을 보여준다.

4. 연구가설 검증

가설검증을 위한 회귀분석 결과의 해석은 다음과 같다. 첫째, 교섭능력은 초기 문제해결 전략에 긍정적인 영향을 주고 그리고 초기 호전적 전략에 긍정적인

<표 1> 신뢰성 검증결과

변 수 명		최초 항목수	최종 항목수	신뢰계수	평균값	표준편차
갈등해결 전략(초기)	문제해결 전략	6	5*	0.69	5.77	0.87
	타협 전략	7	7	0.70	5.12	0.84
	호전적 전략	8	8	0.67	3.98	0.98
갈등해결 전략(말기)	문제해결 전략	6	5*	0.79	5.59	0.89
	타협 전략	7	7	0.82	4.96	0.90
	호전적 전략	8	8	0.73	3.97	1.03
교섭능력		15	15	0.80	4.78	0.72
투입노력		7	7	0.87	5.16	1.06

* 초기, 말기를 비교하여 전체에 대한 신뢰계수가 낮은 1개 문항 제외.

전략을 주는 것으로 나왔다. 가설 1(a)는 교섭능력은 초기 문제해결 전략에 긍정적인 영향을 준다고 설정되어 있다. 따라서 이 가설 1(a)는 채택이 되었으나, 기대하지 않았던 새로운 연결고리(교섭능력과 초기 호전적 전략의 긍정적 관계)가 나타났다.

이에 비하여 투입노력은 초기 문제해결 전략과 타협 전략에는 긍정적인 관계가 있는 것으로 나왔고, 반면에 초기 호전적 전략에는 부정적인 관계가 있는 것으로 나왔다. 원래 설정된 가설 1(b)에 의하면 투입노력이 타협 전략과 부정적인 관계가 예상되었고 그리고 투입노력이 호전적 전략과 긍정적인 관계가 예상되었다. 이것과는 완전히 반대방향으로 조사결과가 나타났다. 그리고 예상치 않았던 새로운 관계(투입노력과 문제해결 전략의 긍정적 관계)가 나타났다.

둘째, 초기 전략과 말기 전략간의 관계를 살펴보면 초기 문제해결 전략은 말기 문제해결 전략과 타협 전략에 영향을 주는 것으로 나타났고, 초기 타협전략은 말기 문제해결 전략과 타협 전략에 영향을 주는 것으로 나타났다. 그리고 초기 호전적 전략은 말기 호전적 전략에만 영향을 주는 것으로 나타났다. 초기 문제해결 전략의 사용은 말기 문제해결 전략의 사용에 긍정적인 영향을 주고, 타협 전략에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 2(a) 중 문제해결 전략이 호전적 전략에 부정적인 영향을 줄 것이라는 점을 제외하고는 부분적으

<표 2> 교섭능력, 투입노력과 3가지 초기전략간의 관계에 대한 회귀분석 결과

종속변수 독립변수	초기 문제해결 전략 (p값)	초기 타협 전략 (p값)	초기 호전적 전략 (p값)
교섭능력	0.27 (0.034)	0.13 (0.303)	0.28 (0.033)
투입노력	0.29 (0.020)	0.35 (0.008)	-0.49 (0.000)
F 값	9.70 (0.002)	7.22 (0.002)	7.41 (0.001)
Adj R ²	0.21	0.16	0.16

로 채택되었다. 타협 전략의 경우 말기의 문제해결 전략과 타협 전략에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나 가설 2(b)도 채택되었다. 초기에 호전적 전략을 사용할 경우 말기 호전적 전략의 사용에만 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나 가설 2(c)도 채택되었다.

이러한 결과를 바탕으로 초기의 갈등해결 전략들은 말기의 갈등해결 전략에 영향을 주며, 기본적으로 초기에 선택한 전략은 말기의 동일한 전략에 긍정적인 영향을 준다는 것을 보여주고 있다. 또한 호전적 전략의 경우는 호전적 전략의 사용에만 영향을 미치는 반면, 문제해결 전략과 타협적인 전략은 서로 말기의 전략 선택에 영향을 주는 것으로 나타났다. 결론적으로 문제해결 전략을 초기에 선택한 경우에도 타협 전략에 부정적 영향을 주므로 계속적으로 문제해결 전략을 사용할 가능성이 높다. 그러나 타협 전략을 초기에 사용하는 경우에는 문제해결 전략으로 바뀔 수 있음을 의미한다.

<표 3> 각 전략간의 관계, 갈등해결정도와 전략간의 관계에 대한 회귀분석 결과

종속변수 독립변수	말기 문제해결 전략 (p값)	말기 타협 전략 (p값)	말기 호전적 전략 (p값)
초기 문제해결 전략	0.52 (0.0001)	-0.26 (0.0271)	0.12 (0.3080)
초기 타협 전략	0.34 (0.0027)	0.86 (0.0001)	-0.08 (0.5229)
초기 호전적 전략	-0.01 (0.9376)	-0.01 (0.8789)	0.68 (0.0001)
F 값	24.67 (0.0001)	23.34 (0.0001)	17.95 (0.0001)
Adj R	0.59	0.50	0.44

셋째, 갈등해결 정도와 갈등해결 전략과의 관계에 대한 분석결과에 의하면, 문제해결 전략이 갈등해결 정도에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 가설 3(a)도 채택되었다. 이 결과는 문제해결 전략이 다른 전략보다 중요하다는 것을 의미한다.

<표 4> 고섭전략과 갈등해결 정도의 관계에 대한 회귀분석 결과

독립변수	종속변수	갈등해결 정도 (p값)
말기 문제해결 전략		0.36 (0.009)
말기 타협 전략		0.08 (0.545)
말기 호전적 전략		-0.06 (0.646)
F 값		4.81 (0.004)
Adj R ²		0.15

전체 가설과 결과간의 비교는 다음과 같다. 여섯가지 가설종류에서 세가지의 가설은 채택이 되었고, 두가지는 부분적으로 채택이 되었고 그리고 한가지는 완전히 기각이 되었다.

<표 5> 가설의 채택, 기각 관계

가 설	독립변수	종속변수	예상관계	결 과	채택여부
1(a)	교섭능력	초기 문제해결 전략	+	+	부분적 채택
		초기 호전적 전략		+	
1(b)	투입노력	초기 문제해결 전략	-	+	
		초기 타협 전략		+	
		초기 호전적 전략		-	
2(a)	초기 문제해결 전략	말기 문제해결 전략	-	+	부분적 채택
		말기 타협 전략		-	
		말기 호전적 전략		-	
2(b)	초기 타협 전략	말기 문제해결 전략	+	+	채택
		말기 타협 전략		+	
2(c)	초기 호전적 전략	말기 호전적 전략	+	+	채택
3(a)	말기 문제해결 전략	갈등해결 정도	+	+	채택

V. 연구결과 및 시사점

연구결과에 대한 시사점과 미래의 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 핵심은 갈등해결 전략을 초기와 말기로 구분하여 측정하는 것이었다. 이와 같은 구분의 목적은 초기와 말기에 항상 동일한 전략을 사용하는가, 아니면 완전히

다른 전략을 사용하는가, 혹은 부분적으로 동일한 전략과 다른 전략을 사용하는가를 검증하는 것이었다. 본 연구의 결과에 의하면 초기에 사용된 전략은 대부분 그대로 유지되고, 문제해결 전략과 타협 전략의 경우에는 상호 영향을 준다는 것을 보여주었다. 따라서 우리는 호전적 전략의 경우에는 초기와 말기에 동일한 전략이 사용되나, 타협 전략의 경우에는 초기의 전략이 말기에는 바뀔 수도 있으며, 문제해결 전략을 사용하면 타협 전략을 사용하지 않는다는 것을 알았다.

이것은 가능한 해석인가? 그렇다고 볼 수 있다. 예를 들면, Perdue와 Summers(1991)는 갈등해결 전략을 크게 두 부분 (문제해결과 호전적 교섭)으로 분류하였다. Ganesan(1993)은 문제해결, 타협과 호전으로 분류하면서 문제해결과 타협은 비슷한 성격을 가지고 있다는 결과를 제시하였다. 예를 들면, 문제해결은 중요한 갈등(major conflicts)의 해결에, 타협은 사소한 갈등(minor conflicts)의 해결에 사용된다는 것이다. 이는 문제해결과 타협을 하나로 그리고 호전을 다른 것으로 구분할 수 있다는 것을 의미한다. 또한 문제해결은 중요한 갈등에 대한 가장 적극적인 전략이므로, 초기에 이 전략을 사용할 경우 타협과 같은 소극적인 전략을 사용하지 않게 된다는 것을 보여준다.

둘째, 본 연구의 기본주제인 전략의 변화는 탐색적인 성격의 본 연구에 의해서 어느 정도 뒷받침되었다고 보여진다. 앞으로의 문제는 어떠한 조건하에서, 혹은 어떤 상황에서, 초기의 전략들이 말기에 다른 전략으로 수정되는가를 찾는 것이 중요할 것이다. 이와 같은 변화의 매커니즘을 파악하게 된다면 보다 충실한 이론적 관련성을 확보할 수 있기 때문이다.

셋째, 초기의 갈등해결 전략에 영향을 미치는 변수들인 교섭능력과 투입노력은 예상과는 다른 결과를 보였다. 반면에 말기의 갈등해결 전략과 갈등해결의 정도간의 관계는 예상대로 나타났다. 세가지 전략 중에서 유일하게 문제해결 전략이 갈등해결의 정도에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이것은 문제해결 전략이 매우 중요하다는 것을 보여준다. 따라서 문제해결 전략의 수행방식에 대한 보다 많은 이론적인 검토가 필요하다.

넷째, 실무적으로는 바이어와 벤더간의 갈등은 항상 나타날 수 있는 것이다. 문제는 해결방식이다. 본 연구의 결과에 의하면 갈등의 초기에 상대방이 어떠한 전략을 사용하는지를 인식하는 것이 중요하다는 것을 보여준다. 초기에 문제해결 전략이나 타협 전략을 사용하면 말기에도 비슷한 전략을 사용하지, 호전적인 전략을 사용하지는 않을 것이다. 초기에 호전적 전략을 수행하면 말기에도 그렇게 될 것이기 때문이다. 이러한 경우에는 호전에 대응하는 방식을 개발할

필요가 있다는 것이다. 가능한 방식으로는 결정의 연기, 담당자의 교환, 회사정책의 변화 등이 고려될 수 있겠다.

다섯째, 유통경로 연구에서 실험지법은 주요 연구도구로 사용되어 왔다. 현재 대부분의 연구가 정교화된 측정도구를 활용하여 수행되고 있다. 그러나 앞에서 언급했던 것처럼 이러한 연구에서는 양자간의 관계에 대해 두 번의 측정절차를 거쳐야 한다는 것이 쉽지 않다. 예를 들면, 본 연구의 한계로 지적될 수 있는 것이 동일한 과거의 사항을 초기와 말기의 갈등해결 전략에 대하여 두 번 질문했다는 점이다. 이렇게 되면 과거상황의 회상이 두 번 이루어지므로 초기 전략과 말기 전략간에 자연스럽게 실제 보다 강한 상관관계가 나타날 수 있기 때문이다. 이것을 방지하기 위해서는 갈등이 시작될 때 측정을 하고, 갈등이 해결될 때 측정을 하면 된다. 그러나 이것 또한 실제로 측정이 쉽지 않다. 설문지를 제작하여 미리 배포하고 갈등이 발생했을 경우에 응답을 요구하고, 또 이 갈등이 해결되었을 때에 응답을 하여야 한다. 이와 같은 경우 설문지 회수율은 일반적인 우편 조사의 응답율(10-20% 내외) 보다도 훨씬 더 낮을 것으로 판단된다.

따라서 이와 같은 상황을 배제하는 방법은 실험상황을 만들어서 이용하는 방식이 있을 것이다. 임의적인 실험상황을 만들어서 미리 제작된 시나리오를 배부하고, 이에 대하여 갈등상황을 만들어주고 응답을 요구하는 것이다. 이 방법은 현재 많이 사용되지 않으나 초기 80년대 유통연구에서는 사용된 적이 있다(i.e., Dwyer and Walker 1981). 연구목적에 맞는 조사세팅의 개발이 힘든 측면이 있으나, 시도를 해 볼 만하다고 생각된다.

참 고 문 헌

- Anderson, James C. and James A. Narus (1984) "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships" *Journal of Marketing*, 48(Fall), 62-74.
- Banting, Peter M. and Paul A. Dion (1988) "The Purchasing Agent: Friend or Foe to the Salesperson?" *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(Fall), 16-22.
- Brown, James R. and Ralph L. Day (1981) "Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels" *Journal of Marketing Research*, 18(August), 263-274.
- _____, Robert F. Lusch and Darrel D. Muehling (1983) "Conflict and Power-Dependence Relations in Retailer-Supplier Channels" *Journal of Retailing*, 59(4), 53-81,
- Clopton, Stephen W. (1984) "Seller and Buying Firm Factors Affecting Industrial Buyers' Negotiation Behavior and Outcomes" *Journal of Marketing Research*, 21(February), 39-53.
- Dant, Rajiv P. and Patrick L. Schul (1992) "Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution" *Journal of Marketing*, 56(1), 38-54.
- Dwyer, F. Robert and Orville C. Walker Jr. (1981) "Bargaining in an Asymmetrical Power Structure" *Journal of Marketing*, 45(Winter), 104-115.
- El-Ansary, Adel and Louis W. Stern (1972) "Power Measurement in the Distribution Channel" *Journal of Marketing Research*, 4(February), 47-52.
- Falbe, Cecilia M. and Gary Yukl (1992) "Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics" *Academy of Management Journal*, 35(3), 638-652.
- Ganesan, Shankar (1993) "Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationships", *Journal of Marketing Research*, 30(May), 183-203.
- Gaski, John F. (1984) "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, 48, 10-29.
- Hays, Robert B. (1985) "A Longitudinal Study of Friendship Development", *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(4), 909-924.

- Lusch, Robert F. (1976) "Sources of Power: Their Impact Intrachannel Conflict" *Journal of Marketing Research*, 13(November), 382-390.
- Noordewier, Thomas G., George John and John R. Nevin (1990) "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships", *Journal of Marketing*, 54(October), 80-93.
- Oliver, Richard L. and John E. Swan (1989a) "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach", *Journal of Marketing*, 53(April), 21-35.
- _____ and _____ (1989b) "Equity and Disconfirmation Perceptions as Influences on Merchant and Product Satisfaction", *Journal of Consumer Research*, 16(December), 372-383.
- Perdue, Barbara C. and John O. Summers (1991) "Purchasing Agents' Use of Negotiation Strategies" *Journal of Marketing Research*, 28(May), 175-189.
- Rahim, M. Afzalur (1983) "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict" *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Schul, Patrick L., William M. Pride and Taylor L. Little (1983) "The Impact of Channel Leadership Behavior on Intrachannel Conflict", *Journal of Marketing*, 47(Summer), 21-34.

Abstract

In channels of distribution, buyers and vendors are often in conflict. In order to resolve conflicts, they usually use three types of strategies: problem solving, compromise and aggressive. Previous studies have focused on the choice of these three strategies. Nevertheless, it is unknown whether the strategies chosen in the early stage are maintained or changed over time. This article's main focus is on testing how the strategies are being affected by conflict resolution processes. Based on the literature review, six hypotheses are formulated. Data obtained from sixty-eight buyers of four different department stores are analyzed. Three hypotheses are fully accepted, two are partially accepted and one is rejected. Problem solving strategy and compromise strategy are either maintained or changed, but aggressive strategy is maintained, not changed. Since the nature of this study is exploratory, more empirical research is urgently needed.