

## 유통경로상 갈등해결양식이 관계형 거래에 미치는 영향

현 용 진\*

\*\*\*\*\*

타협(compromise)은 상호 양보(concession)에 의해 갈등을 해결하는 방법으로, 타협행태는 일방의 양보에 상대방도 양보하는 긍정적 대응, 일방의 요구(demand)에 상대방도 요구로 맞서는 부정적 대응, 그리고 일방의 양보나 요구에 요구나 양보로 응하는 비대응의 세 가지로 분류된다. 그리고 제조업자가 유통업자와의 갈등을 타협(compromise)으로 해결하고자 할 때 그 제조업자가 처할 수 있는 하나의 상황이 전제된다. 이 상황적 전제 하에 하나의 이론적 틀이 제시된다. 먼저 이 이론적 틀은 제조업자와 유통업자 간의 타협이 긍정적 대응양식으로 성사되는데 영향을 미치는 주요 변수들을 제시한다. 다음으로, 긍정적 대응양식의 타협이 제조업자와의 관계에 대해 유통업자가 갖는 몰입(commitment to relationship)에 미치는 영향을 설명한다. 이 이론적 틀로부터 17개의 제언들(propositions)이 도출되며, 이 제언들이 시사하는 갈등해결전략도 논의된다.

### <중요 단어>

타협, 제조업자, 유통업자

\*\*\*\*\*

### 1. 문제제기

우리나라의 대표적 유통경로 체제들 중의 하나로 소위 전속적(exclusive) 대리점 체제라는 것을 들 수 있다. 예로서 대우나 LG 같은 특정 가전 메이커의 제품들을 일반 소비자들에게 판매하는 대리점들이나 오프기나 샵피와 같은 특정 식품 메이커의 제품들을 슈퍼나 마트와 같

은 소매점들에게 공급하는 대리점을 들 수 있다. 이 체제에서 제조업자는 자사 정책에 맞추어 자사 제품만을 취급하는 유통업자들을 선택하여 이들과 관계적(relational) 특징을 갖는 교환을 추구한다 (cf. Dwyer, Schurr, and Oh 1987; Lusch and Brown 1996; Macneil 1980). 이 관계적 교환은 제조업자에 의해 주도되는 경우가 흔해, Heide (1994)의 분류에 따르면 대

\* 아주대학교 경영대학 부교수

"본 연구는 대우장학재단의 1998년도 대우특별연구비 지원을 받았음"

체적으로 일방적(unilateral) 관계의 교환에 속한다.

이러한 전속적 유통경로체제는 상당 기간 안정적으로 유지되었으나 1990년대에 들어보면서 유통개방, 제조업자간의 경쟁심화, 소비자 욕구의 발전과 다양화 등의 제반 환경 변화에 따라 여러 문제들을 드러내게 되었다. 가장 흔한 예로 전속적 유통업자는 제조업자가 요구하는 대로 정상가격을 유지하면서 단일 브랜드만을 취급하기 어려워졌으며, 제조업자는 기존의 전속적 유통업자에게만 제품을 공급해 주기 어려운 상황에 직면하게 되었다. 당연히 제조업자와 전속적 유통업자는 자신의 이익에 맞추어 이러한 상황을 타개하고자 기존의 교환형태에서 벗어나는 여러 가지 변화들을 취하게 되고 이에 따라 상호간에 많은 갈등이 초래하게 되었다. 가령 낮은 가격을 요구하는 대형할인점에 제품을 공급하여 전속적 대리점과 갈등을 빚는 제조업자가 생겨나는가 하면, 제조업자의 제품을 촉진시키는데 관심을 덜 갖거나 현저히 싼 가격에 제조업자의 제품을 처분하여 제조업자와 갈등을 빚는 전속적 대리점이 생겨나게 되었다. 물론 훨씬 이전의 과거에도 이러한 문제들이 전혀 없었던 것은 아니지만, 지난 10여년 간 그러한 문제들은 한층 심각하게 대두되어 왔다.

제조업자의 입장에서, 심화되는 시장경쟁 속에서 오랫동안 나름대로 장점을 갖고 존속해 오던 전속적 유통경로 체제를 버린다는 것은 곧바로 시장점유율의 하락과 유통비용의 증대를 의미한다. 따라서 이와 같은 갈등분출에도 불구하고 많은 경우 제조업자는 전속적 유통경로체제를 포기하기 보다 새로운 환경에 적응시켜 지키려는 입장을 보여왔다. 가령 제품구색을 넓히고 매장환경을 개선시켜 대리점의 활로를

찾아 주려는 가전업체의 노력도 있었고, 브랜드 이원화에 따라 경로별로 다른 브랜드를 공급하여 대리점과의 마찰을 피하려는 의류업체나 식품업체의 노력도 찾아 볼 수 있다.

따라서 갈등발생시 기존 전속적 유통업자를 이탈시키지 않고 갈등을 해결하는 일은 제조업자에게 하나의 큰 과제로 대두된다. 가령 처벌이나 보상과 같은 방안을 일방적으로 강구하여 당면 갈등을 해결한다면, 갈등은 해결될지 모르지만 차후 관계에 긍정적이기보다 부정적 영향을 미칠 수 있을 것이다 (Boyle, Dwyer, Robicheau, Simpson 1992; Dante and Schul 1992; Frazier and Summers 1984; Ganesan 1993). 반면 갈등해결과정에서 서로간의 깊은 의사소통과 협조가 있었다면 갈등해결 후 관계는 오히려 더 좋아질 수도 있을 것이다 (Ganesan 1993; Pruitt and Carnevale 1993). 이러한 측면에서 그러한 긍정적 갈등해결방안을 모색할 수 있는 지식이 제조업자의 유통 관리자들에게 필요하다고 판단된다. 그러나 그러한 지식을 개발하기 위한 학술적 노력은 그렇게 눈에 띄지 않는 것 같다. 물론 갈등의 원인, 해결방안, 해결 후 효과를 다룬 연구들이 오랫동안 많이 있었지만 (Brown and Day 1981; Brown, Lusch, and Muehling 1983; Etgar 1978; Gaski 1984; Lusch 1976; Stern and Gorman 1969), 특히 전속적 유통경로체제의 상황에서 갈등해결방안이 기존 관계에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 살펴 본 연구는 매우 찾기 힘든 것 같다.

반면 새로운 체제로 변화될 때까지 그러한 전속적 유통경로 체제에서 제조업자가 겪을 갈등은 줄어들지 않을 것으로 전망된다. 아울러 위에서 언급한 바와 같이 그 갈등을 긍정적으

로 해결하지 못한 제조업자는 유통업자를 관리하거나 유통경로 체제를 재구축하는데 많은 비용을 지불해야 할 것이다. 따라서 그러한 긍정적 갈등해결방안을 찾는 제조업자에게 도움을 줄 수 있는 연구의 필요성은 존재한다고 생각된다.

## 2. 목표 및 범위

이 같은 생각에서, 본 논문은 관계형 거래를 맺어오고 있는 유통업자와 갈등에 직면한 제조업자가 그 갈등을 어떠한 양식으로 해결해야 갈등해결 후에도 유통업자가 제조업자와의 관계에 긍정적인지를 설명하는 하나의 이론적 틀을 제시하고자 한다. 이 이론적 틀은 크게 두 가지 시각에서 개발되어 제시된다. 먼저 이 이론적 틀에서 다루는 갈등은 소위 현시적(manifest) 갈등을 의미한다 (cf. Brown and Day 1981; Pondy 1967). 즉, 여러 유형의 갈등들 중, 양 갈등 당사자들 간에 실제로 발생한 이해충돌을 다루게 된다. 이해충돌이란 일방이 다른 상대방의 이익실현을 실제로 어렵게 만드는 경우를 의미한다.

둘째로, 이 이론적 틀은 많은 갈등해결 양식들 중 갈등 당사자들 간의 상호 양보(concession)를 통한 타협(compromise)에 초점을 맞추고 있다 (Neale and Northcraft 1991; Pruitt and Carnevale 1993). 갈등해결 양식은 제도적(institutional) 입장에서 살펴볼 수도 있고 (Stern and Gorman 1969; Stern and El-Ansary 1988) 아니면 행태적(behavioral) 입장에서 살펴 볼 수도 있다 (March and Simon

1958; Pruitt and Rubin 1986). 예로 협회중재 위원회나 상호인력교환과 같은 것은 제도적 입장에서 살펴 본 것이고, 문제해결(problem solving)이나 타협과 같은 것은 행태적 입장에서 살펴 본 것이다. 행태적 관점에서, 갈등은 당사자 중 어느 한 쪽이 일방적으로(unilaterally) 위협과 회유를 사용함으로써 해결될 수도 있고, 아니면 양 당사자가 서로 쌍방적 협상(negotiation)을 하여 해결될 수도 있다. 한편 쌍방적 협상은 크게 문제해결(problem solving)과 양보(concession)에 의한 타협(compromise)으로 나누어 볼 수 있다 (Neale and Northcraft 1991; Putnam 1990).

양보는 이익의 희생을 의미한다. 양보에 의한 타협은 갈등 당사자들이 서로 일정만큼 이익을 포기해 합일 점을 찾는 방법이다. 하나의 전형적인 예로 오렌지 하나를 갖고 서로 싸우다 반씩 나누어 갖는 경우를 생각해 볼 수 있다. 이때 당사자 각각은 오렌지 1/2만큼의 이익을 희생하게 된다. 반면 문제해결이라는 방법이 사용될 경우, 갈등 당사자는 많은 정보를 교환하고 이를 바탕으로 상호 입장과 갈등현안에 대한 이해를 넓혀 상호 모두의 이익실현을 최적화시킬 수 있는 해결 안을 공동으로 결정한다 (Follet 1940; Pruitt and Carnevale 1993). 가장 이상적으로는 상호 모두의 이익이 전혀 희생되지 않고 갈등이 해결될 수도 있다 (Lax and Sebenius 1986; Pruitt 1981; Ury, Brett, Goldberg 1988). 위의 오렌지의 예에서 한 사람은 오렌지 껍질만 필요하고 다른 한 사람은 오렌지 과육만 필요하다고 하자. 당사자들이 이 같은 서로 간의 입장을 잘 알게 될 때, 갈등은 양자의 이익희생 없이 해결될 수 있다. 즉, 한 쪽은 껍질만 갖고 다른 한 쪽은 과육만 갖으면

되기 때문이다.

타협에 의한 갈등해결보다는 문제해결에 따른 갈등해결이 갈등 당사자간의 관계정립에 더 긍정적 영향을 미치게 된다 (Blake and Mouton 1962; Ganesan 1993). 문제해결양식이 채택되는 경우 갈등해결과정에서 상호간의 이해나 협조가 조성되고, 또한 당사자 각자의 이익희생 가능성도 낮아, 갈등해결 후에도 당사자간에 긍정적 관계가 정립되기 쉽다 (Pruitt 1981). 그러나 많은 정보교환이나 공동의사결정에는 높은 비용이 들기 마련이다. 따라서 양자의 충돌이익이 문제해결방법을 사용하는데 들어가는 비용보다 상대적으로 작으면 갈등해결에 문제해결이라는 방법이 사용되기 어렵게 된다 (Ganesan 1993).

반면 상호 양보를 통해 타협하는 것은 현실적으로 더 효율적인 방법이고 이에 따라 많은 경우 갈등 당사자들에 의해 쉽게 사용된다 (Pruitt and Carnevale 1993). 특히 위에서 언급된 바와 같이, 갈등사안이 중대하지 않는 한 - 즉, 갈등 당사자간의 관계단절이나 새로운 관계수립으로 몰고 갈 정도의 중대한 것이 아닌 한 - 갈등 당사자들은 비용 유발적인 문제해결보다 타협이나 다른 효율적 방법을 사용하게 된다. 그러나, 문제해결에 비해, 타협에 의한 갈등해결은 갈등 당사자간의 관계진작에 도움이 되지 않을 수도 있다 (Blake and Mouton 1962, 1964; Carnevale and Isen 1986). 가령, 갈등을 해결해야 된다는 생각으로 당사자 일방 또는 쌍방이 내키지 않는 양보를 했을 때, 갈등해결 후에도 갈등 당사자 상호간에 부정적 생각이 남아있을 수 있다. 어떤 의미에서 이 경우는 갈등이 현시적으로는 사라졌지만 잠재적으로는 존재하는 경우라 할 것이다. 이에 따라 상호간

의 관계가 진작되지 않을 수 있다.

그렇지만 타협양식의 특징이나 타협이 벌어지는 상황적 특징에 따라서 타협에 의한 갈등해결이 갈등 당사자간의 관계에 긍정적 영향을 미칠 수도 있다고 한다 (Worchel and Austine 1986). 가령 타협을 위한 양보의 중간 점을 서로 공정하다고 느끼면 - 즉 서로 공정하게 양보했다고 인식하면 갈등해결 후 그 공정한 이익희생을 계기로 상호간에 친밀감이 진작될 수도 있을 것이다. 더 나아가, 그 중간 점을 상호 협력해서 찾았다고 느껴지면 각자 이익희생에 따른 불만에도 불구하고 상호간에 신뢰나 협조에 대한 기대감이 촉진되고 이는 상호관계에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 이러한 점을 생각해 볼 때, 유통경로체계 상의 다양한 갈등상황에서 여러 타협 양식상의 특징들을 고려하여, 타협에 따른 갈등해결 후 갈등 당사자간의 관계가 어떻게 변화하는지를 연구할 필요성은 있을 것이다. 그리고 이러한 연구결과를 기초로 갈등해결 후 당사자 간의 관계에 긍정적 영향을 미칠 수 있는 타협양식을 모색해 볼 수 있을 것이다.

이하에서는 먼저 제시하려는 이론적 틀의 전체적 구조를 살펴보기로 한다. 다음으로 그 이론적 틀의 각 부분에 대해 심도 있게 살펴보고 이에 따라 차후 경험적 연구의 방향을 제시해 줄 수 있는 제언(proposition)들을 서술해 보기로 한다. 그리고 이 제언들에 따라 전속적 유통경로 체계에서 제조업자가 유통업자와의 갈등을 어떻게 해결해야 갈등해결 후에도 유통업자는 제조업자와의 관계에 긍정적으로 나올 수 있는지를 논의해 본다. 마지막으로 본 연구의 한계와 미래의 연구 방향에 대해 살펴보기로 한다.

### 3. 이론적 틀의 개관

#### 3.1. 이론적 틀의 상황적 전제

갈등발생 이전에 유통업자와 관계적 거래를 행하여 온 제조업자는 갈등해결 이후 미래에도 계속 유통업자와 원만한 관계를 맺기 원한다고 전제한다. 갈등해결에 임하는 제조업자는 기회주의적 (opportunistic)이고 경쟁적인 (competitive) 입장을 갖고 있지 않다고 전제한다. 다만 협조적 입장에서 유통업자와 상호 이해를 조정해 - 즉, 자신의 양보를 제시하고 유통업자의 양보를 이끌어 내어 - 타협하고자 한다. 그러나 유통업자가 이러한 제조업자의 선의를 완전하게 알고 있지 못하다고 전제한다. 완전하게 알고 있다면 제조업자의 갈등해결 노력에 유통업자도 완전하게 협조적으로 응한다고 전제한다. 이론적 틀은 그러한 선의적 입장의 제조업자가 어떻게 하면 유통업자와 타협을 잘 하여 갈등해결 후에도 유통업자와 관계를 잘 맺어갈 수 있는지를 설명한다.

갈등 당사자 상호가 타협을 하기 위해 양보와 요구를 하는 과정에서 두 가지 양식의 행태가 보여질 수 있는데, 하나는 대응적 (matching) 행태이고 다른 하나는 비대응적 (unmatching) 행태이다 (Brann and Foddy 1988; Chertkoff and Esser 1976; Pruitt and Carnevale 1993). 대응이란 상대가 양보하면 같이 양보하고 상대가 요구하면 같이 요구로 맞서는 양식을 의미한다. 반면 비대응이란 상대가 양보하면 요구하고, 요구하면 양보하는 것을 말한다. 타협을 통해 갈등을 해결하기까지 당사자들은 대응과 비대응적 행태의 양보와 요구들을

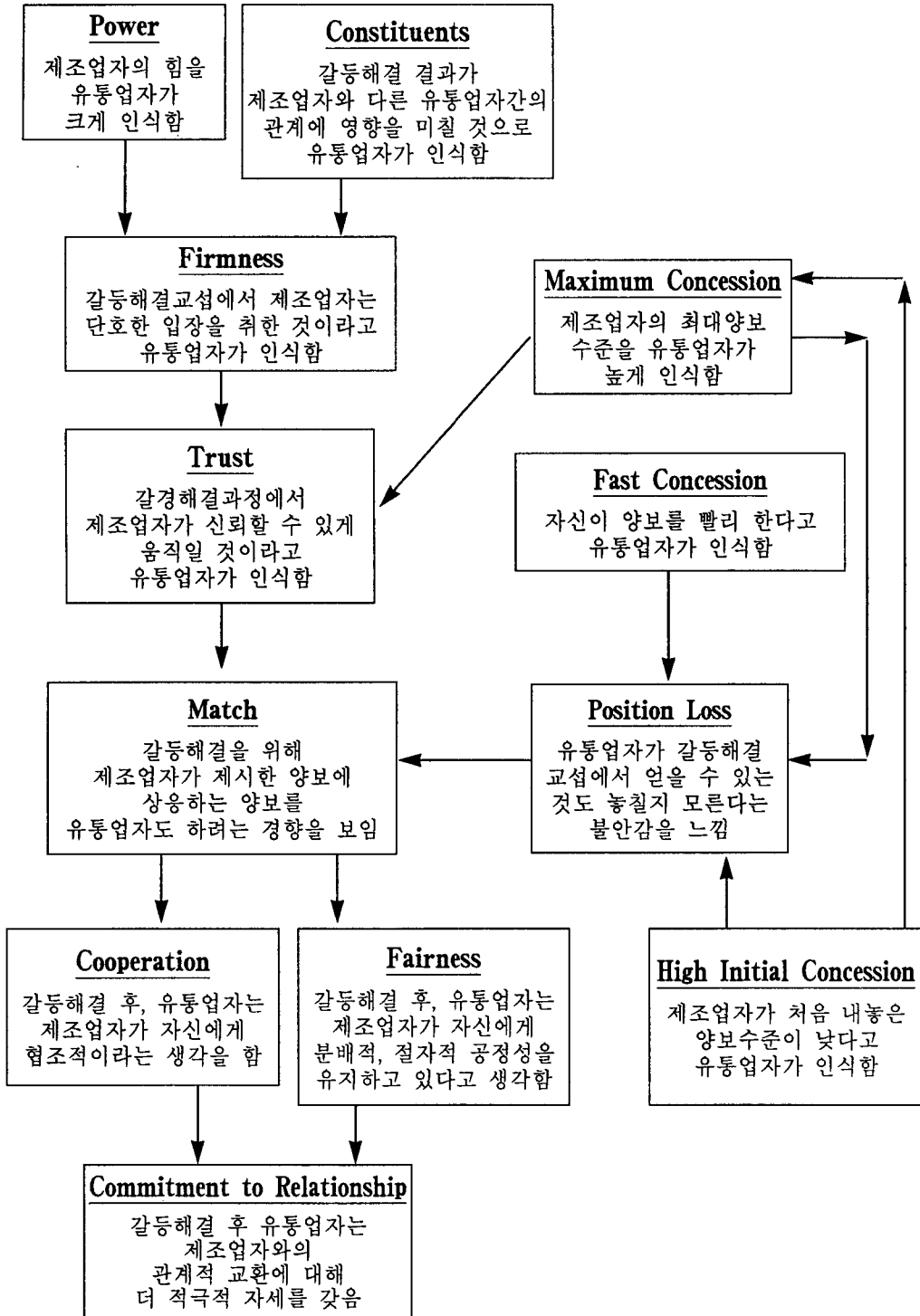
서로 주고 받게 된다. 본 연구는 특히 일방이 양보하면 상대방도 양보하는 긍정적 대응행태에 관심을 갖는다.

위에서 언급된 바와 같이, 이론적 틀에서 선의의 제조업자는 긍정적 대응행태에 따른 타협을 추구한다고 전제한다. 즉, 제조업자는 자신의 양보에 유통업자가 양보로 응하기를 원하며 유통업자의 양보에 양보로 응한다고 전제한다. 따라서 유통업자가 제조업자의 양보에 대해 양보로 응하기만 하면 타협은, 긍정적 대응양식으로 성사된다고 전제한다. 이 같은 전제 속에서, 이론적 틀은 어떤 경우에 유통업자가 제조업자의 양보에 양보로 응해 갈등이 긍정적 대응양식의 타협을 통해 해결되는지를 설명하고자 한다. 그리고 긍정적 대응양식에 의한 타협이 갈등해결 후 관계에 어떠한 영향을 미치는지를 설명하고자 한다.

#### 3.2. 이론적 틀의 구조

이론적 틀을 서술하는 [그림1]에서, 타협에 의한 갈등해결 후 유통업자가 제조업자와의 관계에 더 몰입적인지는 (commitment to relationship) 갈등해결 이후 제조업자의 공정성 (fairness)과 협조(cooperation)에 대한 유통업자의 인식이 어떻게 변화했는지에 달려있다 (Jap and Ganesan 2000; Kumar, Scheer, and Steenkamp 1995). 유통업자가 갖는 이러한 공정감과 협조감은 타협을 위한 양보과정이 긍정적 대응양식에 따라 진행되었는지의 여부에 영향을 받는다. 앞서 언급된 전제 하에서, 타협이 긍정적 대응양식으로 진행되려면 유통업자가 제조업자의 양보에 양보로 대응해야 하는데 이

<그림 1>



같은 유통업자의 대응은 세가지 변수에 의해 영향을 받는다: (1) 유통업자가 갖는 입장상실감(position loss), (2) 제조업자에 대한 유통업자의 신뢰감(trust), 그리고 (3) 타협에 임하는 제조업자의 입장이 얼마나 단호한지에 대한 유통업자의 인식. 여기서 신뢰감이란 말이나 행동을 믿을(reliable) 수 있다는 생각을 의미한다 (Kim 2000; Rotter 1967). 입장상실감이란 갈등해결과정에서 마땅히 얻을 수 있는 것도 얻지 못할 수 있다는 불안감을 의미한다 (Pruitt 1981; Jervis 1970).

유통업자의 입장상실감은 유통업자가 (1) 자신이 양보를 너무 빨리 했다고 인식하는지(fast concession), (2) 제조업자의 최초양보수준(initial concession)이 낮았다고 인식하는지, 그리고 (3) 제조업자의 최대양보수준(minimum concession)이 높을 것이라고 기대하고 있는지의 여부에 영향을 받는다. 한편 유통업자의 제조업자에 대한 신뢰감은 유통업자가 (1) 제조업자의 최초양보수준이 낮았다고 인식하는지, (2) 제조업자가 갈등해결과정에서 단호한(firm) 자세를 갖고 있다고 인식하는지의 여부에 영향을 받는다.

제조업자가 단호하다는 유통업자의 인식은 유통업자가 (1) 제조업자의 힘(power)을 크게 인식하고 있는지, 그리고 (2) 갈등해결결과가 제조업자와 다른 유통업자 간의 관계에 영향을 미칠 것이라고 인식하는지의 여부에 영향을 받는다 (constituents). 힘이라는 개념은 매우 포괄적인 것이지만, 관계를 맺고 있는 양 당사자들 중 의존도(dependence)가 큰 쪽이 작은 쪽보다 힘이 낮다고 정의될 수 있다 (Emerson 1962; Thye 2000). 마지막으로 제조업자의 최초양보수준은 유통업자가 제조업자의 최대양보

수준을 인식하는데 영향을 미친다.

이론적 틀에서 외생 변수로는 제조업자의 힘, 갈등해결결과가 제조업자와 다른 구성원들 간의 관계에 미치는 영향, 유통업자의 양보속도, 그리고 제조업자의 최초양보수준을 들 수 있다. 전속적 대리점 경로체제의 상황을 고려하여 힘과 구성원에 관한 외생 변수를 이론적 틀에 포함시켰다. 양보속도와 최초양보수준에 관한 외생 변수는 타협행태의 특징을 나타내는 중요한 변수들이라고 판단되어 이론적 틀에 포함시켰다.

## 4. 변수들 간의 관계

### 4.1. 긍정적 대응양식의 후행변수 - 협조(cooperation)와 공정성(fairness)

아주 간단한 예로, 매장 판촉비용의 반을 지원해 달라는 유통업자의 요구에 제조업자가 한 푼도 지원해 줄 수 없다고 맞서 갈등이 발생했다고 하자. 앞서 언급된 바와 같이, 이 같은 갈등의 경우, 만약 제조업자가 판촉비용의 1/3만 지원해 주겠다고 양보를 하고 이를 유통업자가 수용하면 - 즉, 유통업자도 양보하면 - 갈등해결은 긍정적 대응양식으로 이루어졌다고 볼 수 있다. 물론 처음에 제조업자가 10%만 제시하고 이에 유통업자가 1/4을 제시하는 식으로 상호 계속적으로 긍정적 대응을 하여 갈등해결이 이루어 질 수도 있다. 또 다른 경우에는, 긍정적 대응, 부정적 대응, 비대응의 행태가 뒤섞이면서 타협이 진행되어 갈등이 해결될 수도 있다.

본 연구는 설명의 편의상 타협을 크게 두 가지 양식으로 구분한다: (1) 긍정적 대응양식의 타협, (2) 그 이외 다른 양식의 타협. 실제로 타협이 완전히 긍정적 대응의 양식 속에서 성사되는 경우는 소수라 하겠다. 이 같은 의미에서 긍정적 대응양식의 타협이란 당사자들 간에 오고 간 양보나 요구들의 다수가 부정적 대응이나 비대응의 양식보다 긍정적 대응의 양식에서 이루어진 것을 말한다.

긍정적 대응양식의 타협과정 속에서 유통업자는 자신의 양보에 응하여 양보를 하는 제조업자의 행태를 경험하게 된다. 이 같은 경험을 통해 유통업자는 제조업자가 자신의 이익만을 앞세우기보다 상호 공동의 이익을 존중하여 원만하게 갈등을 해결하기 원한다고 생각할 수 있다 (Frazier and Rody 1991; Pruitt and Rubin 1986). 한편 제조업자의 양보에 양보로 응함으로써 유통업자는 갈등해결에 자신이 협조적이라는 확신을 갖을 수 있다. 귀인이론에 따르면 (Kelley 1971), 이 같은 유통업자의 확신은 곧 유통업자로 하여금 제조업자가 갈등해결에 협조적이라는 생각을 강화시켜 줄 수 있다. 가령, 유통업자는 제조업자가 무서워서 억지로 응했다고 생각하지 않고 제조업자가 협조적이라 마땅히 스스로 협조했다고 생각할 수 있다. 그리고 이 생각과정에서 제조업자가 갈등해결에 협조적이라는 확신을 갖을 수 있다. 그리고 갈등해결과정에서 제조업자의 협조적인 자세를 경험한 유통업자일수록 제조업자가 앞으로의 관계 전반에 있어서도 유통업자에게 협조적으로 나올 것이라는 기대감을 더 크게 갖을 수 있다. 따라서 다음과 같이 제언해 보기로 한다:

제언1) 갈등해결을 위한 타협과정에서 긍정적 대응행태가 그렇지 않은 행태보다 지배적일수록, 제조업자가 자신에 대해 협조적이라는 유통업자의 확신은 갈등해결 후 더 커진다.

비대응이나 부정적 대응의 행태들은 주로 일방적 주장이나 힘의 행사에 기초하지만 긍정적 대응의 행태는 주로 당사자 상호 간의 쌍방적 의사소통이나 이해에 기초하게 된다 (Lindsfold and Collins 1978; Osgood 1966). 그리하여 긍정적 대응의 타협과정에서 제조업자와 유통업자 각각은 상대방의 양보와 자신의 양보를 잘 이해하고 평가하게 된다. 그리고 양자의 양보가 비교적 균형적이라고 생각할 때 타협에 동의한다. 반면 타협과정이 긍정적 대응의 형태로 진전되지 못하면 타협은 그 같은 이해와 동의보다는 일방적 주장이나 힘의 행사에 의해 이루어지기 쉽다.

긴밀한 의사소통 속에서 자신과 제조업자의 상황과 양보를 잘 이해하고 타협안에 동의한 유통업자는 그렇지 않은 경우보다 제조업자의 양보가 - 즉, 제조업자가 희생한 이익의 수준이 - 공정한(fair) 것이라는 생각을 더 크게 갖을 수 있다 (Frazier 1983). 다시 말해서 제조업자의 분배적(distributive) 공정성에 대한 유통업자의 확신은 타협이 긍정적 대응형태로 진행될수록 더 커질 수 있다. 한편 귀인이론을 응용하여 볼 때 (Kelley 1971), 타협이 긍정적 대응양식으로 성사되었다면 제조업자의 분배적 공정성에 대한 유통업자의 확신은 갈등해결 후에 더 강화될 수도 있다. 긍정적 대응과정의 타협에 따라 갈등이 해결된 후, 유통업자는 자신이 타협에 응한 이유들 중의 하나로 제조업자의



분배적 공정성을 꼽을 수 있다. 반면, 타협이 긍정적 대응의 형태가 아닌 다른 형태로 진행 될수록 이러한 귀인 가능성은 적어진다. 이러한 귀인이 커지면 제조업자의 분배적 공정성에 대한 유통업자의 확신은 커질 수 있다. 그리고 갈등해결과정에서 제조업자가 분배적 공정성을 유지했다고 느끼는 유통업자일수록 제조업자가 앞으로의 관계 전반에 있어서도 분배적 공정성을 유지할 것이라는 기대감을 더 크게 갖을 수 있을 것이다. 따라서 분배적 공정성에 대한 논의는 다음의 제언으로 요약될 수 있다:

(제언2) 갈등해결을 위한 타협과정에서 긍정적 대응행태가 그렇지 않은 행태보다 지배적일수록, 제조업자의 분배적 공정성에 대한 유통업자의 확신은 갈등해결 후 더 커진다.

Kumar, Scheer, and Steenkamp (1995a)에 의하면 절차적(procedural) 공정성은 다음의 여섯 가지 요소로 구성된다고 한다: (1) 제조업자가 유통업자와 일방적이 아닌 쌍방적인 의견/정보 교환을 할 경우 (bilateral communication), (2) 제조업자가 모든 유통업자들에게 동등한 정책을 적용할 경우 (impartiality), (3) 제조업자가 유통업자로 하여금 자신의 정책에 대해 논박할 수 있게 할 경우 (refutability), (4) 제조업자가 자신의 정책이나 의사결정의 근거를 유통업자에게 합리적으로 설명할 경우 (explanation), (5) 제조업자가 유통업자의 상황에 대해 잘 알고 있는 경우 (knowledgeability), (6) 제조업자가 유통업자에게 예의를 차릴 경우 (courtesy), 유통업자는 제조업자가 절차적 공정성을 갖고 있다고 확신하게 된다.

갈등해결을 위한 타협과정이 긍정적 대응과정 속에서 진행되려면 그렇지 않은 경우에 비해 상대방의 입장을 잘 이해하고 상대방이 수긍할 수 있는 타협안을 제시해야 한다. 이를 위해 갈등 당사자들은 상대방의 입장에 대한 정보를 적극적으로 얻고자 한다. 이에 따라 상호간의 쌍방적 의사소통이 긴밀해 진다 (Pruitt 1981). 유통업자로부터 긍정적 대응을 이끌어내기 위해 제조업자는 유통업자가 수긍할 수 있는 양보안을 제시해야 한다. 이를 위해 제조업자는 유통업자의 입장을 잘 알고 할 뿐만 아니라 불편 부당한 자세에서 양보안을 산정하고 제시했음을 유통업자에게 전달하고자 노력할 것이다. 또한 양보안을 제시함에 있어서도 예의를 차려 그에 대한 합리적 이유를 설명하는 한편 자신의 양보안에 대한 유통업자의 의견도 잘 듣고자 할 것이다. 반면 타협과정이 비대응이나 부정적 대응양식으로 진행되면 상호 일방적인 요구나 주장이 난무하므로 위와 같은 제조업자의 노력은 그만큼 줄어들게 된다.

즉, 타협이 긍정적 대응 속에서 이루어질수록, 유통업자는 위의 6가지 절차적 공정성의 요소에 있어서 제조업자가 긍정적이라는 느낌을 더 갖을 것이다. 따라서 갈등해결과정에서 유통업자는 제조업자의 절차적 공정성을 더 크게 느낄 것이다. 그리고 갈등해결과정에서 제조업자가 절차적 공정성을 유지했다고 느끼는 유통업자일수록 제조업자가 앞으로의 관계 전반에 있어서도 절차적 공정성을 유지할 것이라는 기대감을 더 크게 갖을 것이다. 따라서 절차적 공정성에 대한 논의는 다음의 제언으로 요약될 수 있다:

(제언3) 갈등해결을 위한 타협과정에서 긍

정적 대응행태가 그렇지 않은 행태보다 지배적일수록, 제조업자의 절차적 공정성에 대한 유통업자의 확신은 갈등해결 후 더 커진다.

#### 4.2. 긍정적 대응양식의 선행변수 - 신뢰(Trust), 단호함(firmness), 입장상실(Position Loss)

앞서 전제된 바와 같이, 긍정적 대응의 양식으로 타협을 성사시키기 원하는 제조업자는 유통업자의 양보를 이끌어 내기 위해 먼저 양보를 제시하고, 또 유통업자의 양보에 다시 양보로 응한다. 따라서 유통업자가 제조업자의 양보에 양보로 응하면 실제로 타협이 긍정적 대응양식 속에서 성사될 수가 있다. 제조업자가 양보를 제시했을 때 유통업자로 하여금 양보로 응하게 만드는 여러 중요한 원인들 중 하나로서, 제조업자에 대한 유통업자의 신뢰감(trust)을 들 수 있다 (Lindskold and Han 1988; Pruitt and Carnevale 1993).

신뢰감은 크게 두 가지 관점에서 정의된다. 먼저 유통업자가 제조업자의 말이나 약속을 믿을 수 있다고 확신했을 때 (reliability), 유통업자는 제조업자를 신뢰한다고 정의할 수 있다 (Anderson and Narus 1990; Dorsch, Swanson, and Kelley 1998; Garbarino and Johnson 1999; Morgan and Hunt 1994). 또 다른 하나의 각도에서, 유통업자가 제조업자는 유통업자의 이해증진에 관심이 있고 또 예기치 않게 유통업자의 이해에 반하는 행동을 하지 않을 것이라고 확신했 때 (benevolence), 유통업자는 제조업자를 신뢰한다고 정의할 수 있다 (Anderson and Narus 1990; Doney and Cannon 1997; Kumar,

Scheer, and Steenkamp 1995a; 1995b). 본 연구는 말이나 약속의 믿음성(reliability)에 초점을 맞춘다. 즉, 제조업자가 타협의 과정에서 유통업자에게 한 말이나 약속 등을 유통업자가 믿을수록 제조업자에 대한 유통업자의 신뢰감은 높다고 정의한다.

긍정적 대응의 타협을 위해서는 갈등 당사자간에 정보나 의견 교환이 필요하다. 상대방이 처해 있는 입장을 이해하고, 그의 양보 수준이 적정함을 가늠하여, 자신의 양보 안을 설득력 있게 제시하려면 상대방과 정보나 의견의 교환을 긴밀하게 해야만 한다. 그러나 교환되는 정보나 의견을 상대방이 기회주의적으로 사용하면 제공자 측은 많은 어려움을 감수해야만 한다 (Dant and Schul 1992). 상대방을 신뢰하면 상대방이 그러한 기회주의적 행동을 하지 않을 것으로 기대할 수 있다. 그리하여 그러한 정보나 의견 교환이 긴밀해지고 이에 따라 긍정적 대응의 타협이 가능해진다. 가령 제조업자에 대한 신뢰를 상실한 유통업자는 제조업자의 양보 안 제시를 자신이 얼마까지 양보할 것인지를 떠보려고 하는 제조업자의 술책으로서 생각할지도 모른다. 이 경우 유통업자가 그 양보안을 긍정적으로 받아들여 타협 도달에 도움이 되는 양보안을 제시하기는 어려울 것이다. 반면 유통업자도 제조업자에게 유사한 술책을 사용하거나 어떤 반발적인 행동을 취할지도 모른다.

신뢰가 협조의 선행 변수임을 밝혀 주는 연구 또한 신뢰 증진에 따라 긍정적 대응과정이 촉진됨을 시사해 준다고 여겨진다 (Geyskens, Steenkamp, and Kumar 1998). 정보나 의견을 교환하고 상호 간의 양보안을 타협 가능한 수준까지 끌고 가려면 당사자 간에 협조적 자세

가 없이는 불가능하다. 영향력(influence) 행사에 관한 문헌에 따르면, 당사자간에 협조적 자세가 있을수록 힘에 기초한 일방적 행위보다 정보 교환 및 동의에 기초한 쌍방적 행위가 늘어난다고 한다 (Frazier and Rody 1991; Kim 2000). 긍정적 대응 행위는 신뢰에 따른 협조적 행위라고 볼 수 있다. 그리고 앞에서 서술된 바와 같이, 긍정적 대응과정을 거치면 협조자세는 더 고양될 수 있을 것이다. 따라서 신뢰와 긍정적 대응 간의 관계에 관한 이상의 논의를 요약하면 다음과 같은 제언을 할 수 있다:

(제언4) 유통업자가 제조업자를 신뢰할수록 타협과정에서 긍정적 대응의 양식이 그렇지 않은 양식보다 더 촉진될 것이다.

단호한(firm) 제조업자는 타협과정에서 유통업자의 경쟁적인 전술에도 끄떡하지 않고, 또한 타협을 둘러싼 여러 환경적 변화에도 동요의 움직임을 보이지 않는다. 경쟁적 전술이란 자신의 이익에 따라 상대방이 움직이도록 상대방에게 행사하는 위협(threats)이나 약속(promises) 등과 같은 비타협적, 일방적 조치들을 말한다 (Pruitt 1981). 단호한 제조업자는 양보와 관련해 자신이 내린 의견이나 결정을 쉽게 번복하지 않는다. 특히 일시적으로 상황을 모면하기 위해 그러한 번복을 하지는 않는다.

단호한 제조업자가 양보를 하면 유통업자는 제조업자가 약하고 불리해서 그랬다고 생각하지 않는다. 대신 그러한 양보를 통해 제조업자가 상호 조정적 타협을 하여 갈등해결을 성사시키기 원한다고 이해한다 (Michner, Vaske, Schleifer, Plazewski, and Chapman 1975; Wall 1977). 이 같은 이해로 유통업자는 제조업자의

양보에 양보로 응하고 이에 따라 제조업자와 유통업자 양자 간의 타협은 긍정적 대응의 양식 속에서 진행된다. 반면 단호하지 못하다고 생각하는 제조업자가 양보를 해오면 유통업자는 제조업자가 약하고 불리해서 그렇다고 생각하여 양보보다는 경쟁적인 입장에서 제조업자에게 요구하는 자세를 취하게 된다. 그리하여 양자 간의 타협은 긍정적 대응의 양식으로 진행되지 못한다. 따라서 단호함에 관한 이제까지의 논의는 다음과 같은 제언으로 정리될 수 있다:

(제언5) 제조업자가 타협과정에서 단호한 입장을 취하고 있다고 유통업자가 생각할수록 타협과정에서 긍정적 대응의 양식이 그렇지 않은 양식보다 더 촉진될 것이다.

앞서 언급된 바와 같이, 입장상실(position loss)이란 유통업자가 제조업자에게 양보하지 않아도 될 것을 양보하게 되는 것을 - 다른 말로, 마땅히 얻어야 할 것을 얻지 못한 경우를 - 말한다. 가령 제조업자가 90일이던 외상기간을 30일로 변경하겠다고 하여 갈등이 벌어졌다고 하자. 그리고 이 갈등에서, 제조업자는 60일까지 양보하겠다고 생각했는데 유통업자가 무슨 이유에서인지 선뜻 30일을 제의했다고 하자. 이 경우 30일을 제의한 유통업자는 입장상실에 처하게 된다. 30일을 제의한 후 유통업자가 60일의 외상기간을 확보하기는 어렵기 때문이다. 그렇지만 유통업자는 60일까지는 참겠다는 제조업자의 생각을 알아야만 실제로 자신이 입장상실에 처한 것을 알 수 있을 것이다.

제조업자가 얼마까지 양보할지를 몰라도 유통업자는 얼마든지 입장상실의 불안감에 빠질

수 있다. 먼저 자신이 제조업자로부터 얻어야만 된다고 생각한 양보 수준이 있는데 실제 제조업자의 양보가 그로부터 멀어지면 입장상실의 불안감에 빠질 수 있다. 또는 제조업자로부터 더 많이 양보를 받으면 더 좋다는 식에서부터 입장상실의 불안감에 빠질 수도 있다. 어떤 이유에서든지, 양보를 하려는 유통업자의 머리 속에는 자신이 입장상실에 처할지도 모른다는 불안감이 있기 마련이다. 특히 전속적 대리점 체제와 같이 대체적으로 제조업자가 우위에 서 있는 경우 유통업자는 약한 입장 때문에 잃지 않아도 될 것을 잃을 수 있다는 생각을 하기 쉽다. 이 경우 유통업자는 입장상실감에 빠지게 된다.

입장상실의 불안감에 빠질수록 유통업자는 제조업자로부터 더 많은 양보를 얻고자 노력할 것이다 (Pruitt 1971; Stevens 1963). 이에 따라 제조업자가 양보를 제시할 때 더 많은 양보를 제조업자에게 요구할 수도 있고, 아니면 자신의 양보를 제시하더라도 그 수준이 제조업자의 양보에 상응하는 것이 아닐 수도 있다. 또는 타협성사를 이루기 위하기보다는 제조업자의 의중이나 상황을 탐지하기 위해 양보 안을 제시할 수도 있을 것이다. 이러한 경우 제조업자와 유통업자 간의 타협과정은 부정적 대응이나 비대응의 양식으로 전개될 수 있다. 반면 입장상실의 불안감이 적은 유통업자는 제조업자의 양보를 그만큼 긍정적으로 산정하고 이에 따라 적절한 양보를 제조업자에게 제시해 타협과정이 긍정적 대응의 양식으로 전개될 것이다. 따라서 입장상실과 긍정적 대응 간의 관계는 다음과 같은 제언으로 요약될 수가 있을 것이다:

(제언6) 유통업자가 입장상실의 불안감을

적게 느낄수록 타협과정에서 긍정적 대응의 양식이 그렇지 않은 양식보다 더 촉진될 것이다.

#### 4.3. 신뢰(Trust)의 선행변수 - 단호함(Firmness), 최대양보기대치

앞서 언급된 바와 같이 타협과정에서 단호한 제조업자는 자기의 의견이나 입장을 함부로 바꾸지 않는다 (Pruitt 1981). 양보 안을 제시함에 있어서, 단호한 제조업자는 나름대로의 원칙과 이유에 따라 말과 행동을 하고, 그 말과 행동을 일관성 있게 고수한다. 이 경우 제조업자의 말과 행동은 유통업자의 바람과 부합되지 않을 수도 있다. 그러나 그 원칙에 따른 일관성은 유통업자로 하여금 제조업자의 말과 행동이 믿을 만한 것이라고 생각하게 만들 수는 있다. 이 같은 생각 하에 유통업자는 타협에 단호히 임하는 제조업자를 그만큼 더 신뢰하게 될 것이다. 반면 제조업자가 단호하지 못한 자세를 보인다면, 유통업자는 제조업자의 말과 행동이 자신의 경쟁적 술책이나 환경적 변화에 따라 얼마든지 바뀔 수 있다고 판단하여 제조업자의 말과 행동에 믿음을 두지 않을 것이다. 따라서 단호함과 신뢰와의 관계는 다음의 제언으로 요약될 수 있다:

(제언7) 제조업자가 타협과정에서 단호한 입장을 취하고 있다고 유통업자가 생각할수록 제조업자에 대한 유통업자의 신뢰감은 높아진다.

갈등해결과정에서 당사자들은 상대방이 최대한 얼마까지 양보할 것인지를 예상해 본다. 편

의상 이것을 최대양보기대치(expectations about the other's ultimate concession)라고 명칭을 한다. 유통업자가 산정해 본 제조업자의 최대양보기대치는 유통업자의 제조업자에 대한 신뢰감에 영향을 미칠 수 있다. 유통업자가 그 기대치를 높게 잡고 있는데 반해 제조업자가 제시하고 있는 양보의 수준이 낮을수록, 유통업자는 그 양보 안이 상호 조정적 입장에서 타협을 성사시키기 위한 것이기 보다 제조업자 쪽으로만 타협을 유리하게 이끌어가기 위한 경쟁적 술책의 일환으로 생각하기 쉽다. 유통업자는 그러한 양보 안을 제시한 제조업자를 신뢰하지 않게 되고 이에 따라 제조업자의 양보에 비대응적으로 나올 수 있다 (Yuki 1974). 유통업자가 산정한 제조업자의 최대양보기대치가 높을수록 제조업자가 유통업자에게 제시한 양보가 그 기대치에서 낮게 될 확률은 높아진다. 따라서 다음과 같은 제언을 해보기로 한다:

(제언8) 유통업자가 산정한 제조업자의 최대양보기대치가 높을수록 유통업자의 제조업자에 대한 신뢰감은 낮아진다.

#### 4.4. 입장상실의 선행변수 - 최초양보 (Initial Concession), 양보속도, 최대양보기대치

앞서 전제된 바와 같이 긍정적 대응의 타협을 이끌어 가기 위하여 제조업자는 주도적으로 먼저 자신의 양보 안을 유통업자에게 제시한다. 이 최초양보의 수준이 매우 낮다고 생각할 경우, 유통업자는 그렇지 않은 경우보다 더 많은 노력을 해 제조업자로부터 자신이 보기에 적정

한 수준의 양보를 끌어내야 한다고 생각한다 (Pruitt 1981). 즉, 제조업자의 최초양보가 자신이 마땅히 얻어야 한다고 생각하는 양보보다 낮을수록 유통업자는 더 많은 노력을 해야 자신이 마땅히 얻어야 할 양보를 이끌어 낼 수 있다고 생각할 것이다. 그리고 이 생각은 곧 그 마땅히 얻어야 할 양보를 잘 이끌어 낼 수 없을지도 모른다는 하는 불안감을 크게 할 것이다. 한편 제조업자가 적게 양보할수록 유통업자는 제조업자가 자기 이해를 우선시 하는 경쟁적 입장에서 있다고 생각하기 쉽다. 그리하여 유통업자는 마땅히 얻어야 할 양보를 이끌어 내기가 더 힘들 것이라고 생각할 수 있고, 이는 그것을 얻어내지 못할 수 있다는 불안감을 크게 할 것이다. 또는 제조업자가 경쟁적일수록 유통업자도 더 큰 양보를 얻어내는 것이 마땅하다고 생각할 수 있다. 그리고 마땅히 얻어야 할 양보가 크면 클수록 그것을 얻어내지 못할 수도 있다는 불안감도 커질 것이다. 따라서 다음과 같은 제언을 해보기로 한다:

(제언9) 제조업자가 제시한 최초양보의 수준이 낮다고 생각할수록 유통업자가 갖는 입장상실의 불안감은 커지게 된다.

타협과정에서 양보를 빨리 하게 되면 그만큼 입장상실의 불안감이 커질 수 있다 (Jervis 1970). 타협과정에서 제조업자에게 양보를 빨리한 유통업자일수록 자신이 한 양보가 성급하고 신중하지 못한 결정이었다고 생각할 수 있다. 이러한 생각 때문에 하지 않아 될 양보까지 했을지도 모른다는 불확실성에 빠질 수 있다. 유통업자가 양보를 빨리 할수록 제조업자는 유통업자가 타협에서 기대하는 것이 적거나 아니면

강한 입장을 갖을 수 없다고 생각할 수 있다 (Komorita and Barnes 1969; Pruitt and Carnevale 1993). 제조업자가 유통업자의 빠른 양보를 이렇게 이해할 경우, 제조업자는 유통업자에게 더 많은 양보를 요구하는 쪽으로 움직일 수 있고 이에 따라 유통업자는 마땅히 얻어야 할 것도 잃을 수 있다. 유통업자도 당연히 이 같은 논리의 생각들을 할 수 있을 것이다. 따라서 이상의 논의는 다음의 제언으로 요약될 수 있다:

(제언10) 타협과정에서 제조업자에게 양보를 빨리 하는 유통업자일수록 입장상실의 불안감을 더 크게 갖을 것이다.

기대만큼 양보를 얻지 못했을 때 입장상실의 불안감도 그만큼 높아질 수 있을 것이다 (Pruitt 1981). 기대치가 높을수록 기대치에 부응하는 성과를 달성하기도 쉽지 않을 것이다. 따라서 기대치가 달성되지 못할 것이라는 불안감도 커질 것이다. 유통업자는 자신이 산정하고 있는 제조업자의 최대양보기대치를 타협에서 제조업자로부터 실제 얻어내려는 목표치를 결정하는데 반영하게 된다. 그 최대양보기대치를 높게 볼수록 유통업자는 자신의 실제 목표치를 높게 잡을 것이다 (Kelley 1966). 이 목표치가 높을수록 유통업자는 그것을 달성하는데 어려움도 더 크게 느낄 것이다. 이에 따라 그 달성에 대한 불안감도 커질 것이다. 따라서 다음과 같은 제언을 할 수 있다:

(제언11) 제조업자의 최대양보기대치를 높게 산정하고 있는 유통업자일수록 입장상실의 불안감을 더 크게 갖을 것이다.

#### 4.5. 단호함의 선행변수 - 힘(Power)과 구성원(Constituents)

앞서 언급된 바와 같이 힘은 당사자의 의존도에 따라 정의된다 (Emerson 1962; Gaski 1984; Thye 2000). 즉, 당사자 중 의존도가 작은 쪽이 큰 쪽보다 힘이 크다고 이해된다. 힘이 클수록 단호하게 인식될 수 있다. 가령, 상대방을 위협할(threats) 능력을 많이 갖춘 타협 당사자일수록 상대방에게 더 단호하게 보일 수 있다 (Michner, Vaske, Schleifer, and Chapman 1974). 힘은 움직이게 하지 않으면 움직이지 않을 상대방을 움직이게 만들 수 있는 능력이라고도 이해할 수 있다 (Dahl 1957). 물론 여기서 상대방이 움직인다 함은 힘의 행사자가 원하는 대로 움직이는 것을 의미한다. 이러한 능력을 갖춘 제조업자가 유통업자에게 양보 안을 제시할 때 유통업자는 그 양보 안이 쉽게 철회되거나 변경될 것이라고 생각하지는 않을 것이다. 그리고 유통업자는 제조업자가 그 양보 안의 방향대로 타협을 성사시키기 원한다고 이해할 것이다. 따라서 힘과 단호함의 관계에 관하여 다음과 같은 제언을 할 수 있다:

(제언12) 제조업자의 힘을 크게 느끼는 유통업자일수록 제조업자 입장이 단호하다는 생각을 더 하게 될 것이다.

갈등해결 과정에서 구성원(constituents)이라 함은 일반적으로 갈등해결 당사자에게 갈등해결 결과에 대해 책임을 묻거나, 또는 책임을 물을 수는 없지만 그 결과에 이해가 걸려 그 결과에 따라 그 당사자에게 긍정적 또는 부정적 영향을 미치는 자들을 의미한다 (Wall 1975,

1976). 예를 들어 다른 회사와 타협을 벌이고 있는 한 회사의 사장은 그 타협의 결과에 대해 주주들에게 책임을 져야 한다고 하자. 이 경우 그 주주들은 구성원의 입장에 서게 된다. 또 하나의 예로 전속적 대리점 체제에서 제조업자가 한 대리점과 갈등해결 과정 중에 있다고 하자. 또한 이 해결의 결과는 제조업자와 다른 대리점들 간의 이해관계에도 영향을 미친다고 하자. 그리고 그 결과에 따라 제조업자를 상대하는 다른 대리점들의 행동도 달라질 것이다. 이 경우 다른 대리점들은 구성원의 입장에서 있다고 이해될 수 있다.

가령 그 갈등현안이 매장 판촉비용 지원문제라고 하자. 그 갈등해결과정에서 제조업자의 타협행위가 다른 대리점들에게 어떻게 보였는지, 그리고 제조업자가 그 비용의 얼마를 부담하기로 했는지 등은 향후 유사한 문제로 제조업자와 갈등을 빚을 수 있는 다른 대리점들에게 관심거리가 될 것이다. 그리고 그 결과를 감안하며 제조업자를 상대할 것이다. 따라서 구성원은 갈등해결에 임하는 당사자의 단호함에 영향을 미친다. 구성원이 타협결과에 대해 큰 기대를 갖고 있을수록 그 구성원에 얹힌 갈등 당사자는 타협과정에서 쉽게 양보하지 않는 단호한 자세를 보이게 된다 (Benton and Druckman 1974; Tjosvold 1977). 또는 갈등 당사자가 구성원보다 약한 입장에 놓여 있어 타협결과가 상당히 좋지 않으면 구성원을 설득시킬 수 없거나 구성원으로부터 심한 책임추궁을 받을 가능성이 있을 때 그 당사자는 타협과정에서 매우 단호한 입장을 보이게 된다 (Herman and Kogan 1968; Frey and Adams 1972).

이론적 틀에서 구성원은 제조업자가 상대하는 다른 유통점들을 의미한다. 갈등해결과정

이 나 결과는 제조업자가 다른 유통업자들을 상대하는데 많은 영향을 미칠 수 있다. 가령 위에서 언급된 매장 판촉비용 부담과 관련된 갈등의 경우에, 제조업자가 그 비용의 반을 지원한다는 선에서 갈등이 해결되었다고 하자. 이 경우 유사한 갈등에서 다른 유통업자들은 제조업자에게 최소한 50%이상의 비용부담을 요구할 것이다. 이 같은 점을 고려할 때 제조업자는 그 갈등해결과정에서 유통업자에게 끌려 다니지 않고 가능한 한 그보다 낮은 수준에서 양보를 하려고 할 것이다. 그리고 이러한 제조업자의 자세는 유통업자에게 인식될 것이다 따라서 다음과 같은 제언을 할 수 있다:

(제언13) 갈등해결결과가 제조업자와 다른 유통업자들 간의 관계에 영향을 많이 미친다고 인식하는 유통업자일수록 제조업자 입장이 단호하다는 생각을 더 하게 될 것이다.

#### 4.6. 최대양보기대치의 선행변수 - 최초양보

유통업자는 제조업자의 최대양보기대치를 여러 근거들에 따라 산정해 볼 수 있다. 먼저 유통업자는 제조업자가 최초에 제시한 양보의 수준을 보고 제조업자의 최대양보기대치를 짐작해 볼 수 있다 (Hamner and Harnett 1975; Holmes, Throop, and Strickland 1971). 최초양보수준이 높을수록 최대양보수준도 높을 것이라는 짐작이 가능하다. 타협 상대방이 최대양보수준을 알거나 높게 추측하면 그만큼 타협과정에서 불리한 입장에 빠지게 된다 (Pruitt 1981). 즉, 이 경우 상대방은 최대양보수준까지 요구하거나, 아니면 계속 높은 양보를 요구하는 경쟁적 행태를 보일 것이다. 또한 양보 안을 일단

제시하면 철회하기 쉽지가 않기 때문에 일반적으로 최초양보는 최대양보보다 낮기 마련이다. 제조업자가 최초양보를 최대양보보다 높게 제시하고 후에 양보의 수준을 낮추어 최대양보의 선에서 양보 안을 제시한다면, 이 같은 행위에 대해 유통업자는 제조업자에 대한 신뢰감을 잃게 되거나 아니면 제조업자가 경쟁적 입장에서 타협을 진행한다고 판단할 것이다. 이 경우 유통업자도 경쟁적 자세로 타협에 임해 제조업자를 어려움에 빠뜨릴 수 있을 것이다. 이와 같은 이유들 때문에 최초양보는 최대양보보다 낮은 수준에서 이루어지는 한편, 최대양보가 크면/작으면 최초양보도 그만큼 클/작을 것이다. 따라서 다음과 같은 제언을 하기로 한다:

(제언14) 제조업자의 최초양보가 클수록 유통업자는 제조업자의 최대양보 기대치를 더 높게 인식할 것이다.

#### 4.7. 협조와 공정성이 관계몰입에 미치는 영향

Kalwani and Narayandas (1995)의 말과 같이, 관계는 딱히 한마디로 정의되기 어려운 개념으로 이해된다. 관계는 대체적으로 상행위의 장기지향성(long-term expectation) 또는 미래성(futurity)이나 정보교환(information exchange), 참여(participation), 역할일체성(role integrity), 상호호혜성(mutuality), 연대성(solidarity) 등과 같은 상행위를 통제하는데 사용되는 규범들(norms)을 갖고 정의한다(Dwyer, Schurr and Oh 1987; Heide and John

1992; Kaufman and Stern 1988; Macneil 1980; Noordewier, John, and Nevin 1990). Heide (1994)같이 주로 통제조정의 차원에서 교환구조를 분류하여 관계를 조망할 수도 있다.

본 연구는 갈등해결 이후 유통업자가 기존 제조업자와의 관계에서 이탈할 것인지 아니면 더 가까워질 것인지에 그 초점을 두고 있다. 이를 염두에 두어, 본 연구는 Jap and Ganesan (2000)의 관계에 대한 몰입(commitment to relationship)이라는 개념을 수용하여 이 개념이 긍정적 대응의 갈등해결과정에서 고양된 협조와 공정성에 의해 어떻게 변화하는지를 설명하고자 한다. Jap and Ganesan (2000)은 관계에 대한 몰입을 크게 세가지로 차원으로 나누어 정의하였는데, 이 정의를 원용하면 (1) 제조업자와 안정된 관계를 정립하려는 바람(desire)이 클수록, (2) 제조업자의 관계유지를 위해서는 단기적 희생도 감수하겠다는 의사(willingness)가 클수록, (3) 제조업자와의 관계가 안정적이라는 확신감(confidence)이 클수록 그 몰입도는 크다고 할 수 있다.

관계적 교환에는 지속적인 상호 정보제공이나 상호조정이 수반된다. 교환이 미래 지향적으로 지속되기 때문에 시간에 따라 변화하는 환경에 관한 정보를 교환 당사자들이 공유해야 하며 또한 환경변화에 따라 각자의 역할과 임무를 공동으로 결정하고 나누어 가져야 한다(MacNeil 1978; Thompson 1976). 이 모든 일들은 당사자들 간의 계속적 협조가 있어야 가능하다. 따라서 서로 간에 협조적 자세가 고양되어 있다고 생각할수록 당사자들은 관계적 교환이 더 잘 이루어져 그 교환으로부터 더 많은 이익을 얻을 것이라고 기대하게 된다. 그리고 이 같은 기대 때문에 상호 간의 관계에 더 몰



입할 수 있을 것이다. 따라서 다음과 같이 제안하고자 한다:

(제언15) 갈등해결 후 제조업자가 자신에게 협조적이라고 느낀 유통업자일수록 제조업자의 관계에 더 몰입할 것이다.

관계적 교환에서 공정성을 느끼는 당사자일수록 그 교환관계에 더 몰입하게 된다 (Kumar, Scheer, and Steenkamp 1995a; Seiders and Berry 1998). 공정성을 느끼는 당사자는 절차적으로나 분배적으로 현재나 과거의 교환성과에 만족할 뿐만 아니라 미래의 교환에 있어서도 자신이 상대방으로부터 정당하게 응대 받고 적절하게 보상 받을 수 있다는 생각을 하게 된다. 이 같은 생각으로 교환관계에 더 몰입하게 될 것이다. 반면 공정성이 결여되면 당사자들 간에 감정적 반목이나 갈등이 발생될 수 있다 (Frazier 1983; Kumar, Scheer, and Steenkamp 1995a). 또한 미래의 교환에서 적절치 못하게 대우 받고 보상 받을지도 모른다는 불안감이 당사자 간에 생겨난다 (Anderson and Weitz 1989). 이로 인해 공정성을 느끼지 못하는 당사자는 관계에서 이탈하고자 할 것이다. 따라서 다음과 같은 제언을 할 수 있다:

(제언16) 갈등해결 후 제조업자가 분배적 공정성을 유지하고 있다는 확신을 더한 유통업자일수록 제조업자와의 관계에 더 몰입할 것이다.

(제언17) 갈등해결 후 제조업자가 절차적 공정성을 유지하고 있다는 확신을 더한 유통업자일수록 제조업자와의 관계에 더 몰입할 것이다.

## 5. 논의 - 시사점, 미래 연구방향, 연구한계

### 5.1. 시사점

앞서 언급된 바와 같이 제조업자는 자신의 양보에 유통업자가 양보로 응하여 타협이 긍정적 대응의 양식 속에서 성사되기를 원한다고 전제된다. 본 연구에서 제시된 이론적 틀은 이 같이 전제된 제조업자가 어떻게 하면 유통업자의 양보를 이끌어 낼 수 있는지 시사해 주고 있다.

먼저 타협에 임하는 제조업자는 유통업자에게 단호한 자세를 보여주어야 한다. 이를 위해 자신이 갖고 있는 힘을 과시하는 한편 갈등해결결과는 자신이 다른 유통업자들을 상대하는데 큰 영향을 미칠 수 있다는 것을 갈등상대의 유통업자에게 인식시켜 줄 필요가 있다. 힘이 없는 제조업자가 양보 안을 제시하면서 쌍방적 타협을 요청할 경우 유통업자는 제조업자의 입장과 요청을 상황적인 것으로 돌리며 경시 여길 것이다. 그러나 능히 일방적 조치를 취할 수 있는 힘을 갖춘 제조업자가 그러한 요청을 할 경우 유통업자는 제조업자의 입장과 요청이 제조업자의 원칙에 입각한 것이라고 판단하여 중요하게 여길 것이다.

갈등해결결과가 다른 유통업자들과의 관계에도 많은 영향을 미칠 수 있다는 점을 갈등상대 유통업자에게 인식시키기 위한 하나의 방법으로서, 제조업자가 갈등현안을 다른 모든 유통업자들에게 공개적으로 주지시키는 것을 들 수 있다. 다른 유통업자들이 갈등현안에 대해 관심을 갖고 잘 알수록 그 결과가 자신들에 미치는

득실을 잘 따지게 될 것이고 그에 따라 제조업자에 대한 요구도 달라질 것이다. 따라서 갈등 현안이 다른 유통업자들에게 잘 알려질수록 제조업자도 갈등해결과정에서 함부로 움직이지 않게 될 것이다. 이 같은 점을 갈등상대 유통업자도 충분히 인식할 것이다.

유통업자는 단호하게 보이는 제조업자를 더 신뢰하게 된다. 제조업자가 유통업자로부터 신뢰를 얻을 수 있는 또 하나의 방법은 자신이 별로 양보하지 않을 것이라고 유통업자가 추측하게끔 만드는 것이다. 이를 위해 제조업자는 유통업자에게 그 추측의 근거가 될 수 있는 정보를 간접적으로 제공할 수 있을 것이다 (signaling). 가령 그 타협이 깨지면 다른 대안을 택할 수 있고 그 대안을 취해도 제조업자가 별로 잃을 것이 없다는 점을 갈등해결과정에서 유통업자에게 간접적으로 전달할 수 있다.

유통업자로부터 신뢰를 얻어야 유통업자로부터 양보를 얻어내 긍정적 대응과정의 타협을 성사시킬 수 있다. 이 같은 성사를 위해 제조업자가 해야 할 또 하나의 일은 유통업자로 하여금 타협이 마땅히 얻을 것도 못 얻는 방향으로 진행될지 모른다는 불안감을 갖지 않도록 만드는 것이다. 이를 위해 제조업자는 최초로 너무 인색한 양보를 해서는 안될 것이다. 아울러 양보과정을 너무 지나치게 빨리 진행시켜서도 안될 것이다. 대신 유통업자가 어느 정도 시간을 갖고 천천히 양보할 수 있도록 타협과정을 이끌어 가야 할 것이다. 유통업자가 제조업자의 양보에 양보로 응해 타협이 긍정적 대응 속에서 성사되면 갈등해결 후 유통업자는 제조업자의 협조적, 공정적 자세를 더 확신할 것이고 이에 따라 제조업자와의 관계에 더 몰입적인 자세를 취할 것이다.

## 5.2. 연구의 한계와 미래 연구방향

Dant and Schul (1992)과 Ganesan (1993)의 두 연구를 제외하면 관계관리 (relationship management)의 관점에서 갈등해결양식의 문제를 살펴 본 유통관련분야의 연구는 쉽게 눈에 띄지 않는다. 위 두 연구는 모두 문제해결양식의 갈등해결이 다른 양식들의 갈등해결보다 당사자들 간의 관계에 긍정적 영향을 미친다고 시사하고 있다. 그러나 그러한 긍정적 영향이 왜 존재하는지에 대한 심도 있는 이론적 설명과 이를 직접적으로 뒷받침하는 경험적 증거를 제시하고 있지는 않다. 따라서 갈등해결양식과 관계관리에 관한 문제를 풀어가는데 도움이 될 유통분야의 지식이 별로 존재하고 있지 않다고 생각된다. 앞으로 많은 연구를 통해 이 같은 지식부족이 해소되어야 할 것이다.

본 연구는 타협관련분야의 이론들을 논리적으로 응용하여 긍정적 대응의 타협양식과 그의 선행 변수들, 그리고 관계몰입 간의 관계를 설명하는 하나의 이론적 틀을 제시하였다. 이 이론적 틀은 논리적인 산물이기 때문에 그것이 실제 유통경로 현상에 얼마나 부합하는지는 미지수이다. 다만 이론적 틀을 구성하고 있는 변수들은 이미 협상분야의 연구에서 많이 조작화되어 측정되고 분석된 것들이므로 그들 중 상당수는 유통경로 분야에서도 적용될 수 있으리라고 기대한다. 또한 본 연구가 기초한 많은 협상의 기본 이론들은 여러 다양한 협상상황에서 검증절차를 거친 것이므로 본 연구에서 제시한 변수들은 유통경로 현상에서도 어느 정도의 타당성을 지닐 것으로 기대한다. 그렇지만 이러한 기대가 얼마나 맞을지는 그 이론적 틀로부터 나온 제언들을 조작화 하여 그 이론적 틀을 다

양한 유통경로 현상들에 적용하여 검증하는 실증적 연구의 결과에 달려 있을 것이다.

본 연구에서 제조업자의 입장은 하나의 전제로서 설정되었다. 그리고 이 같은 전제 하에 어떤 변수가 어떻게 움직이면 유통업자의 움직임에 변화가 생기느냐를 살펴 보았다. 이 같은 면에서 본 연구의 이론적 틀이 갖는 설명력은 매우 한정적이다. 즉, 갈등해결과정에서 제조업자와 유통업자는 서로가 서로에게 영향을 주면서 역동적으로 움직인다. 이 같은 쌍방향적 측면의 현상을 분석하지 않고는 갈등해결과정을 완전하게 설명할 수 없을 것이다. 앞으로 이러한 쌍방향적 분석의 연구가 진행되어야 할 것이다. 이러한 연구가 가능하기 위해서는 본 연구와 같이 일방의 입장에서 본 연구들도 앞으로 많이 축적되어야 할 것이다.

본 연구는 타협과정에서 제조업자와 유통업자가 보이는 여러 행태적 특징들을 다양하게 고려하지 못했다. 타협 행태적 특징으로 본 연구는 양보속도, 최초요구수준, 최소기대수준 등을 고려하였다. 그러나 이것들 이외에도 많은 행태적 특징들이 타협과정에서 엿보인다. 가령 양보 비율이나 양보 빈도수 등과 같은 것들을 들 수 있다. 또한 시간압박과 관련한 행태적 특징들도 많이 존재한다. 앞으로의 연구에서는 이러한 행태적 특징들이 다양하게 고려되어야 할 것이다.

본 연구는 아주 특정한 유형의 갈등해결양식만을 다루었지만, 실제 많은 다양한 유형의 갈등해결양식이 유통분야에서 사용되고 있으리라 짐작되지만 된다. 관계관리와 갈등해결양식에 관한 연구의 폭을 넓히기 위해서는 먼저 다양한 유형의 구체적 갈등해결양식을 발견하여 개념적으로 정리해야 한다. 가령 March and

Simon (1958)은 갈등해결양식을 문제해결(problem solving), 설득(persuasion), 교섭(bargaining), 정치(politics)의 네 가지로 분류하여 설명하였다. 과연 유통분야에도 이 같은 네 가지 분류가 적용되는지, 그리고 적용된다면 각 분류항목에 속하는 하위양식은 무엇들이 있는지를 찾아내고 개념적으로 정리할 연구가 필요하다. 이 같은 연구가 축적될 때 갈등해결양식의 선택과 그에 따른 성과들에 관한 연구도 효과적으로 활성화될 것이다.

유통경로에서 교환은 많은 경우 관계에 기초하는 반면 관계에 부정적 영향을 미칠 수 있는 갈등은 늘 발생하기 마련이다. 따라서 기존 관계를 해치지 않으려면 어떠한 양식으로 갈등을 해결해야 하는지는 유통경로 관리상 중요한 문제라고 볼 수 있다. 그러나 이에 대한 연구는 그 중요도에 비해 별로 진전되어 있지 않다. 그러한 연구의 진전을 환기시키는데도 본 연구의 의의가 있다고 생각될 수 있다.

<논문접수일 : 2001. 10. 10>

<논문게재일 : 2001. 12. 06>

### 참고문헌

Anderson, James C. and James A. Narus (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing Research*, 54 (January), 42-58.

Anderson, James C. and Barton A. Weitz (1989), "Determinant of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads,"

- Marketing Science*, 8 (Fall), 310-323.
- Benton, A. A. and D. Druckman (1974), "Constituent's Bargaining Orientation and Intergroup Negotiations," *Journal of Applied Social Psychology*, 4, 141-150.
- Blake, Robert R. and Jane S. Mouton (1962), "The Intergroup Dynamics of Win-Lose Conflict and Problem-Solving Collaboration in Union Management Relations," in *Intergroup Relation and Leadership*, Muzaffer Sherif, ed., New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Blake, Robert R. and Jane S. Mouton (1964), *The Managerial Grid*. Houston: Gulf.
- Brann, P. and M. Foddy (1988), "Trust and the Consumption of a Deteriorating Common Source," *Journal of Conflict Resolution*, 31, 615-630.
- Boyle B., F. R. Dwyer, R. A. Robicheau, and J. T. Simpson (1992), "Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures," *Journal of Marketing Research*, 29 (November), 462-473.
- Brown, James R. and Ralph L. Day (1981), "Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 18 (August), 263-274.
- Brown, James R., Robert F. Lusch, and Darrel D. Muehling (1983), "Conflict and Power-Dependence Relations in Retailer-Supplier Channels," *Journal of Retailing*, 59 (Winter), 53-79.
- Carnevale, Peter J. and Alice M. Isen (1986), "The Influence of Positive Affect and Visual Access on the Discovery of Integrative Solutions in Bilateral Negotiation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 1-13.
- Chertkoff, J. M. and J. K. Esser (1976), "A Review of Experiments in Explicit Bargaining," *Journal of Experimental Social Psychology*, 12, 464-487.
- Dahl, Robert A. (1957), "The Concept of Power," *Behavioral Science*, 2 (July), 201-218.
- Dant, Rajiv P. and Patrick L. Schul (1992), "Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 56 (January), 38-54.
- Doney, Patricia M. and Joseph P. Cannon (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationship," *Journal of Marketing*, 61 (April), 35-51.
- Dorsch, Michael J., Scott R. Swanson, and Scott W. Kelley (1998), "The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2), 128-142.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 52 (April), 21-34.
- Emerson, Richard M. (1962), "Power Dependence Relations," *American*

- Sociological Review*, 27 (February), 31-41.
- Etgar, Michael (1979), "Sources and Types of Intrachannel Conflicts," *Journal of Retailing*, 55 (Spring), 61-78.
- Frazier, Gary L. (1983), "Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective," *Journal of Marketing*, 47 (Fall), 68-78.
- Frazier, Gary L. and Raymond C. Rody (1991), "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels," *Journal of Marketing*, 55 (January), 52-69.
- Frazier, Gary L. and John O. Summers (1984), "Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels," *Journal of Marketing*, 48 (Summer), 43-55.
- Frey, R. L., Jr. and J. S. Adams (1972), "The Negotiator's Dilemma: Simultaneous In-Group and Out-Group Conflict," *Journal of Experimental Social Psychology*, 8, 331-346.
- Garbarino, Ellen and Mark S. Johnson (1999), "The Different Role of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships," *Journal of Marketing*, 63 (April), 70-87.
- 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 (Summer), 9-29.
- Geyskens, Inge, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, and Nirmalya Kumar (1988), "Generalizations About Trust in Marketing Channel Relationships Using Meta-Analysis," *International Journal of Research in Marketing*, 15, 223-248.
- Hamner, W. C. and D. L. Harnett (1975), "The Effects of Information and Aspiration Level on Bargaining Behavior," *Journal of Experimental Social Psychology*, 11, 329-342.
- Heide, Jan B. (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 58 (January), 71-85.
- Heide, Jan B. and George John (1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships?" *Journal of Marketing*, 56 (April), 32-44.
- Hermann, M. G. and N. Kogan (1968), "Negotiation in Leader and Delegate Groups," *Journal of Conflict Resolution*, 12, 332-344.
- Holmes, J. G., W. F. Throop, L. H. Strickland, "The Effects of Prenegotiation Expectations on the Distributive Bargaining Process," *Journal of Experimental Social Psychology*, 7, 582-599.
- Jap, Sandy D. and Shankar Ganesan (2000), "Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment," *Journal of Marketing*

- Research*, 37 (May), 227-245.
- Jervis, R (1970), *The Logic of Images in International Relations*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Kalwani, Manohar U. and Narakesari Narayandas (1995), "Long-supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?" *Journal of Marketing*, 59 (January), 1-16.
- Kaufman, Patrick J. and Louis W. Stern (1988), "Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation," *Journal of Conflict Resolution*, 32 (September), 534-552.
- Kelley, H. H. (1966), "A Classroom Study of Dilemmas in Interpersonal Negotiations," in K. Archibald(Ed.), *Strategic Interaction and Conflict*, Berkeley, California: Institute of International Studies, University of California.
- Kelley, H. H. (1971), *Attribution in Social Interaction*. Morristown. New Jersey: General learning Press.
- Kim, Keysuk (2000), "On Interfirm Power, Channel Climate, and Solidarity in Industrial Distributor-Supplier Dyads," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (3), 388-405.
- Komorita, S. S. and M. Barnes (1969), "Effects of Pressures to Reach Agreement in Bargaining," *Journal of Social and Personality Psychology*, 13, 245-252.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp (1995a), "The Effect of Supply Fairness on Vulnerable Resellers," *Journal of Marketing Research*, 32 (February) 54-65.
- Kumar, Nirmalya, Lisa A. Scheer, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp (1995b), "The Effect of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes," *Journal of Marketing Research*, 32 (August), 348-356.
- Lindskold, S. and M. G. Collins (1978), "Inducing Cooperation by Groups and Individuals," *Journal of Conflict Resolution*, 22, 679-690.
- Lusch, Robert F. (1976), "Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict," *Journal of Marketing Research*, 13 (November), 382-390.
- Lusch, Robert F. and James R. Brown (1996), "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 60 (October), 19-38.
- Lax, D. A. and J. K. Sebenius (1986), *The Manager as Negotiator*. New York: Free Press.
- Lindskold, S. and G. Han (1988), "GRIT As a Foundation for Integrative Bargaining," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14, 335-345.
- MacNeil, Ian R. (1978), "Contracts: Adjustments of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law," *Northwestern University Law Review*, 72 (6), 854-905.

- MacNeil, Ian R. (1980), *The New Social Contract*. New Haven, CT: Yale University Press.
- March, James G. and Herbert A. Simon (1958), *Organizations*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Michner, H. A., J. J. Vaske, S. L. Schlefer, J. G. Plazewski, and L. J. Chapman (1975), "Factors Affecting Concession Rate and Threat Usage in Bilateral Conflict," *Sociometry*, 38, 62-80.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.
- Neale, Margaret A. and Gregory B. Northcraft (1991), "Behavioral Negotiation Theory: A Framework for Conceptualizing Dyadic Bargaining," *Research in Organizational Behavior*, vol. 13, 147-190.
- Noodewier, 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.
- Osgood, C. E. (1966), *Perspective in Foreign Policy*. Palo Alto, California: Pacific Books.
- Pondy, Louis R. (1967), "Organizational Conflict: Concepts and Models," *Administrative Science Quarterly*, 12 (September), 296-320.
- Pruitt, G. Dean (1971), "Indirect Communication and the Search for Agreement in Negotiation," *Journal of Applied Social Psychology*, 1, 205-239.
- Pruitt, G. Dean (1981), *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press.
- Pruitt, G. Dean and Jeffrey Z. Rubin (1986), *Social Conflict*. New York: Random House.
- Pruitt, G. Dean and Peter J. Carnevale (1993), *Negotiation in Social Conflict*. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Putnam, Linda L. (1990), "Reframing Integrative and Distributive Bargaining: A Process Perspective," *Research on Negotiation in Organizations*, vol. 2, 3-30.
- Rotter, Julian B. (1967), "A New Scale for the measurement of Interpersonal Trust," *Journal of Personality and Social Psychology*, 35 (4), 651-665.
- Seiders, Kathleen and Leonard L. Berry (1998), "Service Fairness: What It Is and Why It Matters," *Academy of Management Executive*, 12 (2), 8-20.
- Stern, Louis W. and Adel I. El-Ansary (1988), *Marketing Channels*. Englewood Cliffs, Hew Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Stern, Louis W. and Ronald H. Gorman (1969), "Conflict in Distribution Channels: An Exploration," in *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Louis W. Stern, ed. Boston: Houghton-Mifflin Company.
- Stevens, C. M. (1963), *Strategy and Collective Bargaining Negotiation*. New York: McGraw-Hill.

- Thye, Shane R. (2000), "A Status Value Theory of Power in Exchange Relations," *American Sociological Review*, 65 (June), 407-432.
- Tjosvold, D. (1977), "Commitment to Justice in Conflict between Unequal Status Persons," *Journal of Applied Social Psychology*, 7, 149-162.
- Thompson, James D. (1967), *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Ury, W. L., J. M. Brett, and S. B. Goldberg (1988), *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wall, J. A., Jr. (1975), "Effects of Constituents Trust and Representative Bargaining Orientation on Intergroup Bargaining," *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 1004-1012.
- Wall, J. A., Jr. (1976), "Effects of Sex and Opposing Representative's Bargaining Orientation on Intergroup Bargaining," *Journal of Personality and Social Psychology*, 33, 55-61.
- Worchel, Stephen and William G. Austin (1986), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall Publishers.



## Relational Exchange As Affected by the Conflict-Resolution Mechanism

Yong - Jin Hyun

### Abstract

Compromise is a conflict-resolution mechanism whereby both parties mutually make concessions and reach an agreement somewhere between their initial positions. In the process of a compromise, both parties may engage in three kinds of behaviors with respect to concessions. First, a party makes a concession in response to another's concession (a positive matching behavior). Second, a party makes a demand in response to another's demand (a negative matching behavior). Third, a party makes a concession/demand in response to another's demand/concession (a mismatching behavior). A situation is considered where a manufacturer intends to resolve a conflict with a distributor using a compromise. In this situation, a conceptual framework is addressed. This framework presents a set of variables affecting the likelihood that given a manufacturer's concession, the distributor engages in a positive matching behavior. Then, the framework explains how this positive matching behavior affects the distributor's commitment to the relationship with the manufacturer. Seventeen propositions are derived from the conceptual framework. Discussions on conflict-resolution strategies are developed on the basis of this framework.

