

유통경로상의 갈등원인, 갈등 및 거래성과에 관한 연구*

한상린**

본 연구는 주유소와 가전제품취급점이 직영점과 대리점의 양대 유통체제를 가지고 있다는 사실에 착안하여 갈등발생요인과 갈등과의 관계, 갈등이 경영성과에 미치는 영향을 파악함으로써 유통환경 내에서 중점적으로 관리되어야 할 갈등원인을 규명하고 이에 따른 갈등이 경로성과에 미치는 영향을 파악해 보고자 하였다. 본 연구의 분석결과를 요약해 보면, 주유소와 가전제품취급점이 갖고 있는 갈등원인 중 힘의 불균형, 본사의 역할불이행, 가맹점의 역할불이행, 지각의 차이, 의사소통의 장애는 갈등과 정의 관계를 가지나 역할명확성은 갈등과 부의 관계를 가지는 것으로 나타났으며 이러한 결과는 본사의 일방적 힘의 행사 정도가 강할수록, 본사와 가맹점이 서로의 역할을 수행하는 정도가 떨어질수록, 가맹점 취급의 공정성이나 가맹점 지원이 부족할수록, 가맹점 요청에 대한 반응이 부적절하거나 정보의 전달 정도가 떨어질수록 갈등이 더 많이 발생한다는 것을 의미한다고 할 수 있겠다. 또한 갈등에 가장 큰 영향을 미치는 갈등원인은 본사의 역할불이행으로 나타났으며 마지막으로 본 연구의 유통관리적 의미와 전략적 시사점에 대하여도 기술하였다.

Key Words: 갈등, 성과, 직영점, 대리점, 역할불이행

I. 서론

2003년 초에 국내최대의 소비자 가전회사와 가전제품 할인점간에 취급제품과 납품가격의 문제로 공급업체와 유통업체간의 대립

이 발생하여 공급업체가 일부 제품의 공급을 중단하는 사태가 발생하였고 할인점은 이에 맞서 제품판매를 거부하는 극도의 갈등상태가 발생하였다. 결국 공급업체가 유통업체의 요구를 들어주는 쪽으로 협상이 이루어져 2개월에 걸친 분쟁사태는 끝이 났으나 이 사건

* 이 논문은 2002년 한양대학교 교내연구비 지원으로 연구되었음

** 한양대학교 경영학부 교수

은 유통경로상의 갈등관리의 중요성을 보여준 대표적인 사례라 할 수 있다.

생산자와 소비자간의 유통경로는 서로 다른 목표를 가진 경로 구성원들로 이루어지며 이러한 유통경로상의 각 구성원들은 자신의 목표와 성과를 달성하기 위하여 여러 가지 자원을 필요로 하게 된다. 그러나 개별 기업은 그들이 필요로 하는 모든 자원을 확보할 수 없기 때문에 희소자원의 획득을 위해 다른 기업과의 의존관계를 형성할 수 밖에 없게 된다(Pfeffer and Salancik 1978). 이렇게 유통경로 구성원들은 서로의 역할을 수행하면서 상호 의존관계에 놓이게 되지만 각각의 경로 구성원은 자신의 이익을 극대화하고자 노력한다. 즉 유통경로 전체의 효율성과 구성원들간의 협조의 필요성을 인정하지만 아울러 자신의 개인적 목표달성을 추구하게 되며 이러한 관계는 어쩔 수 없이 유통경로상에서의 갈등을 유발시키게 된다. 일반적으로 이러한 유통경로 갈등은 유통경로의 효율에 부정적인 영향을 초래한다고 알려져 있으며(Rosenbloom, 1973), Etgar(1979)는 이러한 유통경로 갈등이 유통경로의 생존에 위협적이라고까지 주장하였다. 따라서 유통연구 분야에서는 이러한 유통경로상의 갈등이 마케팅 경로 전략에 어떻게 영향을 미치는가를 확인하여 경로를 효과적으로 관리하는 것이 중요한 문제로 대두되었으며, 예를 들어 Gundlach and Cadotte(1994)은 유통경로상에서 거래관계를 이루고 있는 거래당사자들의 상대방에 대한 의존성을 측정하여 이러한 의존성이 불균형을 이룰 때 영향전략과 갈등에 미치는 상황을 분석하였다. Kumar, Scheer and Steenkamp(1995)도 상호의존성과 갈등, 신뢰, 그리고 몰입의 관계

를 연구하였으며 결국, 유통경로상에서 이러한 갈등이 어떤 원인에 기인하여 발생하고 어떠한 형태로 드러나며, 어떠한 결과를 초래하는가 그리고 어떻게 해소되는가 등에 관한 연구의 필요성은 매우 크다고 할 수 있겠다. 국내의 경우 그 동안 갈등에 관한 연구는 대부분이 갈등의 원인을 분석한 것들이었으며 이러한 갈등이 궁극적으로 거래성과에 미치는 영향을 분석한 연구는 거의 없는 실정이다.

따라서 본 연구에서는 전통적으로 유통경로 구조의 대표적인 형태인 직영점과 대리점이라는 두 가지 유통경로를 가지고 있는 가전제품 시장과 석유(주유소) 시장에서 유통경로상의 갈등이 어떤 원인으로 발생하며 또 이러한 갈등이 거래성과에 미치는 영향을 알아보고자 하였다. 본 연구를 좀 더 구체적으로 살펴보면 첫째, 갈등원인은 갈등과 어떤 관계를 가지며, 각 갈등원인이 어떤 영향을 미칠 것인가를 살펴보고, 둘째, 갈등이 경영성과에 미치는 영향은 어떠한가를 파악하며 셋째, 갈등원인과 갈등의 관계가 직영점과 대리점간에 차이가 있는가를 규명하고, 넷째, 갈등이 경영성과에 미치는 영향이 직영점과 대리점간에 차이가 있는가를 밝히고자 하였으며, 다섯째, 이러한 연구결과를 토대로 석유산업과 가전산업에 있어서 유통경로상의 갈등을 관리하는데 필요한 개선방안 및 관리적 시사점을 규명해 보고자 하였다.

II. 이론적 배경과 연구가설

1. 유통경로상의 갈등

유통경로는 둘 이상의 구성원으로 이루어지며 이들이 서로 상호작용을 통해 유통경로내 시스템을 형성하고 각 유통경로구성원은 자신의 목표를 달성하고자 다른 구성원과 상호의존적으로 협력관계를 가진다. 이러한 유통경로 시스템 내에서 각 경로구성원간의 상호작용은 갈등(conflict)을 유발하게 된다. 갈등의 초기 연구로서 Raven and Kruglanski (1970)는 갈등의 정의를 실제 혹은 기대되어지는 반응들의 비양립성으로부터 야기되는 개인이나 조직간의 긴장상태라고 규정하고 있으며 최근의 연구에서 Coughhan et al. (2001)은 한 경로구성원이 다른 경로구성원의 행동이 자신의 목표달성이나 혹은 행동패턴의 효과적인 수행을 방해하고 있다고 지각하는 상태라고 유통경로에서의 갈등을 정의하고 있다. 유통경로의 갈등을 연구했던 대표적인 학자인 Etgar (1979)는 다른 경로구성원의 행위가 자기의 목표 달성이나 행동 패턴의 효율적인 수행을 방해하고 있다고 생각할 때 갈등이 존재한다고 보았으며 결국 갈등은 둘 이상의 유통경로 주체 사이에서 발생하는 행동적 현상으로서 심리적 대립감과 대립적 행동이 내포된 동태적 과정으로 이해할 수 있다.

2. 갈등의 원인

유통경로상의 갈등이 경로성과에 순기능적이든, 역기능적이든 간에 유통경로 갈등의

원인을 유형화하고 갈등수준과의 관계를 파악하는 것은 유통경로를 관리하는 마케팅 관리자에게 중요한 정보를 제공해 주며 특히 유통경로 갈등의 원인을 유형화하여 이를 해결하려는 노력은 마케팅 성과를 증진시키는데 매우 중요하다고 할 수 있다. 이러한 갈등의 원인을 규명해 보려는 연구는 그동안 몇몇 연구자들에 의해 수행되었으며 지금까지 대부분의 연구는 주로 갈등의 원인이나 유통관리방안, 갈등과 힘(권력)과의 관계 등을 밝히는데 주력하였다. 갈등과 힘(power)의 관계로써 Rosenbloom(1973)은 제조업자와 소매상의 협상관계를 실험실모의 연구를 통해서 힘과 갈등과의 관계를 연구한 바 힘은 갈등을 유발시키는 대표적인 원인중의 하나로 나타났으며, Lusch(1976)는 567개의 자동차 취급점을 대상으로 실증분석을 한 결과 강압적 권력의 원천은 유통경로 갈등을 증가시키고 비강압적 권력원천은 유통경로갈등을 감소시킨다는 사실을 발견했다. 그러나 Gaski(1984)는 기존의 연구가 권력의 원천이 보유한 상태에서 갈등을 측정함으로써 권력과 갈등의 관계가 낮은 상관관계를 보이고 있다고 주장하고 권력의 원천을 행사된 권력원천과 미행사된 권력원천으로 구분하여 갈등과 권력과의 관계를 연구해야 한다고 주장하였다.

유통경로상에서 경로구성원들은 각자의 역할을 가지고 있다고 볼 수 있는데 이들간의 역할불일치는 유통경로갈등을 유발시키는 요인이 된다. Oliver와 Brief(1978)는 역할불일치 및 역할모호성에 대하여, 다른 경로구성원에 의해서 기대되는 역할이나 기대하는 역할규정이 불확실할 때 역할모호성이 발생하며 이러한 역할모호성은 갈등을 이르기게 된

다고 하였다. 비슷한 연구로 Robicheaux & El-Ansary(1976)는 역할불일치는 역할수행과 역할규정과 차이 및 역할모호성에 기인한다고 보고 이러한 원인으로 경로구성원들 사이에서 상호작용을 둘러싼 통제불능 상황, 서로 양립할 수 없는 경로구성원의 목표, 경로구성원들간의 잘못된 의사소통, 경로구성원들의 개인적 기대감의 차이 등 네가지를 들고 있다. 갈등과 의사소통간의 관계에 대하여 Coughlan et al.(2001)은 부적절한 의사소통은 자원의 낭비를 초래하고 구성원간의 갈등을 유발시킨다고 하였으며 Stern & Gorman(1969)은 목표의 불일치, 희소자원에 대한 경쟁, 역할불일치, 의사결정 영역의 불일치, 지각의 차이, 기대의 차이, 의사소통의 장애 등으로 유통경로 갈등의 원인을 유형화하였다. 이들의 연구를 이어 받은 Etgar(1979)는 갈등의 원인을 크게 경로구성원의 태도적 원인과 구조적 원인으로 구분하였다. 태도적 원인은 경로구성원이 그들의 경로와 환경에 관한 정보의 수신 및 처리과정 방법의 차이에서 비롯되는 것으로 역할, 기대, 지각, 의사소통을 들고, 둘째, 구조적 원인은 상대방의 이익과의 충돌을 반영하는 것으로 목표불일치, 자원에 대한 욕구, 희소자원에 대한 경쟁을 들고 있다.

3. 갈등의 유형

갈등의 전개과정에 따른 갈등의 유형은 학자들간에 약간의 차이가 있으나, 갈등이 주로 태도적이며 경로구성원들에 대한 상호간의 좌절감이나 적대감으로 반영되는 인지적/감정적 갈등과 경로구성원간 불만의 언어적 또는 문서적 교환 형태로 상대방의 목표

달성을 저해하는 행동으로 표현되는 행동적 차원의 행위적/표출된 갈등으로 요약할 수 있다. 갈등의 유형을 보면 일찍이 Pondy(1967)는 갈등의 과정을 잠재적 갈등(latent conflict), 인식적 갈등(perceived conflict), 감지된 갈등(felt conflict), 표출된 갈등(manifest conflict)으로 구분하여 설명하였으며, Rosenberg(1974)는 잠재적 갈등, 감정적 갈등, 표출된 갈등으로 구분하고 있다. 또한 Etgar(1979)는 갈등의 수준별로 인지적/감정적 갈등, 표출된 갈등으로 크게 나누어서 살펴보고자 하였으며, Gaski(1984)는 인식적/태도적 갈등, 심리적 수준의 갈등, 행동적 갈등으로 구분 지어 설명하였다. 본 연구에서는 갈등에 관한 가장 대표적인 연구자인 Etgar(1979)의 견해를 따라 갈등을 크게 두 가지로 나누어, 본사와의 만족정도, 본사의 영업능력에 대한 만족정도, 본사의 가맹점 정책에 대한 만족정도를 가지고 감정적 갈등으로 정의하고, 언쟁의 정도, 제 3자의 조정 정도, 소송제기 정도를 통하여 표출된 갈등으로 정의하고자 한다.

4. 연구가설: 갈등의 원인과 성과

지금까지의 이론적 배경과 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 8개의 연구 가설이 제시되었으며 각 연구가설에 대한 이론적 배경은 아래와 같다.

4.1 목표의 불일치(Goal divergence)

목표의 불일치는 공동의 활동에 협력해야 하는 두 경로구성원들이 어떤 행동에 합의할 수 없었을 때(Pondy, 1967)나 또는 비

록 상반되지는 않을지라도 서로가 상이한 목표를 추구하려고 시도할 때 발생하는 갈등의 원인으로 유통경로에서 기업의 목표가 일치할지라도, 그 목표를 달성하기 위한 방법이 서로 일치하지 않아서 발생할 수도 있다. Coughlan et al.(2001)은 종종 제조업자와 유통업자는 동일한 관점을 보유할 수 없으므로써 갈등이 발생할 수 밖에 없다고 말하고 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

연구가설 1: 목표불일치는 갈등과 정의 관계가 있을 것이다.

4.2 힘(Power)

전통적으로 유통경로 구성원들간의 힘의 불균형은 유통경로 갈등을 유발시키는 원인 중의 하나로 인식되어 왔다. 또 이러한 힘은 갈등이 발생할 경우 유통경로상의 갈등을 해결하려는 수단으로 이용되는데 갈등이 경로성과에 부정적인 효과를 주지 않도록 하고자 사용되지만 때론 힘의 행사가 부가적인 갈등을 초래하기도 한다. 그러나 마케팅 관리자는 둘 이상의 힘의 원천들을 함께 사용함으로써 다른 경로구성원에 대한 영향력을 행사하는데 있어서 시너지효과를 얻을 수 있다. Lusch(1976)는 힘의 원천이 강압적 원천과 비강압적 원천으로 구분된 것에 기초하여 힘과 갈등의 관계에 관한 연구를 실시하였다. 그는 힘의 원천에 따라 경로갈등에는 상이한 효과가 나타남을 강조하면서 강압적 힘이 강할수록 불일치의 빈도(갈등)는 높아지며 비강압적 힘이 강할수록 갈등의 빈도는 낮아진다고 주장하였고 이러한

가설은 그의 실증적 연구에 의해 뒷받침되었다. 그는 또 어떤 갈등은 유통경로에 있어서 순기능적으로 나타날 수 있으므로 강압적 힘이 꼭 배제되어야 하는 것은 아니라고 밝히고 있으며 일반적으로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

연구가설 2: 힘의 불균형은 갈등과 정의 관계가 있을 것이다.

4.3 역할(roles)

역할이란 경로구성원이 마땅히 취해야 할 행동을 명시해 주는 일련의 행동규범으로 자신이 타구성원에게 기대하는 권리(성과)뿐만 아니라 타구성원에 의해 기대되는 자신의 의무를 결정지어 준다(Gill & Stern, 1969). 즉 경로갈등은 각 경로기관이 해야 할 권리와 의무가 불균형이라고 인식될 때 발생하는 것으로 경로구성원이 자신의 확립된 역할로부터 이탈하여 다른 구성원이 기대하는 만큼 수행하지 못하는 경우와 모든 경로 참가자들 사이에 그들의 역할이 명확하게 정의되어 있지 못할 때 발생하게 된다. 한편 역할의 불명확성은 구성원의 자질, 능력에 따라 좌우되는 경우도 많으며 예를 들면, 대리점들 중에는 경험이 부족할 뿐 아니라 영업 능력이 떨어져 자기의 역할을 분명하게 인식하지 못하는 경우도 발생하게 된다. 따라서 경로구성원간의 역할이 명확할수록 갈등의 발생가능성은 작아질 것이며 또 이러한 역할과 갈등과의 관계는 본사의 역할과 가맹점의 역할 측면에서 각각 생각해 볼 수 있을 것이다.

연구가설 3: 역할명확성은 갈등과 부의 관계가 있을 것이다.

연구가설 4: 본사의 역할불이행은 갈등과 정의 관계가 있을 것이다.

연구가설 5: 가맹점의 역할불이행은 갈등과 정의 관계가 있을 것이다.

4.4 지각(perceptions)

지각이란 개인이 환경적 자극을 선택하고 이해하는 과정으로 각 경로구성원은 그들의 역할, 개성 그리고 그들이 접하고 있는 환경적 요인으로 현실에 대해 서로 특이한 방향으로 지각할 수 있다. 즉, 각 경로구성원은 자신의 경로와 그 환경의 지각에서 차이를 나타내게 되며, 이러한 지각의 차이는 갈등을 초래하는데 예를 들면 중간상은 그들이 활동하지 않는 다른 시장의 상황에 관심을 두지 않으며 국지적 관점에서의 시장수요와 경로간 경쟁에 치중한다. 그러나 제조업자는 광범위한 시장수요와 경로간 경쟁을 강조하여 중간상과의 경로관계에 대한 상충된 의견을 나타내게 되며 이러한 상충된 생각은 결국 서로의 갈등 가능성을 높이게 될 것이다.

연구가설 6: 경로구성원간 지각의 차이는 갈등과 정의 관계가 있을 것이다.

4.5 의사소통(communications)

유통경로의 구성원들간에는 끊임없는 의사소통이 존재하는데, 제조업자는 신제품기회, 판매촉진캠페인, 기술혁신 등에 관한 정

보를 전달하며 유통업체는 다시 제조업자에게 시장상황, 경쟁전략 및 캠페인, 그리고 제조업자의 제품, 판매촉진 캠페인 및 가격 계획에 대한 소비자의 반응을 전달하게 된다. 그러나 비효율적이거나 잘못된 의사소통은 구성원간의 오해, 잘못된 전략, 상호간의 욕구불만을 이끌어내며, 모호한 개념이나 아이디어의 사용, 비밀주의를 바라는 욕망, 정보전달에 대한 동기부족과 표준화된 정보처리절차의 부족 등은 부적절한 의사소통을 불러 일으키고 이는 결국 갈등을 발생시키는 원인으로 작용하게 된다.

연구가설 7: 의사소통의 장애는 갈등과 정의 관계가 있을 것이다.

4.6 성과(Performance)에 대한 접근

마케팅 경로상의 성과에 대한 정의는 학자들마다 그 주장이 상이하어 많은 연구자들이 연구영역별로 성과를 측정하기 위한 지표들을 개발하였다(Kalwani and Narayandas 1995, Noodewier and Nevin 1990). Heide and Stump(1995)의 연구에서는 자산 특유성이 높은 경우 관계지속성은 관계성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 발견하였으며 Han and Wilson(1993)은 구매자-공급자간에 장기협력관계를 유지함으로써 제품의 품질향상과 지속적인 원가절감을 달성할 수 있다고 하였다. 그러나 성과의 지표들간에는 서로 상충되는 면이 있기 때문에 일률적으로 성과가 높다·낮다를 평가하는 것은 무리가 따르게 된다. 거래비용을 억제하기 위하여 특정의 거래구조를 선호하게 된다면 전체적인 비용의 감소와 같은 명백한

성과가 존재해야 함에도 불구하고 선행연구들은 이러한 성과와의 연결에 대하여 많은 관심을 보여주지 못하고 있다. 따라서 특정 거래에 대한 성과를 어떠한 측면으로 볼 것인가에 대하여는 많은 논란이 예상되며 일반적으로 유통경로상에서 성과로 사용하고 있는 기준들은 거래비용에서의 성과로 이용되기에는 문제점을 가지고 있다. Noodewier and Nevin (1990)은 원가 지향적인 성과로서 보유비용, 획득비용 등을 이용하여 거래구조에 따른 성과의 차이를 분석한 바 있으나 이것은 연구의 대상 자체가 기업의 운영에 필요한 소모품의 조달에 관한 것이었기 때문에 가능하였으며, 대부분의 연구에서 성과까지 관계를 파악하지는 못하였다고 볼 수 있다.

기업경영시스템의 산출요인은 경영성과를 지칭하는 것으로, 이는 흔히 사업성과 또는 조직유효성 측면에서 생각해 볼 수 있으며 여기에서 사업성과는 매출액, 시장점유율, 수익률 등과 같은 구체적인 지표를 강조하고 있음에 비해, 조직유효성은 투입된 노력에 대비한 결과의 효율성과 기대한 결과에 대비한 실제결과의 만족도를 포함하는 다소 포괄적인 지표를 강조하고 있다. Rosenbloom(1973)은 경로갈등의 효과를 부정적 효과, 무효과, 긍정적 효과로 구분하고 경로 성과에 대한 일반곡선모형을 제시하였다. 그의 연구에 따르면 초기에는 경로갈등이 경로 성과에 어떠한 효과(영향)도 주지 않으며 이 시점을 지나면 갈등은 약간의 긍정적 효과를 나타내게 되나, 궁극적으로 경로갈등의 수준이 더욱 증가함에 따라 경로 성과는 감소하는 부정적 효과를 나타내는 바 이를 역치수준(threshold level)이라고 하였다. 본 연

구에서는 성과를 직영점이나 대리점의 점주가 지각하는 성과(perceived performance)로 보고 관리적 자원의 효율적 이용, 규모의 경제적 이점, 안정적 상호관계, 경영정보의 획득여부, 경쟁자에 대한 진입장벽 등으로 정의하고 측정하고자 한다. 결국 유통경로구성원들이 서로간의 갈등을 많이 느낄수록 그들이 지각하는 성과적 측면에서의 결과는 부정적이 될 것이며 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

연구가설 8: 갈등은 지각된 성과와 부의 관계가 있을 것이다.

III. 실증분석

1. 연구설계 및 표본의 선정

본 연구에서는 본사와 유통경로 구성원간의 갈등구조를 파악하고자 하였으며, 직영점(본사가 직접 소유경영)과 대리점(독자적인 운영)에 있어서 갈등의 원인에 대한 지각 정도가 차이가 있는지를 규명해 보고 이러한 갈등이 거래성과에 미치는 영향이 어떠한가를 밝히고자 하였다. 연구 대상으로는 유통경로의 대표적인 두가지 형태인 대리점과 직영점 체제로 구성되어 있는 가전제품과 주유소 시장을 선택하였다. 연구의 목적을 달성하기 위하여 표본의 추출은 모집단에 대한 정확한 목록을 현실적으로 구할 수 없었으며, 시간과 비용의 제약 그리고 연구의 편의성을 고려하여 서울, 경기지역을 대상으로 편의표본추출법을 사용하였다. 즉 조사자

들이 지역이 겹치지 않도록 구역별로 정하여 직영점 경영자 또는 대리점 점주와의 면접조사를 실시 하였다. 주유소 131개와 가전제품취급점 142곳으로부터 자료를 얻을 수 있었으며 이 중에서 불성실한 설문지(주유소 10개, 가전제품취급점 16개)는 제외하고 247개의 자료가 최종분석에서 사용되었다. 표본의 구성은 직영주유소 56개와 자영주유소(대리점) 65개이고, 가전제품직영점 27개와 가전제품대리점 99개로 구성되었다.

2. 변수의 측정

2.1 갈등원인 변수의 측정

갈등원인 변수는 목표불일치, 힘의 불균형, 역할명확성, 본사의 역할불이행, 가맹점의 역할불이행, 지각의 차이, 의사소통의 장애 측면에서 측정되었으며 이러한 갈등원인을 측정하기 위하여 조작적으로 정의된 내용은 다음과 같다.

첫째, 목표불일치는 공동의 활동에 협력해야 하는 두 경로구성원들이 어떤 행동에 합의할 때 발생하며, 이에 해당하는 변수로는 부수적 품목의 취급 금지, 독자적 영업방법의 무시, 단기적 이익의 희생요구, 가맹점의 판매이익의 소홀 등으로 측정되었다. 둘째, 힘의 불균형은 가맹점의 수급조절기능, 위험부담기능 등을 수행하기 위해서는 유통경로에 미치는 경로구성원의 힘이 대등해야 하는데 그렇지 못할 때 발생하며, 이에 해당하는 변수로는 본사의 일방적 힘의 행사정도, 가맹점의 본사에 대한 대항력 부족, 가맹점의 본사에 대한 거래조건의 교섭능력 등으로 측

정되었다.

역할명확성은 본사와 가맹점의 역할이 얼마나 명확하게 정의되어져 있는가를 나타내는 것으로 이것이 명확하지 못한 경우 갈등 발생의 원인이 되는데, 이에 해당하는 변수로는 상호임무의 명확화, 거래상 문제처리의 명확화, 상호업무 역할의 명확화 등이 측정되었다. 역할불이행은 본사와 가맹점이 각각 정의된 역할을 잘 이행하고 있는가를 측정하고자 하는 것으로, 본사의 역할불이행에 해당하는 변수로는 본사의 역할수행 정도, 제품배달 지연, 판매지원, 제품가격 수준, 재고부족 정도 등으로 측정되었으며, 가맹점의 역할불이행에 해당하는 변수로는 가맹점의 역할수행 정도, 가맹점 영업방침의 부합 정도, 판매노력, 대 고객서비스 등이 측정되었다.

지각이란 외부환경의 자극을 받아들이는 것으로써 환경과 개인을 일차적으로 연결시켜주는 교량역할을 하는 과정이다. 경로구성원들은 경로와 그 환경의 지각에 있어서 서로 다를 수 있으며 이에 해당하는 변수로는 가맹점 취급의 공정성, 가맹점에 대한 지원 등이 측정되었다. 마지막으로, 원활한 의사소통으로 인하여 목표달성을 위한 경로구성원들의 활동이 서로 조정되고 통합될 수 있는데 비 효율적인 의사소통은 이해의 상충, 상호좌절감, 부정확한 전략을 낳게 한다. 따라서 본 연구를 위한 의사소통의 장애 변수로는 가맹점 요청에 대한 신속한 대응, 주문처리의 지연, 주문취소, 정보전달의 정도 등으로 측정되었다.

2.2 갈등변수의 측정

갈등은 다른 경로구성원의 행위가 자기의

목표달성이나 행동패턴의 효율적인 수행을 방해하고 있다고 생각될 때 존재하는 것 (Etgar 1979)으로 본 연구에서는 갈등의 정도를 측정하기 위해 본사와의 관계에 대한 만족정도, 본사의 영업능력에 대한 만족정도, 본사의 가맹점정책에 대한 만족정도, 언쟁의 정도, 제 3자의 조정 정도, 소송제기의 정도 등이 측정되었다.

2.3 거래성과 변수의 측정

본사와 가맹점의 거래결과로 나타나는 경로구성원의 성과를 측정하기 위해 관리적 자원의 효율적 이용, 규모의 경제적 이점, 안정적 상호관계, 경영정보의 획득여부, 경쟁자에 대한 진입장벽 등이 성과변수로 측정되었다. 전체적으로 갈등원인 변수가 28문항, 갈등수준을 측정하는 6문항, 거래성과 변수로 5문항 그리고 가맹점 특성(사업년수, 업종, 점포의 형태, 매장면적, 종업원 수)을 묻는 5문항 등으로 총 44개 문항으로 설문 항목이 구성되었다.

3. 자료분석 및 연구가설의 검증

3.1 기초통계분석

최종분석에 사용된 표본의 구성은 업종별로 볼 때, 주유소가 121개(49.0%), 가전제품 취급점이 126개(51.0%)로 구성되어 있으며 점포형태로는 직영점이 83개(33.6%), 대리점이 164개(66.4%)로 이루어 졌다. 응답 기업의 종업원 수는 3-4명이 101개(40.9%)로 가장 많았고, 5-6명과 1-2명이 각각 54개(21.9%), 그리고 7명 이상이 38개(15.4%)로

나타났다.

3.2 측정변수의 신뢰성 검증

신뢰성은 안정성, 일관성, 예측가능성, 정확성 등으로 표현될 수 있는 개념으로써 측정을 되풀이했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다. 본 연구에서는 내적 일관성을 고려하는 방법으로 전통적으로 많이 쓰여진 Cronbach's alpha 계수를 이용하여 신뢰성을 평가하였다. 본 연구에 이용된 목표불일치, 힘의 불균형, 역할명확성, 본사의 역할불이행, 가맹점의 역할불이행, 지각의 차이, 갈등, 거래성과를 측정하기 위한 항목에 대한 분석결과 Cronbach's alpha 계수가 다음의 <표 1>에서와 같이 모두 0.6이상으로 비교적 양호하게 나타나 높은 내적 일관도를 보여주고 있다.

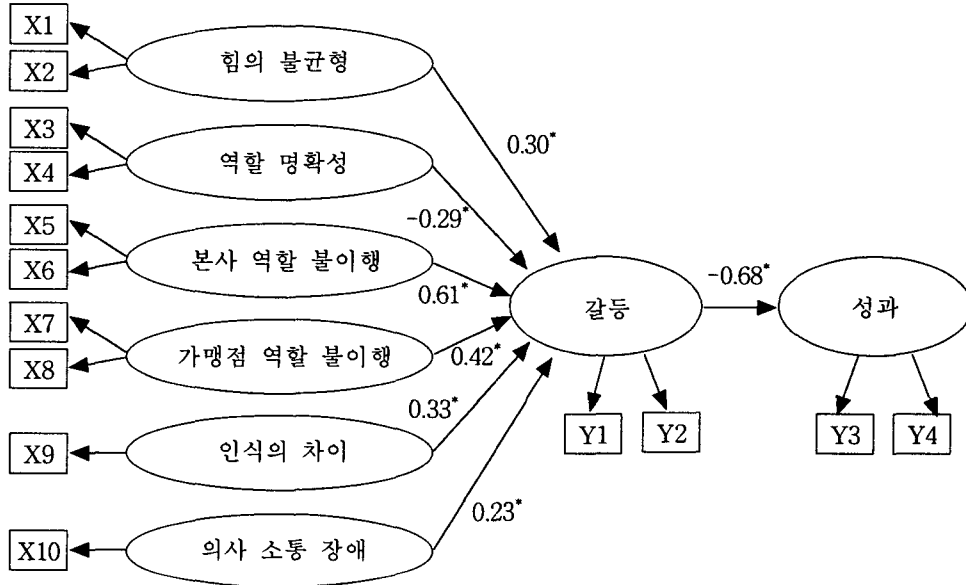
3.3 연구모형과 가설검증

본사와 유통경로 구성원간의 갈등의 원인을 찾아내고 이러한 갈등과 성과와의 관계를 분석하기 위해 LISREL을 사용하여 측정변수들간의 분산-공분산표와 최우추정 (maximum likelihood) 방법을 이용한 공분산구조분석을 실시하였다. 먼저 구성개념들의 측정타당성을 수렴타당성(convergent validity) 측면에서 살펴보았다. 일반적으로 구조방정식모형을 적용하여 분석한 경우에는 수렴 타당성에 대해 측정지표와 구성개념간에 유의한 경로계수가 존재하는지 또 각 측정변수들의 요인적재치 (lamda값)가 충분히 큰지를 검토함으로써 검증할 수 있다. 연구모델에 대한 전체적인 최종 분석 결과는 다음의 <그림 1>에 나타나

〈표 1〉 측정항목과 신뢰성 분석 결과

| 분 류 | 구 성 개 념 | | α 계수 |
|-------|---|--|-------------|
| 갈등원인 | 목표불일치 | <ul style="list-style-type: none"> · 부수적 품목 취급금지 · 독자적 영업방법의 무시 · 단기적 이익의 희생요구 · 가맹점의 판매이익의 소홀 | 0.70 |
| | 힘의 불균형 | <ul style="list-style-type: none"> · 본사의 일방적 힘의 행사 · 본사에 대한 대항력 부족 · 본사에 대한 거래조건의 교섭능력 | 0.81 |
| | 역할명확성 | <ul style="list-style-type: none"> · 상호임무의 명확화 · 거래상 문제처리의 명확화 · 상호업무 역할의 명확화 | 0.86 |
| | 본사의 역할불이행 | <ul style="list-style-type: none"> · 본사의 역할수행 정도 · 제품배달지연, 판매지원 · 제품가격 수준 · 재고부족 정도 | 0.83 |
| | 가맹점의 역할불이행 | <ul style="list-style-type: none"> · 가맹점의 역할수행 정도 · 가맹점 영업방침의 부합 정도 · 판매노력, 대 고객 서비스 · 가맹점주의 고객 자질 | 0.80 |
| | 지각의 차이 | <ul style="list-style-type: none"> · 가맹점 취급의 공정성 · 가맹점 지원 | 0.83 |
| | 의사소통의 장애 | <ul style="list-style-type: none"> · 가맹점 요청에 대한 대응 · 주문처리, 주문취소 · 정보전달 정도 | 0.82 |
| 갈 등 | <ul style="list-style-type: none"> · 본사와의 관계의 만족 정도 · 본사의 영업능력에 대한 만족 정도 · 본사의 가맹점 정책에 대한 만족 정도 | | 0.76 |
| | <ul style="list-style-type: none"> · 언쟁의 정도 · 제 3자의 조정 정도 · 소송제기 정도 | | |
| 거래 성과 | <ul style="list-style-type: none"> · 관리적 자원의 효율적 이용 · 규모의 경제적 이점 · 안정적 상호관계 · 경영정보의 획득 여부 · 경쟁자에 대한 진입장벽 | | 0.85 |

〈그림 1〉 갈등원인-갈등-성과 모형: 최종 분석결과



* : p-value < 0.01

있으며 측정지표와 구성개념간의 관계는 모두 통계적으로 유의하므로 각 구성개념별로 수렴타당성에 문제가 없는 것으로 나타났다. 분석된 최종모형의 전반적인 구조방정식 모형 적합도는 chi-square값과 주어진 모델이 자료의 분산/공분산을 얼마나 잘 설명해 주는지를 나타내는 부합도지수(GFI, Adjusted GFI, NNFI, 평균오차(RMR) 등 여러가지 기준면에서 판단해 볼 때 chi-square값을 제외하고는 모두 양호하게 나타났으며 따라서 비교적 자료를 잘 설명해주는 모델로 평가할 수 있겠다 [chi-square = 144.24 (p=0.00), Root Mean Square Residual (RMR) = 0.04, GFI = 0.93, AGFI = 0.89, NFI = 0.92, NNFI= 0.91, Incremental Fit Index = 0.94].

위의 분석결과에서 보여주는 바와 같이 힘의 불균형(g=0.30), 본사의 역할불이행(g=0.61), 가맹점의 역할불이행(g=0.42), 지각의

차이(g=0.33), 의사소통의 장애(g=0.23) 등 모든 원인변수들이 갈등에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났으며 역할명확성(g=-0.29)은 갈등에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 갈등에 대한 이들 요인의 상대적 영향력은 서로 다른 것으로 나타나 갈등에 가장 큰 영향을 주는 원인으로는 본사의 역할불이행으로 나타났으며, 다음으로 가맹점 역할불이행, 지각의 차이, 힘의 불균형 등의 순으로 나타나 결국 연구가설들은 모두 통계적으로 유의하며 채택되었다. 또한 본사와 가맹점간의 거래관계에서 상호임무의 명확화, 거래상 문제처리의 명확화, 상호업무 역할의 명확화 등 역할명확성이 갈등 발생에 부정적(-) 작용을 하는 것으로 나타나 서로의 역할을 명확히 규명하는 것이 매우 중요하다는 것을 보여주고 있다. 또한 의사소통 측면에서 보면 본사와 가맹점간에

역할에 대한 명확한 규정이 있음에도 불구하고 의사소통의 장애로 인해 본사와 가맹점간에 역할불이행이 생길 수밖에 없는 경우가 있으며 이러한 모든 결과는 가맹점이 점포를 운영해 나가는데 있어서 본사와의 거래관계에 갈등이 발생하게 되면 효율적인 점포운영을 할 수 없으며 결국 가맹점의 거래성과에도 부정적인 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다.

한편 Fornell and Larcker(1984), Anderson and Gerbing(1988)이 주장했듯이 본 연구에서 수집된 실증자료를 더 잘 설명할 수 있는 다른 모형이 있을 수도 있어 본 연구모형을 수정한 여러가지 다른 모형들(예를 들면 갈등의 원인이 성과에 직접 영향을 주는 모형 등)을 검증하여 보았으나 모형의 설명력을 향상시키지 못하고 그 영향력들 또한 매우 미미한 것으로 나타나 결국 <그림 1>의 모형을 최종 연구모형으로 채택하였다.

3.4 추가분석: 직영점과 대리점간의 비교 분석

지금까지는 점포의 형태와 상관없이 전반적인 갈등원인-갈등-거래성과의 관계를 살펴 보았지만 직영점(본사의 직원이 파견되어 직접 점포를 운영하는 형태)이나 대리점이나에 따라 갈등에 대한 인식이나 성과에 서로 차이가 있을 것으로 여겨져 이를 알아보기 위하여 직영점과 대리점으로 자료를 나누어 비교분석을 하였다. 각 표본별로 LISREL을 사용한 공분산구조분석을 시도하였으나 분석결과가 비교분석을 할 만큼 유의하지 못해 회귀분석을 실시하여 두 집단간의 비교분석을 시도하였다. 먼저 직영점의 경우 분석 결과는 다음의 <표 2>에 나와 있으며, 위의 표에서 보는 바와 같이 직영점의 경우 갈등원인과 갈등의 관계를 살펴 보았을 때, 갈등원인이 갈등을 설명할 수 있는 결정계

<표 2> 갈등원인과 갈등의 관계 (직영점)

| 독립변수 | 종속 변수 | | |
|----------------|-------|--------|---------|
| | 갈 등 | | |
| | Beta | t | p-value |
| 목표불일치 | -.112 | -1.889 | .049 |
| 힘의 불균형 | .183 | 2.169 | .041 |
| 역할명확성 | -.239 | -2.410 | .024 |
| 본사의 역할불이행 | .170 | 2.015 | .042 |
| 가맹점의 역할불이행 | .257 | 2.864 | .007 |
| 지각의 차이 | .219 | 2.384 | .033 |
| 의사소통의 장애 | .203 | 2.213 | .045 |
| R ² | | .595 | |
| F | | 17.755 | |
| Sig F | | .000 | |

수는 약 60%로 나타났으며 여러가지 선행요인 중 가맹점의 역할불이행이 갈등발생의 가장 큰 요인으로 나타나고 있다. 그러나 대리점의 경우에는, 다음의 <표 3>에 나와 있듯이 갈등에 가장 큰 영향을 주는 요인으로 본사의 역할불이행(Beta= 0.279)으로 나타났으며, 가장 영향이 적은 것은 목표불일치로 나타났다. 한편, 직영점의 회귀분석 결과에서 본사와 가맹점간의 거래관계에서 목표불일치가 갈등에 미치는 영향이 상대적으로 작은 이유는 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 이러한 결과 나타난 것은 직영점의 경우 점포의 경영에 본사로부터 지속적인 영향을 받으므로 목표가 본사와 다르더라도 그 범위를 벗어나지 않을 것이며 본사에서 파견된 직원이므로 본사에 대한 소속감이 있어 목표가 서로 다를 경우 목표조정에 대한 반감이 덜하여 갈등을 발생시키는 원인으로 인식하게 되는 경우가 상대적으로 적

을 것으로 추정할 수 있다. 결국 본사가 느끼는 원인과 가맹점에서 느끼는 원인이 서로 약간씩 다른 것으로 나타나고 있어 유통 경로구성원 각각의 입장이 다른 것을 알 수 있으며 그만큼 본사와 가맹점간의 협력과 이해가 필요하다는 것을 나타내 주고 있다.

결국 직영점의 경우는 본사의 직원이 운영을 하고 있으므로 소속감이 있고 설령 어떤 문제가 발생하게 되어도 본사가 직영점에 해가 되는 판단을 하지 않으리라는 믿음이 기본적으로 내포되어 있지만 대리점은 자체 경영을 하고 있으며 본사와 직접적인 관련이 없으므로 어떤 문제에 대해서 본사와 이견이 있을 때 가맹점은 본사의 간섭으로 여기게 되고 대리점의 이익보다는 본사의 이익을 우선시 할 것이라는 생각이 기저에 깔려 있기 때문에 직영점과 대리점의 분석결과에서 각 변수들의 영향력이 다르게 나온 것으로 판단된다.

<표 3> 갈등원인과 갈등의 관계(대리점)

| 독립변수 | 종속변수 | | |
|----------------|--------|--------|---------|
| | 갈등 | | |
| | Beta | t | p-value |
| 목표불일치 | .170 | 2.088 | .040 |
| 힘의 불균형 | .168 | 2.060 | .041 |
| 역할명확성 | -.166 | -1.958 | .045 |
| 본사의 역할불이행 | .279 | 4.235 | .000 |
| 가맹점의 역할불이행 | .241 | 3.717 | .000 |
| 지각의 차이 | .192 | 2.238 | .018 |
| 의사소통의 장애 | .261 | 4.070 | .000 |
| R ² | .629 | | |
| F | 19.667 | | |
| Sig F | .000 | | |

IV. 결 론: 관리적 시사점 및 향후의 연구방향

본 연구는 우리나라의 대표적인 유통경로인 주유소와 가전제품 중간상이 직영점과 대리점의 양대 유통체제를 가지고 있다는 사실에 착안하여 갈등의 발생요인과 갈등 및 성과와의 관계를 분석함으로써 유통환경 내에서 중점적으로 관리되어야 할 갈등원인을 규명하고 이에 따른 갈등이 경영성과에 미치는 영향을 파악해 보고자 하였다. 이를 위해서 본 연구에서는 7개의 연구가설을 설정하고 석유산업과 가전산업에 있어서 직영점과 대리점 체제가 공존하는 특수성을 고려하여 유통경로상의 갈등문제를 심층적으로 분석하기 위해 직영주유소와 가전제품직영점, 자영주유소(대리점)와 가전제품대리점으로 구분하여 분석을 실시하였다.

본 연구의 분석결과를 요약해 보면, 첫째, 주유소와 가전제품 취급점이 갖고 있는 갈등원인 중 힘의 불균형, 본사의 역할불이행, 가맹점의 역할불이행, 지각의 차이, 의사소통의 장애는 갈등과 정의 관계를 가지나 역할명확성은 갈등과 부의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 본사의 일방적 힘의 행사정도가 강할수록, 본사와 가맹점이 서로의 역할을 수행하는 정도가 떨어질수록, 가맹점 취급의 공정성이나 가맹점 지원이 부족할수록, 가맹점 요청에 대한 반응이 부적절하거나 정보의 전달정도가 떨어질수록 갈등이 더 많이 발생한다는 것을 의미한다. 또한 본사와 가맹점간에 상호업무가 명확하고 거래상 문제처리가 명확할수록 갈

등이 감소한다는 것을 의미한다.

또한 갈등에 가장 큰 영향을 미치는 갈등원인은 본사와 가맹점의 서로의 역할 불이행으로 나타나고 있으며 그만큼 서로의 역할에 충실하고 협력하는 것이 갈등관리에 중요하다는 것을 보여주고 있다.

또한 직영점과 대리점을 나누어 회귀분석을 한 결과는 각 유통경로별로 갈등발생의 원인이 조금씩 다르게 나타나고 있는 것을 보여주고 있다. 구체적으로 살펴보면, 직영점의 경우는 가맹점의 역할불이행을 가장 큰 갈등원인으로 지각하고 있으며, 두 번째는 역할의 명확성, 세 번째가 지각의 차이로 나타나고 있다. 대리점의 경우는 본사의 역할불이행이 가장 큰 갈등원인이며, 그 다음으로 의사소통의 장애인 것으로 나타나고 있다. 이는 직영점과 대리점이 서로 다른 입장에서 본사와 거래를 하고 있음을 보여준다고 할 수 있다. 즉, 직영점은 본사와 소속감을 가지고 하나의 집합체임을 기본으로 하고 있다는 것과 대리점은 거래관계를 가지고 있지만 서로 이해관계가 얽혀 있어서 어느 부분에서는 본사에 이익이 되는 것이 반드시 대리점에도 이익이라는 확신이 없기 때문이라고 여겨진다.

본 연구결과의 가장 큰 공헌점은, 지금까지의 연구는 주로 갈등원인과 갈등수준의 관계에 대한 연구들이 대부분이었으나 본 논문에서는 갈등원인과 갈등, 갈등과 거래성과를 동시에 분석하려고 시도했으며 이러한 연구결과는 석유제품과 가전제품의 유통경로상의 갈등을 관리하여 실질적인 경영성과를 관리하는데 필요한 개선방안 및 전략적 시사점을 제시하였다는 점에서 본 연구의 의의를 찾을 수 있겠다.

마지막으로 본 연구결과가 가지고 있는 논문의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 연구의 대상은 본사와 가맹점간의 갈등 분석이었으나 실증분석에서는 자료수집의 어려움으로 인하여 본사를 대상으로는 자료수집을 하지 못하고 가맹점의 입장에서 느끼는 갈등과 성과에만 초점이 맞춰진 것이며 향후 연구에서는 이러한 한계점을 극복함은 물론 갈등을 단일차원으로 보지 말고 앞서 언급했던 인지적 갈등과 표출된 갈등 등으로 분리하여 분석을 할 필요가 있을 것으로 판단된다. 또한 본 연구결과에서 나타난 갈등의 원인들이 구체적으로 거래성과의 어떤 부분에 얼마만큼 영향을 미치는지 자세히 살펴봄으로써 본 연구모형의 확장을 도모해야 할 것이다.

논문접수일 : 2003. 12. 23

논문게재일 : 2004. 1. 17

참고문헌

- 정현주, 여성의류 유통경로에서 의존성, 권력원천, 갈등, 유통연구, 1998.12., 123-143.
- Anderson, J. and D. Gerbing (1988), Structural Equation Modeling in Practice: A review and Recommended Two-Step Approach, *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Boulding, Keneth E., "The Economics of Human Conflict," in Elton B. McNeil ed., *The Nature of Human Conflict* (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall Inc., 1965), pp. 172-191.
- Bowersox, Donald J., M. Bixby Cooper, 1987, Douglas M. Lambert & Donald A. Taylor, *Management in Marketing Channels*, McGraw-Hill.
- Brown, James R. and Ralph L. Day (1981), "Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 18 (August), 263-274.
- Coughlan, Anne T., Erin Anderson, Louis W. Stern, and Adel I. El-Ansary (2001), *Marketing Channels*, Prentice Hall.
- Dant, Rajiv P. and Patrick L. Schul, "Conflict Resolution Process in Contractual Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, vol. 56, (January 1992), pp. 38-54.
- Dwyer, F. Robert and Sejo Oh, "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, vol. 24, (November 1987), pp. 347-358.
- _____, "A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies," *Journal of Marketing*, vol. 52, (April 1988), pp. 21-34.
- El-Ansary, Adel I. and Louis W. Stern, "Power Measurement in the Distribution Channel," *Journal of Marketing Research*, vol. 9, (February 1972), pp. 47-52.
- Etgar, Machael, "Souces and Types of

- Intrachannel Conflict," *Journal of Retailing*, vol. 55, (Spring 1979), pp. 61-78.
- Fornel, C. and D. Larcker (1984), "Misapplications of Simulations in Structural Equation Models: Reply to Acito and Anderson," *Journal of Marketing Research*, Vol.21, 113.
- French, John R. P. and Bertram Raven, "The Bases of Social Power," in Dorwin Cartwright ed., *Studies in Social Power* (Ann Arbor, MI: u. of Michigan Press, 1959), pp. 150-167.
- Ganesan, Shankar, "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, vol. 58, (April 1994), pp. 1-19.
- Gaski, John (1984), "The Theory of Power and Conflict in Channel of Distribution," *Journal of Marketing*, 48 (Summer), 9-29.
- Gill, Lynn E. and Louis W. Stern, "Roles and Role Theory in Distribution Channel Systems," in Louis W. Stern ed., *Distribution Channels: Behavioral Dimensions* (New York:Houghton Mifflin Co., 1969), pp. 22-47.
- 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.
- Han, Sang-Lin., David Wilson, and Shirish Dant (1993), "Buyer-Supplier Relationships Today," *Industrial Marketing Management*, November, 331-338.
- Hunt, Shelby D. and John R. Nevin, "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences," *Journal of Marketing Research*, vol. 11, (May 1974), pp. 186-196.
- Kalwani, Manohar U, and Narakesari Narayandas (1995), "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?," *Journal of Marketing*, vol.59, January, pp.1-16.
- 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.
- Lusch, Robert (1976), "Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict," *Journal of Marketing Research*, 13(November), 382-390.
- Noordewier, Thomas G., George John and John R. Nevin, "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships," *Journal of Marketing*, vol. 54, (October 1990), pp. 80-93.
- Oliver, Richard L. and Arthur P. Brief, "Determinants and Consequences of Role Conflict and Ambiguity among Retail-Sales Managers," *Journal of Retailing*, vol. 53, (Winter 1978), pp. 47-58.
- Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik

- (1978), *The External Control of Organizations*, New York: Harper & Row Publisher, Inc.
- Pondy, Louis R., "Organizational Conflict: Concepts and Models," *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, (September 1967), pp. 296-320.
- 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.
- Robicheaux, Robert and Adel El-Ansary (1976), "A General Model for Understanding Channel Member Behavior," *Journal of Retailing*, 52 (Winter), 13-30.
- Rosenberg, Larry J., "A New Approach to Distribution Conflict Management," *Business Horizons*, vol. 17, (October 1974), 67-74.
- Rosenbloom, Bert, "Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for the Decision Maker," *Journal of Marketing*, vol. 37, (July 1973), pp. 26-30.
- Stern, L. and Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 1999, Prentice-Hall.
- Stern, Louis W., Brian Sternthal and C. Samuel Craig, "Managing Conflict in Distribution Channels: A Laboratory Study," *Journal of Marketing Research*, vol. 10, (May 1973), pp. 169-179.
- Stern, Louis W. and Ronald H. Gorman, "Conflict in Distribution Channels: An Exploration," in Louis W. Sterned., *Distribution Channels: Behavioral Di-*
- mensions*, (Boston:Houghton Mifflin Co., 1969), 156-175.

Antecedents and Consequences of Channel Conflict

Sang Lin Han*

Abstract

One of the most important things in channel of distribution is the management of intrachannel conflict. In this study, I tried to find out the major sources of conflict among distribution channel members of gasolin industry and home electronics industry which have two types of distribution channels - sales branch and agency. I also investigated how the level of conflict influences the business performance of the channel member. The results of the study showed that the imbalance of power, nonfulfillment of roles by manufacturers, nonfulfillment of roles by dealer, divergence in perceptions, intrachannel communication problem have positive relation but role clarity has negative relation with conflict. The results also indicate that the more power supplier exerts upon dealer, the less supplier and dealer practice their roles, and the more communications problem there is, there will be more conflict between channel members. I also analyzed the relationship between conflict and business performance and the result came out as expected: the more conflict there is the less business performance. Some difference was found between sales branch and agency on that aspect. Managerial implications and limitations of the study were also discussed.

Key Words: Conflict, Performance, Power, Communication, Nonfulfillment of Roles

* Professor of Marketing, School of Business, Hanyang University