

불균형적 상호의존성과 갈등간 비선형적 관계에 대한 연구

김종근*
김재욱**

상호의존성은 유통경로상에 존재하는 기본적 특성으로서 오랫동안 유통분야에서 관련연구들이 활발하게 진행되어 왔다. 특히 갈등은 유통경로상의 거래관계를 특징짓는 주요 특성으로서 상호의존성과 갈등 간 관계를 규명하는 것은 의미하는 바가 크다. 그러나 사회학 분야에서는 상호의존성과 갈등 간 관계를 설명하는 상반된 이론이 존재하며, 마케팅 분야에서도 상호의존성과 갈등 간 관계에 대해서 상반된 연구결과가 제시되었다.

이에 본 연구에서는 상호의존성과 갈등 간 관계에 대해 대립된 설명을 하고 있는 쌍무적 억제이론과 갈등나선형이론 등의 사회학 이론을 활용하여 불균형적 상호의존성과 갈등간 비선형적 관계를 제안하고, 이를 위해 소방관련 전문공사업체들과 공급업체들로부터 설문데이터를 수집하여 불균형적 상호의존성과 갈등간 역U형태의 관계가 있음을 증명하고자 한다. 분석결과 구매업체집단과 공급업체집단 모두에서 상호의존성의 총합이 높을 때 불균형적 상호의존성과 갈등간 비선형적 관계가 통계적으로 유의미하게 도출되었다. 마지막으로 몇 가지 학문적 시사점들과 한계점 및 향후 연구 과제를 제시하였다.

Key Words: 불균형적 상호의존성, 갈등, 비선형적 관계, 쌍무적 억제이론, 갈등나선형이론

I. 서론

현대 사회에서는 모든 기업들이 다른 기업들과의 관계 속에서 존재한다. 이러한 현상은 점차 격화되고 있는 경쟁과 빠른 속도로 변화되는 환경 속에서 더욱 뚜렷해지

고 있다. 개별 기업들은 성과를 내기 위해 자원이 필요하며, 이러한 자원을 개별 기업들이 모두 소유하는 것은 현실적으로 불가능하다. 따라서 최소한 자원의 획득을 위해 다른 기업과의 의존적 관계형성은 필수적이라 할 수 있다(Pfeffer and Salancik 1978).

* 삼성전자 CSO카데미 유통연구소 과장
** 고려대학교 경영학과 교수

이러한 맥락에서 유통과 관련된 많은 마케팅 학자들이 의존성(dependence)에 대한 연구를 해왔다(Anderson and Narus 1990; Buchanan 1992; Frazier and Summers 1988; Frazier and Rody 1991). 그러나 Gundlach and Cadotte(1994)에 의해 상호의존성에 대한 연구가 본격적으로 진행되기 전의 연구들은 거래관계를 이루고 있는 거래당사자 중 일방에 대해 국한되어 진행되어 왔다. Gundlach and Cadotte(1994)는 거래관계를 이루고 있는 거래당사자들의 상대방에 대한 의존성을 측정하여, 개별 기업들의 의존성을 합한 총합(magnitude) 개념과 개별 기업들의 의존성의 차이인 불균형성(asymmetry) 개념을 제시하였고, 이러한 개념들과 영향전략 및 갈등이 어떠한 관계를 맺고 있는지를 살펴보았다. 이들 연구에 이어, Kumar et al.(1995)은 Gundlach and Cadotte(1994)의 연구와 마찬가지로 상호의존성의 총합과 불균형성이 갈등, 신뢰 및 몰입 등에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보았으나, Gundlach and Cadotte(1994)의 연구에서 상호의존성을 측정한 방법과는 상이하게 상호의존성의 개별 개념들을 측정하였고, 이러한 개념들이 갈등, 신뢰 및 몰입 등에 미치는 영향을 설명하기 위한 이론적 근거로서 쌍무적 억제이론(bilateral deterrence theory)을 제시하였다.

이들 연구는 공통적으로 상호의존성과 갈등간의 관계에 대해 연구하였는데, 상호의존성의 총합과 갈등감소 간의 관계는 긍정적인 선형관계를 갖고, 상호의존성의 불균형성과 갈등감소와의 관계는 부정적인 선형관계임을 가설로써 제시하였다. 그러나 Gundlach and Cadotte(1994)의 연구에서는

상호의존성과 갈등간 관계에 대해 명확한 이론적 근거를 제시하지 못하였으며, 실증 분석결과도 부분적으로만 지지되었다. 또 다른 연구로서는 Kumar et al.(1995)의 연구가 존재하는데, 상호의존성과 갈등간 관계를 쌍무적 억제이론과 갈등나선형이론(conflict spiral theory)이 상반되게 접근함에도 불구하고 그들은 각 이론에 대한 타당성을 검증하지 않은 채 쌍무적 억제이론에 근거하여 상호의존성과 갈등간 관계에 대해 연구 가설을 제시하였다.

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

들에서만 아니라 나머지 상호의존성에 관한 연구들에서도 상호의존성이 다른 개념과 선형적인 관계를 갖고 있다고 가정하고 있다(Gundlach and Cadotte 1994; Kumar et al. 1995; Lawler 1986 등). 예외적으로 Hornstein(1985)의 연구에서 힘과 힘의 행사간의 관계에 대해 쌍무적 억제이론에 근거하여 실증분석을 실시한 결과 예상과 달리 비선형적인 관계를 나타내기는 했지만, 이 연구에서는 이러한 비선형적 관계에 대한 논리는 제공하지 못하였다.

이와 같이 상호의존성과 갈등간의 관계에 대해 상반된 견해가 존재함은 상호의존성과 갈등간의 비선형적 관계(nonlinear relationship)의 가능성을 의미하는 것으로서, 본 연구에서는 대립된 두 이론과 함께 기존 의존성과 관련된 다양한 연구들(Anderson and Weitz 1992; Buchanan 1992; Frazier 1983; Kelley 1983 등)을 활용하여 상호의존성과 갈등간의 비선형적 관계를 규명하고자 한다.

II. 이론적 배경

본 논문은 상호의존성과 갈등간의 관계를 보다 이론적으로 고찰하기 위해 사회학 분야에서 힘과 힘의 행사간의 관계를 규명하고자 활용되어 왔던 두 가지 대립되는 이론을 활용하고자 한다(Deutsch and Krauss 1982; Lawler 1986; Lawler et al. 1988; Morgan 1977). 대립되는 두 가지 이론으로서 쌍무적 억제이론과 갈등나선형 이론이

존재하는데, 두 이론은 기본적으로 힘이 균형상태인 경우에 힘이 증가할수록 상대방에 대해 힘을 행사할 가능성이 증가 또는 감소한다는 상반된 예측을 하고 있다. 다음에서 개별 이론들에 대해 간략하게 정리하고자 한다.

1. 쌍무적 억제이론

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

Morgan(1977)은 쌍무적 억제이론을 비교적 초창기에 제시한 학자로 평가되고 있는데(Lawler 1986), 그는 억제를 '직접적(immediate) 억제'와 '일반적(general) 억제'로 구분하여 기존 억제이론과 차별화를 시도하였다. Morgan(1977)의 연구 이전에 억제와 관련된 연구들을 보면 대체로 거래당사자 중 일방만을 고려하는 한계점들을 내포하고 있다(Schelling 1960; Tedeschi and Bonoma 1977 등). 예를 들어 Schelling(1960)은 직접적 억제만을 고려하였으며, 상대방에 대한 위협(threat)을 통해 자신에 대한 공격을 억제하는 측면만을 고려했은 뿐 자신의 공격에 대한 상대방의 반응에 대해서는 고려하지 못하였다. 또한 Tedeschi and Bonoma(1977)도 게임이론을 활용하여

일방의 힘이 상대방의 순종(compliance)에 미치는 영향만을 고려함으로써 '쌍무적 억제'가 아닌 '일방적 억제'만을 고려하였다. 그러나 대부분의 거래관계들은 쌍방적 접촉이 가정되므로 거래 일방만을 고려한 이들 연구들은 활용면에서 한계점을 내포하고 있다(Lawler et al. 1988).

Morgan(1977)의 연구 외에도 Hornstein(1965), Michener and Cohen(1973), Bacharach and Lawler(1981) 등의 연구들에서 쌍무적 억제이론에 대한 다양한 견해를 제시하였는데, Lawler는 자신의 여러 연구들(Bacharach and Lawler 1981; Lawler 1986; Lawler et al. 1988)에서 기존 연구들을 토대로 쌍무적 억제이론을 정리하였다. 다음에서는 Lawler의 다양한 연구들을 토대로 쌍무적 억제이론에 대해 간략하게 언급하고자 한다.

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

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

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

다고 가정한다(Lawler 1986; Lawler et al 1988). 즉 거래당사자간의 힘이 불균형을 이룰 경우에는 힘의 우위에 놓인 당사자(이하 A라고 지칭)와 힘의 열위에 놓인 당사자(이하 B라고 지칭)가 존재하게 되며, 이때 A는 힘의 우위에 있기 때문에 상대방에 의한 보복의 위험성이 감소하게 되어 힘의 행사를 억제할 필요를 느끼지 못하게 되며, 반면에 B는 힘의 열위에 있기 때문에 상대방에 의한 보복의 위험성이 높기는 하나 상대방이 공격할 가능성이 높기 때문에 상대방이 공격할 경우 자신도 보복행위를 할 수 있음을 보여주기 위해 상대방에게 비우호적인 행위를 할 것이라고 이 이론에서는 제안하였다. 이와 같이 힘이 불균형을 이룰 경우 힘의 우위에 있거나 열위에 있거나 상관없이 모두가 상대방에 대해서 비우호적인 행위를 행할 가능성이 높아질 것이라는 것이 쌍무적 억제이론의 견해이다. 그러나 갈등나선형이론에서는 이와는 반대되는 견해를 나타내고 있다. 다음 절에서 갈등나선형이론에 대해서 대략적으로 설명한 후, 두 이론에 대해서 비교함으로써 가설의 근거로서 제시하고자 한다.

2. 갈등나선형이론

Deutsch and Krauss(1962)는 갈등나선형이론을 가장 초창기에 연구한 학자들로 평가되고 있는데(Lawler 1986), 그들은 상대방에 대한 힘의 행사 중 위협(threat)에 대해서 두 가지연구 가설을 제시하였다. 즉 힘을 행사할 수 있는 기회가 단순히 주어지기만 해도 힘을 행사하는 정도는 증가할 것

이라는 것이 첫 번째 가설이며, 관계상에 있는 당사자들 중 특정 당사자가 힘을 행사할 경우 상대방은 이에 반응함으로써 상대방에게 힘을 행사한다는 것이다. 이와 같은 가설은 매우 상식적인 것으로 Deutsch and Krauss(1962)는 유명한 'trucking game'이라는 실험상황에서 이러한 가설을 검증하였다.

실험상황을 간략하게 요약하자면, 가상실험으로서 두 트럭회사가 존재하고, 각 회사가 상대방에 대해 위협을 가할 수 있는 여부(모두 가능/일방만 가능/모두 불가능)를 실험조작하여 각각 자신의 회사에게 이익이 되는 경로(long route/short route)에 대해 배타적으로 선택해야 하는 쌍무적 거래상황을 가상하였다. 실험결과 거래당사자 모두가 상대방에 대해 위협을 가할 수 있는 실험상황에서 상대방에 대해 위협을 가한 횟수가 가장 많았고, 거래 일방이 위협을 행사한 경우 상대방도 마찬가지로 위협을 행사했음을 보여주었다.

그러나 이후의 연구들에서는 Deutsch and Krauss(1962)의 연구와는 다소 상이한 연구결과들이 도출되었으며, 이러한 연구들 중 일부가 쌍무적 억제이론의 견해와 유사한 연구결과를 제시하였다. 그러나 대부분의 연구들은 위협과 실제 상대방의 성과에 부정적인 영향을 미친 경우(damaging)와의 구별에 초점을 맞추었을 뿐이며, 이러한 구분조차도 연구들마다 다소 상이하다(Nardin 1968; Shomer, Davis, and Kelley 1966 등). Lawler(1986), Lawler et al(1988) 등의 연구들에서는 위협과 피해(damage)를 모두 힘의 강압적(coercive) 행사로 간주하여 힘

과 힘의 행사간의 관계에 대해 이론은 정교화하였다. 다음에서는 이들 연구에 기초하여 갈등나선형이론에 대해서 간략하게 살펴보고자 한다.

쌍무적 억제이론과 마찬가지로 초기 갈등나선형이론에서도 거래관계상 힘이 균형을 이루고 있다는 가정하에 거래당사자들 각각의 힘이 증가할수록 힘을 행사할 가능성은 증가한다는 가설을 제시하였다. 초기 갈등나선형이론에서는 힘을 행사하고자 하는 유혹(temptation)이 힘을 행사하게 하는 주요 원인이라고 제시하였는데, 힘의 행사 유혹은 상대방의 행위와 상관없이 힘을 행사하고자 하는 경향(disposition)이라고 정의할 수 있으며, 이러한 경향은 자신이 지닌 힘의 정도에 따라 다르다고 제시하였다(Lawler 1986; Lawler et al. 1988). 그러나 힘의 행사유혹만을 고려한다면 거래 일방만 고려되므로 상대방에 대한 지각도 함께 보기 위해 상대방이 힘을 행사하고자 하는 유혹에 대한 지각도 고려하였다(Lawler 1986). 따라서 갈등나선형이론도 쌍무적 억제이론과 마찬가지로 두 가지 인지요소가 힘과 힘의 행사간의 관계를 설명하고 있으나 주요 인지적 요소는 자신의 힘에 근거한 힘의 행사유혹이 제시된다(Deutsch and Krauss 1962; Lawler 1986).

갈등나선형이론에 근거하여 힘의 총합이 힘의 행사에 미치는 영향에 대한 근거를 살펴보면(Deutsch and Krauss 1962; Lawler 1986; Lawler et al. 1988), 힘이 균형상태에 있을 때, 거래관계에 있는 거래당사자 중 일방(이하 A라고 지칭)의 힘이 증가하게 되면 A는 자신의 힘을 행사하고자 하는 유혹을 느끼게 되어 힘을 행사할 가능성이 커

지고, 마찬가지로 상대방(이하 B라고 지칭)도 자신의 힘이 증가하게 되면 이러한 힘을 행사하고자 하는 유혹을 느끼게 되어 힘을 행사할 가능성이 커지게 된다는 것이다. 그러나 쌍무적 억제 이론의 경우와 마찬가지로 초기 갈등나선형이론은 거래당사자 중 일방만을 고려하는 한계점을 갖고 있는데, Lawler(1986), Lawler et al.(1988) 등은 상대방에 대한 지각도 고려하고자 상대방의 공격에 대한 예상도 힘의 행사에 영향을 미칠 수 있다고 제안하였다. 공격예상에 대한 정의는 쌍무적 억제이론과 동일하나 쌍무적 억제이론에서의 상대방의 공격에 대한 예상이 자신의 힘에 근거한 것이라면, 갈등나선형이론에서는 상대방의 공격에 대한 예상이 상대방의 힘에 대한 지각에 근거한 것이라는 점에서 구별된다.

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

또한 Lawler(1986), Lawler et al.(1988) 등은 초기 갈등나선형이론을 활용하여 거래당사자간 힘이 불균형을 이룬 경우에 어떠한 형태로 힘을 행사하는지도 살펴보았는데, 이 때에도 힘의 총합이 힘의 행사에 영향을 미칠 경우 작용하는 두 가지 인지요소가 영향을 미치기는 하지만 힘의 열위 또는

우위에 따라 개별 인지요소의 중요도는 달라진다고 제안하였다. 갈등나선형이론에 따르면 힘의 우위에 있는 거래당사자는 주로 상대방의 공격예상에 의해 힘의 행사여부를 결정한다고 가정하는데, 자신의 힘이 우위에 있기 때문에 구태여 힘을 행사하지 않더라도 상대방으로부터 손해를 이끌어 낼 수 있기 때문에 힘을 행사할 필요성은 느끼지 못하여 힘을 행사하지 않게 된다고 제안하였다. 반대로 힘의 열위에 있는 거래당사자는 힘을 행사하여 얻을 이득이 적음을 알기 때문에 힘을 행사하고자 하는 유혹을 적게 느끼게 되고 결과적으로 힘을 행사하지 않을 것이라고 단순하게 가정하였으며 결과적으로 거래당사자 모두가 힘을 행사하지 않게 됨에 따라 갈등은 감소하게 될 것이라고 제안하였다.

Ⅲ. 연구모형

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

먼저 기업간 상호의존성에 대한 기존 연구들을 간략하게 살펴보면, 상호의존성은

기본적으로 거래관계를 맺고 있는 거래당사자들이 상대방에 대해 지각하는 의존성에 의해 발생되며, 거래기업들의 의존성을 합한 총합의 차원과 거래기업들이 지각하는 의존성의 차이인 불균형성의 차원으로 구분할 수 있다(Geyskens, Stoenkamp, Scheer and Kumar 1996; Gundlach and Cadotte 1994; Kumar et al. 1995, 1998).

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

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

총합이 높은 경우에 국한하여 나머지 상호 의존성의 차원인 불균형성과 갈등간 관계에 대해서 살펴보도록 하겠다.

전체적인 의존성이 높은 경우, 개별 거래 당사자들은 현재 거래관계를 대체로 중요하게 생각하고 있으며 동시에 거래관계를 지속하고자 하지만 개별 거래당사자들의 의존성은 다를 수 있다(Dwyer et al. 1987; Kumar et al. 1995, 1998 등). 본 연구에서는 불균형적 상호의존성의 정도를 극단적이진 않은 경우와 극단적인 경우로 구분하여 각 경우에 불균형성과 갈등간 관계를 살펴볼 것이며 먼저 전체적인 의존성이 높으며 동시에 불균형성의 수준이 극단적이지 않은 경우를 살펴보도록 하겠다.

1. 상호의존성의 불균형성이 극단적이지 않은 경우

본 연구에서 기본적인 이론적 틀로서 제시한 쌍무적 억제이론과 갈등나선형이론은 전체적인 의존성이 높고 동시에 불균형성의 수준이 낮은 경우에 대해서 서로 상반된 예측을 하고 있다. 즉 쌍무적 억제이론에서는 서로가 상대방에 대해서 갖게 되는 의존성이 높을 경우 이러한 의존성은 상대방에 대한 비우호적 행위를 억제하는 순기능적 역할을 수행하지만, 갈등나선형이론에서는 이러한 의존성이 상대방에 대해서 비우호적 행위를 하게 하는 역기능적 역할을 수행한다고 제안하였다(Bacharach and Lawler 1981; Lawler 1986; Lawler et al. 1988). 그러나 유통상황에서 상호의존성의 총합과 갈등간 관계에 대한 대표적 연구들에서는 개

념적으로나 실증적으로 모두 쌍무적 억제이론을 지지하고 있다(Gundlach and Cadotte 1994; Kumar et al. 1995, 1998). 다음에서 쌍무적 억제이론과 같은 견해를 제시한 기존연구들을 살펴보고, 이를 토대로 연구가설을 제시하였다.

상호의존성이 높음은 개별 거래당사자들이 자신의 성과를 위해 각각 상대방이 필요하다는 것을 의미하며, 거래당사자 모두가 거래상대방이 보유한 자원의 가치를 높이 평가함을 의미한다(Buchanan 1992). 따라서 자신의 의존성에 근거하여 관계를 지속할 필요성이 증가하게 되고, 비우호적 행위에 대한 보복(필요한 자원의 철회(withdrawal))으로 자신의 성과가 하락할 것을 두려워하여 상대방에 대한 비우호적 행위를 자제하게 되므로 전체적인 갈등수준은 낮을 것이다.

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

등이 발생할 가능성은 높아진다(Kale 1986; Wilkinson and Kipnis 1978).

또한 의존성이 높은 거래당사자는 상대방에 의한 착취(exploitation)에 대한 두려움이 크고 거래상대방이 자신의 이익에 대해서 관심을 갖고 있지 않다고 생각하며 (Anderson and Weitz 1992; Anderson and Narus 1990; Kumar et al 1995), 이에 따라 관계불만족이 발생될 수 있으므로 감정적으로는 관계를 지속할 필요성을 느끼지 못하게 될 수 있다(Anderson and Weitz 1992; Anderson and Narus 1990). 그러나 여전히 자신의 전체 성과에 대한 현재 거래관계의 비중이 높기 때문에 거래관계를 지속하고자 해서(Kale 1986) 거래관계에 대해 수동적인 자세를 취하게 되며 능동적으로 상대방에 대해 비우호적 행위를 행하지는 않는다(Anderson and Narus 1990; Gaski 1984). 다만 상대방에 대한 의존성이 극단적으로 높게 형성되지 않은 경우 현재 관계 외의 대안적 관계가 존재하므로 상대방이 자신을 공격할 가능성이 높다고 예상할 경우에는 관계가 종료되더라도 자신의 현재 성과가 하락하는 것을 방지하기 위해서 상대방의 요구에 대해서 수용적 자세보다는 방어적 자세를 갖게 되고 결과적으로 상대방에 대해서 비우호적 행위를 행하게 되어 갈등이 발생될 가능성은 커진다(Buchanan 1992; Lawler 1986).

이와 같이 상호의존성의 불균형성이 증가하게 되면 기본적으로 갈등의 정도는 증가하게 될 것이며 마케팅 영역에서도 이와 같은 견해들의 연구들이 존재한다(Gundlach and Cadotte 1994; Kumar et al 1995,

1998). 그러나 실제 데이터를 활용하여 실증적으로 분석한 경우 일관되지 않은 결과를 보이고 있는데, 이들 연구에서는 쌍무적 억제이론에 근거하여 연구 가설을 수립하였다. 이에 본 연구에서는 쌍무적 억제이론과 대립된 견해로서의 갈등나선형이론에 의해서도 상호의존성의 불균형성과 갈등간 관계가 설명될 수 있음을 제시하고자 한다.

2. 상호의존성의 불균형성이 극단적인 경우

앞에서도 언급했듯이 상호의존성이 높고 균형적인 경우에는 거래당사자 모두가 관계를 우호적으로 지속하고자 함에 따라 상대방에 대한 비우호적 행위를 자제하게 되지만 상호의존성이 불균형적으로 형성됨에 따라 거래일방(의존성이 상대적으로 낮은 거래당사자)의 기회주의적 등기에 따라 갈등이 증가하게 된다(Kale 1986; Wilkinson and Kipnis 1978).

그러나 상호의존성의 불균형성이 극단적으로 형성됨에 따라 의존성이 높은 거래당사자의 대안적 거래관계가 존재할 가능성이 매우 희박하게 되면 자신의 성과에 있어서 현재 관계의 유지는 필수적인 것이 된다(Buchanan 1992; Frazier 1983). 즉 의존성이 높은 거래당사자는 자신의 성과증대를 위한 상대방에 대한 적극적인 요구가 자신의 성과를 증대시켜주지 않은 것임을 알고 있으며(Frazier, Gill and Kale 1989), 상대방에 대한 자신의 요구가 오히려 관계를 악화시킬 수도 있으므로 관계를 지속하기 위해서 자발적으로 자신의 행위를 제한하고

상대방과의 가치수렴에 최선을 다하게 된다 (Anderson and Weitz 1992). 이와 같은 견해는 갈등나선형이론의 견해와 동일한다. 갈등나선형이론에 의하면, 의존성이 높은 거래당사자가 상대방에 대해서 비우호적 행위를 행할 경우 이득측면보다는 손실측면이 보다 많기 때문에 힘을 행사하고자하는 유혹이 감소한다고 제안하였다(Bacharach and Lawler 1981; Lawler 1986; Lawler et al. 1988).

갈등나선형이론에서는 상호의존성이 불균형적으로 형성될 경우 갈등이 감소한다고 제안하였으며, 이와 같은 견해의 근거로서 상호의존성이 불균형적인 경우에 의존성이 높은 거래당사자가 비우호적 행위를 할 가능성이 감소하게 되고, 이에 따라 의존성이 낮은 거래당사자는 상대방이 자신을 공격하지 않을 것이라는 예상에 근거하여 상대방에 대해서 비우호적 행위를 하지 않음을 제시하였다(Lawler 1986; Lawler et al. 1988). 이 때 의존성이 낮은 거래당사자는 상대방이 자신을 공격하지 않을 것임에 대해서 일종의 '확신'을 가져야 하는데, 이는 의존성이 높은 거래당사자의 적극적인 관계투자에 의해서 형성될 수 있다(Mishra, Heide, and Cort 1998). 즉 적극적인 관계투자는 관계를 중요시함을 보여주는 것으로서 상대방이 적극적인 관계투자를 할 경우 관계의 지속을 위해서 자신에게 비우호적인 행위를 하지 않을 것이라고 확신할 수 있다(Anderson and Weitz 1992).

이와 같이 의존성이 높은 거래당사자의 관계유지를 위한 적극적인 투자는 거래관계상의 명확한 구조를 형성하게 되며, 이와 같이 상호의존성의 불균형이 일정수준 이상

인 경우를 '명확한' 불균형상태라고 말할 수 있다(Mishra et al. 1993). 이와 같은 명확한 상호의존성의 불균형상태가 갈등을 감소시킬 수 있다는 견해는 다른 연구들(Kipnis 1978 등)에서도 제시된 바 있는데, 이들은 거래당사자 중 거래 일방이 명확히 우월한(dominant) 위치를 차지하게 되면 오히려 안정적인 관계가 형성된다고 제안하였다. 보다 구체적으로 언급하자면, 상대적 의존성의 불균형성이 존재하기는 하나, '불명확한' 경우에는 상대방에게 자신의 우월한 위치를 인식시키기 위해 비우호적 행위를 행함에 따라 갈등이 발생할 확률이 높다. 하지만 의존성의 불균형이 매우 커지게 되면 상대적으로 의존성이 높은 기업의 경우 거래를 지속하기 위해 비우호적 행위를 자제하게 되지만, 반대로 상대적으로 의존성이 낮은 기업의 경우(상대적으로 높은 수준의 힘을 지닌 경우) 상대방이 비우호적 행위를 할 확률은 적다고 예측함에 따라 구태여 비우호적 행위를 행하지 않더라도 상대기업으로부터 얻고자 하는 바를 얻을 수 있기 때문에 비우호적 행위를 할 필요성을 느끼지 못하게 되어, 결과적으로 갈등이 발생할 확률은 감소하게 된다.

특히 유통경로 상에서의 의존구조가 명확하게 설정될 경우 거래일방(의존성이 낮은 거래당사자)은 채널리더로서의 역할을 수행하게 되는데 채널리더가 보유한 명확한 힘이 거래관계상의 조화를 효과적으로 이끌어 낼 수 있음을 보여준 연구들이 존재한다. 개념적인 연구로서는 Stern and Haskett(1989)의 연구가 대표적인데, 이들에 따르면 채널리더가 자신의 성과만을 고려하여 힘을 행사할 경우 전체적인 거래성과를 하락시켜

결국 자신의 성과도 하락시키는 결과를 초래할 수 있음을 제안하였으며, 실증연구들로서는 Frazier and Summers(1986)의 연구가 존재한다. 이들은 프랜차이즈 유통상황에서 본사의 힘이 클수록 가맹점들에 대한 비우호적 행위는 오히려 감소함을 실증적으로 보여주었고, Hunt and Nevin(1974)도 프랜차이즈 유통상황과 같이 경로구성원간의 협력적 관계가 중요한 유통경로상황에서는 상대방에 대한 비우호적 행위는 되도록 자제하게 됨을 제안하였다. 이 때 프랜차이즈 시스템은 의존성 구조가 명확한 대표적인 유통구조라고 할 수 있으며, 프랜차이즈 시스템과 관련된 기존 연구들의 견해를 활용할 수 있을 것이다.

이와 같은 견해들을 종합적으로 정리하자면, 상호의존성의 총합이 높은 경우 상호의존성의 불균형성이 증가하여 점차 극단적인 불균형적인 상태에 도달하게 됨에 따라 상호의존성의 불균형성과 갈등 간에는 역U형태적 관계를 보일 것이다.

가설 1: 상호의존성의 총합이 높은 경우, 상호의존성의 불균형성과 갈등 간에는 역U형태의 관계를 갖게 될 것이다.

IV. 연구방법

1. 표본 및 자료수집 절차

본 연구는 유통경로구성원간의 관계를 연

구대상으로 삼고 있으며, 마케팅영역에서 상호의존성과 갈등간의 관계에 대해 연구한 기존 연구들과 마찬가지로 산업재 시장을 연구대상으로 설정하였다(Gundlach and Cadotte 1994; Kumar et al. 1995). 구체적인 연구대상은 소방관련 전문공사업체들과 공사재료 및 장비를 제공하는 업체들간의 거래관계로서, 설문지 방법을 활용하여 거래를 맺고 있는 거래당사자 모두에게 거래관계상의 다양한 측면들에 응답하도록 하였다. 실제 자료수집과정은 구체적으로 언급하자면, 전체 58개 업체의 전문공사업체와 접촉하여 거래량기준으로 상위 3개 공급업체들에 대해서 응답하도록 하였고, 응답 후에는 상위 3개 공급업체명과 실제 업무담당자의 이름 및 연락처를 기재하도록 하였다.

다음으로는 총 151개 공급업체(23개 업체는 접촉불능)를 대상으로 해당 전문공사업체와의 관계에 대해 설문을 실시하였다. 회수된 설문지를 대상으로 거래관계상 대응되지 않는 업체들과 불성실한 설문지를 제거한 98개 거래관계 데이터를 실제 분석에서 활용하였다.

2. 개념의 조작적 정의

상호의존성에 대한 정의는 기본적으로 Kumar et al(1995)의 연구에서 제시된 정의를 따르고자 한다. 이들에 의하면 상호의존성은 상호의존성의 총합과 불균형성으로 나누어 볼 수 있으며, 이 때 상호의존성의 총합은 개별 거래당사자 각각의 의존성을 합한 것이고, 상호의존성의 불균형성은 개별 거래당사자 각각의 의존성의 차이라고

정의하였다. 또한 이들은 의존성의 조작적 정의로서 '대체가능성'을 활용하여 3개의 항목을 제시하였고, 본 연구에서도 이들이 제시한 3개의 항목을 해당 시장에 적합한 항목으로 수정하여 7점 리커트 척도로 측정하였다. 또한 Kumar et al(1998)의 연구에서는 대체가능성과 함께 관계가치도 의존성을 구성하는 측면이라고 제시하였는데, 본 연구에서도 대체가능성과 함께 관계가치측면도 고려하여 총 7개 항목으로서 의존성을 측정하였다.

또한 상호의존성과 함께 본 연구에서 제시된 연구 구성개념인 갈등은 사회심리학의 영역에서 주로 연구되어 온 개념으로 매우 다양한 정의가 존재한다. 갈등의 초기 연구로서, Raven and Kruglanski(1970)의 연구에서 내린 갈등의 정의를 보면, 실제 혹은 기대되어지는 제반 반응들의 비 양립성으로부터 야기되는 둘 혹은 그 이상의 사회적 실체들(개인, 집단 혹은 더 큰 조직들)간의 긴장상태라고 정의되었으며, 최근의 유통연구에서는 하나의 경로구성원이 자기의 목표들을 달성함에 있어 다른 경로구성원이 방해하거나 해롭게 하는 행동에 종사하고 있다고 지각하는 상태로서 정의하였다(Coughlan, Anderson, Stern, and El-Ansary 2001). 또한 실증적 연구에서는 이러한 정의에 바탕을 둔 다양한 형태의 갈등을 제시하고 있는데, 갈등에 대한 대표적인 형태로서는 잠재적 갈등(latent conflict)과 명시적 갈등(manifest conflict)이 존재한다. Kumar et al(1995)의 연구에서는 갈등의 형태로서 지각된 갈등(perceived conflict)을 제시하였으나 정의상 명시적 갈등과 유사하며, Gundlach and Cadotte(1994)는 갈등의 감정(residual

feelings of conflict)으로서 갈등을 측정하였으나, 갈등의 감정은 명시적 갈등 후의 갈등에 대한 지각치로서 명시적 갈등과 동일한 개념으로 볼 수 있다(Dwyer et al 1987). 또한 Frazier and Rody(1991)의 연구에서도 나와 있듯이 잠재적 갈등은 단순히 거래횟수만 증가하더라도 증가할 수 있는 개념으로서 구체적인 갈등상태라고 하기 어렵다.

따라서 본 연구에서는 갈등의 형태로서 명시적 갈등을 제시하였으며, Brown and Day(1981)의 연구와 Frazier and Rody(1991)의 연구에서 제시한 개념을 토대로 소방산업의 전문가인터뷰 및 여러 차례의 사전조사를 통해서 총 10개 항목의 명시적 갈등을 구성하였다.

V. 실증분석

본 연구는 기본적으로 회귀분석을 통하여 연구 가설을 검증할 것이며 두 응답집단인 구매업체집단과 공급업체집단을 구분하여 분석을 실시할 것이다. 연구 가설의 검증에 앞서 본 연구에서 제시한 측정도구들에 대한 신뢰성 및 타당성 분석을 SPSS 10.0 통계패키지와 LISREL 8.30 패키지를 활용하여 실시하였다. 신뢰성 검증과 타당성 검증은 모두 두 단계로 이루어 졌는데, 신뢰성 검증을 위해서 먼저 SPSS 10.0 통계패키지를 활용하여 내적 일관성(internal consistency)분석을 실시한 후에 LISREL 8.30 패키지를 활용하여 CR(Composite Reliability)과 AVE(Average Variance

Extracted)를 산출하여 측정항목들의 신뢰성을 분석하였다. 또한 타당성 검증을 위해 탐색적 요인분석(EFA: Exploratory Factor Analysis)을 실시하여 부적절한 항목들을 사전에 제거한 후 확증적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다.

1. 신뢰성 및 타당성 검증

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

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

모든 측정항목들을 포함하고 확증적 요

인분석을 실시하였으나, 전체적인 적합도 지수들이 매우 낮게 나왔고, 이에 따라 수정지수들(modification indices)에 근거하여 반복적으로 확증적 요인분석을 실시하였다. 최종적으로 일부 항목들을 제외한 확증적 요인분석의 결과는 <표 2>에 정리되어 있다. 확증적 요인분석을 실시한 결과 구매업체집단에서 카이제곱 적합도 지수(χ^2 goodness-of-fit index)는 통계적으로 유의하지 않은 결과를 보이고 있으며($\chi^2 = 65.96$, $p = .11$) 공급업체집단에서도 10%유의수준에서만 통계적으로 유의한 결과를 보이고 있다($\chi^2 = 57.62$, $p = .037$). 또한 나머지 적합도 지수들은 대체로 양호하게 도출되었다. 표에서 알 수 있듯이 모든 측정항목들의 요인적재량들은 1%수준에서 통계적으로 유의미하며, 전체적인 적합도 지수들도 대체적으로 양호한 값들을 보이고 있다(구매업체집단: GFI = .90, CFI = .98, NFI = .93, NNFI = .98, RMSEA = .05; 공급업체집단: GFI = .90, CFI = .93, NFI = .95, NNFI = .98, RMSEA = .056).

변수들간의 판별타당성을 검증하기 위해서 Fornell and Larcker(1981)의 연구에서 제시한 절차에 따라 검증을 실시하였다. Fornell and Larcker(1981)의 판별타당성 검증절차를 간략하게 언급하면, 연구모델상의 개별 잠재변수(latent construct)들을 짝지어 각각 두 차례의 2요인 확증적 요인분석을 실시하

<표 1> 내적 일관성 분석

| 연구변수 | cronbach's alpha(구매업체) | cronbach's alpha(공급업체) |
|--------|------------------------|------------------------|
| 의존성 | .9175 | .9270 |
| 명시적 갈등 | .9646 | .9758 |

며, 개별 요인분석 시 잠재변수간의 상관관계를 '1'로서 제약한 경우와 제약하지 않은 경우로 구분한다. 본 연구에서는 개별 응답 집단별로 세 개의 잠재변수들이 존재하며, 개별 잠재변수들에 대한 판별타당성 검증은 <표 3>에 정리하였다. 표에서도 알 수 있듯이 개별 변수들을 동일한 것으로 간주한

경우(상관관계를 '1'로서 제약한 경우)에는 상대적으로 훨씬 낮은 적합도 지수를 보임은 물론이거니와 두 경우(제약한 경우와 제약하지 않은 경우)에서 도출된 χ^2 의 증가분도 모두 유의미한 것으로 나타났다.

또한 추가적인 신뢰성 검증을 위해서 LISREL 8.30 패키지를 활용하여 CR과 AVE

<표 2> 측정모델

| 항 목 | 구매업체집단 | | 항 목 | 공급업체집단 | |
|-----|------------|-------------|-----|------------|-------------|
| | 의존성 | 갈 등 | | 의존성 | 갈 등 |
| 1 | 0.75(8.26) | - | 1 | 0.74(8.08) | - |
| 2 | 0.79(8.88) | - | 2 | 0.83(9.41) | - |
| 3 | 0.84(9.74) | - | 3 | 0.84(9.63) | - |
| 4 | 0.79(8.91) | - | 4 | 0.82(9.34) | - |
| 5 | 0.82(9.41) | - | | | |
| 1 | - | 0.82(9.75) | 1 | - | 0.91(11.44) |
| 2 | - | 0.84(9.94) | 2 | - | 0.92(11.83) |
| 3 | - | 0.86(10.37) | 3 | - | 0.91(11.45) |
| 4 | - | 0.83(9.91) | 4 | - | 0.89(11.12) |
| 5 | - | 0.88(10.82) | 5 | - | 0.89(11.00) |
| 6 | - | 0.84(9.98) | 6 | - | 0.92(11.66) |
| 7 | - | 0.90(11.17) | 7 | - | 0.88(10.94) |
| CR | .90 | .95 | CR | .88 | .97 |
| AVE | 64% | 73% | AVE | 65% | 81% |

<표 3> 2요인 확증요인분석

| 비제약모형 | GFI | 구매업체집단 | 공급업체집단 |
|-----------------|-----|---------|---------|
| | | 0.90 | 0.90 |
| 제약모형 | CFI | 0.98 | 0.99 |
| | GFI | 0.57 | 0.64 |
| | CFI | 0.71 | 0.80 |
| Δdf | | 1 | 1 |
| $\Delta \chi^2$ | | 235.92* | 187.63* |

* $\chi^2 > 10.83$ ($\alpha < .001$)

를 산출하였다. Fornell and Larcker(1981)가 제시한 방식으로 산출된 CR(Composite Reliability)은 <표 2>에서와 같이 구매업체 집단(.90-.95)과 공급업체집단(.88-.97) 모두에서 Fornell and Larcker(1981)가 제시한 기준인 .70보다 모두 높음을 알 수 있다. 또한 CR보다 더욱 보수적인 지표인 AVE값들에서도 구매업체집단(.64-.73%)과 공급업체집단(.65-.81%) 모두에서 Fornell and Larcker(1981)가 제시한 기준인 .50보다 모두 높음을 알 수 있다.

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

2. 가설검증

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

기존 상호의존성과 관련된 연구들을 살펴보면 두 가지의 상호의존성의 불균형성에 대한 다양한 조작적 정의방법이 존재함을 알 수 있다. 첫 번째 방법은 Geyskens, Stoenkamp, Scheer and Kumar(1996), Kumar et al(1995) 등의 연구에서 활용한 의존성 차이의 절대값 형태가 있으며, 두 번째 방법으로는 Kumar et al(1998)의 연

구에서 제시한 spline regression 방법으로, 이 방법에 의해서 불균형성을 조작화할 경우 단순한 불균형성의 정도뿐 만 아니라 개별 당사자가 의존성이 높은 경우와 낮은 경우에 불균형성이 갈등에 어떠한 영향을 미치는지도 구체적으로 검증할 수 있다는 장점이 있다. 이에 본 연구에서는 두 번째 방법에 의해서 상호의존성의 불균형성을 정의하고자 한다.

Spline regression에 의한 구체적인 분석 과정은 다음과 같다. 거래당사자 A와 B가 있다고 가정할 때, 개별 거래당사자가 의존성 측면에서 우위에 있는지 열위에 있는지를 알기 위해서는 두 개의 변수가 필요하다. 거래당사자 A가 의존성 측면에서 우위에 있는 경우, 즉 A보다 B의 의존성이 더 큰 경우의 불균형성 정도는 B의 의존성이 A의 의존성보다 큰 경우(B의 의존성>A의 의존성)의 의존성 차이(B의 의존성-A의 의존성)이며, A의 의존성이 B의 의존성보다 큰 경우(A의 의존성>B의 의존성)에는 모두 '0'으로 처리한다. 반면에 거래당사자 A가 의존성 측면에서 열위에 있는 경우, 즉 B보다 A의 의존성이 더 큰 경우의 불균형성 정도는 A의 의존성이 B의 의존성보다 큰 경우(A의 의존성>B의 의존성)의 의존성 차이(A의 의존성 - B의 의존성)이며, B의 의존성이 A의 의존성보다 큰 경우(A의 의존성 < B의 의존성)에는 모두 '0'으로 처리하여 분석하게 된다.

연구 가설을 회귀식으로 표현하면 아래와 같이 표현될 수 있으며 종속변수는 명시적 갈등을 제시하였다. 앞서서도 언급했듯이 본 연구는 상호의존성의 불균형성과 같

등간 비선형적 관계를 규명하고자 하며, 회귀식에 포함된 제곱항들($\beta_3 \times X_1^2$, $\beta_4 \times X_2^2$)은 불균형성과 감등간의 역U형태를 검증하기 위해 포함된 항으로서, 연구 가설에서 제시된 바와 같이 상호의존성의 불균형성과 같

등간의 관계가 지지되기 위해서는 b_1 과 b_2 는 양의 값으로서 유의미하여야 하고 b_3 과 b_4 는 음의 값으로서 유의미하여야 한다 (Aiken and West 1991; Malta and Kohli 1998). 회귀분석은 SPSS 10.0 통계패키지를

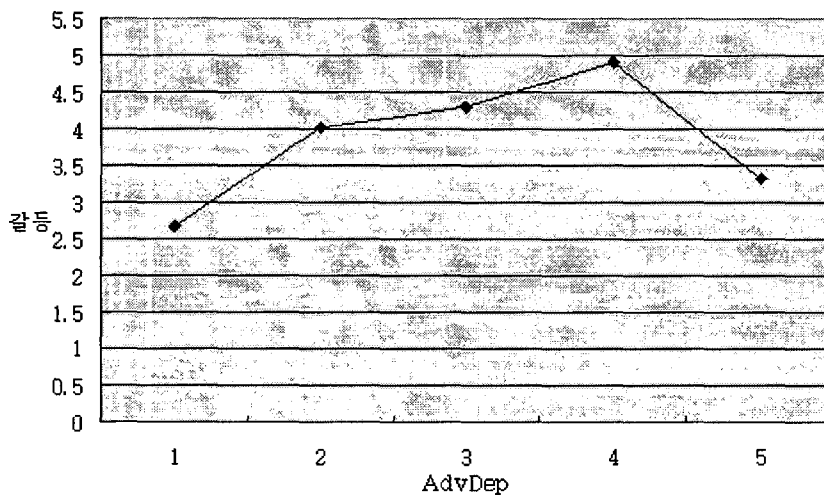
〈표 4〉 회귀분석

| 분석대상 | 독립변수 | 비표준화계수 | 표준화계수 | t값 |
|--------|-----------------------------------|--------|--------|-----------------------|
| 구매업체집단 | AdvDep ^{****} | 1.252 | 1.140 | 3.115 ^{***} |
| | DefDep ^{*****} | 2.592 | 1.363 | 4.274 ^{***} |
| | AdvDep ² | -.223 | -.922 | -2.684 ^{**} |
| | DefDep ² | -.757 | -1.161 | -3.922 ^{***} |
| | $R^2 = .318(F = 5.134; p = .002)$ | | | |
| 공급업체집단 | AdvDep | 2.132 | 1.036 | 2.932 ^{***} |
| | DefDep | 1.083 | .912 | 2.285 ^{**} |
| | AdvDep ² | -.626 | -.888 | -2.751 ^{***} |
| | DefDep ² | -.183 | -.698 | -1.864* |
| | $R^2 = .190(F = 2.583; p = .050)$ | | | |

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

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

〈그림 1〉 Spline regression(AdvDep)



활용하여 실시하였다.

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

Y = manifest conflict

X₁ = power advantage based in dependence

X₂ = power disadvantage based in dependence

Kumar et al(1998)의 연구에 근거하여 spline regression을 실시한 결과를 <표 4>에 정리하였다.

<표 4>에서 알 수 있듯이 구매업체집단과 공급업체집단 모두에서 연구가설을 지지해주는 분석결과를 보여주고 있다. 즉 자신의 의존성이 상대방보다 높은 경우와 낮은 경우 모두 상호의존성의 불균형성이 커짐에 따라 초기에는 갈등이 증가하지만 상호의존성의 불균형성이 극단적으로 커지게 되면 오히려 갈등이 감소하는 형태를 보이고 있

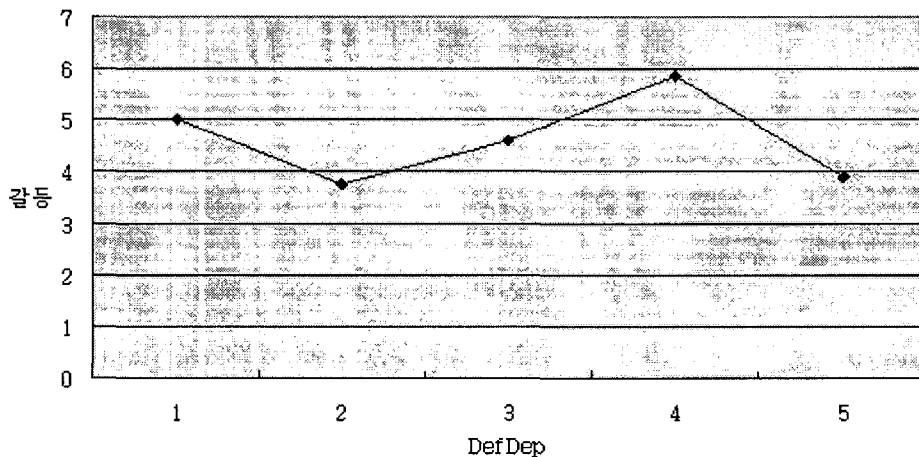
는데, 이는 상호의존성의 불균형성과 갈등간 역U형태적 관계를 보여주는 것이다.

이와 같이 구매집단과 공급업체 모두에서 가설을 지지하는 결과를 보여주고 있으므로 두 집단의 갈등을 합하여 그림으로 도식화하면 보다 명확한 결과를 알 수 있을 것이다. Spline regression에 의해 분석함에 따라 자신의 의존성이 상대방보다 낮은 경우와 자신의 의존성이 상대방보다 높은 경우로 구분하여 <그림 1>과 <그림 2>와 같이 도식화하였다. <그림 1>은 자신의 의존성이 상대방보다 낮은 경우를 나타내며, <그림 2>는 자신의 의존성이 상대방보다 높은 경우를 나타낸다. 도식화 결과에서도 알 수 있듯이 불균형성과 갈등간에는 역U형태의 관계를 보여주고 있다.

VI. 결론

의존성은 유통경로상에 존재하는 기본적

<그림 2> Spline regression(DefDep)



인 특성으로서 의존성이 존재하지 않는 유통경로는 존재하지 않는다(Coughlan et al 2001). 유통연구 분야에서의 상호의존성에 대한 연구는 그 자체로서 의의를 갖고 있으나, 대부분의 기존 연구들은 과거 Emerson (1962)이 제시한 개념적 정의를 그대로 따르고 있다. 최근 유통경로구성원간의 관계에 대한 다양한 연구들에서 제시한 연구모델들에는 의존성 개념이 포함되어 있지만 의존성에 초점을 둔 연구들은 별로 존재하지 않는다. 본 연구에서는 유통연구의 기본 개념이라고 할 수 있는 의존성 개념에 대한 중요성을 다시 강조하고, 기본적인 거래형태인 양자적 거래관계속에서 의존성 개념을 확장시킨 상호의존성 개념을 재조명하고자 하였다.

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

Kumar et al (1998)의 연구에서 제시한 절차대로 spline regression을 실시한 경우 기존 연구와 다소 다른 결과들을 보여주고 있음을 알 수 있다. 마케팅 영역에서 상호의존성과 갈등간 관계를 살펴본 대표적인 연구들에서는 상호의존성의 불균형성이 증가함에 따라 갈등이 증가한다는 견해를 보여주고 있으나(Gundlach and Cadotte 1994; Kumar et al. 1995), 본 연구에서 실시한 실증분석결과에서는 이와 다른 결과를 보여주고 있다. 즉 구매업체집단과 공급업체집

단 모두에서 상호의존성의 불균형성과 갈등간에는 정적 선형관계가 아닌 역U형태의 비선형적 관계를 갖고 있음을 알 수 있는데, 이는 기존 연구들에서 발생했을 가능성이 있는 자기지각오류를 최소화 한 분석결과로서 본 연구에서 제시한 연구 가설이 지지되었음을 보여주는 것이다. 다음으로는 본 연구의 의의를 학문적 차원과 실무적 차원으로 구분하여 간략하게 언급하고자 한다.

상호의존성과 갈등간의 관계에 대해서 기존 연구들(Gundlach and Cadotte 1994; Kumar et al. 1995, 1998)에서 상반된 분석결과들을 제시하고 있는데, 본 연구에서는 마케팅 분야가 아닌 사회학 분야에서 개발된 이론들을 활용하여 상호의존성과 갈등간 관계에 대해 새로운 시각으로 접근하여 기존 연구들과는 상이한 분석결과를 도출하였다. 또한 Gundlach and Cadotte(1994), Kumar et al(1995, 1998) 등의 연구들은 거래당사자 중 일방의 의존성만을 고려하였던 과거 연구들과 달리 거래당사자 모두의 의존성을 포함한 개념인 상호의존성 개념을 제시하여 기존 의존성에 관한 연구들을 발전시켰으나, 자료수집시 개별거래당사들 중 일방에게 자신의 의존성 및 상대방의 의존성을 응답하도록 함으로써 실제적인 상호의존성을 측정하지 못하였다(Kim and Hsieh 2003). 본 연구에서는 거래당사자 각각에게 자신의 의존성에 대해 응답하도록 하여 실제적인 상호의존성 개념을 측정하고자 하였다. 따라서 기존의 연구들의 분석결과들은 자기지각오류(self-perception bias)에 의해 왜곡된 결과일 가능성이 있으며 본 연구에서는 이와 같은 왜곡을 최소화하여 실제 거

태관계를 정확하게 반영하고자 하였다.

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

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

직할 것이다.

본 연구는 거래관계에 영향을 미칠 수 있는 다양한 요인들 중에서 상호의존성과 갈등에 초점을 두고 기존 연구들과는 다소 상이한 견해를 제시하고 있지만 몇몇 한계점을 내포하고 있다. 최근의 유행연구들은 거래관계에 영향을 미칠 수 있는 주요 요인들을 되도록 포괄적으로 포함시킨 연구모델들을 제시하고 있으며 분석방법도 구조방정식모형(structural equation modeling)과 같은 포괄적 분석방법을 활용하고 있다. 그러나 본 연구에서는 상호의존성과 갈등 등의 한정된 관계변수들만을 제시하였다. 즉 본 연구에서는 상호의존성의 기본적인 특성에 대한 연구로서 다양한 변수들을 고려하지 않았으며 결과적으로 실제 거래관계에 대한 활용측면에서는 미흡하다. 따라서 후속연구로서는 본 연구에서 실증적으로 검증된 상호의존성의 특성을 토대로 갈등 및 다양한 결과변수와 다양한 선행변수들을 포함한 포괄적 연구모형을 제시하고 실증적으로 분석하여 실제 거래관계에 대한 실용적 가치를 향상시켜야 할 것이다.

두 번째 한계점으로는 연구상황상의 한계점을 제시할 수 있는데, 본 연구는 다양한 산업재 시장 중 소방설비산업을 대상으로 실증분석을 실시하였다. 물론 소방설비산업이 다른 산업재 시장과 특별한 차이점을 보이고 있지 않으며, 대부분의 다른 산업재시장과 유사하게(Buchanan 1992; Kumar et al 1995, 1998) 대체로 구매업체집단(소방설비 공사업체)의 힘이 상대적으로 높기는 하지만 이는 본 연구의 일반화 가능성을 저해할 수 있으며, 양자적 자료(dyadic data)의 수집을 위해 전체 집단에서 일부

표본을 누락시켰는데 이 또한 분석결과와 일반화 가능성을 저해하고 있다. 따라서 본 연구의 일반화 가능성을 높이기 위해서는 다양한 산업군을 대상으로 보다 많은 표본수를 확보하여야 하며, 특정 산업군 외의 다양한 산업군에서의 거래관계특성들이 포함될 필요가 있고 더 나아가 기본적인 특성면에서 상이한 산업군들 간의 비교연구가 필요할 것이다.

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

또한 본 연구는 상호의존성의 기본적인 특성에 초점을 맞추어 진행하였으므로 추가적인 후속 연구들을 진행할 수 있을 것이다. 향후 연구가 가능한 몇몇 후속연구들만을 언급하자면, 본 연구에서 상호의존성과 갈등간 관계에 대한 대립된 논리적 근거로서 제시된 쌍무적 억제이론과 갈등나선형이론에서는 상호의존성과 갈등간 관계를 연결시키는 인지적 요소들(보복에 대한 두려움,

힘의 행사유혹)을 제시하고 있는데, 이들 요인들과 갈등간의 직접적 관계를 규명함으로써 두 대립되는 이론에 대해 보다 직접적으로 검증할 수 있을 것이다. 본 연구에서는 기본적인 이론들로서 쌍무적 억제이론과 갈등나선형이론을 제시하고 기존의 다양한 연구들을 활용하여 두 대립되는 이론을 통합적으로 제시하고자 하였으나 여전히 대립되는 두 이론에 대한 실증분석이 직접적으로 이루어지지 않았다. 따라서 개별 이론들에서 제시한 인지적 요소들과 갈등간의 관계에 대해 실증분석을 실시할 경우 동일한 요인들(상호의존성의 총합과 불균형성)을 활용한 실증분석에 비해 보다 명확한 이론검증이 이루어질 수 있을 것이다.

기존 사회학 연구들에서 이미 상호의존성과 갈등간 관계에는 특정 인지적 요소들이 존재한다고 제시한 바 있으나 유통경로구성원간 관계에서는 이와 유사하거나 또는 상이한 변수들이 상호의존성과 갈등간 관계를 매개할 수 있을 것이다. 또한 상호의존성과 갈등간 관계에 대한 매개변수들(mediating variables)뿐만 아니라 다양한 조절변수들(moderating variables)도 존재할 수 있다. 즉 대표적인 매개변수들로서는 앞에서 언급했듯이 보복에 대한 두려움과 힘의 행사유혹이 존재할 수 있고, 이외에도 기존 연구들에서 제시한 상호의존성의 다양한 결과변수들이 상호의존성과 갈등간 관계를 매개할 수 있으며, 기존 갈등연구들에서 갈등의 선행변수들로서 제시한 다양한 변수들 중 상호의존성과 갈등간 관계를 조절할 수 있는 변수들도 존재할 수 있다. 따라서 상호의존성과 갈등간 관계에 대한 매개변수들과 다양한 조절변수들에 대한 향후 연구

가 이루어질 수 있을 것이다.

논문접수일 : 2005. 03. 29

논문게재일 : 2005. 04. 08

참고문헌

- Aiken, L. S. and S. G. West (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury, CA: Sage Publications.
- Anderson, E. and B. Weitz (1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment on Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.
- Anderson, J. C. and J. A. Narus (1990), "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships," *Journal of Marketing*, 48(4), 62-74.
- Bacharach, S. B. and E. J. Lawler (1981), *Bargaining: Power, Tactics, and Outcomes*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, J. R. and R. L. Day(1981), "Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 18(3), 263-274.
- Buchanan, L. (1992), "Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals," *Journal of Marketing Research*, 29(1), 65-75.
- Coughlan, A. T., E. Anderson, L. W. Stern, and A. I. El-Ansary (2001), *Marketing Channels*, Prentice Hall.
- Deutsch, M. and R. M. Krauss (1962), "Studies of Interpersonal Bargaining," *Journal of Conflict Resolution*, 6, 52-76.
- Dwyer, F. R., P. Shurr, and S. Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationship," *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Emerson, R. M. (1962), "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, 27(February), 31-41.
- Fornell, C. and D. F. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frazier, G. (1983), "Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective," *Journal of Marketing*, 47(4), 68-78.
- _____, J. Gill, and S. Kale (1989), "Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country," *Journal of Marketing*, 53(1), 50-69.
- _____, and R. C. Rody (1991), "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels," *Journal of Marketing*, 55(1), 52-69.
- _____, and J. Summers (1986), "Interfirm

- Power and Its Use Within a Franchise Channel of Distribution." *Journal of Marketing Research* 23(2), 169-176.
- Gaski, J. (1984), "The Theory of Power and Conflict in Channel of Distribution." *Journal of Marketing*, 48(3), 9-29.
- Geyskens, I., J-B, E. M. Steenkamp, L. K. Scheer, and N. Kumar (1996), "The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study," *International Journal of Research in Marketing*, 13, 303-317.
- Gundlach, G. T. and E. R. Cadotte (1994), "Exchange Interdependence and Inter-firm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting," *Journal of Marketing Research*, 31(4), 516-532.
- Hornstein, H. A. (1965), "The Effects of Different Magnitudes of Threat Upon Interpersonal Bargaining," *Journal of Experimental Social Psychology*, 1, 282-293.
- Hunt, S. and J. Nevin (1974), "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences," *Journal of Marketing Research*, 11(2), 186-193.
- Kala, S. (1986), "Dealer Perceptions of Manufacturer Power and Influence Strategies in a Developing Country," *Journal of Marketing Research* 23(4), 387-393.
- Kelley, H. (1983), "Love and Commitment," in H. Kelley et al., eds. *Close Relationships*, New York: W. H. Freeman and Company, 265-314.
- Kim, S. K. and P. H. Hsieh (2003), "Interdependence and Its Consequences in Distributor-Supplier Relationships: A Distributor Perspective Through Response Surface Approach," *Journal of Marketing Research*, 40(1), 404-412.
- Kipnis, D. (1976), *The Powerholders*, Chicago: University of Chicago Press.
- Kumar, N., L. K. Scheer, and J-B, E. M. Steenkamp (1995), "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes," *Journal of Marketing Research* 32(3), 348-356.
- _____, _____, and _____ (1998), "Interdependence, Punitive Capability, and the Reciprocation of Punitive Actions in Channel Relationships," *Journal of Marketing Research* 35(2), 225-235.
- Lawler, E. J. (1986), "Bilateral Deterrence and Conflict Spiral: A Theoretical Analysis," in E. J. Lawler, ed. *Advances in Group Processes*, 3, Greenwich, CT: JAI, 107-130.
- _____, R. S. Ford, and M. A. Blagen (1988), "Coercive Capability in Conflict: A Test of Bilateral Deterrence Versus Conflict Spiral Theory," *Social Psychology Quarterly*, 51(2), 93-107.
- Maltz, E. and A. K. Kohli (1996), "Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries," *Journal of Marketing Research* 33(1), 47-61.
- Michener, H. A. and E. D. Cohan (1973),

- 'Effects of Punishment Magnitude in the Bilateral Threat Situation: Evidence for the Deterrence Hypothesis,' *Journal of Personality and Social Psychology*, 26, 427-438.
- Mishra, D. P., J. B. Heide, and S. G. Cort (1998), 'Levels of Agency Relationships in Service Delivery: Theory and Empirical Evidence,' *Journal of Marketing Research*, 35(3), 277-295.
- Morgan, M. P. (1977), *Deterrence: A Conceptual Analysis*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Nardin, T. (1968), 'Communication and the Effects of Threats in Strategic Interaction,' *Peace Research Society (International) Papers*, 9, 69-86.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Methods*, New York: McGraw Hill.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations*, New York: Harper & Row Publisher, Inc.
- Raven, B. H. and A. W. Kruglanski (1970), 'Conflict and Power,' in Swings, ed. *The Structure of Conflict*, New York: Academic Press, 69-109.
- Schelling, T. C. (1960), *The Strategy of Conflict*, New York: Oxford University Press.
- Shomer, R. W., A. H. Davis, and H. H. Kelley (1966), 'Threats and the Development of Coordination: Further Studies of the Deutsch and Krauss Trucking Game,' *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 119-126.
- Stern, L. and J. Heskett(1969), Conflict Management in Interorganization Relations: A Conceptual Framework, in L. Stern, ed. *Distribution Channels: Behavioral Dimension*, New York: Houghton-Mifflin Company, 288-305.
- Tedeschi, J. T. and T. V. Bonoma (1977), in D. Druckman, ed. *Measures of Last Resort: Coercion and Aggression in Bargaining*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Wilkinson, I. and D. Kipnis (1978), 'Inter-firm Use of Power,' *Journal of Applied Psychology*, 63(June), 315-320.

A Study on the Non-Linear Relationship between Asymmetric Interdependence and Conflict

Jong-keun Kim*

Jae-wook Kim**

Abstract

As interdependence and conflict are important to the understanding of channel interactions, many researchers have studied their relationship. Identifying the relationship between interdependence and conflict will help understanding an exchange relationship. In social science, the relationship between interdependence and conflict is explained by two contradictory theories, and there are also inconsistent results in marketing science.

The authors suggest non-linear relations between asymmetric interdependence and conflict, based on bilateral deterrence theory and conflict spiral theory. Using survey data from industrial market, we demonstrate that there is an inverted U-shaped relationship between asymmetric interdependence and interfirm conflict. The result show, as the magnitude of interdependence is high, the hypothesis on the non-linear relationship between asymmetric interdependence and conflicts is acceptable on both suppliers and distributors. Finally, we discuss several theoretical implications and suggest limitations and future research issues.

Key words: asymmetric interdependence, channel conflict, non-linear relationship, bilateral deterrence theory, conflict spiral theory.

* Manager, Sales & Marketing Institute, CS Academy, Samsung Electronics Co., Ltd.

** Professor, School of Business Administration, Korea University.