

## 환경의 동태성이 유통경로 시스템에서 관계특성, 그리고 신용과 호의에 미치는 영향

이종태\*

오세조\*\*

성민\*\*\*

유통경로 관리에서 유통환경을 명확히 이해하고, 그것이 유통경로 시스템에 주는 영향을 파악하는 것이 매우 중요하다는 점을 인지하면서도 환경의 영향에 대한 이론적·실증적 연구는 그다지 활발하지 못하였다. 특히 기존의 유통경로 연구들은 환경이 유통경로에 영향을 미치는 메커니즘을 다양한 관계특성과 관계의 질 측면에서 다루지 않았다. 이 연구의 목적은 환경차원 중 환경의 동태성이 유통경로 구성원 간 관계특성인 신문사의 거래특유투자, 신문사의 기회주의, 그리고 신문지국의 갈등에 미치는 영향과 그러한 관계특성들이 유통경로 구성원 간 관계의 질인 신뢰, 즉 신용과 호의에 미치는 영향을 규명하는 데 있다.

이를 위하여 국내 한 신문사에 소속된 신문지국의 지국장 163명을 대상으로 자료를 수집해 분석한 결과, 환경의 동태성은 신문사의 기회주의 및 신문지국의 갈등과 정(+)의 상관관계를 보였고, 신문사의 거래특유투자와는 상관관계가 없는 것으로 나타났다. 또한 신문사의 거래특유투자는 신용과 호의에 각각 정(+)의 상관관계를 보였고, 신문사의 기회주의와 신문지국의 갈등 수준은 신용과 호의에 각각 부(-)의 상관관계를 보였다. 이 연구는 요즘과 같이 환경의 동태성 수준이 높은 상황에 처한 신문사에게 신문지국과의 장기적인 관계를 유지하고 발전시키기 위한 필수조건인 신뢰를 형성하기 위해 어떠한 관리적 측면의 노력이 필요한지를 제시할 수 있을 것이다.

Keywords: 환경의 동태성, 관계 특성, 관계의 질, 거래특유투자, 기회주의, 갈등, 신뢰, 신용, 호의

\* 중앙일보 부장대우 기자 (e-mail: ijota@naver.com)

\*\* 연세대학교 경영대학 교수 (e-mail: sjoh@base.yonsei.ac.kr)

\*\*\* 연세대학교 대학원 경영학과 박사과정 (e-mail: msung129@hanmail.net)

## I. 연구배경 및 목적

조직은 항상 환경 내에서 움직인다(Stern and Reve 1980). 그러므로 기업의 전략적 계획수립의 본질은 환경에 의해 야기되는 성장기회와 위협에 대해 기업이 어떻게 대처해 나가느냐 하는 데에서 찾아야 할 것이다(Abell and Hammond 1979; Kotler 1984). 더욱이 오늘날처럼 지속적으로 변화하는 경쟁업체의 활동과 급속히 전개되는 고객의 선호 등과 같은 특징을 지닌 동태적인 환경에 기업이 얼마나 잘 적응하느냐는 조직의 생존에 중요한 열쇠가 된다(Achrol and Kotler 1999; D'Aveni 1994; Joshi and Campbell 2003). 특히 이 연구의 분석대상인 신문시장은 극심하게 동태적인 환경의 소용돌이에 빠져 있다. 디지털 기술의 발전과 뉴미디어의 급속한 확장, 미디어 간의 융합 등으로 신문시장의 위축이 날로 심해지면서 신문사마다 처절한 살아남기 경쟁을 벌이고 있다. 또한 최종소비자인 독자들이 뉴스를 선택할 수 있고 뉴스원에 직접 접촉할 수 있는 커뮤니케이션이 활성화하면서 소비자 선호도 급격히 변화하고 있다. 그러나 이렇게 기업의 유통경로를 관리함에 있어 환경의 동태성을 명확히 이해하고, 그것이 유통경로 시스템에 주는 영향을 파악한다는 것이 매우 중요하다는 것을 인지하면서도 그에 대한 이론적·실증적 연구가 그다지 활발하지는 못하였다.

물론 Etgar(1977) 이후 일부 학자들에 의해 환경의 동태성에 대한 중요성이 강조되었는데(박종희 1993; 오세조, 심종섭 1990; 오영애 1996; 이종하, 오세조 1991; Achrol

and Etzel 2003; Achrol, Reve, and Stern 1983; Achrol and Stern 1988; Aldrich 1979; Aldrich and Mindlin 1978; Ganesan 1994; Joshi and Campbell 2003; Klein, Frazier, and Roth 1990; Oh, Dwyer, and Dahlstrom 1990), 이러한 기존의 연구들은 주로 환경의 동태성이 유통경로의 내부정치경제 구조와 과정에 미치는 영향을 연구하였다. 그러나 이상의 연구들은 환경의 동태성이 유통경로에 영향을 미치는 메커니즘을 다양한 관계특성 측면에서 다루지 않았다. 이는 환경의 동태성이 유통경로 구성원 간 관계의 질에 어떠한 메커니즘으로 영향을 미치는지에 대한 이해를 어렵게 하고, 그러한 환경 변화에 대한 대응방안을 찾기 어렵게 하여, 경영자가 환경에 수동적인 대응을 하게 하는 원인이 되기도 하였다. 그러므로 특히 환경의 동태성이 유통경로 구성원 간 갈등, 기회주의적 행동, 거래특유투자 등과 같은 관계특성 변수들에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 연구가 필요하다. 또한 기업 간 관계유지를 위해 가장 중요한 요소로 자주 언급되는 신뢰(Bradach and Eccles 1989; Kumar 1996; Morgan and Hunt 1994)와 같은 관계의 질 변수에 관계특성 변수들이 어떻게 영향을 미치는지에 대한 연구도 필요하다.

이 연구는 신문사와 신문지국의 관계성을 검토하는 것을 기본 목적으로 하며, 환경의 동태성이 신문사와 신문지국 간 관계특성 변수에 미치는 영향을 밝히는 것을 그 주요 목적으로 하고 있다. 이를 좀더 구체적으로 말하면 경로 쌍방(dyad)은 경제적, 그리고 사회정치적 힘에 의해 영향을 받는 사회 시스템임을 감안하여(Stern and Reve

1980), 관계특성 변수를 경제적 차원인 신문사의 거래특유투자와 사회정치적 차원인 신문사의 기회주의와 신문지국의 갈등으로 구분하였다. 또한, 관계특성을 상위구성원(upstream member) 측면인 신문사의 기회주의와 거래특유투자, 하위구성원(downstream member) 측면인 신문지국의 갈등으로 구분하여 환경의 동태성이 관계특성 변수에 구체적으로 어떻게 영향을 미치는지에 대해 살펴본다. 그리고 부수적인 연구목적은 그러한 관계특성 변수가 관계의 질에 미치는 영향을 밝히는 것이다.

이 연구에서 관계의 질 변수로서 신뢰를 제시했는데, 그 이유는 경로구성원 간의 관계형성 과정에서 신뢰 향상의 중요성이 부각되어 왔기 때문이다. 관계구축의 핵심요소인 신뢰가 향상되어야 하는 것은 유통경로 구성원들이 협력적, 상호보완적 노력을 통해 긴밀한 상호작용을 발전시키려는 방안을 모색함으로써 경로구성원들 각각이 거래비용 감소나 협력 유발 등과 같은 가치창출을 향상시키기 위함이다(Morgan and Hunt 1994; Sheth and Parvatiyar 1995). 또한 Buzell and Ortmeher(1995)는 동반자적 관계를 성공적으로 이끌기 위해서는 다른 조건도 필요하지만 구성원 사이의 신뢰가 가장 중요한 바탕이 되며 필수적인 요소라고 주장하였다. 그뿐만 아니라, 최근에 전략적 제휴, 네트워크 조직, 유연생산체제, 가상기업 등 소위 신뢰기반형 지배구조를 택하고 있는 조직형태가 확산하고 있어, 기업 경영에서 신뢰의 중요성은 높아지고 있다. 특히 이 연구에서는 관계의 질을 나타내는 변수로 신뢰의 구성요소인 신용과 호의에 초점을 맞추었다. 그 이유는 구성개념

이 다차원의 특성을 지니고 있다면 전체적인 척도인 일차원에 의해 측정하는 것은 정보의 손실과 잘못된 경험적인 결과들을 산출할 수 있기 때문이다(Kim and Frazier 1997).

이 연구를 위해 우선 환경의 동태성 및 신뢰와 관련된 이론적 배경을 검토해보고, 이를 바탕으로 연구가설과 연구모형을 제시하고자 한다. 다음으로 실증분석을 통해 가설을 검증해보고, 그것이 주는 학문적 및 관리적 시사점과 향후 연구방향을 제시하기로 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 환경의 동태성

환경의 동태성은 연구의 배경에 따라 다양한 용어로 사용되었다. 외국의 연구들에서는 Dynamism(Achrol and Etzel 2003; Achrol and Stern 1988; Joshi and Campbell 2003; Oh, Dwyer, and Dahlstrom 1990), Volatility(Etgar 1977; Ganesan 1994; Klein, Frazier, and Roth 1990) Variability(Aldrich 1979; Aldrich and Mindlin 1978; Dwyer and Welsh 1985) 등의 용어를 사용했으며, 국내에서는 환경의 동태성(박종희 1993; 오세조, 심종섭 1990; 오영애 1996; 이종하, 오세조 1991)이라는 용어로 사용했다. 이러한 기존 연구들을 토대로 정의하면, 환경의 동태성은 환경 속의 마케팅 영향요인들이 변화하는 정도 즉, 경쟁사 및 자사의 마케팅 전략과 개인 소비자의 선호가 변화하는 정도

를 말한다.

유통경로 연구에서 환경의 동태성이 등장하게 된 시기는 환경에 관한 초기 연구가 시작된 1970년대다. 대표적인 초기 학자인 Etgar(1977)는 환경 희소성(scarcity), 변동성(volatility), 경로 간 경쟁, 그리고 셀프서비스 기술 수준이 변하는 환경의 수준이 공급자 주도적인 유통경로 내 의사결정의 집중화와 리더십의 정도에 미치는 영향에 대해 연구하였다. 즉, Etgar(1977)는 희소성과 수요의 변동성, 경로 간 경쟁, 셀프서비스 기술 등의 환경이 변할 때 공급자 주도적인 유통경로 내 공급자의 관리적 통제에 영향을 주어 의사결정의 집중화에 변화가 일어나는 것을 발견하였다. 그는 수요가 불안정하면 경로구성원들이 상대적으로 더 높은 위험을 지각하게 되므로 위험을 감소시켜 줄 수 있는 경로선도자의 중요성이 증가하고, 따라서 경로선도자의 통제가 증가한다고 주장하였다.

환경의 동태성이 유통경로에 미치는 영향에 관한 연구는 정치경제 패러다임을 도입하면서 본격적으로 이루어졌다. Achrol, Reve, and Stern(1983)은 환경이 마케팅 유통경로의 내부정치경제에 강하게 영향을 미친다고 역설하며 다섯 가지의 환경차원을 제시했다. 먼저 환경의 수용성은 조직에게 활용 가능한 내부와 외부 자원들의 상대적인 풍요함과 빈약함을 의미하며, 환경의 동질성-이질성은 자원에 영향을 미치는 조직, 개인, 그리고 사회정치적인 세력을 포함하여 관련된 요소들 사이의 유사성 또는 다양성의 정도를 의미한다. 그리고 환경의 안정성-불안정성은 환경의 요소들에서 일어나는 변동성의 비율이며, 환경의 집중성-분산

성은 활용 가능한 내부와 외부 자원들이 조직과 개인에 의해 통제되거나 집중되는 정도를 의미한다. 마지막으로 환경의 교란성은 환경이 환경요소들의 상호연관성과 증가되는 상호연관성의 비율에 의해 교란되어지는 정도를 말한다.

Achrol, Reve, and Stern(1983) 이후에 Achrol and Stern(1988)은 정치경제 패러다임에서 유통경로상의 의사결정 불확실성에 영향을 미치는 환경차원에 대한 연구를 통해 동태성(dynamism), 다양성(diversity), 집중성(concentration), 수용성(capacity) 등이 핵심적 환경차원임을 밝히고 이에 대한 체계적 연구를 강조했다. 이 가운데 가장 강력한 두 가지 차원은 환경의 수용성(capacity)과 동태성(dynamism)이었으며, 환경의 수용성은 의사결정의 불확실성에 부(-)의 영향을 준 반면, 환경의 동태성은 정(+ )의 영향을 주는 것으로 나타났다. 그러나 지금까지 환경의 차원 중에서 연구되어 온 차원들은 동태성, 다양성, 그리고 수용성이며, 집중성과 교란성에 대한 연구는 거의 없었다.

환경이 유통경로 내 자원의 흐름이나 힘-의존 구조, 그리고 의사결정 구조 등을 변화시킬 수 있다고 주장하는 힘의 패러다임(power paradigm)에서도 환경의 동태성에 대한 연구가 진행되었다(Aldrich 1979; Aldrich and Mindlin 1978; Dwyer and Welsh 1985; Oh, Dwyer, and Dahlstrom 1990). Aldrich(1979)의 연구에 의하면 조직 간 네트워크 내에서 자원의 통제는 암묵적으로 조직 간 힘과 연결되어 있다. 환언하면, 힘이 있는 조직은 다른 조직들로 하여금 협상 과정이나 위험성이 있는 사업에 대

해 그들의 의견을 수용하도록 영향을 줄 수 있다. 그는 이렇게 자원을 통제하게 되는 원인으로 환경의 변화성(variability)을 제시하였는데, 이는 결국 환경이 유통경로 구성원 간 힘의 불균형을 초래할 수 있다는 말이다. 또한, 그는 경영자의 불확실성과 의존성에 관해서도 연구하였는데(Aldrich and Mindlin 1978), 수요 부문의 변화성은 공급자로 하여금 보다 통합된 시스템을 사용하게 유도하고, 후방 경로구성원에 대한 영향을 강화한다는 것을 발견하였다.

Dwyer and Welsh(1985)는 Achrol, Revo, and Stern(1983), Arndt(1983), 그리고 Etgar(1977)의 연구를 바탕으로 정치경제 패러다임에서 내부정치경제 구조(예: 경로형태와 관료적 구조화)와 과정(예: 소매업체 통제)에 대한 환경의 이질성(heterogeneity)과 변화성(variability)의 영향력을 조사하였다. 특히, 환경의 변화성은 경로 형태(중개상의 수)를 덜 복잡하게 하고, 관료적 구조화(의사결정구조)에서의 집중화와 공식화 수준을 높이는 반면 참여화, 전문화, 그리고 소매업체에 대한 통제 수준은 낮출 것이라고 주장하였다. 그러나 연구결과 환경의 변화성이 소매업체 통제에는 유의한 영향을 주었지만 관료적 구조화에는 거의 영향을 미치지 않았다. 다만 한계적인 발견으로서 환경의 동태성이 일부 관료적 구조화 변수들과 상관관계를 보여주었다. 예컨대 복수도매상 시스템(multiple wholesaler system)에서는 동태성이 참여화와 정(+)의 상관관계를 가졌으며, 3수준 경로 시스템(three-level channel system: 제조업체 → 도매업체 → 소매업체)에서는 동태성이 공식화와 부(-)의 상관관계를 보였다.

반면 Oh, Dwyer, and Dahlstrom(1990)은 가장 강력한 두 가지 환경차원인 환경의 풍요성(munificence)과 동태성(dynamism)이 유통경로의 구조와 과정에 어떻게 영향을 미치는지 연구하였다. 이 때 환경의 동태성은 경로상대자의 성과 예측과 측정을 어렵게 하고 관계성을 방해하여 장기적인 경로관계를 어렵게 만드는 원인으로 여겨졌다. 그들은 공급업체에게 힘이 있는 시장 상황에서 연구를 설정하였는데, 공급업체에게 힘이 있는 경로 시스템 내에서 환경의 동태성이 심하면 공급업체는 힘을 사용할 때 준수해야 할 규범적 제약이 느슨해져 힘의 불균형을 확대한다는 사실을 발견하였다. 즉, 환경의 동태성은 공급업체의 의존성을 감소시켜 구매업체에 대한 영향력을 강화하게 됨에 따라 공급업체가 더 착취적인 의사소통을 취하게 하며 경로구성원 간 결속 수준이 더 낮아지게 한다는 것이다. 그리고 Ganesan(1994)은 환경의 다양성(diversity)과 변동성(volatility)이 소매업체에 미치는 영향에 대해 연구했는데 환경의 변동성이 공급업체에 대한 소매업체의 의존에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였으나 기각되었다.

비록 소수에 불과하지만 거래비용 관점에서의 환경의 동태성 연구도 이루어졌다. Klein, Frazier, and Roth(1990)은 국제시장에서 기업의 경로통합 선택을 설명하기 위한 거래비용분석 모형을 제시했는데, 환경의 불확실성은 환경의 변동성(volatility)과 환경의 다양성(diversity)으로 구분하여 그것들이 경로통합에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구를 실행했다. 그 결과, 비록 경로통합의 방식 중 판매 자회사의 설립에만

국한되었지만 환경의 변동성, 즉 동태성이 높을수록 기업은 경로통합을 선택하는 것이 필요하다는 결론을 얻었다.

최근에 이뤄진 환경의 동태성 연구를 살펴보면, Achrol and Etzel(2003)은 재판매사업체(reseller)의 목표(생산성 목표, 시장적응 목표, 경로통합 목표)와 성과의 관계에서 환경 동태성(dynamism)의 조절효과에 대해 연구하였다. 그들은 동태적인 환경에서 조직의 가장 중요한 우선사항은 발생하는 변화를 이해하고 효과적인 적응 전략을 개발하는 것이며, 그러한 시장적응 목표가 성과에 정(+ )의 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 반면, 동태적인 환경에서는 기업이 직면한 외부의 우발적인 상황이 커지고 수요예측 관리가 곤란해지기 때문에 생산성을 극대화하기 위한 전략을 강조함으로써 얻을 수 있는 수익이 불안정해진다. 그러므로 동태적인 환경에서 생산성 목표는 성과에 부(-)의 영향을 미친다는 것을 발견하였다.

그리고 Joshi and Campbell(2003)은 환경의 동태성(dynamism)과 관계적 지배(relational governance)의 관계에서 협력적 신념(collaborative belief)과 공급업체의 지식(supplier knowledge) 수준이 어떠한 조절효과가 있는지 연구하였다. 제조업체의 협력적 신념이란 제조업체가 공급업체와 협력함으로써 관계적 이익을 산출할 수 있다는 믿음을 말하는데, 이것이 높으면 제조업체는 공급업체에 지식을 이전하게 되며 공급업체의 학습을 촉진하게 된다. 그런데 동태적인 환경에서 환경 적응과 관련된 제조업체의 전략적 비용이 증가하지만 공급업체의 학습으로 인해 전략적 비용과 관련된 제조업체의 관심이 완화된다. 또한 제조업체에

의해 이전되는 새로운 지식과 관련성이 높은 현재의 지식은 공급업체가 소유하고 있을 때도 전략적 비용에 대한 제조업체의 관심이 감소된다. 왜냐하면 공급업체의 높은 유연성으로 제조업체가 환경의 동태성에 적응할 수 있기 때문이다. 즉, 그들은 제조업체의 협력적 신념과 공급업체의 지식이 높을 때, 제조업체는 동태적인 환경에서 공급업체에 대한 관계적 지배를 채택한다는 것을 발견하였다.

환경의 동태성에 관한 연구는 국내에서도 수행되었다(박종희 1993; 오세조, 심종섭 1990; 오영애 1996; 이종하, 오세조 1991). 국내 연구들은 주로 환경의 동태성이 관료적 구조화와 관계의 질에 미치는 영향에 관한 것이다. 연구 결과는 유통경로 구조와 산업에 따라 다소 차이가 있는 것으로 나타났다. 예를 들면 기업형 유통경로에서는 동태성이 공식화와 중앙집권화를 강화시키고 참여화에는 영향을 주지 않았지만(오세조, 심종섭 1990), 계약형 유통경로에서는 동태성이 공식화를 강화시키되 중앙집권화와 참여화에는 영향을 주지 않는 것으로 나타났고(이종하, 오세조 1991), 같은 계약형 유통경로 연구 중에서도 오영애(1996)의 연구에서는 환경의 동태성이 공식화, 참여화, 집권화를 모두 강화시키는 것으로 나타났다.

환경의 동태성과 관련한 유통경로 연구를 살펴본 결과, 동태성이 유통경로에 미치는 영향에 관한 연구는 정치경제 패러다임의 도입 이후 활발히 이루어지기 시작했고, 환경이 유통경로 내 자원의 흐름이나 힘-의존 구조, 그리고 의사결정 구조 등을 변화시킬 수 있다고 주장하는 힘의 패러다임(power paradigm)과 환경의 동태성과 관계

의 질 간의 관계에 관한 연구가 주를 이루는 것을 알 수 있었다. 이를 통해 이 연구에서 가장 중요한 연구목적인 동태성이 관계특성 변수에 미치는 영향에 관한 가설의 논리적 근거에 힘의 패러다임 이론을 적용하는 것이 간과되기 곤란하다는 것을 알 수 있다. 그리고 이러한 국내 연구의 결과를 통해, 경로구조와 산업에 따라 동태성이 기업 활동에 미치는 영향이 상이할 수 있음을 추측할 수 있었다. 그러므로 프랜차이즈 시스템의 일종인 신문사와 신문지국 간의 관계는 다른 경로구조와 관계특성에 대한 동태성의 영향이 상이할 수 있음을 예상할 수 있다.

## 2. 신뢰

신뢰는 교환상대자의 말이나 약속이 믿을 만하고 교환관계에서 의무를 다할 것이라는 믿음을 말한다(Schurr and Ozanne 1985). 신뢰에 대한 또 다른 정의는 교환상대자가 쌍방 관계에서 협력을 원하고 의무와 임무를 다할 것이라는 기대이다(Dwyer and Oh 1987). 신뢰는 거래상의 불확실성을 완화해 거래비용을 줄이고 협력을 유발하는 효과를 낸다. 또한 신뢰는 유통경로상의 힘과 갈등에 관한 연구를 하나로 연결하는 개념으로 간주된다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987). 거래 쌍방이 서로 믿음이 있으면 설사 합리성이 제한되어 있어도 쌍방이 신뢰할 수 있는 계약이 성립될 수 있기 때문이다.

마케팅, 특히 유통 연구와 관련된 신뢰의 개념에 대한 정의는 두 요소를 포함하고 있다.

Moorman, Deshpandé, and Zaltman(1993)은 신뢰가 존재하기 위해서 필요한 요인들로서, 상대자에 대한 믿음(belief)과 행동하고자 하는 의도(behavioral intention)가 결합되어야 한다는 점을 지적하고 있다. 이는 상대자에 대한 믿음은 있지만, 상대자에게 의존할 의도가 없다면 제한된 신뢰에 불과하고, 믿음 없이 의존만 하는 것은 신뢰라기보다는 힘과 통제를 의미하기 때문이다. 최근에는 신뢰의 차원을 신용(credibility)과 호의(benevolence)로 구분하는 연구가 유통경로 연구에서 활발히 이루어지고 있다(Atuahene-Gima and Li 2002; Doney and Cannon 1997; Ganesan 1994; Geyskens, Steenkamp, and Kumar 1998).

신용은 교환상대자가 효과적이고 확실하게 일을 수행하는 데 요구되는 전문성을 지니고 있다고 교환당사자가 믿는 정도를 말하며, 당사자가 사실에 근거하여 객관적으로 상대자를 믿는 것이라고 정의한다(Ganesan 1994). 또한 신용은 상대자를 신뢰할 수 있고 상대자가 언약을 지키며, 약속된 역할 의무를 실행한다는 역할성실성(honesty)에 대한 당사자의 믿음을 말한다(Atuahene-Gima and Li 2002; Doney and Cannon 1997; Ganesan 1994; Geyskens, Steenkamp, and Kumar 1998). 반면 호의는 결속이 형성되지 않은 상황에서 교환상대자가 교환당사자에게 유익한 의도(intention)나 동기(motive)를 가지고 있다고 당사자가 믿는 정도를 말하며(Ganesan 1994), 상대자가 당사자의 번영에 진실로 관심이 있다고 당사자가 믿는 것을 말한다(Atuahene-Gima and Li 2002; Doney and Cannon 1997; Ganesan 1994; Geyskens,

Steenkamp, and Kumar 1998).

신뢰의 차원들과 여타 변수들 간 관계에 대한 유통경로 연구는 Ganesan(1994)에 의해 처음 시작되었다. Ganesan(1994)은 신뢰가 소매업체와 공급업체 모두의 장기 지향성을 결정하는 데 핵심 역할을 수행하며, 특히 신용은 공급업체의 거래특유투자에 대한 소매업체의 인지와 공급업체의 평판으로부터 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 받으며, 호의는 공급업체의 거래특유투자에 대한 소매업체의 인지에서부터 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 받는다는 것을 발견하였다. 그리고 Lee, Sirgy, Brown, and Bird(2004)는 외국 수출 공급업체에 대한 수입업체의 호의와 관련한 연구모형을 개발하였는데, 외국 수출 공급업체에 대한 수입업체의 결속이 공급업체에 대한 수입업체의 호의에 정(+)<sup>3</sup>의 영향을 미치고 수입업체의 이타적 호의(altruistic benevolence)가 성숙한 관계에서 성과에 정(+)<sup>4</sup>의 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 국내에서도 신용과 호의에 대한 연구가 진행되었는데 김재욱, 전광호, 이성근(2001)은 유통업체의 신용에 공급업체의 정보공유 활동이 정(+)<sup>5</sup>의 영향을 미치고, 호의에는 공급업체의 정보공유 활동과 전사적 반응활동이 정(+)<sup>6</sup>의 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 또한, 신용과 호의는 유통업체의 현재 거래관계에 대한 만족에 정(+)<sup>7</sup>의 영향을 미친다는 것을 발견하였다.

### Ⅲ. 가설설정 및 연구모형

이 연구는 환경의 동태성이 유통경로의

관계특성 변수들에 미치는 영향과 그러한 변수들이 신뢰의 차원들에 미치는 영향에 대해 살펴보고자 한다. 지금부터 이에 대한 논리적 근거를 제시하기로 한다.

#### 1. 환경의 동태성과 관계특성 변수

환경의 동태성은 환경 속의 마케팅 영향 요인들이 서로 연계되어 변화하는 정도로서 불안정성(instability)의 개념을 포함한다(Aldrich 1979; Duncan 1972). Jap(1999)은 환경의 동태성이 소매업체에 대한 공급업체의 거래특유투자에 정(+)<sup>8</sup>의 영향을 미친다고 주장하였다. 그는 그러한 가설에 대한 근거로서 환경의 동태성 상황에서 공급업체는 거래 쌍방 간의 의사결정과 조정 활동이 더욱 어려워지므로 밀접한 관계를 개발하기 위한 인센티브를 제공하게 되며 소매업체에게 특유투자를 하게 된다고 제시하였다(Jap 1999: p. 464). 또한 Dwyer and Welsh(1985)는 환경의 동태성 상황을 통제하기 위해 공급업체들이 시장 및 소비자에 관한 전문지식과 정보를 소매업체에게 얻는 것이 필요하게 되고, 그로 인해 소매업체에 대한 공급업체의 의존성이 높아진다고 주장하였다. 그러한 결과로 공급업체의 마케팅 의사결정에 관한 통제 수준은 낮아질 것이라고 주장하였다. 반면, 소매업체들은 제품 라인의 다양성, 대안적인 공급자들의 유용성으로 인해 공급업체에 대한 의존성이 낮아지게 됨에 따라 공급자의 통제 수준은 낮아질 것이라고 주장하였다(Dwyer and Welsh 1985: p.401). 그러므로 Dwyer and Welsh(1985)의 주장을 근거로 하여 공급업체는 소매업



체에게 관계유지의 서약으로 인지할 수 있는 거래특유투자를 더 높일 것이라고 결론 내릴 수 있을지도 모른다.

그러나 Dwyer and Welsh(1985)가 주장한 것처럼 환경의 동태성에서는 거래 쌍방간의 의존성이 중요한 변수이므로, 그 의존성의 정도에 따라 환경의 동태성이 거래특유투자에 미치는 효과가 달라질 수 있다고 본다. 이 연구대상인 신문사와 신문지국 간의 관계는 일종의 대리점 계약관계를 가지고 있는 프랜차이즈 시스템으로 볼 수 있다. 본사는 법인사업자로서 지국에 신문을 공급하고 경영 지도를 해주는 프랜차이저(franchisor)에 해당하며, 신문지국은 본사와의 계약 관계에 의해 일정 지역에서 일정 기간에 신문을 판매할 수 있는 영업권을 위탁받아 독립된 사업체를 운영하는 개인사업자로서 신문 판매를 업종으로 하여 이윤을 추구하는 프랜차이지(franchisee)에 해당한다고 볼 수 있다.

그런데 프랜차이지는 계약에 의해 강제적인 형태를 취하므로 독립된 창업자보다 종업원적인 모습에 가깝고(박문재, 이종철, 박주영 2004), 프랜차이지인 신문지국은 여타 신문들은 취급하기 곤란할 뿐만 아니라(제품 라인의 다양성 부족) 타 신문사로의 사업전환이 어려우므로(대안적인 공급자의 유용성 부족), 환경의 동태성 상황에서도 신문사에 대한 신문지국의 의존성이 낮아지기 어렵다. 반면 제조업체와 유통업체 간의 관계는 상호가 다르고 거래선도 다양하며 종속적인 관계가 아니기 때문에 유통업체에 대한 제조업체의 영향력은 낮은 수밖에 없다(배일현, 박세준 2005: p.24). 그러므로 Etgar(1977)가 제시한 것처럼 환경의 동태

성 상황에서 경로선도자인 공급업체가 의사결정 영향력을 강화한다는 것이 더욱 설득력이 있을 수 있다.

환경의 동태성은 의사결정의 불확실성을 야기함에 따라 정보의 필요성을 증가시키고 공급업체는 투자 집행에 신중을 기할 수밖에 없다(Oh, Dwyer, and Dahlstrom 1990). 더욱이 환경의 동태성 상황에서 신문사의 의사결정 영향력은 여전히 존재함에 따라 그러한 투자에 대한 신중한 의사결정 집행은 이루어지기 쉬우며, 신문사는 신문지국에 대한 투자에 대해 소극적인 자세를 취할 가능성이 높다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 이끌어 낼 수 있다.

**가설 1** : 환경의 동태성 수준이 높아질수록 신문지국에 대한 신문사의 거래특유투자는 낮아질 것이다.

기회주의(opportunism)는 기만을 가지고 이익을 추구하려는 인간 성향으로 정의할 수 있다(Williamson 1975). 즉, 정보를 전략적으로 조작하거나 자기 의도를 허위로 표시하여 상대자에 비하여 유리한 위치에서 이익을 얻고자 하는 인간 성향이다. 체결된 약속을 어긴다든지, 계약으로부터 벗어난 행동을 은폐하거나, 보고를 함에 있어 진실하지 못한 것이 기회주의적 행동의 예라 할 수 있다.

환경의 동태성 상황에서 공급업체는 소매업체의 성과에 대한 예측이나 평가뿐만 아니라 관리적 의사결정을 내리기 곤란해진다(Oh, Dwyer, and Dahlstrom 1990). 뿐만 아니라 너무 많은 상황의 변화가 발생함에 따라 공급업체의 대처 능력은 저하되고, 공

등의 문제 해결이나 협상이 좌절될 수 있다. 요컨대, 거래 상대방에 의해 공유된 미래 기대에 기반을 둔 의사소통 능력이 없는 상황에서 갈등해결, 정보수집, 그리고 성과평가 등의 활동은 큰 비용을 초래할 수 있다는 것이다(Oh, Dwyer, and Dahlstrom 1990). 또한 공급업체에게 유리한 힘의 불균형 속에서(Etgar 1977), 소매업체가 직면하는 시장 환경의 동태성은 공급업체의 영향력 행사를 견제하는 규범적인 제약들을 완화할 수 있다. 그러므로 공급업체인 신문사는 신문지국과의 거래비용 증가에 대한 부담과 지국에 대한 영향력 행사의 용이함으로 인해 신문지국에게 자발적으로 정보를 제공하지 않거나 협조요청 시 협조하기 힘든 점들을 지나치게 강조하는 등 기회주의적인 행동을 취할 수 있는 것이다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 이끌어 낼 수 있다.

**가설 2 :** 환경의 동태성 수준이 높아질수록 신문지국에 대한 신문사의 기회주의는 높아질 것이다.

경로상에서의 갈등이란 실제 혹은 기대되어지는 제반 반응들의 불일치에 의해 야기되는 경로구성원 간의 긴장 상태라고 정의할 수 있다(Raven and Kruglanski 1970: p. 70). 이와 유사한 관점에서, Stern and El-Ansary(1988)는 '유통경로 갈등이란 하나의 경로구성원이 자기의 목표를 달성하는데 있어 다른 경로구성원이 그를 방해하거나 해롭게 하는 행동에 종사하고 있다고 지각하고 있는 상태'라고 정의하고 있다.

유통경로 갈등은 목표불일치, 역할불일치,

그리고 지각불일치 등에 의해 야기되어진다(Eliashberg and Michie 1984; Rosenberg and Stern 1971). 상호의존적이고 복합적인 동기를 지닌 어떠한 관계적 교환 시스템에서도 갈등은 내재 혹은 현시화되어지며, 그것은 상호목적의 수정, 협력적인 정신, 제반 행동 및 성과에 영향을 미치게 된다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987). 특히, 독립적인 관계형태인 제조업체와 유통업체 간 교환관계에 비해 신문사와 신문지국과 같이 경로구성원 간 상호의존성이 높은 교환관계인 경우 사소한 목표불일치나 역할불일치, 그리고 지각상의 차이가 존재하더라도 갈등을 심화시킬 수 있다(이종하, 오세조 1991).

그런데, 환경의 동태성은 경로구성원들이 기대되는 성과의 개념 정립을 어렵게 하며, 시스템 차원에서의 제반 목표 조정을 어렵게 한다(이종하, 오세조 1991). 그리고 고객의 욕구 및 수요의 변화, 자사와 경쟁사들의 마케팅 전략 변화 등은 경로구성원들에게 이러한 불확실성은 신속하게 파악하여 대응할 수 있는 능력을 요구한다. 이를 위해 구성원별로 적절한 역할분담과 전문능력의 배양이 이루어져야 하나, 그렇지 않은 경우 경로구성원의 갈등은 피할 수 없다. 왜냐하면 소매업체가 주어진 역할을 수행하지 못할 경우, 공급업체는 그 원인을 외부요소로 돌리는 것이 아니라 소매업체의 무능력이나 빈약한 동기 등 내부적 요소로 돌리는 경향이 나타나기 쉽기 때문이다(Jones and Nisbett 1971; Oh, Dwyer, and Dahlstrom 1990; Williamson 1985). 위 내용을 바탕으로 다음과 같은 가설을 이끌어 낼 수 있다.

**가설 3** : 환경의 동태성 수준이 높아질수록 신문사에 대한 신문지국의 갈등은 높아질 것이다.

## 2. 관계특성 변수와 신뢰의 차원

거래특유자산(transaction specific assets)은 특정 기업과의 교환관계에만 적합하도록 투자되기 때문에 다른 기업과의 교환관계로 쉽게 전환될 수 없고, 만약 전환될 경우에는 자산가치가 없는 내구성 자산(durable assets)이 되는 투자를 말한다(Williamson 1981). 거래특유자산으로는 특정 기업에만 적합한 시설과 기기, 종업원 훈련투자, 광고투자 등을 들 수 있다.

기존의 연구에서 불확실성을 감소시키기 위한 의지인 공급업체의 거래특유투자가 신뢰와 깊은 관계가 있다고 본다(Moorman, Deshpandé, and Zaltman 1993). 그리고 교환상대자(신문사)에 의한 특유투자에 대한 교환당사자(신문지국)의 인지는 상대자의 특유투자가 많을수록 상대자를 신뢰하게 되며, 이에 의해 거래관계는 긍정적인 방향으로 발전하게 된다(이찬, 임영균 1997). 또한 소매업체들은 공급업체의 거래특유투자를 관계유지의 서약으로 인지한다(Anderson and Weitz 1992; Williamson 1985).

Ganesan(1994)은 공급업체의 거래특유투자는 만약 관계가 종결되면 공급업체가 초래할 경제적 결과(희생) 때문에 지키지 못할 것 같은 내실없는 약속이 아니라고 주장한다. 즉, 그 특유투자로 인해 소매업체는 공급업체가 그들과의 거래관계에서 발생하는 약속을 성실히 준수할 것이라고 여기게

됨에 따라 공급업체에 대한 신용을 갖게 될 것이다(Atuahene-Gima and Li 2002; Doney and Cannon 1997; Ganesan 1994; Geyskens, Steenkamp, and Kumar 1998). 그리고 소매업체는 공급업체가 소매업체와의 관계에 관심을 갖고 거래특유투자를 통해 기꺼이 희생을 하겠다는 것으로 여기게 된다(Ganesan, 1994 : p.5). 그러므로 이러한 공급업체의 희생에 대해 소매업체는 그들의 번영에 유익한 의도나 동기를 가지고 있다고 여기게 됨에 따라 공급업체에 대해 호의를 갖게 될 것이다(Atuahene-Gima and Li 2002; Doney and Cannon 1997; Ganesan 1994; Geyskens, Steenkamp, and Kumar 1998). 예를 들면, 신문사가 신문지국의 종업원 교육훈련을 지원하거나 신제품(신문지면혁신 또는 지면시스템 변경)에 대한 정보를 제공하고, 신문지국 판매부수 확장에 따라 각종 인센티브를 제공한다면 신문지국은 신문사가 약속을 성실히 준수하려고 노력하고 그들에게 경제적 희생을 하겠다는 것으로 인식함에 따라 신문사에 대한 신문지국의 신용과 호의를 높일 것이다. 이러한 내용들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 이끌어 낼 수 있다.

**가설 4** : 신문지국에 대한 신문사의 거래 특유투자 수준이 높아질수록 신문사에 대한 신문지국의 a)신용과 b)호의는 높아질 것이다.

기회주의는 거래비용 변수들과 결합함으로써 거래의 효율성과 효과성을 저해한다. 거래비용을 증가시키는 차원 단독으로는 시장의 실패가 이루어지지 않는다. 그러므로

기회주의적인 경향에 의한 매개에 의해서 전체적인 경로구성원 간의 성과에 영향을 미친다. 경로구성원 간의 관계성 차원에 대한 성과 개념으로 신뢰나 결속을 사용할 수 있으므로 기회주의에 의해 경로의 전반적인 신뢰나 결속 수준은 감소한다는 것을 유추할 수 있다.

Morgan and Hunt(1994)는 신뢰와 결속에 관한 연구에서 신뢰와 결속이 관계형성 과정에서 중요한 매개변수임을 입증한 KMY 모형을 제안하였다. 이 모형에서 그들은 교환상대자가 기회주의적인 행동에 관여하면 상대자에 대한 교환당사자의 신뢰는 감소한다고 주장했다. 또한 DePaulo and Kashy(1998)는 기회주의에 의해 경로의 전반적인 신뢰나 결속 수준은 떨어지게 된다고 주장하였다.

신문사가 필요한 것을 얻기 위해 사실을 왜곡하고, 사업기회를 의도적으로 과장하며, 이익을 얻기 위해 신문지국과의 약속이나 계약 등을 지키지 않는다면, 신문지국은 신문사가 언약을 지키지 않으며 약속된 역할 의무를 이행하지 않는다고 여김에 따라 신문사에 대한 신용 수준이 감소할 것이다. 그리고 신문사가 신문지면 시스템 변경 등 신문과 관련된 정보를 신문지국에게 적시에 자발적으로 제공하지 않거나, 신문지국이 체크하고 요구할 경우에만 그러한 정보를 제공하며, 신문지국이 협조 요청을 하는 경우 신문사가 협조하기 어려운 점들을 지나치게 강조한다면, 신문지국은 신문사가 자신들의 번영에 진실로 관심이 없고 유익한 의도가 없다고 여겨 신문사에 대한 호의 수준이 감소할 것이다. 이 내용들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 이끌어 낼 수 있다.

**가설 5 :** 신문사의 기회주의적 행동 수준이 높아질수록 신문사에 대한 신문지국의 a)신용과 b)호의는 낮아질 것이다.

상호의존적이고 복합적인 동기를 지닌 어떠한 관계적 교환 시스템에서도 갈등은 내재 혹은 현시화하며, 그것은 상호목적의 수정, 협력적 정신, 제반 행동 및 성과에 영향을 미친다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987). 결국 갈등은 유통경로상의 협조적 관계를 저해하고 신뢰를 약화시켜 정보가 공유되지 못하게 하고 왜곡되게 한다. 갈등이 높은 수준에서는 경로구성원들 간의 불만과 좌절감이 유발되고, 정보의 왜곡과 자원의 낭비를 초래하는 역기능적 현상이 존재한다(박진용, 오세조 1999). 그리고 관계상에 있어 주요 목적이나 선호도 등이 상호 부합하지 않아 시스템적인 동태성을 잃을 수도 있으며, 때로는 관계형성을 위한 전제들을 충분히 탐구하기도 전에 관계가 종결되어질 수 있다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987).

무엇보다도 심한 의견 불일치로 나타나는 갈등의 수준이 높으면 경로구성원 간 관계성 수준의 저하를 초래하게 되고 교환상대자의 관계성 향상 노력에 대한 인지수준을 감소시키게 되는데(Dant and Schul 1992), 즉, 관계상의 만족을 저해시키고 상호 신뢰를 감소시킨다(John 1984).

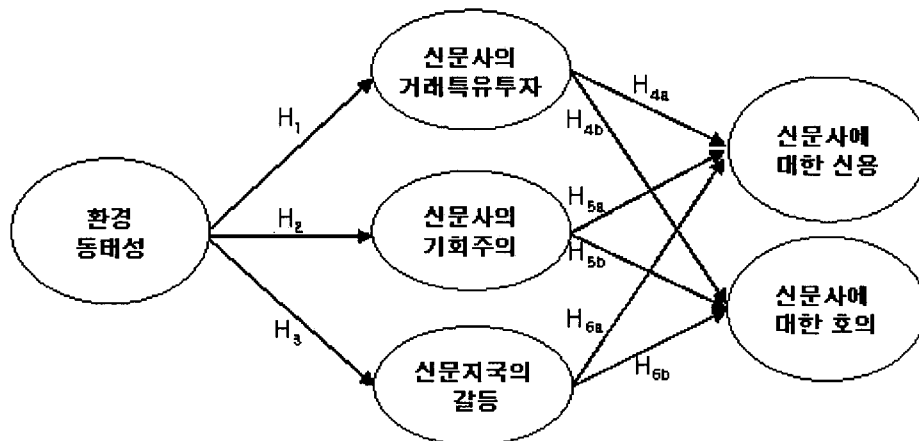
경로갈등은 각 경로기관이 해야 할 권리와 의무가 불균형이라고 인식될 때 발생하는 것으로 경로구성원이 자신의 확립된 역할로부터 이탈하여 다른 구성원이 기대하는 만큼 수행하지 못하는 경우와 모든 경로 참가들 사이에 그들의 역할이 명확하게 정의

되어 있지 못할 경우에 발생하게 된다(Gill and Stern 1989). 만약 신문사가 신문지국에 대해 약속된 역할 의무를 실행하지 못함으로써 갈등이 발생된다면 신문사의 빈약한 역할성실성에 기인하여 신문사에 대한 신용 수준은 낮아질 것이다. 그리고 신문지국이 자기의 목표를 달성하는데 있어 다른 경로 구성원이 그를 방해하거나 해롭게 하는 행동에 종사하고 있다고 지각하거나(Stern

b)호의는 낮아질 것이다.

### 3. 종합적인 연구모형

위에서 제시한 가설들을 토대로 이 연구의 모형을 제시하면 다음의 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 종합적인 연구모형

and El-Ansary 1988), 신문사와 신문지국 간의 권리가 불균형하다고 인식함에 따라 갈등이 발생된다면(Gill and Stern 1989), 신문지국은 신문사가 자신들의 번영에 진심으로 관심이 없고 유익한 의도가 없다고 여겨 신문사에 대한 호의 수준이 감소할 것이다. 상기의 내용들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 이끌어 낼 수 있다.

**가설 6:** 신문지국의 갈등 수준이 높아질수록 신문사에 대한 신문지국의 a)신용과

## IV. 연구방법

### 1. 연구 설계 및 자료 수집

이 연구의 가설들을 실증적으로 검증하기 위하여 신문 산업을 대상으로 구매자-판매자의 교환관계에서 구매자의 관점에서 자료를 수집하였다. 신문사를 판매자로 하고, 신문지국을 구매자로 하여 국내 한 신문의 신문지국장을 조사대상으로 선정하

었다. 이 신문사에서 제공받은 신문지국 주소록을 바탕으로 전체표본은 서울, 경기, 인천, 대전, 부산, 대구, 울산, 그리고 광주의 지역별로 집단을 구분하고 각 집단별로 모집단의 특성에 비례하여 표본을 추출하는 할당표본추출법(Quota Sampling)에 의해 조사대상을 선발하였다. 연구 목적이 신문사와 신문지국 간 관계에서 신뢰(신용과 호의)에 영향을 미칠 수 있는 환경의 동태성, 거래특유투자, 기회주의, 그리고 갈등의 영향력을 신문지국의 입장에서 살펴보는 데 있기 때문에 신문지국을 대상으로 설문조사를 하였다. 이 연구조사에 앞서 측정 항목들은 신문사의 신문지국 담당자와 신문지국장들과의 심층면접(in-depth interview)을 통해 수정 및 첨삭되었다. 설문조사에는 약 1개월이 소요되었고, 총 250부를 배포해 184부를 회수하여 73.6%의 회수율을 기록했으나 신문사와의 관계 문항에 성실히 답한 유용한 설문지는 163부(85.2%)였다. 조사 대상 표본의 간략한 특징을 표로 나타내면 다음 <표 1>과 같다.

‘보통이다’, 4점은 ‘그렇다’, 그리고 5점은 ‘매우 그렇다’이다.

환경의 동태성은 경쟁사 및 자사의 마케팅 전략과 개인 소비자의 선호가 변화하는 정도로 영업전략 변경 정도, 판매촉진 및 광고의 변경 정도, 품질 및 가격 변동 정도 등 6항목(Achrol and Stern 1988)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다.

신문사의 거래특유투자는 관계증진을 위한 투자 여부와 신문지국과의 관계 해지로 인한 손실비용 정도로, 관계형성 및 유지를 위한 투자 정도, 관계종결 비용 등 3항목(Anderson and Weitz 1992)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 신문사의 기회주의는 자기이익을 실현하기 위한 암묵적 또는 명시적 위반, 기만, 과장, 은폐 행동에 대한 의도로, 본사가 영업활동에 대한 정보를 지국에게 자발적으로 제공하지 않는 정도, 어려움에 대한 과도한 언급 정도, 사실의 왜곡 정도 등 8항목(오세조 1990; Dwyer and Oh 1987)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 신문사에 대한 신문지국의 갈등은 실제 혹은 기대되어지는 제

<표 1> 조사대상 표본의 특징

전체	취급 구독부수		거래기간		종업원수	
	2,000부 미만	2,000부 이상	1년 미만	1년 이상	10명 미만	10명 이상
163명	50.3%	49.7%	5.5%	94.5%	14.1%	85.9%

## 2. 측정

이 연구에서 사용된 변수들은 모두 리커트 형식의 5점 척도를 사용하여 다항목(multi-item)으로 측정하였다. 1점은 ‘전혀 그렇지 않다’, 2점은 ‘그렇지 않다’, 3점은

반 반응들의 의견 불일치에 의해 야기되는 경로구성원 간 긴장 상태로, 본사가 아니면 사업이 훨씬 좋아지는 정도, 본사의 정책이 지국의 이익을 감소시키는 정도, 지국이 원하는 대로 하지 못하게 하는 정도 등 10항

목(Gaski and Nevin 1985)은 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다.

신문사에 대한 신문지국의 신용은 신문사가 효과적이고 확실하게 일을 수행하는데 요구되는 전문성과 원칙을 지니고 있다고 신문지국이 믿는 정도로, 본사의 약속에 대한 믿음 정도, 취급하는 신문에 대한 본사의 지식이 풍부한 정도, 지국을 대할 때 본사가 솔직한 정도 등 7항목(Ganesan 1994)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 신문사에 대한 신문지국의 호의는 신문사가 신문지국에게 유익한 의도나 동기를 가지고 있다고 신문지국이 믿는 정도로, 본사의 희생 정도, 본사에 대한 친근성 정도, 본사가 지국의 편이라고 느끼는 정도 등 5항목(Ganesan 1994)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다.

결과를 짐작해 볼 수 있도록 <표 2>와 같이 상관 분석을 실시하였다.

### 1. 변수의 신뢰성과 타당성

측정변수의 신뢰성은 내적 일관성을 볼 수 있는 Cronbach's  $\alpha$ 를 사용하여 분석했다. 우선 각 변수에 해당 항목들을 모두 포함하여 측정한 후, 신뢰도를 저해하는 항목들을 제거해 나감으로써 신뢰도를 개선하고자 하였다. 그 결과는 <표 3>와 같다.

6개 변수의 알파 신뢰성은 0.6보다 높게 나타났고, 환경의 동태성 변수는 설문 항목을 추가로 삭제할 경우  $\alpha$ 값을 개선할 여지가 있었으나  $\alpha$ 값이 만족할 만한 수준이므로 문항을 제거하지 않았다. 또 다른 측정치인 합성신뢰도(composite reliability)는

<표 2> 평균, 표준편차, 그리고 상관계수

변수	평균	표준편차	상관 계 수						
환경의 동태성	3.48	0.83	1.00						
거래특유투자	2.74	0.79	-0.14	1.00					
기회주의	3.30	0.69	0.39**	-0.38**	1.00				
갈등	3.05	0.68	0.36**	-0.37**	0.62**	1.00			
신용	2.81	0.64	-0.42**	0.48**	-0.70**	-0.72**	1.00		
호의	2.92	0.63	-0.21*	0.55**	-0.54**	-0.64**	0.68**	1.00	

\*:  $p < 0.05$  수준에서 유의함, \*\*:  $p < 0.01$  수준에서 유의함

### V. 실증분석

제안된 연구 모형의 신뢰도 및 타당도를 검증하고, 각각의 가설들을 검증하기에 앞서, 각 변수들의 상관성을 보고 대략적인

일반적으로 수용 가능한 신뢰 수준이 0.7 이상인데(Hair, Anderson, Tatham, and Black 1998), 모든 지표들이 0.7에 가깝거나 높게 나타났다.

〈표 3〉 변수에 대한 신뢰성과 타당성 평가

구분	항목	요인 적재치	t값	SMC	Cronbach's $\alpha$	합성신뢰도
환경의 동태성	dynamic1	0.77	9.88	0.59	0.676	0.765
	dynamic2	0.97	12.57	0.95		
	dynamic4	0.35	4.45	0.12		
거래특유투자	trans1	0.79	7.85	0.62	0.629	0.679
	trans3	0.64	6.81	0.40		
기회주의	opp3	0.57	7.48	0.32	0.844	0.850
	opp4	0.73	10.20	0.53		
	opp5	0.77	11.03	0.59		
	opp6	0.82	12.21	0.68		
	opp7	0.74	10.53	0.55		
갈등	confl1	0.64	8.84	0.42	0.877	0.875
	confl2	0.70	9.93	0.50		
	confl3	0.81	12.21	0.66		
	confl4	0.86	13.22	0.73		
	confl9	0.79	11.61	0.62		
	confl10	0.58	7.73	0.34		
신용	cred1	0.74	10.33	0.55	0.797	0.802
	cred2	0.82	11.97	0.67		
	cred4	0.63	8.42	0.40		
	cred7	0.64	8.55	0.41		
호의	benev1	0.62	8.05	0.38	0.788	0.789
	benev2	0.63	8.31	0.40		
	benev3	0.53	6.87	0.28		
	benev4	0.72	9.86	0.52		
	benev5	0.76	10.45	0.57		
모형적합도	$\chi^2=445.02(P=0.00)$ , $df=260$ , $GFI=0.82$ , $CFI=0.90$ , $RMR=0.049$ , $RMSEA=0.068$					

신뢰성을 향상시키기 위해 제외한 항목들은 제시하면, 환경의 동태성에서는 '경쟁사의 영업 전략 변경 정도', '독자들이 선호하는 신문을 변경하는 정도', '독자들이 선

호하는 신문품질 또는 가격대를 변경하는 정도', 본사의 거래특유투자는 '신문지국과의 관계 해지로 인한 본사의 손실비용 정도', 신문사의 기회주의는 '본사가 영업활동



에 대한 정보를 지국에게 자발적으로 제공하지 않는 정도', '지국이 체크하고 요구할 경우에만 본사가 각종 정보를 제공하는 정도', '본사가 지국을 속였을 때 지국이 지적하기 어려운 경우라도 본사가 맡은 바 책임을 다하는 정도( $\alpha$ )', 신문지국의 갈등은 '본사가 지국을 긍정하게 대하는 정도( $r$ )', '본사가 지국이 원하는 대로 하지 못하게 하는 정도', '본사가 지국의 사업수행에 도움을 주는 정도( $\alpha$ )', '본사가 지국의 관심사를 마음에 두지 않을 것이라 여기는 정도', 마지막으로 신문에 대한 신용에서는 '취급하는 신문에 대한 본사의 지식이 풍부한 정도', '지국을 대할 때 본사가 솔직하지 않은 정도( $\alpha$ )', '운송 지연과 같은 문제 발생에 대해 본사가 거짓이 없는 정도' 항목들이 제외되었다. 그러나 신문에 대한 호의에서는 항목들이 제외되지 않았다.

타당성은 측정항목들이 측정하고자 의도한 개념을 실제로 측정하였는가를 의미하며, 타당성을 검토하기 위해 가장 널리 사용되는 방법이 개념 타당성(construct validity)이다. 이 연구에서는 개념타당성을 살펴보기 위해서 내용타당성(content validity), 판별타당성(discriminant validity), 그리고 수렴타당성(convergent validity)의 세 가지 타당성을 사용하였다.

내용타당성의 평가는 통계적인 문제와는 관련이 없으며, 항목들이 대표성을 갖는가에 대한 전문가의 의견이 기초가 된다. 본 연구에서 사용된 변수들은 모두 기존의 연구에서 사용된 측정항목들을 사용하여 측정하였으며, 설문조사를 하기 전에 5명의 학계 전문가와 5명의 업계 전문가들의 검토를 거친 결과 내용타당성이 있는 것으로 밝혀

졌다.

이 연구에서 사용된 척도에 대한 판별타당성은 1의 상관관계가  $\Phi$ 의 95% 신뢰 구간에 포함되는지를 조사함으로써 검증하였다. 또한 구성개념들의 각 쌍에 대해 제한적 모형( $\Phi=1,0$ )과 비제한적 모형 사이에 카이제곱 차이 검증(Chi-square difference test)을 실시하였다. 구성개념의 15개의 쌍 중 95%의 신뢰 구간 내에서 1.0의 상관관계는 하나도 없는 것으로 나타났다. 더욱이 15개 경우 모두 비제한적 모형이 제한적 모형보다 더 좋은 자료 적합성을 나타내었다( $29.50 \leq \Delta \chi^2_1 \leq 155.90$ ,  $p < .01$ ) (Bagozzi and Fornell 1982; Stoenkamp and Trijp 1991).

수렴 타당성을 검증하기 위해 확증적 요인 분석을 한 결과, 모든 요인 적재치에 대한  $t$ 값이 4.45에서 13.22의 범위까지 분포함으로써 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다( $p < .01$ ). 요인 적재량들이 통계적으로 유의적이라는 것은 수렴 타당성에 대한 증거라 할 수 있다(Anderson and Gerbing 1988).

## 2. 가설검정

이 연구에서 가설검정은 구조방정식 모형 분석을 통해 실시하였다. 가설검증을 위해 구조방정식 모형을 이용한 것은 유통경로 연구가 한두 가지 개념들의 상관관계 분석을 통해 이루어질 수 없고, 다양한 구성개념들 간에 복잡한 인과관계 분석을 통해 수행되는 것이 바람직하기 때문이다. 이 연구에서는 이러한 구조방정식 모형을 분석하

기 위해 LISREL 8.5를 이용하였다.

먼저 연구 모형의 적합도를 보면 GFI, CFI 등이 0.9에 가깝거나 그 이상의 수치를 보였고, RMSEA도 0.05보다 작게 나타나 모형이 적합한 것으로 판단되었다.

가설을 검정하기 위한 구조방정식 모형의 경로계수와 t값을 살펴보면 H1을 제외한 8가지 가설이 모두 채택되었다. 이를 구체적으로 살펴보면, 첫째, 환경이 관계특성 변수들에 미치는 영향에서 환경의 동태성이 신문사의 거래특유투자에 영향을 주지 않았고(H1 기각,  $\beta=-0.0050$ ,  $t=-0.1625$ ), 신문사의 기회주의에는 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 주었다(H2 채택,  $\beta=0.1251$ ,  $t=5.3377$ ). 또한, 환경의 동태성은 신문지국의 갈등에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 주었다(H3 채택,  $\beta=0.0871$ ,  $t=4.2334$ ).

둘째, 관계특성 변수들이 관계의 질, 즉 신뢰(신용과 호의)에 미치는 영향에서 신문

사의 거래특유투자가 신용에 정(+)<sup>3</sup>의 영향을 주었고(H4a 채택,  $\beta=0.7187$ ,  $t=3.3318$ ), 호의에도 정(+)<sup>4</sup>의 영향을 주었다(H4b 채택,  $\beta=0.6746$ ,  $t=3.9268$ ), 신문사의 기회주의는 신용에 부(-)<sup>5</sup>의 영향을 주었고(H5a 채택,  $\beta=-0.9795$ ,  $t=-3.9779$ ), 호의에도 부(-)<sup>6</sup>의 영향을 주었다(H5b 채택,  $\beta=-0.2994$ ,  $t=-2.2845$ ). 마지막으로 신문지국의 갈등은 신용에 부(-)<sup>7</sup>의 영향을 주었고(H6a 채택,  $\beta=-0.7073$ ,  $t=-3.4433$ ), 호의에도 부(-)<sup>8</sup>의 영향을 주었다(H6b 채택,  $\beta=-0.4889$ ,  $t=-3.3407$ ). 가설검정 결과의 요약은 다음 <표 4>와 같다.

<표 4>에 나타난 바와 같이 환경의 동태성은 신문사에 대한 신문지국의 신용과 호의에 영향을 미친다. 좀 더 구체적으로 말하면, 환경의 동태성은 신문사의 기회주의

<표 4> 가설검정 결과 요약

구 분	가 설	$\beta$	t	채택여부
환경의 동태성	H1 : 동태성 → 거래특유투자(-)	-0.0050	-0.1625	기각
	H2 : 동태성 → 기회주의(+)	0.1251	5.3377	채택
	H3 : 동태성 → 갈등(+)	0.0871	4.2334	채택
신문사의 거래특유투자	H4a : 거래특유투자 → 신용 (+)	0.7187	3.3318	채택
	H4b : 거래특유투자 → 호의 (+)	0.6746	3.9268	채택
신문사의 기회주의	H5a : 기회주의 → 신용 (-)	-0.9795	-3.9779	채택
	H5b : 기회주의 → 호의 (-)	-0.2994	-2.2845	채택
신문지국의 갈등	H6a : 갈등 → 신용 (-)	-0.7073	-3.4433	채택
	H6b : 갈등 → 호의 (-)	-0.4889	-3.3407	채택
$\chi^2=335.3797$ , $df=251$ , $P=0.0003$ , $GFI=0.965$ , $AGFI=0.8252$ , $CFI=0.9529$ , $RMR=0.0715$ , $RMSEA=0.0456$				

와 신문지국의 갈등 수준은 높임으로써 신문사에 대한 신문지국의 신용과 호의 수준을 낮추는 것으로 나타났다.

한편 대부분의 가설들은 사전에 설정된 대로 채택되었지만 H1 가설은 기각되었다. 다만 경로계수의 방향이 부(-)로 나타나 제한적으로나마 가설의 논리적 근거를 뒷받침하고 있다고는 볼 수 있다. 환경의 동태성이 신문사의 거래특유투자에 영향을 주지 않는( $t=-0.1625$ ) 이유를 몇 가지로 볼 수 있다. 신문사가 신문지국에 투자한 거래특유자산은 다른 부문으로 쉽게 전환할 수 없다. 또 전환한다고 한지라도 자산가치가 없는 내구성 자산이 된다(Williamson 1981). 그리고 신문지국에 대한 신문사의 거래특유투자는 관계초기에만 발생할 가능성이 높기 때문에 관계형성 과정 중에 나타나는 환경변화가 투자 정도에 크게 영향을 미치지 않을 것으로 생각할 수 있다. 또한, <표 3>의 변수의 평균에서 살펴볼 수 있듯이 신문사의 거래특유투자가 평균 2.74에 불과해 다른 산업에 비해 취약한 상황이라는 것을 알 수 있다. 신문사의 신문지국 담당자와의 면접을 통해서 알 수 있었던 사실은 타 산업에 비해 신문사의 거래특유투자가 취약하여 신문지국이 신문사의 거래특유투자를 잘 인식하지 못했다는 점이다. 그렇다면 신문사의 거래특유투자는 타 산업에 비해 왜 취약했던 것일까? 그 이유들은 다음과 같다. 신문 산업에 마케팅 개념을 최근에 도입했기 때문에 신문지국에서 신문사의 거래특유투자를 잘 인식하지 못하고 있다는 점이다. 과거 신문사들은 언론의 역할에 관심을 집중했을 뿐 언론을 산업의 차원에서 인식하고 접근하려는 노력이 미흡해 적극적인 마

케팅 수행을 하지 않았으며, 따라서 본사 차원에서 신문지국에 대한 지원과 투자가 미비했다고 할 수 있다. 그리고 본사의 재무구조가 취약하여 자금사정이나 기타 여력이 충분치 못했다는 점도 지적할 수 있다.

## VI. 결론

### 1. 연구결과의 요약

이 연구는 국내 한 신문사의 신문지국 유통경로를 대상으로 신문사와 신문지국의 관계에 초점을 맞추었다. 이 연구에서 관계의 질 변수 중 하나인 신뢰 차원에 환경의 동태성이 관계특성 변수인 신문사의 기회주의와 신문지국의 갈등에 영향을 미치며, 신문사의 거래특유투자를 포함한 관계특성 변수들이 신뢰 차원에 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다. 구체적으로 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 환경의 동태성은 신문사의 기회주의 수준과 신문사에 대한 신문지국의 갈등 수준을 증가시키는 것으로 나타났다. 이는 변화하기 쉬운 동태적 시장에서는 상위구성원이 상대적으로 더 큰 영향력을 가지므로(Oh, Dwyer, and Dahlstrom 1990) 신문사의 기회주의적 행동이 증가하고, 변화하는 환경에 대응하는 과정에서 갈등이 증가함을 의미한다. 그러나 가설과 달리 동태성이 거래특유투자 의도에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났는데, 이는 거래특유투자가 쉽게 전환될 수 없고, 전환될 경우에도 자산가치가 없는 내구성 자산이며(Williamson

1981), 관계 초기에만 발생될 확률이 높기 때문에 관계형성 과정 중에 나타나는 환경 변화에 영향을 받지 않는 것으로 나타났다.

둘째, 신문사의 거래특유투자는 신용과 호의에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 만약 신문사가 신문지국의 종업원 교육훈련을 지원하거나 신제품(신문지면혁신 또는 지면시스템 변경)에 대한 정보를 제공하고, 신문지국 판매부수 확장에 따라 각종 인센티브를 제공하는 등의 거래특유투자를 한다면 신문지국은 신문사가 약속을 성실히 준수하려고 노력하고 그들에게 경제적 희생을 하겠다는 것으로 인지함에 따라 신문사에 대한 신문지국의 신용과 호의를 높일 것이다. 이는 소매업체들은 공급업체의 물적 거래특유자산을 관계유지의 서약으로 인지하고(Anderson and Weitz 1992), 공급업체의 거래특유투자에 대한 소매업체의 인지는 공급업체에 대한 신뢰를 증가시킨다는 기존 연구와 일맥상통한다(이찬, 임영균 1997).

셋째, 신문사의 기회주의 수준은 신용과 호의에 부(-)<sup>2</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 신문사가 필요한 것을 얻기 위해 사실을 왜곡하고, 사업기회를 의도적으로 과장하며, 이익을 얻기 위해 신문지국과의 약속이나 계약 등을 지키지 않는다면, 신문지국은 신문사가 언약을 지키지 않으며 약속된 역할 의무를 실행하지 않는다고 여김에 따라 신문사에 대한 신용 수준이 감소할 것이다. 그리고 신문사가 신문지면 시스템 변경 등 신문과 관련된 정보를 신문지국에게 적시에 자발적으로 제공하지 않거나, 신문지국이 체크하고 요구할 경우에만 그러한 정보를 제공하며, 신문지국이 협조 요청을 하는 경우 신문사가 협조하기 어려운 점들

을 지나치게 강조한다면, 신문지국은 신문사가 자신들의 번영에 진실로 관심이 없고 유익한 의도가 없다고 여겨 신문사에 대한 호의 수준이 감소할 것이다.

넷째, 신문사에 대한 신문지국의 갈등 수준은 신용과 호의에 부(-)<sup>3</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 신문사가 자신의 확립된 역할로부터 이탈하여 신문지국이 기대하는 만큼 역할을 수행하지 못함으로써 발생하는 갈등이 발생된다면(Gill and Stern 1969), 신문사의 빈약한 역할성실성에 기인하여 신문사에 대한 신용 수준은 낮아질 것이다. 그리고 신문지국이 자기의 목표를 달성하는데 있어 다른 경로구성원이 그를 방해하거나 해롭게 하는 행동에 종사하고 있다고 지각하거나(Stern and El-Ansary 1988), 신문사와 지국간의 권리가 불균형하다고 인식함에 따라 갈등이 발생된다면(Gill and Stern 1969), 신문지국은 신문사가 자신들의 번영에 진실로 관심이 없고 유익한 의도가 없다고 여겨 신문사에 대한 호의 수준이 감소할 것이다.

## 2. 연구의 의의 및 시사점

신문사는 요즘과 같이 경쟁업체의 마케팅 전략과 소비자의 신문에 대한 욕구의 변화가 심한 환경의 등대성 상황에서 단기적인 수익구조 개선보다는 신문지국과의 장기적인 관계구축을 위한 신뢰를 형성하는 것이 필요하다. 관계구축의 핵심요소인 신뢰의 수준을 높이기 위하여 신문사는 윤리경영을 실천하고 갈등해결을 위한 방안을 모색할 필요성이 있다. 그러한 장기적인 관계

구축을 위해 신뢰의 수준이 향상되어야 하는 것은 유통경로 구성원들이 협력적, 상호보완적 노력을 통해 긴밀한 상호작용을 발전시키려는 방안을 모색함으로써 경로구성원들 각각이 거래비용 감소나 협력 유발 등과 같은 가치 창출을 향상시키기 위함이다 (Morgan and Hunt 1994; Sheth and Parvatiyar 1995).

신문지국에 대한 신문사의 거래특유투자는 신문지국이 신문사에 대해 신용과 호의를 갖게 하는 요인이므로, 지속적인 거래특유투자를 통해 신용과 호의를 형성하고 결속에 이르도록 하는 노력이 필요하다. 즉, 신문사는 신문지국의 종업원 교육훈련을 적극 지원하거나 신제품(신문지면 혁신 또는 지면시스템 변경)에 대한 정보를 제공하고, 신문지국 판매부수 확장에 따라 각종 인센티브를 제공하는 등 다양한 거래특유투자를 지속해야 할 것이다. 그러한 지속적인 활동의 결과로서 신문지국은 신문사가 경제적 희생에도 불구하고 지국과의 관계를 유지하려고 한다고 여겨 신문사를 신뢰할 것이다.

환경의 동태성이 심화되는 시장 상황에서 신문사는 내부조직이 신문지국에 대해 기회주의적 행동을 범하는지를 감시할 필요가 있다. 즉, 신문사의 내부조직이 필요한 것을 얻기 위해 사실을 왜곡하거나 신문지국이 협조를 요청할 때 비협조적으로 대응하는 행동을 취하는지 감시해야 할 것이다.

또한 신문사는 신문지국의 갈등 수준을 파악하고 그 해결방안을 강구해야 할 것이다. 즉, 신문지국이 신문사의 불공정한 처우나 지나친 통제에 의한 갈등을 느낀다면 그러한 갈등은 신문사에 대한 신뢰 수준을 감소시키므로 해결방안을 강구해야 할 것이

다. 예를 들면, 공동목표를 설정하고 이의 달성을 추구함으로써 상호 만족할 수 있는 해결책을 찾고자 노력하는 문제해결(problem solving)과 같은 해결방식이 있다. 이러한 해결방식의 구체적인 활동으로는 목표와 우선순위에 대한 개방적이고 정확한 정보교환과 같은 조정활동, 상대방의 관점이나 가치체계를 교육시키는 활동, 양보적 행동, 그리고 새로운 대안들에 대한 지속적인 환기와 공동목표의 장애요인에 대한 공동 대응 등이 포함된다. 또한 비강압적인 영향력의 원천이나 리더십을 바탕으로 상대방의 인식을 수정하는 설득(persuasion)을 통해 갈등을 해결할 수도 있고, 그 구체적인 활동으로는 정보교환과 같은 협동적 행동이 포함된다 (Dant and Schul 1992).

그리고 환경의 동태성 아래에서 신문사와 신문지국 간 관계적 교환을 위해 신문지국이 신문사에 대해 호의를 가질 수 있도록 신문사는 신문지국의 이익을 고려하고 있다는 우호적인 태도를 향상시킬 필요가 있다. 특히 신문지국과 직접 접촉하는 신문사 담당자들이 관련 업무에 대한 전문성을 갖추고 신문지국에 대한 업무활동을 정당한 원칙 하에 지속적으로 유지할 것이라는 믿음인 신용을 향상시키도록 노력하는 것이 절실히 요구된다.

### 3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

마지막으로 이 연구의 한계 및 향후 연구방향을 살펴보겠다. 물론 크고 작은 연구의 한계를 많이 찾을 수 있겠지만 일급 가지 정도로 분류할 수 있을 것이다.

첫째, 환경의 다른 차원이 고려되지 않았다. 이 연구는 환경의 다양한 차원, 예를 들면, 동태성 이외에 중요성, 다양성, 교란성 등과 다양한 부문, 더 구체적으로 말하면, 경쟁부문, 공급부문, 규제부문에 대한 연구를 수행하지 않았다. 향후 다른 차원과 다른 부문에 대한 연구로 확장할 필요가 있다.

둘째, 일반화의 한계를 지니고 있다. 이 연구는 신문 산업이라는 특수한 유통경로에서 신문지국을 대상으로 한 연구이므로, 일반상품을 취급하는 편의점 등 유통업체나 다른 프랜차이즈 시스템 등의 조직에서는 이 연구 모형이 어떻게 수정되어야 하는지를 살펴보는 것이 필요하다.

셋째, 이 연구는 특정 시점의 횡단적인 조사연구로 인해 신문사와 신문지국 간의 역동적인 특성을 파악하는 데에는 한계가 있었다. 따라서 향후 연구에서는 거래 쌍방 간의 역사적 접근 및 장기적 자료 수집과 분석이 필요할 것이다.

넷째, 이 연구는 신문사와 신문지국 양자 측면에서 접근하지 못하고 신문지국의 일방으로부터 일방향 연구만 수행했기 때문에 향후 연구에서는 거래 쌍방으로부터 자료를 수집하는 양방향 연구가 이루어져야 할 것이다.

다섯째, 환경 요인들이 다른 변수에 미치는 영향을 보다 명료하게 살펴보기 위하여 시계열 연구가 진행되어야 한다. 신문지국이 체감하는 각각의 환경 요인 수준에 따라 어떻게 관계의 질이 변하는지 연구할 필요가 있다.

여섯째, 이 연구에서는 신문지국의 관계 기간에 대한 고려가 전혀 없었는데 관계형성 단계에 따라 신뢰의 정도가 다른 것을

고려하여 볼 때 향후 연구에서는 이를 고려한 연구를 통하여 본사의 지원에 대한 보다 명확한 가이드라인을 제시할 필요가 있다.

마지막으로 이 연구에서 환경의 동태성과 신문사의 거래특유투자 간 가설이 기각되었는데, 그 이유 중의 하나로 거래특유투자에 대한 측정에 문제가 있었던 게 아닌지 사료된다. 기존 연구의 관련 항목을 도입하기는 했으나 거래특유투자에 대한 개념 정립에 치우친 항목을 지양하고, 보다 구체화된 항목을 개발하는 등 거래특유투자의 측정방법에 대해 더욱 정교한 연구가 필요하다고 본다.

논문접수일 : 2005. 12. 09

논문게재일 : 2006. 3. 29

## 참고문헌

- 김재욱, 전광호, 이성근(2001), "시장지향성이 유통경로의 관계적 성과에 미치는 영향 : 유통업체 관점", 마케팅연구, 16(2), 93-114
- 박윤재, 이종철, 박주영(2004), "프랜차이즈 성과의 결정 변수에 관한 연구", 2004년 한국유통학회 동계학술대회, 209-229.
- 박종희(1993), "프랜차이즈경로상에서의 환경동태성, 경로간 경쟁이 내부정치경제에 미치는 영향에 관한 연구", 경영학연구, 23(3), 391-422
- 박진용, 오세조(1999), "소매업체와 공급업

- 체의 신뢰 및 결속에 관한 연구”, 유통연구, 4(1), 93-122.
- 배일현, 박세준(2005), “힘의 불균형 계약관계에서 프랜차이즈 본부의 상호작용 긍정성이 가맹점의 몰입, 도덕적 해이 및 지각성과에 미치는 영향”, 한국마케팅저널, 6(4), 23-43.
- 오세조(1990), “프랜차이즈 경로상에서 관계 결속에 대한 내부정치경제적 영향”, 경영학연구, 19(2), 47-66.
- 오세조, 심종섭(1990), “기업형 수직적 유통 경로에서 시장환경의 풍요성과 동태성이 내부 정치경제에 미치는 영향”, 산업과 경영, 27(1), 454-470.
- 오영애(1996), “유통경로상의 지배구조형태와 영향전략이 신뢰에 미치는 영향”, 유통연구, 1(2), 85-114.
- 이종하, 오세조(1991), “환경의 동태성이 마케팅경로상의 관료적 구조화와 갈등에 미치는 영향”, 마케팅연구, 6(1), 26-42.
- 이찬, 임영균(1997), “거래의 경제적 차원과 관계적 차원이 경로 구성원의 이탈성에 미치는 영향”, 유통연구, 2(1), 115-141.
- Abell, Derek F. and John S. Hammond(1979), *Strategic Market Planning* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Achrol, Ravi S. and Louis W. Stern(1988), “Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels,” *Journal of Marketing Research*, 25(February), 36-50.
- Achrol, Ravi S. and Michael J. Etzel(2003), “The Structure of Reseller Goals and Performance in Marketing Channels,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 146-163.
- Achrol, Ravi S. and Philip Kotler(1999), “Marketing in the Network Economy,” *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 146-163.
- Achrol, Ravi S., Torger Røve, and Louis W. Stern(1983), “The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis,” *Journal of Marketing*, 47(Fall), 55-67.
- Aldrich, Howard E.(1979), *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Aldrich, Howard E. and Sergio Mindlin (1978), “Uncertainty and Dependence: Two Perspectives on Environment” in *Organizations and Environments*, Lucien Karpik, ed. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Anderson, Erin and Barton Weitz(1992), “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, 29(February), 18-34.
- Anderson, J. C. and D. W. Gerbing(1988), “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach,” *Psychological Bulletin* 103, 411-423.

- Arndt, Johan(1983), "The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing," *Journal of marketing*, 47(Fall), 44-54.
- Atuahene-Gima, Kwaku and Haiyang Li(2002), "When Does Trust Matter? Antecedents and Contingent Effects of Supervisee Trust on Performance in Selling New Products in China and the United States," *Journal of Marketing*, 66(July), 61-81.
- Bagozzi, Richard P. and C. Fornell(1982), "Theoretical Concepts, Measurement, and Meaning," in *A Second Generation of Multivariate Analysis*, 2nd ed., C. Fornell, NY: Praeger, 24-38.
- Bradach, Jeffrey L. and Robert G. Eccles(1989), "Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms" *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Buzell, Robert D. and Gwen Ortmeier(1995), "Channel Partnerships Streamline Distribution," *Sloan Management Review* 36(Spring), 85-96.
- Dant, Rajiv P. and Patrick L. Schul(1992), "Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 56(January), 7-11.
- D'Aveni, Richard(1994), *Hyper-Competition*. New York: Free Press.
- DePaulo, Bella M. and Deborah A. Kashy(1998), "Everyday Lies in Close and Casual Relationships," *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 63-79.
- Doney, Patricia M. and Joseph P. Cannon(1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 61(April), 35-51.
- Duncan, Robert B.(1972), "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, 17(September), 313-327.
- Dwyer, F. Robert and M. Ann Walsh(1985), "Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 22(November), 397-414.
- Dwyer, F. Robert and Sejo Oh(1987), "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 24(November), 347-358.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.
- Eliashberg, Jehoshua and Donald A. Michie(1984), "Multiple Business Goals Sets as Determinants of Marketing Channel Conflict: An Empirical Study," *Journal of*



- Marketing Research*, 21(February), 75-88.
- Etgar, Michael(1977), "Channel Environment and Channel Leadership," *Journal of Marketing Research*, 14(February), 69-76.
- Ganesan, Shankar(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19.
- Gaski, John F. and John R. Nevin(1985), "The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 22(May), 130-142.
- Geyskens, Inge, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, and Nirmalya Kumar (1998), "Generalizations about Trust in Marketing Channel Relationships Using Meta-analysis," *International Journal of Research in Marketing*, 15(3), 223-248.
- Gill, Lynn E. and Louis W. Stern(1969), "Roles and Role Theory in Distribution Channel Systems," in Louis W. Stern ed., *Distribution Channel: Behavioral Dimensions*, New York: Houghton Mifflin Co., 22-47.
- Hair, J. F. Jr., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black(1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th ed., Prentice-Hall International.
- Jap, Sandy D.(1999), "Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, 36(November), 461-475.
- John, George(1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 21(August), 278-289.
- Jones, E. E. and R. E. Nisbett(1971), *The Actor and The Observer: Divergent Perceptions of the Causes of Behavior*, Morristown, NJ: General Learning Press.
- Joshi, Ashwin W. and Alexandra J. Campbell (2003), "Effect of Environmental Dynamism on Relational Governance in Manufacturer-Supplier Relationships: A Contingency Framework and an Empirical Test," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 176-188.
- Kim, Keysuk and Gary L. Frazier(1997), "Measurement of Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution," *Journal of Business Research*, 40, 139-154.
- Klein, Saul, Gary L. Frazier, and Victor J. Roth(1990), "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets," *Journal of Marketing Research*, 27(May), 196-208.
- Kotler, Philip(1984), *Marketing Management: Analysis, Planning and*

- Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Kumar, Nirmalya(1996), "The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships," *Harvard Business Review*, 74(6), 92-106.
- Lae, Dong-Jin, M. Joseph Sirgy, James R. Brown, and Monroe Murphy Bird(2004), "Importers' Benevolence toward their Foreign Export Suppliers," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 32-48.
- Moorman, Christine, Rohit Deshpandé, and Gerald Zaltman(1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships," *Journal of Marketing*, 57(January), 81-101.
- Morgan, Robert M, and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Oh, Sejo, F. Robert Dwyer and Robert Dahlstrom(1990), "External Influences on Channel Relationships: Lessons from a Negotiation Lab," *Advances in Distribution Channel Research*, Greenwich: JAI Press, Inc., 47-91.
- Raven, Bertram H, and Ari W. Kruglanski (1970), "Conflict and Power," in *The Structure of Conflict*, Paul Swingle, ed., New York: Academic Press, 69-109.
- Rosenberg, Larry J, and Louis W. Stern(1971), "Conflict Measure-ment in the Distribution Channel," *Journal of Marketing Research*, 8(November), 437-422.
- Schurr, Paul H, and Julie L. Ozanne(1985), "Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness," *Journal of Consumer Research*, 11(4), 939-953.
- Sheth, J. N, and A. Parvatiyar(1995), "Relationship Marketing in Consumer Markets, Antecedents and Consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255-271.
- Steenkamp, Jan-Benedict E. M, and H. C. M. Van Trijp(1991), "The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs," *International Journal of Research in Marketing*, 8(4), 283-299.
- Stern, Louis W, and Adel El-Ansary (1988), *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice -Hall.
- Stern, Louis W, and Torger Reve(1980), "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, 44(Summer), 52-64.
- Williamson, Oliver E,(1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press.
- Williamson, Oliver E,(1981), "The Economics of Organizing: The Transaction

Costs Approach," *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.

Williamson, Oliver E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press.

## The Effects of Environmental Dynamism on Relationship Characteristics, Credibility, and Benevolence in Distribution Channel System

Jong Tae Lee\*

Sejo Oh\*\*

Min Sung\*\*\*

### Abstract

While a number of studies have recognized the importance of environment of channel systems and consequences of changed environment, only limited studies have dealt with this issue theoretically and practically. The purpose of this study is to empirically validate whether one dimension of environment, called dynamism, has an influence on the relationship characteristics such as transaction specific investment, opportunism and conflict or not; further, it is designed to delve into whether these relationship characteristics have any influence on one crucial relationship quality, 'trust' and its two constituent dimensions - credibility and benevolence.

In order to provide empirical validation, a survey was conducted to 163 sales office managers at a major newspaper publisher in Korea. An analysis of the data retrieved from this survey indicated that while environmental dynamism has a positive influence on the publisher's opportunism and conflict perceived by the sales office managers, it did not show a direct influence on the transaction specific investment made by the publisher. Furthermore, while publisher's transaction specific investment had a positive influence on the credibility and the benevolence respectively, publisher's opportunism and level of sales office conflict had a negative influence on the credibility and the benevolence respectively.

Currently, a publisher is facing an unprecedentedly dynamic environment. This study should provide ample implications for the publisher in establishing trust, which is a crucial condition in developing and maintaining a long-term successful relationship with

---

\* Staff Reporter of JoongAngIlbo.

\*\* Professor of Marketing School of Business Yonsei University.

\*\*\* Doctoral Candidate Yonsei University.

its sales offices.

**Keywords:** environmental dynamism, relationship characteristics, relationship quality, transaction specific investment, opportunism, conflict, trust, credibility, benevolence