

# 수요부문 중요성과 동태성이 유통경로 성과에 미치는 영향: 수직적 통합의 조절효과\*

김상덕\*\*

오세조\*\*\*

\*\*\*\*\*

장기적인 경기침체가 지속되고, 환경의 변화가 급격하게 발생하는 오늘날, 기업이 환경에 어떻게 대처하는가는 그 기업의 매우 중요한 과제가 되었다. 본 연구는 최근 그 중요성이 부각되고 있는 수요부문 환경의 중요성과 동태성이 만족, 신뢰, 결속 등과 같은 유통경로 시스템의 성과에 어떠한 영향을 미치는지 발견하는 것을 그 목적으로 하고 있다. 특히 본 연구는 기존 연구와는 달리 유통경로 시스템의 수직적 통합 수준에 따라 환경의 영향이 어떻게 달라지는지를 규명하는데 그 구체적인 목적이 있다. 이와 같은 목적으로 기업형 유통경로 시스템(우유 회사와 보급소), 계약형 유통경로 시스템(치킨 프랜차이즈 본부와 가맹점), 전통형 유통경로 시스템(화장품 회사와 거래 전문점)을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 조절변수 회귀분석을 수행한 결과 환경의 중요성은 유통업체의 만족, 신뢰, 결속을 강화시킨 반면, 동태성은 약화시켰고, 수직적 통합의 수준은 이러한 영향을 더욱 강화하는 역할을 하였다.

Keywords: 환경, 중요성, 동태성, 만족, 신뢰, 결속, 수직적 통합

\*\*\*\*\*

## I. 서론

환경의 중요성이 유통 분야 연구에 대두된(Etgar 1977) 이후 1980년대 환경에 관한 연구가 활발히 수행되었지만, 환경에 관한

연구는 그 실무적 함의를 찾기 어려운 것으로 인해 1990년대 이후 연구가 활발하게 일어나지 않고 있다(김상덕, 오세조 2005). 그럼에도 불구하고, 여전히 환경의 변화에 기업이 어떻게 대처하는가에 따라 기업의 성과를 좌우한다고 볼 수 있으며(김상덕, 오

\* 본 연구는 2005학년도 경남대학교 학술논문게재 연구비 지원으로 이루어졌음

\*\* 경남대학교 경영학부 전임강사 (E-mail: sdkim@kyungnam.ac.kr)

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

세조 2005; 오세조, 심종섭 1990; Aaker 1984), 환경 그 자체는 실무적 함의가 적더라도, 기업의 환경 변화 대처방안에서는 중요한 함의를 도출할 수 있다.

특히, 오랜 기간 경기침체가 지속되고, 유통경로를 둘러싼 환경의 변화가 심하게 발생하고 있는 오늘날과 같은 상황에서는 환경이 유통경로시스템에 어떠한 영향을 미치는지 발견하고, 이러한 환경 하에서 유통경로 시스템의 경쟁력 강화 전략을 도출하는 것은 매우 중요하다고 할 수 있다.

이러한 환경에 대한 과거 연구들은 주로 불확실성, 이질성, 동태성, 집중성, 풍요성, 상호연결성, 교란성 등 다양한 차원으로 구분되어 각각의 환경이 유통경로의 구조와 과정에 미치는 영향에 대해 다루었다. 예를 들어, 거래비용분석을 이용한 연구들은 환경의 불확실성이 유통경로의 구조 결정, 다시 말해, *Markets or Hierarchies* 의사결정에 영향을 미친다고 보았고(Anderson 1985, 1988; Anderson and Weitz 1986; Heide and John 1990; John and Weitz 1988; Noordewier, John, and Nevin 1990; Weiss and Anderson 1992), 자원기반 관점을 이용한 연구들은 환경의 집중성, 풍요성, 상호연계성 등이 유통경로 구성원간 힘-의존 구조, 협력 및 갈등과 같은 경로 분위기, 관료적 구조화와 같은 의사결정 메커니즘에 영향을 준다고 보았으며(오세조, 심종섭 1990; Dwyer and Oh 1987a; Pfeffer and Salancik 1978; Staw and Szawajkowski 1975), 정치경제 패러다임을 이용한 연구들은 환경의 불확실성, 동태성, 다양성, 집중성, 풍요성, 상호연결성, 교란성 등이 힘-의존 관계, 수직적 조정 또는 통합, 의사결정

의 집중화, 협력 및 갈등과 같은 다양한 유통경로 구조와 과정에 영향을 미친다고 보았다(김상덕, 오세조 2005; 오세조, 심종섭 1990; 오세조, 임영균, 박종희, 이승창 1995; 이종하, 오세조 1991; 임영균 1990; 한상린 1998; Achrol, Reve, and Stern 1983; Achrol and Stern 1988; Aldrich 1979; Aldrich and Mindlin 1978; Dwyer and Welsh 1985; Glazer and Weiss 1993; Kim 2000; Oh, Dwyer and Dahlstrom 1990; Stern and Reve 1980).

이처럼 환경은 다양한 환경 차원을 통해 유통경로의 성과에 영향을 주고 있다. 다양한 환경 차원 중에서는 풍요성과 동태성이 환경의 불확실성을 가장 강하게 유발하고, 가장 명확한 실무적인 함의를 가지고 있으며(Achrol and Stern 1988; Dwyer and Oh 1987a; Oh, Dwyer, and Dahlstrom 1990; Kim 2000), 환경의 영향을 강하게 받는 유통경로의 성과 중에서는 관계만족, 최소한의 기회주의, 결속 등이 있다(김상덕, 오세조 2005; 오세조, 심종섭 1990; Dwyer and Oh 1987a; Kim 2000).

하지만 이러한 연구들은 연구에 따라 유사한 연구결과를 보이기도 하지만 서로 상이한 연구 결과를 보이기도 하고 있다. 예를 들어, 환경 풍요성과 동태성을 연구한 Oh, Dwyer, and Dahlstrom(1990) 연구에서 풍요성은 유통경로 시스템이 보다 협력적이고, 덜 착취적인 의사소통을 하게 하며, 높은 결속력을 가지게 했지만, Dwyer and Oh(1987a)에서는 풍요성이 의사결정의 참여화에 영향을 주지 않았다. 또한 동태성의 영향을 연구한 오세조, 심종섭(1990), 이종하, 오세조(1991) 연구들은 기업형 경로구조

시스템을 대상으로 한 전자의 경우 동태성이 공식화와 중앙집권화를 강화시키나, 참여화에는 영향을 주지 않았지만, 계약형 경로구조 시스템을 대상으로 한 후자의 경우 동태성이 공식화는 강화시키나 중앙집권화와 참여화에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

이는 환경의 유통경로 시스템의 성과에 미치는 영향이 유통경로 시스템이 처한 상황에 따라 다르게 나타났기 때문이라 볼 수 있다. 좀 더 구체적으로 말해, 유통경로 시스템의 지배 구조(governance structure)에 따라 환경은 서로 다른 영향을 준다고 할 수 있다(Achrol, Reve, and Stern 1983). 거래를 조직하는 형태(Williamson and Ouchi 1981)로서 지배구조는 거래 파트너의 행동을 구조화하고 지배하는 능력을 가지고 있다.

예를 들어, 제조업체 주도의 수직적 통합(vertical integration) 수준이 높을수록 유통업체는 자율성이 적어지고, 제조업체에 비해 의사결정 권한이 적어진다. 이러한 상황에서 환경이 풍요해지게 되면, 풍요성의 원인을 제조업체에서 찾게 되어, 제조업체에 보다 결속하게 된다. 반면, 제조업체의 수직적 통합 수준이 낮으면, 환경 풍요성의 원인을 유통업체에서 찾게 되어 수직적 통합 수준이 높을 때보다는 낮은 정도로 제조업체에 대해 결속하게 된다.

동태성의 차원에서 수직적 통합의 수준이 높으면, 동태성이 강하게 나타날수록 유통업체는 제조업체에 의존하게 되므로, 제조업체와의 결속을 강화하려 할 것이지만, 수직적 통합의 수준이 낮으면, 제조업체에 대한 기회주의가 심화되고, 제조업체와의 관계를 느슨하게 만들 수 있다.

따라서 환경 연구를 함에 있어서, 유통경로 시스템의 수직적 통합이 미치는 영향을 이해하는 것은 매우 중요하다 할 수 있으며, 환경의 변화에 대응하기 위한 기업의 전략에 중요한 함의를 찾을 수 있다. 예를 들어, 오랜 기간 경기침체가 지속되고, 환경의 변화가 심하게 발생할 때, 기업은 유통경로의 구조를 변화시키거나, 관리 과정을 개선하여 유통경로의 경쟁력과 성과를 강화할 수 있다. 최근 많은 기업들이 프랜차이즈 시스템, 수직적 통합 등에 관심을 갖는 것도 이와 일맥상통한다 할 수 있다.

이에 본 연구는 환경의 유통경로 시스템의 성과에 대한 영향이 유통경로 시스템의 수직적 통합 정도에 따라 어떻게 달라지는지를 규명하려 한다. 이를 좀더 구체적으로 말하면, 본 연구의 목적은 첫째, 환경의 풍요성과 동태성이 유통경로 시스템의 관계만족, 기회주의, 결속에 어떠한 영향을 미치는지 발견하는 것이고, 둘째, 이러한 영향이 유통경로 시스템의 수직적 통합 정도에 따라 어떻게 달라지는지 규명하는 것이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 환경의 풍요성과 동태성

환경의 풍요성(munificence)과 동태성(dynamism)을 언급하기에 앞서, 본 연구는 기본 전제로 마케팅 과업환경 상의 수요부문, 공급부문, 경쟁부문, 규제부문(Achrol, Reve, and Stern 1983) 중 수요부문에 초점을 맞추었다. 이는 마케팅의 수요관리적 사

고의 관점에서 수요부문이 가장 중요한 부문이고, 실무적인 합의를 잘 도출할 수 있기 때문이다(오세조, 심종섭 1990; Kim 2000).

Achrol, Reve, and Stern(1983)은 거래 관계의 외부 환경이 관계의 구조와 과정에 영향을 미치는 현상들을 규명하고, 차원화 하였다. 그리고 이러한 현상들이 유통경로 시스템의 내부활동에도 영향을 미친다고 하였다. 그들은 이러한 현상들에 의해 야기된 불확실성이 유통경로 시스템의 내부에 영향을 준다고 보았는데 과업환경이 풍요롭고 (being rich), 동질적이고(homogeneous), 안정적이고(stable), 분산되고(dispersed), 평온한(placid) 상태가 멀어질수록 불확실성이 증가한다고 보았다.

이러한 맥락에서 Achrol and Stern(1988)은 의사결정의 불확실성에 가장 큰 영향을 미치는 것이 환경의 풍요성과 동태성이라는 것을 실증분석을 통해 밝혀 내었다.

여기서 수요부문 환경의 풍요성은 풍요로운 지역시장, 좋은 시장 전망과 높은 소비수준 등을 의미하는 것으로, 유통업체들에게 판매 및 이익 증대의 기회를 제공해 준다. 또한 제조업체에 있어서도 풍요로운 시장은 자사의 브랜드 충성도와 시장점유율을 유지 혹은 증진시키는데 있어서 매우 중요하다.

한편 동태성은 정보에 대한 필요성을 증진시키고, 진행과정상의 능력을 더 한층 요구하게 되며, 관리적인 의사결정을 복잡하게 한다. 시장 환경의 동태성은 경로구성원들의 결과에 대한 예측 가능성을 감퇴시키고, 성과에 대한 평가를 어렵게 한다(Oh, Dwyer, and Dahlstrom 1990). 이러한 상황에서 역할 수행에 미진한 경로 구성원은 그

원인을 외부적 요소에 돌리기 쉽고, 반면 그 역할 수행을 받아들이는 상대방 경로 구성원은 그 원인을 역할을 수행한 경로구성원의 무능력이나 관계결속의 결여 등 내부적 요소로 돌리는 경향이 나타나기 쉽다.

## 2. 수직적 통합

Williamson(1975, 1985)의 거래비용 이론은 교환관계가 *Markets*과 *Hierarchies*의 수직적 통합의 연속선에 따라 구조화 될 수 있다고 제안하였다. 이러한 수직적 통합은 목표의 포괄성, 의사결정 권한의 집중화, 감독과 통제의 범위 등에 영향을 줄 수 있기 때문에(Boyle et al. 1992), 수직적 통합 수준을 바꾸는 것은 지배구조의 중요한 차이를 발생시킨다. 특히, 통합 수준에 대한 의사결정은 기업 간 관계 내에서 거래 파트너에게 자율성을 부여할 것인지, 협력과 조정이 필요한 것인지 등에 대한 의사결정도 포함하고 있다. 다시 말하면 통합의 수준을 증가시키는 것은 거래 파트너의 의사결정 범위와 자율성을 제한하는 것이다(Dwyer and Oh 1988).

수직적 통합 수준의 범위(Dwyer and Oh 1988; Frazier and Rody 1991)는 첫째, 통합이 전혀 없는 상태로써, 상대적으로 자율적인 경로 구성원들로 구성되어 있으며, 가격 등과 같은 시장 메커니즘에 의존하는 유통경로 시스템이 있다. 여기에는 전통적인 (conventional) 또는 독립적인(independent) 유통경로 시스템이 있다. 이러한 시장기반 교환 관계 내에서 유통경로 구성원들은 자신 스스로의 의사결정에 의존하게 되고, 대부분의 경우 완전히 자율적이다.

둘째, 중간 정도의 통합수준으로 보다 공식적인 지배구조 형태로서 계약형 유통경로 시스템이 있다. 이 형태는 거래 파트너 간 계약 관계에 의존하며, 프랜차이즈 시스템이 대표적인 예이다. 이러한 계약형 유통경로 시스템에서 가맹점은 광고, 브랜드 이미지와 평판, 교육 등에 대한 의사결정 권한을 가맹 본부에 양도한다. 이런 경우 가맹점은 표준화된 사업 형태를 따르고, 자신의 자율성을 포기하기 때문에, 거래 파트너 간 조정 노력이 필요하게 된다.

마지막으로 가장 극단적인 통합의 형태로서, 유통경로의 구성원이 거래 파트너 또는 제조업체에 실제로 소속되어 있는 형태이다. 이 경우 제조업체에 힘의 소재가 명백히 있고, 그 구조적 힘의 불균형이 심하며, 소매점포의 이탈을 거의 불가능하게 한다. 이러한 경로 시스템에서 의사결정에 대한 권한이 대부분의 경우 제조업체에 편중되어 있고, 직영 점포들은 이를 본사차원에서 전략수립이나 마케팅 활동상의 효율성을 위해서 당연한 것으로 받아들인다.

### 3. 유통경로 성과 변수로서의 만족, 신뢰, 그리고 결속

환경이 유통경로 시스템의 성과에 미치는 영향은 주로 관계의 질(relationship quality)과 관련된 성과 변수 차원에서 이루어져 왔다. 예를 들면 만족, 신뢰, 결속, 협력, 갈등, 기회주의 등의 변수이다(김상덕, 오세조 2005; 오세조, 심종섭 1990; 이종하, 오세조 1991; Achrol, Reve, and Stern 1983; Dwyer and Oh 1987a; Dwyer and

Oh 1987b; Kim 2000; Oh, Dwyer, and Dahlstrom 1990). 본 연구에서는 많은 연구에서 공통적으로 환경의 영향을 받았던 만족, 신뢰, 그리고, 결속 변수를 유통경로의 성과 변수로 선정하였다.

## III. 가설수립

### 1. 환경의 중요성과 유통경로 시스템의 성과에 대한 가설

앞서 언급하였듯이 수요부문 환경의 중요성은 지역시장의 좋은 성장전망, 높은 소비수준, 향후 판매 및 이익 증대 기회 등을 의미한다. 이러한 수요부문 환경의 중요성은 힘 배분의 하향적 조정을 꾀하게 한다. 제조업체에게 일반적으로 유리한 불균형적인 힘의 시스템 속에서 중요한 시장의 유통업체는 제조업체와 권한을 나누어 가질 가능성이 높으며, 규정과 절차상에 있어서도 보다 융통성을 발휘할 수 있을 것이다. 뿐만 아니라 의사결정도 쌍방의 참여로 이루어지는 경우가 많이 나타날 것이다(Dwyer and Oh 1987a). 이러한 경우 유통경로 구성원 간 상호의존성이 강화되어, 제조업체는 유통업체의 요구에 귀 기울이고, 그 요구에 따르려고 노력한다(Heide 1994; Kim 2000). 이러한 가운데, 유통업체의 제조업체에 대해 만족, 신뢰, 결속이 강화된다(오세조, 심종섭 1990; Dwyer and Oh 1987a; Kim 2000).

하지만 유통경로 시스템의 수직적 통합

수준에 따라 이와 같은 상황은 다소 다르게 나타날 수 있다. 예를 들어, 수직적 통합이 높은 수준의 유통경로에서 유통업체는 풍요성의 원인을 제조업체와의 관계 속에서 발견하려 할 것이고, 향후 제조업체와의 긴밀한 관계유지를 통해 지속적으로 풍요성을 누리하고자 할 것이다. 반면, 수직적 통합 수준이 낮은 유통경로에서 유통업체는 풍요성의 원인과 대응을 제조업체와의 관계 보다는 시장에서 찾으려고 할 것이다.

따라서 수요부문 환경이 풍요로울 때, 제조업체에 대한 유통업체의 만족, 신뢰, 결속은 수직적 통합 수준이 높을수록 더 강하게 나타난다고 볼 수 있다.

이상의 내용을 토대로 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

**가설 1-1 :** 수요부문 환경이 풍요로울수록 제조업체에 대한 유통업체의 a)만족, b)신뢰, c)결속이 강할 것이다.

**가설 1-2 :** 수요부문 환경이 풍요로울수록 수직적 통합 수준이 낮은 경우보다 높은 경우에 유통업체의 a)만족, b)신뢰, c)결속이 더 강할 것이다.

## 2. 환경의 동태성과 유통경로 시스템의 성과에 대한 가설

환경의 동태성은 정보에 대한 필요성을 증진시키고, 진행과정상의 능력을 더 한층 요구하게 하며, 관리적인 의사결정을 복잡하게 한다. 특히 시장 환경의 동태성은 경

로 구성원들의 결과에 대한 예측가능성을 감퇴시키고, 성과에 대한 평가를 어렵게 한다(Oh, Dwyer, and Dahlstrom 1990).

수요부문 환경이 동태적이라고 지각되면, 제조업체 입장에서는 유통업체에 대한 통제를 강화함을 통해 변화하는 환경에 대응하려고 한다(Kim 2000). 경로 구성원들이 상대적으로 더 높은 위험을 지각하게 되므로 위험을 감소시켜줄 수 있는 경로 선도자의 중요성이 커지고, 따라서 경로 선도자의 통제가 증가한다(Dwyer and Oh 1987a; Etgar 1977). 이 때 제조업체의 통제와 감시가 강화되면, 유통업체는 제조업체의 힘이 강한 경우 두려움 때문에 마지못해 통제에 따를 것이고, 제조업체의 힘이 약한 경우에는 상호간 갈등이 발생하게 될 것이다(Murry and Heide 1998). 두 가지 경우 모두 유통업체의 제조업체에 대한 만족, 신뢰, 결속은 약화될 것이다.

하지만 이와 같은 상황은 제조업체가 유통업체를 통제할 수 있는 능력이 있을 때만 그것이 가능하다. 유통경로에서 제조업체가 가지고 있는 통제력에 따라 상황은 달라질 수 있다. 유통경로 시스템에서 통제력은 수직적 통합의 수준에 의해 설명할 수 있는데, 기업형 유통경로에 가까울수록 제조업체의 통제력이 강하고, 전통형 유통경로에 가까울수록 제조업체의 통제력이 약하다고 볼 수 있다(Dwyer and Oh 1988).

여기서 수직적 통합 수준이 높은 유통경로 시스템일 경우 제조업체는 통제를 강화함을 통해 환경의 변화에 대응하려고 할 것이지만, 수직적 통합 수준이 낮은 경우 통제력을 발휘하기 어렵게 되어, 인센티브 제공, 경계인 활용 등과 같은 방법으로 유통

업체의 협력을 유도할 것이다(Murry and Heide 1998).

전자의 경우 유통업체는 제조업체의 착취와 감시에 대한 두려움 때문에 소극적인 행동을 하게 된다. 이 때 제조업체의 힘의 사용은 힘의 정당성을 확보해야 하는데, 그렇지 않을 때에는 유통업체는 관계에 대해 만족하지 못하고, 신뢰하지 못하며, 결속이 약화된다. 나아가 관계의 종결을 초래할 수도 있다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987; Murry and Heide 1998). 하지만 후자의 경우 유통업체는 제조업체와 협력하는 것이 그렇게 하지 않는 것에 비해 유통업체에 이익이 되기 때문에, 제조업체의 각종 마케팅 프로그램에 동참하게 될 것이다.

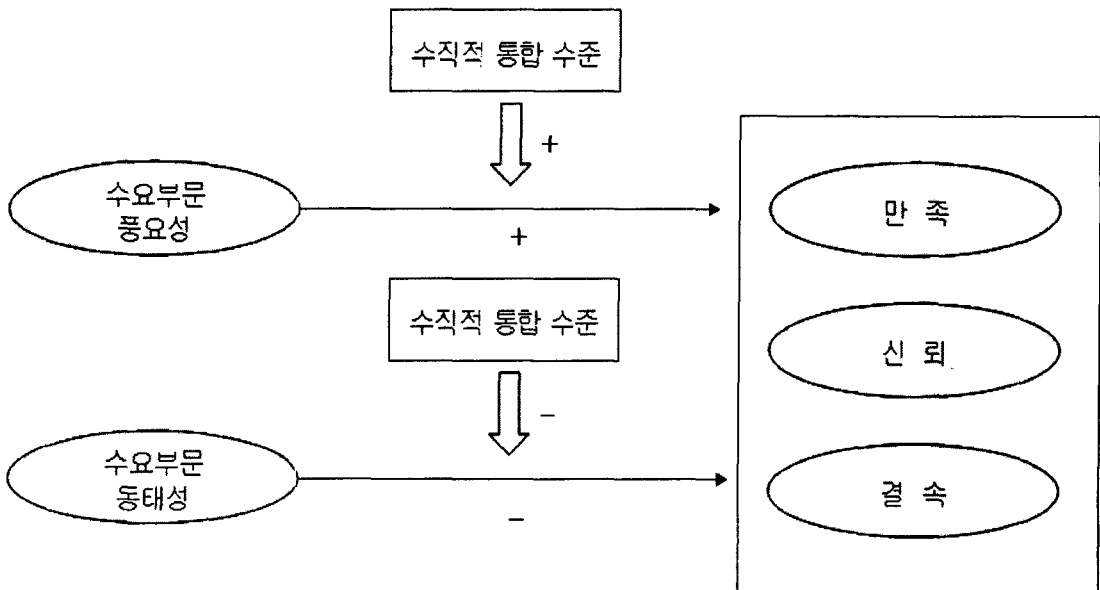
이상의 내용을 토대로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 2-1 : 수요부문 환경이 동태적일수록 제조업체에 대한 유통업체의 a)만족, b)신뢰, c)결속이 약할 것이다.

가설 2-2 : 수요부문 환경이 동태적일수록 수직적 통합 수준이 낮은 경우보다 높은 경우에 유통업체의 a)만족, b)신뢰, c)결속이 더 약할 것이다.

이상의 가설들을 토대로 연구모형을 도식화하면 다음과 같다.

〈그림 1〉 연구모형



## IV. 연구방법

### 1. 연구설계

본 연구는 유통경로의 수직적 통합 수준에 따라 환경이 유통경로의 성과에 미치는 영향을 조사하기 위해 유통경로의 세 가지 수직적 통합 형태인 기업형, 계약형, 전통형 경로 시스템을 연구의 대상으로 하였다. 먼저 기업형 유통경로 시스템으로는 우유 회사와 우유 보급소 간 유통경로 시스템으로 선정하였다. 우유 유통경로는 우유 회사의 힘이 매우 강한 극단적인 힘의 불균형 구조를 가지고 있기 때문이다. 본 연구에서 조사된 Y우유는 일방적으로 본사의 영업 및 마케팅 부서에서 하달되는 정책을 보급소가 이행하는 형태의 업무가 수행되고 있다.

두 번째로 계약형 유통경로 시스템으로는 프랜차이즈 본부와 가맹점 간 유통경로 시스템으로 선정하였다. 프랜차이즈 시스템은 계약에 의해서 본부와 가맹점 간 업무가 규정되지만, 기업형 유통경로 시스템과 마찬가지로 본부의 힘이 강한 힘의 불균형 구조를 가지고 있다. 본 연구에서 조사된 B프랜차이즈는 본부의 경영 노하우를 가맹점이 받아들여 업무가 수행되고 있으며, 본부의 영업사원이 가맹점을 순회하면서 영업지도를 하고 있다. 계약형 유통경로 시스템은 기업형 보다는 수직적 통합수준이 낮지만 전통형 유통경로 구조 보다는 수직적 통합수준이 높다.

마지막으로 전통형 유통경로 시스템으로는 화장품 전문점 유통경로로 선정하였다. 여기서 화장품 회사와 전문점은 서로 독립

적이고, 회사가 전문점에 영향을 미치긴 하지만 반드시 따라야 하는 의무는 없다. 우리나라의 경우 화장품 회사와 전문점 간 관계가 어느 정도 협력적인 체제가 구축되어 있기 때문에 관리형 유통경로 시스템이라고도 볼 수 있으나, 앞서 언급한 기업형, 계약형 유통경로 시스템에 비해서는 수직적 통합수준이 낮은 형태이다. 본 연구에서 조사된 A화장품의 경우 전문점의 주문을 받아 상품을 배달하고, 영업사원이 관할구역의 전문점을 순회하면서, 약간의 영업지도를 하고 있다.

본 연구에서는 이 세 가지 유통경로 시스템 중 전통형과 기업형, 전통형과 계약형을 비교하면서 수직적 통합수준에 따라 환경이 다른 영향을 미치는지 검정하였다.

설문조사의 대상은 기업형의 경우 Y우유 보급소장을, 계약형의 경우 B프랜차이즈 가맹점 사장을, 전통형은 A회사와 거래하는 전문점 사장을 대상으로 우편 설문조사를 수행하였다. Y우유 보급소 70부, B프랜차이즈 가맹점 120부, A회사 거래 전문점 100부의 유효 설문지를 회수하였으며, 회수율은 각각 27%, 32%, 18%였다.

### 2. 변수의 조작적 정의

본 연구를 수행하기 위해서 사용된 변수들과 측정항목은 수요부문 환경의 풍요성 5개 항목(Dwyer and Oh 1987a), 수요부문 환경의 동태성 3개 항목(Achrol and Stern 1988), 신뢰 9개 항목(Sullivan et al. 1981), 만족 3개 항목(Gaski and Nevin 1985), 결속 7개 항목(Morgan and Hunt 1994) 등이며, 모두 1점(전혀 그렇지 않다)에서 5점(매



우 그렇다) 사이의 리커트 척도를 사용하여 측정하였다. 본 연구에서 사용한 측정 척도는 부록에 소개하였다.

수직적 통합 수준을 나타내기 위해 본 연구에서는 3개의 서로 다른 수준의 유통경로 시스템을 더미 변수(dummy variables)로 처리하였다. 독립변수의 다중 공선성을 피하기 위해 더미변수는 계약형과 기업형, 2개만 사용하였다(Coher. and Cohen 1983). 첫 번째 더미변수는 계약형 더미변수로 전통형과 계약형 간의 변화를 반영하고, 두 번째 더미변수는 기업형으로 전통형과 기업형 간의 변화를 반영한다.

더미 변수를 제외한 모든 연속형 독립변수들은 측정항목의 평균값을 사용하여 분석하였고, 상호작용 모델에서 발생할 수 있는 다중공선성을 최소화 하기 위해 평균 중심화(mean centering)(Aiken and West 1991)를 실시하였다.

### 3. 조사대상의 특성

수거된 설문지를 통해 분석한 조사 대상은 전반적으로 서울 및 수도권에 골고루 분포되어 있었으며, 중업원 수는 1-2명(사장

제외)이었고, 공급업체와의 관계기간은 대부분 6개월 이상, 공급업체 영업사원의 방문 횟수는 주4회 이상으로 나타나 유통경로 내 거래 당사자간 충분한 관계가 형성되어 있다고 판단되었다.

## V. 자료분석 및 가설검정

### 1. 변수의 신뢰성

각 변수의 신뢰성을 확인하기 위하여 본 연구에서는 Cronbach's  $\alpha$ 를 사용하였다. 우선 각 변수를 측정하기 위한 모든 항목들을 측정한 후  $\alpha$ 값이 낮은 변수에 대해서  $\alpha$ 값을 저해하는 항목들을 제거해 나감으로써 신뢰성을 개선하였다. 그 결과는 <표 1>과 같다.

표에 나타난 5가지 변수들 중 수요부문 풍요성의 경우 5번째 항목인 “지금부터 3년 후 많은 경쟁사가 출현할 것이다”를 제거하여, 신뢰성을 개선하였고, 나머지 변수들은 설문 항목을 제거할 경우  $\alpha$ 값을 개선할 여지가 있었으나 전반적으로  $\alpha$ 값이 만족

<표 1> 변수의 신뢰성

변수명	최초 문항 수	$\alpha$	최종 문항 수	$\alpha$
수요부문 풍요성	5	.489	4	.603
수요부문 동태성	3	.791	3	.791
만족	3	.815	3	.815
신뢰	9	.775	9	.775
결속	7	.814	7	.814

할 만한 수준이어서 항목을 제거하지 않았다. 요컨대, 연구 모형에 사용된 변수들은 신뢰성이 있다고 할 수 있다.

## 2. 변수의 타당성

변수의 타당성을 확인하기 위해 본 연구에서는 확증적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 사용하였다. 확증적 요인분석 결과 적합도 지수가 낮은 변수에 대해서는 다중 상관계수의 제곱(Squared Multiple Correlations)이 낮은 항목 순으로 하나씩 제거해 가면서 타당성을 개선하였다. 연구 모형에서 사용된 두 가지 독립변수와 종속 변수를 포함하여 확증적 요인분석을 실시한 결과는 다음 <표 2>와 같다. 이 때 종속 변수가 만족, 신뢰, 결속이므로 각각의 종속 변수별 확증적 요인분석의 적합도 지수를 나타내었다.

<표 2>에 나타난 바와 같이 적합도 지수들이 전반적으로 만족할 만한 수치를 보였다<sup>1)</sup>. 이 과정에서 제거된 설문 항목으로는 신뢰의 항목 중 “그 전문점과의 업무관계는 조심해야 한다”, 결속의 항목 중 “그 전문점과의 관계 유지를 위해서 우리 지점은 최

대한의 노력을 하는 것이 당연하다” 항목이었다. 그 외의 항목들은 제거할 경우 추가적인 타당성 개선 효과가 있었지만 개선 효과가 크지 않아서, 제거하지 않고 분석하였다. 요컨대 연구 모형에 사용된 변수들은 타당성이 있다고 할 수 있다.

## 3. 가설검정

본 연구에서 가설 검정은 더미변수를 이용한 조절변수 회귀분석을 사용하였다. 구조방정식 모형을 사용하지 않은 이유는 구조방정식 모형이 조절변수의 효과를 검정할 때, 비제약모형과 등가제약모형간  $\chi^2$  통계량의 차이는 검정할 수 있지만, 그 방향을 알기 어렵기 때문에 조절 효과의 방향을 연구하는 본 연구에서는 구조방정식 모형을 사용하지 않았다. 조절변수 회귀분석회귀분석을 통한 가설검정 결과는 다음 <표 3>과 같다.

<표 3>에서 먼저 주 효과를 살펴보면, 수직적 통합 수준이 전통형에서 계약형으로 증가할 때, 유통업체는 제조업체에 대해 보다 더 만족하고( $t=2.220$ ), 신뢰하고( $t=2.072$ ), 결속하게( $t=5.345$ ) 된다. 또한 전통형에서

<표 2> 변수의 타당성

종속변수	$\chi^2$	d.f.	P	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	RMR
만족	106.03	32	0.00	0.08	0.90	0.93	0.88	0.07
신뢰	246.88	87	0.00	0.08	0.86	0.90	0.86	0.08
결속	211.37	62	0.00	0.09	0.85	0.90	0.85	0.07

1)  $\chi^2$  통계량은 표본 수가 크기 때문에( $n=260$ ), 참고만 함(김기영, 강현철 2001).

〈표 3〉 조절변수 회귀분석<sup>a</sup>

구 분	만 족	신 퇴	결 속
주 효과			
수요부문 풍요성	.232*** (3.609)	.213*** (3.308)	.112* (1.827)
수요부문 동태성	-.053 (-.820)	-.123* (-1.898)	-.003 (-.048)
계약형 경로구조	.146** (2.220)	.137** (2.072)	.336*** (5.345)
기업형 경로구조	.027 (.357)	.363*** (4.804)	.491*** (6.815)
R <sup>2</sup>	.291	.292	.409
상호작용 효과			
계약형 X 풍요성	.086 (.940)	.071 (.751)	.199** (2.176)
계약형 X 동태성	-.169* (-1.941)	-.048 (-.525)	-.211** (-2.407)
기업형 X 풍요성	.270*** (2.923)	.027 (.278)	.041 (.442)
기업형 X 동태성	-.056 (-.634)	.156* (1.692)	.140 (1.580)
R <sup>2</sup> 증가분	.05	.01	.02
F 변화량	2.01	3.20	6.32

a. 회귀분석 계수는 표준화된 계수이고, 괄호 안은 t값임.

\* p < .10, \*\* p < .05, \*\*\* p < .01

기업형으로 수직적 통합 수준이 증가할 때, 유통업체는 보다 더 신뢰하고(t=4.804), 결속하게(t=6.815) 된다. 하지만 만족 수준의 증가에는 영향을 미치지 않는다(t=.357).

다음으로 수요부문의 풍요성은 만족(t=3.609), 신뢰(t=3.308), 결속(t=1.827) 등 세 가지 성과변수에 모두 유의적인 正의 영향을 미치는 반면, 수요부문의 동태성은 신뢰에는 負의 영향(t=-1.898)을 미치지만 만족(t=-.820)과 결속(-.048)에는 영향을 미치지 않는다. 따라서 가설 1-1은 모두 채택, 가설 2-1은 b는 채택, a, c는 기각되었다.

한편 수직적 통합수준과 환경 간의 상호작용 효과는 총 12개 상호작용 중 5개만이 유의적인 효과를 보였다. 주 모델과 상호작용 모델 간의 R<sup>2</sup> 증가분이 낮은 것도 그

이유라 할 수 있다.

먼저 수요부문 풍요성의 경우를 보면 주 모델에서는 만족, 신뢰, 결속 모두에 正의 영향을 미쳤는데 반해 상호작용 모델에서 계약형의 경우는 결속(t=2.176)에만 영향을 주었고, 기업형의 경우는 만족(t=2.923)에만 正의 영향을 미쳤다. 따라서 가설 1-2는 a, c는 부분채택, b는 기각되었다.

또한 수요부문 동태성의 경우를 보면 주 모델에서는 신뢰에만 負의 영향을 미쳤는데 반해 상호작용 모델에서 계약형의 경우는 만족(t=-1.941), 결속(t=-2.407)에 負의 영향을 미쳤고, 기업형의 경우는 신뢰(t=1.692)에 正의 영향을 미쳤다. 따라서 가설 2-2는 a, c는 부분채택, b는 기각되었다.

가설 검정 결과를 보면 전반적으로 사전

에 수립한 가설대로 수요부문 풍요성은 유통업체의 만족, 신뢰, 결속을 강화하고, 동태성은 약화시키는 역할을 하였다. 또한 이러한 영향은 수직적 통합 수준이 높을 때 더 강하게 나타났다. 하지만 가설 2-1의 a, c, 가설 1-2의 b, 가설 2-2의 b 등은 기각되었다.

그 이유를 생각해 보면, 먼저 가설 2-1의 경우 동태성은 유통업체의 제조업체에 대한 신뢰를 약화시키기는 하였지만, 만족과 결속에는 영향을 미치지 않았다. 이는 제조업체 측면에서 보면 환경의 변화가 심하게 발생하더라도, 유통업체에 대한 통제력만을 강화하기 보다는 그들과의 결속을 통해 환경에 대응하려고 하는(Dwyer and Oh 1987b) 경향이 혼재되어 나타나기 때문이라 추측된다. 또한 유통업체 입장에서 보면 환경의 변화가 제조업체의 책임이 아니고, 환경 자체의 문제라고 인식하므로 제조업체에 대한 만족이나 결속에는 큰 영향을 미치지 않으나, 제조업체만 믿고 안일하게 대응해서는 안되겠다는 생각을 갖기 때문이라 추측된다. 다만 동태성의 회귀계수가 負의 방향으로 나타나 부분적으로나마 가설을 지지하고 있다.

두 번째로, 가설 1-2의 경우 계약형은 만족, 신뢰가 전통형과 같은 수준이고, 기업형은 신뢰, 결속이 전통형과 같은 수준으로 나타났다. 다시 말해 환경이 풍요롭다고 하더라도 계약형 경로의 유통업체는 전통형보다 제조업체에 대해 더 만족하거나 더 신뢰하지는 않고, 기업형 경로의 유통업체는 전통형보다 제조업체를 더 신뢰하고, 결속하지는 않는다는 것이다. 이는 계약형의 경우 풍요성의 원인을 제조업체와의 관계 속에서

찾긴 하지만, 본부와 가맹점 간의 관계가 본부에 소속되었다기 보다는 계약의 범위 내에서 협력하는 것이므로, 전통형 경로의 유통업체와 같이 자기 자신이나 환경 자체에서 풍요성의 원인을 찾으려는 경향이 혼재되어 나타나기 때문이라 추측된다.

또한 기업형의 경우 제조업체에게서 풍요성의 원인을 찾는 경향이 가장 강하게 나타나기 때문에 유통업체는 제조업체에게 만족한다. 하지만 전통형이나 계약형과는 달리 제조업체에 소속되었기 때문에 더 결속력을 강화하려 하지는 않으려는 현상이 혼재되어 나타났기 때문이라 추측된다. 다만 가설 1-2의 경우도 계수의 부호 방향이 사전에 설정되었던 방향으로 나타나 부분적으로나마 가설을 지지하고 있다.

마지막으로 가설 2-2의 경우 계약형은 신뢰가 전통형과 같은 수준이고, 기업형의 경우는 만족, 결속은 같은 수준이며, 오히려 동태성이 강하게 나타날수록 전통형에 비해 제조업체를 더 신뢰하는 것으로 나타났다. 이는 환경의 변화가 심할 경우 일반적으로 제조업체에 대한 신뢰가 약해지지만 계약형의 경우 제조업체와의 업무관계가 계약서에 명기되어 있기 때문에 큰 영향을 받지 않는 것으로 생각해 볼 수 있다.

또한 기업형의 경우 사전 가설과는 달리 환경의 변화가 심하더라도, 신뢰가 강화되고, 유의적이지는 않지만 결속도 강화되게 나타난 것은 아마도 유통업체가 제조업체 이외의 다른 대안을 생각할 수 없기 때문에, 제조업체를 더 신뢰하고, 결속하는 것이 그나마 할 수 있는 유일한 방법이기 때문이라 추측된다.

## VI. 결론

### 1. 연구결과의 요약

이상에서 분석된 연구결과를 다시 한번 요약 정리하면, 수요부문 풍요성과 제조업체에 대한 유통업체의 만족, 신뢰, 결속을 강화시킨 반면 동태성은 약화시켰다. 또한 이러한 현상은 수직적 통합 수준이 증가할 수록 더 강하게 나타났다.

하지만 계약형과 기업형 유통경로 구조에 따라 제한적이고 혼합된 영향을 미쳤다. 이를 보다 구체적으로 말하면 계약형은 환경이 풍요로울 경우 전통형에 비해 제조업체에 대한 결속이 더 강했고, 환경의 변화가 심할 경우 전통형에 비해 제조업체에 대

한 만족과 결속이 더 약했다. 한편 기업형은 환경이 풍요로울 경우 전통형에 비해 제조업체에 대해 더 만족했고, 환경의 변화가 심할 경우 제조업체를 더 신뢰하는 것으로 나타났다. 가설검정 결과를 표로 정리하면 다음과 같다.

### 2. 경영학적 함의

본 연구의 경영학적 함의를 찾아보면 다음과 같다. 먼저 본 연구는 환경의 영향이 유통경로의 수직적 통합 수준에 따라 다르게 나타난다는 점을 규명하였다. 과거 연구에 의하면 수요부문 풍요성은 유통경로 시스템의 성과를 강화하고, 동태성은 약화시키는 것으로 여겨졌다(오세조, 심종섭 1990; 이종하, 오세조 1991; Dwyer and Oh 1987a,

〈표 4〉 가설검정 결과

가 설	내 용	가설채택여부
가설 1-1-a	풍요성->만족 (+)	채택
가설 1-1-b	풍요성->신뢰 (+)	채택
가설 1-1-c	풍요성->결속 (+)	채택
가설 1-2-a	풍요성*높은 통합수준->만족 (+)	부분채택
가설 1-2-b	풍요성*높은 통합수준->신뢰 (+)	기각
가설 1-2-c	풍요성*높은 통합수준->결속 (+)	부분채택
가설 2-1-a	동태성->만족 (-)	기각
가설 2-1-b	동태성->신뢰 (-)	채택
가설 2-1-c	동태성->결속 (-)	기각
가설 2-2-a	동태성*높은 통합수준->만족 (-)	부분채택
가설 2-2-b	동태성*높은 통합수준->신뢰 (-)	기각
가설 2-2-c	동태성*높은 통합수준->결속 (-)	부분채택

1987b; Oh, Dwyer, and Dahlstrom 1990).

하지만 본 연구에서는 이러한 환경의 영향이 수직적 통합 수준에 따라 다르게 나타난다는 점을 발견하였다. 구체적으로 말하면, 수직적 통합 수준은 수요부문 풍요성과 동태성의 영향을 더욱 촉진하는 역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 기업으로 하여금 환경의 변화에 대응하기 위한 구조전략의 방향을 제시해 준다고 할 수 있다.

예를 들어, 환경이 풍요로워질수록 기업은 수직적 통합 수준을 좀 더 높일 필요가 있다. 다시 말해 프랜차이즈 시스템의 도입 또는 기업형 유통경로 구조의 설계 등을 통해 유통경로의 성과를 높일 수 있다. 또한 환경의 변화가 심할수록 유통경로의 통합수준을 낮추는 것을 통해 유통경로의 성과를 높일 수 있다. 다만 본 연구결과에 의하면 계약형 프랜차이즈 시스템의 경우와는 달리 기업형 경로구조는 오히려 유통경로의 성과를 높일 수도 있기 때문에, 수직적 통합의 수준을 낮추거나 아니면 매우 높이는 것이 바람직하다고 할 수 있다.

추가적으로 본 연구는 수직적 유통경로 시스템의 종류인 계약형, 기업형 유통경로 구조간 차이점을 발견하였다. 좀더 구체적으로 말하면, 계약형 경로구조는 환경이 풍요로울 때 유통업체의 제조업체에 대한 결속력이 강해지는 반면 기업형 경로구조는 그렇지 않았다. 또한 계약형은 환경의 변화가 심할 때, 제조업체에 대한 결속력이 약해지는 반면 기업형의 경우 그렇지 않았고, 오히려 제조업체에 대한 신뢰가 강화되었다. 이는 환경이 풍요로울 때 계약형 경로구조, 환경이 동태적일 때 기업형 경로구조가 적합하다는 것을 보여 준다. 이는 기업

이 수직적 통합 수준을 높임에 있어서, 그 형태를 어떻게 가져가야 하는지 방향을 제시해 준다고 할 수 있다.

### 3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

마지막으로 본 연구의 한계 및 향후 연구방향을 살펴 보겠다. 물론 크고 작은 연구의 한계를 많이 찾을 수 있겠지만 크게 세 가지 정도로 분류할 수 있다.

첫째, 보다 정교한 연구설계가 부족했다는 점이다. 물론 환경이 유통경로 시스템의 성과에 영향을 미치기는 하지만 매개변수를 통해 영향을 준다고 볼 수 있다. 예를 들면, Dwyer and Oh(1987a)의 경우는 관료적 구조화(bureaucracy), Kim(2000)은 영향전략(influence strategies) 등을 통해 유통경로 구성원의 관계 결속에 영향을 미친다는 사실을 발견하였다. 물론 본 연구의 초점이 유통경로의 수직적 통합수준 효과를 보기 위함이라 모형을 단순화시키긴 하였지만, 상호작용 효과에 관한 몇몇 가설들이 기각되고, 혼재된 방향을 나타낸 것은 아마도 또 다른 중요한 변수가 연구모형에 개입되어야 함을 말한다고 할 수 있다. 예를 들면, 환경의 동태성이 심할수록 제조업체는 유통업체에 대한 통제를 강화시킬 수도 있지만 협력체제 구축을 위해 통제를 약화시킬 수도 있다. 이러한 경우 보다 세분화된 가설 수립이 필요하다. 향후 매개변수를 포함하는 연구모형으로 발전시켜야 할 것이다.

두 번째로, 또 다른 조절변수를 찾아낼 필요가 있다. 예를 들어 수직적 통합 수과는 별개로 유통경로 시스템 전반의 분위기, 갈등수준 등에 의해서도 환경의 영향은

달라질 수 있다. 하지만 논문의 서두에서도 언급했듯이, 환경에 관한 연구가 매우 부족하기 때문에 아직 개척되지 않은 분야가 많다. 향후 좀 더 많은 조절변수를 포함하는 연구모형으로 발전시켜야 할 것이다.

세 번째로, 조사대상 표본의 한계이다. 본 연구는 조사의 어려움으로 인해, 각각의 유통경로 구조별로 하나의 회사만을 조사하였다. 전통형 경로 구조는 A화장품 회사의 거래 전문점, 계약형 경로 구조는 B프랜차이즈 본부의 가맹점, 기업형은 Y우유의 보급소만을 대상으로 하였다. 물론 각각의 회사가 해당 산업에서 대표적인 기업이기 때문에 어느 정도 대표성을 띄고 있다고 할 수 있으나, 회사의 특성으로 인한 오류와 산업의 특성으로 인한 오류가 표본에 반영되었을 가능성이 있다. 따라서 향후 보다 다양한 회사, 다양한 산업에 걸친 표본추출이 이루어져야 할 것이다.

논문접수일 : 2005. 10. 20

논문게재일 : 2005. 11. 21

## 참고문헌

- 김상덕, 오세조(2005), “수요부문 환경 불확실성이 제조업체와 소매업체 간 관계 특성과 관계의 질에 미치는 영향,” *경영학연구*, 34(1), 27-56.
- 김기영, 강현철(2001), LISREL(SIMPLIS)을 이용한 구조방정식모형의 분석, 자유 아카데미.
- 오세조, 심종섭(1990), “기업형 수직적 유통경로에서 시장환경의 풍요성과 동태성이 내부정치경제에 미치는 영향,” *산업과 경영*, 27(1), 454-470.
- \_\_\_\_\_, 임영균, 박종희, 이승창(1995), “유통경로구조의 결정요인에 관한 연구,” *마케팅연구*, 10(1), 91-106.
- 이종하, 오세조(1991), “환경의 동태성이 마케팅경로상의 판로적 구조화와 갈등에 미치는 영향,” *마케팅연구*, 6(1), 26-42.
- 임영균(1990), “환경적 불확실성이 경로 구성원 간의 힘의 원천 및 몰입에 미치는 영향,” *경영학연구*, 19(2), 15-45.
- 한상린(1998), “산업재 공급자와 조직 구매자 간의 관계요인에 관한 연구,” *마케팅연구*, 13(1), 157-172.
- Aaker, David A.(1984), *Strategic Marketing Management*, New York: John Wiley and Sons.
- 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.
- \_\_\_\_\_, Roger Reve, and Louis W. Stern (1983), “The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis,” *Journal of Marketing*, 47(Fall), 55-67.
- Aiken, Leona S. and Stephen G. West(1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Aldrich, Howard E.(1979), *Organizations*

- and *Environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- \_\_\_\_\_ and Sergio Mindlin(1978), "Uncertainty and Dependence: Two Perspectives on Environment," in *Organizations and Environment*, Lucien Karpik, ed. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Anderson, Erin(1985), "The Salesperson as Out Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis," *Marketing Science*, 4(Summer), 234-254.
- \_\_\_\_\_ (1988), "Transaction Costs as Determinants of Opportunism in Integrated and Independent Sales Forces," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 9(May), 247-264.
- \_\_\_\_\_ and Barton Weitz(1986), "Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity," *Sloan Management Review*, 32(Spring), 3-19.
- Boyle, Brett, F. Robert Dwyer, Robert A. Robicheaux, and James T. Simpson (1992), "Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures," *Journal of Marketing Research*, 29(November), 462-473.
- Cohen, Jacob and Patricia Cohen(1983), *Applied Multiple Regression /Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dwyer, F. Robert and Sejo Oh(1987a), "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 24(November), 347-358.
- \_\_\_\_\_ and Sejo Oh(1987b), "The Consequences of Intertype Competition on Retail and Interfirm Behavior," in *Educators' Conference Proceedings*, (Chicago: American Marketing Association), 23-28.
- \_\_\_\_\_ and \_\_\_\_\_ (1988), "A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies," *Journal of Marketing*, 52(April), 21-34.
- \_\_\_\_\_ and M. Ann Welsh(1985), "Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 12(November), 397-414.
- \_\_\_\_\_, Paul Schurr, and Sejo Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.
- Etgar, Michael(1977), "Channel Environment and Channel Leadership," *Journal of Marketing Research*, 14(February), 69-76.
- Frazier, Gary L. and Raymond C. Rody (1991), "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels," *Journal of Marketing*, 55(January), 52-69.
- 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.
- Glazer, Rashi and Allen M. Weiss(1993), "Marketing in Turbulent Environments: Decision Processes and the Time-Sensitivity of Information," *Journal of Marketing Research*, 30(November), 509-521.
- Heide, Jan B.(1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 58(January), 71-85.
- and George John(1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, 27(February), 24-36.
- John, George and Barton A. Weitz(1988), "Forward Integration into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis," *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(2), 337-55.
- Kim, Keysuk(2000), "On Interfirm Power, Channel Climate, and Solidarity in Industrial Distributor-Supplier Dyads," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 388-405.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Murry, John P. Jr. and Jan B. Heide(1998), "Managing Promotion Program Participation within Manufacturer-Retailer Relationships," *Journal of Marketing*, 62(January), 58-68.
- Noordewier, Thomas G., George John, and John R. Nevin(1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships," *Journal of Marketing*, 54(October), 80-93.
- 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.
- Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations*, New York: Harper & Row Publishers, Inc.
- Staw, M. Barry and Eugene Sz wajkowski (1975), "The Scarcity-Munificence Component of Organizational Environments and the Commission of Illegal Acts," *Administrative Science Quarterly*, 20(September), 345-354.
- Stern, Louis W. and Torger Reve(1980), "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, 44(Summer), 52-64.
- Sullivan, Jeremiah, Richard B. Peterson, Naoki Kameda, and Justin Shimada (1981), "The Relationship between Conflict Resolution Approaches and

Trust-A Cross Cultural Study,”  
*Academy of Management Journal*,  
24(December), 803-815.

Weiss, Allen M. and Erin Anderson(1992),  
“Converting from Independent to  
Employee Salesforces: The Role of  
Perceived Switching Costs,” *Journal of  
Marketing Research*, 29(February),  
101-115.

Williamson, Oliver E.(1975), *Markets and  
Hierarchies: Analysis and Antitrust  
Implications*, New York: The Free  
Press.

(1985), *The Economic Institutions of  
Capitalism*, New York: The Free  
Press.

and William G. Ouchi(1981), “The  
Markets and Hierarchies Program of  
Research: Origins, Implications,  
Prospects,” in *Perspectives on  
Organization Design and Behavior*, A.  
H. Van de Ven and W. F. Joyce, eds.  
New York: John Wiley & Sons,  
347-370.

## <부 록> 측정 척도

### 수요부문 환경의 풍요성

- 판매 지역 내 다른 소매점들의 평균적인 판매성과에 비해 판매성과가 높다.
- 판매 지역 내에서의 다른 경쟁 소매점들과의 경쟁이 심하다(r).
- 판매 지역 내에서 사업의 이익과 성장기회가 많다.
- 판매지역 내에 경쟁 소매점의 수가 많다(r).
- 지금부터 3년 후 판매지역 내에 많은 경쟁소매점이 출현할 것이다\*.

### 수요부문 환경의 동태성

- 고객들은 선호하는 제품들을 자주 바꾼다.
- 고객들은 선호하는 브랜드를 자주 바꾼다.
- 선호하는 품질수준 또는 가격대를 자주 바꾼다.

### 만족

- 거래 회사와의 거래에 전반적으로 만족한다.
- 거래 회사는 사업을 같이 할 만한 좋은 기업이라는 느낌이 든다.
- 거래 회사가 지원하는 제품이나 서비스에 만족한다.

### 신뢰

- 주 거래 회사와의 업무관계는 조심해야 한다(r)\*.
- 주 거래 회사는 우리 전문점과 긴밀한 관계를 원한다.
- 주 거래 회사는 추천이나 제안에 회의적이다(r).
- 우리 전문점은 주 거래 회사의 좋은 충고와 협조에 의존하고 있다.
- 주 거래 회사와 우리 전문점은 동등한 관계에서 함께 일한다.
- 주 거래 회사는 우리 전문점이 긴밀한 업무 관계를 유지할 것을 기대하고 있다.
- 주 거래 회사의 행동은 거래 초기의 행동과 일관성이 있다.
- 주 거래 회사와 우리 전문점은 판매 및 유통 프로그램 문제들에 관해 서로 동의한다.
- 주 거래 회사는 진지하다고 생각된다.

### 결속

- 우리 회사는 소매점과의 관계에 매우 몰입되어 있다.
- 소매점과의 관계는 우리 회사에 매우 중요하다.
- 소매점과의 관계는 우리 회사에 거의 중요하지 않다(r).
- 우리 회사는 소매점과의 관계를 오랫동안 유지하려 한다.
- 소매점과 우리 회사는 마치 가족과도 같다.
- 소매점과의 관계는 우리 회사가 많은 관심을 갖고 있다.
- 소매점과의 관계 유지를 위해서 우리 회사는 최대한의 노력을 하는 것이 당연하다\*.

\* 신뢰성, 타당성 확보를 위해 제거된 항목

# The Effects of Output Sector Munificence and Dynamism on Distribution Channel Performances: Moderating Effects of Integration

Sang Deok Kim\*  
Sejo Oh\*\*

## Abstract

In these days of severe changes in the environment and economic slump, it is indispensable for firms to cope with the environment effectively.

This study is an attempt to investigate the mechanisms through which output sector munificence and dynamism affect distribution channel performances, such as, satisfaction, trust, and commitment. Especially, this study focus on moderating effects on distribution channel integration that has not been investigated in the past.

For the purpose of empirical testing, 70 corporate channels, 120 contractual channels, and 100 conventional marketing channels have been selected and analyzed.

According to the result from moderated regression analysis, munificence strengthens distribution channel performances, while dynamism weakens them. And integration reinforces the effects.

Keywords: output sector, munificence, dynamism, integration, satisfaction, trust, commitment

---

\* Full-time instructor, Department of Business Administration, Kyungnam University.

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