

# 갈등해결전략이 관계학습과 성과에 미치는 영향

노원희\*  
송영욱\*\*

\*\*\*\*\*

갈등에 대한 다양한 연구가 이루어졌음에도 불구하고, 갈등해결을 통한 관계학습의 관점에서 조직적(interorganizational)으로 접근한 연구는 매우 부족한 실정이다.

본 연구에서는 갈등해결 매커니즘을 통해, 유통경로 구성원들이 어떻게 관계학습을 구축할 수 있는지, 그리고 이것들이 경로관계의 성과에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고 있다.

이와 같은 목적으로 국내 유통업체의 협력업체 영업담당자 490명을 대상으로 설문조사를 실시한 결과, 갈등해결에 있어 협력행동은 관계학습의 세 가지 과정인 정보공유, 공동이해와 해석, 관계특유기억 모두를 강화한 반면, 회피행동은 정보공유만 약화시키는 것으로 나타났다. 공동이해와 해석, 관계특유기억은 유통경로의 성과인 효과성과 효율성을 강화시킨 반면, 정보공유는 성과에 영향을 미치지 않았다.

주제어: 갈등해결전략, 관계학습, 성과

\*\*\*\*\*

## I. 서론

갈등에 대한 초기 연구들은 갈등의 개념, 원인과 결과 등의 영역에서 주로 이루어졌다. 하지만 기존 연구들이 단순히 갈등을 부정적인 개념으로만 간주하여, 갈등에 대한 연구가 단편적으로만 이루어진 상황이고(Amason, 1996), 갈등연구의 유용성마저 감소시킬 수 있다는 적극적인 비판이 나오면서(Jehn and Chatman, 2000), 갈등에 대한 새로운 접근시

각이 대두되었다. 따라서 최근에는 갈등의 다차원성, 갈등의 다양한 결과, 갈등해결과 관리 등 다양한 영역에서 연구가 이루어지고 있다.

특히 갈등해결전략(Bradford, Stringfellow, and Weitz, 2004; Duarte and Davies, 2003; Rose and Shoham, 2004)에 대한 연구는 매니지먼트 분야 등 타분야에서는 많이 이루어졌지만, 마케팅 분야에서는 매우 부족한 실정이다(Song, Xie, and Dyer, 2000). 그리고 대부분 연구들이 갈등해결전략을 통해 갈등을

\* 제 1저자, 연세대 경영연구소 연구원(whnoh12@hanmail.net)

\*\* 교신저자, 충북대 경영대학 국제경영학과 부교수(ywsong@chungbuk.ac.kr)

제거하는 관점에서(Song, Xie, and Dyer, 2000), 특정 갈등해결전략의 효과성을 검증하는데 초점을 두고 있다(Rahim, 1986; Xie, Song and Stringfellow, 1998).

본 연구는 갈등해결전략과 갈등해결을 통한 관계학습(Lukas, Hult, and Ferrel, 1996)에 초점을 맞추고 있다. 갈등해결전략을 관계학습의 관점에서 보면, 갈등을 해결하는 과정에서 상대방의 의견을 듣고, 함께 문제를 분석하고 의논하여, 상대방이 원하는 바를 업무에 적용하는 노력 등은 서로의 경쟁력을 증가시킬 수 있다. 그러므로 바람직한 갈등해결은 긍정적인 학습과 지식 습득의 과정이 될 수 있으며, 따라서 갈등을 부정적인 요소로만 보고 제거하려는 관점에서 벗어나 갈등해결을 통한 경로관계 발전으로의 인식 전환이 요구된다.

따라서 본 연구의 목적은 첫째, 갈등해결전략이 관계학습에 어떠한 영향을 미치는지 규명하는 것이다. 특히 협력행동과 회피행동 등 갈등해결전략의 유형에 따라 관계학습에 미치는 서로 다른 영향을 검증하는데 초점을 둔다. 둘째, 관계학습, 특히 관계학습의 세 가지 하위과정들(정보공유, 공동이해와 해석, 관계 특유기억)이 유통경로의 성과에 어떠한 영향을 미치는지 규명해 보고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 갈등해결전략

유통경로는 둘 이상의 구성원으로 이루어지고, 이들의 상호작용을 통해 유통경로 내

시스템을 형성하며, 각 경로구성원은 자신의 목표달성을 위해 구성원과 상호의존적인 협력관계를 가진다. 이러한 유통경로 시스템 내에서 각 경로구성원간의 상호작용은 필연적으로 갈등을 유발하게 되므로(한상린, 2002), 경로연구에서 갈등은 경로 전체에 영향을 미치는 주요 요인으로 취급되어 왔다(Anderson and Narus, 1990).

갈등이 맥락에 따라 상이한 결과를 도출할 수 있다는 가정은 갈등 연구에서 가장 큰 변화로 간주될 수 있다(Song, Dyer and Thieme, 2006). 즉 갈등의 상황적 접근은 기존의 연구에서 갈등을 성과에 부정적인 영향을 미치는 개념으로만 본 것에서 벗어나, 갈등의 결과가 긍정적이거나 부정적, 혹은 아무 영향이 없는 등 상이하게 나타날 수 있음을 지적하며, 상황이론적 접근을 시도하는 것이다.

특히 업무가 과거에 비해 복잡해지고 경로구성원간 상호의존도가 높아지면서 갈등해결전략의 중요성이 점차 높아지고 있다(Rahim and Bonama, 1997). 갈등해결전략은 갈등을 해결하는 특정 전략이 갈등 관리에 상대적으로 더 효과적일 수 있다는 결과를 도출함으로써(Rahim and Bonama, 1997), 갈등을 보다 효율적으로 관리할 수 있는 시사점을 제시한다.

갈등해결전략은 갈등 모델의 두 가지 차원에 따라 총 5개의 전략으로 나뉜다(Thomas, 1976). 한 차원은 주장성(assertiveness)이고, 다른 차원은 협동성(cooperativeness)이다. 주장성은 유통경로 구성원이 자신의 이익이나 관심사를 만족시키기 위해 노력하는 정도를 말하고, 협동성은 상대방의 이익이나 관심사를 만족시키기 위해 노력하는 정도를 말한다(Thomas, 1992). 높은 주장성과 낮은 협동성은 경쟁(competing)행동으로, 낮은 주장성과 낮은

협동성은 회피(avoiding)행동으로, 중간 수준의 주장성과 협동성은 타협(compromising)행동으로, 낮은 주장성과 높은 협동성은 수용(accommodating)행동으로, 마지막으로 높은 주장성과 높은 협동성은 협력(collaborating)행동으로 나타난다.

Song, Xie, and Dyer(2000)와 같은 연구자들은 마케팅 관리자가 선택할 수 있는 전략 중 협력행동이 가장 이상적인 전략이며, 회피행동이 가장 나쁜 전략이라고 주장하였다. 다른 연구에서도 협동성이 높은 타협, 수용, 협력행동 중 협력행동이 갈등 해결에 있어 가장 이상적(Lewicki, Weiss, and Lewin 1992; Tjosvold, 1991)이라고 했다. 주장성이 높은 경쟁, 회피행동 중에서 아시아권 국가에서 많이 나타나는 전략은 회피행동이라는 연구도 있다(Dyer and Song, 1997; Gregory, 1983). 본 연구도 선행 연구들처럼 연구와의 적합성과 간소화의 법칙에 따라 협력행동과 회피행동에 초점을 맞추고자 한다.

갈등해결에 있어 협력행동은 상대방과 갈등이 생겼을 때, 정보의 공유와 객관적인 상황 분석을 통해 윈-윈 솔루션을 도출해낸다(Rahim, 1983). 회피행동은 표면적으로 갈등을 최소화시키는 전략으로 갈등을 피하거나 무시하는 방법이다. 회피행동은 생산적인 상호작용을 줄이고, 정확하고 질 높은 정보의 수집과 사용을 방해한다(Song, Xie, and Dyer, 2000).

## 2. 관계 학습

관계학습은 조직학습이론(organizational learning theory)을 유통경로의 구매자-판매자간 관계에 접목시킨 개념이라고 할 수 있

다. 조직학습이란 외부환경의 변화에 적절히 대응하기 위해 조직의 문화, 규칙, 시스템 등을 조정하는 과정이라고 정의되며(Cyert and March, 1963), 정보를 모으고, 퍼뜨리고, 해석하고, 저장하는 과정을 포함한다(Sinkula, 1994). 이러한 조직학습이론은 주로 인사조직 분야에서 연구되어 왔으나(신동엽, 김선혁, 정기원, 2008), Selnes and Sallis(2003)에 의해 마케팅 분야 특히 유통분야로 접목되었으며, 유통분야에서는 관계학습의 개념으로 다루어진다(Ling-yee, 2006; Chang and Gotcher, 2010; Hsu, Chen, and Huang, 2007; Lai, Pai, Yang, and Lin, 2009).

유통경로 구성원 간 학습현상으로서의 관계학습은 “구매자와 판매자가 공동으로 해석하고 관계영역특유행동의 범위나 잠재 가능성에 변화를 줄 수 있는 공유된 관계영역특유기억”으로, 통합한 정보를 서로 공유하게 하는 공동활동을 의미한다(Selnes and Sallis, 2003). 이러한 관계학습은 정보공유, 공동이해와 해석, 그리고 관계특유기억의 세 가지로 나뉜다(Selnes and Sallis, 2003). 첫째, 정보공유(information exchange)는 유통경로 구성원 각자의 정보가 파트너에게 제공되어, 공유하는 정보로 만들어가는 과정을 의미한다. 예를 들어 유통경로 구성원들은 갈등이 발생할 경우, 갈등의 원인과 해결방법에 대한 상대방의 의견을 듣고, 공유하고, 존중하게 된다. 둘째, 공동이해와 해석(joint interpretation and coordination)은 유통경로 구성원간 공유한 정보를 공동으로 분석하고, 해석하고, 이해하는 과정을 말한다. 유통경로 구성원들은 갈등을 원만하게 해결하기 위해 갈등의 원인을 함께 분석하고 토의하며 공동의 목표에 부합하는 해결방법을 찾기 위해 노력할 수 있

다. 이는 공유된 정보가 같은 의미로 이해되며, 구성원들은 갈등 해결에 대한 파트너의 기대를 파악하고, 특정 책임 분야가 무엇인지, 어떻게 행동해야 하는지를 알게 되는 것이다. 유통경로 구성원들은 갈등해결을 관리 과정에 포함시킨다. 즉 공동이해와 해석 과정을 거치면서, 구성원들은 갈등을 파악하고, 해결하며, 갈등해결을 관리 과정에 포함시키게 된다. 마지막으로, 관계특유기억(relationship-specific knowledge memory)은 유통경로 구성원 간 공유하는 공동의 믿음, 가치, 행동 지침 등을 의미한다(Ballantyne 2004; Johnson, Sohi, and Grewal, 2004; Selnes and Sallis, 2003). 위의 단계를 거쳐 공유되고 합의된 정보는 전자 데이터베이스나 각종 문서를 통해 공동으로 저장되고 업데이트 되어, 향후 유사한 갈등 해결시 도움을 준다(김상덕, 2010). 즉 유통경로 구성원은 갈등 해결과 관련된 절차와 서술이 조직적 기억으로 저장되고, 구성원들은 갈등 발생과 해결에 관련된 특유 기억과 서술된 지식을 확보하게 된다.

### 3. 성과

유통분야 연구에서 성과는 수익성, 매출, 시장점유율 등의 재무적인 성과(Pelham and Wilson, 1996; Hewett and Bearden, 2001)와 거래 파트너의 만족, 신뢰, 결속 등의 행동적인 성과(Anderson and Narus, 1990; Morgan and Hunt, 1994)로 크게 나눌 수 있다.

하지만 본 연구에서는 성과를 효과성과 효율성의 개념에서 살펴보고자 하는데(Stern and An-Ansary, 1992), 즉 거래 파트너간의 관계가 개선된 성과를 효과성과 효율성 차원에서

살펴보는 것이다(Rice, 1992). 구매자-판매자 간 관계의 효과성은 거래 담당자가 관계를 가치 있고, 공정하고, 생산적이고, 만족스럽게 생각하는 정도라고 할 수 있고(Ruekert and Walker, 1987; Vande Ven, 1976), 협력적 관계의 효율성은 결과적으로 낮은 비용을 투입하는(Kalwani and Narayandas, 1996), 즉 공급자가 비용의 통제에서 보다 효과적으로 되는 형태(Heide and Stump, 1995; Noordewier, George, and Nevin, 1990)라고 볼 수 있다.

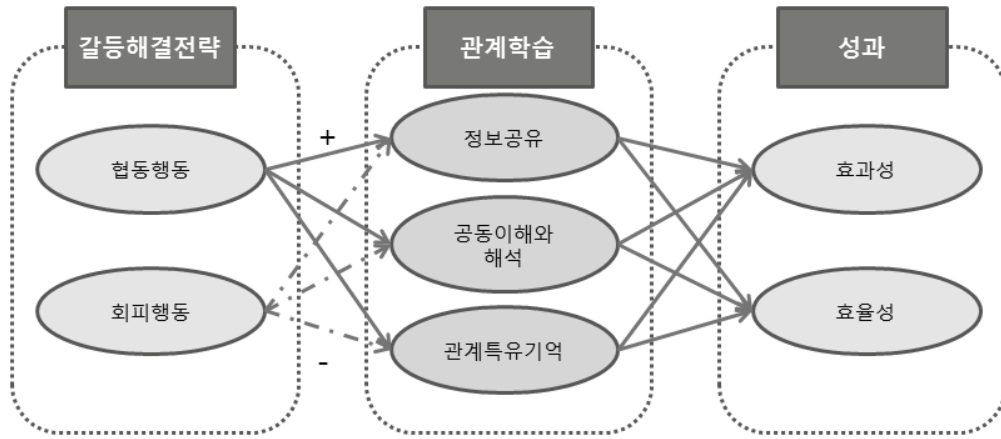
이러한 효과성과 효율성을 본 연구의 대상 산업인 유통업체와 협력업체 간 관계에 적용해 본다면, 효과성은 실무적 차원에서 보았을 때 유통업체와 협력업체의 공동 목표인 판매 제품의 성공 개념으로 살펴볼 수 있다. 유통업체와 협력업체 간 효율성은 거래관계에 소요되는 비용 대비 매출의 개념으로 볼 수 있다(김상덕, 2010).

## Ⅲ. 연구모형 및 가설설정

### 1. 연구모형 설정

본 연구의 연구모형은 갈등해결 차원에서 유통경로 구매자-판매자 간 갈등해결전략, 관계학습, 성과 간 관계를 연결하였다. 갈등해결전략에는 협력행동과 회피행동을, 관계학습에는 정보공유, 공동이해와 해석, 관계특유기억을, 성과에는 효과성과 효율성 변수를 각각 포함시켰다.

이상의 내용을 그림으로 도식화하면 다음 연구모형과 같다.



〈그림 1〉 연구 모형

## 2. 가설 설정

### 2.1 갈등해결전략(conflict resolution strategy)과 관계학습

갈등해결에 있어, 협력행동(collaborating behavior)은 갈등에 대한 경로구성원 모두의 의견과 관점을 서로 공유하고, 토론함으로써 갈등해결을 통한 유용성을 증대시킨다. 갈등에 대한 이러한 자세는 구성원들이 문제 해결 능력, 상호 이해와 함께 효과적인 문제 해결 전략을 짜도록 도와준다(Tjosvold, Hui, Ding, and Hu, 2003). 협력행동을 통해 유통경로 구성원들은 상대방의 관심사와 관점을 이해하려고 하기 때문에, 업무와 관련하여 불확실성과 오귀인을 줄인다. 이는 구성원들이 상대방과의 대화와 토론에 집중하도록 만든다(Song, Xie and Dyer, 2000). 뿐만 아니라, 협력행동은 상호 의존성을 높임으로써, 파트너와의 정보 공유와 전략 이해 정도를 높인다. 따라서 관계학습에 긍정적인 영향을 주게 된다.

이를 앞서 제시한 관계학습의 세 가지 하

위과정별로 살펴보면, 먼저 협력행동은 유통 경로 구성원간 정보공유를 활성화시킬 것이다. 정보공유는 구성원이 정보를 공유하기 위해 노력할 때 나타나고(Senge, 1997), 협력행동의 기본은 갈등에 대한 상대방의 인식과 정보를 공유하는 것이기 때문이다.

다음으로 협력행동은 공동이해와 해석 과정도 활성화시킨다고 할 수 있다. 유통경로 구성원간 동일한 정보에 대해서도 서로 다른 이해를 할 수 있게 되는데, 갈등을 해결함에 있어 협력행동은 상대방과 갈등의 원인과 해결방안에 대한 의견 조율과 합의 등의 공동이해 과정을 거치게 되기 때문이다.

마찬가지로 협력행동은 관계특유기억의 개발을 강화시킬 것이다. 갈등을 해결해나가는 과정에서 특화된 다양한 정보들이 발생할 것이고, 향후에 효율적으로 갈등을 관리하기 위해서는 이러한 정보를 시스템 내부에 보관하는 것이 필요하게 된다. 따라서 자연스럽게 그러한 정보들을 체계화시키고, 저장하고, 업데이트하려는 욕구가 발생하기 된다. 다시 말해 관계특유기억을 개발하고자 할 것이다. 예

를 들어 갈등이 발생한 원인과 양상, 유통경로 구매자와 담당자 등 경로구성원들의 갈등에 대한 시각과 관점, 해결방법에 대한 정보 등은 파트너와의 거래관계가 지속되는 한 기억해두는 것이 유용하다.

- 가설 1. 유통경로의 구매자-판매자간 갈등 해결시, 협력행동 수준이 높을수록 a) 정보 공유, b) 공동이해와 해석, c) 관계특유 기억은 강화될 것이다.

갈등해결에 있어, 회피행동(avoiding behavior)은 갈등을 표면적으로 최소화시키는 전략으로 생산적 상호작용을 줄이고, 정확하고 질 높은 정보의 수집과 사용을 방해한다(Song, Xie, and Dyer 2000). 게다가 회피행동은 자유로운 의사소통과 정보교환을 억제한다. 결과적으로 유통경로 구성원들은 갈등을 해결하기 위해 시장 정보와 전략적 의견들을 수집하기보다는, 이기적인 관심사에 더 집중하는 경향을 보이게 된다(Jehn, 1994).

특히 중국이나 한국과 같은 아시아권 국가에서는 상대방과 다른 의견이나 느낌을 말하는 것을 상대적으로 꺼려하는 경향이 있다(Morris et al., 1998). 파트너와의 갈등이 발생하는 경우에도 이에 대해 솔직하게 터놓고 대화하기 보다는, 간접적으로 돌려 말하는 경향이 크다는 것이다(Hwang, 1987). 회피행동은 서로의 차이점을 감춤으로써 표면적으로는 갈등을 피하고, 조화를 피하는 것처럼 보일 수도 있다. 하지만 회피행동은 갈등을 제거하는 게 아니라 감추는 전략이기 때문에, 궁극적으로는 갈등을 봉합함으로써 장기적인 관계를 해칠 수 있다(Friedman, chi, and Liu, 2006).

이를 앞서 제시한 관계학습의 세 가지 하

위과정별로 살펴보면, 회피행동은 유통경로 구성원간 정보와 지식 교환에 대한 기회와 경로를 막기 때문에, 정보공유에 부정적인 영향을 미칠 것이다. 그리고 정확하고 질 높은 정보의 교환과 의사소통을 막고(Song, Xie, and Dyer, 2000), 각종 정보에 대한 공동의 해석과 밀접한 상호작용을 통한 의견의 일치를 회피하려고 하기 때문에 공동이해와 해석 과정에도 부정적인 영향을 미치게 될 것이다. 마지막으로 회피행동은 유통경로 구성원 간 신뢰를 해치고, 장기적인 관계의 지속을 막는다. 따라서 장기적인 관계에서 자연스럽게 이루어지는 정보 축적이 어려워지므로, 관계특유 기억에도 부정적인 영향을 미치게 될 것이다.

- 가설 2. 유통경로의 구매자-판매자간 갈등 해결시, 회피행동 수준이 높을수록 a) 정보 공유, b) 공동이해와 해석, c) 관계특유 기억은 약화될 것이다.

## 2.2 관계학습과 성과

Selnes and Sallis(2003)는 유통경로 구성원들이 정보를 공유하고, 관계특유기억을 갱신하고, 협력적인 행동으로 변화하기 시작할 때, 관계학습이 거래관계의 효과성과 효율성을 강화한다고 주장하였다.

먼저 관계학습은 효과성을 강화시킬 가능성이 높다. 효과성은 관계를 가치 있고, 만족스럽게 생각하는 정도라고 할 수 있는데(Ruekert and Walker, 1987), 이러한 생각은 상호 간에 정보가 많아 이것이 활발히 공유될 때 나타나기 쉽다. 왜냐하면 상대방의 처지에 대한 이해가 충분하고, 상호 신뢰하며, 반복적인 상호작용을 하게 되면 파트너와의 관계에 대해 가치를 느



끼게 되고, 장기적인 관계를 형성하고자 할 것이기 때문이다(Dwyer, Schurr, and Oh, 1987).

다음으로 관계학습은 효율성도 강화시킬 가능성이 높다. 거래 파트너 간에 정보공유가 활성화되어 있으며, 동일한 신념을 가지고 있고, 관계 특유기억이 많다면 유통기능의 중복을 막고, 불필요한 유통비용을 절감하여 수익성이나 시장점유율과 같은 재무적 성과를 높일 수 있기 때문이다(김상덕, 2010). 즉 동일한 유통서비스를 제공하면서도 비용은 낮출 수 있는 기회가 발생하게 된다. 따라서 관계학습은 효율성을 증대시킬 가능성이 높다.

- 가설 3. 유통경로의 구매자-판매자간 a) 정보공유, b) 공동이해와 해석, c) 관계특유기억의 개발은 유통경로의 효과성을 증대시킬 것이다.
- 가설 4. 유통경로의 구매자-판매자간 a) 정보공유, b) 공동이해와 해석, c) 관계특유기억의 개발은 유통경로의 효율성을 증대시킬 것이다.

## IV. 연구방법

### 1. 변수의 측정

본 연구의 실증분석을 위해 사용된 변수들은 총 7개이다. 먼저 Kwaku and Murray (2004)의 갈등해결전략에서 협력행동 4개 항목, 회피행동 4개 항목을 수정하여 사용하였다. 다음으로 관계학습은 Hus, Chen, and Huang(2007)과 Ling-yee(2006)에서 사용된

측정도구들을 활용하여 각각 정보공유 3문항, 공동이해와 해석 4문항, 관계특유기억의 개발 3문항으로 측정하였다. 마지막으로 성과에서 효과성은 Xie, Song, and Stringfellow(1998)의 제품의 성공 3개 항목을 수정하여 사용하였다. 효율성은 Pelham and Wilson(1996)의 수익성 성과 측정도구를 수정하여 5문항으로 측정하였다. 모든 문항은 리커트 5점 척도를 이용하였고, 자세한 내용은 부록에 밝혔다.

### 2. 조사대상 및 자료수집

본 연구는 국내 유통산업을 대표할 수 있는 표본을 구축하고자 노력하였다. 먼저 국내 유통산업의 유통경로 구성원 간 관계를 대표할 수 있는 핵심관계를 소매업체와 공급업체로 선정하였다. 도매업체는 연구대상에서 제외되었는데, 이는 국내 유통산업에서 강력한 소매상과 제조업체들이 도매의 기능을 대신하고 있어, 도매업이 발전하지 못했기 때문이다(오세조, 박진용, 김상덕, 2006).

다음으로 소매업체와 공급업체 간의 관계를 조사하기 위해, 소매업체를 백화점, 할인점, 편의점, TV 홈쇼핑, 인터넷 쇼핑몰 등 5개의 업태로 구분하였다. 슈퍼마켓, 다단계 판매, 프랜차이즈 등도 국내 유통산업에서 차지하는 비중이 높긴 하지만 조사의 어려움으로 인해 조사대상에 포함시키지 못했다.

총 5개 업태별로 2008년 매출액 기준으로 상위 업체를 5~7개 선정하였다. 이들 업체에 대하여 연구의 취지와 방법을 설명하고, 협조를 요청하였다. 조사과정에서 불참의사를 밝힌 업체를 제외하고 총 24개의 업체를 선정하여, 그 회사와 거래하고 있는 공급업체 리스트를 확보하였다. 이렇게 확보된 리스트를 활

용하여 전문 마케팅리서치 기관의 면접원을 통해 설문조사를 실시하였다. 조사대상자는 소매업체와의 거래에 직접 관여하고 있는 공급업체의 담당자들이었으며, 현 업무에서 3개월 이상 일한 자로 한정하였다. 조사기간은 2009년 6월부터 약 1개월간 진행되었다. 총 회수된 설문지는 490부였으며, 전문 면접원이 사전에 약속을 하고 방문하여 조사하였기 때문에, 모두 분석 가능한 형태의 설문지였다.

## V. 실증분석

### 1. 조사대상의 통계적 특성

조사대상 기업의 통계적인 특성은 <표 1>과 같다. 주거래 소매업체에는 5개의 업체가 포함되어 있는데, 할인점이 36.9%로 가장 많이 나타났다. 주 상품군은 가공식품이 19.2%

<표 1> 응답자의 통계적 특성

구분	구분	응답자	%	합계
주거래 소매업체	할인점	181	36.9	490명 (100%)
	백화점	96	19.6	
	편의점	81	16.5	
	TV홈쇼핑	110	22.4	
	인터넷쇼핑몰	22	4.6	
주 상품군	가공식품	94	19.2	490명 (100%)
	신선식품	83	16.9	
	의류	69	14.1	
	복식/패션잡화	46	9.4	
	가전제품	36	7.3	
	가정용품	31	6.3	
	일반소비재	27	5.5	
	문화/스포츠제품	22	4.5	
	간편조리식품	6	1.2	
	기타	76	15.5	
연매출액	10억 이하	27	5.5	490명 (100%)
	10억-100억 이하	178	36.3	
	100억-500억 이하	145	29.6	
	501억 이상	103	21.0	
	무응답	37	7.6	
거래기간	1년 이하	42	8.5	490명 (100%)
	1년-3년 이하	88	18.0	
	3년-5년 이하	87	17.8	
	5년-10년 이하	162	33.1	
	11년 이상	88	18.0	
	무응답	23	4.6	
직원 수	10명 이하	104	21.2	490명 (100%)
	11-50명	176	35.9	
	51-100명	62	12.7	
	101명 이상	130	26.5	
	무응답	18	3.7	



로 가장 많았고, 연매출액은 10억에서 100억 이하가 36.3%로 가장 많았다. 거래기간은 5년에서 10년 이하가 33.1%로 가장 많았고, 직원수는 11명에서 50명 이하가 35.9%로 가장 많았다.

## 2. 구성개념의 신뢰성 및 타당성

본 연구 모형의 측정방법의 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach's alpha값을 활용하였고, 확인적 요인분석을 이용하여 수렴타당성과 판별 타당성을 검토하였다(<표 2>참조). 우선 신뢰성을 측정하기 위해 모든 항목들을 포함하여  $\alpha$ 를 측정한 후, 신뢰성이 낮은 변수에 대해서 신뢰성을 저해하는 항목들을 제거해

나감으로써 신뢰성을 개선하는 방식을 취했다. 변수의 수렴타당성을 살펴보기 위하여 확인적 요인분석을 실시한 결과, 모든 항목이 높은 요인 부하량을 포함하지 않고 각 요인들 간 유의한 상관관계를 보였다( $p > .01$ ). 이 과정에서 회피행동의 2개 항목, 공동이해와 해석의 1개 항목, 관계특유기억의 1개 항목, 효율성의 1개 항목은 신뢰성과 수렴타당성을 저해하고 있었기 때문에 제거되었다. 제거된 문항은 부록에 표기하였다.

또한 변수의 판별타당성을 검증하기 위하여 다음과 같이 삼단계로 검증하였다. 첫째, 구성개념 간 상관계수에 대한 95% 표준오차 구간 추정치가 1을 포함하지 않으며, 둘째, 개념들 간의 상관관계를 1로 제약한 모형과 비제약 모형 간의  $\chi^2$  차이를 검증한 결과 비제

<표 2> 변수의 신뢰성 및 타당성 분석 결과

변수	Indicator	Factor loading	t값	Cronbach's alpha	AVE
협력행동	coll1	0.89	23.23	.907	.720
	coll2	0.88	21.24		
	coll3	0.98	24.32		
	coll4	1.00			
회피행동	avoid2	0.92	15.71	.705	.610
	avoid4	1.00			
정보공유	infor1	0.79	21.81	.855	.650
	infor2	1.00			
	infor3	0.91	21.50		
공동이해	inter1	0.88	25.65	.873	.697
	inter2	1.00			
	inter3	0.90	17.51		
관계특유기억	memo1	1.00		.802	.627
	memo2	0.95	20.17		
효과성	effect1	0.92	24.89	.912	.706
	effect2	0.98	27.70		
	effect3	1.00			
효율성	effi1	0.70	24.94	.933	.804
	effi2	0.98	49.79		
	effi3	1.00			
적합도	$\chi^2=408.32$ , $df=168$ , $p=.000$ , $CFI=.972$ , $TLI=.961$ , $RMSEA=.044$				

〈표 3〉 구성개념 간 상관관계 분석 결과

	1	2	3	4	5	6	7
1	1.00						
2	.12	1.00					
3	.68*	-.23*	1.00				
4	.69*	-.13	.80*	1.00			
5	.64*	.06	.61*	.74*	1.00		
6	.53*	.12	.48*	.56*	.51*	1.00	
7	.58*	.13	.55*	.58*	.51*	.64*	1.00
평균	3.76	3.00	3.66	3.43	3.38	3.33	3.62
표준편차	.67	.84	.71	.74	.81	.74	.70

1.협력행동 2.회피행동 3.정보공유 4.공동이해 5.관계특유기억 6.효과성 7.효율성

\* p<.01

약 모형이 제약 모형보다 더 높은 적합도를 보였다. 셋째, <표 2>에 제시된 바와 같이 평균 분산 추출치(AVE)값이 개념들 간 상관계수(<표 3>참조)의 제곱값을 초과하지 않았다. 따라서 판별타당성이 있는 것으로 판명되었다(Fornell and Larcker, 1981).

연구에 사용된 구성개념들 간 상관관계를 분석하기 위해 측정모델의 개념변수들 간에 상관계수를 계산하였다.

### 3. 가설 검증

본 연구에서 가설검정은 AMOS 5.0을 이용한 구조방정식 모형 분석을 통해 실시하였다. 그 결과, 모형의 적합도는  $\chi^2=695.21$ ,  $df=176$ ,  $p=.000$ ,  $CFI=.917$ ,  $TLI=.912$ ,  $RMSEA=.050$ 로 나타났다.  $\chi^2$ 값은 표본크기에 민감하므로, 다른 적합도 지수로 판단한 결과 모형이 적합한 것으로 판단되었다.

가설검정 결과는 다음과 같다. 첫째, 가설 1은 유통업체와 협력업체 간 갈등을 해결하는

데 있어 협력행동이 정보공유, 공동이해와 해석, 관계특유기억에 미치는 영향을 검증하는 것으로 협력행동은 정보공유( $\beta=.84$ ,  $t=7.35$ ), 공동이해와 해석( $\beta=.91$ ,  $t=8.61$ ), 관계특유기억( $\beta=.82$ ,  $t=5.58$ )에 정의 영향을 주었다. 따라서 가설 1의 a, b, c는 채택되었다.

둘째, 가설 2는 유통업체와 협력업체 간 갈등을 해결하는 데 있어 회피행동이 정보공유, 공동이해와 해석, 관계특유기억에 미치는 영향을 검증하는 것으로 회피행동은 정보공유( $\beta=-.32$ ,  $t=-2.34$ )에는 유의미한 부의 영향을 미쳤지만, 공동이해와 해석( $\beta=.84$ ,  $t=7.35$ ), 관계특유기억( $\beta=.84$ ,  $t=7.35$ )에는 유의미한 영향을 미치지 않았다. 따라서 가설 2의 a는 채택, b, c는 기각되었다.

셋째, 가설 3은 유통업체와 협력업체 간 정보공유, 공동이해와 해석, 관계특유기억이 효과성에 미치는 영향을 검증하는 것으로, 정보공유는 효과성( $\beta=-.14$ ,  $t=-1.14$ )에 유의미한 영향을 미치지 않았지만, 공동이해와 해석( $\beta=.48$ ,  $t=5.08$ ), 관계특유기억( $\beta=.39$ ,  $t=3.32$ )은

〈표 4〉 가설검정 결과 요약

가설	경로	경로계수	t-value	결과
가설 1a	협력행동 → 정보공유	.84	7.35**	채택
가설 1b	협력행동 → 공동이해와 해석	.91	8.61**	채택
가설 1c	협력행동 → 관계특유기억	.82	5.58**	채택
가설 2a	회피행동 → 정보공유	-.32	-2.34**	채택
가설 2b	회피행동 → 공동이해와 해석	-.12	-1.01	기각
가설 2c	회피행동 → 관계특유기억	-.15	-1.28	기각
가설 3a	정보공유 → 효과성	-.14	-1.14	기각
가설 3b	공동이해와 해석 → 효과성	.48	5.08**	채택
가설 3c	관계특유기억 → 효과성	.39	3.32**	채택
가설 4a	정보공유 → 효율성	-.01	-.01	기각
가설 4b	공동이해와 해석 → 효율성	.45	5.10**	채택
가설 4c	관계특유기억 → 효율성	.26	3.28**	채택
적합지수	$\chi^2=695.21$ , $df=176$ , $p=.000$ , $CFI=.917$ , $TLI=.912$ , $RMSEA=.050$			

유의미한 정의 영향을 미쳤다. 따라서 가설 3의 a는 기각, b, c는 채택되었다.

넷째, 가설 4는 유통업체와 협력업체 간 정보공유, 공동이해와 해석, 관계특유기억이 효율성에 미치는 영향을 검정하는 것으로, 정보공유는 효율성( $\beta=-.01$ ,  $t=-.01$ )에 유의미한 영향을 미치지 않았지만, 공동이해와 해석( $\beta=.45$ ,  $t=5.10$ ), 관계특유기억( $\beta=.26$ ,  $t=3.28$ )은 유의미한 정의 영향을 미쳤다. 따라서 가설 4의 a는 기각, b, c는 채택되었다.

## IV. 결론

### 1. 연구결과의 요약

이상의 가설검정 결과를 요약해보면, 유통업체와 협력업체 간 갈등을 해결하는 데 있

어, 협력행동은 관계학습의 세 가지 세부차원인 정보공유, 공동이해와 해석, 관계특유기억을 강화하는 것으로 나타났고, 회피행동은 정보공유만 약화시키는 것으로 나타났다. 또한 유통업체와 협력업체 간 공동이해와 해석, 관계특유기억은 효과성과 효율성을 모두 높이는 역할을 하였다. 하지만 정보공유는 효과성과 효율성 모두에 영향을 미치지 않았다. 총 12개의 가설 중 8개의 가설은 채택되었지만, 4개의 가설은 기각되었는데, 이를 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저 가설 2b와 2c에서 회피행동이 공동이해와 해석, 관계특유기억에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 협력행동이 관계학습의 모든 차원에 긍정적인 영향을 보인 것과는 달리, 회피행동은 정보공유에만 유의미한 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 협력행동은 당사자들의 요구사항을 통합하여 정보를 교환하는데 많은 시간과 비용 및 노력

을 수반하기 때문에 실질적인 효과가 높지만, 회피행동은 다른 경로 구성원과의 정보 교환이나 대화를 꺼리는(Dyer and Song, 1997; Song et al., 2000), 갈등 해결에 대한 책임을 거부하는 수동적이고 방어적인 전략이기 때문에(Chang and Gotcher, 2010), 관계학습의 관리적이고 전략적인 차원에 해당되는 공동 이해와 관계특유기억까지는 유의미한 영향을 미치지 않는 것이 아닌가 추측된다. 다시 말해서 갈등해결 중 회피행동은 단지 정보공유가 없는 하위의 차원으로 간주되기 때문에, 관계학습의 상위차원까지는 유의미한 영향을 보이지 못한 것으로 보인다.

다음으로 가설 3a와 4a에서 정보공유가 효율성과 효과성에 영향을 미치지 않은 것은 관계학습의 과정 또는 단계와 관련이 있어 보인다. 관계학습은 상호간의 정보공유가 일어난 뒤 이 정보에 대한 공동의 이해와 해석 과정이 따르고, 이러한 이해와 해석 과정이 반복되면서 관계특유기억이 개발되는 형태로 진행될 수 있다(김상덕, 2010; Ling-ye, 2006). 이 과정에서 알 수 있듯이, 정보공유는 관계학습의 가장 초기단계라 할 수 있다. 아마도 이러한 사실 때문에 정보공유가 성과에 영향을 주지 못하는 것이 아닌가 추측된다. 왜냐하면 정보공유를 통해 얻어진 정보에 대해서도 거래 파트너 간에 서로 다르게 해석하고 행동할 수 있기 때문이다. 즉 단순한 정보공유 자체만으로 성과를 내기는 어려운 것으로 보인다.

## 2. 경영학적 함의 및 연구의 공헌

본 연구의 경영학적 함의는 이론적 측면에서 살펴보자면, 지금까지 실증적인 연구가 부

족했던 갈등해결과 관계학습과의 관계를 살펴봐왔다는 점에 있다. 좀 더 구체적으로 첫째, 전통적으로 갈등은 부정적이라고 인식되어 왔고, 갈등해결에 있어서도 갈등을 제거하는 방향에 초점을 맞추어 왔지만(Song et al., 2000), 본 연구는 갈등 해결과 관리에서의 기능적인 면을 새로이 주목하고 있다. 특히 갈등 해결을 조직적 학습의 관점에서 살펴봄으로써, 갈등 해결에 대한 이해를 높였다. 특히 유통경로에서 갈등은 항상 존재하는 현상이라는 것을 되새겨 볼 때, 갈등에 대한 다양한 시각은 매우 중요하며, 본 연구는 갈등에 대하여 새로운 접근을 시도하는 연구자들과 실무자들에게 신선한 인식을 심어줄 것이다. 갈등에 대한 이해는 궁극적으로 경로구성원이 경로의 효율성을 높이고, 환경 불확실성에 대응하는 초석이 될 수 있다.

둘째, 기존 유통경로 분야에서는 거의 다루어지지 않았던 관계학습에 대해 실증했다는 점이다. 이는 조직행동 분야에서 주로 연구되었던 조직학습에 관한 연구영역을 유통경로 연구로 확대했다는 의미를 지닌다. 특히 유통경로 구성원 간 상생협력을 통한 장기적인 관계 구축이 매우 중요한 지금, 유통경로 파트너 간 관계를 통한 학습이 실제 성과에 미치는 영향을 실증했다는 점에서 의미를 지닌다.

다음으로 실무적 공헌은 다음과 같다. 첫째, 유통업체와 협력업체 간 갈등관리의 방향을 제시하고 있는데, 지금까지 초점을 맞추어 왔던 갈등해결(problem solving) 뿐만 아니라, 갈등해결을 통해 얻을 수 있는 학습(learning)에 초점을 맞추어야 한다는 점이다. 본 연구는 갈등해결이 관계학습을 통해 유통경로 구성원간 성과에 미치는 순기능적인 영향을 고찰함으로써, 발전된 갈등관리 방안을

제시한다.

둘째, 유통업체와 협력업체가 상호 거래관계의 성과를 증진시키기 위한 구체적인 방안을 제시하고 있는데, 갈등해결전략 중에서도 협력행동이 관계학습에 긍정적인 영향을 주고, 회피행동은 관계학습의 가장 기본 단계인 정보공유에 부정적인 영향을 주기 때문에, 경로상 갈등을 회피하거나 감추어서는 안 된다는 것이다. 한국이나 중국과 같은 유교권 국가에서는 상대방의 감정과 구축된 관계에 대한 배려로 갈등에 대해 직접적으로 접근하기를 꺼려하는, 다시 말해서 회피행동이 두드러지는 경향이 있다(Friedman, Chi, and Liu, 2006). 하지만 본 연구의 결과에서 볼 수 있듯이, 갈등을 회피하는 것은 장기적인 성과에 큰 도움이 되지 않는다. 국내 유통업의 경로구성원들도 파트너와 갈등의 원인에 대해 토론하고, 상대방의 의견을 경청하며, 서로에 대해 이해하는 협력행동을 높여야 할 것이다.

마지막으로, 유통업체와 협력업체가 관계학습을 강화하기 위해서 무엇을 중점적으로 노력해야 하는지도 보여주고 있다. 단순한 정보공유 보다는 공동이해와 해석, 관계특유기억의 개발 수준까지의 관계학습이 이루어져야 효과성과 효율성 등 유통경로에서의 성과를 높일 수 있다. 특히 유통업체가 힘의 우위에 있는 상황에서, 대형 유통업체의 정책을 일방적으로 전달하고, 그것을 공유하는 수준에 머물러 있는 국내 유통업의 관계학습 수준이 앞으로 많이 개선되어야 함을 의미한다. 따라서 대형 유통업체들은 보다 개방적인 마인드를 가지고 협력업체들과 공동의사결정을 하는 등의 프로세스를 강화할 필요가 있다.

### 3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

마지막으로 본 연구의 한계 및 향후 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 갈등해결전략과 관계학습에 대한 보다 포괄적인 연구 설계가 필요하다. 갈등의 복잡성과 기능적인 면을 고찰하기 위해 갈등을 순기능적인 업무갈등과 역기능적인 관계갈등의 다차원으로 나누어, 관계학습에 미치는 서로 다른 효과를 검증할 수 있을 것이다. 또한 관계학습에 영향을 미치는 요인들을 갈등해결전략 외에 이론적, 실무적으로 개연성이 높은 선행변수를 포함시킬 수도 있을 것이다. 이렇게 하면 보다 포괄적이고, 현실적으로 도움이 되는 함의를 도출할 수 있을 것으로 판단된다.

둘째, 본 연구는 협력업체 차원의 관점에서 일방향으로 측정하여, 유통업체 차원에서의 갈등협력행동이나 관계학습 구축 정도를 측정하지 못하였다. 후속 연구에서는 상호관점(dyadic) 측면에서 좀 더 정교한 분석이 필요할 것으로 보이며, 상호관점 연구를 통해 독립변수와 종속변수의 측정원을 분리한다면, 동일방법편의(common method bias)의 우려를 해결할 수 있을 것으로 보인다.

마지막으로, 본 연구의 자료수집 과정에서 일부 유통업체는 수집하지 못하였다. 예를 들어, 슈퍼마켓, 재래시장, 카테고리 킬러 등 일부 업체는 자료수집의 어려움으로 인하여 조사하지 못했다. 향후 이러한 업체들에 대한 자료수집도 보장되어야 할 것이다.

논문접수일 : 2012. 04. 12

게재확정일 : 2012. 06. 26

## 참고문헌

- 김상덕(2010). “관계특유투자자와 관계자본이 관계학습과 성과에 미치는 영향: 자 원기반 관점을 중심으로,” *마케팅연구*, 25, 81-106.
- 배병렬(2004), 구조방정식모델을 위한 SIMPLIS 활용과 실습, 청목출판사
- 오일두, 오세조, 노원희(2011), “유통경로에서 업무갈등과 관계갈등이 성과에 미치는 영향,” *대한경영학회지*, 24(1), 41-63.
- 오세조, 박진용, 김상덕(2006), 시장지향적 유통 관리, 박영사.
- 신동엽, 김선혁, 정기원(2008), “복제행동과 조직학습: 다각화모드 선택에서 성과반영 의사 결정,” *경영학연구*, 37(3), 561-583.
- 한상린(2002), “유통경로상의 갈등원인, 갈등 및 거래성과에 관한 연구,” *유통연구*, 9(1), 93-110.
- Amason, A. C.(1996), “Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams,” *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Anderson, James C. and James. A. Narus (1990), “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership,” *Journal of Marketing*, 54(January), 42-58.
- Ballantyne, D.(2004), “Dialogue and Its Role in the Development of Relationship Specific Knowledge,” *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 114-123.
- Bradford, Kevin D., Stringfellow Anne, and B. Weitz(2004), “Managing Conflict to Improve the Effectiveness of Retail Network,” *Journal of Retailing*, 80, 181-195.
- Chang, Kuo-Hsiung, and Donald F. Gotcher (2010), “Conflict-coordination learning in Marketing Channel Relationships: The Distributor View,” *Industrial Marketing Management*, 39, 287-297.
- Cyert, Richard M. and James G. March(1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliff, NJ.
- Duarte, M., & Davies, G(2003), “Testing the Conflict-Performance Assumption in Business-to-Business Relationship,” *Industrial Marketing Management*, 32(2), 91-99.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh(1987), “Developing Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing Research*, Vol.51(April), 11-27.
- Dyer, B. and M. Song(1997), “The Impact of Strategy on Conflict: A Cross-National Comparative Study of U.S. and Japanese Firms,” *Journal of International Business Studies*, 28(3), 467-493.
- Fornell, C. and D. F. Larcker(1981), “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Management Error”, *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Friedman, R., Chi, S., and Liu, L(2006), “An Expectancy Model of Chinese-American Differences in Conflict-Avoiding,” *Journal*



- of *International Business Studies*, 37(1), 76-91.
- Gregory, K. L.(1983), "Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 359-376.
- Heide, Jan B. and Rodney L. Stump(1995), "Performance Implications of Buyer-Supplier Relationships in Industrial Markets: A Transaction Cost Explanation," *Journal of Business Research*, 32, 57-66.
- Hewett, Kelly and William O. Bearden(2001), "Dependence, Trust, and Relational Behavior on the Part of Foreign Subsidiary Marketing Operations: Implications for Managing Global Marketing Operations," *Journal of Marketing*, 65(3), 51-66.
- Hsu, Fang-Ming, Tser-Yieth Chen, and Ting-Yi Huang(2007), "The Effects on the Relationship Learning from Relationship Enhancement Activities," *Journal of Relationship Marketing*, 6(1), 89-107.
- Hwang, K(1987), "Face and Favor: The Chinese Power Game," *American Journal of Sociology*, 92(4), 944-974.
- Jap, S. D(1999), "Pie-Expansion Effects: Collaborating Processes in Buyer-Seller Relationship," *Journal of Marketing Research*, 36(4), 461-475.
- Jehn, Karen A(1994), "Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-based Intragroup Conflict," *International Journal of Conflict Management*, 5, 223-238.
- Jehn, Karen A, and Jennifer A. Chatman(2000), "The Influence of Proportional and Perceptual Conflict Composition on Team Performance," *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 56-73.
- Johnson, J.L., Sohi, R.S., & Grewal. R(2004), "The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering," *Journal of Marketing*, 68(3), 21-36.
- Kalwani, U. Manohar and Narakesari Narayandas (1995), "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay off for Supplier Firms?" *Journal of Marketing*, 59(1), 1-16.
- Kwaku, Atuahene-Gima and Janet Y. Murray (2004), "Antecedents and Outcomes of Marketing Strategy Comprehensiveness," *Journal of Marketing*, Vol.68(October), 33-46.
- Lewicki, R. J., S. E. Weiss, and D. Lewin (1992), "Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention: A Review and Synthesis," *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 209-252.
- Ling-yee, Li(2006), "Relationship Learning at Trade Shows: Its Antecedents and Consequences," *Industrial Marketing Management*, 35, 166-177.
- Lukas, B. A., Hult, T. M., & Ferrel, O. C(1996), "A Theoretical Perspective of the Antecedents and Consequences of Organizational Learning in Marketing Channels," *Journal of Business Research*, 36(3), 233-244.
- Moorman. C., and Miner, A. S(1997), "The

- Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity," *Journal of Marketing Research*, 34(1), 91-106.
- Morgan, R.M. and S.D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of marketing*, 58 (july), 20-38.
- Morris, M.W., Williams K.Y., Leung, K., Larrick, R., Mendoza, M., Bhatnagar, D., et al.(1988), "Conflict Management Style: Accounting for cross-national differences," *Journal of International Business Studies*, 29(4), 729-748.
- Noordewier, T. G., George, J., and Nevin, J. R(1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships," *Journal of Marketing*, 54, 80-93.
- Pelham, Alfred M. and David T. Wilson(1996), "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Rahim, M, A and T.V. Bonama(1997) "Managing Organizational Conflict : A Model for Dignosis and Intervetion," *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.
- Rose, Gregory M., Aviv Shoham, Stern Neill, Ayalla Ruvio(2007), "Manufacturer Perception of the Consequences of Task and Emotional Conflict within Domestic Channels of Distribution," *Journal of Business Research*, 60, 296-304.
- Rukert, Robert W., and Orville C. Walker (1987), "Marketing's Interactions with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence," *Journal of Marketing*, 51(1), 1-19.
- Selnes, Fred and James Sallis(2003), "Promoting Relationship Learning," *Journal of Marketing*, 67(3), 80-95.
- Senge, Peter(1997), "Sharing Knowledge," *Executive Excellence*, 14(11), 17-18.
- Sinkula, James M.(1994), "Market Information Processing and Organizational Learning," *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45.
- Song, Mi., B. Dyer, & R. J. Thieme(2006), "Conflict Management and Innovation Performance: An Integrated Contingency Perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 341-356.
- Song, X. M., J Xie and B. Dyer(2000), "Antecedents and Consequences of Marketing Managers' Conflict-Handling Behaviors," *Journal of Marketing*, 64, 50-66.
- Thomas, K. W(1976), "Conflict and Conflict Management," in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, M.D. Dunnette, ed. Chicago: Rand McNally, 889-935.
- \_\_\_\_\_(1992), "Conflict and Negotiation Processes in Organizations," in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2d ed., Vol. 3, M.D.Dunnette and L.M. Hough, eds. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 651-717.

- Tjosvold, D(1991), "The Conflict-Positive Organization," Reading, MA; Addison-Wesley.
- Tjosvold, D., Hui, C., Ding, D.Z., and Hu, J(2003), "Conflict Values and Team Relationships: Conflict's Contribution to Team Effectiveness and Citizenship in China," *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 69-88.
- Vande Ven, A. H(1976), "On the Nature, Formation and Maintenance of Relations among Organizations," *Academy of Management Review*, 1, 24-36.
- Vargo, S.L., and Lusch, R(2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, 68, 1-17.
- Xie, J., X.M. Song and A. Stringfellow(1998), "Interfunctional Conflict, Conflict Resolution Styles, and New Product Success: A Four-Culture Comparison," *Management Science*, 44(12), 192-206.

부 록 : 측정문항(\* 변수의 정제과정에서 제거된 항목)

갈등협력행동(협력행동)

1. \_\_유통업체는 문제해결을 위한 정확한 정보를 충분히 교환한다
2. \_\_유통업체는 상호 관심사를 강조한다
3. \_\_유통업체는 갈등을 해결하기 위하여 협조한다
4. \_\_유통업체는 공동 목표달성을 중심으로 토론한다

갈등협력행동(회피행동)

1. \_\_유통업체는 언쟁을 자제한다\*
2. \_\_유통업체는 갈등이 될만한 논의를 피한다
3. \_\_유통업체는 가능한 의견불일치가 생기지 않도록 한다\*
4. \_\_유통업체는 갈등을 외면함으로써 갈등을 줄이고자 한다

정보공유

1. 우리는 \_\_유통업체와 고객욕구변화에 대한 정보를 교환한다
2. 우리는 \_\_유통업체와 사업의 성공과 실패에 대한 경험들을 교환한다
3. 우리와 \_\_유통업체는 경쟁자들의 움직임에 대한 정보를 교환한다

공동이해와 해석

1. 우리와 \_\_유통업체는 상호 관계에서 발생하는 일상적인 문제들을 공동으로 해결한다
2. 우리와 \_\_유통업체는 상호관계에서 발생하는 전략적인 이슈들을 공동으로 분석하고 토론한다
3. 우리와 \_\_유통업체는 민감한 재무정보, 영업정보 등을 상호 교환한다
4. 우리와 \_\_유통업체와의 관계는 다양한 의견을 수용하는 건설적인 토론 분위기가 조성되어 있다\*

관계특유기억

1. 우리와 \_\_유통업체는 종종 거래관계에서 발생하는 정보들을 데이터베이스로 구축하고 업데이트한다
2. 우리와 \_\_유통업체는 종종 공식계약의 내용을 파악하고 업데이트한다
3. 우리와 \_\_유통업체는 거래 담당자간 관계를 새롭게 하기 위해 종종 만난다\*

효과성

1. 전반적으로 (신)제품 개발의 목표를 달성했다
2. (신)제품은 수익측면에서 성공적이었다
3. 경쟁사를 고려했을 때 (신)제품/PB개발은 성공적이었다

효율성

1. \_\_유통업체와의 거래로 인해 시장점유율이 높아졌다
2. \_\_유통업체와의 거래로 인해 시장점유율 증가추이가 좋아졌다
3. \_\_유통업체와의 거래로 인해 수익성이 좋아졌다
4. \_\_유통업체와의 거래로 인해 수익성 증가 추이가 좋아졌다\*

## The Effects of Conflict Resolution Strategies on Relationship Learning and Performance

Wonhee Noh<sup>\*</sup>  
Youngwook Song<sup>\*\*</sup>

### Abstract

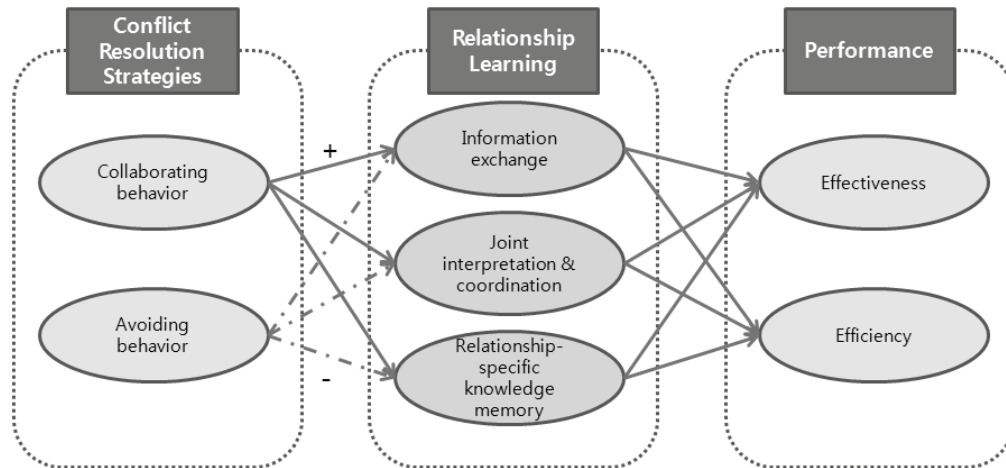
Early conflict research in channel and organization area have focused on the definition of conflict construct, its cause, consequence and identified conflict resolution management. Recent studies about conflict, however, have explored new assumption of complexity, a multidimensional conflict construct, contextual conflict management strategies, positive and negative conflict/consequence, and the conflict resolution strategy. Although many literatures exists on channel conflict resolution, little research has been done about relationship learning and performance from conflict resolution perspective.

This study explores how channel members can achieve a relationship learning, as a conflict resolution mechanism, which enhance co-created value in marketing channel relationship. Therefore we propose that conflict resolution strategies(collaborating behavior and avoiding behavior) influence channel performance(effectiveness and efficiency) through relationship learning processes(learning via information exchange, joint interpretation and coordination, relationship-specific knowledge memory), in view of buyer-seller relationship. The research model is shown at <figure 1>.

---

\* Researcher, Business Research Institute, Yonsei University(whnoh12@hanmail.net)

\*\* Corresponding Author, Assistant Professor, Dept. of International Business, Chungbuk National University (ywsong@chungbuk.ac.kr)



〈figure 1〉 Research model

A total of twelve hypotheses were established through prior studies dealing with conflict and relationship marketing theory. Then we drove conceptual research model. For the purpose of empirical testing, we managed to obtain the list of suppliers of 24 retailers from 5 retailer formats, such as department store, discount store, convenience store, TV home-shopping and internet shopping mall. They were asked to respond to the survey via face-to-face interview conducted by a professional research company. During the one month period of June 2009, we were able to collect data form 490 suppliers. The respondent were restricted to direct dealing authorities and manager with at least three months of dealing experience with retailers.

Structural equation modeling on the basis of the results of survey were done to analyze. As a result, eight among twelve hypotheses were supported.

The analysis result indicated that collaborating behavior had positive effect on three forms of relationship learning, but avoiding behavior has negative effect on only information exchange. Joint interpretation and coordination, relationship-specific knowledge memory had positive effect on relationship performances, but information exchange had no effect on performances.



〈table 1〉 Statistic result

Hypothesis	Path	S.E	t-value	Supported
H1a	collaborating behavior → information exchange	.84	7.35**	Yes
H1b	collaborating behavior → joint interpretation & coordination	.91	8.61**	Yes
H1c	collaborating behavior → relationship-specific knowledge memory	.82	5.58**	Yes
H2a	avoiding behavior → information exchange	-.32	-2.34**	Yes
H2b	avoiding behavior → joint interpretation & coordination	-.12	-1.01	No
H2c	avoiding behavior → relationship-specific knowledge memory	-.15	-1.28	No
H3a	information exchange → effectiveness	-.14	-1.14	No
H3b	joint interpretation & coordination → effectiveness	.48	5.08**	Yes
H3c	relationship-specific knowledge memory → effectiveness	.39	3.32**	Yes
H4a	information exchange → efficiency	-.01	-.01	No
H4b	joint interpretation & coordination → efficiency	.45	5.10**	Yes
H4c	relationship-specific knowledge memory → efficiency	.26	3.28**	Yes

Goodness-of-fit statistics:  $\chi^2=695.21$ ,  $df=176$ ,  $p=.000$ ,  $CFI=.917$ ,  $TLI=.912$ ,  $RMSEA=.050$

The results support our basic thesis that the use of conflict resolution strategies have different effect on developing relationship learning, which leads to channel performances. In particular, collaborating behavior is positively related to relationship learning, and avoidance behavior is negatively related to information exchange. Relationship learning is partially contributed to channel performance.

Key Words: conflict resolution strategy, collaborating behavior, avoiding behavior, relationship learning, information exchange, joint interpretation and coordination, relationship-specific knowledge memory, effectiveness, efficiency