

流通經路葛藤의 原因에 관한 比較分析**

鄭 用 吉*

《目 次》

- | | |
|---------------|-------------|
| I. 연구의 목적 | III. 가설의 설정 |
| II. 이론적 고찰 | IV. 조사방법 |
| 1. 경로갈등의 의미 | V. 자료의 분석 |
| 2. 경로갈등의 원인변수 | VI. 자료의 분석 |
| 3. 경로갈등의 결과변수 | |

I. 연구의 목적

기업이 생산한 재화나 서비스를 사용자 또는 최종소비자에게 이전시키는 과정인 유통경로는 경제적 실체로 간주되어 경제학적인 접근방법이 주류를 이루어 비용의 절감, 최적의 경로설계, 기능의 차별화 등 능률지향적인(*efficiency oriented*) 연구를 하여 왔다. 그러나 1970년대 이후 부터는 유통경로를 단순한 경제적 조직체로서 뿐만 아니라 상호의존적인 관계를 맺고 있는 유통기관들의 사회적 시스템으로 보아 행동과학적 접근을 강조하고 있다(Stern, 1969; Stern and El-Ansary, 1992). 이 접근법은 유통경로를 그 구성 주체 사이의 사회시스템적 상호작용을 하는 실체로서 바라 보는 것으로 권력, 갈등, 역할, 커뮤니케이션, 상호의존성 등 사회지향적인(*socially oriented*) 연구를 하는 것이다.

유통경로는 제조업자, 도매기관, 그리고 소매기관들이 사회적 분업의 논리에 의해 서로의 기능과 역할을 분담하는 협동적 거대조직(*superorganization*)이라 할 수 있으며 조직간관계(*interorganizational relations*)의 특성을 갖는다고 볼 수 있다. 상호의존적인 연결구조를 갖고 있는 경로구성원들 사이에는 갈등은 피할 수 없는 현상이며 갈등 자체를 없애려 하기 보다는 갈등을 어떻게 관리하여 경로성과에 긍정적으로 작용하도록 하는 것이 중요한 내용이라 할 수 있다. 갈등이라고 하는 것이 역기능적인 측면도 있지만 조직의 활

* 忠南大學校 經營學科 教授

** 본 논문의 자료수집에 한국담배인삼공사에 근무하는 고경찬 과장의 도움이 많았음.

력성을 높여줄 수 있는 순기능적인 측면도 있기 때문에 갈등에 대한 정확한 이해와 효과적인 관리는 중요하다 할 수 있다.

우리나라의 담배산업은 한국담배인삼공사가 독점적으로 생산하여 지정소매인들을 통해 보급하고 있는데 이들간의 관계는 생산과 유통이라는 각각의 기능을 담당하면서 상호의존적인 관계를 맺고 있는 구조라 볼 수 있다. 그러나 이들 경로구성원들은 기본적으로는 협동관계이면서도 종종 다음과 같은 여러 가지 문제에 대해 갈등양상을 보이고 있다.

첫째, 한국담배인삼공사가 외산담배회사에 비하여 여러 가지 마케팅활동의 제약을 받고 있고 소매점에 대한 지원이 상대적으로 부족하기 때문에 판촉물의 공급이나 홍보물의 제약 등에 대해 영업사원과 소매인간의 갈등이 있다.

둘째, 소량으로 판매되는 제품 및 인기있는 신제품에 대한 공급이 적기에 이루어지지 않고 있어 소매인들의 불만이 있는 경우가 있다.

셋째, 정기적인 주문요구 외에 비정기적인 추가 주문을 요구할 때 즉각적인 배달이 이루어지지 않기 때문에 소매인들의 불만이 있다.

넷째, 경쟁사인 외산담배의 제품취급에 대해 판매증지나 판매감축, 또는 매장의 철거 등을 요구하는 영업사원과 소매인들과의 갈등이 있다.

다섯째, 영업사원과 소매인들 사이에 추구하는 목표와 현실에 대한 인식에 여러 가지로 차이가 크기 때문에 갈등을 보이는 경우가 많다.

본 연구는 이러한 담배산업의 유통구조를 대상으로 하여 한국담배인삼공사와 외산담배업체(필립 모리스, 일본담배주식회사)와의 거래에서 나타나는 갈등의 양상과 원인 등을 비교분석적인 차원에서 접근하고자 한다. 본 연구를 통해 규명하고자 내용은 다음과 같다.

첫째, 담배제품의 유통경로상에서 나타나는 갈등의 원인과 이러한 원인들이 경로갈등에 어떻게 어느 정도 영향을 미치는지를 알아보려 한다.

둘째, 공급사에 따라서 각기 다른 관계구조와 마케팅 전략을 선택하고 있기 때문에 공급사별로 갈등의 원인과 갈등의 크기는 다를 것이다. 그러한 측면에서 이들 공급사별 갈등의 원인과 갈등의 수준에 대한 비교분석을 하고자 한다.

Ⅱ. 이론적 고찰

1. 경로갈등의 의의

유통경로란 생산된 재화나 서비스를 소비자가 원하는 시간과 장소에 공급하기 위해 여

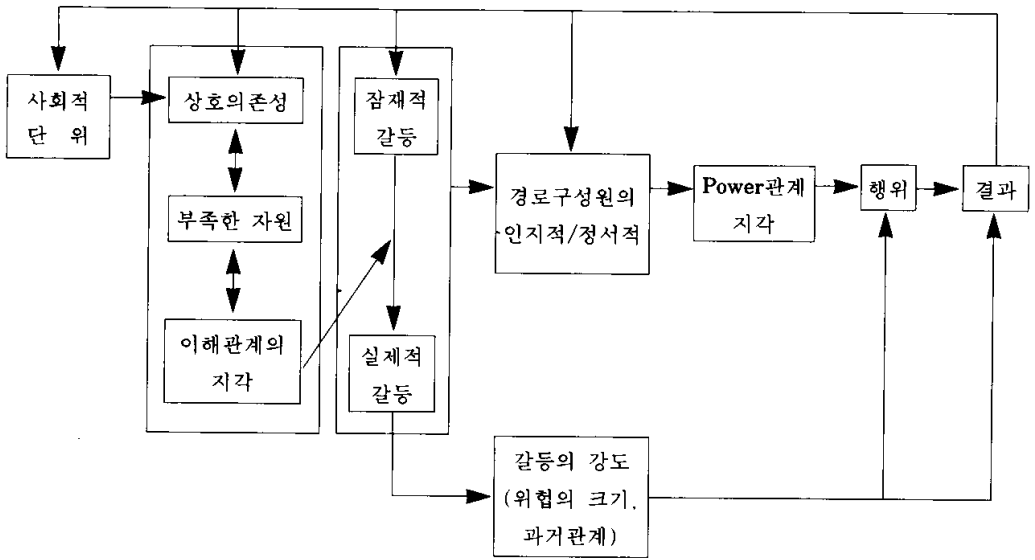
러 경로구성원들이 모여 이루어진 하나의 사회경제적 시스템이다. 이러한 조직화된 전체 시스템을 구성하는 경로구성원은 기능의 분화에 따른 각자의 역할을 수행하면서 공동의 목표를 추구하는 상호의존적인 그물망(interdependent network)을 형성하게 된다(Stern and El-Ansary, 1992; Stern, El-Ansary, and Brown, 1989).

사회시스템에서 자기의 목표를 달성하거나 효과적인 성과달성에 다른 구성원의 행위가 방해가 된다고 지각하게 되면 좌절의 분위기가 팽배하게 된다. 따라서 주어진 시스템의 구성원들이 다른 구성원에게 좌절의 대상이 되면 갈등 상태가 존재하는 것이다(Stern and Gorman, 1968). 유통경로상에서의 갈등이란 하나의 경로구성원이 그의 목표를 달성하는데 있어서 다른 경로구성원이 장애가 된다고 지각하는 상태를 말한다. 이는 본질적으로 역할성과의 제약으로 인한 좌절상태이며, 또한 경로구성원들이 상호배타적이고 양립불가능한 목표, 가치, 이해관계 등을 갖고 있기 때문에 발생한다(Stern and El-Ansary, 1988).

이러한 갈등 상태는 유통경로에서 거의 피할 수 없는 것으로 지적되고 있다. 그 이유는 유통경로라고 하는 것이 경로구성원 사이의 기능적 상호의존성에 바탕을 두고 있기 때문이다. 그러나 유통경로내 갈등은 더욱 본질적인 관계에 연원을 두고 있다. Mallen(1967)이 지적한 바와 같이 교환행위 그 자체가 어쩔 수 없는 이해관계의 갈등이라는 것이다. 즉 판매자에게 불리할수록 구매자에게는 유리한 교환관계에서 갈등은 필연적이다. Firat, Tybout, 그리고 Stern(1988) 등은 유통경로상에서 나타나는 갈등의 원인, 과정, 결과를 <그림 1>과 같이 제시하였다. 조직간의 상호의존성, 부족한 자원, 그리고 이해관계의 상충 등이 갈등의 잠재적 요인이며 실제적 갈등으로 나타난다. 이러한 갈등의 형태와 크기가 경로구성원의 인지적 정서적 상태에 영향을 주게 되며, 이는 다시 경로구성원의 행위와 유통성과에 영향을 미친다고 하였다.

유통경로상에서 나타나는 갈등은 수평적 갈등, 수직적 갈등, 업태간 갈등의 세 가지로 분류할 수 있다(Palamountain, 1975; Bowersox, Cooper, and Taylor, 1987). 수평적 갈등은 동일한 경로단계에 있는 비슷한 경로기관 사이에서 발생하는 갈등으로 이는 경제학에서의 경쟁과 같은 개념이다. 이를테면 가전제품 대리점간의 갈등이나 백화점간의 갈등을 말한다.

수직적 갈등이란 제조업자 ⇒ 도매상/대리점 ⇒ 고객으로 이어지는 유통경로상에서 상이한 단계 사이의 갈등을 말한다. 유통경로에 참여하는 경로구성원은 공통의 목표를 달성하기 위해 분업의 논리에 따라 각자의 역할이 주어져 있기 때문에 협동적 관계를 맺고 있



〈그림 1〉 유통경로에서의 갈등

으나 때로는 갈등이 발생하기도 한다. 유통경로상에서 나타나는 갈등중 가장 중요한 것이 수직적 갈등인데 이는 기본적으로 권력과 관련을 갖는 갈등이라는 면에서 수평적 갈등이나 업체간 갈등과 구별된다.

업체간 갈등이란 유통경로의 동일한 단계에 있는 이종의 업체간에 이루어지는 경쟁을 말하는데, 이는 동일한 고객을 대상으로 경합하는 서로 다른 업체 사이에서 생기는 수평적 갈등의 유형으로 볼 수 있다. 이러한 갈등으로 인해 기존의 유통기관이 몰락하고 새로운 유통기관이 등장하는 등 유통기관의 변화와 혁신이 이루어지게 된다.

이러한 갈등은 보통 세 가지 차원이 있다고 연구되고 있는데 강도, 빈도, 중요성 등이 그것이다(MacGrath and Hardy, 1988). 강도(intensity)란 불일치가 이루어지는 문제가 어느 정도 강하게 나타나는지의 정도를 말하는 것으로 사소한 불일치에서 강렬한 불일치까지의 범위를 갖는다. 빈도(frequency)란 어느 정도 자주 갈등이 발생하는가 하는 정도를 말하는 것으로서 빈번한 불일치에서부터 가끔씩 발생하는 불일치까지 여러 범위가 있다. 중요성(importance)이란 갈등이 벌어지고 있는 문제가 조직의 생존에 어느 정도 심각한 영향을 미치는지의 정도를 말한다.

Assael(1969), Rosenberg and Stern(1971), Etgar(1979), Schul, Pride, and Little(1983) 등은 갈등의 강도에 초점을 맞추어 연구를 수행하였고, Lusch(1976), Brown, and Frazier(1980), Brown, Lusch, and Muehling(1983), Schul and

Babakus(1988) 등은 갈등의 빈도에 초점을 맞추어 연구를 수행하였다. 갈등의 빈도와 중요성을 가중평균하여 갈등을 측정하는 것이 Brown and Frazier(1978)의 연구이다. 그러나 갈등을 정확히 측정하기 위해서는 갈등의 강도, 빈도, 중요성을 전부 측정모형에 포함시켜야 한다는 것이 일반적인 의견이다. Brown and Day(1981)는 이들 갈등의 세 가지 차원을 결합한 여섯 가지 갈등의 측정모형을 비교한 결과 강도, 빈도, 중요성을 곱하기로 결합한 모형이 가장 훌륭한 측정모형이었다고 하였다.

2. 경로갈등의 원인변수

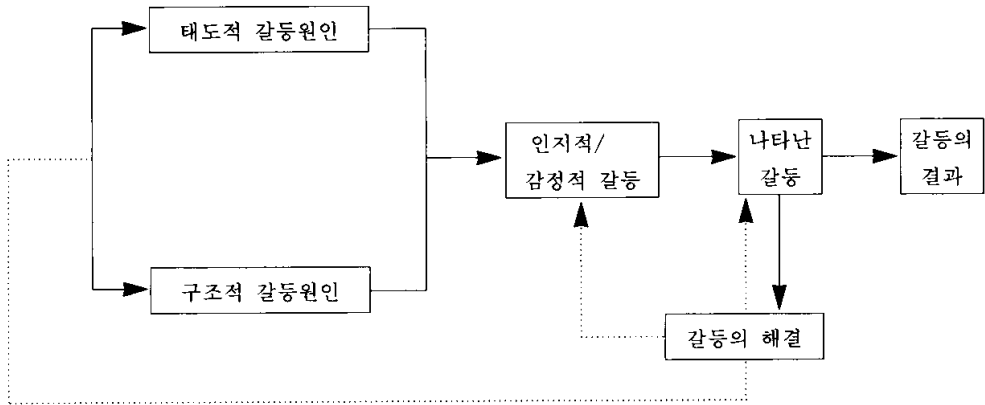
갈등을 보는 수준에 따라서 여러 가지 형태의 갈등 유형이 존재하기 때문에 갈등의 원인도 분야에 따라 다양하게 연구되고 있다. 유통경로에서 갈등은 분석의 수준을 개인보다는 조직에 두고 원인도 구조적인 측면에서 많이 발생하고 있는 것으로 보고 있다.

Assael(1968)은 경로내에서 발생하는 갈등의 원인을 경제적 목표와 이념의 차이로 하였고, Little(1968)은 커뮤니케이션의 오해, 다양한 기능의 분화, 경로구성원 사이의 목표의 차이, 공동의사결정 과정에의 불참 등이 경로갈등의 주요 원인이라 하였다. Stern과 Gorman(1968)은 경로갈등의 근본적 이유를 비교적 상세히 언급하고 있는 바, 역할불일치, 자원의 부족, 환경에 대한 지각의 차이, 기대감의 차이, 의사결정영역의 불일치, 목표의 비양립성, 커뮤니케이션의 어려움 등 일곱 가지를 제시하고 있다.

Schmidt과 Kochan(1972)은 갈등잠재력의 원인으로 목표불일치, 공유된 자원, 상호의존적 활동을 들고 있다. 즉 목표의 불일치가 클수록, 공유된 자원이 많고 중요할수록, 상호의존적인 활동이 많을수록 갈등의 소지는 많아진다는 것이다.

Etgar(1979)는 경로내 갈등의 원인과 유형에 대한 연구에서 갈등의 원인을 아홉 가지로 구분하였는데, 목표의 상이성, 자율성의 추구, 경로자원에 대한 경쟁, 역할의 불명확, 제조업자의 역할불이행, 유통기관들의 역할불이행, 지각의 차이, 기대감의 차이, 경로내 커뮤니케이션의 잡음 등이 그것이다. 이들 원인중 경로구성원의 역할불이행, 기대감의 차이, 현상에 대한 지각의 차이, 커뮤니케이션의 잡음 등을 갈등의 태도적 원인으로 분류하였다. 또한 목표의 차이, 자율성 추구, 자원에 대한 경쟁 등의 요인을 갈등의 구조적 원인으로 분류하여 인식하였다.

Etgar(1979)가 제시하고 있는 갈등의 원인과 과정을 하나의 모형으로 제시하면 다음의 <그림 2>와 같다. 즉 이해관계의 충돌에서 오는 갈등의 구조적 원인과 환경에 대한 정보를 획득하고 처리하는 과정의 차이에서 발생하는 갈등인 태도적 원인이 인지적인 갈등과



〈그림 2〉 경로갈등과정의 모형

감정적인 갈등에 영향을 미치고 이는 다시 갈등의 표출로 나타나게 된다는 것이다. 표출된 갈등은 적절한 갈등해결을 통해 갈등의 원인과 갈등상태에 다시 영향을 미치게 되며, 조직의 성과에 영향을 미친다고 하였다.

본 연구에서는 이들 경로내 갈등의 원인을 크게 목표불일치, 영역불일치, 지각의 불일치 등으로 나누어 살펴 보고, 경로구성원의 상호의존성이 증가할수록 비교적 사소한 목표와 영역의 차이가 갈등을 초래케 한다는 관점에서 상호의존성을 갈등의 원인변수에 포함시켜 알아보려 한다(Cadotte and Stern, 1979).

목표의 불일치

유통경로를 구성하는 유통담당자들은 각기 자신의 목표가 있다. 목표란 미래 조직이 차지하고자 하는 바람직한 위치이며, 목표불일치란 현재의 실제상태가 기대되는 이상적 상태와 다른 경우에 존재한다. 그러나 목표불일치 개념은 단순히 경로구성원 사이의 하위 목표가 다르다는 것 뿐만 아니라 이들 목표가 동시에 달성될 수 없는 상황을 말한다.

유통경로 구성원 사이의 목표불일치 수준은 특정 목표가 양립불가능한 정도 뿐만 아니라 이들 목표가 조직에 주는 상대적인 가치에도 달려 있다. 즉 조직의 생존과 발전에 필수적인 목표 사이에 불일치가 있게 되면 갈등의 폭과 깊이는 심각하여 진다. 이러한 논의를 바탕으로 하여 다음과 같은 명제를 도출할 수 있다.

경로구성원 A와 B사이의 목표불일치 수준은 그 당사자 사이의 목표불일치 수준과 그 목표에 부여한 상대적 가치를 가중하여 합한 것이다(Cadotte and Stern, 1979, p. 131).

영역의 불일치

영역(domain)이란 제품의 범위, 도달해야 할 시장, 수행되어야 할 서비스나 기능, 마케팅에서 이용할 기술 등 조직이 권리를 주장하는 자신의 범위나 경계를 말한다.

경로구성원 사이에 영역에 대한 합의는 대단히 중요하다. 그 이유는 영역에 의해 조직 구성원과 그들이 상호작용하는 다른 구성원들에게 조직이 해야 할 일과 하지 말아야 할 일을 규정하기 때문이다. 또한 비록 불완전하지만 더 큰 시스템내에서 조직의 역할 이미지를 제공하는데 이는 어떤 방향으로 행동을 지시하며, 또한 지침으로서의 구실을 한다.

상호의존적 관계를 맺고 있는 조직 사이에 상품, 기능, 시장 등에 대한 불일치가 크면 클수록 조직 사이에 갈등이 발생할 가능성이 커진다. 다시 말해 영역의 불일치가 크면 클수록 경로구성원 B의 성과가 A의 기대에 일치하지 않을 가능성이 커지게 되고, 따라서 A의 목표달성이 저해될 가능성이 증대된다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 명제를 도출할 수 있다.

경로구성원 A와 B사이의 영역불일치 수준은 적절한 제품, 시장, 기능의 할당에 대한 불만의 정도와 경로구성원 A가 이들 요소에 부여한 상대적 가치를 가중하여 A의 영역집합에 대해 합한 것이다(Cadotte and Stern, 1979, p. 132).

지각의 불일치

환경과 현실에 대한 지각의 차이가 갈등의 주요 원인이 될 수 있는데 왜냐하면 동일한 객관적인 상황에 대해서도 각기 다른 해석을 하여 상이한 반응을 보일 수 있기 때문이다.

현실에 대해 상이하게 지각하는 이유로는 정보원천의 수와 형태, 정보확산 메커니즘, 정보의 정확성, 어의의 차이 등 커뮤니케이션의 기술적인 문제에 귀인하는 수가 있다. 또한 환경에 대한 상이한 선유경향, 가치, 태도 등에 대한 목표와 지향성 등의 차이가 그 이유가 될 수도 있다. 경로구성원 사이에 지각의 불일치에 대한 명제도 다음과 같이 정리할 수 있다.

경로구성원 A와 B사이의 지각불일치 수준은 경로구성원 A가 받아들이는 환경 지각과 그 지각에 대한 상대적 가치를 가중하여 합한 것이다(Cadotte and Stern, 1979, p. 133).

상호의존성

매우 일반적인 의미에서 상호의존성은 둘 또는 그 이상의 조직이 그들의 목표를 달성하기 위해 서로를 고려해야 하는 상태를 말한다. 이러한 상호의존성은 의존성의 특성에 따

라 융합된 상호의존성, 순차적 상호의존성, 호혜적 상호의존성, 팀 상호의존성 등으로 구분된다(Thompson, 1967). 일반적으로 상호의존성이 커질수록 목표달성의 가능성이 커지지만 반면에 목표달성의 방해가능성도 커지고 경로구성원 사이의 갈등잠재력도 커진다고 볼 수 있다.

상호의존성에 대한 정확한 인식을 위해 Emerson(1972)이 제기한 응집력의 개념을 이용할 수 있다. 응집력이란 집단내 구성원들의 결속력 정도를 말하는 것으로 두 집단 사이의 응집력이란 B에 대한 A의 의존성과 A에 대한 B의 의존성을 평균한 것이다.

경로구성원 A와 B 사이의 상호의존성은 A의 B에 대한 의존성과 B의 A에 대한 의존성의 평균이다(Cadotte and Stern, 1979, p. 134).

이런 논의를 종합하여 보면 경로구성원 A와 B 사이의 갈등잠재력이란 A와 B 사이의 목표에 대한 불일치, 영역의 불일치, 지각의 불일치, 그리고 교환당사자 사이의 상호의존성의 함수라 할 수 있다.

3. 경로갈등의 결과변수

유통경로상에서 나타나는 갈등은 유통경로의 여러 영역, 이를테면 경로구조와 관리형태, 권력-의존성 관계, 미래의 새로운 갈등 에피소드 등에 영향을 미친다. 그러나 이들 모든 영역은 궁극적으로 경로구성원의 성과(performance)와 만족(satisfaction), 그리고 협동(cooperation) 등에 관련을 갖기 때문에 이들 개념들을 갈등의 결과변수로 인식하고 이들에 대해 살펴 보고자 한다.

성과에 대한 효과

유통경로상에서 발생하는 갈등이 과연 유통경로의 성과에 어떤 영향을 미칠것인에 대해서는 크게 세 가지 입장으로 정리하여 볼 수 있다. 즉 이는 갈등에 대한 기본 시각과 맥을 같이 하는 것으로서 첫째는 성과에 대해 부정적인 영향을 미친다는 것이고, 둘째는 성과에 대해 긍정적인 영향을 미친다는 것이며, 셋째는 성과에 대해 별다른 영향을 미치지 않는다는 것이다.

유통경로상에서 발생하는 갈등이 경로성과에 부정적인 영향을 준다고 보는 입장은 기본적으로 갈등이 반생산적이고 역기능적이라는 것을 전제로 하고 있다(Lusch, 1976). 이 논리의 근거는 다음과 같다.

- 갈등이 있게 되면 경로구성원들은 서로 덜 협조적이 되며 따라서 다른 경로구성원에 의해 수행되었던 유통기능을 스스로 수행하려 한다. 이렇게 되면 유통기능의 각 단계마다 중복이 생겨 비능률이 초래된다는 것이다.
- 갈등이 심화되면 서로를 믿지 못하게 되므로 정보의 전달이 왜곡, 굴절되고 정보의 공유가 이루어지지 못한다. 그리고 경로구성원 상호간에 상호작용의 양과 빈도가 줄게 되고 상호이해와 인식의 폭을 넓힐 기회도 준다. 이와 같은 상황에서는 준거적 권력과 전문적 권력에 의해 경로활동을 조정하고 갈등을 해결하기가 어려워진다.
- 경로구성원들의 반복적으로 처리될 일상적인 업무에 많은 시간과 노력이 낭비되고 창의적이고 혁신적인 경영활동을 할 수 없게 된다. 이렇게 되면 갈등이슈는 해결될 수 있으나 유통경로의 성과는 줄어들게 된다.

반면에 갈등은 반드시 역기능적인 것만은 아니고 갈등의 기능적인 면에 초점을 맞추어 갈등이 성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 보는 것이다. Assael(1969)은 다음과 같은 경우에 갈등은 순기능적이라 하였다.

- 갈등 에피소드의 근본 원인을 찾기 위해 그들의 과거행동을 비판적으로 검토하고 이를 시정하기 위한 조치를 취할 때
- 경로구성원 스스로가 좀 더 빈번하고 효과적인 커뮤니케이션에 참여하고 그들의 고충을 표출할 기구를 설치할 때
- 유통경로 시스템내의 어느 한 기구 보다는 전체적인 유통경로에 혜택을 줄 수 있는 좀 더 공평한 유통시스템을 구축할 때
- 갈등을 해결하기 위한 표준화된 방법에 구성원들이 동의하여 경로관계를 안정화시킬 때
- 무차별적인 권력사용을 자제하도록 하는 경로시스템 내의 권력균형(balance of power)을 통해 자원할당에서 형평을 보장하고 경로선도기업의 안일함을 추방할 때

갈등은 그 자체로서 순기능적이거나 역기능적인 것이 아닌 중립적이어서 유통경로의 성과에 아무런 영향을 주지 않는다는 입장이다. 이는 경로 구성원들이 매우 상호의존적이어서 그들의 분쟁이 경로성과에 영향을 주지 않게 학습되어 있는 경우에 나타난다. 또한 갈등의 수준이 미미할 때는 경로성과에 순기능적이거나 역기능적인 효과를 줄 수 없는 경

우도 있다.

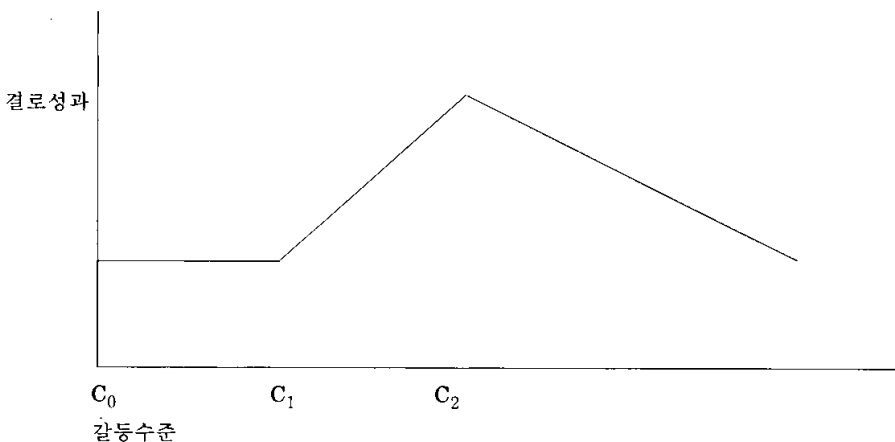
Rosenbloom(1973)은 갈등과 성과에 대한 논의를 종합하여 <그림 3>과 같이 하나의 일반곡선(general curve)을 제시하고 있다. 즉 C_0 에서 C_1 까지는 경로갈등이 성과에 아무런 영향을 미치지 못하는 상태이며, C_1 에서 C_2 까지는 경로갈등이 성과에 긍정적인 영향을 미치며, C_2 이상의 갈등은 경로성과에 부정적인 영향을 미친다는 것이다.

Lusch(1976)도 경로갈등이 영업성과에 미치는 영향의 유형을 세 가지로 분류하고 있는데 양의 선형모형, 음의 선형모형, 그리고 포물선 모형 등이 그것이다. 어떤 모형이 더욱 타당한지를 검증한 결과 갈등과 영업성과는 음(-)의 관계가 있음이 통계적으로 유의했고 나머지는 통계적으로 유의성이 없었다.

만족에 대한 효과

유통경로 구성원의 만족감과 경로내 갈등수준은 밀접하게 연관되어 있다. 다른 경로구성원들은 그들 유통기능을 얼마나 잘 수행하고 있는지에 대한 경로구성원들의 불만은 전체 경로내에서 종종 갈등을 불러 일으킨다. 사실 유통경로내에서 발생하는 영역불일치의 주된 이유는 성과에 대한 불만족이다. 반면에 경로구성원이 경로성과에 만족할수록 영역 불일치는 줄어든다.

갈등과 만족간의 관계에 대한 지금까지의 연구를 살펴 보면 음(-)의 관계가 있는 것으로 밝혀지고 있다. Rosenberg and Stern(1971)은 내구성 가구를 대상으로 하여 갈등과 만족과의 관계를 분석하여 보니 음(-)의 관계가 있었다. Hunt and Nevin(1974)은 만족



<그림 3> 경로갈등과 성과

한 경로구성원들은 사기가 높고 더욱 협동적이기 때문에 유통시스템 내에서의 이탈, 소송의 제기, 법률적 보호 등에 덜 의존하게 된다고 하였다. 또한 강압적 권력원천 보다는 비강압적인 권력원천이 더욱 만족을 증대한다고 하였다. Wilkinson(1981)도 유통경로상에서 권력, 갈등, 만족간의 관계를 분석하였는데 갈등과 만족은 음(-)의 관계를 보였다.

Schul, Lamb and Little(1981) 등은 과거의 성과, 자율성, 구조변수 등을 갈등의 선행요인으로 하고 경로만족을 매개변수로 하여 모형을 구성하여 검증하였는데, 그 결과 경로갈등과 만족은 유의적인 관련성을 보였다. Frazier, Gill, and Kale(1989) 등 역시 경로갈등과 만족은 음(-)의 관계가 있음을 LISREL분석을 통해 검증하였다.

협동에 대한 성과

유통경로내에서 발생하는 갈등이 경로구성원들의 협동에 영향을 미친다. Skinner Gassenheimer, and Kelley(1992)는 공급업자와 딜러 사이의 관계에 대한 모형을 제시하였다. 이 모형에 따르면 권력원천이 경로의 갈등과 협동에 영향을 미치고 다시 갈등과 협동은 만족에 영향을 미친다고 하였다. 모형의 검증 결과 경로갈등은 협동에 부정적인 영향을 미치고 있음이 확인되었다.

Ⅲ. 가설의 설정

본 연구에서 대상으로 하고 있는 담배의 유통경로는 제조회사에 따라 다시 말해 국산담배인지 수입담배인지에 따라 서로 다른 경로구조와 특성을 갖고 있다. 이는 기본적으로 국산담배의 경우는 소유구조가 정부투자기관이라는 특성과 독점적 시장구조를 유지하여 왔다는 환경조건이 시장경쟁원리에 따라 움직이는 외산담배와는 여러 가지 유통경로상에서 나타나는 갈등의 형태와 크기가 다를 수 있다고 보여진다.

그리하여 국산담배와 수입담배의 유통경로상에서 소매인들이 지각하고 있는 갈등의 내용과 수준이 다를 것이라는 전제하에 다음의 가설을 설정하였다.

가설 1: 담배제조회사가 국산인지 외산인지에 따라 소매인들이 느끼는 갈등의 내용과 크기는 다를 것이다.

유통경로의 갈등 원인은 학자에 따라 여러 가지로 분류되고 있으나 본 연구에서는 Etgar(1979)가 제시한 두 가지 갈등의 유형으로 구분하여 구조적 갈등원인과 태도적 갈등

등원인으로 나누고자 한다. 구조적 갈등원인에는 회소자원, 목표의 불일치, 힘의 불균형, 그리고 자율성 추구 등의 네 가지 요인을 포함시켰다. 이들 변수들이 경로갈등에 영향을 미치는 정도가 차이가 있을 것이고, 또한 공급사별로 영향을 미치는 정도가 다를 것이다. 태도적 갈등원인에는 제조사의 역할불이행, 중간상의 역할불이행, 역할불명확성, 지각의 차이, 의사소통의 장애, 그리고 기대의 차이 등 여섯 가지 요인을 포함시켰다. 이들 변수들이 경로갈등에 영향을 미치는 정도가 차이가 있을 것이고, 또한 공급사별로 영향을 미치는 정도가 다를 것이다.

이들 갈등의 원인과 갈등의 크기는 양(+)의 관계가 있을 것이며, 아울러 이들 갈등원인 변수들이 갈등의 크기에 영향을 미치는 정도는 다를 것으로 생각되어 다음의 가설 2와 가설 3을 설정하였다.

가설 2: 구조적 갈등원인과 갈등은 양(+)의 관계가 있을 것이며, 이들 구조적 갈등원인이 갈등에 영향을 미치는 정도는 다를 것이다.

가설 3: 태도적 갈등원인과 갈등은 양(+)의 관계가 있을 것이며, 이들 태도적 갈등원인이 갈등에 영향을 미치는 정도는 다를 것이다.

이들 구조적 갈등원인과 태도적 갈등원인이 갈등에 영향을 미친다고 하더라도 이들이 영향을 미치는 정도가 다를 수 있다. 따라서 담배의 유통경로상에서는 담배인삼공사의 영업사원과 지정소매인 사이에서 나타나는 역할의 차이, 기대감의 차이, 현실에 대한 지각의 차이, 그리고 커뮤니케이션의 장애 등과 같은 태도적 갈등요인이 구조적 갈등원인 보다 갈등에 더 깊은 관련성을 가질 수 있다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 4: 갈등의 원인중 구조적 갈등원인 보다 태도적 갈등원인이 갈등과 더 높은 연관성을 갖을 것이다.

IV. 조사방법

1. 표본의 추출

앞에서 설정한 가설의 타당성을 실증적으로 검증하기 위해 본 연구에서는 계약관계를 통한 수직적 마케팅 시스템인 담배소매점을 분석단위로 삼았다. 모집단은 서울지역에 소재하고 있는 국산 및 외산담배를 동시에 취급하고 있는 점포로 하였다. 외산담배를 취급

하지 않은 점포를 조사대상에서 제외한 이유는 외산업체와 거래를 하지 않기 때문에 한국담배인삼공사와의 갈등구조가 비교적 단순할 것이고, 담배인삼공사와 외산업체들에 대해 갖는 소매점의 갈등구조를 좀 더 심도있게 비교하고 분석하기 위함이다.

본 연구의 자료를 수집할 소매점 포본은 할당포본추출법에 의해 선정되었다. 표본의 할당기준으로는 서울시내 12개 지점의 소매점수, 외산취급 여부, 점포크기 등이 고려되었다. 특히 외산담배 취급점포로는 한국담배인삼공사, 필립 모리스(PM), 일본담배주식회사(JT)와 동시에 거래하고 있는 소매점 비율이 적용되어 조사대상 소매점을 선정하였다. 총 300부의 설문지를 돌렸으나 240부가 회수되었고, 이중 198매의 설문지가 분석의 자료로 이용되었다.

2. 자료수집방법

자료의 수집은 면접원이 표본으로 선택된 소매점주를 찾아가 1대1 대인면접법에 의해 수집되었다. 면접원은 한국담배인삼공사의 지점을 기준으로 각 지역에 거주하는 대학생들 중심으로 선발되었다. 선발된 면접원에게는 연구목적과 면접방법을 충분히 교육시켜 조사에 응하도록 하였다.

갈등구조는 소매점이 거래하는 업체마다 다를 수 있기 때문에 자료는 점포마다 하나의 담배회사에 대하여 수집되도록 하였다. 즉 한 소매점에서 한국담배인삼공사, 필립 모리스, 일본담배주식회사에 대한 자료를 동시에 수집하기 보다 자료수집 및 점주의 응답편의성을 고려하여 한 점포에서 하나의 담배회사와의 거래관계에 대해 지각하고 있는 사항을 조사하도록 하였다.

3. 변수의 측정

갈등변수의 측정

경로내의 갈등은 소매인들이 공급사와의 거래에서 느끼는 여러 가지 영역에서의 불일치 정도로 측정하였다. 경로갈등을 정확히 측정하기 위해서는 갈등의 강도와 빈도, 그리고 중요성이 동시에 고려되어야 하지만 강도와 빈도 두 차원 사이에는 높은 상관관계가 있는 것으로 추정되어 본 연구에서는 갈등의 강도만을 측정하였다.

갈등의 강도는 유통경로 갈등의 현황을 기초로 거래조건, 제품에 대한 공급의 적정성, 영업사원의 서비스, 구매강요, 판촉물 공급여부, 정보제공 여부, 적기에 제품의 공급여부, 소매점의 요구사항 처리 등에 대한 의견차이 등 16개의 문항으로 구성되었다. 갈등

강도의 크기는 이들 항목에 대해 “전혀 없다(1점)”로부터 “매우 많다(5점)”까지 5점 척도로 측정하였다.

갈등원인 변수의 측정

갈등의 원인변수는 구조적 차원과 태도적 차원으로 나누어 살펴 보았다. 구조적 차원으로는 상이한 이해관계의 충돌에서 오는 갈등원인으로 목표불일치, 자율성 추구, 힘의 불균형, 회소자원 등을 포함하였다. 태도적 차원으로는 유통경로와 환경에 관한 정보를 취득하고 처리하는 과정의 차이에서 발생하는 갈등원인으로 역할의 불명확성, 역할불이행, 지각의 차이, 기대의 차이, 의사소통의 오류 등을 포함하였다.

구조적 차원의 갈등원인 변수로 “회소자원에 대한 경쟁”은 유통경로에 있어 필요로 하는 자원이 충족하지 못하기 때문에 나타나는 갈등의 원인으로 인기제품의 공급여부, 비인기제품의 강제 할당, 제품의 적기공급 여부, 역내 소매점의 과다 등의 내용을 측정변수에 포함하였다. “자율성 추구”는 경로구성원들이 각자 자기의 이해관계에 따라 독자적으로 행동하려고 하기 때문에 오는 갈등으로 타공급사로의 전환의 용이성, 경쟁사 제품취급 금지, 소매거래 조건, 재고량 결정 등을 측정변수에 포함하였다. “목표불일치”는 공동으로 노력해야 하는 두 당사자들이 각자의 목표를 추구할 때 발생하며 영업규모의 조절요구, 소매점 판매이익 소홀, 판촉물 공급여부 등을 측정변수에 포함하였다. “힘의 불균형”은 소매점과 공급사의 힘의 차이에서 오는 갈등원인으로 공급사에 대한 대항력, 소매점의 실수요자에 대한 창고기능, 정보제공 기능의 결여, 소매점의 공급사에 대한 거래조건 교섭능력 등을 측정변수에 포함하였다.

태도적 차원의 갈등원인 변수로 “역할”이란 경로구성원들이 수행하리라 기대하는 일련의 행동이라 할 수 있는데 역할 불명료성, 공급사의 역할불이행, 소매점의 역할 불이행들을 측정변수에 포함시켰다. “지각의 차이”란 같은 현상에 대한 상이한 이해와 해석에서 오는 갈등의 원인으로 중간상 취급의 공정성, 상호경쟁자의 인식, 중간상에 대한 지원 등을 측정변수에 포함시켰다. “상이한 기대”란 각 경로구성원들이 상대방에 대한 기대 수준의 차이에서 오는 갈등으로 시장 사정에 대한 지식, 담배산업의 전망, 자사제품에 대한 낙관적인 기대 등을 측정변수에 포함시켰다. “의사소통의 오류”란 경로구성원 사이의 의사전달과정에서의 오류나 착오로 인한 갈등을 말하는 것으로 소매상 요청에 대한 반응, 주문처리, 주문취소 등을 측정변수에 포함시켰다.

V. 자료의 분석

1. 가설 1의 검증

공급업체별로 느끼는 갈등의 빈도와 강도가 다를 것이라는 가설 1을 검증하기 위해 구조적 갈등원인과 태도적 갈등원인에 대해 공급업체별로 분산분석을 실시하였다. 그 결과 다음의 <표 1>과 같은 결과를 얻었다.

이를 보면 담배공급사 3사별로 갈등의 강도로 측정된 크기면에서 유의적인 차이가 있었으며($p < 0.01$). 이를 통해 가설 1이 검증되었다고 볼 수 있다. 소매인들이 느끼기에 한국담배인삼공사와의 거래가 다른 공급사와의 거래보다 상대적으로 더 강하게 갈등을 인식하고 있다고 볼 수 있다.

또한 공급사별로 갈등의 원인에 대한 지각의 차이를 알아보기 위해 갈등의 원인을 구조적 차원과 태도적 차원으로 나누어 분산분석을 실시하였다(<표 2>). 이를 보면 담배를 공급하는 세 회사별로 구조적 갈등원인을 지각하는 정도가 유의적인 차이를 보이고 있음을 알 수 있다($p < 0.05$). 즉 목표불일치의 측면에서 한국담배인삼공사와의 거래에서 갈등을 가장 높게 지각하고 있었고, 자율성을 추구하려는 측면에서는 일본담배주식회사와의 거래에서 가장 높게 지각하고 있었고, 힘의 불균형적인 측면에서는 한국담배인삼공사의 거래에서 가장 높게 지각하고 있었으며, 마지막으로 회소자원에 대한 갈등의 측면에서는 한국담배인삼공사와의 거래에서 갈등을 가장 많이 지각하고 있었다.

태도적 갈등원인이 공급사별로 차이가 있는지를 분석하기 위해 공급사별로 태도적 갈등원인에 대한 분산분석을 실시하였다. 그 결과 다음의 <표 3>에서와 같이 역할 불명료성, 역할 불이행, 의사소통의 차이 등에서는 유의적인 차이를 보이고 있으나($p < 0.05$), 다른 변수에서는 세 공급사별로 차이를 보이지 않았다.

<표 1> 공급사별 갈등의 크기

공급사	KT & G (n = 64)	PM (n = 67)	JT (n = 65)	F value	Sig F
갈 등	2.81	2.54	2.44	13.82	0.00

KT & G: 한국담배인삼공사 PM: 필립모리스 JT: 일본담배주식회사

2. 가설 2의 검증

여러 가지 구조적 갈등원인은 갈등과 연관성을 가지며, 구조적 갈등원인의 영향은 서로 다를 것이라는 가설 2를 검증하기 위해 구조적 갈등원인 네 가지 변수를 독립변수로 갈등의 크기를 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 다음의 <표 4>에서 보는 바와 같이 회소자원, 목표불일치, 그리고 힘의 불균형 등은 갈등과 유의적인 관련성을 보였으며($p < 0.05$), 자율성 추구만이 갈등과 유의적인 관련성을 보이지 않았다. 이를 통해 구조적 갈등원인 모두가 항상 갈등과 관련성을 갖는다고 볼 수 없으며 부분적으로 관련을 갖는다고 할 수 있다.

그러나 앞에서 살펴 본 검증은 담배 공급사의 특성을 고려하지 않은 분석이다. 담배공급사별로 구조적 갈등원인을 다르게 지각할 수 있기 때문에 담배 공급사별로 회귀분석을 실시하였다. 한국담배인삼공사의 경우는 다음의 <표 5>에서 보는 바와 같이 회소자원, 목표의 불일치, 힘의 불균형, 그리고 자율성 추구 등의 구조적 갈등원인이 갈등과 유의적인 관련성을 보였다($p < 0.05$).

<표 2> 공급사별 구조적 갈등원인

공급사	KT & G (n = 64)	PM (n = 67)	JT (n = 65)	F value	Sig F
목표불일치	3.06	2.64	2.38	25.59	0.00
자율성 추구	2.81	3.23	3.29	22.99	0.00
힘의 불균형	3.10	2.98	3.05	9.92	0.00
회소자원	2.83	2.81	2.72	4.17	0.04

<표 3> 공급사별 태도적 갈등원인

공급사	KT & G (n = 64)	PM (n = 67)	JT (n = 65)	F value	Sig F
역할불명료성	3.28	3.09	3.10	1.61	0.20
공급자의 역할 불이행	2.89	2.96	2.95	0.42	0.66
소매점의 역할 불이행	2.92	3.10	3.08	3.42	0.03
지각의 차이	2.82	2.80	2.77	0.12	0.88
기대의 차이	2.90	2.86	2.73	2.09	0.13
의사소통 차이	2.64	2.74	2.78	1.19	0.31

반면에 필립 모리스와 거래를 하는 소매점의 경우에는 회소자원, 목표의 불일치가 갈등과 유의적인 관련성을 보였으며($p < 0.05$), 힘의 불균형과 자율성 추구 등은 갈등과 유의적인 관련성을 보이지 않았다(<표 6>). 일본담배주식회사와 거래를 하는 소매상들은 네 가지 구조적 갈등원인과 어느 것도 경로내 갈등과 유의적인 관련성을 보이지 않았다(<표 7>).

3. 가설 3의 검증

태도적인 갈등원인이 유통경로내의 갈등과 관련성을 가질 것이며, 이들 갈등원인들이 갈등에 영향을 미치는 정도는 다를 것이라는 가설 3을 검증하기 위해 태도적 갈등원인을

<표 4> 구조적 갈등원인과 갈등과의 회귀분석

변 수	B	SE B	Beta	T	Sig T
회소자원	0.2096	0.0582	0.2307	3.599	0.000
힘의 불균형	0.1507	0.0590	0.1558	2.552	0.012
목표불일치	0.2757	0.0464	0.3831	5.937	0.000
자율성추구	-0.0668	0.0592	-0.0743	-1.129	0.261
상 수	1.0017	0.3670	—	2.729	0.007
F	25.1586				
Sig F	0.000				
결정계수	0.3451				

<표 5> 구조적 갈등원인과 갈등과의 회귀분석(KT & G)

변 수	B	SE B	Beta	T	Sig T
회소자원	0.1917	0.0799	0.2707	2.399	0.019
목표불일치	0.3018	0.0793	0.4073	3.805	0.000
힘의 불균형	0.1984	0.0955	0.2253	2.077	0.042
자율성추구	0.2417	0.1135	0.2410	2.129	0.037
상 수	-0.0161	0.5809	—	-0.028	0.978
F	8.4183				
Sig F	0.000				
결정계수	0.3634				

〈표 6〉 구조적 갈등원인과 갈등과의 회귀분석(PM)

변 수	B	SE B	Beta	T	Sig T
최소자원	0.3077	0.1037	0.3238	2.967	0.004
자율성추구	-0.1655	0.0979	-0.1965	-1.691	0.096
힘의 불균형	0.1211	0.0967	0.1359	1.252	0.215
목표불일치	0.1620	0.0800	0.2400	2.037	0.046
상 수	1.4247	0.5967	—	2.388	0.020
F	6.1257				
Sig F	0.000				
결정계수	0.2833				

〈표 7〉 구조적 갈등원인과 갈등과의 회귀분석(JT)

변 수	B	SE B	Beta	T	Sig T
최소자원	0.2089	0.1393	0.2089	1.499	0.139
힘의 불균형	0.1125	0.1253	0.1048	.898	0.373
자율성추구	-0.1811	0.1211	-0.1865	-1.496	0.140
목표불일치	0.2091	0.1095	0.2455	1.909	0.061
상 수	1.6272	0.7433	—	2.189	0.033
F	5.3954				
Sig F	0.000				
결정계수	0.2645				

독립변수로 하고 갈등수준을 종속변수로 하는 회귀분석을 하였다. 그 결과 다음의 〈표 8〉에서 보는 바와 같이 기대의 차이, 역할 불명확성, 공급사의 역할불이행 등은 경로갈등과 유의적인 관련성을 보였으나($p < 0.05$), 의사소통의 차이, 소매점의 역할불이행, 지각의 차이 등은 유의적인 관련성을 보이지 않았다. 이를 통해 태도적 갈등원인 모두가 갈등과 관련성을 갖는다고 볼 수 없으며 부분적으로 관련성을 갖는다고 할 수 있다.

각 공급사별로 태도적 갈등원인이 갈등에 영향을 미치는 정도는 다를것으로 판단되어 공급사별로 여섯 가지 태도적 갈등원인을 독립변수로 갈등의 크기를 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 〈표 9〉에서 보는 바와 같이 한국담배인삼공사의 경우에는

〈표 8〉 태도적 갈등원인과 갈등의 회귀분석

변 수	B	SE B	Beta	T	Sig T
의사소통의 차이	0.1177	0.0647	0.1390	1.819	0.071
소매점의 역할불이행	-0.0753	0.0646	-0.0753	-1.167	0.245
기대의 차이	0.3390	0.0562	0.3948	6.037	0.000
공급사의 역할불이행	0.1594	0.0660	0.1893	2.414	0.017
역할 불명확성	0.1143	0.0518	0.1717	2.208	0.028
지각의 차이	-0.0587	0.0608	-0.0838	-0.966	0.336
상 수	0.8805	0.4181	—	2.106	0.037
F	11.4295				
Sig F	0.000				
결정계수	0.2662				

〈표 9〉 태도적 갈등원인과 갈등의 회귀분석(KT & G)

변 수	B	SE B	Beta	T	Sig T
의사소통의 차이	0.1911	0.1103	0.2267	1.732	0.089
기대의 차이	0.3426	0.0914	0.4130	3.747	0.000
공급사의 역할불이행	0.2343	0.1210	0.2627	1.936	0.058
소매점의 역할불이행	-0.0774	0.1008	-0.0870	-0.767	0.446
지각의 차이	-0.0838	0.0838	-0.1369	-1.006	0.318
역할불명확성	0.1035	0.0770	0.1835	1.344	0.184
상 수	0.7557	0.6607	—	1.144	0.258
F	6.0301				
Sig F	0.000				
결정계수	0.3883				

기대의 차이만이 갈등과 유의적인 관련성을 보였다($p < 0.01$). 필립모리스 역시 〈표 10〉에서 보는 바와 같이 기대의 차이만이 갈등과 유의적인 차이를 보였다($p < 0.01$). 반면에 일본담배주식회사는 〈표 11〉에서 보는 바와 같이 공급사의 역할불이행이 갈등과 유의적인 관련성을 보였다($p < 0.01$).

4. 가설 4의 검증

구조적 갈등원인보다 태도적 갈등원인이 갈등과 더욱 큰 연관성을 가질 것이라는 가설 4를 검증하기 위해 구조적 갈등원인과 태도적 갈등원인을 독립변수로 하고 갈등의 크기를 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 아래의 <표 12>에서 보는 바와 같이

<표 10> 태도적 갈등원인과 갈등의 회귀분석(PM)

변 수	B	SE B	Beta	T	Sig T
의사소통의 차이	0.1221	0.0997	0.1805	1.225	0.225
소매점의 역할불이행	-0.0949	0.0945	-0.1101	-1.005	0.319
공급사의 역할불이행	0.0755	0.0965	0.1068	0.782	0.437
기대의 차이	0.3196	0.0858	0.4565	3.724	0.000
역할불명확성	0.0973	0.0863	0.1616	1.128	0.264
지각의 차이	1.2283	0.5798	-0.1007	-0.608	0.545
상 수	0.7557	0.6607	—	2.118	0.038
F	4.5209				
Sig F	0.000				
결정계수	0.3113				

<표 11> 태도적 갈등원인과 갈등의 회귀분석(JT)

변 수	B	SE B	Beta	T	Sig T
의사소통의 차이	0.2393	0.1251	0.2687	1.913	0.061
소매점의 역할불이행	0.2064	0.1103	0.2248	1.872	0.066
공급사의 역할불이행	0.1315	0.1313	0.1184	1.002	0.321
기대의 차이	-0.0224	0.1035	-0.0311	-0.216	0.830
역할불명확성	0.3696	0.1253	0.4638	2.949	0.005
지각의 차이	-0.1284	0.1287	-0.1603	-0.997	0.323
상 수	0.1404	0.8850	—	0.159	0.875
F	3.3432				
Sig F	0.000				
결정계수	0.2570				

두 변수 모두 결로갈등과 유의적인 관련성을 가지며, 태도적 갈등원인이 더욱 큰 영향력을 미치고 있음을 알 수 있다. 이를 통해 가설 4는 검증되었다고 볼 수 있다.

태도적 갈등원인과 구조적 갈등원인이 공급사별로 차이가 있는지를 알아보기 위해 공급사별로 갈등의 크기를 종속변수로 하고 구조적 원인과 태도적 원인을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 한국담배인삼공사의 경우는 <표 13>에서 보는 바와 같이 두 가지 갈등원인 모두 갈등과 유의적인 관련성을 보였으며($p < 0.01$), 태도적 갈등원인이 구조적 갈등원인보다 더 큰 영향을 미치고 있었다. 필립모리스의 경우는 <표 14>에서 보는 바와 같이 두 가지 갈등원인 모두가 갈등과 유의적인 관련성을 보였으며($p < 0.01$), 구조적 갈등원인이 태도적 갈등원인보다 더 큰 영향을 미치고 있었다. 일본담배주식회사의 경우는 <표 15>에서 보는 바와 같이 두 가지 갈등원인 모두 갈등과 유의적인 관련성을 보였으며($p < 0.05$), 태도적 갈등원인이 구조적 갈등원인보다 더 큰 영향을 미치고 있었다. 이를

<표 12> 갈등원인과 갈등의 관계(JT)

변 수	B	SE B	Beta	T	Sig T
구조적 갈등원인	0.5895	0.1248	0.2819	4.724	0.000
태도적 갈등원인	0.8416	0.1078	0.4656	7.804	0.000
상 수	-1.5832	0.4612	—	-3.433	0.000
F	44.9257				
Sig F	0.000				
결정계수	0.3177				

<표 13> 갈등원인과 갈등의 관계(KT & G)

변 수	B	SE B	Beta	T	Sig T
구조적 갈등원인	0.6013	0.2055	0.2895	2.927	0.005
태도적 갈등원인	0.8476	0.1536	0.5459	5.519	0.000
상 수	-1.5121	0.7272	—	-2.079	0.042
F	20.9297				
Sig F	0.000				
결정계수	0.4070				

통해 공급사별로 갈등원인의 상대적 영향력은 차이가 있음을 알 수 있다. 즉 한국담배인삼공사와 일본담배주식회사의 경우에는 태도적 갈등원인이 갈등에 더욱 크게 영향을 미치고 있었지만 필립모리스의 경우에는 구조적 갈등원인이 갈등에 더욱 큰 영향을 미치고 있었다.

VI. 결론 및 논의

지금까지 경로갈등에 영향을 미치는 변수와 경로갈등과의 관계를 살펴 보았고, 이를 다시 담배제조회사별로 나누어 분석하였다. 분석의 결과 다음과 같은 결론을 내릴 수 있다.

첫째로, 담배공급사별로 갈등의 강도에서 유의적인 차이가 있었다. 소매인들이 지각하기에는 한국담배인삼공사와의 거래에서 다른 공급사와의 거래보다 갈등의 강도가 더 강하

〈표 14〉 갈등원인과 갈등의 관계(PM)

변 수	B	SE B	Beta	T	Sig T
구조적 갈등원인	0.6013	0.1653	0.3894	3.648	0.000
태도적 갈등원인	0.5693	0.1926	0.3165	2.956	0.004
상 수	-0.8588	0.7099	—	-1.210	0.231
F	11.9067				
Sig F	0.000				
결정계수	0.2712				

〈표 15〉 갈등원인과 갈등의 관계(JP)

변 수	B	SE B	Beta	T	Sig T
구조적 갈등원인	0.6034	0.2813	0.2469	2.145	0.036
태도적 갈등원인	0.6683	0.2322	0.3317	2.877	0.006
상 수	-1.2143	0.9956	—	-1.220	0.227
F	7.1577				
Sig F	0.002				
결정계수	0.1876				

게 나타난다고 생각하고 있었다. 이는 필립모리스나 일본담배주식회사가 경쟁의 논리와 마케팅 지향적인 사고로 시장을 개척하고 있으나 한국담배인삼공사는 아직도 제조업자 우월주의 입장에서 소매인들을 대하고 있기 때문이라 생각한다.

우리나라의 담배시장은 개방된지 10년이 되어가지만 아직도 외산담배가 10-15% 정도의 시장점유율을 차지할 뿐이다. 이는 담배인삼공사의 적극적인 소매인 관리와 우리나라 국민의 애국심에 기인하는 바가 크다고 볼 수 있다. 그러나 앞으로도 계속하여 적극적인 소매인 관리와 애국심에 호소하여 시장을 지킬 수는 없다고 생각한다. 이제는 소매인들을 하나의 동반자로서 바라보고 이들이 느끼는 불만과 갈등을 적극적으로 해소하고, 철저하게 소비자 지향적인 기업경영을 하는 것이 필요하다고 볼 수 있다.

둘째로, 네 가지 구조적 갈등원인 중에 회소자원, 목표불일치, 그리고 힘의 불균형 등은 갈등과 유의적인 관련성을 보였으며, 자율성 추구는 갈등과 유의적인 관련성을 보이지 않았다. 따라서 필요로 하는 담배를 적시에 배달하여 주는 공급체계, 소매점에 대한 판매이익의 고려, 판촉물의 공급, 소매점의 공급사에 대한 거래조건 교섭능력의 확대 등의 정책이 마련되어야 경로갈등을 줄일 수 있다고 판단된다.

이러한 구조적 갈등원인이 갈등에 영향을 미치는 정도는 공급사별로 다르게 나타났다. 한국담배인삼공사와 거래를 하는 경우는 회소자원, 목표의 불일치, 자율성 추구 등이 갈등과 유의적인 관련성을 보였다. 필립모리스와 거래를 하는 경우는 회소자원, 목표의 불일치가 갈등과 유의적인 관련성을 보였다. 일본담배주식회사와 거래를 하는 경우는 어느 변수와도 유의적인 관련성을 보이지 않았다.

셋째로, 여섯 가지의 태도적 갈등원인 중에 기대의 차이, 역할 불명확, 공급사의 역할 불이행 등은 경로갈등과 유의적인 관련성을 보였으나 의사소통의 차이, 소매점의 역할 불이행, 지각의 차이 등은 관련성을 보이지 않았다. 따라서 경로구성원 사이의 기대감의 차이 해소, 각 유통담당자의 역할 명확화와 역할 이행 등의 대책이 마련되어야 경로갈등이 줄어들 것이다.

한국담배인삼공사와 거래를 하는 소매점의 경우에는 기대의 차이가 갈등과 유의적인 관련성을 보였으며, 필립모리스와 거래를 하는 소매인의 경우에도 역시 기대의 차이가 갈등과 유의적인 차이를 보였고, 일본담배주식회사는 공급사의 역할불이행이 갈등과 유의적인 관련성을 보였다.

넷째로, 갈등원인을 구조적 원인과 태도적 원인으로 구분할 때 태도적 갈등원인이 갈등에 더 많은 영향력을 미치고 있었다. 이는 우리나라의 담배 유통경로가 지배적인 제조업

체와 영세한 소매인 체제로 되어있기 때문에 구조적 요인에 대한 불만과 갈등의 인식은 오히려 적고 태도적인 측면에서 갈등의 소지가 많기 때문인 것으로 판단된다. 따라서 단기적으로는 담배의 유통과정에서 나타나는 갈등을 줄이기 위해서는 태도적 갈등원인을 적극적으로 해결하려는 노력이 필요하다 할 수 있다. 그러나 앞으로는 개방화와 더불어 외산담배와의 경쟁이 치열해지면 담배유통경로에 대한 구조적 측면에 대한 불만도 다양하게 제기될 것으로 생각된다.

더구나 앞으로 정부는 담배산업 자체를 민영화시킨다는 장기적인 계획도 갖고 있기 때문에 지금까지와는 전혀 다른 차원에서 새로운 논리와 틀이 담배산업에 적용될 것으로 보인다. 좀 더 경쟁적인 시장환경이 조성되면 담배 생산자와 유통기관 사이의 갈등을 적절히 관리하여 담배산업의 성과를 높이는 것은 경쟁력을 강화하는 중요한 하나의 방법이 될 것이다.

참 고 문 헌

- Assael, Henry (1968), "The Political Role of Trade Association in Distributive Conflict Resolution," *Journal of Marketing*, 32(April), pp. 21-28.
- (1969), "The Constructive Role of Interorganizational Conflict," *Administrative Science Quarterly*, 14 (December), pp. 573-575.
- Bowersox, Donald J. and M. Bixy Cooper (1992), *Strategic Marketing Channel Management*, Singapore: Mcgraw-Hill Inc.
- Brown, James R. and Ralph L. Day (1981), "Measure of Manifest Conflict in Distributive Channels," *Journal of Marketing Research*, 18(August), pp. 263-274.
- Brown, James R. and Robert F. Lusch, and Darrel D. Muehling (1983), "Conflict and Power-Dependence Relation in Retailer-Supplier Channel," *Journal of Retailing*, 59 (Winter), pp. 53-80.
- Cadotte, Ernest R. and Louis W. Stern (1979), "A Process Model of Interorganizational Relations in Marketing Channels," *Research in Marketing*, 2, pp. 127-158.
- Emerson, Richard M. (1962), "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, 27(February), pp. 31-41.
- Etgar, Michael (1979), "Sources and Types of Interchannel Conflict," *Journal of Retailing*,

- 55 (Spring), pp. 61-78.
- Gaski, John F. (1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 48 (Summer), pp. 9-29.
- Lusch, Robert F. (1976), "Channel Conflict : Its Impact on Retailer Operating Performance," *Journal of Retailing*, 52 (Summer), pp. 3-12.
- Mallen, Bruce E. (1963), "A Theory of Retailer-Supplier Conflict, Control, and Cooperation," *Journal of Retailing*, 39 (Summer), pp. 29-32, 51.
- Palamountain, Joseph C. (1969), "Vertical Conflict," in Louis W. Stern ed., *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin Company: Boston, pp. 133-139.
- Pondy, Louis R. (1967), "Organizational Conflict : Concepts and Models," *Administrative Science Quarterly*, 12 (September), pp. 296-320.
- Reve, Torger and Louis W. Stern (1979), "Interorganizational Relations in Marketing Channel," *Academy of Management Review*, 4(No. 3), pp. 405-416.
- Rosenbloom, Bert (1995), *Marketing Channels : A Management View*, The Dryden Press.
- Rosenbloom, Bert (1973), "Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for the Decision Maker," *Journal of Marketing*, 37 (July), pp. 26-30.
- Schmidt, Stuart M. and Thomas A. Kochan (1972), "Conflict: Toward Conceptual Clarity," *Administrative Science Quarterly*, 17(No. 3), pp. 359-370.
- Schul Patrick L. and Emin Babakus (1988), "An Examination of the Interfirm Power-Conflict Relationship: The Intervening Role of the Channel Decision Structure," *Journal of Retailing*, 64(Winter), pp. 381-404.
- Schul Patrick L., William M. Pride, and Taylor L. Little (1983), "The Impact of Channel Leadership Behavior on Intrachannel Conflict," *Journal of Marketing*, 47(Summer), pp. 21-34.
- Stern, Louis W. and Adel I. El-Ansary (1992), *Marketing Channels, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.*
- Stern, Louis W., Adel I. El-Ansary, and James R. Brown (1989), *Management in Marketing Channels*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Stern, Louis W. (1969), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton Mifflin Company, Boston.

Thomas, Kenneth (1976), "Conflict and Conflict Management," in Marnin D. Dunnette ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, pp. 889-935.

Thompson, James D. (1967), *Organization in Action*, New York: McGraw-Hill.

Wilkinson, Ian F. (1979), "Power and Satisfaction in Channels of Distribution," *Journal of Retailing*, 55(Summer), pp. 79-94.