



# 가전제품 제조업체의 강압적 영향전략이 유통업체의 기회주의 행동에 미치는 영향 :경로배제위협을 조절효과

김정환\* · 김상덕\*\*

## 요약

제조업체와 유통업체와의 관계에 관한 연구는 다양한 측면에서 진행되었다. 특히, 조직과 관련된 연구에서는 관계품질에 대한 긍정적인 요소가 관계 구성원 간의 협력을 제고하며 거래를 지속시킬 수 있다는 측면에서 지속적인 연구주제가 되어 왔다. 본 연구는 국내 가전제품 산업에서 제조업체와 유통업체를 대상으로, 제조업체의 영향전략 행사에 따른 관계 품질 중에서 기회주의 행동을 규명하였다. 다수의 선행연구에서는 원천기업이 대상기업에게 메시지를 전달하는 방식의 강도에 따라 영향전략을 강압적 영향전략과 비 강압적 영향전략으로 구분하고 있다. 하지만 본 연구에서는 원천기업의 강압적 영향전략을 중심으로 분석을 진행하였으며, 특히 원천기업이 자사 이익의 극대화를 위해 대상기업을 경로에서 배제하려는 전략적 행위를 경로배제 위협으로 정의하고, 이를 조절 변수로써 효과를 규명하였다. 연구 결과, 강압적인 영향전략 약속, 요청, 위협, 법적탄원 4가지 중에서 기회주의에 미치는 정(+)의 영향력은 위협과 법적탄원이 유의한 것으로 도출되었으며, 약속과 요청은 기회주의의 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 관련 가설은 기각되었다. 또한 제조업체가 진행하고 있는 강압적 영향전략에 대한 경로배제위협이 가지는 조절효과는 기존 경로의 설명력을 강화시키는 것으로 확인되었다. 그중에서도 강압적 영향전략의 위협이라는 메시지 전달방식은 경로배제가 높은 상황에서는 유통업체의 기회주의가 더 높아지는 것을 확인할 수 있었다.

**주제어:** 강압적 영향전략, 기회주의, 경로배제위협, 관계품질, 가전제품유통

\* 김정환 경남대학교 경영학과 박사(제1저자, masanceo@gmail.com)

\*\* 김상덕 경남대학교 경영학과 교수(교신저자, sdkim@kyungnam.ac.kr)

본 연구는 주저자인 김정환의 박사학위논문 일부 내용을 바탕으로 재구성한 것임.

본 연구는 한국연구재단과 (사)한국전략마케팅학회에서 정한 연구윤리규정을 준수함.

논문접수(2025.05.12), 논문심사(2025.06.02; 2025.06.25), 게재확정(2025.06.27)

## 1. 서론

### 1. 연구의 배경

2020년과 2021년 세계적인 코로나 19 팬데믹 현상으로 이례적인 성장을 기록했던 가전제품 시장은 엔데믹과 함께 코로나 특수가 사라진 데다 고물가 등으로 소비 심리가 급속히 냉각되면서 크게 위축되었다. 고금리와 인플레이션 기조가 지속적으로 유지되고 경기침체 우려도 여전한 탓에, 실제 국내 가전제품 시장은 2021년 4분기 이후 지속적인 역진장을 보이고 있다.

이와 같은 매출의 감소는 오프라인 매장을 운영하는 유통업체와 제조업체의 갈등을 야기했다. 또한 유통업체와 제조업체 간 갈등 상황이 이어지면서, 유통업체와 제조업체 간 기회주의로 인한 갈등 양상과 다양한 문제점 역시 대두되었다. 이는 가전제품의 유통경로에서 기회주의에 대한 필요성의 증가로 이어졌다.

기존의 기회주의 연구들은 특히 유통 경로 내 구성원 간의 관계에서의 기회주의가 미치는 부정적인 영향들에 관한 연구들(Ganesan, Brown, Mariadoss, and Ho 2010; Kang, Oh, and Sivadas 2012; Samaha, Palmatier, and Dant 2011; Williamson 1975, 1985, 1993; Yang, Sivadas, Kang, and Oh 2012)과 기회주의 억제를 위한 메커니즘 연구들(Heide 1994; Jap and Ganesan 2000; Liu, Luo, and Liu 2009; Zhou and Poppo 2010)로 크게 구분할 수 있다.

하지만 기존 강압적 영향전략에 따른 기회주의적 행동에 관한 연구는 다음과 같은 한계점이 있다.

첫째, 기회주의적 행동의 선행요인에 관한 연구들이 부족하다는 점이다. 선행요인들도 주로 거래비용 이론에 근거한 구조적인 측면, 예를 들어 거래특유 투자 등에 관심을 가져왔고, 실제 유통경로 관리의 과정적인 측면, 예를 들어 영향전략, 커뮤니케이션, 협력과 갈등 등은 거의 다루지 않았다는 점이다

(Hawkins, Wittmann, and Beyerlein 2008). 둘째, 기회주의의 메커니즘을 규명할 때 다양한 맥락을 고려하지 않았다는 점이다. 예를 들면, 힘-의존 관계, 거래기간, 상호신뢰수준, 갈등해결전략, 경로배제위험 등 기회주의의 발생원인을 촉진하거나 완화하는 다양한 조절변수들이 존재할 가능성이 있는데 이에 대한 충분한 연구가 되어 있지 않다(Jap and Anderson 2003; Wathne and Heide 2000).

본 연구는 이러한 한계를 극복하기 위해 시도되었다. 이를 위해 제조업체와 유통업체의 관계에서 제조업체에게 힘의 우위가 있는 불균형적 구조 상황을 중심으로 연구하였고, 주요 연구변수로써 제조업체의 커뮤니케이션 방식 중 하나인 강압적 영향 전략이 거래파트너 간 기회주의적 행동에 어떠한 영향을 미치는지 파악하고자 하였다. 특히, 본 연구에서는 온라인 유통으로 인한 오프라인 유통의 경로배제위험(disintermediation)(박진용, 김성희 2007; 채단비, 박진용 2019; Sarkar, Butler, and Steinfield 1995)이 강압적 영향전략과 기회주의적 행동간 관계에 어떠한 조절적 영향을 미치는지 살펴봄을 통해 전자제품 유통경로의 기회주의적 행동 메커니즘을 규명하고자 하였다.

### 2. 연구의 목적

요컨대 본 연구의 목적은 첫째, 가전제품 유통경로에서 강압적 영향전략이 기회주의적 행동에 미치는 영향을 규명하는 것이고, 둘째, 영향전략과 기회주의적 행동 간 관계에서 경로배제위험이 가지는 조절효과를 밝히는 것이다.

한편 가전제품 유통경로를 본 연구의 대상으로 선정한 것은 가전제품 유통경로에 있어서 제조업체의 영향전략이 적극적인 형태로 구현되고 있으며, 소비자 측면에서도 디지털 경험이 많은 젊은 세대를 기준으로 유통경로의 차이를 명확하게 이해하고 비교하는 경우가 많아지고 있기 때문이다. 다양한 요인을 중심으로 제조업체와 유통업체 간 갈등이

발생하고 그로 인해 오프라인 매장이 폐점하는 등의 현상이 지속적으로 발생하고 있어 기회주의 매커니즘을 규명하는데 적절하다고 판단되었기 때문이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 강압적 영향전략

영향전략(influence strategy)은 원천기업(source firm)이 유통업체(target firm), 즉 거래 상대방에게 행하는 의사소통방식 또는 메시지를 뜻한다. 영향전략은 유통채널, 유통 채널 내 구성원 간의 관계에 대한 연구에서 폭넓게 다루어져 왔다. 채널 구성원의 행동을 변화시키기에 가장 효과있는 방법론으로서 해석되어 왔기 때문이다(Gao, Ghosh, and Qian 2018; Ghijssen, Semeijn, and Ernstson 2010; Johnston, Le, and Cheng 2018).

보통, 영향전략에는 제조기업의 영향력이 반영되어 있다(김상덕, 오세조 2006). 이에 따라 기존의 유통관련 연구에서는, 영향전략을 힘과 의존의 문제를 기본적으로 연구하였다. 또한 주로 경로 지배자의 경로 지배력 활용과 그 목표 달성의 관점에서 취급하였다. 즉, 경로지배력이 상대적으로 높은 주체에 대해, 상호적 관점보다는 힘과 의존의 불균형적 관계에서 상대적으로 영향력 우위에 있는 경로구성원의 입장에서 영향전략을 주로 이해하고 취급해왔다(박진용 2011; Keller 2018).

영향전략관련 선행연구들은 제조업체, 즉 영향력을 행사하는 기업의 전략적 행태가 제조업체의 영향전략 선택에 미치는 영향 및 영향전략의 행사 방식이 그 성과에 미치는 영향(Hammer and Avgar 2017), 영향전략의 선택이 유통업체의 전략적 행태에 미치는 영향(Golden and Zajac 2001) 등 영향전략이 조직 간 거래성과를 향상시키는 선행변수로서 작용하는 데 주목하였다. 또한 영향전략의 유형을 다양한 하위개념으로 분류한 연구도 진행되었다. 이

러한 영향전략의 하위개념 분류에 있어 권고, 정보교환, 요청, 약속, 법적탄원, 위협 등 여섯가지 차원으로 구분하였다(Frazier and Sheth 1985).

이후의 연구에서는 영향전략의 여섯 가지 하위개념들은 조직 간 전달되는 메시지의 내용에 따라 재범주화 되어야 함을 언급하였다(Kim 2000). 이에 따라 Payan and McFarland(2005)의 연구에서는 정보교환의 전략적 의도, 불응하게 될 경우 가해지게 된 응징, 영향력 행사를 위한 행동방식을 기준으로 권고, 요청, 약속, 법적 탄원, 위협 등 다섯가지 하위개념과 ‘정보교환’을 구분하였다. Du, Guariglia, and Newman(2015)은 강압의 강도에 따라 강압적 전략은 위협, 법적 탄원이 포함되며, 비강압적 전략은 약속, 요구, 정보교환 및 권고가 포함되어야 한다고 주장했다.

본 연구에서는 유통업체의 성과에 영향을 미칠 수 있는 내용을 직접적으로 제시하는지 여부에 대한 내용을 중심으로, 영향전략의 차원을 비강압적 영향전략과 강압적 영향전략으로 구분하였다. 특히 강압적 영향전략은 제조업체가 유통업체에 제공하게 되는 인센티브, 판매장려금이나 지속적인 계약관계에 영향을 미칠 수 있는 근거를 제시하면서 제조업체의 행동을 관여하는 영향전략이라고 정의하였다. 다시말해 제조업체가 유통업체 성과를 관리하고, 보다 제조업체가 힘의 우위 관계를 유지하기 위해서 행동의 변화에 따르는 보상, 제재를 수반하는지를 중심으로 강압적 영향전략으로 보았다.

요컨대 강압적 영향전략은 비강압적 영향전략과 반대로 제조업체가 유통업체의 불순응에 대해 부정적인 결과를 강조함으로써, 유통업체의 특정 행동을 수정하게끔 직접적인 압력을 가하는 전략을 말한다. 때문에 강압적 영향전략은 이러한 불순응에 따른 보상 또는 처벌을 기반으로 하며, 특정 행동의 수행을 그 목적으로 한다.

이를 위해 본 연구에서는 강압적 영향전략의 하위차원으로 약속, 요청, 위협, 법적탄원 세 가지로 구성하였다. 위협과 법적탄원은 영향전략 관련 모든

연구에서 강압적 영향전략으로 분류하였기 때문이고, 약속은 보상을 무기로 한 간접적 압력이라는 점에서, 요청은 지시나 명령처럼 작용할 수 있다는 점에서 강압적인 영향전략으로 분류하였다(Kipnis, Schmidt, and Wilkinson 1980; Yukl, Seifert, and Chavez 2008). 이는 Frazier, Gill and Kale(1989), Kale(1989)의 연구와도 일관되는 분류이다.

## 2. 기회주의

### 1) 기회주의의 개념

기회주의(opportunism)는 기만을 가지고 이익을 추구하고자 하는 인간의 본질적 성향으로 정의할 수 있다(Williamson 1975). 예를 들어, 정보를 전략적으로 조작하거나, 자신의 의도를 허위로 표시하여 상대방보다 유리한 위치에서 이익을 추구하는 인간의 성향이라고 해석할 수 있다.

즉, 기회주의란 “속임수로 자기 이익을 추구하는 것”으로 정의할 수 있다(Williamson 1975). 따라서 기회주의 행동은 거래 상대가 자신, 혹은 자사의 이익을 추구하기 위하여 거래에 관련된 정보 자체를 왜곡하거나 거짓 혹은 잘못된 정보를 제공하는 것, 또는 무리한 가격협상 등과 같은 행위를 의미한다.

Williamson(1985)의 연구에서는 기회주의 행동의 범위를 보다 확장하였다. 최소한의 기본적 의무 사항을 불이행하는데 따른 실질적 손해뿐만 아니라, 거래 당사자 간의 이득 되지 않는 일은 하지 않으면서 기본적 의무 사항만을 이행하는 중립적이면서도 미온적인 속임수까지 모두 포함한다고 하였다.

기회주의의 관계마케팅관점 연구 중 대표적인 Morgan and Hunt(1994)는 기회주의 행동은 신뢰를 감소시키는 요인으로 보고 있다. 특히 기업의 기회주의에 대한 구체적인 해석은, 기업이 자사의 이익을 추구하기 위해 왜곡된 정보를 제공하거나 일부 정보를 은닉하는 등의 행동으로 혼란을 초래하는 것을 뜻한다(Williamson 1993). 기업의 기회주의적

행동에 대한 대표적인 예로는 체결된 약속을 어기거나, 진실에 어긋나는 보고를 한다거나, 계약을 벗어난 행동에 대한 은폐 등이 있다(Wathne and Heide 2000).

Luo(2006)는 기업의 기회주의 행동을 강한 형태와 약한 형태로 구분하여 해석하였는데, 강한 형태의 기회주의는 명시된 계약을 위반하는 것을 의미한다. 예를 들어, 계약 단계에서 일부러 중요한 정보를 누락하고, 고의적으로 사실을 왜곡하여 제공하거나, 계약에 필요한 자원을 의도적으로 투자하지 않는 경우들이 있다. 약한 형태의 기회주의는 거래 조건을 개선하는데 수동적인 자세를 취하거나, 지식 공유와 상호 관용의 규칙을 위반하거나, 계약 당사자 간의 교류를 위한 통제를 지키지 않는 행위 등을 예로 들 수 있다. 즉, 계약서에 명시되지 않았거나 명시되었더라도 구성원들의 공통 이익에 관한 규범을 지키지 않는 행위들을 포함하여 해석할 수 있다.

Das and Teng(1998)은 기회주의를 정직하지 못하거나 상황을 애매하게 만들거나, 더 나아가서는 사기를 치는 행동들을 포함한다고 해석했다. 그들에 따르면, 이러한 기회주의는 파트너와의 협력 또는 갈등과 밀접한 관계를 가지고 있으며, 이때 기회주의는 파트너 간 상호 신뢰와 협력을 저해하고 위협의 지각을 증대시키며, 궁극적으로 파트너 간 관계를 악화시킨다고 주장하였다(Das and Teng 2004).

Griesinger(1990)의 연구에서는 기회주의가 나타나는 원인이나 상황에 따라 기회주의를 다음과 같이 세 가지의 형태로 나누고 있다. 첫째, 부정직(dishonesty) 기회주의는 성과를 평가하는데 있어 중요하거나 심각한 영향을 미칠만한 정보를 거래당사자 중 어느 한 쪽만이 가지고 있을 경우 생기는 것을 말한다. 이를 공개하지 않거나 혹은 잘못 나타냄으로써 이러한 정보 교환의 가치가 거래의 형평성에 영향을 미칠 수 있으며, 이 때 거래비용이 발생하게 된다. 둘째, 불이행(infidelity) 기회주의는 가장 일방적이고 적극적인 기회주의 행동으로, 협상

혹은 거래 관계가 어느 한 쪽에만 유리하다 판단되면 상대방에 대한 보상 혹은 대안을 제시하지 않고 일방적으로 이를 폐기하는 것을 말한다. 셋째, 책임 회피(shirking) 기회주의에 대해 전인수와 한재용(1994)은 지속적인 거래의 관계에서 어느 한 쪽이 일방적으로 협조와 최선의 노력을 다 하지 않는 것이라고 하였다. 대표적으로는 책임을 회피하는 행동이나, 편승하는 자세, 행동 등이 대표적인 예이며 특히 거래관계의 성과측정이 어려울 때 주로 발생하는 편이다.

기회주의 행동은 신뢰를 악화시킬 뿐만 아니라, 사후 비용, 즉 미래에 발생할 수 있는 거래 비용까지 초래 혹은 증가시킬 수 있다. 모니터링 또는 부적응 비용 등을 예로 들 수 있으며, 이는 결국 조직 간 관계성고에 부정적인 영향을 미치게 된다(Dahlstrom and Nygaard 1999; Heide and John 1990). 전략적 거래 관계에서 어느 일방의 기회주의 행동은 곧 상대방의 불이익을 의미한다. 상대방의 기회주의행동이 인지된 후에는 거래관계 기업 간 협력적 행동을 기대하기 어렵기 때문에 자원을 투자하지 않게 되고 이는 결국 제휴 성과 감소로 이어질 수 있다(노형봉, 서윤주, 정주훈 2001).

## 2) 기회주의의 선행요인에 관한 연구

John(1984)은 기업간의 교환관계에서 기회주의적 행동이 발생하는 원인을 규명하였다. 그는 인간은 이익을 얻을 수 있다고 판단하게 되면 기회주의적인 행동을 할 수 있을 것이라는 거래 비용이론의 설명과 달리, 이러한 행동이 가능한 상황에 놓일지라도 반드시 기회주의적 행동을 하지는 않을 것이라고 주장했다. 그는 이 연구를 통해 기회주의적인 행동을 유발시키는 특정한 선행 요인이 존재한다고 가정하였다. 이 가정하에 관료적인 구조(bureaucratic structuring) 및 자신의 행동을 유발시킨 사회적 영향력의 원천에 따라 해당 구성원이 교환에 참여하는 태도가 변화하며 동시에 기회주의적

인 행동의 발생 여부가 좌우될 것이라는 가설을 도출하였다.

남상위와 강기두(2014)는 거래비용 이론에 입각하여 기회주의를 해석하였다. 즉, 기회주의는 거래비용 이론에서 장기간의 거래관계에서 발생할 가능성이 높으며, 조직 간 관계성고에 직접적으로 영향을 미친다고 주장하였다. 특히 기업 간 거래에 있어서 기회주의는 부정적인 결과를 초래할 가능성이 높기 때문에, 기회주의를 사전에 예방하거나 완화할 수 있는 방안을 모색하는 것이 조직 간 성과를 향상시키기 위해 매우 중요하다고 강조했다.

Ganesan(1994)의 연구에서도 유통경로 상에 기회주의가 발생하면 거래비용이 발생하고, 거래 상대방의 신뢰를 감소시켜 궁극적으로는 관계결속 약화에 따른 장기지향성 감소에 직접적 영향을 준다고 설명했다.

따라서 유통 경로 상 기회주의를 통제하는 것은 거래비용은 물론 장기적인 관계 구축을 위해 매우 중요하다고 할 수 있다. 신흥시장의 공급사슬 관계에서 기회주의에 영향을 미치는 결정 요인들을 살펴본 Wang, Huo, Tian, and Hua(2015)의 연구에 따르면, 거래비용 이론과 자원의존 이론을 바탕으로 외부적인 불확실성, 즉 환경적 불확실성과 법적 보호 불확실성은 강압적 및 비강압적 권력을 통해 기회주의에 영향을 미친다.

## 3) 기회주의 통제 메커니즘

거래는 본질적으로 각자 다른 목표를 가진 둘 또는 그 이상의 기업이 자신 또는 자사의 목표달성을 위해 상대방과 정보와 자원 등을 서로 교환하는 것으로부터 시작된다. 이때의 핵심은 거래비용이 낮은 것이 곧 효율적인 경제활동을 의미하는데, 이러한 경제활동은 단일조직, 즉 계층조직에서 수행될 때 가장 효율적, 즉 거래비용이 최소화된다는 것이다. 반면, 이익 최대화를 추구하는 기업은 시장 내에서 구매하는 것보다 기업 내부에서 자체적으로 관리하

게 될 경우 비용이 적게 든다면, 그 활동을 최대한 내부화할 것이라 보았다.

Merchant(1985)은 ‘거래 관계에 있는 당사자는 자신의 목표가 달성될 수 있도록 상대방의 활동을 통제한다’고 하였다. 적절한 통제는 거래 상대방의 기회주의에 의해 발생하는 거래비용을 감소시키고, 이로 인해 거래의 효율성이 높아지기 때문에 장기적으로 거래를 가능하게 하는 순기능을 지닌다. 이러한 통제를 위해서는 통제 메커니즘이 필요한데, 거래 상 통제 메커니즘은 상대방의 일방적인 기회주의적 행위로부터 거래 특유자산을 보호하기 위해 필요한 안전장치로 인식되고 있다. 또는 거래 당사자 간의 정보 비대칭 및 위험에 대한 선호도에서의 차이가 발생시키는 문제를 해결하기 위해 필요한 도구로 인식되고 있다.

Brown, Dev, and Lee(2000)은 기회주의를 감소시키는 세 가지 통제 메커니즘을 거론했다. 가맹본부의 가맹점 지분소유, 가맹점의 거래특유자산 투자, 관계적 교환의 규범 확립이 그것이다. 그는 연구를 통해 이들 메커니즘이 각각 또는 함께 사용될 때 기회주의를 감소시키는 효과에 대해 확인하고 분석하였다. 이 연구결과에 따르면, 특히 호텔 산업에서 각각의 세 가지 메커니즘이 단독으로 사용될 경우 오직 관계적 교환만이 기회주의적 행동을 감소시키는 것으로 나타났다. 반면 과도한 지분 소유와 거래 특유자산에의 투자는 기회주의적 행동을 오히려 증가시킬 수 있는 것으로 밝혀졌다.

Wathne and Heide(2000)는 기회주의와 통제메커니즘 간 관계 혹은 관리전략 간 관계로 크게 감시, 인센티브, 선정, 사회화의 네 가지를 제시하였고, Stump and Heide(1996)는 파트너 선택, 유인 설계, 감독을 관계 관리를 위한 대표적인 통제 수단으로 규정하였다. 특히 특정 통제 전략을 이끄는 선행 조건과 서로 다른 통제 전략간의 상호 의존성을 연구하였다. 이 연구에서는 구매자의 거래특유자산 투자가 통제 문제를 불러일으키는 경우가 많음을 언급하며, 해결 방안으로 공급자에 대한 인증, 담보설정,

감독 등의 방법을 사용한다고 주장하였다.

### 3. 경로 배제 위협

#### 1) 제조업체와 유통업체 간의 채널 갈등

제조업체는 유통경로 상의 중간단계를 단축하기 위한 시도를 지속적으로 진행하고 있다. Wootten(2003)에 의하면 인터넷을 활용한 직접 거래의 장점으로 여러 형태의 비즈니스 참여, 주문처리를 위한 신속한 대응, 고객욕구 충족을 위한 표준 리드타임 단축, 재계획의 용이성 등을 설명했다.

Lee, Lee, and Kai(2003)는 제조업체의 인터넷을 통한 직접 상거래를 새로운 마케팅과 판매채널을 확보할 수 있는 매우 좋은 기회라고 하였다. 그 이유는 소비자와 직접 거래, 종래의 도매상을 제외, 소비자와의 직접대화, 고정거래고객 확보, 광고비용 절감, 새로운 시장 확보, 경쟁력 있는 가격과 서비스 제공 등으로 설명하고 있다.

그러나 위의 연구들은 제조업체의 입장에서만 바라 본 결과이며, 유통업체 입장에서 해당 현상을 살펴보면 전혀 다른 문제가 발생하게 된다. 인터넷 온라인 시대에 새롭게 나타난 제조기업과 소매점 간의 채널 갈등이 바로 그것이다.

Moberg and Spoh(2003)는 채널 갈등의 원인을 제조업체와 유통업체를 포함 조직간의 장애요인으로 상호신뢰 부족, 협력에 대한 이해부족, 공동운영의 두려움, 상이한 경영목표, 이질적인 정보시스템, 짧은 납기, 과도한 통합 등으로 설명하고 있다. Webb and Hogan(2002)은 유통경로 갈등의 원인으로 상반되는 목표, 상권영역의 의견 불일치, 현실적인 인식 차이 등으로 설명하였다. Aithal and Mauya(2017)는 채널 갈등으로 인하여 발생하는 결과로 기존의 유통경로였던 소매 유통업체를 소외시킴으로써, 소매점은 수익 감소에 대한 위협으로 느낄 것이며, 소매점들은 제조업체가 인터넷으로 제품을 고객에게 직접 판매하는 것을 방해할 것이라고

설명하였다.

## 2) 제조업체의 경로배제위협

경로배제위협(disintermediation threats)에 대한 연구는 인터넷 발달로 인해 기존 업체의 역할이 축소되는 현상을 이해하기 위해 논의되기 시작했다.

경로배제위협은 유통경로 상에서 특정 기업이 거래파트너를 유통망에서 배제하거나 교체할 가능성을 내세워 전략적 우위를 확보하거나 협상력을 높이는 행위를 말한다(박진용, 김성희 2007; Sarkar et al. 1995).

특히 인터넷 발달로 말미암아 유통 경로의 축소, 특히 생산자와 수요자 간 직접적 거래를 더욱 활성화시키게 되었다. 또한 기존의 판매자-수요자 간 교환거래, 즉 도/소매업자-수요자 간 직접 교환 거래가 아닌, 전자적 환경에서의 교환 관계에 기초한 시장이 형성된다는 이론도 등장하였다(Malone 1987).

그러나 우려와 달리, 중간 유통경로(특히 소매상)의 역할이 축소되는 탈중간상화는 급속한 진행 양상을 보이지 않았다. 그럼에도 불구하고, 경로 배제 위협에 대한 이러한 중간 소매상들의 지각 여부는 불안감을 조성하는 요인이 된다. 중간 소매상들이 해당 거래로부터 언제든 관계가 해지될 수 있다는 것이 불안감의 예가 될 수 있다.

이와 같이 경로배제위협은 하나의 탈중간상화(disintermediation) 현상으로 이해된다. 다시 말해, 특정 거래에서 기존의 유통경로 구성원이 경로 상에서 자신이 창출해내는 부가가치의 축소를 지각하고, 유통경로 내 이행할 수 있는 자신의 역할의 범위가 감소함을 지각하는 것을 뜻한다(Park and Kim 2007). 이러한 상황을 경로 배제 위협을 지각하는 상태라고 정의할 수 있다.

Mills and Camek(2004)의 연구에서는 경로배제를 단순히 유통경로 내에서 중개자의 제거 또는 약화하는 것보다 광범위하게 정의하고자 했다. 제조업체와 유통업체 간의 거래관계에서 경로배제위협을 분

석하면서, 유통업체와 수입 대리점 간 경로배제 현상은 제품 수명주기 중 성장 단계에서 자주 발생한다고 설명했다. 유통업체가 제조업체가 가지고 있는 장기적인 유통 계획을 충족할 가능성이 낮다고 판단될 경우, 추가 유통업체들을 도입하여 단기적으로 막대한 수익을 창출하고자 하는 경향이 보이기 때문이다. 따라서 유통업체는 장기적으로 이익을 극대화하고, 제조업체의 경로배제 위협 행위로 인한 영향을 최소화하기 위해 부가가치 상품을 찾아야 한다고 권고했다.

## 3) 제조업체의 경로배제 상황에서의 유통업체와의 갈등과 현실

유통경로상의 경로구성원의 균형적인 힘-의존관계는 제조업체와 유통업체간의 거래관계에 긍정적인 영향을 미친다(Emerson 1964). 이 내용은 제조업체에서 강력하게 추진하고 있는 인터넷 직접 거래에 대해, 유통업체 입장에서의 자발적인 참여가 필요함을 의미한다. 유통경로상에서 힘의 균형은 경로 구성원들에게 발생하는 이익의 비율에 기반하기 마련이다. 이와는 반대로 유통 채널내에서 갈등은 어느 한쪽이 일방적으로 피해를 입는다는 인식으로부터 시작된다(Samaha, Palmatier, and Dant 2011).

온라인유통은 명실상부 계속 성장하고 있다. 오히려 전세계를 강타한 코로나19라는 팬데믹 상황 이후 오프라인유통이 고전하고 있음에도 불구하고 오히려 온라인 유통의 매출은 크게 증가하고 있다(통계개발원 2020).

이에 따라 온라인 플랫폼 거래에서의 갈등은 여러 쟁점에 걸쳐 표출되고 있다. 그 주된 쟁점은 온라인 플랫폼이 이용자(판매업자인 입점업체와 구매자인 소비자)에 대한 협상력의 우위를 악용하여 불공정한 거래조건을 부과하거나 부당하게 경제적 이익을 취하는 등의 불공정거래행위와 관련을 맺고 있다는 점이다(최은진, 강지원 2021).

### III. 가설 및 연구모형 설정

#### 1. 강압적 영향전략이 기회주의에 미치는 영향

고전적인 교환이론 및 협상이론에서는 강압적인 영향전략이 상대방에 대한 적대감 및 보복을 기반으로 기존 관계에서의 긍정적인 요소를 배제시키고, 상대방에 부정적인 요소를 자극한다고 보았다(Molm 1994).

이러한 상대방에 대한 부정적인 행동은 애착을 줄이고, 기회주의적 행동과 같은 보복 행동의 동기로 작용한다(Brown, Grzeskowiak, and Dev 2009). Wathne and Heide(2000)에서는 강압적인 영향전략에 따른 수동적이고 기회주의적인 행동은 묵시적인 규칙의 위반, 강제 재협상, 의무를 회피하거나 융통성에 대한 거부라는 행동으로 이어진다고 보았다.

이를 기회주의적 행동의 측면에서 보면 강압적 영향전략은 기회주의 행동을 유발하는 것으로 볼 수 있다. 즉 효과적인 영향전략은 유통업체가 지각하는 거래관계에서의 호혜성을 높이는데 영향을 주지만, 강압적인 영향전략은 오히려 상호 단결을 약화시키고(Kim 2000), 상대방의 기회주의적인 행동으로 연관되어 있으며, 여기에 경제적 동기가 수반되는 경우 더욱 강하게 나타난다(Zhou, Yang, and Zhuang 2021).

또한 강압적인 영향에 따른 기회주의 행동 및 부정 행위로 인한 이익이 증가하게 되면, 오히려 보복 동기는 보다 강화되고, 강압적인 영향전략은 기회주의를 보다 강화시키는 방향으로 발전하게 된다(Handley and Benton 2012; Zhao, Huo, Flynn, and Yeung 2008).

거래 상호 간 갈등을 증가시키며, 협력적 분위기를 저해하고, 자연스럽게 기회주의적 행동에 노출되게 한다(Frazier and Summers 1984; Gaski 1986;

Golden and Zajac 2001).

제조업체의 강압적인 영향전략으로 구분되는 약속, 요청, 위협, 법적탄원의 경우 유통업체의 행동의 변화를 즉각적이고, 강압적으로 변화하는 것을 요구한다. 이를 기반으로 유통채널내에서 기회주의는 유통채널에서 특정 매커니즘 내에서 비정상적인 이익을 달성하고자 하는 이기적인 행동으로 간주 된다(Wathne and Heide 2000). 때문에, 이러한 영향전략들은 힘의 원천 기업으로부터 영향을 받는 유통업체의 기회주의를 증가시키는 요인이라고 할 수 있다(Handley and Benton 2012; Leonidou, Aykol, Spyropoulou, and Christodoulides 2019; Wang et al. 2015). 이상과 같은 논의를 토대로 가설을 설정하면 아래와 같다.

가설 1: 제조업체의 약속은 유통업체의 기회주의 행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 제조업체의 요청은 유통업체의 기회주의 행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 3: 제조업체의 위협은 유통업체의 기회주의 행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 제조업체의 법적탄원은 유통업체의 기회주의 행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

#### 2) 경로배제위협 의 조절효과

본 연구에서는 인터넷을 통한 가전제품의 구매에 대한 요구가 점진적으로 많아지고 있는 상황에서 제조업체는 유통업체를 통하지 않고, 직접적으로 온라인에서 직영몰을 운영하는 등의 방식을 취하고 있는 현실에 주목하였다.

즉 가전제품 제조업체와 유통업체의 관계에서, 힘의 우위를 확보하고 있는 제조업체는 소비자와의 직접적인 계약구조를 형성하고자 하는 움직임을 활발하게 보이고 있다. 대규모 직영점의 개설하거나 제조업체에서 직접 운영하는 직영몰 형태로의 유통구조의 개편하는 움직임은 기존 대리점을 유통경로에

서 배제하고자 하는 움직임이 있다.

박진용, 김성희(2007)에 따르면 기존 연구에서는 경로배제위협에 대한 기업의 대응방안은 경로역량의 강화, 의존구조 변화에 따른 거래분산화, 마지막으로 사업영역의 변경 등으로 나타난다. 즉 상대적으로 의존성이 높은 유통업체가 기존의 거래선을 그대로 유지시킨다는 가정하에, 유통업체가 느끼는 경로배제 위협은 기존의 경로역량을 강화하는 방식을 선택할 확률이 높다.

이러한 논의에 따라 유통업체의 경로배제 위협의 지각은 제조업체와 유통업체의 기존 거래관계를 유지한다는 가정하에서 살펴보면, 경로상 기존의 행동을 강화하려는 의도와 거래관계에서 상대적으로 기회주의 행동이 보다 더 강화될 것으로 보인다.

다시말해 상위기업의 윤리성, 관계 강화 방법에 의존할 수밖에 없는 구조가 된다. 이러한 경우, 상대적으로 열위기업인 유통업체는 비용경감 전략을 사용할 가능성이 높아진다.

예를 들어 힘의 불균형 상태에서 제조기업의 강압적 영향전략에 대해 유통업체 스스로의 가치관을 바꾸는 전략을 들 수 있다. 더 나아가 의존도가 높아진 상황에서 제조업체의 강압적인 영향전략행사에 대해 보다 수긍하고 해당 유통업체와의 거래관계에 보다 몰입하는 양상 역시 나타날 것이다.

때문에 거래관계 상 상대적으로 열위조직인 유통업체가 지각하는 경로배제위협은 제조업체가 강압적 영향전략을 사용함에 따라 유통업체가 체감하게 될 거래만족, 신용에 대한 신뢰 및 지속적인 결속관계를 보다 강화시키는 역할을 할 것이다.

이와 같은 맥락으로 제조업체가 강압적인 영향전략을 자주 사용하는 상황에서 유통업체가 경로배제 위협 수준을 높게 지각하면 지각할 수록 제조업체의 요청을 거부하고, 저항하려고 할 것이다(Heide 1994).

특히 이러한 일들이 반복되면 상대방과의 거래관계에서 상대방의 행동패턴에 대한 기대가 감소 되고, 이는 곧 상호 간 비호의적인 관계로 이어질 수

있다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987; Macintosh and Lockshin 1997). 즉 기존에 제조업체가 사용해오던 강압적 영향전략은 유통업체가 지각하기에 거래관계에 대한 비우호적인 평가로 이어졌을 가능성이 크다.

때문에 경로배제위협을 지각함에 따라 해당 거래에서의 유통업체의 역할이 축소됨을 지각했을 경우, 상대적으로 기존의 행동방식을 계속 유지하고자 하는 행동을 취할 가능성이 크다.

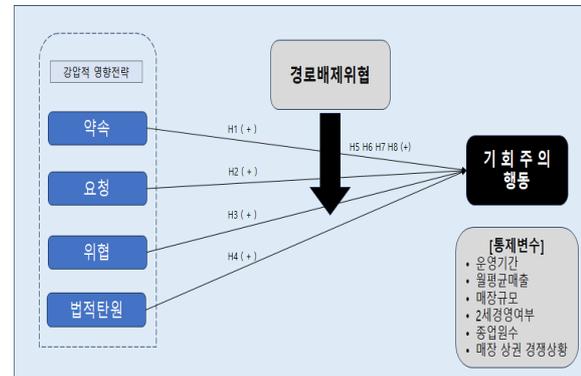
이러한 논의에 따라 제조업체의 강압적 영향전략 사용에 따라 유통업체가 지각하는 거래 상 기회주의 행동은 유통업체가 지각하는 경로배제위협 수준이 높을수록 더 강화될 것이다.

가설 5: 제조업체의 약속이 유통업체의 기회주의 행동에 미치는 정(+) 영향은 경로배제위협이 낮은 집단에서 보다 경로배제위협이 높은 집단에서 더 클 것이다.

가설 6: 제조업체의 요청이 유통업체의 기회주의 행동에 미치는 정(+)의 영향은 경로배제위협이 낮은 집단에서 보다 경로배제위협이 높은 집단에서 더 클 것이다.

가설 7: 제조업체의 위협이 유통업체의 기회주의 행동에 미치는 정(+)의 영향은 경로배제위협이 낮은 집단에서 보다 경로배제위협이 높은 집단에서 더 클 것이다.

가설 8: 제조업체의 법적탄원이 유통업체의 기회주



[그림 1] 연구모형

의 행동에 미치는 정(+)의 영향은 경로배제 위협이 낮은 집단에서 보다 경로배제위협이 높은 집단에서 더 클 것이다.

이상의 가설들을 도식화하면 위의 [그림 1] 연구 모형과 같다.

## IV. 연구방법

### 1. 표본 및 자료수집

본 연구는 가전제품 제조업체의 유통업체에 대한 4가지 강압적 영향전략에 대한 기회주의에 대한 영향에 대해 살펴보았다. 설문에 응답한 가전 유통업체의 선정은 방식은 회사에 직영으로 운영하는 업체는 제외하고, 개인 혹은 법인이 운영하는 전문점 형태의 유통업체를 대상으로 설문을 진행하였다. 직영으로 운영하는 매장의 경우에는 제조업체의 자회사 형태로 운영되고 있기 때문에 영향전략의 분석 대상에서 제외하였다.

분석대상은 국내 가전 제조업체 중 LG와 삼성을 대상으로 진행하였으며, 설문은 유통업체를 운영하고 있는 업체의 대표자를 통해 설문 응답을 요청하였다. 23년 현재 LG 삼성을 기준으로 국내 운영 중에 있는 개인 전문매장은 LG 154개, 삼성 143개이며 이 중에서 설문에 응답한 업체는 149개이다. 설문은 2023년 4월 1일부터 4월 30일까지 30일 동안 진행하였다. 총 수집된 설문은 149개였으며, 결측치가 없어 모든 설문을 분석의 대상으로 정하고 분석을 진행하였다.

### 2. 변수의 조작적 정의

본 연구에서 다루어진 변수들은 마케팅 및 유통 관리 분야에서 신뢰성과 타당성이 검증된 도구를 통해 측정되었다. 먼저, 제조업체의 영향전략을 측

정하기 위해, 노원희, 오세조(2010), Boyle, Dwyer, Robicheaux, and Simpson(1992), Payan and McFarland(2005), 의 설문문항을 토대로 작성하였다.

영향전략의 하위차원 중 강압적 영향전략의 변수를 채택하면서 그 중 약속, 요청, 위협, 법적탄원 4개의 하위 차원으로 구성되도록 하였다. 약속 5개 문항, 요청 5개 문항, 위협 6개 문항, 법적탄원 6개 문항을 포함, 총 22개 문항으로 측정하였다.

다음으로, 제조업체의 기회주의 행동을 측정하기 위해, 남상위, 강기두(2014), 노원희, 오세조(2010), Brown et al.(2009)의 연구에 적용된 설문 문항을 참고하여 본 연구의 특성에 맞게 수정, 채택하였다. 총 5개의 측정 문항을 사용하였다.

본 연구는 조절변수로서 경로배제위협을 설정하였으며, 박진용, 김성희(2007), Gulati, Bristow, and Dou(2002)의 연구를 토대로 조작화했다. 특히 박진용, 김성희(2007)의 측정 척도를 본 연구목적에 맞게 수정한 뒤 총 5개의 측정 문항을 사용하였다.

본 연구에서는 독립변수와 조절변수들의 효과를 보다 명확히 규명하기 위해 다양한 통제변수를 연구모형에 포함시켜 분석했다. 제조업체의 운영기간, 월평균매출, 매장규모, 2세경영 여부(부/모의 사업체를 이어받아 자/녀가 경영하고 있는 형태), 대표를 포함한 전체 종업원 수, 매장이 위치한 상권의 경쟁상황(5점 리커트 척도로 측정) 등을 포함하였다.

## V. 실증분석

### 1. 표본의 특성

본 연구에서 수집된 149개 조사 대상 가전 유통업체의 특성은 다음과 같다.

매장 운영 기간이 10~15년 미만인 업체는 51개(34.2%)로 가장 많았고, 5년 미만인 업체는 15개(10.1%), 5~10년 미만인 업체는 25개(16.8%), 15~20년 미만인 업체는 24개(16.1%), 20년 이상 운영한

업체는 34개(22.8%)로 나타났다.

응답자의 직책은 대표자가 96명(75.4%), 지점장 34명(22.8%), 매니저 19명(12.8%) 순이었다. 조사대상 가전 유통업체의 월간 매출규모는 1억 미만 업체가 7개(4.7%), 1~3억 미만 업체는 44개(29.5%), 3~5억 미만 업체는 62개(41.6%), 5~7억 미만 업체는 3개(2.0%), 9억 이상 업체는 18개(12.1%)로 나타났다.

운영 매장의 규모는 50평 미만 업체가 28개(18.8%), 50~100평 미만 업체와 100~150평 미만 업체가 동일하게 각각 46개(30.9%), 200~250평 미만 업체가 6개(4.0%), 250평 이상 대형 업체는 3개(2.0%)임을 알 수 있었다.

업체에서 취급하는 가전제품의 제조업체는 LG가 113개(75.8%), 삼성은 31개(20.8%), LG와 삼성 두 제조사를 모두를 취급하는 업체는 5개(3.4%) 순으

로 나타났다. 업체를 경영자의 2세가 이어서 경영하는지 여부를 확인한 결과, 2세 경영에 해당하는 업체는 45개(30.2%), 2세 경영이 아닌 업체는 104개(69.8%)인 것으로 나타났다.

마지막으로, 조사 대상 업체의 종업원 규모는 3인 이하 업체가 25개(16.8%), 4~5인 업체가 48개(32.2%), 6~10인 업체가 37개(24.8%), 10인 이상 업체가 39개(26.2%)로 확인되었다.

## 2. 변수의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 변수의 신뢰성을 검토하기 위해서 내적일치도를 이용한 방법인 cronbach's  $\alpha$ 를 기준으로 신뢰성을 판단하였다. 확인적 요인분석을 통해 변수의 수렴타당성과 평균분산 추출값(Average Variance Exreacted: AVE), 합성 신뢰도(Composite

<표 1> 설문문항의 변수의 신뢰성

구성개념	측정문항	cronbach's $\alpha$
약속	제조업체는 요청에 순응하면 인센티브를 제공한다	.976
	제조업체는 협력에 대한 보상을 약속한다	
	제조업체는 요청에 따르면 어떻게 보상할지 설명한다.	
	제조업체는 요청에 순응하면 혜택을 제공해준다.	
요청	제조업체는 요청에 순응하는 대가로 특별한 약속이나 인센티브를 제공한다	.953
	제조업체는 보상이나 처벌을 얘기하지 않고 그들의 생각을 수용하기를 요청한다.	
	제조업체는 보상이나 처벌 없이 그들의 요청을 기꺼이 따를 수 있는지 묻는다.	
	제조업체는 인센티브 없이 우리가 특정한 행동을 하기를 바란다	
위협	제조업체는 내색하지 않지만 복종을 요구한다.	.967
	제조업체는 사업에 어떠한 영향을 줄지 설명 없이 새로운 요구를 강요한다	
	제조업체는 그들의 요청에 순응하지 않으면 손해가 있을 것임을 말한다.	
	제조업체는 그들의 요청에 순응하지 않으면 혜택을 중단하겠다고 위협한다	
법적탄원	제조업체는 그들의 요청에 순응하지 않으면 공급가 인상, 프로그램 중단 등의 위협을 한다.	.966
	제조업체는 그들의 요청에 불응할 경우 우리와의 협력을 줄이겠다고 말한다.	
	제조업체는 그들의 요청에 불응할 경우 불이익이 초래할 수도 있음을 말한다.	
	제조업체는 그들의 요청에 불응할 경우 사업을 방해할 능력이 있음을 말한다.	
기회주의	제조업체는 그들의 요청에 순응하지 않으면 손해가 있을 것임을 말한다.	.968
	제조업체는 그들의 요청에 순응하지 않으면 혜택을 중단하겠다고 위협한다	
	제조업체는 그들의 요청에 순응하지 않으면 공급가 인상, 프로그램 중단 등의 위협을 한다.	
	제조업체는 그들의 요청에 불응할 경우 우리와의 협력을 줄이겠다고 말한다.	
기회주의	제조업체는 그들의 요청에 불응할 경우 불이익이 초래할 수도 있음을 말한다.	.968
	제조업체는 그들의 요청에 불응할 경우 사업을 방해할 능력이 있음을 말한다.	
	우리(유통업체)는 목표를 달성하기 위해서 때때로 우리의 의무를 무시한다	
	우리(유통업체)는 이익을 위해서 제조업체와의 계약을 무시한다	
기회주의	우리(유통업체)는 제조업체의 지원을 얻어내기 위해 우리의 어려움을 과장해서 이야기 한다	.968
	우리(유통업체)는 종종 더 많은 자원 및 기회를 얻기 위해서 사실을 왜곡한다	
기회주의	우리(유통업체)는 종종 더 많은 자원 및 기회를 얻기 위해서 사실을 왜곡한다	.968
	우리(유통업체)는 우리의 이익을 위해서 거짓말을 할 때도 있다	

Reliability: CR)를 검토하였다.

먼저 변수의 신뢰성 검토 결과 <표 1>과 같이, 각 변수별 신뢰도는 약속에 관한 항목에서 .976으로 가장 높게 나타났으며, 제안 .932, 정보교환 .901, 요청 .953, 위협 .967, 법적탄원 .966, 기회주의 .856, 프로파일 .932로 나타났다. 모든 변수들의 크론바흐 알파 값이 .856 이상으로 나타나 기준인 .7을 상회하였기에 신뢰성이 있는 것으로 판단하였다.

다음으로 타당성은 수렴타당성과 판별타당성으로 나누어서 검토하였다. 변수의 수렴타당성을 검토하기 위해 확인적 요인 분석을 실시하였다. 모형의 적합지수는  $\chi^2 = 1049.951$ (df = 620,  $p < .001$ ), RMR = .057, CFI = .910, GFI = .805, IFI = .911, NFI = .808, RMSEA = .056으로 나타나 모형의 적합도는 양호한 수준임을 확인하였다. 수렴타당성을 검증하기 위해 표준요인적재치를 확인해 본 결과 모두 .7 이상이고, 합성신뢰도는 .794에서 .984내로 분포되어 .7을 상회하고, 평균분산추출값은 .881에서 .987내로

나타나 모두 .5이상으로 수렴타당성이 있다고 판단하였다.

한편 변수의 판별타당성은 모든 변수간 상관계수의 값이 평균분산추출값의 제곱근보다 작은지 여부로 판단하였다. 가장 큰 상관관계 계수인 .799는 모든 잠재변수의 평균분산추출값(AVE)의 제곱근보다 작게 나타나 판별 타당성이 있는 것으로 판단되었다.

### 3. 연구가설의 검증

본 연구는 가전제품 유통경로에서 제조업체의 영향전략이 유통업체의 기회주의에 미치는 영향을 규명하고, 이 때 영향전략과 기회주의 관계에서 경로배제 위협이 가지는 조절효과를 밝히고자 위계적 회귀분석을 이용하였다. 본 연구에서 사용된 회귀방정식은 경로배제위협 조절효과를 검증하는 (모형 1.1), (모형 1.2), (모형 1.3)으로 구성되었다.

<표 2> 위계적 회귀분석 결과 (조절변수 경로배제위협)

구분	가설	모형(1.1)	모형(1.2)	모형(1.3)
		통제변수	주효과	상호작용 효과
상수항		2.796*** (2.681)	2.922*** (4.075)	2.939*** (4.158)
통제변인				
운영기간		.015(.112)	.005(.057)	.018(.200)
월평균매출		-106(-.818)	.129(1.407)	.124(1.372)
매장규모		.341*** (2.584)	-.020(-.204)	-.076(-.776)
2세경영여부		.110(.311)	.106(.434)	.031(.124)
종업원 수		.003(.092)	-.020(-.881)	-.008(-.359)
매장상권경쟁상황		-.021(-.153)	.075(.768)	.060(.618)
주효과				
약속			-.268*** (-4.080)	-.276*** (-4.266)
요청			-.207*** (-3.026)	-.181*** (-2.668)
위협			.402*** (3.891)	.358*** (3.508)
법적탄원			.193(1.514)	.248** (1.965)
조절변수효과				
경로배제위협				.227(2.145)
상호작용효과				
약속*경로배제위협				-.046(-1.215)
요청*경로배제위협				-.043(-1.264)
위협*경로배제위협				.105*** (2.057)
법적탄원*경로배제위협				-.031(-.586)
Adjusted R <sup>2</sup> (Model F)		.012(1.298)	.546*** (17.182)	.568*** (13.984)
ΔR <sup>2</sup> (F-Change)		.052(1.298)	.528*** (34.410)	.032*** (2.761)

본 연구에서는 다중공선성 문제를 해결하기 위해 평균중심화(mean centering)과정을 수행하였다. 이로 인해 실제 회귀분석 결과 독립변수들의 공차한계(tolerance)가 .1을 크게 초과하였고, 독립변수들 간 심각한 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단되었다. 가설검정을 위한 회귀분석 결과는 위 <표 2>와 같다.

<표 2>에서 먼저, 통제변수의 효과를 보면, 대부분의 통제변수들이 유의적이지 않았지만 유통업체의 매장규모는 모형 1.1에서 유통업체의 기회작용에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .341, t = 2.584$ )

다음으로, 제조업체의 영향전략이 유통업체의 기회주의 행동에 미치는 주효과를 보면, 약속은 모형 1.2, 1.3 모두에서 통계적으로 유의적인 부(-)의 영향을 미쳤다(각각  $\beta = -.268, t = -4.080$ ;  $\beta = -.276, t = -4.266$ ). 따라서 가설 1은 반대 방향으로 지지되었다. 요청 역시 모형 1.2, 1.3 모두에서 통계적으로 유의적인 부(-)의 영향을 미쳤다(각각  $\beta = -.207, t = -3.026$ ;  $\beta = -.181, t = -2.668$ ). 따라서 가설 2 역시 반대 방향으로 지지되었다.

다음으로 위협은 모형 1.2, 1.3에서 통계적으로 유의적인 정(+)의 영향을 미친 것으로 나타났다(각각  $\beta = .402, t = 3.891$ ;  $\beta = .358, t = 3.508$ ). 따라서 가설 3은 지지되었다. 반면 법적탄원은 모형 1.2에서는 통계적으로 유의적이지는 않았지만, 임계치에 근사한 값을 보여주었고( $\beta = .193, t = 1.514$ ), 모형 1.3에서는 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤다( $\beta = .248, t = 1.965$ ). 따라서 가설 4는 지지되었다.

요약하면, 약속과 요청이 강화될수록 제조업체의 기회주의 행동에 영향을 미치지 않을 것이며, 반대로 위협, 법적탄원이 강화되면 제조업체의 기회주의적 행동 역시 강화한다고 해석할 수 있다.

한편 제조업체의 영향전략과 경로배제위협 간 조절효과를 보면, 조절효과들이 모형의 적합도를 유의적으로 증가시켰고, 흥미로운 가설검정 결과를 보여

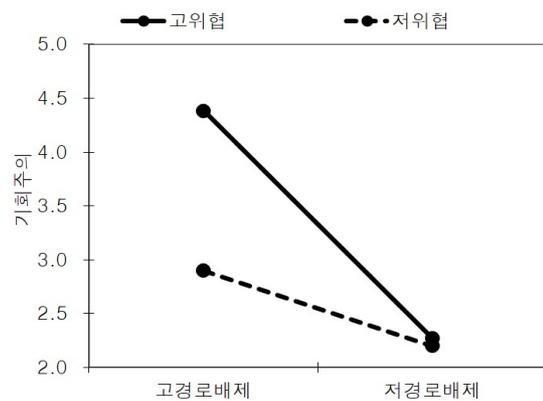
주었다. 제조업체의 영향전략 중 위협과 경로배제위협 간의 상호작용은 유통업체의 기회주의 행동에 통계적으로 유의적인 정(+)의 영향을 미쳤다( $\beta = .105, t = 2.057$ ). 따라서 가설 7은 지지되었다.

하지만 위협을 제외한 약속, 요청, 법적탄원과 상호작용은 제조업체의 기회주의 행동에 유의적인 영향을 미치지 않았다(각각  $\beta = -.046, t = -1.215$ ;  $\beta = -.043, t = -1.264$ ;  $\beta = -.031, t = -.586$ ). 따라서 가설 5, 6, 8은 지지되지 않았다.

여기서 흥미로운 점은 위협은 그 자체로도 유통업체의 기회주의 행동에 영향을 미치는데, 경로배제위협과의 조절효과까지 가진다는 점이다. 제조업체의 위협은 유통업체가 경로배제위협을 경험하더라도 언제든지 유통업체의 기회주의적 행동에 영향을 줄 수 있으므로 반드시 지양해야 할 영향전략이라고 볼 수 있다.

반면 약속, 요청, 법적탄원은 그 자체로는 유통업체의 기회주의 행동에 영향을 미치지 않지만 경로배제위협과의 조절효과는 나타나지 않았다. 이는 만약 유통업체가 경로배제 위협을 느끼는 상황이라면 약속, 요청, 법적탄원을 제공한다 하여도 기회주의적 행동으로는 연결 혹은 영향력을 주지 않을 것이라는 것을 의미한다.

[그림 2]는 네 가지 영향전략 중 유의적인 조절효



[그림 2] 위협전략과 경로배제위협 간 상호작용

과를 보인 위협이 가지는 경로배제위협과의 상호작용을 도식화한 것으로, 각 독립변수들을 표준편차를 활용하여 이분변수로 만든 뒤, 회귀계수를 곱하여 그래프로 표시한 것이다. [그림 2]를 보면, 제조업체와 유통업체 간 경로배제 위협 수준이 높을 때에는 위협 높은집단이나 낮은 집단에서 모두 유통업체의 기회주의를 강화하는 효과가 큰 반면, 경로배제 위협 수준이 낮을 때에는 위협 역시 기회주의의 적응성을 낮추고 있는 것으로 나타났다. 따라서 위협은 경로배제위협이 높을수록 더욱 기회주의 행동에 더 큰 영향력을 미칠 수 있다.

## VI. 결론

### 1. 연구결과의 요약과 기각된 가설에 대한 추론

본 연구는 국내 가전제품 시장의 유통경로 내 제조업체와 유통업체 간 영향전략이 기회주의에 미치는 영향을 규명하고, 영향 전략과 기회주의 관계에서 경로배제 위협이 가지는 효과를 확인하였다. 이를 위해 본 연구에서는 영향전략 가운데 강압적 영향전략을 중심으로, 약속, 요청, 위협, 법적탄원의 총 4가지 영향전략을 주요 변수로 하여 유통업체의 기회주의에 미치는 영향과 경로배제위협이 기회주의에 미치는 조절효과도 함께 확인해보았다.

분석 결과, 본 연구에서 제시한 강압적 영향전략과 기회주의 간 효과를 확인하기 위해 제시했던 4개 가설 가운데 약속과 요청은 유통업체의 기회주의 발생에 부(-)의 영향을 미치며, 위협은 기회주의 발생에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 법적탄원 역시 부분적으로 정(+)의 영향력을 보이는 것으로 나타났다.

이와 더불어, 본 연구를 통해 살펴보고자 했던 경로배제위협의 조절효과에 관한 가설은 일부만 채택되었다. 강압적 영향전략에 해당하는 위협 영향전략

이 유통업체의 기회주의에 미치는 정(+)의 영향은 경로 배제 위협이 높은 집단에서 더 커지는 것을 발견하였다.

대부분의 가설이 기대했던 방향대로 채택이 되었지만, 일부 가설은 기각 되었다. 강압적 영향전략 중에서 요청의 경우, 강압적인 영향전략임에도 불구하고, 기회주의의 부(-)의 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 본 연구에서 기각된 연구 가설은 Zhou et al.(2021)의 연구와 같이, 강압적 영향전략과 기회주의적 행동과의 관계에 기반한 함의를 추론해 볼 수 있다. 강압적인 영향전략의 초기단계에서는 기회주의적 행동을 증가시키지만, 오히려 그 정도가 강해짐에 따라 기회주의적 행동은 줄어든다는 연구결과를 살펴볼 수 있었다. 즉, 강압적 영향전략과 기회주의적 행동의 관계는  $\cap$  형태로 영향을 미친다는 연구결과가 이를 뒷받침한다. 기회주의적 행동에 따른 경제적인 동기가 만족되거나 약속, 요청에 따르는 금전적인 보상이나 사회적인 동기가 만족하는 시점에 이르기 전까지는 기회주의적 행동이 많아질 수 있지만, 이후 약속과 요청에 대한 충분한 긍정적인 기회가 충족되게 되면 오히려 기회주의적 행동은 줄어들게 된다.

또한 약속이나 요청은 상황에 따라 비강압적 영향전략의 효과를 가지기도 하기 때문에(Yukl et al. 2008), 법적탄원은 제조업체의 강요된 행동이 양자가 모두 공정하다고 지각될 수 있는 법적인 근거가 될 수 있기 때문에(Frazier and Summers 1984) 조절효과가 없었던 것으로 추측된다.

가전제조업체와 유통업체의 관계품질은 오랜 시간을 중심으로 나뉘어 신뢰가 높은 수준에서 이어져 오고 있다. 즉 힘의 의존관계가 형성되어 있지만, 관계주기가 오래된 상황에서는 제조업체의 요청 사항을 제시하고 해당 요청에 따르는 보상체계 및 인센티브에 대한 신뢰가 구축되어 있기 때문에, 오히려 유통업체의 기회주의가 줄어드는 부(-) 효과를 가져오는 것이라고 추론할 수 있다.

## 2. 연구의 시사점

따라서 이를 바탕으로 본연구는 다음과 같은 시사점을 가질 수 있다.

먼저 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 시장 전반적으로 매출 감소 위기에 직면해 있고 특히 제조업체에게 힘의 우위가 있는 불균형적 특성을 보이는 가전제품 시장에서 유통업체에게 나타날 수 있는 기회주의적 행동의 요인을 명확히 확인해 볼 수 있었다. 기존의 연구는 주로 힘의 우위 기업이 행사하는 영향전략 방식을 열위기업 차원에서 확인하고, 제조업체-유통업체 간 관계품질을 확인하는 것을 주 목적으로 하였다. 하지만 본 연구는 이러한 영향 전략을 열위기업의 기회주의 행동에 영향을 줄 수 있는 요인으로서 해석해보고자 했는데 의의가 있다.

둘째, 본 연구는 영향전략이 기회주의에 미치는 영향을 국내 가전시장을 중심으로 제조업체와 유통업체 간 관계에서 살펴보고자 했다는 점이다. 국내 가전제품 시장은 코로나19라는 특수한 상황에 직면하면서 타격받았던 매출이 엔데믹 이후 회복세를 타지 못하고 위축되어 있는 상황이다. 특히, 유통채널 간 경쟁상황이 심화되어가는 위기 속에서 제조업체와 유통업체 간 관계에 초점을 맞추어 해석해보고자 했다는 점에서 의미하는 바가 있다.

조직 간 연구에서 비교적 널리 알려진 영향전략과 관련된 메커니즘을 통해 기존 연구에서 면밀히 다뤄오지 못했던 가전제품 시장을 중심으로 구성원 간 관계를 재조명 했다는 점에서 학문적으로 의의를 가진다고 할 수 있겠다.

마지막으로 본 연구는 기회주의 행동에 영향을 끼치는 요인을 보다 명확히 해석하기 위해 유통기업이 지각하는 경로배제위협 수준을 연구모형에 포함시켰다는 점이다. 이는 본 연구의 연구대상인 가전제품 시장의 특성이 반영되었다. 가전제품은 제조사가 제조, 공급, 유통까지 명확한 힘의 우위를 점하고 있는 상황에서, 유통 기업들의 상대적인 의존

도가 높다는 점을 반영하여 경로배제위협의 조절적 효과가 발생할 것으로 예상하였다.

이들 관계에서 영향력 행사의 대상기업인 유통업체가 지각한 경로배제위협의 수준은 원천기업인 제조업체가 행사하는 영향전략에 따라 유통업체에서 나타나는 기회주의적 행동 간 관계의 설명을 강화할 요인으로 작용하는지를 살펴보았다.

그 결과, 주로 강압적 영향전략의 차원에서 경로배제위협의 조절효과도 나타나는 것으로 확인되었다. 즉, 본 연구가 제시한 경로배제위협의 조절적 역할은 유통업체의 기회주의적 행동을 초래할 수 있는 위협요인이 영향전략의 효과를 보다 강화시킨다는 점에서 이론적으로 시사하는 바가 크다.

다음으로 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 강압적 영향전략은 제조업체가 유통업체의 행동을 통제하거나 조정하기 위해 사용하는 대표적인 통제 방식으로, 단기적으로는 기회주의적 행동을 억제하는 효과가 있으나, 장기적인 거래관계 유지에 있어서는 신중한 접근이 요구된다.

특히, 유통업체가 이미 경로배제에 대한 높은 수준의 위협을 인식하고 있는 상황에서, 제조업체가 이 전략을 지속적이거나 반복적으로 사용할 경우, 이는 유통업체의 심리적 저항을 유발하고 상호 신뢰를 약화시켜, 궁극적으로 거래관계의 지속 가능성을 저해할 수 있다.

둘째, 강압적 전략은 중대한 계약 위반, 심각한 손실 유발 등 명확하고 예외적인 상황에 한정하여, '징계적 경고 신호'로 제한적으로 활용하는 것이 바람직하다. 반면, 일상적인 운영 환경에서는 비강압적 영향전략, 즉 협상 기반의 약속 전략과 병행하여 관계의 안정성과 수용성을 동시에 확보할 필요가 있다. 유통업체의 판매 목표를 사전에 명확히 설정하고, 목표 초과 달성 시에는 장려금 지급, 공동 마케팅 비용 지원 등 복합적인 인센티브를 제공하는 전략을 병행함으로써, 유통업체의 성과에 대한 내재적 동기를 유도하고, 제조업체에 대한 수용성과 협조 수준을 높일 수 있다.

마지막으로 유통업체와의 관계 성숙도에 따른 전략의 차등적 적용 역시 중요하다. 거래 초기에는 일정 수준의 통제와 규율을 통해 관계 안정화를 도모하되, 관계가 심화되고 상호 신뢰가 형성된 이후에는 강압적 전략의 비중을 점진적으로 축소하고, 공동 브랜드 개발, 데이터 공유, 장기계약 체결 등 협력 중심의 전략으로 전환하는 전략적 유연성이 요구된다. 이러한 접근은 단순한 통제를 넘어 지속가능한 거래 파트너십 구축을 위한 실질적인 실행 지침이 될 수 있다.

### 3. 연구의 한계와 향후 연구방향

본 연구의 한계는 다음과 같다. 첫째 본 연구의 성과는 제조업체와 유통업체 관계의 질을 향상시킬 수 있는 변인을 도출하는데 그 연구의 목적을 두고 있다. 하지만, 본 연구에서는 관계의 질의 속성을 기회주의를 중심으로 살펴보았다. 기회주의 이외에 긍정적인 관계품질 요소도 복합적으로 살펴본다면 관계품질에 대한 속성을 이해하는데 도움이 될 것으로 본다. 즉 관계의 질을 단순한 차원에서 살펴보는 것이 아니라, 입체적으로 분석할 때 보다 힘의 의존 관계에 대한 해석이 가능할 것으로 보인다.

둘째, 경로배제위협에 대한 구체적인 사례를 유통업체에 제시하는 것이 보다 실질적인 상황을 분석하는데 도움이 될 것으로 보인다. 일반적인 경로배제위협에 대한 상황을 제시하기 보다는 현재 가진 제조업체가 실행하고 있는 경로배제위협에 대한 구체적인 사례를 중심으로 유통업체가 받고 있는 위협 혹은 이슈가 되고 있는 상황에 대한 인식을 살펴 보게된다면, 유통업체 입장에서 현실적으로 직면하고 있는 제조업체와의 갈등구조를 보다 효과적으로 살펴볼 수 있었을 것으로 보인다.

뿐만아니라, 제조업체의 경로배제위협에 대한 다각적인 연구가 필요해 보인다. 제조업체와 유통업체의 관계가 지속되어감에 따라 제조업체의 경로배제

위협은 필수불가결한 상황이 될 것이라고 본다. 지속적인 관계 유지 및 관계품질을 확보하기 위해서는 경로배제위협이라는 하위차원을 구성해 볼 필요가 있다. 하위차원 변인 도출을 통해서 보다 구체적인 경로배제위협에 대한 접근이 가능할 것으로 기대된다.

셋째는 제조업체와 유통업체의 관계품질을 구성하는데 있어, 관계주기에 따른 차이를 살펴볼 필요가 있다. 관계를 형성하는 초기단계와 오래 지속된 관계에서의 관계품질에 영향을 미치는 변인은 많은 차이를 보일 것으로 예상되기 때문이다. 또한 현재의 유통환경에는 많은 변화가 있다. 특히 기존 오프라인 중심의 유통환경에서 온라인 플랫폼을 중심으로 하는 유통환경이 구성되면서 관계주기에 따른 관계품질에 대한 접근도 추가적인 연구방향으로 제시할 수 있을 것이다. 또한 기각된 연구가설에 대한 함축적인 의미를 보다 다양한 방법론을 기반으로 분석해 볼 필요가 있어 보인다. 강압적인 영향전략의 수준 및 기간에 따른 분석을 해본다면 시간이 지속됨에 따라 기회주의적 행동의 변화 양상을 살펴볼 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 김상덕, 오세조 (2006), “힘의 불균형과 상호의존성이 제조업체의 소매업체에 대한 영향전략에 미치는 영향-관계기간의 조절효과를 중심으로,” *마케팅관리연구*, 11(1), 21-37.
- 남상위, 강기두 (2014), “협력적 커뮤니케이션, 관계규범 및 기회주의적 행동이 조직간 관계성과에 미치는 영향에 관한 연구: 불확실성의 조절효과를 중심으로,” *대한경영학회지*, 27(12), 2181-2217.
- 노원희, 오세조 (2010), “유통업체의 영향전략이 소매업체의 기회주의 성향에 미치는 영향: 신뢰의 조절효과를 중심으로,” *마케팅연구*, 25(2), 40-63.
- 노형봉, 서윤주, 정주훈 (2001), “국내기업간 전략적 제휴의 핵심성공요인에 관한 연구: 상호호혜적 조정전략을 중심으로,” *경영학연구*, 30(1), 326-329.
- 박진용 (2011), “수요환경의 변화와 경로구성원의 상호 영향전략,” *대한경영학회지*, 24(2), 1095-1113.
- 박진용, 김성희 (2007), “인터넷 유통경로 형성에 따른 기존 경로구성원의 대응전략,” *유통연구*, 12(3), 49-67.
- 전인수, 한재용 (1994), “시장지향성이 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구,” *마케팅연구*, 9(1), 75-91.
- 채단비, 박진용 (2019), “영향전략 유형이 관계품질에 미치는 영향: 경로배제위협을 조절효과,” *유통연구*, 24(3), 53-85.
- 최은진, 강지원 (2021), *온라인 플랫폼 공정화법 제정을 위한 입법·정책과제*. 국회입법조사처.
- 통계개발원(2020), *한국의 사회동향 2020*, 통계개발원 보고서.
- Aithal, Rajesh. K. and Harshit Maurya (2017), “Exploring Channel Conflict in an Emerging Economy: The Small Retailer’s Perspective,” *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(10), 1061-1078.
- Boyle, Brett, F. Robert Dwyer, Robert A. Robicheaux, and James T. Simpson (1992), “Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structure,” *Journal of Marketing Research*, 29(4), 462-473.
- Brown, James R., Chekitan S. Dev, and Dong-Jin Lee (2000), “Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms,” *Journal of Marketing*, 64(2), 51-65.
- Brown, James R., Stephan Grzeskowiak, and Chekitan S. Dev (2009), “Using Influence Strategies to Reduce Marketing Channel Opportunism: The Moderating Effect of Relational Norms,” *Marketing Letters*, 20(2), 139-154.
- Dahlstrom, Robert and Arne Nygaard (1999), “An Empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, 36(2), 160-170.
- Das, Tarun K. and Bing-Sheng Teng (1998), “Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances,” *The Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Das, Tarun K. and Bing-Sheng Teng (2004), “The Risk-Based View of Trust: A Conceptual Framework,” *Journal of Business and Psychology*, 19(1), 85-116.
- Du, Jun, Alessandra Guariglia, and Alexander Newman (2015), “Do Social Capital Building Strategies Influence the Financing Behavior of Chinese Private Small and Medium-Sized Enterprises?,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 601-631.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987), “Developing Buyer-Seller Relationship,”

- Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Emerson, Richard M. (1964), "Power-Dependence Relations: Two Experiments," *Sociometry*, 282-298.
- Frazier, Gary L. and Jagdish N. Sheth (1985), "An Attitude-Behavior Framework for Distribution Channel Management," *Journal of Marketing*, 49(3), 38-48.
- Frazier, Gary L., James D. Gill, and Sudhir H. Kale (1989), "Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country," *Journal of Marketing*, 53(1), 50-69.
- Frazier, Gary L. and John O. Summers (1984), "Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels," *Journal of Marketing*, 48(3), 43-55.
- Ganesan, Shankar (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Ganesan, Shankar, Steven P. Brown, Babu John Mariadoss, and Hillbun Ho (2010), "Buffering and Amplifying Effects of Relationship Commitment in Business-to-Business Relationships," *Journal of Marketing Research*, 47(2), 361-373.
- Gao, Weihe, Mrinal Ghosh, and Liping Qian (2018), "How Does Influence Strategy Work? The Moderating Role of Cognitive Institutional Profile and Mediating Role of Commitment," *Industrial Marketing Management*, 68, 46-55.
- Gaski, John F. (1986), "Interrelations Among a Channel Entity's Power Sources: Impact of the Exercise of Reward and Coercion on Expert, Referent, and Legitimate Power Sources," *Journal of Marketing Research*, 23(1), 62-77.
- Ghijsen, Paul W. Th., Janjaap Semeijn, and Saskia Ernstson (2010), "Supplier Satisfaction and Commitment: The Role of Influence Strategies and Supplier Development," *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(1), 17-26.
- Golden, Brian R. and Edward J. Zajac (2001), "When Will Boards Influence Strategy? Inclination  $\times$  Power = Strategic Change," *Strategic Management Journal*, 22(12), 1087-1111.
- Griesinger, Donald W. (1990), "The Human Side of Economic Organization," *The Academy of Management Review*, 15(3), 478-499.
- Gulati, Rajesh, Dennis Bristow, and Wenyu Dou (2002), "A Three-Tier Model Representing the Impact of Internet Use and Other Environmental and Relationship-Specific Factors on a Sales Agent's Fear of Disintermediation Due to the Internet Medium," *Journal of Marketing Channels*, 9(3-4), 49-85.
- Hair, Joseph F. (2011), "Multivariate Data Analysis: An Overview," in *International Encyclopedia of Statistical Science*, Miodrag Lovric ed. Berlin, Heidelberg: Springer, Berlin, Heidelberg, 904-907.
- Hammer, Tove Helland and Ariel Avgar (2017), *What Do Unions Do?*. New York, NY: Routledge.
- Handley, Sean M. and W. C. Benton Jr. (2012), "The Influence of Exchange Hazards and Power on Opportunism in Outsourcing Relationships," *Journal of Operations Management*, 30(1), 55-68.
- Hawkins, Timothy G., C. Michael Wittmann, and Michael M. Beyerlein (2008), "Antecedents and Consequences of Opportunism in Buyer-Supplier Relations: Research Synthesis and New Frontiers," *Industrial Marketing*

- Management*, 37(8), 895-909.
- Heide, Jan B. (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 58(1), 71-85.
- Heide, Jan B. and Allen M. Weiss (1995), "Vendor Consideration and Switching Behavior for Buyers in High-Technology Markets," *Journal of Marketing Research*, 59(3), 30-43.
- Heide, Jan B. and George John (1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, 27(1), 24-36.
- Jap, Sandy D. and Erin Anderson (2003), "Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity under Ex Post Opportunism," *Management Science*, 49(12), 1684-1701.
- Jap, Sandy D. and Shankar Ganesan (2000), "Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment," *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227-245.
- John, George (1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 21(3), 278-289.
- Johnston, Wesley James, Angelina Nhat Hanh Le, and Julian Ming-Sung Cheng (2018), "A Meta-Analytic Review of Influence Strategies in Marketing Channel Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(4), 674-702.
- Kang, Bohyeon, Sejo Oh, and Eugene Sivadas (2012), "The Effect of Dissolution Intention on Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing Channels*, 19(4), 250-271.
- Kale, Sudhir H. (1989), "Dealer Dependence and Influence Strategies in a Manufacturer-Dealer Dyad," *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 379-384.
- Keller, Eileen (2018), "Noisy Business Politics: Lobbying Strategies and Business Influence After the Financial Crisis," *Journal of European Public Policy*, 25(3), 287-306.
- Kim, Keysuk (2000), "On Interfirm Power, Channel Climate, and Solidarity in Industrial Distributor-Supplier Dyads," *Academy of Marketing Science*, 28(3), 388-405.
- Kipnis, David, Stuart M. Schmidt, and Ian Wilkinson (1980), "Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way," *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- Lee, Younghwa, Zoonky Lee, and Kai R. T. Larsen (2003), "Coping With Internet Channel Conflict," *Communications of the ACM*, 46(7), 137-142.
- Leonidou, Leonidas C., Bilge Aykol, Stavroula Spyropoulou, and Paul Christodoulides (2019), "The Power Roots and Drivers of Infidelity in International Business Relationships," *Industrial Marketing Management*, 78, 198-212.
- Liu, Yi, Yadong Luo, and Ting Liu (2009), "Governing Buyer-Supplier Relationships through Transactional and Relational Mechanisms: Evidence from China," *Journal of Operations Management*, 27(4), 294-309.
- Luo, Yadong (2006), "Opportunism in Inter-Firm Exchanges in Emerging Markets," *Management and Organization Review*, 2(1), 121-147.
- Macintosh, Gerrard and Lawrence S. Lockshin (1997), "Retail Relationships and Store Loyalty: A Multi-Level Perspective," *International Journal of Research in Marketing*, 14(5),

- 487-497.
- Malone, Thomas W. (1987), "Modeling Coordination in Organizations and Markets," in *Readings in Distributed Artificial Intelligence*, Alan H. Bond and Les Gasser, eds. San Francisco, CA: Morgan Kaufmann Publishers Inc., 151-158.
- Merchant, Kenneth A. (1985), *Control Business Organizations*. Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- Mills, John F. and Vojta Camek (2004), "The Risks, Threats and Opportunities of Disintermediation: A Distributor's View," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(9), 714-727.
- Moberg, Christopher R. and Thomas W. Speh (2003), "Evaluating the Relationship Between Questionable Business Practices and the Strength of Supply Chain Relationships," *Journal of Business Logistics*, 24(2), 1-19.
- Mohr, Jakki and John R. Nevin (1990), "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective," *Journal of Marketing*, 54(4), 36-51.
- Molm, Linda D. (1994), "Dependence and Risk: Transforming the Structure of Social Exchange," *Social Psychology Quarterly*, 57(3), 163-176.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Park, Jin-Yong and Sung-Hee Kim (2007), "Internet Marketing Channel of Airline and Strategies of Travel Agency: Intertype Competition and Re-intermediation," *Journal of Channel and Retailing*, 12(3), 49-67.
- Payan, Janice M. and Richard G. McFarland (2005), "Decomposing Influence Strategies: Argument Structure and Dependence as Determinants of the Effectiveness of Influence Strategies in Gaining Channel Member Compliance," *Journal of Marketing*, 69(3), 66-79.
- Samaha, Stephen A., Robert W. Palmatier, and Rajiv P. Dant (2011), "Poisoning Relationships: Perceived Unfairness in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 75(3), 99-117.
- Sarkar, Mitra Barun, Brian Butler, and Charles Steinfield (1995), "Intermediaries and Cybermediaries: Sarkar, Butler and Steinfield," *Journal of Computer-Mediated Communication*, 1(3), JCMC132.
- Stump, Rodney L. and Jan B. Heide (1996), "Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships," *Journal of Marketing Research*, 33(4), 431-441.
- Wang, Zhiqiang, Baofeng Huo, Yu Tian, and Zhongsheng Hua (2015), "Effects of External Uncertainties and Power on Opportunism in Supply Chains: Evidence from China," *International Journal of Production Research*, 53(20), 6294-6307.
- Wathne, Kenneth H. and Jan B. Heide (2000), "Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions," *Journal of Marketing*, 64(4), 36-51.
- Webb, Kevin L. and John E. Hogan (2002), "Hybrid Channel Conflict: Causes and Effects on Channel Performance," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(5), 338-356.
- Williamson, Oliver E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. New York, NY: Free Press.
- Williamson, Oliver E. (1985), *The Economic*

- Institutions of Capitalism*. New York, NY: Free Press.
- Williamson, Oliver E. (1993), "Opportunism and Its Critics," *Managerial and Decision Economics*, 14(2), 97-107.
- Wooten, Geoffrey (2003), "Channel Conflict and High Involvement Internet Purchases-A Qualitative Cross Cultural Perspective of Policing Parallel Importing," *Qualitative Market Research*, 6(1), 38-47.
- Yang, Donghoon, Eugene Sivadas, Bohyeon Kang, and Sejo Oh (2012), "Dissolution Intention in Channel Relationships: An Examination of Contributing Factors," *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1106-1113.
- Yukl, Gary, Charles F. Seifert, and Carolyn Chavez (2008), "Validation of the Extended Influence Behavior Questionnaire," *The Leadership Quarterly*, 19(5), 609-621.
- Zhao, Xiande, Baofeng Huo, Barbara B. Flynn, and Jeff Hoi Yan Yeung (2008), "The Impact of Power and Relationship Commitment on the Integration Between Manufacturers and Customers in a Supply Chain," *Journal of Operations Management*, 26(3), 368-388.
- Zhou, Kevin Zheng and Laura Poppo (2010), "Exchange Hazards, Relational Reliability, and Contracts in China: The Contingent Role of Legal Enforceability," *Journal of International Business Studies*, 41(5), 861-881.
- Zhou Yin, Wei Yang, and Guijun Zhuang (2021), "The Dilemma of Relational Embeddedness: Mediating Roles of Influence Strategies in Managing Marketing Channel Opportunism," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(6), 917-932.

# **The Effects of Coercive Influence Strategies by Home Appliance Manufacturers on Opportunistic Behavior of Distribution Firms: The Moderating Effects of Disintermediation Threats**

Jung-Han Kim\*, Sang-Duck Kim\*\*

## **Abstract**

Research on the relationship between manufacturing and distribution firms has been conducted from various perspectives. Particularly, in organizational studies, the positive factors influencing relationship quality have been continuously investigated for their role in enhancing collaboration among relationship members and sustaining transactions. Conducted within the home appliance manufacturing and distribution industry, this study aims to focus on opportunistic behavior within the context of relationship quality resulting from the influence strategies employed by manufacturing firms. While previous studies have categorized influence strategies into coercive and non-coercive based on the intensity of the message delivery from source to target firms, this research specifically centers on coercive influence strategies. It particularly explores the strategic behavior of manufacturing firms that aim to exclude target firms from the path for profit maximization, defining this as "disintermediation threats," and seeks to measure its effects as a moderating variable. The analysis reveals that among the four coercive influence strategies; promise, request, threat, and legal petition significantly positively influence opportunism, while promise and request exhibit negative impacts, contradicting the initially hypothesized relationships. Additionally, the results show that path exclusion threats enhance the explanatory power of adopted paths, with the threat component of coercive influence strategies, particularly its message delivery method, increasing the likelihood of elevating target firms' opportunism when path exclusion threats are high.

**Key words: Coercive Influence Strategies, Opportunism, Disintermediation Threats**

\* Jung-Han, Kim, Ph.D(First Author, masanceo@gmail.com), Kyung-nam University, Changwon, Gyeongsangnam-do, Korea.

\*\* Sang-Duck, Kim, Professor(Corresponding Author, sdkim@kyungnam.ac.kr), Kyung-nam University, Changwon, Gyeongsangnam-do, Korea.

## <부록> 측정문항(7점 리커트척도)

### 1. 요청

- 제조업체는 그들의 요청에 순응하면 인센티브를 제공한다.
- 제조업체는 우리와의 협력에 대한 보상을 약속한다.
- 제조업체는 그들의 요청에 따르면 어떻게 보상할지 설명한다.
- 제조업체는 우리가 제조업체의 요청에 순응하면 혜택을 제공해준다.
- 제조업체는 요청에 순응하는 대가로 특별한 약속이나 인센티브를 제공한다.

### 2. 약속

- 제조업체는 보상이나 처벌을 얘기하지 않고 그들의 생각을 수용하기를 요청한다.
- 제조업체는 보상이나 처벌없이 그들의 요청을 기꺼이 따를 수 있는지 묻는다.
- 제조업체는 인센티브 없이 우리가 특정한 행동을 하기를 바란다.
- 제조업체는 내색하지 않지만 복종을 요구한다.
- 제조업체는 사업에 어떠한 영향을 줄지 설명없이 새로운 요구를 강요한다.

### 3. 위협

- 제조업체는 우리가 그들의 요청에 순응하지 않으면 손해가 있을 것임을 말한다.
- 제조업체는 그들의 요청에 순응하지 않으면 혜택을 중단하겠다고 위협한다.
- 제조업체는 요청에 순응하지 않으면 공급가 인상, 프로그램 중단 등의 위협을 한다.
- 제조업체는 그들의 요청에 불응할 경우 우리와의 협력을 줄이겠다고 말한다.
- 제조업체는 그들의 요청에 불응할 경우 불이익이 초래할 수도 있음을 말한다.
- 제조업체는 그들의 요청에 불응할 경우 사업을 방해할 능력이 있음을 말한다.

### 4. 법적탄원

- 제조업체는 우리에게 영향을 주기 위해 법적인 계약을 사용한다.
- 제조업체는 우리와 맺은 계약 상 의무를 자주 상기시킨다.
- 제조업체는 그들의 요구를 우리가 동의하게 하기 위해 계약을 도구로 사용한다.
- 제조업체는 종종 계약서에 명시된 우리의 의무를 상기시킨다.
- 제조업체는 그들의 요구를 우리에게 제시할 때, 계약관계임을 강조한다.
- 제조업체는 우리의 협력을 얻어내기 위해 법률조약을 그들 편에 유리하게 해석한다.

### 5. 기회주의 행동

- 우리의 목표를 달성하기 위해서 때때로 우리의 의무를 무시한다.
- 때때로 우리의 이익을 위해서 제조업체와의 계약을 무시한다.
- 많은 자원(장려금, 인센티브 등)을 얻어내기 위해 우리의 어려움을 과장해서 이야기 한다.
- 종종 더 많은 자원 및 기회를 얻기 위해서 사실을 왜곡한다.
- 우리의 이익을 위해서 거짓말을 할 때도 있다.

### 6. 경로배제위협

- 제조업체는 자체적인 온라인 판매경로를 통해서 직접 판매하는데 관심을 늘리고 있다.
- 제조업체가 직접 관리하는 판매 비중이 점차 늘어나고 있다.
- 새로운 제품에 대한 개발 수요는 점차 줄어들고 있다.
- 제조업체와 소매업체와의 협업시스템에 대한 개발 및 투자는 점차 줄어들고 있다.
- 기존 소매업체의 경쟁력을 강화할 수 있는 제품에 대한 투자는 점차 줄어들고 있다.