

프랜차이즈경로상에서 관계결속에 대한 내부정치경제적 영향*

Internal Political Economy Effects on Relational Commitment in Franchise Channels of Distribution

오 세 조**

I. 연구목적

마아케팅의 기본적 초점이 교환관계(the exchange relationship)에 있고 그 개념의 중요성이 강조되고 있음에도 불구하고 구매자-판매자간의 행동의 관계적 측면에 관한 연구는 단속적 거래상황에서의 연구에 비해 크게 소홀이 되어 왔다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987). 구매자-판매자의 교환관계의 전제조건들과 진행과정에 대한 관심의 결여는 마아케팅 연구상의 주요한 하나의 빈 곳이었다.

최근에 Dwyer, Schurr, and Oh(1987)는 구매자-판매자 관계의 5단계 발전모형을 제시하였다. 그들은 McNeil(1980), Scanzoni(1979), Thibaut and Kelley(1959), 그리고 다른 교환 이론가들의 연구를 바탕으로 하여 구매자-판매자의 교환관계를 (1) 인지(awareness), (2) 탐구(exploration), (3) 확장(expansion), (4) 결속(commitment), 그리고 (5) 해지(dissolution)의 5단계의 발전과정으로 분류하고 각 단계별 주요특성과 그 전제조건들을 개념화하였다.

본 연구는 상기의 5단계중 결속(commitment)에 기본적으로 초점을 맞추어 지속적 교환

* 본 논문은 1989년 아산사회복지사업재단 학술연구비에 의하여 이루어진 것임.

** 연세대학교 상경대학 경영학과 조교수

관계속에서의 그 행동적 결정요인을 검토해 보려는 것이다. 결속에 관한 연구는 조직이론분야(예컨대, Greene 1978: Mowday, Steers, and Porter 1979: Randall 1987: Reichers 1985, 1986)에서 지속적으로 진행되어 왔고, 마케팅에서는 판매원 관리분야(예컨대, Darden, Hampton, & Howell 1989; Hunt, Chonko, & Wood 1985: Michaels et al. 1988; Still 1983)를 중심으로 실증적 검토가 이루어지고 있다.

조직이론분야에서 결속에 관한 연구가 활발하게 진행되고 있으면서도 결속의 개념정립과 조직적 정의에 대해서는 의견이 다양하며(Morrow 1983: Richers 1985 참조), 다른 조직 변수와의 관계정립에 있어서도 일반화된 모형의 제시가 어려운 상황이다(임창희 1986 참조). 한편 유통경로상에서의 조직간 관계결속에 관한 연구도 그 중요성이 인지되면서도 실증적 연구가 그다지 활발하게 이루어지지 못하고 있다.

Dwyer, Schurr, and Oh(1987)는 그들의 구매자-판매자 관계발전모형에서 결속을 “교환당사자간의 관계적 지속성에 대한 묵시적 혹은 현시적 약속”이라고 정의하고, 이 결속단계에서 거래당사자들은 그들과 유사한 유리점들을 제공할 수 있는 다른 거래당사자들을 배제하는 일정수준의 교환과정상의 만족을 달성하고 있다고 설명한다(p.19 참조).

Dwyer and Oh(1987)는 자원의존이론의 관점에서 시장환경의 풍요성(output sector munificence)이 유통경로구성원간의 관료화(관료적 구조화 혹은 의사결정구조화로도 씀)가 관계결속에 미치는 영향을 검토하였다. 그들의 연구결과는 미국 자동차산업에서 딜러들이 감지한 시장환경의 풍요성이 제조업자에게 유리한 힘의 구조적 불균형을 보다 균형화시키고 이는 경로구성원간의 의사결정과정상의 관료화를 줄이며, 나아가 관계결속을 강화시킨다는 것을 제시하였다. 이는 John(1984)이 유통경로상에서의 관료화가 관계결속에 뚜렷한 영향을 미친다고 제시한데 대한 하나의 보완적 연구이며, 보다 외부환경적 영향에 초점을 맞추었다고 할 수 있다. 그런데 Dwyer and Oh의 초기의 연구모형에서는 경로간 갈등의 문제가 주요한 경로간 행동변수로 고려되었으나, 갈등스케일의 빈약한 실증적 성과로 인해 최종연구에서 제외된 바 있다(보다 자세한 것은 Dwyer and Oh 1987, p.348 참조).

본 연구는 Dwyer and Oh(1987)의 연구에서 환경적 요인에 초점을 맞추기보다는 그들의 연구에서 규명하지 못했던 경로의 내부 정치경제적 변수들 즉 관료적 구조화와 갈등의 상호 관계를 규명하고 이들이 관계결속에 어떠한 영향을 미치는 지를 검토하는 데 그 주요목적이 있다 하겠다. 지속적인 관계속에서의 내부 정치경제적 흐름에 연구의 초점이 주어진다면 기

존의 유통경로시스템에 대한 가정이 매우 중요하게 된다. 본 연구에서는 프랜차이즈경로시스템을 연구의 대상으로 선정하였다. 그 주요 이유로는 (1) 본 연구가 Dwyer and Oh (1987)의 연구의 연장선상에 있다는 점에서 그들이 연구대상으로 한 프랜차이즈조직형태를 선정하기로 하였고(프랜차이즈 개념이 매우 다양하기는 하지만 기본적인 조직패턴을 가정하기 위해), (2) 프랜차이즈는 계약적 권리와 의무의 경제적 관계가 매우 중요한 경로간 교환관계의 바탕을 이루고 있으며, 그것은 경제적 의사결정구조인 관료화의 다양한 측면에 차별적인 영향을 미칠 수도 있다는 점이 흥미를 끌고 있으며(Dwyer and Oh 1987 참조), 그리고 (3) 프랜차이즈가맹점들은 다른 수직적 통합경로 형태에 비해 자율성과 개인적 성취욕구가 강하며, 따라서 이들을 시스템적인 차원에서 조정해 나가고 나아가 관계결속을 유지 혹은 발전시킨다는 것은 주요한 전략적 과제의 하나가 되고 있다는 점(Nevin and Collins 1988 : Vaughn 1979 참조) 등을 들 수 있다.

II. 가설정립

정치경제적 모형의 관점에서 유통경로구성원간의 관계결속은 경로시스템의 경제적 요소인 관료적 구조화(bureaucratic structuring)와 정치적 요소인 갈등(conflict)에 의해 영향을 받으며, 정치적 요소인 갈등은 경제적 의사결정구조요소인 관료적 구조화에 영향을 받는다. 지금부터 여기에 대한 논리적 근거를 제시하기로 한다.

1. 관료적 구조화와 관계결속

본 연구에서의 관계결속은 Dwyer and Oh(1987)의 미국 자동차 유통경로연구에서 사용한 개념과 같이 세 가지 주요측면들을 반영하는 것으로 하였다. 즉 만족(관계상의 전반적 충족의 정도), 완화된 기회주의적 경향(최소한의 기만적인 행동과 의사소통), 그리고 양자간 신뢰(상대방이 조정을 바라고 의무를 충족시킬 것이라는 지각)가 그들이다. 이들 요소들은 역할조화와 관계로부터의 적절한 반대급부를 반영하고, 규범과 가치의 그물속에서 관계의 사회적 계약을 일반적으로 강화시킨다(Dwyer and Oh 1987, p.349 참조).

최근의 실증적 연구들은 지배구조(governance structure)의 두가지 측면들을 고려하고 있다:(1) 조직적 복잡성(organizational complexity; 수직적 통합의 정도; Dwyer and Welsh 1985 참조)과 (2) 관료적 구조화(bureaucratic structuring; Dwyer and Oh 1987; John 1984 참조). 관료적 구조화는 세가지 측면들이 자주 고려되어진다:(1) 공식화(formalization; 의사결정이 명백한 규정과 절차에 의해 규제되는 정도), (2) 참여화(participation; 의사결정에의 참여정도), 그리고 (3) 중앙집중화(centralization; 의사결정권한이 집중화되어 있는 정도). (Dwyer and Oh 1987, p.349 참조)

주어진 수직적 통합의 정도하에서, 크게 불균형적인 상하의존관계는 일방에 힘의 우위를 제공하는 데, 이는 약한 상대방의 행동을 통제할 수 있게 한다. 통제(control)는 관료적 교환구조를 이용함으로써 달성되어진다. 관료화는 강자의 상대적 자율성을 보호하고, 조직간 협상과 의사소통을 경제화시키며, 유사한 교환상대자들에게 충분히 융통성있게 적용하게 한다(Dwyer and Oh 1987, p.349 참조).

그러나 John(1984)은 관료화가 이를 받아들이는 측의 자기통제와 자율성을 저해시키며, 이에 따라 불화, 미움, 그리고 욕구불만-공격을 유발시킨다고 설명한다. 유사하게, Dwyer and Oh(1987)는 “일방적 권한, 명령이나 허가에 의한 결정, 그리고 규정이나 절차에 얽매인 활동 등이 바람직한 조정이나 호혜성, 혹은 관계결속을 전달하지 못하는 상황속에서” 관료화는 공급자의 신용(trustworthiness)에 부정적인 영향을 미친다고 주장한다(p.349 참조). 기회주의는 이들의 징후로부터 촉진된다(Zand 1972).

관료적 구조화가 관계결속에 영향을 미친다는 실증적 지지는 상기의 두 연구에서 연유되어진다. 하지만, 두 연구의 주요한 차이점은 공식화의 영향에 관한 것이다. 비록 분석적 구조는 각 연구가 달랐지만, 양자가 이용한 상관계수 매트릭스나 LISREL 결과로부터 John은 공식화가 기회주의에는 긍정적으로, 만족에는 부정적으로 영향을 미친다는 것을 발견하였고, Dwyer and Oh는 공식화가 만족과 신뢰에는 그다지 영향을 미치지 않으나 기회주의에는 뚜렷한 부정적인 영향을 미친다는 결과를 제시하였다.

우리는 이 두 연구의 접근상의 주요 차이점들을 검토해 볼 필요가 있다. 첫째, John은 관료적 구조화를 공식화, 중앙집중화, 그리고 통제(역할 강화와 감시)의 측정항목-합계스케일(item-summed scale)을 반영하는 하나의 단독적 변수(monolithic construct)로서 모형화하였다. 이러한 접근은 관료적 구조화의 각 측면으로부터 나타날 수 있는 다른 반응과

결과들을 은폐하고 있을지도 모른다. 나아가, Dwyer and Oh의 경우보다는 높지만, John의 세가지 관료화 구성 스케일들의 상호간 상관관계의 평균은 0.33에 불과하였다.

Dwyer and Oh는 공식화가 관계상 규범을 명백히 함으로써 환경의 불확실성을 감소시키고 아마도 제조업자의 변덕스러운 힘의 사용을 규제한다는 설명으로서 John의 가설들과 그들의 발견을 조화시키려 했다(Reve 1980도 참조).

제조업자를 유리하게 하는 힘의 구조적 불균형이 심하고 소매점포의 이탈장벽이 높은 유통경로상에서 강한 중앙집중화와 낮은 참여화는 강자인 제조업자가 자사이익의 관점에서 행동하기 쉽게 하며, 약자인 소매점포의 자율성을 악화시켜 결과적으로 관계결속을 저해시키기 쉬울 것이다. 그러나 공식적 절차와 규정은 특히 프랜차이즈와 같은 계약적 수직적 통합경로상에서는 하나의 기정사실로 구성원들이 받아들일지도 모른다. 프랜차이즈시스템은 계약적 권리와 의무를 바탕으로 하는 합법적인 힘을 통제의 근간으로 하고 있고 이 합법적인 힘은 가맹점포들이 본부로부터의 공식적인 규정과 절차를 통하여 행사되어진다고 할 수 있다. 장기간의 경로관계속에서 합법적인 힘과 공식화에 대한 고착화는 이에 대한 가맹점포의 민감도를 매우 둔화시킬 수 있는 것이다.

다시 말해서 경로구성원 쌍방이 계약에 의해 혹은 하나의 정형화된 절차로서 공식화된 규정들을 인정하고 있다면, 그러한 규정들은 경로구성원간의 관계결속에 대해서 그다지 영향을 미치지 않는 하나의 기정사실화된 의사결정구조로 받아들여질 것이다.

가설 1: 프랜차이즈경로상에서 관료적 구조화의 관계결속(만족, 완화된 기회주의, 그리고 신뢰)에 대한 영향은:

- a. 중앙집중화로부터는 부정적으로,
- b. 의사결정상의 참여화로부터는 긍정적으로, 그리고
- c. 공식화로부터는 뚜렷한 영향이 없는 것으로 나타날 것이다.

2. 갈등과 관계결속

갈등은 “실제 혹은 기대되어지는 제반 반응들의 비양립성으로부터 야기되는 둘 혹은 그 이상의 사회적 실체들(개인, 집단, 혹은 더 큰 조직들) 사이의 긴장상태”라고 대체로 정의

되어지고 있다(Raven and Kruglanski 1970, p.70). 이와 유사한 관점에서, Stern and El-Ansary(1982, p.284)는 “유통경로갈등이란 하나의 경로구성원이 자기의 목표를 달성하려는 데 있어 다른 경로구성원이 그를 방해하거나 해롭게 하는 행동에 종사하고 있다고 지각하고 있는 상태”라고 정의하고 있다. 유통경로갈등은 목적불일치(Eliashberg and Michie 1984 참조), 역할불협화, 혹은 실상감지의 차이(예컨대, Rosenberg and Stern 1971) 등에 의해 야기되어진다. 상호의존적이고 복합적 동기를 지닌 어떠한 관계적 교환시스템(relational exchange system)에서도 갈등은 내재 혹은 현시화 되어지며, 그것은 상호목적의 수정, 협력적인 정신, 제반행동 및 성과에 영향을 미치게 된다.

비록 어떤 갈등은 변화하는 환경에 대한 시스템적 적응을 위해 요망되어지기도 하지만, 가열된 의견불일치는 관계의 결속을 해치게 된다. (Assel 1969 참조):관계상에 있어 주요 목적이나 선호도 등이 상호부합되지 않아 시스템적인 역동성을 잃을 수도 있으며, 때로는 관계형성을 위한 전제들을 충분히 탐구하기도 전에 관계가 종결되어질 수도 있다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987 참조). 경로상의 주요 의사결정이슈들에 있어 높은 의견일치를 보이는 경로구성원들은 장래의 상호작용에 있어 긍정적인 기초를 개발하기 쉽다. 그러나 높은 의견불일치로 나타나는 유통경로의 갈등은 관계상의 만족을 저해시키고, 구성원의 기회주의적 행동을 유발시키며, 상호간 신뢰를 감소시키기 쉽다(John 1984; Zand 1972 참조).

가설 2: 프랜차이즈경로상에서 갈등은 관계결속(만족, 완화된 기회주의, 그리고 신뢰)에 대해 부정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 관료적 구조화와 갈등

프랜차이즈 가맹점들은 다른 수직적 유통경로형태의 경로구성원보다도 일반적으로 높은 자율성을 보유하거나 기대하는 것으로 나타나고 있다(Ruekert and Churchill 1984 참조). 이는 프랜차이즈 가맹점 소유자의 가장 큰 만족의 원천중의 하나가 소규모 사업가로서의 성취욕구에 있다는 점과 맥을 같이하고 있다(Nevin and Collins 1988; Vaughn 1979 참조). 프랜차이즈경로상에서 프랜차이즈본부의 관료화가 강해진다는 것은 가맹점의 자기통제와 자율성이 상대적으로 제약된다는 것을 의미한다. 이는 경로상의 목표설정(예컨대, 매출액,

마아진의 크기, 재고수준 등)에 있어 본부의 의도를 강화시킬 것이며, 쌍방간의 목표의 불일치를 증가시킬 것이다. 특히 중앙집중화 경향은 가맹점에 대한 역할을 가맹점의 능력이나 기대이상으로 분담시키기 쉬우며, 특히 힘의 구조적 불균형이 심하고 이를 가맹점이 균형화시키기 어려운 상황(예컨대, 이탈장벽이 높거나 공급원을 다양화하기 어려운 경우)에서는 경로구성원간의 역할불협화가 나타나기 쉬울 것이다. 한편 경로구성원간의 의사결정에 있어 참여화가 적으면 적을수록 의사결정에 필요한 충분한 정보가 교환되기 어렵고 원활한 의견일치를 보이기도 어려울 것이다. 한편 프랜차이즈경로상에서는 합법적인 힘의 원천 및 사용이 경로통제의 핵심을 이루고 있으며 이는 공식적 규정과 절차를 통하여 나타나기 쉽다. 이러한 공식화는 장기적인 관계속에서 기존 경로구성원들간의 하나의 일상화된 규범으로 받아들여질 것이다. 이런 맥락에서 공식화에 대한 소매점포의 민감도는 약화될 것이며, 구성원간 행동에 미치는 영향도 상대적으로 뚜렷하게 나타나지 않을 것이다.

가설 3 : 프랜차이즈경로상에서 관료적 구조화의 갈등에 대한 영향은 :

- a. 중앙집중화로부터는 긍정적으로,
- b. 의사결정상의 참여화로부터는 부정적으로, 그리고
- c. 공식화로부터는 뚜렷한 영향이 없는 것으로 나타날 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 표본

본 연구의 표본프레임은 서울지역에 위치한 우리나라 가전3사(금성사, 삼성전자, 대우전자)의 프랜차이즈 가맹점들이었다. 가전3사의 프랜차이즈 가맹점들은 제품의 구매와 관련하여 본사에게 일정한 금액의 부동산 담보를 제공하고, 계약에 의해 본사의 제품만을 독점적으로 공급받아 판매하며, 동시에 본사의 상표사용, 광고지원, 판촉물 지원 및 교육훈련 등의 혜택을 받게 된다. 그러나 본사에 대해 가입금, 상표사용료, 임차료 등을 지불하지 않는

다는 점에서 프랜차이즈시스템의 원래의 특성과 약간 다르다. 현재 가전제품산업에서 사용하고 있는 대리점이라는 용어는 적절하지 못하다고 볼 수 있으며, 가맹점 혹은 특약판매(혹은 소매)점이라고 하는 것이 타당할 것이다.

서울지역 직장 전화번호부(1987년 발행)에 등재된 839개의 가맹점을 대상으로 간격 5의 체계적 표본추출을 시도하여 167개의 가맹점을 설문대상자로 선정하였다. 설문배부에 앞서 전화로 (1) 주소가 맞는지, (2) 가맹점 사장이 누구인지, 그리고 (3) 본 연구와 설문의 취지를 가맹점 사장에게 설명한 후 설문에 참여할 것인지 등을 알아보았다. 이들 중 6개 점소는 전화번호가 맞지 않았으며, 8개 점소는 사업을 그만두었고, 5개 점소는 참여를 거부하였다. 148개 점소에 설문지가 우송되었으며, 그와함께 참여에 대한 감사의 표시로 메모홀더가 보내졌다. 발송한지 한달 후 91개의 설문지가 회수되었다. 회수율은 61%(91/148)였다. 관심 있는 점소에 연구결과의 요약을 보내주기로 하였다.

2. 측정

앞에서 언급된 변수들은 기존의 마케팅경로연구에서 관심을 기울이고 있는 개념들이다(예컨대, Dwyer and Oh 1987; John 1984; Brown and Day 1981). 모든 변수들은 다항목으로 측정되어졌으며, 모든 응답은 5점 척도로 기록되었다.

세가지 관계결속을 반영하는 변수들의 측정스케일은 Dwyer and Oh에 의해 정리된 5점 척도의 리커트 스케일이 이용되어졌다. 만족의 측정항목(Gaski and Nevin 1985도 참조)은 경로관계상의 전반적 만족, 본사가 사업을 같이 할 만한 좋은 기업이라는 느낌, 본사지원의 제품이나 서비스에 대한 만족, 본사로부터의 정당한 대우, 그리고 본사의 정책이나 프로그램에 대한 만족 등의 5개 항목으로 이루어진다. 기회주의의 측정항목(John 1984도 참조)은 판매사업에 관한 정보를 본사에 자발적으로 제공하지 않음, 체크하고 주장할 경우에만 그 일을 함, 협조를 위해 어려운 점들을 과도하게 언급할 필요가 있음, 어떤 일들을 하지 않으면서도 할 것을 약속함, 필요한 것을 얻기 위하여 사실들을 약간 왜곡시킬 수가 있음, 판매기회를 의도적으로 과장할 수도 있음, 이익기회가 있으면 본사의 어떤 규정된 의무 등은 지키지 않을 것임, 이탈된 행동의 지적이 쉽지 않더라도 말은바 책임을 다하려 함 등의 8개

항목으로 이루어진다.

신뢰의 측정항목(Sullivan and Peterson 1982도 참조)은 본사가 진지하다고 생각됨, 본사와의 업무관계에서 조심해야 함, 본사가 긴밀한 관계를 원함, 본사가 추천이나 제안에 회의적임, 본사의 좋은 충고와 협조에 의존함, 본사와 나는 동등한 관계에서 함께 일함, 본사는 긴밀한 업무관계를 기대함, 본사의 행동은 그의 과거의 행동과 일치함, 본사와 나는 판매 및 유통 프로그램문제들에 관해 서로 동의함 등의 9개 항목을 포함한다.

관료화의 세가지 변수는 Dwyer and Oh(1987)에 의해 정리된 5점 척도 리커트 스케일로 측정되었다. 공식화의 측정항목은 업무관계상 관련된 표준화된 절차들, 책임의 명확한 규정, 문서화한 규정에 의한 원칙적 지배, 여러 측면에 관한 많은 규정과 절차, 공식적이고 사전에 계획된 기준에 의한 접촉 등을 포함한다. 중앙집중화의 측정항목은 일을 하기전 허용, 해답을 얻기 위한 정보제공, 판매프로그램 변경시 사전검토, 본사의 충고나 강력한 제안 등의 항목으로 이루어진다. 참여화는 정보나 의견, 아이디어, 제안 등의 고무적인 유도, 의사결정에의 개입, 그리고 상담 등에 관한 항목으로 측정되어진다.

Brown and Day(1981)는 유통경로상에서의 현시된 갈등(manifest conflict)에 초점을 맞추어 세가지 측정스케일(의견불일치의 빈도, 의견불일치의 심도, 그리고 주요측정이슈들에 대한 중요성)의 개별 혹은 결합의 다양한 형태로서 각각의 신뢰성과 타당성을 검토한 바 있다. 여기서 Brown and Day는 의견불일치의 빈도스케일과 의견불일치의 심도스케일간의 상관관계가 매우 높은 것을 발견하였다($r = .73$). 본 논문에서는 현시된 유통경로갈등을 측정하기 위하여 의견불일치의 빈도스케일을 사용하였다. 즉 지난 1년간에 걸쳐 12개의 주요 의사결정이슈들 각각에서 어느 정도의 의견불일치를 일으켰는지를 5점 척도로 하여 가전제품의 프랜차이즈 가맹점들에게 질문하였다. 5점 척도 중 1은 “결코 없음,” 3은 “때때로,” 5는 “매우 자주,”를 나타낸다. 12개의 주요 이슈들은 관련문헌과 3명의 가맹점 사장과 의 면담을 통해 파악된 것으로서 다음의 항목들을 포함하고 있다: 본사와 가맹점의 공동비용, 판매된 불량품의 교환정책, 본사로부터의 부속품 지원, 재고품의 반품, 가맹점의 본사에 대한 주문량의 크기, 본사로부터의 제품 구입가격, 가맹점의 재고관리, 가맹점의 본사에 대한 제품구입대금의 지급기한 등 지급방식의 결정, 근접지역내에서의 새 상점의 허가, 할인세일에 관한 방침, 가맹점의 서어비스 수준, 가맹점의 애프터서어비스 수준.

IV. 연구결과

1. 신뢰성과 타당성

본 연구에서 사용된 변수들중 경로갈등을 제외하고는 모든 변수들이 Dwyer and Oh (1987)의 연구에서 그 측정스케일의 신뢰성과 타당성이 검토된 바 있다. 따라서 여기서는 갈등스케일에 대해 보다 탐험적 접근이 우선적으로 시도되었다.

표 1은 의견불일치의 빈도로서 측정되는 갈등스케일에 대한 각 측정항목의 내용과 요인 분석 결과를 정리해 놓은 것이다. 도출된 3개의 요인중 요인 3은 두가지 항목 즉 가맹점의 서어비스 수준과 가맹점의 애프터서어비스 수준을 포함하고 있는데, 그 아이겐값(eigen

〈표 1〉 갈등스케일의 요인분석

의사결정이슈	varimax로 회전된 요인상의 부하/loading)		
	요인 1	요인 2	요인 3
1. 본사와 가맹점의 공동광고비용	<u>.411</u>	.146	.224
2. 판매된 불량품의 교환정책	<u>.871</u>	.120	.133
3. 본사로부터의 부속품 지원	<u>.580</u>	.351	.274
4. 재고품의 반품	<u>.788</u>	.224	-.041
5. 가맹점의 본사에 대한 주문량의 크기	.082	<u>.464</u>	-.063
6. 본사로부터의 제품구입 가격	.215	<u>.633</u>	.316
7. 가맹점의 재고관리	.198	<u>.488</u>	.203
8. 가맹점의 본사에 대한 제품구입대금의 지급기한 등 지급방식의 결정	.388	<u>.603</u>	.338
9. 근접지역내에서의 새 상점의 허가	.450	<u>.499</u>	.122
10. 할인세일에 관한 방침(할인을 혹은 기간)	.163	<u>.627</u>	.051
11. 가맹점의 서어비스 수준	.060	.114	<u>.991</u>
12. 가맹점의 애프터서어비스 수준	.218	.274	<u>.438</u>
Eigen 값	1.94	3.34	.87
분산비중(%)	16.2	27.9	7.3
요인스케일의 Alpha계수	.77	.78	N/A
명명	자원관련갈등	판매관련갈등	서비스관련갈등

value)이 .87밖에 되지 않으며, 요인 3의 두번째 항목인 가맹점의 애프터서비스 수준은 다른 요인들과 교차되어 있다. 따라서 요인 3은 고려의 대상에서 제외하기로 하였다. 한편 요인 1은 가맹점소의 판매에 간접적으로 관련되는 항목들(예컨대, 불량품, 재고품, 부속품 등에 관련된 항목들)로 주로 구성되어 있고(이하 자원관련갈등이라 명명함), 요인 2는 가맹점소의 판매에 직접적으로 관련되는 항목들(예컨대, 주문량, 가격, 상권, 할인판매 등에 관련된 항목들)로 주로 구성되어 있다(이하 판매관련갈등이라 명명함). 세개의 항목 즉 본사로부터의 부속품지원, 가맹점의 본사에 대한 제품구입대금의 지급기한 등 지급방식의 결정, 그리고 근접지역내에서의 새 상점의 허가 등은 요인 1과 요인 2에 cross-load되어 있다. 요인 1과 요인 2는 전체 분산중 44%의 설명력을 지니고 있다. 요인 1의 alpha계수는 .77이고, 요인 2의 alpha계수는 .78이다.

표 2는 측정항목의 수와 측정스케일의 신뢰성을 나타내는 알파계수를 정리한 것이다. 집중성(convergence)과 일관성(consistency)을 해치는 항목을 제거하기 위해 전체-항목간 상관관계가 검토되어졌다. 8개 변수의 측정항목들중 두개의 항목을 제거한 후 나타난 알파의 신뢰성은 모든 변수가 .6보다 높게 나타났다. 제거된 항목은 신뢰의 측정항목인 '본사의 행동은 그의 과거의 행동과 일치함'과 기회주의의 측정항목인 '체크하고 주장할 경우에만 그 일을 함'이었다.

<표 2> 변수의 신뢰성

변 수	측정항목수		
	최 초	최 종	알파계수
<u>관료적 구조화</u>			
1. 공식화	5	5	.67
2. 중앙집중화	5	5	.76
3. 참여화	7	7	.83
<u>경로갈등</u>			
4. 자원관련갈등	4	4	.77
5. 판매관련갈등	6	6	.78
<u>관계결속</u>			
6. 만족	5	5	.91
7. 신뢰	9	8	.83
8. 최소한 기회주의	8	7	.75

분석에 앞서 마지막으로 <표 3>의 상관계수표를 살펴보기로 한다. 의사결정구조화의 세 변수들중 공식화와 중앙집중화의 상관계수는 .28로서 $P < .01$ 수준에서 유의적인 상호작용을 보이고 있으나, 이 두 변수의 참여화와의 상관계수는 각각 -.04와 -.14로서 유의적인 상관관계를 나타내지 않았다. 그런데 이 결과들은 Dwyer and Oh(1987)에서 나타난 동일한 변수들간의 상관계수들 즉 .41, -.02, -.13 등과 매우 유사함을 나타내었다. 이는 공식화와 중앙집중화가 정도의 차이는 있어도 상호간에 상관관계가 있음을 의미하는 것이다. 그러나 비록 이들이 상관관계가 있다하더라도 하나의 차원으로 결합시키기에는 상관계수가 너무 낮으며, 따라서 의사결정구조화 변수들을 결합시키기보다는 분리해서 접근하는 것이 보다 의미있는 분석결과를 제공할 수 있을지도 모른다.

관계결속을 반영하는 세가지 변수들중 만족과 신뢰는 매우 높은 상관관계를 보였으나 ($r = .71$), 이들 두 변수와 기회주의와는 유의적인 상호관계를 나타내지 않았다. 세변수들의 상관관계들이 모두 .75를 넘어선 Dwyer and Oh(1987)의 결과와는 다른 면을 보였다. 이는 Dwyer and Oh가 이들 세 변수를 하나의 결속변수로 묶는데 대해 별도로 분리시켜서 접근하는 본 연구의 타당성을 제시하는 것이기도 하다. 다시 말해서 의사결정구조화의 경우와 마찬가지로 관계결속도 다차원으로 접근하는 것이 보다 현상적 이해에 도움을 줄지도 모른다.

<표 3> 상관계수표

변 수	1	2	3	4	5	6	7	8
<u>관료적 구조화</u>								
1. 공식화	.39							
2. 중앙집중화	.28 ^a	.48						
3. 참여화	-.04	-.14	.59					
<u>경로갈등</u>								
4. 자원관련갈등	.17	.21 ^b	-.28 ^a	1.03				
5. 판매관련갈등	.11	.37 ^a	-.34 ^a	.57 ^a	.88			
<u>관계결속</u>								
6. 만족	-.13	-.35 ^a	.64 ^a	-.37 ^a	-.53 ^a	.71		
7. 신뢰	-.09	-.39 ^a	.61 ^a	-.23 ^b	-.48 ^a	.74 ^a	.33	
8. 최소한 기회주의	-.19 ^b	-.34 ^a	.08	-.11	-.08	-.02	.10	.37

대각선 수치들은 각 변수의 분산을 나타냄.

a

$P < .01$ 에서 유의적임.

b

$P < .05$ 에서 유의적임.

2. 가설검증

가설들은 <표 4>에서 보는 바와같이 5개의 분리된 Ordinary Least Squares 회귀방정식에 의해 검토되었다. 첫번째, 두번째, 그리고 세번째 방정식은 관계결속을 반영하는 만족, 신뢰, 그리고 최소한 기회주의의 각각을 세가지 의사결정변수(공식화, 중앙집중화, 참여화)와 두가지 갈등변수(자원관련갈등과 판매 관련갈등)의 함수로 표시한 것이다. 네번째와 다섯번째의 방정식은 각 갈등변수를 세가지 의사결정변수의 함수로 표시한 것이다.

<표 4> 회귀분석 결과

	방정식	R ²	F	계수	측정	t값
1. 만족	= $\beta_{10} + \beta_{11}$ 중앙집중화 + β_{12} 참여화 + β_{13} 공식화 + β_{14} 자원관련갈등 + β_{15} 판매 관련갈등	.55	20.62 ^a	β_{10}	.51	2.36 ^b
				β_{11}	-.17	-2.03 ^b
				β_{12}	.52	6.64 ^a
				β_{13}	-.03	-.34
				β_{14}	.04	.40
				β_{15}	-.27	-2.81 ^a
2. 신뢰	= $\beta_{20} + \beta_{21}$ 중앙집중화 + β_{22} 참여화 + β_{23} 공식화 + β_{24} 자원관련갈등 + β_{25} 판매 관련갈등	.51	17.86 ^a	β_{20}	.36	5.33 ^a
				β_{21}	-.24	-2.88 ^a
				β_{22}	.51	6.33 ^a
				β_{23}	-.01	-.12
				β_{24}	.13	1.39
				β_{25}	-.29	2.89 ^a
3. 최소한 기회주의	= $\beta_{30} + \beta_{31}$ 중앙집중화 + β_{32} 참여화 + β_{33} 공식화 + β_{34} 자원관련갈등 + β_{35} 판매 관련갈등	.13	2.61 ^b	β_{30}	.51	3.85 ^a
				β_{31}	-.33	-2.95 ^a
				β_{32}	.04	.38
				β_{33}	-.09	-.89
				β_{34}	-.07	-.59
				β_{35}	.11	.80
4. 자원관련 갈등	= $\beta_{40} + \beta_{41}$ 중앙집중화 + β_{42} 참여화 + β_{43} 공식화 + β_{44}	.12	3.93 ^a	β_{40}	.75	4.38 ^a
				β_{41}	.14	1.36
				β_{42}	-.25	-2.48 ^a
				β_{43}	.12	1.11
5. 판매 관련 갈등	= $\beta_{50} + \beta_{51}$ 중앙집중화 + β_{52} 참여화 + β_{53} 공식화 + β_{54}	.22	8.17 ^a	β_{50}	.66	4.42 ^a
				β_{51}	.33	3.29 ^a
				β_{52}	-.29	-3.06 ^a
				β_{53}	.01	.02

a P < .01에서 유의적임.

b P < .05에서 유의적임.

만족은 중앙집중화에 의해 부정적으로(방정식 1 : $\beta_{11} = -.17$; $t = -2.03$; $P < .05$), 참여화에 의해 긍정적으로(방정식 1 : $\beta_{12} = .52$; $t = 6.64$; $P < .01$) 각각 영향을 받으나 공식화에 의해서는 뚜렷한 영향을 받지 않는 것으로 나타났다(방정식 1 : $\beta_{13} = -.03$; $t = -.34$). 이는 가설 1을 지지하는 결과이다.

신뢰도 만족과 마찬가지로 중앙집중화에 의해 부정적으로(방정식 2 : $\beta_{21} = -.24$; $t = -2.88$; $P < 0.1$), 참여화에 의해 긍정적으로(방정식 2 : $\beta_{22} = .51$; $t = 6.33$; $P < .01$) 각각 영향을 받으나 공식화에 의해서는 뚜렷한 영향을 받지 않는다(방정식 2 : $\beta_{23} = -.01$; $t = -.12$). 이는 가설 1을 지지하는 결과이다.

최소한의 기회주의는 중앙집중화에 의해서만 부정적으로 영향을 받고(방정식 3 : $\beta_{31} = -.33$; $t = -2.95$; $P < .01$), 참여화와 공식화로부터는 뚜렷한 영향을 받지 않는 것으로 나타났다. 이는 가설 1을 부분적으로 지지하는 결과이다.

상기의 관계결속을 반영하는 만족, 신뢰, 그리고 최소한 기회주의는 전반적으로 가설 1에서 정립된 방향으로 의사결정구조화 변수들로부터 영향을 받고 있으며, 다만 기회주의는 참여화보다는 중앙집중화에 의해 뚜렷한 영향을 받는 것으로 나타났다.

관계결속에 대한 갈등의 영향에 있어서는 판매관련갈등이 만족과 신뢰를 각각 저해하는 것으로 나타났다(방정식 1 : $\beta_{15} = -.27$; $t = -2.81$; $P < .01$ 과 방정식 2 : $\beta_{25} = -.29$; $t = -2.76$; $P < .01$ 참조). 자원관련갈등은 세가지 관계결속변수들이 어느 것에도 뚜렷한 영향을 미치지 않았다. 한편 기회주의는 어떠한 갈등변수로부터도 뚜렷한 영향을 받지 않았다. 가설 2는 부분적으로 지지되었다 할 수 있다.

자원관련갈등은 참여화에 의해 감소되는 영향을 받으며(방정식 4 : $\beta_{42} = -.25$; $t = -2.48$; $P < .01$), 중앙집중화와 공식화에 의해서는 뚜렷한 영향을 받지 않는 것으로 나타났다. 한편 판매관련갈등은 중앙집중화로부터는 正의 방향으로(방정식 5 : $\beta_{51} = .33$; $t = 3.29$; $P < .01$), 참여화로부터는 負의 방향으로(방정식 5 : $\beta_{52} = -.29$; $t = -3.06$; $P < .01$) 각각 영향을 받고 있으며, 공식화로부터는 영향이 거의 없는 것으로 나타나고 있다. 따라서 판매관련갈등과 의사결정구조화와의 관계는 가설 3을 지지하고 있으나 자원관련갈등의 경우는 참여화와 공식화의 관계에서만 가설 3을 지지하고 있다.

V. 토 론

본 연구의 결과들은 프랜차이즈경로상에서 관계결속이 내부 정치경제적 변수인 관료적 구조화와 갈등에 의해 뚜렷한 영향을 받는다는 것을 지적하고 있다. 특히 관료적 구조화 변수중 중앙집중화는 관계결속을 반영하는 변수들(만족, 신뢰, 최소한 기회주의) 모두에게 부정적인 영향을 미치고 있다. 공급자에게 유리한 힘의 구조적 불균형속에서 중앙집중화의 강화는 힘의 균형을 도모하려는 약자인 가맹점포의 의지를 약화시키고 기존의 불균형을 유지 혹은 심화시키는 작용을 하게 된다. 이는 자기사업에 대한 성취 동기가 강하고 자율성의 조화를 추구하는 가맹점포들에게 있어서 그들의 관계상의 만족을 저하시키고 불신을 야기시킬 수 있으며, 기회주의적 행동을 일으키게 할 수 있는 것이다. 반면에 경로구성원간의 의사결정에 가맹점포의 참여화를 증진시키는 것은 정보의 원활한 소통과 상호간의 기대수준의 조정, 그리고 상호간의 전략이나 활동 혹은 행동패턴에 대한 이해의 폭을 넓히게 되며 이는 가맹점포의 관계상 만족을 증진시키고 상호신뢰를 유지 혹은 발전시킬 수 있는 것이다. 그러나 참여화의 증진이 기회주의적 행동을 완화시키지는 않는 것으로 나타났는데, 이는 참여화가 관계결속의 긍정적 측면을 확산시키는 효과는 있으나 부정적인 측면의 완화효과는 상대적으로 미약하다는 것을 의미할지 모른다.

흥미로운 것은 우리가 가설정립한 바와같이 공식화가 관계결속의 어느 변수에도 뚜렷한 영향을 미치지 않았다는 사실이다. 이는 공식화가 기회주의에 긍정적인 그리고 만족에 부정적인 영향을 미친다는 John(1984)의 연구결과와 공식화가 만족과 신뢰에는 긍정적인 영향을 미치나 기회주의에는 영향을 미치지 않는다는 Dwyer and Oh(1987)의 연구 결과와는 상이한 것이다. 본 연구의 결과는 합법성을 통제의 근간으로 하는 프랜차이즈시스템에 있어서 합법적인 힘이 공식적인 규정과 절차를 통하여 행사되고 있으며, 이에 대한 규범화된 태도는 가맹점포의 공식화에 대한 민감도를 약화시킬 수 있다는 것을 의미한다. 이러한 맥락에서 프랜차이즈경로상에서 공식화는 관계결속에 그다지 영향을 미치지 않을지도 모른다. 예컨대, 본 연구에서 공식화는 갈등에도 그다지 영향을 미치지 않았다. 결과의 일반화를 위해서는 다른 프랜차이즈시스템에서 추가적 연구가 요망된다 하겠다.

요인분석에 의해서 발견된 두개의 갈등변수중 판매관련갈등만이 만족과 신뢰에 부정적인 영향을 미치고 자원관련갈등은 뚜렷한 영향을 미치지 않았다. 이는 가맹점의 판매에 직접

관련된 갈등요인(예컨대 주문량, 가격, 상권, 할인세일 등에 관련된 사항들)이 판매에 간접적으로 관련된 제품(일종의 거래자원)상의 갈등요인(예컨대 불량품, 재고품, 부속품 등에 관련된 사항들)보다 더욱 민감하게 가맹점들의 만족과 신뢰에 반응한다는 것을 의미한다. 이는 갈등의 예방 혹은 해소를 위해 어떠한 의사결정이슈에 특히 유의해야 하는지를 시사해 주고 있다.

갈등과 관료적 구조화의 관계에서도 판매관련갈등이 자원관련갈등보다 더욱 민감하게 관료화 구조화 특히 중앙집중화와 참여화에 반응하는 것으로 나타났다. 공식화는 관계결속에서와 같이 갈등에 뚜렷한 영향을 미치지 않았다. 여기서 주는 시사점은 본 연구에서 탐험적으로 시도되어진 갈등스케일의 요인별 접근이 총합적 접근보다 다른 행동변수들과의 관계를 규명하는데 더 의미있는 것일지도 모른다는 것이다. 더 나아가서는 갈등의 주요 이슈별 접근이 경로관계상의 행동양태를 이해하는 데 더 많은 도움이 될 수도 있을 것이다. 향후 이에 대한 연구가 기대되며, 동시에 다양한 프랜차이즈시스템속에서 갈등측정항목의 개발과 분류, 그리고 다른 변수들과의 관계를 규명해 나가는 것도 향후 주요 갈등연구의 과제라 하겠다.

본 연구의 주요 한계로서는 우선 본 연구의 주요 비교대상이었던 John(1984)과 Dwyer and Oh(1987)연구들이 분석방법으로서 LISREL을 사용한 반면 본 연구는 회귀분석을 사용하였다는 점을 들 수 있다. 회귀분석은 LISREL과는 달리 측정상 오류(measurement error)가 고려되지 않는다는 점에서 분석결과가 LISREL보다는 엄격하지 못하다. 따라서 분석방법의 차이가 연구결과의 비교에 영향을 미칠 수도 있는 것이다. 또한 회귀분석에서 독립변수로 이용되었던 관료적 구조화 변수들중 중앙집중화와 공식화는 상관관계가 유의적이고, 두가지 갈등변수들도 높은 상관계수를 보여 이들의 multicollinearity가 분석결과에 영향을 줄 수 있다는 점을 본 연구에서는 간과하고 있다. 한편 관계결속을 반영하는 만족과 신뢰간의 상관계수도 .70을 넘고 있어 이들 개념의 명확한 정립과 측정스케일의 검토, 그리고 각 변수의 경로시스템적 성격인지와 구성원 개별적 성격인지의 구분도(Oh 1987 참조) 향후 고려되어야 할 주요 과제중의 하나이다.

참 고 문 헌

- 1) 임창희, "커미트먼트 개념화를 위한 다원적 접근, 경영학 연구, 제16권 제1호(1986년 9월), pp.252~276.
- 2) Assael, Henry, "Constructive Role of Interorganizational Conflict," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14 (December 1969), pp.562~573.
- 3) Brown, J. R. and R. L. Day, "Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 (August 1981), pp.263 ~ 274.
- 4) Darden, William R., Ronald Hampton, & Roy D. Howell, "Career Versus Organizational Commitment : Antecedents and Consequences of Retail Salespeople's Commitment." *Journal of Retailing*, Vol. 65 (Spring 1989), pp. 80~106.
- 5) Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, And Sejo Oh, "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 51 (April 1987), pp.11~27.
- 6) _____ and Sejo Oh, "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 24 (November 1987), pp.347~358.
- 7) _____ and M. Ann Welsh, "Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 12 (November 1985), pp.397~414.
- 8) Eliashberg, Jehoshua and Donald A. Michie, "Multiple Business Goals Sets as Determinants of Marketing Channel Conflict : An Empirical Study," *Journal of Marketing Research*, Vol. 21 (February 1984), pp.75~88.
- 9) Gaski, John F. and John R. Nevin, "The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, Vol. 22 (May 1985), pp.130~142.
- 10) Greene, Charles N., "Identification Modes of Professionals : Relationships With

- Formalization, Role Strain, and Alienation," *Academy of Management Journal*, Vol. 21 (September 1978), pp.486~492.
- 11) Hunt, Shelby D. Lawrence B. Chonko, and Van R. Wood, "Organizational Commitment and Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 49 (Winter 1985), pp. 112~126.
 - 12) John, George, "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, Vol. 21 (August 1984), pp.278~289.
 - 13) Macneil, Ian R., *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT:Yale University Press, 1980.
 - 14) Michaels, Ronald E., William L. Cron, Alan J. Dubinsky, & Erich A. Joachimsthaler, "The Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Sales people and Industrial Buyer," *Journal of Marketing Research*, Vol. 25 (November 1988), pp.376~83.
 - 15) Morrow, P. C., "Concept Redundancy in Organizational Research : The Case of Work Commitment," *Academy of Management Review*, Vol. 8 (1983), pp.486~500.
 - 16) Mowday, Richard T., Richard M. Steers, and Lyman W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14 (April 1979), pp.224~247.
 - 17) Nevin John R. and Lisa M. Collins, "Developing a Franchise System of Distribution," *Second Annual Conference Proceedings*, F. Robert Dwyer ed., Lincoln : Society of Franchising, 1988.
 - 18) Oh, Sejo, The Effects of Environmental Munificence and Variability on Bargaining Behavior and Outcomes in an Asymmetrical Power Structure in a Simulated Marketing Channel, Unpublished Ph. D. dissertation, University of Cincinnati, 1987.
 - 19) Randall, Donna H., "Commitment and the Organization : The Organization

- Man Revisited,” *Academy of Management Review*, Vol. 12 (July 1987), pp. 460~471.
- 20) Raven Bertram H. and Arie W. Kruglanski, “Conflict and Power,” in *The Structure of Conflict*, Paul Swingle, ed., New York : Academic Press, 1970, pp.69~109.
- 21) Reichers, Arnon E., “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment,” *Academy of Management Review*, Vol. 10 (July 1985), pp.465~476.
- 22) Reichers, Arnon E., “Commitment and the Organization : The Organization Man Revisited,” *Academy of Management Review*, Vol. 12 (July 1987), pp. 460~471.
- 23) Reve, Torger, “Interorganizational Relations in Distribution Channels : An Empirical Study of Norwegian Distribution Channel Dyads,” Unpublished Ph. D. dissertation, Northwestern University, 1980.
- 24) Rosenberg, Larry J. and Louis W. Stern, “Conflict Measurement in the Distribution Channel,” *Journal of Marketing Research*, Vol 8 (November 1971), 437~442.
- 25) Ruekert, Robert W. and Gilbert A. Churchill, Jr., “Reliability and Validity of Alternative Measures of Channel Member Satisfaction,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 21 (May 1984), pp.226~233.
- 26) Scanzoni, J., “Social Exchange and Behavioral Interdependence,” in *Social Exchange in Developing Relationships*, R. L. Burgess and T. L. Huston, eds., New York : Academic Press, Inc., 1979.
- 27) Stern, Louis W. and Adel El-Ansary, *Marketing Channels*, Engelwood Cliffs, NJ:Prentice-Hall, 1982.
- 28) Still, Leonie V., “Part-Time Versus Full-Time Sales-People:Individual Attributes, Organizational Commitment, and Work Attitudes,” *Journal of Retailing*, Vol. 59 (Summer 1983), pp.55~79.
- 29) Sullivan, Jeremiah and Richard B. Peterson, “Factors associated with Trust in

- Japaness – American Joint Ventures,” *Management International Review*, Vol. 22, No. 2, (1982), pp.30~40.
- 30) Thibaut, John W. and Harold H. Kelley, *The Social Psychology of Groups*, New York:John Wiley & Sons, Inc., 1959.
- 31) Vaughn, Charles L., *Franchising:Its Nature, Scope, Advantages, and Development*, Lexington, MASS:The Vaughan Company, 1979.
- 32) Zand, Dale E., “Trust and Managerial Problem Solving,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17 (June 1972), pp.229~39.