

## 환경적 불확실성이 경로구성원간의 힘의 원천 및 몰입에 미치는 영향

### The Effects of Environmental Uncertainty on Bases of Power and Commitment in Marketing Channels

임 영 균\*

#### I. 머리말

마케팅 경로관리에 있어 중요 대상 중의 하나는 경로구성원 간의 관계이다. 과거 20년 동안 경로구성원 간의 관계를 특징지우는 중요 개념들, 그중에서도 힘, 교섭, 갈등, 협력, 성과, 역할, 그리고 만족은 많은 학자들에 의해 집중적으로 연구되어 왔다<sup>34)</sup>. 그럼에도 불구하고 마케팅 분야에서 몰입(commitment)에 대한 개념적 그리고 실증적 연구는 몇몇 연구를 제외하고는 찾아보기가 힘들며<sup>17, 33, 35, 48, 66)</sup>, 더군다나 조직간의 관점(inter-organizational perspective)에서 경로내 구성원들의 몰입에 대한 연구는 사실상 거의 찾아볼 수 없다.

몰입은 마케팅 경로에 있어 중요한 연구대상이 된다. 공급업자와 중간상인을 놓고 볼 때, 중간상인은 종종 현재의 공급업자와의 관계를 지속할 것인지에 대한 질문에 봉착하게 된다. 일부 중간상인은 매출과 이익을 높이기 위해 새로운 공급업자를 모색하는 반면, 다른 중간상인은 새로운 공급업자의 모색보다는 기존 공급업자와의 거래관계를 유지 발전시키고자 한다. 마찬가지로, 공급업자는 성공적으로 기능을 수행하고 있고 또한 공급업자의 통제에 비교적 쉬운 중간상인과 거래하기를 원한다. 그러나 기존 중간상인을 포기할 경우 발생하는 거래비용(transaction costs)의 과다로 인해 통제가 어려운 중간상인과 거래를 하여

\* 광운대학교 경영학과 조교수

야만 하는 경우도 드물지 않게 존재한다.

경로구성원간의 관계규명에 긴요한 다른 개념들과 마찬가지로 몰입은 근본적으로는 내부적 요인보다는 환경적 요인에 의해 결정되는 것이라 볼 수 있다. 환경은 경로내에 있어 상호 연계된 당사자들 간의 관계에 있어 사회-정치적, 그리고 경제적인 측면에서 구조적 조건과 행위과정을 변화시키는 요인으로 간주되고 있다. 환경은 상호 연계된 조직간의 지배규칙을 변화시키며<sup>50, 70</sup>, 이들 각 조직의 정당한 특권(legitimate prerogatives)과 책임의 기본 구조에 영향을 미치며<sup>50</sup>, 지속적으로 개인 또는 조직의 상충된 이해 관계와 상대적 힘의 균형을 결정짓는 요인이 되고<sup>45</sup>, 조직간(interorganizational) 그리고 조직내(intraorganizational)의 갈등에 직접적인 영향을 미친다.<sup>9, 16, 18, 57</sup>

Stern과 Reve가 환경과 경로간의 관계를 이해하는 것이 중요함을 강조한 이래,<sup>67</sup> 최근까지 경로관리 분야에 있어 환경이 경로구조 및 과정에 미치는 영향에 대한 연구는 활발히 이루어지고 있다.<sup>1, 2, 5, 11, 22, 23, 25, 27, 41, 65</sup> 그러나 환경이 경로 구성원의 몰입에 미치는 영향에 대한 연구는 개념적 또는 실증적으로도 전혀 이루어지고 있지 않다. 본 연구는 환경과 경로구성원의 몰입과의 관계에 대한 이론적 기초와 실증적 근거를 제시하는 데 목적이 있다. 본 연구에서는 환경적 불확실성(environmental uncertainty)이 힘의 원천의 활성화(activations of the bases of power)를 통해 몰입에 영향을 미치는 것으로 본다. 따라서 본문의 주된 내용은 환경적 불확실성이 힘의 활성화에 미치는 영향 및 힘의 원천이 몰입에 미치는 영향을 다루고 있다. 본 연구는 경로구성원에 의해 지각된 환경적 불확실성이 힘의 원천의 심리적 차원들인 내면화(internalization), 동일시화(identification), 그리고 순응(compliance)에 영향을 미치는 것으로 본다. 실증적 분석과 이에 대한 토의를 거쳐 결론 부분에서는 본 연구가 앞으로의 연구와 경로관리에 주는 암시들이 본 연구의 한계와 함께 제시되게 된다.

## II. 개념적 틀

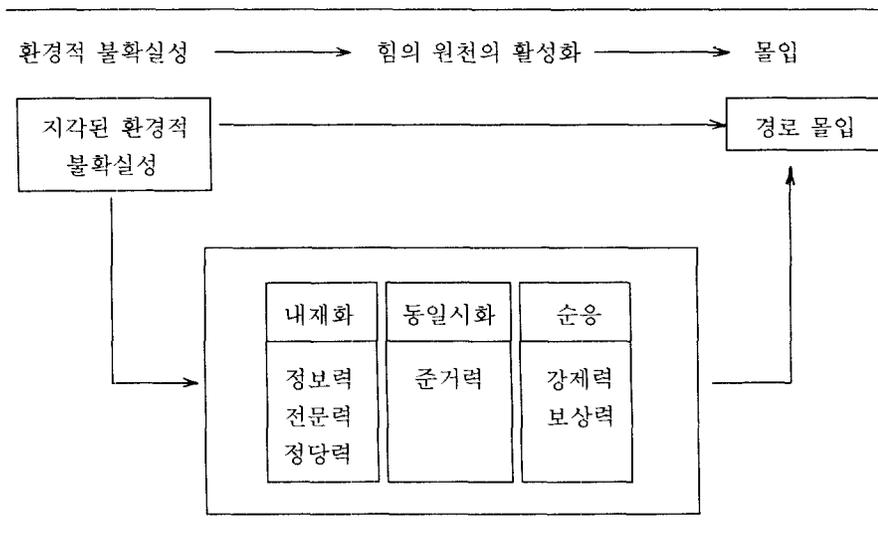
몰입에 대한 연구는 조직 학자들, 특히 Porter와 그의 동료들에 의해 다방면에 걸쳐 연구되어 왔다.<sup>52, 59, 61, 62</sup> 비록 일부 학자들은 몰입을 ‘조직에 대한 심리적 연계’<sup>12, 54</sup> 또는 ‘조

직구성원의 행위적 구속<sup>40, 64)</sup>으로 구분하여 정의하기도 하지만, 대부분의 학자들은 몰입이 심리적 그리고 행위적인 측면 모두를 포함하는 것으로 본다.<sup>4, 15, 47, 52, 55)</sup> 특히 Mowday 등에 의한 몰입의 정의는 이제까지의 몰입에 대한 연구에 있어 가장 보편적으로 이용되어 왔다. 이들에 의하면 몰입은 '특정조직에 대한 개개 구성원의 동일시화와 참여의 상대적 강도'로 정의된다.<sup>52:p.226)</sup> 이 정의는 첫째, 조직의 목표와 가치에 대한 구성원의 신념과 수용, 둘째, 조직목표의 달성을 위한 노력수행의 의지, 셋째, 조직의 구성원으로 계속 남고자하는 강한 욕구의 세가지 구성요소를 내포하고 있다.

<그림 1>에서 보듯, 본 연구의 이론적 관점은 환경적 불확실성이 몰입에 미치는 효과가 힘의 원천의 활성화를 통해 이루어진다고 본다. 환경적 불확실성과 몰입과의 관계에 있어 힘의 원천을 개입시키는 이유는 다음과 같다. 첫째, 몰입은 Emerson<sup>26)</sup>에 의해 연구된 개념인 의존(dependence)과 구분이 어렵다는 점이다. 의존은 상호작용하는 당사자 간에 있어 어느 한쪽이 상대방에게 대해 가지는 힘을 반영하는 것이다. Emerson은 의존을 결정짓는

<그림 1>

개념적 틀



요인들로 첫째, 어느 한쪽이 상대방에 의해 중재되는 자신의 목표들에 대한 심리적 투자(motivational investment)와 둘째, 이들 목표의 달성에 있어 상대방이 아닌 제3자의 이용가능성(availability of alternative sources)을 들고 있다. 이들 요인은 기존의 연구에 있어 몰입을 결정짓는 중요한 원인 변수들로 간주되어 왔다. 예를 들어 Kiesler<sup>40)</sup>의 몰입수준을 증가시키는 요인에 관한 연구에서 거론되는 행동의 중요성(importance of the act)과 자유의지의 정도(degree of volition)은 차례대로, 심리적 투자 그리고 대체가능한 원천의 이용가능성과 그 의미에 있어 맥락을 같이한다고 볼 수 있다. 몰입과 의존의 결정요인에 있어서의 공통성과, 동시에 힘과 의존의 동질적 관계를 고려할 때 힘의 원천과 몰입과의 관계 설정은 가능해진다.

둘째로, 힘의 원천과 조직몰입의 개념적 정의를 면밀히 살펴보면 이들 개념들이 몇가지 근본적 차원들을 공유하고 있음을 알 수 있다. French와 Raven의 힘의 원천에 대한 정의를 보면 동일시화는 준거력(referent power)의 심리적 기초가 되고 있으며<sup>28)</sup> 또한 앞서 몰입에 대한 정의에서 보듯이 몰입을 구성하는 하나의 근본적 차원으로 제시되고 있다.<sup>52, 59)</sup> 나아가서 O'Reilly와 Chatman은 Kelman의 세가지 태도변화 과정들, 즉 동일시화, 내재화, 그리고 순응을 조직에 대한 구성원의 심리적 몰입의 근본적 차원들로 보고 있다.<sup>54)</sup> 한편, Kasulis와 Spekman의 연구는 이들 태도변화 과정들이 힘의 원천과 밀접한 관련을 맺고 있음을 보여주고 있다.<sup>38)</sup> 따라서 위의 연구들을 종합할 때, 몰입과 힘의 원천은 심리적 그리고 행위적인 측면에서 공통된 차원을 가지는 것으로 볼 수 있다. 이하에서는 몰입과 힘의 원천의 유사성을 뒷받침하기 위해 Kelman의 세가지 태도변화 과정과 French와 Raven의 힘의 원천과의 관계를 조금 더 면밀히 살펴보고 다음에 환경적 불확실성과 이들 개념들과의 관계를 밝히고자 한다.

### 1. Kelman의 태도변화과정

Kelman에 의하면, 동일시화는 개개인이 상대방인 타인 또는 타집단에 대하여 만족스러운 자아정의의 관계(self-defining relationship)를 설정하거나 유지하고자 이들의 영향(influence)을 수용할 때 발생한다.<sup>39)</sup> 내면화는 개개인이 생각 또는 행동을 포함하여 유도된 행위의 내용이 본질적으로 보상적이기 때문에 상대방의 영향을 수용할 때 발생한다. 마

지막으로 순응은 상대방으로부터 호의적인 반응을 얻기 위한 목적으로 영향을 수용할 때 발생한다. 이들 세가지 태도변화 과정에 의해 Kelman은 다음과 같은 가설을 설정하고 있는데 첫째로, 영향의 행사가 수단 통제(means-control)에 근거하는 경우에는 순응을, 둘째로, 호감도(attractiveness)에 근거하는 경우 동일시화를, 셋째로, 신뢰감에 기초하는 경우 내면화를 초래한다고 본다. 나아가 Kelman은 순응은 동일시화나 내면화와는 달리 영향의 시도와 신념 간의 일치(congruency)를 가정하지 않음을 지적하고 있다. 동일시화와 내면화는 유도된 행위내용의 명확성에 의해 구분되는데 동일시화는 어느 한쪽이 상대방의 영향력을 수용하는 이유에 있어 유도된 행위가 바람직한 관계의 설정에 있는 반면, 내면화는 유도된 행위의 구체적 내용(예를 들어 보상)과 연관되어 있다고 본다.

## 2. 힘의 원천과 태도변화과정

French와 Raven은 힘의 원천들이 각각 Kelman의 태도변화과정과 연관되어 있다고 본다.<sup>28)</sup> 정보력(informational power)은 내면화와 관련이 있는 것으로 볼 수 있는데 그이유는 정보력의 형성이 자명한 사실에 근거하고 이는 피영향자의 인지구조에 일치하기 때문이다. 만약 영향자가 제공하는 정보가 중요하다고 피영향자가 인식하는 경우 피영향자의 태도와 신념은 주어진 정보에 의해 영향을 받게 된다.<sup>69)</sup> 준거력(referent power)은 피영향자가 영향자에 대하여 일체감을 가지며 호감을 가지는 동일시화 과정과 관련을 맺고 있다. 전문력(expert power)은 영향자의 신뢰성에 기초하게 된다. 전문력은 피영향자가 영향자를 특별한 지식과 경험을 소유하고 있다고 지각하는 경우에 발생하게 된다.<sup>31)</sup> 정당력(legitimate power)은 영향자의 정당성(legitimacy)에 기초한다. 정당성은 조직내의 계층적 권한 그리고 공식적 역할 또는 문화적 가치와 전통과 같은 내면화된 규범과 가치로부터 주어지게 된다. 보상력(reward power)과 강압력(coercive power)은 순응과 연관된다. 근본적으로 이들은 영향자의 보상 또는 처벌기능에 의해 결정된다. 여타 힘의 원천과 달리 이들은 영향자에 의해 중재되는데 그 이유는 피영향자가 보상과 처벌을 지각하는 확률을 일반적으로 영향자가 통제하기 때문이다.

### 3. 몰입과 태도변화과정

O'Reilly와 Chatman은 몰입을 조직구성원이 느끼는 심리적 연계로 보고 있다.<sup>54)</sup> 이들은 앞서 Kelman의 개념화를 이용하여 태도변화의 세과정을 몰입의 근본차원들로 또한 파악하고 있다. 그러나 O'Reilly와 Chatman의 몰입에 대한 측정척도들을 면밀히 검토해 보면 이들이 힘의 원천을 측정하는 척도들과 매우 유사한 것을 알 수 있다. 예를 들어, O'Reilly와 Chatman의 연구에 있어 순응의 측정치들은 보상력을 측정하는 것으로 볼 수 있으며, 가치의 동질성 또는 심리적 결연(psychological affiliation)에 기초한 내면화와 동일시화의 측정치들은 준거력을 측정하는 것으로 볼 수 있다. 만약 몰입과 힘의 원천이 서로 다른 개념이 아니라면 이들 개념간의 인과관계를 설정한다는 것은 말할 것도 없이 잘못된 것이 된다. 달리 말하자면, 몰입과 힘의 원천과의 관계를 연구하기 위해서는 조작적 정의에서의 중복을 피하기 위해 이들 개념에 대한 개념적 정의를 분명하게 할 필요가 있다.

한편 Kiesler와<sup>40)</sup> Salancik<sup>64)</sup> 몰입을 심리적 연계보다는 하나의 행위적 상태(behavioral status)로 간주한다. Kiesler는 몰입이 반드시 심리적 연계의 형태를 취하지는 않는다고 보는데, 예를 들어 그는 몰입이 호감에 기초한 준거력과 다른 것임을 분명히 하고 있다.

“만약 하나의 집단이 집단의 구성원에게 준거 집단으로 가능할 경우, 그 집단은 그 구성원이 미래에 그 집단과 계속 관계를 가질 것인지 아닌지와 관련하여 영향을 미치게 될 것이다. 결국, 집단에 대한 상당히 높은 수준의 호감은 주어진 상황하에서 집단과의 미래관계에 대한 몰입(commitment to future interaction)이 가지는 효과를 상쇄시키게 된다(p. 126).”

Kiesler는 개개인의 행위의 선택에 대한 몰입 또는 미래에 있어 타인과의 상호관계에 대한 몰입이 차후의 태도와 행위에 상당한 영향을 미치는 것으로 본다. 개개인간(interpersonal) 또는 조직간(interorganizational)의 상호관계에 있어, Kiesler는 몰입이 개인 또는 조직이 상대방인 개인 또는 조직으로부터 이탈할 수 있는 가변적 확률을 반영하는 것으로 간주하고 있다. 본 연구는 몰입에 대한 Kiesler의 개념화를 취하고 있다. 그 이유는 Kiesler의 개념화가 앞서 지적했던 개념적 중복을 피하게 해주고 또한 심리적 투자(또는 심리적 연계)와 의존 간의 관계를 설정하고 있는 Emerson의 개념화와 일관성을 가지고 있기 때문이

다.

몰입은 그 대상이 되는 영역 또는 대상에 따라 상이하게 검토되어야 한다.<sup>51)</sup> 본 연구에서 다루는 몰입의 대상은 중간상인(예를 들어 대리점)이 제품의 공급업자(예를 들어 제조업체)와 가지는 거래 관계를 말하고 있다. 따라서, 유통 경로내의 거래관계에 대한 몰입(commitment to the channel relationship)은 중간상인이 특정한 공급업자와의 거래관계를 지속하고자 하는 행위적 의도로 개념화되고 있다.

#### 4. 환경적 불확실성과 힘의 원천

환경은 조직에게 필요한 자원과 정보를 제공하여 주는 원천이다.<sup>3)</sup> 전통적으로 조직이론에서는 환경이 조직 구조와 과정에 미치는 영향을 환경적 불확실성을 중심으로 연구해 오고 있다.<sup>21, 37, 42, 43)</sup> 환경적 불확실성은 환경 그 자체가 불확실함을 의미하지는 않으며,<sup>2)</sup> 단지 의사결정에 있어서의 불확실성의 원천이 조직 외부에 존재함을 의미한다.<sup>49)</sup> 환경적 불확실성은 의사결정의 불확실성(decision uncertainty)과는 다른 개념인데 이는 의사결정의 불확실성이 환경적 특성과는 무관하게 발생할 수 있기 때문이다. 즉, 의사결정의 불확실성은 개개인의 정보처리 능력이나,<sup>8)</sup> 모호성에 대한 인내의 정도(tolerance for ambiguity)와 같은 개인적 특성과 통제의 범위(locus of control)와 같은 조직적 특성에 의해서도 영향을 받게 된다.<sup>19, 20)</sup>

환경적 불확실성과 힘의 원천의 활성화는 개개인의 심리적 과정에 의한 산출물이다. 이 둘 개념간의 관계를 보기 위해 이하에서는 환경의 불확실성이 Kelman의 세가지 태도변화 과정, 즉 내면화, 동일시화 그리고 순응에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

환경적 불확실성은 피영향자의 내면화와 동일시화 과정을 감소시키게 되며 따라서 이들 과정과 연관된 영향자의 힘의 원천들 즉, 준거력, 전문력, 정보력 그리고 정당력을 감소시킨다. 환경적 불확실성은 피영향자의 입장에서 볼 때 영향을 미치고자 하는 시도와 피영향자의 신념체계간의 일치를 약화시키는 경향이 있다. 환경적 불확실성은 정의 그대로 필요한 정보의 질적인 부족에 의한 의사결정의 어려움을 의미하는 것이며, 불확실성이 높은 의사결정 상황에서는 주어진 정보의 획득이 어렵다고 말할 수 있다. 불확실한 환경은 또한, 상호작용하는 당사자간에 있어 기회주의적 행위(opportunistic behavior)를 증가시킨다. 예를 들어

마케팅 경로 내의 불확실성은 제조업체와 중간상인으로 하여금 장기계약체결을 어렵게 하는데, 그 이유는 불확실성 하에서는 양자 모두 미래의 성과를 예측하기 힘들고 따라서 최적의 의사결정을 할 수 없기 때문이다.<sup>8)</sup> 그 결과로 경로관계(channel relationships)는 단기적인 성향을 띠게 된다. 단기 계약은 불확실한 상황에 있어 융통성(flexibility)의 잇점을 가지게 하며 제한된 합리성(bounded rationality)에 근거한 경제성 추구도 가능하게 해준다.<sup>71)</sup> 그러나 단기계약에 근거한 경로관계는 개개구성원의 기회주의에 의해 깨지기 쉽다. 많은 경우에 있어 불확실성하에서는 경로 내의 구성원들은 현재의 경로 관계에서의 힘의 상태와 무관하게 기회주의적 행위를 취하게 된다.<sup>60)</sup> 기회주의적 행위는 상대방에 의해 발견될 경우 신뢰감과 동일시화를 감소시키게 된다. 또한 기회주의적 행위가 발견되지 않더라도 어느 한쪽은 기존 거래대상을 더 이상 최적대상이라고 믿지 않기 때문에 또한 동일시화를 감소시키게 된다.

자동차 대리점의 예를 들어 보자. 시장수요가 정체되어 있고 경쟁이 치열하고 자동차의 가격과 공급의 변화가 심한 경우, 이들 대리점은 의사결정에 있어 불확실성을 많이 경험하게 될 것이다. 이 경우 대리점은 가능하다면 다른 자동차 제조업체와의 거래를 모색함으로써 의사결정에 따른 위험을 분산시키고자 할 것이며 새로운 자동차 제조업체와의 거래는 기존제조업체의 중요성 또는 이에 대한 심리적 투자를 감소시키게 될 것이다. 또한 여러 제조업체와 복수거래하는 대리점은 자동차 판매에 필요한 마케팅 노력을 분배하고 충성심을 보이는 과정에서 갈등을 경험하게 될 것이다.<sup>63)</sup>

환경적 불확실성이 높은 경우에는 또한 거래계약상의 경제적 그리고 정책적인 조건들이 상세해지며 따라서 복잡해지게 된다.<sup>8)</sup> 그러나 계약상의 모든 조건들을 완벽하게 기술하는 것은 불가능하다. 더구나, 경로구성원이 거래상의 계약 또는 규칙에 따라 행동할 경우에도 이들의 성과는 환경적 불확실성을 반영하는 것이 되며 따라서 성과의 엄밀한 평가도 어렵게 된다. 그 결과로서 높은 수준의 불확실성은 거래관계를 지배하는 계약 또는 규칙을 변화시키는 경향을 가지게 되며<sup>44)</sup> 기존의 계약은 더이상 정당성을 지니지 못하게 된다.

한편 피영향자의 입장에서 볼때 영향자의 보상력과 강제력도 환경적 여건에 의해 영향을 받게 되는데, 이는 불확실성이 정의 그대로 피영향자에게 요구되는 행위가 가져올 성과가 불명료함을 반영하기 때문이다. 피영향자는 영향자가 기대하는 것을 미리 예측하는 것이 어렵기 때문에 영향을 미치고자 하는 시도를 자신의 기존 신념체계 안에 수용하는데 필요한

기준을 마련하기 어렵게 된다. 보상력과 강제력이 다른 힘의 원천에 비해 분석이 까다로운 점은 보상력과 강제력의 활성화가 영향자의 통제전략에 의해 대부분 결정된다는 것이다.<sup>28)</sup> 피영향자는 영향자가 보상력과 강제력을 보유하고 있는 것으로 지각하는데 있어 영향자에 의해 주어지는 보상과 처벌에 의존하게 된다. 다시 말해 피영향자가 보상력과 강제력을 지각할 수 있는 확률은 영향자에 의해 통제된다. 불확실성하에서 거래의 쌍방은 모두 기회주의적 행위를 보일 수 있다는 것은 앞서 지적된 바 있다. 영향자는 불확실한 환경 하에서 피영향자가 보일지도 모르는 기회주의적 행위를 통제하기 위해 보상과 처벌을 이용하게 되며 이때 주어지게 되는 보상과 처벌은 두 당사자간의 힘의 균형상태와 피영향자의 영향자에 대한 공헌정도에 비례하여 주어지게 될 것이다. 힘의 불균형을 이루고 있는 경우에는 힘이 있는 한쪽(아마도 영향자)은 피영향자로 하여금 그가 원하는 방향으로 순응할 것을 강요하게 되는 것이 일반적이다. 다시 말해, 피영향자는 영향자로부터 보상을 원하는 반면, 영향자는 보상보다는 처벌이나 제재를 통해 피영향자를 통제하고자 하는 것이 보다 보편적이라고 볼 수 있다.<sup>44)</sup> 결국 환경적 불확실성은 피영향자로 하여금 보상력보다는 강제력의 지각을 증가시킬 것으로 기대된다.

## 5. 힘의 원천과 몰입

힘의 원천과 몰입과의 관계에 대한 이론적 설명은 비교적 단순하다고 할 수 있다. 이들과의 관계는 앞서 French와 Reven 그리고 Kelman의 개념화에 기초하여 논의된 바 있다. 본 연구에서는 몰입을 거래관계를 유지하고자 하는 의지로 간주하고 있음을 상기할 필요가 있다. 정보력과 전문력은 각각 정보와 특수지식 또는 전문성에 기초하고 있다. 상호작용하는 당사자들은 각기 그들의 가치를 극대화하기 위해 관계를 지속하고자 할 것이다. 정당력은 내면화된 규범과 가치(internalized norms and values)에 기초하기 때문에 비교적 장기간에 걸쳐 안정적이고 일관성 있는 효과를 가지고 있다. 준거력은 일체감과 동질감에 기초한다. 어느 한쪽의 상대방에 대한 동일시화는 관계를 지속하고자 하는 의지를 반영하는 것으로 볼 수 있다. 보상력은 그 자체가 관계지속에 긍정적 효과를 가지고 있는 반면, 강제력은 부정적 효과를 가지고 있다. 그러나 보상력과 강제력이 몰입에 미치는 효과는 피영향자에 의하여 지각된 보상과 처벌의 규모보다는 이의 적절성에 의해 결정되게 된다.<sup>58)</sup>

힘의 원천과 몰입과의 관계에 대한 기존의 실증연구는 그다지 많지 않다. 준거력과 전문력은 대부분의 경우 몰입수준에 긍정적 효과를 가지는 것으로 밝혀진 반면, 강제력의 부정적 효과에 대한 실증적 증거는 약하고 그밖의 힘의 원천들이 가지는 효과는 통계적으로 유의하지 못한 것으로 나타나고 있다. Bachman은 전문력과 준거력이 이탈태도와 의도(withdrawal attitudes and intentions)를 감소시키는 반면, 강제력은 이를 증가시킴을 발견하였다.<sup>7)</sup> Student 또한 전문력과 준거력이 이직(turnover)을 감소시킴을 발견하였으며<sup>68)</sup> 이는 추후에 Ivancevichi와 Dannelly<sup>36)</sup> 그리고 Busch<sup>13)</sup>에 의해 확인되었다.

### Ⅲ. 연구가설

앞서의 개념적 그리고 실증적 연구에 의해 다음의 가설들이 설정되었다.

- 가설 1. 경로구성원에 의해 지각된 환경적 불확실성이 높을수록 내재화와 동일시화에 관련된 거래상대방의 힘의 원천들, 즉 정보력, 전문력, 정당력, 그리고 준거력의 발현은 감소할 것이다.
- 가설 2. 경로구성원에 의해 지각된 환경적 불확실성이 높을수록 순응과 관련된 거래상대방의 힘의 원천들, 즉 보상력과 강제력은 증가할 것이다.
- 가설 3. 내재화 및 동일시화와 관련된 힘의 원천들은 경로구성원의 몰입수준을 증가시킬 것이다.
- 가설 4. 순응과 관련된 힘의 원천들이 경로구성원의 몰입수준에 미치는 영향은 상이하하다.  
즉,
- 가설 4-1 강제력은 경로구성원의 몰입수준을 감소시키며  
가설 4-2 보상력은 경로구성원의 몰입수준을 증가시킨다.

## IV. 연구방법론

### 1. 개념의 조작적 정의

본 연구에서 다루고 있는 개념들에 대한 조작적 정의는 기존 문헌에서 이용된 것들을 기초하고 있다(별첨 참조). 환경적 불확실성의 측정치(UNC)는 Duncan의 개념화에 기초하고 있다.<sup>21)</sup> 즉, 환경적 불확실성은 첫째, 의사결정과 관련된 환경부문(environmental sectors)에 대한 정보의 부족, 둘째, 의사결정이 잘못되었을 경우의 기대손실에 대한 파악의 어려움, 셋째, 의사결정이 이루어진 후 환경부문이 미치게 될 영향에 대한 확신의 정도에 의해 측정되었다. 본 연구에서는 환경을 크게 공급업자, 경쟁자, 그리고 구매자로 나누어 보고 이들 환경부문 각각에 대해 Duncan의 세가지 불확실성의 요소에 대한 측정치들의 곱셈치(multiplicative scale)를 구함으로써 불확실성의 측정치로 이용하고 있다. 따라서 UNC의 값이 크다는 것은 의사결정자가 중요시하는 환경부문에 대한 정보가 부족하고 이들 환경부문의 반응이 예측하기 어려움을 의미하게 된다.

정당력을 제외한 나머지 힘의 원천들의 측정치는 Brown, Lusch와 Muehling의 측정치들을 채택하였다.<sup>10)</sup> 응답자들은 7점 척도 상에 거래상대방의 정보력(INF), 전문력(EXP), 정당력(LEG), 준거력(REP), 강제력(COE), 그리고 보상력(REW)의 정도를 측정하는 문항들에 대해 동의하는 정도를 표시하도록 요구되었다.

마지막으로 경로관계에 대한 몰입(CMT)은 Mowday, Steers와 Porter<sup>52)</sup>의 조직몰입 설문(Organizational Commitment Questionnaire)의 15개 문항으로부터 6개의 문항을 선택하여 측정하였다. 단지 6개의 항목을 선택한 이유는 이들 항목만이 본 연구의 경로몰입에 대한 개념적 정의, 즉 경로내의 대리점이 특정제조업체를 선택하여 이들과 계속 거래관계를 유지하고자 하는 의지와 부합되기 때문이다.

### 2. 자료수집 절차

본연구의 표본산업은 미국의 자동차 대리업으로 이를 선택한 이유는 Stern과 Heskett<sup>66)</sup>

이 지적하였듯이 조직이론을 마케팅 경로조사에 적용하기 위해서는 어느 정도 조직된 실체로서 마케팅 경로가 이루어져 있어야 하기 때문이다. 자동차 대리업은 제조업체와 대리점이 매우 긴밀한 관계를 맺고 있는 전속적 프랜차이즈시스템이고 또한 경로내 구성원의 역할에 대한 명확한 규정이 존재함으로써 앞서의 요건을 만족시키고 있다고 볼 수 있다.

자료수집방법은 통계적 서어베이이며, 전국적 서어베이에 앞서 155개의 대리점을 대상으로 연구의 목적을 알리고 협조를 구하는 서신발송과 추후발송이 있었다. 예비설문의 목적은 응답률을 예측하고, 설문서의 적절성을 측정하며, 또한 본 연구에 이용된 우편목록의 적절성을 평가하는데 있었다. 155명 중 27명의 대리점이 응답함으로써 18%의 응답률을 보였으며 이를 토대로 설문서의 내용에 대한 약간의 수정 및 보완이 이루어졌다.

최종설문서의 작성이 끝난 후 미국전역을 대상으로 총 1,266개의 대리점을 무작위로 표본 추출하여 협조편지와 설문서 발송이 실시되었으며 그 결과 189개의 대리점으로부터 응답을 얻어 응답률은 예비설문 때보다 다소 낮은 16%를 보이고 있다. 무응답자 중 51개의 대리점은 폐업을 하거나 주소불명으로 설문서의 반송이 있었으며, 8개의 대리점으로 부터의 응답은 완전하지 못해 분석대상에서 제외하였다. 예비설문을 포함한 최종표본은 78개의 SMSA(Standard Metropolitan Statistical Areas)에 걸쳐 208개의 대리점으로 구성되었으며, 주응답자(key informants)는 80% 이상이 대리점의 소유주 또는 점장, 나머지는 부점장 또는 영업부장으로 나타났다. 이들 응답자는 설문내용에 대한 충분한 이해와 조사자와의 의사소통이 가능한 대상이라 볼 수 있다.<sup>14)</sup>

## V. 자료의 분석 및 토의

### 1. 측정치의 적절성 검증

가설의 검증에 앞서 각각의 개념에 대한 측정치들의 검증이 실시된 바, 우선 각각의 개념에 대한 일차원성(unidimensionality)의 검증을 위해 해당개념의 측정치를 이용한 공통요인분석(common factor analysis)을 실시하였다. 그 결과, <표 1>이 보여주듯 각각의 개념의 측정치들은 하나의 요인에 의해 설명이 되고 또한 각 측정치들의 하중치(loadings)는 모

<표 1> 요인 분석 및 신뢰성 검증 결과

| 개 | 념 | 항목   | 요인하중  | 커뮤널리티 | 아이겐값  | 신뢰성계수 |       |   |      |       |       |
|---|---|------|-------|-------|-------|-------|-------|---|------|-------|-------|
| 정 | 보 | 력    | INF1  | 0.795 | 0.631 | 2.099 | 0.810 |   |      |       |       |
|   |   |      | INF2  | 0.700 | 0.490 |       |       |   |      |       |       |
|   |   |      | INF3  | 0.798 | 0.737 |       |       |   |      |       |       |
|   |   |      | INF4  | 0.583 | 0.340 |       |       |   |      |       |       |
| 전 | 문 | 력    | EXP1  | 0.842 | 0.708 | 3.033 | 0.882 |   |      |       |       |
|   |   |      | EXP2  | 0.841 | 0.707 |       |       |   |      |       |       |
|   |   |      | EXP3  | 0.830 | 0.688 |       |       |   |      |       |       |
|   |   |      | EXP4  | 0.655 | 0.429 |       |       |   |      |       |       |
|   |   |      | EXP5  | 0.707 | 0.499 |       |       |   |      |       |       |
| 정 | 당 | 력    | LEG1  | 0.870 | 0.757 | 1.530 | 0.734 |   |      |       |       |
|   |   |      | LEG2  | 0.711 | 0.505 |       |       |   |      |       |       |
|   |   |      | LEG3  | 0.518 | 0.268 |       |       |   |      |       |       |
| 준 | 거 | 력    | REF1  | 0.731 | 0.534 | 1.938 | 0.787 |   |      |       |       |
|   |   |      | REF2  | 0.705 | 0.496 |       |       |   |      |       |       |
|   |   |      | REF3  | 0.728 | 0.530 |       |       |   |      |       |       |
|   |   |      | REF4  | 0.615 | 0.378 |       |       |   |      |       |       |
| 강 | 제 | 력    | COE1  | 0.885 | 0.783 | 2.620 | 0.882 |   |      |       |       |
|   |   |      | COE2  | 0.809 | 0.654 |       |       |   |      |       |       |
|   |   |      | COE3  | 0.763 | 0.583 |       |       |   |      |       |       |
|   |   |      | COE4  | 0.775 | 0.600 |       |       |   |      |       |       |
| 보 | 상 | 력    | REW1  | 0.692 | 0.479 | 2.060 | 0.808 |   |      |       |       |
|   |   |      | REW2  | 0.779 | 0.607 |       |       |   |      |       |       |
|   |   |      | REW3  | 0.738 | 0.654 |       |       |   |      |       |       |
|   |   |      | REW4  | 0.654 | 0.428 |       |       |   |      |       |       |
| 몰 | 입 | CMT1 | 0.572 | 0.327 | 2.210 | 0.766 |       |   |      |       |       |
|   |   | CMT2 | 0.541 | 0.293 |       |       |       |   |      |       |       |
|   |   | CMT3 | 0.521 | 0.271 |       |       |       |   |      |       |       |
|   |   | CMT4 | 0.630 | 0.397 |       |       |       |   |      |       |       |
|   |   | CMT5 | 0.618 | 0.382 |       |       |       |   |      |       |       |
|   |   | CMT6 | 0.736 | 0.541 |       |       |       |   |      |       |       |
| 환 | 경 | 적    | UNC1  | 0.597 | 0.356 | 1.202 | 0.629 |   |      |       |       |
|   |   |      | 불     | 확     | 실     |       |       | 성 | UNC2 | 0.431 | 0.186 |
|   |   |      |       |       |       |       |       |   | UNC3 | 0.812 | 0.660 |

두 일반적 수용기준인 0.3보다 높은 것으로 나타났다.

일차원성의 확인이 있은뒤 알파계수(coefficient  $\alpha$ )를 이용한 내적 일관성(Internal consistency)분석, 즉 신뢰성 검증이 있었다. 대부분의 개념들은 신뢰성계수가 일반적 수용기준인 0.7보다 큰 것으로 나타났으며, 단지 환경적 불확실성의 경우에는 0.7보다 다소 낮으나, 탐험조사에서의 수용기준인 0.5보다는 높은 것으로 나타났다.<sup>53)</sup>

## 2. 가설의 검증

가설의 검증은 각각의 개념에 대한 측정치들의 합계치(composite scales)를 이용한 회귀분석을 통해 이루어졌다. <표 2>는 이들 개념 간의 상관계수를 보여주고 있다. 상관계수 매트릭스에서 나타나는 주목할 만한 특징은 힘의 원천 중 정보력, 준거력, 정당력 그리고 전문력이 서로 정의 상관관계를 맺고 있고 또한 이들 개념들과 몰입과의 관계도 정의 관계를 보이는 반면, 강제력, 보상력, 그리고 환경적 불확실성과는 일관되게 부의 관계를 보이고 있다는 점이다. 한편, 강제력과 보상력은 서로 정의 관계를 맺고 있고 환경적 불확실성과 또한 정의 관계를 맺고 있는 반면, 몰입과는 부의 관계를 맺고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 내재화 그리고 동일시화와 관련된 힘의 원천들이 상호간 또는 다른 변수와의 관계에서 유사한 양상을 보이는 반면, 순응과 관련된 힘의 원천들과는 정반대의 양상을 보인다는 점에서 앞서의 연구가설을 어느 정도 뒷받침하고 있다.

개별가설에 대한 검증은 <그림 2>에서 보듯 추정회귀계수의 방향과 유의성에 의해 이루어졌다. 그 결과, 환경적 불확실성은 세개의 힘의 원천들에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 환경적 불확실성이 증가할수록 대리점이 지각하는 제조업체의 정보력(beta = -0.192, p = 0.006)과 준거력(beta = -0.193, p = 0.005)은 감소하는 반면 강제력(beta = 0.143, p = 0.039)은 증가하는 것으로 나타났다. 환경적 불확실성은 전문력, 정당력, 그리고 보상력을 가설된 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났으나 이들 관계는 통계적으로 유의하지 못한 것으로 나타났다. 전반적으로, 이러한 결과는 (가설 1)과 (가설 2)에 대한 부분적 뒷받침을 하고 있다.

(가설 3)과 (가설 4)를 검증하기 위해 몰입을 종속변수로 하고, 환경적 불확실성과 힘의 원천들을 독립변수들로 설정한 회귀모형이 분석되었다. 회귀모형에 힘의 원천변수들을 모

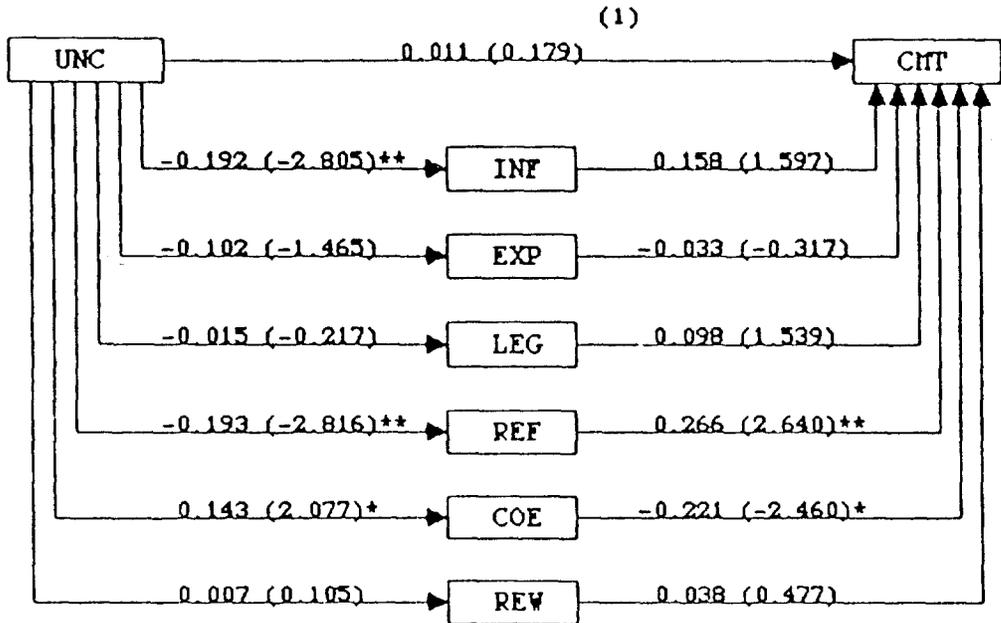
<표 2> 상관계수 행렬

|       | INF    | EXP    | LEG    | REF    | COE    | REW    | CMTST  | Mean   | s. d. |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| IMF   | 1.000  |        |        |        |        |        |        | 16.97  | 4.14  |
| EXP   | 0.732  | 1.000  |        |        |        |        |        | 18.82  | 5.79  |
| LEG   | 0.308  | 0.260  | 1.000  |        |        |        |        | 14.99  | 3.52  |
| REF   | 0.718  | 0.766  | 0.274  | 1.000  |        |        |        | 16.31  | 4.54  |
| COE   | -0.462 | -0.409 | -0.239 | -0.385 | 1.000  |        |        | 17.10  | 5.71  |
| REW   | -0.151 | -0.168 | -0.045 | -0.137 | 0.634  | 1.000  |        | 18.23  | 4.95  |
| CMTST | 0.450  | 0.395  | 0.262  | 0.459  | -0.381 | -0.161 | 1.000  | 31.98  | 6.35  |
| UNC   | -0.192 | -0.102 | -0.015 | -0.193 | 0.143  | 0.007  | -0.100 | 163.46 | 67.75 |

(1) 표본 수 = 208.

상관계수의 절대값이 0.177, 0.135, 0.114보다 큰 경우,  
차례로 유의수준 0.10, 0.05, 0.01에서 유의적임.

<그림 2> 회귀 분석 결과



(1) 표준 외계계수 (괄호안은 t-값임).

\* p < 0.05.

\*\* p < 0.01.

두 투입한 근거는 이들간의 유의적 관계에 대한 기존의 실증적 연구결과에 의한 것이며,<sup>29, 32)</sup> 또한 개별 힘의 원천이 지니는 고유한 설명력을 파악하기 위해서는 다른 힘의 원천들의 영향이 제거되어야 한다는 주장<sup>58)</sup>을 반영하는 것이다. 분석 결과, 회귀모형은 유의한 것으로 나타났으며( $R^2 = 0.283$ , adjusted  $R^2 = 0.258$ ,  $F = 11.297$ ,  $p = 0.000$ ), 이는 개별 회귀계수에 대한 유의성 검증을 가능하게 해주고 있다.

환경적 불확실성은 몰입과 정의 관계를 가지는 것으로 나왔으나 통계적으로 유의적이지는 못한 것으로 나타났다(beta = 0.011,  $p = 0.818$ ). <표 2>에서의 단순상관계수가 부의 값을 가지고 비유의적인 것을 고려하고, 또한 앞서의 회귀분석에서 불확실성이 몇몇 힘의 원천에 유의적인 영향을 미치는 것을 고려한다면, 이러한 결과는 환경적 불확실성이 힘의 원천의 활성화를 통해 몰입에 영향을 미치게 됨을 암시하게 된다. <표 3>은 환경적 불확실성이 힘의 원천에 미치는 영향을 힘의 원천별로 구분하여 분석하고 있으며, 여기서 보듯 환경적 불확실성은 주로 정보력(간접효과 =  $-0.030$ ), 준거력(간접효과 =  $-0.051$ ), 그리고 강제력(간접효과 =  $-0.032$ )을 통해 몰입수준을 감소시키는 것으로 나타나고 있다.

본연구가 가설하고 있듯이 몰입은 준거력이 증가할수록 증가하는 것으로 나타나고 있다(beta = 0.66,  $p = 0.009$ ). 그러나 내면화와 관련된 힘의 원천들은 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나고 있다. 더구나, 전문력은 몰입을 오히려 감소시키는 것으로 나타나고 있다(beta =  $-0.033$ ,  $p = 0.751$ ). <표 2>에서 내면화와 관련된 힘의 원천들이 몰입과 유의적인 정의 관계를 가지는 것을 고려한다면, 비유의적이고 나아가 부의 관계를 보이는 회귀분석결과는 이들 힘의 원천들간의 공유분산(shared variance), 특히 준거력과 강제력간의 관계에 기인하는 것으로 볼 수 있다. 요약컨데 이러한 회귀분석결과는 (가설 3)을 부분적으로 뒷받침하고 있다.

강제력과 몰입과의 관계는 (가설 4-1)을 뒷받침하고 있다. 강제력은 몰입을 감소시키는 것으로 나타났다(beta =  $-0.221$ ,  $p = 0.015$ ). 그러나 보상력이 몰입에 미치는 영향은 유의하지 못한 것으로 나타났으며 따라서 (가설 4-2)는 기각되었다. 오히려, 보상력과 몰입과의 유의적이고 부의 값을 가지는 단순상관계수는 대리점들은 제조업체가 보상력을 보유하고 있다고 인식은 하나 실제로 적절한 보상을 제공하지 않는 이유 등에 의해 몰입수준이 감소하고 있음을 암시해주고 있다. 최근에 미국의 Automotive News는<sup>61)</sup> 많은 자동차 대리점들이 제조업체의 인센티브 프로그램들에 대해 매우 불만족스러워하고 있음을 보고한

<표 3> 직접·간접 및 허위 효과(1)

| 인과관계     | 단순상관계수 | 허위효과   | 간접효과   | 직접효과   | 전체효과   |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 환경적 불확실성 |        |        |        |        |        |
| →정보력     | -0.192 | -      | -      | -0.192 | -0.192 |
| →전문력     | -0.102 | -      | -      | -0.102 | -0.102 |
| →정당력     | -0.015 | -      | -      | -0.015 | -0.015 |
| →준거력     | -0.193 | -      | -      | -0.193 | -0.193 |
| →강제력     | 0.143  | -      | -      | 0.143  | 0.143  |
| →보상력     | 0.007  | -      | -      | 0.011  | -0.100 |
| →몰입      | -0.100 | -      | -0.111 | -      | -      |
| →정보력→몰입  | -      | -      | -0.303 | -      | -      |
| →전문력→몰입  | -      | -      | 0.003  | -      | -      |
| →정당력→몰입  | -      | -      | -0.001 | -      | -      |
| →준거력→몰입  | -      | -      | -0.051 | -      | -      |
| →강제력→몰입  | -      | -      | -0.032 | -      | -      |
| →보상력→몰입  | -      | -      | 0.000  | -      | -      |
| 정보력→몰입   | 0.450  | 0.292  | -      | 0.158  | 0.158  |
| 전문력→몰입   | 0.395  | 0.428  | -      | -0.033 | -0.033 |
| 정당력→몰입   | 0.262  | 0.164  | -      | 0.098  | 0.098  |
| 준거력→몰입   | 0.459  | 0.193  | -      | 0.266  | 0.266  |
| 강제력→몰입   | -0.381 | -0.160 | -      | -0.221 | -0.221 |
| 보상력→몰입   | -0.161 | -0.199 | -      | 0.038  | 0.038  |

(1) 표준회귀계수.

바 있는데, 이는 주로 이러한 인센티브 프로그램들이 일관성이 없고, 일반적으로 단기적인 효과만을 가지며, 또한 다른 제조업체들도 유사한 프로그램을 제공함으로써 타제조업체와의 경쟁에서 한계적인(marginal) 효과를 가지고 있음에 기인한다고 볼 수 있다.

분석결과를 요약컨데, 내재화와 동일시화와 관련된 힘의 원천들은 다른 연구대상개념들에 대해 동질적인 관계를 맺고 있는 것으로 나타났으며, 순응과 연관된 힘의 원천들 또한 동질적인 관계를 보이고 있는 것으로 나타났다. 이들 두 그룹의 힘의 원천들, 즉 내재화와 동일시화와 관련된 힘의 원천들 대 순응과 관련된 힘의 원천들은 상호 부정적인 관계를 맺고 있고 또한 다른 개념들에 대해 일관성 있게 반대의 효과를 가지는 것으로 나타났다. 환

경적 불확실성이 몰입에 미치는 영향은 몇몇 힘의 원천에 의해 증가되는 것으로 나타났다. 환경적 불확실성은 몰입을 증가시키는 준거력과 정보력을 감소시키는 것으로 나타났다. 한편 환경적 불확실성은 몰입을 감소시키는 강제력을 증가시키는 것으로 나타났다. 전문력, 정당력, 그리고 보상력은 환경적 불확실성의 몰입에 대한 영향을 증가하는데 있어 기대된 방향으로 나타나고 있으나 통계적으로 비유의적인 것으로 나타났다.

## VI. 맺음 말

최근의 수입자유화로 인한 국내시장에서의 경쟁심화와 새로운 유통기구의 출현 등 환경적인 변화는 거의 모든 산업에 걸쳐 마케팅 경로관리의 중요성을 크게 부각시키고 있다. 그동안 해외시장에 주력하던 기업들은 국내시장의 확보를 위해 유통경로의 효율화에 주력하고 있으며 이과정에서 몇몇 산업(예를들어 식품 및 가전산업)에서 보듯 거래구조와 관계는 대형화 또는 직영화, 이로인한 기존경로구성원과의 심각한 갈등의 표출 등 많은 변화를 경험하고 있다. 국내시장을 중심으로한 이러한 변화는 국내기업과 학계의 주요관심대상이 되며, 이에 대한 연구는 환경이 마케팅경로내의 정치 및 경제(internal polity and economy)에 영향을 미친다는 기본인식에서 출발하여야 한다. 본 연구는 이러한 맥락에서 경로구성원에 의해 지각된 환경적 불확실성이 구성원간의 행위적 측면, 특히 힘의 원천과 몰입에 미치는 영향을 분석하고 있다.

Stern과 Heskett은 몰입이 유통경로내 구성원간의 힘과 갈등과의 관계에서 가지는 중요성에 대하여 다음과 같이 기술하고 있다.<sup>66)</sup>

“어느 특정시점에서의 힘과 몰입과의 관계는 갈등해소의 처방이 적용되는 정도를 결정할 뿐만 아니라 조직간의 힘과 갈등의 미래 관계를 결정한다(p.303).”

몰입은 또한 만족, 성과, 이직, 그리고 결근 등의 조직간 또는 조직내 개념들에 중대한 영향을 미친다.<sup>33)</sup> 본 연구는 환경적 불확실성이 몰입에 미치는 영향을 Kelman의 태도변화과정과 이에 연관된 French와 Raven의 힘의 원천들을 중개변수로서 분석하고 있다. 미국의 자동차 대리점들로부터 수집된 서어베이 자료를 이용하여 회귀분석을 실시한 결과 환경적 불확실성과 몰입과의 관계에서 힘의 원천들이 가지는 중개역할이 뒷받침되었다.

본 연구가 유통관리 분야에서 조사자와 경영자에게 주는 암시는 다음과 같다. 첫째, 많은 조직이론학자들이 제시하듯 유통경로내의 구성원간의 관계도 환경적 특성에 의해 영향을 받는 것으로 나타났다. 환경적 불확실성은 경로내 구성원간의 힘의 원천과 몰입을 결정짓는 중요변수임이 입증되었다. 둘째, 개별 힘의 원천들이 모두 몰입에 고유한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. Podsakoff와 Schriesheim<sup>58)</sup>에 의해 지적되고 마케팅 경로 연구에서는 Gaski<sup>29)</sup>와 Howell<sup>32)</sup>에 의해 실증 연구되었듯이, 현실에서는 여러 형태의 힘이 상호 연관성을 맺고 있음을 알 수 있다. 힘의 원천과 몰입에 대한 연구는 개념적 또한 실증적 연구가 제한되어 있어 이에 대한 연구가 앞으로 계속됨으로써 본 연구 결과에 대한 확인이 가능해질 것이다. 마지막으로, 몰입은 몇몇 힘의 원천들에 의해 영향을 받는 것으로 나타났다. 대리점들은 제조업체가 강제력을 보유할수록 몰입수준이 낮아지고, 준거력을 보유하고 있을수록 몰입수준이 높아지는 것으로 나타났다. 몰입이 지니는 경로관리상의 중요성을 고려할 때, 제조업체는 대리점들의 몰입수준을 높이는 전략이 필요하다. 이를 위해 본 연구가 암시하는 하나의 전략은 대리점들이 지각하는 환경적 불확실성을 감소시켜주는 노력이 제조업체에게 요구된다는 것이다. 예를들어 제조업체는 대리점을 상대로 장기유인프로그램의 제공과 특정지역에서의 전속계약을 통해 이들이 지각하는 환경적 불확실성을 감소시킬 수 있을 것이다. 특히 경쟁제조업체에 대응한 장기전략계획의 개발과 정확한 수요예측은 대리점과의 관계에 있어 중요한 의미를 가지게 된다. 제조업체는 흔히 생산과 주문비용을 감소시키기 위해 일종의 투기(speculation)를 생산 및 분배과정에서 실시하게 된다. 수요예측이 잘못되거나 시장수요가 감소할 경우, 제조업체는 이들 제품의 재고를 계약 또는 강요에 의해 대리점에 떠맡기는 사례를 볼 수 있는데 이러한 관계가 지속되는 경우, 대리점의 해당 제조업체에 대한 몰입수준은 결국 감소하게 될 것이다.

마지막으로 본 연구가 지니는 한계를 지적할 필요가 있다. 본 연구는 특정산업(자동차산업)의 경로에 있어 한쪽, 즉 대리점만을 조사대상으로 하고 있다. 환경적 변화가 경로 구성원 쌍방에 모두 영향을 미치고 또한, 각각의 구성원의 환경적 특성과 이에 대한 지각이 다를 수 있음을 고려할 때 쌍방으로부터의 자료분석이 필요할 것이다. 이를 위해 제조업체의 지역별 관리자 등으로부터 얻어진 자료의 분석을 병행할 필요가 있다.

둘째, 환경적 불확실성을 본 연구에서는 환경부문과 관련하여 중간상인에 의해 지각된 의사결정의 불확실성으로 개념화하고 있다. 환경적 불확실성은 환경적 특성(예를들어

Aldrich의 여섯 차원)과는 상이한 개념이며, 환경적 특성 또한 실제의(actual) 특성과 지각된(perceived) 특성으로 구분하여 볼 수 있다. 따라서 향후연구에서는 이들 환경적 변수 간의 관계를 살펴보는 노력이 필요하다. 셋째, 본 연구는 일정시점에서의 서어베이자료를 이용하고 있다. 본 연구의 주제와 관련하여 예상응답자의 소규모표본을 이용한 면접과정을 통해 보다 심층적인 분석이 가능해질 것이다. 또한 역사적 자료의 분석은 개념들 간의 상이한 시점에서의 역동적 관계를 확인하는데 중요해진다. 예를 들어 힘의 원천과 몰입간의 관계에 대한 분석은 역사적 자료를 통해 더욱 명확해질 것이다. 네째, 본 연구는 여러 경로 형태 중 프랜차이즈 시스템(franchise system)을 연구대상으로 하고 있다. Dwyer와 Oh의 연구는 경로내의 구조적 변수 특히 공식화의 정도가 경로형태별로 상이함을 밝힌 바 있다. 24) 구조적 변수가 경로 구성원간의 거래관계에 미치는 영향을 고려할 때 본 연구에서 밝혀진 개념들 간의 관계는 다른 형태의 경로, 예를들어 전통적 경로나 수직적 통합 시스템에서는 상이하게 나타날 수도 있다. 마지막으로 대리점의 규모가 미치는 영향을 제거하는 것이 바람직하다고 볼 수 있다. 예를 들어 대규모 대리점은 제조업체에 대한 대응력(ccuntervailing power)을 보유할 수 있으며, 경로내 구성원간의 힘의 균형상태는 상대 구성원의 통제전략에 영향을 미치게 된다.<sup>72)</sup> 더구나, 대규모 대리점은 비교적 환경탐색의 능력이 높을 것으로 기대되고, 따라서 이들이 지각하는 환경적 불확실성은 소규모 대리점에 비해 상대적으로 낮을 것으로 기대된다.

〈별첨〉 개념의 측정치들

1. 환경적 불확실성(Duncan의 척도)

\* 정보의 가용성(5점 빈도척도 : 전혀 없음에서 항상 있음까지) :

귀하의 의사결정에 다음의 정보들이 얼마나 자주 적절히 이용되고 있다고 생각하십니까?

UNCINF1 : 소비자 정보 (역산치)

UNCINF2 : 경쟁대리점에 대한 정보 (역산치)

UNCINF3 : 주공급업자(제조업체)에 대한 정보 (역산치)

\* 의사결정 결과에 대한 예측가능성(5점 빈도척도 : 전혀 없음에서 항상 있음까지) :

귀하의 의사결정에 의해 다음의 집단이 보일 반응 또는 받게 될 영향을 귀하는 얼마나 자주 예측할 수 없었다고 생각하십니까?

UNCOUT1 : 소비자

UNCOUT2 : 경쟁대리점

UNCOUT3 : 주공급업자

\* 확률부여의 불가능성(11점 확률 척도 : 완전불가능함(0)에서 완전가능함(10)까지) :

귀하는 다음의 집단이 귀하의 사업 성패에 영향을 미칠 것인지에 대하여 얼마나 확신하십니까?

UNCPROB1 : 소비자

UNCPROB2 : 경쟁대리점

UNCPROB3 : 주공급업자

2. 힘의 원천(7점 비동의-동의 척도)

\* 정보력

INF1 : 대리점운영과 관련하여 우리의 주공급업자가 제공하는 정보는 가치가 있다.

INF2 : 우리의 주공급업자가 제공하는 정보는 논리적이다.

INF3 : 우리의 주공급업자의 요청을 받아들이는 이유는 이들 요청이 합당한 사고에 근거하기 때문이다.

INF4 : 우리의 주공급업자는 매주 유용한 정보를 제공하고 있다.

\* 전문력

EXP1 : 우리는 주공급업자의 판단을 신뢰한다.

EXP2 : 우리의 주공급업자는 전문적 자질을 가지고 있기 때문에 대부분 올바른 판단을 한다.

EXP3 : 우리의 주공급업자는 많은 경험을 가지고 있기 때문에 가장 잘 안다고 생각한다.

EXP4 : 우리의 주공급업자는 많은 지식을 가지고 있으며 따라서 올바른 판단을 한다.

EXP5 : 우리의 주공급업자는 매우 많은 지식을 가지고 있다.

\* 정당력

LEG1 : 우리는 주공급업자와의 거래에 있어 엄격히 운영절차를 따른다.

LEG2 : 우리는 주공급업자와의 거래에 있어 현행규칙과 절차를 준수한다.

LEG3 : 우리는 주공급업자와의 거래에 있어 구두 또는 서면지침을 준수한다.

\* 준거력

REF1 : 일반적으로 주공급업자의 의견과 가치는 우리와 유사하다.

REF2 : 우리의 주공급업자와 유사하다는 것은 바람직하다.

REF3 : 우리의 주공급업자는 이상적인 기업이다.

REF4 : 소비자의 주공급업자의 제품에 대한 우호적 이미지때문에 우리는 주공급업자를 따른다.

\* 강제력

COE1 : 우리가 주공급업자의 제안에 따르지 않는다면 처벌을 받을 것이다.

COE2 : 우리가 주공급업자의 제안에 따르지 않을 경우 해를 입을 것이다.

COE3 : 우리가 주공급업자의 요청대로 행동하지 않을 경우 주공급업자는 무언가 달갑지 않은 행동을 취할 것이다.

COE4 : 우리가 주공급업자가 요청했음에도 불구하고 이를 따르지 않았음을 주공급업자가 발견한다면 좋지않은 일이 벌어질 것이다.

\* 보상력

REW1 : 만약 우리가 주공급업자의 제안에 따를 경우 주공급업자는 우리에게 보상을 해 줄 능력이 있다.

REW2 : 우리가 주공급업자의 요청에 따르는 이유는 주공급업자가 제공할 대가 때문이다.

REW3 : 만약 우리가 주공급업자의 요구대로 행동하지 않는다면 주공급업자로부터 좋은 대가를 얻지 못할 것이다.

REW4 : 우리가 주공급업자의 요구대로 행동하는 이유는 좋은 대가를 얻기 위해서이다.

### 3. 몰입(7점 비동의-동의 척도)

CMT1 : 우리는 주공급업자에 대해 거의 충성심을 느끼지 않는다(역산치).

CMT2 : 우리가 주공급업자와의 거래를 끊는다고 우리에게 큰변화가 생기지는 않을 것이다(역산치).

CMT3 : 종종 우리는 주공급업자를 선택한 것이 올바른 것이었다고 생각한다.

CMT4 : 우리가 주공급업자와의 거래에 무작정 매달린다고 득될 것은 없다(역산치).

CMT5 : 우리에게 현재의 주공급업자는 최선의 거래선이다.

CMT6 : 현재의 주공급업자와 거래를 체결한 것은 큰 실수였다(역산치).

## 참 고 문 헌

- 1) Achrol, Ravi S. and Louis W. Stern (1988), "Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 25 (February), 36-50.
- 2) \_\_\_\_\_, Torger Reve, and Louis W. Stern (1983), "The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, 47 (Fall), 55-67.
- 3) Aldrich, H. E. (1979), *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 4) Angle, Harold L. and James L. Perry (1981), "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 26 (March), 1-13.
- 5) Arndt, Johan (1983), "The Political Economy Paradigm: Foundations for Theory Building," *Journal of Marketing*, 47 (Fall), 44-45
- 6) Automotive News (1987), "City By City," (February 2), 132-76.
- 7) Bachman, Jerald G. (1968), "Faculty Satisfaction and the Dean's Influence: An Organizational Study of Twelve Liberal Arts Colleges," *Journal of Applied Psychology*, 52 (February), 55-61.
- 8) Blair, Roger D. and David L. Kaserman (1983), *Law and Economics of Vertical Integration and Control*, New York: Academic Press, Inc.
- 9) Bourgeois, Lionel J., III (1981), "On the Measurement of Organizational Slack," *Academy of Management Review*, 6 (January), 29-39.
- 10) Brown, James R., Robert F. Lusch, and Darrel D. Muehling (1983), "Conflict and power-Dependence Relations in Retailer-Supplier Channels," *Journal of Retailing*, 59 (Winter), 53-80.
- 11) \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ and Harold F. Koenig (1984), "Environmental Uncer-

- tainty Regarding Inventory Ordering," *International Journal of Physical Distribution and Material Management*, 14, 3, 19-36.
- 12) Buchanan, B., II (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-46.
  - 13) Busch, Paul (1980), "The Sales Manager's Bases of Social Power and Influence upon the Salesforce," *Journal of Marketing*, 44 (Summer), 91-101.
  - 14) Campbell, D. T. (1955), "The Informant in Quantitative Research," *American Journal of Sociology*, 60 (January), 339-42.
  - 15) Cook, J. and T. Wall (1980), "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Nonfulfillment," *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
  - 16) Cyery, Richard M. and James G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
  - 17) Darden, William R., Ronald Hampton, and Roy D. Howell (1989), "Career Versus Organizational Commitment: Antecedents and Consequences of Retail Salespeoples' Commitment," *Journal of Retailing*, 65 (Spring), 80-106.
  - 18) Dess, Gregory G. and Nancy K. Origer (1987), "Environment, Structure, and Consensus in Strategy Formulation: A Conceptual Integration," *Academy of Management Review*, 12 (April), 313-30.
  - 19) Downey, H. K. and J. W. Slocum (1975), "Uncertainty: Measures, Research and Sources of Variation," *Academy of Management Journal*, 18 (September), 562-78.
  - 20) \_\_\_\_\_, D. Hellriegel, and J. W. Slocum (1975), "Environmental Uncertainty: The Construct and Its Applications," *Administrative Science Quarterly*, 20 (December), 613-29.
  - 21) Duncan, Robert B. (1972), "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, 17

- (September), 313–27.
- 22) Dwyer, F. Robert and M. Ann Welsh (1985), “Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels,” *Journal of Marketing Research*, 12 (November), 397–414.
- 23) \_\_\_\_\_ and Sejo Oh (1987), “Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels,” *Journal of Marketing Research*, 24 (November), 347–58.
- 24) \_\_\_\_\_ and \_\_\_\_\_ (1988), “A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies,” *Journal of Marketing*, 52 (April), 21–34.
- 25) \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ and John W. Hoelter (1986), “External Resource Dependence and Its Consequences on The Internal Political Economy of Marketing Channels,” unpublished working paper, University of Cincinnati.
- 26) Emerson, Richard M. (1962), “Power–Dependence Relations,” *American Sociological Review*, 27 (February), 31–41.
- 27) Etger, Michael (1977), “Channel Environment and Channel Leadership,” *Journal of Marketing Research*, 14 (February), 69–76.
- 28) French, John, R. P., Jr. & Bertram Raven (1959), “The Bases of Social Power,” in *Studies in Social Power*, Dorwin Cartwright, ed., Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan, 150–67.
- 29) Gaski, John F. (1986), “Interrelationships 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 (February), 62–77.
- 30) Glisson, Charles and Mark Durick (1988), “Predictors of Job Satisfaction and Organization Commitment in Human Service Organizations,” *Administrative Science Quarterly*, 33 (March), 61–81.
- 31) Hovland, C. I., I. L. Janis, and H. H. Kelley (1953), *Communication and Per-*

- suasion: Psychological Studies of Opinion Change*, New Haven, CT: Yale University Press.
- 32) Howell, Roy D. (1987), "Covariance Structure Modeling and Measurement Issues: A Note on "Interrelations Among a Channel Entity's Power Sources," *Journal of Marketing Research*, 24 (Winter), 119-26.
- 33) Hunt, Shelby D., Lawrence B. Chonko, and Van R. Wood (1985), "Organizational Commitment and Marketing," *Journal of Marketing*, 49 (Winter), 112-26.
- 34) \_\_\_\_\_, Nina M. Ray, and V. R. Wood (1985), "Behavioral Dimensions of Channels of Distribution: Review and Synthesis," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13 (Summer), 1-24.
- 35) \_\_\_\_\_, Van R. Wood, and Lawrence B. Chonko (1989), "Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing," *Journal of Marketing* 53 (July), 79-90.
- 36) Ivancevich, John M. and James H. Donnelly (1970), "Leader Influence and Performance," *Personnel Psychology*, 23 (Winter), 539-49.
- 37) Jurkovich, Ray (1974), "A Core Typology of Organizational Environments," *Administrative Science Quarterly*, 19 (September), 380-94.
- 38) Kasulis, Jack J. and Robert E. Speckman (1980), "A Framework for the Use of Power," *European Journal of Marketing*, 14, 4, 180-91.
- 39) Kelman, H. C. (1958), "Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change," *Journal of Conflict Resolution*, 2 (March), 51-60.
- 40) Kiesler, Charles A. (1971), *The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief*, New York and London: Academic Press, Inc.
- 41) Koenig, Harold F., Terrence T. Kroeten, and James R. Brown (1984), "The Bases of Power: Their Effect Upon Retailer's Perceptions of Uncertainty," in *1984 AMA Educators' Proceedings*, Chicago, II: American Marketing Associ-

- ation, 266-70.
- 42) Lawrence, Paul R. and Jay W. Lorsch (1967), *Organization and Environment*, Boston, MA:Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- 43) Leblebici, Huseyin and Gerald R. Salancik (1981), "Effects of Environmental Uncertainty on Information and Decision Process in Banks," *Administrative Science Quarterly*, 26 (December), 578-96.
- 44) \_\_\_\_\_ and \_\_\_\_\_ (1982), "Stability in Interorganizational Exchanges:Rulemaking Processes of the Chicago Board of Trade," *Administrative Science Quarterly*, 27 (June), 227-42.
- 45) Mack, Raymond W. and Richard C. Snyder (1957), "The Analysis of social Conflict-Toward an Overview and Synthesis," *Journal of Conflict Resolution*, 1 (June), 212-48.
- 46) Martin, Thomas N. and J. G. Hunt(1980), "Social Influence and Intent to Leave:A Path-Analytic Process Model," *Personnel Psychology*, 33 (Autumn), 505-28.
- 47) McGee, Gail W. and Robert C. Ford (1987), "Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment:Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales," *Journal of Applied Psychology*, 72, 4, 638-42.
- 48) Michaels, Ronald E., William L. Cron, Alan J. Dubinsky, Erich A. Joachimsthaler (1988), "The Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers," *Journal of Marketing Research*, 25 (November), 376-83.
- 49) Milliken, Frances J. (1987), "Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment:State, Effect, and Response Uncertainty," *Academy of Management Review*, 12 (January), 133-43.
- 50) Molnar, Joseph J. and David L. Rogers (1979), "A Comparative Model of Interorganizational Conflict," *Administrative Science Quarterly*, 24 (September), 405-25.

- 51) Morrow, P. C. (1983), "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment," *Academy of Management Review*, 8 (July), 468-500.
- 52) Mowday, R. T., R. M. Steers, and L. W. Porter (1979), "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14 (April), 224-47.
- 53) Nunnally, Jum C. (1978), *Psychometric Theory*, 2nd ed., New York:Russell Sage Foundation.
- 54) O'Reilly III. Charles A. and Jennifer Chatman (1986), "Organizational commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 71 (August), 492-9.
- 55) \_\_\_\_\_, Charles A. and David F. Caldwell (1981), "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification," *Administrative Science Quarterly*, 26 (December), 597-616.
- 56) Ouchi, William G. (1979), "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms," *Management Science*, 25 (September), 833-48.
- 57) Perrow, Charles (1972), *Complex Organizations: A Critical Essay*, Glenview, IL:Scott, Foresman and Company.
- 58) Podsakoff, Philip M. and Chester A. Schriesheim (1985), "Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research," *Psychological Bulletin*, 97 (May), 387-411.
- 59) Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59 (October), 603-9.
- 60) Provan, Keith G. and Steven J. Skinner (1989), "Interorganizational Dependence and Control As Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier

- Relations," *Academy of Management Journal*, 32 (March), 202-12.
- 61) Randall, Donna H. (1987), "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited," *Academy of Management Review*, 12 (July), 460-71.
- 62) Reichers, Arnon E. (1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment," *Academy of Management Review*, 10 (July), 465-76.
- 63) \_\_\_\_\_ (1986), "Conflict and Organizational Commitment," *Journal of Applied Psychology*, 71 (August), 508-14.
- 64) Salancik, Jerald R. (1977), "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief," in B. M. Staw and G. R. Salancik (eds.), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago: IL, St. Clair Press, 1-54.
- 65) Spekman, Robert E. and Louis W. Stern (1979), "Environmental Uncertainty and Buying Group Structure: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, 43 (Spring), 54-64.
- 66) Stern, Louis and J. L. Heskett (1969), "Conflict Management in Interorganizational Relations: A Conceptual Framework," in *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Louis W. Stern, ed., Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 288-305.
- 67) \_\_\_\_\_ and Torger Reve (1980), "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing Research*, 44 (Summer), 52-64.
- 68) Student, Kurt R. (1968), "Supervisory Influence and Work-group Performance," *Journal of Applied Psychology*, 52 (June), 188-94.
- 69) Tedeschi, James T., Barry R. Schlenker, and Thomas V. Bonoma (1973), *Conflict, Power, and Games: The Experimental Study of Interpersonal Relations*, Chicago, IL: Aldine Publishing Company.
- 70) Thomas, Kenneth W. (1976), "Conflict and Conflict Management," in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Marvin D. Dunnette, ed., Chicago, IL: Rand McNally, 889-935.

- 71) Williamson, Oliver (1971), "The Vertical Integration of Production:Market Failure Considerations", *American Economic Review*, 61 (May), 112-23.
- 72) Wrong, Dennis H. (1968), "Some Problems in Defining Social Power," *American Journal of Sociology*, 73 (May), 673-681.

