

## 유통경로환경의 풍요성과 유통경로형태가 경로내부의 경제구조에 미치는 영향

# The Effects of Environmental Munificence and Channel Configuration on Internal Economic Structures in Marketing Channels

오 세 조\*

박 경 도\*\*

김 성 일\*\*\*

### 논문 초 록

본 연구의 목적은 우리나라에서 기업형 수직적 통합경로를 채택하고 있는 자동차유통경로와 프랜차이즈계약경로를 채택하고 있는 가전3사 유통경로의 양자를 대상으로 하여 그 형태상의 차이와 이들 경로상의 소매점들이 처하고 있는 유통경로환경의 풍요성이 어떻게 경로시스템내부의 의사결정의 관료적 구조화(공식화, 중앙집중화, 참여화)와 관계결속(만족, 최소한 기회주의, 신뢰)에 영향을 미치는 지를 검토해 보기 위한 것이다.

자원의존이론적 관점에서 유통경로구성원간의 의사결정구조의 관료화는 유통경로환경이 빈곤하고 기업형인 유통경로의 형태에서 가장 높게 나타나고, 유통경로환경이 풍요하고 계약형인 유통경로형태에서는 상대적으로 낮게 나타날 것이라는 가설이 제시되었다. 부수적으로 관료적인 통제강도가 강하면 강할수록 경로구성원간의 관계결속이 낮아질 것으로 기대되었다.

연구결과는 부분적이긴 하지만 기대되었던 바와같이 유통경로환경이 빈약한 기업형경로에서 공식화와 중앙집중화가 높게 나타났으며, 풍요한 계약형경로에서는 낮게 나타났다. 관료적인 구조화와 관계결속간의 관계에 있어서는 공식화가 만족과 신뢰에 각각 긍정적인 영향을 미쳤으며, 중앙집중화는 기회주의 뿐만아니라 신뢰에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 기대와는 다른 것으로서 추후의 보완적 연구가 필요하다 하겠다.

\* 延世大學校 商經大學 經營學科 副教授

\*\* 延世大學校 大學院 經營學科 卒業

\*\*\* 延世大學校 大學院 經營學科 博士科程

## I. 연구목적

유통경로전략의 개발에 있어 관련 환경의 특성에 대한 고려가 중요함에도 불구하고 이에 대한 체계적이고 이론적인 연구는 상대적으로 적은 편이다. 환경이 유통경로관계에 미치는 영향에 관한 연구는 Etgar(1977)에 의해 최초로 이루어졌다. Etgar는 시장성장성, 수요안정성, 경로간 경쟁, 그리고 셀프서비스기술의 중요성 등의 특성들이 경로선도자의 통제정도에 미치는 영향을 검토하였다. Etgar의 연구 이후 유통경로연구에 정치경제패러다임이 채택되어(Stern & Reve 1980; Arndt 1983; Achrol, Reve & Stern 1983) 과거의 유통경로연구들을 조직화하고 필요한 연구의 영역을 파악하는데 있어 하나의 개념적인 틀로서 제공되었다. 정치경제패러다임은 유통경로를 상호관련된 하나의 사회시스템으로 보고 있다(Reve & Stern 1979). 나아가 Achrol, Reve and Stern(1983)은 환경의 영향에 초점을 맞추어 정치경제패러다임을 확장하고, 조직이론과 기존 경로연구를 바탕으로 하여 환경차원(environmental dimension)들이 경로시스템의 내부 활동에 미치는 영향에 대한 다수의 가설을 제시하였다. 이후의 실증적 연구들은 환경차원들이 정보의 정확성, 성과의 예측가능성, 그리고 조직구성원간의 의사결정에 영향을 미친다는 관점(정보진행적 관점)과 조직간 관계에 있어 자원의 흐름이나 의존적 구조에 영향을 미친다는 관점(힘·의존적 관점)에서 진행되고 있다.

Dwyer 와 Oh(1987)는 미국의 자동차산업의 프랜차이즈유통경로를 대상으로 환경차원 중 수요부분의 풍요성이 조직의 관료적 구조화(공식화, 중앙 집중화, 참여화)와 관계의 질(만족, 최소한 기회주의, 신뢰)에 미치는 영향을 검토한 바 있다. 그들 연구의 결과는 풍요로운 환경속에서 경로조직간 구조는 덜 관료화되며 관계의 질도 좋아짐을 밝히고 있다. 이 연구결과의 외적타당성을 검토해 보기 위해 뢰와 沈(1990)은 기업형 유통경로시스템을 채택하고 있는 우리나라의 자동차산업을 대상으로 Dwyer 와 Oh(1987)의 연구를 반복 시행한 바 있다. 그들의 연구결과는 환경의 풍요성이 본사와 직영점간의 의사결정구조의 공식화는 증진시키나, 중앙집중화와 참여화에는 별다른 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. Dwyer 와 Oh의 연구와는 상이한 결과였다.

본 연구는 상기 두 연구의 결과들이 상반된 이유를 유통경로형태의 차이에 있는 지를 검토해 보기 위해 시도되었던 것이다. 이러한 연구의 필요성은 Dwyer & Welsh(1985)의 연구에서도 언급된 바 있다. 즉 그들은 환경의 차원중 동태성(variability, dynamism)과 이질성

(heterogeneity)이 유통경로관계에 미치는 영향을 다양한 산업구조속에서 검토한 결과 유통경로 시스템의 형태에 따라서 환경의 동태성이 일부 관료적 구조화 변수들과 상관관계를 지니고 있음을 밝혀낸 바 있다. 이는 유통경로시스템의 형태가 환경의 경로지배구조에 미치는 영향을 설명하는데 있어 하나의 주요한 개입변수가 될 수 있다는 점을 의미하는 것이다.

보다 구체적으로 본 연구의 목적은 우리나라에서 기업형 수직적 통합경로를 채택하고 있는 자동차유통경로와 프랜차이즈경로형태를 취하고 있는 가전3사 유통경로의 양자를 연구대상으로 하여 그들의 형태상의 차이와 환경의 풍요성이 어떻게 경로시스템내부의 의사결정이 관료적 구조화(공식화, 중앙집중화, 참여화)와 관계결속(만족, 최소한 기회주의, 신뢰)에 영향을 미치는 지를 검토하기 위한 것이다. 본 연구는 경로환경에 대한 선행연구들이 등한시 하여온 경로형태에 관심을 기울임으로써 경로형태에 따른 환경의 영향을 규명한다는 점에서 선행연구를 발전시킨다는 의미가 있다.

## II. 가설정립

소매점이 처한 수요부문환경의 풍요성과 본사-소매점간의 수직적 통합 정도의 차이는 본사와 소매점간의 의사결정의 관료적 구조화에 영향을 미치며, 이는 다시 양자간의 관계의 결속에 영향을 미칠 것이다. 이제부터 이에 대한 논리적 근거를 제시하고자 한다.

### 2.1 환경의 풍요성, 유통경로형태, 그리고 관료적 구조화 :

유통경로조직간의 지배구조(governance structure)에 관한 실증적 연구는 두 가지 방향에서 진행되어지고 있다. 첫째는, 조직의 복잡성(organizational complexity; 수직적 통합의 정도)(예컨대, Dwyer & Welsh 1985)과 둘째로는, 관료적 구조화(bureaucratic structuring) (예컨대, John 1984; Dwyer & Oh 1987)이다. 본 연구에서는 지배구조의 개념을 관료적 구조화의 개념으로 정립하기로 하는데, 이에 관련된 실증적 연구들은 조직이론문헌(Daft 1986; Marrett 1971; Scott 1981)과 마케팅문헌(Dwyer & Oh 1987; John & Reve 1982)등에서 발견되어진다. Reve(1980, Ch3; John and Reve 1982)는 중앙집중화(centralization), 공식화(formalization),

상호작용(interaction)을 조직간 관계의 핵심적인 구조적 특징으로 사용하고 있으며, Dwyer와 Oh (1987, 1988)는 상호작용(interaction)의 개념을 구체화하여 참여화를 채택하고 있다. 중앙집중화란 의사결정이 집중된 정도, 즉 兩者關係(dyadic relationship)에서 의사결정과 이를 수행하는 힘이 수직적으로 집중된 정도를 말한다(John and Reve 1982, p.518). 공식화에 대해서 Scott(1981, pp.95-99)는 시스템의 규범이 명백하게 정립된 정도-의사결정이 명백한 규정과 절차에 의해 행하여지는 정도-라고 정의하고 있다. 참여화란 제안, 의사결정시의 참여, 목표의 형성 등을 포함하는 의사결정에 참여하는 정도를 말한다(John and Reve 1982 참조). 관료적 구조화에 영향을 미치는 요인으로 본 논문이 주목하는 것은 환경의 풍요성과 유통경로의 형태이다. 환경의 풍요성은 조직이론가들(예컨대, Benson 1975 pp. 229-249; Pfeffer & Salancik 1978; Aldrich 1979)과 마케팅 연구자(예컨대, Dwyer & Oh 1987; Kim, Oh, & Dwyer 발간중 Oh, Dwyer, & Dahlstrom 발간중)에 의해 유통경로의 내부정치경제(internal political economy)에 유의적인 영향을 미치는 요소로 연구되어 왔다. Pfeffer & Salancik(1978)은 풍요성을 “핵심자원의 가용성 정도”라고 정의하고 있다. 환경의 풍요성은 마케팅 과업환경상의 모든 부문(수요, 공급, 규제, 경쟁부문)에 관련되지만(Achrol, Reve, & Stern 1983), 본 연구에서는 특히 수요부문에 초점을 맞추기로 하며, 그런 의미에서 보다 구체적으로 환경풍요성이란 제품판매시장에서의 경제적 여건이나 수요조건이 조직에 호의적인 시장환경을 의미한다. 또한 Pfeffer & Salancik의 풍요성 개념은 연속적인 것이었으나 본 연구에서는 환경의 풍요성을 빈약(lean)/풍요(rich)의 두가지 차원으로 나누어 그 영향을 살펴보기로 한다. 이러한 분류는 Aldrich가 환경의 풍요성과 유사한 개념인 환경의 자원가용력(environmental capacity)을 “환경 내에서 조직에 가능한 자원의 상대적 수준”으로 정의하면서 풍요 혹은 빈약으로 나누어 설명하고 있는 것과 유사하다 하겠다.

환경의 풍요성이 관료적 구조화에 미치는 영향은 자원의존론적 관점에서 설명이 가능하다. 조직의 생존에 필수적인 자원이 희소하면 이 자원을 획득하기 위한 조직간 의존관계가 형성되며, 이는 경로상의 불균형한 힘의 구조를 형성시킨다. 이를 유통경로상의 경로양자관계에 적용시키면 힘의 구조는 환경의 풍요성과 관계된다. 즉 풍요로운 자원에 접근이나 소유가 가능한 쪽으로 의존이 일어나며, 그에 따라 힘의 구조가 변화되는 것이다(Aldrich & Pfeffer, 1976; Achrol, Reve & Stern 1983, pp.63-64). 이런 상호 의존개념은 조직이 자급자족으로는 생존할 수 없고, 외부와 관계해야 생존할 수 있다는 개방시스템의 소산이며, 이런 경우 조직체의 행동은 외부

의 제약과 통제에 의해 영향을 받게 된다. 즉 유통경로상의 조직은 필요한 자원을 통제하거나, 소유하고 있는 타조직과 관계를 맺고 있는데, 이러한 의존관계에서 시스템내의 한 행위자가 다른 구성원의 행위나 산출물에 영향을 주게 된다(McCann & Ferry 1979, p.113). 그 결과 희소한 자원을 획득하기 위한 관료적 통제의 수준이 강화되게 된다(Pfeffer & Salancik 1978 참조). 다시 말해서 조직간 관계(interorganizational relation)에서 불균형적 힘의 구조가 강화 혹은 완화되어 관료적 구조화에 영향을 미치게 되는 것이다.

유통경로의 형태는 전통형, 관리형, 계약형, 기업형으로 크게 나누어진다(Stern & El-Ansary 1988, pp.306-59). 전통형 구조는 경로 구성원이 독립된 단위로 마케팅기능을 수행하며, 구성원간의 조정은 교섭과 메카니즘을 통해 이루어지는 형태이다. 기업형 구조는 여러 경로 단계가 공동 소유권하에 통합되는 것을 말한다. 통제관리의 측면에서 전통형인 경로구조는 최대의 독립성을 가지며, 이 정반대의 형태인 기업형 구조는 통제관리의 개념을 극대화한 형태이다.

통제 강도의 관점에서 전통형 구조와 기업형 구조의 중간에 관리형 구조와 계약형 구조가 있다. 관리형 경로구조란 전통형 경로구조와 마찬가지로 유통 단계간의 조정이 주로 시장 메카니즘에 의해서 이루어지나, 경제적인 필요에 따라서는 유통경로의 한 단계에서 경로시스템 전체를 비공식적으로 통제하기로 한다. 계약형 경로구조란 유통경로의 한 단계에서 다른 단계를 통제하는 것이 계약적 합의에 의해서 공식화된 것을 말한다. 프랜차이즈시스템은 제조업체가 주도하는 계약형 경로의 한 형태인데 최근 우리나라 소비재 유통경로에서 많이 볼 수 있는 대리점이나 특약점이 이에 해당되며, 서비스산업에서 동일한 상호와 영업방식으로 운영되는 점포 또한 이에 포함된다. 경로형태는 전통형 경로에서 기업형 경로로 나아갈수록 경로활동이 내부화되고 통합된 형태가 된다(Anderson & Weits 1986 참조).

본 연구의 대상으로 프랜차이즈계약형과 기업형의 두가지 유통경로형태를 선정한 이유는 앞서 연구목적에서도 언급된 바와 같이 Dwyer와 Oh(1987; 美 자동차프랜차이즈 계약형경로를 대상)와 뭇와 沈(1990; 우리나라 자동차기업형 유통경로 대상)의 연구결과가 서로 상이하게 나타난 이유를 규명하기 위해서 이들 두 연구가 사용한 경로형태를 고려하였기 때문이다. 여기서 기업형 유통경로가 계약형 경로에 비해 더 제조업자의 통제가 심하고 내부화된 형태라 할 수 있다. 그러므로 환경의 영향이 관료적 구조화에 미치는 통제 즉 관료화의 경향은 같은 환경에서도 기업형 경로가 계약형 경로보다 더 심화되어 나타날 것이다. 또한 공식화와 중앙집중화는 기업형 경로시

시스템이 계약형 경로시스템보다 강하게 나타나며, 참여화는 계약형이 기업형 보다 더 강하게 나타날 것이다.

경로형태와 관료적 구조화의 관계에 대한 실증적 연구로서 Dwyer 와 Oh (1988)는 미국 철물산업의 유통경로를 대상으로 수직적 통합의 정도에 따라 유통경로의 조직간 형태를 전통형, 도매상 주도의 임의계약형(wholesaler voluntaries), 소매협동조합계약형으로 구분하여 이 형태에 따라 관료적 구조화와 경쟁전략이 어떻게 다른 지를 검토한 바 있다. 이 연구의 결과는 수직적 통합의 정도가 강한 경로형태 일수록 관료적 구조화의 정도가 높게 나타남을 밝히고 있다.

이상의 논의를 바탕으로 경로형태(계약형/기업형)에 따라 환경의 풍요성(풍요/빈약)이 관료적 구조화에 미치는 영향에 대한 가설을 제시하면 아래와 같다.

가설 1-1: ① 환경이 풍요한 계약형 경로시스템에서 가장 낮은 수준의 공식화의 경향이 나타날 것이며, ② 환경이 빈약한 기업형 경로시스템에서 가장 높은 수준의 공식화 경향이 나타날 것이다. ③ 환경이 풍요한 기업형 경로시스템과 환경이 빈약한 계약형 경로시스템에서는 중간정도의 공식화 경향이 나타날 것이다.

가설 1-2: ① 환경이 풍요한 계약형 경로시스템에서 가장 높은 수준의 참여화의 경향이 나타날 것이며, ② 환경이 빈약한 기업형 경로시스템에서 가장 낮은 수준의 참여화 경향이 나타날 것이다. ③ 환경이 풍요한 기업형 경로시스템과 환경이 빈약한 계약형 경로시스템에서는 중간정도의 참여화 경향이 나타날 것이다.

가설 1-3: ① 환경이 풍요한 계약형 경로시스템에서 가장 낮은 수준의 중앙집중화의 경향이 나타날 것이며, ② 환경이 빈약한 기업형 경로시스템에서 가장 높은 수준의 중앙집중화 경향이 나타날 것이다. ③ 환경이 풍요한 기업형 경로시스템과 환경이 빈약한 계약형 경로시스템에서는 중간정도의 중앙집중화 경향이 나타날 것이다.

위의 가설을 표로써 재정리해 보면 <표 2-1>과 같다.

<表 2-1> 가설의 재정리

		계 약 형		기 업 형	
		풍 요	빈 곤	풍 요	빈 곤
관 료 적 구 조 화	공 식 화	가장낮음 가설1-1(①)	중 간 가설1-1(③)	중 간 가설1-1(③)	가장높음 가설1-1(②)
	참 여 화	가장높음 가설1-2(①)	중 간 가설1-2(③)	중 간 가설1-2(③)	가장낮음 가설1-2(②)
	중앙집중화	가장낮음 가설1-3(①)	중 간 가설1-3(③)	중 간 가설1-3(③)	가장높음 가설1-3(②)

## 2.2 관료적 구조화와 관계결속

결속에 대한 논의는 조직이론 분야에서 활발히 진행되고 있지만 아직 결속의 의미나 선행변수(antecedents) 그리고 결과변수(outcomes)에 대한 일반적인 이론이 정립되어 있지는 않다(Morrow 1983; Reichers 1985 참조). 유통경로 분야에서는 Dwyer와 Schurr 및 Oh(1987)가 구매자-판매자 관계발전모형에서 결속을 “교환 당사자 간의 관계적 지속성에 대한 묵시적 혹은 현시적 약속”이라고 정의하고 있다. 또한 결속은 분석수준에 따라 개인적 수준의 성과로 볼 수도 있고 시스템의 특성으로 볼 수도 있다. 본 연구는 분석수준의 중심양자(focal dyad)이므로 결속을 중심양자간의 관계특성으로 보기로 한다. 따라서 본 연구에서의 결속은 경로 양자 사이의 관계결속(relational commitment)을 의미하며 관료적 교환구조의 하나의 결과변수로 보기로 한다.

관계결속은 Dwyer와 Oh(1987)의 미국 자동차 유통경로 연구와 뢰와 沈(1990)의 한국자동차 유통경로연구에서 사용된 것과 같이 만족(satisfaction), 기회주의적 경향(opportunism), 양자간 신뢰(trust)의 세가지 측면을 반영하는 것으로 한다. 만족이란 관계상의 전반적인 충족 정도를 의미한다. 명시적이건 묵시적이건 이동장벽(mobility barrier)이 존재하는 유통경로 구성원간의 관계에서 상대방 교환 당사자에 대한 불만을 사기를 저하시키고 협조가 원활하게 이루어지지 않도록 만들며, 소송을 발생시키는 등의 현상을 초래하게 되기 때문에(Hunt & Nevin

1974), 만족은 경로 구성원간의 관계결속을 측정하는 주요한 기준의 하나가 될 수 있다. 기회주의적 경향이란, 인간은 기만적으로 자기이익을 추구(self-interest seeking with guile) 한다는 것으로, 정보를 전략적으로 조작하거나 자기 의도를 허위로 표시하여 상대방에 비해 유리한 위치에 서서 이익을 얻고자 하는 조직인의 성향을 말한다(Williamson 1981). 따라서 완화된 혹은 최소한 기회주의적 경향(minimal opportunism)은 높은 수준의 관계결속의 기준이 된다. 신뢰관 상대방이 조정을 바라고 의무를 충족시킬 것이라는 기대이며(Dwyer & Oh 1987), 이는 양 교환당사자간의 과거의 지속적인 관계로 부터 얻은 경험에 의해 발생한다(Zand 1972).

유통경로 시스템에서 환경의 불확실성을 완화하기 위해 조직간 교환구조가 관료화 된다는 것은 상대적으로 강한 위치의 교환 당사자에게는 자율성을 증진시키는 결과이다. 그러나 이를 받아들이는 입장에서는 자기통제와 자율성을 저해받을 수 있으며, 이에 따라 불화, 미움, 그리고 욕구 불만-공격을 유발시키게 된다(John 1984). 또 일방적인 권한, 명령이나 허가에 의한 결정, 그리고 규정이나 절차에 얽매인 활동 등이 바람직한 조정이나 호혜성(reciprocity), 혹은 관계결속을 전달하지 못하는 상황 속에서 관료화는 공급자의 신용(trustworthiness)에 부정적인 영향을 미치게 된다(Dwyer & Oh 1987, p.349). 이러한 징후로부터 기회주의는 촉진된다(Zand 1972). 따라서 강한 관료적 교환구조하에서는 관계결속의 정도가 낮아진다.

상기의 논의를 토대로 관료적 구조화가 관계결속에 미치는 영향을 가설로 제시하면 다음과 같다.

가설 2-1 : 신뢰에 공식화와 중앙집중화는 부정적인 영향을 미칠 것이며, 참여화는 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 : 최소한 기회주의에 공식화와 중앙집중화는 부정적인 영향을 미칠 것이며, 참여화는 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3 : 만족에 공식화와 중앙집중화는 부정적인 영향을 미칠 것이며, 참여화는 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 3.1 표본

기업형 경로시스템의 표본프레임은 우리나라 3대 자동차제조회사, 즉 현대, 대우, 기아의 승용차의 직영판매점소들이다. 따라서 3사가 지니는 계약형 유통경로형태인 대리점들과 승용차 이외의 상용차나 특수차 중심의 직영점소들은 본 연구에서 제외되었다.

우리나라 자동차 3사의 전국에 걸쳐있는 승용차 판매 중심의 총 직영점소의 수는, 1989년 중반 조사 당시 기준으로 451개였으며, 각 사의 마케팅부서의 도움을 받아 전수조사를 실시하였다. 설문지는 각 사의 마케팅부서를 통해 점소에 발송되었으며, 발송한지 한달 후 308개의 유효한 설문지가 회수되었다. 회수율은 68%(308/451)였다.

계약형 경로시스템의 표본프레임은 서울지역에 위치한 우리나라 가전3사(금성사, 삼성전자, 대우전자)의 프랜차이즈 가맹점들이었다. 가전3사의 프랜차이즈 가맹점들은 제품의 구매와 관련하여 본사에 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 등은 지불하지 않는다. 현재 가전제품산업에서 사용하고 있는 대리점이라는 용어는 적절하지 못하다고 볼 수 있으며, 가맹점 혹은 특약판매(혹은 소매)점이라고 하는 것이 타당할 것이다(뒗 1990).

서울지역 직장 전화번호부(1987년 발행)에 등재된 839개의 가전3사 가맹점을 대상으로 간격5의 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 그만 두었고, 5개 점소는 참여를 거부하였다. 148개 점소에 설문지가 우송되었으며, 그와 함께 참여에 대한 감사의 표시로 메모홀더가 보내졌다. 발송한 지 한달 후 91개의 설문지가 회수되었다. 회수율은 61%(91/148)였다.

### 3.2 측정

환경의 풍요성에 관한 측정항목은 Dwyer 와 Oh(1987)에 의해 이용된 5개 항목(이익 기회, 시장 성장 전망, 점소간 경쟁 등에 관한 항목)으로 측정되어졌다.

관료화의 세가지 변수는 Dwyer 와 Oh(1987)에 의해 정리된 5점 척도의 리커트 스케일로 측정되었다. 공식화의 측정항목은 업무관계상 관련된 절차들의 표준화, 책임의 명확한 규정, 문서화된 규정에 의한 원칙적 지배, 여러 측면에 관한 많은 규정과 절차, 공식적이고 사전에 계획된 기준에 의한 접촉 등을 포함한다. 중앙집중화의 측정항목은 일을 하기 전 본사로부터의 허락, 해답을 얻기 위한 정보제공, 판매프로그램 변경시 사전 검토, 본사의 충고나 강력한 제안 등의 항목으로 이루어진다. 참여화는 정보나 의견, 아이디어, 제안 등의 고무적인 유도, 의사결정에의 개입, 그리고 상담등에 관한 항목으로 측정되어졌다.

세가지 관계결속을 반영하는 변수들은 Dwyer 와 Oh(1987)에 의해 정리된 5점 척도의 리커트스케일로 측정되어졌다. 만족의 측정항목은 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(Gaski and Nevin 1985 참조). 기회주의의 측정항목은 판매사업에 관한 정보를 본사에 자발적으로 제공하지 않음, 체크하고 주장할 때만 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, 이익 기회가 있으면 본사의 어떠한 규정된 의무 등을 지키지 않을 것임, 이탈된 행동의 지적이 쉽지 않더라도 맡은 바 책임을 다하려 함 등의 8개 항목으로 이루어진다(John 1984 참조). 신뢰의 측정항목은 본사가 진지하다고 생각됨, 본사와의 업무관계에서 조심해야 함, 본사가 긴밀한 관계를 원함, 본사가 추천이나 제안에 회의적임, 본사의 좋은 충고와 협조에 의존함, 본사와 동등한 관계에서 함께 일함, 본사는 긴밀한 업무관계를 기대함, 본사의 행동은 그의 과거의 행동과 일치함, 판매 및 유통 프로그램 문제들에 관해 서로 동의함 등의 9개 항목을 포함한다(Sullivan and Peterson 1982 참조)

## IV. 연구결과

### 4.1 신뢰성과 타당성

<표 4-1>은 측정항목의 수와 측정스케일의 신뢰성을 나타내는 알파계수를 정리한 것이다. 풍요성의 알파값이 .5로서 비교적 낮게 나타났으나, 이 분야의 기초연구로서 받아들일 수 있는 수준이라할 수 있다(Nunnally 1978; Churchill & Peter 1984 참조). 집중성(convergence)과 일관성(consistency)을 해치는 항목을 제거하기 위해 전체-항목간 상관관계를 검토하였다.

7개 변수의 측정항목 중 풍요성변수의 2개 측정항목만이 제거되었다. 제거된 풍요성 측정항목은 “관할판매 지역내에서의 다른 판매점소와의 경쟁상황”과 “5년 후 관할판매지역내의 자사 혹은 경쟁사의 판매점소의 증가수”였다. 모든 변수의 알파계수가 각각 .5보다 높게 나타났다.

<表 4-1> 변수의 신뢰성

변 수	측 정 항 목 수		알파계수
	최 초	최 종	
<u>환경특성</u>			
1. 풍요성	5	3	.56
<u>관료적 구조화</u>			
2. 공식화	5	5	.82
3. 참여화	7	7	.87
4. 중앙집중화	5	5	.76
<u>관계 결속</u>			
5. 신뢰	9	9	.79
6. 최소한 기회주의	9	9	.80
7. 만족	5	5	.88

<표 4-2>는 변수들의 상관계수표이다. 관료적 구조화의 세 변수간의 상관관계는 모두 유의적으로 나타났다. 구체적으로 참여화와 공식화간의 상관관계( $r=.38$ )와 중앙집중화와 공식화의 상관관계( $r=.43$ )는  $P<.01$  수준에서 유의적이었고, 참여화와 중앙집중화의 상관관계( $r=.11$ )는  $P<$ .

05 수준에서 유의적이었다. 공식화와 중앙집중화의 유의적인 상관관계는 미국의 자동차프렌차이즈 경로를 대상으로 한 뒷(1990)의 연구에서도 확인된 바 있다. 향후 관료적 구조화의 세변수 상호간의 개념적 및 측정상의 타당성을 재검토할 필요가 있다.

<表 4-2> 상관계수표

변 수	1	2	3	4	5	6	7
<u>환경 특성</u>							
1. 풍요성	.49						
<u>관료적 구조화</u>							
2. 공식화	.14 <sup>a</sup>	.60					
3. 참여화	.12 <sup>a</sup>	.38 <sup>a</sup>	.57				
4. 중앙집중화	.05	.43 <sup>a</sup>	.11 <sup>b</sup>	.51			
<u>관계 결속</u>							
5. 신뢰	.22 <sup>a</sup>	.46 <sup>a</sup>	.55 <sup>a</sup>	.29 <sup>a</sup>	.34 <sup>a</sup>		
6. 최소한기회주의	.14 <sup>a</sup>	-.20 <sup>a</sup>	-.15 <sup>a</sup>	-.32 <sup>a</sup>	-.16 <sup>a</sup>	-.39	
7. 만족	.25 <sup>a</sup>	.41 <sup>a</sup>	.58 <sup>a</sup>	.15 <sup>a</sup>	.69 <sup>a</sup>	.05	.64

대각선 수치들은 각 변수의 분산을 나타냄.

<sup>a</sup> P<.01에서 유의적임.

<sup>b</sup> P<.05에서 유의적임.

## 4.2 가설검증

환경이 경로형태별로 관료적 구조화(공식화, 참여화, 중앙집중화)에 미치는 영향을 검증하기 위해서 일원변량분석(One-way ANOVA)을 사용하였다. 모든 측정항목들은 5점 리커트 척도로 측정하였고, 1점에서 5점으로 갈수록 변수의 정도가 심화되는 것으로 조정하였다.

환경의 풍요성에 있어서 중립적으로 응답한(3점) 설문은 분석에서 제외하였고 1점이나 2점으로 응답한 설문은 빈약, 4점이나 5점으로 응답한 설문은 풍요한 집단으로 나누었다. 그리고 각각의 집단 별로 경로형태를 고려하여 환경이 빈약한 기업형 집단(집단1), 환경이 빈약한 계약형 집단(집단2), 환경이 풍요한 기업형 집단(집단3), 환경이 풍요한 계약형 집단(집단4)의 4가지 집단으로 나누어 일원변량분석을 실시하였다. 그리고 집단간의 차이를 검정하기 위해서는 집단간의 표본크기의 차이를 허용하는 최소유의적 차이(Least Significant Difference; LSD) 검정방법을

사용하였다.

<표 4-3>은 네가지집단별 관료적 구조화변수중 공식화에 대한 일원변량분석과 최소유의적 차이검정의 결과를 요약한 것이다. 네 집단간 차이는 0.1의 유의수준에서 차이를 나타내었다(F=2.40, P=.07). 집단간의 공식화의 정도는 집단 1이 가장 높을 것이고, 집단 4가 가장 낮을 것으로 기대하였으나 가장 높은 집단은 집단 3이었고 집단 1은 네 집단 중 두번째로 공식화가 높게 나타났다. 그러나 기대하였던 것과 같이 집단 4가 네 집단중 공식화의 정도는 낮은 것으로 나타났다.

<表 4-3> 공식화에 대한 분산분석결과

변 량	자 유 도	자 승 합	평 균 자 승	F 값	P 값
집 단 간	3	4.1485	1.3828	2.4013	.0677
집 단 내	319	183.7001	.5759		
합 계	322	187.8487			

집 단	빈 도	평 균	순 위		집 단	집 단 1	집 단 2	집 단 3	집 단 4
			기 대	실 제					
집단1(빈약/기업형)	32	3.3118	1	2	집단1			c	
집단2(빈약/계약형)	62	3.3065	2	3	집단1			b	
집단3(풍요/기업형)	216	3.5472	2	1	집단3				
집단4(풍요/계약형)	11	3.2909	4	4	집단4				
합 계	323	3.4675							

a P<.01에서 유의적임.  
 b P<.05에서 유의적임.  
 c P<.10에서 유의적임.

집단간 차이를 검증한 결과 집단 2와 집단 3이 유의수준 .05에서 차이를 보였고, 집단 1과 집단 3은 유의수준 .1에서 차이를 보였다. 이는 기업형 경로형태에서 환경의 풍요성 정도에 따라 공식화 정도가 유의적인 차이를 나타내고 있음을 말하여 주고 있다. 그러나 기대와는 달리 환경이 풍요한 기업형 경로에서 환경이 빈약한 기업형경로보다 더 높은 공식화 정도를 보이고 있다. 따라서 가설 1-1(㉠)만 지지되었다.

<표 4-4>는 가설1-2를 검증하기 위한 네 집단간의 참여화에 대한 이원변량분석과 최소유의적 차이검정의 결과를 요약한 것이다. 참여화는 네 집단간에 유의적인 차이를 보이지 않았다( $F=1.86, P=.14$ ). 그러나 네 집단간의 참여화의 정도는 풍요한 환경하의 계약형 경로 시스템에서 가장 높을 것이라는 기대는 통계적 유의성은 없으나 동일한 방향으로 나타났다.

<表 4-4> 참여화에 대한 분산분석결과

변 량	자 유 도	자 승 합	평 균 자 승	F 값	P 값
집 단 간	3	3.0366	1.0122	1.8580	.1366
집 단 내	319	173.7821	.5448		
합 계	322	176.8187			

집 단	빈 도	평 균	순 위	
			기대순위	실제순위
집단1(빈약/기업형)	34	2.6387	4	3
집단2(빈약/계약형)	62	2.4101	2	4
집단3(풍요/기업형)	216	2.6481	2	2
집단4(풍요/계약형)	11	2.7532	1	1
합 계	323	2.6050		

<표 4-5>는 가설 1-3을 검증하기 위한 네 집단간의 중앙집중화에 대한 일원변량분석과 최소유의적 차이검정의 결과를 요약한 것이다. 네 집단간의 중앙집중화의 차이는 유의수준 .01에서 유의적인 차이를 보이고 있다.

중앙집중화 정도에 대한 네 집단 간의 순위도 통계적 유의성은 낮으나 대체로 기대한 방향과 동일하게 나타났다. 즉 중앙집중화 정도는 환경이 빈약한 기업형 경로시스템에서 가장 높게 나타났다. 집단간의 차이를 검정한 결과 집단 1과 집단 4, 집단 3과 집단 4는 .01의 유의수준에서 각각 유의적 차이를 보였다. 또한 집단 1과 집단 2, 집단 2와 집단 3은 0.05의 유의수준에서 각각 유의적 차이를 보였고, 집단 2와 집단 4는 .1의 유의수준에서 차이를 나타내고 있다. 따라서 가설 1-3은 대체로 지지되고 있다고 할 수 있다.

<表 4-5> 중앙집중화에 대한 분산분석결과

변 량	자 유 도	자 승 합	평 균 자 승	F 값	P 값
집 단 간	3	7.6695	2.5565	5.2476	.0012
집 단 내	319	150.2545	.4710		
합 계	322	157.9240			

집 단	빈 도	평 균	순 위		집 단	집 단 1	집 단 2	집 단 3	집 단 4
			기 대	실 제					
집 단1(빈약/기업형)	32	3.2824	1	1	집 단1		b		a
집 단2(빈약/계약형)	62	2.9194	2	3	집 단1			b	c
집 단3(풍요/기업형)	216	3.1657	2	2	집 단3				a
집 단4(풍요/계약형)	11	2.5273	4	4	집 단4				
합 계	323	3.1090							

a P<.01에서 유의적임.  
 b P<.05에서 유의적임.  
 c P<.10에서 유의적임.

관료적 구조화와 관계결속에 대한 가설 2는 OLS회귀방정식에 의해 검토 되어졌다. 추가적인 설명을 위해 그리고 향후 연구의 참고자료를 제공하기 위해 네 집단별 회귀분석을 실시하였다. <표 4-6>는 관계 결속 중 신뢰를 관료적 구조화의 세가지 변수인 중앙집중화, 참여화, 공식화의 함수로 표시한 것이다. 모형은 유의적이며(F=82.9; P<.01)설명력은 비교적 높게 나타났다(R<sup>2</sup>=39). 신뢰에 관료적 구조화의 세 변수가 모두 유의적인 영향을 미쳤다( $\beta_{11}=.12$ ; t=3.36; P<.01,  $\beta_{12}=.35$ ; t=10.27; P<.01,  $\beta_{13}=.18$ ; t=4.90; P<.01).

그러나 중앙집중화와 공식화의 경우는 부정적인 영향을 미치리라는 가설과는 반대로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-1은 부분적으로만 지지 되었다. 집단별 회귀분석결과도 모두 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나(P<.01), 모형의 설명력에 있어서는 심한 차이를 보이고 있다. 중앙집중화는 집단 4에서만 긍정적인 영향을 미쳤다( $\beta_{51}=.28$ ; t=2.59; P<.05). 참여화는 집단 2, 집단 3, 집단 4에서 각각 긍

정적인 영향을 미치고 있다( $\beta_{32}=.62$ ;  $t=8.52$ ;  $P<.01$ ,  $\beta_{42}=.27$ ;  $t=4.34$ ;  $P<.01$ ). 공식화는 집단 3을 제외한 모든 집단에서 긍정적인 영향을 나타내고 있다( $\beta_{23}=2.74$ ;  $t=.17$ ;  $P<.01$ ,  $\beta_{33}=32$ ;  $t=3.26$ ;  $P<.01$ ,  $\beta_{53}=.30$ ;  $t=2.38$ ;  $P<.05$ ).

<表 4-6> 신뢰에 대한 회귀분석결과

집 단	회 귀 식	R <sup>2</sup>	F	계수	측정값	t 값
전 체	신뢰 = $\beta_{10} + \beta_{11}$ 중앙집중화 + $\beta_{12}$ 참여화 + $\beta_{13}$ 공식화	.39	82.9 <sup>a</sup>	$\beta_{10}$ $\beta_{11}$ $\beta_{12}$ $\beta_{13}$	1.35 .12 .35 .18	9.92 <sup>a</sup> 3.36 <sup>a</sup> 10.27 <sup>a</sup> 4.90 <sup>a</sup>
집단1 (빈약/ 기업형)	신뢰 = $\beta_{20} + \beta_{21}$ 중앙집중화 + $\beta_{22}$ 참여화 + $\beta_{23}$ 공식화	.12	4.08 <sup>a</sup>	$\beta_{20}$ $\beta_{21}$ $\beta_{22}$ $\beta_{23}$	8.92 <sup>a</sup> .13 1.28 2.74 <sup>a</sup>	2.57 .00 .07 .17
집단2 (빈약/ 계약형)	신뢰 = $\beta_{30} + \beta_{31}$ + 중앙집중화 + $\beta_{32}$ 참여화 + $\beta_{33}$ 공식화	.12	48.67 <sup>a</sup>	$\beta_{30}$ $\beta_{31}$ $\beta_{32}$ $\beta_{33}$	.65 -.11 .62 .32	2.84 -1.16 8.52 <sup>a</sup> 3.26 <sup>a</sup>
집단3 (풍요/ 기업형)	신뢰 = $\beta_{40} + \beta_{41}$ 중앙집중화 + $\beta_{42}$ 참여화 + $\beta_{43}$ 공식화	.20	10.13 <sup>a</sup>	$\beta_{40}$ $\beta_{41}$ $\beta_{42}$ $\beta_{43}$	2.23 .09 .27 .04	8.51 <sup>a</sup> 1.31 4.34 <sup>a</sup> .69
집단4 (풍요/ 계약형)	신뢰 = $\beta_{50} + \beta_{51}$ 중앙집중화 + $\beta_{52}$ 참여화 + $\beta_{53}$ 공식화	.93	36.47 <sup>a</sup>	$\beta_{50}$ $\beta_{51}$ $\beta_{52}$ $\beta_{53}$	.24 .28 .42 .30	.85 2.59 <sup>b</sup> 4.29 <sup>a</sup> 2.38 <sup>b</sup>

a P<.01에서 유의적임.  
b P<.05에서 유의적임.  
c P<.10에서 유의적임.

<표 4-7>는 관계결속 중 최소한(완화된) 기회주의를 관료적 구조와의 세가지 변수인 중앙집중화, 참여화, 공식화의 함수로 표시한 것이다. 모형의 설명력은 신뢰나 만족모형에 비해 낮게 나타났다(R<sup>2</sup>=.15), 통계적으로는 유의적인 것이었다(F=21.78; P<.01). 최소한 기회주의에 관료적 구조와의 세 변수중 중앙집중화와 참여화는 부정적인 영향을 미쳤으나 ( $\beta_{11}=-.28$ ;  $t=-6.02$ ;  $P<.01$   $\beta_{12}=-.10$ ;  $t=-2.37$ ;  $P<.05$ ), 공식화의 영향은 유의적이지 못하였다( $\beta_{13}=-.03$ ;

$t = -.70$ ). 참여화가 최소한 기회주의에 부정적인 영향을 미치는 것은 가설과 반대로 나타났다. 따라서 가설 2-2는 부분적으로 지지되고 있다. 집단별 회귀분석 결과 집단 1을 제외한 모든 집단의 모형이 유의적이었으나 집단 3은 설명력이 매우 낮게 나타났다. 집단 4는 유의적인 계수가 나타나지 않았다. 중앙집중화는 집단 2와 집단 3에서 최소한 기회주의에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 집단 4는 유의적인 계수가 나타나지 않았다. 중앙집중화는 집단 2와 집단 3에서 최소한 기회주의에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta_{31} = -.40$ ;  $t = -3.65$ ;  $P < .05$ ,  $\beta_{41} = -.10$ ;  $t = -1.66$ ;  $P < .10$ ). 이는 전체집단을 분석한 결과와 일치한다. 참여화는 집단 2에서 유의적인 영향력이 나타났고( $\beta_{32} = -.17$ ;  $t = -2.07$ ;  $P < .10$ ), 공식화는 집단3에서 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta_{43} = .10$ ;  $t = 1.88$ ;  $P < .10$ ). 공식화의 경우 전체집단을 분석한 결과는 유의적이지 않게 나타났다.

<表 4-7> 최소한 기회주의에 대한 회귀분석결과

집 단	회 귀 식	R <sup>2</sup>	F	계수	측정값	t 값
전 체	최소한 기회주의 = $\beta_{10} + \beta_{11}$ 중앙집중화 + $\beta_{12}$ 참여화 + $\beta_{13}$ 공식화	.15	21.78 <sup>a</sup>	$\beta_{10}$ $\beta_{11}$ $\beta_{12}$ $\beta_{13}$	1.25 -.28 -.10 -.03	7.56 <sup>a</sup> -6.02 <sup>a</sup> -2.37 <sup>b</sup> -.70
집단1 (빈약/ 기업형)	최소한 기회주의 = $\beta_{20} + \beta_{21}$ 중앙집중화 + $\beta_{22}$ 참여화 + $\beta_{23}$ 공식화	.18	2.21	$\beta_{20}$ $\beta_{21}$ $\beta_{22}$ $\beta_{23}$	1.48 -.42 -.09 .15	1.94 <sup>c</sup> -2.57 <sup>b</sup> -.65 1.01
집단2 (빈약/ 계약형)	최소한 기회주의 = $\beta_{30} + \beta_{31}$ 중앙집중화 + $\beta_{32}$ 참여화 + $\beta_{33}$ 공식화	.56	25.15 <sup>a</sup>	$\beta_{30}$ $\beta_{31}$ $\beta_{32}$ $\beta_{33}$	.46 -.40 -.17 -.20	1.66 <sup>a</sup> -3.65 <sup>b</sup> -2.07 <sup>c</sup> -1.80
집단3 (풍요/ 기업형)	최소한 기회주의 = $\beta_{40} + \beta_{41}$ 중앙집중화 + $\beta_{42}$ 참여화 + $\beta_{43}$ 공식화	.03	2.33 <sup>a</sup>	$\beta_{40}$ $\beta_{41}$ $\beta_{42}$ $\beta_{43}$	2.52 -.10 .02 .10	9.80 <sup>a</sup> -1.66 <sup>c</sup> .36 1.88 <sup>c</sup>
집단4 (풍요/ 계약형)	최소한 기회주의 = $\beta_{50} + \beta_{51}$ 중앙집중화 + $\beta_{52}$ 참여화 + $\beta_{53}$ 공식화	.68	5.01 <sup>b</sup>	$\beta_{50}$ $\beta_{51}$ $\beta_{52}$ $\beta_{53}$	.39 -.24 -.56 .11	.63 -1.03 -2.54 .42

a  $P < .01$ 에서 유의적임.

b P<.05에서 유의적임.  
c P<.10에서 유의적임.

<표 4-8>는 관계결속의 변수중 만족을 관료적 구조화의 세가지 변수(중앙집중화, 참여화, 공식화)의 함수로 표시한 것이다. 모형은 유의적이며(F=83.31; P<.01), 설명력도 높다(R<sup>2</sup>=.39). 만족에 대해 참여화와 공식화가 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고( $\beta_{12}=.53$ ; t=11.42; P<.01,  $\beta_{13}=.23$ ; t=4.62; P<.01), 중앙집중화의 영향은 유의적이지 못하였다( $\beta_{11}=.02$ ; t=.42). 중앙집중화가 만족에 부정적인 영향을 미치리라는 기대와는 달리 정(+)의 영향을 미쳤으며, 따라서 가설 2-3에서 참여화가 만족에 긍정적인 영향을 미치리라는 것만 채택되었다.

<表 4-8> 만족에 대한 회귀분석결과

집 단	회 귀 식	R <sup>2</sup>	F	계수	측정값	t 값
전 체	만 족 = $\beta_{10} + \beta_{11}$ 중앙집중화 + $\beta_{12}$ 참여화 + $\beta_{13}$ 공식화	.39	82.31 <sup>a</sup>	$\beta_{10}$ $\beta_{11}$ $\beta_{12}$ $\beta_{13}$	.86 .02 .53 .23	4.85 <sup>a</sup> .42 11.42 <sup>a</sup> 4.62 <sup>a</sup>
집단1 (빈약/ 기업형)	만 족 = $\beta_{20} + \beta_{21}$ 중앙집중화 + $\beta_{22}$ 참여화 + $\beta_{23}$ 공식화	.14	5.13 <sup>a</sup>	$\beta_{20}$ $\beta_{21}$ $\beta_{22}$ $\beta_{23}$	2.53 -.16 .27 .13	5.53 <sup>a</sup> -1.42 3.04 <sup>a</sup> 1.35
집단2 (빈약/ 계약형)	만 족 = $\beta_{30} + \beta_{31}$ + 중앙집중화 + $\beta_{32}$ 참여화 + $\beta_{33}$ 공식화	.63	39.71 <sup>a</sup>	$\beta_{30}$ $\beta_{31}$ $\beta_{32}$ $\beta_{33}$	.49 -.16 .86 .13	1.73 <sup>a</sup> -1.35 9.46 <sup>a</sup> 1.04
집단3 (풍요/ 기업형)	만 족 = $\beta_{40} + \beta_{41}$ 중앙집중화 + $\beta_{42}$ 참여화 + $\beta_{43}$ 공식화	.32	18.88 <sup>a</sup>	$\beta_{40}$ $\beta_{41}$ $\beta_{42}$ $\beta_{43}$	1.27 .00 .38 .29	3.36 .01 4.28 <sup>a</sup> 3.35
집단4 (풍요/ 계약형)	만 족 = $\beta_{50} + \beta_{51}$ 중앙집중화 + $\beta_{52}$ 참여화 + $\beta_{53}$ 공식화	.74	6.56 <sup>b</sup>	$\beta_{50}$ $\beta_{51}$ $\beta_{52}$ $\beta_{53}$	.38 .06 .42 .42	.61 .27 .09 .18

a P<.01에서 유의적임.  
b P<.05에서 유의적임.  
c P<.10에서 유의적임.

참여화가 만족에 미치는 영향은 집단별 결과에서도 집단 4를 제외하고는 모두 유의적으로 나타났다( $\beta_{22}=.27$ ;  $t=3.04$ ;  $P<.01$ ,  $\beta_{32}=.86$ ;  $t=9.46$ ;  $P<.01$ ,  $\beta_{42}=.38$ ;  $t=4.28$ ;  $P<.01$ ). 집단 3의 경우 공식화가 만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta_{43}=.29$ ;  $t=3.35$ ;  $P<.01$ ).

## V. 토 론

유통경로의 형태(기업형/계약형)와 환경의 풍요성(빈약/풍요)에 따라 구분한 네 집단간의 차이는, 비록 높은 수준의 통계적 유의성은 가지지는 못했지만, 참여화를 제외하고는 공식화와 중앙집중화에서 비교적 유의적인 차이를 나타냈으며, 그 방향도 기대했던 바와 같이 수요가 빈약한 기업형유통경로에서 공식화와 중앙집중화가 높게, 풍요한 경로시스템의 관료적 구조화에 미치는 영향을 검토함에 있어 경로형태가 주요한 개입변수가 될 수 있음을 부분적으로 보여주는 것이다.

공식화의 경우 환경이 풍요한 기업형과 빈약한 기업형간에 유의적인 차이가 나타났으나 기대와는 반대로 환경이 풍요한 기업형 경로시스템에서 공식화가 더 높게 나타났다. 이러한 결과에 대해서는 공식화를 공식화의 정도와 공식화의 효율성으로 나누어 설명하는 것이 바람직할 지 모른다. 내부화된 기업형 경로시스템에서는 공식화의 정도보다는 공식화의 효율성이 더 의미가 있을 지 모른다. 따라서 기업형 경로시스템에서 강조되는 것은 거래비용의 최소화를 피하기 위한 시스템의 효율성이며, 이는 의사소통이나 내부거래상의 공식적인 절차와 규정의 적절한 수립과 운영에 직결될 수 있는 것이다. 본사의 입장에서 판매점소의 중요성이 증가하면 시스템의 효율성을 증진시키기 위해 교환과정의 규정과 절차를 더 공식화하게 되는 것이다.

관료적 구조화의 세가지 변수중 중앙집중화가 경로형태에 따른 환경의 영향에 가장 민감하게 나타나고 있으며, 집단간의 유의적인 차이도 가설과 비교적 일치하고 있다. 즉 빈곤한 기업형경로에서는 의사결정의 권한이 본사로 집중되어 통제가 강화되고 있으며, 상대적으로 풍요한 계약형에서는 의사결정권한이 어느정도 판매점소쪽으로 이동되어 자율성이 증진되고 따라서 본사와 대등한 관계에 의한 공동의사결정으로 나가는 경향이 나타나고 있다. 참여화의 경우는 네 집단간의 유의적 차이가 나타나지 않고 있다. 참여화의 경우는 경로형태나 환경풍요성의 정도에 별 영

향을 받지 않고 있으며, 전반적으로 본사와 점소간에 낮은 참여화 정도를 나타내고 있다. 이는 조사대상이 된 경로시스템에서 본사의 마케팅의사결정에 있어서의 판매점소의 참여가 매우 제한적임을 의미하는 것이다.

관료적 구조화와 관계결속간의 관계에서 주요 발견사항은 관계결속을 설명하는데 있어서 공식화, 참여화, 중앙집중화가 모두 의미있는 변수라는 점이다. 관료적 구조화의 각 변수별로 관계결속에 미치는 영향을 보면, 참여화의 경우 만족과 신뢰에는 긍정적인 영향을, 최소한 기회주의에는 부정적인 영향을 각각 미치는 것으로 나타났다. 중앙집중화는 신뢰에는 긍정적 영향을 미치나 최소한 기회주의에는 부정적인 영향을 각각 미치는 것으로 나타났다. 중앙집중화는 신뢰에는 긍정적 영향을 미치나 최소한 기회주의에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 공식화는 만족과 신뢰에 각각 긍정적 영향을 미치고 있다. 이러한 연구결과가 Dwyer & Oh(1987)의 연구결과에 다른 특징적인 점은 우선 Dwyer & Oh의 연구에서는 공식화가 만족과 신뢰에 영향을 미치지 않았으나 본 연구에서는 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 동시에 중앙집중화가 신뢰에도 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다는 것이다. 이에 대한 가능한 설명으로는 공식적인 절차나 규정 및 관료적 통제가 강화될 경우 판매점소의 자율성은 감소되겠지만 본사가 행동이나 전략상의 불확실성을 감소시켜 줌으로써 상대적으로 본사에 대한 신뢰가 상승할 수도 있을 것이라는 점이다. 다음으로는 기회주의가 중앙집중화 뿐만 아니라 참여화의 증진에 의해서도 증가되었다는 것이다. 이에 대한 하나의 가능한 설명으로는 강한 중앙집중화하에서 참여화의 증진은 기회주의적인 행동을 유발하거나 미화시킬 수 있는 의사소통의 경로가 될 수 있다는 점이다. 향후 이에 대한 추가적인 연구가 필요할 것이다.

관료적 구조화와 관계결속에 대한 각 집단별 회귀분석결과는 경로형태가 동일하여도 환경의 풍요와 빈약에 따라 관계결속에 차별적인 영향을 미치고 있음을 밝혀주고 있다. 이러한 연구결과는 다음 두가지 시사점을 제공한다. 첫째, 같은 형태의 경로시스템이라도 각 판매점소의 환경풍요성의 정도에 따라 관료적 통제를 달리하는 것이 높은 관계결속을 유지하는데 필요하다는 점이다. 둘째, 환경이 풍요한 판매점소의 경우가 빈약한 환경의 점소보다도 관료적 통제에 보다 민감하게 반응한다는 점이다. 이에 대해서는 추후의 연구에서 보다 보완되어야 할 것이다.

본 연구의 관리적 차원의 의미로는 날로 급증하고 있는 환경의 변화속에서 본 연구의 결과들이 제조기업의 판매점소에 대한 효율적인 관리를 위한 하나의 지점을 제공할 수 있다는 점이다. 특히 가장 일반적인 경로형태인 기업형과 계약형 경로형태를 연구대상으로 채택하여 각 경로형

태별로 환경이 경로구성원의 행동이나 반응양식에 어떠한 영향을 주는가를 밝혀냄으로서 각 형태별로 환경의 영향에 대응하는 적절한 의사결정구조의 구축에 도움을 줄 수 있을 것이다. 나아가 경로양자간의 상호이해를 증진시켜 관계관리에 대한 효율성을 높일 수도 있을 것이다.

본 연구의 주요한 한계로서는 관료적 구조화의 각 변수가 관계결속에 미치는 영향이 선행연구와 상이하게 나온것에 대해 보다 정확한 설명이 부족하다는 것이며, 이를 위해 보다 다양한 산업과 연구방법을 통한 향후의 연구가 요망된다 하겠다. 또한 본 연구에서 제시했던 가설들중 지지되지 않는 것들에 대해서는 그 이유와 추가개입변수들에 대한 향후의 연구들이 뒤따라야 할 것이다. 한편 관료적 구조화변수들 상호간의 상관관계가 높아 이들의 다중공선성문제가 연구결과에 영향을 줄 수 있다는 점도 지적되어져야 한다. 그리고 관계결속을 반영하는 만족, 신뢰, 그리고 최소한 기회주의 변수들중 만족과 신뢰의 상관관계가 높게 나타나 향후 이들 개념의 명확한 정립과 측정스케일에 대한 검토가 요구되어 진다. 마지막으로, 추가적인 참고분석자료로서 제시하기는 하였지만, 관료적 구조화와 관계결속변수들간의 네가지 집단별 회귀방정식의 경우 집단별 표본크기의 차이가 심하고 특히 집단 4의 표본크기가 매우 작다는 점은 연구의 한계로 지적되어야 한다.

## 참 고 문 헌

1. 오세조, “프랜차이즈경로상에서 관계결속에 대한 내부정치경제적 영향,” 경영학 연구, 제19권 제2호(1990년 2월), pp. 47-66.
2. 오세조, 심종섭, “기업형 수직적 유통경로에서 시장환경의 풍요성과 동태성이 내부정치경제에 미치는 영향,” 산업과 경영, 산업경영연구소, 연세대학교, 제27권 제1호(1990년 11월) pp.85-101.
3. Achrol, Ravi Singh, Torger Reve, and Louis W. Stern, “The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis,” *Journal of Marketing*, Vol. 47(Fall 1983), pp.55-67.
4. Aldrich, Howard E., *Organization and Environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, CA: Sage Publications, 1979.
5. Aldrich, Howard E., and Jeffrey Pfeffer, “Environments of Organizations,” *Annual Review of Sociology*, Vol. 2(1976), pp. 79-105.
6. Anderson, Erin and Barton A. Weitz, “Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity,” *Sloan Management Review*, Vol. 27(Spring 1986), pp. 3-19.
7. Arndt, Johan, “The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol. 47(Fall, 1983), pp. 69-75.
8. Benson, J. K., “The Political Economy,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20 (June 1975), pp. 229-49.
9. Churchill, Gilbert A. and Paul Peter, “Research Design Effects on the Reliability of Rating Scales: A Meta-Analysis,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 21(November), 1984, pp. 360-375.
10. Daft, Richard L., *Organization Theory and Design*, St. Paul, MN: West Publishing Company, 1986.
11. Duncan, Robert B., “Characteristics of Organizational Environments and Perceived En-

- vironmental Uncertainty,” *Administrative Science Quarterly*, (September 1972), pp. 313–27.
12. Dwyer, F. Robert and Sejo Oh, “Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 22(November 1987), pp. 397–414.
13. Dwyer, F. Robert and Sejo Oh, “The Consequences of Intertype Competition on Retail and Interfirm Behavior”, in Educator’s Conference Proceedings, *Chicago: American Marketing Association*, 1987, pp. 23–28.
14. Dwyer, F. Robert and Sejo Oh, “A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies,” *Journal of Marketing*, Vol.52(April 1988), pp. 21–34.
15. Dwyer, F. Robert and M. Ann Welsh, “Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 21(February 1985), pp. 75–88.
16. Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh, “Developing Buyer–Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, Vol. 51(April 1987), pp. 11–27.
17. Etgar, Michael, “Channel Environment and Channel Leadership,” *Journal of Marketing Research*, (February 1977), pp. 69–76.
18. 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. 130–42.
19. Hunt, Shelby and John R. Nevin, “Power in a Channel of Distribution: Source and Consequences,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 11(May 1974), pp. 186–93.
20. John, George and Torger Reve, “Reliability and Validity of Key Informant Data from Dyadic Relationships in Marketing Channels,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 19(November 1982), pp. 517–24.
21. Kim, Kee Young, Sejo Oh, and F. Robert Dwyer, “Interfirm Technology Transfer: Absorptive Capacity and Environment Effects on Contractual Terms,” *Journal*

- of Marketing Channels*, accepted, The Haworth Press, Inc.
22. 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.
  23. Marrett, Cora Bagley, "On the Specification of Interorganizational Dimensions," *Sociology and Social Research*, Vol. 56(October 1971), pp. 83–99.
  24. Morrow, P. C., "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment," *Academy of Management Review*, Vol. 8(1983), pp. 486–500.
  25. Nunnally, Jum C., *Psychometric Theory*, Second Edition, New York: McGraw Hill, 1978.
  26. Oh, Sejo, F. Robert Dwyer, and Robert F. Dahlstrom, "External Influences on Channel Relationships: Lessons from Negotiation Lab," *Advances in Distribution Channel Research*, accepted, JAI Press, Inc.
  27. Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik, *The External Control of Organization*, New York: Harper and Row, 1978.
  28. Reichers, Arnon E., "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment," *Academy of Management Review*, Vol. 12(July 1985), pp. 460–471.
  29. Reve, Torger "Interorganizational Relations in Distribution Channel: An Empirical Study of Norwegian Distribution Channel Dyads," unpublished Ph. D. dissertation, Northwestern University, 1980.
  30. Reve, Torger and Louis W. Stern, "Interorganizational Relations in Marketing Channels," *Academy of Management Review*, Vol. 4, No.3, 1979, pp. 405–416.
  31. Scott, W. Richard, *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall Inc., 1981.
  32. Stern, Louis W. and Torger Reve, "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, Vol. 44 (Summer 1980), pp. 52–64.
  33. Stern, Louis W. and Adel El–Ansary, *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, NJ:

Prentice-Hall, 1982.

34. Sullivan, Jeremiah and Richard B. Peterson, "Factors Associated with Trust in Japanese-American Joint Ventures," *Management International Review*, Vol. 22, No. 2, 1982, pp. 30-40.
35. Williamson, Oliver E., "The Economics of Organization: Transaction Cost Approach," *American Journal of Sociology*, Vol. 87(November 1981), pp. 548-77.
36. Zald, Mayer N., *Organizational Change: The Political Economy of the YMCA*, Chicago: University of Chicago Press, 1970.
37. Zand, Dale E., "Trust and Managerial Problem Solving," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17(June 1972), pp.222-39.

