

지속적인 구매자-판매자 교환관계 속에서 영향전략의 사용에 대한 관계적 규범의 역할

Roles of Relational Norms in Using Influence Strategies in Sustained Buyer-Seller Exchange Relationships

오 세 조*

김 성 일**

김 천 길***

最初 論文 接受日 : 92. 10.

修正本 接受日 : 93. 7.

論文 掲載 確定日 : 94. 1.

초 록

본 연구는 지속적인 교환관계속에서 관계적 규범이 영향력 행사 전략(영향전략)에 어떠한 영향을 미치는 지를 검토해 보기 위한 것이다. 우선 지속적인 교환관계속에서는 일반적으로 정보교환 및 요청의 사용빈도가 높고, 권고, 약속, 법적호소 및 위협의 사용빈도가 상대적으로 낮을 것이라는 가설은 부분적으로 지지되었다. 한편 관계적 규범이 간접영향전략에는 긍정적으로, 직접영향전략에는 부정적으로 영향을 미칠 것이라는 가설도 부분적으로 지지되었다. 즉 상호성 규범이 높을수록 정보교환과 권고의 사용빈도가 높아지고 위협의 사용빈도가 낮아지며, 유연성규범이 높을수록 요청의 사용빈도가 낮아지며, 결속규범이 높을수록 권고의 사용빈도가 높아지고 법적호소와 요청의 사용빈도가 낮아짐을 보여주었다. 그리고 관계적 규범이 영향전략에 미치는 위와 같은 영향은 힘의 균형적 관계에서보다 불균형적 관계에서 더 높게 나타날 것이라는 가설도 부분적으로 지지되었다.

* 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 博士課程

*** 延世大學校 大學院 經營學科 博士課程

마케팅 연구는 그동안 대체로 단속적인 거래에 초점을 맞추어 전략체계와 이론을 개발해 왔으나, 반면 관계적 관점에서의 교환의 발전과정을 이해하는 데에는 상대적으로 소홀히 해 왔다(Dwyer, Schurr, & Oh 1987). 교환관계에서 탐색 및 확대단계를 거쳐 관계결속에 도달하고자 할 때는 높은 수준의 목표일치 또는 확고한 이행메카니즘(담보 또는 다른 구속조치들)이 요구된다. Dwyer, Schurr, & Oh(1987)는 복잡하고 불확실한 환경속에서 인간의 불완전한 정보처리 능력 때문에 그러한 안전장치가 더욱 요구되므로 이에 대한 향후 연구의 필요성을 강조하고 있다.

I. 연구배경 및 목적

유통경로시스템의 특이한 배경이나 상황이 교환관계의 본질과 기능에 중요한 영향을 미치며(Weitz 1981), 효과적인 의사소통은 유통경로를 결속시키는 중대한 역할을 한다(Mohr & Nevin 1990 ; Grabner & Rosenberg 1969 ; Stern & El-Ansary 1988). 유통경로시스템내에서 한 구성원이 상대방의 행동을 변화시키고자 할 때 여러가지 영향전략(힘을 적용시키는데 사용되는 의사소통 수단)을 이용할 것이다. 즉 효과적인 힘의 사용은 경로내에서 역할을 조정하고 갈등을 관리하는데 중요한 수단이 된다(Schul, Pride, & Little 1983). 강한 힘의 소유자는 상대방을 착취하기 위해 상대적으로 강압적인 영향전략을 빈번하게 사용할 것이라는 주장(Bannister 1969 ; Robicheaux & El-Ansary 1975)과 힘의 소유가 착취나 강압적 영향전략의 빈번한 사용을 수반하지 않는다고 하는 힘의 바람직한 측면을 강조하는 주장도 있다(Blau 1964 ; Stern & Heskett 1969).

힘과 강압적 영향전략간의 정(+)의 관계를 주장하는 이론적 근거는 강한 힘의 소유자는 교환관계에서 어떤 보상을 얻기 위해 상대방(target)을 기회주의적으로 착취할 것이라는 생각에 근거하고 있다. 유통경로상의 연구에서 이러한 생각은 Dwyer & Walker(1981)와 Kale(1986)의 연구에서 지지된다. Dwyer & Walker(1981)는 MBA학생들을 대상으로 한 실험실 협상게임을 통해 힘의 우위에 있는 피험자는 즉각적인 자기 이익을 추구하면서 극단적인 협상안을 제시하고, 쉽게 양보하려 하지 않으며, 균형적인 힘의 관계에서보다 더욱 위

협적인 메시지를 전달한다는 것을 발견하였다. 인도의 텅스텐 카바이드 도구 산업을 대상으로 한 Kale(1986)의 연구결과는 판매자시장(seller's market)에서 딜러가 인식하는 판매자의 힘이 강할수록 판매자는 강압적 영향전략을 행사하는 것으로 나타났다. 이 두 연구의 상황설정의 공통점은 높은 경쟁적인 성향, 최소한의 신뢰 및 단속적인 시장교환을 반영하였다는 것이다. 그러나 유통경로연구에서 이와 상반된 결과들이 제시되기도 한다. 미국내 자동차 산업을 대상으로 한 Frazier & Summers(1984)의 연구는 제조업자가 딜러에게 영향력을 행사할 때 사용가능한 영향전략 중에서 위협이나 법적호소보다는 정보교환이나 요청이 주로 이용되고, 이들 전략은 기업간 의견일치와 높은 연관이 있음을 밝혔다. 미국자동차 산업을 대상으로 위와 같은 두 가지 형태의 연구를 비교해 보고자 시도된 Dahlstrom, Dwyer, & Oh(1988)의 연구는 프랜차이즈 가맹점(franchisee)의 중요성(즉, 높은 판매량과 시장잠재력)은 프랜차이즈 본부(franchisor)에게 협력적 관계유지 욕구를 향상시켜 간접영향전략의 사용을 촉진시킨다는 것을 밝히면서 Frazier & Summers(1984)의 연구를 지지하였다. 또한 그들은 Kale(1986)의 연구에서 힘과 강압적인 영향전략이 정(+)의 관계를 보이는 것은 딜러가 상대적으로 낮은 판매량을 지니고 있어 제조업자의 운영측면에 대한 중요성이 낮고 딜러의 관계 대체가능성도 낮기 때문이라고 주장하였다.

위와 같은 연구들에서 얻을 수 있는 시사점은 영향전략이 힘의 논리 뿐만 아니라 관계의 논리에 의해서도 영향받을 수 있다는 것이다. 즉 단속적 거래에서는 힘의 착취적인 능력이 강조되나 장기적인 관계적 교환에서는 협력적인 관계의 개발과 유지가 중요하다는 것이다. 관계적 교환은 시간의 경과에 따라 관계상의 이익과 부담을 나누거나, 분배되어진 이익과 부담을 조정하는 동태적인 교환이라고 할 수 있다(Macneil 1980 ; Dwyer, Schurr, & Oh 1987). 이러한 관계적 교환에서 특히 관계적 규범(relational norms)의 중요성이 강조되고 있다. Macneil의 이론을 바탕으로 한 Dwyer, Schurr, & Oh(1987)의 관계발전모형은 교환의 탐색 및 확대단계에서 규범개발의 중요성을 지적하고 있다.

관계적 규범에 관한 연구는 Kaufmann & Stern(1988), Noordewier(1986), Heide & John(1990), Dant & Schul(1992) 등에 의해 행해졌다. Kaufmann & Stern(1988)은 소송 논쟁의 상황에서 세 가지 관계적 규범-즉 결속(solidarity ; 관계 자체의 가치의 내부화), 역할통합(role integrity ; 약조된 역할의 유지), 상호성(mutuality ; 잉여분에 대한 공정한 배분)이 어떻게 상대방 행동의 공정성에 관한 인식에 영향을 미치는지를 검토하였다. 그들의

연구결과는 결속규범, 역할통합규범, 상호성규범이 관계적일수록 상대방의 행동이 보다 긍정하다고 판단하는 것으로 나타났다. 즉 상대방의 비협력적 행동이 고의적인 것으로 생각되지 않는다면 묵과될 가능성이 높아짐을 발견하였다. 또한 Noordewier(1986)는 산업재구매 상황에서 일어나는 밀착성(closeness)에 관한 연구에서 다섯 가지의 관계적 규범 즉 상호성(mutuality ; 편익과 부담의 공유), 확장성(extendedness ; 미래의 교환을 설계하는 정도), 유연성(flexibility ; 계약적 조건들을 조정하는 능력), 정보교환(information exchange ; 의도와 계획에 관한 정보교환), 그리고 활동 통제(operating controls ; 검색과 감독의 제반 활동)를 제시하였다. 그들의 연구결과는 불확실한 환경에서 관계적 규범이 거래성과상의 이점을 낳게 한다는 것을 보여주었다. Heide & John(1990)은 산업재 구매자-공급자 관계에서 밀착성의 세 가지 차원들과 선행조건들과의 관계를 검토하였다. 밀착성의 세 가지 차원들은 공동활동(joint action ; 조직경계에 대한 상호침투, 교류의 정도, 책임의 공유 정도), 지속성(continuity ; 미래의 활동에 대한 쌍방간의 기대), 그리고 타당성(verification ; 공급자의 수행능력을 평가하기 위해 기울이는 노력의 정도)으로 구성된다. 이들의 결과는 산업재 구매자-공급자 관계에서 밀착성이 거래특유자산을 보호하는 안전장치가 될 수 있고, 환경불확실성이 높을 때 특히 바람직하다는 것을 지적하였다. Dant & Schul(1992)은 계약적 유통구조(간이음식점 프랜차이즈)에서 안전 특성(issue characteristics ; 중요성, 재무적 이해관계, 복잡성), 의존 및 관계적 규범이 갈등해소전략(예컨대, 문제해결, 실득, 협상, 정치적 해결)의 선택에 미치는 영향을 검토하였다. 여기서 관계적 규범은 결속, 상호성, 역할통합의 세 가지 차원으로 구분되었다(Kaufmann & Stern 1988). 이들은 역할통합 규범이 높을 때 정치적 해결을 통한 갈등해소 경향이 강하며, 역할통합 규범이 낮을 때 문제해결, 협상, 실득 등의 갈등해소전략이 선택된다는 것을 발견하였다. 그러나 이는 예상과는 반대의 결과였다. 한편 결속과 상호성 규범은 갈등해소전략에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

힘의 배분구조와 규범은 교환관계상에서 당사자들의 행동과 조정과정을 둘러싸고 있는 내부정치구조를 이룬다(Arndt 1983 ; Stern & Reve 1980). 상기의 규범에 관한 연구들은 영향전략이 힘 뿐만 아니라 관계적 규범에 의해서도 영향을 받으며, 특히 지속적인 교환관계에서는 힘보다도 규범이 영향전략에 더 중요한 영향을 미칠 수 있다는 점을 시사해 준다. 본 연구는 지속적 교환관계에 있는 수요자와 공급자 사이에서 일반적으로 어떠한 영향전략이 더 자주 사용되며, 이들 영향전략의 사용은 어떠한 관계적 규범에 의해 영향을 받는 지와, 나아

가 힘의 배분구조가 관계적 규범과 영향전략간의 관계의 강도에 어떠한 영향을 미치는 지를 검토해 보기 위한 것이다.

II. 규범, 영향전략, 그리고 힘의 배분구조

규범은 일반적으로 기대되는 행동 패턴으로 정의될 수 있다(Lipset 1975). Macneil(1980)은 규범을 단속적 규범과 관계적 규범의 연속선상에서 차원화했다. 단속적 규범은 교환당사자들간에 기만적이지 않는 개인의 경쟁적인 이익추구(seeking self-interest without guile)에 관한 기대를 포함한다. 관계적 규범은 이해관계의 상호성(즉 봉사정신)에 대한 기대를 포함한다. Williamson(1975)은 초기의 연구에서 규범을 기회주의(seeking self-interest with guile)와 봉사정신(stewardship)의 연속선상에서 차원화하였다. 한편 특정한 방식으로 행동하는 정도와 그러한 방식으로 행동하지 않았을 때 가해지는 응징의 빈도라는 행동적 정의(behavioral definition)도 있다(Axelrod 1986). 규범에 대한 행동적 정의에는 기대나 가치관이 포함되지 않는다. 이러한 Axelrod(1986)의 정의는 실제 행동을 체계적으로 관찰할 수 있어야 하므로 본 연구에서는 Macneil(1980)의 기대에 근거한 정의를 이용하기로 한다.

조직간 규범은 특별한 종류의 행동과 관련될 수 있다는 의미에서 다차원적이다. 규범은 학자들에 따라 다양한 차원으로 구분되어 접근되고 있다(Dant & Schul 1992 ; Heide & John 1992 ; Kaufmann & Stern 1988 ; Noordewier 1986). 본 연구에서는 Kaufmann & Stern (1988)과 Noordewier(1988)의 접근을 바탕으로 규범을 상호성(mutuality), 유연성(flexibility), 결속(solidarity)의 세 가지 차원으로 개념화시키고자 한다. 상호성(mutuality)은 교환과정에서 발생한 편익과 부담의 공정한 배분을 말한다. 시장교환에서 편익과 부담은 엄밀히 나누어지지만 관계적 교환에서는 공유되며 장기간에 걸쳐 평가된다. 상호성이 높은 관계에서 당사자들은 관계기여도에 상응하는 편익과 부담을 받고 있다고 느낀다. 유연성(flexibility)은 환경 변화시에 우호적으로 적응할 것이라는 쌍방향 기대를 의미한다. 예컨대, 환경 변화시 구매자가 방침을 갑작스럽게 수정하여 공급자에게 해를 끼치지 않을 것이라는 공급자의 기대이다. 시장거래에서는 완전성과 엄격성을 가정하여 미래 사건을 현재화시키는 반

면 관계적 교환에서는 거래조건과 역할설정의 불완전성을 인정하고 미래 사건을 계획한다. 결속(solidarity)은 관계의 지속 자체가 중요하고 가치있는 것으로 내부화된 정도를 말한다. 결속이 없다면 미래의 교환관계는 보장될 수 없기 때문에, 결속은 관계에 해로운 방향으로 의사결정통제력을 사용하지 않을 것이라는 안전장치가 될 수 있다.

영향전략은 상대방의 행동을 수정하려는 영향력시도에 이용되는 의사소통 내용과 구조 즉, 힘 또는 힘의 원천이 사용되는 방법으로 정의된다(Frazier & Summers 1984). Frazier & Summers(1984)는 영향전략의 차원들로 정보교환(information exchange), 권고(recommendation), 약속(promise), 위협(threat), 법적 호소(legalistic plea) 그리고 요청(request)을 제시하였다. 보다 구체적으로 살펴보면, 정보교환전략은 일반적인 사업내용이나 운영절차에 관해 토론하며 구체적인 행동을 요구하지 않는다. 권고전략은 구체적인 행동에 관하여 영향력 행사자(source)의 제안을 따르면 상대방(target)에게 이로울 것이라는 점을 알린다. 약속은 행사자의 요구에 순응하면 행사자가 구체적인 보상을 제공할 것을 약속하는 전략이다. 위협전략은 원하는 행동을 취하지 않을 때 응징이 가해질 것임을 알린다. 법적호소는 법적계약이나 구속력있는 비공식적 합의사항에 의해 어떤 행동을 요구한다. 요청은 순응 또는 불응에 대한 구체적인 결과를 알리지 않고 원하는 행동만을 알린다.

영향전략들은 지금까지의 연구에서 다음과 같이 구분되어 왔다. 첫째, 상대방의 인식을 수정하여 영향력을 달성하는 간접영향전략(예컨대, 정보교환 및 권고)과 상대방의 인식을 수정하지 않고 영향력을 달성하는 직접영향전략(예컨대, 요청, 약속, 위협 및 법적호소)이 있다(Frazier & Summers 1984). 둘째, 불응시 가해질 응징을 명확히 하는 지에 따라 강압적 영향전략(예컨대, 약속, 위협, 법적호소)과 비강압적 영향전략(예컨대, 정보교환, 권고, 요청)으로 구분된다(Frazier & Summers 1984 ; Kale 1986). 셋째, 의도된 행동이 일반적인지(예컨대, 정보교환), 구체적인지(예컨대, 권고, 요청, 약속, 위협, 법적호소)에 따라 구분되기도 한다(Mohr & Nevin 1990).

일반적으로 힘은 상대방이 하고자 하지 않는 일을 하게 만드는 능력이다(Gaski 1984). 유통경로상에서 경로구성원의 힘은 다른 경로구성원의 마케팅전략의 결정변수들을 통제할 수 있는 능력으로 정의된다(Stern & El-Ansary 1988). 이러한 통제력이 힘으로 사용되기 위해서는 마케팅전략에 대한 상대방의 통제가능 수준보다 힘을 행사하고자 하는 쪽의 통제가능 수준이 높아야 한다. 경로구성원이 힘의 원천을 가지고 있다는 사실은 단지 영향력의 잠재력

을 보유하고 있다는 것을 의미한다(Frazier 1983). 위와 같이 힘은 어떤 경로구성원이 다른 경로구성원의 의사결정변수들에 영향을 줄 수 있는 능력, 즉 다른 경로구성원의 믿음과 행동에 대한 영향의 잠재력으로 정의되어 왔다.

상호의존성이 높은 관계에서는 마케팅활동의 조정을 용이하게 하기 위해 협력적 관계를 개발하고 유지하는데 각별한 관심을 가진다(Alderson 1965; Stern 1977). Frazier & Summers(1984)는 상호의존성이 높은 장기적 관계에서 힘의 우위를 점하는 당사자가 구사하는 영향전략의 사용빈도에 관해 논하고 있다. 정보교환은 관계에 긍정적인 영향으로 작용하므로 이러한 관계에서 지배적인 영향전략이 된다는 것이다. 정보교환은 상당한 시간과 노력이 필요하지만 상호의존성이 높은 관계에서는 기업간 상호작용이 빈번하게 일어나므로 가능하게 된다. 또한 권고와 요청도 협력적 관계를 도와준다. 그러나 이 두 전략과 약속은 수행될 행동이 구체화되어야 하므로 권고, 요청, 약속의 빈번한 사용은 상대방에 대한 간섭으로 여겨질 수 있고, 상대방의 분노를 자아내고, 미래의 영향력 시도에 저항을 증가시킬 수 있다. 그리고 영향력행사자의 권고로 인한 바람직한 결과가 발생할 경우에 그 원인을 영향력행사자의 권고에 돌리지 않고 자신의 성공적인 업무수행의 결과로 생각할 가능성이 높기 때문에, 권고전략의 사용빈도는 요청보다 상대적으로 낮게 나타날 것이다. 약속은 보상이 제공되어야 하므로 요청과 권고보다 사용되는 빈도가 낮을 것이다. 한편 가장 사용빈도가 낮은 전략은 노골적인 강요의 형태를 띠고 있는 위협과 법적 호소라고 할 수 있다. 위협과 법적호소는 관계상의 협력적 성향을 줄이고, 갈등을 증폭시키며, 미래의 다른 영향전략의 효과를 감소시킬 것이기 때문에 가장 적게 사용될 것이다.

위와 같은 Frazier & Summer(1984)의 논리를 바탕으로 그들의 첫번째 가설을 실증적으로 반복 검증하고자 한다.

가설 1 : 지속적 교환관계에서 영향전략의 사용빈도는 정보교환과 요청이 가장 높게, 법적 호소와 위협은 가장 낮게, 그리고 권고와 약속은 중간 수준으로 나타날 것이다.

영향전략은 경로구성원을 효과적으로 통제하여 경로상의 성과의 향상, 갈등의 감소 및 만족의 증가 등을 도모하려는 데에 목적이 있다. 기존의 연구결과들은 영향전략이 힘의 배분구조와 관계적 규범에 의해 결정되어진다는 점을 시사해 준다(표 2-1 참조). 지속적인 교환관

계에서는 개별적인 이익보다 공동 이익을 위해 지속적으로 상당한 자원을 투입하고, 관계유지노력을 위해 내적 자율규제가 강조되며, 관행이나 묵시적 가정들에 의해 역할이 규정된다(Dwyer, Schurr, & Oh 1987). 이러한 지속적 교환관계는 관계적 규범이 수반된다. 편익과 부담이 공유되며 장기간에 걸쳐 평가되는 상호성규범이 높을 때 상대방의 성과향상을 위해 기꺼이 노력하게 되며, 또한 공동의 이익을 위해 커다란 양보를 일방적으로 결정하는 경향이 높아지게 된다. 이 때의 영향전략은 정보교환 및 권고가 주로 사용되고, 단기적 안목의 요청, 약속, 법적호소 및 위협은 억제된다고 볼 수 있다. 또한 유연성규범이 높다는 것은 갑작스러운 변화를 강요하지 않음을 의미하므로 직접영향전략의 사용을 억제시킨다고 볼 수 있다. 그리고 관계 자체를 중요시 하는 결속은 지속적인 협력관계 유지에 대한 기대를 포함한다. 상대방의 인식을 변화시키지 않고 상대방 입장에서 최선이 아닌 행동을 취하도록 하는 요청, 약속, 법적호소 및 위협은 협력적 분위기를 해치므로 자제되는 반면, 신뢰를 증진시키고 갈등을 감소시킬 수 있는 정보교환 및 권고가 선호된다.

<표 2-1> Frazier & Summers(1986)와 Kale(1986)의 연구 비교

구 분	Frazier & Summers(1986)	Kale(1986)
힘의 배분구조	불균형	불균형
관계적 규범	높음	낮음
힘과 긍정적인 관계에 있는 영향전략	정보교환, 요청	위협, 약속, 법적호소

한편 힘의 우위에 있는 당사자는 영향전략을 행사할 수 있는 충분한 기술과 자원을 보유하고 있음을 의미한다. 불균형적 힘의 배분구조에서 강자는 장기예측 및 시장상황 등의 정보를 보유하고 있고 강자가 제공하는 정보에 대한 약자의 신뢰가 높기 때문에, 이러한 상황에서 힘은 정보교환 및 권고전략의 사용을 촉진한다. 반면 요청, 약속, 법적호소 및 위협전략은 갈등을 야기하고 협력적 분위기를 해치며, 불신과 기회주의적 행동을 유발하고, 상대방의 불만을 초래하여 지속적 교환관계의 유지를 위태롭게 하므로 매우 신중하게 검토되어진다(Frazier & Summers 1984 ; Gaski 1984 ; Lusch 1976). 또한 관계적 규범은 강자의 통제 남용을 방지하며 거래특유자산을 보호할 수 있는 하나의 안전장치가 될 수 있기 때문에(Heide & John 1992), 힘의 균형적인 관계에서보다 불균형적인 관계에서 관계적 규범의 중요성이 강조될 것

이다. 따라서 균형적 힘관계에서보다 불균형적 힘관계에서, 관계적 규범이 높을 때 정보교환 및 권고는 더욱 빈번하게 사용되며 요청, 약속, 법적호소 및 위협전략의 사용은 더 억제될 것이다.

위와 같은 논리를 바탕으로 다음과 같은 가설이 성립될 수 있다.

가설 2 : 지속적 거래관계에서는 상호성, 유연성, 결속 규범이

- a. 정보교환 및 권고 전략과 긍정적인 관계를 나타낼 것이며,
- b. 요청, 약속, 법적호소 및 위협 전략과는 부정적인 관계를 나타낼 것이다.

가설 3 : 가설 2의 상관관계는 균형적인 힘관계의 경우보다 불균형적인 힘관계의 경우에 더욱 높게 나타날 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 표 본

본 연구의 조사를 위한 표본프레임은 전기·전자부품 공급업체 및 구매업체로서 1990년 한국전자공업진흥회 회원명부에 등록된 업체들이며, 그 중 종업원이 100인 이상이며 본사의 소재지가 서울인 업체들을 대상으로 하였다. 대상업체는 156개였다. 핵심응답자(key informants)는 구매 및 공급 실무책임자들인 과장이나 부장들이었다.

본 연구의 성격상, 조사는 먼저 부품 구매업체에서부터 시작되었으며, 다음으로 해당 구매업체가 거래관계를 유지하고 있다고 밝힌 공급업체에 대해 설문조사가 행하여졌다. 먼저 156개의 연구대상 구매업자 중에서, 3개 업체 중 2개 업체를 추출하는 체계적 표본추출을 통해 104개 구매업체를 선정하였다. 설문지를 우송하기 전에 전화로 설문조사에의 참여여부를 확인한 결과 29개 업체가 참여거부의사를 표명하였다. 나머지 75개사에 반송용 봉투와 함께 설문지를 발송하였다. 회수된 설문지는 45개로서 응답율은 60%(45/75)였다.

구매업체에 대한 설문조사시에 과거 2년 동안 관계를 지속해 왔으며, 향후에도 2년 혹은

그 이상으로 관계가 지속되기를 기대하는 공급업체로서 적지않은 매매량이 관련되어 있고, 구매자와 공동으로 계획하고 정보를 공유하는 부분이 있는 업체를 대상으로 하여, 이들 대상 업체 중에서 구매자가 인식하기에 상호의존성이 높고 힘의 균형을 이루고 있다고 인식되는 두 공급업체와 힘의 불균형을 이루고 있다고 인식되는 두 공급업체를 각각 기입해 줄 것을 요청하였다. 구매자가 지적한 공급업체의 수는 176개였다. 이들 공급업체를 대상으로 설문하기에 앞서 먼저 전화로 주소, 담당자, 참여여부 등을 확인하였다. 담당자가 외국인인 업체(6개사), 주소불명회사(1개사), 참여거부의사를 밝힌 회사(65개사) 등 총 72개 기업을 제외한 104개 기업에 설문조사원의 직접 방문으로 설문조사가 이루어졌다.

설문지는 기존 문헌과 전문가 및 실무자 면담을 통하여 작성하고 본조사 전에 예비조사를 실시하여 변수의 신뢰성과 타당성을 확인하였다.

2. 측 정

본 연구에서 규범은 Kaufmann & Stern(1988)이 제시한 상호성(mutuality)과 결속(solidarity), 그리고 Noordewier(1986)가 제시한 유연성(flexibility)의 세 가지 차원으로 구분하여 측정하였다. 규범에 관한 9항목들은 5점 리커트척도로 측정되었고, 1점에서 5점으로 갈수록 측정항목에 대한 '동의'의 정도가 심화되는 것으로 조정되었다. 유연성은 거래상대방과의 관계에 있어서 어려운 상황에서의 참을성(FLEX1), 문제 발생시나 특별한 상황에서의 자발적인 계약조정(FLEX2), 그리고 기존 계약조건의 양보(FLEX3) 등으로 측정되었다. 상호성의 측정은 상호간의 이익과 비용의 분담 측면에서의 최소한의 공정성(MUT1), 편익과 협력의 비례성(MUT2), 장기적인 균형성(MUT3) 등으로 이루어졌다. 마지막으로 결속은 거래당사자들이 지속적인 관계유지 노력(SOL1), 협조적인 관계(SOL2), 동반자적 인식에 대한 가치 부여 정도(SOL3)로 측정되었다.

균형적 힘관계(BAL)와 불균형적 힘관계(UNB)는 구매자설문을 통하여 구매자가 인식하기에 힘의 균형과 힘의 불균형을 유지하고 있는 거래선을 각각 지적하게 함으로서 구매자와 공급자간의 힘의 배분구조를 구분하였다.

Boyle, Dwyer, Robicheaux, & Simpson(1992)은 Frazier & Summers(1984)가 제시한 정보교환(information exchange), 권고(recommendation), 요청(request), 약속

(promise), 법적 호소(legalistic plea) 및 위협(threat)의 여섯 가지 영향전략 차원들의 조작적 정의에 따라 각각의 차원들에 대한 다측정항목(multiple-measure items)을 개발하였다. 본 연구는 이들이 제시한 항목들을 이용하면서 공급자-딜러관계에 대한 용어를 구매자-공급자 관계에 관한 적당한 용어로 수정하여 이용하였다. 이들 25항목들의 측정을 위해 5점 빈도척도(frequency scale)가 사용되었는데, 1점은 '전혀 없음', 2점은 '좀처럼 없음', 3점은 '때때로 그러함', 4점은 '대개는 그러함', 5점은 '항상 그러함'으로 조정되었다. 정보교환은 일반적인 전략에 초점(INF1), 전략적 장기적 안건에 몰두(INF2), 장기적 계획에 관한 방향의 토론(INF3), 결정사항이 대국적 양상에 미치는 영향의 설명(INF4) 등의 4항목으로 이루어진다. 권고는 권고의 순응에 따르는 편익의 제시(REC1), 기대되는 긍정적 효과의 명확화(REC2), 쌍방의 이익을 위한 목적의 명확화(REC3), 기대되는 성공의 논리나 증거의 윤곽 제시(REC4) 등의 4항목으로 측정된다. 요청은 결과의 제시없는 순응의 요구(REQ1), 사업에 관한 영향의 설명없이 순응의 요구(REQ2), 보상이나 응징의 언급없는 협력의 요구(REQ3), 순응 동기부여의 불필요성(REQ4) 등의 4항목으로 구성된다. 약속은 특정 행동에 대한 보답의 약속(PRO1), 배달, 원가 및 품질기준 준수에 대한 보상의 제공(PRO2), 새로운 계획의 협조에 대한 보상의 제공(PRO3), 마케팅이나 운영절차의 변경을 위한 보상의 제공(PRO4), 새로운 계획이나 방침의 비협조시 인센티브의 제공(PRO5) 등의 5항목으로 측정된다. 법적호소는 계약의 왜곡된 해석(LEG1), 계약을 협상도구로 이용(LEG2), 계약조항의 상기(LEG3), 유리한 계약내용의 언급(LEG4) 등의 4항목으로 되어 있다. 위협은 요구의 불응시 불이익의 명확화(THR1), 불응시 대금지불 지연이나 주문 취소의 위협(THR2), 새로운 기획에 대한 사업의 방해(THR3), 불응시 상대방의 사업을 방해할 수 있다는 암시(THR4) 등의 4항목으로 이루어진다.

IV. 연구결과

1. 변수의 신뢰성과 타당성

〈표 4-1〉은 규범과 영향전략 변수의 측정항목수와 신뢰성을 나타내는 알파계수를 정리한

것이다. 영향전략의 여섯 가지 차원들의 알파계수는 모두 일반적인 수용기준인 0.7보다 큰

<표 4-1> 변수의 신뢰성

변 수	측정 항목수		알파계수
	최 초	최 종	
<u>규 범</u>			
1. 상 호 성(mutuality)	3	3	.59
2. 유 연 성(flexibility)	3	3	.53
3. 결 속(solidarity)	3	3	.79
<u>영향전략</u>			
4. 약 속(promise)	5	5	.84
5. 위 협(threat)	4	3	.84
6. 법적호소(legalistic plea)	4	3	.86
7. 요 청(request)	4	3	.84
8. 정보교환(information exchange)	4	3	.74
9. 권 고(recommendation)	4	3	.85

<표 4-2> 요인분석표 : 관계적 규범

측 정 항 목	VARIMAX로 회전된 요인상의 부하(loading)		
	요인 1	요인 2	요인 3
MUT1	.236	<u>.748</u>	-.031
MUT2	.387	<u>.599</u>	.039
MUT3	-.064	<u>.719</u>	.154
FLEX1	.186	.192	<u>.729</u>
FLEX2	-.011	.627	<u>.365</u>
FLEX3	.061	.065	<u>.808</u>
SOL1	<u>.825</u>	.160	.029
SOL2	<u>.840</u>	.010	.235
SOL3	<u>.791</u>	.116	.061
고유근	3.03	1.49	1.05
분산비	33.6	16.6	11.7

것으로 나타났으나, 규범의 차원들 중 결속을 제외한 상호성과 유연성의 알파계수는 다소 낮게 나타났다. 그러나 탐험연구에서 수용가능 기준인 0.5보다는 높은 것으로 나타났다(Nunnally 1978 ; Churchill & Peter 1984).

34개 측정항목 중 위협의 '요구의 불응시 불이익의 명확화(THR1)', 법적호소의 '계약의 왜곡된 해석(LEG1)', 요청의 '순응 동기부여의 불필요성(REQ4)', 정보교환의 '결정사항이 대국적 양상에 미치는 영향의 설명(INF4)' 및 권고의 '기대되는 성공의 논리나 증거의 유효 제시(REC4)' 등의 5개 항목은 측정의 내적일관성 차원에서 제거되어졌다.

<표 4-3> 요인분석표 : 영향전략

측정 항목	VARIMAX로 회전된 요인상의 부하(loading)					
	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5	요인 6
PRO1	<u>.685</u>	.196	-.264	.090	-.078	.261
PRO2	<u>.809</u>	.087	.010	.139	.104	.074
PRO3	<u>.797</u>	.064	.213	.148	.135	-.054
PRO4	<u>.753</u>	.142	.142	.160	.178	.094
PRO5	<u>.675</u>	.267	.228	.078	.245	-.128
THR2	.160	.406	-.012	<u>.670</u>	.177	-.101
THR3	.216	.210	.003	<u>.864</u>	.121	-.074
THR4	.191	.134	.131	<u>.811</u>	.230	-.084
LEG2	.304	.338	.160	.198	<u>.688</u>	-.153
LEG3	.199	.100	.054	.149	<u>.876</u>	.045
LEG4	.090	.460	.016	.319	<u>.727</u>	.089
REQ1	.023	<u>.739</u>	.057	.197	.303	.083
REQ2	.150	<u>.798</u>	.146	.250	.172	-.027
REQ3	.226	<u>.834</u>	.065	.132	.075	-.014
INF1	.071	.039	.184	-.010	.001	<u>.807</u>
INF2	.002	.031	.266	-.019	-.101	<u>.765</u>
INF3	.069	.057	.151	-.176	.105	<u>.744</u>
REC1	.115	.114	<u>.827</u>	.115	.109	.226
REC2	.055	.200	<u>.856</u>	.061	.146	.190
REC3	.105	-.039	<u>.759</u>	-.042	-.061	.266
고유근	6.37	3.06	1.95	1.29	1.09	.97
분산비	31.8	15.3	9.7	6.4	5.5	4.8

〈표 4-2〉와 〈표 4-3〉은 규범과 영향전략 변수들의 일차원성(unidimensionality), 즉 판별 타당성(discriminant validity)의 검증을 위한 공통요인분석(common factor analysis)표이다. 〈표 4-2〉에서 볼 수 있듯이 관계적 규범은 세 가지 요인에 의해 설명되고, 각 요인의 고유근값(eigen value)이 모두 1.0을 넘고 있다. 또한 각 측정항목들의 부하(loadings)는 모두 일반적인 수용기준인 0.3을 넘고 있다. 다만 유연성의 측정항목중 ‘문제 발생시나 특별한 상황에서 자발적인 계약조정(FLEX2)’이 상호성에도 교차부하(cross-load)되어 있고, 상호성의 측정항목중 ‘편의와 협력의 비례성(MUT2)’이 결속에도 교차부하되어 있다. 그러나 FLEX2는 유연성의 내적일관성을 손상시키지 않고, 오히려 제거시 유연성의 알파계수가 현저히 낮아진다는 점에서 요인 3(유연성)으로 분류하였다. 이에 대한 추후 검토가 필요하다. 관계적 규범의 요인 1, 2, 3은 전체 분산중 62%의 설명력을 지니고 있다.

한편 〈표 4-3〉에서 나타난 바와 같이 영향전략의 측정항목들은 예상했던 대로 여섯 가지 차원들로 구분되었다. 각 측정항목들의 부하는 모두 0.3을 넘고 있고, 고유근 값도 양호하다. 다만 위협의 측정항목 중 ‘불응시 대금지불 지연이나 주문 취소의 위협(THR2)’과 법적호소의 측정항목 중 ‘유리한 계약내용의 언급(LEG4)’이 각각 요청에도 교차부하되어 있다. 영향전략의 여섯 가지 요인들은 전체 분산중 73.6%의 설명력을 지니고 있다.

또한 구매자 측면에서 공급자에 대하여 지적인 균형적 힘관계(BAL)와 불균형적 힘관계(UNB)의 구분은 공급자 측면에서 대체가능성 여부를 묻는 하나의 측정항목으로서 그 타당성을 검토하였다. ‘이 고객을 대체하기가 어렵거나 대체하는데 비용이 많이 들 것이다’라는 공급자에 대한 측정항목에서 불균형적 힘관계(UNB)에서의 평균은 균형적 힘관계(BAL)에서의 평균보다 유의적으로 높았다($p=.085$). 따라서 구매자에 의한 힘의 배분구조의 구분의 타당성은 지지된다고 할 수 있다.

분석에 앞서 마지막으로 〈표 4-4〉의 영향전략간의 상관계수표를 살펴보기로 한다. 영향전략의 여섯 가지 변수들간의 상관관계는 Frazier & Summers(1984) 및 Kale(1986)의 연구와 대체로 유사하다고 볼 수 있으나, 다음과 같은 차이를 보이고 있다. 첫째, Frazier & Summers(1984)와 Kale(1986)에서는 요청이 위협, 법적호소 및 약속과 부정적인 상관관계를 보였으나, 본 연구에서는 긍정적인 관계를 나타내었다. 둘째, 본 연구와 Frazier & Summers(1984)에서 권고는 위협, 법적호소, 및 약속과 긍정적인 관계를 보였으나, Kale(1986)의 연구에서는 부정적인 상관관계를 나타내었다. 셋째, 본 연구와 Kale(1986)에서 정

보교환이 권고와 긍정적인 관계를 보였으나 Frazier & Summers(1984)에서는 부정적인 관계를 보였다. 넷째, Frazier & Summers(1984)와 Kale(1986)에서 정보교환과 요청이 긍정적인 상관관계를 나타내었으나, 본 연구에서는 비유의적이었다. 다섯째, Frazier & Summers(1984)와 Kale(1986)에서 권고가 요청과 비유의적인 상관관계에 있으나, 본 연구에서는 긍정적인 관계를 보였다. 이와 같이 영향전략 변수들간의 상관관계에 대한 결과가 여러 연구에서 상당히 다르게 나타나는 것으로 보아, 이들 변수들을 직접영향전략과 간접영향전략으로 묶기보다는 모두 분리하여 접근하는 것이 보다 의미있는 결과를 보여줄 수 있을 것으로 판단된다.

〈표 4-4〉 영향전략 변수간의 상관계수표

변 수	평 균	표 준 편 차	상 관 계 수						
			1	2	3	4	5	6	
<u>영향전략</u>									
1. 약속	2.10	.72	.514						
2. 위협	1.81	.87	.419 ^a	.749					
3. 법적호소	2.15	.85	.429 ^a	.544 ^a	.717				
4. 요청	2.41	.81	.366 ^a	.538 ^a	.571 ^a	.656			
5. 정보교환	3.39	.81	.123	-.134 ^c	.011	.042	.657		
6. 권고	3.03	.79	.230 ^a	.133 ³	.224 ^b	.229 ^a	.452 ^a	.629	

대각선 수치는 각 변수의 분산을 나타냄

^aP<.01에서 유의적임 ^bP<.05에서 유의적임 ^cP<.10에서 유의적임

2. 가설검증

구매자와 공급자간의 지속적인 거래관계에서 영향전략의 사용빈도는 정보교환과 요청이 가장 높게 나타나고, 다음으로 권고, 약속, 법적호소, 위협의 순서로 나타날 것이라는 가설 1을 검증하기 위해 일원변량분산분석(one-way ANOVA)을 사용하였다. 그리고 영향전략들간의 차이를 검증하기 위해 Scheffe의 다중비교법(Scheffe's multiple comparisons tests)을 사용하였다. 분석을 위해 각 영향전략들을 별도의 집단으로 고려하였다. 〈표 4-5〉는 이러한 분석의 결과를 요약한 것이다. 여섯 집단간 차이는 유의적인 것으로 나타내었다(F=58.6, P=.00).

영향전략의 사용빈도는 기대했던 것과 같은 순서로 정보교환의 사용빈도가 가장 높았고, 위협의 사용빈도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 그러나 예상과 달리 권고의 사용빈도가 요청의 사용빈도보다 높게 나타났다. 권고전략에 대해서는 향후 추가적인 연구가 요구된다. 집단간 차이를 볼 때 대체로 Frazier & Summers(1984)가 제시한 간접영향전략(정보교환 및 권고)과 직접영향전략(요청, 약속, 법적호소 및 위협)으로 구분되었다($p < .01$). 이는 지속적인 거래관계에서 구매자는 공급자에 대해 직접영향전략보다는 간접영향전략을 사용하고 있음을 말하여 준다. 따라서 가설 1은 부분적으로 지지되었다고 할 수 있다.

〈표 4-5〉 영향전략 변수간의 분산분석결과

변 량	자 유 도	자 승 합	평균 자승	F 값	P 값
집 단 간	5	194.0688	38.8138	58.5970	.0000
집 단 내	615	407.3665	.6624		
합 계	620	601.4353			

집 단	평 균*	순 위		집 단					
		기대	실제	1	2	3	4	5	6
1. 정 보 교 환	3.3948	1	1						
2. 권 고	3.0385	2	2						
3. 요 청	2.4199	3	3	a	a				
4. 약 속	2.0932	4	5	a	a				
5. 법 적 호 소	2.1424	5	4	a	a				
6. 위 협	1.8013	6	6	a	a	a			
합 계	3.5186								

* 1점 : '전혀 없음', 2점 : '좀처럼 없음', 3점 : '때때로 그러함',
4점 : '대개는 그러함', 5점 : '항상 그러함'

^a $P < .01$ 에서 유의적임.

관계적 규범과 영향전략의 관계에 대한 가설 2는 영향전략과 관계적 규범 변수간의 상관계수표에 의해 검토되었다(표 4-6 참조). 상호성은 기대했던 것과 같이 위협($r = -.214 : p < .05$) 및 요청($r = -.158 : p < .10$)과는 부정적인 관계를, 그리고 정보교환($r = .252 : p < .01$) 및 권고($r = .211 : p < .05$)와는 긍정적인 관계를 보이고 있다. 유연성은 요청($r = -.149 :$

p<.10)에만 부정적인 관계를 나타냈다. 결속은 법적호소(r=-.134 : p<.10)와 요청(r=-.184 : p<.05)에는 부정적으로, 권고(r=-.216 : p<.05)와는 긍정적인 관계를 보였다. 그러나 상호성이 약속(r=.140 : p<.10)과 긍정적인 관계를 나타내는 것은 예상과 반대되는 것이었다. 그러므로 가설 2는 부분적으로 지지되었다고 할 수 있다.

〈표 4-6〉 영향전략과 관계적 규범 변수간의 상관계수표

변 수	1. 상호성	2. 유연성	3. 결 속
(평균)	3.53	3.41	4.45
(표준편차)	.64	.66	.46
1. 약속	.140 ^e	.052	-.029
2. 위협	-.214 ^b	-.121	-.009
3. 법적호소	-.083	-.116	-.134 ^f
4. 요청	-.158 ^e	-.149 ^e	-.184 ^b
5. 정보교환	.252 ^a	-.003	.017
6. 권고	.211 ^b	.124	.216 ^b

^aP<.01에서 유의적임 ^bP<.05에서 유의적임

^cP<.10에서 유의적임

관계적 규범, 영향전략 및 힘의 배분구조에 대한 가설 3은 균형적 힘관계의 경우와 불균형적 힘관계의 경우에 대한 영향전략과 관계적 규범 변수간의 상관계수에 의해 검토한 후 상호 비교되어졌다. 균형적 힘관계의 경우의 영향전략과 관계적 규범 변수간의 상관계수표에서 상호성규범은 정보교환전략과 긍정적인 관계(r=.249 : p<.01)를 보였고, 결속규범은 요청 전략과 부정적인 관계(r=-.271 : p<.05)를 나타냈다(표 4-7 참조). 불균형적 힘관계의 경우의 영향전략과 관계적 규범 변수간의 상관계수표에서 볼 때, 상호성규범과 위협전략(r=-.283 : p<.05) 및 유연성규범과 법적호소전략(r=-.291 : p<.05)은 부정적인 관계를 보였고, 상호성규범과 정보교환전략(r=.270 : p<.05), 상호성규범과 권고전략(r=.390 : p<.01) 및 결속규범과 권고전략(r=.288 : p<.05)의 관계는 긍정적인 것으로 나타났다(표 4-8 참조).

상호성규범과 위협전략의 관계는 균형적 힘관계의 경우(r=-.165)보다 불균형적 힘관계의 경우(r=-.283)에 더욱 부정적인 것으로, 상호성규범과 정보교환전략의 관계는 균형적

힘관계의 경우($r=.249$)보다 불균형적 힘관계의 경우($r=.270$)에 더욱 긍정적인 것으로, 그리고 상호성규범과 권고전략의 관계는 균형적 힘관계의 경우($r=.044$)보다 불균형적 힘관계의 경우($r=.390$)에 더욱 긍정적인 것으로 나타났다. 유연성규범과 법적호소전략의 관계는 균형적 힘관계의 경우($r=.014$)보다 불균형적 힘관계의 경우($r=-.291$)에 더욱 부정적인 것으로 나타났다. 결속 규범과 권고전략의 관계는 균형적 힘관계의 경우($r=.133$)보다 불균형적 힘관계의 경우($r=.288$)에 더욱 긍정적인 것으로 나타났다. 이들은 모두 가설 3을 지지하는 것들이다. 그러나 결속규범과 요청전략의 관계는 예상과 반대로 불균형적 힘관계의 경우($r=-.068$)보다 균형적 힘관계의 경우($r=-.271$)에 더욱 부정적인 것으로 나타났다. 가설 3은 부분적으로 지지되었다고 할 수 있다.

〈표 4-7〉 균형적 힘관계의 경우의 영향전략과 관계적 규범 변수간의 상관계수표(N=53)

변 수	1. 상호성	2. 유연성	3. 결 속
(평균)	3.38	3.25	4.40
(표준편차)	.66	.67	.46
1. 약속	.177	.128	-.035
2. 위협	-.165	-.099	.054
3. 법적호소	-.019	.014	-.109
4. 요청	-.139	-.157	-.271 ^b
5. 정보교환	.249 ^a	-.157	.002
6. 권고	.004	.070	.133

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

〈표 4-8〉 불균형적 힘관계의 경우의 영향전략과 관계적 규범 변수간의 상관계수표(N=49)

변 수	1. 상호성	2. 유연성	3. 결 속
(평균)	3.69	3.59	4.50
(표준편차)	.67	.60	.47
1. 약속	.047	-.101	-.047
2. 위협	-.283 ^b	-.143	-.079
3. 법적호소	-.175	-.291 ^b	-.134
4. 요청	-.124	-.077	-.068
5. 정보교환	.270 ^b	.176	.030
6. 권고	.390 ^a	.175	.288 ^b

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

V. 토 론

지속적인 교환관계에 대한 본 연구에서 기대했던 대로 직접영향전략(요청, 약속, 법적호소, 위협)보다 간접영향전략(정보교환, 권고)의 사용빈도가 높은 것으로 나타났다. 전기·전자제품은 수많은 복잡한 부품들로 조립된다. 어느 하나의 부품이라도 부족할 때는 전체 생산라인의 중단을 초래하고, 부품이나 완제품의 결함검사는 상당한 비용을 수반한다. 위와 같은 이유로 구매자는 공급자와 협력적 관계의 유지를 위해 노력하고 공급자의 성공을 위해 적극적으로 정보를 교환한다고 볼 수 있다. <표 4-4>의 영향전략 변수간의 상관계수표에서 약속은 위협 및 법적호소와 높은 긍정적인 상관관계를 나타내는 것으로 보아 Frazier & Summers(1986)와 Kale(1986)의 연구에서와 마찬가지로 본 연구에서도 약속은 강압적 영향전략으로 구분된다고 할 수 있다. 요청은 그 동안 비강압적 영향전략으로 분류되어 왔으나, 본 연구에서는 위협 및 법적호소와 높은 긍정적인 상관관계를 보이는 점이 특이할 만하다. 권고는 기대했던 대로 정보교환과 높은 상관관계를 나타내고 있으나 여타의 영향전략들과도 긍정적인 관계를 보인다. Frazier & Summers(1984)는 정보교환과 권고는 관계의 협력적 본질을 향상시키는데 동일한 효과를 지니므로 정보교환의 성공적인 사용은 권고전략의 사용 필요성을 감소시킨다고 한다. 그런데 정보교환은 많은 시간과 노력을 필요로 하므로 권고와 병행하여 사용할 수 있을 것이다. 또한 권고와 요청의 차이는 상대방의 인식을 변화시키는 지에 있다. 즉, 권고의 순응여부는 시장상황으로부터의 이익가능성에 달려 있고, 요청의 순응여부는 상호간의 역할관계에 달려 있다. 따라서 협력적 성향이 높은 지속적인 거래관계에서 위협과 법적호소의 강압적 영향전략의 사용에 앞서 권고와 요청 전략이 시도된다고 볼 수 있다.

본 연구결과는 세 가지 규범차원 중 상호성과 결속규범이 영향전략과 밀접한 관계가 있음을 보여주었다. 이는 지속적인 교환관계에서는 상호성과 결속규범이 영향전략에 중요한 변수임을 뜻한다. 즉, 편익과 부담의 공정성이 보장되지 않는다면 관계결속과 협력적인 교환관계가 유지될 수 없음을 의미한다고 볼 수 있다. 관계적 규범과 영향전략의 관계에서 상호성 규범은 위협 및 요청전략에 부정적인 영향을 미치고, 정보교환 및 권고전략에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 결속규범은 법적호소와 요청전략에는 부정적인 영향을

미치고, 정보교환 및 권고전략에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 결속규범은 법적호소와 요청전략에는 부정적인 영향을 미치고, 권고전략에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 상호성과 결속규범은 협력적 성향을 줄이고 갈등을 증폭시킬 수 있는 직접영향전략(예컨대, 위협 및 요청)의 사용을 억제하며, 상대방의 의존과 믿음을 향상시켜 공동목표를 증진시킬 수 있는 간접영향전략(예컨대, 권고 및 정보교환)의 사용을 유도한다고 볼 수 있다.

관계적 규범, 영향전략 및 힘의 배분구조의 관계에서 위협에 대한 상호성규범의 영향과, 법적호소전략에 대한 유연성규범의 영향은 균형적 힘의 배분구조에서보다 불균형적 힘의 배분구조에서 더욱 부정적인 것으로 나타났다. 또한 정보교환 및 권고전략에 대한 상호성규범의 영향과, 권고전략에 대한 결속규범의 영향은 균형적 힘의 배분구조에서보다 불균형적 힘의 배분구조에서 더욱 긍정적인 것으로 나타났다. 이는 다음과 같이 설명될 수 있다. 힘의 우위에 있는 강자는 상대방에게 경제적, 심리적 희생을 강요할 수 있으나, 상호관계의 유지를 위해 상당한 자원이 투입되어 있는 지속적 교환관계에서 일방의 실패는 쌍방 모두에게 상당한 비용을 초래할 것이므로, 영향전략의 선택에 힘의 배분구조보다는 관계적 규범의 영향이 크게 발휘되어 직접영향전략의 사용을 자제할 것이라는 것이다. 이러한 상황에서 힘의 우위에 있는 당사자는 장기예측과 시장상황등의 정보를 보유하고 있고, 상대방의 신뢰가 높기 때문에 더욱 더 간접영향전략을 사용할 것이다.

관계적 규범들 중 유연성규범의 평균이 가장 낮게 나타났고, 또한 요청전략 이외의 영향전략에 대한 유연성규범의 영향은 유의적이지 못했다. 이는 본 연구에서 유연성 변수의 신뢰성과 타당성이 낮다는 점이 작용하였다고 할 수 있으나, 다음과 같은 설명도 가능할 것이다. 유연성은 환경 변화시 상대방에게 우호적으로 적응할 것이라는 기대로 정의된다. 그런데 환경 불확실성이 높을 때 거래당사자들간의 기회주의적 속성은 규범과 힘의 역할에 영향을 미칠 것이다. 즉 환경 불확실성이 높고 기회주의가 낮다면 유연성규범이 영향전략의 행사에 영향을 미칠 것이나, 환경 불확실성이 높고 당사자들간의 기회주의가 높다면 영향전략의 행사는 유연성규범에 관련되기보다는 힘에 의존하는 것으로 볼 수 있다. 환경 불확실성과 기회주의 변수를 추가한 향후 연구가 기대된다.

거래관계의 확실성이 부족한 당사자들은 불완전한 계약을 체결하고 향후의 상황 변화에 따라 계약을 조정한다. 이 때 당사자들간의 관계적 규범은 거래비용을 줄일 수 있는 안전장

치가 된다. 또한 소유에 의한 수직적 통합은 관료화에 따른 비효율적 비용(예컨대, 관리비용, 비유연성 및 타성)의 증가를 수반하므로 항상 유리한 것만은 아니다. 정보의 공유로 환경불확실성을 극복하고 합법적 권한과 통제메카니즘으로 기회주의를 제한할 수 있다는 수직적 통합의 장점은 상대방의 운영측면에 대한 관리적 통제절차의 개발을 통해서도 달성될 수 있다. 그리고 내부화를 통해 거래특유자산을 보호할 수 있는 능력이 부족한 약자의 입장에서, 관계적 규범의 개발은 강자의 기회주의를 방지할 수 있는 하나의 안전장치가 될 수 있다. 관리적 의미에서 볼 때, 그동안 힘의 논리로 경로구성원들을 통제해 왔던 국내 대규모 제조기업들에게 최근 유통시장의 개방에 따른 지속적인 협력관계 구축의 필요성이 대두되면서 관계적 규범 개발의 중요성은 더 한층 강조되고 있다.

Axelrod(1986)의 연구는 관계적 규범의 생성, 유지에 관한 여러가지 시사점을 제공해주지만 유통경로상에서도 이에 대한 연구가 요청된다. 규범은 일반적으로 기대되는 행동패턴으로 정의되는 점에서 알 수 있듯이 영향전략이 그러한 메카니즘으로도 작용한다고 볼 수 있다. 따라서 영향력시도의 목적에 따라 그리고 행사되는 힘의 정당성에 관한 상대방의 인식에 따라 힘과 관계적 규범이 어떻게 상호작용하여 영향전략에 영향을 미치는 지를 살펴 볼 필요가 있다. 그리고 본 연구에서는 기업간 합의수준과 영향전략들의 관계가 포함되지 않았다. Frazier & Sumner(1984)는 기업간 합의는 정보교환 및 요청 전략의 사용과 긍정적인 관계에 있으므로 이 두 전략은 협력적 분위기에 관한 효과 측면에서 매력적인 전략이라고 주장하였다. 구매자의 영향전략이 효과 측면에서 항상 바람직한 것이라고 볼 수는 없다. 이러한 문제를 극복하기 위해 영향전략과 성과개념의 관계를 시간의 경과에 따라 연구해 볼 필요가 있다. 또한 본 연구는 영향전략의 빈도만을 살펴보았다. 여러 영향전략들이 함께 또는 순차적으로 사용된다는 사실에서 알 수 있듯이 각각의 영향전략들이 의도된 행동을 달성하게 하는 효과는 다를 것이다. 예컨대, 힘의 우위에 있는 당사자는 한번의 강압적 영향전략으로도 효과를 발생시킬 수 있으나, 힘의 균형 상태에서는 여러번의 강압적 영향전략의 사용이 필요할 것이다. 따라서 영향전략의 사용빈도 뿐만 아니라 의도된 행동을 유발시키는 효과도 고려하여야 할 것이다. 그리고 관계적 규범은 부정직(dishonesty), 불이행(infidelity) 및 책임회피(shirking)라는 세 가지 기회주의를 통제하는 메카니즘으로 작용할 수 있다는 측면에서 관계적 규범과 기회주의의 관계에 대한 연구의 의미가 있을 것이며, 또 다른 통제메카니즘인 의사결정구조화(예컨대, 공식화, 참여화, 집중화)도 여기에 포함시켜 연구해 볼 수 있을 것이다. 마지막으로 규범의 개념정립 및 측정에 있어서도 향후 추가적인 연구가 요망된다고 하겠다.

참 고 문 헌

1. Alderson, Wroe(1965), *Dynamic Marketing Behavior*, Homewood, IL : Irwin, pp. 239-58.
2. Arndt, Johan(1983), "The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.47(Fall), pp.44-54.
3. Axelrod, Robert(1986), "An Evolutionary Approach to Norms," *American Political Science Review*, Voll.80(December), pp.1095-111.
4. Banister, E.(1969), "Sociodynamics: An Integrative Theorem of Power, Authority, Influence, and Love", *American Sociological Review*, Vol.34(June), pp.374-93.
5. Blau, Peter(1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
6. Boyle, Brett, F. Robert Dwyer, Robert A. Robicheaux, and James T. Simpson (1992), "On Influence Strategies in Marketing Channels", unpublished working paper.
7. Churchill, Gilbert A. and Paul Peter(1984), "Research Design Effects on The Reliability of Rating Scales: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research*, 21(November), pp.360-70.
8. Dahlstrom, Robert, F. Robert Dwyer and Sejo Oh(1988), "Interfirm Influence Strategies in Franchise Channels of Distribution", *Annual Conference Proceedings*, Lincoln: Society of Franchising.
9. Dant, Rajiv P. and Patrick L. Schul(1992), "Conflict Resolution Process in Contractual Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, Vol. 56(January), pp. 38-54.
10. Dwyer, F. Robert, P.H. Schurr and Sejo Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.51(April), pp.11-27.
11. _____ and Orville C. Walker Jr.(1981), "Bargaining in an Asymmetrical

- Power Channels," *Journal of Retailing*, Vol.51(Winter), pp.104-15.
12. Frazier, Gary L.(1983), "Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective", *Journal of Marketing*, Vol.47(Fall), pp. 68-78.
 13. _____ and John O. Summers(1984), "Interfirm Influence Strategies and Their Application Within Distribution Channels", *Journal of Marketing*, Vol.48 (Summer), pp.43-55.
 14. _____ and _____ (1986), "Perceptions of Interfirm Power and Its Use Within A Franchise Channel of Distribution," *Journal of Marketing Research*, Vol.23(May), pp.169-76.
 15. Gaski, John F.(1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, Vol.48(Summer), pp.9-30.
 16. Grabner, John and L. J. Rosenberg(1969), "Communication in Distribution Channel Systems," in *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Louis Stern, ed. Boston: Houghton-Mifflin Company.
 17. Heide, Jan B. and George John(1988), "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, Vol.52(January), pp.20-35.
 18. _____ and _____ (1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships?," *Journal of Marketing*, Vol.56(April), pp.32-44.
 20. Kale, Sudhir H.(1986), "Dealer Perceptions of Manufacturer Power and Influence Strategies in a Developing Country," *Journal of Marketing Research*, Vol.23 (November), pp.387-93.
 21. Kaufmann, Patrick J. and Louis W. Stern(1988), "Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation," *Journal of Conflict Resolution*, Vol.32(September), pp.534-52.
 22. Lipset, S. M.(1975), "Social Structure and Social Change," in *Approaches to the Study of Social Structure*, Peter M. Blau, ed., New York: The Free Press.

23. Lusch, Robert F.(1976), "Sources of Power: Their Impact on Interchannel Conflict," *Journal of Marketing Research*, Vol.13 (November), pp.382-90.
24. Macneil, Ian(1980), *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT: Yale University Press.
25. Mohr, Jakki and John R. Nevin(1990), "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective," *Journal of Marketing*, Vol.54(October), pp. 36-51.
26. Noordwier, Thomas G.(1986), "Explaining Contract Purchase Arrangements in Industrial Buying: A Transaction Cost Perspective," Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Wisconsin, Madison.
27. Nunnally, Jum A.(1978), *Psychometric Theory*, Second Edition, New York: McGraw Hill.
28. Robicheaux, Robert and Adel El-Ansary(1975), "A General Model for Understanding Channel Member Behavior," *Journal of Retailing*, Vol.52(Winter), pp.13-29, 93-4.
29. Schul, Patrick L., William M. Pride and Taylor L. Little(1983), "The Impact of Channel Leadership Behavior on Intrachannel Conflict," *Journal of Marketing*, Vol.47(Summer), pp.21-34.
30. Stern, Louis W.(1977), "Distribution Channels As Political Economies: A Framework for Comparative Analysis," Working paper #77-41, Northwestern University.
31. _____ and El-Ansary(1988), *Marketing Channels*, 3ed ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
32. _____ and J. L. Heskett(1969), "Conflict Management in Interorganization Relations: A Conceptual Framework", in *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Louis Stern, ed. Boston: Houghton-Mifflin Company.
33. _____ and Torger Reve(1980), "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, Vol.44(Summer), pp.52-64.

34. Weitz, Barton A.(1981), "Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework," *Journal of Marketing*, Vol.45(Winter), pp.85~103.
35. Williamson, Oliver L.(1975), *Markets and Hierarchies*, New York: The Free Press.

