

산업재 구매자-판매자관계에 있어서 규범, 관료화, 그리고 힘의 배분구조

Relational Norms, Bureaucratic Structuring and Power Structures in Industrial Buyer-Seller Relationships

오 세 조*

박 진 용**

강 호 석***

최 초 논문접수일 : 92. 9

수정본 접수 일 : 93. 8

논 문 게재 확정일 : 94. 3

초 록

단속적 교환에 비해 관계적 교환의 중요성이 강조되고 있는 상황에서 관계적 규범에 대한 연구의 중요성은 점차 증대되고 있다. 본 연구는 지속적인 구매자-판매자의 교환관계속에서 힘의 균형구조보다는 불균형구조일 경우에 관료적구조화는 물론 이에 대한 보완장치로서의 관계적 규범도 더 높게 나타날 것이라는 가설을 제시하였다. 우리나라 전기·전자부품의 구매자와 공급자를 대상으로 한 연구결과에서 힘의 구조가 균형적일 때보다 불균형적일 때 규범이 높게 나타날 것이라는 가설은 부분적으로 지지되었다. 즉 힘의 구조가 균형적일 때보다 불균형적일 때 유연성규범과 상호성규범이 높게 나타났다. 관료적구조화는 공식화의 경우에만 힘의 균형관계보다 불균형관계일 때 높게 나타났다.

* 연세대학교 상경대학 경영학과 부교수

** 연세대학교 대학원 경영학과 박사과정

*** 연세대학교 대학원 경영학석사

조직들은 거래관계의 불확실성을 통제하기 위해 합병, 수직적 통합, 수평적 확장, 거래선 다변화 등과 같은 다양한 전략대안들을 모색한다(Pfeffer & Salancik 1978, Williamson 1985 참조). 이러한 전략대안들 중에서 유통경로상에서의 불확실성 관리를 위해 주목을 받아 왔던 전략대안은 수직적 통합이나 거래선 다변화라고 할 수 있다. 그러나 근래에 와서 수직적 통합이 지니는 관료적 의사결정구조의 한계를 극복하기 위한 노력으로서 관계적 규범(relational norms) 등과 같은 조직문화적 접근이 시도되고 있다(Anderson & Weitz 1992 참조). 동시에 유통경로 관리의 지배논리가 힘(power)의 논리에서 관계성(relationship)의 논리로 바뀌고 있다. 즉 종래에는 거래선을 다변화시켜 거래의존을 줄이고 상대적으로 힘의 우위를 바탕으로 하여 유통경로관리를 한데 비해서 최근에는 기존의 일정한 유통경로 구성원과의 협력적인 파트너십(partnership)을 형성하려는데 보다 주력하고 있다(Heide & John 1990, Arndt 1979, Dant & Schul 1992 참조). 이는 단속적 거래(discrete transaction)보다는 지속적인 공동노력(joint efforts) 혹은 협력(cooperation)을 강조하는 관계적 교환(relational exchange)으로 나가는 것을 의미한다(Dwyer, Schurr & Oh 1987 참조). 최근 국내 유통시장이 개방되면서 그동안 힘의 논리로 유통경로구성원들을 통제해 왔던 대규모 제조기업들이 점차 지속적인 협력관계의 구축에 힘쓰고 나아가 상호 호혜적인 관계를 바탕으로 환경의 불확실성에 유연하게 대처하려는 노력도 이러한 추세에 한 단면이라고 할 수 있다.

I. 연구배경 및 목적

기업간 교환관계에 관한 학문적 연구는 상대적으로 최근에 이루어지고 있으며, 그 내용도 미흡한 부분이 적지 않다. 교환(exchange)은 마케팅에서 하나의 핵심적인 개념이지만, 최근까지는 대체로 단속적 거래에 초점이 맞추어져 왔다. 유통경로의 연구에 있어서도 70년대를 통하여 행동적인 측면에서는 힘(power)과 갈등(conflict)이, 경제적인 측면에서는 정적인 균형모형이 연구의 주요 초점이 되어 왔다.

1980년대에 들어와서 Stern & Reve(1980)는 그때까지의 유통경로 연구에서의 다양한 관점을 적용하고 있던 학자들의 노력을 하나의 통합화된 개념적인 틀로 체계화 시키려고 하

였다. 이러한 정치경제 패러다임(political economy paradigm)의 도입은 교환을 단속적인 거래보다는 지속적인 관계적 교환(relational exchange)의 개념을 도입하는 것을 전제로 하고 있다. 이러한 관계적 교환의 개념은 Arndt(1979)의 “내부거래개념(domesticated market concept)”으로 부터 영향을 받았지만, 보다 근본적으로는 현대계약법(Macneil 1980), 제도 경제학(Williamson 1975; 1985), 그리고 결혼이론(Scanzoni 1979) 등으로부터 지원을 받은 것이다. 여기서 관계적 교환이란 시간의 경과에 따라 관계상의 이익과 분쟁을 나누거나, 분배되어진 이익과 부담을 조정하는 동태적인 교환이라고 할 수 있다(Macneil 1980 참조).

최근 Dwyer, Schurr & Oh(1987)의 관계발전모형은 교환의 탐색 및 확대단계에서의 규범 개발(norm development)의 중요성을 지적하고 있다. 규범은 기대되어지는 행동패턴으로 정의되며(Lipset 1975), 이는 교환쌍방에 대한 탐색의 지침을 제공할 수 있다(Scanzoni 1979, p. 68).

한편 관계적 규범에 대한 주요 실증적 연구논문으로는 Kaufmann & Stern(1988), Noordwier(1986), Heide & John(1990), Dant & Schul(1992), Heide & John(1992) 등이 있다. Kaufmann & Stern(1988)은 소송논쟁의 상황 속에서 세가지 관계적 규범이 어떻게 상대방 행동에 대한 지각에 영향을 미치는지를 검토하였다. 그들의 연구결과는 결속규범(the norm of solidarity; 관계자체의 가치의 내부화), 상호성 규범(the norm of mutuality; 잉여분에 대한 공정한 배분), 그리고 역할통합 규범(the norm of role integrity; 약조된 역할의 유지)이 모두 상대방행동에 대한 지각에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다. 즉 상대방의 행위가 고의적인 것이 아니라면 교환관계상의 규범이 높을수록 상대방의 갈등행위를 묵과할 가능성이 높아진다는 것을 발견하였다.

Noordwier(1986)는 산업재 구매상황에서의 밀착성(closeness)에 대한 연구에서 5가지의 관계적 규범을 제시하였다. 상호성(mutuality; 편익과 부담의 공유), 확장성(extendeness: 당사자들이 미래의 교환을 설계하는 정도), 유연성(flexibility; 계약적인 조건들을 조정하는 능력), 정보교환(information exchange; 특히 의도와 계획에 관한 정보교환), 그리고 활동 통제(operating controls; 검색과 감독의 제반활동)가 그것이다. 그들의 연구결과는 불확실한 환경에서 관계적 규범이 거래성과상의 유리점을 낳게 한다는 것을 보여 주었다.

Heide & John(1990)은 산업재 구매자 관계상의 밀착성모델을 개발하고, 밀착성의 세 가지 차원과 그들의 전제조건들과의 관계를 검토하였다. 세 가지 규범적 차원은 공동활동

(joint action; 조직경계에 대한 상호침투·교류의 정도, 책임의 공유정도), 지속성(continuity; 미래의 활동에 대한 쌍방간의 기대), 그리고 타당성(verification; 공급자의 수행능력을 평가하기 위해 기울이는 노력의 정도)을 의미한다. 이들의 연구결과는 산업재 공급관계상의 규범이 거래특유투자(transactions specific investment)를 보호하고, 환경의 불확실성에 적응하도록 한다는 것을 지적하였다.

Dant & Schul(1992)은 계약적 유통경로 구조(간이음식점 프랜차이즈)속에서 관계적 규범, 안전의 특징(issue characteristics), 그리고 의존(dependency)이 경로간의 갈등해소 전략(예컨대, 문제해결, 설득, 협상, 정치적 해결; March & Simon 1958 참조)의 선택에 어떠한 영향을 미치는 지를 검토하였다. 그들은 Kaufmann & Stern(1988)과 같이 관계적 규범을 결속(solidarity), 상호성(mutuality), 그리고 역할통합(role integrity)의 세 가지 차원으로 구분하였다(Kaufmann & Stern 1988 참조). 그들의 연구결과는 규범중 역할통합 규범이 높을 때 정치적 해결을 통한 갈등해소 경향이 강하며, 역할통합 규범이 가장 낮을 때 문제해결, 협상, 설득 등의 갈등해소 전략이 선택된다는 것을 보여 주었다. 그러나 이는 기대와는 상반된 결과였으며, 또한 규범중 결속과 상호성 차원은 갈등해소전략에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

Heide & John(1992)은 거래비용접근의 기회주의적 행동규범(behavioral norm of oppotunism)에 대한 가정을 비판하면서 규범이 독립적인 기업들 사이에 있어서 경제적으로 효율적인 관계를 형성하는 데에 중요한 역할을 한다고 주장하였다. 즉 기회주의적 행동규범이 아닌 지지적 규범(supportive norms)이 없이는 특유자산을 보유하고 있어도 통제를 얻기가 불가능하게 된다고 주장하고 있다. 이 연구에서 사용된 규범의 차원은 유연성(flexibility), 정보교환(information exchange), 결속(solidarity)의 세 가지였다. 거래비용 접근에 따르면 특유자산의 존재와 그 안전장치의 존재(통제)간에는 정의 상관관계가 항상 존재한다고 보았지만, 이 연구결과는 항상 정의 상관관계가 발생하는 것이 아니라, 규범의 정도에 따라 통제와 특유자산간에 정의 상관관계가 존재함을 보여주었다.

상기의 실증적 결과들은 관계적 규범이 계약적인 교환관계상에서 하나의 중요한 지배구조로 이용되어지고 있다는 것을 보여주고 있다. 그동안 교환관계의 지배구조에 대한 연구들은 대체로 관료적구조화(bureaucratic structuring)와 수직적 통합(vertical integration), 그리고 힘의 구조 등에 초점을 맞추어 왔다. 그러나 이들 이외에도 교환관계를 보다 환경적응적이

고 효율적으로 유지하기 위해서는 또 다른 특유의 안전장치들(specific safeguards)에 대한 개발이 매우 필요하다고 할 것이다. 그런 의미에서 관계적 규범은 하나의 주요한 장기적 관계 결속의 안전장치 역할을 할 수 있을 것이며, 이에 대한 학문적 연구가 절실한 형편이다.

한편 정치경제 패러다임하에서 유통경로 구성원간의 힘의 배분구조는 규범과 함께 하나의 주요한 내부정치구조를 이룬다(Arndt 1983, Stern & Reve 1980 참조). 규범과 힘의 배분구조는 교환관계상에서 당사자들의 행동과 조정과정을 둘러싸고 있는 상대적으로 지속적인 실체라고 할 수 있다. 힘의 불균형하에서 강자는 기회주의적 경향에 따른 비효율을 제거하기 위해 거래관계를 내부화(관료적구조화)시키거나 관계적 규범을 통한 조직문화를 강화시키려 할 것이다. 힘의 배분구조와 관련하여 전자의 관료화에 대한 실증적 연구는 적지 않았으나(예컨대, Dwyer & Oh 1987, 1988, 오세조 1990), 후자의 관계적 규범에 대한 실증적 연구는 국내는 물론 해외에서도 이루어지지 않았다. 본 연구의 주요 목적은 산업재 구매자와 판매자간의 교환관계에서 힘의 배분구조가 관계적 규범과 관료적구조화에 어떻게 영향을 미치는지를 검토해 보는 데 있다.

II. 규범, 관료적구조화, 그리고 힘의 배분구조

규범이란 “기대되는 행동 패턴”이라고 대체로 정의된다(Lipset 1975). 그리고 규범은 학자들에 따라 다양한 차원으로 구분되고 있다(예컨대 Dant & Schul 1992, Heide & John 1990, Kaufmann & Stern 1988, Noordwier 1986). 본 연구에서는 Kaufmann & Stern(1988)과 Noordwier(1986)의 접근을 바탕으로 규범을 유연성(flexibility), 상호성(mutuality), 결속(solidarity)의 세 가지 차원으로 구분하기로 한다. 상호성이란 거래상대방에게 유익한 정보를 적극적으로 제공할 것이라는 상호간의 기대를 의미한다. 관계차원에서의 상대방 주요 의사결정자들과의 접촉빈도, 용이성 및 전략수립과정에서의 상호활동 등과 관련된 개념이다. 유연성이란 유통환경이 변화됨에 따라 발생하는 문제 혹은 상황에 처하여 거래당사자들이 기꺼이 계약조건을 조정하는 정도로 정의된다. 따라서 공급자의 입장에서 유연성이란 변화된 환경하에서 특정 관행이 부적절한 것으로 판명되었을 때 일방이 이 관행을 상대방과의 사전

협의없이 수정할 수 있는가와 관련된 차원이다. 마지막으로 결속이란 관계 자체에 큰 가치를 부여할 것이라는 상호간의 기대로 정의되며, 관계를 유지하기 위한 방향으로 거래당사자들이 행동하는 것을 의미한다. 요약하면, 관계적 규범이 높다는 것은 거래당사자들이 상호간 의사 결정과정에 보다 적극적인 참여를 하며, 거래상대방에게 보다 많은 유연성을 부여하고, 관계 자체에 보다 큰 의미를 부여하는 것을 의미한다.

최근의 실증적 연구들은 지배구조(governance structure)의 두가지 측면들을 고려하고 있다: (1)조직적 복잡성(organizational complexity:수직적 통합의 정도: Dwyer and Welsh 1985 참조), (2)관료적구조화(bureaucratic structuring : Dwyer & Oh 1987, John 1984 참조). 관료적구조화는 세가지 측면들이 고려되어 진다: (1)공식화(formalization : 의사결정이 명확한 규정과 절차에 의해 규제되는 정도), (2)참여화(participation:의사소통에의 참여 정도), 그리고 (3)집중화(centralization:의사결정권한이 집중되어 있는 정도)(Dwyer & Oh 1987, p. 349 참조). 주어진 수직적 통합의 정도하에서, 크게 불균형적인 상호의존관계는 일방에 힘의 우위를 제공하는데, 이는 약한 상대방의 행동을 통제할 수 있게 한다. 통제는 관료적 교환구조를 이용함으로써 달성되어진다. 관료화는 강자의 상대적 자율성을 보호하고, 조직간 협상과 의사소통을 경제화시키며, 유사한 교환대상자들에게 충분히 융통성있게 적용하게 한다(Dwyer & Oh 1987, p. 349 참조).

유통경로상에서 힘이란 “거래상대방의 마케팅 전략의 의사결정변수를 통제할 수 있는 능력(El-Ansary & Stern 1972 참조)”이라고 정의된다. 따라서 상호의존적인 상황하에서 거래 당사자간의 힘의 배분이 불균형적일 때 힘이 있는 일방이 상대적으로 힘이 없는 거래상대방에게 금전적·심리적 희생을 강요하는 합의사항을 이끌어낼 수도 있을 것이다(Dwyer & Walker 1981, Gaski 1984 참조). 일방(본 연구에서는 전기·전자부품 구매업체)을 유리하게 하는 힘의 구조적 불균형이 심할 경우, 강자인 구매자는 약자인 공급자의 기회주의적 행동을 견제하고 내부의 거래효율성을 증진시키기 위해 두 가지의 지배구조형태를 모색할 수 있다: (1)관료화(의사결정구조화)를 통한 관리적 통제와 (2)관계적 규범을 통한 조직문화적 통제 (Anderson & Weitz 1986 참조). 이들 두 가지 형태는 힘의 균형적 구조에서도 역시 적용될 수 있으나 상대적으로 힘의 불균형 구조속에서 보다 그 적용의 필요성이 커질 것이다. 왜냐하면 힘의 구조와 관계없이 거래 당사자들은 모두 기회주의적 행동을 할 가능성이 존재하지만 거래당사자간의 힘이 균형을 이루고 있다면 상대적으로 상호간의 기회주의적 행동은 감소할

것이며, 그에 따라 통제의 역할은 줄어들 것이기 때문이다.

한편 힘의 불균형 구조속에서 강자인 구매자는 우선 거래의 규정과 절차를 공식화하고 의사결정권한을 집중화시키며, 일방적인 의사소통 원활화를 도모함으로써 거래구조의 원활화를 도모할 것이다. 그러나 관료화로는 지속적인 경쟁 및 수요환경의 변화에 대하여 유연하게 대응하기 어렵고, 동시에 쌍방이 적극적인 개입을 통한 협력을 모색하기가 쉽지 않다. 따라서 구매자와 공급자간에 지속적인 관계를 구축하고 있는 상황에서 강자인 구매자는 관료화를 통한 관리적 통제와 함께 관계적 규범을 통한 조직문화적 통제를 동시에 추구하면서 환경의 불확실성에 대응하려고 할 것이다. 다시 말해서 지속적인 교환관계를 이루고 있는 거래쌍방은 거래 특유적 투자가 커지는 상황에서 관료적 구조만으로는 투자를 보호하기 어려우며, 따라서 그에 대한 안전장치로서 조직문화적 통제가 필요한 것이다. 그런 의미에서 관계적 규범은 거래특유적 투자(transaction specific investment)를 보호하는 하나의 안전장치가 될 것이며, 환경의 불확실성에 대응하는 자율조정장치가 될 수 있을 것이다(Heide & John 1992 참조).

상기의 논리를 바탕으로 다음과 같은 가설이 성립될 수 있다.

가설 1: 지속적인 교환관계에 있는 구매자와 공급자 사이에서, 힘의 배분

구조가 균형적인 경우보다 불균형적인 경우에

- (1) 의사결정과정상의 상호성이 활발해질 것이며,
- (2) 거래 상대방에게 보다 많은 유연성을 부여하고, 그리고
- (3) 관계 결속에 더 큰 의미를 부여할 것이다.

가설2: 지속적인 교환관계에 있는 구매자와 공급자 사이에서, 힘의 배분

구조가 균형적인 경우보다 불균형적인 경우에

- (1) 거래규정 및 절차에 있어서 공식화는 더 강하게 나타날 것이며,
- (2) 의사결정에의 참여는 제한될 것이며, 그리고
- (3) 의사결정권한의 집중화는 더 강하게 나타날 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 자료수집

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

본 연구의 성격상 조사는 먼저 부품 구매업체에서 부터 시작되었으며, 다음으로 해당 구매업체가 거래관계를 유지하고 있다고 밝힌 공급업체에 대해 설문조사가 행하여졌다. 먼저 156개의 연구대상 구매업자중에서, 3개 업체중 2개 업체를 추출하는 체계적 편의추출을 통해 104개 구매업체를 선정하였다. 설문지를 우송하기전에 전화로 설문조사에의 참여여부를 확인한 결과 29개 업체가 참여거부 의사를 표명하였다. 나머지 75개사에 반송용 봉투와 함께 설문지가 발송되었다. 회수된 설문지는 45개로서 응답률은 60%였다.

구매업체에 대한 설문조사시에 과거 2년 동안 관계를 지속해 왔으며 향후에도 2년 혹은 그 이상으로 관계가 지속되기를 기대하는 공급업체로서 적지 않은 매매량이 관련되어 있고 구매자와 공동으로 계획하고 정보를 공유하는 부분이 있는 업체를 대상으로 하여, 이들 대상업체중에서 구매자가 인식하기에 상호의존성이 높으면서 힘의 균형을 이루고 있다고 인식되는 공급업체 두개와 힘의 불균형(구매자 힘우위)을 이루고 있다고 인식하는 공급업체 두개를 각각 기입해 줄것을 요청하였다. 구매자가 지정한 공급업체의 수는 176개였다. 이들 공급업체를 대상으로 설문하기에 앞서 먼저 전화로 주소, 담당자, 참여여부 등을 확인하였다. 담당자가 외국인인 회사(6개사), 주소불명회사(1개사), 참여거부 의사를 밝힌 회사(65개사)등 총 72개 기업을 제외한 104개 기업에 설문조사원의 직접방문으로 설문조사가 이루어졌다.

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

2. 측정

본 연구에서 규범은 Kaufman & Stern(1988)이 제시한 상호성(mutuality)과 결속(solidarity), 그리고 Noordwier(1986)가 제시한 유연성(flexibility) 항목의 3가지 차원으로 구분하여 측정하였다. 세 차원에 대한 측정은 5점 리커트척도를 사용했으며, 변수 각각 3항목으로 모두 9항목으로 측정하였다. 상호성은 상호간의 이익과 비용의 분담측면에서의 최소한의 공정성, 편익과 협력의 비례성, 장기적인 균형성 등으로 측정되었다. 유연성의 측정은 거래상대방과의 관계에 있어서 어려운 상황에서의 참을성이나 계약조정, 그리고 기존계약조건의 양보 등으로 이루어졌다. 마지막으로 결속은 거래당사자들이 지속적 관계유지노력, 협조적인 관계, 동반자적 인식에 어느 정도의 가치를 부여하고 있는 가로 측정되었다.

균형된 힘관계와 불균형적 힘관계의 측정은 구매자설문을 통하여 구매자가 인식하기에 균형된 힘관계와 힘의 불균형을 유지하고 있는 거래선으로 지적인 공급자를 기준으로 구매자와 공급자간의 힘의 배분구조를 구분하였다.

마지막으로 관료적구조화변수는 공식화(formalization), 참여화(participation) 그리고 집중화(centralization)의 세차원으로 측정하였다. John(1984)에 의해 개발된 공식화와 집중화는 각각 4항목, 5항목으로 측정하였다. 공식화는 표준화되고 명확한 절차, 성문화된 협약, 유통기능 조정상의 정확한 방식의 요구, 문서화된 규정에 의한 원칙적 지배로 측정하였으며, 집중화는 상대방의 권고와 제안을 따르는 정도, 기존합의변경의 가능성, 사전동의, 계약이행시의 재량권정도로 측정하였다. 참여화는 의견의 고무적인 유도, 능동적인 역할수행, 제안의 장려, 사전의견수렴 등 4항목으로 측정하였다(Dwyer & Oh 1988 참조).

IV. 연구결과

1. 변수의 신뢰성과 타당성

<표 4-1>은 측정항목의 수와 측정스케일의 신뢰도를 나타내는 알파계수를 정리한 것이다. 집중성(convergence)과 일관성(consistency)을 해치는 항목을 제거하기 위해 전체-항목간 상관관계를 검토하였다.

22개 측정항목중 공식화, 참여화 그리고 집중화변수의 4개 측정항목이 제거되었다. 공식화

측정항목에서는 ‘규정과 절차제정시 의사결정권한의 분배’가, 참여화 측정항목에서는 ‘의견의 고무적 유도’가, 그리고 집중화 측정항목에서는 ‘사전동의’, ‘상대적 재량권’에 관한 항목이 각각 제거되었다. 제거된 후의 각 변수의 알파값은 모두 .5 이상 이었다.

〈표 4-1〉 변수의 신뢰도

| 변 수 | 측정 항목 수 | | 알파 계 수 |
|------------------------|---------|-----|--------|
| | 최 초 | 최 종 | |
| 규 범 | | | |
| 1. 상호성(mutuality) | 3 | 3 | .60 |
| 2. 결 속(solidarity) | 3 | 3 | .79 |
| 3. 유연성(flexibility) | 3 | 3 | .53 |
| 관료적구조화 | | | |
| 4. 공식화(formalization) | 4 | 3 | .75 |
| 5. 참여화(participation) | 4 | 3 | .65 |
| 6. 집중화(centralization) | 5 | 3 | .57 |

〈표 4-2〉, 〈표 4-3〉은 변수들의 타당성을 알아보기 위한 요인분석표이다. 〈표 4-2〉에서 볼 수 있듯이 관계적 규범은 세 가지 요인으로 구분되었으며, 각 요인의 고유근값(eigen value)

〈표 4-2〉 요인분석표: 관계적 규범

| 측정항목 | 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 |

MUT=상호성,

FLEX=유연성,

SOL=결속

이 모두 1.0을 넘었다. 다만, 유연성의 측정항목인 '문제 발생시나 특별한 상황에서의 계약사항 조정(FLEX2)'이 상호성에도 부하(loaded)되어 있다. 이에 대한 검토가 추후 필요할 것이다. 한편 <표 4-3>에서 나타난 바와 같이 관료화 변수의 측정항목들은 공식화, 참여화, 집중화의 세 가지 차원으로 구분되어 타당성이 있음을 보여주고 있다.

<표 4-3> 요인분석표: 관료적구조화

| 측정항목 | VARIMAX로 회전된 요인상의 부하(loading) | | |
|------|-------------------------------|-------------|-------------|
| | 요인 1 | 요인 2 | 요인 3 |
| FOR2 | <u>.756</u> | .146 | .317 |
| FOR3 | <u>.792</u> | .101 | .137 |
| FOR4 | <u>.818</u> | .064 | -.052 |
| PAR2 | .157 | <u>.675</u> | .075 |
| PAR3 | .165 | <u>.772</u> | -.361 |
| PAR4 | -.052 | <u>.812</u> | .188 |
| CEN1 | .221 | .444 | <u>.516</u> |
| CEN2 | .017 | -.070 | <u>.806</u> |
| CEN3 | .489 | .083 | <u>.649</u> |
| 고유근 | 3.00 | 1.65 | 1.13 |
| 분산비 | 33.4 | 18.4 | 12.6 |

FOR=공식화,

PAR=참여화,

CEN=집중화

2. 가설검증

구매자와 판매자간의 지속적인 교환관계속에서, 쌍방간의 힘관계가 균형구조를 이루고 있을 때에 비해 불균형구조를 이룰 때에 상호간의 규범은 더 높게 나타날 것이라는 가설 1은, <표 4-4>에서 볼 수 있듯이, 결속차원을 제외하고는(방향은 기대와 일치함) 상호성차원과 유연성차원에서는 각각 지지되는 것으로 나타났다.

그리고 상호간의 힘이 균형을 이루고 있을 때에 비해 불균형을 이루고 있을 때에 관료적구조화 수준이 높게 나타날 것이라는 가설 2는 공식화의 경우에만 지지되고, 참여화와 집중화의 경우는 지지되지 않았다.

〈표 4-4〉

T-test 결과표

| 변 수 | 평 균 값 | | T 값 | P 값 | 가 설 |
|--------|----------------------|----------------------|-------|------|-----|
| | 균 형 구 조 (n=54) | 불균형 구 조 (n=50) | | | |
| 규 범 | | | | | |
| 1. 상호성 | 3.36 | 3.70 | 2.76 | .007 | 지 지 |
| 2. 유연성 | 3.21 | 3.59 | 3.03 | .003 | 지 지 |
| 3. 결 속 | 3.61 | 3.77 | 1.19 | .238 | 기 각 |
| 관료적구조화 | | | | | |
| 4. 공식화 | 3.23 | 3.50 | 1.91 | .059 | 지 지 |
| 5. 참여화 | 3.42 | 3.60 | 1.46 | .147 | 기 각 |
| 6. 집중화 | 3.44 | 3.42 | -0.13 | .897 | 기 각 |

VI. 토 론

본 연구는 지속적인 교환관계에 있는 구매자-공급자사이에 있어서 양자간의 관계적 규범이 전반적으로 높게 나타났고, 힘의 구조가 균형적일 때보다 불균형적일 때 관계적 규범 특히 상호성과 유연성이 더 높게 나타났음을 보여준다. 다만 규범의 차원중 결속은 기대했던 방향으로 나타났으나 유의적인 차이는 보이지 못하였다. 관료적구조화는 공식화에서 기대했던대로 힘의 균형구조일 때보다 힘의 불균형구조일 때 높게 나타났다. 다시말해서 구매자-판매자간의 힘의 구조가 불균형적일수록 힘이 약한 상대방(공급자)에 대한 효율적인 통제를 위하여 힘이 강한 상대방(구매자)은 표준화되고 명확한 절차의 준수를 요구하고, 거래내용을 성문화하려고 한다는 것이다. 그러나 공식화를 제외한 참여화와 집중화에서는 힘의 배분구조의 균형·불균형관계에 의한 큰 차이를 나타내지 못하였다. 이는 거래의 효율성 확보에 대한 관료적구조화의 전반적 검토를 과제로 남기고 있다. 즉 거래의 효율성 확보와 특유자산 보호의 안전장치로서 보완적 대안을 요구하고 있다. 가설검정에서 나타난 것처럼 전반적으로 힘

의 균형구조와 불균형구조의 양자간에 관료적구조화의 차이보다는 규범에서의 차이가 더 나타나고 있어 힘의 구조가 불균형을 이룰 때, 거래의 효율성을 위하여 힘이 강한 거래당사자는 관료적구조화보다는 규범의 형성에 더욱 의존할 가능성이 있음을 시사하고 있다. 구매자에게 유리한 힘의 구조적 불균형속에서 관료화를 강화하려는 의도는 거래에 있어 기존의 불균형관계를 심화시킬 수 있고, 이것은 다시 공급자의 동기유발 및 성취동기의 상실, 만족의 저하, 불신과 기회주의적 행동을 일으킬 수 있는 것이다. 그러므로 당사자간의 지속적인 거래관계속에서 규범의 사용은 이러한 관료화의 단점을 극복하면서도 거래관계의 원활화를 꾀할 수 있다는 점에서 관료적구조화의 보완적 장치로서 그 중요성이 적지 않다고 할 수 있다. 거래의 효율성확보와 특유자산의 안전장치로서의 관료적구조화와 규범간의 추가적인 연구가 기대되어진다.

이상에서 언급한 내용들에서 알 수 있는 관리적 의미는 자명하다. 즉 거래당사자간의 계약사항에 앞으로 일어날 수 있는 모든 사항을 나열하여 그 상황마다 어떻게 행동한다는 단서조항을 미리 마련한다는 것은 불가능하다. 그렇다고 일정한 기준없이 일방적으로 일이 처리되어서도 안되며, 상호간의 신뢰 혹은 상대방의 기대에 어긋나지 않게 행동하리라는 믿음이 필요하다. 지속적인 거래관계를 유지해 오면서 축적된 상호간의 관계적 규범이 잘 형성되어 있다면 상호간 부담해야 할 거래비용은 감소될 수 있는 것이다. 또 경로리더(channel leader)의 입장에서 추종자(follower)들을 잘 이끌어 나가기 위해서는 관료화를 통한 관리적 통제와 함께 관계적 규범을 통한 조직문화적 통제를 적절히 구사해야 함을 시사하고 있다.

본 연구는 구매자와 공급자 측면을 동시에 고려하지 못했다는 것에 한계가 있으며, 힘 측정에서의 개선(예컨대, 명목적도에서 비율척도로의 측정도구의 개발), 그리고 규범의 개념정립 및 측정에 있어서도 향후 추가적인 연구가 요망된다고 하겠다.

참 고 문 헌

1. 오세조(1990), “프랜차이즈 경로상에서 관계결속에 대한 내부 정치경제적 영향” 경영학 연구, 제19권(제2호), 한국 경영학회, pp. 47-66.
2. 오세조·심종섭(1990), “기업형 수직적 유통경로에서 시장환경의 풍요성과 동태성이 내부 정치경제에 미치는 영향” 산업과 경영, 제27권(제1호), 연세대학교 산업경영 연구소, pp. 85-101.
3. Anderson, Erin and Barton Weitz(1986), “Make-or-Buy Decision : Vertical Integration and Marketing Productivity,” *Sloan Management Review*, (Spring), pp. 3-19.
4. _____ (1992), “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, Vol.25 (February), pp. 18-34.
5. Arndt, Johan(1979), “Toward a Concept of Domesticated Markets,” *Journal of Marketing*, Vol. 43(Fall), pp. 69-75.
6. _____ (1983), “The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol. 47(Fall), pp. 44-54.
7. 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.
8. Dwyer, F. Robert and Sejo Oh(1987), “Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 24(November), pp. 347-358.
9. _____ (1988), “A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies,” *Journal of Marketing*, Vol. 52(April), pp. 21-34.
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. Dwyer, F. Robert and Orville C. Walker Jr. (1981), “Bargaining in an Asymmetrical

- Power Channels," *Journal of Retailing*, Vol. 51(Winter), pp. 104-115.
12. _____ and M. A. Welsh(1985), "Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 22 (November), pp. 397-414.
 13. El-Ansary, Adel I. and Louis W. Stern(1972), "Power Measurement in the Distribution Channel," *Journal of Marketing*, Vol. 9(February), pp. 47-52.
 14. Emerson, Richard(1962), "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, Vol. 27(February), pp. 31-40.
 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. Heide, Jan B. and George John(1990), "Alliance in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, Vol. 27(February), pp. 24-36.
 17. _____(1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships?," *Journal of Marketing* Vol. 56(April), pp. 32-44.
 18. John, George(1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, Vol. 21(August), pp. 278-289.
 19. 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. 534-552.
 20. Lipset, S. M.(1975), "Social Structure and Social Change," in *Approachs to the Study of Social Structure*, Peter M. Blau, ed., New York: The Free Press.
 21. Macneil, Ian(1980), *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT: Yale University Press.
 22. March, James G. and Herbert A. Simon(1958), *Organization*, New York: John Wiley.
 23. Noordwier, Thomas G.(1986), "Explaining Contract Purchase Arrangements in

Industrial Buying: A Transaction Cost Perspective," Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Wisconsin, Madison.

24. Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik(1978), *The External Control of Organizations*, New York: Harper & Row.
25. Scazoni, J. (1979), "Social Exchange and Behavioral Interdependence," in *Social Exchange in Developing Relationships*, R.L. Burgess and T.L. Huston, eds. New York: Academic Press, Inc.
26. Stern, Louis W. and Torger Reve(1980), "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, Vol. 44(Summer), pp. 52-64.
27. Williamson, Oliver L. (1975), *Market and Hierarchies*, New York: The Free Press.
28. _____ (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: The Free Press.