

몰입이론적 시각에서 본 기업간 통제메카니즘*

김 상 현**

논문접수일 : 94. 8

게재확정일 : 94. 11

초 록

최근 통제 메카니즘에 관한 관심이 높아짐에 따라, 기존의 유통 경로 이론들이 관계 교환의 통제 메카니즘들을 충분히 설명하지 못하고 있다는 비판이 제기되고 있다. 즉 통제 메카니즘의 선택을 설명하기 위해서는 경제적 구조 또는 관계적 구조를 개별적으로 연구하는 기존 접근법에 서 벗어나, 경제적 관계적 요소들을 동시에 연구하는 접근법이 필요하다는 것이다. 본 연구는 경제적 관계적 측면을 함께 고려할 수 있는 이론적 프레임웨을 조직 몰입 이론에서 찾고 있다. 실증 분석 결과 몰입 이론에서 예상한대로, 태도적 몰입은 신뢰 메카니즘과는 정의 관계, 권위 메카니즘과는 부의 관계를 가지고 있었으며, 계속적 몰입은 권위 메카니즘의 사용에 긍정적 영향을 미쳤다. 계속적 몰입과 신뢰 메카니즘간 관계는 미약한 것으로 나타나, 좀 더 연구가 필요함을 시사했다.

* 이 논문은 1994학년도 영남대학교 학술연구조성비에 의한 것임.

** 영남대학교 경영학과 조교수

I. 서론

최근 많은 기업들이 다수의 공급업자 대신에 소수의 업자들과 신뢰에 바탕을 둔 장기적 협조적 거래 관계를 선호함에 따라서, 유통경로 연구에 있어서도 장기적 상호 협조적 교환 관계인 관계교환(Relational Exchange)에 대한 관심이 커지고 있다(Turnball and Wilkinson 1992; Wilson and Mummalaneni 1986). 유럽(Europe)소재 회사들의 기업간 교역 관계에 대한 설문조사에 의하면 10년 이상 교역 관계가 46%나 된 반면, 5년 이하 관계는 5%에 불과하였다(Cusumano and Takeishi 1991).

기업간 관계교환은 독립적인 교환 파트너들(partners)간의 단속적(discrete) 시장 교환에서 이탈한 안정적이고 협조적인 장기적 교환관계라고 정의할 수 있다. 관계교환은 전통적 시장 교환과는 장기적 성향이나 상호 몰입(mutual commitment) 수준 등에서 구별된다.

관계교환은 교환 파트너들이 시장에서의 가격 메카니즘(mechanism)에 기초한 단기적 성향의 거래가 아닌, 상호간의 몰입에 기반을 둔 장기적 성향의 교환 관계를 발전시킬 때 형성된다고 볼 수 있다(Frazier et al. 1988).

기업간 관계거래에서는 교환 관계를 효과적으로 관리하기 위한 적절한 통제 메카니즘(governance mechanism)의 선택이 중요하다. 왜냐하면 관계교환에 있어서는 시장 교환에서의 통제를 담당하는 가격 메카니즘의 영향력이 감소하기 때문에, 기업들은 복잡하고 다양한 형식의 통제 메카니즘을 사용하게 되기 때문이다. 즉 관계교환을 하는 기업들은 교환 파트너의 기회주의적 행동을 관리하기 위해 다양한 형태의 통제 메카니즘들을 채택하게 된다.

기존의 두 유통경로 연구 흐름은(research streams) 이러한 다양한 통제 메카니즘들을 서로 다른 시각에서 설명하고 있다.

한 시각은 경제적 효율성과 비용에 중점을 두고 다양한 통제 메카니즘들을 시장형 교환(market exchange)과 위계적 교환(hierarchical exchange)의 단일 연속선상에서 설명한다(Anderson and Coughlan 1987; Klein 1989). 이 관점은 관계 지속(relational continuity)의 동기(motive)를 경제적 측면에서 파악한다. Williamson(1985)은, 기업들은 관계가 종료될 때에 쓸모 없게 되는 특성화된 투자(idiosyncratic investments)때문에 관계를 지속하게 된다고 하며, 이러한 교환 관계를 지속시키는 경제적 동기가 되는 구속력 있는 투자(binding

investment)를 믿을 만한 약속(credible commitment)이라고 불렀다. 이러한 경제적 동기에 기초한 관계교환에서는 교환 파트너의 기회주의적 행동과 거래 비용(transaction cost)을 최소화하기 위해서 위계적 지배 구조(hierarchical governance structure)에 의한 철저한 감시 체제를 필요로 한다(John 1984).

복잡한 기업간 통제 메카니즘들을 설명하는 또 다른 접근법은 교환 관계의 사회적 심리적 측면을 강조하며, 통제 메카니즘을 단속적 교환(discrete exchange)과 관계적 교환(relational exchange)의 단일선상에서 설명하고 있다. 즉, 시장형 교환에서의 이탈은 위계적 접근법에서 시사한 감독 지휘 체계의 강화가 아닌 완화로 나타날 수도 있다는 것을 시사한다(Kaufmann and Dant 1992; Kaufmann and Stern 1988). 강력한 사회적 개인적 관계에 기초한 기업간 관계 교환에 있어서는 기회주의적 행동이 관계 규범(relational norm)과 신뢰(trust)에 의해 자율 통제되기 때문에, 외부로부터의 위계적 통제 구조(hierarchical governance structure)의 필요성은 크지 않다는 것이다(Granovetter 1985; Macneil 1980).

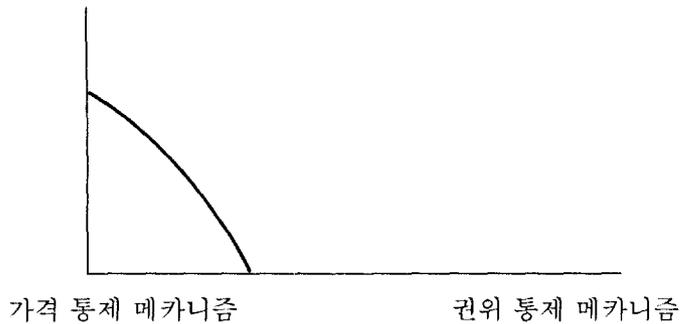
이 두 연구 흐름은 통제 메카니즘들을 다른 연속선상에서 설명하기 때문에, 시장 가격 메카니즘에서 이탈한 통제 메카니즘들에 대해 서로 다른, 때로는 상충하는 설명을 하고 있다. 이러한 불완전성을 극복하기 위해서는, 기존의 두 연구 흐름을 통합하여 볼 수 있는 시각이 필요하다. 즉, 기업간 관계교환의 복잡하고 다양한 통제 메카니즘들은 경제적 이해를 바탕으로 한 시장과 위계적 통제 구조의 연속선 또는 사회 심리적 측면에서의 단속적 규범(discrete norm)과 관계적 규범(relational norm)의 연속선이라는 단일 연속선만으로는 충분하게 설명할 수 없다.

Bradach & Eccles(1989)는, 다양한 통제 메카니즘들을 가격(price) 권위(authority) 신뢰(trust)의 독립적이지만 상호 배타적은 아닌 세 통제 메카니즘들의 혼합체(mixture)로 이해할 수 있다고 주장한다(그림 1-1). Ouchi(1980)는 이 세 통제 메카니즘들을 시장(market), 클랜(clan), 관료(bureaucracy) 메카니즘이라 이름을 붙였고, Powell(1990)은 그것들을 시장(market), 네트워크(network), 위계적 협정(hierarchical arrangement)이라고 불렀다. 즉 기업간 관계교환의 통제 메카니즘들은 단일 연속선이 아닌, 이러한 독립적인 성격을 가진 별개의 세 통제 메카니즘들의 결합 형태로 이해할 수 있다. 그러므로 통제 메카니즘의 선택을 설명하기 위해서는 시장 통제 메카니즘을 위계적 통제 메카니즘으로 대체시키는 경제적 구조 또는 시장 통제 메카니즘을 신뢰 통제 메카니즘으로 대체시키는 관계적 구조를 개별적으로 연

구하는 기존 접근법에서 벗어나, 경제적 관계적 요소들을 동시에 연구하는 접근법이 필요하다.

〈그림 1-1〉 기업간 관계 교환의 통제 메카니즘

신뢰통제 메카니즘



본 연구는 관계교환의 통제 메카니즘들을 설명하는 데 있어 경제적 사회적 측면을 함께 고려할 수 있는 이론적 프레임웨(theoretical framework)을 조직 몰입 이론(organizational commitment theory)에서 찾고 있다. 조직 몰입 이론은 조직 구성원들의 역할 행동이 몰입 유형에 따라 다르므로, 몰입 유형에 따라 서로 다른 감독 지휘 체제가 필요하다는 것을 시사한다(Thacker and Field 1990).

조직 몰입 이론에 기초하여, 본 연구에서는 기업간의 서로 다른 몰입 유형들(경제적 구조에 기초한 몰입과 기업 구성원간의 관계에서 오는 몰입)은 기업간 관계교환의 통제 메카니즘들을 구성하는 세 독립적 통제 메카니즘들과 서로 다른 연관관계를 가진다고 주장한다. 이에 따른 몰입 유형들과 통제 메카니즘들간의 관계에 관한 가설들을 설정하고, 제조업자-공급업자 관계를 대상으로 수집한 자료에 의해 이 가설들을 검증하여, 그 결과를 제시하였다. 마지막으로 결과에 따른 시사점들과 향후 연구방향에 대한 토론이 이어진다.

II. 기업간 통제 메카니즘의 이론적 기초

유통경로 통제(governance)는 일반적으로 “거래를 조직화하는 양식(mode of organizing transactions)”으로 정의되어 왔다(Williamson and Ouchi 1981). Palay(1984)는 이를 좀더 자세히 하여 “계약이 시작되고, 협상되며, 감시되어지는 제도적 프레임웨(institutional framework in which contracts are initiated, negotiated, and monitored)”이라고 정의한다. 즉, 통제 메카니즘은 경로 행동(channel behavior)을 관리하기 위한 활동이라고 정의할 수 있다.

가격 통제 메카니즘은 기업간 교환 과정을 시장의 가격 기능에 의한 통제를 통해 관리한다. 기업간 연계가 없는 자유시장(free market) 체제에서는, 가격 통제 메카니즘은 대체가능 기업간의 경쟁을 통해, 경로 구성원들의 기회주의적 행동을 적절히 통제할 수 있다. 시장 교환에서는 교환 당사자간 어떤 심리적 또는 구조적 연계가 없으므로, 공급자의 선정이나 거래 조건 등을 가격에 기초한 시장에서의 공개 경쟁 입찰에 의해 결정한다. 또한 교환 파트너간에 경제적 구조나 사회적 관계에 의한 결속력이 없기 때문에, 교환 파트너를 언제든지 쉽게 교체할 수 있다. 이러한 가격 메카니즘에 의한 교체 가능성에 의해 교환 파트너의 기회주의적 행동은 통제를 받게 된다(Goldberg 1976; Macneil 1978). 그러나, 교환 당사자들이 장기적 결속 관계(long-term commitment)를 맺게 되면, 순수한 가격 통제 메카니즘만을 통한 통제는 효력이 약해지고, 기업들은 복잡한 장기적 교환 과정을 관리하기 위한 다른 형태의 통제 메카니즘들을 필요로 하게 된다.

장기적 관계 교환에서 가격 메카니즘을 보충하는 두 통제 메카니즘은 권위(authority)와 신뢰(trust)이다. 권위 통제 메카니즘은 역할 수행 평가나 보상을 명시하는 법률적 통제를 통해 교환 과정을 관리한다. 규정(rules), 방침(policies), 그리고 절차 등을 모든 우발적 사태들을 자세히 명시한 복잡한 계약에 의해 공식화하고(formalize) 경로 구성원들의 역할 수행(performance)여부를 철저히 감시한다. 교환 파트너의 기회주의적 행동은 이러한 권위적이고 공식적인 관리 절차에 의해 통제되어진다. 만일 교환 파트너가 기회주의적으로 행동하여 주어진 직무를 등한시하면, 손해를 본 기업은 철저한 감시 체제에 의해 이러한 행동을 적발하여, 명시된 계약 조항에 의해 시정을 명하거나 보상을 받을 수 있다(Hart 1990; Simon 1991).

신뢰 통제 메카니즘은 개인적 사회적 관계에 기초한 의무나 협조 같은 사회적 규범(social norms)을 통해 교환과정을 관리한다. 신뢰 메카니즘 하에서는, 교환 당사자들이 개인적 관계에 기초한 비공식적 메카니즘을 통해 기회주의적 행동을 자율적으로 규제하기 때문에, 계약 관계의 명시나 거래 행위의 철저한 감시에 대한 필요는 줄어든다. 교환 당사자들(exchange parties)은 법률적 보호 장치 대신 서로간의 선의(good will)나 신뢰에 의하여 상호간 역할 수행을 보장받는다. 절차(procedure)나 규정(rule)은 유연하며, 서로간의 갈등은 관계의 계속이라는 공동 이익에 기초한 상호간 의사 교환(two-way communication)을 통해 해결한다(Macneil 1983).

거래 비용 이론(Transaction Cost Theory)과 관계 교환 이론(Relational Exchange Theory)은 기업간 통제 메카니즘을 설명하는 가장 인기 있는 두 이론적 프레임워크/frameworks)이다. 두 이론은 모두 가격 메카니즘에 의해 통제되는 단속적(discrete) 또는 시장 교환 개념에는 동의하나, 시장 교환 이탈시의 통제 메카니즘에 관해서는 의견을 달리한다. 거래 비용 이론이 교환의 경제적 측면에 초점을 맞추어 기회주의적 행동의 위험성을 통제하기 위한 권위 통제 메카니즘을 강조하는데 비해, 관계 교환 이론은 교환 관계의 사회 정치적 측면에 초점을 두어 관계 규범(relational norms)을 통한 자율 규제에 의한 신뢰 메카니즘의 중요성을 강조한다.

몰입 이론은 기업간 관계 교환의 통제 메카니즘을 설명하는 데 있어서 거래 비용 이론과 관계 교환 이론을 포괄할 수 있는 유용한 이론적 프레임워크/framework)을 제공한다. 몰입 이론은 교환 파트너간의 몰입이 경제적 관계적 요소들을 모두 갖고 있다는 것을 시사함으로써, 시장교환에서 이탈한 비가격 통제 메카니즘(nonprice governance mechanism)의 혼재적 특성을 더 완전히 설명할 수 있다. 즉 가격 메카니즘으로부터 신뢰 또는 권위 메카니즘으로의 이동들을 보다 완전하게 설명할 수 있다.

기업간 몰입의 가장 중요한 요소는 특정 기업간 관계를 장기에 걸쳐 유지 발전시키려는 경향으로 정의되는 관계계속성(relational continuity)이다(Dant and Wilson 1990). 즉 기업간 몰입은 교환 기업간 관계를 결속시키는 힘(force)으로 해석된다(Achrol, Scheer, and Stern 1990). 몰입 이론은 기업간 관계 지속(persistence)에는 경제적 이해에 기초한 구조적 관계 집착(attachment)과 사회적 심리적 관계에 기초한 개인적 집착이 모두 관련된다고 주장한다. 통제 메카니즘의 설명을 위해서는 경제적 관계적 측면을 모두 고려해야 한다고 주장함으

로써(Schwank and Tang 1989), 몰입 이론은 기업간 관계 몰입의 본질에 따라 권위 통제 메카니즘 또는 신뢰 통제 메카니즘이 가격 통제 메카니즘을 보조한다는 것을 시사한다. 계속적 몰입(continuous commitment)은 조직 수준에서의 퇴거 장벽(exit barrier)에 기초한 경제적 필연성을 반영하며, 거래 비용 이론의 믿을 만한 약속(credible commitment) 개념과 일맥상통한다고 할 수 있다(Schwank and Tang 1989). Williamson(1985)은 특성화된 투자(다른 교역 상대방에게 이전시 경제적 가치를 상실하는 투자)는 퇴거 장벽을 생성함으로써 관계 집착을 만든다고 주장한다. 누적된 특성화된 투자(specialized investments)와 대체 가능 기업의 부족은 교환 파트너들로 하여금 현존관계에 안주하게 한다는 것이다(Anderson and Weitz 1992; Robicheaux et al. 1990). 그러므로 기업간 계속적 몰입은 교환 당사자간의 경제적 구조적(structural) 결속 수준이라고 정의할 수 있다.

계속적 몰입은 내적 개인적 동기가 아닌 외적 경제적 이해 관계에 기인하므로, 집단 이익적 이타적 교환 행동과 부정적(negative)으로 관련한다(Allen and Smith 1987; Mathieu and Zajonc 1990). 즉 거래 비용 이론에서 시사한 것처럼, 계속적 몰입이 커짐에 따라서 기회주의적 행동의 외적 통제 필요성이 커지는 것이다. 계속적 몰입에 기초한 관계 몰입의 경우에는 기회주의적 행동을 외적인 통제 체제에 의해 관리하여야 하므로, 교환 당사자들은 통제 메카니즘의 권위(authority)에 보다 더 많이 의존한다(Klein 1989; Noordewier et al. 1990).

태도적 몰입(attitudinal commitment)은 조직 역할 구성원간의(role members) 사회적 결속에서 오는 조직간 관계 집착이다. 기업간 관계에서 각 기업은 그 조직의 구성원들, 특히 기업간 관계의 연결 역할을 하는 사람들(boundary spanning roles)에 의해 대리된다. 그러므로 조직간 관계의 발전은 구성원들의 개인간 접촉에 의해서도 이루어질 수 있다(Lagace 1991). 상호 교류에 의한 구성원간의 심리적 사회적 결속은 조직간 관계를 강화시킬 수 있다(Seabright et al. 1992; Turnball 1979; Useem 1979). 태도적 몰입은 기업간 관계 교환을 상호 교류하는 기업의 역할 수행자(role players)간의 개인적 관계에 기초한, 사회 심리적 측면에서 관찰한다. 조직 수준의 개념인 계속적 몰입과는 달리, 태도적 몰입은 개인간 관계에서의 구성원들의 심리적 측면을 반영한다. 즉 기업간 태도적 몰입(interfirm attitudinal commitment)은 조직 구성원들의 상호 교환에 대한 태도이며, 그들의 관계에 대한 학습과 사회화의 연혁(history of learning and socialization)을 반영한다.

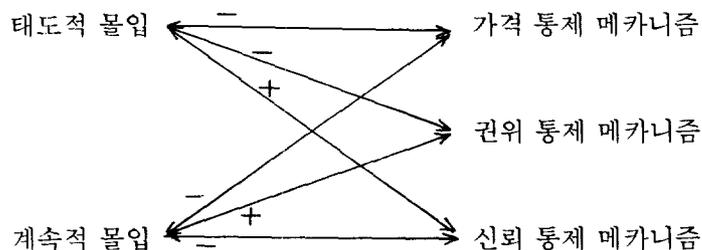
교환 조직 구성원들 간의 감정적 정서적 집착(emotional and affective attachment)으로 정의되는 태도적 몰입은 관계 교환 이론의 관계주의(relationalism)와 유사하다고 할 수 있다. 경제적 필요성 때문에 할 수 없이 관계를 지속해야 하는 계속적 몰입과는 달리, 태도적 몰입을 가진 당사자들은 개인적 사회적 보상에 의해 자발적으로 관계를 지속한다. 그들은 서로가 비슷한 가치관과 목표를 가지고 서로에게 만족하기 때문에, 교환 관계를 계속하기를 희망하는 것이다(Schwank and Tang 1989).

기업간 관계 교환에서 태도적 몰입이 증가 될 때, 파트너 조직들에 있는 구성원들은 서로에게 호감을 갖고, 같이 일하기를 원하며, 그 결과 그들의 관계를 지속시키기 위해 자발적인 노력을 경주한다(Allen and Smith 1987; Anderson and Weitz 1992; John 1984). 태도적 몰입은 이와 같이 내적 동기(internal motives), 자기 성취(self-fulfillment), 이타적 교환 행동과 긍정적으로 관련하므로(Johnston and Snizek 1991; Mathieu and Zajonc 1990; Sharmir 1990), 교환 행동의 관리에 있어서도 신뢰 통제 메카니즘을 사용하게 된다.

Ⅲ. 가설정립

그림 1-2는 본 연구에서 가정한 몰입 유형과 세 통제 메카니즘간의 연관관계를 나타내고 있다. 이 개념적 모형에 입각하여 몰입 유형과 통제 메카니즘간의 관계에 관한 가설들을 제시하였다.

〈그림 1-2〉 연구의 개념적 모형



몰입은 교환 관계를 지속시키고 대안 탐구를 방해함으로써 교환 파트너의 교체를 제한하는 경향을 가진다(Cook 1977). Kelley(1983)는, 몰입한 사람들은 대체 가능한 다른 교환 대상자들을 평가 절하함으로써 현존 파트너와 안정된 관계를 유지한다고 주장한다.

Kanter(1968)는 Utopian 동맹 관계에서는 외부 대상들을 부정적으로 묘사함으로써 대안들을 기절한다는 것을 발견했다. 조직행동 연구 문헌에서의 실증적 연구들은 모든 종류의 몰입이 종업원 이직의 가능성을 줄이고 집단의 안정을 가져온다는 것을 보여준다(Allen and Meyer 1990; Thacker and Field 1990). Randall(1990)에 의한 메타 분석(meta analysis)은 몰입과 종업원 이직간의 부정적 관계를 확인시켜 준다.

단일 기업 내에서의 종업원들의 조직에 관한 몰입에서와 같이, 기업간 교환 관계에 있어서도 몰입은 교환 파트너간의 결속을 강화시킴으로서 교환 관계를 안정시키며 장기적 관계 교환으로 이끈다. 마케팅 유통경로 연구 문헌들에 있는 다양한 몰입 정의들은 몰입의 기업간 교환 관계를 안정시키는 역할을 분명히 반영하고 있다. Seabright et al. (1992)은 몰입을, 대체 관계를 배제하며 현존 관계를 강화함으로써, 교환 파트너들을 구속력 있게 결속시키는 힘(force)이라고 정의한다. Dwyer et al. (1987)은 몰입을 교환 파트너간의 관계 계속의 묵시적(implicit) 또는 명시적(explicit) 서약(pledge)이라고 정의한다. Anderson and Weitz (1992)는 몰입을 안정된 관계로 발전시키려는 욕구, 관계 유지를 위해 단기적 손실을 감수할 의사, 그리고 관계 안정에 대한 확신 등으로 정의한다.

Seabright et al. (1992)은 개인적 또는 구조적 집착(attachment)은 교환 파트너를 교체할 필요성을 감소시켜, 현존 교환 관계의 지속으로 이끈다는 것을 발견했다. Dant & Wilson(1990)도 역시 개인적 또는 구조적 결속은 현존 교환 관계의 지속을 가져온다는 것을 발견했다. 즉 조직간 수준에 있어서의 태도적 몰입과 계속적 몰입은 대체 기업 탐구 행동을 위축시킴으로써, 현존 교환 관계의 지속을 가져온다. 그러므로, 몰입이 강화될수록, 현존 관계를 계속하려는 유인 동기가 커지므로 경쟁 입찰(competitive bidding)에 기초한 가격 통제 메카니즘을 사용하려는 동기는 약해진다.

가설 1 : 교환 파트너에 대한 몰입이 강한 기업일수록 가격 통제 메카니즘을 사용할 가능성이 더 적다.

양 몰입 유형(types)은 모두 현존 관계의 지속으로 이끌지만, 관계 계속의 본질은 유형에 따라 다르다. 계속적 몰입이 관계 계속에 의한 경제적 보상 등의 외적 동기(external motiv-

ation)로부터 오는 데 비해, 태도적 몰입은 자기 성취(self-fulfillment)나 소속감(feelings of belonging) 같은 내적 동기(internal motivation)로부터 온다. 그러므로 도구적(instrumental), 실리적(utilitarian) 동기로 간주되는 계속적 몰입은 보상과 징계를 통해 경로행동을 유지 관리하는데 반해, 태도적 몰입은 공동 목표 달성을 위해 자발적으로 기여하려는 강력한 내적 동기에 의해 기회주의적 행동을 자율 규제한다.

이처럼 관계 계속성의 동기가 다르기 때문에, 두 몰입 유형은 상호 의사 교류(communication)나 협력(cooperation) 같은 교환 행동 변수들과 서로 다르게 관련되고 있다. Randall (1990)과 Meyer & Allen(1984)은 계속적 몰입이 태업이나 태만 같은 바람직하지 않은 역할 수행과 긍정적으로 관련하는 반면, 태도적 몰입은 그러한 변수들과 부정적으로 관련한다는 것을 발견했다. 이러한 서로 다른 연관 관계는 몰입 유형별로 다른 통제 메커니즘이 선택된다는 것을 시사한다.

Kellman(1958)은 특정 보상이나 징계에 의한 태도 변화가 단지 감독 상황에서만 표시되는 데 반해, 매력이나 동일시(identification)에 의한 태도 변화는 감독 여부에 관계없이 나타난다는 것을 시사한다. Clark & Wilson(1961)은 조직의 동기 부여 시스템은 몰입 유형에 따라 다르다고 주장한다. 예를 들어, 태도적 몰입의 경우에는 비물질적 인센티브(incentive)가 계속적 몰입의 경우보다 더 중요하다고 한다. 그러므로 교환 과정을 통제하는 데는 몰입 유형에 따라 서로 다른 통제 메커니즘이 필요하다. 계속적 몰입의 경우, 교환 당사자들이 감시 하에서만 필요한 노력을 경주하기 때문에 역할 수행을 위한 세밀한 외적 통제 메커니즘을 필요로 한다. 태도적 몰입의 경우, 내적인 동기 부여에 의해 역할이 자율적으로 충실히 수행되므로 외적 통제 메커니즘의 필요성은 줄어든다.

거래 비용 이론은, 계속적 몰입의 개념과 일치하는 경제적 이해 관계가 큰 교환관계에서는, 권위 통제 메커니즘을 통해 교환 과정을 규제한다고 주장한다. 그리고 관계 교환 이론은, 태도적 몰입 개념과 일치하는 밀접한 개인적 사회적 관계로 연결된 교환 관계에서는, 자율 규제와 내적 조정과 연관된 신뢰 통제 메커니즘을 사용할 가능성이 크다는 것을 시사한다. 즉 관계 규범(relational norms)에 의해 교환 과정을 자율적으로 통제한다는 것이다. 또한 권위 통제 메커니즘에 수반되는 관료적 구조의 증가는 태도적 몰입을 약화시킨다. 외적 강요로 인한 소외감(alienation)은 공유 신념 정도를 감소시키며, 불만감을 증대시키고, 따라서, 역할 수행 의도는 더 형식적이 된다(Dewer and Werber 1979). 귀인 이론(attribution theory)은 인과

관계(causality)를 외부 탓으로 돌리면, 사람들은 외부로부터의 동기 부여를 추정한다고 주장한다. 이러한 추정은 그 사람의 내적인 동기 부여를 약화시켜, 결과적으로 현존관계와 과업에 대한 태도가 비호의적이 되게 한다(Calder and Staw 1975). 신뢰 메카니즘은 구성원들의 역할 수행을 내적인 원인으로 추정케 하는 강한 자극을 제공한다. 그러한 귀인(attribution)은 내적 동기 부여를 강화시킴으로써, 관계에 대한 태도가 더 호의적이 되게 한다. 즉 공유 신념이 증가하고, 정서적 일치감이 커지며, 협조력은 강화된다(Raven and Kruglanski 1970). Mathieu & Zajonc(1990)은 계속적 몰입은 감시 체제의 강화와 그리고 태도적 몰입은 감시 체제의 약화와 관련이 있다는 것을 발견했다. 그러므로, 다음의 가설들이 설정될 수 있다.

- 가설 2 : 교환 파트너에 대한 태도적 몰입이 강한 기업일수록 신뢰 메카니즘을 사용할 가능성이 더 크다.
- 가설 3 : 교환 파트너에 대한 계속적 몰입이 강한 기업일수록 신뢰 메카니즘을 사용할 가능성이 더 적다.
- 가설 4 : 교환 파트너에 대한 태도적 몰입이 강한 기업일수록 권위 메카니즘을 사용할 가능성이 더 적다.
- 가설 5 : 교환 파트너에 대한 계속적 몰입이 강한 기업일수록 권위 메카니즘을 사용할 가능성이 더 크다.

IV. 연구방법

1.1 표본과 자료 수집 절차

조사 대상으로는 금속, 기계, 전자 산업에서의 제조업자-공급업체간 관계를 선정하였다. 금속, 기계, 전자 업체들은 정기적으로 공급업체들로부터 부품이나 반조립품들을 공급받고 있기 때문에 관계 교환의 연구에 적합한 대상이다.

기업간 관계에 관한 정보를 제공하는 핵심응답자(key informants)로는 조사 대상 기업들의 구매 담당자들을 선택하였다. 기업의 구매 담당자는 공급업체들과 수시로 접촉하고 교환

관계를 책임지는 위치에 있으므로, 연구 대상인 공급업체와의 교환 관계에 대한 많은 지식을 갖추고 정확한 정보를 제공할 수 있는 지위에 있다고 할 수 있다. 핵심응답자들의 지식과 관여(involverment) 수준을 두 개의 질문항목으로 파악하여, 지식과 관여 수준이 낮은 응답자들은 분석 대상에서 제외하였다.

표본 프레임(sampling frame)은 Dun & Bradstreet로부터 입수한 세 산업에 속한 기업체들의 구매 대리인 또는 구매 담당 이사들의 명단이 수록된 우송물 수취인 목록(mailing list)을 사용했다. 12,500개의 수록기업중 1,850개를 단순 무작위로 추출하였다. 선정된 응답자들에게는 수신자 부담 봉투를 동봉한 설문지를 보냈다. 설문지 우송 2주일 후에 무응답자에 대한 협조 요청서(follow-up)를 발송하고, 협조 요청서 발송 1주일후 무응답자들에게 설문지를 다시 보냈다. 77개의 설문지가 여러 이유로(주소변경, 폐업등) 되돌아 오고, 540개의 설문지가 회수되어 총 응답률은 30.5%였다. 이 중 지식과 관여 정도가 낮은 16개의 설문지와 무응답 항목이 과다한 15개의 설문지가 제외되어, 실제로 분석 가능한 유효 설문지의 수는 509개로 유효 응답률은 28.7%였다.

무응답 오류(nonresponse error)는, Armstrong & Overton(1977)에 의해 시사된 방법인, 첫 번째 설문 응답자들과 두 번째 설문 응답자들을 비교함으로써 평가하였다. Armstrong & Overton(1977)은 늦게 응답하는 지참자들과 무응답자들과는 비슷한 특성을 가진다고 주장한다. T-test를 이용하여 두 집단의 특성을 비교한 결과, 두 집단간에는 통계적으로 유의한 차이점이 발견되지 않았다(표 2-1). 이 결과는 무응답자들이 선택한 교환 관계들과 응답자들이 선택한 교환 관계들 사이의 차이가 크지 않다는 것을 시사한다.

〈표 2-1〉 첫번째와 두번째 응답자들간 특성 비교

	첫번째	두번째	유의성
응답자들의 수	227	282	-
관계기간(년)	12.45(8.48)	13.47(8.25)	0.09(n.s.)
종업원 수	155.35(473)	153.43(336)	0.25(n.s.)
매출액(백만 \$)	33.9(165)	68.46(670)	0.25(n.s.)
접촉횟수/년	44.87(76)	47.61(83)	0.34(n.s.)
관계에 대한 지식수준	6.72(0.57)	6.67(0.6)	0.98(n.s.)
다른 공급원의 존재	86.6%	86.7%	0.98(n.s.)

2.1 측정(Measures)

본 연구의 변수들은 7점 Likert 형식의 다항목 척도로 측정하였다. 본 연구에 사용한 측정들의 주목할 만한 측면 중 하나는, 대부분의 개념(constructs)들이 2개 또는 3개의 차원(dimension)으로 구성된 상위 개념들(higher order constructs)로 정의되는 것이다. PM(가격 통제 메카니즘)을 제외한 모든 변수들이 2개 또는 3개의 요인들로 구성된다. AC(태도적 몰입)의 측정 척도는 파트너 기업들의 구성원간의 개인적 수준의 감정적 또는 정서적 결속 수준을 묘사한다. Meyer et al. (1990)의 측정 척도에 기초하여, 태도적 몰입은 인지적 차원(ACCG), 감정적 차원(ACAF), 그리고 능동적 차원(ACCN)들을 포함하는 상위 개념으로 정의되어졌다. ACCG는 조직 구성원들 간의 현안에 대한 신념의 상호 일치 또는 합의 정도를 나타내는 3개의 측정 항목들로 이루어지며, ACAF를 측정하는 8개의 항목들은 관계를 계속하려는 희망을 나타낸다. 마지막으로 ACCN을 측정하는 4개의 측정 항목들은 요구되는 역할 행동을 자발적으로 기꺼이 수행하려는 의도를 나타낸다.

CC(계속적 몰입)의 측정 척도는 상호교류 하는 기업간의 경제적 구조적 결속정도를 묘사한다. McGee & Ford(1987)에 기초하여 계속적 몰입은 사이드-벳(side-bet)에 기초한 계속적 몰입(CCSB)과 대체 가능 기업들의 유용성에 기초한 계속적 몰입(CCLA)의 두 차원으로 이루어진다고 가정한다. CCSB는 조직 수준의 거래 특정적 투자와 관련된 지각된 퇴거 장벽(exit barrier)을 나타내며, CCLA를 측정하는 4개의 항목들은 대체 가능 기업의 유용성(availability)을 나타낸다.

가격 통제 메카니즘의 4개 측정 항목들은 공급업자의 선정, 거래조건등 경쟁 입찰의 사용 범위와 교환 관계의 기대 계속성 등을 포함한다. 권위 통제 메카니즘은 교환 파트너의 기회주의적 행동을 권위적 형태의 공식적 관리 구조를 통하여 통제한다. 권위 통제 메카니즘은 규정과 절차의 공식화, 철저한 감시와 감독 지휘, 경계약(hard contracting)을 포함한다. 신뢰 통제 메카니즘은 사회적 형태의 교환을 언급한다. 즉 신뢰 통제 메카니즘은 교환 과정을 통제하는데 있어서 개인적 관계와 신뢰에 기초한 비공식적 관리 구조에 의존한다. 신뢰 통제 메카니즘의 11개 측정 항목들은 연계약(soft contracting), 신뢰에 의한 자율 규제, 그리고 정보의 공유와 상호 의사 교환 등을 포함한다. 측정 척도들의 복잡성과 지면상의 제약때문에, 모든 측정 항목들을 제시하는 대신 몇 개의 표본 항목들만 표 2-2에 제시하였다.

〈표 2-2〉 측정 척도

<p>태도적 몰입(AC) 인지적 차원(ACAF) 감정적 차원(ACAF) 행동적 차원(ACCN)</p>	<p>우리 회사는 이 공급업체와 관리절차상의 많은 부분에 대해 의견일치를 이루고 있다. 우리 회사는 이 공급업체의 업무수행 능력에 만족하고 있다. 우리 회사는 필요하다면 언제든지 이 공급업체를 기꺼이 도울 용의가 있다.</p>
<p>계속적 몰입(CC) 사이드-벤에 기초한 CC(CCSB) 인지된 대안 부재에 기초한 CC(CCLA)</p>	<p>이 공급업체와 관계를 지속하는 이유는 높은 전환비용때문이다. 전체적으로 이 공급업체 정도의 업무수행 능력을 가진 업체를 발견하기는 어려운 것이다.</p>
<p>가격 통제 메카니즘(PM)</p>	<p>우리 회사는 이 제품 타입을 구매할 때 두개 이상의 업체에 입찰을 요청한다. 우리 회사는 이 공급업체와의 관계가 오래 지속되리라고 예상한다.</p>
<p>권위 통제 메카니즘(AM)</p>	<p>우리 회사는 이 공급업체가 명시된 규정과 절차를 정확히 준수할 것을 기대한다. 우리 회사는 이 공급업체가 합의된 규정과 절차를 지키는 지를 철저히 감시한다.</p>
<p>신뢰 통제 메카니즘(TM)</p>	<p>우리 회사와 이 공급업체간 관계는 명시된 계약보다 비공식적 합의에 주로 의존한다. 우리 회사는 문제해결을 위해 이 공급업체와 빈번히 접촉한다.</p>

V. 연구결과

1.1 측정 척도

자료 수집 후 측정 척도의 신뢰성(reliability)과 타당성(validity)을 저해하는 항목들을 제거하였다. 먼저 집중성(convergence)과 일관성(consistency)을 저해하는 항목들을 제거하기 위해, 각 측정 척도들의 알파계수를 산정하고 항목-전체(item to total) 상관 계수를 검토하였다. 영역 표본추출 모델(Domain sampling model)은 항목-전체 상관 계수가 낮은 항목들은 개념에서 지정한 범위 밖에서 온 것이기 때문에 제거되어야 한다고 주장한다. 그러므로 신뢰성을 향상시키기 위해, 알파계수가 낮을 시($\alpha < 0.6$), 항목-전체 상관 계수가 낮은 항목들을 제거하였다. 알파계수에 의한 항목 제거후, 각 측정 척도들에 대해 Lisrel VII을 이용하여 확인 요인 분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다.

Lisrel은 측정 척도의 적합성을 보여주는 강력한 평가 치수들을 제공한다. 전체 척도 적합성(overall measures of fit)은 보통 chi-square(χ^2), 적합양호도 지표(goodness-of-fit index), 조정된 적합양호도 지표(adjusted goodness-of-fit index), 그리고 잉여 자승의 평균근(root mean squared residual)에 의해 평가되어진다. 항목 적합성을 평가하는 상세 적합 평가(detailed assessment of fit) 지표들은 각 항목들이 측정 연구 개념들과 얼마나 잘 부합하는지를 보여준다. 상세 적합 평가 지표들로는 t-값, 개별 파라미터에 대한 결정계수(the coefficient of determination for the individual parameter), 그리고 변경 지표(the modification index)가 있다.

이러한 상세 평가 치수들과 각 개념들의 이론적 범위를 고려하여 몇 개의 항목들을 다시 제거하고, 각 측정 척도들을 전체 척도 적합성 척도들에 의해 평가하였다. 표 2-3은 확인 요인 분석 결과와 신뢰계수들을 요약한 것이다.

표 2-3의 결과는 본 연구 측정 척도들의 신뢰성과 타당성을 보여준다. 알파 계수들을 살펴보면 태도적 몰입이 가장 높게 나왔고(0.8742), 계속적 몰입(0.8333)과 권위 통제 메카니즘(0.8408)도 0.8을 넘어섰으며, 비교적 낮은 알파 계수를 보인 가격 통제 메카니즘(0.6299)과

〈표 2-3〉 측정 척도 평가

측정 척도	항목 수	적합 지표	alpha
AC	15	$\chi^2(88 \text{ df})=306.02$ GFI=0.921 AGFI=0.892 RMR=0.057	0.8742
CC	9	$\chi^2(26 \text{ df})=123.19$ GFI=0.95 AGFI=0.913 RMR=0.048	0.8333
PM	4	$\chi^2(2 \text{ df})=27.86$ GFI=0.974 AGFI=0.871 RMR=0.062	0.6299
AM	9	$\chi^2(25 \text{ df})=262.9$ GFI=0.903 AGFI=0.825 RMR=0.283	0.8408
TM	11	$\chi^2(42 \text{ df})=105.1$ GFI=0.966 AGFI=0.946 RMR=0.78	0.6806

신뢰 통제 메카니즘(0.6806)도 탐험적 연구의 수용 기준인 0.5를 넘어섰다. Nunnally(1978)는 초기 탐험적 연구에 있어서의 알파계수는 0.5와 0.6 사이면 충분하다고 시사하였다. 주요 학술 지들에 발표된 실증 연구 논문들을 대상으로 한 조사결과는, 85%의 측정 척도들이 0.5 기준을 충족하며 69%가 알파 계수 0.7을 넘는다는 것을 보여준다(Churchill and Peter 1984).

적합 지표(fit indices)들도 측정 척도들의 양호성을 보여준다. 적합양호도 지표(GFI), 조정된 적합양호도 지표(AGFI), 그리고 잉여 자승의 평균근(RMR)들은 각 측정 모델(measurement model)이 전체 분산을 충분히 설명함을 시사한다. GFI는 권위 통제 메카니

즘의 0.903에서 가격 통제 메카니즘의 0.974에 달했고, 모든 가중된 부하값도 예상과 일치하며 또한 통계적으로 유의하다($p < 0.01$). 이러한 통계치는 구매자-판매자 관계 분야에서 발표된 논문들의 통계치들과 비교할 때 양호한 것으로 나타났다(cf. Heide and John 1990; Kumar et al. 1992).

2.1 가설 검증 결과

가설 검증을 하기전, 조사 변수들간의 전반적 관계를 표 2-4에 제시된 상관관계 매트릭스(correlation matrix)를 통하여 검토하였다.

〈표 2-4〉 변수간 상관계수

	AC	CC	PM	TM	AM
AC	—	-.1167(.008)	-.357(.000)	.6245(.000)	-.1293(.003)
CC	-.1167(.008)	—	-.1809(.000)	-0.114(.798)	.1657(.001)
PM	-.3507(.000)	-.0114(.788)	-.3624(.000)	—	.1483(.001)
TM	.6246(.000)	-0.114(.798)	-.3624(.000)	—	-.2236(.000)
AM	-.1293(.003)	.1657(.000)	.1483(.001)	-.2236(.000)	—

표 2-4는 본 연구에서 가정한 몰입 유형과 통제 메카니즘간 관계를 확인시켜 준다. 예상대로, 태도적 몰입은 신뢰 메카니즘과 정의 관계, 가격과 권위 메카니즘과는 부의 관계를 가지고, 계속적 몰입은 권위 메카니즘과는 정의 관계, 가격과 신뢰 메카니즘과는 부의 관계를 맺고 있다.

통제 메카니즘 유형들과 몰입형태간의 관계에 대해 본 연구에서 제안된 가설들은 다음의 방정식으로 표시할 수 있다. 이 방정식들은 최소자승법(OLS)에 의하여 추정되었다.

- 1) $PM = \beta_0 + \beta_{11}AC + \beta_{21}CC + \varepsilon_1$
- 2) $TM = \beta_0 + \beta_{12}AC + \beta_{22}CC + \varepsilon_2$
- 3) $AM = \beta_0 + \beta_{13}AC + \beta_{23}CC + \varepsilon_3$

각 가설의 통계적 유의성 검증은 베타 계수(beta coefficient) 크기에 의해 이루어졌다(t 통계량).

다중 회귀 분석을 하기전, 종속 변수 집합인 세 가지 형태의 통제 메카니즘과 독립 변수 집합인 두 가지 유형의 기업간 몰입간의 전체적 관계를 검토하기 위해 정준상관관계 분석(canonical analysis)을 실시하였다. 정준상관관계는 0.683과 0.274로 나왔으며, 전체적 상관관계는 0.01수준에서 유의 하다고 나타났다.

다중 회귀 분석에서 다중공선성(multicollinearity)의 존재를 검사하기 위해 컨디션 수치(condition number)와 분산 팽창 요인(variance inflation factor)이 구해졌다. 컨디션 수치는 다중 회귀 분석에서 공선성의 정도를 나타낸다. Besley, Kuh, & Welsh(1980)는 30을 넘는 컨디션 수치는 심각한 공선성의 존재를 나타낸다고 시사한다. 분산 팽창 요인(VIF)은 공선성을 검사하는 또 다른 방법이다. VIF는 추정된 회귀 계수들의 분산들이, 독립 변수들이 서로 관계되지 않았을 때와 비교하여 얼마나 팽창되어 있는 지를 측정한다. 최대 VIF 10을 넘는 것은 공선성이 추정치들에 과도하게 영향을 미치는 표시로 받아들여진다. 본 연구의 다중 회귀 분석에서 가장 큰 컨디션 수치는 17.5654이고 가장 큰 분산 팽창 요인은 1.0526이다. 이들 수치들은 본 연구에서 공선성이 다중 회귀 분석을 시행하는 데 있어 큰 문제가 아닌 것을 시사한다.

일련의 다중 회귀 분석들을 이용한 검증 결과는 표 2-5에 요약되어 있다. 표 2-5는 세 회귀식 모두 0.01 수준에서 통계적으로 유의하며($F=52.98$, $F=164.82$, $F=11.44$), 설명력도 행동적 유통경로 연구들(behavioral channel research)과 비교하면 비교적 높은 것으로 나타났다($R^2=0.1729$, $R^2=0.394$, $R^2=0.046$). 회귀 방정식의 이러한 강력한, 일관성 있는 설명력은 개별 독립 변수들의 영향력에 대한 검증을 실시하는 것을 지지한다.

표 2-5의 분석결과는 설정된 가설들을 강력하게 지지한다. 두 번째 방정식에서의 계속적 몰입을 제외하고는, 모든 계수가 의도된 방향대로 그리고 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 표 2-6은 가설 검증 결과를 요약한 것이다.

계속적 몰입과 신뢰 메카니즘간 관계인 가설 3을 제외한 모든 가설들이 지지되었다. 두 몰입 유형 모두 가격 메카니즘의 사용에 부정적 영향을 미쳤다. 즉 유형을 불문하고 몰입 정도가 클수록 가격 통제 메카니즘의 사용은 줄어들었다. 가설에서의 예측대로, 태도적 몰입은 신뢰 메카니즘의 사용에 긍정적 영향을, 그리고 권위 메카니즘의 사용에 부정적 영향을 미쳤다.

〈표 2-5〉 회귀분석결과

Equation 1

	AC	CC	R ²	F
PM	-0.592** (-9.27)	-0.235** (-5.53)	0.1729	52.98**

Equation 2

	AC	CC	R ²	F
TM	0.623** (18.15)	0.04 (1.79)	0.394	164.82**

Equation 3

	AC	CC	R ²	F
AM	-0.171** (-2.544)	0.156** (3.485)	0.046	11.44**

Key : beta parameter estimate / (t-value)

* : p<0.05

** : p<0.01

〈표 2-6〉 가설 검증 결과

가설 1	가설 2	가설 3	가설 4	가설 5
지지됨	지지됨	지지안됨	지지됨	지지됨

또한 계속적 몰입은 권위 통제 메카니즘의 사용에 긍정적 영향을 미쳤다. 가설 3의 예상과는 반대로, 계속적 몰입은 신뢰 메카니즘의 사용과 긍정적 관계가 있는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 영향은 통계적으로 유의하지 않아, 계속적 몰입과 신뢰 메카니즘의 관계에 대한 결론을 제공할 수 없다. 즉 둘 사이의 관계가 결론을 내리기에는 너무 미약하므로, 이 관계에 대한 실증적 연구가 더 필요하다고 할 수 있다. 계속적 몰입과 신뢰 메카니즘간의 무의미하게 나타

난 관계에 대한 한 가지 가능한 설명은, 신뢰 메카니즘이 조직 구성원들 간의 개인적 사회적 관계와 너무 밀접하게 관련되어 있어 조직 차원의 경제적 이해에 기초한 계속적 몰입과는 관계가 미약할 수 있다는 것이다.

VI. 결 론

본 연구의 학문적 공헌은 기업간 통제 메카니즘의 두 갈래의 기존 연구 흐름을 통합하려고 노력한 데에 있다. 기존의 두 연구 흐름이 통제 메카니즘을 설명하는데 있어 서로 다른 단일 연속선에 의하여, 다른 때로는 서로 상충하는 설명을 함에 따라, 두 연구 흐름의 통합 필요성이 커져 왔다. 단일 연속선상이 아닌, 신뢰 메카니즘과 권위 메카니즘으로의 이동, 양 방향을 포괄함으로써, 본 연구는 가격 메카니즘에서의 이탈이 통제 메카니즘 또는 권위 메카니즘의 양 방향으로 일어난다는 것을 시사한다. 즉 기업간 관계 교환의 통제 메카니즘은 서로 배타적은 아니지만 독립적인 세 통제 형태의 복합체임을 주장한다.

이러한 복합체인 통제 메카니즘을 설명하기 위해, 본 연구에서는 기업간 몰입 이론을 이론적 기초로 사용하였다. 몰입 이론은 거래 비용 이론에서의 경제적 측면과 관계 교환 이론에서의 관계적 측면을 함께 고려함으로써, 가격 메카니즘으로부터 신뢰 메카니즘 혹은 권위 메카니즘으로의 이동을 모두 설명할 수 있다. 계속적 몰입은 거래 비용 이론에서 강조된 가격 메카니즘에서 권위 메카니즘으로의 이동을 설명하고, 태도적 몰입은 관계 교환 이론에서 강조된 가격 메카니즘에서 신뢰 메카니즘으로의 이동을 설명한다.

몰입 이론에서 예상한 대로, 태도적 몰입은 신뢰 메카니즘과는 정의 관계, 권위 메카니즘과는 부의 관계를 가지고 있었으며, 계속적 몰입은 권위 메카니즘의 사용에 긍정적 영향을 미쳤다. 계속적 몰입과 신뢰 메카니즘간의 관계는 미약한 것으로 나타나, 좀 더 연구가 필요함을 시사했다.

그러므로 마케팅 담당자들은 기업간 관계를 통제하는 데 경제적 연대뿐만 아니라 개인적 사회적 연대의 중요성을 인식해야 한다. 두 몰입 유형 모두가 가격 통제 메카니즘의 사용에 부정적 영향을 미친다는 것은, 기업간 거래 관계를 지속하는 데 있어 경제적 연대뿐만 아니라

기업 구성원들 간의 개인적 신뢰 관계도 매우 중요함을 시사한다.

또한 기업간 관계를 통제하는 데 직접적 통제의 강화만이 바람직한 것은 아니다. 연구 결과에서 나타났듯이, 마케팅 담당자들은 상황에 따라 다른 통제 메카니즘의 선택이 필요하다. 기업간 관계에 있어서, 교환 기업의 구성원들 간의 개인적 사회적 관계가 견고한 경우, 타율 통제가 아닌 신뢰 관계에 의한 자율적 통제가 더 효과적일 수 있다. 기업 구성원들 간의 신뢰 관계가 견고한 경우, 기업들은 타율적 통제의 남용 대신에 관계 규범에 의한 자율적 통제에 의해 교환 과정을 더 효과적으로 관리할 수 있다.

본 연구의 한계점으로는 첫째, 몰입의 선행 변수에 대한 연구가 생략되어 있는 점이다. 두 몰입 유형의 선행 변수로는 여러 요소들이 선행 연구에서 제시되어졌다. Allen & Meyer (1990)는 태도적 몰입의 선행 변수로 과거 교환 경험과 유사성(similarity)을, 계속적 몰입의 선행 변수로 투자액과 인지된 대체가능기업의 유용성을 제시한다. 마케팅 연구 문헌에서 제시된 다른 변수들로는 경제적 의존(economic dependance), 상대적 만족감(relative satisfaction), 공유된 가치와 규범(shared values & norms), 그리고 의사소통(communication)이 있다. 향후 연구에서는 이러한 여러 선행 변수와 관계 계속의 심리적 또는 경제적 동기의 관계를 조사함으로써, 이러한 선행 변수와 통제 양식의 선택 관계를 연구할 수 있다.

둘째, 통제 메카니즘의 선택이나 몰입 유형과 관련된 결과 변수에 대한 연구가 이루어지지 않았다. 통제 형태나 몰입 유형 같은 변수와 경로 성과(channel performance)간의 관계는 향후의 중요한 연구 과제가 될 수 있다. Etzioni(1961)는 이와 관련하여, 교환 당사자간의 관계에 따라 다른 관리 구조(control structure)가 필요하며, 둘 사이가 적절하게 부합할 때, 선택된 통제 메카니즘이 더 큰 성과를 가져올 수 있다고 시사한다.

셋째, 분석 단위가 조직간 다이애드(interorganizational dyad)이므로, 다이애드 양측 모두에서 자료를 수집하여야 하나, 여러가지 제약때문에 판매자인 공급업체는 배제하고, 구매자인 제조업체측에서만 자료를 수집하였다. 그러나 이전의 연구에서 지적한 것처럼, 기업간 관계의 여러 측면들에 대한 다이애드의 양쪽견해는 유사하기 때문에 이 세번째 한계점은 큰 문제가 아닐 수 있다(Cannon 1992; Heide and John 1992; John and Reve 1982).

마지막으로, 본 연구에서 개발된 측정 척도들을 확인하기 위한 향후 연구가 필요하다. 비록 본 연구에서 개발된 기업간 몰입 유형과 통제 메카니즘에 대한 측정 척도들이 만족할 만한 수준의 측정 특성들(measurement properties)을 보유하고 있음이 입증되었지만, 아직도 개선

할 여지는 충분히 있다고 할 수 있다.

참 고 문 헌

1. Achrol, R. S. , L. K. Scheer, L. W. Stern(1990), *Designing Successful Transorganizational Marketing Alliances*, Report No. 90-118, Marketing Science Institute, Cambridge, Mass.
2. Allen, N. and J. P. Meyer(1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment To The Organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
3. Allen, N. J. and J. Smith(1987), "An Investigation Of Extra-Role Behaviors Within Organizations," *Paper presented at the annual meeting of the Canadian Psychological Association*, Vancouver, British Columbia.
4. Anderson, E. and A. Coughlan(1987), "International Market Entry And Expansion via Independent or Integrated Channels Of Distribution," *Journal of Marketing*, 51 (January), 71-82.
5. Anderson, E. and B. A. Weitz(1992), "The Use Of Pledges To Build And Sustain Commitment In Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 26 (February), 18-34.
6. Armstrong, J. S. and T. Overton(1977), "Evaluating Nonresponse Bias In Mail Surveys," *Journal of Marketing Research*, 14(August), 396-402.
7. Bradach, J. L. and R. G. Eccles(1989), "Price, Authority, And Trust: From Ideal Types To Plural Forms." *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
8. Calder, B. J. and B. M. Staw(1975), "Self-Perception Of Intrinsic And Extrinsic Motivation"" *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 599-605.
9. Cannon, J. P. (1992). A Taxonomy of Buyer-Seller Relationships in Business

- Markets. *Unpublished Doctoral Dissertation*, July, University of North Carolina at Chapel Hill.
10. Churchill, G. A. and J. P. Peter(1984), "Research Design Effects On The Reliability Of Rating Scales: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research*, 21 (May), 360-375.
 11. Clark, P. and J. Wilson(1961), "Incentive Systems: A Theory Of Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 6, 129-166.
 12. Cook, K. S. (1977), "Exchange And Power In Networks Of Interorganizational Relations," *Sociological Quarterly*, 18(1), 62-82.
 13. Cusumano, M. A. and A. Takeishi(1991), "Supplier Relations and Management: A Survey of Japanese, Japanese-transplant, and U. S. Auto Plants," *Strategic Management Journal*, 12, 563-588.
 14. Dant, S. P. and D. T. Wilson(1990), "Uncertainty Reduction: A Rationale For The Proliferation of Interorganizational Relationships," *The Proceedings of American Marketing Association*, 142.
 15. Dewer, R. B. and J. Werber(1979), "Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict," *Administrative Science Quarterly*, 24, 426-448.
 16. Dwyer, F. R. , P. H. Schurr, and S. Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.
 17. Etzioni, A. (1961), *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. The Free Press.
 18. Etzioni, A. (1988), *The Moral Dimension: Toward A New Economics*. The Free Press.
 19. Ford, D. (1985), "The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets," *European Journal of Marketing*, 14(5), 339-353.
 20. Frazier, G. L. , R. E. Spekman, and C. R. O'Neal(1988), "Just-in-Time Exchange Relationships in Industrial Markets," *Journal of Marketing*, 52(October), 52-67.
 21. Goldberg, Victor(1976), "Regulation and Administered Contracts," *Bell Journal of Economics*, 7(Autumn), 426-52.
 22. Granovetter, M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of

- Embeddedness," *American Journal of Sociology*, 91(3), 485-510.
23. Hart, Oliver(1990), "An Economist's Perspective on The Theory of The Firm," in *Organization Theory*, O. E. Williamson, ed. New York: Oxford University Press, 154-71.
 24. Heide, J. B. and G. John(1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, 27(February), 24-36.
 25. Heide, J. B. and G. John(1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships," *Journal of Marketing*, 56(April), 32-44.
 26. John, G. (1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in A Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 21(August), 278-289.
 27. John, G. and T. Reve(1982), "The Reliability and Validity of Key Informant Data from Dyadic Relationships in Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 19(November), 517-524.
 28. Johnston, G. P. and W. E. Snizek(1991), "Combining Head and Heart in Complex Organizations: A Test of Etzioni's Dual Compliance Structure Hypothesis," *Human Relations*, 44(12), 1255-1272.
 29. Kanter, R. M. (1968), "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities," *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
 30. Kaufmann, P. J. and R. P. Dant(1992). "The Dimensions of Commercial Exchange," *Marketing Letters*, 3(2), 171-185.
 31. Kaufmann, P. J. and L. W. Stern(1988). "Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation," *Journal of Conflict Resolution*, 32(3).
 32. Kelley, H. H. (1983). Love and Commitment. In *Close Relationships*. 265-314, New York: W. H. Freeman.
 33. Kellman, H. (1958), "Compliance, Identification, and Internalization: Three Pro-

- cess of Attitude Change," *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
34. Klein, S. (1989), "A Transaction Cost Explanation of Vertical Control in International Markets," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(3), Summer, 253-260.
 35. Kumar, N. , L. W. Stern, and R. S. Achrol(1992), "Assessing Reseller Performance From The Perspective of The Supplier," *Journal of Marketing Research*, 29 (May), 238-53.
 36. Lagace, R. R. (1991), "An Exploratory Study of Reciprocal Trust Between Salesmanagers and Salespersons," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(2), 49-58.
 37. Macneil, I. R. (1978), Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neo-Classical, and Relational Contract Law," *Northwestern University Law Review*, 72, 854-905.
 38. Macneil, I. R. (1980), *The New Social Contract*. New Haven: Yale University Press.
 39. Macneil, I. R. (1983), Values in Contract. *Northwestern University Law Review*, 78, 340-418.
 40. Mathieu, J. E. and D. Zajonc(1990), "A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
 41. McGee, G. W. and R. C. Ford(1987), "Two(or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of The Affective and Continuance Commitment Scales," *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-642.
 42. Meyer, J. P. and N. J. Allen(1984), "Testing The Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations," *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
 43. Meyer, J. P. , N. J. Allen, and I. R. Gellathy(1990), "Affective and Continuance Commitment To The Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Current and Time-Lagged Relations," *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720.

44. Noordewier, T. G. , G. John, and J. R. Nevin(1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships," *Journal of Marketing*, 50(October), 80-93.
45. Ouchi, W. G. (1980), "Markets, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly*, 22(December), 559-569.
46. Palay, Thomas(1984), "Comparative Institutional Economics: The Governance of Rail Freight Contracting," *Journal of Legal Studies*, 13(June), 265-88.
47. Powell, W. W. (1990), "Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization," *Research in Organization Behavior*, 12, 295-336.
48. Randall, D. M. (1990), "The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation," *Journal of Organizational Behavior*, 11, 361-378.
49. Raven, B. H. and A. W. Kruglanski(1970), Conflict and Power. *In the Structure of Conflict*, 69-109, Paul Swingle, ed. New York: Academic Press.
50. Robicheaux, R. A. , and J. T. Simpson(1990), "Dependence, Asset Specificity and Expected Relationship Duration in Alternate Forms of Quasi-Hierarchies," *Society of Franchising Conference*.
51. Schwank, C. , and M-JE Tang(1989), "Economic and Psychological Explanations for Strategic Persistence," *International Journal of Management Science*, 17(6), 559-570.
52. Seabright, M. A. , D. A. Levinthal, and M. Fichman(1992), "Role of Individual Attachments in The Dissolution of Interorganizational Relationships," *Academy of Management Journal*, 35(1), 122-160.
53. Sharmir, B. (1990), "Calculations, Values, and Identities: The Sources of Collectivistic Work Motivation," *Human Relations*, 43(4), 313-332.
54. Simon, Herbert(1991), "Organizations and Markets," *Journal of Economic Perspectives*, 5, 25-44.
55. Spekman, R. E. , and J. J. Wesley(1986), "Relationship Management: Managing The Selling and The Buying Interface," *Journal of Business Research*, 14, 519-531.

56. Thacker, J. W. and M. W. Field(1990), "Union Commitment: An Examination of Antecedent and Outcome Factors," *Journal of Occupational Psychology*, 63, 33-48.
57. Turnbull, P. W. (1979), "Roles of Personal Contacts in Industrial Export Marketing," *Scandanavian Journal of Management*, 325-337.
58. Turnbull, P. , Oliver, N. , and Wilkinson, B. (1992), "Buyer-Supplier Relations in the UK Automotive Industry: Strategic Implications of The Japanese Manufacturing Model," *Strategic Management Journal*, 13, 159-168.
59. Useem, M. (1979), "The Social Organization of The American Business Elite and Participation of Corporation Directors in The Governance of The Japanese Manufacturing Model," *Strategic Management Journal*, 1, 159-168.
60. Williamson, O. E. (1983), "Credible Commitments: Using Hostages To Spport Exchange," *The American Economic Review*, 73(4), September, 519-540.
61. Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Dress.
62. Williamson, O. E. (1991), "Strategizing, Economizing, and Economic Organization," *Strategic Management Journal*, 12, 75-94.
63. Williamson, O. E. and William G. Ouchi(1981), "The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects," in *Perspectives on Organization Design and Behavior*, A. H. Van de Ven and W. F. Joyce, eds. New York:John Wiley and Sons, Inc., 347-70.
64. Wilson, D. T. and V. Mummalaneni(1986), "Bonding and Commitment in Buyer-Seller Relationships: A Preliminary Conceptualization," *Industrial Marketing Management*, 1(3), 44-58.

The Interfirm Governance Mechanisms from a Commitment Theory Perspective

Sang Hyeon Kim*

ABSTRACT

Recently, with increasing interest in the subject of interfirm governance mechanisms, some marketing channel researchers point out that existing major channel theories are limited in explaining the choice of governance mechanisms in interfirm relational exchanges. To fully understand interfirm governance mechanisms, we should move away identifying economic structures or relational structures separately, toward considering both economic and relational factors which lead to different combinations of the three distinct governance modes: price, authority, and trust mechanisms. This study suggests that commitment theory can explain both economic and relational dimensions of governance mechanisms. Based on commitment theory, five hypotheses are developed regarding the relationships between commitment and governance mechanisms. As expected, both types of commitment are negatively associated with the use of the price mechanism. The level of attitudinal commitment is positively related to use of the trust mechanism, and negatively related to use of the authority mechanism. The level of continuance commitment is positively associated with use of the authority mechanism. The relationship between continuance commitment and trust mechanism is not statistically significant, and more future research is needed to examine the relationship between them.

* Assistant Professor, Dept. of Management, Yeung Nam University