

# 유통경로내 통제메커니즘이 관계의 질에 미치는 영향

## Effects of Alternative Control Mechanisms on the Relationship Quality in Marketing Channels

이 흥 섭 (우송대 디자인학부 겸임교수)  
임 영 균 (광운대 경영학과)

### I. 머리말

유통관리에 있어 가장 중요한 이슈로 다루어지고 있는 주제는 기업간의 관계를 어떻게 관리할 것인가의 문제라고 할 수 있다. 최근 10년간 꾸준히 진행되어온 구매자-공급자간 거래에 있어 통제메커니즘에 대한 연구는 이러한 맥락에서 진행된 것이라 할 수 있다.

본 연구는 최근까지의 통제메커니즘에 대한 이론적 토대와 실증분석결과를 토대로 그 동안 해결되지 못하고 있는 두 가지 문제에 대한 해답을 얻고자 시도되었다.

첫째, 본 연구는 다양한 통제메커니즘이 관계의 질에 미치는 영향을 분석하고 있다. 모든 형태의 통제메커니즘은 상대방의 행위를 통제함으로써 당사자의 목표를 달성하는데 그 목적이 있다. 그러나 통제메커니즘은 매우 다양하게 존재하며 이들 통제메커니즘을 활용함으로써 얻을 수

있는 이득과 활용에 소요되는 비용은 크게 다르다. 상대방을 통제하고자 하는 기업의 입장에서 어떠한 통제메커니즘을 활용하는 것이 바람직한 거래관계를 구축함에 있어 가장 효과적이며 효율적인가를 판단할 필요가 있다.

둘째, 통제메커니즘이 거래관계에 미치는 영향은 주어진 상황에 따라 달라질 수 있다. 그러나 유통분야에서 이에 대한 실증 연구는 전무한 실정이다. 본 연구는 환경불확실성에 의해 통제메커니즘이 거래관계의 질에 미치는 영향을 조절하는 것으로 보고 있다.

## II. 유통경로내 통제메커니즘

거래는 본질적으로 이질적인 목표를 가진 둘 또는 그 이상의 기업이 자신의 목표달성을 위해 상대방과 자원과 정보를 교환하는 것으로부터 출발한다. 거래관계에 있는 당사자는 자신의 목표가 달성될 수 있도록 상대방의 활동을 통제한다(Merchant 1984). 적절한 통제는 거래 상대방의 기회주의에 의해 발생하는 거래비용(transaction costs)을 감소시킴으로써 거래의 효율성을 높이고 장기적으로 거래를 가능케 하는 기능을 지니고 있다.

통제를 위해서는 통제메커니즘이 필요하다. 거래에 있어서 통제메커니즘은 거래특유자산을 상대방의 기회주의적 행위로부터 보호하기 위해 필요한 안전장치(safeguarding) 내지는 의뢰인과 대리인간의 정보불균형과 위험에 대한 선호도에서의 차이가 발생시키는 문제를 해결하기 위해 필요한 도구로 인식되고 있다(Celly and Frazier 1996; Bergen, Dutta, and Walker 1992; Eisenhardt 1985; Levinthal 1988).

기업은 거래관계에 있어 기회주의를 통제 혹은 관리하기 위해 다양한 메커니즘을 활용한다. Wathne and Heide(2000)는 기회주의의 통제메커니즘(혹은 관리전략)으로 크게 감시(monitoring), 인센티브(incentive), 선정(selection), 사회화(socialization)의 네 가지를 제시하는 한편, 이들 네 통제메커니즘의 목표, 전제조건, 효과를 비교하고 있다. <표 1>은 이를 요약하고 있으며 각각의 통제메커니즘이 지니고 있는 특성을 요약하면 다음과 같다.

<표 1> 기회주의 관리전략

| 지배전략                   | 일반적 목표   | 전제조건   | 기회주의에 대한 일차적 효과   | 이차효과   |
|------------------------|--|--|---|--|
| 감시<br>(monitoring)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>정보비대칭 감소</li> <li>인센티브활용 촉진</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>관련기준의 파악</li> <li>감시를 정당화할 수 있는 묵시적 혹은 명시적 계약</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>정보에 기초한 기회주의에 국한</li> <li>기존상황에서 가장 효과적</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>선정효과</li> </ul>                                 |
| 인센티브<br>(incentives)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>기회주의에 의한 이득 감소</li> <li>이해관계의 조정</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>사후 교섭력</li> <li>직접비용 (가격 프리미엄)</li> <li>정보의 획득가능성</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>자기강제(self-enforcing) 적인 계약의 범위에 의해 새로운 상황에서의 효과성이 제한됨</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>불모(hostage)의 생산적 자산화</li> <li>품질 시그널</li> </ul> |
| 선정<br>(selection)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>정보비대칭 감소</li> <li>자기선정의 허용</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>선정기준의 연관성</li> <li>파트너에게 선정비용 부과</li> <li>자기선정의 편기에 따른 위험</li> <li>정보의 획득가능성</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>선정기준의 연관성에 따라 효과성이 달라짐.</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>고객 시그널</li> </ul>                               |
| 사회화<br>(socialization) | <ul style="list-style-type: none"> <li>목표수렴 촉진</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>사회화노력의 완성도</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>여러 상황에서 의 역할부여가능성에 의해 효과성이 달라짐.</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>고객 시그널</li> <li>선정효과</li> </ul>                 |

자료: Wathne and Heide (2000)

## 1. 감시

감시(monitoring)는 사후통제의 주된 방법으로 활용되고 있다. 감시는 사전에 마련된 행동기준이나 성과기준에 상대방이 순응하고 있는가를 관찰하는 것으로 이는 상대방의 성과와 행위에 관한 정보를 당사자가 갖고 있지 못함으로써 발생하는 정보불균형을 해소시키는 역할을 한다. 감시의 구체적 예로 백화점의 경우를 보면, 납품업체에 대한 사후평가를 지속적으로 실시하고 있다. 입점한 기업과의 거래는 지속적으로 유지되는 것이 아니며, 상품의 판매가격이나 이익률에 대한 연간 2회의 사후평가를 거쳐 우수한 기업만이 거래관계를 지속할 수 있다. 특히 신규업체의 경우에는 4개월간의 시험유치기간을 지나 재평가가 이루어지고 있다.

상대방의 성과와 행위에 대한 지속적인 감시(Celly and Frazier 1996)는 정보불균형을 해소하고 기회주의적 행위를 억제한다. 감시는 그 자체가 상대방이 불편하게 느끼는 사회적 압력으로 작용하여 상대방의 순응(compliance)을 유도하며(Murry and Heide 1998), 상대방의 행위에 대한 경제적 보상과 제재를 적절히 구사할 수 있는 능력을 증가시킨다 (Wathne and Heide 2000). 당사자가 효율적인 감시체제를 지니고 있는 것으로 알려질수록 상대방이 기회주의적 행위를 하고

자 하는 의욕은 떨어지게 된다. 제조업체의 촉진프로그램에 소매상이 순응하는가를 감시할 수 있는 능력을 지니고 있는 경우에는 소매상의 기회주의적 행위(예, 촉진보조금의 용도 외 사용)는 감소하며, 적절한 소매상으로 하여금 거래관계를 유지하게끔 동기 부여하는 효과를 지니게 된다 (Murry and Heide 1998).

그러나 감시가 기회주의를 억제하기 위해서는 금지된 행위(forbidden behaviors)와 회피의 원천(sources of shirking)이 사전에 파악되어 있어야 하며 감시기준은 이를 공개적이고도 명시적으로 반영하고 있어야만 한다. 또한 감시는 감시가 수용될 수 있는 무차별지대(zone of indifference)를 필요로 한다. 본부의 지나친 간섭은 오히려 가맹점으로 하여금 기회주의적 행위를 유발하는 역기능적인 결과를 가져올 수 있다(John 1984; Murry and Heide 1998).

## 2. 인센티브

거래비용분석에 의하면 위계(혹은 조직)가 시장에 비해 효율적인 이유중의 하나는 기회주의를 통제할 수 있는 인센티브를 적절히 관리할 수 있다는 점이다. 자기 강제적 협정(self-enforcing arrangement)에 관한 최근의 연구는 기회주의적 행위를 통해 단기간에 얻을 수 있는 성과보다 협력적인 행위를 통해 장기간에 얻을 수 있는 성과가 더 크도록 인센티브구조를 설계함으로써 상대방의 관심을 조정할 수 있는 것으로 보고 있다(Kaufmann and Lafontaine 1994; Tesler 1980).

인센티브는 볼모의 요구, 가격 혹은 마진의 조정과 같이 다양한 형태를 지닐 수 있다. 거래성사를 위해 해당 거래가 아닌 여타 거래에서는 잔존가치가 낮은 자산, 즉 거래특유자산을 볼모(hostage)로 요구하는 것은 자기 강제적 협정의 하나의 예라 할 수 있다. 프랜차이즈 본부가 가맹점에 대해 시설투자를 요구하고 주어진 영업절차를 따르고, 교육훈련을 받을 것을 요구하는 것이 그 예라 할 수 있다. 이 경우 본부는 가맹점이 책임회피와 같은 기회주의적 행위에 대해 재계약이나 계약연장을 철회함으로써 경제적 불이익을 줄 수 있기 때문에 가맹점의 기회주의적 행위는 억제된다. 볼모를 요구하는 것은 상대방이 기회주의적 행위를 할 때 의해 자신에게 불이익이 돌아온다는 점에서 소극적 기회주의(passive opportunism)를 통제하는 방안이라 할 수 있다(Wathne and Heide 2000).

인센티브는 가격 혹은 마진을 조정함으로써 창출될 수 있다. 구매자는 일정 수준의 품질을 유지하는 공급자에 대해 높은 가격에서의 구매 혹은 높은 마진을 제공할 수 있다. 이 경우 공급자는 품질유지에 따른 한계비용보다 장기적으로 제공되는 마진이 높을 경우 품질저하와 같은 기회주의적 행위를 자제하게 된다(Rao and Bergen 1992). 제조업체의 경우에는 판매지역제한에 동의하는 소매상에게 보다 높은 마진을 제공함으로써 소매상의 기회주의를 통제하기도 한다. 가격 혹은 마진의 조정은 상대방에게 보상을 제공한다는 점에서 상대방의 적극적 기회주의(active

opportunism)를 통제하는 것으로 볼 수 있다(Wathne and Heide 2000).

인센티브를 효과적으로 활용하기 위해서는 적절한 정보가 필요하다. 만약 상대방이 인센티브를 제공하는 촉진프로그램에 순응하는가를 관찰할 수 없을 경우 당사자는 인센티브의 제공을 주저하게 된다. 예를 들어 높은 가격(마진)의 책정이 모든 제품에 있어 상대방의 품질 속임수를 억제할 수 있는 것은 아니며, 경험재(experience goods)의 경우에만 국한된다. 신용재(credence goods)의 경우에는 이의 품질을 평가하는 것이 어렵기 때문에 반복구매를 거절하는 것이 공급자를 통제할 수 있는 유효한 수단이 되지 못한다. 따라서 인센티브 제공에 의한 기회주의의 통제는 감시, 즉 정보불균형의 해소와 상호보완적인 관계에 있다고 할 수 있다.

### 3. 선정

기회주의를 통제할 수 있는 가장 직접적인 방법은 계약전에 기회주의적 성향이 없고 협력적인 자를 사전에 거래파트너로 선정하는 것이라 할 것이다. 선정의 일차적 목적은 기업이 과업수행을 통해 성취하고자 하는 목적과 일치하는 목적을 지니고 있는 거래상대방을 찾는 데 있다. 예를 들어 합작투자나 소수지분투자자와 같은 자산 적 제휴(equity alliance)에 있어서는 계약이 성립되기 이전에 상대방의 기회주의를 사전에 차단하는 것이 중요하므로 엄격한 심사를 통한 파트너 선정, 계약조항에 대한 면밀한 설계 등 사전통제의 중요성이 더 커진다(Das and Teng 1998).

자격제한(qualification)은 거래처 선정에 있어 일정한 자격요건을 부여하는 통제메커니즘을 말한다. 프랜차이즈 본부는 잠재 가맹점의 선정에 있어 광범위한 스크리닝 과정을 거치며, 자동차 제조업체의 경우에도 협력부품업체의 선정에 있어 일정한 자격제한 프로그램을 활용하고 있다.

일반적으로 거래처 선정의 자격요건으로는 이들의 능력을 제한하는 방법과 거래동기를 제한하는 방법이 활용된다(Stump and Heide 1996). 자격제한의 실제 예로 구매자인 백화점에서 신규공급업체를 선정할 때 상품평평회를 년2회 실시하며 여기에 적용하는 입점 기준으로 상품력, 경영능력, 시장성의 세 가지 요소를 활용하고 있다. 전체 평점의 60%를 차지하는 상품력 평가 기준으로는 브랜드컨셉, 상품 기획력, 상품의 품질 등이 활용되며, 전체 평점의 30%인 경영능력의 평가기준에는 경영자의 경영마인드, 자금력, 마케팅능력 등이 활용되고 있다. 전체 평점의 10%인 시장성은 제품에 대한 향후 수요전망 등이 활용되고 있다.

기회주의의 통제에 있어 선정이 지니고 있는 주 효과는 정보불균형을 감소시키는 것이라고 할 수 있다. 대리이론(agency theory)에 의할 경우 적절한 능력과 동기를 지닌 거래처를 사전에 선임하는 것은 '잘못된 선정' (adverse selection), 즉 거래처의 계약 후 기회주의적 행위로부터 발생하는 위험을 감소시키고, 감시비용을 절감하는 방안이 된다(Bergen, Dutta, and Walker 1992). 그 밖에 선정은 동기부여의 효과도 지니고 있는 바, 선정기준이 사전에 알려져 있을 경

우 이에 부합하지 않는 것은 경제적 손실과 직결되기 때문에 상대방으로 하여금 이에 부합하고자 노력하게 한다. 선정기준에 있어 평판이 좋은 기업이 기회주의적 행위를 보이지 않는 이유는 반복적인 구매를 통해 평판을 높이기 위한 비용이 회수될 수 있기 때문이며 또한 평판과 달리 기회주의적 행위를 보일 때 장기적으로 발생하는 손실이 더 크기 때문이라고 할 수 있다.

#### 4. 사회화

사회화는 조직간 적응 혹은 문화적 융합과 동질적 개념으로 볼 수 있다(Das and Teng 1998). 조직간 적응(interorganizational adaptation)은 거래쌍방이 자신과 상대방의 전략과 문화적 특징을 융화시키는 것을 의미한다(Bucklin and Sengupta 1993). 문화적 혼합(cultural blending)은 조직성원들을 공동가치의 체계인 조직문화에 근거하여 통제하는 방법이다(O'Reilly and Chatman 1996). 이는 통제의 가장 고차원적인 방법으로써 공통의 가치와 규범을 거래쌍방이 공유함으로써 내면적 태도를 자율적 협력으로 이끌어 가는 통제방법이다.

선정이 사전에 자신의 목적과 일치하는 상대방을 찾는 데 있다면 사회화는 사후적으로 상대방을 자신의 목적과 일치하도록 만드는 것이라 할 수 있다. 많은 거래에 있어 사회화는 기회주의를 감소시키는 효과를 지니고 있다. 사회화는 거래쌍방이 추구하는 목표에서의 합의를 유도하며, 공동목표의 설정은 이질적인 조직들이 공통의 방향으로 자원을 통합하고 효율적으로 이용할 수 있게 한다(Das and Teng 1998). 조직간 적응과 문화적 융합은 조직 구성원들의 정보처리 방법을 통합하고 행위의 예측가능성(behavioral predictability)을 높여준다(Trice and Bayer 1993).

사회화를 기회주의의 통제에 활용하고 있는 기업사례는 무수히 많다. 예를 들어 McDonald's는 Hamburger University로 알려진 관리기구를 통해 경영기술을 교육시키고 자사의 경영철학을 이해시키고 있다. Toyota의 경우, 협력업체에 대해 경영전략이나 기술을 강조하는 것 보다 자신의 추구하는 가치를 알리는 것을 강조하고 있다. 롯데백화점의 경우에도 상품품질에 관련된 규칙과 협력사원의 지원 및 교육 등에 관한 규칙을 공급업체에 이해시키고 있다.

사회화는 그것이 얼마나 완벽하게 이루어졌는가에 따라 그 효과가 달라지기는 하지만 대체로 긍정적인 효과를 가져다 준다. 사회화는 기회주의적 행위의 원천이 족쇄 혹은 정보불균형이나에 제약을 받지 않는다는 점에서 감시, 인센티브, 선정과 같은 여타 기회주의의 통제수단과 구분된다.

### III. 연구모형의 개발

본 연구는 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하고 있다. 이의 특징을 보면, 우선 통제메커니즘을 크게 거래 혹은 계약의 성립 시점을 기준으로 계약전 통제메커니즘과 계약후 통제메커니즘의 두 가지 형태로 구분하고 있다. 선정과 인센티브는 계약전 통제메커니즘으로, 감시와 사회화는 계약후 통제메커니즘으로 분류되고 있다.

본 연구는 Stump and Hide(1996)의 연구에서와 같이 선정의 대체개념으로 자격제한(qualification), 인센티브의 대체개념으로 공급자의 거래특유투자를 활용하고 있다. 또한 사회화의 대체개념으로 조직간 통합을 활용하고 있는 바, 조직간 통합은 전략, 전술, 운영, 인적 자원, 문화의 다섯 가지 차원에서의 통합을 포괄한다(Kanter 1994; 박정선, 손대현, 임영균 2002).

본 연구에서는 통제메커니즘의 결과변수로 전통적으로 유통관리분야에서 중요한 개념인 거래관계의 질(relationship quality)을 다루고 있다. 관계의 질 변수로는 신뢰, 만족과 장기거래의지의 세 변수를 활용하고 있다. 신뢰(trust)는 관계형 교환과 관계마케팅(relationship marketing)에 있어 기업간 거래와 교환관계를 유지 발전시켜주는 핵심개념으로 연구되어 왔다 (Dwyer, Schurr, and Oh 1987; Morgan and Hunt 1994). 만족(satisfaction) 역시 신뢰와 함께 전통적으로 거래관계의 질을 평가하는 중요한 척도로 받아들여지고 있다. 만족은 선택 가능한 잠재 거래처와 현재의 거래처를 일련의 평가항목에 있어 비교하였을 때 발생하는 긍정적 감정상태를 말한다 (Anderson and Narus 1984). 장기거래의지는 기존의 거래관계를 장기간에 걸쳐 지속하고자 하는 의지를 말한다. 일반적으로 장기거래의지는 중요의사결정의 공동결정, 지속적인 투자를 수반한다 (Gundlach, Achrol, and Mentzer 1995).

#### 1. 통제메커니즘의 효과

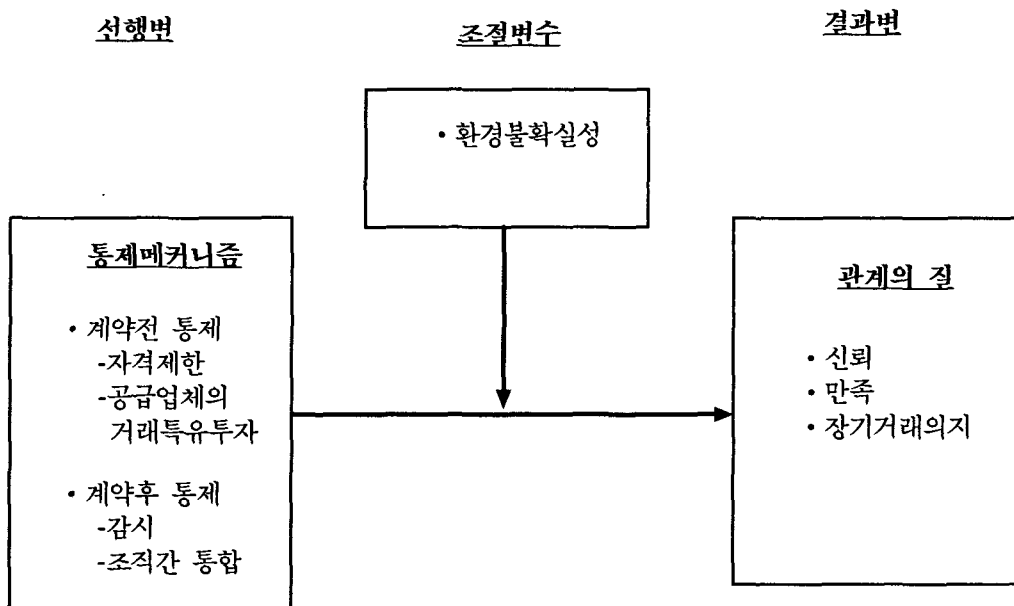
통제메커니즘이 결과변수에 미치는 영향에 관한 연구는 크게 두 가지 관점에서 이루어져왔다. 직접효과모형(direct effect model)에서는 통제메커니즘이 직접적으로 결과변수에 영향을 미치는 것으로 보며, 또 다른 관점인 상호작용효과모형(interactive effect model)에서는 통제메커니즘 자체가 결과변수에 직접 영향을 미치는 것이 아니라 환경요인과 같은 배경변수와 상호작용하며 영향을 미치는 것으로 본다.

직접효과모형과 관련된 연구로 Hopwood(1972)는 재무지표나 정량적 지표에 의한 예산 통제적 관리(산출통제)가 종업원을 긴장시키고 관리자와의 관계를 악화시키고 성과를 저하시키는 것으로 보고 있다. 또한 Swieringa and Moncur(1982)는 수동적인 예산수립에 의존하면 할수록 역

할모호성이 증가하는 것으로 보고 있다. Jaworski, Stathakopoulos, and Krishnan (1993)은 씨족형 통제가 활용될수록 여타 통제메커니즘에 비해 직무만족과 성과가 증가하며, 관료적 통제가 활용될수록 역할갈등은 증가하는 것으로 보고 있다.

그러나 직접효과모형을 검증하고 있는 대부분의 실증연구는 통제메커니즘의 부정적 효과를 지지하지 못하는 것으로 밝혀지고 있다. 오히려 일부 연구는 예산통제적 관리(산출통제)나 공식적 통제 조차도 성과를 향상시키는 것으로 밝히고 있다(Futrell, Swan, and Todd 1976). 또한 Jaworski(1993) 등에 의하면 공식통제이건 비공식통제이건 '높은 수준의 통제'를 취하는 경우, 직무만족이 가장 높고, 역할갈등이나 역할모호성도 가장 낮은 것으로 나타나고 있다. 반면 '낮은 수준의 통제'를 취하는 경우에는 직무만족이 가장 낮고, 역할갈등이나 역할모호성은 가장 높은 것으로 나타났다.

<그림 1> 연구의 틀



본 연구에서는 다양한 통제메커니즘의 활용이 관계의 질에 긍정적 영향을 미치는 것으로 보고 있다. 거래처의 자격과 동기를 엄격하게 제한하는 것은 유능하고 동기 부여된 거래처와의 거래를 통해 거래의 효율성을 높여준다. 거래의 동기가 서로 부합하지 않거나 능력이 부족한 거래처가 선정될 경우 이로 인해 목표의 양립불가능성이나 역할불일치로 인해 갈등이 발생할 가능



성이 높아진다. 또한 적절한 자격을 지니고 있고 동기 부여된 거래처를 사전에 선정하는 것은 거래처에 대한 신뢰감을 증가시키며, 신뢰의 형성은 거래관계에 대한 만족과 장기거래의지를 높여준다.

또한 인센티브로서 공급업체의 거래특유투자를 많이 요구할수록 거래관계는 긍정적으로 발전한다. 공급업체의 거래특유투자에 대한 요구는 공급업체의 기회주의적 행위를 사전에 방지함으로써 관계의 질에 긍정적 영향을 미칠 수 있다.

감시가 거래관계에 미치는 영향은 감시를 통해 입수된 정보를 거래당사자가 어떻게 활용하는가에 따라 달라질 수 있다. 감시는 거래처에 대한 정보불균형을 해소하고 기회주의적 행위를 통제하기 위해 필요한 통제수단이다. 따라서 감시 자체가 부정적인 것은 아니며, 감시를 통해 수집된 정보를 거래당사자가 거래처에 대한 이해를 높이고 의사결정에 적절하게 활용한다면 거래관계는 긍정적으로 발전할 수 있다 (박정선 2000). 감시는 상대방의 입장에서는 불쾌한 감정을 낳을 수도 있으나 자신에게 주어진 역할에 최선을 다하게 하는 동기부여의 효과도 지니고 있다. 감시를 하지 않는 경우 정보불균형은 여전히 해소되지 않으며, 따라서 적절한 의사결정이 어렵고 상대방에 대한 이해와 신뢰의 부족, 거래처의 기회주의적 행위에 따른 위험은 상존하게 된다. 마지막으로, 조직간 통합이 관계의 질에 미치는 영향은 명백히 긍정적이라 할 수 있다. 기존 유통관련 연구에서 조직간 통합이 관계의 질에 미치는 영향을 직접 다루고 있는 연구는 찾아볼 수 없으나, 다수의 논문이 조직간 통합의 핵심요소인 의사소통과 상대방에 대한 이해가 거래관계에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다.

- H 1: 구매자(백화점)의 공급자(납품업체)에 대한 자격제한이 엄격할수록, 관계의 질은 긍정적으로 발전한다.
- H 2: 공급자의 거래특유투자가 많을수록, 관계의 질은 긍정적으로 발전한다.
- H 3: 구매자의 공급자에 대한 감시가 심할수록, 관계의 질은 긍정적으로 발전한다.
- H 4: 구매자와 공급자간의 통합정도가 높을수록, 관계의 질은 긍정적으로 발전한다.

## 2. 환경불확실성의 조절효과

통제메커니즘의 효과에 관한 실증연구는 상호작용효과모형(interactive effect model), 즉 통제메커니즘의 효과가 환경요인과 같은 배경변수에 따라 달라진다는 관점을 지지하고 있다(Otley 1980; Jaworski 1988). 기존 연구에서의 결론은 통제메커니즘이 환경 혹은 과업의 특성과 적합할(fit) 때 결과변수에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고 있다(Jaworski 등 1993).

본 연구에서는 환경 불확실성을 통제메커니즘이 관계의 질에 미치는 영향을 조절하는 변수로

설정하고 있다. 환경 불확실성은 환경 요소에 의해 발생한 의사결정에서의 불확실성으로 정의될 수 있으며, 미래에 대한 정확한 예측의 어려움을 의미한다 (Achrol and Stern 1988, Celly and Frazier 1996). 따라서 환경불확실성은 정보불균형(information asymmetry)을 촉진하는 결과를 가져온다.

일반적으로 정보불균형은 상대방의 기회주의를 탐지할 수 있는 능력이 제한되어 있는 것을 의미한다. 당사자의 탐지능력이 결여될 때 상대방은 보다 더 기회주의적인 행위를 할 가능성이 높다 (Wathne and Heide 2000).

환경 불확실성이 높을수록 엄밀한 성과측정은 어려워지며, 이 경우 효과적인 통제방법은 사전에 일정한 자격요건을 갖춘 거래처를 선정하는 것이 된다(Eisenhardt 1985; Heide and John 1990; Stump and Heide 1996). 또한 환경 불확실성이 높을수록 사회화와 같은 비공식통제메커니즘이 거래관계에 미치는 긍정적 영향은 커질 가능성이 높다. 불확실한 환경 하에서의 다양한 조직계층에서의 파트너기업간의 통합은 불완전한 계약을 대신하여 전략적 합의를 도출하고, 불확실성에 의해 증가된 심리적 거리(psychic distance)를 감소시키는 효과를 지니고 있다(Bello and Gilliland 1997).

H 5: 환경불확실성이 높을수록 자격제한과 조직간 통합이 관계의 질에 미치는 긍정적 영향은 증가한다.

불확실한 환경 하에서는 거래처의 성과를 정확하게 측정하는 것이 어렵다. 통제메커니즘으로 감시가 활용되기 위해서는, 즉 감시가 유효한 통제수단이 되기 위해서는 거래처에 관한 정확한 정보를 입수할 수 있는지가 관건이 된다(Stump and Heide 1996). 불확실한 환경 하에서는 거래처에 관한 정보수집에 소요되는 비용이 높고, 수집된 정보의 정확성에 대한 판단이 어려워진다. 설령 정보를 입수하였다 하더라도 부정확한 정보에 의한 통제는 역할갈등이나 직무상의 긴장을 유발하고 오히려 이탈을 조장할 가능성이 높다. 당사자의 입장에서는 정확한 정보수집에 따른 막대한 비용에 비해 얻을 수 있는 혜택이 크지 못하며 그 결과, 정보에 의한 통제, 즉 감시는 그다지 유효한 통제메커니즘이 되지 못한다(Lal 1990; Ouchi 1979).

H 6: 환경불확실성이 높을수록 감시가 관계의 질에 미치는 긍정적 영향은 감소한다.

## IV. 연구방법

### 1. 개념의 측정

본 연구의 주요 개념은 선행변수인 네가지 통제메커니즘과 결과변수인 관계의 질로 크게 구분할 수 있다. 통제메커니즘으로 자격제한은 Stump and Heide(1996)의 개념정의에 의해 능력제한과 동기제한의 두가지 하위차원과 관련된 항목에 있어서의 제한정도를 5점척도(1점: 전혀 제한 없음에서 5점: 매우 엄격함까지)에 의해 측정하고 있다. 능력제한의 항목으로는 거래처사의 전반적 평판/이미지(QUAL1), 서비스/제품의 품질(QUAL2), 가격경쟁력(QUAL3), 기술능력(QUAL4), 마케팅능력(QUAL5), 재정능력(QUAL6), 인적자원(QUAL7)의 일곱 개 항목이 활용되고 있으며, 동기제한으로는 최고경영자의 경영철학(QUAL8)과 거래목적(QUAL9)의 두 항목이 활용되고 있다.

인센티브인 공급자의 거래특유투자는 Heide and John(1988)의 주관적 문항을 활용하여 이에 대한 동의정도를 5점 Likert 형 척도(1점: 전혀 그렇지 않음에서 5점: 정말 그러함까지)에 의해 측정하고 있다. 이들 문항에는 최대거래 백화점과의 거래를 위해 공급자가 투입한 시간과 노력의 정도(STSI1), 인력고용과 양성의 정도(STSI2), 장비 및 시설에 대한 투자정도(STSI3)가 포함된다.

감시는 Stump and Heide(1996)의 조작적 정의에 따라 업무수행의 감시(MON1), 업무성과에 대한보고(MON2), 경영실태 점검(MON3)과 관련된 문항에 대한 동의-비 동의 정도를 5점(1점: 전혀 그렇지 않음에서 5점: 정말 그러함까지) Likert 형태의 척도에 의해 측정하고 있다.

조직간 통합은 Kanter(1994)의 개념정의에 따라 경영통합에서 운영통합, 문화통합에 이르기까지 조직간 통합의 14개 문항에 대한 동의-비 동의정도를 5점 척도에 의해 측정하고 있다. 여기에는 최고경영자 간의 접촉빈도와 정기회합여부(INT1), 중간경영자간의 공동계획수립여부(INT2), 중간경영자간의 정기회합여부(INT3), 중간경영자의 거래지식(INT4), 별도의 전담팀 운영여부(INT5), 거래전담 담당 최고경영자 활용여부(INT6), 거래 수행에 필요한 정보와 자원(INT7), 인력의 상호 제공여부(INT8), 상대방 종업원에 대한 교육여부(INT9), 인적 교류의 활성화(INT10), 원만한 인간관계의 형성여부(INT11), 상대 기업문화를 배우고자 노력정도(INT12), 상대 기업문화에 대한 친숙도 (INT13), 상대 기업문화에 대한 존중 정도(INT14)가 포함된다.

환경 불확실성에 대한 측정은 Celly and Frazier(1996)의 어의차별척도(semantic differential scale)를 활용하고 있다(5점 척도). 어의차별척도의 항목으로 예측가능성(UNC1), 시장점유율의 안정성(UNC2), 추세파악의 용이성(UNC3), 수요의 안정성(UNC4), 판매예측의 정확성(UNC5)의 다섯 가지 항목이 활용되고 있다.

통제메커니즘의 결과변수는 신뢰, 만족, 장기거래의지의 세 가지 변수를 포함한다. 신뢰에 대한 측정은 Doney and Cannon(1997)의 연구에서 활용하고 있는 8개의 문항을 5점 동의-비동의 척도에 의해 측정하고 있다. 이들 문항에는 백화점의 약속이행여부(TRU1), 백화점의 정직성(TRU2, 역문항), 백화점이 제공하는 정보의 신빙성(TRU3), 공급업체에 대한 배려와 관련된 세 문항(TRU4-TRU6), 백화점에 대한 믿음(TRU7), 백화점에 대한 경계정도(TRU8, 역문항)이 포함된다.

만족(SAT)은 Smith and Barclay (1997)의 척도를 활용하여, 거래에 대한 만족도(SAT1), 거래의 즐거움(SAT2), 관계의 성공정도(SAT3), 관계개선의 필요성(SAT4, 역 문항), 최선의 경주 정도(SAT5), 투입된 시간과 노력에 대한 가치 평가(SAT6)를 묻는 6개의 문항을 5점 동의-비동의 척도에 의해 측정하고 있다.

장기거래의지는 Gundlach, Achrol, and Mentzer(1995)의 세 가지 주관적 문항에 대한 동의정도를 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않음에서 5점: 정말 그러함까지)에 의해 측정하고 있다. 이들 문항에는 향후 중요의사결정에 대한 공동결정 여부(LONG1), 향후 투자여도(LONG2), 관계지속의 의지(LONG3)가 포함되어 있다.

## 2. 자료수집절차 및 표본

본 연구는 유통 경로에서 구매자와 공급자간의 거래활동이 가장 빈번히 이루어지고 있는 구매자(백화점의 매입부서 매입담당자)의 거래상대방인 공급업체의 영업책임자를 표본의 대상으로 선정하였다. 이들은 백화점과의 거래협상을 주도하고 백화점의 통제메커니즘을 올바르게 이해하고 있어 핵심응답자로 적절한 것으로 판단되었다. 공급업체는 식품, 잡화, 여성의류, 남성의류, 스포츠의류, 아동, 유아의류, 가전제품, 생활용품, 주방용품 등 각 제품별로 상위매출 5-10개 업체를 선정하였다.

각 업체에 설문지를 발송하기 전에 구매자인 백화점의 매장관리자에게 본 연구의 취지와 내용을 설명하고 납품업체의 명단을 확보하였으며, 이들의 협조를 얻어 인편 혹은 우편으로 설문지가 배포되었다. 설문지의 회수에는 약 3주가 소요되었으며 총350부중에서 202부(회수율 57.7%)가 회수되었다.

## V. 분석결과 및 토의

### 1. 측정치의 신뢰성 및 타당성 검토

<표 3>은 연구모형에 포함되어 있는 개념들의 측정치에 대한 요인분석 결과와 신뢰성 분석 결과를 보여주고 있다. 주축요인분석(principal axis analysis)을 이용한 공통요인분석 결과, 환경 불확실성, 구매자의 거래특유투자, 공급자의 거래특유투자, 감시, 장기거래의지의 경우에는 단일 요인에 적재되어 단일차원성(unidimensionality)을 지니고 있는 것으로 나타났으나 나머지 개념은 복수요인에 적재되는 것으로 나타났다. 개념적으로 복수의 하위차원을 지니고 있는 것으로 기대되는 자격제한과 조직간 통합을 제외한 나머지 개념, 즉 신뢰와 만족에 대해서는 해석상의 어려움이 있거나 신뢰성 분석결과 부적절한 문항을 제거하였을 때 단일요인에 적재되는 것으로 나타났다.

하위차원을 지니고 있을 것으로 기대된 자격제한의 경우에는 동기제한의 측정문항이 하나의 요인에 적재되고 있는 반면, 능력제한과 관련된 문항들 중 일부는 해석이 어려운 세 번째 요인에 적재되고 있는 것으로 나타났다. 이들 문항을 제거하였을 때 요인적재 패턴은 기대대로 능력제한과 동기제한의 두 요인에 적재되는 것으로 나타났으며, 따라서 이들 문항을 최종적으로 선정하였다. 조직간 통합의 경우에는 비록 Kanter(1994)의 다섯 가지 하위차원을 지니는 것으로 나타나지는 않았지만, 추출된 요인에 대한 해석은 비교적 용이하였다. 아이겐 값이 가장 높은 요인1의 경우에는 문화적 통합을 측정하는 문항들이 모두 적재되는 것으로 나타났으며, 요인2의 경우에는 중간관리자를 중심으로 한 운영상의 통합, 요인3의 경우에는 최고경영자간의 계획통합과 관련된 문항들이 뚜렷하게 적재되는 것으로 나타났다.

한편, 요인분석 결과 적재치가 허용기준인 0.3보다 낮은 문항을 제거한 뒤 실시한 신뢰성 분석 결과를 보면, 감시와 공급자의 거래특유투자, 장기거래의지를 제외한 대부분의 개념이 Nunnally(1978)가 제시하는 허용기준( $\alpha = 0.7$ )보다 높은  $\alpha$  계수를 가지는 것으로 나타났다. 감시와 장기거래의지의 경우에도 탐험 적 연구에서의 허용기준인  $\alpha = 0.5$ 보다 높은  $\alpha$  계수를 가지는 것으로 나타났다.

후술할 상관분석과 회귀분석에서는 각각의 개념에 대해 이상 요인분석과 신뢰성분석을 통해 적절하다고 판단된 모든 문항들의 합산치를 활용하고 있다. 복수의 하위차원을 지니고 있는 개념들의 경우에도 합산치를 활용하고 있는 바, 이는 이들 하위차원간의 상관관계가 매우 높고 유의적인 것으로 나타났으며, 하위차원의 합산치를 활용한 이차요인분석(second-factor analysis)에서도 단일 요인에 적재되는 것으로 나타났기 때문이다.

2. 가설검증

<표 4>는 연구모형에 포함된 변수들간의 상관관계를 보여주고 있다. 우선 통제메커니즘과 결과변수간의 관계를 보면, 거의 모든 상관계수가 정(+)의 값을 가지면서 p=.05 수준에서 통계적으로 유의적인 것으로 나타나고 있다. 이는 통제메커니즘과 결과변수인 관계의 질간의 긍정적 관계를 설정하고 있는 본 연구의 가설과 일치하고 있음을 보여주고 있다. 관계의 질과 가장 상관관계가 높은 변수는 조직간 통합인 것으로 나타나고 있다.

본 연구에서 가설로 다루고 있지는 않으나 사전통제메커니즘과 사후통제메커니즘간의 관계는 모두 정(+)의 값을 가지면서 감시를 제외하고는 대부분 유의적인 것으로 나타나고 있다. 이는 두 통제메커니즘이 대체적 관계에 있다기 보다는 보완적 관계에 있음을 암시한다. 관계의 질 변수간의 상관관계도 기존의 유통분야 연구가 보고하고 있듯이 매우 높은 정(+)의 상관관계를 보이고 있다.

<표 4> 변수간의 상관관계

|               | 불확실성   | 자격제한   | 공급자<br>거래특유투자 | 감시     | 조직간<br>통합 | 신뢰     | 만족     | 장기<br>거래의지 |
|---------------|--------|--------|---------------|--------|-----------|--------|--------|------------|
| 자격제한          | -.015  |        |               |        |           |        |        |            |
| 공급자<br>거래특유투자 | .016   | .191   |               |        |           |        |        |            |
| 감시            | .161   | -.001  | .137          |        |           |        |        |            |
| 조직간 통합        | .169   | .107   | .481          | .342   |           |        |        |            |
| 신뢰            | -.085  | .135   | .240          | .125   | .545      |        |        |            |
| 만족            | -.003  | .114   | .390          | .215   | .529      | .534   |        |            |
| 장기거래의지        | .073   | .169   | .413          | .134   | .395      | .339   | .454   | 1.000      |
| 평균            | 2.5891 | 3.5033 | 3.7789        | 3.1502 | 3.0173    | 3.2941 | 3.4691 | 3.6708     |
| 표준편차          | .6505  | .6387  | .6118         | .6839  | .6164     | .6275  | .5912  | .7119      |

<주> 상관계수의 절대값이 .140보다 큰 경우 p<.05(양측검증) 임.

조절변수인 환경불확실성과 통제메커니즘간의 관계는 감시와 조직간 통합을 제외하고는 모두 통계적으로 비유의적인 것으로 나타나고 있다. 환경불확실성이 높을수록 감시와 조직간 통합은 증가하는 것으로 나타나고 있다.

한편, 통제메커니즘의 활용도를 보면, 공급자의 거래특유투자에 의한 통제와 자격제한이 감시나 조직간 통합보다 많이 활용되는 것으로 나타나고 있다.

<표 3> 요인분석 및 신뢰성분석 결과

| 개념/문항            | 요인분석결과            |                                     |  | Cronbach's $\alpha$  |
|------------------|-------------------|-------------------------------------|--|--|
|                  | 적재치               | 아이겐값                                | 분산비율(%)                                |  |
| 환경불확실성           |                   |                                     |  |  |
| UNC3             | .744              | 2.028                               | 40.564                                 | .764   |
| UNC2             | .733              |                                     |  |  |
| UNC1             | .664              |                                     |  |  |
| UNC4             | .547              |                                     |  |  |
| UNC5             | .444              |                                     |  |  |
| 거래처 자격제한         | 요인1    요인2        |                                     |  |  |
| QUAL3            | .730              | 요인1= 2.011<br>요인2= 1.347            | 요인1= 40.225<br>요인2= 67.344             | 요인1= 786<br>(능력제한)<br><br>요인2= .803<br>(동기제한)                          |
| QUAL5            | .714              |                                     |  |  |
| QUAL6            | .693              |                                     |  |  |
| QUAL2            | .636              |                                     |  |  |
| QUAL1            | 제거                |                                     |  |  |
| QUAL9            | .821              |                                     |  |  |
| QUAL8            | .821              |                                     |  |  |
| QUAL7            | 제거                |                                     |  |  |
| QUAL4            | 제거                |                                     |  |  |
| 거래특유투자<br>(납품업체) |                   |                                     |  |  |
| STSI3            | .853              | 1.109                               | 36.980                                 | .564   |
| STSI2            | .533              |                                     |  |  |
| STSI1            | .312              |                                     |  |  |
| 감시               |                   |                                     |  |  |
| MON2             | .726              | 1.237                               | 41.236                                 | .663   |
| MON3             | .691              |                                     |  |  |
| MON1             | .482              |                                     |  |  |
| 조직간 통합           | 요인1    요인2    요인3 |                                     |  |  |
| INT13            | .783              | 요인1=4.542<br>요인2= .892<br>요인3= .648 | 요인1=34.939<br>요인2= 6.859<br>요인3= 4.981 | 요인1=.833<br>(문화통합)<br><br>요인2=.765<br>(운영통합)<br><br>요인3=.758<br>(계획통합) |
| INT14            | .723              |                                     |  |  |
| INT12            | .638              |                                     |  |  |
| INT11            | .605              |                                     |  |  |
| INT7             | .675              |                                     |  |  |
| INT8             | .636              |                                     |  |  |
| INT6             | .562              |                                     |  |  |
| INT9             | .480              |                                     |  |  |
| INT10            | .396              |                                     |  |  |
| INT4             | .760              |                                     |  |  |
| INT2             | .670              |                                     |  |  |
| INT3             | .535              |                                     |  |  |
| INT1             | 제거                |                                     |  |  |

<표 3> 요인분석 및 신뢰성분석 결과 (계속)

| 개념/문항  | 요인분석결과 |       |         | Cronbach's $\alpha$ |
|--------|--------|-------|---------|---------------------|
|        | 적재치    | 아이겐값  | 분산비율(%) |                     |
| 신뢰     |        |       |         |                     |
| TRU7   | .697   |       |         |                     |
| TRU5   | .679   |       |         |                     |
| TRU4   | .658   | 2.043 | 40.866  | .773                |
| TRU1   | .602   |       |         |                     |
| TRU3   | .549   |       |         |                     |
| TRU2   | 제거     |       |         |                     |
| TRU6   | 제거     |       |         |                     |
| TRU8   | 제거     |       |         |                     |
| 만족     |        |       |         |                     |
| SAT2   | .833   |       |         |                     |
| SAT6   | .637   |       |         |                     |
| SAT3   | .619   | 1.794 | 44.838  | .756                |
| SAT1   | .557   |       |         |                     |
| SAT4   | 제거     |       |         |                     |
| SAT5   | 제거     |       |         |                     |
| 장기거래의지 |        |       |         |                     |
| LONG1  | .666   | .886  | 44.324  | .613                |
| LONG2  | .666   |       |         |                     |
| LONG3  | 제거     |       |         |                     |

## 2. 회귀분석

본 연구는 환경불확실성을 조절변수로 활용하고 있다. 조절변수와 통제메커니즘간의 상호 작용항(interaction terms)이 포함된 회귀식은 독립변수간의 다중공선성(multicollinearity)이 크게 발생할 우려가 있기 때문에(Brown, Dev, and Lee 2000), 본 연구에서는 Jaccard, Turrisi, and Choi(1990)의 제언에 따라 다중공선성의 문제를 조절변수와 독립변수의 원래의 값에서 평균값을 차감한(mean-centered) 새로운 변수를 독립변수로 활용함으로써 해결하고 있다.

또한 회귀분석에서는 1단계에서 통제메커니즘을 투입하고, 2단계에서 상호작용 항을 투입하는 계층적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 활용하고 있다. 즉, 1단계에서는 연구모형의 검증에 앞서 조절변수가 배제된 모형에 대한 검증을 실시하고 2단계에서 조절변수를 투입하고 있다. 기존의 실증 연구가 조절효과를 배제하고 있기 때문에 1단계에서의 분석결과는 기존연



구 결과와 본 연구의 결과를 비교하는데 유용하며, 2단계에서 조절변수의 투입으로 다중공선성이 발생할 경우 주 효과(main effects)를 은폐할 수 있기 때문에 주 효과를 사후적으로 파악하기 위한 목적으로 실시되었다.

<표 5> 통제메커니즘이 관계의 질에 미치는 영향 (상호작용 항 제외)

| 선행변수           | 종속변수    |        |         |       |         |       |
|----------------|---------|--------|---------|-------|---------|-------|
|                | 신뢰      |        | 만족      |       | 장기거래의지  |       |
|                | beta    | t-값    | beta    | t-값   | beta    | t-값   |
| 상수항            | -       | 4.990  | -       | 4.513 | -       | 3.135 |
| 자격제한           | .081    | 1.343  | .036    | .592  | .090    | 1.414 |
| 공급자의 거래특유투자    | -.046   | -.665  | .172**  | 2.511 | .274*** | 3.789 |
| 감시             | -.068   | -1.080 | .045    | 1.037 | .012    | .175  |
| 조직간 통합         | .582*** | 8.156  | .426*** | 5.184 | .249*** | 3.310 |
| R <sup>2</sup> | .308    |        | .306    |       | .228    |       |
| F              | 21.970  |        | 21.756  |       | 14.577  |       |
| 자유도            | 4, 197  |        | 4, 197  |       | 4, 197  |       |
| p              | .000    |        | .000    |       | .000    |       |

\*: p<0.10; \*\*: p<0.05; \*\*\*: p<0.01

<표 5>는 상호작용 항이 없을 때 각각의 결과변수를 종속변수로 하고 사전 및 사후통제메커니즘, 거래 특유투자를 독립변수로 하는 회귀분석 결과를 요약하고 있다.

회귀분석의 기본가정인 오차 항(error term)의 정규 분포성(normality), 선형성(linearity), 동분산성(homoscedasticity)과 독립 변수간의 다중 공선성(multicollinearity)에 대한 분석결과, 오차항의 경우에는 일부 회귀식에 있어 기본 가정을 충족시키지 못하는 것으로 나타났다. 그러나 모든 회귀식에 있어 다중공선성은 심각한 수준은 아닌 것으로 나타났다. 모든 회귀식에 있어 다중공선성의 측정치인 VIF는 통상적인 임계 허용치인 10을 초과하지 않는 것으로 나타났으며, Tolerance의 값은 모두 0.1 보다 크고, 상태지수는 30을 초과하지 않는 것으로 나타났다(Hair, Anderson, Tatham, and Black 1995).

추정된 모든 회귀식은 F-검증 결과 유의적인 것으로 나타났으며, 신뢰와 만족의 경우에는 사전 및 사후통제메커니즘에 의한 설명력(R<sup>2</sup>)도 비교적 높은 것으로 나타났다.

한편 개별변수의 유의성 검증 결과, 관계의 질에 영향을 미치는 두드러진 변수는 조직간 통합인 것으로 나타났다. 조직간 통합은 신뢰, 만족, 장기거래의지 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 인센티브로서 공급업체의 거래특유투자가 많을수록 공급업체의 백화점과의 거

래에 대한 만족과 장기거래의지는 높은 것으로 나타나고 있다. 자격제한과 감시는 모든 종속변수에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

<표 6>은 환경불확실성의 상호작용효과가 포함된 회귀분석결과를 보여주고 있다. 우선, 통제 메커니즘이 관계의 질에 미치는 주 효과는 <표 5>의 결과와 일치하고 있다. 감시와 자격제한은 관계의 질에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며 (<가설 1>, <가설 3> 기각), 조직간 통합은 관계의 질에 모두 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다 (<가설 4> 채택). 공급자의 거래특유투자가 클수록 공급자의 만족과 장기거래의지는 높은 것으로 나타났다 (<가설 2> 부분채택).

<표 6> 환경불확실성의 상호작용효과가 포함된 회귀분석 결과

| 선행변수                   | 종속변수    |        |         |        |         |        |
|------------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
|                        | 신뢰      |        | 만족      |        | 장기거래의지  |        |
|                        | beta    | t-값    | beta    | t-값    | beta    | t-값    |
| 상수항                    | -       | 89.7   | -       | 96.3   | -       | 80.1   |
| 환경불확실성                 | -.141** | -2.354 | -.092   | -1.465 | .016    | .236   |
| 자격제한                   | .089    | 1.457  | .044    | .691   | .099    | 1.480  |
| 공급자의 거래특유투자            | -.051   | -.752  | .164**  | 2.323  | .278    | 3.730  |
| 감시                     | -.041   | -.653  | .047    | .714   | .000    | .001   |
| 조직간 통합                 | .616*** | 8.818  | .438*** | 6.003  | .241*** | 3.119  |
| 환경불확실성*<br>자격제한        | -.021   | -.323  | .031    | .448   | .035    | .477   |
| 환경불확실성*<br>공급자의 거래특유투자 | -.165   | -2.112 | .017    | .205   | .034    | .389   |
| 환경불확실성*감시              | -.097   | -1.445 | -.032   | -.455  | .008    | .106   |
| 환경불확실성*<br>조직간 통합      | .192    | 2.565  | -.015   | -.192  | -.085   | -1.025 |
| R <sup>2</sup>         | .375    |        | .316    |        | .235    |        |
| F                      | 12.781  |        | 9.835   |        | 6.562   |        |
| 자유도                    | 9, 192  |        | 9, 192  |        | 9, 192  |        |
| p                      | .000    |        | .000    |        | .000    |        |

\*: p<0.10; \*\*: p<0.05; \*\*\*: p<0.01

환경불확실성의 상호작용효과는 만족이나 장기거래의지에서는 나타나고 있지 않다. 비록 환경이 불확실할수록 공급자의 거래특유투자가 신뢰에 미치는 영향은 감소하고, 조직간 통합이 신뢰에 미치는 영향이 증가하는 것으로 나타나고는 있으나, 대체로 <가설 5>와 <가설 6>은 기각되는 것으로 볼 수 있다.

### 3. 분석결과의 요약 및 해석

회귀분석 결과를 통해 가설에 대한 검증결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 자격제한의 경우에는 모든 관계의 질 변수에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 자격제한이 관계의 질에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설이 세워진 것은 자격제한에 의해 구매자와 공급자간에 목표나 역할에서의 불일치로 인한 갈등이 감소하고 갈등감소로 인해 여타 결과변수가 긍정적으로 발전할 것으로 기대하였기 때문이다. 자격제한은 거래능력이나 동기에 있어 부적격한 거래처를 선정함으로써 발생 가능한 위험을 방지한다는 의미만 지니고 있다. 유능한 거래처를 선정하였다 하더라도 도덕적 해이(moral hazard)에 따른 위험은 상존한다. 유능한 거래처일수록 오히려 기회주의적 행위를 보일 가능성이 더 높을 수도 있다.

둘째, 인센티브로서 공급자의 거래특유투자가 많을수록 만족과 장기거래의지는 증가하는 것으로 나타났다. 그러나 신뢰에 미치는 영향은 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 만약 인센티브가 가격이나 마진의 보장과 같이 경제적 보상으로 주어진다면 신뢰에 미치는 영향이 파악될 수 있었을 것으로 기대된다.

셋째, 감시는 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설과 달리 모든 결과변수에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 본 연구는 거래처에 대한 감시가 지니고 있는 긍정적 측면만을 가설에 반영하고 있다. 그러나 감시는 정보불균형을 해소하기 위한 유효한 수단일 뿐이며 그 자체가 긍정적이거나 부정적인 효과를 지니지 않을 수 있다. 감시가 거래관계에 미치는 영향은 감시를 통해 수집된 정보를 거래당사자가 어떻게 활용하는가에 의해 달라질 수 있다. 감시를 통해 수집된 정보가 거래처에 대한 이해를 돕고 의사결정에 적절하게 활용된다면 거래관계는 긍정적으로 발전할 수 있으나, 감시를 통해 입수된 정보가 통제강화만을 목적으로 한다면 거래관계는 긴장이 증가하고 갈등이 증폭될 수도 있다.

넷째, 관계의 질에 가장 큰 영향을 미치는 변수는 조직간 통합인 것으로 나타났다. 조직간 통합은 신뢰, 만족, 장기거래의지를 모두 증가시키는 것으로 나타났다.

마지막으로, 환경불확실성의 조절효과는 없는 것으로 확인되고 있다. 환경불확실성의 상호작용효과가 비유의적인 것으로 나타난 이유는 무엇보다 본 연구에서 활용하고 있는 환경불확실성의 척도가 공급업체가 인식하는 불확실성을 측정하고 있다는 데서 찾을 수 있다. 본 연구는 공급업체가 인식하고 있는 자사 제품의 시장환경에서의 불확실성을 환경불확실성의 척도로 활용

하고 있다. 이는 제품의 시장환경에 대한 인식이 공급업체와 백화점 모두 동일할 것이라는 가정에 기초한다. 만약 이들의 시장환경에 대한 인식이 상이할 경우, 백화점의 통제메커니즘 활용과 공급업체가 인식하는 환경불확실성간에 인과관계를 설정하는 것은 어려워진다.

## VI. 결 론

본 연구는 최근까지의 통제메커니즘에 대한 이론적 토대와 실증분석결과를 토대로 다음의 연구문제를 풀어보고자 시도되었다. 첫째, 다양한 통제메커니즘이 관계의 질에 미치는 영향은 무엇인가. 다양한 통제메커니즘의 활용에 의해 거래관계는 발전시키는가 저해하는가. 둘째, 통제메커니즘이 거래관계에 미치는 영향은 환경요인에 의해 달라지는가. 불확실한 환경하에서는 어떤 통제메커니즘이 관계발전에 기여할 수 있는가.

국내 L 백화점의 202개 공급업체를 대상으로 한 서베이 분석결과, 위 연구문제들에 대한 해답은 명쾌하게 제시되고 있지 않다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 점에서 의의를 찾을 수 있다.

첫째, 기존의 연구가 주로 조직 내 통제메커니즘을 다루고 있는 반면에 본 연구는 조직간 통제메커니즘을 다루고 있다. 조직간 통제메커니즘에 대한 연구는 최근까지도 극히 미미하다고 할 수 있다(Jaworski 1988; 박정선 2000). 본 연구의 분석결과는 향후 조직간 통제메커니즘에 대한 연구를 촉진하는 토대로 삼을 수 있다.

둘째, 본 연구는 통제메커니즘에 대한 기존 연구에서 다루고 있지 않은 환경불확실성의 조절효과를 이론적으로 밝히고 이를 실증분석하고 있다.

마지막으로, 비록 본 연구에서 가설로 다루고 있지는 않지만 사전통제메커니즘과 사후통제메커니즘간의 관계가 정의 관계에 있음을 보여주고 있다. 이는 기존의 대체적 관계와는 상반된 것으로 향후 통제메커니즘간의 상호관계에 관한 이론적 규명과 실증연구가 필요함을 암시하고 있다.

한편, 본 연구는 유통경로 내 구매자-공급자간 거래에서의 통제메커니즘의 활용과 관련하여 다음과 같은 실제적 의의와 시사점을 지니고 있다.

첫째, 거래관계의 질을 발전시키기 위해서는 무엇보다 조직간 통합을 시도하는 것이 바람직하다. 본 연구의 대상인 백화점-공급업체간의 관계를 보면 통제메커니즘의 활용도에 있어 사전통제메커니즘이 사후통제메커니즘에 비해 보다 활용도가 높은 것으로 나타나고 있다. 그러나 통제메커니즘이 거래관계에 미치는 영향은 사전통제메커니즘보다는 사후통제메커니즘이 더 큰 것으로 나타나고 있다. 조직간 통합은 신뢰, 만족, 장기거래의지에 매우 긍정적인 영향을 미치는 것

으로 나타났다.

둘째, 비록 자격제한이 거래관계의 질에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만 자격제한은 이론 및 실무에서 여전히 통제메커니즘으로서 중요한 의미를 지닌다. 자격제한은 계약 후 통제메커니즘에 긍정적인 영향을 미침으로써 간접적으로 관계의 질을 향상시킬 수 있다.

셋째, 거래상대방에 대한 지속적인 감시는 그 자체가 관계의 질에 긍정 혹은 부정적인 영향을 미치지 않는다. 중요한 것은 감시를 통해 수집된 정보를 어떻게 활용하는가에 의해 달라질 수 있다. 감시를 통해 수집된 정보를 공급업체에 대한 이해를 돕고 의사결정에 적절하게 활용하는 것이 중요하다고 할 것이다.

본 연구가 지니고 있는 이론 및 방법론적 한계는 다음과 같으며, 이들 한계는 추후 새로운 연구문제로 다룰 필요가 있다.

첫째, 본 연구는 통제에 관한 이론적 근거로서 주로 거래비용분석의 관점을 채택하고 있다. 거래비용분석에서는 인간행위에 대한 기본가정으로 모든 인간이 기회주의적으로 행동할 수 있음을 전제하고 있다. 따라서 통제는 기회주의적 행위에 의한 손실을 방지하는데 그 목적이 있다. 그러나 모든 인간이 기회주의적 행위를 하는 것은 아니며, 통제의 궁극적인 목적이 기회주의를 방지하는 데 있는 것도 아니다(Rindfleisch and Heide 1997). 팀웍(teamwork)이론과 같이 인간은 협력적으로 행동한다는 가정 하에 이론전개도 가능하며, 통제의 목적도 기회주의에 의한 손실방지보다는 협력유도를 통한 목표성취로 주어질 수 있다.

둘째, 본 연구는 논리전개에 있어 기회주의의 통제가 관계의 질을 향상시키는 것으로 보고 있다. 이는 기회주의에 대한 통제가 목표와 역할, 현실인식에서의 갈등을 줄일 수 있고, 거래비용의 감소로 인해 효율적인 거래가 가능해지므로 전반적인 경로성과도 향상될 수 있기 때문이다. 그러나 기회주의가 완전히 차단되었다고 하여 거래관계의 질이 반드시 높아진다고 할 수 없다. 엄격한 거래처 선정의 경우를 보더라도 평판 높은 거래처를 선정하였어도 여전히 거래처가 기회주의적으로 행동할 가능성은 남아있으며, 평판 높은 거래처일수록 오히려 기회주의적 행위를 보일 가능성이 높다(Wathne and Heide 2000). 향후 연구에서는 기회주의, 혹은 기회주의에 대한 통제가 관계의 질에 어떤 영향을 미치는가를 이론적으로 체계화하고 실증 분석할 필요가 있다.

셋째, 앞서의 한계와 관련하여 본 연구는 기회주의의 통제가 갈등해소에 긍정적 영향을 미칠 것임을 가정하고 있다. 향후 연구에서는 갈등을 직접 연구모형에 추가하여, 기회주의 혹은 통제메커니즘과 갈등간의 관계를 분석대상으로 삼을 필요가 있다.

넷째, 본 연구에서는 조직간 통합이 가장 바람직한 통제메커니즘으로 부각되고 있다. 그러나 사회화의 한 형태로서 조직간 통합에 대한 연구는 지극히 제한적으로 이루어지고 있다. 또한 이에 대한 신뢰성 있고 타당한 척도도 개발되어 있지 않다. 향후 연구에서는 이에 대한 보다 정

교한 이론 및 척도 개발이 이루어져야 할 것이다.

다섯째, 본 연구는 공급업체와 백화점이 지각하는 환경불확실성이 동질적일 것이라는 가정을 하고 있다. 또한 환경불확실성의 측정과 관련하여 공급업체가 지각하는 환경불확실성이 백화점이 지각하는 환경불확실성보다 정확한 척도일 것으로 가정하여, 공급업체가 지각하는 환경불확실성을 측정하여 이를 여타 변수와의 관계에 활용하고 있다. 그러나 공급업체가 지각하는 환경불확실성은 백화점이 지각하는 환경불확실성과 일치하지 않을 수 있다. 특히 백화점이 활용하는 통제메커니즘은 자신이 지각하는 환경불확실성에 의해 결정된다는 점에서 향후 연구에서는 통제메커니즘을 결정하는 당사자가 지각하는 환경불확실성을 측정하여 분석에 활용할 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구에서는 통제메커니즘의 선택에 어떤 요인들 영향을 미치는가를 다루고 있지 않다. 향후 연구에서는 통제메커니즘의 선행변수 혹은 결정요인을 이론적으로 제시하고 실증 분석함으로써 보다 포괄적인 통제모형을 개발할 필요가 있다. 특히 각각의 통제메커니즘이 지닌 비용과 혜택에 대한 이론적 틀을 제시할 필요가 있다. 예를 들어 거래의 잠재적 규모는 통제메커니즘의 선택과 지속적인 활용에 필요한 비용의 충당이 가능한가를 결정짓는 중요한 요인이 된다(Anderson and Weitz 1986). 통합적 지배구조와 다양한 통제메커니즘을 운영하는 것이 바람직한가에 대한 판단은 이의 구축과 운영에 소요되는 비용과 이로 인해 감소되는 단위당 거래비용의 상대적 크기를 비교하여 결정하게 된다. 다양한 통제메커니즘의 활용은 그 자체가 많은 비용을 필요로 하며, 통합되지 않은 지배구조보다는 통합된 지배구조 하에서 보다 수월한 것이라 할 때 잠재거래규모가 클수록 다양한 통제메커니즘이 활용될 가능성이 크다고 할 수 있다.

참 고 문 헌

- 박정선 (2000), 전략적 마케팅 제휴에 있어서 통제메커니즘의 결정요인과 효과 - 국내 특급호텔을 중심으로. 한양대학교 대학원.
- 박정선, 손대현, 임영균 (2002), 전략적 마케팅 제휴의 통제메커니즘: 결정요인과 상호관계, *마케팅연구*, 한국마케팅학회.
- Achrol, R. S. and L. W. Stern(1988), "Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 25(February), pp.36-50.
- Anderson, James C. and James C. Narus (1984), "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 48(Fall), pp. 62-74.
- Anderson, Erin and B. A. Weitz (1986), "Make or Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity," *Sloan Management Review*, 27(Spring), pp.3-20.
- Bello, Daniel C. and David I. Gilland (1997), "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 1, pp. 22-38.
- Bergen, M., S. Dutta, and O. C. Walker, Jr. (1992), "Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories," *Journal of Marketing*, 56(July), pp. 1-24.
- Brown, James R., Chekitan S. Dev, and Dong-Jin Lee (2000), "Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechansims," *Journal of Marketing*, 64(2), pp.51-65.
- Bucklin, Louis P. and Sanjit Sengupta (1993), "Organizing Successful Co-Marketing Alliance," *Journal of Marketing*, Vol.57, No.2, pp.32-46.
- Celly, Kirti Sawhney and Gary L. Frazier(1996), "Outcome-Based and Behavior-Based Coordination Efforts in Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, Vol. 33 (May), pp. 200-210.
- Das, T. K. and Bing-Sheng Teng (1998), "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliance," *Academy of Management Review*, Vol. 23., No. 3, pp. 491-512.
- Dwyer, F. R., P. H. Schurr, and Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(2), pp. 21-34.

- Eisenhardt, Kathleen M.(1985), "Control: Organizational and Economic Approaches," *Management Science*, Vol. 31, No. 2(Feb), pp. 134-149.
- Futrell, Charles M., John E. Swan, and John T. Todd(1976), "Job Performance Related to Management Control Systems for Pharmaceutical Salesman," *Journal of Marketing Research*, 13(February), pp. 25-37.
- Gundlach, Gregory T., Ravi S. Achrol, John T. Mentzer (1995), "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*, Vol. 59(January), pp. 78-92.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Heide, J. B. and G. John (1988), "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, 52(January), pp.20-35.
- Heide, J. B. and G. John (1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Seller Relationship," *Journal of Marketing Research*, 27(February), pp.24-36.
- Hopwood, Anthony (1972), "An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance evaluation," *Empirical Research in Accounting: Selected Studies, 1972*, supplemented to *Journal of Accounting Research*, 10(Summer), pp.156-82.
- Jaccard, James, Robert Turrisi, and Choi K. Wan(1990), *Interaction Effects in Multiple Regression*, Sage Publications, Inc., Newbury Park: CA.
- Jaworski, Bernard J. (1988), "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences," *Journal of Marketing*, 52(July), pp.23-39.
- Jaworski, Bernard J., Vlasis Stathakopoulos, and H. Shanker Krishnan(1993), "Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence," *Journal of Marketing*, 57(January), pp.57-69.
- John, George (1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 21(August), pp.278-289.
- Kanter, R. Moss (1994), "Collaborative Advantage," *Harvard Business Review*, July-August, pp. 96-108.
- Kaufmann, P. J. and Francine Lafontaine (1994), "Cost of Control: The Source of Economic Rents for McDonald's Franchisees," *Journal of Law and Economics*, 37(2), pp.417-453.
- Lal, Rajiv (1990), "Improving Channel Coordination Through Franchising," *Marketing Science*, 9(4), pp. 299-318.
- Levinthal, Daniel (1988), "A Survey of Agency Models of Organizations," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 9, pp. 153-185.



- Merchant, K. A. (1985), *Control in Business Organizations*, Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- Morgan, R. M. and S. D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(July), pp. 20-38.
- Murry, John P. and Jan B. Heide (1998), "Managing Promotion Program Participation Within Manufacturer-Retailer Relationships," *Journal of Marketing*, 62 (January), pp.58-69.
- Nunnally, Jum C., (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A. and J. A. Chatman (1996), "Culture as Social Control: Cooperations, Cults, and Commitment," *Research in Organizational Behavior*, 18, pp.157-200.
- Otley, David (1980), "The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis," *Accounting, Organization, and Society*, 5, pp.413-428.
- Ouchi, William G. (1979), "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms," *Management Science*, 25 (September), pp.833-847.
- Rao, Akshay R. and Mark E. Bergen (1992), "Price Premiums as a Consequence of Buyer's Lack of Information," *Journal of Consumer Research*, 19(December), pp.412-423.
- Rindfleisch, Aric and Jan B. Heide (1997), "Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications," *Journal of Marketing*, 61(October), pp.30-54.
- Smith, J. Brock and Donald W. Barclay(1997), "The Effects of Organizational Differences and Trust an the Effectiveness of Selling Partner Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.61, No.1, pp.3-21.
- Stump, Rodney and Jan B. Heide(1996), "Controlling Supplier Opportunism in industrial Relationships," *Journal of Marketing Research*, Vol.33 (Nov.), pp.431-440.
- Tesler, Lester G. (1980), "A Theory of Self-Enforcing Agreements," *Journal of Business*, 53(1), pp.27-44.
- Trice, H. and J. Bayer (1993), *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Wathne, Kenneth H. and Jan B. Heide(2000), "Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions," *Journal of Marketing*, 64(October), 36-51.