

# 流通經路에서 權力과 關係構造에 관한 研究

鄭 用 吉\*

《目 次》

|            |                |
|------------|----------------|
| I. 問題의 提起  | V. 研究方法        |
| II. 權力     | VI. 資料의 分析과 解釋 |
| III. 關係構造  | VII. 結論        |
| IV. 假說의 設定 |                |

## I. 問題의 提起

마케팅의 개념과 범위에 관한 치열한 논쟁이 있은 후에 마케팅의 중심적 개념을 교환(exchange)현상으로 보고자 하는 시각이 일반적으로 수용되고 있다<sup>(5,19)</sup>. 그리하여 많은 학자들이 교환의 성립조건과 성격, 그리고 유형 등에 대한 연구를 하고 있으며, 그로 인해 마케팅의 학문적 깊이도 더해가고 있다.

기업간의 경쟁이 치열하여지고, 환경의 복잡성·불예측성이 증대하여 감에 따라 교환 형태도 과거와는 다른 모습을 띠고 있다. 고전적 경제이론에 따르면 시장(market)을 통한 재화의 생산과 분배가 가장 효율적이라는 것이었다. 그러나 현실의 경제상황은 그렇지 못하다. 완전경쟁보다는 독과점 형태의 시장구조가 일반적이며, 완전한 합리성을 갖춘 경제인 대신에 제한된 합리성을 갖춘 관리인이 더욱 현실에 접근한 경제주체의 모습이다. 또한 시장정보가 비대칭적인 분포를 보이는 등 이를바 시장실패(market failure)가 현실의 경제모습이라 볼 수 있다. 이러한 시장실패하에서는 상당한 정도의 거래비용(transaction cost)이 발생하며, 이러한 거래비용을 줄일 수 있는 효율적인 거래형태는 시장보다는 수직적으로 통합된 위계적 조직(hierarchy)이라는 것이다.<sup>(29)</sup>

최근에 많은 기업들이 환경의 불확실성을 줄이고 경제주체 사이의 기회주의적 행동을 최소화시켜 경쟁의 우위에 서고자 하는 과정에서 교환의 형태도 시장거래를 통한 이산적 교환(discrete exchange)보다는 위계적 조직의 특성이 반영되는 관계적 교환(relational

\* 충남대학교 경영학과 부교수

exchange)이 강조되고 있다<sup>(10, 21)</sup>. 즉 물인간적이며 일회적인 교환으로부터 상호작용을 중시하며 지속적인 거래관계를 강조하는 관계적 교환으로의 이행이 가속화되고 있다.

이러한 관계적 교환형태는 기업(조직)과 기업(조직)간의 교환구조를 설명하는 주요한 이론들로 활용되고 있으며, 기업과 소비자와의 관계에서는 장기적 신뢰관계의 구축이라는 측면에서 연구가 진행되고 있다. 본 연구에서는 유통경로와 같은 조직과 조직간의 거래관계, 즉 조직간 관계(interorganizational relationship)를 설명하는 데에 연구의 범위를 한정하고자 한다.

기업 또는 조직간 관계의 특성을 결정하는 요인에는 여러 가지가 있을 수 있으나 크게 보면 환경적 요인과 거래특성 요인, 그리고 거래주체와 관련된 요인으로 묶어 볼 수 있다. 환경적 요인이란 관계적 교환이라는 지배구조가 형성되게 된 외부적 변수를 말하는 것으로서 환경의 복잡성과 다양성, 독과점적인 시장구조, 정보의 비대칭성, 기술의 특성 등이 그것이다. 거래특성 요인으로 거래 자체의 특성 때문에 관계적 교환이 나타난다는 것으로 거래관련 특화투자의 정도, 거래의 빈도, 거래의 복잡성, 성과측정의 어려움 등이다. 마지막으로 거래주체와 관련된 요인이란 거래에 참여하는 당사자들이 제한된 합리성을 갖고 의사결정을 하며, 기회주의적인 행동성향을 보이기 때문에 관계적 교환이 나타난다는 것이다.

그러나 유통경로와 같은 기업간 조직구조를 보면 그것이 경제적 실체이기도 하지만 교환당사자 사이의 상이한 이해관계를 바탕으로 하여 형성된 일종의 거대조직으로서 정치적 역학관계의 특성도 보여주고 있다. 특히 우리나라의 가전업계나 의류업계 등에서 보는 바와 같이 제조업체들이 유통업체(대리점)보다 절대적인 힘의 우위를 점하고 있는 상황에서는 제조업체와 유통업체 사이의 권력 (Power) 관계가 기업간 조직구조를 설명하는 주요 변수가 될 수 있을 것이다.

본 연구는 이러한 맥락에서 기업간 관계구조에 영향을 미치는 변수로서 권력 변수를 도입하고자 한다. 즉 행사되는 권리의 내용이 어떠하냐에 따라(강압적인지 또는 비강압적인지) 기업간 관계구조가 달라질 것으로 보여지기 때문이다. 유통경로를 사회적 실체로 바라보는 행동과학적 연구에서는 권리와 여러 행동과학적 개념(갈등, 협동, 만족 등)간의 관계를 규명하는 연구가 많이 있었다<sup>(1, 4, 6, 7, 12, 15, 25)</sup>. 그러나 권리가 조직간 관계에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서는 연구가 드물었다. 한편 관계구조란 조직과 조직의 연결구조 내지는 결속력이 어떠한 특성을 보이느냐 하는 것이다. 본 연구에서는 공식적 관

계구조인 구조적 결속과 인간적 관계구조인 사회적 결속의 두 차원으로 나누어 이들이 권력이라는 변수와 어떠한 연관성을 보이는지를 분석하고자 한다.

## Ⅱ. 權 力

유통경로란 기본적으로 교환구조이며, 교환에 참여하는 구성원들은 분업과 전문화의 논리에 따라 서로 의존적 관계를 맺으며 공동의 목표를 위해 상호작용하는 거대조직(superorganization)이다. 이러한 거대조직은 여러 독립적이며 상호의존적인 조직들로서 구성되어 있기 때문에 이들의 협동을 이끌어내고, 갈등을 관리할 수 있는 메카니즘이 필요하다. 권력(power)이란 상대방의 의사에 반하여 어떤 행동을 하게끔 하는 힘으로써, 유통경로상에서 협동과 조정 메카니즘의 기능을 하게 된다<sup>(26, 27)</sup>. 특히 여기에서 말하는 권력란 자연과학적 의미에서의 힘을 말하는 것이 아니고 사회적 관계속에서 둘 이상의 행동주체 사이에서 파악되는 사회적 권력이다.

Emerson(1962)은 권력은 사회적 관계 속에서 다른 개인이나 집단에의 의존도에 달려 있다고 했는데, A에 대한 B의 의존성은 ① A가 매개하는 목표에 대한 동기적 투자(motivational investment)에 비례하고, ② A-B 관계 이외에서 이 목표를 달성할 수 있는 가능성에 반비례한다고 하였다.

El-Ansary와 Stern(1972)은 유통경로상에서의 권리이란 각기 다른 경로수준에서 다른 경로구성원들의 의사결정변수를 통제할 수 있는 능력이라 하였으며, 이러한 통제가 권리 행사라고 말하기 위해서는 경로구성원들의 마케팅전략이 원래의 전략과 달라야 한다고 하였다. 이후 여러 학자들도 견해를 같이 하면서 권력을 정의하고 있다.<sup>(12, 15, 28, 31)</sup>

이들 학자들의 권리에 대한 정의를 종합하여 보면, 경로구성원 A가 경로구성원 B에 대해 갖는 권력은<sup>(26)</sup>

- ① 경로구성원 A가 단순히 힘이 있다(powerful)는 표현은 적절치 못하며 둘 이상의 사회적 관계 속에서 어느 대상에 대해 힘이 있음을 말하여야 한다.
- ② 행위의 변화를 가져오게 하는 수단에 대해서는 구별을 하지 않는다. 즉 행위변화를 이끌어 내는 수단으로는 설득이나 위협, 또는 보상 등 어느 것이든지 가능하다.
- ③ 경로구성원 A가 행사하는 권리가 성공적이기 위해서는 반드시 경로구성원 B의 외부적 반응을 초래케 할 필요는 없다. 권력을 행사한다는 것은 원하는 방향으로 B

의 외부행동 변화의 가능성을 증대시키면 된다. 실제적인 행동변화를 가져오기 위해서는 추가적인 노력이 필요하다.

그렇다면 권력의 크기나 강도를 결정하는 원인변수에는 어떠한 것이 있을까? 지금까지의 연구를 종합하여 보면 일반적으로 권력은 사회적 관계 속에서 의존성의 함수로 보고 있으며<sup>(4, 8)</sup>, 또한 권력원천의 함수로 보고 있다<sup>(11)</sup>.

Cadotte와 Stern(1979)은 경로구성원 A의 B에 대한 의존성(Dab)을 다음과 같이 표현하였다.

$$Dab = \frac{B\text{가 매개하는 목표에 대한 } A\text{의 동기화된 투자}}{A-B\text{관계 이외에서 } A\text{가 목표를 달성할 가능성}}$$

위 식의 분자부문인 B가 매개하는 목표에 대한 A의 동기화된 투자는 A의 목표를 달성함에 있어서 B가 공헌하는 정도에 비례하며, A의 현재목표 달성수준에는 반비례한다고 할 수 있다. 또한 위 식의 분모부문인 A-B 관계 이외에서 A가 목표를 달성할 가능성은 A가 선택할 수 있는 대안의 수와 활력성에 비례한다. Thomson(1967)도 Emerson이 제기한 권력-의존성개념을 조직간 관계의 연구에 응용하여 B가 A의 욕구를 충족시켜 줄 능력이 있으면, B가 그 능력을 독점화할 수 있다고 하였다.

유통경로에서의 의존성을 약간 다르게 보고 있는 것이 사회적 교환이론(social exchange theory)이다.

사회적 교환이론은 인간의 상호작용을 결합적인 경제행동으로 파악한다<sup>(29)</sup>. 즉 사회적 상호작용에 참여하는 구성원들은 상호작용을 통해 보상을 얻기도 하지만 아울러 비용을 치루어야 한다. 이러한 경우에 상호작용관계가 지속적이고 만족스러운 것이 되기 위해서는 각 구성원들이 비용보다는 많은 보상을 얻어야만 한다는 것이다.

이 이론의 핵심개념으로 비교수준(comparison level, CL)과 다른 대체안에 대한 비교수준(comparison level for alternatives, CLalt)이라는 것이 있다. 비교수준이란 현재의 거래관계에서 기대하는 평균적인 결과수준을 말하며, 다른 대체안에 대한 비교수준이란 다른 여타의 거래관계를 통해 기대하는 결과 수준을 말한다. 따라서  $CL > CLalt$  이면 현재의 교환관계가 만족스러운 것이 되고 의존성이 커지며,  $CL < CLalt$ 이면 현재의 교환관계가 만족스럽지 못하게 되고 의존성이 약해진다.

한편 권력의 결정인자를 여러 가지 권리원천(power source)에서 찾고자 하는 연구의 흐

름도 있다. 즉 A가 B에 대해 권력을 갖는다는 것은 B에게 영향력을 행사할 수 있는 근거 내지 원천이 있기 때문이라는 것이다. 권력의 원천에 어떠한 내용이 포함되어야 하는지에 대해서는 학자에 따라 다르지만 가장 대표적인 것이 French와 Raven(1959)의 연구이다. 이들은 권력원천은 크게 5가지로 분류하고 있으며, 후에 Raven(1974)이 정보원천을 추가하며 6가지로 제시하였다. 이에는 보상적 권리, 강압적 권리, 전문적 권리, 준거적 권리(동일시 권리), 정당성 권리(합법적 권리), 정보권력 등이 포함된다.

유통경로에서 이러한 권리가 어떠한 결과를 초래하느냐에 대한 연구는 권리원천과 갈등, 권리원천과 만족, 권리와 갈등과의 관련성 등 여러 가지가 있다(12, 15, 18, 24, 25). 또한 권리원천은 대개 이분법적 분류를 통해 강압적 권리—비강압적 권리(15, 20), 경제적 권리—비경제적 권리<sup>(9)</sup>, 직접적 권리—간접적 권리<sup>(18)</sup>, 상황의존적 권리—상황비의존적 권리<sup>(17)</sup>, 매개적 권리-비매개적 권리<sup>(27)</sup>으로 구분하였다.

Stern(1989) 등은 이들 권리원천에 따라 상이한 결과를 초래한다고 하였다. 즉 <표 1>에서 보는 바와 같이 매개적 권리원천은 낮은 협동심, 높은 갈등, 낮은 순응예측도, 성과통제의 필요성 증대, 단기적 반응을 가져 온다고 하였다. 반면에 비매개적 권리원천은 그 반대라고 하였다. 본 연구에서는 권리원천은 강압적 원천과 비강압적 원천으로 나누어 이것이 관계결속에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하려 한다.

<표 1> 유통경로 권리원천과 그 결과

| 권력의 원천    | 결과            |
|-----------|---------------|
| 매개적 권리원천  | 매개적 권리원천의 결과  |
| 강압적 권리    | 낮은 협동심        |
| 보상적 권리    | 높은 갈등         |
| 합법적 권리    | 낮은 순응예측도      |
|           | 성과통제의 높은 필요성  |
|           | 단기적 반응        |
| 비매개적 권리원천 | 비매개적 권리원천의 결과 |
| 정보 권리     | 높은 협동심        |
| 전통적 권리    | 낮은 갈등         |
| 전문적 권리    | 높은 순응예측도      |
| 준거적 권리    | 성과통제의 낮은 필요성  |
|           | 장기적 반응        |

자료: Stern, El-Ansary, and Brown(1989), p. 336.

### III. 關係構造

마케팅은 교환과정을 통해 교환에 참여하는 주체들의 욕구를 충족하거나 가치를 증대하는 과정으로 볼 수 있다. 그러나 원시적 개념으로 인정된 교환이라는 개념도 지금까지의 연구에서는 주로 유형적(tangible)이며 실체적인 것을 교환대상으로 삼는 연구가 주류를 이루었다. 그러나 점차적으로 이러한 교환의 경제적 측면 외에도 교환의 상호작용과 지속적인 거래관계를 중시하며 무형 및 상징적인 것까지도 교환의 대상으로 포함시키게 되었다. 이때 전자, 즉 물인간적이며 1회적인 교환을 시장교환(market exchange) 내지는 거래 마케팅(transactional marketing)이라 하며, 후자 즉 지속적이며 장기적인 신뢰관계를 전제로 하는 교환을 관계적 교환(relational exchange) 내지는 관계마케팅(relationship marketing)이라 한다.<sup>(6, 21)</sup>

MacNeil(1978)은 이 두 가지 교환형태의 특징을 다음과 같이 정리하고 있다. 즉 이산적 거래를 통한 시장교환은 보통 두 집단 사이에 분명한 시작과 끝이 있는 짧은 교환을 통해 이루어지며, 최소한의 인간적 관계만을 유지하고 협동노력은 거의 보이지 않으며, 효익과 부담이 명확히 구분되는 특징을 갖는다. 반면에 관계적 교환은 합의에 의해 장기간에 걸쳐 거래가 이루어지며, 종종 두 집단 이상이 교환에 참여하는 경우가 있으며, 신뢰와 협동이 관계형성의 바탕이 된다. 또한 과정의 특성으로는 인적관계가 강조되며, 자기규제에 중점을 두며, 효익과 부담을 공유하는 경우가 많다.<sup>(21)</sup>

기업환경의 복잡성과 다양성이 증대함에 따라 기업경쟁력을 강화하는 수단으로 많은 기업들이 이산적 거래에서 관계적 교환으로 옮겨가고 있다. 부품공급업자와 제조업자 사이에 필요한 시기에 필요한 만큼의 부품을 공급하고자 하는 JIT(just-in-time)시스템도 이러한 관계적 교환이 더욱 발전된 형태로 볼 수 있다.<sup>(10)</sup> Frazier 등은 시장에서의 교환과 관계적 교환, 그리고 JIT교환의 특징을 비교분석 하였다. 그에 의하면 JIT교환은 상당히 장기간에 걸쳐 이루어지며, 조직간에 연결관계도 매우 높은 이른바 그물망적인 연결관계(marketing network)를 보인다. 또한 특정화된 자산에 매우 높은 투자가 이루어지고, 문제해결은 사전적이며 예방지향적인 것으로 정리될 수 있다.

반면에 이와 대칭적인 시장교환은 단기간에 걸쳐 교환이 이루어지며, 조직간의 연결고리도 적으며, 의사전달도 공식적 경로에 주로 의존한다. 반면에 거래비용이 적게 발생하

〈표 2〉 이산적 거래와 관계적 교환의 비교

|   | 이산적 거래   | 관계적 교환  |
|---|--|---|
| <b>상황특성</b>   |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 교환의 시작<br/>(시작, 지속, 종료)</li> <li>• 교환참여자(교환에 참여하는 실체)</li> <li>• 의무 (3측면: 내용, 원천, 특수성)</li> <li>• 관계에 대한 기대(이해관계의 갈등과 관련하여 통합의 전망, 잠재적 갈등)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 명확한 시작, 짧은 지속성 성과에 의한 분명한 종료</li> <li>• 두 집단</li> <li>• 제시와 주장을 통한 내용, 신념과 관습을 통한(의적강요) 표준화된 의무</li> <li>• 이해가 엇갈릴 수 있으며 통합의 기대가 거의 없음. 미래갈등은 거의 예상할 수 없음</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 이전의 합의에 의한 시작, 장기간 지속성, 계속되는 과정의 반영</li> <li>• 종종 두 집단 이상이 교환과정에 참여</li> <li>• 관계와 관습 및 법률을 통한 의무의 내용과 원천, 의무는 관계구조 내에서 관례화되고 관리됨</li> <li>• 현재 갈등과 미래 간등이 예상됨. 신뢰와 협동노력을 통해 상쇄</li> </ul>   |
| <b>과정특성</b>   |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 주된 인적 특성<br/>(사회적 상호작용과 커뮤니케이션)</li> <li>• 계약의 견고성<br/>(성과를 보장하기 위한 교환행위의 규제)</li> <li>• 이전가능성<br/>(권리, 의무의 이전가능성, 다른 집단에 대한 만족감)</li> <li>• 협동<br/>(성과와 계획수립 과정에 대한 공동 노력)</li> <li>• 계획수립<br/>(변화와 갈등을 처리하기 위한 과정과 메카니즘)</li> <li>• 측정과 특수성<br/>(교환의 인식과 계산)</li> <li>• 권력<br/>(상대방의 의사에 반하여 영향력을 행사하는 힘)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 최소한의 인적관계: 주로 의례적인 커뮤니케이션</li> <li>• 사회규범, 규칙, 에티켓, 자기이익 증진의 기대를 통해 규제</li> <li>• 완전한 이전가능성: 누가 계약의무를 충족시켜 주느냐는 무관.</li> <li>• 없음</li> <li>• 교환의 실체에 초점<br/>미래예상을 하지 않음</li> <li>• 측정과 구체성에 거의 관심을 기울이지 않음. 성과가 명료.</li> <li>• 약속이 정해지고 실행될 때까지 정해지고 권력이 행사됨</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 중요한 인적·비경제적 만족이 파생됨. 공식적, 비공식적 캐뮤니케이션이 활용됨</li> <li>• 법률 및 자기규제를 강조, 내부조정을 통한 심리적 만족</li> <li>• 제한된 이전가능성: 교환주체가 누구냐 하는 것에 상당히 의존</li> <li>• 시간의 흐름에 따라 성과와 계획수립에 공동노력, 상황변화에 따른 적응이 중요</li> <li>• 교환과정에 초점: 새로운 환경에 필요한 구체적 계획과 미래교환을 생각, 전술적이며 명시적 가정을 설정.</li> <li>• 측정, 구체성에 많은 관심, 심리 및 미래의 이익까지도 반영하는 성과의 모든 측면을 계량화시킴.</li> <li>• 상호의존성이 증대함에 따라 현명한 권력사용이 필요성 제기.</li> </ul> |

## 〈표 2〉 계속

- |                                  |                                  |   |
|----------------------------------|----------------------------------|---|
| • 혜택과 부담의 부담<br>(혜택과 부담을 나누는 정도) | • 혜택과 부담이 명확하게 구분. 당사자간에 배타적 구분. | • 혜택과 부담이 어느 정도 공유되고. 시간에 따라 이들을 조정하기도 함. |
|----------------------------------|----------------------------------|---|

자료원: Ian R. MacNeil(1978), "Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law," *Northwestern University Law Review*, 72, 854-902.

며, 거래특화된 투자도 낮고 사후에 문제를 해결하는 특성을 보인다. 따라서 관계적 교환은 이를 시장교환과 JIT교환의 중간성격을 갖는다고 볼 수 있다.

유통경로는 단순히 시장에서 일회적 교환으로 끝나버리는 거래관계가 아니라 장기적이며 지속적인 상호의존적 관계를 맺고 있는 거대조직이다. 따라서 유통경로와 같은 조직간 관계를 분석하고 설명하고자 할 때는 과거의 이산적 교환보다는 관계적 교환이라는 이론틀(theoretical framework)로서 보는 것이 더욱 적합하다 할 것이다.

그렇다면 이러한 관계적 교환 또는 기업간 관계는 어떤 차원으로 구성되어 있다고 볼 수 있을까? 여러가지 이론과 주장들이 있으나 본 연구에서는 산업마케팅에서 일반적으로 구분하는 두가지 차원 즉 구조적 차원과 사회적 차원으로 나누어 살펴 보고자 한다.(14, 16, 32)

구조적 결속(structural bonding)이란 기업간의 관계를 연결하는 공식적이며 합리적인 결속을 말하는 것으로 경제적·기술적·전략적 차원에서 조직의 유대를 강화하는 내용이다. 반면에 사회적 결속(social bonding)이란 기업간 관계를 묶어 주는 감성적이고 인간적인 유대로서 심리적인 차원에서 연결관계를 맺는 것을 말한다. 구조적 결속이 관계의 하드 웨어적인 것이라 한다면, 사회적 결속은 관계의 소프트 웨어적인 것이라 할 수 있다. 조직간관계가 바람직한 방향으로 발전하기 위해서는 이들 두가지 차원에서의 결속이 강화되어야 할 것이다.

본 연구에서는 구조적 결속의 하위차원으로 기술, 대안의 매력성, 적응, 중요성 등을 포함하였다. 기술이란 과업수행, 용역제공, 혹은 제품생산을 가능케 하는 지식이나 정보를 뜻하며, 공급자의 기술수준이 높을수록 구매자는 현관계를 지속하고 싶어 한다. 대안의 매력성이란 일종의 경쟁적 우위를 일컫는 개념으로서 현공급업자가 타공급업자에 비해 보다 높은 수준의 경쟁우위를 가지고 있다면 그만큼 다른 대안에 대한 관심을 줄여주고 보다 더 관계에 대해 헌신하게 될 것이다.(29) 사회적 관계 속에서 두 상대방이 비교적

오랫동안 상호작용을 지속하게 되면 점차 서로간에 적응이 발생하게 된다. 즉 서로간에 필요에 의한 교환활동은 상호적응상태를 발생시키고, 보다 타성원에 의존적인 참여자는 의존정도에 따라 적응수준을 높이게 된다<sup>(13)</sup>. Pfeffer(1978) 등은 한 조직이 교환관계에 의존하는 정도를 타조직에 대해 부과하는 중요성으로 정의하였다. 자원의 중요성이 높을 수록 조직은 안정된 투입산출을 위하여 주변조직과 긴밀한 관계를 형성하게 된다.<sup>(22)</sup>

사회적 결속의 하위차원으로는 만족과 신뢰감을 포함하였다. 관계가 지속되면서 두 참여자의 사회적 관계에 대한 평가는 두 참여자의 감정적 반응을 이끌어 내는데 이것이 만족의 정도이다. 이러한 만족은 구매자-판매자간의 결속을 강화시키게 된다.<sup>(15, 20)</sup> 또한 사회적 관계의 중요한 내용으로 구성원간의 신뢰감을 들 수 있는데 신뢰감이 높을수록 조직간의 사회적 관계는 강화된다고 볼 수 있다.<sup>(2)</sup> 만족이 단기적이고 일시적인 감정적 반응임에 비해 신뢰는 비교적 장기간에 걸친 상대방에 대한 호의적 태도라 할 수 있다.

#### IV. 假說의 設定

유통경로는 그 구성원 사이에 관계적 교환에 의해 상품이나 서비스의 거래가 이루어지며, 조직구성원끼리의 관계가 유통시스템의 성과를 달성하는 중요한 변수이다. 또한 이러한 상호의존적인 조직간관계를 조정하고 관리함에 있어서 권력이 종종 사용되어진다. 그동안 관계결속에 관한 연구는 조직의 구조적 변수가 관계구조에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구가 있었다.<sup>(6, 25)</sup> 즉 조직구조 변수인 분권화, 집권화, 참여도 등이 조직구성원의 만족과 결속 등에 미치는 영향을 분석하고자 하였다. Dwyer와 Oh(1987)는 조직구조의 관료화가 경로관계에 미치는 영향을 분석하였는데, 공식화가 관계결속에 긍정적인 영향을 미치며 집권화는 관계결속에 부정적인 영향을 미친다고 하였다.

본 연구에서는 유통경로상에서 나타나는 권력의 내용과 이에 따라 구성원간의 관계가 어떠한 영향을 받는지를 분석하고자 한다.

가설 I : 유통경로상에서 강압적 권력을 행사하게 되면 관계에 부정적인 영향을 미치게 된다.

지금까지 유통경로의 행태적 측면에 대한 연구는 권력의 내용에 따라 갈등이 어떻게 달라지고, 또한 이것이 구성원들의 만족과 협동, 또는 성과에 어떠한 영향을 미치느냐 하는 것이다.

본 연구에서는 시각을 달리하여 유통경로상에서 강압적 권력이 행사되면 경로구성원간의 관계(구조적 관계, 사회적 관계)에 부정적인 영향을 미칠 것으로 보았다. 우리나라의 유통현실을 돌아보면 힘의 절대적 불균형상태에서 힘을 가진 쪽(제조회사)이 일방적으로 강압적 권력을 행사하는 것이 일반적이었으며, 또한 그 효과가 빠르다고 생각하였다. 그러나 강압적 권력은 단기적이고 제한적으로 사용되어야지 이것이 상례화되고 장기화되면 효과의 체감법칙이 작용하여<sup>(26)</sup>, 더 이상 조정 관리기능을 하지 못하며 관계에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

가설Ⅱ: 유통경로상에서 비강압적 권리원천(보상적 합법적 전문적 준거적 정보적)을 행사하게 되면 관계에 긍정적 영향을 미치게 된다.

비강압적 권리원천은 영향을 주고자 하는 대상에 대해 전문적 지식이나 정보, 혹은 정당성 등의 방법을 통해 권력이 행사되는 것을 말하며, 이는 경로시스템의 갈등을 적게 하여 왔다.(12, 20, 25) 유통경로상에서 이와 같은 비강압적인 수단을 통해 영향력을 미치게 되면 구조적인 면에서 또는 사회적인 면에서 관계결속이 강화될 것으로 보이며, 효과적인 조정 관리기능을 수행할 수 있을 것이다.

물론 보상적 권리원천, 전문적 권리원천, 준거적 권리원천, 정당성 권리원천, 그리고 정보 권리원천을 묶어서 비강압적 권력으로 부르는 것은 어느 정도 무리가 따를 수 있다. 그리하여 요즈음에는 이를 재분류하여 경제적-비경제적, 매개적-비매개적 원천으로 분류하기도 한다. 그러나 본 연구의 실증연구 대상인 가전제품의 유통경로에서는 대리점이 제조업체에 일방적인 의존관계를 보이고 있기 때문에 행사되는 힘의 원천이 강압적인지 아니면 기타 다른 비강압적인지 하는 방법으로 분류 인식하는 것이 타당하다고 생각하였다.

## V. 研究方法

권력원천은 보통 5-6 가지의 내용으로 구분되는 바 지금까지의 연구들을 보면 이들 권력원천을 이분법적인 논리로 구분하여, 이러한 권리원천이 유통경로상의 갈등·만족·협동 성과 등에 미치는 영향을 분석하였다.

본 연구에서는 권리원천을 강압적 원천과 비강압적 원천으로 구분하였다. 강압적 원천을 측정하기 위해서는 제조회사가 대리점에 대해 가하는 제재나 압력수단 등의 5가지 항목을 이용하였다. 비강압적 원천은 제조회사가 대리점에 제공하는 지원과 보상적 활동, 합법적

절차, 전문지식과 정보 등을 통해 측정하였으며, 15가지 항목에 걸쳐 질문하였다.

구조적 결속은 기술의 우위, 거래의 중요성, 다른 대안의 매력성, 그리고 적응성의 정도 등 11가지 항목을 통해, 그리고 사회적 결속은 거래관계를 통한 만족과 신뢰감의 정도 등 9가지 항목을 통해 측정하였다.

자료의 수집은 가전3사의 대리점을 대상으로 하여 이루어졌다. 이들은 법률적인 면에서 본사나 메이커와 독립성을 유지하고 있지만 계약을 통해 수직적으로 통합된 구조를 갖고 있기 때문에 권력과 관계결속을 연구하는 목적에 적합한 표본이라고 판단되었다.

응답대상자는 핵심응답자 방법을 이용하여 조직체를 대표할 수 있는 대리점사장을 응답자로 선정하였으며, 대전 충남지역에 소재하는 대리점을 대상으로 하였다. 수집된 설문지는 156매 이었으며, 실제 분석에 이용된 자료는 146매였다.

## VI. 資料의 分析과 解釋

### 1. 신뢰성과 타당성의 검토

신뢰성은 측정결과가 어느 정도의 일관성 내지 안정성을 보이느냐 하는 개념으로서 어떤 현상을 반복하여 측정하였을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다. 본 연구에서는 측정변수의 Cronbach  $\alpha$  값을 통해 내적일관성이 어느 정도인지를 확인하였다. 그 결과  $\alpha$  값이 0.49에서 0.83정도로 대체로 양호하였다(〈표3〉).

타당성은 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확히 측정하였는가를 말한다. 즉 특정한 개념이나 속성을 측정하기 위해 개발한 측정도구가 그 속성을 정확히 반영할 수 있는가의 문제이다. 본 연구에서는 측정변수들이 어느 정도 수렴타당도 및 판별타당도를 보이는가를 확인하기 위하여 요인분석을 실시하였다.

그 결과 구분하여 측정한 개념들이 각각 다른 요인들로 묶어지고 있어 판별타당도와 수렴타당도를 보이고 있었으며, 선행의 연구를 기초로 설문을 구성하였기에 어느 정도의 내용타당도도 확보되었다고 볼 수 있을 것이다.

### 2. 상관관계 분석

먼저 측정한 변수 사이의 상관관계를 알펴봄으로써 각 변수 사이의 유의적 연관성을 어느 정도 파악할 수 있었다(〈표4〉).

이를 보면 강압적 권력은 대체적으로 관계구조와 별 다른 관련을 보이지 않거나 있더라

〈표 3〉 측정개념의 신뢰성

| 구성개념        | 항목수 | Cronbach $\alpha$ |
|-------------|-----|-------------------|
| 권력원천        | 20  |                   |
| 강제적 권력      | 5   | 0.66              |
| 보상적 권력      | 3   | 0.57              |
| 합법적 권력      | 2   | 0.67              |
| 전문적 권력      | 3   | 0.80              |
| 준거적 권력      | 4   | 0.65              |
| 정보적 권력      | 3   | 0.70              |
| 관계결속        | 20  |                   |
| 대안/비교수준     | 3   | 0.49              |
| 기술우위성       | 3   | 0.73              |
| 적    응      | 2   | 0.52              |
| 중    요    성 | 3   | 0.60              |
| 신    뢰      | 6   | 0.83              |
| 만    족      | 3   | 0.65              |

〈표 4〉 측정변수의 상관관계

|       | 보상     | 강압     | 합법     | 전문     | 준거     | 정보     | 기술     | 대안매력성  | 적응     | 중요성   | 신뢰도  | 만족   |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|------|------|
| 보상    | 1.00   |        |        |        |        |        |        |        |        |       |      |      |
| 강압    | -0.04  | 1.00   |        |        |        |        |        |        |        |       |      |      |
| 합법    | 0.21*  | -0.07  | 1.00   |        |        |        |        |        |        |       |      |      |
| 전문    | 0.36** | -0.08  | 0.18*  | 1.00   |        |        |        |        |        |       |      |      |
| 준거    | 0.40** | -0.11  | 0.40** | 0.41** | 1.00   |        |        |        |        |       |      |      |
| 정보    | 0.52** | -0.03  | 0.18*  | 0.37** | 0.44** | 1.00   |        |        |        |       |      |      |
| 기술    | 0.34** | -0.07  | 0.28** | 0.38** | 0.37** | 0.27** | 1.00   |        |        |       |      |      |
| 대안매력성 | 0.33** | 0.01   | 0.14   | 0.29** | 0.18*  | 0.40** | -0.03  | 1.00   |        |       |      |      |
| 적응    | -0.18* | 0.16*  | 0.34** | 0.15   | 0.23** | 0.01   | 0.21** | 0.11   | 1.00   |       |      |      |
| 중요성   | 0.15   | -0.03  | 0.19*  | 0.11   | 0.08   | 0.04   | -0.01  | 0.16   | 0.09   | 1.00  |      |      |
| 신뢰도   | 0.51** | -0.05  | 0.22** | 0.31** | 0.38** | 0.48** | -0.10  | 0.46** | 0.28** | -0.04 | 1.00 |      |
| 만족    | 0.36** | -0.17* | 0.26** | 0.31** | 0.27** | 0.39** | -0.16  | 0.52** | 0.37** | -0.08 | 0.12 | 1.00 |

\* $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$

도 음의 관계를 보이고 있음을 알 수 있다. 반면에 비강압적 권력원천은 대체적으로 관계 구조와 양의 관련성을 보이고 있었다.

이를 통해 가설Ⅰ은 채택하기 힘들 것 같고, 가설Ⅱ은 통계적 유의성을 보이기 때문에 채택할 수 있을 것이다.

### 3. 회귀분석

상관관계 분석은 두 변수 사이의 선형의 관계만을 보여주는 통계분석이다. 이번에는 구조적 결속과 사회적 결속을 각각 종속변수로 하여 권력원천이 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였다. 먼저 구조적 결속을 종속변수로 하고 권력원천을 독립변수로 모형을 설정했을 때의 분석결과는 다음과 같다(〈표 5〉).

이를 보면 합법적 권력원천이나 전문적 권력원천 등과 같은 비강압적 권력을 행사하는 경우에는 구조적 결속을 강화시키는 것을 알 수 있다( $p<0.01$ ). 이 모형의 설명력을 나타내는 결정계수( $R^2$ )는 0.29로 매우 낮게 나타나고 있다. 그러나 모형 자체는 통계적 유의성을 보이고 있다.

한편 사회적 결속을 종속변수로 하고 권력원천을 독립변수로 모형을 설정했을 때의 분석결과는 다음과 같다(〈표 6〉).

이를 보면 합법적 권력원천, 보상적 권력원천, 정보적 권력원천 등과 같은 비강압적 권

〈표 5〉 구조적 결속에 대한 회귀분석

| 변수  | 회귀계수 | 표준오차 | T       | $R^2$ | F       |
|-----|------|------|---------|-------|---------|
| 합법적 | 0.18 | 0.04 | 22.06** | 0.29  | 19.80** |
| 전문적 | 0.15 | 0.04 | 13.82** |       |         |
| 정보적 | 0.08 | 0.04 | 3.07    |       |         |
| 상수  | 2.04 |      |         |       |         |

\*\* $p<0.01$

〈표 6〉 사회적 결속에 대한 회귀분석

| 변수  | 회귀계수 | 표준오차 | T       | $R^2$ | F     |
|-----|------|------|---------|-------|-------|
| 합법적 | 0.11 | 0.05 | 4.77*   | 0.38  | 21.47 |
| 보상적 | 0.26 | 0.07 | 12.28** |       |       |
| 전문적 | 0.09 | 0.05 | 3.02    |       |       |
| 정보적 | 0.23 | 0.06 | 12.83** |       |       |
| 상수  | 0.77 |      |         |       |       |

\* $p<0.05$  \*\* $p<0.01$

력은 사회적 결속을 강화시키는 것을 알 수 있다. 이 모형 역시도 결정계수가 0.38로서 매우 낮게 나타나고 있으나 통계적 유의성은 보이고 있다. ( $p < 0.01$ )

그러나 강압적 권력은 구조적 결속 또는 사회적 결속과 아무런 통계적 유의성을 보이지 않았다. 본 연구의 가설에서는 강압적 권리원천이 관계결속에 부정적 영향을 미치고, 비강압적 권리원천이 관계결속에 긍정적 영향을 미친다고 하였었다. 그러나 회귀분석의 결과로 볼 때 가설Ⅰ은 채택할 수가 없으며, 가설Ⅱ는 채택할 수 있을 것으로 보여진다.

상관분석의 결과가 회귀분석의 결과가 약간 차이를 보인 것은 그 분석기법의 특성과 가정에 차이가 있기 때문으로 보여진다. 즉 상관분석은 단순히 두 변수 사이의 선형의 관계만을 보여 준다. 반면에 중회귀분석에서는 두 개 이상의 독립변수들을 동시에 고려하게 되므로 이들 변수 사이의 몇 가지 엄격한 가정을 충족시켜야 하기 때문일 것이다.

## VII. 結論

유통경로는 공동의 목표를 달성하기 위해 독립적인 경제주체들이 분업의 논리에 의해 상호의존적이며 상호작용적인 관계를 맺고 있는 거대조직내지는 조직간 관계라 할 수 있다. 이러한 유통경로에 대한 연구는 크게 두 가지 접근방법이 있는데 경제학적 접근방법과 행동과학적 접근방법이 그것이다.

경제학적 접근방법은 유통경로를 경제적 현상이라는 시각에서 바라보는 것으로 비용의 절감, 경로의 최적설계, 기능의 차별화 등 능률지향적인 연구를 하는 것이다. 반면에 행동과학적 접근방법은 유통경로를 그 구성주체 사이에 사회적 상호작용을 하는 실체로서 바라보는 것으로 권력, 갈등, 협동, 역할 등 사회지향적인 연구를 하는 것이다.

본 연구는 기본적으로 행동과학적 접근방법에 따라 유통경로를 분석하고자 하였다. 조직구성원간의 이해를 조정하고 갈등을 관리함에 있어서 권력의 사용은 필연적이다. 다만 이 권력의 사용이 유통경로에 참여하는 구성원들의 사회적 관계형성에 긍정적인 작용을 할 수 있도록 하여야 할 것이다. 그런 뜻에서 본 연구는 유통경로상에서 행사되는 권력의 내용과 이것이 관계구조에 미치는 영향을 분석하고자 하였다. 이를 위해 권력원천을 강압적 권리원천과 비강압적 권리원천으로 분류하였으며, 관계구조의 차원은 구조적 결속과 사회적 결속의 두 차원으로 나누었으며, 이를 두 변수군간의 연관성을 분석하고자 하였다.

이러한 이론적 틀이 어느 정도의 현실적 적합성을 갖는지를 검증하기 위해 가전제품의

유통경로를 대상으로 하여 자료를 수집하였으며, 몇가지 통계적 분석을 하였다.

그 결과 강압적 권력원천은 관계에 부정적 영향을 미칠 것이라는 가설Ⅰ은 기각되었으며, 비강압적 권력원천은 관계에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설Ⅱ은 채택되었다. 이 결과의 의미는 다음과 같이 해석하여 볼 수 있다.

지금까지 유통경로를 관리한다 함은 특히 우리나라의 가전제품 유통경로와 같이 제조회사와 대리점 사이에 힘의 절대적 불균형상태를 나타내는 상황에서는 강압적 권력원천을 사용하여 유통경로를 관리하는 것이 일반적이었다. 그러나 앞으로 유통시장이 완전 개방되고 외국의 선진 유통기관이 몰려 들어오기 시작하면 경로에 참여하는 경로구성원들의 양호한 관계가 매우 중요한 경쟁의 원천이 될 수 있다. 이 경우에 메이커는 대리점에 대해 강압적인 처벌이나 제재보다는 여러가지 보상수단을 활용한다든지, 더욱 전문적인 관리기술이나 새로운 정보를 제공하고, 또한 경로구성원으로서의 보람과 긍지를 느끼게 하는 것이 경로관계를 강화하는데 더욱 유효한 수단이 될 수 있을 것이다. 비록 본 연구의 실증분석에서 검증되지는 않았지만 강압적 권력원천은 관계구조에 결코 바람직한 영향을 미치지 못할 것이다. 단기적으로나 또는 특수한 경우에 제한적인 권력행사는 모르겠으나 장기적인 관계결속이나 집단의 응집성 등에 부정적인 영향을 미치는 것으로 이해되고 있기 때문이다.

본 연구의 한계는 다음과 같은 것이 지적될 수 있다.

첫째로, 자료수집에 있어서 대리점의 입장만이 반영되었기 때문에 쌍방적 교환관계 속에서 객관적인 자료로 간주하는데 무리가 따를 수 있다. 제조회사를 대상으로 하여 자료를 수집하면 전혀 다른 결과가 나올 수도 있을 것이다.

둘째로, 권력원천을 분류함에 있어서 강압적 원천과 비강압적 원천으로 구분한 것이다. 사실 강압적인지 아니면 비강압적인지는 동전의 양면과 같다. 이를테면 제조회사가 대리점에게 제공하는 혜택은 분명히 비강압적 원천인 보상적 권리이라 볼 수 있으나, 이러한 혜택의 철회가 대리점에게는 처벌이나 제재로 인식되어 강압적 원력원천으로 인식될 수 있다. 결국 강압적 원천과 보상적 원천은 권력의 효과를 달성하기 위해 직접적(direct)인 통제에 의존한다는 점에서 유사한 내용이 될 수도 있다.

이러한 면에서 권력의 원천을 직접적-간접적, 또는 매개적-비매개적으로 구분하여 보는 것이 바람직할 수도 있다. 만일 직접적-간접적으로 권력원천을 구분하게 되면 직접적 권력원천은 구조적 결속을 강화할 수 있고, 간접적 권력원천은 사회적 결속을 강화할 수 있

다는 좀 더 선명한 명제(proposition)도 세워볼 수 있으리라 본다.

마지막으로, 측정과 관련한 문제로서 결속의 하위차원으로 기술우위, 중요성, 대안의 매력성, 적응의 네 가지를 포함하였다. 그러나 이들 변수들이 과연 구조적 결속의 특성을 나타내는지에 대해서는 다른 의견이 있을 수 있다. 오히려 이들 변수들이 구조적 결속의 정도를 결정하는 원인변수라 보는 것이 더욱 이론적으로 합당할 수 있을 것 같다.

### 참 고 문 헌

1. Achrol, R.S., and Louis W. Stern, "Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, Vol.25 (February 1988), pp. 36-50.
2. Anderson, James.C., and James A. Narus, "A Model of the Distributors Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationship," *Journal of Marketing*, Vol.48 (Fall 1984), pp.62-74.
3. Bagozzi, Richard.P., "Marketing as Exchange," *Journal of Marketing*, Vol.39(October 1975), pp.32-39
4. Cadotte, Ernest.R., and Louis W.Stern, "A Process Model of Interorganizational Relations in Marketing Channels," *Research in Marketing*, Vol.2 (1979), pp.127-158.
5. Dwyer, F.Robert, and M.Ann Welsch, "Environmnental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channel", *Journal of Marketing Research* , Vol.22 (November 1985), pp.387-414.
6. Dwyer, F.Robert, and Sejo Oh, "A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies," *Journal of Marketing* , Vol.52(April 1988), pp.21-34.
7. El-Ansary, Adel I., and Louis W. Stern, "Power Measurement in the Distribution Channel," *Journal of Marketing Research* , Vol.9(February 1972), pp.47-52.
8. Emerson, Richard M, "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, Vol.27(February 1962), pp.31-41.
9. Etgar, Michael,"Selection of an Effective Channel Control Mix," *Journal of Marketing* ,

- Vol.42(July 1978), pp.53-58.
10. Frazier, Gary L., and Robert E. Specman, and Charles R. O'Neal, "Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets," *Journal of Marketing*, Vol.52(October 1988), pp.52-67.
  11. French, John R.P., and Bertran H. Raven, "The Bases of Social Power," in Dorwin Cartwright(ed), *Studies in Social Power*, Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959.
  12. Gaski, John F., "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," *Journal of Marketing* , Vol.48(Summer 1984), pp.9-29.
  13. Hallen, Lass Jan Johanson, and Nazeem Seyed-Mohamed, "Interfirm Adoption in Business Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.55(April 1991), pp.29-37.
  14. Han, Sang-Lin," Antecedents of Buyer-Seller Long-term Relationships: An Exploratory Model of Structural Bonding and Social Bonding," Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, October,1990.
  15. Hunt,Shelby D., and John R. Nevin, "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences," *Journal of Marketing Research* , Vol.11(May 1974), pp.186-193.
  16. IMP Project Group, *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Hakasson,H.(ed), Chichester: John Willey, 1982.
  17. John, George, "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research* , Vol.21(August 1984), pp.278-289.
  18. Johnson, Jean L., Harold F.Koenig, and James R. Brown, "The Bases of Marketing Channel Power: An Exploration and Confirmation of Their Underlying Dimension,"in Robert F. Lusch et al.(eds), *AMA Educators' Proceedings*, Chicago: American Marketing Association, 1985, pp.160-166.
  19. Kotler, Philip and Gerald Zaltman, "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change," *Journal of Marketing*, Vol.35(July 1971), pp3-12.
  20. Lusch, Robert F., "Channel Conflict: It's Imfact on Retailer Operating Performance," *Journal of Retailing*, Vol.52(Summer 1976), pp.3-12.
  21. MacNeil, Ian R., "Contracts: Adjustment of Long-term Economic Relations under

- Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law," Northwestern University Law Review, Vol.72(1978), pp.854-902.
22. Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper and Row, 1978.
  23. Reve, Torger, and Louis W. Stern, "The Political Economy Framework of Interorganizational Relations, Revisited," *Research in Marketing*, Supplement 2 (1985), pp.289-300.
  24. Robicheaux, Robert A., and Adel I. El-Ansary, "A General Model for Understanding Channel Member Behavior," *Journal of Retailing* , Vol.52(Winter 1976), pp.13-30, 90.
  25. Schul, Patrick L., and Emin Babakus, "An Examination of the Interfirm Power-Conflict Relationship: The Intervening Role of the Channel Decision Structure," *Journal of Retailing* , Vol.64(Winter 1988), pp.381-404.
  26. Stern, Louis W., and Adel I. El-Ansary, and James R. Brown, *Management in Marketing Channels*: Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1989.
  28. Stern, Louis W., and Torger Reve, "Distribution Channel as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing* , Vol.44(Summer 1980), pp.52-64.
  29. Thibaut.J.W, and H.H.Kelley, *The Social Psychology of Groups*, New York: John Wiley & Sons, 1959.
  30. Williamson, Oliver E, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: the Free Press, 1975.
  31. Wilkinson. Ian F., "Researching the Distribution Channels for Consumer and Industrial Goods: The Power Dimension," *Journal of Marketing Research*, Vol.16 (1974), pp.12-32.
  32. Wilson, David T, "Creating and Managing Buyer-Seller Relationships," Working Paper 5(1990), Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University.