

내부정치경제요인이 관계성과에 미치는 영향에 관한 연구

-신뢰 차원과 결속 차원의 매개효과를 중심으로-

성 민*

오 세 조**

유통경로 관리에서 관계의 질 변수인 신뢰와 결속이 장기적인 관계를 유지하는데 핵심 매개변수임에도 불구하고, 기업의 내부정치경제 활동과 관계성과사이에서 각각의 차원이 어떻게 상이한 영향을 미치는지에 대한 연구는 이루어지지 않고 있다.

본 연구는 자동차 본사와 대리점의 관계성을 검토하는 것을 기본 목적으로 하며, 자동차 본사에 대한 대리점의 신뢰 차원과 결속 차원이 본사의 내부정치경제 변수들과 대리점의 관계성과사이에서 어떻게 상이한 매개효과가 있는지를 파악하고, 대리점의 관계성과를 향상시키기 위해 어떠한 메커니즘이 필요한지를 밝히는 것이 주요 목적이다.

이를 위하여 국내 한 자동차 제조업체에 소속된 대리점의 점장 115명을 대상으로 자료를 수집 분석한 결과, 본사의 내부정치경제 변수들이 신용과 결속 차원을 통해 대리점의 관계성과에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 본사에 대한 대리점의 호의가 결속 차원에 상이한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

본 연구는 요즘과 같이 고객 지향적 유통혁신과 대리점에 대한 관계관리가 절실히 요구되는 자동차 제조업체에게 대리점과의 장기적인 관계를 유지하고 발전시키기 위한 필수조건인 신뢰와 결속을 형성하고 관계성과를 향상시키기 위해 어떠한 관리적 측면의 노력이 필요한지를 제시할 수 있을 것이다.

중요단어: 내부정치경제, 관계의 질, 평판, 의사소통, 유연성, 참여화, 신뢰, 결속, 신용, 호의, 계산적 결속, 정서적 결속, 관계성과

* 연세대학교 경영대학 박사과정

** 연세대학교 경영대학 교수

ABSTRACT

A Study of The Effects of Internal Political Economy on Relational Performance:

focused on Mediating Effects of the Dimensions of Trust and
Commitment

While trust and commitment, essential ingredients of the relationship quality variables, are core mediating variables for the purpose of maintaining the long-term relationship, in the context of the internal political economy of company and the relational performance of its members, there have been limited studies which explore as to how each of the dimensions have affect differently.

The basic purpose of this study is to examine the relationship between an automobile manufacturer and its agencies. The main purpose of this study is to examine how each different dimension of trust and commitment on the automobile manufacturer have different mediating effects in the context of internal political economy variables and relational performance perceived by its agents. Another purpose is to investigate the mechanism by which the relational performance of the agencies is improved.

An empirical study surveying 115 sales office managers at a leading automobile manufacturer in Korea was conducted. An analysis of the collected data indicates that while internal political economy variables have a positive influence on the agencies' relational performance through the mediating role of trust and commitment, agencies' benevolence on its headquarter has a different influence on the dimensions of commitment.

Currently, an automobile manufacturer is advised to implement the relational management philosophy in dealing with its agencies with an hope of innovative orientation for customers. In this sense, this study is a big

stride in providing ample implications for the automobile manufacturer in establishing trust and commitment, which are the prerequisite conditions in developing and maintaining a successful long-term relationship with its agencies, and in improving the agency's relational performance.

Key words: internal political economy, relationship quality, reputation, communication, flexibility, participation, trust, commitment, credibility, benevolence, calculative commitment, affective commitment, relationship perform

I. 연구배경 및 목적

교환(exchange)이 마케팅 개념의 핵심적인 요소로서 받아들여지면서 (Bagozzi 1975), 마케팅 연구의 기본 바탕도 대부분 교환의 관점에서 이루어지고 있다. 그리고 Dwyer, Schurr, and Oh (1987)와 그 후의 연구들을 통하여 단속적 교환 관점에 대한 비판과 더불어 지속적 교환 관계에 대한 새로운 지평을 연 이래, 장기적인 교환 관계에 대한 연구들이 활발히 진행되어왔다. 특히, 경로구성원간의 관계형성 과정에서 신뢰와 결속의 중요성이 부각되어 왔다. 관계구축의 핵심요소인 신뢰가 향상되어야 하는 것은 유통경로 구성원들이 협력적, 상호보완적 노력을 통해 긴밀한 상호작용을 발전시키려는 방안을 모색함으로써 경로구성원들 각자가 거래비용 감소나 협력 유발 등과 같은 가치 창출을 향상시키기 위함이다(Morgan and Hunt 1994, Sheth and Parvatiyar 1995). 그리고 장기적인 관계 유지를 위해서 요구되는 결속은 경로관리에 대한 명백한 적용 때문에 기업 간 교환관계에 대한 조사에 특히 중요하며(Morgan and Hunt, 1994), 성공적인 관계마케팅을 위해 그 중요한 역할이 강조되고 있다(Gundlach, Achrol, and Mentzer 1995, Morgan and Hunt 1994).

신뢰와 결속에 대한 중요성이 유통연구에서 부각된 이후로 그 변수들을 향상시키기 위해 어떠한 기업 활동들이 요구되는지에 대한 연구도 활발히 이루어졌다. 그뿐만 아니라 유통경로 연구에서 신뢰와 결속을 다차원으로 인식하여 여타 유통경로 관련 변수와 관계를 규명하는 연구도 다소 이루어져왔다 (Atuahene-Gima and Li 2002, Ganesan 1994, Kumar, Scheer, and steenkamp 1995b, Gruen, Summers, and Acito 2000, Kim and Frazier 1997, Lee, Sirgy, Brown, and Bird 2003). 그러나 신뢰와 결속이 장기적인 관계를 유지하는데 핵심 매개변수임에도 불구하고(Morgan and Hunt 1994), 각각의 신뢰의 차원에 여타 경로구성원간의 내부정치경제 변수들이 어떻게 상이한 영향을 미치는지, 신뢰의 차원이 결속의 차원에 어떻게 상이한 영향을 미치며 결속의 차원이 관계성과에는 어떠한 상이한 영향을 미치는지에 대한 연구는 이루어지지 않았다.

한편, 실무적인 차원에서 볼 때도 본 연구의 조사대상인 자동차 제조업체와 대리점간 관계에서도 대리점에 대한 본사의 활동이 신뢰와 결속, 그리고 대리점의 관계성과에 대한 세부적인 영향의 차이를 파악하기 위한 연구가 필요하다. 국내 자동차 제조업체들은 자동차 판매 관련 전자상거래가 확산되고 외국 자동차 제조업체의 마케팅 강화 노력으로 인해 고객 지향적 유통혁신의 필요성이 증대되고 있다. 그런데 현재 국내 자동차의 유통채널은 직영판매체제에서 대리

점 딜러체제로 급속히 재편됨에 따라 본사의 대리점에 대한 관계 관리의 필요성은 점점 증대되고 있지만, 자동차 대리점은 일반적으로 규모가 영세하여 수익성과 성장성이 취약하고 단기 이익을 추구하여 최종고객에 대한 사후관리에 소홀한 경향이 높은 것이 현실이다. 그러므로 이러한 문제점을 해결하기 위해 자동차 본사는 대리점과 장기적인 관계구축을 통한 관계성과를 대리점들이 획득할 수 있도록 관계마케팅 노력이 필요하며, 관계구축의 핵심인 신뢰와 결속 수준을 향상시키기 위해 대리점에 대한 본사의 활동을 어떻게 적용하고 개선해야 할지 파악하는 것도 역시 절실히 요구된다고 볼 수 있다.

본 연구는 자동차 본사와 대리점의 관계성을 검토하는 것을 기본 목적으로 한다. 그리고 자동차 본사에 대한 대리점의 신뢰 차원과 결속 차원이 본사의 내부정치경제 변수들과 대리점의 관계성과에서 어떻게 상이한 매개효과들이 있는지를 파악하고, 대리점의 관계성과를 향상시키기 위해 어떠한 메커니즘이 필요한지를 밝히는 것이 그 주요 목적이다.

이를 구체적으로 말하면 본 연구의 목적은 첫째, 신뢰의 차원인 신용과 호의에 본사의 평판, 본사와 대리점간의 의사소통, 본사의 유연성, 본사의 참여화와 같은 자동차 본사의 내부정치경제 변수가 어떻게 상이하게 영향을 미치는지를 살펴보는 것이다. 두 번째 목적은 결속의 차원인 계산적 결속과 정서적 결속에 신용과 호의가 어떻게 상이하게 영향을 미치는지를 살펴보는 것이다. 세 번째 목적은 결속 차원이 대리점의 관계성과에 어떻게 상이하게 영향을 미치는지를 살펴보는 것이며, 마지막으로 본사의 내부정치경제 활동으로 인해 신용과 호의가 어떠한 영향을 받고 대리점의 결속에 어떠한 영향을 미치는지를 파악함으로써, 본사와 대리점간의 장기적인 관계를 유도하는 관계형성 과정을 살펴볼 뿐만 아니라, 그로 인해 발생하는 대리점의 관계성과를 파악하는 것이다.

II. 이론적 배경

1. 신뢰: 신용과 호의

신뢰는 교환상대자가 쌍방관계에서 협력을 원하고 의무와 임무를 다할 것이라는 기대이다(Dwyer and Oh 1987). 조직 간의 관계에서 신뢰의 주요 역할에 대한 여러 언급들은 기존의 경로 연구들에서 발견된다. 신뢰는 불확실성과 의존성의 특성을 가진 교환 상황에서 기회주의를 완화시키는 지배 메커니즘으로써 작용한다(Bradach and Eccles 1989, Heide 1994, Pfeffer and Salancik 1978).

즉, 공급자를 신뢰하는 하위 경로구성원(downstream channel member)은 상의 불확실성이 완화되어 비용이 감소되고 더 높은 수준의 협력을 하게 되며 (Ganesan 1994, Morgan and Hunt 1994), 공급자를 위해 더 많은 노력을 하게 되는 것이다(Anderson, Lodish, and Weitz 1987). 또한 공급자에 대한 신뢰는 갈등을 감소시키고 경로구성원의 만족을 향상시킨다(Anderson and Narus 1990). 결국, 공급자를 신뢰하는 구매자는 더 결속하게 되고 관계를 유지하고자 한다(Anderson and Weitz 1989, Morgan and Hunt 1994). 특히, 최근에 전략적 제휴, 네트워크 조직, 유연생산체제, 가상기업 등 소위 신뢰기반 형 지배구조를 택하고 있는 조직형태가 확산하고 있어, 기업 경영에서 신뢰의 중요성은 높아지고 있다.

신뢰에 대한 경로 연구는 지금까지 다양하게 이루어져 왔다. 신뢰는 주로 일차원 개념으로 인식되어 연구되어 왔는데, 신뢰를 다차원으로 인식한 연구는 Moorman, Deshpande and Zaltman(1993)을 필두로 불과 몇몇 연구자들에 의해서만 진행되어왔다. 그리고 이러한 연구자들은 신뢰가 두 차원으로 구성되어 있다고 주장했다.

먼저 Moorman, Deshpande and Zaltman(1993)은 신뢰를 교환상대자의 전문성, 계획성(intentionality) 등에서 기인하는 교환상대자의 신용(trustworthiness)에 대한 '믿음(belief)'과 상대자에 의존하는 교환당사자 측의 취약성(vulnerability)*과 불확실성**과 관련된 '행동적 의도(behavioral intention)'로 구분했다. 그 이후 신뢰를 신용(credibility)과 호의(benevolence)로 구분하는 연구들이 다소 이루어졌다(Atuahene-Gima and Li 2002, Doney and Cannon 1997, Ganasan 1994, Kumar, Scheer, and Steenkamp 1995). 최근까지의 유통경로와 조직행동 연구를 살펴봄으로써 신뢰를 신용과 호의로 차원화해야 할 필요성을 제기할 수 있다고 본다.

먼저 신용에 대한 경로 연구를 살펴보면, 신용은 교환상대자가 효과적으로 업무를 수행하기 위해 요구되는 전문성(expertise)이 있다고 교환당사자가 사실에 근거하여 객관적으로 믿는 것이다(Ganesan 1994). 또한, 신용은 교환상대자가 언약을 지키며, 약속된 의무를 수행한다는 정직성(honesty)이 있다고 교환당사자가 믿는 것을 의미한다. 조직행동 연구에서 Mayer, Davis, and

* 신뢰자가 자원을 교환상대자의 재량에 맡기거나 자원에 대한 통제를 교환상대자에게 이전하는 것과 관련되며 (Coleman 1990), 교환상대자에 대한 신뢰자의 취약성을 높이는 행위를 신뢰라고 볼 수 있다(Deutsch 1962).

** 신뢰자가 교환상대자의 행동을 통제할 수 있거나 그 행동에 대해 완벽히 파악하는 것처럼 확실성이 높다면 신뢰는 존재하지 않는 것이라 할 수 있다. 그러므로 불확실성은 신뢰형성에 결정적인 요소라고 할 수 있다. (Coleman 1990, Deutsch 1962)

Schoorman(1995)은 신뢰의 선행변수로서 능력(ability), 역할성실성(integrity), 그리고 배려(benevolence)가 있다고 주장했다. 그들은 어떤 특별한 영역 내에서 영향력이 있는 기술과 유능함을 나타내는 능력이 전문성과 유사한 개념이며, 역할성실성은 신뢰자(trustor)가 수용 가능한 원칙들을 피신뢰자(trustee)가 고수하는 것과 관련된다고 주장했다. 특히 피신뢰자의 과거 행동들의 일관성, 피신뢰자의 신용여부에 대한 제 3자의 언급, 피신뢰자의 정의감, 그리고 피신뢰자의 언행일치 정도 등은, 피신뢰자가 역할성실성이 있다고 판단할 수 있는 요인들이라고 주장하였다. 결국, 경로 연구 중에서 신용의 원천이라 할 수 있는 전문성과 정직성은 조직행동 연구에서 신뢰의 선행 요인인 능력 및 역할성실성과 유사한 개념이라고 유추할 수 있다.

호의에 대한 경로 연구를 살펴보면, 호의는 결속이 형성되지 않은 상황에서 교환상대자가 교환당사자에게 유익한 의도나 동기가 있다고 믿는 것을 의미한다(Ganesan 1994). 또한 호의는 교환상대자가 당사자의 변영에 진실로 관심이 있다고 당사자가 믿는 것을 말한다. 조직행동 연구를 살펴보면, 배려(benevolence)는 관계에서 신뢰자의 욕구 및 관심에 대해 민감하게 고려하고 보호하는 방식으로 행동하며, 자신의 이익을 위해 신뢰자를 이용하지 않는 것과 관련된다(Mayer, Davis, and Schoorman 1995, Whitener, Brodt, Korsgaard, and Werner 1998). 신뢰에 영향을 미치는 요인 중 배려는 피신뢰자가 이기적인 이익의 동기를 배제하고 신뢰자에게 유익한 일을 하는 것을 말한다. 결국 경로 연구에서 호의의 원천인 당사자에 대한 교환상대자의 유익한 의도와 동기는 조직행동 연구에서 배려와 유사한 개념이라고 유추할 수 있다.

2. 결속: 계산적 결속과 정서적 결속

결속(commitment)은 교환구성원간의 관계 지속에 대한 암시적, 명시적 서약이며, 타 기업과의 관계를 지속하려는 한 기업의 의도이다(Anderson and Weitz 1989, Dwyer, Schurr, and Oh 1987). 특히, Morgan and Hunt(1994)는 성공적인 관계마케팅을 수행하기 위해 신뢰와 더불어 결속이 요구되며, 그것들이 관계변수들의 중요한 매개변수임을 밝혀냈는데, 교환관계에서 결속의 주요 역할에 대한 언급들은 기존의 경로 연구에서 발견된다. Anderson and Weitz(1992)는 상호결속으로 독립적인 경로구성원들이 고객의 필요에 더 잘 지원하며, 상호 이익을 더 증가시키도록 같이 일한다고 지적했다. 또한 결속은 안정적인 관계에 대한 욕망과 이러한 관계를 유지하기 위해 단기적인 희생을 할 자발적 의도, 그리고 관계의 안정성에 대한 확신을 향상시킨다.

이러한 결속의 중요한 역할로 인해, 최근에는 결속을 단일차원이 아닌 다차원으로 보는 시각이 활발히 진행되어 왔다. 그 이유는 다차원의 개념을 지닌 결속을 단일차원의 척도로 측정하는 것은 정보의 손실과 잘못된 경험적인 결과들을 산출할 수 있기 때문이다(Kim and Frazier 1997). 또한 본 연구의 조사대상인 자동차 제조업체와 대리점간의 관계 측면에서 그 이유를 살펴보면, 제조업체와 대리점간 관계는 장기적인 관계구축과 공동의 상호 혹은 상표, 그리고 동일한 운영방식을 유지해야 하기 때문에 경로구성원간 결속의 중요성이 크므로, 결속을 구체적으로 세분화하여 여타 중요변수와의 관계를 파악하는 것이 필요하다.

경로 연구에서 결속의 차원에 대한 연구가 활발히 이루어졌으나 여러 학자들에 의해서 서로 다르게 구분되었다. Brown, Lusch, and Nicholson(1995)은 결속을 도구적 결속과 규범적 결속으로, Kim and Frazier(1997)는 지속적 결속, 행동적 결속, 정서적 결속으로, 그리고 Gruen, Summers, and Acito(2000)는 정서적 결속, 지속적 결속, 규범적 결속으로 구분하였다. 이렇게 결속의 차원에 대한 상이한 견해도 불구하고 본 연구에서 결속을 계산적 결속(calculative commitment)과 정서적 결속(affective commitment)으로 구분하여 사용하는 이유는 첫째, 기존의 경로 연구에서 언급된 결속의 차원들이 이 두 차원에 포함될 수 있다는 것이다(Mathieu and Zajac 1990). 둘째, 이 두 차원은 조직간 결속 연구에서 가장 널리 연구되었기 때문이다(Brown, Lusch, and Nicholson 1995, Geyskens, Steenkamp, Scheer, and Kunmar 1996, Gilliland and Bello 2002, Gundlach, Achrol, and Mentzer 1995). 또한, 계산적 결속이 기업간의 경제적 측면을, 정서적 결속이 기업간의 사회적 측면을 나타낸다는 점에서 이 두 차원을 포함하는 결속은 사회적 교환 이론과 일치한다고 볼 수 있다(Lee, Sirgy, Brown, and Bird 2003). 본 연구는 이러한 결속의 차원들이 신뢰의 차원과 관계성과사이에 어떻게 다른 매개효과가 있는지 살펴보는 것이 주목적이다. 그런데 결속의 차원 각각에 대한 개념과 그 특징에 대해 살펴봄으로써 관계변수들에 대한 결속 차원의 상이한 영향이 있음을 파악할 수 있다고 본다.

계산적 결속은 관계유지의 비용과 이익에 대한 인식에 기반을 두어 조직간 관계에서 존속하려는 기업의 의도를 말하며, 활동의 중지와 관련된 비용에 대한 개인의 인식에 기반을 두어 일관된 활동에 참여하려는 경향을 말한다(Allen and Meyer 1990). 그리고 구매자의 계산적 결속은 관계유지 비용(예: 전환비용 및 비용)뿐만 아니라 판매자에 의해 제공되는 이익(예: 과거성과, 능력, 신용)에 대한 지속적인 평가로부터 발생한다(Brown, Lusch, and Nicholson 1995, Cullen, Johnson and Sakano 1995, Geyskens, Steenkamp, Scheer, and

Kunmar 1996, Lee, Sirgy, Brown, and Bird 2003). 즉, 계산적 결속은 합리적이며 경제적인 고려에 의해 지향된다는 것을 알 수 있다(Gilliland and Bello 2002).

반면, 정서적 결속은 교환상대자와의 동질화 및 관여에 대한 감정을 기반으로 조직간 관계에 존속하려는 기업의 의도를 말하며(Gundlach, Achrol, and Mentzer 1995), 강하게 결속된 개인이 한 조직과 동일시하여 그 구성원임을 즐기는 것처럼 조직에 대한 감정적 애착을 느끼는 것을 말한다(Allen and Meyer 1990). 정서적 결속은 관계에 대한 강한 감정적 충성심과 소속감으로부터 발생하며(Lee, Sirgy, Brown, and Bird 2003), 사회적이며 감정적인 지향에 기반을 둔다(Gilliland and Bello 2002).

III. 가설설정

본 연구는 자동차 본사의 내부정치경제 활동이 신뢰 차원에 미치는 상이한 영향, 신뢰 차원과 결속 차원간의 영향관계, 결속 차원이 관계성과에 미치는 영향, 그리고 내생변수간의 상이한 영향관계에 대해 살펴보려고 한다. 지금부터 이에 대한 논리적 근거를 제시하기로 한다.

1. 기업의 내부정치경제 활동과 신뢰 차원

1.1 평판과 신용

평판(reputation)은 교환상대자의 과거 행동을 통한 미래의 기대와 조직 간 속성에 대한 평가를 강하게 연계해 주는 요소이다(Weigelt and Camerer, 1988). 그리고 평판은 경로구성원의 기회주의적 행동을 막을 수 있는데, 이는 평판이 지니고 있는 자산을 기회주의적 행동이 감소시키기 때문이다(Anderson and Weitz 1992). 따라서 공급자에 대한 구매자의 평판은 과거 행동을 미루어 공급자의 향후 행동을 짐작할 수 있게 하며, 공급자의 평판이 구매자에 의해 높게 평가된다는 것은, 구매자가 공급자의 기회주의적 행동에 대한 우려를 제거할 수 있게 된다는 의미이다.

Ganesan(1994)은 공급자가 공정성에 대해 평판이 있다고 인식한 구매자는 공급자를 더 신뢰하나, 높은 이익을 추구하고 관계를 해지하려는 데에 평판이 있는 공급자들은 경로구성원간의 신뢰를 낮출 것이라고 주장했다. 또한, 그는

공정성에 대한 평판은 공급자에 대한 구매자의 신용에는 정(+)¹의 영향을 끼칠 것이지만, 호의에 대해서는 꼭 그렇지 않을 수 있다고 지적했다. 공정성에 대한 평판은 지속적으로 믿을만하고 일관된 행동을 하는 것을 바탕으로 얻어진다. 그러므로 공급자의 일관적인 원칙으로 인해 발생하는 구매자의 믿음인 신용에 평판은 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다. 반면에 호의는 구매자를 고려하고 희생함으로써 얻어진다. 그러한 동기는 구전이 아닌 실질적인 상호작용을 통해서만 현실화된다.

[가설1] 자동차 본사에 대한 평판 수준이 높아질수록 자동차 본사에 대한 대리점의 신용이 높아질 것이다.

1.2 의사소통, 유연성과 신뢰

의사소통(communication)은 기업 간 의미 있고 시기적절한 정보에 대한 비공식적, 공식적인 공유를 말하며, 계획, 프로그램, 목표, 동기, 평가 기준 등에 대한 상호 공개와 관련된 것이다(Anderson and Narus 1984, Anderson and Weitz 1989, Smith and Barclay 1997). 또한 의사소통은 논쟁을 해결하고 기대를 조정함으로써 신뢰를 촉진한다(Anderson and Narus 1990, Dwyer, Shurr, and Oh 1987, Etgar 1979, Morgan and Hunt 1994).

자동차 본사와 대리점간 공식적인 정보공유는 사업의 이익과 성장기회에 대해 같이 토론하며, 대리점들은 그들의 상품구입 상황을 본사가 파악할 수 있도록 구매보고를 하는 한편, 본사는 대리점들에게 지역별 시장조사 등의 정보를 제공하는 것과 관련된다. 이러한 공식적인 정보공유 시스템이 시기적절하고 이해하기 쉬운 형식을 갖추고 있으며 지속적으로 제공한다는 원칙을 갖고 일관되게 실행될 뿐만 아니라 경쟁업체보다 시스템이 정교하다면, 본사의 의사소통 시스템의 일관성과 전문성에 근거를 둔 신용이 높아질 것이다.

신뢰와 같은 장기적 관계성에 중요한 역할을 수행하는 의사소통은 장기적 관계상의 경로 구성원간의 구조, 분위기 및 힘 관계에 있어서 관계적인 구조, 지원적인 분위기, 균형적인 힘에 적합하다고 할 수 있다(오세조 1996). 이러한 장기적 관계상의 경로에서 효과적인 의사소통은 비공식적인 형태를 취하는 것이다. 생산적이며 유쾌한 비공식적 의사소통은 경로구성원간의 지원적인 분위기를 조성할 수 있기 때문이다(Mohr and Nevin 1990). 그러한 비공식적 의사소통을 통해 본사가 대리점에 대해 유익한 의도나 동기를 산출할 수 있으므로, 본사

에 대한 대리점의 호의가 높아질 것이다. 또한, Doney and Cannon(1997)은 공급업체가 제조업체와 기밀 정보를 공유한다면 제조업체에 대한 공급업체의 의도나 동기가 호의적이라는 것을 나타낸다고 주장했다. 자동차 본사와 대리점간 관계에서도 서로 기밀 정보 공유와 같은 비공식적 정보를 공유한다면, 대리점은 본사가 대리점의 관심에 대해 민감하게 고려하고 진실로 대리점의 번영에 관심이 있다고 생각하여 본사에 대한 호의가 커질 것이다.

[가설2] 자동차 본사와의 의사소통 수준이 높아질수록 본사에 대한 대리점의 (a)신용과 (b)호의가 높아질 것이다.

유연성(flexibility)은 교환상대자의 변화하는 욕구를 수용하기 위해 교환당사자가 기꺼이 변화하려는 정도를 말하며, 갑작스럽거나 예측할 수 없는 교환상대자의 요구에 대한 즉각적인 반응과 관련이 있다(Noordewier, John, and Nevin 1990). 즉, 유연성은 구매자가 조정을 요구함에 따라 공급자에 의해 행해지는 요소라 할 수 있다. 가격, 재고수준의 유지, 긴급한 납품 등에 대한 조정을 구매자가 요청할 때, 공급자가 유연성을 행하는 기회가 생긴다. 유연성 수준이 높으면, 구매자들은 공급자와의 교환 협정들이 구속력이 있고 특별하다고 생각한다(Macneil 1981). 만약 자동차 대리점의 긴급한 주문을 잘 처리하거나 갑작스러운 요구에 응하기 위해 본사가 가격, 재고 수준 등을 쉽게 조정할 수 있을 정도로 본사가 유연성을 가지고 있다면 본사가 역량이 있다고 여겨 본사에 대한 대리점의 신용이 높아질 것이다.

또한, 유연한 교환당사자는 규칙과 정책을 느슨하게 적용하고 교환상대자의 요구를 충족하기 위해 이례적인 행위를 제공한다(Cannon and Homburg 2001). 대리점의 요구사항에 본사가 유연한 반응을 취할 수 있고 이례적인 행위를 제공한다면, 대리점은 본사의 유연성을 계약이상의 행위로 간주할 것이다. 그 결과 대리점은 그것이 자신을 위한 배려라고 여기고, 본사가 자신의 번영에 진실로 관심이 있다고 인식하게 됨에 따라 본사에 대한 대리점의 호의가 높아질 것이다.

[가설3] 자동차 본사의 유연성 수준이 높아질수록 본사에 대한 대리점의 (a)신용과 (b)호의가 높아질 것이다.

1.3 참여화와 호의

유통경로와 관련한 실증적 연구들은 지배구조를 (1)조직적 복잡성(Dwyer and Welsh 1985)과 (2)관료적 구조화(Dwyer and Oh 1987, John 1984)로 구분한다. 관료적 구조화는 의사결정이 명백한 규정과 절차에 의해 규제되는 정도인 공식화(formalization), 의사결정에의 참여 정도를 나타내는 참여화(participation), 그리고 의사결정 권한이 집중화되어 있는 정도를 나타내는 집중화(centralization)로 구성되어 있다.

본 연구의 조사대상인 자동차 본사와 대리점간 관계는 계약적 수직적 통합경로의 형태를 띠고 있는데, 그러한 상황에서 강한 중앙집권화와 낮은 참여화는 강자인 본사의 관점에서 행동하기 쉽기 때문에 약자인 대리점의 자율성을 약화시켜 결속을 저해시키며, 공식화는 대리점에 의해 하나의 기정사실로 받아들여져 뚜렷한 영향을 주지 않을 수 있다(오세조1990). 따라서 자동차 본사와 대리점간의 관료적 구조화에 대한 연구에서 공식화는 제외되어야 한다는 시사점을 얻을 수 있다. 본 연구에서는 관료적 구조화 중 참여화에 초점을 맞추고자 한다. 왜냐하면 본사와 대리점의 협력이 중요한 관계에서 대리점의 자발적인 협력을 유도할 수 있는 참여화가 매우 중요한 변수로 판단되기 때문이다.

참여화가 신뢰에 미치는 영향에 관한 경로 연구를 살펴보면, Dwyer and Oh(1987)는 일반적 권한, 명령이나 허가에 의한 결정과 같은 집중화 수준과 규정이나 절차에 얽매인 공식화 수준이 높아지고 참여화 수준이 낮아지면, 바람직한 조정이나 호혜성 등을 전달하지 못하는 상황에 처하게 되고 신뢰에 부(-)의 영향을 미친다고 주장했다. 또한 오세조(1990)의 연구에 의하면 프랜차이즈 경로 상에서 참여화는 신뢰에 정(+)의 영향을 미친다. 그리고 높은 집중화와 낮은 참여화와 같은 관료적 구조화는 수용하는 측의 자기통제와 자율성을 저해시키며 그 결과 불화, 미움, 욕구불만 및 공격유발이 야기된다(Dwyer and Oh 1987, John 1984). 이러한 측면에서 참여화는 객관적인 사실을 근거로 발생하는 신용에 영향을 미치기 보다는 참여화를 받아들이는 측의 주관적이며 감정적인 요인에 의해 발생하는 호의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 4] 자동차 대리점에 대한 본사의 참여화 수준이 높아질수록 본사에 대한 대리점의 호의가 높아질 것이다.

2. 신뢰 차원과 결속 차원

유통경로 내 조직간 관계에서 신뢰가 결속에 정(+)의 영향을 미치는 연구는 이미 활발히 이루어졌다(Achrol 1991, Moorman, Zaltman, and Deshpande 1992, Morgan and Hunt, 1994). 그러나 신뢰의 각 차원이 결속의 각 차원에 미치는 영향에 대한 논리적 근거를 제시한 연구는 아직 없다. 지금부터 본 연구에서는 이에 대한 논리적 근거를 제시하기로 한다.

2.1 신용과 결속

지속적인 약속이행과 같은 공급자의 과거 행동을 통해 구매자는 공급자의 과거 성과를 더 잘 해석하게 되고 공급자에 대한 예측가능성이 향상되어 공급자를 확신할 수 있다(Doney and Cannon 1997). 즉, 공급자에 대한 구매자의 신용이 형성되는 것이다. 이렇게 공급자의 향후 행동에 대한 예측이 가능하게 되면 교환당사자는 자신들을 그런 관계에 결속하고자 한다(Hrebiniak 1974).

구체적으로 신용이 결속의 각 차원에 미치는 영향에 대한 논리적 근거를 제시하면 다음과 같다. 구매자의 계산적 결속은 공급자의 과거성파나 역량에 의해 제공되는 이익에 대한 지속적인 평가에 의해 발생할 수 있다(Cullen, Johnson, and Sakano 1995, Lee, Sirgy, Brown, and Bird 2003). 또한 공급자의 자원가치 때문에 구매자는 계산적 결속을 하려는 동기를 가질 수 있다(Buchanan 1992). 자동차 대리점은 본사의 역량이나 역할성실성으로 비롯되는 신용을 본사가 소유한 자원의 가치로 인식할 수 있기 때문에, 본사에 대한 신용이 높아지면 계산적 결속에 대한 의도가 높아질 수 있다.

정서(affect)는 일반적으로 감정(emotion)과 기분(mood)을 동반하면서 주관적인 감정 상태의 특징을 지닌 정신적 현상을 포함하는데(Selnes and Gonhaug 2000), 이러한 감정 상태에서 조직간 관계에 존속하려는 기업의 의도를 정서적 결속이라 할 수 있다(Gundlach, Achrol, and Mentzer 1995). Selnes and Gonhaug(2000)은 공급자의 낮은 확실성(reliability)*으로 인해 빈약한 성과가 발생하면, 구매자는 공급자에 대한 부정적인 정서를 산출할 수 있다고 주장했다. 그러므로 공급자의 역할성실성으로 발생하는 신용이 향상될 때 구매자는 긍정적인 정서를 산출하여 공급자와 결속할 수 있을 것이다. 또한 공급자가 그의

* 확실성은 공급자가 구매자와의 약속을 잘 준수하는 것과 관련되므로, 신용형성의 영향요인인 역할성실성과 유사한 개념이라고 할 수 있다.

사고방식과 태도를 일관적으로 유지하고 그 두 요소간의 불일치성을 감소시키려고 노력함으로써 그에 대한 구매자의 정서적 결속을 야기할 수 있다(Cullen, Johnson, and Sakano 1995, Festinger 1957). 이는 공급자의 역할성실성으로 발생하는 신용이 구매자의 정서적 결속을 향상시킨다는 것을 의미한다.

[가설5] 자동차 본사에 대한 대리점의 신용이 높아질수록 본사에 대한 대리점의 (a) 계산적 결속, (b) 정서적 결속이 높아질 것이다.

2.1 호의와 결속

교환상대자가 교환당사자의 번영에 진실로 관심이 있다고 교환당사자가 믿게 되어 초대되는 호의가 크다면, 교환당사자는 경제적인 이익뿐만 아니라 교환상대자에 대한 애착 때문에 지속적인 관계를 유지할 것이다.

구체적으로 호의가 결속의 각 차원에 미치는 영향에 대한 논리적 근거를 제시하면 다음과 같다. 공급자에 대한 구매자의 신뢰는 공급자의 기회주의적 행동과 관련된 위험에 대한 인식을 감소시킨다(Ganesan 1994: p.3). 공급자의 그러한 행동에 대한 위험을 감소하기 위한 방법으로써 공급자가 구매자에게 지속적으로 유익한 의도나 동기, 혹은 관심을 가지는 등 공급자에 대한 구매자 호의를 향상시키는 것이 있을 수 있다. 즉, 구매자가 공급자에 대한 호의 수준이 높아지면 공급자가 기회주의적 행동을 하지 않을 것이라는 확신이 향상될 것이다. 그런데 기회주의적 행동의 감소로 경로성과가 향상될 수 있으므로(Brown, Dev, and Lee 2000), 구매자는 공급자와 관계유지의 비용과 이익에 대한 인식에 기반을 둔 계산적 결속을 할 수 있게 된다.

배려는 계약이나 약속이외의 상황에서 발생함에 따라 우호적인 행위로 인식될 수 있으며, 긍정적이고 정서적인 환기와 심지어 흥분을 유발함에 따라 긍정적인 정서 반응을 산출할 수 있다(Selnes and Gonhaug 2000). 그러므로 공급자의 배려로 발생하는 구매자의 호의가 이러한 감정 상태에서 조직간 관계에 존속하려는 기업의 의도인 정서적 결속에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설6] 자동차 본사에 대한 대리점의 호의가 높아질수록 본사에 대한 대리점의 (a) 계산적 결속, (b) 정서적 결속은 높아질 것이다.

3. 결속과 관계성과

기업간 관계를 통한 성과, 즉 관계성과(relationship performance)는 주로 투자수익률, 수익, 매출, 그리고 비용 절감 등 재무적 성과로 평가되어 왔다 (Noordewier, John, and Nevin 1990, Raven, McCullough, and Tansuhaj 1994). 유통경로의 성과를 실질적으로 볼 수 있는 지표는 재무적 성과라 볼 수 있어 본 연구에서는 관계성과를 비용절감, 수익성, 관계에서 비롯되는 일반적인 재무적 성과에 초점을 맞추었다.

공급자와 구매자 간의 교환이 여러 요인들에 의해 장기화되고 결속 수준이 높아질 때 이에 따라 관계성과 수준도 높아진다는 연구들은 몇몇 학자들에 의해 수행되었다. Kalwani and Narayandas(1995)는 장기 관계를 형성하고 있는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 매출 성장률이 높고 재고 보유비용과 통제비용이 낮으며 수익성이 높다고 설명하였다. 또한, Han, Wilson, and Dant(1993)는 구매자-공급자 간에 장기협력관계를 유지함으로써 제품의 품질향상과 지속적인 원가절감을 달성할 수 있다고 하였다. 그리고 결속은 관계투자 보호를 위한 교환쌍방의 협력관계를 증진시키며, 현존하는 교환상대자와의 관계강화에 대한 선호를 강화시켜 단기적 이익추구를 배제하게 하며, 자신의 이익보다 시스템 전체의 성과를 중시하게 하여 성과 향상을 가져오게 한다(Morgan and Hunt 1994). 그러므로 관계유지 비용과 이익에 대한 인지로 관계를 지속하려는 의도가 높거나 본사에 대한 감정적 애착이 높으면 본사의 시스템 운영에 적극적인 협력을 하게 됨으로써 대리점의 관계성과는 높아질 것이다.

[가설7] 자동차 본사에 대한 대리점의 (a) 계산적 결속, (b) 정서적 결속 수준이 높아질수록 자동차 대리점의 관계성과는 높아질 것이다.

4. 내생 변수간의 상이한 영향관계

신용은 교환당사자가 사실에 근거하여 객관적으로 교환상대자를 믿는 것이다(Ganesan 1994). 그러므로 합리적이며 경제적인 고려에 의해 지향되는 계산적 결속에 정서적 결속보다 더 큰 영향을 미칠 수 있다. 교환상대자의 전문성과 역할성실성은 교환상대자에 대한 교환당사자의 신용의 선행요인이라 할 수 있다. 교환상대자의 역할성실성은 그가 언약을 지키며 약속된 역할 의무를 실행한다는 것이며, 이는 교환당사자에게 교환상대자의 자원가치 혹은 긍정적인 정서의 산출요인으로서 인식되어(Buchanan 1992, Cullen, Johnson, and Sakano

1995, Festinger 1957, Selnes and Gonhaug 2000), 두 가지 결속 차원에 모두 영향을 미칠 수 있다. 그러나 교환상대자의 전문성은 교환당사자에게 주로 상대자의 자원 가치로서 인식될 수 있다. 왜냐하면 교환당사자는 교환상대자의 전문성을 교환당사자에 대한 유익한 의도나 동기라기보다 교환상대자에 의해 제공되는 이익이라 여길 것이기 때문이다. 그러므로 전문성과 역할성실성에 대한 믿음 모두가 계산적 결속에 지대한 영향을 미침에 따라 신용이 정서적 결속에 비해 계산적 결속에 더 큰 영향을 미칠 것이다.

반면, 교환상대자의 배려는 계약과 약속 이외의 상황에서 발생함에 따라 교환당사자에게 우호적인 행위로 인식될 수 있다. 그러한 배려로 형성되는 교환상대자에 대한 교환당사자의 호의는 교환당사자의 정서적인 반응을 산출함에 따라 계산적 결속보다 사회적이며 감정적인 지향에 기반을 둔 정서적 결속에 더 큰 영향을 미칠 수 있다.

[가설8] 자동차 본사에 대한 대리점의 신용은 본사에 대한 대리점의 정서적 결속보다 계산적 결속을 더 높일 것이다.

[가설9] 자동차 본사에 대한 대리점의 호의는 본사에 대한 대리점의 계산적 결속보다 정서적 결속을 더 높일 것이다.

본 연구에서는 관계성과를 비용절감, 수익성, 관계에서 비롯되는 일반적인 재무적 성과에 초점을 맞추었고, 이러한 관계성과는 조직간 관계에서의 경제적 성과에 포함된다고 볼 수 있다. 관계에 대한 강한 감정적 충성심과 소속감으로부터 발생하는 정서적 결속에 비해(Lee, Sirgy, Brown, and Bird 2003), 관계유지 비용과 이익 때문에 조직간 관계를 존속하려는 계산적 결속이 높아지면(Allen and Meyer 1990), 향후 경제적 이익을 획득하기 위해서 대리점은 본사의 시스템 운영에 적극적인 협력을 할 뿐만 아니라 대리점 관리에 대한 자체적인 노력도 하게 될 것이다. 그로 인해 정서적 결속보다 계산적 결속이 대리점의 관계성과를 더욱 더 향상시킬 것이다.

[가설 10] 자동차 본사에 대한 대리점의 정서적 결속보다 계산적 결속이 대리점의 관계성과를 높일 것이다.

IV. 연구방법

1. 연구 설계 및 자료 수집

본 연구의 가설들을 실증적으로 검증하기 위하여 자동차 산업을 대상으로 구매자-판매자의 교환관계에서 구매자의 관점에서 자료를 수집하였다. 자동차 제조업체를 판매자로 하고 자동차 대리점을 구매자로 하여 국내 자동차 제조업체 선두업체의 대리점장을 조사대상으로 선정하였다. 이 자동차 제조업체에서 제공받은 주소록을 바탕으로 전체표본을 서울, 인천, 대전, 부산, 대구, 그리고 광주의 지역별로 집단을 구분하고 각 집단별로 모집단의 특성에 비례하여 표본을 추출하는 할당표본추출법(quota sampling)에 의해 조사대상을 선발하였다. 연구 목적이 자동차 제조업체와 대리점 간 관계에서 신뢰의 차원과 결속의 차원에 영향을 미칠 수 있는 본사의 평판, 본사와 대리점간 의사소통, 본사의 유연성, 그리고 본사의 참여화의 영향력을 대리점의 입장에서 살펴보는 데 있기 때문에 대리점을 대상으로 설문조사를 하였다. 본 연구조사에 앞서 측정 항목들은 자동차 제조업체의 대리점 담당자와 대리점장들과의 심층면접(in-depth interview)을 통해 수정 및 첨삭되었다. 설문조사에는 약 1개월이 소요되었고, 배포된 설문지의 주 내용이 본사와의 관계에 대한 문항이므로 응답자들이 그러한 질문에 응답할 수 있도록 대리점 운영기간이 최소 3개월 이상인 대리점들만을 선정하였다. 설문은 총 213부를 배포해 115부를 회수하여 58.7%의 회수율을 기록했고, 자동차 본사와의 관계 문항에 성실히 답한 유용한 설문지도 역시 115부였다. 조사 대상 표본의 간략한 특징을 표로 나타내면 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 조사대상 표본의 특징

전체 비율	월평균 매출액		거래기간		매장규모		종업원 수	
	1억 미만	1억 이상	5년 미만	5년 이상	50평 미만	50평 이상	14명 이하	15명 이상
100%	55.6%	44.4%	17.5%	82.5%	43.0%	57.0%	55.3%	44.7%

2. 측정

본 연구에서 사용된 변수들은 모두 리커트 형식의 5점 척도를 사용하여 다항목(multi-item)으로 측정하였다. 1점은 '전혀 그렇지 않다', 2점은 '그렇지 않다', 3점은 '보통이다', 4점은 '그렇다', 그리고 5점은 '매우 그렇다'이다.

자동차 본사의 평판은 본사에 대한 제 3자의 긍정적, 부정적 견해에 대한 평가 정도로, 본사가 정직하다고 평판이 나있는 정도, 본사가 대리점들을 중요하게 여긴다고 알려져 있는 정도, 본사가 공정하다는 평판이 나있다고 대리점들이 생각하는 정도 등 4개 항목(Anderson and Weitz 1992)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 자동차 본사와 대리점간 의사소통은 본사와 대리점간 의미 있고 시기적절한 정보에 대한 비공식적, 공식적인 공유가 이루어지는 정도로, 본사와 대리점이 사업의 이익과 성장기회에 대해 같이 토의하는 정도, 본사와 대리점이 서로에게 솔직히 말하는 정도, 본사와 대리점이 서로에게 시기적절한 정보를 제공하는 정도 등 7개 항목(Smith and Barclay 1997)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 자동차 본사의 유연성은 대리점의 변화하는 욕구를 수용하기 위해 본사가 기꺼이 변화하려는 정도로, 본사가 대리점의 긴급한 주문을 잘 처리하는 정도, 본사가 대리점의 요청에 대해 융통성 있게 대응하는 정도, 대리점의 갑작스러운 요구에 응하기 위해 가격, 재고 수준 등을 본사가 쉽게 조정할 수 있는 정도 등 5개 항목(Cannon and Homburg 2001, Noordewier, John, and Nevin 1990)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 자동차 본사의 참여화는 주문, 물류 등에서 대리점의 의견을 본사가 수용하는 정도, 본사가 본사의 경영활동 개선에 도움이 될 제안을 하도록 대리점에게 권유하는 정도, 본사가 판매 정책과 절차의 변화를 피하기 전에 대리점의 의견을 듣는 정도 등 4개 항목(Dwyer and Oh 1987)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다.

자동차 본사에 대한 대리점의 신용은 본사가 전문성과 원칙이 있다고 대리점이 믿는 정도로, 본사가 대리점을 대할 때 솔직한 정도, 본사에 의해 정해진 약속이 믿을 만한 정도, 취급하는 상품에 관한 본사의 지식이 풍부한 정도 등 7개 항목(Ganesan 1994)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 자동차 본사에 대한 대리점의 호의는 본사가 대리점에게 유익한 의도나 동기가 있다고 대리점이 믿는 정도로, 과거에 대리점을 위해 본사가 희생한 적이 있는 정도, 본사가 대리점에게 관심을 갖고 있는 정도, 좋지 않은 상황에서 대리점을 위해 본사가 불리한 입장에 처한 적이 있는 정도 등 5개 항목(Ganesan 1994)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 자동차 본사에 대한 대리점의 계산적 결속은 관계유지의 비용과 이익에 대한 인지에 기반을 두어 본사와의 관계를 유지하려

는 대리점의 의도로, 대리점이 본사와의 관계를 해지함으로써 생기는 손실의 정도, 다른 업체로 전환하는데 많은 시간과 노력이 들기 때문에 대리점이 본사의 한 일원으로 남아있는 정도 등 4개 항목(Geyskens, steenkamp, scheer, and Kumar 1996, Lee, Sirgy, Brown, Bird 2003)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 자동차 본사에 대한 대리점의 정서적 결속은 본사와 동일시하고 관련되는 감정을 기반으로 본사와의 관계를 유지하려는 대리점의 의도로, 대리점이 진정으로 본사와 거래하는 것이 즐겁기 때문에 본사의 한 일원으로 남아있기를 바라는 정도, 본사와 대리점이 서로 우호적인 관계이기 때문에 대리점이 본사와 관계를 지속하기를 원하는 정도, 본사에 대한 강한 소속감 때문에 대리점이 본사의 한 일원으로 남아있는 정도 등 5개 항목(Geyskens, steenkamp, scheer, and Kumar 1996, Kumar, Hibbard, and stern 1994, Kumar, Scheer, and steenkamp 1995a)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 자동차 대리점의 관계성과는 본사와의 거래로 인한 대리점의 이익 증가 및 운영비용 절감 정도로, 본사와의 거래로 인해 대리점의 이익이 늘어난 정도, 본사와 같이 사업을 함으로써 대리점이 상당한 사업 운영비용을 절약한 정도, 본사와의 관계로 인해 대리점이 더 나은 재정 상태에서 사업을 운영할 수 있었던 정도 등 3개 항목(Lee, Sirgy, Brown, Bird 2003)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다.

V. 실증분석

제안된 연구 모형의 신뢰도 및 타당도를 검증하고, 각각의 가설들을 검증하기에 앞서, 각 변수들의 상관성을 보고 대략적인 결과를 짐작해 볼 수 있도록 <표 2>와 같이 상관 분석을 실시하였다.

<표 2> 주요 변수들간의 상관 및 공분산 행렬

	평판	의사소통	유연성	참여화	신용	호의	정서적결속	계산적결속	관계성과
평판	0.48	0.51	0.48	0.31	0.52	0.43	0.29	0.13	0.45
의사소통	0.26	0.53	0.71	0.58	0.69	0.62	0.34	0.05	0.49
유연성	0.22	0.34	0.44	0.44	0.61	0.64	0.31	0.06	0.47
참여화	0.15	0.30	0.21	0.52	0.50	0.48	0.23	0.11	0.48
신용	0.25	0.35	0.28	0.25	0.49	0.66	0.36	-0.01	0.57
호의	0.20	0.30	0.28	0.23	0.30	0.44	0.51	0.20	0.56

정서적 결속	0.16	0.20	0.17	0.13	0.21	0.27	0.65	0.30	0.34
계산적 결속	0.12	0.08	0.05	0.10	0.06	0.10	0.22	0.47	0.27
관계성과	0.25	0.29	0.25	0.28	0.30	0.28	0.23	0.19	0.54
평균	2.97	2.69	2.55	2.89	2.79	2.55	3.23	3.63	2.80
표준편차	0.69	0.73	0.66	0.72	0.70	0.66	0.81	0.55	0.82

상대각: 상관 행렬, 하대각: 공분산 행렬

1. 변수의 신뢰성과 타당성

본 연구의 모형은 여러 문항들을 통해서 측정된 많은 수의 잠재 변인들로 구성되어 있다. 확증적 요인 분석에 관한 문헌들은 이와 같은 상황에서 모형에 사용된 척도를 평가할 때는 전체 모형을 한번에 측정하기 보다는 전체 모형을 나누어서 모형의 신뢰도와 타당도를 측정할 것을 제안한다(cf Bentler and Chou 1987, Doney and Cannon 1997). 그리하여, 본 연구에서는 외생 변수들을 측정하는 문항들과 내생 변수를 측정하는 문항들로 나누어서 확증적 요인 분석을 실시하였다.

신뢰성과 타당성을 향상시키기 위해 제외한 항목들을 제시하면, 의사소통에서는 ‘본사담당자와의 문제발생 시 그에게 그것에 대해 말하는 정도’, ‘본사담당자가 사업이익과 성장기회에 대해 대리점에게 알려주는 것을 꺼리는 정도(r)’, 신용에서는 ‘취급상품에 대한 본사의 지식 정도’, ‘운송지연 등의 문제발생 시 본사가 그 문제에 대해 거짓이 없는 정도’, 그리고 계산적 결속에서는 ‘본사와의 관계해지 시 생기는 손실 정도’, 타 업체로 전환 시 많은 시간과 노력이 들므로 대리점이 본사의 일원으로 있으려는 정도’ 항목들이 제외되었다. 그러나 평판, 유연성, 참여화, 호의, 정서적 결속, 그리고 관계성과에서는 항목들이 제외되지 않았다.

1.1 외생 변수

본 연구의 외생 변수는 평판, 의사소통, 유연성, 참여화이다. <표 3>에 나타난 것과 같이 Cronbach's α 계수를 통해서 본 연구에서 사용된 측정 항목에 대한 신뢰성을 검증한 결과, 개별 구성차원의 신뢰계수가 0.7이상으로 도출되어 내적일관성이 확보되는 것으로 나타났다. 또 다른 측정치인 합성신뢰도 (composite reliability)는 일반적으로 수용 가능한 신뢰 수준이 0.7이상인데

(Hair, Anderson, Tatham, and Black 1998), 모든 지표들의 내적 일관성이 확보되었음을 알 수 있다.

본 연구에서 사용된 척도에 대한 판별 타당성은 1의 상관관계가 Φ 의 95% 신뢰 구간에 포함되는지를 조사함으로써 검증하였다. 또한 구성개념들의 각 쌍에 대해 제한 모형($\Phi=1.0$)과 비제한적 모형 사이에 카이제곱 차이 검증 (Chi-square difference test)을 실시하였다. 구성개념의 6개의 쌍 중에 95%의 신뢰 구간 내에서 1.0의 상관관계는 하나도 없는 것으로 나타났다. 더욱이 10개 경우 모두 비제한적 모형이 제한적 모형보다 더 좋은 자료 적합성을 나타내었다 ($25.04 \leq \Delta \chi^2_{1} \leq 91.44, p < .01$) (Anderson and Gerbing, 1988).

수렴 타당성을 검증하기 위해 확증적 요인 분석을 한 결과, 모든 요인 적재치에 대한 t 값이 5.19에서 10.93의 범위까지 분포함으로써 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다 ($p < 0.01$). 요인 적재량들이 통계적으로 유의적이라는 것은 수렴 타당성에 대한 증거라 할 수 있다 (Anderson and Gerbing, 1988). 이는 본 연구 모델의 외생 변수들이 신뢰성과 판별타당성, 그리고 수렴타당성을 확보하고 있음을 나타내주는 결과들이다.

<표 3> 외생 변수들의 신뢰도 및 타당도 분석

차원	측정항목	요인 적재치	t 값	SMC	Cronbach's α	합성신뢰도
평판	repu1	0.64	7.07	0.41	0.772	0.783
	repu2	0.85	10.06	0.72		
	repu3	0.50	5.19	0.25		
	repu4	0.74	8.41	0.54		
의사소통	commu1	0.74	8.83	0.54	0.837	0.843
	commu2	0.68	7.99	0.47		
	commu3	0.85	10.93	0.73		
	commu4	0.64	7.31	0.41		
	commu6	0.68	7.91	0.46		
유연성	flex1	0.73	8.69	0.54	0.837	0.840
	flex2	0.75	9.01	0.57		
	flex3	0.57	6.26	0.32		
	flex4	0.81	9.99	0.65		
	flex5	0.71	8.38	0.51		

참여화	part1	0.73	8.41	0.53	0.818	0.822
	part2	0.76	8.86	0.57		
	part3	0.60	6.58	0.36		
	part4	0.83	10.14	0.69		
모형적합도	$\chi^2=183.48(P=0.0012)$, $df=129$, $GFI=0.85$, $CFI=0.94$ $RMR=0.047$, $RMSEA=0.060$					

1.2 내생 변수

본 연구의 내생 변수는 신용, 호의, 정서적 결속, 계산적 결속, 관계성과이다. Cronbach's α 계수가 기준치인 0.7을 모두 넘고, 합성신뢰도도 0.7이상이다. 구성개념 6개의 쌍 중에 95%의 신뢰 구간 내에서 1.0의 상관관계는 하나도 없는 것으로 나타났다. 더욱이 구성 개념들의 각 쌍에 대해 제한 모형 ($\Phi=1.0$)과 비제한적 모형 사이에 카이 자승 차이 검증을 실시한 결과 모두 비제한적 모형이 제한적 모형보다 더 좋은 자료 적합성을 나타내었다($24.41 \leq \Delta\chi^2_{,1} \leq 172.31$, $p < 0.01$) (Anderson and Gerbing, 1988). 확증적 요인 분석 결과는 모든 요인 적재치에 대한 t 값이 5.11에서 11.76의 범위까지 분포함으로써 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다($p < 0.01$). 이는 본 연구 모형의 내생 변수들도 신뢰성과 판별타당성 그리고 수렴타당성을 확보하고 있음을 나타내주는 결과들이다(<표 4> 참조).

<표 4> 내생 변수들의 신뢰도 및 타당도 분석

차원	측정항목	요인 적재치	t 값	SMC	Cronbach's α	합성신뢰도
신용	cred1	0.86	11.18	0.74	0.832	0.833
	cred2	0.83	10.62	0.70		
	cred4	0.81	10.10	0.65		
	cred5	0.51	5.53	0.26		
	cred7	0.47	5.11	0.22		

호의	benev1	0.51	5.53	0.26	0.763	0.778
	benev2	0.51	5.45	0.26		
	benev3	0.55	6.00	0.30		
	benev4	0.84	10.53	0.71		
	benev5	0.77	9.20	0.59		
정서적 결속	emcomit1	0.87	11.46	0.76	0.904	0.905
	emcomit2	0.70	8.33	0.49		
	emcomit3	0.80	9.97	0.63		
	emcomit4	0.85	11.08	0.73		
	emcomit5	0.82	10.46	0.68		
계산적 결속	cal2	0.92	8.14	0.85	0.731	0.755
	cal3	0.62	6.05	0.39		
성과	perf1	0.63	7.09	0.39	0.827	0.838
	perf2	0.90	11.76	0.82		
	perf3	0.84	10.61	0.71		
모형적합도	$\chi^2=271.82(P=0.00)$, $df=160$, $GFI=0.80$, $CFI=0.91$, $RMR=0.062$, $RMSEA=0.08$					

2. 가설검증

2.1 기본모형 검증

경로 분석을 통해서 가설로 설정한 모형을 검증한 결과, GFI, CFI, NFI 등이 0.9에 가까운 수치를 보였고, RMR의 경우도 0.08로 나타나 모형이 적합한 것으로 판단되었다. 다만 χ^2 검정 통계량은 모형 적합도가 낮은 것으로 나타났지만 χ^2 값이 표본의 크기와 비례하므로 표본의 크기가 χ^2 검정 결과에 영향을 주는 경향이 있기에(김기영, 강현철 2001), 본 연구에서는 참고 자료로만 사용하였다.

가설을 검정하기 위한 구조방정식 모형의 경로계수와 t값을 살펴보면 H_{5a}와 H_{5b}를 제외한 10가지 가설이 모두 채택되었다. 이를 구체적으로 살펴보면, 첫째, 본사의 내부정치경제 변수가 관계의 질 변수인 신뢰에 미치는 영향에서 본사의 평판이 본사에 대한 대리점의 신용에 정(+)의 영향을 주었다(H₁ 채택, $\beta=0.19$, $t=2.43$). 그리고 본사와 대리점간 의사소통은 본사에 대한 대리점의 신용에 정(+)의 영향을 주었고(H_{2a} 채택, $\beta=0.45$, $t=4.69$), 호의에도 정(+)의 영향을 주었다

(H_{2b} 채택, $\beta=0.26$, $t=2.43$). 또한 본사의 유연성도 역시 본사에 대한 대리점의 신용에 정(+)^의 영향을 주었고(H_{3a} 채택, $\beta=0.19$, $t=2.05$), 호의에도 정(+)^의 영향을 주었다(H_{3b} 채택, $\beta=0.38$, $t=3.95$). 마지막으로 본사의 참여화는 본사에 대한 대리점의 호의에 정(+)^의 영향을 주었다(H₄ 채택, $\beta=0.17$, $t=1.98$).

둘째, 관계의 질 변수 내에서의 신뢰와 결속 간 영향관계에서 본사에 대한 대리점의 신용은 대리점의 계산적 결속에 영향을 주지 않았고(H_{5a} 기각, $\beta=-0.03$, $t=-0.28$), 정서적 결속에도 영향을 주지 않았다(H_{5b} 기각, $\beta=0.08$, $t=0.85$). 반면, 본사에 대한 대리점의 호의는 대리점의 계산적 결속에 정(+)^의 영향을 주었고(H_{6a} 채택, $\beta=0.24$, $t=2.26$), 정서적 결속에도 정(+)^의 영향을 주었다(H_{6b} 채택, $\beta=0.46$, $t=4.87$).

<표 5> 기본모형 가설검정 결과 요약

구분	가설	β	t	채택여부
평판	H ₁ : 평판 → 신용	0.19	2.43	채택
의사소통	H _{2a} : 의사소통 → 신용	0.45	4.69	채택
	H _{2b} : 의사소통 → 호의	0.26	2.43	채택
유연성	H _{3a} : 유연성 → 신용	0.19	2.05	채택
	H _{3b} : 유연성 → 호의	0.38	3.95	채택
참여화	H ₄ : 참여화 → 호의	0.17	1.98	채택
신용	H _{5a} : 신용 → 계산적 결속	-0.03	-0.28	기각
	H _{5b} : 신용 → 정서적 결속	0.08	0.85	기각
호의	H _{6a} : 호의 → 계산적 결속	0.24	2.26	채택
	H _{6b} : 호의 → 정서적 결속	0.46	4.87	채택
계산적 결속	H _{7a} : 계산적 결속 → 관계성과	0.28	2.86	채택
정서적 결속	H _{7b} : 정서적 결속 → 관계성과	0.26	3.04	채택
모델적합도	$\chi^2=84.11(p=0.00)$, $df=17$, $GFI=0.88$, $CFI=0.85$, $NFI=0.83$, $RMR=0.08$, $RMSEA=0.17$			

대부분의 가설들은 사전에 설정된 대로 채택되었지만 H_{5a}와 H_{5b}의 가설은 기각되었다. Mayer, Davis, and Schoorman(1995)은 교환상대자의 배려에 대한 자료를 획득하기 이전인 관계 초기에서는 신뢰에 대한 역할성실성의 영향이 가장 현저하게 나타나고, 양자 간 관계가 발전하면서 시간이 지남에 따라 신뢰에 대한 배려의 영향이 증가할 것이라고 주장했다. 좀 더 구체적으로 설명하면 관계초기에서는 신뢰자에 대한 피신뢰자의 배려에 대한 정보가 거의 없기 때문에,

역할성실성이 신뢰 형성에 중요할 것이다. 반면, 관계가 발전함에 따라 증가되는 피신뢰자와의 상호작용으로 인해 신뢰자는 피신뢰자의 배려를 간과할 수 있고, 신뢰에 대한 배려의 상대적인 영향력은 커질 것이다. 그런데, 신용은 교환상대자의 역할성실성에 대한 교환당사자의 믿음이기 때문에, 관계초기에 형성되는 신뢰의 차원이라 할 수 있다. 반면, 호의는 교환상대자의 배려에 대한 교환당사자의 믿음이기 때문에, 관계가 발전함에 따라 형성되는 신뢰의 차원이라고 할 수 있다. 본 연구에서 조사된 자동차 대리점들의 대부분은 본사와 거래기간이 대부분 5년 이상(82.6%)으로 상당히 오래되었기 때문에 신용의 중요성이 관계초기에 비해 감소될 수 있고 이로 인해 미래의 관계를 지속하려는 의도인 결속과 같은 변수에 유의미한 영향을 미치지 않은 것으로 파악된다.

2.1 비교연구가설의 동일성 검증

내생 변수간의 상이한 영향관계를 검증하기 위해 카이스퀘어 차이 검증을 실시하였다. 먼저 신뢰 차원이 결속 차원에 미치는 상이한 영향에서 본사에 대한 대리점의 신용은 대리점의 정서적 결속보다 계산적 결속을 더 높이지 않는 것으로 나타났다(H_8 기각, $\chi^2(1)=0.76, p>0.05$). 그리고 대리점의 호의는 대리점의 계산적 결속보다 정서적 결속을 더 높이는 것을 나타냈다(H_9 채택, $\chi^2(1)=4.37, p<0.05$). 다음으로 결속 차원이 관계성과에 미치는 상이한 영향에 관한 가설에서 본사에 대한 대리점의 정서적 결속보다 계산적 결속이 대리점의 관계성과를 높이지 않는 것으로 나타났다(H_{10} 기각, $\chi^2(1)=0.03, p>0.05$). 비교연구가설의 가설검정 결과 요약은 다음 <표 6>과 같다.

<표 6> 비교연구가설의 가설검정 결과 요약

연구가설		가설	χ^2 차이	채택여부
H_8	A: 신용 → 계산적 결속	A>B	$\chi^2(1)=0.76, p>0.05$	기각
	B: 신용 → 정서적 결속			
H_9	A: 호의 → 정서적 결속	A>B	$\chi^2(1)=4.37, p<0.05$	채택
	B: 호의 → 계산적 결속			
H_{10}	A: 계산적 결속 → 관계성과	A>B	$\chi^2(1)=0.03, p>0.05$	기각
	B: 정서적 결속 → 관계성과			

검증 결과, H_9 의 가설은 사전에 설정된 대로 채택되었지만, H_8 과 H_{10} 의 가설은 기각되었다. 특히 대리점의 정서적 결속과 계산적 결속이 대리점의 관계성과에 미치는 영향의 차이는 나타나지 않았는데, 관계초기와는 달리 그 이후 거래기간에서

는 관계성과에 미치는 대리점의 정서적 결속의 영향이 계산적 결속의 영향에 비해 상대적으로 크게 향상되었기 때문인 것으로 파악된다. 구체적으로 설명하면, 정서적 결속은 본사와의 공동목표를 성취하기 위해 더 밀접히 협력하게 함으로써 경로 내 조정을 향상시킴에 따라(Anderson and Weitz, 1992, p.18), 관계성과에 대한 영향력이 관계초기보다 그 이후에 더 높아질 수 있을 것이다.

VI. 결 론

1. 연구결과의 요약

본 연구는 국내 한 자동차 제조업체의 본사와 대리점 유통경로를 대상으로 본사와 대리점의 관계에 초점을 맞추었다. 본 연구에서 본사의 내부정치경제 변수들이 호의와 결속 차원을 통해 대리점의 관계성과에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 또한, 본사에 대한 대리점의 호의가 결속 차원에 상이한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 구체적으로 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 자동차 본사와 대리점간 의사소통은 본사에 대한 대리점의 신용과 호의 수준을 높이는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 의사소통이 논쟁을 해결하고 기대를 조정함으로써 신뢰를 촉진한다는 기존 연구와 일치하는 것을 보여주며(Etgar 1979), 의사소통 중 공식적 의사소통은 신용을 높이고 비공식적 의사소통은 호의를 높이기 때문이라고 판단된다.

둘째, 자동차 본사의 유연성도 본사에 대한 대리점의 신용과 호의 수준을 높이는 것으로 나타났다. 갑작스럽거나 예측 불가능한 교환상대자의 요구에 대한 즉각적인 반응은(Noordewier, John and Nevin 1990), 본사가 역량이 있다고 여겨 신용을 높이고, 본사가 대리점의 요구를 충족시키기 위해 이례적인 행위를 제공하는 것은(Cannon and Homburg 2001), 본사에 대한 호의를 높이기 때문에 이러한 결과가 나타난 것으로 판단된다.

셋째, 자동차 본사의 평판과 참여화 노력은 각각 신용과 호의 수준을 높이는 것으로 나타났다. 공정성과 관련된 평판은 신뢰적이고 일관적인 행동이 축적되어 구축됨에 따라, 신용에 정(+)의 영향을 미치는 것이며 이는 기존 연구와 일치하는 것이라 볼 수 있다(Ganesan 1994). 그리고 본사의 참여화 노력은 관료적 구조화로 발생하는 부정적인 감정 대신(John 1984), 본사에 대한 긍정적인 감정을 유발하여 호의를 높이는 것으로 판단된다.

넷째, 자동차 본사에 대한 대리점의 신용은 결속에 영향을 미치는 못하는 반

면 호의는 결속에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Mayer, Davis, and Schoorman(1995)이 지적한 것처럼 교환상대자의 배려에 대한 자료를 획득하기 이전인 관계 초기에서는 신뢰에 대한 역할성실성의 영향이 가장 현저하게 나타나고, 양자 간 관계가 발전하면서 시간이 지남에 따라 신뢰에 대한 배려의 영향이 증가하는 것에 기인한다. 본 연구에서의 신용은 역할 성실성에 대한 교환당사자의 믿음이기 때문에 관계 초기에 형성되는 신뢰의 차원이지만 호의는 교환상대자가 교환당사자의 변영에 진실로 관심이 있다고 교환당사자가 믿는 것이기 때문에, 관계가 발전함에 따라 형성되는 신뢰의 차원이라고 할 수 있다. 그런데, 본 연구에서 조사된 자동차 대리점들의 대부분은 본사와 거래기간이 대부분 상당히 오래되었기 때문에 신용의 중요성이 관계초기에 비해 감소될 수 있고 이로 인해 미래의 관계를 지속하려는 의도인 결속과 같은 변수에 영향을 미치지 않은 것으로 파악된다.

다섯째, 대리점의 결속이 관계성과 수준을 높이는 것으로 나타났는데, 이는 결속으로 인해 단기적 이익추구를 배제하고 자신의 이익보다 시스템 전체의 성과를 중시하게 하여 성과향상을 가져온 것으로 보인다(Morgan and Hunt 1994).

마지막으로, 자동차 본사에 대한 대리점의 신용은 대리점의 정서적 결속보다 계산적 결속에 더 큰 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나, 대리점의 호의는 대리점의 계산적 결속보다 정서적 결속에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본사의 배려는 계약과 약속 이외의 상황에서 발생함에 따라 대리점에게 우호적인 행위로 인식될 수 있다. 그러한 배려로 형성되는 대리점의 호의는 대리점의 정서적인 반응을 산출함에 따라 계산적 결속보다 정서적 결속에 더 큰 영향을 미치는 결과가 나온 것으로 판단된다. 그리고 가설과 달리 대리점의 정서적 결속과 계산적 결속이 관계성과에 미치는 영향의 차이는 나타나지 않았는데, 이는 관계초기와는 달리 그 이후 기간에서는 관계성과에 미치는 정서적 결속의 영향이 계산적 결속에 비해 상대적으로 크게 향상되었기 때문이라 판단된다.

2. 연구의 의의 및 시사점

국내 자동차 제조업체들은 자동차 판매 관련 전자상거래가 확산되고 외국 자동차 제조업체의 마케팅 강화 노력으로 인해 고객 지향적 유통혁신의 필요성이 증대되고 있다. 그런데 현재 국내 자동차 유통채널은 직영판매체제에서 대리점 딜러체제로 급속히 재편됨에 따라 본사의 대리점에 대한 관계 관리의 필요성은 점점 증대되고 있다. 그러나 자동차 대리점은 일반적으로 규모가 영세하여

수익성과 성장성이 취약하고 단기 이익을 추구하여 최종고객에 대한 사후관리에 소홀한 경향이 높은 것이 현실이다. 그러므로 이러한 문제점을 해결하기 위해 자동차 본사는 대리점간 장기적인 관계구축을 통한 관계성과를 대리점들이 획득할 수 있도록 관계마케팅 노력이 필요하며, 관계구축의 핵심인 신뢰와 결속 수준을 향상시키기 위해 대리점에 대한 본사의 활동을 어떻게 적용하고 개선해야 할지 파악하는 것도 역시 절실히 요구된다고 볼 수 있다.

관계구축의 핵심요소인 신뢰수준이 향상되어야 하는 것은 유통경로 구성원들이 협력적, 상호보완적 노력을 통해 긴밀한 상호작용을 발전시키려는 방안을 모색함으로써 경로구성원들 각각이 거래비용 감소나 협력 유발 등과 같은 가치창출을 향상시키기 위함이다(Morgan and Hunt 1994, Sheth and Parvatiyar 1995). 또한 장기적인 관계 유지를 위해 결속의 중요성도 더욱 커지고 있다. 강한 결속은 신뢰나 사업 제휴와 같은 경로구성원사이의 다른 측면의 밀접한 관계가 개발되기 앞서 필수적이며(Dwyer, Schurr, and Oh, 1987), 결속의 개념은 경로관리에 대한 명백한 적용 때문에 기업 간 교환관계에 대한 조사에 특히 중요하다(Morgan and Hunt, 1994). 또한, 성공적인 관계 마케팅을 위해 결속의 중요한 역할이 강조되고 있다(Morgan and Hunt 1994, Gundlach, Achrol and Mentzer 1995).

자동차 본사는 대리점의 관계성과를 높이기 위해 신뢰의 차원과 결속의 차원 수준을 파악하여 본사가 실행해야 할 관계관리 전략을 실행할 수 있다. 먼저 본사에 대한 대리점의 신용을 높이기 위해 본사의 평판, 대리점과의 의사소통 노력, 대리점의 요구에 유연하게 대응하는 노력 등이 필요하며, 대리점의 호의를 높이기 위해 의사소통 노력과 유연한 대응 이외에도 판매정책과 절차에 관련된 의사결정에 참여할 수 있도록 노력하는 것이 필요하다. 또한 본사에 대한 대리점의 결속 수준을 높이기 위해 대리점에게 유익한 의도를 나타내는 행동을 취해야 하는데 특히, 대리점과 접촉이 빈번한 본사 담당자의 대인업무에 대한 감시와 통제도 필요하다. 그리고 대리점의 계산적 결속과 정서적 결속 수준 각각을 높이기 위한 호의 향상 전략을 세부적으로 구분하여 적절히 실행하는 것도 필요하다.

자동차 본사는 대리점의 관계성과를 높이기 위해 관계기간에 따라 관계마케팅 전략을 실행함으로써 대리점을 조력할 수 있다. 구체적으로 설명하면, 관계초기에는 호의와 정서적 결속에 비해 상대적으로 신용과 계산적 결속 중요하므로, 타 대리점 및 업계에서의 평판관리뿐만 아니라 관계초기 이후 호의에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 감시와 통제 등을 선행하는 것도 필요하다고 본다. 그리고 관계초기 이후에는 상대적으로 호의와 정서적 결속 수준을 향상시키는

것이 중요하므로, 의사결정에 대리점을 참여시키는 노력 등이 필요할 것이다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

마지막으로 본 연구의 한계 및 향후 연구방향을 살펴보겠다. 물론 크고 작은 연구의 한계를 많이 찾을 수 있겠지만 다섯 가지 정도로 분류할 수 있을 것이다.

첫째, 신용과 호의에 상이한 영향을 미칠 수 있는 기타 여러 요인들이 고려되지 않았다. 본 연구에서는 신용에만 영향을 미치는 요인으로서 본사의 평판을 연구모형에 도입했다. 그 이외에 명시적 계약 등과 같은 기업 활동도 대리점의 호의에는 영향을 미치지 않으면서 신용에 강한 영향을 미칠 수 있는 것이다. 명시적 계약은 공식적 규칙 및 관리절차를 제공함으로써 행위 및 행위결과에 대한 불확실성을 감소시킴으로써(Lusch and Brown 1996), 본사의 행위 및 행위결과에 대한 일관성이 유지되어 신용 수준이 높아질 수 있는 것이다. 호의에만 영향을 미치는 요인으로서 본 연구에서는 본사의 참여화를 연구모형에 도입했는데, 그 이외에 본사의 감시 등과 같은 기업 활동도 대리점의 신용에는 영향을 미치지 않으면서 호의에 강한 영향을 미칠 수 있는 것이다. 구체적으로 예를 들어 설명하면 감시는 이미 확립된 협정 내에서 순응을 산출할 수 있지만, 체계적인 감시를 하는 제조업체는 프로그램 참여에 대한 소매업체의 의욕저하를 낳을 수 있다(Murry and Heide, 1998). 그러므로 본사의 감시를 대리점은 그들에 대한 유익한 의도나 동기로 여기지 않으므로 인해 본사에 대한 호의 수준이 낮아질 수 있는 것이다.

둘째, 일반화의 한계를 지니고 있다. 본 연구는 자동차 산업이라는 특수한 유통경로에서 자동차 대리점을 대상으로 한 연구이므로, 일반상품을 취급하는 편의점 등 유통업체나 프랜차이즈 시스템 등의 조직에서는 본 연구 모형이 어떻게 수정되어야 하는지를 살펴보는 것이 필요하다.

셋째, 본 연구는 특정 시점의 횡단적인 조사연구로 인해 자동차 본사와 대리점간의 역동적인 특성을 파악하는 데에는 한계가 있었다. 따라서 향후 연구에서는 교환당사자 간의 역사적 접근 및 장기적 자료 수집과 분석이 필요할 것이다.

넷째, 본 연구는 자동차 본사와 대리점 양자 측면에서 접근하지 못하고 대리점의 일방으로부터 일방향 연구만 수행했기 때문에 향후 연구에서는 거래 양방향으로부터 자료를 수집하는 양방향 연구가 이루어져야 할 것이다.

마지막으로 본 연구에서는 수집된 데이터 수의 부족으로 자동차 대리점의 관계기간에 따른 변수간의 관계를 고려하지 않았는데, 신뢰형성 단계에 따라 결

속 차원의 상대적 중요성이 다를 수 있으므로, 향후 연구에서는 이를 고려한 연구를 통해 본사의 지원에 대한 보다 명확한 가이드라인을 제시할 필요가 있다.

참고문헌

- 김기영, 강현철 (2001), LISREL(SIMPLIS)를 이용한 구조방정식모형의 분석, 자유아카데미.
- 오세조 (1990), “프랜차이즈 경로상에서 관계결속에 대한 내부 정치경제적 영향,” 경영학연구, 제19권(2호), 한국경영학회, 47-66.
- 오세조 (1996), 시장지향적 유통관리, 박영사
- Achrol, Ravi S. (1991), “Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environment,” *Journal of Marketing*, Vol.55(October), 77-93.
- Allen, Natalie J. and John P. Meyer (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization,” *Journal of Occupational Psychology*, 63:1-18.
- Anderson, Erin and Barton A. Weitz (1989), “Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads,” *Marketing Science*, 8(Fall), 310-323.
- Anderson, Erin and Barton A. Weitz (1992), “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 29(February), 18-34.
- Anderson, Erin, Leonard M. Lodish, and Barton A. Weitz (1987), “Resource Allocation Behavior Conventional Channels,” *Journal of Marketing Research*, 23(February), 254-262.
- Anderson, James C. and James A. Narus (1984), “A Model of the Distributor’s Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships,” *Journal of Marketing*, 48(Fall), 62-74.
- Anderson, James C. and James A. Narus (1990), “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships,” *Journal of Marketing*, Vol.54 (January), 42-58.
- Anderons, James C. and D. W. Gerbing (1988), “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach,” *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Atuahene-Gima, Kwaku and Haiyang Li (2002), “When Does Trust Matter: Antecedents and Contingent Effects of Supervisee Trust on performance in Selling New Products in China and the United

- States," *Journal of Marketing*, Vol.66 (July), 61-81.
- Bagozzi, Richard P. (1975), "Marketing As Exchange," *Journal of Marketing*, Vol.39(Oct), 32-39.
- Bentler, Peter M. and Chih-Ping Chou (1987), "Practical Issues in Structural Modeling," *Sociological Methods and Research*, 16 (August), 78-117.
- Bradach, Jeffrey L. and Robert G. Eccles (1989), "Price, Authority, and Trust," *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Brown, James R., Chekitan S. Dev, and Dong-Jin Lee (2000), "Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms," *Journal of Marketing*, Vol. 64 (April), 51-65.
- Brown, James R., Robert F. Lusch, and Carolyn Y. Nicholson (1995), "Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance," *Journal of Retailing*, Vol.71 (4), 363-392.
- Buchanan, Lauranne (1992), "Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals," *Journal of Marketing Research*, 29(February), 65-75.
- Cannon, Joseph P. and Christian Homburg (2001), "Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs," *Journal of Marketing*, Vol.65 (January), 29-43.
- Coleman, James S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge, MA: The Belknap Press.
- Cullen, John B., Jean L. Johnson, and Tomoaki Sakano (1995), "Japanese and Local Partner Commitment to IJVs: Psychological Consequences of Outcomes and Investments in the IJV Relationship," *Journal of International Business Studies*, 26 (1): 91-115.
- Deutsch, Morten (1962), "Cooperation and Trust: Some Theoretical Notes," in *Nebraska Symposium on Motivation*, Marshall R. Jones, ed. Lincoln, NE: University of Nebraska Press, 275-320.
- Doney, Patrica M. and Joseph P. Cannon (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationship," *Journal of Marketing*, Vol. 61(April), 35-51.
- Dwyer, R. and Sejo Oh (1987), "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of*

- Marketing Research*, Vol. 22(November), 397-414.
- Dwyer, R. Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationship," *Journal of Marketing*, Vol. 51(April), 11-27.
- Dwyer, F. Robert and M. Ann Welsh(1985), "Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 12(November), 397-414.
- Etgar, Michael (1979), "Sources and Types of Intrachannel Conflict," *Journal of Retailing*, 55, 77-78.
- Festinger, Leon (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Evanston, III.: Row Peterson.
- Ganesan, Shankar (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 58(April), 1-19.
- Geyskens, Inge, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, Lisa K. Scheer, and Nirmalya Kumar (1996), "The Effect of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study," *International Journal of Research in Marketing*, 13: 303-317.
- Gilliland, David I., Daniel C. Bello (2002), "Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 1, 24-43.
- Gruen, Thomas W., John O. Summers, and Frank Acito (2000), "Relationship marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations," *Journal of Marketing*, Vol. 64(July), 34-49.
- Gundlach, Gregory T., Achrol, Ravi S., and Mentzer, John T. (1995), "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing* 59(January), 78-92.
- Hair, J. F. Jr., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th ed., Prentice-Hall International.
- Han, Sang-Lin, David Wilson, and Shirish Dant (1993), "Buyer-Supplier Relationships Today," *Industrial Marketing Management*, November, 331-338.
- Heide, Jan B.(1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 58(January), 71-85.

- Hrebiniak, Lawrence G. (1974), "Effects of Job Level and Participation on Employee Attitudes and Perceptions of Influence," *Academy of Management Journal*, Vol.17, 649-62.
- John, George(1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, Vol.21(August), 278-289.
- Kalwani, Manohar U. and Narakesari Narayandas (1995), "Long-Term Manufacturer-Supplier relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?," *Journal of Marketing*, Vol. 59(January), 1-16.
- Kim, Keysuk and Bary L. Frazier (1997), "Measurement of Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution," *Journal of Business Research*, Vol. 40, 139-154.
- Kumar, Nirmalya, Jonathan D. Hibbard, and Louis W. Stern (1994), "The Nature and Consequences of Marketing Channel Intermediary Commitment," Report No. 94-115, *Marketing Science Institute Working Paper*.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict, E. M. Steenkamp (1995a), "The Effect of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers," *Journal of Marketing Research*, Vol. 32(February), 54-65.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict, E. M. Steenkamp (1995b), "The Effects of Perceived interdependence on Dealer Attitudes," *Journal of Marketing Research*, Vol. 32(August), 348-356.
- Lee, Dong-Jin, M. Joseph Sirgy, James R. Brown, Monroe Murphy Bird (2003), "Importers' Benevolence Toward Their Foreign Export Suppliers," *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Lusch, Robert F. and James R. Brown (1996), "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 60(October), 19-38.
- Macneil, Ian R. (1981), "Economic Analysis of Contractual Relations: Its Shortfalls and the Needs for a Rich Classificatory Apparatus," *Northwestern University Law Review*, 75, 1018-1063.
- Mathieu, John E. and Dennis M. Zajac (1990), "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.

- Mayer, Roger C., James H. Davis, and F. David Schoorman (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, Vol. 20 (3), 709-734.
- Mohr, Jakki and John R. Nevin(1990), "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective," *Journal of Marketing*, Vol.54(4), 36-51.
- Moorman, Christine, Gerald Zaltman, and Rohit Deshpande (1992), "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations," *Journal of Marketing Research*, Vol.29 (August), 314-328.
- Moorman, Rohit Deshpande, and Gerald Zaltman (1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 57(January), 81-101.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58 (July), 20-38.
- Murry, John P. and Jan B. Heide (1998), "Managing Promotion Program participation Within Manufacturer-Retailer Relationships," *Journal of Marketing*, Vol 62(January), 58-69.
- Noordewier, Thomas G., George John, and John R. Nevin(1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.54(October), 80-94.
- Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Approach*, New York: Harper and Row Publishers, Inc.
- Raven, Peter V., Jim M. McCullough, and Patriya S. Tansuhaj (1994), "Environmental Influences and Decision Making Uncertainty on Satisfaction and Performance," *Journal of International Marketing*, 2(3), 37-59.
- Selnes, Fred and Kjell Gonhaug (2000), "Effects of Supplier Reliability and Benevolence in Business Marketing," *Journal of Business Research*, Vol. 49, 259-271.
- Sheth, Jagdish N., and Atul Parvatiyar(1995), "Relationship Marketing in
-

- Consumer Markets: Antecedents and Consequences," *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.23(4), 255-271.
- Smith, J. Brock and Donald W. Barclay (1997), "The Effects of Organizaional Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.61(January), 3-21.
- Weigelt, K. and C. Camerer(1988), "Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications," *Strategic Management Journal*, Vol.9(5), 443-454.
- Whitener, Ellen M., Susan E. Brodt, M. Audrey Korsgaard, and Jon M. Werner (1998), "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior," *Academy of Management Review*, 23 (July), 513-29.