

# 소매-공급업체간 커뮤니케이션 유형과 결속이 관계성과에 미치는 영향에 관한 연구

정연승\*  
오세조\*\*

\*\*\*\*\*

본 연구는 자동차 본사와 판매영업점 간의 관계성을 직영점과 대리점의 양대 채널을 비교대상으로 하여 검토하는 것을 목적으로 한다. 자동차 본사에 대한 판매영업점의 커뮤니케이션 차원과 결속 차원이 본사의 참여화와 판매영업점의 관계성과 사이에서 어떻게 상이한 매개효과가 있는지를 파악하고, 판매영업점의 관계성과를 향상시키기 위해서는 어떠한 메커니즘이 필요한지를 밝혀내고자 한다.

이를 위하여 국내 한 자동차 제조업체의 직영점과 대리점 총 200개를 대상으로 하여 자료를 수집 분석한 결과, 관료적 구조화 변수 중 하나인 참여화는 커뮤니케이션 차원에 모두 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 커뮤니케이션 차원은 결속 차원에 채널형태에 따라 상이하게 영향을 미쳤으며, 결속 차원은 관계성과에 채널형태에 따라 상이한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구는 최근처럼 수입자동차 업체들의 국내시장 공략이 가속화되고 있는 상황에서, 직영점과 대리점에 대해 고객지향적 유통혁신과 관계관리의 필요성이 증대하고 있는 자동차 제조업체에게 커뮤니케이션과 결속 수준의 적절한 향상을 통해서 영업점의 관계성과를 제고하고 장기적 관계 형성을 위해 어떠한 관리적 노력이 필요한 지에 대한 좋은 단서를 제공할 것이다.

Keywords: 참여화, 커뮤니케이션, 도구적 커뮤니케이션, 사회적 커뮤니케이션, 경제적 결속, 사회적 결속, 관계성과

\*\*\*\*\*

\* 이노션 월드와이드 브랜드전략팀장, 경영학박사 (jys1836@naver.com)

\*\* 연세대학교 경영대학 교수(sjoh@base.yonsei.ac.kr)

## I. 연구 배경 및 목적

Kotler(1972)와 Bagozzi(1975) 등의 연구 이후로 교환(exchange)이 마케팅 연구에 있어서 핵심적인 개념으로 받아들여지면서, 마케팅 분야의 많은 연구들이 교환의 관점에서 진행되어 왔으며, 특히 유통경로 연구에 있어서 이러한 교환의 개념은 매우 유용하다. 그러나 초기 연구들은 주로 단속적 교환 즉 단기적 교환 행위 자체를 중심으로 하였으므로 교환관계에 있어 많은 부분을 설명하지 못하는 한계를 드러내었다. Dwyer, Schurr, and Oh(1987)와 그 이후의 연구들을 통해서 단속적 교환 거래 관점에 대한 비판과 더불어 장기적, 지속적 교환 관계에 대한 연구가 활발히 진행되었으며, 이러한 장기적 교환 관계를 구성하는 중요 변수들 중 커뮤니케이션과 결속은 핵심적인 변수로 사용되고 있다.

먼저 기존의 채널 관련 연구의 다수는 채널참가자간 상호작용 내지 관계 형성을 연구함에 있어서, 힘과 의존성을 바탕으로 한 영향전략(Frazier and Rody 1991, Frazier and Summers 1984) 차원이나, 상호이익의 분배에 기초한 협상전략 (Walton and McKersie 1965, Ganesan 1993, Walton, McKersie, and Cutcher-Gerschenfeld 1994) 차원을 주로 연구하여 왔다. 하지만 커뮤니케이션은 상호작용 과정 자체 내지 상호작용의 대상이 되는 콘텐츠를 중심으로 상호작용 과정을 이해하며, 협상 등이 일회성 거래를 중심으로 하는 단속적 차원인 반면에 커뮤니케이션은 지속적이고 연속적인 거래 내지 상호작용을 주 대상으로 하고 있다는 점에서 차이점을 보이고 있다(Mohr and

Nevin 1990, Mohr and Sohi 1995, Mohr, Fisher, and Nevin 1996, Sheng, Brown, and Nicholson 2005). 커뮤니케이션은 경로구성원 간에 현실적으로 가장 빈번히 발생하며, 쌍방의 상호작용을 분석함에 있어 기본이 되는, 실용적 차원의 상호작용 과정으로서 그 중요성이 매우 높은 것이다.

다음으로 경로 구성원간 장기적 관계유지를 위해서는 상호간 관계결속이 선행되어야 한다. 이러한 결속은 교환 구성원 간의 관계 지속에 대한 묵시적이고 명시적인 약속(Dwyer, Schurr, and Oh 1987)으로써, 다른 기업과 장기적 관계를 지속하려는 기업의 의지이며, 결속을 통해 경로구성원은 고객 요구에 잘 지원하며, 상호 이익 증가를 위해 같이 일하게 된다(Anderson and Weitz 1989). 결속은 성공적인 장기적 관계의 핵심적인 요소로, 장기적 이익을 위해 기꺼이 단기적 희생도 감내하며, 성공적인 관계 마케팅을 위한 관계 결속의 역할은 점차 중요해지고 있다(Gundlach, Achrol, and Mentzer 1995, Morgan and Hunt 1994).

유통연구에서는 커뮤니케이션과 관계 결속을 다차원으로 인식하여 여타유통경로 변수들과의 관계를 분석하는 연구도 활발히 이루어지고 있다. 이는 이러한 변수들이 실제 다차원의 특성을 지니고 있다면 일차원 척도로 전체를 측정하는 것은 매우 지엽적이고 불합리할 수 있기 때문이다(Kim and Frazier 1997). 그러나 커뮤니케이션과 관계 결속은 경로 구성원 간 장기적 관계형성에 핵심적인 매개변수임에도 불구하고, 다차원적 관점에서 커뮤니케이션 차원이 관계결속 차원에 어떻게 상이한 영향을 미치며, 또한 관계결속 차원이 관계성과에 어떠한 상이한

영향을 미치는지에 대해서는 연구가 많이 이루어지지 않았다.

한편 실무적 차원에서도 이 연구의 대상인 자동차 제조업체와 자동차 판매영업점인 직영점 및 대리점 간 관계에서, 이들 영업점에 대한 자동차 본사의 정책들이 커뮤니케이션과 관계결속, 그리고 영업점의 관계성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구는 매우 시의적절하다. 현재 국내 자동차 시장은 수입차업체들의 국내시장 진출 증가로 이전보다 훨씬 치열한 경쟁 상황을 맞이하고 있다. 특히 수입차 업체들은 국내 시장에 복합 기능을 가진 대형 쇼룸 형태의 딜러 매장들을 도입하면서, 딜러들에 대한 전반적인 운영 및 관리 노하우가 국내업체 대비 훨씬 앞서고 있다.

이에 본 연구는 자동차 본사와 판매영업점 간 관계성을 직영점과 대리점의 양대 채널을 비교대상으로 하여 검토하는 것을 기본 목적으로 하였다. 그리고 자동차 본사에 대한 영업점의 커뮤니케이션 차원과 결속 차원이 관료적 구조화 중 참여화와 관계성과 사이에서 어떠한 차별적 매개효과를 일으키는지를 파악하고, 궁극적으로 직영점과 대리점 각각의 관계성과를 향상시키기 위해서 어떠한 노력이 필요한지를 밝히고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 커뮤니케이션 : 도구적 커뮤니케이션과 사회적 커뮤니케이션

커뮤니케이션이란 '유기체 사이에 공통되는 경험을 매개수단으로 하여 어떤 정보나 내용을 상호 교환하여 공통된 이미지를 가지고 서로의 지각, 사고, 감정 등에 변화를 가져오는 과정(Crino and White 1981)'이라고 정의할 수 있다.

커뮤니케이션을 조직론의 입장에서 연구할 때 조직 커뮤니케이션이라는 개념을 사용하는데, 조직커뮤니케이션이란 '조직 속에서의 커뮤니케이션을 가리키는 말로서, 비단 협의의 의사소통, 즉 정보적 수단 및 설득적 수단 그리고 비언어적 수단을 통한 것뿐만 아니라, 광의의 인간관계까지를 포함하여 조직 내 구성원간의 공감대 형성을 위하여 노력하는 제반 의미, 의견, 정보상의 소통활동'을 일컫는다.

조직 내에서 커뮤니케이션이 강조되는 이유는 다음과 같다. 첫째, 조직 내 서열을 통해 전달되는 업무지시나 조직 구성원 간 행해지는 정보의 교환에 있어서, 대인적 커뮤니케이션 전달망은 조직의 목표 성취에 매우 중요한 기능을 한다. 둘째, 커뮤니케이션은 조직 구성원들의 역할을 이해하고 하위체계를 통합하는 중요한 역할을 한다. 셋째, 대체로 커뮤니케이션은 조직의 성과(생산성, 효율성)에 영향을 미친다. 넷째, 커뮤니케이션은 다른 조직 내 변인들보다 조직이 쉬워 관리적 유용성이 매우 크다.

조직커뮤니케이션의 유형에 관해서는 공식성을 기준으로 공식적 커뮤니케이션 (formal communication)과 비공식적 커뮤니케이션 (informal communication) 으로 분류하던 전통적 분류 방식에서, 최근에는 채널을 따라 흐르는 정보전달 과정의 관점에서, 빈도 (frequency), 방향성(direction), 양식(modality), 내용 (content)의 4차원 조합(combination)에 의해 협력형 커뮤니케이션 (collaborative communication)과 통제형 커뮤니케이션 (autonomous communication)으로 분류하는 방식이 유행하였다(Mohr and Nevin 1990). 최근에는 커뮤니케이션의 주제 내지 내용을 기준으로 하여 경제적 목적이나 업무와 연관된 주제를 중심으로 하는 도구적 커뮤니케이션 (instrumental communication)과 개인적 혹은 사적 주제나 대화를 중심으로 하는 사회적 커뮤니케이션(social communication)으로 분류하는 접근법도 시도되고 있다 (Sheng, Brown, and Nicholson, 2005).

### 1.1 도구적 커뮤니케이션(instrumental communication)

유통 채널의 비즈니스 활동과 직접적으로 관련된 정보의 상호교환이나, 유통 채널의 비즈니스 목적을 달성하는 데 주 목적이 있는 커뮤니케이션 행위를 의미한다. 도구적 커뮤니케이션은 다시 비즈니스 업무와 직접 연관된 커뮤니케이션과 비즈니스의 상위 목적과 관련된 커뮤니케이션으로 세분화되어진다.

- 업무 관련 커뮤니케이션(task-related communication) - 딜러의 구체적인 영업활동과 의사결정 등에 대한 정보를 공급업체

와 교환하는 것

- 목적 관련 커뮤니케이션(goal-related communication) - 더 상위의 개념으로, 고객에게 유용한 제품을 생산/판매하는 데 있어 소매업체와 공급업체의 각각의 역할에 대한 보다 전체적인 채널 구조와 관련된 의사소통 행위

### 1.2 사회적 커뮤니케이션 (social communication)

채널 당사자들 간의 사적인 정보의 교환으로, 업무와 직접적 연관 없는 대화(관심사 등)을 나누거나, 순수한 사교 모임에 참가하는 행위 등을 의미한다.

요약해보면, 결국 도구적 커뮤니케이션 (instrumental communication)이 주로 채널 참가자 상호간의 경제적 교환행위에 중점을 두고 있는 반면, 사회적 커뮤니케이션 (social communication)은 주로 채널 참가자간의 상호 협력 내지 개인적 친밀도 증대에 중점을 두고 있는 커뮤니케이션 행위라고 볼 수 있다. 이러한 새로운 차원의 커뮤니케이션 접근법에 대해 향후 조직내에서의 영향관계와 활용방안에 대한 연구가 진행될 필요가 있다.

### 2. 관계결속 : 경제적 결속과 사회적 결속

관계결속(commitment)은 다른 기업과의 관계를 지속하려는 한 기업의 의도를 말하며(Anderson and Weitz 1989), 교환구성원 상호간의 관계 지속에 대한 묵시적이고 명시적인 약속을 수반한다. 이러한 관계결속

은 가치가 있는 관계를 유지하기 위한 지속적인 욕구라고도 볼 수 있다(Moorman, Zaltman, and Deshpande 1992). Morgan and Hunt (1994)는 관계결속을 거래상대방과의 지속적인 관계를 유지하기 위한 최대한의 노력이 정당화할 정도로 중요하다고 거래당사자가 믿는 정도라고도 하였다.

본 연구에서 관계결속을 다차원으로 접근하였는데, 이는 결속의 선행변수로 선정된 커뮤니케이션의 다차원적 측면을 반영하고, 자동차 제조업체와 직영점 및 대리점의 장기적 협력적 상호 업무관계를 보다 세밀히 분석하기 위해서이다.

먼저 계산적 결속은 관계유지의 비용과 이익에 대한 인식에 기반을 두어 조직간 관계에서 존속하려는 기업의 의도를 말하며, 활동을 중지하는 것과 관련된 비용에 대한 개인의 인식에 기반을 두어 일관된 활동에 참여하려는 경향을 말한다(Allen and Meyer 1990). 구매자의 계산적인 결속은 관계 유지 비용(전환비용 및 거래비용)뿐만 아니라 판매자에 의해 제공되는 이익(과거성과, 능력, 신용)에 대한 지속적인 평가로부터 발생한다(Brown, Lusch, and Nicholson 1995, Geyskens, Steenkamp, Scheer, and Kumar 1996, Lee, Sirgy, Brown, and Bird 2003). 결국 계산적 결속은 합리적이며 경제적인 고려에 의해 지향된다는 것이다(Gilliland and Bello 2002).

이에 반해 정서적 결속은 교환 상대자와의 동질화 및 관여에 대한 감정을 기반으로 조직간 관계에 존속하려는 기업의 의도를 말하며 (Gundlach, Achrol, and Mentzer 1995), 강하게 결속된 개인이 한 조직과 동일시하고 관련되며 그 구성원임을 즐기는

것처럼 조직에 대한 정서적 혹은 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 두고 있다 (Gilliland and Bello 2002).

### Ⅲ. 가설 설정

연구의 가설은 크게 세 가지로 나누어져 있다. 첫째는 본사의 관료적 구조화 변수 중 참여화가 커뮤니케이션 차원에 미치는 영향에 관한 가설이고, 둘째는 커뮤니케이션 차원이 결속 차원에 미치는 영향에 관한 가설들이며, 셋째, 결속 차원이 관계 성과에 미치는 영향에 관한 가설들이다. 마지막으로 내생변수 간 상이한 영향관계에 관한 가설들이다.

#### 1. 관료적 구조화 변수 중 참여화가 커뮤니케이션 차원에 미치는 영향에 관한 가설

기존의 유통경로와 관련한 연구들은 지배구조(governance structure)를 (1) 조직적 복잡성(organizational complexity : 수직적 통합의 정도 Dwyer and Welsh 1985)과 (2) 관료적 구조화(bureaucratic structuring: Dwyer and Oh 1987)로 구분한다. 관료적 구조화의 한 차원인 참여화는 의사결정에의 참여 정도를 말하며, 마케팅채널에서 참가

자들이 의사결정과정에 실제적으로 참가하는 정도이다. 예를 들면 아이디어 제안, 의사결정 참가, 목표 공식화에의 참가 등의 행동을 나타낸다(Dwyer and Oh 1987). 이러한 참여화는 인지적 (cognitive) 과정과 태도적(attitudinal) 과정을 통해 도구적 커뮤니케이션 (instrumental communication)과 사회적 커뮤니케이션(social communication)에 영향을 미치게 된다(Sheng, Brown, and Nicholson 2005).

먼저 본사의 의사결정 과정에의 영업점의 참여화는 영업점의 다양한 정보의 활용 필요성의 증가를 의미하며, 이러한 니즈는 영업점과 제조업체간 도구적 커뮤니케이션 (instrumental communication)의 활성화를 가져 오게 된다. 또한, 증가된 참여화는 제조업체로부터 영업점에게로의 정보 분산을 증대 시키는데, 제조업체 입장에서는 영업점의 의사결정에의 참여를 독려하기 위해 다양한 내용의 정보들을 영업점과 의사 소통함으로써, 도구적 커뮤니케이션 (instrumental communication)이 활성화 되는 것이다.

**가설 1-1:** 자동차 본사에 대한 영업점의 참여화 수준이 높아질수록, 영업점주는 도구적 커뮤니케이션을 더 많이 사용할 것이다

참여화의 영향결과로써 가장 주목을 받는 태도주의 변수(attitudinal variable)가 바로 직무 만족(job satisfaction)이다. 참여화는 다수의 조직적 상황에서 높은 수준의 종업원 만족을 유도하며, 채널구조하에서 만족한 종업원은 다른 참가자들과 더욱 많

은 의사소통을 하고자 하며, 특히 상업적 활동과 무관한 정보들을 더욱더 많이 교환하게 된다 (Miller and Monge 1986). 또한 참여화는 채널 갈등을 감소시키고(Schul and Babakus 1998), 채널 관계의 질을 증대시킨다(Dwyer and Oh 1987). 따라서 이러한 마케팅채널에서 채널참가자들은 더욱더 개인 정보들을 많이 교환하게 되며, 결과적으로 사회적 커뮤니케이션(social communication)이 증대하게 될 것이다.

**가설 1-2:** 자동차 본사에 대한 영업점의 참여화 수준이 높아질수록, 영업점주는 사회적 커뮤니케이션을 더 많이 사용할 것이다

## 2. 커뮤니케이션 차원이 결속 차원에 미치는 영향에 관한 가설

일반적으로 커뮤니케이션의 종속변수 로 많이 사용되는 요인으로는 신뢰(trust), 만족(satisfaction), 협력(coordination), 결속(commitment) 등이 있으며, 반면에 결속(commitment)의 선행변수로는 다양한 변수들이 존재하나 기존 논문 중에 커뮤니케이션 선과의 관계를 밝힌 논문들이 다수 존재한다. 따라서, 본 논문에서는 유통채널 상에서 커뮤니케이션 과 연관성이 높으며, 최종 결과변수인 관계성과와도 연관성이 높은 결속(commitment)차원을 1차적인 성과변수로 사용하고자 한다. 본 논문에서는 이러한 커뮤니케이션 차원과 결속 차원을 최근 연구 흐름을 반영하여 다차원으로 분류하여 상호간의 영향관계를 분석 하였다.

먼저 커뮤니케이션과 결속 간의 전반적인 영향 관계를 분석한 기존 연구들을 살펴보면, Mohr and Nevin(1990)은 커뮤니케이션 전략 (communication strategy)의 결속 (commitment), 만족(satisfaction), 협력 (coordination)에의 영향 관계를 분석한 논문에서 커뮤니케이션 전략이 채널 조건(상황)변수의 채널 성과변수에의 영향을 조절하는 매개변수의 역할을 함을 증명하였다. 또한 Mohr, Fisher, and Nevin(1996)은 서로 다른 지배구조 (수평적, 통제적)를 가진 채널 구조하에서 협력적 커뮤니케이션이 성과변수인 결속, 만족, 협력에 미치는 영향을 분석하였는데, 이러한 지배구조의 유형은 본 논문의 직영점과 대리점의 구분과 유사한 것임을 알 수 있다.

Anderson and Weitz(1992)는 공급업체와 소매업체 간 채널 관계에서 결속에 영향을 미치는 여러 가지 선행요인들에 대한 분석에서 쌍방향의 커뮤니케이션 수준이 공급업체와 소매업체 모두의 결속 수준을 증가함을 밝혀내었다. 즉 상호간 정보 교환에 들어간 투자가 상호간의 전략적 제휴 정도를 높이는 것으로 해석되었다.

Sharma and Patterson(1999)은 고급 전문서비스분야(개인금융자문)에서 고객의 관계 결속(relationship commitment)에 영향을 미치는 선행변수에 대해 조사하였는데, 4가지 핵심 선행변수 중 커뮤니케이션 효과성(communication effectiveness)이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 2.1. 도구적 커뮤니케이션이 경제적 결속과 사회적 결속에 미치는 영향에 관한 가설

도구적 커뮤니케이션은 현재와 미래의 업무에 관한 정보의 전달을 촉진시키는데, 예를 들면 커뮤니케이션은 조직간 업무를 조직화하고 조정하는 방식으로 표현되기도 한다(Eisenberg and Goodall 1993). Zajac and Olsen (1993)은 초기 조직간 관계에서 전체 관계 설정을 위한 목표와 세부 과제, 그리고 계획 등에 관한 정보를 어떻게 상호 교환할 것인가에 대해 설명하면서, 지속적인 커뮤니케이션을 통해 공통된 가치에 대한 기대가 점진적으로 형성 되고, 상호간 결속(commitment)의 상태가 비교 검증 된다고 하였다.

따라서 경제적 이해관계 내지 업무와 관련된 도구적 커뮤니케이션이 증가 할수록 경제적 결속과 사회적 결속은 모두 증가할 것으로 추정해 볼 수 있다.

**가설 2-1:** 자동차 본사에 대한 영업점의 도구적 커뮤니케이션이 증가할수록 본사에 대한 영업점의 경제적 결속은 더욱 증가할 것이다

**가설 2-2:** 자동차 본사에 대한 영업점의 도구적 커뮤니케이션이 증가할수록 본사에 대한 영업점의 사회적 결속은 더욱 증가할 것이다

## 2.2. 사회적 커뮤니케이션이 경제적 결속과 사회적 결속에 미치는 영향에 관한 가설

도구적 커뮤니케이션에 비해 사회적 커뮤니케이션은 상대적으로 그 동안 그 중요성이 간과되어 왔다. 마케팅 채널구조 하에서 사회적 커뮤니케이션은 소매업체의 경계인들에게 공급업체의 경계인들을 영업적인 측면과 인간적 신뢰성 측면 모두에서 평가할 수 있는 기회를 제공 하며, 자신과 상대방의 가치를 평가하고 주장할 수 있는 근본적인 기능을 제공해 줄 수 있다.

MacNeil(1978)은 사업 계획과 업무 등에 관한 커뮤니케이션이 관계적 파트너십을 유형화하지만, 복잡하고 인간적인 그리고 비경제적인 만족감도 또한 매우 중요하다고 주장하였다. Uzzi(1997)는 관계적 교환 관계에 위치한 관리자들은 일반적으로 다음과 같은 방식으로 그들의 파트너들을 표현한다고 주장하였다. “당신들은 그들이 업무 외에 하고 있는 것들에 관심을 가지고 있다”, “그들은 전체 가족의 일원이다”. 결론적으로 사회적 커뮤니케이션은 매우 중요한 과정으로 볼 수 있는데, 이는 사회적 구조 안에 경제적 행위들을 포함하게 하며, 두 주체간의 유대감 내지 결속감을 더욱 증가시키기 때문이다.

**가설 3-1:** 자동차 본사에 대한 영업점의 사회적 커뮤니케이션이 증가할수록 본사에 대한 영업점의 경제적 결속은 더욱 증가할 것이다

**가설 3-2:** 자동차 본사에 대한 영업점의 사회적 커뮤니케이션이 증가할수록 본사에 대한 영업점의 사회적 결속은 더욱 증가할 것이다

## 3. 결속 차원이 관계성과에 미치는 영향에 관한 가설

관계성과는 주로 투자수익률, 수익, 매출, 비용 절감 등으로 평가되어 왔는데 (Noordewier, John, and Nevin 1990, Raven, McCullough, and Tansuhaj 1994), 본 연구에서는 관계성과를 비용절감, 수익성, 관계에서 비롯되는 일반적인 재무적 성과 등에 초점을 맞추고 있다. Morgan and Hunt(1994)는 관계결속은 관계투자 보호를 위한 교환 당사자들의 협력관계를 증진시키며, 현존 파트너와의 관계강화에 대한 선호도를 강화시켜 단기적 이익추구를 배제하게 하며, 자신의 이익보다 시스템 전체의 성과를 중시하게 하여 성과향상을 가져오게 한다고 주장하였다. 따라서 관계유지 비용과 이익에 대한 인지로 관계를 지속하려는 의도가 높거나 본사에 대한 감정적 애착이 높다면 본사의 시스템 운영에 적극적인 협력을 하게 됨으로써 직영점 및 대리점의 관계성과가 높아질 것으로 추측할 수 있다.

**가설 4-1:** 본사에 대한 자동차 영업점의 경제적 결속 수준이 증가할수록, 자동차 영업점의 관계성도도 증가할 것이다.



가설 4-2: 본사에 대한 자동차 영업점의 사회적 결속 수준이 증가할수록, 자동차 영업점의 관계성과도 증가할 것이다.

(path)가 '사회적 커뮤니케이션 -> 사회적 결속 -> 관계 성과'의 하위 경로(path)보다 관계성과를 더욱 높일 것이다.

#### 4. 내생 변수간의 상이한 영향 관계에 관한 가설

커뮤니케이션의 2차원과 결속의 2차원간 상호관계에 있어서, 개념적으로 경제적 관점의 요인들과 사회적 관점의 요인으로 크게 분류할 수 있다. 따라서 우리는 개념적 관련성이 높은 도구적 커뮤니케이션과 경제적 결속, 그리고 사회적 커뮤니케이션과 사회적 결속의 상관도가 각각 도구적 커뮤니케이션과 사회적 결속, 그리고 사회적 커뮤니케이션과 경제적 결속의 상관도보다 높을 것으로 예상해 볼 수 있다. 아래에서는 이와 관련된 영향도의 차이 검증을 위한 가설들을 제시한다.

가설 5: 본사에 대한 영업점의 도구적 커뮤니케이션이 증가할수록, 본사에 대한 영업점의 사회적 결속보다는 경제적 결속이 더욱 증가할 것이다.

가설 6: 본사에 대한 영업점의 사회적 커뮤니케이션이 증가할수록, 본사에 대한 영업점의 경제적 결속보다는 사회적 결속이 더욱 증가할 것이다.

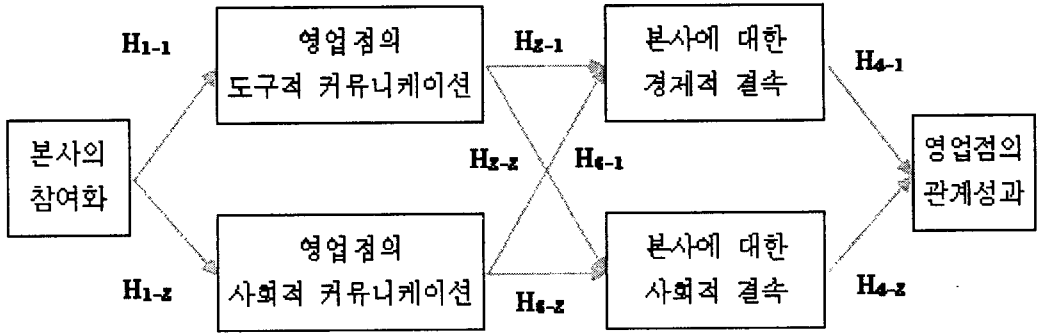
가설 8: '도구적 커뮤니케이션 -> 경제적 결속 -> 관계 성과'의 상위 경로

관계성과는 거래비용, 또는 관계관리 비용과 관련된 효율성을 의미하는데 (Lusch and Brown 1996), 이러한 관계성과는 관계 당사자에게 나타난 매출액, 재고회전을, 마진폭, 투자수익률 등의 재무적 지표에 일어난 변화를 가리킨다(Kalwani and Narayanda 1995). 본 연구에 도입된 관계성과도 상위의 개념처럼 경제적 성과에 포함될 수 있는데, 관계유지 비용과 이익 때문에 조직간 관계를 존속하려는 경제적 결속이 높아지면 감정적 애착에 기인한 사회적 결속에 비해 향후 이익을 획득하기 위한 영업점의 노력이 증가하고, 그로 인해 영업점의 관계성과는 더 향상될 것이다.

가설 7: 자동차 본사에 대한 영업점의 사회적 결속보다는 경제적결속이 관계 성과를 더욱 증가시킬 것이다.

5. 종합적인 연구 모형

〈그림 1〉종합적인 연구모형



IV. 연구방법

1. 연구 설계 및 자료 수집

본 연구는 국내 최대 자동차 제조업체의 직영점과 대리점을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 본 연구의 목적이 자동차 제조업체와 직영점 및 대리점간 관계에서 참여화 수준이 커뮤니케이션 차원에 미치는 영향과 커뮤니케이션 차원이 결속차원과 관계성과에 미치는 영향을 영업점의 입장에서 분석하는 것이었기 때문에 직영점과 대리점을 모두 분석의 대상으로 포함하였다.

연구에 사용된 자동차 제조업체는 국내 자동차 제조업체의 선두 업체로 선정하였으며, 조사대상은 서울 및 수도권 지역의 직영점과 대리점을 대상으로 11월말부터 12월초까지 약 3주간에 걸쳐서 무작위표본(random sampling)을 사용하여 표본을 추출하였다. 배포된 설문지의 주 내용이 본사와의 관계에 대한 문항이므로 응답자들이 그러한 질

문에 응답할 수 있도록 직영점 및 대리점 공히 운영기간이 최소한 3개월 이상인 영업점을 선정하였고, 설문 응답자는 영업점장 내지 영업점의 전반적 업무를 관장하는 업무과장이었다. 조사를 실시하기 전에 자동차 산업에 대한 이해와 설문지의 타당성을 높이기 위해 개별 면접을 실시하여 최종 설문지가 완성되었다. 조사대상은 서울 및 수도권이었으며, 총 357부를 배포해 200부를 회수하여 56.0%의 회수율을 기록했다. 자동차 본사와의 관계 문항에 성실히 답한 유용한 설문지는 200부였고, 분석단위는 자동차 본사와 영업점간 관계였다.

2. 측정

본 연구를 수행하기 위해 사용된 변수들은 다음과 같으며, 각각의 차원에 대한 측정문항들은 가장 일반적인 척도방식인 리커트(likert) 5점 척도를 사용하였고, 기타 인구통계학적 (demo-graphic) 문항들은 명목형 척도(nominal scale)로 조사되었다. 설문지의 구성은 총 6개의 큰 차원(dimension)으

로 구성되어 있으며, 참여화, 도구적 커뮤니케이션, 사회적 커뮤니케이션, 경제적 결속, 사회적 결속, 관계성으로 이루어져 있다.

자동차 본사의 참여화는 본사의 의사결정에 대해 영업점을 참여시키는 정도로, Dwyer and Oh(1987)의 참여화(participation) 척도를 자동차 영업점 유통경로에 맞게 표현을 수정하여 사용하였다. 이 때 사용된 측정 항목은 '본사는 주문, 물류 등에서 우리의 의견을 수용한다', '우리는 본사의 생산계획이나 경영계획 수립에 도움이 되는 정보를 적극적으로 제공한다', '본사는 본사의 경영활동 개선에 도움이 될 제안을 하도록 우리에게 권유한다', '본사는 판매정책과 절차의 변화를 피하기 전에 대체로 우리의 의견을 듣는다' 등 4개 항목이 포함되었고, 자동차 영업점장 및 업무과장을 대상으로 조사하여 그 평균치로 측정하였다.

영업점의 도구적 커뮤니케이션은 사업과 직접적인 관련 있는 정보의 상호교환이나 채널 사업목적의 성취를 위한 커뮤니케이션 활동으로, Sheng, Brown, and Nicholson (2005)의 도구적 커뮤니케이션 척도를 자동차 유통경로에 맞게 표현을 수정하여 사용하였다. 이 때 사용된 측정 항목은 '본사와 우리는 점포 계약에 의해 우리가 해야 하는 구체적인 업무들에 관해 일반적으로 이야기한다', '본사는 우리가 해야 하는 업무들에 관한 정보들을 우리에게 줌으로써, 우리를 도와준다', '우리는 업무관련 정보를 본사와 대화를 통해서 얻는다', '우리는 본사 담당자와 만나면, 우리가 수행해야 하는 업무와 역할에 대해서 이야기한다', '우리는 본사에게 자동차 마케팅 방안에 관한 정보를 묻는다', '우리는 본사에게 본사의 영업점 관련

향후 계획 내지 정책에 관해서 물어본다', '우리는 종종 우리의 목표가 무엇인지에 관해서로 상의한다', '우리는 본사담당자로부터 영업점 관련된 장기 사업전략에 관한 정보를 얻는다' 등 8개 항목이 포함되었고, 자동차 영업점장 및 업무과장을 대상으로 조사하여 그 평균치로 측정 하였다.

영업점의 사회적 커뮤니케이션은 사업과 관련 없는 대화를 통한 개인적 정보의 교환이나 순수한 사교 모임을 통한 커뮤니케이션 활동으로, Sheng, Brown, and Nicholson (2005)의 사회적 커뮤니케이션 척도를 자동차 유통경로에 맞게 표현을 수정하여 사용하였다. 이 때 사용된 측정 항목은 '본사 판매담당자와 우리는 업무 이외의 관심거리에 대해 이야기한다', '본사 판매담당자와 우리는 때때로 순수히 사교적인 모임을 가진다', '본사 판매담당자와 우리는 자동차나 판매 이외의 주제에 대해 이야기한다' 등 3개 항목이 포함되었고, 자동차 영업점장 및 업무과장을 대상으로 조사하여 그 평균치로 측정하였다.

자동차 본사에 대한 영업점의 경제적 결속은 관계 유지의 비용과 이익에 대한 인지에 기반을 두어 본사와의 관계를 유지하려는 가맹점의 의도로, Geyskens, Steenkamp, Scheer, and Kumar (1996)와 Lee, Sirgy, Brown, and Bird (2003)의 계산적 결속(calculative commitment) 척도를 자동차 영업점 유통경로에 맞게 표현을 수정하여 사용하였다. 이 때 사용된 측정 항목은 '우리가 본사와의 관계를 지속하지 않는다면, 관계를 끝냄으로써 생기는 손실이 너무 클 것이다', '금전적으로 이익이 되기 때문에 우리는 본사와의 관계에 남아있기를 원한다',

‘우리와 본사의 거래는 서로 경제적으로 이익이 되기 때문에 우리는 본사와의 관계를 지속하길 원한다’, ‘다른 업체로 전환하는데 많은 시간과 노력이 들기 때문에 우리는 본사의 한 일원으로 남아있다’ 등 4개 항목이 포함되었고 자동차 영업점장 및 업무과장을 대상으로 조사하여 그 평균치로 측정하였다.

자동차 본사에 대한 영업점의 사회적 결속은 본사와 동일시하고 관련되는 감정을 기반으로 본사와의 관계를 유지하려는 가맹점의 의도로, Geyskens, Steenkamp, Scheer, and Kumar (1996), Kumar, Hibbard, and Stern(1994), 그리고 Kumar, Scheer, and Steenkamp(1995)의 정서적 결속 (affective commitment) 척도를 자동차 영업점 유통경로에 맞게 표현을 수정하여 사용하였다. 이때 사용된 측정항목은 ‘우리는 진정으로 본사와 거래하는 것이 즐겁기 때문에 본사의 한 일원으로 남아있기를 바란다’, ‘우리는 개인적으로 본사 담당자를 좋아하기 때문에 본사와의 관계를 지속하고자 한다’, ‘우리와 본사는 서로가 우호적인 관계이기 때문에 우리는 본사와 관계를 지속하기를 원한다’, ‘본사에 대한 강한 애착 때문에 우리는 본사의 한 일원으로 남아있기를 바란다’, ‘본사에 대한 강한 소속감 때문에 우리는 본사의 한 일원으로 남아있다’ 등 5개 항목이 포함되었고 자동차 영업점장 및 업무과장을 대상으로 조사하여 그 평균치로 측정하였다.

자동차 영업점의 관계성과는 본사와의 거래로 인한 영업점의 이익 증가 및 운영비용 절감 정도로, Lee, Sirgy, Brown, and Bird (2003)의 관계성과 (relational performance) 척도를 자동차 영업점 유통경로에 맞게 표현을 수정하여 사용하였다. 이 때 사용된

측정 항목은 ‘본사와의 거래로 인해 우리 점포의 이익이 늘어났다’, ‘본사와 같이 사업을 함으로써 우리는 상당한 사업 운영비용을 절약했다’, ‘본사와의 관계로 인해 우리는 더 나은 재정 상태에서 사업을 운영할 수 있었다’ 등 3개 항목이 포함되었고 자동차 영업점장 및 업무과장을 대상으로 조사하여 그 평균치로 측정하였다.

## V. 실증분석

### 1. 조사 대상의 특성

수집한 설문을 통해 분석한 조사 대상의 특성은 <표 1>과 같으며, 채널 형태, 영업점의 직원 수, 영업점의 매장 규모, 영업점의 월 평균매출 등을 살펴보았다.

또한 본 연구는 대리점과 직영점간 이론적 모형(theoretical model)에 대한 차이를 보는 것이므로 채널 형태에 따른 기타 인구통계학적 변인(직원 수, 매장규모, 월 평균매출)의 분포를 추가적으로 <표 2>에서 검토해 보았다. 전반적으로 대리점과 직영점의 매장 규모, 직원 수, 운영기간 측면에서 대리점은 직영점에 비해 작은 것을 알 수 있다. 직영점은 90평 이상이 되는 집단이 직영점 내의 59%를 차지하는 반면, 대리점은 8%에 지나지 않으며, 직원 수 측면에서도 직영점은 20명 이상인 곳이 전체 직영점의 48%를 차지하는 반면, 대리점의 경우는 18%에 그치고 있다. 이와 같이 채널 형태에 따른 인구통계적 변인의 특성들이 굉장히 다른 성향을 보이는 것으로 나타났다.

〈표 1〉 표본의 구성

인구통계변인	구분	빈도	%
채널 형태	대리점	100	50.0
	직영점	100	50.0
직원 수	10명 이하	23	11.5
	11 ~ 20명	134	67.0
	21 ~ 30명	37	18.5
	31명 이상	6	3.0
매장 규모	20평 이하	5	2.5
	21 ~ 40평	51	25.5
	41 ~ 60평	42	21.0
	61 ~ 80평	31	15.5
	81 ~ 100평	33	16.5
	101평 이상	38	19.0
월 평균 매출	5,000만원 미만	4	2.0
	5,000~9,000만원 미만	31	16.0
	9,000만원 이상	162	82.0

〈표 2〉 채널 형태에 따른 표본 구성

인구통계변인	구분	매장 운영방식		Total
		대리점	직영점	
매장 규모	50평 미만	53	10	63
	50평 이상~90평 미만	39	31	70
	90평 이상	8	59	67
직원 수	15명 미만	53	15	68
	15명 이상~20명 미만	29	37	66
	20명 이상	18	48	66
운영기간	8년 미만	55	14	69
	8년 이상~11년 미만	39	21	60
	11년 이상	6	65	71
월 평균 매출	5,000만원 미만	3	1	4
	5,000~9,000만원 미만	28	3	31
	9,000만원 이상	68	94	162
	무응답	1	2	3

## 2. 변수의 신뢰성과 타당성

본 연구에서 상정한 요인(factor)은 총 6개로 구분되며, 이들 6개의 요인을 지지하는 측정변수(measurable variable)는 총 24개로 구성되어 있다. 총 24개의 관련문항 중에서 요인을 지지하지 않는 측정변수는 신뢰도 분석(Reliability Analysis)을 통해

제외하였으며, 신뢰도 분석을 통해 확정된 주요 변수들을 기준으로 6개 요인을 위한 요인점수(factor score)를 산출하였다. 이들과 각 요인에 대한 요인점수는 인구통계학적 변인에 대한 차이검증에 활용하였다. 이에 본 연구는 요인들을 지지하는 측정도구의 구성개념 타당성을 검증하기 위하여 SPSS (Statistical Package for Social Science)

〈표 3〉 요인분석 결과

차원	측정 항목	요인 적재치	Alpha
커뮤니케이션	도구적 커뮤니케이션6	0.801	0.920
	도구적 커뮤니케이션4	0.797	
	사회적 커뮤니케이션 1	0.744	
	도구적 커뮤니케이션5	0.743	
	사회적 커뮤니케이션3	0.725	
	도구적 커뮤니케이션7	0.700	
	도구적 커뮤니케이션8	0.688	
	사회적 커뮤니케이션2	0.672	
	도구적 커뮤니케이션3	0.654	
	도구적 커뮤니케이션1	0.646	
정서적 결속	정서적 결속	0.798	0.950
	정서적 결속5	0.789	
	정서적 결속1	0.728	
	정서적 결속2	0.696	
	정서적 결속3	0.652	
계산적 결속	계산적 결속2	0.801	0.830
	계산적 결속3	0.756	
	계산적 결속1	0.552	
	계산적 결속4	0.500	
참여화	참여화2	0.744	0.868
	참여화3	0.738	
	참여화4	0.642	
	참여화1	0.561	
관계성과	관계성과2	0.823	0.963
	관계성과3	0.751	
	관계성과1	0.666	

Version 13.0을 이용해 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)중에서 주축인자 분해법(Principal Axis Factoring)을 적용하여 표본을 통해 조사된 여러 측정변수들을 유사한 항목(common factor)끼리 묶어 적은 수의 요인으로 축소시키는 분석 기법을 사용하였다. 요인회전 방법은 직각회전(Orthogonal Rotation)중에서도 가장 대중적이고 보편적으로 활용되는 배리맥스 기법(Varimax Method)을 통해 요인을 도출하였다.

고유치(eigenvalue)가 1.0 이상 되는 곳에서 요인의 개수가 정의된다는 Kaiser's Rule을 통해 요인의 개수를 정하는 것이 일반적이며, <표 3>에서 보는 바와 같이, 요인을 6개로 나누어 탐색적 요인분석 결과를 통해 요인의 타당성을 검증하였다. 결과는 본 연구의 설문순서에 상관없이 요인적재값(Factor Loading)순으로 정렬하였다. 요인 적재값은 일반적으로 ±0.3 이상이면 설명력을 가지고 있다고 본다. 회전된 요인적재행렬에서 해

석하는 데에 있어 발생하는 2가지 문제가 있는데, 인자의 양극화 현상(Bi-polarity)과 인자의 복잡화 현상(Complexity)이다.그런데, 도구적 커뮤니케이션과 사회적 커뮤니케이션 요인이 한 요인으로 축소되는 현상이 발생되었다. 특히, 사회적 커뮤니케이션이 인자의 복잡화 현상을 가지고 있는 것으로 보이나, 신뢰도 분석을 통해 내적 일관성에 문제가 발생하지 않아 커뮤니케이션에 대한 두 요인을 각각 독립적인 것으로 가정하고 분석을 수행하였다.

확증적 요인분석을 위해서는 변인간의 상관관계를 먼저 규명하고 이 상관계수를 활용해서, 분석 데이터로 활용하게 된다. 본 연구에서 상정된 모든 측정변수에 대한 상관관계를 데이터로 활용하지만, 모형에서 상정한 요인들을 기준으로 상관관계를 보이기로 했다. <표 4>은 6개 요인간의 상관계수 분석을 한 결과이다.

<표 4> 요인 간 상관관계 분석

요인	참여화	도구적 커뮤니케이션	사회적 커뮤니케이션	계산적 결속	정서적 결속	관계성과
참여화	1.000					
도구적 커뮤니케이션	0.604***	1.000				
사회적 커뮤니케이션	0.514***	0.729***	1.000			
계산적 결속	0.387***	0.389***	0.223***	1.000		
정서적 결속	0.517***	0.571***	0.515***	0.616***	1.000	
관계성과	0.589***	0.478***	0.358***	0.599***	0.653***	1.000

### 3. 연구 모형 및 가설 검증

본 연구에서 상정한 이론모형을 전체 영업점 그리고 대리점과 직영점이 각각 어느 정도 부합하며, 정의된 각각의 경로계수가 통계적으로 유의한 지를 검증하였다. 매장 운영방식에 따라 이론모형과 실증모형을 검증함으로써 이론모형의 부합 정도와 실증모형의 인과관계의 차이를 규명하고, 이론과 실제모형의 차이를 살펴보았다. 또한, 대리점과 직영점 각각의 경로계수도 인과관계측면에서 어느 운영방식이 더 강한 효과를 가지는 지도 검증하였다. 이런 일련의 검증과제들은 8개의 연구가설로 정의되어 채택여부를 확인하였다.

#### 3.1 전체 영업점에 대한 검증 결과

먼저 전체 표본(직영점 + 대리점)의 이론모형에 대한 검증은 가설 1 에서 가설 4까지

지를 대상으로 하였으며, 그 결과를 보면 참여화는 사회적 커뮤니케이션보다 도구적 커뮤니케이션에 보다 강한 영향력을 미치는 것으로 나타났으며, 도구적 커뮤니케이션은 경제적 결속과 사회적 결속에, 사회적 커뮤니케이션은 경제적 결속에 강한 영향을 미치는 것으로 나타나, 전체 표본을 대상으로 한 이론모형은 실제와 아주 부합하였다. 또한 임계치(p-value)는 0.47로 모든 유의수준에서 실제와 이론모형이 잘 부합되었다.

#### 3.2 대리점에 대한 검증 결과

다음으로 대리점의 이론모형에 대한 검증은 가설 1 에서 가설 4까지를 대상으로 하였으며, 그 결과를 살펴보면 대리점의 경우, 참여화는 사회적 커뮤니케이션보다 도구적 커뮤니케이션에 보다 강한 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 그리고, 도구적 커뮤니케이션은 경제적 결속에, 사회적 커뮤니케이션은 사회적 결속에 더 강한 영향을

〈표 5〉 전체 표본의 이론모형에 대한 가설검증

가설	경로	추정치	T값	채택여부
가설1-1	참여화 → 도구적 커뮤니케이션	0.95	4.31***	채택
가설1-2	참여화 → 사회적 커뮤니케이션	0.83	3.62***	채택
가설2-1	도구적 커뮤니케이션 → 경제적 결속	0.68	3.56***	채택
가설2-2	도구적 커뮤니케이션 → 사회적 결속	0.73	3.51***	채택
가설3-1	사회적 커뮤니케이션 → 경제적 결속	-0.34	-1.99**	기각
가설3-2	사회적 커뮤니케이션 → 사회적 결속	0.10	0.49	기각
가설4-1	경제적 결속 → 관계성과	0.45	3.24***	채택
가설4-2	사회적 결속 → 관계성과	0.51	5.68***	채택

2 =305.16 (P=0.47), df=304, GFI=0.93, CFI=0.94, NFI=0.97, RMR=0.053  
|p|<0.01:\*\*\*, |p|<0.05:\*\*, |p|<0.1:\*



〈표 6〉 대리점의 이론모형에 대한 가설검증

가설	경로	추정치	T값	채택여부
가설1-1	참여화 → 도구적 커뮤니케이션	0.99	2.55***	채택
가설1-2	참여화 → 사회적 커뮤니케이션	0.55	3.07***	채택
가설2-1	도구적 커뮤니케이션 → 경제적 결속	0.36	1.90*	채택
가설2-2	도구적 커뮤니케이션 → 사회적 결속	0.09	0.73	기각
가설3-1	사회적 커뮤니케이션 → 경제적 결속	-0.40	-2.27**	기각
가설3-2	사회적 커뮤니케이션 → 사회적 결속	0.50	3.96***	채택
가설4-1	경제적 결속 → 관계성과	0.05	0.44	기각
가설4-2	사회적 결속 → 관계성과	0.51	3.86***	채택

2 = 497.98(P=0.00), df=302, GFI=0.91, CFI=0.93, NFI=0.90, RMR=0.07  
 |p|<0.01:\*\*\*, |p|<0.05:\*\*, |p|<0.1:\*

〈표 7〉 직영점의 이론모형에 대한 가설검증

가설	경로	추정치	T값	채택여부
가설1-1	참여화 → 도구적 커뮤니케이션	0.95	4.86***	채택
가설1-2	참여화 → 사회적 커뮤니케이션	0.89	3.21***	채택
가설2-1	도구적 커뮤니케이션 → 경제적 결속	1.01	4.58***	채택
가설2-2	도구적 커뮤니케이션 → 사회적 결속	0.94	5.15***	채택
가설3-1	사회적 커뮤니케이션 → 경제적 결속	-0.49	-2.26**	기각
가설3-2	사회적 커뮤니케이션 → 사회적 결속	-0.32	-1.73*	기각
가설4-1	경제적 결속 → 관계성과	0.42	4.20***	채택
가설4-2	사회적 결속 → 관계성과	0.42	4.67***	채택

2 = 480.80(P=0.00), df=304, GFI=0.94, CFI=0.95, NFI=0.93, RMR=0.05  
 |p|<0.01:\*\*\*, |p|<0.05:\*\*, |p|<0.1:\*

주는 것으로 나타났다. 또한, 관계성과에 영향을 미치는 경제적 결속과 사회적 결속 중에서 사회적 결속이 관계성과에 인과관계를 가지는 것으로 나타났다. 이론모형의 모형 적합도는 GFI와 AGFI를 고려해 보면, 대체적으로 양호한 적합도를 지니는 것으로 나타났다.

### 3.3 직영점에 대한 검증 결과

다음으로 직영점의 이론모형에 대한 검증은 가설 1 에서 가설 4까지를 대상으로 하였으며, 그 결과를 살펴보면 직영점의 경우 대리점과는 달리, 본 연구에서 상정된 모든 경로계수에 대해 통계적으로 유의한 (statistically significant) 결과를 보이고 있

다. 특히, 대리점에서는 경제적 결속이 관계 성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나, 직영점의 경우 0.42의 영향력을 관계 성과에 미치는 것으로 나타났다. 또한 가설에서 정의한 대로, 도구적 커뮤니케이션이 경제적 결속에 더 강한 인과관계를 지니고 있는 것으로 나타났다.

### 3.4 효과에 대한 유의성 검증

앞의 네 가지 가설검증을 통해 참여화, 커뮤니케이션, 결속이 관계성과에 미치는 영향에 대한 이론모형을 검증하였으며, 다음으로 대리점과 직영점 각각에 대해 경로 계수의 유의성 검증을 실시하였다. 본 연구에서는 효과에 대한 유의성 검증을 위해 가설5에서 가설7을 추가로 상정해 보았다. 먼저, 대리점의 경우 다음 <표 8>에서 보는 바와 같이 가설 7을 제외하고는 모두 채택되었다. 가설 7의 경우는 유의수준 0.1에서 유의했으나 방향성 문제로 기각되었으며 사회적 결속이 경제적 결속보다 관계성과

에 더 영향을 주는 것으로 나타났다. 그리고, 도구적 커뮤니케이션은 사회적 결속보다 경제적 결속에 더 강한 영향을 주며 (2df(1)=37.37,  $p<0.01$ ), 사회적 커뮤니케이션은 경제적 결속보다 사회적 결속에 더 영향을 주는 것으로 나타났다(2df(1)=2.39,  $p<0.1$ ).

다음으로, 동일한 분석방법으로 직영점에 대해 가설 검증을 하였다. 직영점의 경우는 가설 5만이 채택되었으며(2df(1)=119.76,  $p<0.01$ ), 가설 6의 경우는 동일성 검증에서 통계적으로 유의하나 방향성 문제로 기각이 되었다. 또한, 직영점의 경우는 경제적 결속과 사회적 결속 모두 관계성과에 유의한 영향을 미치고 있으나 가설 4-1과 가설 4-2에서 보는 바와 같이, 두 요인은 관계성과에 동일하게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로, 다음과 같이 도구적 커뮤니케이션에서 관계성과까지 미치는 간접효과와 사회적 커뮤니케이션에서 관계성과까지 미치는 간접효과에 대한 동일성 검증을 위해 가설 8에 대한 검증을 수행하였다. 구조 방정식모형에서는 기본적으로 직접효과와 간

<표 8> 효과에 대한 유의성 검증(대리점)

가설	경로	가설	2 차이	채택여부
가설5	A: 도구적 커뮤니케이션 → 경제적 결속 B: 도구적 커뮤니케이션 → 사회적 결속	A>B	37.37***	채택
가설6	A: 사회적 커뮤니케이션 → 경제적 결속 B: 사회적 커뮤니케이션 → 사회적 결속	A<B	2.39*	채택
가설7	A: 경제적 결속 → 관계성과 B: 사회적 결속 → 관계성과	A>B	3.12*	기각*

|p|<0.01:\*\*\*, |p|<0.05:\*\*, |p|<0.1:\*

〈표 9〉 효과에 대한 유의성 검증(직영점)

가설	경로	추정치	2 차이	채택여부
가설5	A: 도구적 커뮤니케이션 → 경제적 결속	A>B	119.76***	채택
	B: 도구적 커뮤니케이션 → 사회적 결속			
가설6	A: 사회적 커뮤니케이션 → 경제적 결속	A<B	43.10***	기각*
	B: 사회적 커뮤니케이션 → 사회적 결속			
가설7	A: 경제적 결속 → 관계성과	A>B	0.22	기각
	B: 사회적 결속 → 관계성과			

$|p|<0.01:***, |p|<0.05:**, |p|<0.1:*$

〈표 10〉 상위 및 하위 경로에 대한 유의성 검증

구분	경로	효과	T값	채택여부
대리점	도구적 커뮤니케이션 → 경제적 결속 → 관계 성과	0.08	0.84	기각
	사회적 커뮤니케이션 → 사회적 결속 → 관계 성과	0.15	2.49**	
직영점	도구적 커뮤니케이션 → 경제적 결속 → 관계 성과	<b>0.85</b>	<b>5.59***</b>	채택
	사회적 커뮤니케이션 → 사회적 결속 → 관계 성과	-0.63	-2.48**	

$|p|<0.01:***, |p|<0.05:**, |p|<0.1:*$

접효과가 존재하며, 이들의 총합은 총 효과로 정의될 수 있다. 본 연구에서는 도구적 커뮤니케이션과 사회적 커뮤니케이션이 각각 관계성과에 간접적으로 미치는 효과에 대한 차이를 검증하기로 했다. <표 10>에서 보는 바와 같이, 직영점의 경우는 가설 8이 채택되었지만 대리점은 기각되었다. 결국, 직영점은 가설에서 정의한 바와 같이 "도구적 커뮤니케이션 → 경제적 결속 → 관계 성과"가 "사회적 커뮤니케이션 → 사회적 결속 → 관계 성과"보다 강한 영향력을 간접적으로 주는 것으로 나타났다.

### 3.5 인구통계학적 변인에 대한 차이검증

먼저 채널 형태에 따라 본 연구에서 상정한 요인별로 유의미한 차이가 있는지 독립 이표본 차이검정(independent samples t-test)을 수행하였다. <표 11>에서 보는 바와 같이, 대리점은 직영점보다 모든 요인에 대해서 낮은 성향을 보이고 있다. 단, 경제적 결속에서는 대리점과 직영점 각각 3.608과 3.773으로 유의한 차이가 없었다. 즉, 직영점이 참여화, 도구적 커뮤니케이션, 사회적 커뮤니케이션, 사회적 결속, 관계성과 모든 부분에서 강한 성향을 보이고 있는 것으로 나타났다. 특히, 참여화, 사회적 결속 그

〈표 11〉 채널형태에 따른 요인별 차이 검증

요인	매장 구분	표본크기	평균	T값	채택여부	표준편차
참여화	대리점	100	3.003	-5.209***	채택	0.687
	직영점	100	3.638			1.007
도구적 커뮤니케이션	대리점	100	3.239	-2.454***	채택	0.617
	직영점	100	3.505			0.893
사회적 커뮤니케이션	대리점	100	2.647	-2.802***	채택	0.809
	직영점	100	3.020			1.058
경제적 결속	대리점	100	3.608	-1.305	기각	0.572
	직영점	100	3.773			1.128
사회적 결속	대리점	100	3.082	-4.325***	채택	0.879
	직영점	100	3.706			1.144
관계성과	대리점	100	3.083	-4.777***	채택	0.624
	직영점	100	3.880			1.547

$|p| < 0.01: ***$ ,  $|p| < 0.05: **$ ,  $|p| < 0.1: *$

리고, 관계성과 부분에서는 현격하게 차이를 보이는 것으로 나타났다. 기타 통계적 변인 분석을 통해서 매장규모, 직원수, 운영기간 별로 유의미한 차이가 있는지 분산분석(ANOVA)을 수행하였다. 그 결과 매장 규모가 클수록, 직원수가 많을수록, 운영기간이 길수록 대부분의 변인에서 보다 강한 영향을 나타내 주었다.

관료적 구조화 변수 중 하나인 참여화는 커뮤니케이션 차원에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 커뮤니케이션 차원은 결속 차원에 채널형태에 따라 상이한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 결속 차원은 관계성과에 채널형태에 따라 상이한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 아래에서 검증 가설 순번과 채널형태별로 구분해서 그 결과를 요약하였다.

## 1.1 가설 1 ~ 가설 4

### 1.1.1 전체 영업점 대상

자동차 분사에 대한 전체 영업점의 참여화 수준은 도구적 커뮤니케이션과 사회적 커뮤니케이션 모두의 수준을 높이는 것으로 나타났다. 참여화가 인지화(cognitive)와 태도적(attitudinal) 과정을 통해 각각 도구적 커뮤니케이션과 사회적 커뮤니케이션에 긍정적 영향을 미칠 것이다(Sheng, Brown, &

## VI. 결론

### 1. 연구 결과

이 연구는 국내 최대 자동차 제조업체의 본사와 직영점 및 대리점의 유통경로를 대상으로 하여 본사와 영업점간의 커뮤니케이션과 관계에 초점을 맞추었다. 이 연구에서

Nicholson 2005)라는 기존 이론과 일치하며, 참여화는 사회적 커뮤니케이션 보다 도구적 커뮤니케이션에 보다 강한 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

그리고, 도구적 커뮤니케이션은 경제적 결속과 사회적 결속 모두의 수준을 높이는 것으로 나타난 반면, 사회적 커뮤니케이션은 경제적 결속과 사회적 결속 모두에 유의미한 긍정적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이에 대한 분석은 1.1.4에서 상세 논의하였다. 2가지 결속 차원은 관계성과에 모두 유의적으로 긍정적인 영향을 보여주었다. 관계결속은 관계투자 보호를 위한 교환 당사자들의 협력관계를 증진시키며, 현존 파트너와의 관계강화에 대한 선호도를 강화시켜 단기적 이익추구를 배제하게 하며, 자신의 이익보다 시스템 전체의 성과를 중시하게 하여 성과향상을 가져오게 한다(Morgan & Hunt 1994)는 기존 연구결과와 일치하였다.

### 1.1.2 대리점 대상

자동차 본사에 대한 대리점의 참여화 수준은 도구적 커뮤니케이션과 사회적 커뮤니케이션 모두의 수준을 높이는 것으로 나타났다.

가설과 같이 대리점의 도구적 커뮤니케이션의 증가는 대리점의 본사에 대한 경제적 결속의 수준을 높이는 것으로 나타났다. 하지만 대리점의 도구적 커뮤니케이션이 사회적 결속에는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 업무적 의사소통 내지 경제적 이해관계를 주제로 한 의사소통 행위는 결속 차원 중 경제적 결속차원에 더

영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

가설과 같이 대리점의 사회적 커뮤니케이션의 증가는 대리점의 본사에 대한 사회적 결속의 수준을 높이는 것으로 나타났다. 하지만 대리점의 사회적 커뮤니케이션은 경제적 결속에는 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 대한 분석은 1.1.4에서 상세 논의하였다.

결국 대리점의 경우 커뮤니케이션과 결속의 2가지 차원 간 관계에서 경제적 측면과 사회적 측면의 교차적(Cross)인 상관관계는 약한 것으로 나타났다.

가설과 같이, 자동차 본사에 대한 대리점의 사회적 결속의 증가는 관계성과의 수준을 높이는 것으로 나타났다. 하지만 자동차 본사에 대한 경제적 결속의 증가는 관계성과에 유의미한 영향을 미치지 못하였다. 이는 대리점이 경제적 이해관계를 더 중시할 것이라는 기존 예측을 다소 벗어나는 결과로써, 국내 최대 자동차 제조업체라는 브랜드를 가진 자동차 본사와 장기적 유대관계를 형성하고자 하는 대리점의 욕구가 단기적 경제적 이익을 추구하려는 성향보다 더 강한 영향을 미치고 있다고 분석할 수 있다.

### 1.1.3 직영점 대상

자동차 본사에 대한 직영점의 참여화 수준은 도구적 커뮤니케이션과 사회적 커뮤니케이션 모두의 수준을 높이는 것으로 나타났다.

가설과 같이 직영점의 도구적 커뮤니케이션의 증가는 직영점의 본사에 대한 경제적 결속과 사회적 결속 모두의 수준을 높이

는 것으로 나타났다. 이는 직영점의 경우 경제적 이해관계를 중심으로 하는 업무적 커뮤니케이션 행위의 증가가 결속에 중요한 요인이 됨을 나타내고 있다.

가설과 달리, 직영점의 사회적 커뮤니케이션은 직영점의 자동차 본사에 대한 경제적 결속과 사회적 결속 모두에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 직영점의 경우 장기적 안정적 고용관계로 인해 경제적 이해관계보다는 정서적 사회적 관계에 대한 욕구가 더 클 것이라는 일반적 예측과는 다른 결과이다. 이는 자동차 시장의 경쟁 심화로 직영점 내에서도 실적 부담 및 고용안정성에 대한 불안감이 상존하고 있는 점 등이 주 원인으로 풀이된다. 이에 대한 분석은 1.1.4에서 상세 논의한다.

가설과 같이, 자동차 본사에 대한 직영점의 경제적 결속과 사회적 결속은 모두 관계성과 수준을 높이는 것으로 나타났다.

#### 1.1.4 가설 2, 3에 대한 결과 분석

가설 2, 3의 실증결과를 살펴보면 가설을 지지하는 경우, 가설을 지지하지 않으면서 가설과 부호가 일치하는 경우, 가설을 지지하지 않으면서 부호가 반대 방향으로 나오는 경우로 다양하게 나타났다. 이에 대하여는 아래와 같은 원인을 추측해 볼 수 있을 것이다.

먼저 경제적, 사회적 결속 변수가 기존 연구를 바탕으로 하였으나 결속 수준과 사회성 및 경제성이라는 두 개의 개념을 동시에 질문하고 있는 것과 관련이 있을 수 있다. 결속 수준은 높지만 사회적 특성과 관련이 적은 경우 또는 그 반대의 경우에 응

답자들이 답변하기 곤란할 수 있다.

두 번째로 대리점이 전체적으로 직영점에 비해 낮은 점수가 나오는 점과 관련이 있을 수 있다. 이와 관련해서는 대리점과 직영점 간 채널 형태에 따른 평균 및 표준편차 값을 비교분석하기 위해서 <표 11>과 같이 독립 이표본 차이검정(independent samples t-test)을 수행하였다. 그 결과 평균값은 대리점이 직영점에 비해 모든 요인에 대해서 낮은 성향을 나타내었으며, 경제적 결속에서만 대리점과 직영점이 유의한 차이를 보이지 않았다.

세 번째로 경제적, 사회적 결속과 도구적, 사회적 커뮤니케이션이 대리점과 직영점 직원들에게 각각 다른 의미로 해석될 수 있는 여지가 존재한다. 특히 실제 국내 자동차업계 유통업 현황을 살펴봐도 사회적 커뮤니케이션은 아직 자동차 영업점과 본사 간 관계에 있어 그 빈도가 낮은 단계로 판단되며, 채널형태에 따라 다른 의미로 해석될 여지도 존재하는 것이다.

네 번째로 추가적으로 기타 통계적 변인 분석(분산분석)을 통해서 매장규모가 클수록, 직원 수가 많을수록, 운영기간이 길수록 대부분 변인에서 보다 강한 성향을 나타내는 것도 확인할 수 있었다.

## 1.2 가설 5 ~ 가설 8

### 1.2.1 대리점 대상

가설과 같이, 자동차 본사에 대한 대리점주의 도구적 커뮤니케이션은 사회적 결속보다는 경제적 결속에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 경제성과 사회성으

로 구별되는 개념적 구분에 의한 차이로 해석된다.

가설과 같이 자동차 본사에 대한 대리점주의 사회적 커뮤니케이션은 경제적 결속보다는 사회적 결속에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 결과 역시 상기 가설의 설명과 동일한 원인으로 풀이된다.

가설과 달리 자동차 본사에 대한 대리점의 사회적 결속보다는 경제적 결속이 더 관계성과를 증가시키지는 않는 것으로 나타났다. 이는 일반적 예측과는 달리 계약관계 기반의 대리점이 경제적 이해관계에 의한 결속보다는 오히려 감정적 애착과 정서적 결속이 높을 때 성과가 더욱 높아진다는 것을 알 수 있다. 이는 국내 최대 제조업체라는 자동차 본사의 위상에 따른 장기적 안정적 관계에의 욕구가 매우 높다는 것으로 풀이된다.

가설과 달리 도구적 커뮤니케이션 -> 경제적 결속 -> 관계성과 경로(path)는 영향이 미미한 반면, 사회적 커뮤니케이션 -> 사회적 결속 -> 관계성과 경로(path)는 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상기 가설 7의 영향이 크게 작용한 것으로 풀이된다.

### 1.2.2 직영점 대상

가설과 같이, 자동차 본사에 대한 직영점주의 도구적 커뮤니케이션은 사회적 결속보다는 경제적 결속에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타나 우리의 가설을 잘 지지하고 있다. 이는 경제성과 사회성으로 구별되는 개념적 구분에 의한 차이로 판단된다.

가설과 달리 자동차 본사에 대한 직영점

주의 사회적 커뮤니케이션은 가설 3-1, 2에서 살펴본 바와 같이 경제적 결속과 사회적 결속 모두에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 직영점 경우 업무 관련 커뮤니케이션이 경제적 결속과 정서적 결속 모두를 증가시키는 것과 상반된 결과로써, 직영점은 안정적 고용과 영업 정보가 비교적 공개된 상황에서 사적인 커뮤니케이션 행위에 대한 필요성 자체가 낮으며, 앞에서도 지적한 바와 같이 사회적 커뮤니케이션 자체에 대한 개념적 이해도도 낮은 것으로 볼 수 있다.

가설과 달리 자동차 본사에 대한 직영점의 사회적 결속과 경제적 결속의 성과에의 영향은 동일한 것으로 나타났다. 이는 직영점의 경우 사회적 커뮤니케이션 행위 자체의 영향력이나 이해도는 떨어지나, 일단 결속 수준이 높아지면 결속의 종류와 상관없이 관계성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 풀이된다.

가설과 같이 직영점에서는 도구적 커뮤니케이션 -> 경제적 결속 -> 관계성과 경로(path)가 사회적 커뮤니케이션 -> 사회적 결속 -> 관계성과 경로(path) 보다는 강한 것으로 나타났다.

## 2. 연구의 의의 및 시사점

현재 국내 자동차 제조업체들은 수입차 업체들의 공격적 진출로 인해 이전보다 훨씬 더 치열한 경쟁상황을 맞이하고 있으며, 특히 외국업체들은 유통 분야에 있어서 국내업체들보다 훨씬 뛰어난 딜러운영시스템과 쇼룸 등을 운영하고 있다. 따라서 국내

제조업체들의 본사는 관계마케팅적 노력의 일환으로 직영점 및 대리점과의 의사소통과 결속 등을 강화하고 이를 통해 궁극적으로 관계성과를 제고할 수 있어야 한다.

자동차 본사는 영업점의 관계성과를 높이기 위해서 커뮤니케이션 차원과 결속 차원의 수준을 파악하여 본사가 실행해야 할 관계관리 전략을 실행할 수 있다. 하지만 자동차 판매 직영점과 대리점은 가설 1(참여화->커뮤니케이션)와 가설 5(도구적 커뮤니케이션 -> 경제적 결속 > 사회적 결속) 이외의 대부분의 가설에서 뚜렷한 차이를 나타내고 있으므로 채널형태별로 차별적인 전략을 실행해야 할 것이다.

먼저 대리점의 경우 경제적 결속보다 사회적 결속이 관계 성과에 더 큰 영향을 주었으며, 사회적 커뮤니케이션->사회적 결속->관계성과 경로(path)가 상대 경로(path)보다 더 강하게 나타났다. 이것은 일반적 예상과 달리 계약관계의 대리점이 오히려 사적 커뮤니케이션을 통한 감정적 결속에 대한 욕구가 더 크다는 것을 알 수 있다. 따라서 향후 자동차 본사는 대리점 관계관리 시, 대리점주에 대한 사적인 커뮤니케이션 활동을 보다 강화하고, 이를 통해 대리점의 본사에 대한 사회적 결속을 강화할 필요가 있다. 대리점이 해당 제조업체의 일원이라는 유대감을 만들어 주는 것이 매우 중요한 과제인 것이다.

직영점의 경우는 사회적 커뮤니케이션이 경제적 결속과 사회적 결속 모두에 부정적 영향을 미쳤는데, 이는 직영점이 예상과 달리 안정적 고용과 정보 공개 하에서 오히려 경제적이고 성과에 대한 커뮤니케이션

욕구가 더 크다는 것을 보여준다. 따라서 향후 자동차 본사는 직영점 관계관리 시, 오히려 업무적 커뮤니케이션을 다양화/활성화함으로써, 직영점의 결속 수준을 높이고 성과를 강화해 나갈 수 있을 것이다. 직영점의 경우는 본사와의 사적인 커뮤니케이션의 증가가 오히려 영업점간 오해를 조장시키며 업무 효율을 떨어뜨릴 수도 있다는 사실을 기억할 필요가 있다.

### 3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

마지막으로 본 연구의 한계 및 향후 연구방향을 살펴보고자 한다.

첫째, 도구적 커뮤니케이션과 사회적 커뮤니케이션에 상이한 영향을 미칠 수 있는 다른 선행변수들에 대한 연구가 미흡하였다. 본 연구에서는 관료적 구조화 변수 중 참여화만 선정하였으나, 채널상황을 나타내는 채널구조, 힘의 대칭성, 채널분위기 등의 다양한 변수들을 적용해 볼 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 설문 항목에 대한 응답자의 이해 부족과 설문 항목의 적합성 등에서 일부 비표본오차(non sampling error)의 발생가능성이 존재 하였다. 향후 연구에서 이에 대한 보완과 수정이 필요하다.

셋째, 본 연구는 특정 시점의 횡단적인 조사연구로 인해 자동차 본사와 직영점 및 대리점 간의 역동적인 특성을 파악하는 데 한계가 있었다. 향후 연구에서는 거래 당사자 간의 장기적인관계를 파악하기 위해 자료의 주기적인 조사와 분석 등의 작업이 필요하다.



넷째, 본 연구는 자동차 본사와 직영점 및 대리점의 상호 관계 측면에서 접근하지 못하고, 직영점 및 대리점의 일방향 관점에서 연구를 진행했기 때문에 향후 연구에서는 제조업체 본사의 관점도 포함한 양방향 측면의 연구 설계가 필요하다.

다섯째, 본 연구는 종속변수와 독립변수가 Self-Report 방식을 사용함으로써 Response Style Bias에 의해 두 변수간 관계가 실제보다 과장될 가능성이 있다.

논문접수일 : 2007. 06. 04

논문게재일 : 2007. 10. 11

## 참고문헌

- 박상현 (2005), “커뮤니케이션 유형이 직무 만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 연세대학교 정경대학원 석사학위논문.
- 박종희(1999), “유통경로상에서의 영향전략, 규범, 및 관계결속에 관한 연구”, *마케팅관리연구*, 제4권(1호), 109- 135.
- 오세조 (1990), “프랜차이즈 경로상에서 관계결속에 대한 내부 정치경제적 영향,” *경영학연구*, 제19권 제 2호, 한국경영학회, 47-66.
- 오세조(1996), *시장지향적 유통관리*, 박영 사.
- 오세조, 박진용, 강호석 (1994), “산업재 구매자-판매자 관계에 있어서 규범, 관료화, 그리고 힘의 배분구조,” *경영학연구*, 제24권 제4호, 1-16.
- 윤석진(2005), “조직구성원의 커뮤니케이션 관련요인이 조직몰입에 미치는 영향-공군조직을 대상으로,” 연세 대학교 대학원 석사학위논문.
- 조대석(2004), “조직커뮤니케이션이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증적 연구,” 순천대학교 경영학석사학 위논문.
- 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 Weitz (1989), “Determinants of continuity in Conventional Industrial Channel Dyads,” *Marketing Science*, Vol. 8(Fall), 310-323.
- Anderson, Erin and Barton Weitz (1992), “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 29(February), 18-34.
- Bagozzi, Richard P. (1975), “Marketing As Exchange,” *Journal of Marketing*, Vol. 39(October), 32-39.
- 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.
- Crino, M. D. and White, M. C. (1981), “Satisfaction in communication: An

- Examination of the Downs-Hazen Measure," *Psy-chological Reports*, Vol. 49, 43
- Dwyer, F. Robert and M. Ann Welsh (1985), "Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 12(November), 397-414.
- Dwyer, F. Robert and Sejo Oh (1987), "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 24 (November), 347-358.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr and Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 51(April), 11-27.
- Eisenberg, Eric and H. L. Goodall, Jr. (1993), *Organizational Communication*, New York: St. Martin's Press.
- Frazier, Gary L. and John O. Summers (1984), "Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels," *Journal of Marketing*, Vol. 48(Summer), 43-55.
- Frazier, Gary L. and Raymond C. Rody (1991), "The use of Influence Strategies in Interfirm Relationship in Industrial Product Channels," *Journal of Marketing*, Vol. 55(January), 52-69.
- Ganesan, Shankar (1993), "Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, Vol. XXX (May), 183-203.
- Ganesan, Shankar (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship," *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. and Daniel C. Bello (2002), "Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effects of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution channels," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 1, 24-43.
- Gundlach, Gregory T., Achrol, Ravi S., and Mentzer, John T. (1995), "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*, Vol. 59(January), 78-92.
- 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 Gary L. Frazier (1997),

- "Measurement of Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution," *Journal of Business Research*, Vol. 40, 139-154.
- Kotler, Philip (1972), "A Generic Concept of Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 36(April), 46-54.
- 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 (1995), "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers," *Journal of Marketing Research*, Vol. 32(February), 54-65.
- Lee, Dong-Jin, M. Joseph Sirgy, James R. Brown, and 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, I. R.(1978), "Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law," *Northwestern University Law Review*, Vol. 72, 854-905.
- Miller, Katherine and Peter R. Monge (1986), "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review," *Academy of Management Review*, Vol. 29, 727-753.
- Mohr, Jakki J, Robert j. Fisher, and John R. Nevin (1996), "Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control," *Journal of Marketing*, Vol. 60, 103-115.
- Mohr, Jakki J and John R. Nevin (1990), "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective," *Journal of marketing*, Vol. 54 (October), 36-51.
- Mohr, Jakki J and Ravipreet S. Sohi (1995), "Communication Flows in Distribution Channels: Impact on Assessments of Communication quality and Satisfaction," *Journal of Retailing*, Vol. 74, Iss.4, 393-414.
- 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.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment -Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58, Iss.

- 3, 20-38.
- 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
- Raven, Peter V., Jim M. McCullough, and Patriya S. Tansuhaj (1994), "Environmental Influences and Decision Making Uncertainty in Export Channels: Effects on Satisfaction and Performance," *Journal of International Marketing*, 2(3), 37-59.
- Schul, Patrick L. and Emin Babakus (1998), "An Examination of the Interfirm Power-Conflict Relationship : The Intervening role of the channel Decision Structure," *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 4, 381-404.
- Sharma, Neeru and Paul G. Patterson (1999), "The Impact of Communication Effectiveness and Service Quality on Relationship Commitment in Consumer, Professional Services," *The Journal of Services Marketing*, Vol. 13(2).
- Sheng Shibin, James R. Brown, and Carolyn Y. Nicholson (2005), "The Mediating Role of Communication in Interorganizational Channels," *Journal of Marketing Channels*, Vol. 13(2).
- Uzzi, Brian (1997), "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42(May), 35-67.
- Varona, Federico (1996), "Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations," *The Journal of Business Communication*, Vol. 33, 111-140.
- Walton, Richard E. and Robert B. McKersie (1965), "A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System," New York: McGraw-Hill Book Company.
- Walton, Richard E., Robert B. McKersie, and Joel E. Cutcher-Gershenfeld, (1994), "Strategic Negotiations: A Theory of Change in Labor-Management Relations," Harvard Business School Press Books(July).
- Zajac, Edward J. and Cyrus P. Olsen (1993), "From Transaction Cost to Transactional Value Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies," *Journal of Management Studies*, Vol. 30(January), 131-145.

# A Study on the Effects of Communication Style and Commitment between Retailers and Suppliers on Relationship Performance

YeonSung Jung\*

SeJo Oh\*\*

## Abstract

The purpose of this study is to examine a relationship between the headquarters and the sales offices of a car manufacturing company by comparing their channel types. It examines how the level of communication and commitment of sales offices on their headquarters differently affects some mediating effects between participation and relationship performance. It also tries to find out what kind of mechanisms are needed in order to improve the relationship.

Through the data analysis of a total of 200 sales offices which are directly managed stores and agency stores by a domestic car manufacturing company, the following conclusions were reached: Participation, one of the variables in bureaucratic structuring, influences all dimensions of communication. Also, it has found that communication dimensions influence commitment dimensions differently by the type of channels, and commitment dimensions influence relationship performance by the type of channels.

Recently, import car makers are accelerating their moves in the domestic market, and the importance of a customer-oriented retail innovation and a relationship management in an auto manufacturing industry is increasing. This study will give an useful suggestion on how to improve a long term relationship of distributors through an enhancement of communication and commitment.

Keywords: participation, instrumental communication, social communication, economic commitment, social commitment, relationship performance

---

\* General Manager, Innocean Worldwide, Ph. D

\*\* Professor of Marketing, School of Business, Yonsei University