

환경의 동태성이 통제 메커니즘과 관료적 구조화를 매개로 기회주의에 미치는 영향

설도원*
오세조**
성민***

환경의 중요성이 강조되는 가운데 유통경로 구성원 간 동반자적 관계의 성공을 위해 기업이 어떤 노력을 기울여야 하는지에 대한 연구가 시급하다. 유통경로 관리에서 유통환경을 명확히 이해하고, 그것이 유통경로 시스템에 주는 영향을 파악하는 것이 매우 중요하다는 점을 인지하면서도 환경의 영향에 대한 이론적·실증적 연구는 그다지 활발하지 못했던 것이 사실이다. 특히 기존의 유통경로 연구들은 환경이 유통경로에 영향을 미치는 다양한 메커니즘을 다루지 않았다. 이 연구의 목적은 환경차원 중 환경의 동태성이 중요한 관계의 질인 기회주의에 직·간접적으로 어떤 영향을 주는지를 규명하는 데에 있다. 간접적인 경로로는 환경의 동태성이 통제전략(통제 메커니즘)과 통제구조(관료적 구조화)를 통해 기회주의에 미치는 영향을 알아본다. 이를 위하여 국내 대형할인점과 거래하는 공급업체를 대상으로 자료를 수집 분석한 결과, 감시와 인센티브와 같은 통제전략을 증가시키는 환경의 동태성의 영향력은 나타난 반면, 참여화 같은 통제구조를 감소시키는 환경의 동태성의 영향력은 나타나지 않았다. 또한 공급업체의 기회주의를 증가시키는 환경의 동태성의 직접적인 영향력은 존재하는 것으로 나타났다. 그리고 공급업체의 기회주의를 감소시키는 참여화의 영향력은 나타났으나 감시와 인센티브의 영향력은 나타나지 않았다. 이 연구는 요즘과 같이 환경의 동태성 수준이 높은 국내 유통시장, 특히 할인점에게 공급업체의 기회주의를 관리·통제하는 측면에서 어떠한 관리적 측면의 노력이 필요한지를 제시할 수 있을 것이다.

Keywords: 환경의 동태성, 기회주의, 감시, 인센티브, 참여화

* 삼성테스코 코퍼레이트 어퍼어 부문 전무 (seol123@samsung.tesco.com)
** 연세대학교 경영대학 교수 (sjoh@base.yonsei.ac.kr)
*** 경성대학교 경영학부 전임강사 (교신저자, msung@ks.ac.kr)

I. 연구배경 및 목적

오늘날처럼 시장 환경이 급변하고 경영 패러다임과 고객 욕구가 자주 변하는 동태적인 환경에서는 기업이 얼마나 환경에 잘 적응하느냐가 조직의 생존에 중요한 열쇠가 된다(Achrol and Kotler 1999; Joshi and Campbell 2003). 따라서 제한된 자원과 역량을 지닌 조직들은 환경변화에 수동적으로 적응하는 것을 넘어서 그것에 적극 개입해 불확실성을 완화시키려고 한다(Aaker 1984).

특히, 한국 유통산업의 환경은 그야말로 급변하고 있다. 인터넷쇼핑몰, TV홈쇼핑, 아웃렛, 네트워크 마케팅 등과 같은 신업태가 출현하고 있으며, 유통산업 구조의 변화에 따라 현대화된 유통과 재래형 유통의 갈등도 커지고 있다. 특히, 유통업태의 새로운 강자로 떠오른 할인점 시장의 경쟁이 점점 치열해지면서 대형업체 중심으로 인수합병이 일어나는 등 생존경쟁을 벌이고 있다. 이러한 상황들은 소비자들의 욕구의 급격한 변화를 초래하게 되었다. 그러므로 소매업체와 공급업체간 긴밀한 협력을 통해 동태적 환경에 대응하는 것은 이제 유통업체가 살아남기 위한 필수 요건이 되었다. 소매업체가 우수 공급업체와의 장기적인 윈-윈 협력관계를 구축하고, 관계적 교환을 통하여 거래비용을 절감하는 것은 중요한 경쟁력이 된 것이다. 하지만 이러한 유통업체와 공급업체 간 협력관계의 중요성에도 불구하고, 이에 관한 연구는 여전히 부족한 상태이다. 특히, 동태적인 환경 하에서 유통업체와 공급업체 간 협력적인 관계를 개발하고 강화하기 위한 연구는 매우 미흡한 상태이

다. 이는 유통경로에 영향을 미치는 환경에 대한 연구의 부족이 원인이라 할 수 있다.

물론 Etgar(1977)이후 일부 학자들에 의해 환경의 중요성이 강조되었다(박종희 1993; 오세조, 심종섭 1990; 이종태, 오세조, 성민 2006; 임영균 1990; Aaker 1984; Achrol, Reve, and Stern 1983; Fraizer 1983; Kotler 1984; Dutta, Heide, and Bergen 1999; Dwyer and Oh 1987; Dwyer, Schurr, and Oh 1987; Dwyer and Welsh 1985; Oh, Dwyer, and Dahlstrom 1990). 그들은 환경을 불확실성, 이질성, 동태성, 집중성, 풍요성, 교란성 등 다양한 차원으로 구분하여 각각의 환경이 유통경로의 구조와 과정에 미치는 영향을 연구하였다. Dwyer, Schurr, and Oh(1987)는 갈등과 협력, Fraizer(1983)는 힘·의존 관계, Dutta, Heide, and Bergen(1999)은 경제 효율성 관점으로부터 환경 불확실성과 환경적 자원에 대한 의존성에 관한 함의를 찾았고, Dwyer and Oh(1987), 오세조(1990), 오세조, 심종섭(1990), 임영균(1990), 박종희(1993), 그리고 이종태, 오세조, 성민(2006) 등은 환경의 다양한 차원이 유통경로 구조의 내부정치경제에 미치는 영향을 연구하였다.

그러나 환경의 동태성이 심화되고 있는 상황에서, 정보를 전략적으로 조작하거나 자기의도를 허위로 표시하여 교환상대자에 비해 유리한 위치에서 이익을 얻고자 하는 인간 성향인 ‘기회주의(opportunism)’를 전략적, 효율적으로 통제 관리하는 것이 중요한 실무적 이슈로 대두되고 있는 현 시점에서, 이상의 연구들은 그 해답을 제공하는 데 한계가 있다고 볼 수 있다. 즉, 환경의 동태성 상황에서 기회주의 감소를 위한 통

제구조 및 통제전략의 효율성을 실증하는 연구는 미흡한 상황이라 볼 수 있다.

이 연구는 환경의 동태성 하에서 유통업체와 공급업체 간 장기적 교환관계 구축을 위해 이들 경로구성원간의 기회주의를 통제하는데 어떠한 통제 노력을 통해 영향을 주는지 밝히는 것을 그 주요목적으로 하고 있다. 이를 좀 더 구체적으로 말하면, 이 연구의 목적은 첫째, 환경의 동태성이 공급업체의 기회주의에 직접적으로 어떤 영향을 주는지 연구하는 것이다.

그리고 두 번째 목적은 환경의 동태성이 통제전략(통제 메커니즘)과 통제구조(관료적 구조화)를 통해 공급업체의 기회주의에 어떤 영향을 주는지 연구하는 것이다. 좀 더 구체적으로 언급하면, 환경의 동태성이 공급업체의 기회주의에 대한 할인점의 통제 대안인 통제 메커니즘에 미치는 영향에 관한 실증 연구와 통제 메커니즘이 기회주의에 미치는 영향에 대한 실증연구를 실행하고자 한다. 이 연구에서는 할인점에서 현재 가장 많이 사용될 뿐만 아니라 유통경로 연구에서도 가장 강조되며, 상반된 방식이면서도 상호 보완적 관계에 있는 통제 메커니즘인(Wathne and Heide 2000; Williamson 1975), 감시와 인센티브를 포함시켜 환경의 동태성과의 연관성을 밝히고자 한다. 또한 감시와 인센티브에 돈, 인력, 시간과 같은 많은 자원을 투입하고 있는 현실에서 과연 이러한 통제 메커니즘이 공급업체의 기회주의를 효과적으로 억제하는지를 규명해보고자 한다. 뿐만 아니라, 가장 큰 업체이고 가장 큰 거래규모이며 가장 많은 공급업체가 있는 할인점 거래시장에서, 환경의 동태성이 관료적 구조화 중 참여화에 어떤 영향을

주는지를 규명하고자 한다. 최근 할인점과 공급업체 간의 상생을 정부가 강조하고 유도하고 있는데, 장기적 협력방안으로 참여화가 기회주의에 어떠한 영향을 주는지를 밝히고자 한다.

II. 이론적 배경

이 연구가 환경의 동태성 상황에서 기회주의 감소를 위한 통제전략과 구조의 영향력을 실증하는 것임을 감안하여, 기회주의의 선행요인인 환경의 동태성, 통제 메커니즘, 관료적 구조화 각각에 대한 선행연구와 더불어, 그것들과 기회주의 간 영향관계에 관한 선행연구들도 살펴보았다.

1. 환경의 동태성

환경의 동태성은 환경이 자주 변하거나(Aldrich 1979), 움직이는 것(Achrol and Stern 1988)을 의미한다. 다시 말해서, 환경의 동태성이란 환경내의 마케팅 영향 요인들이 서로 연계되어 변화하는 정도로 불안정성(instability)의 개념을 포함한다.

환경의 동태성은 연구의 배경에 따라 다양한 용어로 사용되었다. 외국의 연구들에서는 Dynamism(Achrol and Etzel 2003; Achrol and Stern 1988; Joshi and Campbell 2003; Oh, Dwyer, and Dahlstrom 1990), Volatility(Etgar 1977; Ganesan 1994; Klein, Frazier, and Roth 1990), Variability(Aldrich 1979; Aldrich and Mindlin 1978; Dwyer and Welsh 1985) 등의 용어를 사용했으며, 국내에서는 환경

의 동태성(박종희 1993; 오세조, 심종섭 1990; 오영애 1996; 이종태, 오세조, 성민 2006; 이종하, 오세조 1991)이라는 용어로 사용했다. 환경의 동태성은 핵심관계(focal dyad)를 둘러싼 환경이 변화하는 정도로, Achrol, Reve, and Stern(1983)의 환경 부문(sector)에 대한 개념정의에 따라 경쟁환경의 동태성, 수요환경의 동태성, 공급환경의 동태성, 그리고 제도환경의 동태성 이렇게 네 가지 차원으로 구성될 수 있다.

환경의 동태성은 환경 내의 여러 요소들이 서로 연계되어 예측하기 어렵게 변화시키기 때문에 조직에게 불확실성을 증대시킨다(Dess and Beard 1984). Achrol and Stern(1988)의 연구에 따르면 의사결정의 불확실성에 가장 큰 영향을 미치는 것이 환경의 풍요성과 동태성이다. 환경 불확실성이 야기되면 의사결정을 하기 위한 정보의 필요성을 증가시키고, 진행과정상의 능력을 더 한층 요구하게 되며, 관리적인 의사결정을 어렵게 한다. 또한 경로 구성원들의 성과에 대한 예측을 어렵게 한다(Oh, Dwyer, and Dahlstrom 1990). 역할수행에 미진한 경로구성원은 그 원인을 외부적 요소에 돌리기 쉽고, 반면 그 역할수행을 받아들이는 교환상대자는 그 원인을 역할을 수행한 경로구성원의 무능력이나 결속의 결여 등 내부적 요소로 돌리는 경향이 나타나기 쉬워, 경로구성원 간 결속이 약화되기도 한다(Heide and John 1990; Stump and Heide 1996). 뿐만 아니라 이러한 상황에서 경로 구성원들은 거래성과를 예측하는 능력이 부족해지므로 자신의 이익을 위해 기회주의적 행동을 취할 수 있다(Klein, Frazier, and Roth 1990).

2. 통제 메커니즘

교환당사자는 자신의 목표를 달성하기 위해 교환상대자의 활동을 통제한다(Merchant 1985). 적절한 통제는 상대자의 기회주의에 의해 발생하는 거래비용을 감소시킴으로써 거래의 효율성을 높이고 거래를 장기적으로 지속할 수 있게 하는 순기능을 가지고 있다. 거래에서의 통제 메커니즘은 거래특유자산을 상대자의 기회주의적 행동으로부터 보호하기 위한 안전장치로 인식되고 있다(Celly and Frazier 1996). 또한 대리이론의 관점에서 볼 때, 통제 메커니즘은 거래쌍방 간에 정보 불균형이 존재하고, 각자 추구하는 목표가 상이하며, 위협에 대한 선호도가 다른 결과로 발생하는 문제를 해결하기 위해 필요한 도구로 인식되고 있다(Celly and Frazier 1996; Eisenhardt 1985; Levinthal 1988).

기업은 거래관계에 있어서 기회주의를 통제 혹은 관리하기 위해 다양한 메커니즘을 활용하게 된다. 예를 들면, Brown, Dev, and Lee(2000)의 연구에서는 소유권(ownership), 거래특유자산(transaction specific assets), 관계규범을 지배 메커니즘으로 하여 다양한 조합의 영향에 대해 연구했다. 또한 교환당사자의 거래특유투자를 보호할 수 있는 교환상대자에 대한 통제 메커니즘은 상호 거래특유투자(Anderson and Weitz 1992), 관계규범(Heide and John 1992), 입증 절차(Heide and John 1990; Stump and Heide 1996), 그리고 감시(Lal 1990) 등으로 구분될 수 있다.

Wathne and Heide(2000)의 연구는 기회주

의 통제 메커니즘으로 크게 감시(monitoring), 선정(selection), 인센티브(incentive), 사회화(socialization)를 제시하고 각 통제 메커니즘의 목표, 전제조건, 그리고 효과를 비교하였다. 먼저, 감시는 계약 전에 마련된 행동기준이나 성과기준에 상대자가 순응하고 있는가를 관찰하는 것으로, 이는 정보비대칭의 문제를 해소하는 역할을 한다(Celly and Frazier 1996). 감시는 그 자체가 상대자가 불편하게 느끼는 사회적 압력으로 작용하여 상대자로 하여금 당사자의 요구에 순응하도록 하며(Murry and Heide 1998), 상대자에 대해 경제적 보상과 제재와 같은 인센티브를 적절히 구사할 수 있게 해준다(Wathne and Heide 2000). 감시가 기회주의를 억제하기 위해서는 어떠한 행위가 금지대상인지에 대한 평가기준이 사전에 공개적, 명시적으로 설정되어야 한다. 또한 감시는 상대자가 이를 명시적으로 혹은 묵시적으로 허용하고 있을 때 순기능적인 효과를 가져다준다(John 1984). 하지만 정보의 비대칭을 해소하는 것을 일차적인 목적으로 하기 때문에 기회주의가 정보 왜곡으로부터 발생하는 경우에는 효과적이지 않다.

기회주의를 통제할 수 있는 가장 직접적인 방법은 계약 전에 기회주의적 성향이 없고 협력적인 자를 교환상대자로 선정하는 것이다. 선정의 일차적 목적은 기업이 과업수행을 통해 성취하고자 하는 목적과 일치하는 목적을 지니고 있는 교환상대자를 찾는 것이다. 선정의 한 가지 형태인 자격제한(qualification)은 거래처 선정에 있어 일정한 능력이나 동기와 같은 자격요건을 부여하는 통제 메커니즘을 말한다(Stump and Heide 1996). 선정은 기회주의를 통제하는

데에 효과적이긴 하지만, 상대자의 기회주의적 행동이 차단된다는 보장은 없다. 능력과 동기를 지니고 있는 교환상대자라 할지라도 실제로 거래가 이루어지는 동안 태만할 수 있으며, 기존의 선정기준이 변화한 환경 하에서는 적절하지 않을 수도 있기 때문이다. 따라서 선정이 효과적으로 기회주의를 통제하기 위해서는 추가적인 노력이 필요하다. 우선 현재 거래하고 있는 기업과 잠재 거래선 모두를 대상으로 일정한 기준을 통과한 기업만을 교환상대자로 삼는 방안을 들 수 있다. 또한 대외적으로 평판이 좋은 기업을 상대자로 선정할 수도 있다.

계약 후 통제 메커니즘으로서 인센티브는 불모의 요구 혹은 가격/마진의 조정 등을 통해 상대자로 하여금 스스로 기회주의적 행동을 포기하고 협력하도록 유도하는 수단을 말한다(Kaufmann and Lafontaine 1994). 경로구성원은 기회주의적 행동을 통해 얻을 수 있는 성과보다 협력적인 행위를 통해 얻을 수 있는 성과가 더 큰 경우 협력적인 행동을 보인다. 교환상대자에 대해 당사자와의 거래를 위해 더 많은 투자를 하도록 요구하는 것을 인센티브로 활용할 수 있다. 이러한 거래특유투자자와 같은 불모를 요구하는 것은 상대자의 기회주의적 행동이 상대자의 불이익으로 귀결된다는 점에서 소극적 기회주의를 통제하는 방안이다. 반면, 가격 혹은 마진의 조정과 같이 상대자에게 보상을 제공하는 형태를 취하기도 한다. 이는 상대자의 적극적 기회주의(active opportunism)를 통제하는 수단이라고 할 수 있다(Wathne and Heide 2000).

또 다른 방편으로서 사회화는 조직간 적응 혹은 문화적 융합과 동일한 개념으로 불

수 있다(Das and Teng 1998). 조직간 적응은 거래쌍방이 상대자의 전략과 문화적 특징을 융화시키는 것을 의미한다(Bucklin and Sengupta 1993). 선정이 사전에 자신과 목적에 일치하는 상대자를 찾는 데 목적이 있다면, 사회화는 사후적으로 상대자를 자신의 목적과 일치하도록 만드는 것이라 할 수 있다. 많은 거래에 있어 사회화는 기회주의를 감소시키는 효과를 지니고 있다. 사회화는 거래쌍방이 추구하는 목표에서의 합의를 유도하며, 공동목표의 설정은 이질적인 조직들이 공통의 방향으로 자원을 통합하고 효율적으로 이용할 수 있게 한다(Das and Teng 1998).

3. 관료적 구조화

관료적 구조화란 지배구조의 일종으로, 관료적 구조화의 차원은 Reve(1980)가 제시한 공식화(formalization), 집중화(centralization), 상호작용(interaction)의 세 가지를 조직관계의 핵심적인 구조의 특징으로 사용하고 있다. Dwyer and Oh(1987)는 이 중 상호작용의 개념을 구체화하여 참여화(participation)로 채택하여 연구하였다.

이 연구와 관련하여, 환경의 동태성과 관료적 구조화 간 인과관계에 대한 선행연구에 대해 살펴보면 다음과 같다. Dwyer and Welsh(1985)는 시장 환경의 동태성과 이질성에 초점을 맞추어 그들이 유통경로 구조와 행동에 미치는 영향을 검토하였다. 연구결과는 시장 환경의 동태성이 클수록 통합화된 유통경로구조가 나타나고 의사결정에 대한 공급자의 통제가 증가하는 것으로 나타났다. 그러나 환경의 동태성이 관료적 구

조화에는 거의 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데, 유통경로 구조의 형태에 따라 일부 상관관계가 있음을 보여주었다. 국내 연구로서 오세조, 심중섭(1990)은 기업형 수직적 경로 시스템상에서 환경의 동태성이 의사결정의 공식화와 집중화를 증진시킨다는 것을 보여주었다. 이종하, 오세조(1990)는 계약형 수직적 경로 시스템인 프랜차이즈에서는 환경의 동태성이 공식화에만 영향을 주고 집중화에는 영향을 주지 않는 것을 밝혀냈다.

한편, 관료적 구조화가 관계의 질에 미치는 영향에 관한 연구들도 진행되어왔다. 먼저, 관료적 구조화와 기회주의 간 인과관계에 대한 연구로서, John(1984)의 연구는 관료적 구조화가 기회주의를 증가시킴을 밝혀내었다. Dwyer and Oh(1987)의 연구에서도 관료적 구조화(집중화와 최소한의 참여화)가 기회주의를 증가시키는 것으로 나타났다. Provan and Skinner(1989)의 연구에서는 통제(공식화와 집중화)가 기회주의를 증가시키며 특히 집중화의 영향력이 강하다는 것을 발견하였다. 국내연구로서는 오세조(1990)의 연구에서 집중화가 기회주의를 증가시킨다는 것을 밝혀내었다. 다음으로, 관료적 구조화가 관계만족과 신뢰에 미치는 영향에 대한 연구를 살펴보면, John(1984)은 관료적 구조화를 받아들이는 측의 자기 통제와 자율성을 저하시키며 그 결과 불화, 미움, 욕구불만 및 공격성이 야기된다고 설명했다. Dwyer and Oh(1987)는 일반적 권한, 명령이나 허가에 의한 결정, 그리고 규정이나 절차에 얽매인 활동 등이 바람직한 조정이나 호혜성 혹은 결속을 전달하지 못하는 상황 속에서 관료적 구조화는 신뢰에

부정적인 영향을 미친다고 주장하였다.

Ⅲ. 가설설정

1. 환경의 동태성과 기회주의

환경의 동태성은 환경 내 여러 요소들이 서로 연계되어 예측하기 어렵게 변화하는 것으로서 조직에게 불확실성을 증대시킨다(Dess and Beard 1984). 이는 의사결정을 하기 위한 정보의 필요성을 증가시키며 집행 및 관리를 어렵게 한다. 또한 경로구성원들의 성과에 대한 예측 가능성을 감소시키고 성과에 대한 평가를 어렵게 한다(Oh, Dwyer, and Dahlstrom 1991). 따라서 동태적인 환경 상황에서는 거래성과를 예측하는 능력이 부족해지고, 이에 따라 교환상대자는 자신의 이익을 위해 기회주의적 행동을 취할 수 있다(Klein, Frazier, and Roth 1990). 뿐만 아니라, 환경의 동태성으로 유발되는 환경의 불확실성은 정보의 비대칭을 촉진하는 결과를 가져오는데, 이것은 교환상대자(예: 공급업체)의 기회주의를 탐지할 수 있는 교환당사자(예: 할인점)의 능력을 제한하므로, 상대자는 보다 더 기회주의적 행동을 할 가능성이 높아지게 된다(Wathne and Heide 2000).

그리고 환경의 동태성은 교환관계에서 불가피하게 나타날 수 있는 정보 및 자원의 불균형적인 배분을 더욱 증가시키고, 역할 및 성과의 배분에서 구성원들의 참여성을 저하시킴에 따라, 교환상대자로 하여금 차후 거래에 있어 균형이 유지될 것이라는 기

대에 대한 신뢰를 상실할 수 있게 한다(Walster, Walster, and Bersheid 1978). 이는 그들의 거래 관계에 대한 시각을 더욱 단기적으로 만들어 교환관계에서 기회주의를 유발시킨다.

한편, Wathne and Heide(2000)는 변화하는 환경, 즉 동태적인 환경에서 발생할 수 있는 기회주의의 형태에 대해 언급하였는데, 특히 환경의 동태성에 대한 적응을 거부하는 기회주의가 발생할 수 있음을 지적하였다. 즉, 계약에 적혀있는 조항들에 대한 해석에 의존하여 공급업체는 계약 이상의 행위를 취하는 유연성을 나타내지 않을 수 있다는 것이다. 상기의 내용들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 이끌어 낼 수 있다.

- 가설 1: 환경의 동태성 수준이 높아질수록 공급업체의 기회주의는 높아질 것이다.

2. 환경의 동태성과 통제 메커니즘

2.1 환경의 동태성과 감시

Wathne and Heide(2000)가 제시한 기회주의 관리를 위한 통제 메커니즘은 선정, 사회화, 감시 그리고 인센티브이다. 그들 연구의 네 가지 통제 메커니즘 중 이 연구에서는 감시와 인센티브만을 변수로서 포함시켰다. 그러한 이유는 선행연구 특히, 거래비용 문헌들에서는 기회주의를 통제하기 위해 감시 노력과 인센티브의 사용을 강조해왔기 때문이다(Williamson 1975). 정보의 불균형을 감소시키는데 기반을 둔 전략인 감시와 인센티브가 서로 보완적인 관계라는 것은

(Wathne and Heide 2000 : p.45), 기회주의 통제와 관련된 연구모형에 이 두 변수들을 도입할 필요가 있다는 동기를 부여한다. 즉, 구매업체는 공급업체에게 인센티브를 제공하기 위해 많은 자원(돈, 인력, 시간 등)을 투입하고 있어 실질적인 효과의 검증이 필요하게 되고, 그로 인해 감시 노력을 간과할 수 없다는 것이다. 감시가 교환상대자를 믿지 못하는 불신에 바탕을 둔 부정적 통제 메커니즘이라면, 인센티브는 신뢰에 바탕을 둔 긍정적 통제 메커니즘이라 할 수 있으며, 이러한 변수들이 동태적인 환경 상황에서 기회주의 억제에 대해 적절히 사용되어야 하는지를 검토하는 것도 의의가 있다고 판단된다.

감시는 계약 전에 마련된 행동 및 성과 기준에 교환상대자가 순응하는지를 관찰하는 것이다(Wathne and Heide 2000). 감시는 상대자의 성과와 행위에 관한 정보를 당사자가 갖지 못함으로써 발생하는 정보 불균형의 문제를 해소하는 역할을 한다(Celly and Frazier 1996). 즉, 환경의 동태성이 심하면 고객의 욕구와 경쟁사의 전략이 급변하기 때문에 유통경로 시스템의 정보에 대한 필요성을 증진시키고 진행과정상의 능력을 한층 더 요구하게 되며 관리적인 의사결정을 복잡하게 한다. 그러므로 환경의 변화가 높아질수록 공급업체에 대한 이러한 정보의 가치는 높아질 것이며, 특히 감시를 통해 획득한 정보의 가치가 비용을 상회할 경우 더욱 감시가 강화될 것이다. 상기의 내용들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 이끌어 낼 수 있다.

- 가설 2: 환경의 동태성 수준이 높아질

수록 할인점의 감시는 높아질 것이다.

2.2 환경의 동태성과 인센티브

인센티브는 환경의 동태성으로 인한 기회주의적 행동을 차단하기 위한 통제 메커니즘이다. 환경의 동태성이 심화되면 공급업체는 안정적 매출을 위한 타 유통업체와의 거래 시도, 소극적인 신제품 개발과 투자, 마진과 비용의 부풀림 등의 기회주의적 행동을 증가시키며, 거래 관계를 단기적으로 가져가려는 경향이 커진다. 그러므로 이러한 환경의 동태성 상황에서 할인점은 공급업체와 좀 더 장기적인 관계를 개발하기 위한 인센티브 시스템을 운영하게 된다(Hall 1993; Jap 1999; Porter 1985). 그로 인해 공급업체의 기회주의적 행동은 감소될 수 있을 것이다. 예를 들어, 거래조건, 대금지불, 고객정보 제공, 점내 시설 투자 등 다양한 인센티브를 제공함으로써 기회주의적 행동과 관련된 문제를 해결할 수 있다(Wathne and Heide 2000). 상기의 내용들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 이끌어 낼 수 있다.

- 가설 3: 환경의 동태성 수준이 높아질수록 할인점의 인센티브는 높아질 것이다.

3. 환경의 동태성과 관료적 구조화

관료적 구조화는 집중화와 공식화, 그리고 참여화로 구성되어 있는데, 이 연구에서는 참여화만을 변수로 선정하였다. 그 이유는 선행연구에서는 유통경로 시스템의 형태

에 따라 관료적 구조화의 영향이 상이하게 나왔는데, 특히 참여화의 영향력에 대해서는 잘 규명하지 못하고 있다. 또한 실무적인 측면에서도, 최근 유통업계에서 장기적 관계 구축을 위해 상생협력 방안으로 참여화가 많이 시도되고 있으며, 정부의 정책 방향도 이런 쪽으로 유도되고 있는 상황이다.

거래비용 이론에서는 환경의 동태성이 교환관계에 있어 의사결정상의 불확실성을 일으키게 되며, 기회주의 억제를 위해서는 거래구조를 더욱 관료화하여야 할 것이라고 설명하고 있다(오세조, 심종섭 1990). 즉, 환경의 변화에 빠르게 대응하고 불확실한 미래의 경영 환경에 대비한 자원의 절약 등을 위해 의사결정과정에서 거래상대자의 참여를 축소시킬 것이다. 좀 더 구체적으로 설명하면, 환경의 동태성 하의 환경변화에 대응하기 위해 할인점은 규정과 절차의 준수를 원할 것이며, 공식적인 의사결정구조를 바탕으로 정보의 흐름을 더욱 원활히 하며, 동시에 거래비용의 효율성도 달성하기 위해 할인점의 의사결정구조를 더욱 관료화할 것이다. 그로 인해 공급업체를 의사결정과정에 참여시키려는 노력은 축소될 것이다. 상기의 내용들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 이끌어 낼 수 있다.

- 가설 4: 환경의 동태성이 수준이 높아질수록 공급업체에 대한 할인점의 참여화 노력은 낮아질 것이다.

4. 통제 메커니즘과 기회주의

4.1 감시와 기회주의

감시는 상대자의 행동과 성과에 대한 정보를 당사자가 갖지 못함으로써 발생하는 정보 비대칭의 문제를 해소할 수 있다. 그로 인해, 상대자의 기회주의 문제를 극복할 수 있는 것이다(Celly and Frazier 1996). 감시가 기회주의를 감소시킬 수 있다는 이론적 근거를 좀 더 제시하면, 감시는 사회적 압력으로 작용할 수 있기 때문에 상대자의 순응을 증가시킨다(Blau and Scott 1962; Murry and Heide 1998). 또한 그것은 상대자의 기회주의를 탐지할 뿐만 아니라 상대자의 행동(예: 경쟁 할인점에 대한 공급업체의 거래 시도)과 성과(예: 공급업체의 제품 품질 및 납기 등 계약준수사항)에 대해 적절한 보상과 제재를 정할 수 있는 능력을 증가시킨다는 것이다(Wathne and Heide 2000 : p.43). 상기의 내용들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 이끌어 낼 수 있다.

- 가설 5: 할인점의 감시 수준이 높아질수록 공급업체의 기회주의는 낮아질 것이다.

4.2 인센티브와 기회주의

인센티브는 이윤 획득 구조를 변화시킬 수 있다. 즉, 이것은 상대자의 비협조적 행동과 같은 기회주의적 행동을 통해 얻을 수 있는 단기 이익보다 장기적 협력을 목표로 하는 성실한 행동을 통해 얻을 수 있는 이익을 더 크게 만들 수 있다(Murry and Heide 1998 : p. 60). 따라서 경로구성원은 기회주의적 행동을 통해 얻을 수 있는 성과보다 협력적인 행동을 통해 얻을 수 있는 성과가 더 큰 경우 기회주의적 행위 대신

협력적인 행동을 보일 것이다. 더욱이 인센티브가 상대자의 불응으로 인해 종결될 수 있는 경우에는 협력적인 행동을 더욱 촉진할 수 있을 것이다.

소매업체(할인점)의 인센티브 수준이 높아지면 거래관계는 긍정적으로 발전할 가능성이 높으며, 공급업체와의 장기적 거래 관계를 확보할 수 있다. 그러므로 공급업체와의 협력적인 관계를 유도하여 공급업체의 기회주의를 감소시킬 수 있다. 상기의 내용들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 이끌어 낼 수 있다.

- 가설 6: 할인점의 인센티브 수준이 높아질수록 공급업체의 기회주의는 낮아질 것이다.

5. 관료적 구조화와 기회주의

교환관계에서 상대자의 기회주의적 행동을 통제할 수 있는 관리구조가 필요한데, 그 대표적인 통제구조로서 관료적 구조화가 있다. John(1984)의 연구에서는 일반적으로 관료적 구조화가 기회주의를 증가시킨다는 것을 보여주었고, 그것은 상대자에게서 자기통제와 자율성을 빼앗는다고 주장했다. 그러한 결과로서 일어나게 되는 소외감은 불화, 욕구불만 및 공격성을 부추기게 되며, 특히 일방적 의사결정(최소한의 참여화)과 집중화된 권한(집중화)은 바람직한 조정과 상호작용을 전달하지 못한다는 점에서 상대자의 신뢰를 낮추게 될 것이고 결국 기회주의를 촉진시킬 것이다(Dwyer and Oh 1987 : p.17). 그리고 Dwyer and Oh(1987)의 연구 결과에서도 역시 관료적 구조화(집중화와 최소한의

참여화)가 기회주의를 증가시키는 것으로 나타났다. Provan and Skinner(1989)는 통제(공식화와 집중화)가 기회주의를 증가시키며, 특히 집중화의 영향이 강하다는 것을 발견하였으며, 국내에서 오세조(1990)의 연구도 집중화가 기회주의를 증가시킨다는 것을 보여주었다.

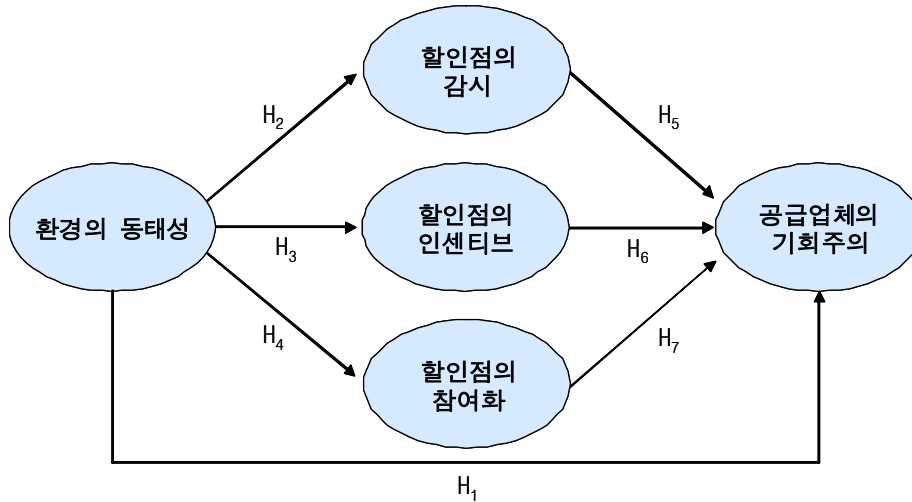
다시 말해, 의사결정에 참여하는 정도가 낮아 의견이 관철되지 않을 경우, 공급업체는 욕구불만 등의 부정적 정서를 갖게 되고, 그로 인해 할인점에 대한 신뢰가 낮아져 여러 기회주의적 행동들을 취하게 된다. 예를 들면, 공급업체는 소비자의 반응이 좋을 수 있는 신상품에 대한 정보를 할인점에 자발적으로 제공하지 않거나, 한 상품에 대한 가격할인 관측을 시행할 경우, 마진 손실을 회복하기 위해 타상품의 원가 인상의 사실을 왜곡하기도 한다. 상기의 내용들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 이끌어 낼 수 있다.

- 가설 7: 공급업체에 대한 할인점의 참여화 노력 수준이 높아질수록 공급업체의 기회주의는 낮아질 것이다.

6. 종합적인 연구모형

위에서 제시한 가설들을 토대로 이 연구의 모형을 제시하면 다음의 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 종합적인 연구모형



IV. 연구방법

1. 연구 설계 및 자료 수집

이 연구의 가설들을 실증적으로 검증하기 위해 할인점을 구매자로, 할인점의 공급업체를 공급자로 하여 국내 할인점 업계 선두업체와 거래하는 공급업체를 조사대상으로 선정하였다. 이 할인점 업체에서 제공받은 수도권 지역 공급업체(1,588개 업체)의 주소록을 바탕으로 전체표본을 가공식품, 신선식품, 간편 조리식품, 가정용품, 가전제품, 문화스포츠제품, 일반소비재, 의류, 그리고 복식잡화 등 9개의 상품군별로 집단을 구분하고 각 집단별로 모집단의 특성에 비례하여 표본을 추출하는 할당표본추출(quota sampling)에 의해 조사대상을 선발하였다. 연구목적이 할인점과 그 공급업체 간 관계에서 환경의 동태성, 감시, 인센티브, 그리고 참여화가 기회주의에 미치는 영향력을

공급업체의 입장에서 살펴보는 데에 있기 때문에 공급업체를 대상으로 설문조사를 하였다. 설문조사에 앞서 측정항목들은 3명의 할인점 측 공급업체 담당자들과 3명의 공급업체 측 실무담당자들과의 심층면접을 통해 수정 및 첨삭되었다. 설문조사에는 약 1.5개월이 소요되었고, 배포된 설문지의 주 내용이 할인점과의 관계에 대한 문항이므로 응답자들이 그러한 질문에 응답할 수 있도록 공급업체의 거래기간이 최소 3개월 이상인 공급업체만을 선정하였다. 공급업체 내 실제로 할인점과 대면하는 직원을 찾아 대인면접을 실시하였으며, 설문은 총 200부를 회수하였고, 할인점과의 관계 문항에 성실히 답한 유용한 설문지도 역시 200부였다. 조사 대상 표본의 간략한 특징을 표로 나타내면 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 조사대상 표본의 특징

전체	월평균 매출액		주거래 할인점		
100%	1억 미만	1억 이상	이마트	홈플러스	롯데마트
	47.5%	52.5%	30.5%	60.0%	9.5%
	거래 기간		종업원 수		
	5년 미만	5년 이상	15명 미만	15~30명 미만	30명 이상
	47.2%	45.4%	47.1%	19.7%	33.2%

2. 변수의 측정

이 연구에서 사용된 변수들은 다음과 같으며 모두 리커트 형식의 5점 척도를 사용하여 다항목으로 측정하였다. 1점은 ‘전혀 그렇지 않다’, 2점은 ‘그렇지 않다’, 3점은 ‘보통이다’, 4점은 ‘그렇다’, 그리고 5점은 ‘매우 그렇다’이다.

환경의 동태성은 핵심관계(focal dyad)인 할인점과 공급업체를 둘러싼 환경이 변화하는 정도로 Achrol, Reve, and Stern(1983)의 환경 부문(sector)에 대한 개념정의에 따라 경쟁환경의 동태성, 수요환경의 동태성, 공급환경의 동태성, 그리고 제도환경의 동태성 이렇게 네 가지 차원으로 구성된 상위 개념으로 설정되었다. 경쟁환경의 동태성은 경쟁업체들이 제품/브랜드 종류를 바꾸는 정도, 경쟁업체들이 영업 전략을 바꾸는 정도, 경쟁업체들이 판매촉진/광고를 바꾸는 정도 등 3개 항목(Achrol and Stern 1988)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 수요환경의 동태성은 소비자들이 선호하는 제품 특징들을 바꾸는 정도, 소비자들이 선호하는 브랜드를 바꾸는 정도, 소비자들이 선호하는 품질수준 혹은 가격대를 바꾸는

정도 등 3개 항목(Achrol and Stern 1988)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 한편, 공급환경과 제도환경의 동태성은 Achrol and Stern(1988)의 환경의 동태성 항목을 참고하고 심층면접을 실시하여 각각을 3개 항목으로 구성하였다. 공급환경의 동태성은 원재료 공급업체들이 재료 종류를 변경하는 정도, 원재료 공급업체들이 영업 전략을 변경하는 정도, 원재료 공급업체들이 공급물량을 변경하는 정도 등 3개 항목으로 측정하였다. 그리고 제도환경의 동태성은 회사운영 관련 각종 규제 법률의 종류가 변하는 정도, 회사운영 관련 각종 규제 법률의 단속 정도가 변하는 정도, 회사운영 관련 각종 규제 법률을 준수하지 않을 시 부과되는 벌칙이 변하는 정도 등 3개 항목으로 측정하였다.

할인점의 감시는 할인점이 공급업체의 행위 또는 행위결과를 감시하는 정도로, 다른 공급업체의 성과와 비교 평가하는 정도, 공급업체의 재고 수준을 관리하는 정도, 공식적인 공급업체 평가 프로그램을 통해 공급업체의 성과를 평가하는 정도, 공급업체의 직원 교육을 관리하는 정도, 공급업체와의 거래 관계에서 많은 관리방법을 사용하는

정도 등 5개 항목(Noordewier, John, and Nevin 1990)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 할인점의 인센티브는 Stump and Heide(1996)의 개념정의에 따라 거래상대자의 제휴관계에 대한 거래특유투자의 정도로, 공급업체의 상품 소비자에 대한 서비스 관련 투자 정도, 공급업체와 관계해지로 할인점의 투자 회수가 어려운 정도, 유능한 공급업체가 되도록 도와주는 정도, 공급업체의 사업을 전반적으로 향상시키기 위한 유익한 프로그램을 만드는 정도 등 4개 항목(Anderson and Weitz 1992)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 할인점의 참여화는 할인점이 의사결정에 대해 공급업체를 참여시키려는 정도로, 발주, 배송 등에서 공급업체의 의견에 대한 할인점의 수용 정도, 할인점의 경영계획 수립에 도움이 되는 정보를 공급업체가 제공하는 정도, 경영활동 개선을 위한 제안을 하도록 공급업체에게 권유하는 정도, 판매 정책과 절차의 변화를 피하기 전에 공급업체의 의견을 수렴하는 정도 등 4개 항목(Dwyer and Oh 1987)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 공급업체의 기회주의는 자기이익을 실현하기 위해 암묵적 또는 명시적 위반, 기만, 과장, 은폐 행동에 대한 의도로, 공급업체가 각종 정보를 할인점에게 자발적으로 제공하지 않는 정도, 할인점이 체크하고 요구할 경우에만 공급업체가 각종 정보를 제공하는 정도, 할인점의 협조 요청 시 협조하기 어려운 점들을 강조할 필요가 있다고 공급업체가 여기는 정도, 어떤 일들은 하지 않으면서도 할 것처럼 공급업체가 할인점과 약속하기도 하는 정도, 필요한 것들을 얻기 위해 공급업체가 사실들을 왜곡하는 정도,

이익 기회가 있을 시 공급업체가 할인점과의 약속 혹은 계약 등을 어기려는 정도 등 6개 항목(오세조 1990; Dwyer and Oh 1987)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다.

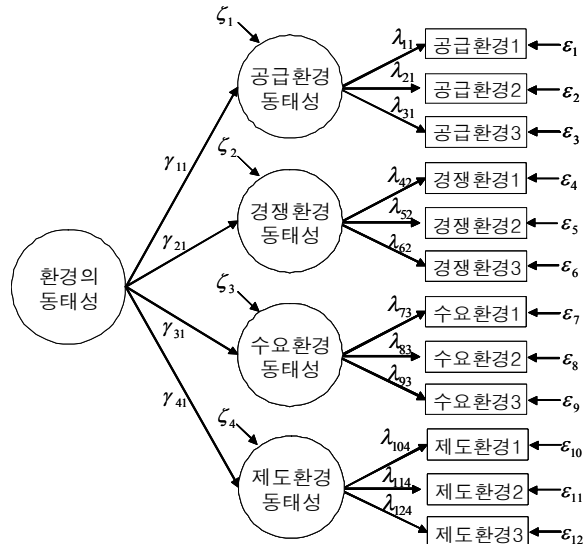
V. 실증분석

1. 측정모형

앞서 언급한 바와 같이 이 연구에서는 경쟁환경, 수요환경, 공급환경, 제도환경의 동태성의 네 가지 차원으로 구성되는 환경의 동태성을 개념화하였다. 이러한 외생변수에 대한 측정모형을 검증하기 위해 2차 확정적 요인분석(second-order confirmatory factor analysis)을 실시하였다(<그림 2> 참조).

요인분석결과 외생변수, 즉 환경의 동태성의 2차적 구조는 측정모형에서 자료적합성을 제공하고 있는 것으로 나타났다($\chi^2=63.63$, $p=0.093$, $df=50$, $GFI=0.95$, $CFI=0.99$, $IFI=0.99$, $RMR=0.031$, $RMSEA=0.032$). 계수의 t값을 살펴보면, 제1차 요인 적재치와 제2차 요인 적재치 모두가 긍정적이고 유의적인 것으로 나타났다(<표 2> 참조).

<그림 2> 2차 확증적 요인분석 모형



<표 2> 환경의 동태성에 대한 2차 확증적 요인분석

First-Order Loading (Lambda Y)				
	공급환경 동태성 경쟁환경 동태성 수요환경 동태성 제도환경 동태성			
공급환경 동태성1	0.80			
공급환경 동태성2	0.80(9.95)			
공급환경 동태성3	0.71(9.36)			
경쟁환경 동태성1		0.52		
경쟁환경 동태성2		0.77(6.78)		
경쟁환경 동태성3		0.86(6.80)		
수요환경 동태성1			0.66	
수요환경 동태성2			0.69(6.98)	
수요환경 동태성3			0.61(6.51)	
제도환경 동태성1				0.87
제도환경 동태성2				0.93(17.55)
제도환경 동태성3				0.83(15.12)
Second-Order Loading (Gamma)				
	동태성			
공급환경 동태성	0.51(5.58)			
경쟁환경 동태성	0.68(5.56)			
수요환경 동태성	0.90(7.34)			
제도환경 동태성	0.60(7.10)			
$\chi^2=63.63(P=0.093)$, $df=50$, $GFI=0.95$, $CFI=0.99$, $IFI=0.99$, $RMR=0.031$, $RMSEA=0.032$				

2. 변수의 신뢰성과 타당성

신뢰성은 항목 간에 내적일관성이 존재하는지를 확인할 수 있는 Cronbach's α 계수를 이용하여 분석하였는데, 그 결과 모든 변수들의 신뢰성계수 값이 0.6 이상으로 도출되어 내적일관성이 확보되는 것으로 나타났다. 또 다른 내적일관성 측정치인 합성신뢰도(CR) 역시 모두 0.6을 초과하였다(Bagozzi and Yi 1988) (<표 3> 참조).

이 연구에서 사용된 척도에 대한 판별타당성은 1의 상관관계가 Φ 의 95% 신뢰구간에 포함되는지를 조사함으로써 검증하였다. 또한 구성개념들의 각 쌍에 대해 제한적 모형($\Phi=1.0$)과 비제한적 모형 사이에 카이제곱 차이 검정(chi-square difference test)을 실시하였다. 구성개념의 10개의 쌍 중에 95%의 신뢰구간 내에서 1.0의 상관관

계는 하나도 없는 것으로 나타났다. 더욱이 10개의 경우 모두 비제한적 모형이 제한적 모형보다 더 좋은 자료 적합성을 나타내었다($21.83 \leq \Delta\chi^2_{,1} \leq 238.29$, $p < 0.01$) (Bagozzi and Fornell 1982).

수렴 타당성을 검증하기 위해 확증적 요인 분석을 한 결과, 모든 요인 적재치에 대한 t값이 3.62에서 13.68의 범위까지 분포함으로써 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다($p < 0.01$). 요인 적재량들이 통계적으로 유의하다는 것은 수렴 타당성에 대한 증거라 할 수 있다(Anderson and Gerbing 1988). 이는 이 연구모형의 변수들이 신뢰성과 판별타당성, 그리고 수렴타당성을 확보하고 있음을 나타내주는 결과들이다(<표 3> 참조).

신뢰성과 타당성을 향상시키기 위해 제외된 항목들을 제시하면, 감시에서는 '다른 공급업체의 성과와 비교 평가하는 정도', 인

<표 3> 최종 항목에 대한 신뢰도 및 타당도 분석

차원	측정항목	요인 적재치	t값	SMC	alpha	CR
환경의 동태성	공급환경의 동태성	0.48	6.13	0.23	0.697	0.706
	경쟁환경의 동태성	0.65	8.44	0.42		
	수요환경의 동태성	0.74	9.56	0.54		
	제도환경의 동태성	0.57	7.31	0.32		
감시	공급업체의 재고 수준에 대한 관리	0.45	6.12	0.20	0.738	0.756
	공식적 평가프로그램을 통한 공급업체 성과 평가	0.54	7.47	0.29		
	공급업체의 직원교육에 대한 관리	0.82	12.60	0.68		
	공급업체와의 거래에서 많은 관리방법의 사용	0.80	12.23	0.65		
인센티브	공급업체의 상품 소비자에 대한 서비스관련 투자	0.66	8.96	0.44	0.636	0.638
	공급업체와 관계해지로 할인점의 투자 회수 곤란	0.37	4.76	0.14		
	유능한 공급업체가 되도록 노력	0.77	10.47	0.60		
참여화	공급업체의 의견에 대한 할인점의 수용	0.56	7.62	0.32	0.707	0.782
	공급업체에게 경영개선 관련 제안을 하도록 권유	0.74	10.39	0.54		
	판매 정책 및 절차에 대한 사전 의견 수렴	0.72	10.13	0.52		
기회주의	각종 정보를 할인점에게 자발적으로 제공 안함	0.27	3.62	0.07	0.733	0.766
	하지 않을 어떤 일을 할 것처럼 할인점과 약속함	0.82	12.70	0.67		
	필요한 것을 얻기 위해 사실들을 왜곡함	0.87	13.68	0.76		
	이익기회 발생시 할인점과의 약속/계약을 위반함	0.65	9.62	0.42		
$\chi^2=189.70(P=0.093)$, $df=125$, $GFI=0.91$, $CFI=0.93$, $IFI=0.93$, $RMR=0.042$, $RMSEA=0.049$						

센티브에서는 ‘공급업체의 사업을 전반적으로 향상시키기 위한 유익한 프로그램을 만드는 정도’, 참여화에서는 ‘할인점의 경영계획 수립에 도움이 되는 정보를 공급업체가 제공하는 정도’, 기회주의에서는 ‘할인점이 체크하고 요구할 경우에만 공급업체가 각종 정보를 제공하는 정도’, ‘할인점의 협조 요청 시 협조하기 어려운 점들을 강조할 필요가 있다고 공급업체가 여기는 정도’ 항목들이 제외되었다. 그러나 환경의 동태성에서는 항목들이 제외되지 않았다.

제안된 연구모형의 신뢰성 및 타당성을 검증한 후, 각각의 가설들을 검증하기에 앞서, 각 변수들의 상관성을 보고 대략적인 결과를 짐작해 볼 수 있도록 <표 5>와 같이 상관관계 분석을 실시하였다.

3. 가설검증

LISREL 8.5를 이용한 구조방정식 모형 분석을 통해서 가설로 설정한 모형을 검증한 결과, GFI, CFI, IFI 등이 0.9에 가까운 수치를 보였고, RMR의 경우도 0.093으로 나타났다. 또한, RMSEA도 0.1이하인 0.081

로 나타나 모형이 적합한 것으로 판단되었다(Steiger 1990).

가설을 검증하기 위한 구조방정식 모형의 경로계수와 t값을 살펴보면 H₄, H₅, 그리고 H₆을 제외한 4가지 가설이 채택되었다. 이를 구체적으로 살펴보면, 첫째, 환경의 동태성이 내생변수들에 미치는 영향에서, 환경의 동태성이 공급업체의 기회주의에 정(+)의 영향을 주었다(H₁ 채택, $\beta=0.24$, $t=2.11$). 그리고 환경의 동태성이 할인점의 감시에 정(+)의 영향을 주었고(H₂ 채택, $\beta=0.19$, $t=1.97$), 할인점의 인센티브에도 정(+)의 영향을 주었다(H₃ 채택, $\beta=0.25$, $t=2.43$). 그러나 환경의 동태성은 할인점의 참여화에 부(-)의 영향을 주지 않았다(H₄ 기각, $\beta=0.06$, $t=0.63$).

둘째, 통제 메커니즘이 기회주의에 미치는 영향에서, 할인점의 감시는 공급업체의 기회주의에 부(-)의 영향 대신 오히려 정(+)의 영향을 주었다(H₅ 기각, $\beta=0.21$, $t=2.01$). 또한 할인점의 인센티브도 공급업체의 기회주의에 부(-)의 영향을 주지 않았다(H₆ 기각, $\beta=-0.08$, $t=-0.88$).

마지막으로 관료적 구조화가 기회주의에

<표 4> 평균, 표준편차, 그리고 상관계수

	환경의 동태성	감시	인센티브	참여화	기회주의
환경의 동태성	1.00				
감시	0.12	1.00			
인센티브	0.13	0.41**	1.00		
참여화	-0.03	0.45**	0.47**	1.00	
기회주의	0.17*	0.09	-0.08	-0.17**	1.00
평균	2.79	3.05	3.10	3.20	2.55
표준편차	0.50	0.68	0.68	0.64	0.58

*: $p<0.05$, **: $p<0.01$ 수준에서 유의함

<표 5> 가설검증 결과 요약

구분	가 설	β	t	방향	채택여부
환경의 동태성	H ₁ : 환경의 동태성 → 기회주의	0.24	2.11	+	채택
	H ₂ : 환경의 동태성 → 감시	0.19	1.97	+	채택
	H ₃ : 환경의 동태성 → 인센티브	0.25	2.43	+	채택
	H ₄ : 환경의 동태성 → 참여화	0.06	0.63	-	기각
통제 메커니즘	H ₅ : 감시 → 기회주의	0.21	2.01	-	기각
	H ₆ : 인센티브 → 기회주의	-0.08	-0.88	-	기각
관료적 구조화	H ₇ : 참여화 → 기회주의	-0.29	-2.38	-	채택
모형적합도	$\chi^2=289.07(P=0.00)$, $df=126$, $GFI=0.86$, $CFI=0.83$, $IFI=0.83$, $RMR=0.093$, $RMSEA=0.081$				

미치는 영향에서, 할인점의 참여화는 공급업체의 기회주의에 부(-)의 영향을 주었다(H₇ 채택, $\beta=-0.29$, $t=-2.38$). 가설검증 결과의 요약은 다음 <표 5>과 같다.

공급업체의 예측능력이 부족해지고(Klein, Frazier, and Roth 1990), 할인점과의 차후 거래에 있어 균형이 유지될 것이라는 기대에 대한 공급업체의 신뢰가 상실될 뿐만 아니라(Walster, Walster, and Bersheid 1978), 정보의 비대칭으로 공급업체의 기회주의를 탐지할 수 있는 할인점의 능력이 제한되기 때문에 공급업체의 기회주의가 높아지는 것으로 사료된다.

VI. 결 론

1. 연구결과의 요약

할인점과 공급업체의 관계에 초점을 맞추어 공급업체를 대상으로 연구한 결과, 환경의 동태성은 공급업체의 기회주의에 직접적인 영향을 미치고, 기회주의의 통제 메커니즘인 할인점의 감시와 인센티브에도 영향을 미치며, 통제구조인 할인점의 참여화가 공급업체의 기회주의에 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 구체적으로 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 환경의 동태성은 공급업체의 기회주의를 높이는 것으로 나타났다. 이는 변화하기 쉬운 동태적 환경에서 거래성과에 대한

둘째, 환경의 동태성이 할인점의 통제 메커니즘과 통제구조에 미치는 영향에 대한 연구결과를 살펴보면, 먼저 환경의 동태성은 할인점의 통제 메커니즘인 감시와 인센티브 수준을 높이는 것으로 나타났다. 이는 할인점 시장에서 고객의 욕구와 경쟁사의 경쟁전략 등이 급변하기 때문에 유통경로 시스템 관련 정보의 가치가 높아지므로 그 정보의 획득이 더욱 필요하게 됨에 따라, 할인점은 공급업체에 대한 감시 노력을 강화하는 것으로 사료된다. 또한 환경의 동태성이 심화되면서 공급업체가 안정적 매출을 위한 타 소매업체와의 거래 시도, 소극적 신제품 개발 및 투자 경향이 생긴다. 이를

방지하기 위해 할인점은 계약, 거래조건, 대금 지불, 고객정보 제공 등 다양한 인센티브를 제공하게 된다.

그러나 환경의 동태성이 할인점의 통제구조인 참여화를 낮춘다는 가설은 기각되었다. 실제 시장 환경의 변화가 심하고 빠르게 변하면, 그에 대한 적응이 기업경영에 있어 가장 중요한 부분이라 할 수 있다. 이런 시장에서의 적응을 위해, 정확한 고객의 욕구 파악, 경쟁사의 전략 및 정보 파악, 그리고 공급부문의 안정성 등이 요구되는데, 이를 위해서 거래쌍방의 의견과 정보가 필요할 것이다. 즉, 할인점 입장에서는 의사결정과정에 공급업체의 참여를 축소시킬 필요성을 크게 느끼지 못한다는 것을 의미한다.

셋째, 할인점의 통제구조와 통제 메커니즘이 공급업체의 기회주의에 미치는 영향에 대한 연구결과를 살펴보면, 먼저 할인점의 참여화는 공급업체의 기회주의를 낮추는 것으로 나타났다. John(1984)과 Dwyer and Oh(1987)가 지적한 것처럼, 공급업체가 의사결정과정에 참여하는 정도가 낮게 되면, 공급업체의 자기통제와 자율성이 저해되어 미움, 욕구불만, 공격성 등의 부정적 정서를 갖게 되고, 그로 인해 할인점에 대한 공급업체의 신뢰를 낮추어 공급업체의 기회주의가 높아진 것으로 사료된다.

그러나 할인점의 감시와 인센티브는 공급업체의 기회주의에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 특히, 감시는 그 수준을 높임에 따라 기회주의가 높아져서 이 연구의 가설과 상반된 결과를 얻게 되었는데, 그 이유를 제시하는 것이 필요하다고 본다. 감시가 애초부터 허용되는 교환관계였다면 감시로 기회주의를 통제하는데 큰 문제가

없을 것이며, 이는 수직적으로 통합된 조직패턴을 갖춘 기업의 감시가 그 구성원의 기회주의를 억제한다는 거래비용 관련 이론과 일치하는 것이다(Wathne and Heide 2000 : p.44). 이 연구의 조사대상인 할인점의 공급업체들은 소유권을 갖고 독립적으로 경영하고 있다. 그러므로 할인점의 감시를 수용하기보다는 그것을 불신의 신호로 간주하는 것처럼 부정적 감정으로 대응할 수 있다. 그로 인해 공급업체는 할인점과의 관계를 평가절하하고 불응으로 반응함에 따라, 오히려 공급업체의 기회주의를 증가시킬 수 있는 것이다(Murry and Heide 1998). 공식적인 계약에 의해 상호 의존되어 있으나 소유권을 독립적으로 갖고 있는 프랜차이즈가맹점에서도 감시의 역효과가 있었다는 연구결과를 발견할 수 있다(Shilrouzu and Bigness 1997). 즉, 일본 세븐일레븐 본사에서 가맹점을 감시했을 때, 24시간 감시 하에 있어서 노예처럼 여겨져 큰 욕구불만이 발생했고, 가맹점의 기회주의를 촉진하였다는 것이다.

다음으로 할인점의 인센티브가 공급업체의 기회주의를 감소시킨다는 연구가설도 기각되었는데, 이는 현재 할인점에서 제공하는 여러 인센티브가 공급업체 측에서는 크게 혜택으로 인식되지 못하는 것을 의미할 수 있다. 즉, 공급업체의 기회주의적 행동을 통해 얻을 수 있는 성과보다 할인점의 인센티브가 미흡하다고 인식되는 것으로 볼 수 있다. 그리고 인센티브를 장기적 거래 관계보다 단기적 관계 개선을 위한 조치로 공급업체가 인식하는 것도 이 연구가설이 기각된 이유가 될 것이다. 또한 할인점과 공급업체가 지향하는 경영 목표가 상이한 점도 그

이유가 될 수 있다. 할인점은 마진 중심, 공급업체는 매출 및 물량 중심의 목표를 설정하고 있어, 할인점의 마진 관련 인센티브가 공급업체에게 크게 어필하지 못할 수 있다.

2. 연구의 의의 및 시사점

먼저 이 연구의 이론적 공헌에 대해 언급하면, Achrol, Reve, and Stern(1983)의 환경 부문에 대한 개념정의에 따라 환경의 동태성을 경쟁환경의 동태성, 수요환경의 동태성, 공급환경의 동태성, 그리고 제도환경의 동태성 차원으로 구성된 상위 개념으로 설정하여, 2차 확증적 요인분석을 통해 환경의 동태성에 대한 측정모형을 검증했다는 것이다. 그리고 공급업체의 기회주의를 증가시키는 환경 동태성의 직접적인 영향력 뿐만 아니라, 그 기회주의를 감소시키기 위한 구매업체의 통제메커니즘(감시, 인센티브)과 통제구조(참여화)를 매개로 하여 환경 동태성의 간접적인 영향력을 정밀히 검증했다는 데에 이 연구의 이론적 의의가 있다.

한편, 이 연구는 할인점과 공급업체의 관계에 초점을 맞추었으므로 구매업체(소매업체 혹은 유통업체)와 공급업체간의 관계에서 구매업체에게 관리 시사점을 제공할 수 있다고 본다. 특히, 국내 할인점 업체들은 유통산업의 고성장, 다양한 신입태의 출현, 할인점 시장 내 경쟁 심화, 그리고 소비자욕구의 급변과 같은 동태적인 환경에 처해 있다. 이러한 환경에 대응하기 위해 할인점은 공급업체와의 장기적인 상생 협력관계를 구축하고, 관계적 교환을 통해 거래비용을 절감하는 것이 필요하다. 그러므로 거래비용이 높아져서 시장실패를 일으키는 요인들

중 가장 중요한 요인인 공급업체의 기회주의적 행동들을 통제하기 위해(Williamson 1975), 통제구조와 통제전략을 어떻게 적용하고 개선할지 파악하는 것은 매우 절실히 요구된다고 볼 수 있다.

이에 좀 더 구체적으로 설명하면, 환경의 동태성으로 인해 할인점들은 공급업체에 대한 감시 수준을 높이는 성향이 있는데, 과연 이러한 감시노력이 공급업체의 기회주의를 감소시키는데 도움이 되는지, 그렇지 않다면 도움이 되기 위해서 어떠한 거래조건이 요구되는지에 대해 고려해보는 것이 필요할 것이다. 수직적으로 통합된 조직패턴을 갖춘 기업의 감시가 구성원의 기회주의를 억제한다는 선행연구의 이론에 비추어 본다면(Wathne and Heide 2000), 독립적으로 소유되고 경영되는 ‘전통적 유통경로 시스템’의 특징을 갖고 있는 공급업체들에게는 오히려 할인점의 감시노력이 역효과를 부를 수 있다. 감시가 기회주의를 감소시키는 효과를 얻기 위해서는 유통기능의 일부 또는 전부를 통합하여 수행하는 방식인 ‘수직적 경로 시스템’을 구축해가는 것이 필요할 것이다. 비록 유통경로상에 존재하는 하나 또는 그 이상의 조직을 소유해서 경영하는 ‘기업형 수직적 경로 시스템’이 아닐지라도, 공식적인 계약에 의해 상호 의존하는 ‘계약형 수직적 경로 시스템’이나 머천다이징 계획협정(programmed merchandising agreement) 처럼 최소한의 목표 지향점만 공유하고 독립적으로 존재하는 ‘관리형 수직적 경로 시스템’을 구축하는 것이 요구된다고 볼 수 있다(오세조, 박진용, 김상덕 2006).

환경의 동태성으로 인해 할인점들은 공급업체에 대한 인센티브를 제공하는 경향이

있는데, 그 인센티브는 공급업체의 기회주의를 감소시키는 효과가 크지 않음이 나타났다. 그러므로 할인점은 그들이 제공하는 인센티브가 기회주의적 행동을 통해 공급업체가 얻을 수 있는 성과보다 크다는 것을 인식할 수 있도록 노력할 뿐만 아니라, 그 인센티브의 방식을 효과적으로 제공하는 것이 필요할 것이다. 예를 들면, 장기적 교환 관계 구축을 위하거나 공급업체의 매출 및 물량을 증가시킬 수 있는 실질적인 인센티브를 제공해야 할 것이다. 구체적으로, 할인점과의 거래기간 보장, 공급업체의 상품에 대한 총 구매량 확대, 그리고 할인점내 선호되는 진열대에 상품 배치 및 진열공간의 확장 등이 이에 해당될 수 있다. 구매업체에게 제공할 수 있는 또 다른 관리 시사점에 대해 언급하면, 관료적 구조화의 참여화는 장기적 교환 관점에서 지속적으로 공급업체를 의사결정과정에 참여시킴으로써 공급업체의 기회주의적 행동을 감소시키는데 효과가 있을 것으로 사료된다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

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

첫째, 환경의 동태성 이외의 다른 환경의 차원 즉, 다양성과 풍요성 등이 할인점의 통제 노력과 공급업체의 기회주의적 행동에 미치는 영향력 등에 대한 검증은 고려되지 않았다. 또한 환경의 동태성의 네 가지 하부개념들인 경쟁, 수요, 공급 그리고 제도환경의 동태성 각각이 할인점과 공급업체간

관계특성 및 관계의 질 등의 변수들에 미치는 영향력도 향후에 검증되는 것이 필요할 것이다.

둘째, 통제 메커니즘과 관료적 구조화의 다른 차원이 고려되지 않았다는 점이다. 이 연구에서는 공급업체의 기회주의를 통제하기 위한 할인점의 노력으로 가장 적합하다고 판단된 감시와 인센티브, 참여화만을 변수로서 감안하였다. 그러나 향후 연구에서는 통제 메커니즘 하위변수로서 선정과 사회화, 그리고 관료적 구조화 하위 변수로서 공식화와 집중화를 감안하여 좀 더 포괄적인 연구모형을 설정하는 것도 요구될 것이다.

셋째, 일반화의 한계를 지니고 있다. 이 연구는 대형 할인점과 공급업체를 대상으로 한 연구로서, 백화점이나 편의점과 같은 업체들, 기업형 수직적 경로 시스템(예: 합작투자나 인수합병 방식에 의한 할인점의 공급업체 통합)이나 계약형 수직적 경로 시스템(예: 프랜차이즈 시스템)과 같은 경로구조들에서는 이 연구모형이 어떻게 수정되어야 하는지를 살펴보는 것이 필요하다.

또한, 할인점과 공급업체간의 거래기간이 이 연구에 포함된 가설들에 대해 조절효과를 가질 수 있다는 점을 배제한 연구의 한계를 가지고 있다. 예를 들면, 거래 기간에 따라, 할인점의 인센티브에 대한 공급업체의 인식이 달라질 수도 있다고 본다. 즉, 장기적 거래하고 있는 공급업체들은 할인점의 인센티브를 좀 더 긍정적으로 인식할 수도 있을 것이다.

마지막으로 이 연구는 할인점과 공급업체의 양자측면에서 접근하지 못하고 공급업체의 일방으로부터 일방향 연구만 수행했기 때문에 거래 양방향으로부터 자료를 수집하

는 양방향 연구가 이루어져야 할 것이다.

논문접수일 : 2009. 01. 08

논문게재일 : 2009. 03. 19

참고문헌

- 박종희(1993), “프랜차이즈경로상에서의 환경 동태성, 경로간 경쟁이 내부정치경제에 미치는 영향에 관한 연구”, *경영학연구*, 23(3), 391-422.
- 오세조(1990), “프랜차이즈 경로상에서 관계결 속에 대한 내부정치경제적 영향”, *경영학 연구*, 19(2), 47-66.
- 오세조, 박진용, 김상덕(2006), *시장지향적 유통 관리*, 서울: 박영사
- 오세조, 심종섭(1990), “기업형 수직적 유통경로 에서 시장환경의 풍요성과 동태성이 내 부 정치경제에 미치는 영향”, *산업과 경영*, 27(1), 85-101.
- 오영애(1996), “유통경로상의 지배구조형태와 영향전략이 신뢰에 미치는 영향”, *유통연구*, 1(2), 85-114.
- 이종태, 오세조, 성민(2006), “환경의 동태성이 유통경로 시스템에서 관계특성, 그리고 신용과 호의에 미치는 영향”, *유통연구*, 11(2), 29-56.
- 이종하, 오세조(1991), “환경의 동태성이 마케팅 경로상의 관료적 구조화와 갈등에 미치는 영향”, *마케팅연구*, 6(1), 26-42.
- 임영균(1990), “환경적 불확실성이 경로구성원 간의 힘의 원천 및 몰입에 미치는 영향”, *경영학연구*, 19(2), 15-45.
- Aaker, David A.(1984), *Strategic Market Management*, New York: John Wiley and Sons.
- Achrol, Ravi S. and Louis W. Stern(1988), “Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels,” *Journal of Marketing Research*, 25(February), 36-50.
- Achrol, Ravi S. and Michael J. Etzel(2003), “The Structure of Reseller Goals and Performance in Marketing Channels,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 146-163.
- Achrol, Ravi S. and Philip Kotler(1999), “Marketing in the Network Economy,” *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 146-163.
- Achrol, Ravi S., Torger Reve, and Louis W. Stern(1983), “The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis,” *Journal of Marketing*, 47(Fall), 55-67.
- Aldrich, Howard E.(1979), *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Aldrich, Howard E. and Sergio Mindlin (1978), “Uncertainty and Dependence: Two Perspectives on Environment” in *Organizations and Environments*, Lucien Karpik, ed. Beverly Hills. CA: Sage Publications, Inc.
- Anderson, Erin and Barton Weitz(1992), “The Use of Pledges to Build and Sustain

- Commitment in Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, 29(February), 18-34.
- Anderson, James C. and David W. Gerbing(1988), “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach,” *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Bagozzi, Richard P. and C. Fornell(1982), “Theoretical Concepts, Measurement, and Meaning,” in *A Second Generation of Multivariate Analysis*, 2nd ed., C. Fornell., New York: Praeger, 24-38.
- Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi(1988), “On the Evaluation of Structural Equation Models,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Blau, Peter M. and W. Richard Scott(1962), *Formal Organizations: A Comparative Approach*, San Francisco: Chandler Publishing.
- Brown, James R., Chekitan S. Dev, and Dong-Jin Lee(2000), “Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms,” *Journal of Marketing*, 64(April), 51-65.
- Bucklin, Louis P. and Sanjit Sengupta(1993), “Organizing Successful Co-Marketing Alliance,” *Journal of Marketing*, 57(April), 32-46.
- Celly, Kirti Sawhney and Gary L. Frazier(1996), “Outcome-Based and Behavior-Based Coordination Efforts in Channel Relationships,” *Journal of Marketing Research*, 33(May), 200-210.
- Das, T. K. and Bing-Sheng Teng(1998), “Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances,” *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Dess, Gregory G. and Donald W. Beard(1984), “Dimensions of Organizational Task Environments,” *Administrative Science Quarterly*, 29(March), 52-73.
- Dwyer, F. Robert and M. Ann Welsh(1985), “Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels,” *Journal of Marketing Research*, 22(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*, 24(November), 347-358.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh(1987), “Developing Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.
- Dutta, Shantanu, Jan B. Heide, and Mark Bergen(1999), “Vertical Territorial Restrictions and Public Policy: Theories and Industry Evidence,” *Journal of Marketing*, 63(October), 121-134.
- Eisenhardt, Kathleen M.(1985), “Control: Organizational and Economic Approaches,” *Management Science*, 31(February), 134-149.
- Etgar, Michael(1977), “Channel Environment and Channel Leadership,” *Journal of*

- Marketing Research*, 14(February), 69-76.
- Frazier, Gary L.(1983), "On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution," *Journal of Marketing Research*, 20(May), 158-166.
- Ganesan, Shankar(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19.
- Hall, Richard(1993), "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618.
- Heide, Jan B. and George John (1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, 27(February), 24-36.
- Heide, Jan B. and George John(1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships?", *Journal of Marketing*, 56(April), 32-44.
- Jap, Sandy D.(1999), "Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, 36(November), 461-475.
- John, George(1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 21(August), 278-289.
- Joshi, Ashwin W. and Alexandra J. Campbell(2003), "Effect of Environmental Dynamism on Relational Governance in Manufacturer-Supplier Relationships: A Contingency Framework and an Empirical Test," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 176-188.
- Kaufmann, Patrick J. and Francine Lafontaine(1994), "Costs of Control: The Source of Economic Rents for McDonald's Franchisees," *Journal of Law and Economics*, 37(2), 417-453.
- Klein, Saul, Gary L. Frazier, and Victor J. Roth(1990), "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets," *Journal of Marketing Research*, 27(May), 196-208.
- Kotler, Philip(1984), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Lal, Rajiv(1990), "Improving Channel Coordination Through Franchising," *Marketing Science*, 9(4), 299-318.
- Levinthal, Daniel(1988), "A Survey of Agency Models of Organizations," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 9, 153-185.
- Merchant, K. A.(1985), *Control in Business Organizations*, Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- Murry, John P. Jr. and Jan B. Heide(1998), "Managing Promotion Program Participation Within Manufacturer-Retailer Relationships," *Journal of Marketing*, 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*, 54(October), 80-93.
- Oh, Sejo, F. Robert Dwyer and Robert Dahlstrom(1990), "External Influences on Channel Relationships: Lessons from a Negotiation Lab," *Advances in Distribution Channel Research*, Greenwich: JAI Press, Inc., 47-91.
- Porter, Michael(1985), *Competitive Advantage*, New York: Free Press.
- Provan, Keith G. and Steven J. Skinner (1989), "Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations," *Academy of Management Journal*, 32(1), 202-212.
- Reve, Torger(1980), "Interorganizational Relations in Distribution Channels: An Empirical Study of Norwegian Distribution Channel Dyads," unpublished Ph.D. dissertation, Northwestern University.
- Shirouzu, Norihiko and Jon Bigness(1997), "7-Eleven Operators Resist System to Monitor Managers," *Wall Street Journal*, (June 16), B1, B5.
- Steiger, James H.(1990), "Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach," *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 173-180.
- Stump, Rodney L. and Jan B, Heide(1996), "Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships," *Journal of Marketing Research*, 33(November), 431-441.
- Walster, E., G. W. Walster, and E. Bersheid(1978), *Equity: Theory and Research*, Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Wathne, Kenneth H. and Jan B. Heide(2000), "Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions," *Journal of Marketing*, 64(October), 36-51.
- Williamson, Oliver E.(1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.

The Influence of Environmental Dynamism on Opportunism in Terms of Control Mechanism and Bureaucratic Structuring

Do-Won Seol*

Sejo Oh**

Min Sung***

Abstract

The purpose of this study is to investigate the direct and indirect modes of influences environmental dynamism exerts on opportunism, one of important relationship factors. This study particularly delves into the indirect modes of influence in terms of control strategy (control mechanism) and control structure (bureaucratic structuring). To this end, a survey research has been conducted of 200 suppliers in business relationships with Korean hypermarket retailers. An analysis of the collected data indicates that while environmental dynamism has a positive influence on the control mechanisms such as monitoring and incentives, it does not have a negative influence on the control structure such as participation. And then it has a positive influence on the opportunism of suppliers. In addition, participation has a negative influence on the opportunism, but monitoring and incentives do not have a negative influence on it.

This study discusses how both retailers and their suppliers should respond to the domestic retail business environment with highly dynamic characteristics, in order to achieve a long-term win-win partnership with one another. It also presents ideas to retailers with regard to what kinds of management strategies and management efforts required to effectively control the opportunism of suppliers.

Keywords: environmental dynamism, opportunism, monitoring, incentive, participation

* Senior Executive Director, Samsung Tesco Corporate Affairs Group.

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

*** Corresponding Author, Full-time Lecturer of Marketing, Dept. of Business Administration, Kyung Sung University.

I. Research Background and Objectives

In today's dynamic environment of sudden market fluctuations, shifting business paradigms as well as rapidly changing customer needs, the ability to adapt well to the surroundings is a key aspect of a company's survival (Achrol and Kotler 1999; Joshi and Campbell 2003). As a consequence, organizations with limited resources and capabilities attempt to reduce uncertainties by undertaking active intervention in market change, a step farther than simply adapting to the changes in a passive manner (Aaker 1984).

The current environment of Korea's distribution industry is a prime example of these rapid changes. It is witnessing the emergence of new forms of business, including online shopping sites, teleshopping channels and outlet malls. The transition in the distribution industry structure is also leading to growing conflicts between modernized and conventional forms of distribution. Especially noteworthy is the increasingly heated competition among discount stores, a new leader in the distribution business. Many of these are vying for survival, with mega-sized discounters carrying out mergers & acquisitions, and these conditions have fueled sudden changes in consumer needs. As a result, it has now become an imperative for distributors to respond to this dynamic environment through close collaboration between retailers and suppliers. It is a major competitive edge of retailers to be able to establish a long-term win-win relationship with strong suppliers and reduce transaction costs through relational exchanges. However, despite the importance of cooperation between distributors and suppliers, there is still a long way to go in terms of related research. A particularly weak spot has been the study on developing and strengthening cooperative relations between distributors and suppliers in a dynamic environment. The reason for this can be found in the lack of research on the environment of the distribution industry and its effects on distribution channels.

Naturally there have been academics, since Etgar (1977) and onwards, who did emphasize the importance of the environment (Aaker 1984; Achrol, Reve, and Stern 1983; Fraizer 1983; Kotler 1984; Dutta, Heide, and Bergen 1999; Dwyer and Oh 1987; Dwyer, Schurr, and Oh 1987; Dwyer and Welsh 1985; Oh, Dwyer, and Dahlstrom 1990). Nevertheless, the above studies cannot but be limited in terms of the solutions they provide, as the environment grows more dynamic by the day and the control and management of opportunism in a strategic and efficient way emerges as a major

practical issue. In effect, there has been inadequate research on the efficiency of control structures and strategies for reducing opportunism within a dynamic environment.

The key goal of this study is to shed light on the kinds of efforts that are effective in controlling opportunism among distributors and suppliers in order to build long-term exchange relations between the two sides. More specifically, the first objective is to establish whether the dynamic nature of an environment directly affects opportunism on the part of suppliers.

Next, the second objective is to explore how the control strategies (control mechanism) and control structures (bureaucratic structuralization) utilized in a dynamic environment affect the opportunistic behavior of suppliers. To describe in more detail, we carried out empirical studies on a) the effects of an environment's dynamic nature on control mechanisms (the discounters' countermeasure against suppliers' opportunism), and b) the impact of control mechanisms on opportunism.

This study has focused on monitoring and incentives as control mechanisms in an effort to illustrate their correlation with the dynamism of an environment. These two conflicting and yet mutually complementary types of control mechanisms are currently the most frequently employed by discount stores and also the most emphasized in distribution channel research (Wathne and Heide 2000; Williamson 1975). We also aimed to determine whether monitoring and incentives have as much effect in suppressing the opportunistic actions by suppliers as they are expected to when considering the vast resources invested in these two forms of control mechanisms. Another issue we explored was how the dynamism of an environment affects participation among the different types of bureaucratic structuralization in the discount store market, which boasts the biggest scale of business as well as the largest number of suppliers. Recently it has been the government who laid emphasis on and encouraged the collaborative efforts by discounters and suppliers, and it is the aim of this study to identify how participation as a means of long-term cooperation affects opportunism.

II. Research Methods

In order to test these hypotheses, suppliers that conducted business with a major discounter in Korea were selected as the target base of the study, with the discounter as the purchasing party and its suppliers as the supplying party. The discounter

provided us with a list of suppliers (1,588 in total) located in the metropolitan area and their addresses. A quota sampling based on this list divided the sample group into nine product categories in the target selection process. Face-to-face interviews and questionnaires were conducted on the employees of supply-side companies who worked in actual contact with discounters, and 200 copies of these questionnaires were collected. The variables' reliability, discriminant validity, and convergent validity were all verified, and a structural equation modelling was used to test the research hypotheses.

III. Conclusion

As a result of the survey data collection and analysis, we were able to first demonstrate that the dynamism of an environment has a direct impact on the opportunism of suppliers, and that it influences the monitoring and incentives used by discounters to control this opportunism. The participation by discounters, a control structure, was also found to have an effect on the opportunistic behavior by suppliers.

To describe in more detail, the dynamism of an environment was proven to heighten opportunism on the part of suppliers. This is likely to be caused by the following facts: suppliers become less able to forecast their business performances in a changeable and dynamic environment (Klein, Frazier, and Roth 1990); suppliers increasingly lose faith in the hopes for a balanced future business with discounters (Walster, Walster, and Bersheid 1978); and discounters have limited ability to detect the suppliers' opportunistic actions due to an unequal access of information.

Second, research on how a dynamic environment affects discounters' control mechanisms and control structures showed that the dynamic characteristics of an environment enhanced the level of monitoring and incentives, the mechanisms employed by discounters to control opportunism. It is our analysis that information on distribution channel systems becomes more valuable as customer needs and competitors' strategies are subject to sudden changes in the discount store market. As the necessity of this information grows ever higher, discounters tend to reinforce their monitoring efforts on suppliers. Additionally, the expanding dynamism of an environment causes suppliers to seek business with retailers other than those they previously worked with in order to secure stable revenue sources. An increasingly dynamic environment also causes suppliers to become more passive and wary of new product development or investment,

and discounters are offering a variety of incentives to prevent these situations.

However, the survey results disproved the hypothesis that the dynamism of an environment lowers participation, a control structure used by discounters. In order to adapt to a market with many fluctuations in the environment, distributors must accurately read customer needs, identify the strategies of and information on competitors, and secure supply-side stability. This means that both sides in the distribution business require each other's opinions and information, thus serving to prevent a decrease in participation levels.

Third, the research results on the impact of discounters' control structures and control mechanisms revealed that the participation efforts of discount stores did lower the opportunism of suppliers. As noted by John (1984) as well as Dwyer and Oh (1987), a low rate of supplier participation in the decision-making process hindered the self-control and autonomy of suppliers, building negative sentiments. This in turn acted to lower suppliers' trust in discounters, leading to heightened opportunism displayed by the suppliers.

However, the monitoring and incentives undertaken by discounters were found to be ineffective in controlling suppliers' opportunism. Monitoring, on the contrary, actually worked to increase the opportunistic tendencies. This might not have been the case if the monitoring had been a part of the exchange relations from the beginning. Suppliers, however, exist and operate independently of the discounters so that instead of simply accepting the monitoring, they may see it as a sign of distrust by discounters and take offence. This negative response can actually fuel the opportunism of suppliers if they come to devalue their relations with discounters and refuse to comply with requests (Murry and Heide 1998).

Next, the survey also contradicted the hypothesis that discounters' incentives reduce suppliers' opportunism, possibly signifying that the many incentives currently offered by discounters are not recognized by suppliers as real benefits. In other words, the suppliers may feel that the benefits they can gain from their opportunistic acts are greater than the incentives provided by discounters. Another reason that this research hypothesis was invalidated was that suppliers considered the incentives as measures for improving short-term rather than long-term business relations. In addition, discounters set goals in terms of profit margins while suppliers focus on the amount and quantity of sales, so that the discounters' margin-oriented incentives failed to appeal to suppliers.

This study can provide purchasing parties with several implications on how to manage buyer-supplier relations. First, although discounters in a dynamic business

environment currently tend to increase the level of monitoring on suppliers, they need to reconsider whether this is effective in helping reduce their suppliers' opportunism, and if found otherwise, which business conditions can actually do so. While a preceding study has introduced the theory that monitoring carried out by a vertically integrated company served to limit the opportunistic behavior of its members (Wathne and Heide 2000), the discounters' efforts to monitor independently owned and operated suppliers may have the opposite effect. A vertical integration of the organization would be first required in order for monitoring to effectively control opportunism by suppliers.

The dynamic environment has led many discount stores to offer incentives to suppliers, but these incentives were found to be more or less ineffective in restraining the opportunism displayed by suppliers. Therefore, discounters need to convince suppliers that their incentives offer greater benefits than those to be obtained by opportunistic actions, and must also provide these incentives in an effective manner. For example, the offered incentives should be practical in helping build long-term exchange relations or increase the suppliers' sales amount and quantity. Another point worth mentioning in supplier management is that participation in bureaucratic structuralization, such as involving suppliers in the decision-making process, is likely to be effective in controlling their opportunistic behavior from a long-term perspective.