

복수지배구조 유통경로에서 관계적 규범에 대한 제도화 과정의 영향*

박진용

동의대학교 상경대학 유통관리학과 부교수
(jypark65@deu.ac.kr)

본 연구는 복수지배구조 유통경로 상황에서 관계적 규범의 형성에 대한 제도화 과정의 영향을 규명하는 것을 목적으로 한다. 제도화 과정을 규제적, 인증적, 그리고 습관적 제도화 과정으로 구분하고 이들 제도화 과정을 구성하는 여섯 가지의 요소들을 구체화했다. 연구모형에서 강제성, 유인성, 권위성, 모방성, 각인성, 그리고 생략성은 유연성, 정보교환, 그리고 결속성으로 구성된 관계적 규범에 영향을 미치는 것으로 가설화하였다. 설문조사는 자영주유소를 중심으로 이루어졌으며, 구조방정식을 이용하여 가설을 검정하였다. 연구결과 강제성, 유인성, 모방성, 그리고 각인성은 관계적 규범의 형성에 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 권위성과 생략성은 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

주제어: 복수지배구조, 제도화 과정, 관계적 규범

1. 서론

경로조직과 환경에 대한 논의가 제기된 이래 환경을 설명하고 개념화하는 노력과(Achrol, Reve, and Stern 1983) 환경이 경로 구조와 과정에 미치는 정치적 경제적 영향에 대한 실증은 기존 연구에서 꾸준히 다루어져 왔다(Achrol and Stern 1988, Gaski 1989, Dwyer and Oh 1987, Dwyer and Welsh 1985, Kim and Oh 2002). 기존의 연구들은 경로조직과 환경에 대한 관계를 전략적 관점에서 주로 이해하고 있다(Jarratt and Fayed 2001, McKee, Varadarajan, and Pride 1989). 즉 환경의 특성과 변화에 대해 경로조직은 적극적으로 대응할 수 있으며 적절한 선택을 통해서 경로구조와 과정을 최적화한다는 것이다. 이러한 논의는 특히 수요환경이나 공급환경과 같은 경로의 수직적 환경에서 경로 지배력을 갖는 경로관리자의 입

장에 대해 높은 설명력을 제공하였다(Dwyer and Oh 1988).

그러므로 지금까지 경로조직과 환경에 대한 논의는 전략적 역량이 상대적으로 뒤쳐지는 다소 조직 규모가 작은 기업과 관련된 의미를 찾는 것에는 한계를 갖고 있다. 일반적으로 중소 규모의 기업들은 변화되는 환경에 적극적이기 보다 수동적일 수밖에 없으며 성과는 물론 기업의 생존마저 환경적 변화에 의해 결정된다(Pelham and Wilson 1996). 이러한 상황에서 경로구성원의 관점에서 환경과 조직에 대한 가정은 전략적 관점을 보완할 수 있는 다양한 관점으로 확대되어야 한다. 즉 환경 변화에 수동적이며 환경 변화에 의해 주로 성과가 결정되는 경로조직에 대한 논의의 개발이 필요하다.

전통적으로 유통경로는 경로 지배력이 있는 조직이 경로관리의 주도적 역할을 수행해 왔으며, 경로 지배조직이 아닌 경로 구성원은 상대적으로 조직 규모가 작고(Gaski and Nevin 1985, Hibbard,

Kumar, and Stern 2001), 수직적 마케팅 시스템에서 경로 지배조직의 관리에 의존하고 있는 실정이다(Cady 1982, Dwyer and Oh 1988). 그러나 경로 구성원과의 상호의존성이 높아지고 협력이 중요해 지는 시점에서 경로구성원의 특수한 상황을 이해하는 논의의 개발은 매우 제한적이었다.

최근 그 의미가 중요하게 부각되고 있는 복수지배구조의 상황에서는 내부경로조직과 외부경로조직의 상호작용의 성과를 확보하는 것이 중요한데 (Heide 2003) 이를 위해서는 외부경로조직의 특수성을 고려하여야 한다. 더욱이 외부경로조직이 일반적으로 내부경로조직에 비해 경영적 역량이 뒤쳐지는 경우, 환경과 외부경로조직과의 관계를 설명하기 위해서 기존의 전략적 관점을 보완하는 시도가 필요하다. 결국 외부경로조직이 갖는 특수성을 이해하고 이들과의 관계를 긍정적으로 구축할 때 전체경로의 성과가 향상될 수 있기 때문이다.

경로조직에 대한 성과의 논의는 경로구성원간의 만족, 신뢰, 그리고 결속 등 경제적인 차원을 넘어서는 포괄적인 차원에서 다루어지고 있다(Achrol and Etzel 2003, Brown, Lusch, and Nicholson 1995). 이러한 성과를 보장하는 여러 가지 장치 중의 하나는 관계적 규범의 확보이다(Achrol and Gundlach 1999, Heide and John 1992). 관계적 규범은 강제적이지 않지만 당연히 지켜지리라 기대되는 행동 패턴이기 때문에 효과적인 경로관리는 물론 기회주의나 갈등과 같은 경로상의 부정적 요소에 대한 효율적 통제가 가능하다(Dant and Shul 1992, Ping 2002).

기존의 규범 연구에서는 규범에 대한 기능에 초점을 맞추어 규범과 이의 결과변인과의 관계를 주로 취급하고 있어(Achrol and Gndlach 1999, Dant and Shul 1992, Heide and John 1992,

Berthon, Pitt, Ewing, and Bakkeland 2003), 규범이 어떻게 형성되는가에 대한 논의는 소홀하게 다루어져 왔다. 기존의 연구들이 규범의 확보를 통해서 경로성과를 향상시킬 수 있다는 것을 규명하였다면 이제는 규범 형성을 위한 방안을 확인하는 것이 요구된다. 특히 복수지배구조 유통경로 상황에서 내외부 경로조직간의 관계적 규범을 설명함에 있어 규범을 형성하기 위해서 경로관리자가 외부경로조직과 어떻게 상호작용해야 하는가에 대한 방향 제시가 필요하다.

그러므로 본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 전략적 선택이 어려운 경로구성원에 대한 환경의 영향을 살펴보고 둘째, 관계적 규범의 영향요소를 확인하는 것이다. 즉 복수지배구조 유통경로 상황에서 외부경로조직의 관계적 규범 형성을 위한 환경적 영향에 대해 검토하는 것이다. 이를 위해서 본 연구에서는 제도화 과정에 초점을 두고 있다. 제도화 과정은 경로조직을 둘러싸고 있는 각종 '제도 (institution)'들이 제시하는 사회적 질서와 양식을 받아들여지게 되는 과정을 의미한다(Grewal and Dhawadkar 2002). 그러므로 본 연구는 복수지배구조 유통경로에서 외부경로조직의 관계적 규범의 형성은 제도화 과정을 통해서 영향을 받을 것이라는 가정에서 출발한다.

다음에서 복수지배구조, 제도화 과정, 그리고 관계적 규범에 대한 논의를 검토한다. 이를 바탕으로 가설을 도출하고 실증한 뒤 연구결과에서 확인된 학문적 시사점과 실무적 시사점을 제시하였다. 마지막으로 연구의 한계를 파악하고 향후 연구 과제를 제시하였다.

II. 복수지배구조

복수지배구조(plural governance)는 제품의 교환을 위해서 두 개 이상의 지배구조를 사용하는 것을 의미한다. 그러므로 복수지배구조 유통경로는 제품의 유통을 위해 두 개 이상의 상이한 지배구조를 갖는 경로형태의 사용을 의미한다. 복수지배구조에 대한 용어는 최근 Heide(2003)에 의해 주목 받게 되었는데,¹⁾ 두 개 이상의 경로형태에서 지배구조가 상이한 경우 그러므로 경로조직에 대한 소유의 정도(조직패턴)에서 차이가 있는 경우를 말하고 특히 내부경로조직(make)과 외부경로조직(buy)이 동시에 사용되는 경우를 말한다. 이는 Anderson and Weitz(1986)가 언급한 '제조할 것인가 아니면 구매할 것인가'의(make or buy) 의사결정에서 '제조 그리고 구매(make and buy) 경로 방식'을 적용할지 여부의 문제로 논의가 전환되는 것을 의미한다.

복수지배구조의 대표적인 예는 프랜차이즈 시스템에서의 직영점과 가맹점이 존재하는 것에서 확인할 수 있다(Bradach and Eccles 1989). Heide(2003)는 산업재 구매 상황에서 내부구매조직과 외부구매조직의 경우를 들어서 실증연구를 하였지만 근본적인 이론적 틀은 산업재 구매 상황이나 여타 마케팅 상황에서 동일하다고 할 수 있다. 복수지배구조의 이론적 맥락은 광고, 시장조사, 산업마케팅, 그리고 해외시장진출 등 마케팅의 여러 분야에서 확인할 수 있다(Belch and Belch 2000, Besanko, Dranive, and Shanley 1996, Dutta et al. 1995, Vanhonacker 1997).

유통경로 연구에서 복수지배구조에 대한 논의의 핵심은 이러한 경로형태의 1) 도입 동기 그리고 내외부 경로조직간의 2) 상호작용에 초점을 맞추고 있다. 동기의 문제는 왜 복수지배구조 경로가 경로 관리자에 의해 채택되는가의 문제를 취급하는 것이고, 내외부 경로조직간의 상호작용은 복수지배경로가 채택되는 상황에서 전체 경로관리 차원에서의 최적화를 달성하기 위한 조직간의 상용방식을 의미하는 것이다.

Heide(2003)는 복수지배구조 경로 형태를 도입하는 이유를 설명하기 위해서 대리인 이론을 활용하였다. 외부구매조직을 대리인의 경우로 보면 외부구매조직은 대리인이 범하게 되는 도덕적 해이나 역선택의 문제를 발생시키고 이는 정보의 비대칭성을 초래하게 된다. 이러한 상황을 통제하기 위해서 조직은 내부구매조직을 병행 운영하려는 동기가 생기게 된다(Bergen, Dutts, and Walker 1992).

프랜차이즈 연구에서도 직영점과 가맹점이 병행 운영되는 현상을 설명하기 위해서 대리인 이론을 적용하지만 Heide(2003)가 주장하는 것과는 다소 차이가 있다. 미국의 경우 소매사업의 확장은 시장의 광범위한 지리적 거리 문제를 해결해야 한다. 본부 조직의 통제 관리로부터 떨어져 있는 사업장의 종업원은 대리인의 문제를 발생시키게 된다. 프랜차이즈 기업은 지역적으로 떨어져 통제가 어려운 사업장을 가맹점으로 전환하여 자기통제(잉여분에 대한 청구권의 부여)가 이루어지게 하여 대리인 문제를 해결한다(Carney and Gedajlovic 1991, Combs, Michael, and Castrogiovanni 2004, Fladmoe-Lindquist and Jacque 1995).²⁾

1) Heide(2003) 이전에는 plural form(Bradach and Eccles 1989) 또는 dual distribution(Dutta et al. 1995, Purohit 1997)이라는 용어로도 사용되었다.

2) 물론 프랜차이즈 조직은 잉여분에 대한 청구권 이외에도 계약을 통해서 운영방식의 통제가 가능하다.

Heide(2003) 및 Bergen et al.(1992)의 주장이나 프랜차이즈의 발생원리나 대리인 이론에 의해 많은 부분이 설명되는 것은 분명하다. 여기에 한 가지 동기를 더 추가적으로 고려할 필요가 있다. 기존의 지배구조 논의에서는 경로기능을 '제조'하거나 '구매'함에 있어서 가장 효율적/효과적인 대안을 자유롭게 선택함을 가정한다(Anderson and Weitz 1986). 그러나 경로형태가 제조나 구매 중의 한 형태를 취하는 상황에서 다른 대안이 갖는 편익이 증가하더라도 기존의 경로형태를 완전히 배제하고 새로운 형태로 전환하는 것은 현실적으로 어려움이 있다. 예를 들어, 경로기능을 직접 수행하던 상황에서 외부경로조직의 효율성이 높아지더라도 경로기능의 전부를 '구매'경로로 전환하는 데는 많은 시간과 비용을 치러야 한다. 그리고 반대의 경우(구매에서 제조)도 이와 동일하다.

결국 동시에 경로기능의 '제조'와 '구매'를 수행하는 상황이 존재하게 되고 이러한 경로상황은 복수지배구조 유통경로가 된다. 그러므로 '제조'와 '구매'의 편익을 평가함에 있어 기준과 결과가 다양하게 변화하는 경로환경(Dwyer and Welsh 1985)에서 경로관리자는 복수지배구조를 채택하는 강한 동기가 발생하게 된다(Heide 2003, Purohit 1997). 한국과 일본에서 대리점 형태의 유통경로('구매' 지배구조)가 대형 소매 기업과의 직접 거래 방식으로('제조' 지배구조) 상당부분 전환되면서 상이한 두 지배구조(대리점 조직, 대형점 특판 조직)가 병존하는 것을 예로 들 수 있다.³⁾

상기의 이유에서 최근의 경로 형태에서 복수지배구조를 채택하는 동기수준은 매우 높은 편이다. 복

수지배구조 관련 연구에서 동기 다음의 관심은 복수지배구조에 있는 조직간의 상호작용에 대한 이해에 있다. 복수지배구조가 갖는 긍정적 효과가 확인되었다면 이를 강화하기 위해 내외부 조직이 어떻게 구조를 형성하고 과정을 추진하는지에 대해 결정하여야 한다. 그러므로 내부경로조직과 외부경로조직은 별개의 경로로 배타적으로 관리되어서는 안되고 유기적으로 상호작용할 수 있는 기체의 마련(Hunter 1998, Penard, Raynaud, and Saussier 2003)이 중요하다.

상이한 지배구조 경로조직이 원활하게 상호작용하는 기체가 마련될 경우 다음과 같은 장점이 있다. 첫째, 내부경로조직의 운영을 통해서 축적된 노하우와 정보는 외부경로조직을 통제하는데 활용된다. 프랜차이즈에서 직영점의 운영을 통해서 가맹점에서 발생할 수 있는 문제점에 대해 예측할 수 있는 것이 예가 된다(Lafontaine and Kaufmann 1994). 둘째, 경로상의 역할 분담이 가능하다는 것이다. 예를 들어, 외부경로조직이 갖는 장점, 특히 효율적인 매출 형성의 장점을 확보하면서 내부경로조직을 통해서 효과적인 마케팅 활동을 선도해 갈 수 있다(Dnes and Garoupa 2005). 셋째, 경로환경에 따라 내부경로조직과 외부경로조직 중에서 성과달성의 우위를 보이는 조직이 정해지면 열위를 보이는 조직에 대해 준거적 운영체계를 제시하게 된다(Haverman 1993).

위의 장점이 확보되기 위해서 경로관리조직은 외부경로조직과 내부경로조직의 비중을 안배(예를 들어 직영점과 가맹점 비율 결정)하는 등 전략적인 선택(Lafontaine and Kaufmann 1994)은 물론 복

3) 우리나라의 대리점 조직은 관리형 수직적 마케팅 시스템(vertical marketing system)이라고 정의할 수 있다. 조직패턴의 관점에서 본다면 소유구조는 경로관리조직과 분리된 것이다. '제조'와 '구매' 분류에서 상대적으로 대형점 특판 조직보다 대리점 조직이 '구매' 쪽이라 할 수 있다.

수지배구조 관리상의 제도적 환경의 영향을 이해하여야 한다. 제도적 환경의 구축을 통해서 내부경로 조직의 운영과 외부경로조직의 운영의 장점이 확보될 수 있는 전체적 틀을 형성할 수 있기 때문이다 (Heide 2003, Purohit 1997). 다음 절에서 제도화 과정과 관계적 규범에 대한 논의를 검토하였다.

III. 제도화 과정과 관계적 규범

3.1 제도화 과정

환경과 조직과의 관계에 대한 관점은 크게 두 가지로 구분할 수 있다. 하나는 주어진 환경에 대해 조직은 최적의 선택을 할 수 있으며, 환경에 대해 적극적으로 대응한다는 관점이다. 또 다른 하나는 조직은 환경의 변화에 대해 수동적이며, 환경이 조직을 결정한다는 관점이다. 전자의 경우를 자발론적 측면에서 전략적 관점이라고 하며, 후자를 결정론적 측면에서 제도적 관점이라고 한다(현선해 2001). 지금까지의 유통연구들은 유통경로를 둘러싸고 있는 환경에 대해 상대적으로 전략적 관점을 취하는 경향이 높았다(Achrol and Stern 1988, Dwyer and Oh 1987, McKee, Varadarajan, and Pride 1989).

조직 연구에서는 제도적 관점에서 환경의 영향을 제도화 과정이라고 설명하고 있다. 여기서 제도(institution)는 제도적 환경을 구성하는 여러 이해관계 주체가 형성하는 사회적 질서 또는 양식이라고 정의되며, 제도화 과정(institutionalization process)은 이러한 사회적 질서나 양식을 조직이 받아들이는 것을 의미한다. 사회적 질서가 제도화된

구체적인 형태로는 법규, 정설, 계약, 일반화된 경영방식 등을 들 수 있다(Jepperson 1991). 제도를 받아들여 제도화 과정을 진행하는 조직의 경우 제도적 환경으로부터 정당성을 부여 받고 필요한 자원을 획득하여 경쟁력을 갖게 된다(Abrahamson and Rosenkopf 1993, Aldrich and Fiol 1994, Zucker 1977).

제도화 과정은 크게 세 가지의 범주로 구분할 수 있다. 첫 번째는 제도화 과정의 관련 제도가 정부나 규제주체와 관련된 것이다. 두 번째는 관련 협회 또는 전문가 집단 등 규제주체 보다는 완화된 형태의 권위 제도와 관련된 것이다. 그리고 세 번째는 묵시적으로 존재하는 문화적 형태를 취하는 제도와와의 관계로 구분할 수 있다. Grewal and Dharwadkar (2002)는 이를 각각 규제적 제도화 과정, 인증적 제도화 과정, 그리고 습관적 제도화 과정으로 구분하고 있다. 규제적 제도화 과정은 가장 직접적이고 명백한 것으로 특징 지을 수 있으며, 인증적 제도화 과정은 순응의 요구에 있어 중간적인 입장을 취하는 것으로 그리고 습관적 제도화 과정은 암묵적이고 관습화된 것으로 특징 지을 수 있다. 이들에 대해 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

3.1.1 규제적 제도화 과정

일반적으로 규제적 제도화 과정은 정부와 같은 규제 주체와 경로구성원과의 관계를 설명하고 있다 (Mizuchi and Fein 1999). 규제 주체가 정한 정책 방향과 이의 추진 정도는 경로구성원을 둘러싸고 있는 중요한 환경으로서 작용한다(Achrol, Reve, and Stern 1983). 경로구성원의 관심과는 달리 규제 주체는 공정경쟁, 시장보호, 산업안배 등에 관심이 있다. 이러한 사안들의 개념과 범위는 비

록 규제 주체가 처한 시대 및 정치적 관계에 따라 다양하게 변화되지만, 공공적인 편익을 지향한다는 특징을 가지고 있다(Mizruchi and Fein 1999).

공공적 편익의 관점에서 경로조직의 구조 및 과정에서 부정적 측면이 있다면 이를 관리할 수 있는 규제적 장치로서 제도적 요소가 창출된다. 제도적 요소는 사회적 가치기준과 공공적 이해를 해석하고 경로조직의 구조 및 과정에 변화를 요구하게 된다. 이러한 제약이 경제적 효율을 저해한다는 견해도 있지만 신고전주의 경제이론에서는 사회 전체적으로 편익이 증가함을 주장하고 있다(Soderbaum 1990, 1993). 물론 경로구성원들이 규제에 의한 제약에 저항하기도 하지만 일단 법률과 같은 규제적 제도로 정해져서 제도화되면 경로 구조와 과정의 변화가 이루어 진다(Hutt, Mokwa, and Shapiro 1986).

규제적 제도화 과정을 구성하는 요소는 강제성과 유인성이다. 규제 주체는 추진하는 정책방향에 대해서 강제적 방법을 통해서 성과를 달성할 수 있다. 다분히 강압적인 방법이지만 대부분의 규제적 제도화 과정은 강제적 방법에 의해서 소기의 목표를 달성한다(Ruef and Scott 1998). 소비자의 보호, 공정경쟁의 유도, 경로상의 약자보호 등은 물론 유통방식의 합리화를 추구하기 위해 규제 주체가 제시하는 사안들을 준수하도록 법제화하는 것이 이에 해당한다(Kostova and Zaheer 1999).

또한, 규제 주체는 유인 정책을 사용하여 경로조직의 구조 및 과정을 의도한 방향으로 유도하게 된다(Meyer and Scott 1992). 유인 기제는 유인을 제공하는 규제 주체의 요구에 경로구성원이 반응하도록 보상을 제공하여 경로의 변화를 창출하는 것이다. 그러므로 규제적 제도의 준수에 대한 보상의 매력성을 높여 제도화를 촉진하게 된다.

유인성을 강제성의 대안으로 보는 경우도 있지만

보완적인 역할이 더 크다. 강제성의 대안이라는 측면은 규제 기관의 강제성이 실효를 거두지 못하는 것을 가정하지만(Grewal and Dharwadkar 2002) 대부분의 경우는 강제성의 효력이 존재하기 때문에 유인성을 통해서 강제성이 보완된다는 측면이 보다 설득력이 높다(Meyer and Scott 1992). 그러므로 경로조직간 관계에서 강제성은 강압적인 영향력의 행사와 유인성은 비강압적인 영향력의 행사와 의미가 유사하다(Gaski and Nevin 1985).

3.1.2 인증적 제도화 과정

인증적 제도화 과정은 규제 주체보다는 '완화된' 형태의 규제 기관과 경로구성원과의 관계에서 발생하는 제도화 과정을 의미한다. 제도화 과정에서 규제 주체는 제도의 집행을 강제하고 유도하는 방식이 주를 이루는 반면, 완화된 형태의 규제 기관과의 관계에서는 조직 정당성의 인정과 경로구성원이 채택할 수 있는 준거적 구조 및 과정의 제시를 통해서 제도화 과정이 진행된다(Scott 1987). 조직 정당성의 문제는 해당 조직에 대해서 완화된 규제 기관이 경로구성원의 권위를 인정하는 행태로 나타난다. 경로구성원은 인증을 받을 수 있는 방향으로 의사결정을 하게 되고 이러한 과정은 완화된 규제 기관이 의도하는 방향으로 진행된다. 완화된 규제 기관에 의해 준거적 구조와 과정이 제시되면, 경로구성원은 제시된 준거 조직에 대한 모방을 자발적으로 추구하면서 완화된 규제기관으로부터 인증을 받으려 한다.

전통적인 제도화 과정 이론에서는 완화된 형태의 규제 기관으로 관련 협회나 전문가 집단 등을 거론하지만(Baum and Oliver 1991), 준거가 되는 조직과 인증적 과정의 주체를 다양한 시각에서 고려할 수 있기 때문에 완화된 규제 기관의 범위를 확대할

필요가 있다. 조직 정당성을 취급하는 연구에서는 강제나 유인 이외의 규제 주체가 사용하는 인증제도 역시 인증적 제도화 과정의 하나로 취급하고 있다 (Srikantia and Bilimoria 1997). 예를 들어 비영리 조직의 경우 관련 정부조직으로부터 인증을 받기 위한 노력을 하면서 조직의 정당성을 확보하게 된다(Palmer, Jenings, and Zhou 1993).

또한 경로구성원의 입장에서 준거 조직으로 채택하고 모방할 수 있는 구조 및 과정은 경쟁기업의 경로형태, 시스템 차원의 경쟁경로, 그리고 다른 경로구성원의 조직체계도 해당된다. 경쟁기업의 경로형태는 벤치마킹 차원에서 매우 일반화된 개념이며 (Haverman 1993), 시스템 차원의 경쟁경로의 경우는 새롭게 등장한 경로에 대한 관심의 증대 및 거래의 전환 형태로 취급되고 있다(Dwyer and Oh 1988). 다른 경로구성원의 조직체계를 모방하는 과정은 프랜차이즈 시스템에서 가맹점 운영 방식을 직영점 조직과 동일하게 유지하려는 경향에서 확인할 수 있다(Bradach and Eccles 1989)

3.1.3 습관적 제도화 과정

습관적 제도화 과정은 조직간 관계에서 오랜 시간을 두고 이미 형성된 문화에 의한 제도화 과정을 의미한다. 문화가 형성되었다는 것은 지속적인 조직간 관계에 의해서 다양한 행위들이 습관화 되어 있음을 의미하며, 변화에 대응하는 반복되는 조직간 상호작용의 결과라고 할 수 있다(Grewal and Dharwadkar 2002). 일반적으로 조직간 관계에서 습관은 관계상의 행위를 당연하게 여기는 인지적이며 현상적인 과정을 의미한다(Zucker 1983). 그러므로 적은 노력으로 반복된 행위들이 특정한 행동 유형으로 정해진다. 점에서 습관적 제도화 과정은 제도화 과정

중에서 가장 기본적인 것으로 여겨진다. 즉, 반복된 반응이라는 기본적 상호작용에 의해서 관계의 질서가 효율적으로 재생산되기 때문이다.

반복된 반응에 의한 효율화와 함께 습관이 갖는 또 다른 장점은 경로구성원간의 비공식적인 심리적 계약이 형성된다는 점이다. 반복을 통해서 상호의 공통된 이해의 수준이 높아지면 환경적 변화에 대한 반응을 예측할 수 있게된다. 이처럼 예측된 행동은 마치 계약과 같은 효력을 발생하게 된다. 그러므로 경로구성원간에 상호 비공식적인 심리적 계약이 맺어지면 공식적이고 직접적인 규제 기제를 형성할 필요가 줄어들게 된다(Zucker 1983).

습관적 제도화 과정을 구성하는 요소는 각인성과 생략성이다. 각인성은 조직간 관계 성립 초기부터 존재해서 구체화되고 상징화된 경로상의 구조 및 과정을 지각하는 것을 의미한다(Baum and Oliver 1992). 생략성은 조직간 관계에서 문화적 배경을 고려하여 정의된 기대로 인해서 직접적이거나 명시적인 기제의 필요성이 최소화되는 것을 의미한다 (Grewal and Dharwadkar 2002).

각인성은 시간의 경과에 관계없이 경로 구조와 과정이 지속적으로 유지 보존됨을 의미한다. 경로구성원은 관계 성립 초기의 특성을 보존하고 강화해 나간다. 이러한 현상을 '몰입의 상승(escalating commitment)'이라고 하는데 이는 합리적인 선택이 있음에도 이를 배제하고 비효율적임에도 불구하고 기존의 경로 구조 및 과정이 변화없이 그대로 유지되는 현상을 설명하고 있다(Geiger, Robertson, and Irwin 1998).

생략성은 문화적 통제가 공식적 통제를 대체하는 것을 의미한다(Zucker 1977). 이러한 현상은 고도로 제도화된 환경에서 나타나게 되는데 구성원은 자신이 속한 공식적인 조직 관계와는 별개로 자신에

게 기대된 역할을 인식하게 된다. 역할에 대한 기대와 정의는 조직 전체에서 넓게 공유된다. 결과적으로 자신에게 기대되는 역할을 인식한 조직구성원은 제도 환경으로부터 전달되는 신호에 습관적으로 반응하게 되고 공식적인 구조적 통제를 생략하게 된다 (Scott 1987).

3.2 관계적 규범

일반적으로 규범은 기대되는 행동패턴이라고 정의된다(Heide and John 1992, Noordewier, John, and Nevin 1990). 그러므로 기대에 부응하는 정도 그리고 기대가 요구하는 정도에 따라 여러 가지의 규범체계가 존재할 수 있다. 이론적으로는 엄격하게 요구되는 법체제와 이것이 완전히 무시된 상태의 중간에 해당하는 모든 경우가 규범이 작동하는 상황이라고 할 수 있다. 아무런 제약이 없는 상태에서 고려하면 지켜야 할 규칙이 존재하는 것이며, 법체제의 관점에서는 고려하면 당위적이지만 법률로서 강요되지는 않는 완화된 규율체계가 존재하는 것이다. 이처럼 규범의 존재는 명확하게는 강요하지 않지만 적절한(moderated) 차원에서 질서를 형성해 내는 규칙이라고 할 수 있다(Achrol and Gundlach 1999, Heide and John 1992).

관계에 있어 질서의 형성은 교환 방식을 결정하고 행동에 대한 예측을 가능하게 하기 때문에 관계상의 안정을 보장하게 된다. 이는 규범에 의해 지켜지는 질서는 상호의 관심(mutual interest), 상대방에 대한 봉사(stewardship), 그리고 전반적으로 관계의 안녕(well-being)을 추구하는 것에 기초하고 있기 때

문이다. 그러므로 경로구성원간의 규범의 존재는 바람직한 관계적 교환을 가능하게 하는 중요한 기준이 된다(Heide and John 1992). 경로연구에서는 이러한 규범을 관계적 규범이라고 정의하면서 몇 가지의 하위 개념이 존재한다고 주장하고 있다. 유연성(flexibility), 정보교환(information exchange), 그리고 결속성(solidarity)이 관계적 규범을 구성한다.⁴⁾

유연성은 상황적 변화에 따라 기꺼이 규칙 적용의 조정이 가능할 것이라는 기대로 정의할 수 있다. 그러므로 규칙의 적용을 상황에 따라 조정할 수 있으며, 조정의 결과는 긍정적인 방향으로 전개되어야 한다. 유연성이 존재한다는 것은 이러한 조정이 우호적으로 전개될 것이라는 상호 기대가 전제된 것이다. 환경변화가 발생할 때, 거래상대방의 급작스럽거나 일방적인 행동적 변화는 경로상의 비용을 발생 시키게 되는데 이러한 행위를 하지 않을 것이라는 기대로 유연성을 설명할 수 있다. 또한 시장 교환은 엄격성을 가정하여 미래의 가치를 현재화하는 반면 교환 관계에서는 거래 조건과 역할설정의 불완전성을 인정하고 있어 유연성이 확보된 관계에서 불완전성의 위험을 처리할 대안을 확보할 수 있다(Heide and John 1992).

정보교환은 유익한 정보를 적극적으로 제공할 것이라는 상호간의 기대로 정의된다. 이는 교환과정에서 필요한 정보를 서로에게 제공하는 것을 의미하는데, 제공하는 정보의 양과 유형은 경로구성원간의 관계특성에 따라 매우 다양하다(Noordewier et al. 1990). 단속적 거래에서는 최소한의 정보가 제공된다. 대표적으로 제품사양, 가격, 그리고 배송일

4) 규범의 하위개념은 완벽하게 구분된 개념이라기 보다는 부분적으로 공통점을 갖는 개념이다. 뿐만 아니라 상호성, 역할통합 등의 개념을 포함하기도 한다(Achrol and Gundlach 1999). 본 연구에서는 Heide and John(1992) 그리고 Berthon et al.(2005) 연구 등에서 사용된 유연성, 정보교환, 그리고 결속성을 규범에 대한 하위개념으로 정의하였다.

정 등에 관한 정보가 이에 해당한다. 관계적 거래에서는 장기예측, 전략기획, 신제품 개발, 그리고 생산일정 계획 등에 관한 정보도 제공된다(Palay 1984). 정보 교환이 원활한 상태에서는 예기치 못한 상황이 적어지기 때문에 미래의 위험에 대한 안전장치를 확보할 수 있다.

결속성은 관계 자체에 가치를 부여하고 중요하게 여길 것이라는 상호간의 기대로 정의된다. 결속성이 없다면 미래의 교환을 보장할 수 없기 때문에 규칙의 준수를 기대하기 어렵다. 또한 결속성이 확보된 관계에서는 거래상대방의 의사결정이 상호의 관계에 부정적인 방향으로 진행되는 것을 방지하는 안전장치의 역할을 하게 된다(Macneil 1981).

IV. 연구모형

상기의 이론적 점점을 통해서 복수지배구조, 제도화 과정, 그리고 관계적 규범에 대한 개념과 의미를 확인하였다. 본 연구의 관심은 복수지배구조 경로조직간의 관계적 규범 형성에 미치는 제도화 과정의 영향을 확인하는 것이다. 제도화 과정을 주도하는 제도적 주체(정부나 규제조직, 완화된 규제조직, 그리고 문화적 제도)가 의도하는 방향으로 경로조직의 구조와 과정은 형성되게 된다. 그러므로 복수지배구조 유통경로상의 내외부 조직간 관계적 규범의 형성 역시 제도적 과정에 따라 촉진될 것이라는 논리적 근거에 기초하고 있다. 규범 형성에 영향을 미치는 각 제도화 과정의 의미를 확인하고 가설을 제시하면 다음과 같다.

4.1 규제적 제도화 과정과 관계적 규범

규제적 제도화 과정은 정부 조직과 같은 규제주체가 형성하는 제도적 환경의 영향을 의미한다. 규제적 제도화 과정은 강제성과 유인성으로 구성된다. 강제성은 규제주체가 형성하는 사회적 규칙으로서의 제도를 경로구성원이 강압적으로 준수하는 것을 의미한다. 복수지배구조 맥락에서 제도화 과정의 강제성은 내외부 경로조직이 지각하는 강제성의 문제와 연결된다. 외부경로조직은 제도 환경상에서 제시된 규제적 제도를 준수할 뿐만아니라 동시에 내부경로조직에 적용되는 규제적 제도화 과정을 함께 지각하게 된다(Bradach 1997, Grewal and Dharwadkar 2002). 그래서 두 경로조직에 유사한 또는 상이한 강제적 제도화 과정이 존재한다는 것을 지각하게 된다. 유사한 경우 강제성이 대칭적으로 적용된다고 지각하며, 상이한 경우 강제성이 비대칭적으로 적용된다고 지각한다.

경로조직간 관계에서 지각상의 대칭성 문제는 힘-의존 논의에서 확인할 수 있다(Brown, Lusch, and Nicholson 1995, Ross, Anderson, and Weitz 1997). 거래 당사자간의 영향력의 배분구조가 유사할 경우 힘-의존 관계를 대칭적이라고 지각하며, 이 때 상호의존성은 높아진다. 높은 상호의존성은 경로성과를 위해 필요한 상호성(mutuality)을 높여준다(Geyskens, Steenkamp, Scheer, and Kumar 1996). 대칭성을 지각하면 환경에 대한 인식이 유사해 지고 거래상대방에 대한 이해가 높아져 상호의 정보를 교류하게 된다(Achrol and Stern 1988). 또한 대칭성에 의해 확보된 상대방에 대한 이해는 거래특유투자 및 장기적 거래로의 발전에 기초가 된다(Heide and John 1988).

복수지배구조 맥락에서 유인성의 문제는 내외부

경로조직이 지각하는 제도의 매력과 연결된다. 규제 주체가 제시하는 제도를 경로조직이 수용하는 과정에서 경로조직이 제도화에 높게 동기 부여되기 위해서는 제도의 유인성이 갖는 매력도가 높아야 한다. 제도화에 대한 동기부여 수준은 조직마다 상이하며, 규제적 제도화 과정에 대한 동기부여는 유인성의 매력을 어떻게 지각하는가에 따라 달라지기 때문이다 (Grewal and Dharwadkar 2002).

내부경로조직이 전체경로의 제도화 과정에 대한 동기부여에 이니셔티브를 갖고 있을 때 외부경로조직은 원활한 제도화 과정을 위해서 내부경로조직과 협력해야 한다. 그리고 제도는 이러한 외부경로조직의 협력에 대한 보상을 매력적으로 제시하여야 한다. 매력적인 거래 상대방을 탐색하고 관계를 확장할 때(Dwyer, Schurr and Oh 1987), 매력을 구성하는 요소로서 제도적 환경도 함께 고려한다면 거래상대방과의 관계 발전에 대해 제도적인 유인의 매력이 존재해야 매력적인 거래 상대방이라 할 수 있다(Handelman and Arnold 1999). 즉 제도화 과정에 대한 매력이 높다고 인식될 때 거래 상대방과의 정보교환을 통한 관계 탐색 단계를 거쳐서 규범이 작용하는 결속적 관계로의 확장에 기초를 마련할 수 있다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987).

상기의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1. 규제적 제도화 과정과 관계적 규범의 관계

- 1-1 제도의 강제성 정도가 내부경로조직과 외부경로조직에 대칭적으로 작용한다고 지각할수록 관계적 규범은 증가할 것이다.

- 1-2 내부조직과 외부경로조직간의 관계강화를 유도하는 제도의 매력을 높게 지각할수록 관계적 규범은 증가할 것이다.

4.2 인증적 제도화 과정과 관계적 규범

인증적 제도화 과정은 권위가 있는 조직으로부터 인정을 받고 이를 위해서 권위 조직이 제시하는 준거적 구조와 과정을 수용하는 것을 의미한다. 이러한 과정은 조직의 정당성을 인정받는 권위성 그리고 준거적 조직을 수용하는 모방성으로 구성된다. 인증적 제도화 과정의 진행을 통해서 경로조직은 조직 정당성을 확보하게 된다(Ruef and Scott 1998, Suchman 1995). 조직 정당성은 제도환경에 대한 동형화(isomorphism)가 높을수록 강화된다. 복수 지배구조 맥락에서 동형화가 이루어지지 않은 조직이 이미 동형화된 조직을 닮아가려는 의지가 높을수록 상대방에 대한 이해의 수준이 높아진다. 권위 부여와 모방의 과정에서 상호 정보의 전달이 원활해지며, 동시에 동형화가 진행될수록 동형화된 대상과 긴밀한 관계를 형성하려는 경향이 높아진다(Geiger, Robertson, and Irwin 1998, Street and Anthony 1997).

권위조직은 경로구성원이 처한 환경적 특성에 따라 다양하게 정의된다. 복수지배구조 맥락에서 외부경로조직의 경우 권위적 조직에는 정부나 관련협회는 물론 내부경로조직이 포함된다(Bradach 1997, Heide 2003). 즉 내부경로조직 또는 경로관리조직⁵⁾으로부터 권위를 인정 받는 것이 중요하다. 내부경로조직이 이미 제도환경에 동형화되어 있는 경우 외

5) 복수지배구조에서 내부경로조직은 전반적인 경로관리의 주체가 된다. 프랜차이즈에서 직영점 조직은 프랜차이즈 본부 조직의 연장에 있다.

부경로조직이 이를 모방하려 하기 때문이다.

기존의 경로관리 논의에서 준거조직의 제시와 수용의 문제는 경로관리조직(일반적으로 제조업체)의 구조 측면에서의 내부화, 과정 측면에서의 관료화의 형태로 취급되었다. 즉, 내부화는 소유구조의 변화를 통해서 그리고 관료화는 집중화와 공식화 등 의사결정 방식을 통해서 나타난다(Etgar and Zusman 1982, Dwyer and Oh 1988). 소유구조, 집중화, 그리고 공식화 등은 결국 권위를 확보한 조직이 제시하는 준거적 운영방식과 이에 대한 수용과정의 연장에서 확인할 수 있다(Bradach 1997, Heide 2003).

내부화와 관료화는 거래비용관점에서 경로구성원에 대한 통제를 위한 안전장치로서 이해된다. 경로조직간 관계에서 시간의 경과, 관계적 거래의 형성 등은 새로운 형태의 안전장치의 개발을 요구하게 되는데 대표적인 안전장치가 관계적 규범이다. 결국 인증적 제도화 과정의 진행은 새로운 안전장치로의 전환으로 연결되고 이는 관계적 규범의 형성을 촉진한다(Heide and John 1992, Achrol and Gundlach 1999).

또한 인증적 제도화 과정에서 준거적 조직의 제시와 수용은 경로구성원간의 상호작용을 촉진한다. 권위성과 모방성을 통해서 내외부 경로조직이 동질성을 확보하고, 이러한 동질성에 기초하여 내외부 경로조직은 유사한 태도, 행위 그리고 구조를 취하려는 경향을 갖게 된다. 동질적인 표준과 준거를 개발하는 과정에서 상호작용의 수준은 높아진다(Glynn and Abzug 2002). 높은 상호작용은 관계적 규범을 형성하는 토대가 된다. 그러므로 인증적 제도화 과정을 통해 형성되는 경로조직간의 높은 상호작용 수준은 경로내의 관계적 규범 수준을 높이게 되는데 이는 관계적 규범이 상호에 대한 이해를 전제하기 때문이다.

상기의 논의를 중심으로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

- 가설 2. 인증적 제도화 과정과 관계적 규범의 관계
- 2-1 권위조직으로부터 외부경로조직이 정당성을 인정받을수록 관계적 규범은 증가할 것이다.
 - 2-2 내부경로조직의 경로 운영방식을 모방하려는 외부경로조직의 경향이 높을수록 관계적 규범은 증가할 것이다.

4.3 습관적 제도화 과정과 관계적 규범

습관적 제도화 과정은 문화적 기제의 작용으로 설명된다. 유통경로상의 문화적 기제란 오랜 시간에 걸쳐 경로구성원들간에 형성된 인지적 일치가 만들어내는 공유된 상징과 신념이다(Grewal and Dharwadkar 2002). 이미 오래 전부터 형성되어 당연하게 받아들이는 것, 즉 경로구성원간에 공유된 가치에 대해서 경로구성원은 합리적이라고 인지한다(Oliver 1988).

공유된 가치는 경로구성원의 행동, 목표, 그리고 정책의 옳고 그름, 중요하고 중요하지 않음, 그리고 적절하고 적절치 않음을 결정하는 공통된 신념이다(Morgan and Hunt 1994). 공유가치는 신뢰와 결속 등 경로상의 중요한 성과 개발에 영향을 미친다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987). 뿐만 아니라 적절하게 기대되는 행동을 유도한다는 점에서 공유가치는 관계적 규범과 매우 높은 상관관계를 갖는다(Heide and John 1992, Morgan and Hunt 1994).

태도와 행위는 순응화(compliance), 동일시(identification), 그리고 내면화(internalization) 과정

의 결과물이다(Kelman 1961). 순응화는 보상과 처벌, 동일시는 다른 사람이나 조직에 대한 소속감, 그리고 내면화는 사람과 조직에 대한 동일한 가치형성을 의미한다. 관계가 강화되고 문화적 기제가 작용한다는 것은 태도 및 행위와 같은 조직 반응이 순응화, 동일시를 거쳐 내면화에 의해 결정됨을 의미한다. 가치를 공유한 내면화에 의해서 결정되는 태도와 행위는 처벌이나 보상에 의해 결정되는 태도와 행위보다 관계상의 결속을 더 강화하게 된다(Morgan and Hunt 1994).

습관적 제도화 과정의 또 다른 특징은 공식화의 생략이다. 공식적으로 정해진 방식으로 의사결정이 이루어지는 것이 아니라 암묵적으로 공유된 관습에 의해 이루어진다는 것이다. 여기서의 초점은 암묵적인 규칙에 의한 의사결정의 긍정적 측면이다. 조직구성원 공동의 문화적 기제의 작용은 경로상에서 발생하는 기회주의와 같은 부정적 측면을 제거하면서(Brown, Dev, and Lee 2000), 불필요한 영향력 행사에 의한 비용을 줄여주고, 공식화된 계통에 대한 생략을 통해서 효율적인 의사결정을 가능하게 한다. 개인차원에서 의사결정의 관성 개념을 도입하는 것은 효율적 측면을 강조한 것과 맥락을 함께 한다(Sheth and Parvatiyar 1995).

또한, 조직간 의사소통의 하위 차원 중의 하나인 '내용(contents)' 측면에서는 간접적 내용인가 직접적 내용인가를 결정한다. 관계적 차원에서는 직접적 내용보다 간접적 내용의 의사소통이 더 높은 성과를 나타낸다(Mohr and Nevin 1990). Hofstede (1991)에 의하면 고배경적 문화에서는 사안에 대해서 개별적으로 접근하지 않고 사안을 구성하는 관계의 틀을 해석한다. 그러므로 간접적인 의사소통의 효력이 높다. 그리고 고배경적 문화는 직접적 규칙 만큼 묵시적 규칙이 작용한다. 그러므로 묵시적이고

간접적인 그래서 공식적인 절차를 생략하고도 의사결정의 성과(효율성 또는 효과성)가 확보되는 경우 관계적 규범이 형성되는 토대를 확보하게 된다.

상기의 논의를 중심으로 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

- 가설 3. 습관적 제도화 과정과 관계적 규범의 관계
- 3-1 외부경로조직이 내부경로조직의 경로 운영방식을 잘 알고 있다고 지각할수록 관계적 규범은 증가할 것이다.
 - 3-2 문제해결 방식에서 공식적 절차를 생략할 수 있는 정도가 높다고 지각할수록 관계적 규범은 증가할 것이다.

V. 연구방법

5.1 자료수집

본 연구는 석유유통경로에서 주유소와 정유사의 관계를 중심으로 조사되었다. 정유사의 석유유통경로는 전형적인 복수지배구조 유통경로라고 할 수 있다(오세조, 임연균, 박종희, 이승창 1996). 그러므로 본 연구에서 의미하는 주유소는 자영주유소로서 복수지배구조 유통경로에서 외부경로조직이 되며, 정유사가 직접 운영하는 직영주유소는 내부경로조직이 된다. 설문은 자영주유소의 관점에서 진행되었으며 주유소의 경영에 책임이 있는 응답자를 핵심 응답자로 한정하였다.

국내에 약 만천 여개의 주유소가 영업하고 있는데 정유사가 직접 운영하는 직영주유소를 제외하면 9,278 개소로 집계되고 있다(한국주유소협회 2004). 여

가서 대리점이 직영하는 곳을 제외하고 700곳의 주유소를 무작위로 추출하여 우편으로 설문조사를 진행하였다. 우편에는 반송봉투와 함께 설문지의 취지, 설문 응답시 선물을 제공할 것이라는 내용의 편지를 동봉하였다.

설문조사는 약 5주의 기간이 소요되었는데, 우편 발송 후 3주가 경과한 시점에서 전화로 독촉을 시도하였다. 186개 주유소가 응답하였으며 이중 불성실한 응답을 제외하고 169(1차 마감: 101개, 2차 마감: 68개)개의 표본이 분석에 사용되었다(응답율: 24.1%). 무응답 오류에 대한 테스트는 응답시기를 기준으로 분석하였다(Armstrong and Overton 1977). 분석결과, 초기 응답자들과 후기 응답자간의 주요변수의 상관행렬에서 유의한 차이가 없었다.

응답자들은 평균 9년의 사업경험을 가지고 있었고, 평균 260평의 매장면적으로 운영하고 있으며,

한달 평균 약 1,500베럴을 판매하고(휘발유 30%, 경유 및 기타 70%), 연간 평균 약 22억의 매출규모를 가지고 있는 것으로 나타났다.

5.2 측정

제도화 과정은 규제적 과정, 인증적 과정, 그리고 습관적 과정으로 구성되었다. 그리고 이들은 각각 두 개의 하위 개념을 갖고 있는데, 순서대로 강제성과 유인성, 권위성과 모방성, 그리고 각인성과 생략성으로 구성되어 있다. 이들 제도화 과정의 개념들은 다분히 포괄적인 개념(Grewal and Darwadkar 2002) 이어서 실증을 위해서는 연구의 취지와 특성이 고려된 조작화 과정이 필요하다. 이들 개념의 기본적 정의와 본 연구를 위한 조작화 과정을 요약하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 제도화 과정의 개념적 정의와 실증에 사용된 조작적 정의

제도화 과정		일반적 정의	조작화된 정의
규제적 제도화 과정	강제성	경로 구조 및 과정의 변화를 위해 제도적 기관 등에서 사용되는 법규와 규제의 사용	규제적 제도의 강제성에 대한 대칭성 지각 정도
	유인성	경로 구조 및 과정의 변화를 유도하는 제도 수용에 따른 급부의 매력	제도 준수에 의해 받을 수 있는 대가의 매력 정도
인증적 제도화 과정	권위성	조직의 기본적 목적을 권위적 기관에 의해 인정받으려는 경로구성원의 자발적 추구	관련 권위 기관에 의한 조직 정당성 인정의 정도
	모방성	준거로 간주되는 특정 경로의 구조 및 과정에 대한 모방	내부경로조직 운영 체계에 대한 모방 적용의 정도
습관적 제도화 과정	각인성	경로 발생 단계에서부터 유지되어온 경로 특성의 이해	거래 기간 경과에 따른 거래 방식에 대한 인식의 정도
	생략성	공식적인 통제와 협력 기제를 대체하는 집합적인 문화와 공유된 가치의 사용	암묵적 관행에 의한 공식적 절차의 생략 정도

여섯 가지의 제도화 과정 변인의 측정항목은 각각 세 개의 문항이 개발되었다. 측정 항목의 개발을 위해서 기존의 문헌을 검토하였는데, 기본적으로는 DiMaggio and Powell(2000)의 연구 Grewal and Dharwadkar(2002)에서 제시한 개념들을 활용하였다. 구체적으로 규제적 과정에서는 Zhang, Cavusgil, and Deligonul(2003)의 연구에서 활용된 문항을 본 연구에 맞추어 적용하였다. 인증적 제도화 과정의 경우 조직정당성에 대한 연구(현선해 2000)에서 활용된 측정을 경로구성원의 지식수준에서 평가하도록 개발하였다. 그리고 습관적 제도화 과정의 경우 McFarland, Payan, and Bloodgood(2003)의 연구에서 활용된 문항을 본 연구에 적합하도록 조정하였다. 제도화 과정의 측정문항과 Alpha는 <부록>에 첨부하였다.

관계적 규범은 유연성, 정보교환, 결속성의 세 가지 차원으로 구성된 상위 개념으로 설정하였다. 하위 개념을 구성하기 위하여 Dant and Schul(1992), Kaufman and Stern(1988), 그리고 Noordewier

et al.(1990)의 논의를 참고하였으며, Heide and John(1992)의 측정을 활용하였다. 유연성 규범은 관계상의 어려움에 대한 인내심, 문제발생시 자발적인 계약조정, 그리고 기존 계약조건의 양보 등으로 문항을 구성하였다(Alpha = 0.98). 정보교환 규범은 유용한 정보를 제공할 것이라는 기대, 사전적 규정 이상의 빈번한 비공식 정보의 제공, 상대방에게 유의한 영향을 미치는 사건 또는 변화에 대한 정보제공 기대 등으로 문항을 구성하였다(Alpha = 0.89). 결속성 규범은 거래당사자들의 지속적인 관계유지노력, 협조적인 관계, 그리고 동반자적 인식에 대한 가치부여 정도 등으로 문항을 구성하였다(Alpha = 0.93). 관계적 규범은 모두 리커트 유형 7점 척도로 구성하였다.

5.3 측정문항의 정제

측정문항을 정제하기 위하여 신뢰성을 확인하고 확인적 요인분석을 실시하였다. 요인구조에 대한 모

<표 2> 제도화 과정 변수에 대한 확인적 요인분석

문항	SC(t-값)	CR	VE	문항	SC(t-값)	CR	VE
강제성1	0.99(17.99)	0.97	0.93	모방성1	0.86(13.68)	0.94	0.83
강제성2	0.95(16.58)			모방성2	0.94(15.91)		
강제성3	0.95(16.67)			모방성3	0.93(15.51)		
유인성1	0.85(13.39)	0.91	0.76	각인성1	0.93(15.86)	0.97	0.90
유인성2	0.93(15.27)			각인성2	0.97(17.20)		
유인성3	0.84(12.99)			각인성3	0.95(16.66)		
권위성1	0.71(9.72)	0.82	0.61	생략성1	0.83(12.86)	0.91	0.78
권위성2	0.88(12.58)			생략성2	0.88(14.03)		
권위성3	0.74(10.21)			생략성3	0.93(15.54)		

Chi²=163.66, df=120, p=0.005; GFI=0.90; CFI=0.98; NFI=0.94; RMSEA=0.047

SC =Standardized Coefficient, CR=Composite Reliability, VE=Variance Extracted

〈표 3〉 관계적 규범에 대한 차순위 확인적 요인분석

First-Order Factor Loading(Lambda Y)					
문항	유연성 SC(t-값)	문항	정보 교환 SC(t-값)	문항	결속성 SC(t-값)
유연성1	.98 ^a	정보교환1	.78 ^a	결속성1	.78 ^a
유연성2	.97(37.82)	정보교환2	.96(13.57)	결속성2	.97(15.17)
유연성3	.96(35.14)	정보교환3	.84(12.26)	결속성3	.98(15.18)
Second-Order Factor Loading(Gamma)					
	관계적 규범 SC(t-값)				
유연성	0.69(8.51)				
정보교환	0.76(7.88)				
결속성	0.73(7.87)				
Chi ² =38.23, df=24, p=0.03; GFI=0.95; CFI=0.99; NFI=0.98; RMSEA=0.059					

SC =Standardized Coefficient, a: Fixed Variable

형을 LISREL을 통해서 분석하였는데, 제도화 과정의 여섯 개 변인에 대해서 한 차례 확인적 요인분석을, 관계적 규범의 세 하위차원 변수에 대해서 차순위(second-order) 확인적 요인분석을 각각 실시하였다.

확인적 요인분석 결과, 제도화 과정 변수의 경우 측정모델에서 자료 적합성을 제공하고 있는 것으로 나타났다(Chi²=163.66, df=120, p=0.005; GFI=0.90; CFI=0.98; NFI=0.94; RMSEA=0.047). 요인 적재치를 통해서 도출된 CR과 VE 값은 충분히 높은 것으로 확인되었다(〈표 2〉참고).

관계적 규범의 차순위 구조 역시 측정모델에서 자료 적합성을 제공하고 있는 것으로 나타났다(Chi²=38.23, df=24, p=0.03; GFI=0.95; CFI=0.99; NFI=0.98; RMSEA=0.059). 계수의 t-값을 살펴보면, 제 1순위 요인 적재치와 제 2순위

요인 적재치 모두가 긍정적이고 유의적인 것으로 나타났다(〈표 3〉참고).⁶⁾

판별타당성에 대한 분석을 위해서 판별타당성의 대상이 되는 두 변수씩 짝을 지워 제약모형과 비제약모형간의 Chi²의 유의적 차이를 점검하였다 (Anderson and Gerbing 1988). 제도화 과정 여섯 가지 변인에 대해서 15차례(₆C₂)의, 관계적 규범 세 가지 변인에 대해서 세 차례(₃C₂)의 유의성 검정을 실시하였다. 분석결과 모든 Chi²값 차이에 유의적인 p값을 보여 각각의 변인들간에 판별타당성이 확보된 것을 확인하였다.

5.4 가설검정

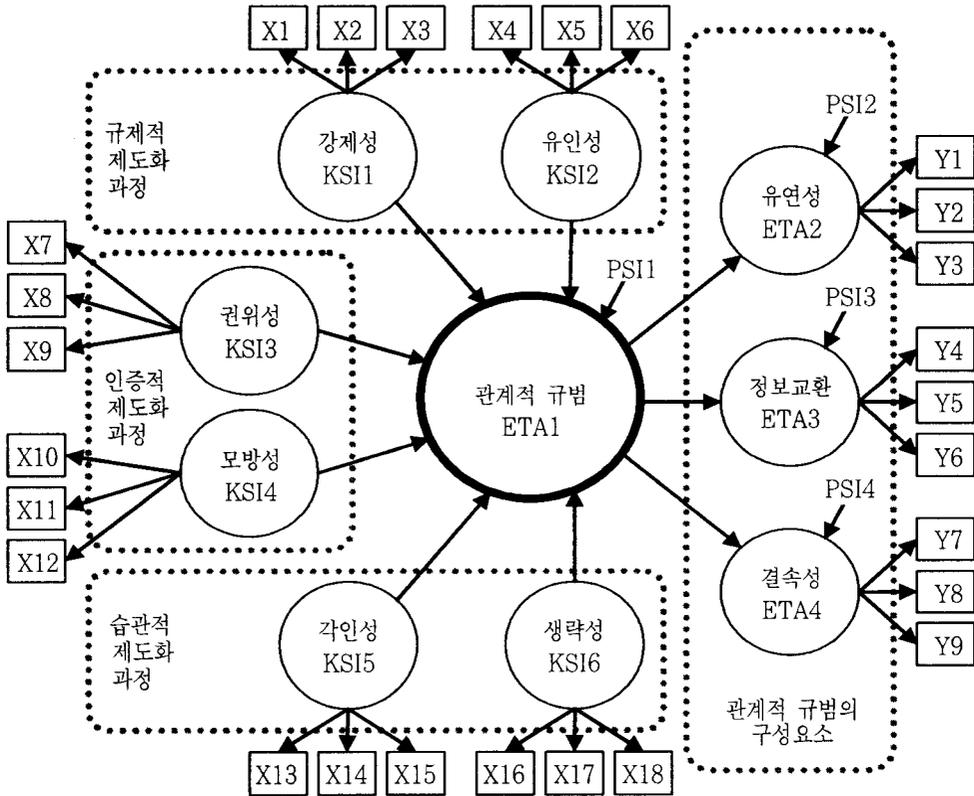
연구모형을 분석하기 위해서 LISREL을 사용하였다. 우선 잠재변수인 관계적 규범이 측정변수를

6) 관계적 규범이 차순위 요인의 구조를 갖는지 아니면 세 하위차원 변수가 독립된 개념인지를 통계적 유의성으로 판단하기는 어렵다. 왜냐하면 세 개의 변인을 독립된 차원으로 보는 일반적 확인적 요인분석과 차순위 확인적 요인분석은 동치모델이기 때문이다. 본 연구는 Heide and John(1992)의 논의를 따라 관계적 규범의 차순위 요인구조 가정을 따르고 있다.

갖지 않는 차순위(second-order) 변수이므로 몇 가지 조치를 취하였다. 일반적으로 차순위 확인적 요인분석에서는 차순위 변수(관계적 규범)와 하위차원 변수(유연성, 정보교환, 결속성)와의 관계(경로)를 모두 구하고 차순위 변수의 PHI 값을 1.0으로 정하게 된다. 그러나 관계적 규범이 독립변수의 영향을 받는 종속변수로서 모형에 포함되게 되면 확인적 요인분석에서의 PHI값이 구조모형에서 내생변수의 잔차인 PSI의 역할을 하게 되므로 이를 자

유롭게 설정하여 구하여야 한다. 왜냐하면 독립변수(제도화 과정 변수)가 종속변수(관계적 규범)를 설명하는 부분과 설명하지 못하는 부분(PSI 1)이 존재하기 때문이다. 다음으로는 관계적 규범의 하위차원 변수 중의 하나를 준거 변수(여기서는 유연성)로 정하고 관계적 규범과 이 변수와의 BETA값을 1.0으로 고정하여야 한다.⁷⁾ BETA값을 고정한 준거 변수에 대해서는 다시 PSI를 0으로 고정해 주어야 한다. 연구모형을 <그림 1>에 제시하였다.

<그림 1> 연구모형의 도식^a



a: 측정 변수의 오차, 외생변수 잔차의 공분산 상관은 도식에서 생략하였음.

7) 계수를 구하는 논리에서, 차순위 변수와 하위차원 변수와의 관계는 잠재 변수와 측정 변수와의 관계와 동일하다. 즉 잠재변수와 측정 변수 관계에서 PHI(또는 PSI)를 자유롭게 설정하고 구할 때, 측정 변수의 하나를 준거 변수로 하여 LAMBDA X(또는 Y)값을 1.0으로 고정하는 논리와 동일하다.

〈표 4〉 연구모형 분석 결과 및 가설검정 요약

외생 변수 및 관계적 규범		경로기호	계수(<i>t</i> -값)	가설 검정
가설 1-1	강제성 → 관계적 규범	GAMMA 1 1	0.27(3.09)	채택
가설 1-2	유인성 → 관계적 규범	GAMMA 1 2	0.31(3.14)	채택
가설 2-1	권위성 → 관계적 규범	GAMMA 1 3	-0.02(-0.24)	기각
가설 2-2	모방성 → 관계적 규범	GAMMA 1 4	0.31(3.70)	채택
가설 3-1	각인성 → 관계적 규범	GAMMA 1 5	0.14(1.95)	채택
가설 3-2	생략성 → 관계적 규범	GAMMA 1 6	-0.24(-2.52)	기각
관계적 규범 및 하위차원 변수				
	관계적 규범 → 유연성	BETA 2 1	1.00 ^a	
	관계적 규범 → 정보교환	BETA 3 1	0.60(7.00)	
	관계적 규범 → 결속성	BETA 4 1	0.57(7.34)	
Squared Multiple Correlation: 관계적 규범(0.35), 유연성(1.00), ^b 정보교환(0.36), 결속성(0.33)				
Chi ² =451.19, <i>df</i> =301, <i>p</i> =0.00; GFI=0.86; CFI=0.96; NFI=0.91; RMSEA=0.054				

a: 차순위 구조를 갖는 관계적 규범을 모형에 포함하기 위하여 1.0으로 고정함.

b: PSI 2를 0으로 고정해서 관계적 규범에 의해 완전하게 설명된 것으로 나타남.

이러한 조치를 취하고 분석한 결과를 〈표 4〉에 정리하였다. 모형의 적합도는 전반적으로 양호한 수준 (Chi²=451.19, *df*=301, *p*=0.00; GFI=0.86; CFI=0.96; NFI=0.91; RMSEA=0.054)을 보이고 있으며, 이 모형을 통해서 가설을 검정하는 것에 무리가 없는 것으로 판단하였다. 외생 변수와 관계적 규범과의 관계를 나타내는 여섯 개의 경로에서 세 개의 경로(강제성, 유인성, 그리고 모방성)는 가설적 기대 방향에 부합하는 유의적인 경로계수를 나타내었다. 그리고 각인성의 경우 *t*-값이 1.95로 나타나 임계치 2.0에 근소하게 육박하여 가설을 채택하였다(유의값 0.1이하 수준). 그러므로 가설 1-1, 1-2, 2-2, 그리고 3-1은 채택되었다. 그러나 두 개의 경로는 음의 계수로 확인되었는데 권위성의 경우 *t*-값이 유의적이지 않은 것으로 나타났으며, 생략성의 경우 유의적인 것으로 나타났다. 그러므로 가설 2-1과 3-2는 기각되었다.

VI. 토의

6.1 연구결과 요약

본 연구는 복수지배구조 유통경로에서 관계적 규범에 대한 제도화 과정의 영향을 확인하는 것을 목적으로 하였다. 유연성, 정보교환, 그리고 결속성 등 세 가지의 하위 차원을 갖는 관계적 규범은 강제성, 유인성, 모방성, 그리고 각인성 등의 제도화 과정에 영향을 받는 것으로 확인되었다. 그러나 권위성은 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으며, 생략성은 오히려 관계적 규범의 형성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 제도화 과정을 세 가지로 나누어 규제적 제도화 과정, 인증적 제도화 과정, 그리고 습관적 제도화 과정으로 구분하였는데, 이 중에서 규제적 제도화 과정(강제성: 0.27, 유인

성: 0.31)의 영향이 가장 크고 인증적 제도화 과정(모방성: 0.31) 다음에 습관적 제도화 과정(각인성: 0.14)이 의미있는 것으로 확인되었다.

6.2 시사점

본 연구가 제시하는 가장 중요한 의미는 기존의 유통경로 논의에 제도화 과정의 논의를 도입하였다는 점이다. 제도화 과정의 도입을 통한 연구의 학문적 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 제도화 과정의 영향을 살펴봄으로써 유통경로 환경에 대한 논의를 실증 차원에서 보강했다는 점이다. 유통경로 환경에 대한 기존 실증연구들은 수요환경이나 공급환경과 같은 수직적 환경에 대해 주로 취급하여 왔다. 제도화 과정은 수직적 환경 이외에 규제적 환경을 설명할 수 있는 개념 체계를 제공함은 물론 과업환경을 구성하는 여러 이해관계자의 영향에 대한 보완적 관점을 제공하고 있다.

둘째, 중소기업의 기업조직에 적용할 수 있는 설명 체계를 확인하였다는 점이다. 조직과 환경에 대한 가정이 전략적 관점에 머물면서 환경에 대해 전략적 대응이 가능한 조직에 대한 논의는 다양하게 이루어져 왔다. 그러나 상대적으로 경영 역량이 취약한 조직과 관련된 논의를 전개하는데 한계가 있었다. 본 연구에서 도입한 환경에 대한 제도적 관점은 이러한 문제점을 제거하는데 기초를 제공하고 있다.

셋째, 복수지배구조 유통경로 맥락에서 내외부 조직간 상호작용에 대한 의미를 제도화를 통해서 설명하였다는 점이다. 복수지배구조 유통경로를 도입하는 것의 장점이 확인되고 있어 이러한 경로 방식을 채택하는 동기는 매우 높은 편이다. 이제는 내외부 경로조직의 상호작용에 대한 논의가 개발되어야 하며 이에 대해 제도화 과정이 유용함을 밝혔다. 본

연구에서는 복수지배구조 유통경로에서 일반적으로 내부경로조직에서 제도화 과정이 먼저 이루어지고, 내부경로조직이 외부경로조직의 제도화 과정을 강화하는 방향으로 상호작용해야 함을 주장하고 있다.

넷째, 관계적 규범에 영향을 미치는 선행요인을 확인하는 것에 기초를 제시하였다는 점이다. 기존의 연구에서는 관계적 규범의 긍정적인 측면을 확인하는 과정에서 관계적 규범이 어떠한 경로성과에 영향을 미치는지를 규명하는데 초점이 맞춰져 있었다. 본 연구에서는 관계적 규범을 형성하는 변수로서 제도화 과정을 확인하고 이의 논리적 관계를 제공하고 있다.

추가적으로, 방법론 차원에서 의미를 찾을 수 있다. 즉 하나의 모형에서 관계적 규범에 대한 제도화 과정의 영향을 고려하였다는 점이다. 차순위 요인 구조를 갖는 변수에 대해서 변수를 평균값 등으로 압축하지 않고 잠재변수로 처리하고 이를 구조모형에 포함한 연구모형과 이에 대한 구체적 통계적 처리 방법은 추후 차순위 요인구조를 갖는 변수의 처리에 참고가 될 것이다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 복수지배구조 유통경로를 도입하는 목적이 무엇인지를 명확하게 하여야 하고 상호작용의 효과를 확보할 수 있는 기제를 개발하여야 한다. 복수지배구조를 도입하는 목적으로는 외부경로조직의 통제, 효과적인 경로 유형의 안배, 주 경로 전환에 따른 비용절감 등을 들 수 있다. 복수지배구조 유통경로를 도입하는 목적이 명확하게 결정되면, 이에 적합한 외부경로와의 상호작용 기제를 개발하여야 할 것이다. 기본적으로 외부경로조직의 제도화가 활성화 될 수 있는 제도적 장치를 마련하는 것이 필요하다.

둘째, 유통경로의 제도적 환경을 구성하는 이해관계자로서 내부경로조직(또는 경로관리조직)의 역할

이 중요하다는 것이다. 즉, 규제적 제도화 과정의 주체는 정부와 같은 규제 주체만의 문제가 아니다. 복수지배구조 유통경로에서 내부경로조직은 일반적으로 제도화 과정에 선도적인 역할을 하기 때문에, 외부경로조직의 제도화 과정이 원활하게 이루어지기 위한 노력을 해야 한다. 강제성의 대칭성 확보를 위한 노력과 외부경로조직이 이를 원활하게 지각하게 하는 문제, 제도의 매력에 외부경로조직에게 의미있는 사안으로 구성될 수 있도록 노력하는 것 등은 내부경로조직의 역량과 관련된 것이다.

셋째, 인증적 제도화 과정 중에서 모방성은 관계적 규범 형성에 높은 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 복수지배구조 유통경로에서 모방성은 내부경로조직이 준거조직을 명확하게 제시하는 것에서 출발하므로 외부경로조직의 모방성을 확보하기 위해서 내부경로조직의 역할이 중요함을 의미한다. 뿐만 아니라 준거조직의 개념을 전달하는 방식이 관리되어야 함을 의미한다. 특히 관계적 규범 형성에 대한 권위성의 역할이 확인되지 않았다는 점에서 준거조직의 전달 방식 선택의 신중함을 인식하여야 한다.

넷째, 습관적 제도화 과정 중에서 생략성은 관계적 규범에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 제도화 과정 중에서 습관적 제도화 과정이 가장 근본적인 제도화 과정이지만 기대한 결과를 얻기 위해서는 몇 가지 전제를 더 파악해야 함을 의미한다. 습관적 제도화 과정은 문화적 기제 형성을 전제한다. 그러므로 문화적 기제가 확보되지 않은 상황이라면, 생략성이 증가하는 것은 통제되어야 함을 의미한다. 문화적 기제의 형성이 단순한 거래기간의 지속과는 별개의 문제임을 인식하여야 하며 문화적 기제의 형성에 체계적인 노력이 필요함을 의미한다.

6.3 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구가 가지는 한계점을 요약하고 이를 개선할 수 있는 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 관계적 규범의 영향변수를 제도화 과정에 국한하였다는 점이다. 물론 본 연구는 관계적 규범의 설명요소를 확인하는 시도로서의 의미가 있지만 추후의 연구에서 다양한 영향요인을 확인할 수 있을 것으로 기대된다. 예를 들어 전략적 관점의 변수들 즉, 거래특유 투자, 비강압적 영향전략, 과거 거래상의 만족 등이 관계적 규범의 형성 모형에 포함될 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 제도화 과정의 결과변수로 관계적 규범만을 포함하였다. 제도화 과정이 미치는 유통경로의 정치-경제의 구조 및 과정에 대한 영향을 체계적으로 정리한 연구가 진행되어야 할 것이다. 관계적 규범의 의미를 성과 확보를 위한 안전장치로서 고려한다면 관료적 구조화의 증가 또는 기회주의 행동의 완화 등에 제도화 과정이 어떻게 기여하는가를 확인할 수 있을 것이다.

셋째, 제도화 과정의 생략성이 문화적 기제의 형성과 관계가 있다면 이를 측정하고 조절효과를 확인하는 것이 필요할 것이다. 문화적 기제가 형성되지 않은 상태에서 생략성은 정보의 누락이나 왜곡으로 비춰질 수 있어 부정적일 것이며, 문화적 기제가 형성된 상태에서는 의사결정을 효율화하여 거래를 효율화하는 긍정적인 측면이 두드러질 것이다.

참고문헌

- 오세조, 임영균, 박종희, 이승창 (1996) "유통경로구조의 결정요인에 관한 연구: 주요산업별 (석유, 가전, 간이음식, 주류, 자동차) 비교 연구," *유통연구*, 1 (1), 147-196.
- 한국주유소협회 (2004), *2004년 주유소 현황*. <http://www.kosanet.or.kr>
- 현선해 (2001) "조직정당성에 대한 제도적 관점과 전략적 관점의 비교 연구," *경영학연구*, 30(4), 1063-1092.
- Abrahamson, Eric and Lori Rosenkopf (1993) "Institutional and Competitive Bandwagons: Using Mathematical Modeling as a Tool to Explore Innovation Diffusion," *Academy of Management Review*, 18(3), 487-517.
- 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 Gregory T. Gundlach (1999) "Legal and Social Safeguards Against Opportunism in Exchange," *Journal of Retailing*, 75(1), 107-124.
- Achrol, Ravi S. and Louis W. Stern (1988) "Environmental Determinants of Decision Making Uncertainty in Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 25(1), 36-50.
- Achrol, Ravi S., Roger Reve, and Louis W. Stern (1983) "The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, 47(4), 55-67.
- Aldrich, Howard E. and C. Marlene Fiol (1994) "Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation," *Academy of Management Review*, 19(4), 645-670.
- Anderson, Erin and Barton A. Weitz (1986) "Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity," *Sloan Management Review*, 27(3), 3-19.
- Anderson, James C. and David W. Gerbing (1988) "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Armstrong, J. Scott and Terry S. Overton (1977) "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys," *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Baum, Joel A.C. and Christine Oliver (1991) "Institutional Linkages and Organizational Mortality," *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 187-218.
- Belch, George E. and Michael A. Belch (2000) *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, 4th ed. Boston: Irwin-McGraw-Hill.
- Bergen, Mark, Shantanu Dutta, and Orville C. Walker Jr. (1992), "Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories," *Journal of Marketing*, 56(3), 1-24.
- Berthon, Pierre, Leyland F. Pitt, and Michael T. Ewing, and Gunnar Bakkeland (2003) "Norms and Power in Marketing Relationships: Alternative Theories and Empirical Evidence," *Journal of Business Research*, 56(9), 699-709.
- Besanko, David, David Dranove, and Mark Shanley (1996) *The Economics of Strategy*.

- New York: John Wiley & Sons.
- Bradach, Jeffrey L. (1997), "Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains," *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 276-303.
- Bradach, Jeffrey L. and Robert G. Eccles (1989), "Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms," *Annual Review of Sociology*, 15, 97-115.
- 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(2), 51-65.
- Brown, James R., Robert F. Lusch, and Carolyn Y. Nicholson (1995) "Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance," *Journal of Retailing*, 71(4), 363-392.
- Cady, John F. (1982) "Reasonable Rules and Rules of Reason: Vertical Restrictions on Distributors," *Journal of Marketing*, 46(3), 27-37.
- Carney, Mick and Eric Gedajlovic (1991) "Vertical Integration in Franchise Systems: Agency theory and Resource Explanations," *Strategic Management Journal*, 12(8), 607-629.
- Combs, James G., Steven C. Michael, Gary J. Castrogiovanni (2004) "Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity," *Journal of Management*, 30(6), 907-931.
- Dant, Rajiv P. and Patrick L. Schul (1992) "Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 56(1), 38-54.
- DiMaggio, Paul J. and Walter W. Powell (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dnes, Antony and Nuno Garoupa (2005) "Externality and Organizational Choice in Franchising," *Journal of Economics and Business*, 57(2), 139-149.
- Dutta, Shantanu, Mark Bergen, Jan B. Heide, and George John (1995) "Understanding Dual Distribution: The Case of Reps and House Accounts," *Journal of Law, Economics, and Organization*, 11(1), 189-204.
- Dwyer, F. Robert and Sejo Oh (1988) "A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies," *Journal of Marketing*, 52(2), 21-34.
- Dwyer, F. Robert and Sejo Oh (1987) "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 24(4), 347-358.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987) "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Dwyer, F. Robert and M. Ann Welsh (1985) "Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 22(4), 397.
- Etgar, Michael and Pinhas Zusman (1982) "The Marketing Intermediary as an Information Seller: A New Approach," *the Journal of Business*, 55(4), 505-515.
- Fladmoe-Lindquist, Karin and Laurent L. Jacque (1995) "Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Fran-

- chise," *Management Science*, 41(7), 1238-1249.
- Gaski, John F. (1989) "The Impact of Environmental/Situational Forces on Industrial Channel Management," *European Journal of Marketing*, 23(2), 15-30.
- Gaski, John F. and John R. Nevin (1985) "The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 22(2), 130-142.
- Geiger, Scott W., Christopher J. Robertson, and John G. Irwin (1998) "The Impact of Cultural Values on Escalation of Commitment," *International Journal of Organizational Analysis*, 6(2), 165-176.
- Geyskens, Inge, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, Lisa K. Scheer, and Nirmalya Kumar (1996) "The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study," *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303-317.
- Glynn, Mary Ann and Rikki Abzug (2002) "Institutionalizing Identity: Symbolic Isomorphism and Organizational Names," *Academy of Management Journal*, 45(1), 267-280.
- Grewal, Rajdeep and Ravi Dharwadkar (2002) "The Role of the Institutional Environment in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 66(3), 82-97.
- Handelman, Jay M. and Stephen J. Arnold (1999) "The Role of Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment," *Journal of Marketing*, 63(3), 33-48.
- Haverman, Heather A. (1993) "Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry into New Markets," *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 593-627.
- Heide, Jan B. (2003) "Plural Governance in Industrial Purchasing," *Journal of Marketing*, 67(4), 18-29.
- Heide, Jan B. and George John (1988) "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, 52(1), 20-35.
- Heide, Jan B. and George John (1992) "Do Norms Matter in Marketing Relationships?" *Journal of Marketing*, 56(2), 32-44.
- Hibbard, Jonathan D., Nirmalya Kumar, and Louis W. Stern (2001) "Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, 38(1), 45-61.
- Hofstede, Geert (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Hunter, Gary L. (1998) "Hostile Triads: An Analysis of Dual Distribution Using A Transaction Cost Approach," American Marketing Association. *Conference Proceedings*, 9, 300-305.
- Hutt, Michael D., Michael P. Mokwa, and Stanley J. Shapiro (1986) "The Politics of Marketing: Analyzing the Parallel Political Marketplace," *Journal of Marketing*, 50(1), 40-51.
- Jarratt, Denise and Ramzi Fayed (2001) "The Impact of Market and Organisational Challenges on Marketing Strategy Decision-Making: A Qualitative Investigation of the Business-to-Business Sector," *Journal of Business Research*, 51(1), 61-72.

- Jepperson, Ronald L. (1991), "Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism," in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, W. W. Powell and P. J. DiMaggio, eds. Chicago: University of Chicago Press, 143-163.
- Kaufmann, Patrick J. and Louis W. Stern (1988), "Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation," *Journal of Conflict Resolution*, 32(3), 534-552.
- Kelman, Herbert C. (1961), "Processes of Opinion Change," *Public Opinion Quarterly*, 25(1), 57-78.
- Kim, Keysuk and Changho Oh (2002) "On Distributor Commitment in Marketing Channels for Industrial Products: Contrast Between the United States and Japan," *Journal of International Marketing*, 10(1), 72-97.
- Kostova, Tatiana and Srilata Zaheer (1999) "Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of Multinational Enterprise," *Academy of Management Review*, 24(1), 64-81.
- Lafontaine, Francine and Patrick J. Kaufmann (1994) "The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems," *Journal of Retailing*, 70(2), 97-113.
- Williams, Larry J., Jeffrey R. Edwards, and Robert J. Vandenberg (2003) "Recent Advances in Causal Modeling Methods for Organizational and Management Research," *Journal of Management*, 29(6), 903-936.
- Macneil, Ian R. (1980), *The New Social Contract*. New Haven, CT: Yale University Press.
- McFarland, Richard G., Janice M. Payan, and James M. Bloodgood (2003) "Chain Reaction Behaviors in Channels of Distribution: An Investigation and Test of Institutional Theory," American Marketing Association. *Conference Proceedings: 2003 AMA Educator's Proceedings*, 14, 221-222.
- McKee, Daryl O., P. Rajan Varadarajan, and William M. Pride (1989) "Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective," *Journal of Marketing*, 53(3), 21-35.
- Meyer, John W. and W. Richard Scott (1992), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Mizruchi, Mark S. and Lisa C. Fein (1999) "The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism," *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 653-683.
- Mohr, Jakki J. and John R. Nevin (1990) "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective," *Journal of Marketing*, 54(4), 36-51.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(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*, 54(4), 80-93.
- Oliver, Christine (1988) "The Collective Strategy Framework: An Application to Competing Predictions of Isomorphism," *Administrative Science Quarterly*, 33(4), 543-562.
- Palay, Thomas (1984) "Competitive Institutional

- Economics: The Governance of Rail Freight Contracting," *Journal of Legal Studies*, 13(June), 265-287.
- Palmer, Donald A, P. Devereaux Jennings, and Xueguang Zhou (1993) "Late Adoption of the Multidivisional Form by Large U.S. Corporations: Institutional, Political and Economic Accounts," *Administrative Science Quarterly*, 38(1), 100-131.
- Pelham, Alfred M. and David T. Wilson (1996) "A Longitudinal Study Of The Impact Of Market Structure, Firm Structure, Strategy, And Market Orientation Culture On Dimensions Of Small-Firm Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Penard, Thierry, Emmanuel Raynaud, and Stephane Saussier (2003) "Dual Distribution and Royalty Rates in Franchised Chains: An Empirical Analysis Using French Data," *Journal of Marketing Channels*, 10(3, 4), 5-9.
- Ping, Robert (2002) "Relationship Commitment and Opportunistic Behavior," American Marketing Association. *Conference Proceedings: 2002 AMA Educators' Proceedings*, 13, 170-171.
- Purohit, Devavrat (1997) "Dual Distribution Channels: The Competition between Rental Agencies and Dealers," *Marketing Science*, 16(3), 228-245.
- Ross, William T. Jr., Erin Anderson, and Barton A. Weitz (1997) "Performance in Principal-Agent Dyads: The Causes and Consequences of Perceived Asymmetry of Commitment to the Relationship," *Management Science*, 43(5), 680-704.
- Ruef, Martin and W. Richard Scott (1998) "A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival In Changing Institutional Environments," *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 877-904.
- Scott, W. Richard (1987) "The Adolescence of Institutional Theory," *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511.
- Sheth, Jagdish N. and Atul Parvatiyar (1995) "Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255-271.
- Soderbaum, Peter (1993) "Values, Markets, and Environmental Policy: An Actor-Network," *Journal of Economic Issues*, 27(2), 387-408.
- Soderbaum, Peter (1990) "Neoclassical and Institutional Approaches to Environmental Economics," *Journal of Economic Issues*, 24(2), 481-492.
- Srikantia, Param and Diana Bilimoria (1997) "Isomorphism in Organization and Management Theory: The Case of Research on Sustainability," *Organization & Environment*, 10(4), 384-406.
- Street, Marc D. and William P. Anthony (1997) "A Conceptual Framework Establishing the Relationship between Groupthink and Escalating Commitment Behavior," *Small Group Research*, 28(2), 267-293.
- Suchman, Mark C. (1995) "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches," *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Vanhonacker, Wilfried (1997) "Entering China: An Unconventional Approach," *Harvard Business Review*, 75(2), 130-140.

- Zhang, Chun, S. Tamer Cavusgil, and Seyda Deligonul (2003) "The Role of Relational Governance and Formal Governance on Foreign Distributor Opportunism in Diverse Legal and Institutional Environment," American Marketing Association. *Conference Proceedings: 2003 AMA Educator's Proceedings*, 225-226
- Zucker, Lynne G. (1983), "Organizations as Institutions," in *Research in the Sociology of Organizations*, S. B. Bacharach, ed. Greenwich, CT: JAI Press, 1-42.
- Zucker, Lynne G. (1977), "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence," *American Sociological Review*, 42(5), 726-743.

부록: 제도화 과정 변수

<규제적 제도화 과정>

강제성(규제 강제성의 대칭성 지각) Alpha = 0.98(많은 차이가 있다/거의 차이가 없다, 7점 척도)
 다음의 문항에 대해서 직영주유소와 자영주유소의 차이에 대해서 표시하여 주십시오.

1. 주유소 운영 관련 각종 규제 법률의 종류나 단속의 정도
2. 주유소 운영 관련 각종 규제 법률을 준수하기에 용이한 정도
3. 주유소 운영 관련 각종 규제 법률을 준수하지 않았을 경우 부과되는 벌칙의 정도

유인성(제도 준수에 대한 매력의 정도) Alpha = 0.90(거의 매력이 없다/매우 매력이 있다, 7점 척도)
 다음의 경우 정부가 제공하는 제도적 지원에 대해 평가하여 주십시오.

1. 정부의 지침에 따라 정유사가 시도하는 유통경로 개선에 대해 자영주유소가 긴밀히 협력할 때
2. 정부가 공표한 관련 법률을 정유사가 이행함에 있어서 자영주유소가 긴밀히 협력할 때
3. 정유사가 시도하는 주유소의 시설 또는 운영 개선에 대해 자영주유소가 긴밀히 협력할 때

<인증적 제도화 과정>

권위성(관련 기관에 의한 조직 정당성의 인정) Alpha = 0.82(전혀 그렇지 않다/매우 그렇다, 7점 척도)

우리 주유소는 다른 주유소에 비해서 ...

1. 정유사로부터 경영상의 능력을 인정 받고 있다
2. 정부(산자부, 환경부, 노동부 등)가 인정하는 우수 주유소라고 할 수 있다
3. 관련 협회(주유소 협회 등)가 인정하는 우수 주유소라고 할 수 있다

모방성(준거 조직에 대한 모방 적용의 정도) Alpha = 0.93(전혀 그렇지 않다/매우 그렇다, 7점 척도)

1. 정유사의 직영주유소 운영방식을 접목하는 것은 용이하다
2. 정유사의 직영주유소 운영방식을 채택할 수 있도록 정유사가 지원하고 있다
3. 정유사의 직영주유소 운영방식을 채택하기 위해 지속적으로 노력하고 있다

<습관적 제도화 과정>

각인성(시간 경과에 따른 인식의 증가) Alpha = 0.97(전혀 그렇지 않다/매우 그렇다, 7점 척도)

1. 정유사의 유통경로 운영방식에 대해 잘 알고 있다
2. 정유사의 의사결정방식에 대해 알고 잘 있다
3. 정유사의 경영 스타일에 대해 알고 잘 있다

생략성(문화적 배경에 의한 공식적 절차의 생략) Alpha = 0.91(거의 없다/매우 많다, 7점 척도)

1. 공식적으로 정해진 방법 이외에 정유사의 담당자와 의논할 방법
2. 공문 등 공식적인 의사소통의 필요 없이 해결할 수 있는 경영상의 문제
3. 공식적인 요청이 없어도 정유사가 문제를 알아서 해결해 줄 수 있는 능력

The Effects of Institutional Process on Relational Norms in the Context of Plural Governance in Marketing Channels

Jin Yong Park*

Abstract

Plural governance has been a general mode in the marketing channels because of the abundant advantage of the 'Make and Buy' governance. The different arguments of plural governance are varying the interaction between the internal and the external marketing channels. This study focuses in the institutional process as a main factor of explaining this interaction. Therefore, the objectives of this study are to identify and to test the effect of institutional process on relational norms as the performance of inter-organizational interaction in plural governance. The institutional process is specified into six dimensions: imposition, inducement, authorization, imitation, imprinting, and bypassing. The relational norms are hypothesized as the second-order factor structure of flexibility, information exchange, and solidarity. After reviewing prior researches, this study posits six hypotheses:

〈Hypotheses〉

1. Symmetric imposition mechanisms in the internal and the external marketing channels will foster relational norms of focal dyad.
2. Attractive inducement of developing relationship between the internal and the external marketing channels will foster relational norms of focal dyad.
3. Authorization process for organizational legitimacy of the external marketing channels will foster relational norms of focal dyad.
4. Propensity of the external marketing channels' imitation of the internal marketing channels managerial style will foster relational norms of focal dyad.

* Associate Professor, Department of Distribution Management, College of Business and Economics, Dong-Eui University

5. High imprinting level of the external marketing channel on the channel operation style of the internal marketing channel will foster relational norms of focal dyad.
6. Possibility of bypassing the formal process of decision-making with the internal marketing channel will foster relational norms of focal dyad.

The result of survey from 169 key informants (owner or manager) of gas stations supported four hypotheses. The symmetric imposition mechanism, attractiveness of inducement, propensity of imitation and imprinting affected the fostering relational norms. However, two hypotheses were rejected since relational norms were not affected by authorization process, and since bypassing was negatively related with relational norms.

Key words: Plural Governance, Institutional Process, Relational Norms