

## 小賣壽命週期에 대한 組織論的 接近

朴 琼 黑·許 永 道

경 영 학 과

(1985. 9. 19. 접수)

### 〈抄 錄〉

小賣壽命週期理論은 소매상의 進化過程을 설명하는 유력한 이론이나 보다 더 근본적이고 포괄적인 개념이 필요하다고 보고 組織論의 관점은 도입하였다.

소매수명주기를 組織壽命週期로 연장하여 조직이론의 적용가능성을 탐색해 보고 規模와 構造化, 構造화와 効果性과의 관계를 살펴 보았다. 그리고 조직이론이 소매조직에 적용될 때 야기되는 문제도 검토해 보았다.

연구를 통해서 소매전화현상을 조직론의 관점에서 접근할 수 있는 가능성이 풍부하다는 암시를 받을 수 있었다.

## Retail Life Cycle in the Perspective of Organization Theory

Park, Jong-Hee · Heo, Yeong-Do

Dept. of Management

(Received September 19, 1985)

### 〈Abstract〉

Retail life cycle theory has considerable utility for explaining the process of retail revolution, though it still needs to expand the concept fundamentally and comprehensively.

This study attempts to apply organization theory to retail organization and to gauge the applicability by the review of organization life cycle concept and the relationships between organization size, structure and effectiveness. It also investigates some problems associated with the application of the theory to retail organization.

It suggests that the organization theory offers theoretical foundation to explain the retail evolutionary process.

### I. 序 論

인간의 消費生活은 高度產業化가 되어감에 따라 급속히 변해가고 있어서 21세기에 이르면 식품구매를 비롯한 가정의 소비생활이 가정 텔레비전 컴퓨터시스템에 의해 이루어질 것으로 기대되고 있다. 消費者는 가정에서 텔레비전화면을 통해 製品, 商標, 價格등에 대한 정보를 얻고 주문을 하게되는 텔레커뮤니케이션(Telecommunication)시대가 도래한다는 것이다.<sup>(1)</sup> 이러한 현상은 流通機能을 수행하는 유통시스템의 변

(1) Malcolm P. McNair and Eleanor G. May, "The Next Revolution of the Retailing Wheel," *Harvard Business Review*, Sep.-Oct. 1978, p.81, Larry J. Rosenberg and Elizabeth C. Hirschman, "Retailing without stores," *Harvard Business Review*, Jul.-Aug. 1980, pp.103-112, Robert E. Stevens, "Retail Innovations: A Technological Model of Change in Retailing," *Marquette Business Review*, Spring, 1976.

화 즉, 유통시스템내에서 소비자와 직접 거래하는 小賣商의 형태가 변화함을 뜻한다.

소매상은 역사적으로 계속 변해왔으며 이 현상을 설명하려는 연구도 많았다. 대표적인 것으로 小賣循環理論, 小賣壽命週期理論을 들 수 있다. 특히 소매수명 주기이론은 소매상의 行態와 利益 패턴을 보여 줄 뿐만 아니라 각 단계별 발전을 예측하고 그에 따른 마케팅戰略을 수립하는 데도 유용하다. 그러나 이들 이론이 완전한 것은 아니며 몇개의 이론이 보완적으로 小賣循環현상을 설명하고 있는 것이다.

本論文에서는 소매상의 변화에 관한 이론을 考察, 批判해 보고 이 현상을 보완적으로 설명할 수 있는 시각을 組織論의 관점에서 찾아보려 한다. 소매상도 하나의 조직이라는 관점에서 조직론적 접근방법을 통해 소매진화현상을 설명해 보려는 것이다. 따라서 본연구는 실증적 연구가 아니라 소매상의 진화현상에 새로운 개념적 틀을 제시하는 것을 목적으로 한다.

이를 위해 조직론적 입장에서 조직의 변화, 특히 구조의 변화와 조직효과성(Organization Effectiveness)을 검토해 보고 이를 소매상에 어떻게 적용시킬 것인가를 추론해 본다.

## II. 小賣商의 變化와 小賣壽命週期理論

### 1. 小賣商의 歷史的 發展

小賣商의 進化는 經濟的, 技術的, 社會的 競爭, 서아비스 環境의 變化나 이러한 환경에 대한 소비자의 反應에 의해 영향을 받아 왔다.<sup>(2)</sup> 百貨店(department store)은 1852년에 프랑스 파리에 설립된 Bon Marché 가 효시인 것으로 알려져 있다.<sup>(3)</sup> 미국에 백화점이 나타난 것은 1860年代初였다. 백화점은 일괄적인 中央購買를 통해 비용을 절감하고 다양한 구색을 갖추고 정찰제를 채택함으로써 소비자의 쇼핑을 편리하게 하 고 쇼핑을 즐기게끔 하였다.<sup>(4)</sup> 이러한 소매상의 개념은 大成功을 거두었고 1900年代까지 계속 세력이 확장되었다. 그러나 第二次世界大戰 이후 백화점간의 경쟁이 심화됨으로써 비용에 대한 압력이 커지고 또 다른 형태의 소매상이 출현하여 시장을 잠식한데다 都心地의 교통난으로 인해 도심지 백화점에서의 쇼핑이 불편해짐에 따라 서서히 뢰보하기 시작하였다.<sup>(5)</sup>

역사적으로 백화점 다음의 중요한 혁신적인 소매상형태는 체인스토어(chain store)이다. 백화점이 하나의 커다란 점포내에서 운영되는 반면 체인스토어는 두개이상의 작은 상점이 공동소유, 통제아래 중앙구매를 하고 유사한 형태의 점포에 비슷한 구색을 갖추어 판매하며 시장에 폭넓게 침투해 감으로써 규모의 경제를 이루게 된다. 체인스토어는 백화점보다 더 빠르게 유행되었고, 1870年代 이후 반세기 만에 가장 중요한 소매상 형태의 하나가 되었다.<sup>(6)</sup> 체인스토어는 여러형태의 소매조직에 나타나고 있는데 특히 전문점체인(specialty chain)은 콩글로머.QueryString(conglomerate)로 발전해 가는 단계로 간주된다.<sup>(7)</sup>

그 사이에 나타난 중요한 소매형태는 우편주문판매 소매점이다. 이것은 철도가 주요한 수송수단이 되면서 등장했고 다양한 구색과 서비스로 소비자의 욕구에 대응하고 있다. 이형태는 애초에 농촌의 고객을 광범위하게 확보함으로써 성공했으나 전화가 일반화되면서 통신판매방법을 추가하여 제2차 成長期를 맞고 있으며 앞으로 텔레커뮤니케이션의 도래에 따라 더 성장할 것으로 보인다.<sup>(8)</sup>

1930년대 이후 進化의 속도는 더 빨라져서 많은 형태의 소매상이 등장하게 된다. 수퍼마켓은 食品, 세탁 및 家計日用品에 대한 要求를 충족시켜주기 위해 설계된 비교적 규모가 크고 低費用, 低利潤, 大量 및

(2) M.P. McNair & E.G. May, op. cit., p.82, Leo Bogart, "The Future of Retailing," *Harvard Business Review*, Vol. 51 Nov.-Dec. 1973, pp.16ff. Joseph P. Guiltinan, "Planned and Evolutionary Changes in Distribution Channels," *Journal of Retailing*, Summer 1974, pp.80-81.

(3) Philip Kotler, *Marketing Management*, 5th ed. Prentice-Hall, 1984, p.568.

(4) P. Kotler, *Principles of Marketing*, Second ed., Prentice-Hall, 1983, pp.390-391. Gerald B. Tallman & Bruce Blomstrom, "Retail Innovations Challenge Manufacturers," *Harvard Business Review*, Sep.-Oct. 1962, Robert E. Stevens, op. cit.

(5) P. Kotler op. cit., p.568., Leo Bogart, op. cit.

(6) P. Kotler, op. cit., pp.402-403, Malcolm P. McNair & Eleanor G. May, op. cit., p.82.

(7) Rollo Tillman, "Rise of the conglomercant," *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 1971, pp.47-48.

(8) 우편주문형태의 성공요인은 John A. Quelch and Hirotaka Takeuchi, "Nonstore marketing: Fast track or slow," *Harvard Business Review*, Jul.-Aug. 1981, p.77. 참조.

自己서어미스制에 의해 운영되는 상점이다. 수퍼마아케트는 1910년대에 도입되어 1930년대에 이르러 변성하기 시작하였다. 이 당시 수퍼마아케트가 성장할 수 있었던 것은 당시의 不景氣가 소비자로 하여금 價格意識的 경향을 가지게 하였고 자동차의 大衆化로 쇼핑거리가 연장되고 大量購買가 가능하게 된 데 기인한다. 더욱이 冷凍技術과 包裝技術이 발달하여 腐敗性商品의 保存과 流通이 가능함으로써 성장은 더욱 촉진되었다.

이후 수퍼마아케트는 판매량을 확대하기 위하여 점포를 더욱 大型化하고 취급 품목수를 증대시키는 한편 점포시설을 늘리고 促進活動을 강화하였다. 이러한 경향은 영업비를 증대시켰고 革新的 競爭을 하지 못하게 함으로써 영업이익에 타격을 받고 다른 형태의 소매상들로부터 도전을 받게 되었다. 便宜店(convenience store)이나 박스 스토어(box store), 割引店(discount store)등이 그것이다.<sup>(9)</sup>

수퍼마아케트는 이러한 도전으로 저하된 판매량과 수익성을 회복하기 위하여 自家商標品(private brand)을 증대시키고 이윤이 많은 非食品類를 더 많이 취급하는 한편 複合店(combination store) 및 割引店과 같은 형태를 가미하고 있다.

割引販賣는 오랜 역사를 가졌으나 1940년대 말엽에 衣類 및 化粧品類와 같은 軟性商品(soft good)에서 냉장고, 세탁기, 전기, 에어콘디셔너나 스포츠用品과 같은 硬性商品(hard good)으로 商品系列을 확대한 후에 크게 盛行하게 되었다. 割引店은 회원들만 이용하는 비공개(closed-door) 할인점과 일반인에게 개방된 공개할인점으로 나뉘는데<sup>(10)</sup> 그 성공 이유는 많은 硬性商品이 고도로 標準化되어 신뢰성이 높아졌고 가격의 식적이면서 所得水準이 높은 소비자집단이 형성되었기 때문이다. 최근에는 할인점과 백화점 사이의 경쟁이 심해져서 할인점은 취급상품계열을 추가하고 서어미스증대 및 支店開發로 비용이 증대되어 가격이 인상되었고 백화점은 이에 대항하여 가격을 인하하였으므로 양자간의 구별이 어렵게 되었다. 높은 비용과 低價의 利點상실로 인해 1970년대에는 많은 割引連鎖店이 문을 닫았다. 최근 할인소매는 綜合商品의 형식으로부터 스포츠용품이나 스태레오오세트 割引과 같이 專門品店(specialty store)형태로 바뀌어져 가고 있다.

한편 소매점의 규모는 점점 더 커지고 있어서 수퍼마아케트보다 더 큰 複合店, 수퍼스토어(super store), 하이퍼마아케트(hyper market)등이 나타나고 있다. 특히 수퍼스토어는 수퍼마아케트의 식품, 세탁, 가정용품등을 포함하여 일상적으로 구매하는 모든 생활용품들을 제공하는 형태로 1980년대에도 계속 발전할 것으로 기대되고 있다.<sup>(11)</sup>

이와같이 소매상이 大型化되어 가고 있는 반면에 최근 소비자의 細分化된 기호에 소구하는 전문점(specialty store)이 다시 活性화되고 있다.<sup>(12)</sup> 전문점은 소비자에게 서어미스, 유행, 위신(prestige)을 제공하고 소비자의 自我(ego)가 수반되는 구매욕구를 만족시켜줌으로써 성공하고 있다. 오늘날은 쇼핑이라고 하는 것이 더 이상 즐거운 일만은 아니게 되었다. 일상용품을 구매하기 위한 쇼핑은 대부분의 소비자들에게 귀찮은 일로 인식되고 있고 따라서 구매활동은 가능한한 편리한 곳에서 빠르게 해치운다는 식이 되었다. 반면에 전문품에 대한 쇼핑은 소비자의 자아가 수반되는 것이기 때문에 즐거우면서도 의미를 부여할 수 있는 것이다. 이러한 제품으로 특별한 때에 구입하게 되는 웃이나 선물, 스포츠용품, 헤어용품과 기호품 등이 포함되는데 이들을 구매하는 과정에서 드는 시간은 아깝지 않게 인식되며 판매원의 안내나 충고를 받으며 쇼핑하는 동안 일상용품을 구매할 때 느낄 수 없는 人間關係가 형성되는 것이다.

전문점은 앞으로 더욱 확산될 것으로 예상되는데 그것은 오늘날의 소비자가 취미생활이나 활동영역이 점점 넓어지고 自我表出(self-expression)의 욕구를 더욱 강하게 느끼는데다 이를 충족시킬 수 있을 정도로 소득이 증가하고 있으며 전문점이 이러한 소비자의 動機變化에 제대로 소구하고 있기 때문이다. 앞으로 非人間의 텔레커뮤니케이션 시스템에 의해 일상용품이 자동적으로 구입된다면 人的인 서어미스를 제공하는 전문점은 전자 소매업에서 더욱 큰 역할을 담당하게 될 것이다.

(9) P. Kotler, op. cit., pp.569—570, M.P. McNair & E.G. May, op. cit., p.82, G.B. Tollman & B. Blomstrom, op. cit.,

(10) G.B. Tallman & B. Blostrom, op. cit.

(11) Walter J. Salmon, Robert D. Buzzell, and Stanton G. Cort, "Today the shopping center, tomorrow the superstore," *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 1974.

(12) M.P. McNair and E.G., May, op. cit., pp.83—86.

지난 150년간의 소매역사를 추적하여 봤을 때 우선 소매상의 규모가 점차 커지는 방향으로 변천해 가고 있으며 단순하고 전문화된 제품으로부터 異質的이고 다양한 제품을 취급하는 경향이 많아지고 있음을 알 수 있다. 또한 전반적으로 소매업의 변화가 직접, 간접으로 경제적, 기술적, 인구통계학적, 사회적 변화로부터 영향을 받고 있다는 것도 알 수 있다.

## 2. 小賣循環理論

小賣商의 形態가 進化해 온 과정을 설명하려는 연구로서 McNair의 小賣循環(Wheel of Retailing)<sup>(13)</sup>이 효시라고 할 수 있다. 이 理論에 의하면 새로운 형태의 소매상은 낮은 地位, 낮은 마진, 低價格政策을 사용하며 市場에 進入하여 기존의 소매상에 효과적으로 도전함으로써 점차 성공을 거두게 되고 시간이 갈수록 규모가 커지고 비대해진다는 것이다. 규모가 커짐에 따라 더 많은 施設投資와 추가적인 서어비스제공이 필요하게 되고 그만큼 많은 비용이 所要된다. 비용의 증대는 가격을 인상시키는 요인이 되어 결국 높은 비용, 높은 가격의 소매상이 됨으로써 또 다른 새로운 형태의 소매상으로부터 도전을 반복 된다는 것이다.

McNair의 가설로부터 축발되어 나타난 소매순환의 要因을 몇 가지 살펴보면<sup>(14)</sup> 우선 소매업자의 성격으로서 초기에는 공격적이며 비용에 민감하다가 나이가 들고富가 커지면서 비용에 대한 경계심과 통제가 허술해지고 후계자가 무능력해서 쇠퇴하게 된다는 것이다. 둘째, 소매업에 관한 정보를 제공하는 잡지, 연구들이 점포설비업자나 공급업자의 광고유인때문에 소매상으로 하여금 형식적인 근대화로 오도할 수도 있다. 세째, 불완전 경쟁요인으로 소매상들은 가격경쟁을 기피하는데 서어비스의 증대는 적극적인 보복을 받지 않는다고 생각하여 마진을 높이기 위해 서어비스를 증대하게 된다. 네째, 업자들의 증가로 인한 초과용량으로 유통이 촉진된다는 것이다. 이 가설은 앞의 불완전경쟁 가정과 같은데 그 이유는 완전경쟁 하에서는 초과업자가 제거될 때까지 초과용량으로 말미암아 이익이 줄기때문이다. 다섯째, 인구통계학적 추세로 생활수준이 향상됨으로써 소매상은 보다 부유한 시장에 적응하게 되고 이것은 상품화의 질, 가격, 서어비스를 증대시킨다. 동시에 생활수준의 불균등한 분포때문에 새로운, 낮은 마진을 추구하는 소매상에게도 기회가 돌아가게 된다. 여섯째, 혼합식상품화(scrambled merchandising)로 인해 보다 高價의 품목을 추가함으로써 소매순환의 작작을 일으킬 수도 있다는 것이다.

McNair의 가설은 Hollander의 美·英의 소매상변화유형의 분석을 토대로 어느정도 지지받았으며, 소매아코디온(retail accordion)개념<sup>(15)</sup>의 딜바탕이 되었다. 소매아코디온개념은 일반계열의 광범위한 구색을 갖춘 소매상과 전문화되고 좁은 계열의 구색을 갖춘 소매상이 교대로 지배하는 주기적인 현상을 의미한다. Gist<sup>(16)</sup>는 보다 더 일반적인 개념으로 발전시키면서 소매전화는 기존의 소매상과 혁신적 형태의 소매상의 통합적 조합이 시간을 두고 비교적 안정적으로 나타나고 변화하는 변증적 과정으로 보고 있다.

소매순환이론은 빠화점, 수퍼마켓, 할인점등의 소매상의 변천과정을 설명하는데는 유용하지만 문제점도 없지 않다. 우선 이 이론은 소매상의 비용과 판매수익에 초점을 맞춰 새로운 형태의 소매상이 낮은 가격으로 출발한다고 했는데 이는 편의점, 교외쇼핑센터(suburban shopping center), 자동판매(automatic vending)등과 같은 가격지향적이지 않은 소매상 형태를 설명하기 곤란하다. 오히려 소매혁신초기에 기존의 소매상들이 새로운 형태의 소매상이 가격이외의 요인에 소구하고 있음을 간파하여 새로운 경쟁상태에 대한 적응을 지원시키고 그틈에 새로운 소매상이 교두보를 확보하게 되는 것이다.<sup>(17)</sup> 소매상의 성공여부는 소비자의 반응에 의해 결정되는데 소비자는 소매상의 선택을 반드시 가격과 같은 經濟的인 이유에 의해서만 결정하는 것은 아닌 것이다.

(13) Malcolm P. McNair, "Significant Trends and Developments in the Postwar Period," in Competitive Distribution in a Free, High-Level Economy and Its Implications for the University, ed. A.B. Smith (Pittsburgh: Univ. of Pittsburgh Press, 1958)

(14) Stanley C. Hollander, "The Wheel of Retailing," *Journal of Marketing*, Jul. 1960, pp.37-42.

(15) Margaret Hall, John Knapp, and Christopher Winstern, *Distribution in Great Britain and North America* (London: Oxford Univ. Press, 1961), Stanley Hollander, "Notes on the Retail Accordion," *Journal of Retailing*, 42 Summer 1966 pp.29-40.

(16) Ronald Gist, *Marketing & Society* (N.Y.: Holt, Rinehart & Winston, Inc., 1971) pp.370-371.

(17) G.B. Tallman and B. Blomstrom, op. cit.

Stone<sup>(18)</sup>은 주부를 대상으로 한 점포선택과 구매과정에 대한 연구에서 점포선택에 대한 주부들의 네 가지 태도를 분류해 내었다. 여기에는 經濟的 消費者, 私交的 소비자, 道義的 소비자, 無關心한 소비자가 포함된다. 경제적 소비자는 전통적 경제이론에서의 經濟人과 같이 價格, 品質, 商品의 具色에 대해 민감하며, 이것에 의해 점포를 선택하고 있었다. 그러나 이러한 형태의 주부는 標本의 33%에 지나지 않았다. 나머지는 점포와의 個人的關係에 의해 형성된 점포에 대한 주부의 愛顧(patronage)에 의해 점포를 선택하는 사교적 소비자(28%), 큰 점포에서 샌값으로 구매할 수도 있으나 弱者를 도우겠다는 생각에서 점포를 선택하는 도의적 소비자(18%), 쇼핑을 귀찮은 일로 생각하고 가능한 한 편리한 장소에서 빨리 쇼핑을 마치겠다는 식의 무관심한 소비자(17%)로 분류되었다. 이러한 연구결과는 어떻게 하여 비효율적인 소매점포가 소매점포의 大規模化 추세에도 불구하고 존재할 수 있는지를 설명해 줄 수 있다.

소매순환현상에 대해 보다 근본적인 설명하려는 노력이 계속되어 왔는데 Dreesman<sup>(19)</sup>은 경제생태학적인 관점에서 소매상이 성숙하면서 거래촉진을 위한 서어미스중대의 경향은 불완전 경쟁상태를 의미하며 이것은 평균비용과 마진을 높인다고 하고 시장요인에 대한 소매상의 반응을 생물학적 관점에서 수렴, 미래, 회귀로 유추하였다. Thomas<sup>(20)</sup>는 시장에 대한 사회학적인 분석을 통해 富의 분배에 따른 쇼핑의 동일성 유지기능(Identity sustaining function)이 소매혁신을 가능케 한다고 하고 쇼핑이 주된 동일성 유지기능이 아닌 시기에는 가격과 편의성을 강조하며 주기능인 경우에는 백화점과 같은 소매상이 변창한다는 것이다. Bucklin<sup>(21)</sup>은 소매전화는 잔털적, 영구적, 단편적, 수직적 통합등 市場構造의 변화와 관계가 있다고 하고 앞의 아코디언이론에 따른 주기적 현상을 수요, 화폐공급, 공급기술, 관리기술과 같은 환경의 변화와 직접 관련이 있다고 하였다. 이와같은 시장환경과의 관련성은 Moyer<sup>(22)</sup>나 Tillman<sup>(23)</sup>이 말한 대규모 소매상을 지향하는 추세에서도 나타나고 있다.

이상과 같은 노력에도 불구하고 대개의 소매상의 변화에 관한 연구는 변화가 쇼핑욕구의 변화에 대응하기 위한 경쟁적 노력의 결과인 것으로 간주할 뿐 변화가 발생할 시기를 예측하는데 필요한 정확한 상황설명에는 미흡하다.<sup>(24)</sup> 이는 소매혁신이 일어나고 쇠퇴하는 속도를 고려하지 않았다는 점과 함께 새로운 형태가 급속하게 나타나고 있는 시점에서는 미래의 변화를 예측하는 것이 중요하다는 점에서 보완의 여지가 있는 것이다.

### 3. 小賣壽命週期理論

소매순환이론의 결합을 극복하려는 이론으로 經路段階理論(Channel Stage Theory)과 소매수명주기이론(Retail Life Cycle Theory)을 들 수 있다. Guiltinan<sup>(25)</sup>은 유통경로의 변화가 단순히 환경에 대한 전술적(tactical)반응에 의한 것이 아니라 戰略的(strategic) 의사결정에 의한 것이며 미리 계획된 戰略에 의해서 변화될 수 있다는 연구<sup>(26)</sup>를 바탕으로 유통경로의 변화는 자연적인 진화단계를 바탕으로 하는 것이 아니라 주요 경로구성원들의 전략적 경로목적의 변화에 기인한다고 주장하였다. 주요 구성원이란 강력한 경로주도자(channel captain)나 신제품개발자, 혹은 기존경로에 이해관계를 가지고 있는 타기관을 말한다. 목적에 따른 다섯 단계의 분류는 <표 II-1>과 같다.

(18) G.P. Stone, "City Shoppers and Urban Identification: Observations on the Social Psychology of City Life," *American Journal of Sociology*, July 1954, pp.36-45.

(19) A.C.R. Dreesman, "Patterns of Evolution in Retailing," *Journal of Retailing*, 44, Spring 1968, pp.64-81.

(20) R.E. Thomas, "Changes in the Distribution Systems of Western Industrialized Economics," *British Journal of Marketing*, 4, Summer 1970, pp. 62-69.

(21) Louis Bucklin, *Competition and Evolution in the Distributive Trades*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1972, p.70.

(22) M.S. Moyer, "The Roots of Large Scale Retailing," *Journal of Marketing*, 26 Oct. 1932, pp. 55-59.

(23) R. Tillman, op. cit., pp.44-57.

(24) Joseph P. Guiltinan, op. cit., p.83.

(25) Ibid., pp.79-91.

(26) William Davidson, "Changes in Distributive Institutions," *Journal of Marketing*, 32, Jan. 1970, Bert C. McCammon & Albert D. Bates, "The Emergence and Growth of Contractually Integrated Channels in the American Economy," in Peter D. Bennet, ed., *Marketing and Economic Development* (Chicago: American Marketing Association, 1965) pp.496-515, Alfred Oxenfeldt and Anthony Kelly, "Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains," *Journal of Retailing*, 44 winter 1968-1969, pp.69-85.

〈표 II-1〉

단계	정책 결정의 주요원천	정책의 예
접촉／의사소통 도달범위／수용량 통제	제품 성격 소비자에의 도달의 조직 효과성 경로구성원관계와 마아케팅정책	M-W-R 경로 집중적 유통경로, 복수상표 프랜차이즈, 관리시스템, 배타적 유통경로.
비용 협동／합병	경제적 효율 자본적 접근	임의소매상, 협동조합 수직적 통합

출처 : J. P. Guiltinan, op. cit., p.87.

단계 1은 초기개발단계(early development stage)로 소비자와의 접촉과 의사소통이 경로목적이 되고 경로구조는 제품의 성격에 맞는 전통적인 것으로 대리상, 중개상, 도매상 등을 포함하기도 한다. 대개의 경우 이와 같은 경로가 장기간 계속되지만 때로는 급속한 확장이나 시장충격화재, 규모의 경제를 달성하기 위해 일정기간 뒤에 퇴색하게 된다. 단계 2~3은 수직적 마아케팅 네트워크(Vertical Marketing Network) 개발 단계로서 초기의 유통경로가 불만족스러움에 따라 경로목적이 변경되고 경로구조가 변화하게 된다. 단계2는 경로확장이 필요한 시기로 도달범위나 용량이 목적이 된다. 확장의 필요성이 매우 크고 자본이 부족한 경우 프랜차이즈시스템(franchise system)이나 大量販路를 채택할 수도 있다. 단계3은 도달범위가 증대됨에 따라 통제가 목적이 된다. 이는 경로내에 일관성있게 조정된 정책과 전략이 필요하기 때문이다. 이것이 이루어지면 단계4에는 비용이 경로목적이 된다. 자원을 보다 효율적으로 활용하기 위해 각 기능이 재조정되기도 한다. 마지막 단계는 협조적 정돈(collaborative alignments)단계로서 아직도 남아있는 경로간 갈등을 줄이기 위해 협동과 합병이 목적이 된다.

경로단계이론은 경로의 진화에 영향을 주는 복잡한 요인간의 상호작용을 이해하는 기본적인 틀을 제시해 주고 있다. 단계의 순서나 단계이동의 조건등이 정확하게 가정되지는 않았지만 경로구조나 정책의 변화의 속도, 방향, 과정에 대한 가설을 세우는데 도움을 준다.<sup>(27)</sup>

소매수명주기이론<sup>(28)</sup>은 제도적 수명주기(Institutional Life Cycle)개념을 도입한 것으로 소매형태가 예측가능한 일련의 단계를 밟아 속명적으로 진화한다는 것이다. 소매수명주기는 세단계로 나뉘는데 첫째 단계는 華新期(innovation)이다. 이 단계에서 既存의 소매상형태와 다른 새로운 형태의 소매상이 나타나게 되는데 이 새로운 소매상은 기존의 소매상과 다른 각도에서 市場에接近하여 경쟁적인 優位를 가지게 된다. 이 경쟁적 우위는 철저하게 통제된 費用管理를 통한 낮은 가격에서도 오지만 製品具色의 變化, 편리한 쇼핑, 좋은 立地, 광고나 판매촉진을 통해 소비자에게 訴求할 수 있는 특징을 갖출으로써 얻기도 한다. 혁신단계에서는 경쟁적 우위로 인해 소비자에게 만족스럽게 소구함으로써 판매고가 급격히 증가하기 시작하지만 새로운 사업에 따른 운영미숙과 많은 투자, 초기 規模의 經濟의 非現實때문에 이익은 보다 서서히 증대하게 된다.

다음 단계는 加速成長期(accelerated development)로 판매고와 이익이 급속히 伸張한다. 先發業體는 地域의으로 활동영역을 넓혀가고 後發業體도 市場에 뛰어들어 새로운 형태의 소매상이 계속적으로 시장점유율을 확대해 나감으로써 기존의 소매상은 상대적으로 쇠퇴하게 된다. 成長期 초기에는 固定費 레버리지(leverage)와 규모의 경제 효과에 따른 판매고의 증가가 곧 바로 利益에 연결되지만 점차 所要人力의 증대, 관리시스템의 복잡화, 판리영역의 확대에 따라 비용에 대한 압박이 심해져서 末期에는 오히려 이익이 감소하는 추세를 보이게 된다.

세번째는 成熟期(maturity)이다. 이 단계에 이르면 혁신단계에서의 活力은 감퇴하게 되고 시장점유율도

(27) 속도, 방향, 과정에 대한 가설은 J. P. Guiltinan, op. cit., pp.89-91 참조.

(28) William R. Davidson, Albert D. Bates, & Stephen J. Bass, "The retail life cycle," *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 1976, pp.89-96.

떨어진다. 그 결과 몇 가지 문제점이 발생하는데, 우선 관리자는 비대해지고 복잡해진組織을 관리해야 한다는 어려운 문제에 직면하게 되고 대개 관리능력이 제한되어 있는 소매관리자들의 경우 관리효율이 떨어지게 된다. 또한 施設과 賣場의 지나친 확대로 單位面積當 利益이 감소하게 되어 새로운 형태의 도전을 받게된다.

��退期(decline)에 접어들게 되면 시장 점유율이 더욱 떨어지고 이익도 감소하게 된다. 때로는 마아케팅 컨셉(marketing concept)을 수정함으로써 쇠퇴기가 다가오는 것을 피하거나 자연시키기도 하지만 대개는 결국 시장에서의 경쟁력을 잃고 새로운 投資家나 경쟁자에게 밀리게 된다.

소매수명주기이론은 소매상의 역사적 변천과 발전방향을 설명하는데 유용하므로 환경의 변화에 성공적으로 적용할 수 있는 전략수립에 이용될 수 있다. 역사적으로 소매수명주기의 길이는 점차 짧아지는 경향을 보이고 있다. 새로운 소매상이 도입되어 성장기를 거쳐서 성숙기에 이르는 시간이 점점 짧아진다는 것이다. 어떤 소매상이 세로이 나타나는 시기나 성숙기에 접어드는 시기를 정확하게 测定한다는 것은 매우 어려운 작업이다. 그것은 대개의 소매상이 그 기원을 상업이 시작되던 때로 추적해 들어가야 될 뿐 아니라 성숙기를 나타낼 만한 市場資料가 충분하지 않고 지역적으로 성숙기에도 도달하는 시점이 각기 다르기 때문이다.

그러나 去來實績이나 역사적인 연구결과를 토대로 소매수명주기의 유형을 추정하여 보면 <표 II-2>와 같다.

<표 II-2> 소매형태별 수명주기

소 매 형 태	초기성장기	성 숙 기	성숙기까지 도달시간
백화점(Department store)	1860	1940	80년
잡화점(Variety store)	1900	1955	55년
수퍼마켓(Supermarket)	1930	1965	35년
할인점(Discount store)	1950	1970	20년
간이식품점(Fast-food service outlet)	1960	1975	15년
가정개량품센터(Home improvement center)	1965	1980	15년
가구창고전시점(Furniture warehouse showrooms)	1970	1980	10년
카탈로그전시점(Catalog showroom)	1970	1980	10년

자료 : B.C. McCammon, Jr., "The Future of Catalog Showrooms; Growth and Its Challenges to Management," Marketing Science Institute working paper (1973) p. 3. 과 W.R. Davidson, A.D. Bates and S.J. Bass, "The Retail Life Cycle," Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1976, p. 94.의 표를 약간 수정하여 작성한 것임.

표에서 보는 바와 같이 都心地의 백화점이 성숙기에 접어들기 까지는 거의 80年이라는 시간이 걸렸다. 그러나 경제발전이 가속화됨에 따라 수명주기도 점점 짧아져서 혁신기에서 성숙기까지의 시간이 잡화상의 경우 55년, 수퍼마켓의 경우 35년이 걸렸고 할인점은 20년이 걸렸다. 이 기간은 점점 더 짧아져서 家具倉庫展示店이나 카탈로그展示店의 경우 10년정도를 나타나고 있다. 이러한 가속현상은 소매수명주기뿐만 아니라 제품수명주기를 포함한 사회경제 전반적인 현상인 것이다.

### III. 組織論的 接近

#### 1. 組織論的 觀點導入

앞에서 살피 본 바와 같이 과거 소매상의 변화를 설명하려는 많은 연구가 있었으나 대개 부분적인 설명에 그치거나 보완적인 차원에서 머무른 감이 없지 않다. 다만 소매수명주기나 경로단계이론이 비교적 개념적인 측면에서 일반성을 띠고 있다고 하겠다. 따라서 보다 근본적이고 포괄적인 개념의 정립이 필요하다고 본다. 이를 위해 소매수명주기의 배경과 소매조직도 하나의 조직이라는 조직론적 관점으로부터 개념확장의 실마리를 얻으려고 한다. 조직론의 관점에서 전체소매조직에 적용할 수 있는 공통적 논리를 발견하는 것은 소매

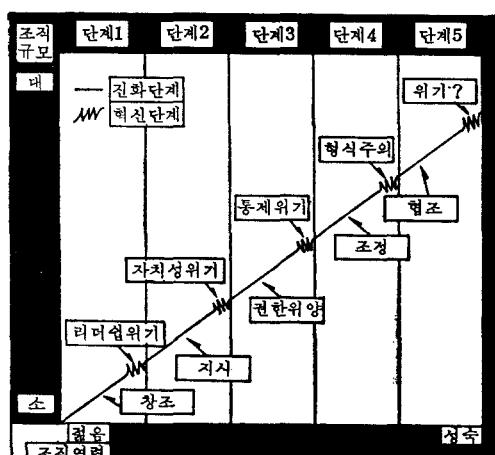
업의 변화를 추적하고 예측하는데 도움을 주리라고 생각된다.

이와같은 관점에서 일반적인 조직이론이 소매조직에도 적용될 수 있는지, 구체적으로 소매수명주기현상의 설명에 적용될 수 있는지를 추론하기 위해 조직의 변화와 조직효과성(effectiveness)을 중심으로 고찰해 본다. 조직의 변화중 조직의 성장에 따른 구조적 변화를 조직효과성과 연결지어 보고 이를 토대로 소매조직의 규모의 변화와 구조화의 관계에 적용시켜 이것이 소매조직의 효과성과 어떤 관계를 보일 것인지를 추론해 본다. 이러한 추론과정을 통해 소매조직의 진화현상을 설명하고 조직론적 관점, 즉 보다 근본적이고 포괄적인 관점에서의 연구의 방향을 제시한다. 소매순환이론에서 나타난 결함, 다시 말해 미래의 변화를 예측하고 대처하지 못하는 문제가 조직론의 관점을 도입함으로써 조직의 동태적인 변화와 미래의 방향이 예측되어 적절한 관리적 처방을 함으로써 해결될 수 있다는 것이다.

## 2. 組織壽命週期

조직이 생물과 같이 수명주기를 따라 성장발전해 간다면 수명주기를 몇 단계로 나눌 수 있는데 Quinn과 Cameron은 이를 4단계로 나누고 있다.<sup>(29)</sup> 첫단계는 創業(creativity and entrepreneurship) 단계로 자원의 집결, 이념창조, 생태적 適所의 형성 등이 강조된다. 두번째 단계는 集團共同體(collectivity) 단계로서 조직구성원간의 구속감과 응집력, 대변 의사소통, 비공식 구조, 조직에 대한 협진적 풍사가 요구되며 집단공동체 의식, 이념에 대한 의식 등이 나타나게 된다. 조직은 외부상황보다 내부의 과정과 업무를 강조한다. 세째단계는 公式化와 統制단계이다. 이 단계에서는 과정과 정책이 制度化되고 目標가 공식화되며 보수적이고 탄력성이 줄어든다. 생산의 효율을 강조하는 단계이다. 마지막 단계는 정교한 구조(elaboration of structure)의 단계로서 분권화, 영역확장이 이루어지고 외부환경을 조정, 적응하여 새로운 多目的 下位시스템이 건설된다. Quinn과 Cameron은 이러한 4단계의 수명주기가 조직발전의 초기단계에 적용된다고 보고 4번째 단계이후에는 연속적이기 보다는 범태적인 발전을 하게 될 것이라는 것이다.

Lippit는 조직의 수명주기를 여섯 단계로 나누고 있는데 수명주기 각 단계에서生存을 위해 자신을 끊임없이 변화시켜 나가야 하며 적응에 실패하면 조직이 存續하기 힘들다고 하고 있다.<sup>(30)</sup> 첫번째 단계는 모험



〈그림 III-1〉 성장 5단계

에 착수하는 단계이며 두번째 단계는 생존과 회생의 단계이다. 여기서 조직은 生存線上에 있게 되며 조직의 계속적인 활동을 위해 규칙적인 회생이 수반된다. 제품의 질이나 계획·예측력이 떨어질 때, 시장평가의 미숙이나 리더쉽 부족인 경우 조직이 소멸할 수도 있다. 세째단계는 생존선상을 벗어나 安定을 추구하는 단계이다. 네째는 自負心과 永續性의 단계로 조직은 어려움에 처하지 않도록 자체 조사를 행해야 한다. 다섯번째는 조직특유의 발전이 필요한 단계이며 마지막 단계에서는 社會에 價值있는 것을 환원해야 한다.

한편, 성장하는 조직은 단계적 발전을 하게 되고 발전적 변화에는 과거로부터 누적된 변화와 갑작스런 변화가 있는데 조직의 앞날은 그 조직의 역사적 바탕에 의해 큰 영향을 받게 되는 것이다. Greiner<sup>(31)</sup>는 조직의 성장단계를 〈그림 III-1〉과 같이 다섯 단계로 나누었

(29) Robert E. Quinn, and Kim S. Cameron, "Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence," Paper Presented at the American Psychological Association Meetings, Montreal, Canada, 1980, in Kim S. Cameron and David Whetten, "Perceptions of Organizational Effectiveness over Organizational Life Cycles," *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981, p.527.

(30) Gordon L. Lippit, "Growth Stages of Organization," *Organizational Renewal*, (New-York: Appleton-Century Crofts, 1969) pp.32-39. G.L. Lippit & W.H. Schmidt, "Crises in a developing Organization," *Harvard Business Review*, 45, 1967, 102-112.

(31) Larry E. Greiner, "Evolution and revolution as organizations grow," *Harvard Business Review*, 49, Jul.-Aug. 1972, pp.3.-46.

는데 첫째, 창조(creativity)단계로서 개인적이고 창조적인 활동을 통해 기업은 성장하게 되지만 성장에 따라 대량생산으로 인한 생산효율문제, 종업원 증가로 인한 의사소통문제, 재무, 인사등의 문제에 부딪히게 되고 관리자는 관리에 대한 큰 부담을 지게된다. 이때문에 리더쉽의 문제가 발생하게 되는데 과거의 방식에 집착하게 되면 실패할 가능성이 높게 된다. 이 단계에서는 指示的(directive)인 리더쉽이 필요하다. 두 번째는 지시(Direction)를 통한 성장단계로 능력 있고 명령적인 리더쉽을 통해 성장을 기속하게 된다. 조직은 機能的으로 分化되고 의사소통은 계층의 문화로 인해 보다 더 公式的이고 非人間의 성격을 띠게 되며 의사결정자와 기능적 전문가가 구분된다. 즉, 조직이 커짐으로써 多樣化되고 복잡해서 集中的 조직으로서는 각 부문에 적절하게 대응치 못하게 되는 것이다. 따라서 각 부문의 차이성이 요구되고 관리자는 權限委譲이라는 어려운 작업을 해야 한다. 즉 分權화되는 것이다. 세번째 단계는 원한위양을 통해 성장하는 단계로 더 많은 권한과 책임이 위양되고 최고경영자는 例外的인 관리만 하게 된다. 그러나 각 부문이 지나치게 다양화되고 자율적, 독립적으로 움직이게 되므로 관리자로서 통제할 필요성이 생기게 된다. 이에 대응하는 기능이 調整(coordination)이다. 즉 再集權화되는 것이다. 네번째 단계에서는 조직의 기능을 담당하는 시스템으로 인해 자원배분과 관리가 효율적으로 이루어져 계속 성장하게 되지만 결국 라인과 스템의 불신, 우두머리와現場간의 갈등이 커지게 되어 관료적 형식주의(red-tape)를 야기시킨다. 이는 일자체보다는 과정을 중시하고 문서를 중시하는 관료적인 성격으로 인한 현상이다. 革新은 이루어지기 힘들며 形式化, 公式化된다. 따뜻서相互協助(interpersonal collaboration)가 필요하게 된다. 다섯째 단계에서는 팀 어프로우치(team approach), 테스크 그룹(task group), 매트릭스 조직(matrix organization)등이 중시되어 공동작업을 통해 갈등을 해소하게 된다. 이 단계에서는 보다 탄력적이고 行動的인 관리가 요구되는데 이로 인해 心理的飽和(psychological saturation)의 현상이 올 것으로 생각된다. 즉 강한 디워과 혁신적 해결에 대한 무거운 압박 때문에 정신적·육체적으로 탈진하게 되므로 정기적인 휴식, 반성, 생기회복등이 필요하다.

이와같은 다섯단계는 時間과 規模로 구분된 것인데 시간은 조직을 변화시키고 조직에 문제를 야기시키며 관리태도를 制度化시킨다. 규모는 構造를 변화시키고 조정, 의사소통, 계층의 문제를 발생시키는 것이다. 또한 각 단계는 前段階의 결과이기도 하지만 다음 단계의 원인이기도 하다. 조직은 위기뒤에 몇년간의 安定的成長 즉, 進化(evolution)를 하다가 또 다시 혁명적(revolution) 단계를 맞게 된다. 한 단계의 문제를 해결한 방안이 일정시간이 흐르면 또 다른 위기를 낳게 되는 것이다. 이때 과거의 해결방안을 고집하는 많은 조직이 도태되고 새로운 저항방안을 찾아낸 조직이 다시 안정적인 성장기에 접어든다. 물론 이 새로운 방안도 다음 단계의 위기에 공헌하게 되겠지만. 결국 부단히 고착된 상황을 깨뜨리는 작업이 필요하다하겠다.

Greiner는 조직이 시간의 흐름에 따라 규모에 변화를 가져오게 되고 규모의 변화는 조직구조의 변화를 초래해 조직상의 관리문제를 야기시킨다고 했다. 이는 곧 규모와 조직구조와의 관계, 조직구조와 조직효과 성과의 문제로 연결된다.

### 3. 規模와 組織構造

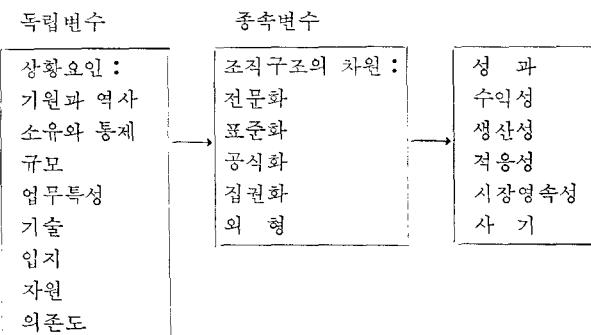
規模와 組織構造와의 관계를 연구한 논문중 대표적인 것으로 Aston이나 Blau의 연구를 들 수 있다. Aston Group<sup>(32)</sup>은 <그림 III-2>와 같은 연구의 틀을 이용하여 조직구조에 미치는 영향이 가장 큰 변수를 연구하였는데 규모는 조직구조의 가장 중요한 결정요인이라는 것을 발견하였다. 52개의 조직을 대상으로 규모의 증대가 전문화(specialization) 및 공식화(formalization)와 상호관계가 있음을 밝혀내고 영업활동의 범위가 증대되면 재현되는 사건의 빈도가 증가되고 동일한 의사결정이 반복되므로 標準化(standardization)를 선호하게 된다고 주장했다.

이와같은 Aston의 연구결과는 Blau의 연구에 의해 뒷받침되는데 Blau는 미국 정부조직을 대상으로 조직구조가 규모에 의해 어떻게 결정되는가를 實證的으로 연구하였다.<sup>(33)</sup> 조직의 구조중 특히 分化(differentiation)

(32) D. S. Pugh, D. J. Hickson, C. R. Hinings, and C. Turner, "The Context of Organization Structures," *Administrative Science Quarterly*, Mar. 1969, pp. 91-114.

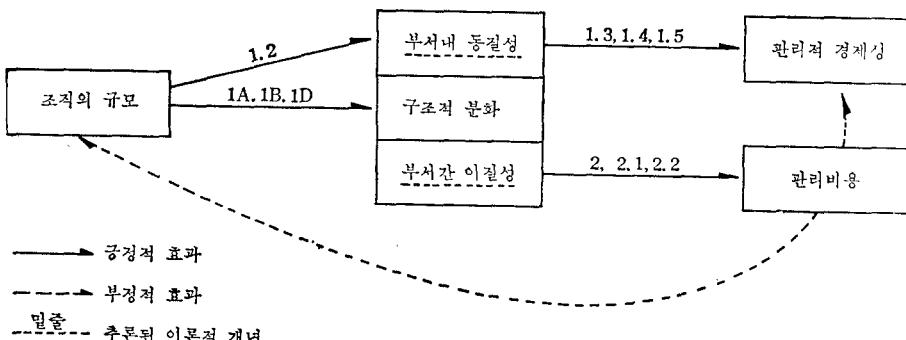
(33) Peter M. Blau, "A Formal Theory of Differentiation in Organizations," *American Sociological Review*, Vol.

〈그림 III-2〉 Aston 연구의 틀과 변수



출처 : D. S. Pugh, D. J. Hickson, C. R. Hinings, and C. Turner, op. cit., p. 92.

〈그림 III-3〉 Blau의 조직규모에 대한 모형



출처 : P. Blau, op. cit., p. 217.

tiation)를 중심으로 한 9개의命題(proposition)를 유도해 내었다. 이 중 가장 기본적인 명제는 첫째, 조직의 규모가 커질수록 조직의 구조는 채감적으로 분화된다는 것과 둘째, 구조적 분화는 조직내의 관리적 지원부서(administrative component)를 확대시킨다는 것이다. 〈그림 III-3〉은 이 두가지 기본명제로부터 파생된 각 명제들의 조직구조와의 관계를 나타내고 있다.

組織은 조직의 目的達成에 필요한 과업을 체계적으로 분할하여 수행하게 되는데 과업의 성격에 따라 조직내의 서로 다른 위치(position)에 할당되고 부서마다 독특한 기능을 수행하게 되며 관리책임도 스텝과 라인으로 나뉘게 된다. 조직의 규모와 책임의 범위가 커질수록 스텝과 라인의 분화는 더욱 명백해지고 (1A, 2B) 조직내 하부단위(subunit)의 분화도 심해진다. (1D) 조직의 규모가 커지면서 부서의 수가 증가하지만 각 부서의 업무는 小規模組織의 부서의 업무보다 많아지고 규모도 커진다. (1.2) 즉 구조적으로 분화되어 각 부서간의 異質性(heterogeneity)이 높아지면서도 각 부서내의 同質性(homogeneity)도 커진다. 조직 전체적으로 부서내의 동질성이 커지는 것은 감독과 관리를 單純화시키므로 감독자의 관리역(span of control)이 넓어지고(1.4) 곧 管理比率(administrative ratio)이 소규모 조직에 비해 낮아지게 된다는 것을 의미한다. (1.3) 따라서 조직 전체적으로는 管理人力(administrative manpower)면에서 규모의 경제를 이루게 된다는 것이다.(1.5)

그러나 分化로 인한 조직 부서간의 이질성 증대로 부서간 조정이 필요하게 되어 관리인력을 증대시켜야 하는 압력이 발생하게 된다. (2) 결국 관리비용이 부서내의 동질성에 의해 감소되는 동시에 부서간의 이질성으로 인해 증대되는 양면성을 나타낸다. 조직규모가 커지면 분화로 인해 조직 전체 인력에 대한 관리인력의

비용이 높아짐으로써 임접적으로 관리비용(administrative overhead)이 증가하게 되지만(2.1) 관리비용은 규모가 커짐에 따라 감소한다. 즉 비용이 체감적으로 증가하는 것이다.(2.2) 여기서 두가지 피이드 백 효과가 있는데 하나는 大規模로 인한 관리인력비의 절감효과가 조직의 규모가 더 커짐에 따라 이질성에 의해 야기되는 부정적 효과때문에 감소한다는 것이고(1.6) 또 하나는 문화로 인한 관리문제가 더 이상의 문화를 억제하게 되어 문화에 대한 규모의 한계영향력이 감소하게 되고(1.1) 체감적으로 문화를 축진하게 된다는 것이다. (1C) 요컨대 이러한 피이드 백 과정으로 인해 규모의 증가에 의한 문화는 이질성에 의한 추가적인 관리비용이 동질성에 따라 절약되는 관리비용과 함께 되는 수준까지 이루어진다는 것이다. 대규모 조직은 문화로 인해 관리비용이 발생하지만 전체적으로 규모의 경제를 이루게 되며 이 규모의 경제의 효과는 규모가 커지게 됨에 따라 점차 감소하게 되는 것이다.

Child 등도 Aston 연구를 반복연구하여 Aston의 연구결과를 실증적으로 입증하는 한편 Blau의 연구와 비교하고 규모가 증가함에 따라 전문화, 공식화, 수직적 계층의 폭은 증가하지만 규모가 증가함에 따라 증가비율이 떨어진다고 주장했다. 또한 구조는 조직의 규모가 비교적 적을 때 규모의 차에 더 민감하나 보다 큰 조직에서는 약해진다는 것이다.<sup>(34)</sup> Meyer는 규모와 조직구조간의 인파관계가 타당성 있게 추론될 수 있도록 설계하고 종단적 연구(longitudinal study)를 실시하였다.<sup>(35)</sup> 그에 의하면 규모의 영향은 조직의 구조구석에 나타나고 규모와 조직구조의 제차원들파의 관계는 일방적이라는 것이며 규모를 통제할 때 조직구조에 영향을 미치는 것으로 알려진 다른 변인들의 영향은 자래를 감추게 된다는 것이다.

Beyer와 Trice는 Blau와 Schoenherr의 연구<sup>(36)</sup>를 이질적인 표본을 대상으로 기술변수를 통제하고 규모와 복잡성(complexity)의 관계를 재검증하였다.<sup>(37)</sup> 결과 구조적 변화가 규모가 커짐에 따라 분업을 통한 간접적인 효과로 인해 발생하는 것이 발견되었다. 즉 Blau의 규모가 커짐에 따라 구조적 변화가 체감적으로 발생한다는 명제는 규모가 커짐에 따라 분업이 발생하게 되고 분업이 수평적 수직적 문화를 체감적인 비율로 발생시킨다로 수정되어야 한다는 것이다. 또한 要因간의 영향력 방향은 과업의 일상적 성격에 따라 달라지는데 일상적 과업의 조직인 경우는 규모가 분업에 영향을 주고 분업이 수직적, 수평적 문화를 발생시키는데 의해 미일상적 조직인 경우는 규모→분업은 수직적 변화에만 영향을 주고 수평적 문화는 人力專門化(personal specialization)로부터 발생된다는 것이다. 따라서 조직구조와 규모와의 관계는 Blau가 말한 것보다 더 복잡해지며 여기에 기술의 변화가 가세하면 규모와 복잡성과의 관계가 수정될 수도 있다는 것이다.

Grinyer와 Yasai-Ardekani는 규모가 구조와 매우 강한 상관관계를 가지고 있으며 그 정도는 戰略과 構造와의 관계보다 크다는 것을 발견했다.<sup>(38)</sup> 그들은 전략, 구조는 규모를 통해서 연결된다고 하고 경영다각화(diversification)를 중심으로 하여 다각화가 문화, 조직형태변수(configurational variables)와 正의 관계가 있다는 가설을 입증하고 다각화가 규모와도 같은 관계에 있으므로 규모가 구조에 직접, 간접으로 영향을 미치고 전략의 선택에 영향을 주게 된다고 주장했다.

그밖에 조직의 규모와 구조간의 관계를 설명하려는 많은 노력이 있어 있는데 특히 Hall은 규모와 관리직 지원부서의 관계가 線型이 아니라 부정적이거나 曲線(curvilinear)이고<sup>(39)</sup> 관리지원부서의 크기는 中規模組織보다 小規模나 大規模 조직에서 더 커진다는 것이다.<sup>(40)</sup> 조직들이 소규모의 범주에서 벗어남에 따라 규

(34) John Child & Roger Mansfield, "Technology, Size and Organization Structure," *Sociology*, Sep. 1972, pp. 369—393. J. Child, "Predicting and Understanding Organization Structure," *Administrative Science Quarterly*, June 1973, pp. 168—185.

(35) Marshall W. Meyer, "Size and the Structure of Organizations: A Causal Analysis," *American Sociological Review*, Aug. 1972, pp. 434—441.

(36) P. M. Blau and Richard A. Schoenherr, *The Structure of Organizations*, 1971, New York: Basic Books.

(37) Janice M. Beyer and Harrison M. Trice, "A Reexamination of the Relations Between Size and Various Components of Organizational Complexity," *Administrative Science Quarterly*, Mar. 1979, Vol. 24, pp. 48—64.

(38) Peter, H. Grinyer, and Masoud Yasai-Ardekani, "Strategy, Structure, Size and Bureaucracy," *Academy of Management Journal*, Sep. 1981, Vol. 24, No. 3, pp. 471—486.

(39) R.H. Hall, *Organizations: Structure and Process*, 2nd edition, Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall 1972, pp. 108—109.

(40) R.H. Hall, J.E. Haas, and N.J. Johnson, "Organizational Size, Complexity and Formalization," *American Sociological Review*, 32, 1967, p. 14.

모의 경제성에서 오는 이익을 향유하게 되지만 규모가 더욱 커지면 규모의 경제성의 효과는 없어지고 조직은 매우 복잡해져 조정과 통제의 촉진을 위해 관리적 지원부서가 증대된다는 것이다. 규모에 따른 관리적 지원부서의 규모의 경제성은 많은 연구에 의해서 뒷받침되고 있다.<sup>(41)</sup>

規模가 組織構造의 중요한 要因이라는 전제에 대한 비판도 있어 왔는데 Argyris는 Blau의 연구 결과에 대한 새로운 해석<sup>(42)</sup>을 하면서 측정방법에 대해 의문을 제시하고 있다. 즉, Blau의 연구내성이 특유한 시민공익기관이어서 미리 정해진 규정에 의해 영향을 받는 조직이므로 종업원수의 증가가 문화를 동반하게 된다는 것이다. 이것은 관청의 관리자들이 전통적 관리론에 입각하여 행동하기 때문인데 관리자의 自由裁量(discretion)이 큰 조직에도 적용될 것인가는 의문스럽다는 것이다. 따라서 규모는 조직구조와 관계는 있으나 규모가 조직구조의 원인이 되는 변수라고 할 수 없으며 규모이외의 요인도 고려해야 한다는 것이다. Pugh와 Hickson도 규모가 조직 그 자체가 아니라 조직의 한 측면에 대해서 주요한 變因일 뿐이라고 주장했다.<sup>(43)</sup> Mayhew 등은 Blau의 규모와 구조적 문화와의 관계에 대한 두개의 문제를 모색 가능한 두 가지 조합에 중일한 확률이 주어졌을 때 수학적 확실성이 있음을 보여주고 있다.<sup>(44)</sup>

한편 Aldrich는 Aston 연구의 자료를 재분석하여 규모가 종속변수임을 주장했다.<sup>(45)</sup> 즉 기술이 조직구조를 결정하고 다시 조직구조가 규모를 결정하는다는 것이다. 전문화, 공식화, 역할수행의 감독의 정도가 높은 조직은 덜 구조화된 조직보다 더 많은 인력의 고용이 필요할 뿐이라는 것이다. Hall도 규모와 조직의 구조를 결정하는 이론의 一般性에 의문을 갖고 다양한 조직을 대상으로 연구를 실시해 본 결과 복잡성이나 공식화 어느 것도 조직규모로 부터 추론해 볼 수 없었다고 하고 Aldrich의 주장에 동조하고 있다.<sup>(46)</sup> Dewar와 Hage도 Aston 연구를 비판하고 문입내의 문화는 규모에 의해서 결정되는 것이 아니고 조직의 과업과 기술에 의해 결정된다고 주장하고 있다. 수평적, 수직적 문화도 규모에 의해서 결정되지 않으나 과업이 수평적 문화의 결정 요인인 된다는 것이다.<sup>(47)</sup> Aston Group도 부분적인 중간적 짐승을 통해 자체적으로 비판을 하고 있는데 시간의 경과에 따라 규모가 일반적으로 감소하고 있었지만 조직의 구조화는 증가하고 있었던 것이다.<sup>(48)</sup>

#### IV. 小賣組織에의 適用

組織理論이 小賣組織에도 적용될 수 있을 것인가 하는 문제는 조직이론이 小規模組織에 적용될 수 있는가 하는 문제로 넓혀 볼 수 있다. 많은 조직이론이 있어 왔으나 소규모, 지역적, 소매조직에 대한 연구는 별로 없었다. 대개의 조직이론은 중간규모와 대규모의 조직을 대상으로 하고 있으며 小企業 특히 所有經營者的 기업조직에 대해서는 거의 언급하고 있지 않은 실정이다. 이와 같이 조직연구에서 실질적으로 간과되어 오고 있는 소규모 조직은 대개 대규모 조직을 대상으로 한 연구결과가 보편적으로 적용될 것이라는 가정을 하고 있는 것이다. 그러나 소규모 조직은 대규모 조직과 所有權, 目標, 戰略 등의 차원에서 차이를 보이

(41) A. Hawley, W. Bolande, and M. Bolando, "Population Size and Administration in Institutions of Higher Education," *American Sociological Review*, 1965, 30, pp.252-255. J.E. Hass, R.H. Hall and N.J. Johnson, "The Size of the Supportive Component in Organizations," *Social Forces*, 42, 1963, pp.9-17. T. Anderson and S. Warkov, "Organizational Size and Functional Complexity," *American Sociological Review*, 26, 1961, pp.23-28.

(42) Chris Argyris, *The Applicability of Organizational Sociology*, London Cambridge Univ. Press, 1972, p.14, in S. Clegg and D. Dunkerley, *Organization, class and control*, Routledge & Kegan Paul, 1980, pp.235-236.

(43) D.S. Pugh and D.J. Hickson, *Organizational Structure in its Context: the Aston Programme I*, London, Saxon House, 1976, p.87. in S. Clegg & D. Dunkerley, op. cit., p.236.

(44) Bruce H. Mayhew, J.M. McPherson, R.L. Levinger, and T.F. James, "System Size and Structural Differentiation in Formal Organization: A Baseline Generator for Two Major Theoretical Propositions," *American Sociological Review*, 37, Oct, 1972, pp.629-633.

(45) Howard E. Aldrich, "Technology and Organizational Structure: A Reexamination of the Findings of the Aston Group," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, Mar. 1972, pp.26-43.

(46) Richard H. Hall, J. Eugene Haas, and Norman J. Johnson, op. cit., pp.903-912.

(47) Robert Dewar and Jerald Hage, "Size, Technology, Complexity, and Structural Differentiation: Toward a Theoretical Synthesis," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, Mar. 1978, pp.111-136.

(48) J.H.K. Inkson, D.J. Hickson, and D.S. Pugh, "Organization Context and Structure: an abbreviated replication," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, Sep. 1970, pp.318-329.

게 되고 이것을 조직구조에 영향을 주어 규모로 조직이론이 소규모 조직에 그대로 적용될 수 있을 것인가는 의문이다. 따라서 조직이론을 소규모 조직에 적용시킬 때는 취사선택을 해야 할 것이고 나아가서 소규모 조직에 잘 맞는 고유한 이론을 개발해야 할 것이다. 이러한 관점은 필자에게 짧고 알장에서 살펴 본 조직이론을 소비 조직에 적용시키는 것과 관련된 몇 가지 문제를 논의해 보고 연구의 방향을 제시해 본다.

우선 이해까지의 規模와 構造에 관한 연구는 대부분이 理論의 근거를 제시하지 못하고 현상에 대한 실증적 연구를 한 바 해석에 머무르고 있다는 것이다. 과거의 연구들은 규모에 대한 정의가 일치되어 있지 않아 규모를 조직의 구조적 성격의 하나로 보기도 하고 조직의 특진 구조를 결정짓는 緯因으로 파악하기도 한다. 보다 근본적으로는 규모가 구조에 영향을 주는 것인지 아니면 구조가 규모를 결정짓는 것인지도 쟁점이 될 수 있는데 대부분의 연구에서 이 문제에 대해 깊이 연구되고 있지 않은 것이다. Blau와 Schoenherr는 규모를 외생적 변수(exogenous variable)로 간주하였는데 규모와 구조간의 인과적 문제는 종단적 연구가 부족하고 이를 관계를 靜的인 관점에서 볼으로써 야기된다.<sup>(49)</sup> Hummon 등은 종단적 연구를 통해 Blau의 규모와 구조와의 관계가 Blau가 생각한 것 보다 더 복잡하다는 것을 지적하였던 것이다.<sup>(50)</sup> Hall 등의 연구를 비롯한 몇몇 연구들도 이러한 점을 지적하고 있는데 정직한 관점으로서는 규모의 역사적 전화과정을 알수가 있다는 것이다.<sup>(51)</sup>

마지막 규모에 대한 보다 더 정확하고 일반적인 定義가 필요하고 종단적 연구가 요구된다. 조직이 얼마나 크고 이 크기가 조직의 다른 성격과 어떻게 웨인이나 걸과의 규모를 막는가에 관심을 둘까 아니라 어떤 조건 하에서 규모의 특성 축면이 조직의 여타 성격에 얼마나 중요한 영향을 미치는가에 관심을 가져야 할 것이다. 소매 조직에 대한 연구에서도 큰 소매상과 작은 소매상의 경쟁인 차원에서의 비교보다는 한 소매상의 수령주기와 판매를 종단적 연구에게 다양한 소매상 전 단에 대한 종단적 연구가 필요한 것이다. 특히 Greiner의 주장대로 조직의 미래가 외부요인보다 조직의 역사에 의해 결정된다면 한 조직의 과거로부터의 속임적 호흡을 일으므로써 미래의 변화를 예측할 수 있을 것이다.

다음으로 규모와 구조와의 관계를 연구하기 위한 표본추출방법으로 同種標本抽出(intratypical sampling)과 異種標本抽出(intertypical sampling)이 있는데 小賣商을 대상으로 표본을 추출하면 名目上 동종표본추출이 된다. 동종표본이 조직형태의 변수로서의 의미를 벗어나는 것이지만 소매상이라는 이름이 同種의 조직을 포함하고 있는지가 의문일 수 있다. 즉 소매상이라는 이름의 분류가 반드시 동일한 조직을 의미하지 않을 수도 있다는 것이다.<sup>(52)</sup> 나아가서 규모가 조직의 형태에 관계없이 독립적 역할을 하는가 하는 문제도 제기될 수 있다. 따라서 이 문제는 規模의 概念的 定義와 규모를 측정하기 위한 操作的 定義, 測定手段 등과 관련하여 심각하게 고려되어야 할 것이다.

또한 동종의 조직일 때 일반적으로 同一手段으로 측정이 가능하지만 파연 표본조직에 공통적으로 적용할 수 있는 기준이 무엇인가 하는 문제도 고려되어야 한다. 과거의 많은 연구가 규모의 측정수단으로서 從業員의 數를 사용해 왔는데 이같은 기준이 소매조직에도 타당성이 있을 것인가 하는 것이다. 물론 종업원의 수는 여타 측정수단과 높은 상관관계를 보이고 있어서 방법론상 유용한 것으로 인정되고 있지만 파연 이것이 어떤 의미를 가지고 있는가 하는 개념적인 문제를 안고 있기도 하다.

과거의 연구에 많이 사용되고 있는 규모의 4가지 양상을 살펴 보면<sup>(53)</sup> 우선 物的 收容力(physical capacity)을 들 수 있다. 병원의 침대수라든지 異質的 標本일 때 面積등이 이에 속한다. 둘째, 可用人力으로 가

(49) John R. Kimberly, "Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique, and Proposal," *Administrative Science Quarterly*, Dec. 1976, Vol. 21, pp.579-580.

(50) Norman P. Hummon, Patrick Doreian, and Klaus Teuter, "A Structural Control Model of Organizational Change," *American Sociological Review*, 40, 1975, pp.813-824.

(51) R.H. Hall, J.E. Haas, and N.J. Johnson, op. cit., pp.933-912, Derek S. Pugh, D.J. Hickson, C.R. Hinings, and C. Turner, op. cit., pp.91-114, Edward A. Holdaway, and Thomas A. Blowers, "Administrative Ratios and Organizational Size: A Longitudinal examination," *American Sociological Review*, 1971, Vol. 36, pp.278-286.

(52) John R. Kimberly, "Classification and Organizational Analysis: the Case of Rehabilitation Organizations," *Western Sociological Review*, 1978, Vol. 6, pp.47-60에서 통일의 조직이라도 成果와 構造化의 可變性이 있음을 입증하고 있다.

(53) J.R. Kimberly, op. cit., pp.587-589.

장 많이 사용하고 있는 측정기준이지만 조직에 따라 그 의미가 달라질 수 있다. 특히 앞서 물리적 수용력과 개념적으로 차이가 있는데 조직의 과업을 수행하기 위한 일원과 장비가 꼭 미례하는 것은 아니기 때문이다. 세째, 조직의 **投入量**과 **產出量**인데 주어진 기간동안의 조직의 핵심기술에 노출된 활동의 양을 나타내는 것일 때 유용한 개념이다. 특히 산출량은 규모보다는 **成果(performance)**의 측정수단이라 할 수 있다. 서아미스업체인 경우는 고객의 수, 학생수등이 투입량의 측정수단이 되고 판매량등이 산출량의 측정수단이 되는데 이는 동종교본을 대상으로 한 연구에 제한된다. 네째, 자유처분 자원(discretionary resource)은 조직의 留나 純資產을 뜻하는 것으로 과거의 활동의 결과이며 미래 활동의 잠재력이라는 점에서 유용한 측정기준이 될 수 있다.

규모를 내부(internal), 조직과 환경(organization and environment), 내부와 외부(internal and external)의 세가지 차원에서 분석했을 때 종업원수는 사회적 통제의 수준인 내부수준의 분석에 알맞고 내부와 외부를 분석하는 사회기술 수준에 알맞는 기준은 물적 수용력과 투입량이다. 이들은 작업의 구조문서에 적합한 것이다. 투입량이 적으면 작업의 구조는 대량 생산조직보다 탄력적이고 수평적 분화, 전문화, 일상화는 **投入量**과 정의 관계를 갖게 된다. 이와같이 앞서 이야기한 세개의 측정수단은 개념적으로 독립적이며 어느 정도相互關係가 있지만 근본적으로 고친가능한 것은 아니다.

그렇다면 소대상에는 어떤 측정기준을 사용할 수 있는가? Evers 등은 소대조직에서의 규모의 측정기준으로 종업원수, 고정자산, 판매고, 거래현적, 고객의 수 등을 들었다.<sup>(54)</sup> 그들은 종업원수와 규모의 대체적 측정기준, 규모와 구조, 이익과의 관계를 연구하여서 종업원의 수가 많아지면서 비공식 조직에서 공식적 조직으로 바뀐다는 가설을 입증하였다 것이다. 이것은 종업원수의 연속선상의 전환점을 발견한 것으로 이 전환점은 조직마다 여전에 따라 달라지게 될 것이다. 따라서 조합의 비공식과 공식을 가르는 선이 소대조직에 그대로 적용되지는 않을 것이다. 그러나 대 2~3명의 종업원이 추가되면서 의사결정이나 감독권의 지령 등의 부수적 변화가 있었라는 것은 음미할 만하다.

마지막으로 소대조직에 있어서構造化와 効率性의 문제이다.構造的變數로서는 보조사무원과 지점판리자, 부서장의 수와 같은 관리·사무부서(managerial and clerical components)나 부서의 수, 제품라인수, 지위수 등이 사용될 수 있다. 구조화를 복잡화, 공식화, 집권화로 정의하였을 때 복잡성은 관리자 및 보조판리자 이하의 기능적 직업을 포함하는 작업종류의 수로 측정될 수 있으며 공식화는 문서화된 규칙정책의 수로 측정될 수 있다. 공식화란 사회적 시스템의 규범이 명시된 정도이므로 문서화된 정책이 공식화를 직접 반영할 수 있는 것이다. 집권화는 주요 의사결정부문에 종업원이 참가하는 정도로 측정될 수 있다. Evers 등은 여기에 階化(stratification)를 포함시켜 풍급의 차로 측정하였다.<sup>(55)</sup> 그들의 연구결과로는 복잡성, 집권화, 공식화, 충화가 종업원의 수와 관계가 있는 것으로 나타났다. 즉 규모가 증대할수록 구조화가 증대된다는 것이다.

그러면 소대조직의 효과성은 어떻게 측정하고 구조화와는 어떤 관련을 갖는가 하는 문제가 남았다. 효과성의 측정은 일반적인 조직의 효과성에 대한 연구<sup>(56)</sup>와 조직수명주기에 따른 효과성의 기준에 대한 연구<sup>(57)</sup>로 부터 암시를 탈을 수 있는데 여기에서는 Evers 등의 연구를 중심으로 살펴본다.

조직은 대개 복수의 目的을 가지고 있지만 경제적인 조직의 경우 利益最大化가 우선적인 목적이 된다. Evers의 경우 조합의 이익과 자산을 사기업처럼 보기는 않았지만 조합원에 대한 최대보상을 위해 노력한다는 점에서 공통적인 것으로 보고 있다. 그런 의미에서 순저축(net saving)으로 효과성을 측정하고 있는데 이것이 여타 소대조직에 알맞지는 않을 것으로 본다. 이익이외에도 적용이나 만족도 중요한 목적이 될 수 있으나 이들은 측정하기 까다롭다. 종업원 이직율이나 관리자의 만족도로 조직구성원의 만족도를 측정할 수 있으나 고객의 유통총족이라는 측면에서 미흡하다. 신축성(flexibility)은 적응도를 나타내지만 제품이나

(54) Frederick T. Evers, Joe M. Bohlen, and Richard D. Warren, "The Relationship of Selected Size and Structure Indicators in Economic Organizations," *Administrative Science Quarterly*, June 1976, Vol. 21, pp.326~342.

(55) Ibid., pp.329~330.

(56) 오세철, **조직행동**, 박영사, 1982, pp.213~216, 신유근, **조직론**, 다산출판사, 1981, pp.109~126, Stephen P. Robbins, **Organization Theory: The Structure and Design of Organizations**, 김남현 역, 경문사, 1985, pp.43~74.

(57) K.S. Cameron and D.A. Whetten, op. cit., pp.527~529.

서비스가 목적 달성과 부합할 경우에만 유용하다. 순운용수익(net operating revenue)은 고객의 제품과 서비스에 대한 욕구충족의 결과라는 점에서 조직의 생산성지수가 될 수 있다. 이와같은 것들이 조직의 효율을 측정할 수 있는 기준이 될 수 있으나 여타 소매조직에 그대로 적용되기는 힘들 것이다. 그것은 근본적으로 조직마다 서로 다른 목적이 있으므로 생산성, 이익, 효율을 나타내는 지수가 다양하게 마련이고 조합과 여타 소매조직은 소유권이나 고객운영면에서 차이를 보이기 때문이다.

Evers 등의 연구결과에 따르면 저축과 수익은 규모에 따라 증가했으나 종업원당 저축과 수익은 고르지 않았다. 이것으로는 소매조직의 규모가 커짐으로써 효율이 떨어지게 된다는 가설은 증명되지 않는다. 이는 조직의 구조화가 효과성에 크게 영향을 미치지는 않았다는 의미로 해석할 수 있는데 Blau의 동질성, 이질성의 증대로 인한 상쇄효과와 구조화는 다른 차원에서 설명해야 할 것으로 생각된다. 다만 관리자의 경우 소규모 조직이 더 효과적인 것으로 나타났는데 종업원에 대한 관리자의 비율은 소규모 조직이 적었고 따라서 관리자의 공현도가 대규모 조직일 경우 떨어진다는 것이다. 이것은 소규모 조직인 경우 종업원이나 관리자의 저축이 균등한 관계를 가진데 반해 대규모 조직에서는 관리자보다 종업원이 더 많은 상관관계를 가진다는 결과와 연결된다. 대규모 조직에서는 저축과 수익이 관리자수보다 자산과 종업원수에 더 높은 상관관계를 가지고 있었으며 소규모 조직에서는 그 반대였다. 이것은 관리자가 규모가 커지고 시간이 경과함에 따라 훈련도 더 받고 경험도 더 풍부해진다는 것을 감안했을 때 조직이 커질수록 관리자의 공현도가 떨어진다는 것으로 부분적으로 Blau의 가설이 소매조직에 적용될 수 있는 여지를 보여주고 있다.

## V. 結 論

小賣循環理論, 小賣週期理論은 小賣商의 進化過程을 설명하는 유력한 이론이나 보다 더 고활적이고 근본적인 개념이 필요하다고 보고 組織論의 관점에서 소매진화현상을 설명해 보려 하였다. 이를 위해 소매수명주기를 조직수명주기로 확장시켜 보았을 때 그 틀에서 크게 벗어나지 않으며 조직이론이 小賣組織에도 적용될 수 있다는 암시를 받을 수 있었다. 다만 소매조직에 일반적인 조직이론이 그대로 적용될 수 있는가 하는 것은 다시 검토해야 할 과제라고 생각한다.

이러한 의식을 배경으로 소매진화과정이 규모와 시간과 크게 관련이 있다는 점을 인식하고 規模와 構造와의 관계, 構造화와 効果性과의 관계를 고찰해 보았다. 그리고 소매조직에 적용될 때 야기되는 문제를 規模의 定義, 研究方法, 標本抽出方法, 規模의 測定基準, 効果性의 測定基準, 構造화와 効果性과의 관계 등을 중심으로 살펴 보았다.

결과 소매진화현상을 조직이론의 관점에서 접근할 수 있는 가능성에 풍부하다는 암시를 받을 수 있었다. 다만 규모에 대한 보다 자세한 理論的 定義가 필요하고 이를 위해 규모의 여러 축면에 대한 다양한 의미를 파악하여 각각의 유용성을 검토해 보고 규모와 구조와의 관계분석을 위한 개념의 틀을 정립해야 한다고 본다. 연구방법도 대규모와 소규모의 소매조직을 靜的으로 비교하는 것은 규모가 동태적으로 변화할 때 단계별로 작용하는 차이를 알 수 없을 것이다. 따라서 한조직이나 다양한 조직에 대한 조직수명주기에 따른 중단적 연구가 필요하다. 소매상에 대한 標本抽出은 名目上 同種組織간 표본추출이나 실제 소매상이란 이름상의 분류가 동일한 조직을 의미하는지는 의문이다. 소매상의 형태에 따라 규모와 구조와의 관계가 다르게 나타날 수도 있기 때문에 표본추출과 측정기준에 대한 철저한 事前研究가 필요한 것이다. 그 중요성은 소매상이 自動化되었을 때를 가정하면 쉽게 알 수 있다. 그리고 Evers 등의 연구결과 소매조직의 규모와 효과성의 관계가 명확하게 나타나지 않고 있으므로 다른 기준이나 규모의 재분류내지 확장을 통한 재연구가 필요하다고 본다.

조직의 구조화는 규모이외에 戰略, 環境, 技術등의 要因이 변수로 작용할 수 있는데 經路段階理論은 바로 外部要因보다는 전략이 경로진화과정을 결정짓는다는 것이다.<sup>(58)</sup> 소규모 조직인 경우 환경에 대해 영향을 줄 수 있는 가능성이 적고 환경내에 새로운 활동영역을 선택하는 의사결정을 할 때 새로운 市場參入에 장애

(58) J.P. Guiltinan, op. cit., pp.86-87.

요인이 갖게 되는 전략적 선택(strategic choice)<sup>(59)</sup> 즉, 의사결정자의 능력이 제약이 따르게 된다. 그리고 새로운 시장에서 찰업에 장애요인이 적은 조직인 경우(제조업에 대한 소비자, 서비스업)戰略적制約에 미치는 영향이 크다는 것이다.

한편, 소비조직의 환경, 市場과 消費者는 특히 可變的이고 소비조직을 ○ 환경에 매우 민감하게 대응하는 외부요인과 ○ 등을 주시할 수는 없을 것이다. 소비조직의 환경이 Duncan의 분류<sup>(60)</sup>에 따른 动態化가 가진 조작이라면 그로는 낮은 복잡성, 낮은 공식화, 즉 멀 구조화되어야 하는데 규모가 커짐으로써 규모화됨과 함께 효과성이 낮아진다는 가설을 세울 수도 있는 것이다. 다만 환경이 가변적이라는 것이 소비조직, 학교의 변화<sup>(61)</sup>는 변화속도를 빠르게 한다는데 더 크게 작용하리라는 추론도 가능하다. 환경은 앞의 전략과 관련하여 보면 소비조직의 초기에 환경의 변화를 바탕으로 혁신적 전략을 구성함으로써 소비조직의 부상가 됐다 된다고 할 수도 있다.

技術는 規範와 차분이 기지의 구조를 결정짓는 要因으로 중요하게 다루어져 왔는데 소비조직에서도 기술이 구조에 중요한 역할을 한지는 불확실하다. 추론해 보건대 기술은 규모보다 소비조직의 혁신<sup>(62)</sup>에 더 많은 영향을 미치는 것으로 생각된다.

마지막으로 규모와 변수이외에 전략, 환경, 기술등의 요인을 조합하여 소비조직에 적용시킬 수 있는 이론에 대한 연구가 필요하다고 본다.

### 참 고 문 헌

- Aldrich, Howard E. "Technology and Organizational Structure: A Reexamination of the Findings of the Aston Group," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, 1972, pp. 26-43.
- Anderson, Theodore R. and Seymour Warkov, "Organizational size and functional complexity: A study of administration in hospitals," *American Sociological Review*, Feb. 1961, pp. 23-28.
- Beyer, Janice M. and Harrison M. Trice, "A Reexamination of the Relations Between Size and Various Components of Organizational Complexity," *Administrative Science Quarterly*, Mar. 1979, Vol. 24, pp. 48-64.
- Blau, Peter M., "A Formal Theory of Differentiation in Organizations," *American Sociological Review*, Vol. 35, No. 2, Apr. 1970, pp. 201-18.
- Bogart, Leo, "The Future of Retailing," *Harvard Business Review*, Vol. 51, Nov.-Dec. 1973, pp. 16ff.
- Gameron, Kim S. and David A. Whetten, "Perceptions of Organizational Effectiveness Over Organizational Life Cycles," *Administrative Science Quarterly*, Dec. 1981, pp. 525-544.
- Child, John, "Organization Structure, Environment, and Performance: The Role of strategic choice," *Sociology*, Jan. 1972, pp. 1-20.
- \_\_\_\_\_, "Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17 June 1972, pp. 162-176.
- \_\_\_\_\_, "Predicting and Understanding Organization Structure," *Administrative Science Quarterly*, June 1973, pp. 168-185.
- Child, John & and Roger Mansfield, "Technology, Size and Organization Structure," *Sociology*, Sep. 1972, pp. 369-93.

(59) John Child, "Organization Structure, Environment, and Performance-The Role of Strategic Choice," *Sociology*, Jan. 1972, pp. 1-21.

(60) Adapted from R. Duncan, "What is the Right Organization Structure?" *Organization Dynamics*, Winter 1970, p. 62.; and H. Mintzberg, *The Structuring Organizations*(Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1973), p. 25. In S.P. Robbins, op. cit., p. 235.

- Clegg, Stewart and David Dunkerley, *Organization, class and control*, Routledge & Kegan Paul, 1980.
- Davidson, William, "Change in Distributive Institutions," *Journal of Marketing*, Jan. 1970.
- Davison, William R. and Albert D. Bates, and Stephen J. Bass, "The retail life cycle," *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 1976, pp. 89-96.
- Dewar, Robert and Jerald Hage, "Size, Technology, Complexity, and Structural Differentiation: Toward a Theoretical Synthesis," *Administrative Science Quarterly*, Mar. 1978, Vol. 23, pp. 111-136.
- Doody, Alton B. and William R. Davidson, "Growing Strength in Small Retailing," *Harvard Business Review*, July-Aug. 1964, pp. 63-73.
- Evers, Frederick T. and Joe M. Bohlen, and Richard D. Warren, "The Relationships of Selected Size and Structure Indicators in Economic Organizations," *Administrative Science Quarterly*, June 1976, pp. 326-342.
- Greiner, Larry E., "Evolution and revolution as organization grow," *Harvard Business Review*, 49, Jul.-Aug. 1972, pp. 37-46.
- Grinyer, Peter H. and Masoud Yasai-Ardekani, "Strategy, Structure, Size and Bureaucracy," *Academy of Management Journal*, Sep. 1981, Vol. 24, No. 3, pp. 471-486.
- Guiltinan, Joseph P., "Planned and Evolutionary Changes in Distribution Channels," *Journal of Retailing*(Summer, 1974), pp. 79-91.
- Hall, R.H., J.E. Haas and N.J. Johnson, "Organizational Size, Complexity and Formalization," *American Sociological Review*, 32, 1967, pp. 903-912.
- Harvey, Edward, "Technology and the Structure of Organizations," *American Sociological Review*, Vol. 33, Apr. 1968, pp. 247-259.
- Holdaway, Edward E. and Thomas A. Blowers, "Administrative Ratios and Organizational Size: A Longitudinal examination," *American Sociological Review*, 1971, Vol. 36, pp. 278-286.
- Hollander, Stanley C., "The Wheel of Retailing," *Journal of Marketing*, Jul. 1960, pp. 37-42.
- Hrebiniak, Lawrence G. and Joseph A. Alutto, "A Comparative Organizational Study of Performance and Size Correlates in inpatient Psychiatric Departments," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, 1973, pp. 365-382.
- Hummon, Norman P., Patrick Doreian, and Klaus Teutor, "A Structural Control Model of Organizational Change," *American Sociological Review*, 1975, 40, pp. 813-824.
- Inkson, J.H.K., D.J. Hickson, and D.S. Fugh, "Organization Context and Structure: an abbreviated replication," *Administrative Science Quarterly*, Sep. 1970, Vol. 15, pp. 318-329.
- Kimberly, John R., "Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique, and Proposal," *Administrative Science Quarterly*, Dec. 1976, Vol. 21, pp. 571-597.
- Kotler, Philip, *Principles of Marketing*, Second ed. Prentice-Hall, 1983.  
\_\_\_\_\_. *Marketing Management*, 5th ed. Prentice-Hall, 1984.
- Lippit, Gordon L., and W.H. Schmidt, "Crises in a developing organization," *Harvard Business Review*, 45, 1967, pp. 102-112.
- Mayhew, Bruce H. and J.M. McPherson, R.L. Levinger, and T.F. James, "System Size and Structural Differentiation in Formal Organization: A Baseline Generator for two Major Theoretical Propositions," *American Sociological Review*, 37, Oct. 1972, pp. 629-633.
- McNair, Malcolm P. and Eleanor G. May, "The next revolution of the retailing wheel," *Harvard*

- Business Review*, Sep.-Oct. 1978, pp.81—91.
- Meyer, Marschall W., "Size and the Structure of Organizations: A Causal Analysis," *American Sociological Review*, Aug. 1972, pp.434—441.
- Quelch, John A. and Hirotaka Takeuchi, "Nonstore Marketing: Fast track or slow?" *Harvard Business Review*, Jul.-Aug. 1981, pp.75—84.
- Rosenberg, Larry J. and Elizabeth C. Hirschman, "Retailing without stores," *Harvard Business Review*, Jul.-Aug. 1980, pp.103—112.
- Salmon, Walter J. and Robert D. Buzzell and Stanton G. Cort, "Today the shopping center, tomorrow the superstore," *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 1974.
- Stanfield, Gary G., "Technology and Organization Structure as Theoretical Categories," *Administrative Science Quarterly*, Sep. 1976, Vol. 26, pp.489—493.
- Stevens, Robert E., "Retail innovations: A Technological Model of Change in Retailing," *Marquette Business Review*, Spring, 1976.
- Tallman, Gerald B. and Bruce Blomstrom, "Soft Goods Join the Retail Revolution," *Harvard Business Review*, Sep.-Oct. 1960.
- 
- \_\_\_\_\_, "Retail, Innovations Challenge Manufacturers," *Harvard Business Review*, Sep.-Oct. 1962.
- Tillman, Rollie, "Rise of the conglomerate," *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 1971.