

## 유통경로에 있어서 거래특성에 따른 전략적 제휴 및 성과에 관한 연구

이 수 동\*

우 창 완\*\*

### 목 차

- I. 서 론
- II. 이론적 배경
- III. 연구 가설 및 연구 방법
- IV. 실증 분석 결과
- V. 결 론

## I. 서 론

최근 유통 경로 시스템을 둘러싸고 많은 변화들이 일어나고 있다. 유통 경로 구성원의 개별적·내부적 수준에서는 유통 업태의 복잡화, 제조업체 및 유통업체간의 국제화, 전문화가 진행되면서 유통 산업 구조와 점포 형태, 영업 형태에서도 많은 변화가 나타나고 있다. 유통 경로 시스템 구성조직간 관계에서도 변화가 나타나고 있다.

제조업체-유통업체간 관계가 과거와 같이 제조업체의 일방적인 지배 관계에서 벗어나 오히려 유통업체가 유통 경로 시스템의 주도권을 쥐는 경우가 빈번해지고 있으며, 나아가 제조업체와 유통업체간에 상호 협력과 동맹 관계를 결성하려는 움직임도 나타나고 있다. '제조-유통'이 어떠한 입장에서, 어떻게 협력을 하여, 최종 시장에 있어서의 가치를 높여 갈 수 있는 가라는 시스템 전체의 효율

\* 국민대학교 경영학부 교수

\*\* 국민대학교 대학원 경영학과 박사과정

성이 추구되고 있으며, 생산과 소비간의 간격을 단축하여 유통 경로 시스템을 전략적, 통합적, 동태적으로 운용하려는 경향이 높아지고 있다.

유통 경로 시스템을 둘러싼 변화의 흐름 속에서 고객 가치를 창출하고 기업을 유지·발전시키기 위해 기존 유통 경로 시스템의 운영 방향을 전략적·동태적·통합적으로 접근하여야 할 필요성이 증대되었기 때문이다.

따라서 본 연구는 이러한 문제 인식을 기반으로 하여, 제조업체와 유통업체간에 상호 협력과 동맹 관계 결성이 어떤 전략적 제휴 유형을 취하는가를 우선 알아보고, 이러한 전략적 제휴 유형의 선택에 있어서 거래 특성 요인이 어떠한 영향을 주는지를 규명하고자 한다.

따라서 본 연구의 목적을 구체적으로 요약하면 다음과 같다.

첫째, 우리 나라의 제조업체와 유통업체간 전략적 제휴의 유형을 파악하고, 제조업체의 전략적 제휴 유형 선택에 있어서 거래 특성 요인이 미치는 영향을 규명하고자 한다.

둘째, 제조업체와 유통업체간의 전략적 제휴 유형에 따라 경로 성과에 어떤 차이가 있는지를 규명하려 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 유통 경로에서의 협력 관계

근래에 들어, 대규모 소매업체들의 성장으로 유통 경로에서 제조업체의 일방적 지배가 점차 약해지고 유통업체들이 경로 주도권을 행사하는 사례가 늘어나고 있는 가운데 상호간의 결합 이익을 확대하기 위해 상호 협력 관계 및 제휴 관계를 형성하는 경향이 나타나고 있다.

和田充夫(1989)는 제조업체 주도형 유통 경로가 위기를 맞게 되는 상황에서 제조업체가 취할 수 있는 전략으로서 ①대규모 소매업체의 구매력에 대응하기 위한 유통 경로의 개발 ②상품 개발력과 가격 경쟁력 강화 ③소비자 데이터베이스와 해석 시스템의 확립 ④소매점 지원 프로그램의 개발 ⑤소비자 애호도의 강화 등을 들고 있다. 그러나 이들은 모두 단기적 처방에 그친다는 인상이다. 제조업체간 경쟁으로 제품 품질 수준이 비슷한 단계에 있다면 상표 애호도 구축에 한계가 있고, 상표 선택이 유통 취급율에 좌우될 가능성이 커지기 때문이다. 그리고, 상품 개발력을 높이기 위해서는 기술보다는 소비자 욕구에 근거하여야 하며 이를 위해서는 소비자 정보가 필요한데, 이는 보다 소비 현장에 가까운 소매점들이 더욱 잘 파악할 수 있기 때문이다. 즉 과거에는 제품기능에 대한 정보가 더욱 중요하였으나, 이제는 유통 정보 나아가서는 소비자의 충족되지 않은 욕구

에 대한 정보를 누가 획득하는 가 하는 것이 더욱 중요시되고 있으며, 이에 따라 소매업체들의 우위가 두드러지게 되는 것이다. 또한 제조업체들의 기존 중소 소매점 및 계열점들에 대한지원의 강화라는 수단도, 소비자들의 대형 유통업체들에 대한 선호도가 지금과 같은 추세로 강화되어 간다면, 경로 통제를 위한 효과가 한정적일 수밖에 없기 때문에 결국 제조업체들의 유통 경로내의 지위는 축소될 수밖에 없을 것이다.

국내 가전업계의 경우 최근 상표 중심의 구매에서 제품 비교 구매로 소비자 구매 유형이 바뀌고 유통 시장 개방이 이루어지면서, 대리점 역할의 중요성을 새삼 인식한 국내 가전업체들이 대리점 정책을 대폭 강화하고 있다. 즉, 지역 특성에 맞는 판촉, 밀어내기 자제 및 판매 계획 수립시 대리점 참여 기회의 확대, 판촉비 지원 확대, 기업 이미지 통일화 작업(Corporate Identity Program)추진 등 대리점의 체질 개선 및 강화에 나서고 있어, 제조업체-대리점 관계가 수직적 관계가 아닌 상호 보완 관계로 질적 개선이 이루어지고 있는 듯 하다.

그러나 소비자 시장의 움직임은 결국 향후 가전 유통의 중심이 대형 할인점 또는 전문 양판점 형태로 바뀌어 갈 수 있음을 예견하게 하고 있으며, 이에 따라 가전업체가 대형 할인점 등의 신업체를 지원하거나 또는 견제하기 위해 자체 판매 회사를 설립 운영할 가능성도 높다. 이 경우 기존의 계열 대리점간의 관계는 더 큰 갈등 관계로 전환할 가능성이 높다.

즉, 이러한 계열화는 한편으로는 제품 구색 폭의 한계 및 가격 경쟁력의 열세에 기인한 계열 점의 경쟁력 위축이라는 문제점과 함께, 자원의 고정화, 관계의 고정화에 따른 새로운 유통 환경에의 유연한 대응을 제한한다는 문제점을 내포하고 있다.

이제는 어느 특정 제조업체만의 노력 또는 유통업체만의 노력으로는 부응해 갈 수 없을 정도로 고객이 요구하는 만족도 수준이 과거와는 차원을 달리하고 있다. 생산 우위 시대의 발상 또는 경로 주도권을 어느 제조업체 또는 유통업체가 일방적으로 추구할 것이 아니라, 제조-유통이 어떠한 입장에서 어떻게 협력 관계를 구축하여, 최종시장에서의 가치를 높여 가느냐 하는 협력과 파트너십이 추구되는 시대가 되고 있는 것이다.

또한 정보 분야에서 정보 처리와 정보 전달이 융합할 수 있게 됨에 따라 제조업과 마케팅의 융합이 일어나고 있다. 시장 직결형 정보 관리 체계의 필요성 증대에 따라 이를 위한 정보네트워크가 만들어지면서 생산 과정을 담당하는 공장 과 생산 요소·생산물의 소유자가 바뀌는 시장이라는 두 장간의 간격과 연결 형태가 더욱 단축되고 있다. 이로 인해 제조와 유통의 경계가 불명확해지고 있으며, 제조업의 유통 기능 흡수, 소매업의 도매 기능 흡수 등의 움직임이 늘어나고 있다(Bressand 1990). 제조업체들은 혁신된 정보 통신 기술 등을 이용하여 새로운 형태의 무점포 판매, 직접 판매 방식을 속속 도입하고 있으며 대규모 소매업

체들은 자사내의 정보 처리 기능, 물류 기능들을 활용하여 도매업체로부터의 납품 시간을 단축시키고, 정시 일괄 배송 등의 물류 효율화를 꾀하고 있다. 또한 수직적 마케팅 시스템은 기업간 경쟁을 시스템간·집단간 경쟁으로 변모시키고 있다. 유통경로 구성원이 결합 이익을 추구하기 위해 수직적 기업 집단을 형성하여 경쟁의 주체가 됨으로써 시스템간 경쟁이 벌어지게 된 것이다.

더 나아가 최근의 움직임들을 보면, 유통 경로 시스템간 경쟁이라는 구도 역시 유통 경로 시스템간의 연결과 협력이라는 구도로 변해 가고 있기도 하다. 유통 시스템은 서로 단절된 시스템으로서 존재하는 것이 아니라 유통 단계에서 서로 겹치고 교차하는 시스템으로서 존재하며, 유통경로 시스템간 경쟁은 공통의 경쟁 상대를 인식하는 경쟁으로 전개되는 것이 아니라 유통업체의 역할 수행을 어떻게 분화시키고 과학적으로 전개해 나갈 것인가 하는 형태로 전개되는 추세가 보인다.

정보적인 측면에서 볼 때, 과거의 피라미드식, 수직적 연결 관계가 붕괴되고 정보가 밑에서 위로 역류함으로써 쌍방향 커뮤니케이션이 확대되고, 하위 조직의 정보 활용 노하우도 높아져서 상위조직에 의지할 필요가 적어지고 있으며, 수평적으로도 경쟁업체들과의 정보 시스템 공유 등을 통해 연결되어지는 형태가 늘어나고 있다.

## 2. 거래 특성에 대한 기존 이론 및 실증 연구

자산 특유성과 외부 불확실성을 기준으로 하여 경로 구조를 살펴볼 때 거래 비용 분석 모델을 이용한 Anderson & Coughlan(1987)의 연구는 자산 특유성의 정도가 경로 통합 수준에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 그러나 외부 불확실성과 관련된 결과들은 서로 다르게 나타나고 있다. John & Weitz(1986)만이 외부 불확실성과 경로 통합 수준 사이에 유의한 정의 관계를 가지며, 복수경로의 사용과도 정의 관계를 갖는 것으로 나타나 있다. 한편 Klein(1990)은 외부 불확실성을 환경의 가변성과 다양성으로 나누어서 경로 통합과의 관계를 보고자 했는데, 외국 시장에서 사용할 수 있는 통합 경로를 자회사를 이용하는 방법과 본사의 인력을 파견하는 방법 등 두 가지로 나누어 본 결과, 환경의 가변성이 자회사 설립과는 정의 관계를 가지나 본사의 인력 파견과는 관계가 없었다. 한편 다양성과 경로 통합 수준은 역의 관계가 있음을 발견하였다.

Anderson(1985)의 예측 가능성과 Dwyer & Welsh(1985)의 이질성은 경로 통합 수준과 관계가 없었다. 따라서 이 결과들은 거래 비용 분석의 예측이 일부는 지지되고 일부는 지지되지 않음을 보여주고 있다. Anderson(1985)의 논문에서는 자산 특유성과 외부 불확실성의 수준이 높을 수록 사내 판매 인력의 이용 가능성이 커지는 것으로 나타났으나, Klein(1990)에서는 이들의 상호 작용이 경

로 통합 수준과 관계가 없는 것으로 나타났다. 이 결과들 역시 거래 비용 분석의 주장에 대한 지지가 혼합되어 있음을 나타내고 있다.

통합 경로는 제품이 복잡하고 주문 제조를 하는 고도로 차별화된 제품에서 사용되는 경향이 있다고 알려져 있는 반면에 Ravi(1983)은 제품 복잡성과 경로 통합 수준간의 유의하지 않은 관계를 발견하였다. 또한 통합 경로는 구매 빈도가 낮고 구매자가 제품을 구매하기 전에 수행해야만 하는 인지된 분석량이 높은 제품에서 사용되는 경향이 있으며, 소비자가 구매에 대해 부여하는 중요성이 높은 제품에서 사용되는 경향이 있다. Anderson(1985)은 제품 판매의 용이성(제품 계열의 매력성)이 통합 경로와 정의 관계를 갖는 반면 제품에 대한 판매 주기의 길이와 경로 통합과는 관계가 없음을 발견했다. Anderson & Coughlan(1987)에서 제품의 수명 주기 단계, 기업의 주된 사업과 제품의 관련성 정도, 제품에 대한 특허권 보호의 강도 등은 경로 통합 수준과 관계가 없었다.

### 3. 조직간 전략적 제휴

#### 3.1 기업협력과 전략적 제휴

기업간 협력이란 기업이 저렴한 비용으로 기술과 시장을 용이하게 확보하기 위해 선택할 수 있는 전략 대안을 뜻하며, 구체적으로는 2개 이상의 독립된 기업이 상호의 경제적 이익을 위해 경영 활동을 전담, 협조하는 장기 협력 관계를 구축하는 것을 의미하는 것으로, 개별기업이 각각의 목적을 추구하기 위한 기업간 연결이라고 할 수 있다(Contractor and Lorange 1988).

기업 협력은 여러 각도에서 설명되고 있는데 Hergert & Morris(1992)는 기업간 협력을 합병과 시장 거래의 중간 형태로 보았다. 이는 기업 특유 자산인 기술이나 경영 자원 등의 경쟁적 우위가 미약한 경우 다른 기업과 상호 보완적인 관계를 갖고 협력하여 시너지 효과를 추구하는 기업 전략의 일환으로 이해할 수 있다. 이러한 협력 전략은 경쟁력의 원천을 제공할 수 있으며, 기업의 능력, 환경, 경영자의 의도에 따라 여러 가지 방법이 모색될 수 있다(Barter Ghoshal 1992). 최근 기업간 협력은 다양하고 신축적인 협력 형태인 소위 전략적 제휴(strategic alliance)를 중심으로 이루어지고 있다. 1980년대 후반 이후 선진국 기업간에는 신제품, 신기술 개발과 신시장 개척을 위한 전략적 제휴가 활발히 진행되고 있으며, 이는 기업경영의 효율성을 제고시키기 위해 추진되고 있다. 이러한 전략적 제휴는 매우 다양한 형태로 전개되고 있어 아직까지 그 개념이 통일되지 않았을 뿐 아니라 범위와 형태 또한 연구 목적과 논자에 따라 매우 다양하게 정의되고 있다. 일반적으로 전략적 제휴는 합병과 외부 시장 거래 사이의 중간 형태 (예:라이센싱)로서 그 거래 관계가 부가 가치 사슬(value chain)상의 기술개발, 조달, 생산, 마케팅 활동 등에서 공동활동을 수행하기 위해서 형성되는 것으로 이해되고 있다.

**3.2 전략적 제휴의 협력 유형에 관한 연구**

Porter(1986)는 협력 내용을 기준으로 하여 전략적 제휴의 유형을 X형과 Y형으로 구분하였는데 전자는 관련 기업이 서로 상이한 분야에서 상대방을 보완하는 협력 유형이고, 후자는 동일한 사업 분야에서의 협력 유형을 의미한다. 협력 내용에 따라 협력상의 문제점이 나타나고 협력 방식도 변하게 된다. 일반적으로 X형 협력의 경우가 Y형의 경우보다는 협력상의 문제점 및 마찰의 여지가 적으며, 전략적 제휴의 결합에 따른 자본 참여도 적다. 이는 동일한 사업 분야에서의 협력이 상이한 분야에서보다 협력의 범위와 내용을 구체화하기 어렵기 때문이다.

또한 제휴기업간 협력방향에 따라 기존의 제휴를 일방적인 거래와 쌍방향의 거래로 구분하는 시각도 있는데, 박규두는 이를 <표1>과 같이 구분하여 정리하고 있다.

<표1> 제휴 기업간 협력 방향에 따른 분류

협력분야	단방향	쌍방향
기술	기술도입	기술교환, 공동개발, 교차라이센싱등
생산	OEM공급, 하청, 외부조달,생산계약	공정분업
판매	대리점, 프랜차이즈	공동브랜드,
자본	M&A	합작, 개발컨소시엄

자료원: 박규두외 2인 (1992), “기업간 제휴전략: 선진사례를 중심으로”, 삼성경제연구소, p.5.

Borys & Jemison(1989)는 광범위한 전략적 제휴의 유형을, 조직간의 상호 의존성의 정도를 기준으로 하여 공동 협정(pooled interdependence)유형, 연속 협정(sequential interdependence)유형, 상호 협정(reciprocal interdependence)유형의 세 가지 범주로 나누었다.

공동 협정은 규모의 경제를 달성하기 위하여 서로 비슷한 자원들을 제공하는 제휴 유형으로 파트너간 최소의 상호 의존이 존재한다. 파트너들은 독립적인 상대방에 대해 최소한의 의존성만 갖도록 계약하므로 경영과 사업 활동에 있어서 직접적으로 참여하지 않으려 한다. 연속 협정은 특유의 경쟁 우위를 보유한 기업간의 상호 의존적 제휴 유형이다. 즉 제휴 파트너들은 사업 활동의 가치 사슬상 다른 부분에서 각각의 독특한 경쟁 우위를 보유하고 있다. 한 예로 이러한 제휴에서 일방은 생산에 독특한 노하우를 보유하고, 다른 파트너는 매우 효과적으로 시장에 접근할 수 있거나, 한 파트너는 특이한 기술을 제공할 수 있고 다른 파트너는 그 기술을 가장 효과적으로 이용할 수 있을 때 발생한다. 상호 의존성이 존재하는 연속 제휴는 라이선싱과 프랜차이즈 협정, 경영과 서비스 계약, 장기 공급 협정 등을 들 수 있다.

상호 협정은 양 당사자가 새로운 능력을 창출하기 위하여 각각 상이한 자원, 기술, 능력을 갖고 제휴에 참가한다. 상호 협정의 유형으로는 공동 R&D 협력, 교차 라이선싱, 제품 디자인 및 개발을 위한 컨소시엄 등이 있으며 파트너간 높은 상호 의존성을 갖는다. 상호 협정은 양 당사자간의 시너지 효과를 최적화하기 위한 동기를 갖는다. 그러므로 상호 의존성의 정도는 상호 협정이 연속 협정보다 높다(Nielsen 1988).

<표2> 상호 의존성(interdependence)에 따른 전략적 제휴의 분류

연속협정 (sequential interdependence)	라이선싱, 프랜차이징, 공급협정
상호협정 (reciprocal interdependence)	R&D협정, 공동교차라이선싱, 마케팅협정, 공동생산
공동협정 (pooled interdependence)	합작투자

제휴를 연속 제휴, 공동 제휴, 상호 제휴로 분류하는 모형의 장점은 첫째, 조직간 상호 의존성 이론과 협력적 행위 이론의 절충적인 이론적 특성을 지닌다.

둘째, 전략적 제휴에 의해 나타난 여러 가지의 이슈를 명확하게 조명하고, 협력 분야에서의 기존 연구들을 이론적인 장으로 유도한다. 또한 모형 내에 서로 다른 제휴 유형에 대한 분석이 가능하며, 나아가 전략적 제휴의 사전적인 평가 기준을 제시할 수 있다는 점이다.

### Ⅲ. 연구가설 및 연구방법

#### 1. 연구가설

앞에서 논의되었듯이 거래 특성 요인이 유통 경로의 수직적 통합 수준 및 경로 협력에 영향을 준다는 많은 연구 결과들이 있다. 특히 Anderson & Gratiogon(1986)들은 기업은 거래 당사자의 기회주의, 특유자산의 크기, 역할 모호성과 관련되어 발생하는 거래비용이 낮을 때는 완전 독립회사로 투자하는 독자노선을 선택하고 거래비용이 높을 때는 계약적 또는 협력적 협정을 취한다고 하였다. 또한 Klein(1889)는 해외 진입 유형에 대한 통제력에 초점을 두고 거래비용 이론의 관점에서 진입 및 합작 유형 선택의 모형을 실증적으로 검증하여 거래 비용 접근에 따라 협력 유형의 차이가 있음을 보였다. 이러한 연구에 입각

하여 거래 특성 요인이 조직간의 전략적 제휴 및 협력에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 따라서 본 연구는 거래 비용 이론에서 논의되었던 거래 특성 요인 중 기회주의 위험, 거래 자산의 특유성, 거래 자산의 진부화, 거래 빈도 등에 따라 전략적 제휴 유형의 선택이 달라지는 가를 규명하기 위하여 연구가설을 설정하였다.

또한 제조업체의 전략적 제휴 유형을 Borys & Jemison(1989)가 제시한 상호 의존성의 정도에 따른 분류를 중심으로 연속 제휴, 공동 제휴, 상호 제휴, 시장 거래 등으로 분류하였다. 이러한 형태로 분류한 이유는 전략적 제휴에 의해 나타난 여러 가지의 이슈를 명확하게 조명하고, 협력분야에서의 기존 연구들을 이론적인 장으로 유도할 수 있기 때문이다.

따라서 본 연구의 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 I: 제조업체의 전략적 제휴 유형의 선택은 거래 특성 요인에 따라 차이가 있다.

- I-1: 제조업체의 전략적 제휴 유형의 선택은 기회주의 위험에 따라 차이가 있다.
- I-2: 제조업체의 전략적 제휴 유형의 선택은 거래 자산의 특유성에 따라 차이가 있다.
- I-3: 제조업체의 전략적 제휴 유형의 선택은 거래 자산의 진부화 가능성에 따라 차이가 있다.
- I-4: 제조업체의 전략적 제휴 유형의 선택은 거래 빈도에 따라 차이가 있다.

다음의 연구 가설은 Brett & Dwyer(1995)가 유통 경로 있어서 제조업자의 영향 전략(influence strategy)과 의사 결정의 공식화가 유통 경로의 관계성과(relationship)에 영향을 미침을 실증적으로 연구한 것과 관련이 있는 것이다. 즉, 그들은 제조업체의 권고, 정보 교환과 의사 결정의 공식화는 관계 성과와 긍정적인 관계가 있음을 밝히고 있다. 또한 Bradach(1989)는 시장거래는 가격·교섭에 의한 통제 메카니즘을 사용하고 장기적·관계적 시스템은 신뢰·가치·관계규범에 의한 통제 메카니즘을 갖는 교환구조라 하였다. 따라서 본 연구는 전략적 제휴의 상호 의존성에 따라 제휴의 유형을 분류하였기 때문에 그들간에 관계 성과에 있어서의 차이가 있는지를 알아보기 위하여 가설II-1을 설정하였다.

한편 변동성이 높고 다양한 수요에 대응하기 위해서는 신속한 정보의 수집과 시스템 내부 과정에서의 반영, 그리고 신속한 시장 대응이라는 과정이 필요하다. Lewin(1986)는 유통 경로 시스템의 구성 원리가 과거에는 안정성·생산성에 초점을 맞추어 왔지만, 오늘날의 유통 경로 시스템은 시장 적응성에 근거



한 효율성 추구의 유연성과 적응성을 추구한다라고 하였다. 따라서 최근의 유통 경로내의 전략적 제휴의 유형에 따라 경로의 유연성과 시장즉응성면에서는 어떠한 차이를 보이는지를 알아보기 위하여 가설Ⅱ-2를 설정하였다.

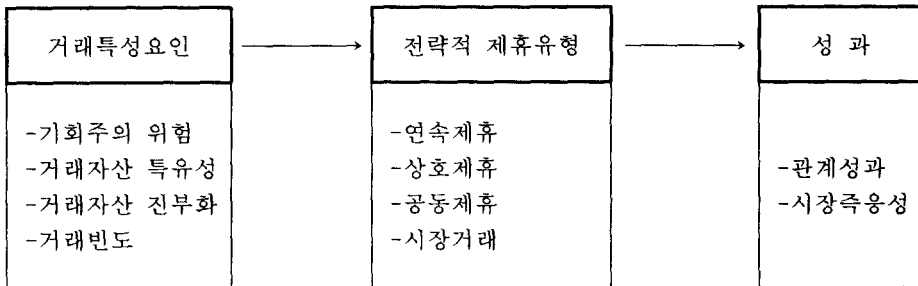
가설Ⅱ: 제조업체와 유통업체간의 경로 성과는 전략적 제휴 유형에 따라 차이가 있다.

Ⅱ-1: 관계 성과는 전략적 제휴 유형에 따라 차이가 있다.

Ⅱ-2: 시장 즉응성은 전략적 제휴 유형에 따라 차이가 있다.

이상과 같은 본 연구의 가설에 따라 연구를 모형화하면 다음 <그림1>과 같다.

<그림 1> 연구 모형



## 2. 조작적 정의 및 측정 방법

### 2.1 전략적 제휴 형태

본 연구에서는 소비재 제품을 만드는 제조업체의 사업 본부를 상대로 그들의 유통업자와의 전략적 제휴 형태를 알아보기 위하여 현재의 전략적 제휴 형태와 이상적이라고 생각되는 전략적 제휴 형태로 구분하여 측정하였다. 이 두 가지를 비교하여 고려한 것은 현재의 제휴 형태를 측정하는 것만으로는 현재의 기회주의 행태가 현재의 제휴 관계를 설명하는 것으로 해석될 수 밖에 없을 수 있기 때문에 향후 취할 수 있는 제휴 형태를 함께 조사하는 것이 연구의 타당성을 높일 수 있다고 보았기 때문이다.

### 2.2 거래 특성

거래 특성은 거래 비용 이론의 핵심을 이루는 개념들로 주로 구성하였는데 기회주의 성향, 자산의 특유성, 자산의 진부화 가능성, 거래 빈도 등을 거래 특성 변수로 정의하였다.

① 거래 비용 이론에서 말하는 기회주의란, 인간의 내재된 행위에 대한 기본 가정 중의 하나이며 제한된 인지 능력에 따른 기회주의적 행위로써 상대방에게 속임수를 쓰고 자신의 이익을 추구하려는 경향을 말한다. 본 연구에서는 기회주의에 대한 조작적 정의를 Griesinger(1986)의 연구를 참고하여 정했으며, 정보 제공의 기피, 불이행, 책임 회피, 부정직(정보 과장, 거래 변경 의도), 이탈 경향 등의 5항목에 대하여 각각 5점 등간 척도로 측정하였다.

② 자산의 특유성은 특정 기업이 가진 특유화된 지식, 기술 등으로 부가가치를 창출하는데 도움이 될 수 있는 자산을 말하며, Anderson & Coughlan(1987)의 논문에서의 조작적 정의를 주로 참고하여 판매 상품의 숙지에 소요되는 시간, 판매원의 경험 정도, 회사에서 판매원의 교육 정도, 판매원의 기술(교육)수준 등 4항목에 대하여 각각 5점 등간 척도로 측정하였다.

③ 자산의 진부화는 산업 기술의 발달과 환경의 변화로 기존 기술 또는 자산이 쓸모가 없어지는 경향을 말하는 것으로 제품 기술의 변화 속도, 지식·기술의 진부화 가능성 등 2항목에 대하여 각각 5점 등간 척도로 측정하였다.

④ 거래빈도는 유통업자와 거래하는 횟수로써 거래 빈도, 반복적인 거래 정도 등 2항목에 대하여 각각 5점 등간 척도로 측정하였다.

### 2.3 경로성과

제조업체와 유통업체간의 전략적 제휴 관계에 따른 성과에 관한 변수는 경로내에서의 관계 결속에 따른 관계 성과와 경로 시스템상의 시장즉응성을 변수로 선택하였다.

① 관계 성과는 Brett & Dwyer(1995)의 연구에서의 경로 성과 변수를 참고하여 효율적인 작업 관계, 유통업자와의 협력의 수월성, 유통업자와의 사이에서의 어떤 계획이나 거래가 대체로 성공적인 정도, 유통업자의 사이에서 전반적인 과업의 수행 정도를 5점 등간 척도로 측정하였다.

② 시장 즉응성은 시장 즉응성과 관련하여 조호현의 연구(1995)에서 재인용된 항목을 중심으로 구성된 고객·경쟁자 정보에 대해 신속하게 감지하는 능력, 제품 기술 정보를 신속하게 감지하는 능력, 시장 변화에 신속하게 대처하는 능력, 시장 변화에 대한 조직 유연성 정도, 거래처와의 거래 처리 신속성 등의 항목에 대해 5점 등간 척도로 측정하였다.

## 3. 조사설계 및 분석방법

### 3.1 조사설계

분석에 사용된 연구 자료는 일반 소비재를 제조 판매하는 상장 법인 및 등록 법인들을 대상으로 선행 연구를 참고로 작성된 설문지를 통하여 수집하였다. 이러한 업종을 선택한 이유는, 이 업종에 속하는 제조업체들이 소비자들에 접근

하기 위해 다양한 형태의 유통 경로 시스템을 형성하려 하기 때문에 경로 구성원들간의 협력 관계를 유지하는 데 관심이 높을 것으로 생각되었기 때문이며, 상장 및 등록 법인을 대상으로 한 이유는 영세업체들의 경우는 제조업체 주도의 경로협력의 주체가 되기 어려울 것이므로 조사 대상으로 적절하지 못하다고 판단되었기 때문이다.

표본 단위로는 이러한 제조업체 사업 본부의 유통 부문 업무의 기획 및 집행에 직접적으로 관여하는 부서장 및 중심적인 역할을 하는 관리자를 응답자로 선정하였다.

그리고 지리적 범위는 전국에 소재한 제조업체로 하였으며 조사기간은 1998년 1월 7일부터 1998년 2월 28일까지 실시하였다.

우선 상장 및 등록 법인의 리스트를 구하고, 그 중에서 접근이 가능한 480개 회사를 임의로 선정하고 설문지를 이용하여 하여 자료를 수집하였다. 서울 및 서울 근교에 소재한 제조업체는 면접원이 일일이 방문하여 면접 조사 방법을 실시하였고, 부득이 지역적으로 멀리 소재한 제조업체는 우편 발송 및 전화·팩스를 통하여 설문지를 배포·수집하였다.

### 3.2 자료 분석 방법

본 연구의 가설 검증에 이용한 분석방법은 크게 2가지로 하였다. 제조업체의 유통업체간의 전략적 제휴 유형 선택에 미치는 거래 특성 변수의 영향을 보기 위해서는 판별분석을 수행하였다. 그리고 전략적 제휴 유형에 따라 유통 경로의 성과에 차이가 있는지를 검증하기 위해서는 분산 분석을 이용하였다.

## IV. 실증 분석 결과

### 1. 자료의 성격

본 연구에서 설문지에 응답하여 자료를 제공한 업체수는 153개 업체이며, 이 가운데서 상실성이나 신뢰성에 문제가 있다고 판단되는 응답을 일부 제외하고 총 140개 업체를 유효 표본으로 활용하였다. 자료의 현황을 살펴보면, 대략적인 업종별로 구분할 때 전기, 전자, 통신, 컴퓨터 분야가 31개 업체이며, 섬유, 가죽, 의복 제품 분야가 28개 업체로서 대체로 많이 회수되었다. 회수된 업체의 업종별 빈도와 백분율은 <표3>과 같다. 또한 이러한 응답 업체의 전략적 제휴 유형을 분류하여 살펴보면 <표4>와 같이 연속 제휴를 하고 있는 제조업체가 38개 업체, 상호 제휴가 29개 업체, 공동 제휴가 25개 업체임을 각각 보여주고 있다.

&lt;표3&gt; 표본의 업종별 분포

제조업 종목	빈도	비율
음식료품류	22	15.7
섬유,가죽,의복제품류	28	20.0
펄프,종이,출판물류	8	5.7
화학, 고무제품류	8	5.7
비금속광물류	5	3.6
금속물제품류	4	2.9
기계,장비,조립품류	14	10.0
전기,전자,통신,컴퓨터류	31	22.1
의료,정밀,광학기류	9	6.4
나무, 가구제조업	7	5.0
기타	4	2.9
합 계	140	100.0

&lt;표4&gt; 표본의 제휴 유형별 분포

제휴 유형	빈도	비율	누적비율
연속 제휴	38	27.1	27.1
상호 제휴	29	20.7	47.8
공동 제휴	25	17.9	65.7
시장 거래	48	34.3	100.0
합 계	140	100.0	

## 2. 신뢰성 검증

거래특성과 관련된 변수인 기회주의에 대한 위험정도, 거래자산의 특유성 정도, 거래자산의 진부화 가능성, 그리고 거래빈도를 각각 신뢰성을 분석하였다.

<표5>는 이러한 변수에 대하여 신뢰성 검증 결과로써 신뢰성 검증에 포함된 변수들이 하나씩 제거되었을 때 나머지 변수들의 평균의 합, 분산, 해당변수와 나머지 변수의 합과 상관계수 및 신뢰계수를 각각 차례대로 보여주었고 있고 또한 이들의 각 전체 신뢰성 계수를 보여준다.

<표5> 거래특성 관련변수에 대한 신뢰성 분석

통계량 변수		Scale Mean if Item Delete	Scale Variance if Item Delete	Corrected Item Total Correlation	Alpha if Item Delete
기회 주의	TV1	56.7364	64.1653	0.3547	0.6840
	TV2	56.9582	69.1294	0.1125	0.7100
	TV3	56.8655	69.2496	0.1577	0.7033
	TV4	56.2309	70.6989	0.0731	0.7103
	TV5	57.1127	74.3734	-0.1408	0.7365
Alpha=0.7039		Standardized Item Alpha=0.7292			

통계량 변수		Scale Mean if Item Delete	Scale Variance if Item Delete	Corrected Item Total Correlation	Alpha if Item Delete
자산 특유성	TV6	57.0382	67.8765	0.1607	0.7057
	TV7	57.0345	69.6327	0.0784	0.7144
	TV8	58.1024	63.7733	0.1456	0.7023
	TV9	57.6855	71.3380	0.0079	0.7198
Alpha=0.7164		Standardized Item Alpha=0.7092			

통계량 변수		Scale Mean if Item Delete	Scale Variance if Item Delete	Corrected Item Total Correlation	Alpha if Item Delete
자산	TV10	57.4331	86.6840	0.4592	.
진부화	TV11	56.9812	85.7651	0.0224	.
Alpha=0.8133		Standardized Item Alpha=0.8244			

통계량 변수		Scale Mean if Item Delete	Scale Variance if Item Delete	Corrected Item Total Correlation	Alpha if Item Delete
거래 빈도	TV12	57.3834	89.1951	-0.1852	.
	TV13	58.2431	89.4820	-0.1288	.
Alpha=0.8371		Standardized Item Alpha=0.8462			

기회주의는 전체 신뢰성 계수가 0.7039이며, 자산특유성은 전체 신뢰성 계수가 0.7164이며, 자산 진부화 가능성은 전체 신뢰성 계수가 0.8133이며, 그리고 거래빈도는 대한 전체 신뢰성 계수는 0.8371로 각각 나타났다.

Cronbach's Alpha가 0.6이상이면 신뢰성이 있는 것으로 판단한다면 본 결과에 대한 측정도구의 신뢰도구의 신뢰도는 전부 0.7이상이므로 신뢰성이 있고 특히 자산의 진부화 가능성과 거래빈도에 대한 측정도구의 신뢰성이 0.8이상이므로 매우 높은 것으로 분석할 수 있다.

### 3. 가설 검증 및 결과

#### 3.1 거래 특성과 전략적 제휴

가설검증은 상호 제휴, 연속 제휴, 공동 제휴, 시장 거래 등 각각의 전략적 제휴 유형 선택에 관한 의사 결정에 영향을 미치는 변수를 확인하고, 각 변수의 상대적인 영향 정도에 따라 전략적 제휴 유형 선택에 통계적으로 유의한 차이가 있는지를 검증하고 연구에 목적을 달성하기 위하여 판별 분석을 이용하였다. 그러나 본 연구에서는 전략적 제휴 유형 선택에 영향을 미치는 변수들의 차이를 규명하는 것이 연구의 핵심적인 목적이므로 판별 분석의 산출 결과 중 사례별 판별 점수와 분류 결과들에 대한 적중률 산출 등에 대한 검토는 생략하고자 한다.

<표6>의 다변량 통계량에 의한 분석 결과는 집단간의 차이에 대해 개괄적이고 기본적인 정보를 제공해 주는 것으로 Wilks' Lambda가 1에 가까우면 집단 내의 분산이 총분산에 대한 비가 매우 높아서 집단간 차이가 없는 것을 의미한다. 그러나 거래 특성과 관련된 4변수 모두 집단간 차이를 보여주고 있다.

<표6> 다변량 분석 결과에 따른 유의도

변수	Wilks' Lambda	F	Sig(유의도)
TVO(기회주의)	0.42671	56.91	.0000
TVS(자산특유성)	0.36517	67.32	.0000
TVC(자산진부화)	0.67589	6.273	.0041
TVF(거래빈도)	0.67632	6.934	.0017

<표7>은 유의한 변수를 단계적으로 투입하는 방식에 의한 검증 결과로서, 0단계에서 독립 변수들의 집단간의 차이를 나타내 주고 있다. 이를 살펴보면 유통업체의 기회주의 성향, 거래 자산 특유성, 거래 자산 진부화, 거래 빈도 중에서 자산의 특유성이 다른 변수보다 F값이 보다 크므로 집단간의 차이가 크고 설명력이 보다 높은 변수임을 보여주고 있다. 따라서 거래 자산 특유성 변수가 분석에 먼저 투입됨을 알 수 있다.

<표7> 0단계에서의 집단간 차이

변수	Tolerance	F to enter	Wilks' Lambda
TVO(기회주의)	1.0000000	56.791	.36517
TVS(자산특유성)	1.0000000	67.320	.32671
TVC(자산진부화)	1.0000000	6.6523	.83081
TVF(거래빈도)	1.0000000	6.2324	.93603

<표8> 집단별 판별 함수(Fisher's 함수)

구 분	연속제휴	상호제휴	공동제휴	시장거래
TVO(기회주의)	1684.113	-3947.876	-3909.112	-3942.769
TVS(자산특유성)	27710.00	-851.5480	-851.5480	-851.5480
TVC(자산진부화)	-632.7640	1711.318	1774.231	1732.319
TVF(거래빈도)	-65.34340	274.6937	27284.56	27366.01
Constant	-42784.81	-42258.39	-41917.06	-41952.04

<표8>은 집단별 함수값을 결정하는 판별 함수(classification function coefficient)로써 Fisher's 판별 함수라고도 한다. 개별 사례(샘플 140개)의 집단별 함수 값을 구하기 위해서는 변수 값들을 대입하면 되며, 산정된 함수값이 큰 집단으로 판별됨을 알 수 있다.

<표9>은 정준 판별 함수 결과표로써 정준 상관 계수는 판별식에 의해서 설명되는 판별 함수의 분산을 총분산으로 나누고 제공근한 것으로 판별식의 설명력을 말해 주는 것이다. 이것이 높을수록 판별력이 뛰어나다고 볼 수 있다. 아이젠값(eigen value)은 집단간의 분산을 집단내의 분산으로 나눈 값이다. 따라서 이 값이 클수록 좋은 판별 함수가 되는 것이다. Wilks' Lambda는 집단내의 분산을 총분산으로 나눈 것으로서 이 값이 작을수록 집단간의 분산이 크고 집단내의 분산이 적음을 의미한다. 본 분석 결과에서는 3개의 판별식이 산출되며, 제1 판별함수가 제2판별함수, 제3판별함수보다 상대적으로 양호한 것으로 해석된다.

<표9> 정준 판별 함수

판별식	Eingen Value	Pct of Variance	Canonical Corr	Wilks' Lambda	Chisquare	DF	Sig
1*	6.2851	75.67	0.9281	0.0369	306.706	24	.0000
2*	1.5046	20.76	0.7939	0.2858	118.986	14	.0000
3*	0.4869	3.58	0.4765	0.7730	24.463	6	.0000

또한 유의도는 Wilks's Lambda에 자유도를 고려하여 카이 스퀘어값으로 환산하는데, 본 결과는 유의도가 제1함수는 .0000, 제2함수와 제3함수도 유의도가 .0000으로 나타나 판별식에 의한 집단간의 판별점수의 차이는 유의한 것으로 나타났다.

<표10>는 표준화된 정준 판별 함수 계수로써 자료의 원래 변수 값을 평균 = 0, 표준편차는 1로 표준화하여 사용할 경우에 적용되는 판별 함수이다. 즉 변수들의 단위를 통일하여 적용할 수 있는 식이므로 이 계수는 바로 변수들의 상대적인 중요도를 의미한다. 따라서 분석 결과로 제1함수, 제2함수, 제3함수에 따른 각각 변수들의 계수를 보여주고 있다.

<표10> 표준화된 정준 판별 함수 계수

구분	Function1	Function2	Function3
TVO(기회주의)	3.52273	.88114	1.23514
TVS(자산특유성)	4.63656	.10187	-29.32337
TVC(자산진부화)	-2.65433	-1.64352	1.60178
TVF(거래빈도)	2.39554	2.65191	-.75189

각 함수별 절대값이 클수록 보다 판별력이 좋은 변수라고 하겠다. 따라서 판별식이 가장 높은 절대값을 기준으로 보면 제1함수에서 거래 자산 특유성이 가장 좋은 판별력을 보여주고 있으며, 기회주의 위험, 거래 자산 진부화 가능성, 거래 빈도 등의 순으로 나타났다. 이는 전략적 제휴유형의 결정에 거래 자산 특유성, 기회주의 위험, 거래 자산 진부화 가능성, 거래 빈도 순으로 유의적인 영향요인임을 알 수 있다.

### 3.2 전략적 제휴유형과 관계성과

제조업체와 유통업체간의 전략적 제휴 유형에 따라 경로 성과에 차이가 있는 지를 보기 위해, 우선 관계 성과를 종속 변수로 하는 분산 분석 결과를 <표 11>, <표12>과 정리하였다.

분산 분석표는 자유도, 집단간 분산과 집단내의 분산, F값, 유의도를 각각 보여주고 있다. 집단간의 차이를 보여주는 유의 수준은 0.0081로서 4집단간 관계 성과에 대한 차이는 통계적으로 유의하다라고 볼 수 있다.

<표11> 관계 성과에 대한 분산 분석 결과(1)

	D.F	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
집단간 분산	3	5.2822	1.7607	5.4067	.0081
집단내 분산	136	29.9602	0.3257		
전체	139	35.2424			

<표12> 관계 성과에 대한 분산 분석 결과(2)

집단	표본	평균	표준편차	표준오차
연속제휴	38	3.5300	.2276	.0409
상호제휴	29	3.5065	.8206	.1407
공동제휴	25	3.7332	.0043	.0512
시장거래	48	3.1039	.1530	.1106



또한 이러한 집단간의 평균 차이를 살펴볼 때 공동 제휴는 3.7332, 연속 제휴는 3.5300, 상호제휴는 3.5065이고 시장거래는 평균값이 3.1039로 나타나 시장 거래가 관계 성과가 가장 낮고 공동 제휴에서 가장 관계 성과가 높음을 알 수 있다. 결국 관계 성과의 측면에서 볼 때는 공동적인 제휴 관계가 쌍방간(제조업체-유통업체)이 성과가 높다는 결론을 내릴 수 있다.

한편 제조업체와 유통업체간의 전략적 제휴 유형에 따른 시장 적응성 성과에 관한 분산 분석결과는 <표13>, <표14>와 같다.

따라서 집단간의 차이를 보여주는 유의수준은 0.0000로 집단간 경로 성과인 시장 적응성의 차이는 통계적으로 유의하다고 볼 수 있다.

또한 이러한 집단간의 평균 차이를 살펴볼 때 연속 제휴는 3.8921, 상호 제휴는 3.4114, 공동제휴는 3.3963이고 시장 거래는 평균값이 1.8012로 나타났다. 따라서 시장 거래가 시장적응성이 가장 낮고 연속 제휴가 보다 더 시장 적응성이 높음을 알 수 있다. 결국 연속적인 제휴 관계가 쌍방간(제조업체-유통업체)에 있어서 시장에서의 대처·반응 능력이 높다는 것을 보여 주고 있다고 할 수 있다.

<표13> 시장 적응성에 대한 분산 분석 결과(1)

	D.F	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
집단간 분산	3	29.4710	9.8237	64.8601	0.0000
집단내 분산	136	13.9343	0.1515		
전체	139	43.4053			

<표14> 시장 적응성에 대한 분산 분석 결과(2)

집단	표본	평균	표준편차	표준오차
연속제휴	38	3.8921	.5059	.0909
상호제휴	29	3.4114	.9717	.1666
공동제휴	25	3.3963	.3211	.3214
시장거래	48	1.8012	.5539	.1155

## V. 결론

본 연구에서는 기존의 유통 경로의 통합 수준에 따른 연구와는 연구 목적을 달리하여, 경로내의 다각적인 전략적 제휴 및 협력의 유형을 선택하는 데 영향을 미치는 요인이 무엇이며, 그 협력 및 제휴의 유형에 따라 경로의 성과가 어

떻게 영향받는가를 연구하고자 하였다. 즉, 제조업체의 유통업체자 간의 협력 및 제휴 관계에 대한 심도있는 규명이 본 연구의 목적인 것이다. 본 연구는 유통 경로 통합에 대한 선행 연구와 전략적 제휴에 대한 선행 연구를 참고하였다. 특히 거래 비용 이론과 유통 경로의 통합 수준 결정 요인에 관한 기존 연구들을 활용하여 연구 가설을 도출하고 이를 검증하였다. 본 연구의 가설 검증 결과를 중심으로 간략하게 연구의 의의를 논의하면 다음과 같다.

거래 비용 이론에서 언급되었던 기회주의 위험, 거래 자산의 특수성, 거래 빈도 등과 함께 오늘날의 빠른 기술 진보에 따른 거래 자산의 진부화 가능성이라는 새로운 요인을 전략적 제휴 유형의 선택을 설명하기 위한 개념으로 발굴하였다는 데 의의가 있으며, 이를 거래 비용 이론을 활용한 기존 연구들에 대한 어느 정도의 보완적 공헌이라는 의미가 있는 것으로 볼 수 있다. 전략적 제휴 유형의 선택은 거래 특성에 따라 차이가 있다는 가설과 관련된 검증 결과를 요약하고, 그 의의를 논의하면 다음과 같다.

첫째, 제조업체와 유통업체간의 거래 특성 요인에 따라 전략적 제휴 유형의 차이가 있음을 알 수 있었다. 이러한 거래 특성 요인 중에서 거래 자산의 특수성과 제조업체가 느끼는 기회주의 위험 정도 등은 전략적 제휴 유형을 선택하는 데 있어 판별력이 뛰어난 요인으로 나타났다. 이 결과는 제조업체들이 유통업체와의 협력 전략을 수립할 때, 해당 유통업체와의 거래 관계 특성을 충분히 고려하여 최선의 형태를 선택하는 데 시사점을 줄 수 있다고 생각된다.

둘째, 제조업체와 유통업체간의 전략적 제휴 유형에 따라 경로 성과의 한 측면인 관계 성과가 달라짐을 보이고 있다. 즉, 공동 제휴 관계가 보다 높은 관계 성과를 보여주고 있었다. 이는 힘의 균형 상태를 보이는 양 당사자간에서 가장 높은 수준의 협력을 보인다는 기존의 많은 연구들과 맥을 같이 한다고 생각된다. 따라서 환경의 변화 속도가 비교적 안정적이면서, 보호되어야 할 거래 특유 자산이 많은 경우에는 공동 제휴 방식의 협력 전략을 추구하는 것이 바람직하다는 평가를 할 수 있겠다.

셋째, 제조업체와 유통업체간의 전략적 제휴 유형에 따라 경로성과의 또 다른 측면인 시장 적응성도 제휴 유형에 따라 유의한 차이가 있음을 보이고 있다. 유통 경로의 시장 적응성은 상호의존성이 높을수록 즉, 연속 제휴, 상호 제휴, 공동 제휴의 순으로 높음을 알 수 있었다. 이에 미루어, 환경이 급변하고 외부 불확실성이 높을수록 상호 의존성을 강화하여야 한다는 실무적 시사점을 얻을 수 있다.

한편 본 연구는 몇 가지의 한계점을 지니고 있어 이에 대한 보완 조치가 필요함을 인정하지 않을 수 없다.

첫째, 국내의 제조업체와 유통업체간의 전략적 제휴 유형을 분류하는데 있어 경험적으로 사후에 의해서 분류된 것이 아니라, 이론적인 선행연구의 “상호

의존성”에 의하여 사전 분류되었기에 좀 더 다각적이고 다양한 형태의 협력과 제휴에 따른 접근방법으로 비추어 볼 때, 분류에 있어 다소 미흡한 면이 있다고 생각된다.

둘째, 유통 경로내에서의 전략적 제휴 관계 및 경로 성과를 논의하는데 있어서 제조업체의 입장에서만 접근함에 따라 쌍방간에 이루어지는 전략적 제휴를 심층 분석하는데 부족함을 느끼고 있다. 또한 경로 성과를 관계 성과와 시장 적용성이라는 단 2가지의 요소로만 이해한 것에도 이론적, 실증적인 면에서 어느 정도의 한계를 갖는다고 판단한다.

그러나 유통 경로 시스템에서의 전략적인 협력 및 제휴의 움직임이 증가함에도 불구하고 우리나라의 제조업체와 유통업체간의 전략적인 제휴에 관한 연구가 상당히 미흡하다는 점과, 또한 제한적인 범위에서나마, 본 연구를 통하여 유통 경로 시스템에서의 전략적 제휴의 유형과 성과에 대한 영향 요인에 실증적 연구가 이루어졌다는 점에서 어느 정도의 의미는 갖는다고 조심스럽게 주장하고자 한다.

## 참 고 문 헌

### <국내문헌>

- 박두규 외 2인 (1992), “기업간 제휴전략: 선진사례를 중심으로”, 삼성경제 연구소, p.5.
- 오창호 (1994), “유통경로시스템의 설계 및 평가를 위한 구성원리의 모색과 그 유효성에 관한 연구, 박사학위논문, 서울대 대학원, p.12.
- 조호현 (1995), “마케팅 시스템 관계화에 관한 연구 - 정보기술의 영향을 중심으로”, 박사학위논문, 서울대 대학원, p.50-76.

### <외국문헌>

- 和田充夫 (1989), “轉換期たある流通チャネル戦略の展望 : 大規模小賣業の革新とメーカーの對應”, *アーチテイソケ, ツーヤナル*, No.35, pp.13-25.
- Anderson, E. (1985), “The Salesperson as Outside Agents or Employee: A Transaction Cost Analysis”, *Marketing Science*, 4(Summer), pp.234-254.
- Anderson, E. and H. Gatignon (1986), “Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions”, *Journal of International Business Studies*, Fall, pp.1-26.
- Anderson, E. and A. T. Coughlan (1987), “International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution”, *Journal of Marketing*, 51(January), pp.71-82.
- Barter, C. A. and S. Ghoshal (1992), *Transnational Management*, Richard Irwin. Inc.
- Borys, B. and D. B. Jemision (1989), “Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organization Combinations”, *Academy of Management Review*, 14, pp.234-249.
- Brandach, J. L. and G. E. Robert (1989), “Price, Authority, and Trust : From Ideal Types to Plural Forms”, *In Annual Review of Sociology*, W. Richard Scottt, ed., 15., pp.97-118.
- Brett, A. B. and R. F. Dwyer (1995), “Power, Bureaucracy, Influence, and Performance: Their Relationships in Industrial Distribution Channels”, *Journal of Business Research*, 32, pp.189-200.
- Bressand, A. (1990), *Network: Draft Report on the Emerging Global Networked Society*, Promethee, p.58.

- Contractor, F. J. and P. Lorange (1988), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, D.C. Health and Company, pp.69-80.
- Donald, J., Robert, K and K. Leonard (1972), "Factors that Influence the Length of Industrial Channel", *Industrial Marketing Management*, 11, pp.263-268.
- Dwyer, R. F. and A. M. Welsh (1985), "Environmental Relationship of the Internal Political Economy of Marketing Channels", *Journal of Marketing Research*, 22(Nov), pp.397-414.
- Griesinger, D. W. (1990), "The Human Side of Economic Organization", *Academy of Management Review*, 15, pp.479-499.
- John, G. and B. Weitz (1988), "Forward Integration into Distribution : Empirical Test of Transaction Cost Analysis", *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(Fall), pp.121-139.
- John, R. N. (1995), "Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(Fall), pp.327-334.
- Klein, S. (1989), "A Transaction Cost Explanation of Vertical Control in International Markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp.253-260.
- Klein, S., G. Frazier, and R. Victor (1990), "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Marketing", *Journal of Marketing Research*, 27(May), pp.196-208.
- Lewin, A. Y. and M. W. John (1986), "Determining Organizational Effectiveness : Another Look, and An Agenda for Research", *Management Science*, 32, No.5., pp.514-538.
- Nielsen, R. P. (1988), "Cooperative Strategy", *Strategic Management Journal*, 9, pp.475-493.
- Ohmae, K. (1989), "The Global Logic of Strategic Alliance", *Harvard Business Review*, (March-April), pp.143-154.
- Porter, M. E. (1986), "Changing Patterns of International Competition", *California Management Review*, 28(Winter), pp.316-343.
- Powell, W. W. (1990), "Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization", *Research in Organizational Behavior*, 12, pp.295-336.
- Ravi, S. A., Torger Reve and Louis W. Stern (1983), "The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis", *Journal of Marketing*, 47(Fall), pp.57-58.

- Spriggs, M. T. (1989), *Relational Conflict Theory As A Framework for Assessing Channel Member Performance*, Ph.D. Dissertation, The University of Wisconsin.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications*, New York: The Free Press.

## Abstract

This study is to develop and test the types of choice strategy of alliance choice modes of the marketing channel. Previous studies have tended to emphasize such factors as opportunism, asset specificity, frequency as the determinants of the choice strategy. Therefore, this study is to construct a new framework which emphasizes the factors affecting the choice strategy. The purpose of this study is to derive factors affecting in choice of alliance modes.

For this study, the data obtained from domestic manufacturing companies was analyzed by use of the discriminant analysis. The results analyzed are that transaction environmental variables affect on the choice strategy to determine the types of strategic alliance modes in marketing channels. And the performance of each mode revealed differently.