유통경로상의 상쇄투자와 관계결속이 경로구성원의 성과에 미치는 영향

이 수 동 *
이 영 건**

본 연구는 거래 비용적 접근을 통해 파워의 상대적 열위 상황에 직면한 유통업체 입장에서, 제조업체에 대한 의존의 증대로 야기될 수 있는 성과 침해를 예방하는 안전장치로서 상쇄투자와 관계결속을 제시하고, 실증 분석을 통해 유통업체의 상쇄투자에 영향을 미치는 요소를 검증하며, 제조업체와 유통업체간에 관계결속에 영향을 미치는 요소도 아울러 파악함으로써 유통업체 입장에서 제조업체에 대항할 수 있는 유통경로 전략에 통합적인 개념의 틀을 제시하려고 하였다.

본 연구는 국내의 정유산업 분야에서의 정유 대리점을 대상으로, 핵심 응답자를 이용한 설문조사를 실시했고 그 조사결과를 신뢰성, 타당성, 요인분석, 상관관계분석, 공변량 구조분석 기법(LISREL)을 이용하여 실증연구를 수행하였다. 상쇄투자와 관계결속에 대한 충분한 문헌연구와 논리적 추론을 거쳐 설정된 가설을 검증한 결과, 몇 가지의 유의한 결론을 얻을 수 있었으며 이 결과를 중심으로 연구의 의의를 논하였다.

Ⅰ. 문제의 제기

유통경로를 하나의 시스템으로 볼 때 그 하위 시스템을 구성하는 제조업체, 유통업체, 소비자들 간에는 끊임없는 상호 작용이 발생하고 그 과정에서 여러 가지 행동적인 특성들이 나타나게 된다. 즉, 경로 구성원간의 상호 의존 과정에서 파워 관계가 나타나고, 파워의 불균형이 현저해지면 만족·불만족이 나타남과 동시에 갈등과 협력의 문제가 유발된다. 유통경로 관리측면에서도 경로 상에서 발생하는 의존, 파워, 갈등, 협력, 커뮤니케이션 등의 행동적인 부분에 대한 고려가 선행되어야만 효과적인 경로 정책을 집행해 나갈 수 있다.

이러한 상황하에서 거래 비용 분석(transaction cost analysis: TCA)에 근거하여 효과적인 거래구조의 설계를 제시하는 경향이 유통 경로 연구에서 주류가 되고 있다. 거래비용 접근 방법의 논리적 핵심은 경제적 분석의 기본단위를 거래로 정하고 거래에 수반되는 비용 즉, 거래 비용을 절약하기 위해서 거래를 시장에서 행하는 것

* 국민대학교 경영학부 교수
** 국민대학교 경영학부 대학원 박사과정
*** 이 논문은 1999년도 학술진흥재단의 학술연구비 지원에 의해 수행되었음.

보다는 기업 내부에서 행하는 것이 더 유리한 경우가 있다는 주장에 이르고 있다.

그러나 기존 거래 비용에 대한 선행 연구에서 몇 가지 공통된 취약점을 발견할 수 있는데 ① 대부분의 연구가 Williamson이 제시한 모델을 다양한 유통 시스템에 적용시키기만 했을 뿐 보다 발전된 모델을 제시하지 못했으며, ② 거래 비용에 대한 명확한 개념적 정의를 내리지 못하고 자산 특유성(asset specificity), 기회주의(opportunism), 환경적 불확실성(environmental uncertainty) 등 거래 비용 상승에 영향을 미치는 변수를 이용하여 간접적으로 거래 비용이 수직적 통합에 영향을 미치는 영향을 연구하는데 그치고 있으며, ③ 수직적 통합 이외의 다양한 준통합(quasi-integration) 또는 거래 특유 자산에 대한 소규모 기업의 실현 가능한 안전장치 방안에 관한 연구가 부족한 실정이다(Klein, Frazier and Roth, 1990 ; Noodwier, John and Nevin, 1990 ; John and Weitz, 1988).

또한, 몇몇 연구자(Heide and John, 1988 ; Fein and Anderson, 1997)들에 의해 거래비용이론에서의 수직적 통합 이외의 거래 특유 자산에 대한 안전 장치(safeguard) 방안이 제시되었다. 즉, 경로 파워의 열위에 처한 기업이 최종 소비자와의 긴밀한 관계를 구축할 수 있는 특정 자산에의 투자를 통하여 종속된 경로 구성원과의 거래관계에서 동등한 권리를 찾으려는 노력으로 정의될 수 있는 상쇄투자(offsetting investment)개념이 제기되었으나, 제조업체와 유통업체의 입장을 모두 고려하지 못하고, 유통업체 또는 프랜차이지(franchisee)관점에서만 연구를 수행하였기 때문에 파워가 유통업체로 이전되어 가는 유통경로의 변화를 제대로 반영하지 못하고 있다(Emerson, 1962 ; Skinner, Donnelly and Ivancevich, 1987 ; Heide and John, 1988 ; Fein and Anderson, 1997).

또 다른 관점에서 경로 구성원간의 신뢰를 바탕으로 한 관계결속을 통해 구성원의 성과를 극대화 할 수 있는 방안이 제시되었으나 대부분이 특정 구성원의 관점에서만 보거나 부분적인 변수만을 이용하여 연구가 진행되었기 때문에 관계결속 이외의 영향요인에 관한 설명에 한계를 가지고 있다.

따라서 본 연구는 거래 비용적 접근을 통해 파워의 상대적 열위 상황에 직면한 유통업체 입장에서, 제조업체에 대한 의존의 증대로 야기될 수 있는 성과 침해를 예방하는 안전장치로서 상쇄투자를 제시하고, 실증 분석을 통해 유통업체의 상쇄투자에 영향을 미치는 요소를 검증하며, 제조업체와 유통업체간에 관계결속에 영향을 미치는 요소도 아울러 파악함으로써 유통업체 입장에서 제조업체에 대항할 수 있는 유통경로 전략에 통합적인 개념의 틀을 제시하고자 한다.

II. 유통경로상에서의 상쇄투자와 관계결속에 관한 선행연구

거래비용이론에서는 거래특유자산의 보호를 위해서 수직적 통합을 제시하나 이는 위험에 처한 기업이 소규모이거나 미약한 시장력(market power)때문에 협상력이 부재할 때는 효율적인 안전장치로서의 대안이 되지 못한다.

이런 경우, Heide and John (1988)은 대리인이 제조업체 제품라인에 대한 고객과의 결속을 강화함으로써 제조업체에 대한 의존을 감소시킬 수 있음을 제시하였으며, 이러한 고객 관계에 대한

투자는 제조업체 및 고객의 일방적인 관계 단절을 방지하는 퇴거장벽(exit barrier)의 역할을 하기에 상쇄투자(offsetting investment)라 지칭하였다.

1. 상쇄투자에 관한 선행 연구

Emerson(1962)은 파워의 불균형 상태에서의 약자의 의존 감소방안으로 ① 의존을 유발하는 자원의 가치를 약자 스스로 감소시키는 것을 의미하는, 강자에 의해 설정된 목표에 대한 약자의 동기적 투자의 철회, ② 약자의 대안의 탐색을 통한 파워 네트워크(power network)의 확대, ③ 약자가 강자에게 심리적·금전적 혜택을 제공함으로써 약자에 의해 설정된 목표에 대한 강자의 동기적 투자 증가를 의미하는 지위 발생(emergence of status), ④기존 관계내에서 약자들의 연합체 형성(coalition formation)을 이용한 강자에의 대항을 제시하였다.

Beier and Stern(1969)은 관계 초기의 제조업체 우위에서 유통업체가 전문화됨에 따라 유통업체로 파워의 이동(power shift)이 일어나고, 개별 유통업체가 너무 소규모여서 제조업체에 위협이 되지 못할 때 소규모 유통업체들은 집단으로 협력체를 구성하여 특정 제조업체의 제품의 취급을 거부하는 대항 수단을 사용하고 있음을 발견함으로써, 동업자 조합이 정치 권력을 획득하거나 제조업체의 파워에 대항하는 소규모 유통업체의 유용한 대항 수단임을 제시한 바 있다.

Etgar(1976)는 대항력(countervailing power)의 개념을 인용하여, 보험 산업에서 보험 회사의 보험 대리인에 대한 영향력은 보험회사의 파워원천 뿐만 아니라 보험 대리인의 대항력에도 영향받는다는 것을 제시하였다.

농화학 유통산업을 대상으로 한 제조-유통업체 관계에 대한 Skinner, Doonelly and Ivancevich (1987)의 연구에서 파워의 열위에 처한 딜러는 타 딜러와의 협력 프로그램에의 참여, 딜러 조합에의 가입, 산업 엘리트와의 사적 접촉, 고객 수, 시장 점유율 및 종업원 수, 딜러의 사업 운영 기간과 같은 환경요소와의 연계를 강화함으로써 제조업체의 영향력을 감소시킬 수 있음을 제시하였으나 통계적 유의치는 상대적으로 미약하였다.

거래비용이론을 이용한 최초의 상쇄투자 연구로 간주되는 Heide and John (1988)은 전자·기술 및 프로세스 설비산업에서 제조업체에 의존적인 유통업체가 고객과의 관계에 상쇄투자함으로써 대체능력을 강화하고, 이를 통한 의존의 감소로 성과의 향상을 이루는 선순환적 관계를 제시하였다.

Weiss and Anderson (1992)은 전자 부품을 생산하는 기업을 대상으로 한 판매원 전환에 있어 전환비용의 역할을 규명한 최초의 연구에서 판매대리인의 고객 관계에 대한 특유투자로 인해 고객 충성도가 유발된다면 이는 해당 제품의 매출증가로 연결되어 제조업체의 만족을 증가시키는 것을 발견하였다.

Fein and Anderson (1997)은 362개의 제조-유통업체 관계를 분석한 실증 연구에서 제조·유통업체가 ① 거래특유 투자, ② 소비자 유인(consumer pull)·직판 금액과 같은 기업간 관계 불안정성의 원천, ③ 경쟁 강도·특정 이슈에 대한 의사결정 중요성(decision importance) 등 세 가지로 대별되는 요인으로 침해 가능성에 노출될 때 이러한 리스크를 상쇄하는 방법으로 상대방에 대한 선별성(selectivity)을 요구한다는 것을 밝혀냈다. 〈표 1〉은 상쇄투자에 관한 선행 연구를 요약한 것이다.

〈표 1〉 상쇄투자에 관한 주요 선행 연구

연구자	연 구 내 용	상쇄투자 방안
Emerson (1962)	종속적인 조직의 의존의 감소방안	· 약자의 동기적투자의 철회 · 약자의 파워 네트워크 확대 · 지위발생 · 약자의 연합체 형성
Beier and Stern (1969)	제조업체에 대한 유통업체의 상쇄력 연구	· 유통업체 조합 형성
Etgar (1976)	보험 대리인의 상쇄력에 관한 연구	· 대리인의 보험 매출액 · 소비자 충성도
Steven , Doonely and Ivancevich (1987)	환경과의 연계를 통한 약자의 의존의 감소방안	· 딜러간 협력프로그램에의참여 · 딜러조합에 가입 · 산업내 엘리트와의 접촉 · 고객, 종업원수, 사업운영기간
Heide and John (1988)	거래특유자산의 보호장치로서 상쇄투자의 역할에 관한 연구	· 차별적 서비스 제공을 통한 고객관계에 상쇄투자
Weiss and Anderson (1992)	판매원 전환에 있어 전환비용의 효과	· 고객관계에 상쇄투자
Fein and Anderson (1997)	신뢰성 있는 몰입패턴으로서 지역/브랜드 선택성에 관한 연구	· 브랜드 선택성 · 지역적 배타성

2. 관계결속에 관한 선행연구

관계결속(commitment)에 대한 개념은 과거로부터 최근의 연구에까지 많은 학자에 의해 지속적으로 제시되고 있다. 〈표 2〉는 관계결속에 관한 주요 연구를 정리한 것이다.

이러한 연구를 고려할 때 관계결속은 안정적 관계의 발전을 위한 욕망(desire), 관계를 유지시키기 위해 단기적 희생을 감수하려는 의지(willingness), 관계의 안정성에 대한 자신감(confidence), 확신(assurance)을 의미한다고 볼 수 있다.

관계결속이 다양한 분야에서 유효한 개념으로 이용되는 이유는 거래 당사자들이 관계결속을 교환 참가자 사이에서 상호가치 있는 어떤 결과를 달성하기 위한 핵심적인 변수로 인식하고 있기 때문이다. 즉, 기존의 연구에서는 제조업체들이

〈표 2〉 관계결속에 관한 선행연구

연구자(시기)	개 념
Becker (1960)	사람들이 기존의 투자 때문에 관심을 가지고 어떤 행위를 지속하려는 현상
Dwyer, Schurr and Oh(1987)	판매자와 구매자간의 관계지속성에 대한 묵시적이고 또는 현시적 약속
Anderson and Weitz (1992)	현재의 단순한 이익과 비용을 능가하여 상대방을 긍정적으로 평가하는 것으로, 관계에 대한 장기지향성을 적용하는 것
Zaltman and Deshpande (1992)	가치관계를 지속적으로 유지하기 위한 하나의 욕망
Morgan and Hunt (1994)	사회적 교환분야, 결혼분야, 그리고 조직분야에서 원용하여 관계결속을 다른 당사자와 지속적인 관계를 유지하기 위해 지속적으로 상호작용할 만큼 충분한 가치가 있는 어떤 것.

관계결속을 유통업체들과의 지속적 교환 관계를 위한 핵심요인으로 간주하고 있는 것과 마찬가지로, 유통업체들도 소비자와 유통업체사이의 지속적인 관계 유지를 위한 변수로 이해하고 있다고 볼 수 있다.

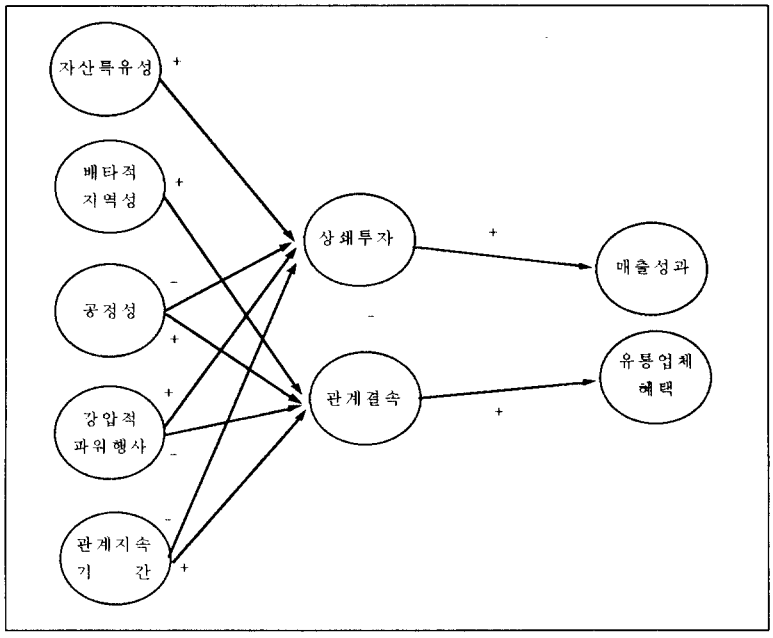
관계결속이 관계 마케팅에서 주요한 변수로 작용하고 있는 것은 Guldlach, Achro and Mentzer(1995)의 연구에서 찾아볼 수 있다. 관계결속과 신뢰를 통한 상호 협력은 마케터와 교환당사자들에게 특유 투자를 보호할 수 있게 해 주고, 거래 상대방과의 관계 유지를 통해 기대되는 장기 이익을 추구하게 하고, 현재의 단기적 대안으로 전환하는 것을 방어할 수 있게 한다. 즉, 결속된 교환 당사자들은 기회주의적으로 행동하지 않아 효율성, 생산성, 효과성이 높아지는 결과를 얻게 되고, 신뢰를 통하여서는 협력적인 행동을 보이게 된다.

III. 연구모형 및 가설설정

먼저, 앞에서 제시한 문헌 검토에 근거하여 연구 가설을 설정하고 연구의 모형을 제시하였는데, 이를 그림으로 나타내면 〈그림 1〉과 같다.

Benson (1975)은 조직이 다른 조직, 고객, 산업내 엘리트 등 다양한 환경 요소와의 연계와 환경내 자신의 확고한 입지 구축을 통하여 단일 거래 상대방의 영향력을 감소시킬 수 있다고 주장하였으며, Assael (1968), Skinner and Guiltinan (1985)등은 다른 딜러와의 협력 프로그램에의 참여, 딜러 조합(dealer association)에의 가입 등을 통하여 거래 관계에서 약자는 강자의 침해 가능성에 저항할 수 있고, 높은 성과를 얻을 수 있음을 제시하기도 하였다. 따라서 이러한 상쇄투자의 효과를 비추어 볼 때 일방적인 제조업체와의

〈그림 1〉 본 연구의 모형



관계보다는 다양한 관계를 통해 거래 리스크를 감소하려는 업체일수록 성과가 좋을 것이라는 가설을 도출하였다.

1. 가설 1 : 성과에 영향을 미치는 변수에 관한 가설

가설 1-1 : 자사의 이익을 보호하기 위한 상쇄투자가 높은 유통업체일수록 매출이 높을 것이다.

또한 관계결속을 통해 나타날 수 있는 이점을 살펴보면, 첫째, 공고한 관계결속을 통해 경쟁 우위(competitive advantage)를 달성할 수 있다는 점이다(Anderson and Weitz, 1989). 일반적인 제조업체와 유통업체간의 결속 관계에서 제조업체는 더 많은 정보의 획득, 신제품 출시시 유통업체의 지원 획득, 유통업체를 통한 최종 사용자의 충성도 확보, 제품 촉진 활동을 위한 유통비용의 감소 등을 도모할 수 있게 된다. 그리고, 유통업체들은 고객의 욕구에 대한 용이한 접근, 다른 유통 업체들과의 차별화 가능, 신속한 상품 공급, 신제품과 경쟁 활동에 대한 정보 획득, 우호적 협력 광고나 상품의 특별전시 등을 통하여 경쟁적 우위를 달성할 수 있다. 그리고 소비자는 신제품에 대한 추가적인 정보 획득, 유통업체 및 제조업체의 촉진 활동 등에 의한 비용 감소, 지속적인 기대수준의 서비스를 받을 수 있다(Robicheaux and Coleman, 1994) .

둘째, 관계결속을 통해 상호 수익성이 증가될 수 있다. Anderson and Weitz(1992)는 장기 지향과 같은 관계적 요인은 구매자와 판매자의 관계에서 성과를 증가시킬 수 있다고 연구하였다.

셋째, 관계결속을 통해 규모의 경제를 실현할 수 있고, 관리의 비효율성을 제거할 수 있다. Williamson(1975)은 거래비용 이론의 시장실패 모형에 근거하여 거래 특유자산의 수준이 증가할수록, 독립적인 중간상들의 기회주의적인 행동이 증가하고, 제조업체의 유통경로 관리비용이 증가하게 되며, 이에 따라 제조업체는 유통경로의 내부화 즉, 수직적 통합을 시도하게 된다고 하였다. 그러나, 직영 대리점 운영과 같은 수직적 통합은 관리비용, 비유연성등의 비효율적 비용의 증가를 수반하기 때문에 언제나 제조업체에게 효과적인 대안이 될 수는 없다. 이러한 상황에서 관계결속을 통한 준통합적 유통경로 시스템의 구축은 독립된 기업들에게 규모의 경제실현 뿐 아니라 조직내의 관료적 통제양식의 비효율성을 제거할 수 있게 한다. 따라서 이러한 관계결속의 정도가 높을수록 유통업체는 제조업체로부터 보다 많은 혜택을 받게 되어 성과가 높아질 것이다.

가설 1-2 : 제조업체와의 관계결속 정도가 높은 유통업체일수록 제조업체로부터 혜택을 많이 받을 것이다.

유통업체의 제조업체에 대한 상쇄투자와 관계결속 노력은 모두 거래 특유 자산을 보호하고 거래 상대방의 기회주의적 행동에 대한 안전 장치를 갖는다는 점에서 공통점을 갖고 있으나 그 실행 방법에 대한 내용과 방향은 큰 차이가 있다고 할 수 있다.

상쇄투자는 제조업체에 대한 대체능력(replaceability)을 증가시킴으로서 의존도를 감소시키는 것으로, 유통업자는 Galbraith (1980)에 의해 제안된 대항력(countervailing power)과 유사한 파워를 가지게 된다. 이러한 경로내에서의 상쇄력 보유나 상쇄투자에 의한 의존도의 감소는 경로 구성원간의 갈등을 증가시키게 되며 만족의 정도를 감소시킬 수 있다(Gaski, 1984). 반면에 관계결속의 경우에

는 상호 신뢰와 더불어 우호적 태도 구축, 커뮤니케이션의 증가, 협력을 통한 상호 이익의 증대, 관계의 장기 지향성 추구 등을 통하여 결속된 교환 당사자들은 기회주의적으로 행동하지 않아도 될 것이기 때문에 거래 관계의 효율성, 생산성, 효과성이 커지게 된다.

이와 같이 거래 특유자산의 보호와 기회주의 방지를 위한 수단으로 유통업체의 상쇄투자와 관계결속은 그 전략의 내용과 특성상 제조업체와 유통업체의 관계에서 유통업체가 동시에 추구할 수 있는 전략이 되기 어렵다. 따라서, 상쇄투자에 주력하는 유통업체의 관계결속 노력은 상대적으로 작거나 미미하고, 관계결속을 주요 전략으로 사용하는 유통업체는 상쇄투자에 대한 노력이 상대적으로 작거나 미미할 것이라는 상쇄투자와 관계결속간의 관계를 추론할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1-3 : 제조업체와의 관계결속정도와 상쇄투자정도는 음의 상관 관계를 가질 것이다.

2. 가설 2 : 유통업체의 거래 특성에 대한 가설

거래 특유자산에의 투자는 특정 거래 상대방의 대체능력을 저해하는 의존(dependence)을 야기하고, 이는 마케팅 의사결정에의 통제를 행사하려는 기업의 능력을 제한한다(Heide and John, 1992). 즉, 거래 특유자산은 기존 관계 이외에서는 그 가치가 소멸되거나, 적어도 대안적 관계에서는 그 가치가 저하되는 높은 전환비용을 야기하는 자산을 의미하는 것으로서, 이의 존재는 거래 상대방의 성실한 행동과 신뢰에 의존하는 것이기에 투자 당사자에게는 문제를 야기하고, 따라서 예상되는 파트너의 기회주의, 일방적 관계해지에 대한 안전장치의 필요성을 대두시키며, 안전장치의 강도는 위험에 처할 수 있는 특유자산의 크기에 비례한다(Heide and John, 1990).

그러나 거래비용 이론의 유일한 안전장치 대안인 수직적 통합은 자원 가용 능력(resource availability)이 부족한 중소 제조업체에게는 현실적인 대안이 되지 못한다. 따라서 실현가능한 대안으로 유통업체에 의존적인 중소 제조업체는 파워의 우위에 있는 대형유통업체의 침해 가능성에 대비하여 주문·배달·포장 등을 비롯한 고객에게 더 많은 가치를 제공할 수 있는 다양한 서비스를 창출함으로써 의존의 감소를 도모할 수 있다.

유사한 맥락에서 제조업체가 자사 제품의 가격·품질 매력도가 높고 서비스 활동이 중시될 때 통합에 대한 인센티브가 커진다는 기존 연구는 제조업체 입장에서 제품매력도를 활용하여 고객과의 직접적인 유대를 강화함으로써 브랜드 충성도를 구축하고, 서비스 활동을 유통업체에 이양(spin-off)함으로써 야기되는 고객과 유통업체와의 결속 강화를 예방하는 의미로도 확대 해석할 수 있다(Anderson, 1985).

이러한 고객에 대한 상쇄투자로 인해 유통업체는 현 제조업체에 대한 대체능력을 향상시켜, 이를 지각한 제조업체의 기회주의를 사전에 봉쇄할 뿐만 아니라, 유통업체가 기회주의적 행동을 추구했을 경우에도 고객 이탈 가능성이 미약하다는 점에서 고객에 대한 상쇄투자는 유통업체의 입장에서 볼 때 사전적 안전 장치(ex ante safeguard)이자 사후적 안전 장치(ex post safeguard)로서의 역할을 수행한다(Heide and John, 1988).

가설 2-1 : 제조업체와 거래관계를 유지하기 위해 투자한 자산특유성이 높을수록 유통 업체의 상쇄투자 정도는 높아질 것이다.

계약 조건(contract condition)에 관해서는 Williamson(1983)이 협약의 형태중에서 교환 당사자의 활동을 제약하는 요인으로 지역 독점권의 설정, 배타적 판매망의 설정, 최소한의 성과가 달성되지 않았을 경우 관계의 종결, 거래 중지에 대한 사전 통지 등을 제시하였다.

한 유통업체가 특정 제조업체의 브랜드만을 판매하려는 것에 동의했을 때 유통업체는 다른 제조업체의 제품과 관련된 정보의 획득에 제한을 받게 된다. 또한 유통업체가 이러한 독점적인 관계를 해지하려고 하면, 기존의 독점적인 제품으로부터 다른 제조업체의 제품을 사용하기 위한 상당한 전환비용이 요구된다. 반대로 제조업체가 유통업체의 거래중지 제안을 받아들였을 때 제조업체도 상당한 기회주의적 손실을 입게 된다. 그러한 결과로 두 집단은 관계가 단절되지 않기를 원하는 계약의 결과에 도달하게 된다(Klein and Leffler, 1982). 즉, 이들 계약 조건은 특유 투자와 같이 경로구성원들을 결속하게 하고 상대방에게 그러한 확신을 줄려고 노력하게 된다.

가설 2-2 : 제조업체가 배타적 지역 판매망에 관한 권한 이양을 많이 할수록 유통업체와의 관계결속 정도는 강화될 것이다.

3. 가설 3 : 유통업체의 업체 특성에 대한 가설

경로 구성원들은 상대방에 대한 고려와 희생을 통해 명성을 구축할 수 있고, 이러한 명성 자산(reputation asset)의 가치 저하를 회피하기 위해 기회주의적 행동을 자제하게 되고, 이는 거래 상대방에 대한 장기 몰입 지향(long-term commitment orientation)의 신호 역할을 한다(Anderson and Weitz, 1992). 반면에 그러한 명성은 비록 현재 경로 구성원간에서 창출된 것이 아닌 과거 다른 경로 구성원과의 관계에서 발생한 것일지라도 현재의 경로 관계에 영향을 미칠 수 있으며, 특히 제조업체에 대한 부정적 평판은 유통업체와의 관계를 일방적으로 해지한다거나, 이익 잠재성이 큰 고객·지역을 독점할 때 발생한다고 하였다(Anderson and Weitz, 1989).

이러한 특정 경로 구성원의 부정적 평판은 현 기업간 관계를 악화시키고, 따라서 신뢰 구축의 가능성을 저해시켜 상대방의 기회주의 행동에 대한 대응책을 준비하게 함으로써 경로관계를 불안정하게 하는 주요 요인이 된다. 따라서 중소 유통업체가 대형 제조업체에 의존하는 상황하에서 유통업체들은 더욱 제조업체의 명성에 큰 가치를 부여하고, 이를 제조업체의 기회주의 행사 가능성과 연결시켜 상쇄투자 정도를 결정할 것이라는 가정하에서 다음의 가설을 제시하였다.

가설 3-1 : 제조업체가 경로관계에서의 공정성에 관한 명성이 높을수록 유통업체의 상쇄투자 정도는 낮아질 것이다.

한편 Telser(1980)는 유통경로상에서 구성원들은 그들의 결속 수준을 보여주기 위해 긍정적인 명성을 개발한다고 연구하였다. 즉, 명성은 경로 구성원이 기회주의적인 행동을 하려는 동기를 감소시키고, 단기적 관계에서 희생을 하고 장기적인 관계결속에 관심을 갖게 한다고 하였다.

가설 3-2 : 제조업체와의 경로관계에서의 공정성에 관한 명성이 높을수록 유통업체의 관계 결속 정도는 높아 질 것이다

경로 파워의 불균형이 존재할 때 파워의 우위에 있는 경로 구성원은 자신의 이익에 집착하는 경향을 보이고, 따라서 지위가 미약한 구성원은

불만을 가지게 됨으로써 결국 경로 내 협력이 저하되고 갈등을 야기하게 된다. 이러한 결과를 야기하는 이론적 근거는 쌍방 자원의 가치가 동일하지 않아 인센티브의 차이가 유발됨으로써 강자는 관계 지속에 덜 몰입한다는 데 있고, 이러한 약자의 일방적인 의존은 강자의 공격적 협상, 유연한 조정 과정의 무시, 강압적인 파워원천의 빈번한 사용을 부추김으로써 약자의 수익율을 침해하고 따라서 약자에게 부담으로 작용한다(Buchanan, 1992 ; Frazier and Antia, 1995 ; Heide, 1994). 선행 연구 역시 강자의 강압적 전략의 사용은 관계 단절에 대한 의미를 내포하고 있으며, 비강압적 전략의 사용은 관계 지속과 관련된다는 결론을 제시하고 있다(Boyle, Dwyer, Robicheaux and Aimpson 1992).

한편 Anderson and Weitz (1989)에 의하면 일방이 파워의 우위에 있을 때 약자는 상대방의 의도에 대해 항상 불안해 하고 의심을 갖게 되어 경로 관계의 신뢰 수준은 감소된다고 한다. 이러한 맥락에서 파워의 열위에 있는 유통업체는 제조업체의 침해 가능성에 대비해 상쇄투자의 잠재적 실행을 항상 염두에 두고, 강압적 파워 원천이 명확히 지각되었을 경우 이를 기회주의로 인식하고 상쇄투자를 실행에 옮기게 된다.

한편 파워의 우위에 있는 경로 구성원의 비 강압적인 파워의 행사는 수용자의 협력 및 규범적 몰입을 강화하고 행사자에 대한 호혜적인 감정과 일체감을 고양시킨다.

따라서 파워의 우위에 있는 제조업체가 강압적인 파워 원천보다 비강압적인 파워 원천에 더 의존할 경우 유통업체는 이를 제조업체와의 장기 관계 지향과 몰입에 연계시키고, 상대방에 대한 신뢰에 자신감을 가지며 거래 특유 자산을 침해 대상이기보다는 쌍방 관계를 더욱 공고히 하는 담보로 간주함으로써 이에 대한 보호책으로서 상쇄투자의 필요성을 절감하지 않을 것이다.

가설 3-3 : 제조업체의 강압적인 파워원천의 행사 빈도가 많을수록 유통업체의 상쇄투자 정도는 높아질 것이다

가설 3-4 : 제조업체의 강압적인 파워원천의 행사 빈도가 많을수록 유통업체의 제조업체 와의 관계결속 정도는 낮아질 것이다.

Ⅳ. 가설 검증 및 분석결과의 논의

1. 분석대상 및 자료수집방법

본 연구에서는 문헌연구결과 도출한 연구가설을 검증하기 위해 다음과 같은 몇 가지 특성을 갖는 국내 석유 유통산업을 분석대상으로 선정하려 한다.

국내 정유 유통 경로상의 주요 문제점으로 지적되고 있는 점은 첫째, 정유사간 비 차별화된 경쟁 전략을 사용하고 있다는 점이다. 석유 제품이 full line producers라는 특성으로 각 정유사가 제공하는 제품 믹스간에 차별적 제품 계열이나 폭, 깊이를 발견할 수 없다.

둘째, 공급자 중심으로 시장이 개발되어 수요구조와 환경의 변화에 적절히 대처하지 못하고 있다. 즉, 브랜드 · 등록상표 · 포장 · 광고 · pole sign 등을 통한 제품 차별화 노력이 부족하고, 신수요 개척 및 신제품 개발 등의 마케팅 노력이 상당히 제한되어 왔다.

셋째로 가격 인하 경쟁으로 인한 수익성의 약화문제이다. 정유사들은 석유제품을 자유롭게 그

리고 직접적으로 대체 가능한 제품으로 간주하여 품질경쟁 위주가 아닌 가격인하 경쟁에 집중하고 있다.

본 연구는 경로 파워의 불균형에 놓인 업체의 대응책으로서 상쇄투자와 관계결속의 역할을 다루고 있기 때문에 표본 선정 시 뚜렷한 대상의 선정이 요구된다. 따라서 본 연구는 예비조사(pilot study)를 통해 분석된 객관적 사실 즉, 특정 정유업체에 종속적인 특성을 가지며, 석유 판매의 마진 결정, 대금의 외상수수료 책정, 정유업체 판촉 행사에의 참여 강요와 같은 현상에서 볼 수 있듯이 경로파워의 우세를 바탕으로 우월적 지위를 남용하는 정유사로 인해 수익의 침해가능성에 봉착한 정유 대리점을 연구대상으로 선정하였다.

표본 추출은 1998년 9월 현재 국내 5개 정유사(SK정유, LG-Caltex정유, 현대정유, 쌍용정유, 한화에너지)와 거래하는 대리점의 목록을 입수해 이를 근거로 전국의 2개 이상의 주유소를 소유하고 있는 대리점을 선정한 결과 총 94개 업체로 파악되었으며, 표본의 크기가 전수 조사를 가능하게 하므로, 선정된 모든 업체를 대상으로 설문지를 발송하였다. 이 중에서 응답을 거부하거나 분석에 적합하지 않은 불성실한 응답을 12개 업체의 설문지를 제외한 82부가 최종 분석에 이용되었다.

설문 항목은 선행 연구에서 신뢰성(reliability)과 타당성(validity)이 인정된 항목을 추출하여 본 연구의 표본 대상인 정유사와 대리점간 유통경로 관계에 적합하게 수정·보완되었으며 일부는 1998년 9월 7일부터 사흘간 5개 정유대리점의 담당자를 대상으로 한 심층면접을 통해 개발되었고, 1998년 9월 14일부터 예비조사를 실시하고 이를 바탕으로 최종 설문지를 완성하여 1998년 9월 21일부터 직접 해당업체를 방문하여 대면 수거하였으며, 일부는 전화독촉 및 우편을 통하여 설문 응답을 받았다.

설문 핵심응답자(key informant)는 정유대리점의 부장급 이상 관리자로 한정시켰으며, 이는 핵심 응답자 선택 기준 즉, 설문 조사의 이슈에 정통해야 하고, 설문에 답할 능력과 의사가 있어야 한다는 기준에 합당하다고 본다(John and Reve, 1982).

2.. 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구의 주요 변수에 대한 구체적인 조작적 정의(operational definition)와 측정내용은 다음과 같다.

① 정유사의 경로 파워는 정유 대리점의 마케팅 의사결정 변수에 대한 정유사의 통제 능력으로 정의하였고, 구체적으로는 사전 조사에서 나타난 일곱 개 항목 즉, 석유 마진률 결정, 주유소의 외관 치장 및 인테리어, 대금 결제시 외상기일 결정, 주유소 유류의 소비자 가격결정, 전산시스템이나 주유기 구매 결정, 판촉 행사(보너스 카드 등)수행 협조, 주유소 신설시 부지 결정 등에 대한 정유사의 영향력을 측정하였다.

② 자산 특유성은 다른 정유사와의 관계에서 쉽게 재사용될 수 없는 특정 정유사와의 거래에 특유적인 전문화된 자산과 절차에 대한 정유대리점의 투자로 정의되었다. 구체적인 설문항목은 총 여섯 개로 Heide and John (1988), Anderson and Weitz (1992), Ganesan (1994) 등의 선행연구에서 사용된 항목을 본 연구의 표본 대상에 적합하게 수정하였고, 일부 항목은 사전 조사 및 정유 대리점의 정유사 담당자와의 인터뷰를 통해 직접 개발하였다.

③ 정유사의 파워원천 중 강압적인 파워의 행사 정도를 측정하여야 했기 때문에 강압력은 정

유대리점이 정유사 요구에 순응하지 않을 때 정유사가 처벌이나 부정적 제재를 가할 수 있다고 지각하기 때문에 정유사의 요구에 응하게 되는 정유사의 파워원천으로 정의하였다. 강압적인 파워는 두 개의 항목으로 측정하였으며, 이러한 항목은 Brown, Lusch and Nicholson (1995), Boyle과 그의 동료 (1992), John (1984)이 사용했던 항목을 수정·보완하여 재사용하였다.

④ 정유사의 공정성에 관한 명성은 해당 경로에서 정유사의 공정성에 관한 정유대리점의 지각으로 정의하였고, Anderson and Weitz (1992)의 연구에 사용되었던 동일한 항목이 사용되었다.

⑤ 배타적 지역성은 특정 지역에서 정유 대리점에게 판매 등에 관한 독점적 지위를 인정해주는 것을 말한다. 이 역시 5개 항목으로 측정되었다.

⑥ 상쇄투자는 고객과의 밀접한 유대 관계를 구축하기 위해 정유대리점이 수행하는 노력의 정도로 정의하였으며, Heide and John (1988)이 사용한 문항 중 아홉 개가 사용되었다.

⑦ 관계결속은 다른 사람들과의 지속적인 관계를 유지하기 위해 최대한의 노력을 투자해야 한다는 교환 당사자들의 믿음으로 정의한다. 관계결속의 측정은 Anderson and Weitz(1992)의 변수를 사용한다.

⑧ 매출 성과는 각 정유 대리점의 1997회계연도의 총매출액을 억원 단위로 표시하도록 하였다.

⑨ 정유사 혜택은 관계결속을 통해 정유사로부터 얻을 수 있는 정유 대리점의 혜택을 일곱 가지로 나누어 명시한 후 각각에 대하여 7점 척도로 응답케 하였다.

3. 분석 방법 및 분석 결과

본 연구에서는 정유 대리점의 상쇄투자와 관계결속에 영향을 미치는 요인과 성과와의 관계를 검증하기 위해 다양한 분석 방법을 이용하였다.

첫째, 항목들간의 내적 일관성(internal consistency) 유지를 위해 cronbach's α 계수를 이용해 신뢰성을 검증하였고, 이 과정에서 일관성을 저해하는 항목이 제거되었다.

둘째, 개별 항목 각각의 단일 차원성(unidimensionality)과 타당성의 확보를 위해 varimax 방법으로 요인들을 직교회전시키고, 요인분석(factor analysis)이 시행되었다

셋째, 관계결속 및 상쇄투자에 영향을 미치는 요인과 성과의 관계를 인과적으로 분석하기 위하여 공변량구조분석(LISREL)을 이용하였다.

1) 신뢰성 분석 및 타당성 분석

본 연구의 질문 항목은 개념의 조작적 정의를 기초로 다항목(multi-item)에 의해 측정되어졌다. 검증 결과 내적 일관성을 크게 저해하고 있는 항목은 분석에서 배제되었다. 신뢰성이 낮은 항목을 제거한 후의 각 변수의 신뢰성 검증 결과는 〈표 3〉과 같다.

〈표 3〉 각 변수 측정 항목의 신뢰성 검증 결과

변 수	최초 항목수	최종 항목수	Cronbach's α	
			최초	최종
관계결속	6개	5개	0.7555	0.8076
공정성	9개	6개	0.7640	0.8105
상쇄투자	8개	7개	0.7021	0.7243
자산특유성	5개	4개	0.4661	0.5133
강압적 파워	2개	2개	0.8345	0.8345
배타적독점권	5개	3개	0.6015	0.7896

〈표 3〉에서 보듯이 모든 항목의 cronbach's α가 일반적인 수용기준인 0.5이상으로 나타나, 신뢰성이 있다고 판단되기에 이들 잔여 항목을 대상으로 이후을 수행하였다.

본 연구에서는 타당성 검증을 위해 요인분석(factor analysis)을 실시하였고, 구체적으로는 최소 고유치(eigen value)를 기준으로 요인의 갯수를 추정하는 varimax회전을 이용하였다. 본 연구의 변수를 측정하기 위해 사용된 항목들의 단일차원성(unidimensionality)을 확인하는 공통요인분석표(common factor analysis)는 아래의 〈표 4〉와 같다.

〈표 4〉의 각 측정항목들은 각 변수에 대한 요인적재량(loading)이 수용기준인 0.3을 상회하는 것들이며, 이에 미치지 못하는 항목들은 분석에서 제외하였으며, Eigen value도 일반적 기준인 1.0을 초과하고 있다. 각 변수의 누적분산비는 표에서 보는 바와 같다.

〈표 4〉 타당성 분석 결과

요 인	측 정 항 목	Eigen Value	누적 분산비
관계결속	COMM1-COMM5	2.830	56.603%
공 정 성	FAIR1-FAIR7	3.327	47.534%
상쇄투자	OFF1-OFF6	3.717	53.103%
자산특유성	SPE1-SPE3	1.616	40.394%
파워행사	POW1-POW2	1.716	85.797%
배타적 지역독점권	ELE1-ELE3	2.121	70.695%

2) 연구 모형의 적합도 검증

본 연구에서는 연구 모형에 제시된 구성 개념간의 상호영향을 검증하는데 중점을 두고 있으므로, 공변량 구조 분석을 통해 구성 개념들간의 상호관계를 검증하고 평가하는데 유용한 LISREL을 이용하였다.

LISREL분석 중에서도 fixed error variance model을 이용하여 실증분석을 하였는데, 이 모델은 심리학과 같이 측정변수의 수준이 높지 않을 때 사용하는 방법이며 본 연구와 같은 산업재 마케팅 연구환경의, 측정오류가 발생하기 쉬운 상황에서 구성개념간의 인과적 관계를 분석하는데 유용하게 사용될 수 있는 방법이다(Churchill and John, 1983).

가설검증을 하기 이전에 연구 모형에 대한 적합도(assessment of goodness of fit)를 평가한 결과는 〈표 5〉에 요약되어 있다.

〈표 5〉 연구 모형의 적합도의 결과

부 합 지 수	부 합 치
Chi-Square(χ^2)와 그 확률치	13.57 (p = 0.56)
Non-Normed Fit Index(NNFI)	1.03
Normed Fit Index(NFI)	0.89
Goodness of Fit Index(GFI)	0.94
Adujusted Goodness of Fit Index(AGFI)	0.86
RMR	0.11

연구모형의 부합도를 검정하기 위해 상관관계 매트릭스가 모형에 의해 산출된 추정 매트릭스와 서로 부합되느냐에 관해 평가하였다. 즉, 모형이 상관관계 매트릭스의 값과 어느 정도 적합한가를 부합지수(fit measure)로 평가하였는데, 평가지표는 주로 카이자승값, 비표준부합치(NNFI), 표준부합치(NFI), 기초부합치(GFI), 조정부합치(AGFI), 원소간 카이자승평균차이치(RMR) 등이 이용되었다. 먼저 카이자승값은 실제자료와 추정된 모형간에 어느 정도의 차이가 있는지를

나타내는 값으로 그 값이 커질수록 모형의 적합도는 떨어진다. 그러나, 카이자승값은 표본의 숫자에 매우 민감하므로 해석에 주의해야 한다. 일반적으로 p값이 0.05 이상이면 통계적인 유의성이 인정되는데, 본 연구모형은 카이자승값과 p값을 기준으로 전반적인 모델의 적합도가 인정되었다($\chi^2 = 13.57$, $p = 0.56$).

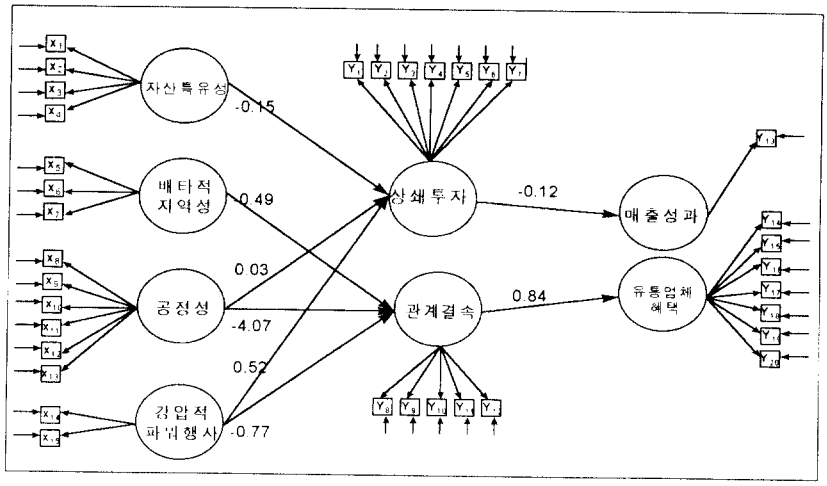
그러나, 모델의 부합도는 카이자승값만이 아닌 다른 보완적인 부합지수를 함께 이용하여 경험적 결론을 내리는 것이 필요하다. 비표준부합치(NNFI)는 표본의 크기에 가장 영향을 받지 않은 부합지표로, 적합하지 않은 모델을 기각시키는데 유용한 지표로 사용된다. 이 값의 분포는 0과 1 사이에 있으며, 드물게 1을 초과할 수 있다. 이 경우 표준부합치(NFI)를 이용할 수 있는데 비표준 부합치를 0 과 1 사이로 표준화시킨 값으로, 보통 0.9 이상이면 잘 맞는 모델이라고 할 수 있다. 본 연구모델의 부합치는 전반적으로 이 기준을 만족시킨다고 평가할 수 있다(NNFI = 1.03, NFI = 0.89).

기초부합치(GFI)는 주어진 모형이 자료의 분산/공분산을 얼마나 잘 설명해 주는지를 나타내주는 지표로서 일정한 분포를 따르지 않기 때문에 통계적 검정기준은 제시되지 않으나 일반적으로 기초부합지수가 0.9 이상이면 좋은 모형으로 평가된다. 조정부합치(AGFI)는 기초부합치의 자유도를 고려하여 조정한 값이다. 기초부합치를 기준으로 본 모델은 적합한 모델이라고 할 수 있다 (GFI = 0.94, AGFI = 0.86).

원소간 평균차이(RMR)은 분석자료의 매트릭스와 미지수들에 의해 재생산된 매트릭스간에 원소들의 평균적 차이를 의미하는 값으로 0에 가까운 값일수록 적합한 모델로 평가되고 잘 안 맞는 모델일수록 점점 더 큰 양의 수가 된다. 상관관계자료를 이용할 때, 0.05 이하의 값을 가질 때, 적합한 모델로 평가되는데, 본 모델은 0.11로 기준치를 충분히 만족시키지 못하지만, 큰 차이를 보이지 않아 심각한 문제는 아니였으며 다른 부합지수들과 함께 모델의 전반적인 적합도를 평가할 때, 잘 부합되는 모델이라고 할 수 있다.

〈그림 2〉은 LISREL 분석결과, 경로 계수를 경로 도형(path-diagram)과 함께 도식화한 것이다.

〈그림 2〉 LISREL 분석을 이용한 경로모형



그러나, 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있기 때문에 결과의 해석에 유의하여야 한다. 첫째, LISREL모델에서 표본 오차를 가능한 한 줄이기 위해 표본 크기가 미지수 수효의 5배-10배가 바람직하다는 주장(Bentler and Chiu, 1987)과 모델의 크기에 관계없이 200이상의 표본이 필요하다는 주장이 있는데(Boomsma, 1982), 본 연구의 샘플 수는 자료 수집의 제한으로 표본 수가 82개로 제한되어 있다.

둘째, 하나의 이론 변수를 측정하는 변수들이 너무 많을 경우, 모델을 자료에 부합시키는데 어려움이 있다고 지적되고 있다(Bentler, 1980). 본 연구의 이론 변수를 측정하는 변수들은 매출성과를 제외한 대부분의 변수가 3-7개의 multi-item으로 구성되어 있다.

이상의 결과를 요약하면, 전체적인 연구 모형의 부합도는 만족할 만한 수준이며, 경로 추종자의 유통경로상에 발생하는 상쇄투자와 관계결속에 영향을 주는 주요 변수들간의 관계 유형과 그 결과를 실증적으로 분석함으로써 연구의 의의를 갖고자한다.

3) 가설 검증

가설 검증을 위해 LISREL의 공변량 구조분석 결과인 표준 경로계수와 t값을 이용하였으며 주요 결과들은 〈표 6〉에 나타나있다.

가설 1은 상쇄투자와 매출성과 및 관계결속과 유통업체의 혜택사이의 관계를 검증하기 위한 것이다.

먼저 가설 1-1은, "자사의 이익을 보호하기 위한 상쇄투자가 높은 유통업체일수록 매출이 높을 것이다"라는 것으로 실증분석 결과 기각되었다($t=-0.59$, $p<0.05$).

이러한 결과에 대한 해석은 주의가 필요한데, 첫째 매출 성과의 측정은 1년간의 매출액을 기준으로 측정하였기 때문에 상쇄투자의 효과를 충분히 반영하기에는 한계를 내포하고 있으며, 기존 연구에 의하면 성과의 측정 기준으로 매출액은 그리 좋은 평가 지표가 되지 못하는 것으로 연구되고 있다. 또한, 실제의 유통 상황에서는 제조업체의 파워가 상대적으로 강력하고, 가설 1-2의 결과와 같이 관계결속을 통한 얻을 수 있는 혜택이 많기 때문에 상쇄투자를 많이 하는 유통업체의

〈표 6〉 LISREL 분석결과

경 로	경로명칭	경로계수	표준오차	t 값
자산특유성(ξ_1)→상쇄투자(η_1)	γ_{11}	-0.15	0.26	-0.56
배타적 지역성(ξ_2)→관계결속(η_2)	γ_{22}	-0.49	1.89	-0.26
공정성(ξ_3)→상쇄투자(η_1)	γ_{13}	-0.03	0.13	0.20
공정성(ξ_3)→관계결속(η_2)	γ_{23}	-4.07	4.88	-0.83
강압파워(ξ_4)→상쇄투자(η_1)	γ_{14}	0.52	0.33	1.98*
강압파워(ξ_4)→관계결속(η_2)	γ_{24}	-0.77	0.33	-2.33*
상쇄투자(η_1)→매출성과(η_3)	β_{31}	-0.12	0.21	-0.59
관계결속(η_2)→유통업체혜택(η_4)	β_{42}	0.84	0.14	5.90**

※ *p< 0.05, ** p< 0.001

경우, 정유업체가 제공하는 입지나 다양한 혜택을 누리지 못함으로서 이와 같은 결과가 나올 수 있을 것이라 추론할 수 있다.

가설 1-2는 "제조업체와의 관계결속 정도가 높은 유통업체일수록 제조업체로부터 혜택을 많이 받을 것이다"라는 것으로 상쇄투자의 결과와는 달리 가설이 지지되었으며($t=5.90$, $p<0.001$), 이는 유통업체가 제조업체와의 관계결속이 높아짐에 따라 제조업체로부터 제공받는 혜택이 많아짐을 의미하고 있다.

가설 1-3은 LISREL 모형에는 포함시키지 않았지만 상관관계분석을 이용하여 두 변수의 관계를 파악한 결과 상관계수가 -0.395($p<0.01$)로 나타나 부의 상관관계를 가지고 있는 것이 확인되었으며, 탐색적인 LISREL 분석결과 "제조업체와의 관계결속 정도와 상쇄투자 정도는 음의 상관관계를 가질 것이다"라는 가설은 채택되었다. 즉 상쇄투자 정도가 높은 대리점일수록 제조업체와의 관계결속 정도는 낮아짐을 보여주고 있다.

가설 2는 유통업체의 거래 특성에 관한 가설로서 상쇄투자 및 관계결속을 종속변수로 하고 이에 영향을 미치는 선행 변수들의 영향력을 검증하고자 하였다.

먼저 "제조업체와 거래 관계를 유지하기 위해 투자된 자산 특유성이 높을수록 유통업체의 상쇄투자 정도는 높아질 것이다"라는 가설 2-1은 기각되었다($t=-0.56$, $p<0.05$). t값이 유의한 경로계수를 나타내지는 못하고 있다. 이는 정유산업에서 제조업체와 유통업체간의 자산 특유성을 나타낸 설문이 응답자가 충분한 이해를 하기에 다소 어려움이 있었던 것으로 판단되고 있다.

또한 "제조업체가 배타적 지역 판매망에 관한 권한 이양을 많이 할수록 유통업체의 관계결속 정도는 강화될 것이다"라는 가설 2-2는 기각되었다($t=0.26$, $p<0.05$). 가설 2-1과 마찬가지로 t값이 유의한 경로를 나타내지 못하고 있는데 이는 거리 제한 철폐로 법적인 구속력이 없어져서 급속히 주유소가 늘어나게 되었으며, 따라서 배타적 지역 판매망에 관한 의미가 모호해진 때문으로 판단되고 있다.

가설 3은 유통업체의 업체 특성에 관한 가설로 이들이 상쇄투자와 관계결속에 미치는 영향을 검증하였다.

먼저 "제조업체가 경로 관계에서의 공정성에 관한 명성이 높을수록 유통업체의 상쇄투자 정도는 낮아질 것이다"라는 가설 3-1은 기각되었다($t=0.20$, $p<0.05$). 결과는 t값이 유의하지 못한 것으로 나타났는데, 제조업체와 유통업체의 관계지속기간이 장기간으로 나타났기 때문에 다른 제조업체의 공정성에 대한 정보를 얻기도 어려우며, 제조업체도 장기적인 관계를 계속 유지하기 위해서는 기회주의를 발휘할 필요성이 별로 없었다고 볼 수 있다. 따라서 유통업체의 경우도 상쇄투자를 통한 안전 장치의 필요성이 제기되지 않았을 수도 있다.

공정성과 관계결속에 관한 가설 3-2는 "제조업체와의 경로관계에서의 공정성에 관한 명성이 높을수록 유통업체의 관계결속 정도는 높아질 것이다"인데 역시 기각되었다($t=-0.83$, $p<0.05$). 가설 3-2도 가설 3-1의 경우와 마찬가지의 설명이 가능한데, 관계지속기간이 매우 장기간에 걸쳐 있기 때문에 일반적으로 인식되어 지듯이 장기적인 관계를 유지하기 위해서는 강압적인 파워의 행사보다는 비강압적인 파워나 경제적인 이득을 제공하게 된다. 따라서 다른 제조업체와의 비교 평가가 매우 어렵고 현재의 관계지속이 미래에도 장기적으로 이루어질 것이 예상되기 때문에 공정성이 제조업체와 유통업체에 영향을 별로 미치지 못하는 것으로 보인다.

유통업체의 업체 특성인 강압적 파워원천의 행

사 여부와 상쇄투자에 대한 가설 3-3은 "제조업체의 강압적인 파워 원천의 행사 빈도가 많을수록 유통업체의 상쇄투자 정도는 높아질 것이다"이다. 결과는 t값이 1.98로 나타나 유의한 것으로 나타났다. 따라서 제조업체의 강압적 파워 원천의 사용은 유통업체로 하여금 안전 장치 수단으로서 상쇄투자 정도를 높이는 것으로 나타났다.

그리고 가설 3-4는 "제조업체의 강압적인 파워 원천의 행사 빈도가 많을수록 유통업체의 제조업체와의 관계결속 정도는 낮아질 것이다" 로서 이 역시 $p<0.05$수준에서 유의한 것으로 판명되어 제조업체의 강압성 정도가 유통업체의 대응 방침에 큰 영향을 미치는 것으로 드러났다.

V. 결론 및 토의

검증을 통하여 도출된 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 제조업체의 기회주의에 대비하기 위한 안전장치로서 상쇄투자는 매출 성과에 영향을 미치지 못하는 것으로 드러났으나 관계결속의 경우는 그 정도에 따라 제조업체로부터 많은 혜택을 얻을 수 있음이 나타났다. 또한 상쇄투자와 관계결속의 경우 서로 역의 관계를 갖고 있음이 드러났다.

둘째, 유통업체가 제조업체와의 거래 관계에 투자한 거래 특유자산이 많을수록 유통업체는 예상되는 제조업체의 기회주의에 대한 안전장치로서 고객 관계에 상쇄투자를 시도하는 것은 기각되었으며, 관계결속의 경우도 배타적 지역 독점권 제공 여부가 큰 영향을 미치지는 못하는 것으로 나타났다.

셋째, 제조업체의 강압적 파워 원천의 빈번한 행사는 따라서 예상되는 제조업체의 기회주의에 대한 대비책으로 유통업체들의 상쇄투자를 자극시키는 것으로 나타났으며, 관계결속에 있어서는 음의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

넷째, 제조업체의 공정성에 관한 명성은 제조업체와 계약관계를 맺고 있는 유통업체들이 매우 장기적인 관계지속기간을 가진 것으로 나타났으며, 따라서 제조업체의 공정성은 유통업체와의 관계에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이것은 과거의 관계지속기간으로 형성된 제조업체와 유통업체간의 관계가 미래에서도 장기적으로 일어날 것이라는 기대가 형성되어 제조업체의 공정성에 큰 관심을 보이지 않는 것으로 보인다.

본 연구 결과는 다음과 같은 이론적 시사점을 제시하고 있다.

첫째, 자산 특유성 등의 거래 비용변수에 경로파워 이론 및 유통업체의 공정성에 관한 명성 변수를 포괄함으로써 유통경로 구성원의 행동에 관한 설명력을 향상시켰다. 실증 분석 결과 상쇄투자와의 관계에서 경로파워 변수로 설명된 가설은 채택되었을 뿐만 아니라 높은 설명력을 보인 반면, 거래 비용 변수는 지지되지 못하여 유통업체의 상쇄투자를 설명함에 있어 경로 파워 변수 즉, 행동론적 변수의 우위가 나타났다. 이러한 결과는 비용이나 기능적 차별화를 강조하는 미시경제적 접근법과 파워, 갈등 등의 현상을 중점적인 연구대상으로 삼는 행동론적 접근법을 통합하여 내부 정치경제를 이루는 요소와 외부 정치경제를 이루는 요소간의 상호작용으로 유통 시스템을 설명하는 Stern, Reve and Arndt의 정치경제 패러다임의 논리와 상통하는 결과로 보여진다.

둘째, 기존의 거래 비용 연구를 확장하여 제조업체의 기회주의에 대한 안전 장치로서 상쇄투자를 종속변수로 설정하여 분석함으로써 거래 비용

이론의 확장을 도모하여 수익 침해 가능성에 봉착한 유통업체들에게 전략적 안목을 제공하였다. 자원 가용 능력이 부족한 중소 유통업체는 전통적 거래 비용이론에서 권고하는 거래특유자산에 대한 보호장치인 수직적 통합이 불가능하기 때문에 이러한 한계를 극복하는 개념으로 상쇄투자 즉, 중소 유통업체의 소비자와의 관계를 공고히 하는 다양한 마케팅 활동을 수행함으로써 수직적 통합을 대신할 수 있다는 것에 관한 실증 연구결과를 제시하였다.

셋째, 위에서 제시한 상쇄투자의 개념뿐만 아니라 관계결속의 개념도 본 분석에 함께 포함시킴으로서 실제로 어떠한 측면의 전략이 더욱 효과적이었는지 아울러 검증하였으며, 이는 이 두 요인을 별개로 하여 이루어진 지금까지의 연구들과 차별성을 부여할 수 있다는 점에서 큰 연구의 의의를 갖는다고 할 수 있다.

넷째, 제조업체의 강압적 파워의 행사는 유통업체의 상쇄투자와 관계결속에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 제조업체가 강압적인 파워를 행사할수록 유통업체는 상쇄투자를 많이 하게 되며, 반대로 제조업체가 강압적인 파워를 행사하지 않으면 유통업체는 관계결속을 추구하여 혜택을 더 많이 받을 수 있는 것으로 나타났다. 즉, 강압적 파워의 행사 여부는 유통경로 상에서 주요한 역할을 하는 변수임이 드러났는데 이 결과는 행사되는 파워의 유형과 상쇄투자 및 관계결속간의 관계에 대한 앞으로의 연구에 방향을 제시할 수 있다고 본다.

이상의 결론에 부가하여 본 연구는 산업별 경로 환경의 특이성, 조사 대상의 제한성 등에 기인해 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 시간과 비용의 제한으로 설문 응답을 대리점과 정유사 양측에서 얻지 못하고 대리점 일방으로부터 자료를 수집하였을 뿐만 아니라 단일 핵심 응답자(single key informant)에게만 설문에 응답케 함으로써 연구 결과가 대리점의 견해 또는 특정인의 편의가 반영될 리스크를 가질 수 있다.

둘째, 표본 대상 기업이 정유 산업으로 한정되어 다른 산업의 유통경로에 본 연구결과를 획일적으로 적용하는 데 제약이 있어 연구 결과의 일반화에 한계가 있다.

셋째, 타당성 확보를 위해 선행 연구에서 타당성이 입증된 항목을 약간의 수정을 통해 본 연구의 표본 산업에 적용하다보니 구성 개념의 척도가 정교하지 못한 문제가 있다.

참 고 문 헌

〈국내문헌〉

김기찬 (1994), "기업간 관계의 형성 배경과 형성 요인: 자동차 산업을 중심으로," 경영논집, 제 28 권, 제 1, 2 호, 서울대 경영연구소, pp. 163-185.

오세조, 임영균, 박종희, 이승창 (1995), "유통 경로의 결정 요인에 관한 연구," 마케팅 연구, 제 10 권, 제 1 호, 한국 마케팅 학회, pp. 91-106.

임영균 (1990), "환경적 불확실성이 경로 구성원간의 힘의 원천 및 몰입에 미치는 영향," 경영학연구, 제19권, 제2호, pp. 15-46.

〈외국문헌〉

Anderson, Erin and Barton A. Weitz (1986), "Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity," *Sloan Management Review*, Vol. 27(Spring),

No. 3, pp. 3-19.

Anderson, Erin and Barton A. Weitz (1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, *Journal of Marketing Research*, Vol. 29(February), pp. 18-34.

Anderson, James C. and James A. Narus (1990), "A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, Vol. 54(January), pp. 44.

Assael, Henry (1968), "The Political Role of Trade Associations in Distributive Conflict Resolution," *Journal of Marketing*, Vol. 32(April), pp. 21-28.

Bentler, P. M (1980), "Multivariate analysis with latent variable: Causal Modeling", *Annual Review of Psychology*, Vol. 31, pp. 419-456.

Bentler, P. M and C. Chiu. (1987), "Practical Issues in Structural Modeling", *Sociological methods & Research*, Vol. 16, pp. 78-117.

Boyle, B., F. Robert Dwyer, Robert A. Robicheaux and James T. Simpson (1992), "Influence Strategies in Marketing Channels : Measures and Use in Different Relationship Structures," *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (November), pp. 462-473.

Churchill, Gibert A., Jr and George John (1983), "A note on the specification of measurement models in structural equation models," paper presented at the winter educator's conference on research methods and casual modeling in marketing.

Doney, P. M. and J. P. Cannon(1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.61(April), pp.35-51.

Emerson, Richard M. (1962), "Power Dependence Relations," *American Sociological Review*, Vol. 27(February), pp. 31-41.

Fein, Adam J. and Erin Anderson (1997), "Patterns of Credible Commitments: Territory and Brand Selectivity in Industrial Distribution Channels," *Journal of Marketing*, Vol. 61(April), pp. 19-34.

Frazier, Gary L. and Kersi D. Antia (1995), "Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 321-326.

Ganesan, Shankar (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 58(April), pp. 1-19.

Gaski, John F. (1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, Vol. 48 (Summer), pp. 25-26.

Heide, Jan B. (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, Vol. 58(January), pp. 71-85.

Heide, Jan B. and George John (1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 56(April), pp. 32-44.

John, George (1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a

Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 21(August), pp. 278-289.

John, George and Barton A. Weitz (1988), "Forward Integration into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis," *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 4, No. 2, pp. 337-355.

Kelin, Benjamin and Keith B. Leffler (1981), "The Role of Markets Contracts in Assuring Contractual Performance," *Journal of Political Economy*, Vol. 89 (No. 4), pp. 616-617.

Klein, Saul , Gary L. Frazier and Victor J. Roth (1990), "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets," *Journal of Marketing Research*, Vol. 27(May), pp. 196-208.

Mohr, Jakki and John R. Nevin (1990), "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective," *Journal of Marketing*, Vol. 54(No. 9), pp. 22-37.

Noodewier, Thomas G., George John and John R. Nevin (1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vender Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 54(October), pp. 80-93.

Phillips, Lynn W. (1981), "Assessing Measurement Error in Key Informant Reports: A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing," *Journal of Marketing Research*, Vol. 18(November), pp. 395-415.

Robicheaux, Robert and James Coleman (1994), "The Structure of Marketing Channel Relationship," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22(No. 1), pp. 38-51.

Schelling, Thomas C. (1960), *The Strategy of Conflict. Cambridge, MA*, Harvard University Press.

Skinner, Steven J. and Joseph P. Guiltinan (1985), "Perceptions of Channel Control," *Journal of Retailing*, Vol. 61(Winter), No. 4, pp. 65-81.

Telser, Lester G. (1980), "A Theory of Self-Enforcing Contracts," *Journal of Business*, Vol. 53 (January), pp. 25.

Williamson, Oliver E. (1985), *The Economic Institution of Capitalism*, The Free Press, Macmillan, NY, pp. 18-23.

Williamson, Oliver E. (1975), *Markets and Hierachies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press.

An Empirical Study on the Performance of the Medium-Sized Distributor's Offsetting Investment and Relationship Commitment with Large-sized Manufacturing Firm in the Marketing Channel.

Su-Dong, Lee
Young-Gyoun, Lee

Abstract

This study aims to provide distributors with several implications on the channel strategy by testing factors which influence on the offsetting investment. Medium-sized distributor facing a relatively inferior power can cause profit vulnerability from large manufacurer's opportunistic behaviors. At the same time, we tested the relationship commitment to the relation with manufacturer as another alternative strategy taken by medium-sized distributer.

For this research, samples from dealers in oil-petroleum refinery industry were selected and the data was collected using mail survey. The data was analyzed utilizing validity test, reliability test, factor analysis, correlation analysis and LISREL.

The major analyzed results are as follows:

First, the offsetting investment for preventing loss from manufacturer's opportunism didn't affect medium-sized distributor's sales empirically.

Second, the hypothesis that the more the medium-sized distributor's transaction specific assets which they invest in the transactional relationship with manufacturer, the more the safeguard against the expected opportunism of manufacturer was not supported by the results.

Third, the more use of coercive power by the manufacturer, the more increase in the perception of expected opportunism of manufacturer by the medium-sized distributor, it make stimulates offsetting investment as safeguard by medium-sized distributor and it has negative effect on developing commitment.

Finally, the large manufacturers dealing with a medium-sized distributor firm which had a reputation on fairness didn't make offsetting investment as a response for distributor's opportunism.