

우리 나라 공급업체의 유통경로구성원 성과 측정

김 종 훈 *
한 장 희**

이 연구는 공급업체의 입장에서 유통경로구성원 성과를 평가하기 위해 Kumar, Stern, and Achrol(1992)이 개발하여 제시한 척도의 일반화 가능성을 조사하고자 하였다. 먼저 그들의 성과측정척도를 원형 그대로 활용 가능한 지 검토하였는데, 자료분석 결과 척도에 대한 상당한 수정이 불가피한 것으로 판단되었다. 그들의 척도는 미국과 캐나다 지역의 다품목 혹은 복수상표를 취급하는 독립적 중간상 네트워크를 대상으로 수집한 자료를 토대로 하여 개발된 것으로서 본 연구에서와 같은 우리 나라의 전속적 전문 대리점형 중간상 네트워크 상황에 그대로 활용하기는 어려운 것으로 보였다.

이에 따라 Kumar 등의 척도를 수정한 새로운 최종적인 성과측정척도를 개발하기로 하였다. 다만 그 척도의 신뢰성, 타당성 평가절차는 그들이 사용한 과정을 그대로 따르면서, 자료를 분석하였다. 그 결과, Kumar 등이 제시한 7개 측면 각각을 3개 항목씩으로 측정하는 21개 항목 성과 측정척도 대신, 재무적 성과(financial performance), 행위적 성과(behavioral performance), 중간상의 능력(competence) 등 3개 측면 각각을 5개 항목씩으로 측정하는 15개 항목으로 구성된 척도가 이 연구에서 설정한 상황에는 더 적합한 것으로 나타났다.

1. 서 론

적절한 성과 평가 시스템이 없다면, 유통경로 구성원들을 효과적으로 관리할 수 없다. 유통경로를 성공적으로 관리하기 위해서는 경로구성원들의 성과를 평가하기 위한 적절한 방법이 마련되어야 한다(Kumar, Stern, & Achrol 1992). 유통분야의 국내외 주요 교과서들 모두가 유통경

로 구성원의 성과 평가를 중요한 주제의 하나로 다루고 있다는 사실을 보더라도(e.g., 안광호, 임영균 1998; 오세조 1996; Berman 1996; Bowersox & Cooper 1992; Rosenbloom 1995; Stern, El-Ansary, & Coughlan 1996), 이는 명백하다.

그럼에도 불구하고 유통경로구성원 성과의 체계적 측정을 위한 연구 노력은 지금까지 아주 제한적인 범위에서 진행되어 왔다. 대부분의 연

* 인천대학교 경영학과 부교수

** 전남대학교 경영학부 부교수

*** 본 연구는 1996년도 인천대학교 연구비 지원에 의해 수행되었음.

구들은 아예 유통경로구성원의 성과가 의미하는 개념적 영역을 명확히 제시하지 않고 있으며, 개념적 정의를 제시한 소수의 연구들도 각각 상이한 해석을 적용하고 있다. 그 결과 유통경로구성원 성과의 실제 측정에 매우 다양하고 상황 의존적인 지표와 척도들이 사용되어 왔다. 측정척도의 신뢰성과 타당성에 대한 평가의 체계성도 매우 제한적일 수밖에 없었다. 유통경로구성원 성과의 평가와 측정이 개념적 정의와 실증적 방법론상의 혼란에서 벗어나지 못하고 있는 것이다. 이러한 상황은 유통경로구성원 성과를 주요 구성변수로 포함하는 연구들의 분석 결과의 타당성에 대해서도 심각한 의문을 제기하고 있다(Kumar et al. 1992).

유통경로구성원의 성과는 유통경로를 누구의 입장에서 이해하느냐에 따라 크게 두 가지 의미로 해석할 수 있다. 공급업체의 입장에서 보면 거래상대방인 중간상의 성과를, 중간상 또는 구매자의 입장에서 보면 공급업체와의 거래관계가 제공하는 보상적 성과를 의미하는 것이다. Brown(1979), Gaski(1985), Kumar et al.(1992) 등은 공급업체의 입장에서 경로구성원의 성과 측정을 연구한 반면, Frazier(1983), Frazier, Gill 및 Kale(1989), Heide와 John(1988), Noordewier, John 및 Nevin(1990) 등은 구매자의 입장에서 연구하였다.

이 연구는 Kumar, Stern 및 Achrol(1992)이 공급업체의 입장에서 경로구성원 성과를 측정하기 위해 체계적으로 개발하고 그 품질을 평가한 척도를 우리나라에 적용할 수 있는지의 여부를 검토한 반복조사(replication)이다. 유통경로구성원의 성과 평가를 위한 국내의 연구도 위에 지적한 개별연구 특수적인 상황을 벗어나지 못하고 있다. 따라서 Kumar 등이 체계적으로 개발한 척도를 그대로 적용할 수 있다면, 향후 구성원 성과

를 주요 변수로 포함하는 유통경로 분야 연구의 타당성을 크게 높일 수 있을 것이다.

반복연구는 마케팅을 포함한 사회과학의 발전을 위한 필수적인 요소로 강력하게 권장되어 왔다(e.g., Sawyer & Peter 1983). 더구나 미국에서 수집한 표본을 이용하여 품질 평가가 이루어진 척도를 우리나라에 적용하기 위해서는, 사전에 일반화 가능성을 검토해 보는 것이 당연하다.

Kumar et al.(1992)은 Parsons(1959)의 사회행동이론(social action theory)에 바탕을 둔 Quinn과 Rohrbaugh(1983)의 성과에 대한 개념적 정의를 이용하고 있다. Parsons의 이론은 사회시스템이론(social systems theory)의 하나로서, 사회시스템이 해결해야 하는 문제들이 사회 구조와 행동을 결정한다고 주장한다(Wilson 1983, pp. 84-85). Parsons는 사회시스템이 해결해야 하는 문제들을 외부-내부, 단기-장기(혹은 수단적-최종적)의 두 차원을 이용하여 적응(adaptation), 목표달성(goal-attainment), 패턴유지(pattern-maintenance), 통합(integration)의 네 가지로 구분하고 있다. 사회시스템의 존속을 위해서는 이 네 가지 문제가 모두 해결되어야 하지만, 사회시스템마다 보다 중요하게 고려하는 문제들은 차이가 있기 마련이다. 이러한 이유에서 Kumar 등이 개발한 척도를 우리나라에서 사용하기 위해서는 그 일반화 가능성이 검증될 필요가 있다.

먼저 Kumar 등(1992)이 유통경로구성원 성과 측정척도를 개발하는 데 사용한 개념적 틀을 간략하게 검토한 다음, 우리나라 특정 제조업체를 대상으로 수집한 자료를 이용하여 이들이 제시한 척도가 갖는 요인구조의 안정성을 평가하고, 이 연구에서 수정된 새로운 최종적인 성과측정척도의 단일차원성, 신뢰도 및 타당성을 평가한다. 마지막으로 이 반복연구의 결과가 의미하는 바를 논의한다.

II. 개념적 틀

Kumar 등(1992)은 공급업체가 중간상과의 관계를 통해 자신들의 목적을 달성하기 위해서 유통경로를 구축하기 때문에, 중간상 평가 기준은 공급업체의 목표 달성에 대한 이들의 공헌 정도를 반영해야 한다고 주장한다. 이들은 유통경로를 하나의 조직으로 간주하고, 공급업체의 유통경로구성원 성과 평가는 조직유효성(organizational effectiveness)을 기준으로 이루어져야 한다고 보고 있다. Quinn과 Rohrbaugh(1983)의 네 가지 분류방식에 기초하여 <표 1>과 같이 여덟 가지 측면을 포함하는 유통경로구성원 성과 평가를 위한 개념적 틀을 제시하고 있다.

<표 1> 유통경로구성원 평가를 위한 개념적 틀

조직유효성 모형	공급업체의 목적	중간상 성과 (공헌도) 측면
합리적 목표 모형	효율성 생산성	이익공헌도 매출공헌도
인간관계 모형	인적자원 개발	중간상의 능력
내부과정 모형	안정성 통제	중간상의 충성도 중간상의 순응성
개방시스템 모형	성장 적응 대외적 정당성	성장공헌도 중간상의 적응성 고객만족 공헌도

자료원: Kumar et al.(1992, p. 241) 수정 인용.

합리적 목표 모형(rational goal model)은 조직 내의 합리적 의사결정자의 역할을 강조하고, 조직을 기계와 같은 구조로 이해하면서, 주된 조직 목표로서 생산성(productivity)과 효율성(efficiency)을 강조하는 것이다. Kumar 등은 유통경로구성원의 효율성을 중간상의 이익 기여도(contribution

to profits), 즉 공급업체가 특정 중간상에 투여한 노력과 투자에 비하여 중간상이 공급업체를 위해 창출해내는 이익의 크기로 평가할 수 있으며, 생산성은 매출 기여도(contribution to sales), 즉 중간상이 공급업체를 위해 창출해내는 매출실적으로 판단할 수 있다고 주장한다.

인간관계 모형(human relations model)은 조직을 단순히 특정의 산출 목표를 달성하기 위한 수단으로 보는 합리적 목표 모형의 견해 이상으로 조직을 해석하고 있다. 인간관계 모형은 조직원들을 자신의 개인적 이해보다 훨씬 강력한 조직몰입과 충성심을 가진 사회적 집단 구성원으로 인식하면서, 조직구성원들의 응집력과 사기 함양을 통한 인적자원의 개발을 주된 조직목표로 간주하고 있다. Kumar 등은 유통경로구성원의 자원개발 정도를 능력(reseller competence), 즉 중간상 경영자들의 관리능력, 감독능력 및 전략적 능력과 중간상 판매원들의 공급업체 제품에 대한 경험 및 지식의 정도로 평가할 수 있다고 본다.

한편 내부과정 모형(internal process model)은 조직이 상호의존적인 부분들로 구성된 복잡한 유기적 조합이라는 사실을 강조하면서, 조직의 안정(stability)과 통제(control)를 주된 조직목표로 보고 있다. Kumar 등은 유통경로 시스템의 안정과 통제를 성취하기 위해서는 공급업체에 대한 중간상의 충성도(reseller loyalty)와 공급업체의 마케팅 전략, 유통경로 정책, 프로그램에 대한 중간상의 순응성(reseller compliance)이 확보되어야 한다고 주장한다.

개방시스템 모형(open system model)은 조직과 조직을 둘러싼 외부환경과의 상호작용을 강조하면서, 유연성(flexibility)을 수단으로 한 성장(growth)과 외부로부터의 지원(external supports)의 확보를 조직의 주요 목표로 간주한다. 여기서 Kumar 등은 조직의 유연성 자체가 조직유효성을

나타내주는 지표이기 때문에 유연성에 따른 적응성(adaptation) 그 자체를 목표로 포함시켜야 한다고 주장한다. 즉, 성장, 대외적 정당성(external legitimacy), 적응성이 유통경로 유효성의 평가 기준이 되어야 한다고 말한다. 성장목표의 유효성은 중간상의 성장기여도(contribution to growth), 즉 공급업체를 위해 그 중간상이 창출해내는 매출 증가로 평가할 수 있다고 본다. 대외적 정당성이라는 유통경로 목표는 고객만족(customer satisfaction) 공헌도, 즉 중간상이 공급업체의 최종고객들에게 제공하는 서비스의 수준과 품질로 평가할 수 있다고 주장한다. 아울러 유통경로의 적응성은 중간상의 적응성(reseller adaptation), 즉 중간상이 상황의 변화에 따라 공급업체의 제품에 대한 마케팅 활동을 탄력적으로 전개하는 정도로써 평가할 수 있다고 본다.

이상의 네 가지 조직유형성 이론 모형들에 대하여 Kumar 등은 Quinn과 Rohrbaugh(1983)와 마찬가지로 이들 이론 모형들이 “경쟁적 가치기준들(competitive values)”을 내포하고 있음에도 불구하고 그 기준들을 종합적으로 고려하여 조직 유효성을 평가해야 한다고 주장하고 있다. 서론에서 밝힌 것처럼 Quinn 등의 모델은 사회시스템의 존속을 위해서는 적응, 목표달성, 패턴유지, 통합의 네 가지 기능이 필수적이라고 하는 Parsons (1959)의 사회행동이론(social action theory)에 바탕을 두고 있는데, Kumar 등은 합리적 목표 모형이 제시하는 효율성 및 생산성을 목표달성 기능, 인관관계 모형의 인적자원 개발을 패턴유지 기능, 내부과정 모형의 안정성과 통제를 통합 기능, 그리고 개방시스템 모형이 제시하는 성장, 적응, 대외적 정당성을 적응 기능과 연결시켜, 유통경로 조직의 유지를 위해 필수적인 성과 측면으로 이해할 수 있다고 설명하고 있다. Kumar 등은 아울러 이들 네 가지 모형 및 유통경로구성

원의 성과 평가를 위한 여덟 가지 공헌도 측면들 사이에는 동시에 달성하기 어려운 본질적인 모순이 내포되어 있지만 그것은 어디까지나 중심화경향(central tendency)의 차이이며 상당한 정도의 공통분모도 존재한다고 강조하고 있다. 더구나 Parsons가 사회시스템의 균형과 지속이 유지되면 위의 네 가지 필수기능이 모두 충족되어야 한다고 본 것처럼 유통경로시스템 유효성의 판단을 위해서는 <표 1>에 나타난 여덟 가지 성과 기준이 모두 고려되어야 한다고 Kumar 등은 말하고 있다.

결국 Kumar 등의 주장을 요약해보면, 효과적인 유통경로시스템이란 중간상들이 이익과 매출 증가에 기여하여 그 효율성과 생산성이 달성되는 시스템, 유능한 중간상들이 확보되어 그 패턴이 유지될 수 있는 시스템, 중간상의 충성과 순응성이 확보되어 안정과 통제를 통한 구성단위들의 결속과 통합이 이루어지는 시스템, 성장과 대외적 정당성을 통하여 외부환경의 변화에 지속적으로 적응할 수 있는 시스템이라는 것이다. 따라서 유통경로 시스템의 유효성을 평가하기 위해서는 이들 “경쟁적 가치기준들(competitive values)”을 종합적으로 사용해야 한다는 것이다.

III. 연구방법

1. Kumar 등의 연구결과

앞에서 밝힌 것처럼 이 연구는 Kumar 등 (1992)이 개발한 유통경로구성원 성과 측정 척도가 우리 나라에서도 그대로 활용될 수 있는지의 여부를 평가하는 데 목적이 있다. 이 연구의 조사설계의 타당성을 입증하기 위해서는 먼저 Kumar 등이 사용한 연구방법과 연구결과를 간

단히 살펴볼 필요가 있다.

Kumar 등은 미국과 캐나다에 5,000여개의 딜러로 구성된 네트워크를 가진 자동차 임대회사를 대상으로 획득한 표본자료에 대한 확증적 요인분석과 항목-총점간 상관관계분석을 통해, 중간상의 충성도 측면을 제외한 일곱 가지 성과 측면 각각을 3개 항목씩으로 측정하는 성과 척도를 개발하였다. 이 회사의 딜러들은 자동차 임대업외에 다른 상품이나 서비스를 취급하지 않, 자동차 임대업은 이 회사만을 대리하며 자동차에 대한 소유권은 취득하지 않는 독립적인 대리점형 중간상들이다.

Kumar 등은 첫 번째 회사의 표본자료를 이용하여 개발한 성과 측정 척도의 일반화 가능성을 또 다른 회사에서 얻은 표본자료를 활용하여 입증하였다. 이 두 번째 회사는 *Fortune*誌의 500대 다국적기업으로 선정된 회사의 사업부로서, 이동전화기를 생산하여 1,000개 정도의 재판매업자를 통해 판매하고 있다. 재판매업자는 대체로 3~10명의 종업원을 두고 소유주가 직접 운영하는 소규모 서비스 및 판매회사들로서, 이 회사의 제품과 경쟁하는 상품 및 부속품을 함께 취급하고 있다. 재판매업자들은 상품의 소유권을 획득하여 판매하는 상인형 중간상들이지만, 재판매가격은 이 회사의 권장가격을 유지하고 있다.

Kumar 등은 자료수집에 눈덩이만들기(snowballing) 방식과 이중의 전문적 정보원(double informants) 방식을 사용하였다. 전자는 핵심적인 전문정보원을 찾아내기 위해, 예비적으로 선정한 정보원들로부터 시작하여 더 정확한 정보를 가진 사람을 지적하도록 하는 과정을 반복함으로써 가장 전문적인 정보원을 파악하는 방법이다. 후자는 동일한 중간상에 대해 복수의 전문정보원으로부터 자료를 수집하는 방법이다.

두 정보원의 평가가 심각한 차이를 보이는 경우에는 서로 대면하여 이견을 좁히도록 유도하고, 차이가 심하지 않으면 양자의 평가를 평균한 값을 측정치로 활용하였다.

Kumar 등은 두 회사의 경영자들에게 척도를 구성하는 여덟 가지 차원들의 상대적 중요성을 설문조사하고, 차원별로 이 중요성을 가중치로 사용한 경우와 동일한 가중치를 사용한 경우를 비교하였으나 큰 차이를 발견하지 못하였다. 그 결과 이들은 차원별로 동일한 가중치를 사용한 척도를 최종안으로 제시하고 있다.

Kumar 등은 개발한 성과척도의 집중타당성을 평가하기 위해, 과거의 실적자료를 수집하고 상관분석을 실시하였다. 조사대상이 된 회사들이 딜러들에 대한 실적자료를 거의 갖추고 있지 않았을 뿐만 아니라, 수집한 실적자료와 개발된 척도 사이의 상관관계도 매우 낮게 나타났다.

2. 표본선정과 자료수집방법

이 연구에서는 우리나라 A자동차 회사의 딜러망을 조사대상으로 하였다. 이 회사에는 340여 개의 딜러들이 판매활동을 전개하고 있다. 딜러들은 오직 A회사의 자동차만을 판매하고 있으며, 판매하는 자동차에 대한 소유권을 획득하지 않는 대리점형 독립 중간상들이다. 재판매가격은 A회사의 권장가격을 유지하고 있다. Kumar 등이 활용한 조사대상과 달리, 경쟁상품을 취급하지 않을 뿐만 아니라 자동차 외의 다른 상품도 취급하지 않는 전속적 전문 대리점형 중간상이라는 특징을 가지고 있다. 미국이나 캐나다가 아닌 우리나라에서 활동하는 일국적기업을 대상으로 한 조사라는 점 외에, Kumar 등과 다른 형태의 딜러망을 대상으로 하여 그들의 성과 척도의 일반화 가능성을 검증하고 있는 것이다.

A회사가 지각하는 이들 딜러들의 A사 유통시스템에 대한 공헌도를 측정하기 위하여, A회사 직원인 300명의 영업소장 혹은 경력사원들을 대상으로 면접원을 통한 설문지 조사 방식을 통해 자료를 수집하였다. Kumar 등이 사용한 눈덩이 만들기 방식을 사용하지는 않았지만, 각 응답자에게 스스로 가장 정확하게 판단할 수 있다고 생각하는 딜러의 성과를 평가하도록 하여 정보원의 전문성을 확보하였다. 평가할 대상을 응답자 스스로 선정하게 함으로써, Kumar 등이 사용한 이중의 정보원 방식을 채택할 수 없었다. 1998년 3월부터 5월까지 3개월에 걸친 자료수집의 결과, 최종적으로 모두 173개의 유효한 설문지가 회수되어 57.7%의 응답률을 보였다. 이 가운데 동일한 딜러에 대해 응답한 설문지는 하나도 없었다. 따라서 정보원들 사이의 의견 일치 정도를 사후적으로도 평가할 수 없었다.

한편 이들 딜러에 대한 객관적 자료의 확보는 실질적으로 불가능하였다. 그 이유는 조사시점에서 A회사가 독립 딜러제를 도입한 지는 약 3년 정도로서 이들에 대한 자세한 과거 실적자료가 제대로 구비되어 있지 않았으며, 딜러를 통한 판매실적과 같은 간단한 자료마저도 회사의 보안 우려 때문에 입수하기가 어려웠다.

3. 측정척도

설문조사에 사용한 경로구성원 성과의 구성측면별 측정척도는 Kumar 등(1992)이 사용한 항목들을 가급적 원형 그대로 사용하였으며, 최대한 이들의 원문 내용에 충실하도록 번역하였다(구체적 항목 내용들은 <부록> 참조). 일차적으로 준비한 설문지는 두 명의 박사과정 대학원생 및 A자동차회사의 딜러관리업무 담당 관리직 간부사원으로 하여금 번역 내용의 원문 충실성과 의미

명확성을 사전 검토하였다. 그 결과 의미의 모호함을 피하기 위해, 부분적으로 약간의 내용 수정이 불가피하였다. 또한 항목별로 이중적 의미(double-barrelled)로 해석될 수 있는 항목들은 복수의 항목으로 분리하였다. 그 결과 이익공헌도(4), 중간상능력(4), 충성도(4), 순응성(4), 적응성(4), 고객만족도(4)는 Kumar 등의 경우와 마찬가지로이지만, 매출공헌도(5→7), 성장공헌도(5→6)의 경우에는 측정항목의 수가 각각 2, 1개씩 증가하였다.

유통경로구성원 성과를 구성하는 여덟 개 차원의 상대적 중요성은 측정하지 않았다. 위에 제시한 바와 같이 Kumar 등도 경영자가 판단한 차원별 중요성을 가중치로 사용한 경우와 동일한 가중치를 사용한 경우 사이의 차이를 발견하지 못하였다. 더구나 조사대상인 두 회사 모두에서 경영자들 사이의 중요도에 대한 인식의 차이가 매우 큰 것으로 조사되었다(Kumar 등 1992, p. 244의 <Table 2> 참조). 따라서 Kumar 등이 제안한 바와 같이 차원별로 동일한 가중치를 사용하기로 하였다.

구성원 성과의 복합지수척도(composite scale)로는 Kumar 등과 같이 이들 각 측면별 척도(facet scales)의 평균값의 합계를 사용하였다. 이들 척도의 집중타당성(convergent validity)을 평가하기 위한 총괄척도(global scale)도 Kumar 등이 사용한 5개 항목을 원문을 충실하게 번역하여 사용하였다.

이 성과척도의 기준관련타당성(criterion-related validity)을 평가하는 기준으로는 Kumar 등과 같이 중간상 성과와 마이너스의 상관관계를 나타낼 것으로 예상되는 관계이탈성향을 이용하였다. 관계이탈성향을 측정하기 위해 “과거에 우리 회사는 이 딜러와의 사업관계를 단절시킬 것을 심각하게 고려해 본 적이 있습니까?”라는 단일 항목

의 질문을 사용하였다.

법칙타당성(nomological validity)의 평가를 위해서, Kumar 등과 같이, 기존 문헌에서 중간상 성과와 유의적인 상관관계가 있는 것으로 일관되게 보고된 중간상의 영향력(influence)과 공급업체가 갖는 관계만족도(supplier satisfaction), 그리고 공급업체가 느끼는 중간상과의 갈등(conflict)을 사용하였다.

Anderson과 Narus(1990)는 한 경로구성원이 상대방에게 좋은 성과를 제공할수록 상대방에게 큰 영향력을 갖게된다는 사실을 관찰한 바 있다. 이와 비슷한 맥락에서, Anand와 Stern(1985)도 상대방 경로구성원의 성과가 기대수준 이상으로 나타날 경우에 기업들은 그만큼 상대방이 자기 기업을 통제하도록 허용한다는 것을 발견한 바 있다.

또한 Anderson과 Narus(1990)는 상대방의 목표에 대한 공헌도가 클수록 그 유통경로구성원에 대해 상대방이 갖는 전반적 관계만족도가 증가함을 관찰하였다. 이와 비슷하게 Frazier(1983)는 제조업체의 역할성과 수준이 높을수록 딜러가 그 제조업체에 대해 갖는 만족의 수준이 높음을 발견한 바 있다.

그리고, Frazier, Gill, and Kale(1989)은 특정 경로구성원의 역할성과의 수준이 높을수록 상대방 구성원이 인지하는 갈등의 수준이 낮다는 것을 관찰하였다. 이것은 일찍이 Frazier(1983)가 제조업체의 역할성과 수준이 높을수록 중요 문제들에 관한 제조업체의 입장에 대해 딜러가 동의하는 정도가 커지는 경향을 발견한 것과도 일치한다.

이들 중간상 영향력, 관계만족도, 갈등의 측정을 위해서는 역시 Kumar 등의 측정항목을 번역하여 사용하였다. 중간상의 영향력은 4개 항목, 중간상과 공급업체의 갈등은 3개 항목으로 측정

하였으나, 동일한 내용을 긍정과 부정의 형태로 반복해서 설문한 Kumar 등과 달리 관계만족도는 2개 항목만으로 측정하였다.

특정 중간상의 성과는 그 중간상이 처한 환경의 차이에 따라 다르게 나타날 수 있다. Kumar 등은 각 딜러의 영업환경 특성을 측정하여 통제변수로 활용하였다. 이 연구에서도 Kumar 등의 환경특성 측정항목을 번역하여, 경쟁의 치열함, 수요의 역동성, 환경의 풍요성, 다양성 등을 나타내주는 6개의 항목을 사용하였다.

IV. 분석결과

1. Kumar 등의 척도의 일반화 가능성 평가

Kumar 등이 제시한 7개 차원을 측정하는 21개 항목으로 구성된 유통경로구성원 성과평가 척도의 일반화 가능성을 우리 나라의 전속적 전문 대리점형 중간상을 대상으로 수집한 이 연구의 자료를 이용하여 평가하였다. LISREL을 이용하여 확증적 요인분석을 실시한 결과, 전체 모델의 자료 적합도가 매우 좋지 않았다. 자유도 168인 χ^2 값이 777.03으로서, p값이 0에 근사하였다. 또한 GFI가 0.63, AGFI는 0.49, RMR은 0.58, 가장 큰 수정계수(modification index)는 48.04로 나타나, 이 연구의 자료에 대한 Kumar 등의 모델의 적합성은 기각하지 않을 수 없었다.

이에 따라 본 연구에서 수집한 자료를 활용하여 Kumar 등의 척도의 요인구조를 탐험적으로 검토해 보았다. 주성분분석법(principal component method)을 이용하여 초기치를 추정하고, 특성치(eigenvalue)가 1보다 큰 요인들만을 추출한 후, VARIMAX회전법을 사용하였다. 그 결과 7개의 요인 대신에 5개의 요인만이 추출되었으며, 최종

공통값(final communality)은 14.96이었다. 각 항목의 요인별 적재값도 Kumar 등의 요인구조와는 매우 상이한 결과를 보였다.

이러한 분석 결과는 공급업체 입장에서 유통경로구성원의 성과를 측정하는 Kumar 등의 척도를 이 연구의 대상이 된 우리나라의 전속적 전문 대리점형 중간상에 그대로 사용하기 어려움을 보여 주었다. 따라서 Kumar 등이 사용한 척도의 단일차원성, 신뢰성, 타당성 평가절차는 그대로 따르되 이 연구의 상황에 적합한 성과척도는 새롭게 도출해내기로 결정하였다.

2. 단일차원성(unidimensionality)의 평가

먼저 Kumar, Stern 및 Achrol(1992)과 같이 Gerbing과 Anderson(1988)의 제안에 따라 여덟 개의 성과 측면을 상정하고, 이 연구에서 사용한 37개 측정항목에 대해 LISREL 7.12버전을 이용한 확증적 요인분석을 실시하였다. 그 결과는 χ^2 값 2098.58(자유도 601, p값 .000), GFI 0.54, AGFI는 0.46, RMR은 0.65, 가장 큰 수정계수 85.97 등으로 대단히 불만족스러웠다. 따라서 37개 항목에 대한 탐색적 요인분석을 실시하였다. 이 탐색적 요인분석 결과와 함께 우리나라의 경우에는 보다 포괄적이고 종합적인 성과평가가 일반적이라는 전문가적 판단에 근거하여, 이들 평가항목들이 재무적 성과(financial performance), 행위적 성과(behavioral performance), 중간상의 능력(competence)이라는 세 요인을 반영하고 있는 것으로 판단하였다.

이 세 요인을 가정한 후, 탐색적 요인분석에서 각 요인에 가장 큰 적재값을 가진 항목들을 대상으로, Churchill(1979)이 제시한 절차에 따라 먼저 각 요인별로 문항분석을 실행하였다. 그 결과 항목과 총점간의 상관계수가 다른 항목들에 비해

상당히 작고, 그 항목을 포함시키는 경우 Cronbach's alpha 값이 오히려 작아지는 '재무적 성과'인 항목중 한 개를 분석에서 제외시키기로 결정하였다. 나머지 36개 항목들을 한꺼번에 투입하여 탐색적 요인분석을 다시 실시하였다. 주성분분석법(principal component method)을 이용하여 초기치를 추정하고, 특성치(eigenvalue)가 1보다 큰 요인들만을 추출한 후, VARIMAX회전법을 사용하여 3개의 요인이 추출됨을 확인하였다. 이 과정에서 사전에 예상한 요인에 대한 적재값이 .4보다 적거나, 미리 상정하지 않은 요인에 대한 적재값이 .4보다 큰 항목들 9개를 모두 제거하였다.

다음 나머지 27개 항목을 투입하여 처음에 가정한 세 개의 요인을 대상으로 LISREL을 이용하여 확증적 요인분석을 실시하였다. 수정계수(modification indices)를 기준으로 평가하여, 다른 요인에 대한 적재계수를 자유화시킬 필요가 매우 크거나, 측정오차들 사이의 상관관계계수를 자유화시킬 필요가 너무 큰(즉, 처음에 상정하지 않은 다른 요인이 내재되어 있음을 강하게 암시하는) 항목들 12개를 제거하였다. 최종적인 분석에는 재무적 성과, 행위적 성과, 중간상 능력 각각 5개씩 모두 15개의 항목이 사용되었다. '재무적 성과' 요인은 당초의 매출공헌도 항목 3개, 이익공헌도 항목 1개, 성장공헌도 항목 1개로 구성되었으며, '행위적 성과' 요인은 중간상 충성도 항목 2개, 중간상 순응성 항목 2개, 고객만족공헌도 항목 1개로 구성되었다. 한편 '중간상 능력' 요인은 당초의 중간상 능력 항목 3개, 중간상 적응성 2개로 구성되었다. 이들 세 요인 항목들에 대한 측정모델의 부합도는 만족할만한 것으로 나타났으며, 각 요인의 단일차원성도 확보된 것으로 판단하였다(<표 2> 참조).

총괄성과 측정항목들과 법칙타당성 평가를 위

한 중간상 영향력, 관계만족도, 갈등 항목들에 대한 LISREL분석을 통하여 수정계수에 문제가 있는 중간상 영향력의 항목 2개가 제거되었다. 그 결과 총괄적 성과와 중간상 영향력, 관계만족도, 갈등의 단일차원성이 확보된 것으로 나타났다(〈표 2〉 참조).

3. 신뢰도의 평가

각각 5개 항목으로 구성된 재무적 성과, 행위적 성과, 중간상 능력의 측정 척도의 Cronbach's alpha 값은 각각 .924, .907, .913으로 추정되어, 이들 척도의 신뢰도(reliability)는 만족스러운 것으로 나타났다(〈부록〉 참조). 성과복합지수와 총괄성과도 Cronbach's alpha 값이 .934, .948로 높게 나타났다(〈표 5〉 참조). 아울러 법칙타당성 평가를 위한 구성개념인 중간상영향력, 관계만족도, 갈등의 신뢰도 추정치는 .818, .910, .849로 추정되었다.

4. 집중타당성의 평가

각 단면 성과, 총괄성과, 그리고 중간상 영향력, 관계만족도, 갈등 측정척도 모두 집중타당성(convergent validity)을 갖고 있는 것으로 나타났다(〈표 2〉 참조). 이들 세 개의 측정모델에 있어 각 측정변수의 λ 계수는 유의수준 95%에서 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

성과복합지수의 집중타당성은 총괄성과 척도와 의 상관관계로써 판정하였다. 서로 "최대한으로 상이한 방법(maximally different methods)"의 척도로 간주될 수 있는 이들 척도의 상관계수는 .77로 통계적으로 유의성이 있는 것으로 나타나($p < .001$), 집중타당성이 뒷받침된 것으로 볼 수 있다(〈표 3〉 참조).

5. 판별타당성의 평가

측정척도들의 판별타당성(discriminant validity)은 LISREL을 이용하여 평가하였다. 표준화된 phi 값 가운데 가장 큰 것을 1로 고정시킨 측정모델과 이를 자유화한 측정모델간의 카이제곱 차이를 비교하여 판정하였다. 요인별 성과의 경우는 행위적 성과와 중간상 능력의 상관계수가 1로 고정되었고, 법칙타당성에 해당하는 구성개념의 경우 중간상 영향력과 갈등의 상관계수가 1로 고정되었다. 〈표 2〉에 표시된 것처럼, 요인별 성과와 법칙타당성 관련 구성개념 모두 판별타당성을 갖는 것으로 나타났다(자유도 1을 갖는 χ^2 분포를 하는 $\Delta\chi^2$ 가 각각 7.44, 7.07임).

성과복합지수와 총괄성과 측정척도의 판별타당성의 평가에는 Ruckert와 Churchill(1984)이 유통경로구성원 만족 측정척도의 판별타당성 검토를 위해 사용했던 접근방식이 사용되었다. 〈표 4〉에 보면, cell A는 성과복합지수와 총괄성과의 상관계수가 표시되어 있으며, cell B에는 이들 성과 측정척도와 이론적으로 관련성이 있는 것으로 가정된 구성개념들(이탈성향, 중간상 영향력, 관계만족도, 갈등)과 성과 측정척도간의 상관계수가, cell C에는 중간상 성과와 이론적 관련성이 성립되어 있지 않은 다른 변수들(환경변수) 사이의 상관계수가 표시되어 있다. 판별타당성이 성립되려면 다음의 세 가지 조건이 충족되어야 한다. 첫째, cell A의 상관계수들은 cell C의 상관계수들보다 커야한다. 둘째, cell A의 상관계수는 cell B의 상관계수보다 커야한다. 셋째, 중간상 성과 측정척도와 다른 관련 구성개념들과의 상관계수는 일관성 있는 패턴을 보여야 한다(Bagozzi 1981; Ruckert & Churchill 1984).

Cell A의 상관계수는 cell C의 상관계수보다 크므로 첫 번째 조건은 충족되고 있다. 관계만족

도의 경우를 제외하고는 두 번째 조건 또한 대체로 충족되고 있다. 즉, 총괄성과와 관계만족도의 상관계수를 제외하면 cell A의 상관계수가 cell B의 상관계수보다 크다. 또한 성과복합지수와 총괄성과 공히 이탈성향과 같등과는 마이너스의 상관관계, 중간상 영향력과 관계만족도와는 플러스의 상관관계를 보이고 있어 세 번째 조건도 충족되고 있으며, 따라서 성과복합지수와 총괄성과 측정척도의 판별타당성이 있는 것으로 판단할 수 있다.

6. 기준타당성 및 법칙타당성

중간상 성과가 이탈성향과 마이너스의 상관관계를 보인다는 점에서 성과 측정척도의 기준타당성(criterion-related validity)이 입증되었다(〈표 3〉 참조). 한편 법칙타당성(nomological validity)을 평가하기 위해서는 세 개의 요인별 성과 측정척도, 성과복합지수, 총괄성과 측정척도 각각을 외생변수로 하고 중간상 영향력과 같등을 내생변수로 하는 구조방정식 모델들을 LISREL을 이용하여 추정하였다(〈표 5〉 참조). 예상한 것처럼 이들 성과 변수들은 모두 중간상 영향력 및 관계만족도와 플러스의 γ 계수, 같등과는 마이너스의 γ 계수를 보이고 있으며, 또한 모두 통계적 유의성을 나타내고 있다($t \geq 2.0$). 그러나 모델의 부합도는 크게 만족스럽지 못하게 나타나 있다. AGFI가 권장 수용수준인 .9에 미치지 못하고 있으며 카이자승 값도 모두 유의한 것으로 나타났다.

7. 환경변수와의 관계

중간상 성과는 환경의 차이에 따라 달리 나타나고 있다(〈표 4〉 참조). 조사대상 딜러들의 경우 경쟁사 딜러간의 경쟁이 치열할수록, 수요가

다양할수록, 수요의 변화가 격동적일수록, 환경이 풍요할수록, 수요가 성장추세에 있을수록 좋은 성과를 보이고 있다. 이와 같은 경향은 성과복합지수의 경우 더욱 뚜렷이 나타나고 있다.

V. 논의 및 결론

Kumar, Stern 및 Achrol(1992)은 〈표 1〉에 제시된 여덟 개의 중간상 평가기준 중 중간상의 충성도를 제외한 7개의 성과 측면이 존재함을 확인하였다. 그러나 이 연구에서는 유통경로시스템의 유효성에 대한 “경쟁적 가치기준(competitive values)”의 구조가 그보다 훨씬 단순한 재무적 성과, 행위적 성과, 중간상 능력의 3개 요인으로 구성되어 있는 것으로 나타났다. 재무적 성과 요인은 Kumar 등의 매출공헌도, 이익공헌도, 성장공헌도 측면을 포함하며, 행위적 성과 요인은 그들의 중간상 충성도 및 순응성, 고객만족공헌도를, 중간상 능력 요인은 중간상의 능력 및 적응성을 반영하고 있다.

유통경로구성원 성과의 요인구조가 이렇게 Kumar 등의 경우보다 간단한 모습을 나타내고 있는 데에는 세 가지 가능성이 있다. 첫째, 이 자동차회사의 상황이 각 요인(예, 재무적 성과)에 해당하는 세부적 측면들(예, 매출, 이익, 성장)간의 상관관계가 본질적으로 매우 높을 가능성이 다. 둘째, 이 회사의 평가자들이 Kumar 등의 경우보다 각 세부적 성과 측면간의 차이를 민감하게 인지하지 못하고 있을 가능성이 다. 셋째, Kumar 등이 제시한 유통경로구성원 성과 평가 모델 자체가 모든 유통시스템을 대상으로 일반화시킬 수 없을 가능성이 다.

본 연구에서 재무적 성과, 행위적 성과, 중간상 능력의 3개 요인이 확인된 것은 대리이론(agency theory)과 조직이론이 공통적으로 통제 시스템의 종류를 객관적 산출에 기초한 통제와 행위에 기초한 통제로 구분하고 있는 것과 상당히 상응된 결과이다. 대리이론에 따르면 의뢰인(principal)은 대리인(agent)의 객관적 산출(outcomes)을 평가하여 통제하거나 행위(behaviors)를 평가하여 통제하는 대안을 갖는다고 하고 있다(Bergen, Dutta, & Walker 1992; Eisenhardt 1989; Levinthal 1988). 이와 비슷하게 여러 조직이론가들은 조직 구성원을 통제하기 위한 평가기준은 산출과 행위로 구분된다고 이야기하고 있다(Anderson 1990; Eisenhardt 1985; Ouchi 1979). 본 연구에서 확인된 재무적 성과는 바로 대리이론과 조직이론의 산출에 해당하는 것이며, 행위적 성과와 중간상 능력은 이들 이론에서 말하고 있는 행위기준에 해당되는 것이다.

여기서 본 연구의 몇 가지 한계를 밝히고자 한다. 첫째, 성과의 측정이 전적으로 설문지를 이용한 인지 조사에 의존했다는 점이다. 객관적 성과 지표들이 사용되지 않았다. 이에 따라 집중타당성의 평가 결과가 실제보다 다소 과대 평가되었을 가능성이 있는 등 문제의 소지는 있다. 둘째, Kumar 등이 시도한 것처럼 다중의 정보제공자를 사용하지는 못하였다는 점이 또 하나의 한계이다. 한 명의 응답자에 의존하였기 때문에 측정오차가 확대되었을 가능성이 상당히 있다. 셋째, 조사의 시점이 IMF 위기를 맞이한 특수한 상황이었기 때문에 이것이 연구결과에 어떤 식으로라도 영향을 미쳤을 가능성이 있음을 인정하지 않을 수 없다.

그렇지만, 이러한 한계들에도 불구하고 본 연구는 Kumar 등의 유통경로구성원 성과 평가연구

에 대한 성실한 반복조사로서의 이론적 가치와 우리 나라 제조업체들의 유통경로구성원 성과 평가라고 하는 현실 문제에 대한 응용상의 가치를 갖고 있다. 이 연구에서 검토한 중간상 성과 측정척도들(〈부록〉 참조)은 모두 만족할만한 신뢰도와 타당성을 갖고 있는 것으로 평가되었으며, 공급업체가 경로시스템을 구성하고 있는 중간상들의 성과를 평가하는 데 유용하게 사용될 수 있을 것으로 보인다. 단일측면 측정척도들은 중간상의 성과가 어떤 면에서 양호하고 어떤 면에서 부진한 것인지를 진단해내어, 이에 대한 대응책을 강구하는 데 도움이 될 것이다. 한편 중간상 성과를 총체적으로 파악함에 있어서는 이들 요인들을 결합한 성과복합지수를 사용하는 것이 적절할 것이다. 총괄성과 측정척도에 비하여 성과복합지수는 한 기업내의 중간상들에 대한 평가기준을 표준화시키는 데 도움을 줄 수 있다(Kumar, Stern, & Achrol 1992). 통상적으로 중간상들의 평가는 한 사람이 하지 않고 공급업체의 많은 사람들이 실시하기 때문에 성과측정의 표준화는 중요한 문제이다. 또한 중간상들의 행동 변화를 유도하기 위하여 평가 결과를 제시해줄 필요가 있는데, 이때 단일측면 척도를 결합한 성과복합지수의 제공은 이들의 성과 개선 노력의 유도에도 도움이 될 것이다.

〈표 2〉 확증적 요인분석 결과

	집중 타당성 ³⁾	판별 타당성 ⁴⁾	표준화잔차 ≥ 2.58 ⁵⁾	카이제곱 (d.f.)	AGFI	RMR
요인별 성과 (27항목 3요인)	있음	$\Delta x^2 = 8.0$	92/378	1064.39 (321) p = .000	.640	.154
요인별 성과 (15항목 3요인)	있음	$\Delta x^2 = 7.44$	9/120	186.68 (87) p = .000	.836	.077
총괄성과 ¹⁾ (3항목)	있음	해당 없음	0/6	0.00 (0) p = 1.000	1.000	.000
법칙타당성 구성개념 (9항목 3구성개념)	있음	$\Delta x^2 = 3.13$	9/45	112.02 (24) p = .000	.755	.101
법칙타당성 구성개념 ²⁾ (7항목 3구성개념)	있음	$\Delta x^2 = 7.07$	2/28	23.40 (11) p = .016	.907	.057

- 1) 자유도가 0인 모델임. 즉 미지수의 수와 방정식의 수가 같아 수학적으로 해가 구해짐.
- 2) Modification Indices를 근거로 중간상 영향력의 두 항목을 제외하였음.
- 3) λ 의 크기와 t 값으로 판정하였음.
- 4) 판별타당성은 표준화된 phi 가운데 가장 큰 것을 1로 고정시킨 모델과 이를 자유화한 모델 사이의 카이제곱 차이를 비교한 것임. 따라서 자유도는 1임. 요인별 성과의 경우는 행위적 성과와 중간상 능력의 상관계수를 1로 고정하였고, 법칙타당성에 해당하는 구성개념의 경우 중간상 영향력과 갈등의 상관계수를 1로 고정시켰음. 총괄성과는 단일 요인을 가정하고 있으므로 판별타당성을 검토하지 않았음.
- 5) 2.58은 z분포를 가정하고 유의수준 $\alpha = .01$ 에서 파악한 것임. Bagozzi and Yi (1988)는 z분포를 가정하고 유의수준 $\alpha = .05$ 에서 1.96(t분포의 경우 자유도에 따라 다르나 2.0 정도)이라는 기준을 제시하였음.

〈표 3〉 집중타당성 및 판별타당성의 평가

A. 성과지수간의 상관관계			
	성과복합지수	총괄성과	
성과복합지수	1.00		
총괄성과	.76*	1.00	
B. 성과요인간의 상관관계			
	재무적성과	행위적성과	중간상능력
재무적성과	1.00		
행위적성과	.41*	1.00	
중간상능력	.59*	.67*	1.00
C. 법칙타당성의 패턴			
	성과복합지수	총괄성과	
이탈성향	-.68*	-.61*	
영향력	.31*	.35*	
갈등	-.36*	-.24*	
관계만족도	.74*	.87*	

* p < .001

〈표 4〉 판별타당성의 재검토

	성과복합지수	총괄성과
<i>Cell A</i> 성과복합지수 총괄성과	.76***	
<i>Cell B</i> 이탈성향 중간상 영향력 갈등 관계만족도	-.68*** .31*** -.36*** .74***	-.61*** .35*** -.24*** .87***
<i>Cell C</i> 환경변수1 환경변수2 환경변수3 환경변수4 환경변수5 환경변수6	.51*** .40*** .32*** .31*** .36*** .40***	.36*** .13*** .15*** .14*** .07*** .22***

* p < .05

** p < .005

*** p < .0005

〈표 5〉 법칙타당성의 평가

외생변수명	중간상영향력	관계만족도	갈등	χ^2 (d.f.)	AGFI	TD 1,1 고정값
재무적성과	.067 (5.533)	.152 (13.733)	-.038 (-3.021)	34.83 (17) p=.007	.898	.146 ($\alpha = .924$)
행위적성과	.040 (2.619)	.121 (7.246)	-.073 (-5.102)	56.41 (17) p=.000	.843	.178 ($\alpha = .907$)
중간상능력	.063 (6.694)	.152 (9.966)	-.060 (-4.188)	44.13 (17) p=.000	.875	.167 ($\alpha = .913$)
성과 복합지수	.026 (4.888)	.067 (13.568)	-.027 (-5.015)	38.15 (17) p=.002	.885	.128 ($\alpha = .934$)
총괄성과	.087 (5.253)	.236 (19.257)	-.053 (-3.131)	39.40 (17) p=.002	.892	.103 ($\alpha = .948$)

* 외생변수(ξ)가 단 하나의 측정변수만을 가지고 있어서, $\lambda_x = 1$. TD = (1-신뢰도)로 고정하였음. 신뢰도는 Cronbach's alpha의 제곱을 사용하였음. 중간상 영향력 및 갈등과 외생변수 사이의 γ 계수 추정치 밑의 괄호안의 숫자는 t값임.

〈부록〉 측정척도

재무적 성과 (Cronbach's alpha = .924)

(매출공헌도)

- *1. 작년도 이 딜러의 우리 회사 제품 매출액은 이 딜러에 대하여 우리 회사가 설정했던 당초의 목표를 상회한 것이다.
- 2. 작년도 이 딜러의 우리 회사 제품 매출액은 인근 지역의 우리 회사 다른 딜러들의 평균 매출액보다 높은 수준이었다.
- 3. 작년도 이 딜러의 우리 회사 제품 매출액은 딜러 관할지역의 경쟁업체 딜러의 평균 매출액보다 높은 수준이었다.
- *4. 작년도 이 딜러의 우리 회사 제품 매출액은 딜러 관할지역의 경제여건과 경쟁상태를 감안하면 성공적인 수준이었다고 평가할 수 있다.
- 5. 작년도 이 딜러의 우리 회사 제품 매출액은 이 딜러의 규모와 인적·금전적 자원을 고려할 때 최선을 다한 결과라고 볼 수 있다.
- 6. 작년 한해 시장점유율 면에서 보면 이 딜러는 인근의 우리 회사 다른 딜러에 비해시장 장악에 성공적이었다.
- *7. 작년 한해 시장점유율 면에서 보면 이 딜러는 관할지역의 경쟁사 딜러에 비하여 더 성공적으로 시장을 장악하였다.

(이익공헌도)

- *1. 우리 회사가 이 딜러를 운영하는 데 드는 비용은 이 딜러의 우리 회사 자동차 매출액 규모를 고려할 때 합리적인 수준이다.
- 2. 이 딜러는 우리 회사의 다른 딜러에 비하여 회사의 수익성 개선에 보탬이 많이 된다.
- 3. 작년 한해 이 딜러가 실현한 우리 회사 자동

차 매출액은 우리 회사가 이 딜러에게 들인 노력과 시간, 정성을 충분히 보상할만한 수준이었다.

- 4. 이 딜러가 요구하는 것이 너무 많아서 회사의 수익성에 악영향을 미쳤다.

(성장공헌도)

- 1. 지난 수년동안 우리 회사 자동차의 매출을 증대시키는 데 성공적이었다.
- 2. 지난 수년동안 그 매출액 증가율이 인접해 있는 우리 회사의 다른 딜러의 매출액 증가율보다 높은 수준을 보였다.
- *3. 지난 수년동안 그 매출액 증가율이 관할지역의 경쟁사 딜러의 매출액 증가율보다 높은 수준을 유지하였다.
- 4. 향후 수년간 우리 회사 자동차의 매출을 증대시키는 데 성공적일 것이다.
- 5. 향후 수년간 그 매출액 증가율이 인접해 있는 우리 회사의 다른 딜러의 매출액 증가율보다 높은 수준을 보일 것이다.
- 6. 향후 수년간 그 매출액 증가율이 관할지역의 경쟁사 딜러의 매출액 증가율보다 높은 수준을 유지하였다.

행위적 성과 (Cronbach's alpha = .907)

(중간상 충성도)

- 1. 이 딜러는 우리 회사 자동차 판매에 열정적이다.
- *2. 이 딜러는 회사로부터의 아주 특별한 시간과 노력의 투자가 별도로 없더라도 우리 회사에 대해서 줄기찬 애착과 관심을 가지고 있다.
- *3. 이 딜러는 경쟁사의 자동차보다 우리 회사 자동차 판매를 진정으로 좋아하고 있다.
- 4. 이 딜러는 다른 사업활동이 없이 오로지 우

리 회사 자동차 판매에만 모든 시간과 온갖 노력을 기울이고 있다.

(중간상의 순응성)

- *1. 이 딜러는 회사의 판촉활동 등 회사가 주관하는 프로그램에 적극 동참하고 있다.
- 2. 이 딜러는 회사의 방침과 절차에 아주 잘 따른다.
- *3. 이 딜러는 회사와의 계약을 철저히 지킨다.
- 4. 이 딜러는 회사가 보고서 제출을 요구하면 정확히, 그리고 제 시간에 성실하게 제출한다.

(고객만족 공헌도)

- 1. 이 딜러는 고객들을 기쁘게 만들어주고 있다.
- 2. 이 딜러에 대해 고객들이 불평하지 않는다.
- *3. 이 딜러는 제품사용과 관련해 고객에게 문제가 생겼을 때 잘 도와준다.
- 4. 고객이 자동차 구입과 관련하여 궁금해하는 것이 있을 때 이 딜러는 적절한 정보를 제공해줌으로써 고객이 가질 수 있는 우려를 덜어준다.

중간상 능력 (Cronbach's alpha = .913)

- 1. 이 딜러는 자동차사업에 성공할만한 사업 수완을 갖고 있다.
- *2. 이 딜러는 우리 회사 자동차가 갖는 특성/수성에 대해 대단한 지식을 갖고 있다.
- *3. 이 딜러는 경쟁사의 자동차에 대해 풍부한 지식을 갖고 있다.
- *4. 이 딜러는 직원들에게나 사장 스스로 유능한 판매원이 되기 위한 교육, 훈련에 충분한 시간과 돈을 투자하고 있다.
- 5. 이 딜러는 관할지역의 시장추세에 대한 예민한 감각으로 판매전략을 탄력적으로 잘 구사

한다.

- *6. 이 딜러는 우리 회사 자동차에 대해 혁신적인 마케팅, 판매활동을 전개하고 있다.
- *7. 이 딜러는 관할지역의 경쟁사 딜러에 대항하여 훌륭한 경쟁전략을 구사하고 있다.
- 8. 이 딜러는 영업시간의 조정, 종업원 근무시간의 탄력적 운영, 광고 및 판촉활동 등을 통하여 수요의 계절적 변동에 훌륭히 대처하고 있다.

중간상 영향력 (Cronbach's alpha = .818)

- 1. 이 딜러는 그들에 대한 우리 회사의 운영방침에 큰 영향력을 행사하고 있다.
- 2. 우리 회사는 종종 이 딜러의 관할지역에 대한 회사의 마케팅 활동을 계획, 추진함에 있어 이 딜러의 조언을 많이 참조한다.
- *3. 이 딜러가 제안하는 사항에 대하여 회사는 그것을 대부분 수용하는 편이다.
- *4. 우리 회사는 이 딜러의 요구를 대체로 잘 들어준다.

관계만족도 (Cronbach's alpha = .910)

- *1. 우리 회사와 이 딜러의 사업관계는 아주 성공적이었다.
- *2. 귀하의 기대수준과 비교해 볼 때, 그 동안 이 딜러와 우리 회사와의 관계를 어떻게 평가하시겠습니까? (기대수준에 못 미치는 것이었다: 기대수준을 훨씬 상회하는 아주 훌륭한 관계를 유지해왔다)

갈등 (Cronbach's alpha = .849)

- *1. 이 딜러와 회사와의 관계는 긴장된 상태에 있다.

- *2. 많은 문제를 둘러싸고 이 딜러는 회사와 다른 의견을 내세운다.
- *3. 이 딜러에 대한 회사의 운영방식을 둘러싸고 이 딜러는 종종 회사와 충돌할 때가 많다.

환경변수

- *1. 이 딜러와 경쟁사 딜러간의 경쟁은 아주 치열하다
- *2. 경쟁사 딜러들은 변화무쌍한 판매, 판촉 전략을 구사하고 있다.
- *3. 이 지역 고객들이 갖고 있는 우리 회사 자동차에 대한 욕구, 선호도의 내용은 아주 다양하다.
- *4. 이 지역 고객들이 우리 회사 자동차에 대해 갖는 선호의 내용에는 많은 변화가 일어나고 있다.
- *5. 우리 회사 자동차에 대한 이 지역 고객들의 수요는 아주 풍부하다.
- *6. 우리 회사 자동차에 대한 이 지역 고객들의 수요는 성장추세에 있다.

총괄성과 (Cronbach's alpha = .946)

- *1. 작년도 이 딜러의 영업성과를 총체적으로 평가한다면? (A+, A, B+, B, C+, C, D, F)
- *2. 여러 가지 요인을 고려할 때, 작년도 이 딜러의 영업성과는 귀하의 기대수준에 비하여 어떠하였다고 생각하십니까? (기대수준에 전혀 못 미치는 것이었다; 기대수준을 훨씬 상회하는 훌륭한 것이었다)
- *3. 여러 가지 요인들을 종합해 볼 때, 이 딜러가 보인 그 동안의 영업성과는? (더 나쁠 수 없을 만큼 최악의 수준이었다; 더할 수 없이 최고의 수준이었다)

* 최종 분석에 사용된 문항을 표시함.

- 1) 별도의 설명이 있는 경우를 제외하고 모두 7점 리커트형 척도임.

참 고 문 헌

〈국내문헌〉

안광호, 임영균 (1998), 유통경로관리, 문음사.
오세조 (1996), 유통관리, 박영사.

〈외국문헌〉

Anand, Punam and Louis W. Stern (1985), "A Sociopsychological Explanation for Why Channel Members Relinquish Control," *Journal of Marketing Research*, 22 (November), 365-376.

Anderson, James C. and James A. Narus (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Relationships," *Journal of Marketing*, 54 (January), 42-58.

Bagozzi, Richard P. (1981), "Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error: A Comment," *Journal of Marketing Research*, 18 (August), pp. 375-381.

_____ and Youjae Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (Spring), pp. 74-94.

Bergen, Mark, Shantanu Dutta, and Orville C. Walker, Jr. (1992), "Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency

- and Related Theories," *Journal of Marketing*, 56 (July), pp. 1-24.
- Berman, Barry (1996). *Marketing Channels*. New York: John Wiley & Sons.
- Bowersox, Donald J. and M. Bixby Cooper (1992). *Strategic Marketing Channel Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Brown, James R. (1979). "Channel Cooperation: Its Relationship to Channel Performance." in Robert F. Lusch and Paul H. Zinser, eds., *Contemporary Issues in Marketing Channels*, Norman, Oklahoma: Distribution Research Program Center for Economic Management Research, College of Business Administration, The University of Oklahoma, pp. 87-101.
- Churchill, Gilbert A., Jr. (1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs," *Journal of Marketing Research*, 26 (February), p. 64-73.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1985). "Control: Organizational and Economic Approaches," *Management Science*, 31 (February), pp. 134-149.
- _____ (1989), "Agency Theory: An Assessment and Review," *Academy of Management Review*, 14 (1), 57-74.
- Frazier, Gary L. (1983). "On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution," *Journal of Marketing Research*, 20 (May), pp. 158-166.
- Frazier, Gary L., James D. Gill, and Sudir H. Kale (1989). "Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country," *Journal of Marketing*, 53 (January), pp. 50-69.
- Gaski, John F. and John R. Nevin (1985), "The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 22 (May), pp. 130-42.
- Gerbing, David W. and James C. Anderson (1988), "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment," *Journal of Marketing Research*, 25 (May), pp. 186-192.
- Heide, Jan B. and George John (1988), "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, 52 (January), pp. 20-35.
- Kumar, Nirmalya, Louis W. Stern, and Ravi S. Achrol (1992). "Assessing Reseller Performance From the Perspective of the Supplier," *Journal of Marketing Research*, 29 (May), pp. 238-253.
- Levinthal, Daniel (1988). "A Survey of Agency Models of Organizations," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 9, pp. 153-185.
- Noordewier, Thomas G., George John, and John R. Nevin (1990). "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships," *Journal of Marketing*, 4 (October), pp. 80-93.
- Ouchi, William G. (1979), "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms," *Management Science*,

25 (September), pp. 833-848.

Parsons, Talcott (1959), "General Theory in Sociology," in *Sociology Today*. Robert K. Merton, Leonard Broom, and Leonard S. Cottrell, Jr., eds., New York: Basic Books, Inc.

Quinn, Robert E. and John A. Rohrbaugh (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Effectiveness," *Management Science*, 29 (3), pp. 363-377.

Rosenbloom, Bert (1995), *Marketing Channels: A Management View*, fifth edition, Fort Worth, Texas: The Dryden Press.

Ruekert, Robert W. and Gilbert A. Churchill, Jr. (1984), "Reliability and Validity of Alternative Measures of Channel Member Satisfaction," *Journal of Marketing Research*, 21 (May), pp. 226-233.

Sawyer, Alan G. and J. Paul Peter (1983), "The Significance of Statistical Significance Tests in Marketing Research," *Journal of Marketing Research*, 20 (May), 122-133.

Stern, Louis W., Adel I. El-Ansary, and Anne T. Coughlan (1996), *Marketing Channels*, fifth edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

Wilson, John (1983), *Social Theory*, New Jersey: Prentice-Hall.

Suppliers' Measurement of Channel Member Performance in Korea

Jong-hoon, Kim

Jang-Hui, Han

Abstract

This study investigates the general applicability of the measurement scale for assessing channel-member performance from the supplier's view that was proposed by Kumar, Stern, and Achrol (1992). First, we attempted to examine whether the measurement-scale could be used without any change; the results from the initial data-analysis proposed that the scale needed a certain amount of a revision for further utilization. It seemed that the scale needed some adjustment for being applied to this study: their scale was developed with the data collected from the network of independent dealers handling multiple product items or multiple brands in the U.S. and Canada, while the data of this study were provided by a Korean car manufacturer having a dealer network selling and servicing only its own brand without ownership.

Accordingly, we determined that it was necessary to develop a newly finalized performance-measurement scale revising Kumar et al.'s. During the data-analysis process, we followed the procedure for assessing reliability and validity that they used. The re-analysis of the data resulted in a scale of fifteen items measuring three facets--financial performance, behavioral performance, and competence, each of which consisted of five items respectively. This empirically developed scale looked more valid for the situation of this study than the Kumar, Stern, and Achrol's which was composed of twenty-one items measuring seven facets--three items each.