

## 제조업체의 파워원천별 영업정책이 대리점의 판매의지에 미치는 영향에 관한 연구

이한일\* · 박종오\*\*

### <요 약>

본 연구는 제조업체의 파워원천에 나타난 영업정책을 이용하여 지역판매 대리점의 판매의지에 미치는 영향에 관한 연구로써 제조업체와 대리점 간의 상생을 위한 영업정책을 개발하기 위한 것이다.

지역판매 대리점 관점에서의 판매의지란 "제조업체와 지역소매점을 연결하는 유통경로 상에 있는 지역판매 대리점이 제조업체에 대한 신뢰를 바탕으로 제조업체가 공급하는 제품 또는 서비스에 대하여 지역 소매상에 팔고자 하는 일방적인 의지와 사업의 지속여부의 정도를 나타내는 것"을 말한다. 본 연구 결과, 대리점 경영자들은 판매의지가 높고, 월매출액이 높으며 직원이 많은 대리점일수록 그렇지 못한 다른 대리점보다 판매의지가 상대적으로 높게 나타나는 것을 알 수 있었다.

특히 파워원천별 영업정책을 이용한 각각의 가설 검증 결과는 첫째, 보상적 파워로써 점주 관측물의 지원, 영업활동의 지원 등이 판매의지에 유의적인 영향을 나타냈다. 둘째, 강권적 파워 중에서 마진폭 인하, 상대적인 마진폭, 여신한도의 축소 등이 불만의 요소로 작용하여 판매의지에 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타나 가설이 부분적으로 채택되었다.

셋째, 준거적 파워로써 광고지원, 지역독점력 보장, 관련업계 선도자와 거래, 회사에 대한 신뢰 형성에 필요한 영업정책들이 가장 유의한 영향으로 나타났다. 넷째, 전문적 파워인 상품의 적기공급 지연, 본사 영업사원의 상품에 대한 지식 등이 판매의지에는 유의적인 영향관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 대리점의 평균 영업연수가 3년 이상이 약 70%를 차지하고 있어 대리점의 영업스킬이 상당히 수준으로 일상적인 영업정책지원은 만족도와 판매의지에 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다.

핵심주제어 : 파워원천, 영업정책, 만족도, 판매의지

논문접수일: 2010년 7월 22일 수정일: 2010년 8월 17일 게재확정일: 2010년 8월 25일

\* 제1저자, 베스트웨이 경영컨설팅(주) 대표이사, hileeb@bestwaymc.com

\*\* 교신저자, 숭의여자대학 경영과 부교수, dauphine@sewc.ac.kr

## I. 서 론

### 1. 연구의 배경

한국의 유통시장은 1993년의 대형마트 1호점의 개점을 필두로 1997년 유통의 전면 개방으로 이어진 유통환경의 대변화와 함께 발전되어 왔으며, 2006년에는 까르프와 월마트가 한국에서 철수하였고, 국내자본과 매장관리의 과학화로 대형마트의 확장이 가속화되고 있다. 이런 대형마트 시장은 급성장해서 2008년에는 시장규모가 30조원, 2010년에는 약 32조원의 시장규모로 형성이 될 것으로 예상되고 있어 소매업태 중에서 가장 영향력 있는 유통경로로 자리 잡고 있다.

이런 급변하는 유통환경 변화로 인해서, 지역을 중심으로 발전해 온 지역 소형점포는 생존위기를 맞고 있다. 뿐만 아니라 소비자들은 소득향상, 생활방식의 변화 및 구매에 대한 인식의 변화 등으로 전통적인 재래시장이나 주거지 근처 슈퍼마켓 등 지역 소매점 구매에서 벗어나 보다 원거리의 대형할인점의 구매형태로 점차 바뀌어 가고 있다. 또한 대형마트의 꾸준한 성장 및 지역 상권 확산을 위한 SSM의 확대정책 등으로 대형 유통업체의 구매협상력(bargaining power)은 커지고 있는 반면에 제조업체는 점차적으로 약화되고 있다. 그래서 제조업체로서는 회사 경영목표를 달성하기 위해 지역판매거점인 지역 대리점의 역할을 강화시켜 매출 및 이익에 기여하는 의존도를 높이고자 하는 것이 당면 과제이며, 이를 위한 정책을 펼쳐나가고 있다.

이러한 시장 환경변화에 따라 지역을 생존기반으로 하는 소매업체를 연결시키고 있는 지역대리점의 역할은 대리점의 생존차원과 제조업체의 지역 소매점을 통한 매출액의 증대라는 상생의 논리에 따라 더욱 중요시 되고 있다. 그러므로 대리점의 역할은 제조업체의 여러 가지 정책 및 전략의 집합으로 표현되는 파워원천을 이해하고 수용하며 관련정책을 소매업체에 적용시키며, 궁극적으로 소매점들의 판매활동과 최종 소비자들의 반응 결과에 따라 대리점의 판매의지를 극대화 시켜야 할 것이다. 반면, 제조업체와 파워 및 대리점 간의 갈등에 관한 연구는 한국의 대형마트 시장진출과 더불어 다양한 산업 분야별로 많은 연구가 있었으나 2000년 이후로는 연구가 거의 이루어지지 않고 있는 실정이다. 더욱이 지역상권을 중심으로 하는 판매대리점을 핵심유통경로로 관리해 온 제조업체는 기존 유통 경로상의 시장리더십의 지속적인 유지 및 확보가 필요하다.

따라서 본 연구의 목적은 첫째, 선행연구에서 제시된 파워원천에 대한 이론적

인 연구를 체계적으로 정리하고 고찰하는데 있다. 둘째, 유통경로 상에서 제조업체의 파워원천과 관련된 지역 판매대리점에 대한 제조업체의 영업정책들을 실증 사례기업을 통해서 파워별로 분류하고, 각각의 영업정책에 대한 만족도가 판매의지에 미치는 영향력을 평가함으로써 판매 영업정책을 결정하고 방향을 모색하는데 도움을 주고자 한다. 셋째, 연구결과를 토대로 제조업체와 대리점 사이에 상생의 파워를 형성하고 대리점의 판매의지를 강화하기 위해서 판매원천에 나타난 영업정책들을 적절하게 실행하는데 실무적인 시사점을 제공하는데 있다.

## 2. 연구 대상업체의 선정

본 실증 연구 대상업체인 “L”사는 생활용품 및 화장품을 생산 판매하는 한국의 대표적인 생활소비재 회사이다. 특히 1997년 유통시장의 전면 개방과 더불어 한국의 대형마트의 매장 수는 2008년 말을 기점으로 400개를 넘어서고 있고 총 소매시장에서 16.5%를 상회하는 구성비를 나타내고 있다. 또한 대형마트의 구매협상력과 산업 내 경쟁사간의 경쟁으로 인한 가격할인정책 등 지속적인 가격 인하 요구로 대형마트가 제조업체의 손익구조에 미치는 영향은 외형적인 성장에만 기여할 뿐 영업이익을 발생시키지 못하는 구조를 이루고 있다.

따라서 이익을 창출해야 할 제조업체 입장에서는 다른 유통경로에 대한 정책을 강화하고 개선하여 회사 전체의 이익구조를 개선하려는 정책을 실시하고 있으며 비교적 구매협상력을 발휘할 수 있는 대리점의 관리 강화를 통한 영업이익에 기여할 수 있는 정책을 전개해 가고 있다. 다음은 “L”사의 최근 유통 경로별 매출 구성비 및 이익기여도에 대한 실적을 분석한 것으로 <표 1>과 같다.

<표 1> 유통경로별 매출구성비 및 영업이익률

구 분	2007		2009		비 고 (단위 : %)
	매출	영업이익	매출	영업이익	
대형마트	45.0	0.0%	55.0	0.0%	10.0% 상승
대리점	35.0	14.0%	27.0	14.0%	8.0% 감소
특판 및 직판	20.0	11.0%	18.0	12.0%	2.0% 감소
계	100.0		100.0		

주) 대형마트는 SSM매출 포함 금액임, 자료원) “L”사 2009년 영업실적 보고서

본 연구 대상인 “L”사는 생활소비재 시장을 평균 45% 이상의 절대적인 점유율을 가지고 있으며 1945년 창사 이후에 업계 리더로서의 역할을 수행하고 있다. 대리점의 역할은 유통경로 구분상에 도매상으로 선진국의 경우 도매상이 번성하였다가 강력한 소매점의 등장에 따라 쇠퇴하는 상황이고 한국도 전속대리점 제도에 의해 도매상이 번창한 시기가 있었으나 지속적으로 발전하고 못하고 강력한 소매유통에 의해 세력이 점차 쇠퇴되어 가고 있다.

이러한 환경에서 “L”사는 1999년 이래 대형마트의 성장, 대리점의 역할 축소에 따른 대리점의 매출에 대한 기여도의 축소 현상을 인식하여 관련 정책을 추진하여 왔으며, 특히, 경영성과 분석을 통하여 대리점이 회사 경영에 있어 자금젓소(cash cow)임을 인식하고 대리점 활성화 프로그램을 도입하여 경영관리 및 리더십 관점에서 개선활동을 추진하였다. 그러나 시장에서의 고객 중심 영업정책에 대한 접근은 부족하여 2008년 세계금융 위기사태이후 새로운 정책변화를 모색하고 있어 본 연구를 통하여 연구 대상업체 및 관련 유사 업종의 기업에서 유통경로상의 고객관점에서 만족을 통한 정책의 수용의지를 높이는 정책을 연구하고 적용시키는 데 필요한 시사점을 제공해주고자 한다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 파워의 개념정의

유통경로와 관련된 선행연구에서 주요 연구주제로 다루어져 온 파워(power)는 대체로 “한 경로구성원이 다른 경로구성원의 행동이나 의사결정에 영향을 미치는 능력”이라고 정의되고 있다(김진성 외, 2000). 또한 파워란 “두 사람간의 행동에서 불균형적 관계, 즉 한 사람의 행동의 변화가 다른 사람의 행동을 변화시키는 것”이라고 하였다(Simon, 1953). Emerson(1962)은 파워란 “사회적 관계 속에서 다른 개인이나 집단에의 의존도에 달려있다”고 하여 사회관계에 내재되어 있는 상호의존성을 파워 발생의 잠재적 조건으로 보고, 경로의 한 구성원이 상대방의 의존성을 이용하여 원하지 않는 행동을 강요할 때 파워가 나타나게 된다고 보았다. 그리고 특정 개인이나 집단(A)의 파워가 사회적 관계 속에서 다른 개인이나 집단(B)의 A에 대한 의존 정도에 의해 결정된다고 하였다. 즉, B가 A에 더 많이 의존할수록 A의 파워가 커진다는 것이다.

또한 Dahl(1964)은 A와 B간의 관계에서 A의 파워는 A가 B에 대해 파워를 행사하지 않았다면 하지 않았을 어떤 일을 A가 파워를 행사함으로써 B로 하여금 그 일을 수행하게 할 수 있는 정도라고 정의하였다. 한편, Robicheaux and El-Ansary(1975)는 유통경로에서 권한이란 상대방과 합의된 교환 관계에서 특정 행위를 명백히 하거나 파워를 행사할 수 있도록 이미 규정된 권리라고 보았다.

Lawless(1979)는 파워를 권한과 의존성에 의해 발생하는 상호작용적인 관계성에 기인하는 것으로 보고, 이러한 상호작용적인 관계는 주로 다음과 같은 요인에 의해 그 관계가 결정된다고 하였다. 첫째, 파워의 행사에는 파워의 원천이 필요하다. 둘째, 파워의 상호관계는 어느 한 구성원이 가지고 있는 파워의 원천을 인식하는 다른 구성원의 의존성의 함수이다. 셋째, 파워는 경로구성원의 대체 안을 선택할 수 있는 가능성의 함수라고 기술하였다.

이러한 파워에 대한 최근의 형태는 영업정책을 거래 특성이라는 상생의 현상으로 표현하고 있다. 특히 마케팅 관점에서의 장기적인 거래관계의 혜택에 초점을 둔 다양한 연구들이 시도되고 있으며, 관계마케팅 분야에 기초를 두고 있는 전략거래처관리 연구들이 점차적으로 증가하고 있다.

## 2. 파워의 원천

Robicheaux and El-Ansary(1975)는 파워원천이란 상대방의 목적 달성을 돕거나 방해할 수 있는 수단을 가리키기도 하고, 다른 경로 구성원의 목표 달성에 영향을 미칠 수 있는 방법으로도 볼 수 있다고 하였다. 즉, 다른 경로 구성원의 행동에 파워를 행사하기 위하여 이용되는 파워의 행사 수단인 것이다. 파워원천은 연구자에 따라 다양하게 분류될 수 있다. French and Raven(1959)은 파워원천을 다섯 가지의 유형으로 분류하였다. 즉, 보상적 파워, 강권적 파워, 합법적 파워, 준거적 파워, 그리고 전문적 파워이다.

그 이후에 Collins and Raven(1968)은 French and Raven(1959)의 다섯 가지의 파워유형에 정보적 파워(information power)를 추가한 6가지의 파워로 분류하였는데, 이는 유통경로상의 파워 연구에 가장 대표적으로 많이 인용되는 분류방법이기 때문에 자세하게 살펴보면 다음과 같다.

① 보상적 파워(reward power)는 제조업체가 유통업체에게 보상해 줄 수 있는 능력을 제조업체가 가지고 있다는 유통업체의 신념에서 발생하는 것으로, 제

조업체는 유통업체가 중요시 하는 자원을 소유하고 있고 유통업체는 제조업체의 요구에 순응함으로써 획득할 수 있다는 것이다. 이러한 보상적 파워에는 장려금의 수준, 총 마진폭의 증가, 촉진비용의 공제, 유리한 신용조건 등이 있다.

② 강권적 파워(coercive power)는 유통업체가 제조업체의 지시를 따르지 않았을 때 부정적인 제재나 처벌을 받을 것이라는 유통업체의 기대에서 생긴다. 예를 들면, 이전에 제공하였던 보상(독점적 지역판매권 등)의 철회, 제품공급의 지연, 대리점 담보금 인상, 제품의 라인 축소, 독점 판매지역내의 새로운 대리점 개설 등이 있다.

③ 합법적 파워(legitimate power)는 제조업체가 유통업체에게 영향을 미칠 수 있는 권리를 가지고 있다는 유통업체의 지각과 유통업체는 제조업체의 요구에 순응할 의무가 있다는 내면화된 가치에서 발생한다. 유통경로에 있어 이러한 합법적 파워는 법적 합법적 파워와 전통적 합법적 파워로 나누어진다. 전자는 유통경로 상에서 구성원들 간에 맺어진 계약을 말하고, 후자는 대규모 회사나 제조업체가 어떤 마케팅정책에 합법적으로 영향을 미칠 수 있다는 지각된 위계구조에서 발생한다.

④ 준거적 파워(referent power)는 유통업체가 제조업체와 밀접한 관계를 가지려고 원할 경우, 혹은 제조업체와 하나 되거나 일체감(동일시)을 가지려고 원할 경우 발생한다.

⑤ 전문적 파워(expert power)는 제조업체가 특정 분야에 대해 전문적인 지식이나 경험을 가지고 있다고 유통업체가 지각하고 있는 경우에 발생한다. 예를 들면, 제조업체가 유통업체에게 전문적인 조언(판매훈련 프로그램, 대리점 진열에 대한 조언, 판매촉진에 관한 지원)을 원하는 경우이다.

⑥ 정보적 파워(information power)는 유통업체 이전에 이용할 수 없었던 정보를 제조업체가 제공하거나, 유통업체가 모르는 정보를 해석해서 알려주는 경우에 발생하는 파워원천이다. 예를 들면, 제조업체가 시장의 상황과 판매정책에 대해 유통업체가 잘 이해할 수 있도록 이에 관련된 기업 자료를 알려주는 것이다.

이러한 파워 원천을 Hunt and Nevin(1974)은 강권적 파워와 비강권적 파워로 구분하였으며, 비강권적 파워는 보상적 파워, 합법적 파워, 준거적 파워 그리고 전문적 파워를 포함하고 있다. Etgar(1976)는 경제적 파워와 비경제적 파워로 구분하고, 경제적 파워는 보상적 파워와 강압적 파워를 포함하고 있으며, 비경제적 파워는 합법적 파워와 준거적 파워 그리고 전문적 파워를 포함한다. 그리고 Kasulis and Spekman(1980)은 합법적 파워를 다시 법적 합법적 파워와

전통적 합법적 파워로 나누었으며, Lusch and Brown(1982)은 경제적 파워에 보상적 파워, 강권적 파워 그리고 법적 합법적 파워를 포함하고, 비경제적 파워에 준거적 파워, 전문적 파워, 정보적 파워 그리고 전통적 합법적 파워를 포함하였다.

이상에서 살펴본 바와 같이 파워원천은 연구하는 학자에 따라 그 분류 방법은 다양할 수 있으며, 이러한 파워원천들은 각각 독립되어 행사되는 것이 아니라 여러 파워원천들이 결합되어 상호작용하는 성격을 가진다. 따라서 기업의 마케팅은 하나 이상의 파워원천들을 복합적으로 사용함으로써 다른 경로구성원에 대한 파워를 행사하는데 있어서 시너지효과를 얻을 수 있다(조철호, 1997).

또한, 파워원천은 다른 경로구성원에게 유형적인 유인책을 제공하느냐의 여부에 따라 유형적 파워원천과 무형적 파워원천으로 분류될 수도 있다. 유형적 파워원천은 보상적 파워, 강권적 파워, 합법적 파워 등으로, 바람직한 경로행동을 유도하기 위해 유형적 유인책을 사용하는 경우이다. 이는 장기적인 관점에서 볼 때 일반적으로 경로구성원들 간의 낮은 협력, 높은 갈등을 유발하게 된다. 이러한 이유로 인해, 유형적 파워원천을 이용한 파워의 행사가 경로성과의 향상과 경로 구성원들의 만족도 증대를 가져올 수 있을지를 예측하기는 어렵다. 이러한 문제점에도 불구하고 유형적 파워원천은 경로 구성원들로 하여금 단기적인 경로행동을 수행하게 하는데 효과적일 수 있다. 그리고 무형적 파워원천은 준거적 파워, 전문적 파워, 정보적 파워 등으로 무형적 유인책을 사용하여 파워를 행사하는 경우이다. 이는 경로 구성원들 간의 협력의 증대, 낮은 갈등 등을 가져올 수 있으므로, 장기적으로 보다 효과적인 파워원천의 유형이다 (조철호, 1997).

이러한 파워원천을 토대로 유통경로 상에서 제조업체가 주로 어떤 적극적인 촉진활동을 통해서 대리점에 파워를 행사하고, 적용되는지를 살펴보면 다음<표 2>와 같다.

<표 2> 파워원천의 구분 및 유통경로상의 판촉사례

구분	개념	판촉정책사례
보상적 파워	물리적, 심리적, 보호적 보상을 제공할 수 능력	판매지원, 영업활동지원, 관리기법, 시장정보, 금융지원, 신용조건, 마진폭 증대, 특별할인, 리베이트, 광고지원, 판촉물 제공, 신속한 배달, 빈번한 배달, 감사패제공, 지역독점권제공
강권적 파워	파워행사에 따르지 않을 때, 처벌이나 제재를 가할 수 있는 능력	상품공급 지연, 대리점 담보 인상, 마진폭 인하, 대금 결제일 단축, 여신한도의 축소, 독점지역권의 철회, 인접지역에 새로운 점포의 개설, 끼워 팔기, 밀어내기, 기타 보상력의 철회

준거적 파워	매력이나 일체감 및 안전 욕구에 의해 거래관계를 계속 유지하고 싶어 하게 할 수 있는 능력	유명상표를 취급한다는 공지와 보람, 유명업체 /관련산업의 선도자와 거래한다는 공지, 상호 간 목표의 공유, 상대방과의 관계지속 욕구, 상대방의 신뢰/결속
전문적 파워	상대방이 중요하게 인식하 는 우수한 지식이나 경험 혹은 정보 능력	경영관리에 관한 상담과 조언, 영업사원의 전 문지식, 종업원의 교육과 훈련, 상품의 진열 및 전시, 조언, 경영정보, 시장 정보, 우수한 제 품, 다양한 제품, 신제품 개발능력
합법적 파워	오랜관습이나 상식에 따라 당연하게 인정되는 권리	계약, 상표등록, 특허권, 프랜차이즈 협약, 기 타 법률적 권리
정보적 파워	과거에 없던 정보제공이나 결과물의 제공	소비자 정보, 시장 정보의 제공, 유통정보와 관련된 본사의 정책 등

자료원 : 안광호외(2006), "유통원론" 유통경로상의 파워 원천 사례 P.326 수정인용

### 3. 파워원천과 만족

파워는 주로 만족이나 갈등 등의 변수들과 관련해서 선행연구들이 많이 이루어져 왔다. 전통적으로 만족이란 조직상호 간의 산출물으로써, 경로구성원의 만족은 경로구성원의 사기에 영향을 미치고 공동생활에 참여 하 도록 동기부여를 시키는 핵심요인으로 여겨졌다(Dwyer, 1980; Hunt and Nevin, 1974; Lusch, 1978; Robicheaux and El-Ansary, 1975; Stern and El-Ansary, 1982; Wilkinson,1981).

파워원천과 만족 간의 연구에서 Hunt and Nevin(1974)은 프랜차이즈시스템을 대상으로 가맹본부의 파워원천에 따라 가맹점 주와의 관계에서 만족의 정도가 달라질 것이라고 하였다. 즉 강압적 파워원천에서의 의존도가 낮고, 비강압적 파워에서는 의존도가 높을수록 경로관계가 만족스러울 것이라는 가설을 검증하였다. 그 결과 비강압적 파워원천과 만족은 정(+ )의 관계를, 강압적 파워원천과 만족은 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타났다. Wikinson(1981)은 맥주산업에 있어서 파워원천과 만족 및 갈등을 연구한 결과, 강압적인 파워원천보다는 비강압적인 파워원천이 경로구성원의 만족에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

Gaski(1984)는 파워원천과 관련하여 기존의 연구들의 경우에 파워원천이 실질적으로 행사되는 경우와 행사 되지 않은 경우를 구별해서 연구 할 경우 그 결과가 다르게 나타날 수 있다고 의문을 제기하기도 했다. 이와 관련된 연구에서 Gaski and Nevin(1985)은 단순히 파워원천이 유통경로 상에서 갈등과 만족에 영향을 미친다고 하기보다는 파워의 존재와 파워원천의 행사를 구분하여, 제조업체의 강압적 파워원천의 행사는 강압적 파워의 단순한 존재 보다는 거래

처 만족에 훨씬 더 부정적인 영향을 미친다고 하였다. 그리고 공급업자의 비강압적 파워의 행사는 비강압적 파워의 단순한 존재보다 거래처 만족에 훨씬 더 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 이러한 연구 결과를 이용하여 파워원천의 존재 혹은 비존재의 구분이 아니라, 같은 파워원천의 분류에서 실질적으로 전개된 영업 정책을 세분화하여 질문을 던지고 그에 대한 만족도 조사를 통하여 만족과 판매의지와 의 관계를 검증하고자 하였다.

#### 4. 만족도와 판매의지

유통경로상의 성과는 공급자와 딜러 즉, 제조업체와 대리점 관계에서 제조업체의 목표달성에 공헌하는 정도라고 정의될 수 있다(Gaski and Nevin, 1985). 이와 관련된 연구에서 Stern and El-Ansary(1992)는 유통경로의 성과를 효과성(effectiveness), 형평성(fairness), 효율성(efficiency) 등의 다차원개념으로 구성된 것으로 보고, 유통경로에서 산출되는 성과는 일정한 수준의 서비스 산출을 목표로 각각의 구성원들이 경로기능을 수행한 결과라고 정의하였다.

일반적으로 성과는 매출액, 시장점유율, 수익률 등과같이 구체적인 지표를 강조하기도 하며, 투입된 노력결과 대비 효율성과 기대한 결과 대비 실제 결과의 만족도를 포함 하는 지표라고 할 수 있다(한상린, 2004). 성과의 측정에는 주관적 평가가 상당히 선호되고 있는데, 이는 프랜차이즈의 성과에 대한 자료수집이 상당히 어렵기 때문이며, 또한 규모가 다양하고 상권이 달라 객관적인 수치보다는 지각된 수치로 측정하는 것이 타당하다고 볼 수 있기 때문이다.

그래서 본 연구에서는 유통경로 상의 성과가 공급자(제조업체)의 영업정책에 대한 만족을 통해 대리점의 판매의지로 표출된다는 관점으로 해석하였다. 여기서 의지란 사전적 의미에 따르면 무엇인가를 하려는 마음의 작용을 말하며, 좁은 뜻으로는 두 개 이상의 하고 싶은 일이 있어서 그 어느 하나를 선택하여 그것을 실천하고자 결심하는 것을 말한다. 따라서 판매의지란 거래 대상제품을 판매 하려고 결심하는 것으로 해석된다.

유통경로 갈등과 만족에 관한 연구에서 Rosenberg and Stern(1971)는 경로구성원중의 한사람(조직)이 다른 사람의 성과에 대하여 만족하지 못하면 못할수록 갈등 수준은 높아진다고 하였다. Wikinson(1974)은 유통경로 상에서 파워·갈등·만족 간의 관계를 분석하였는데, 연구결과 갈등은 만족에 부(-)의 영향을 미

친다고 하였다.

오세조·임병수·김성일(1993)의 연구에 따르면 경로 갈등을 보는 연구의 시각은 유통경로 상의 협조적 관계를 저해한다는 역기능적 갈등 견해와 구성원 간의 긍정적인 관계형성에 도움을 준다는 순기능적 갈등의 두 가지 기능으로 나눌 수 있다고 하였다. 역기능 입장에서 볼 때 갈등은 구성원들을 덜 협조적이게 하고 유통단계 상의 기능이 중복되게 하여 비능률성을 야기 시키며, 신뢰를 약화시켜 정보가 공유되지 못하게 하고 왜곡되게 할 수 있다고 한다. 반면에 순기능적 입장을 볼 때 갈등은 유통경로 구성원들로 하여금 갈등의 원인을 찾기 위해 과거행동을 비판적으로 검토하고 적합한 시정조치를 강구하게 하며, 무사안일을 제거하고 능동적이고 혁신적으로 활동하게 한다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 지역판매 대리점 관점에서의 판매의지란 "제조업체와 지역 소매점을 연결하는 유통경로 상에 있는 지역판매 대리점이 제조업체에 대한 신뢰와 영업 정책의 만족도를 바탕으로 제조업체가 공급하는 제품 또는 서비스에 대하여 지역 소매상에 팔고자 하는 일방적인 의지와 사업의 지속여부의 정도를 나타내는 것"으로 정의하였다.

### Ⅲ. 연구의 설계와 방법

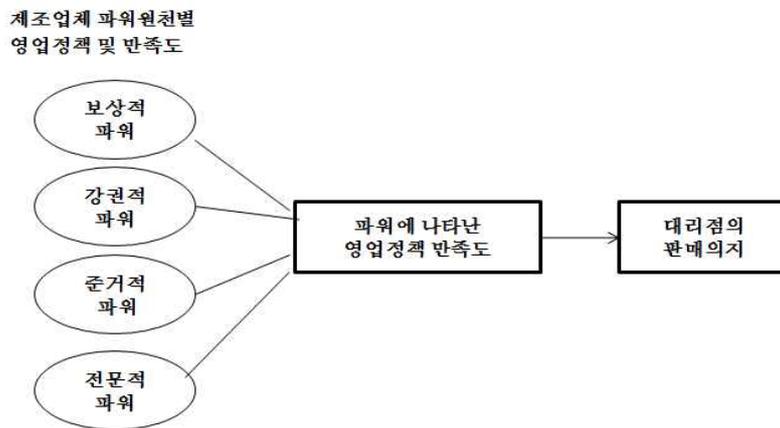
#### 1. 연구의 모형 및 가설설정

##### 1.1 연구의 모형

본 연구는 제조업체의 파워원천과 관련된 영업정책에 대한 대리점의 만족과 불만족이 대리점의 판매의지에 어떻게 영향을 주는지를 평가하는 데 초점을 두고 있다. 이는 제조업체의 파워가 전통적인 재래시장이나 주거지 근처 슈퍼마켓 등 지역 소매점포를 판매대상으로 하는 대리점의 매출과 이익에 영향력으로 작용할 수 있기 때문에 대리점의 판매의지를 강화시킬 것이고, 궁극적으로 제조업체 관련 제품의 판매와 시장점유율 향상에 긍정적인 결과를 초래할 것으로 본다.

이런 관점에서 제조업체의 파워원천은 선행연구를 통해서 살펴본 바와 같이 그 분류기준에 따라 다양하게 나타나고 있다. 그러나 본 연구에서는 제조업체의 파워원천에 나타난 판촉사례들을 영업 정책화하여 분류하였기 때문에 유통경로 상의 파워 연구에 가장 대표적으로 활용되고 있는 Collins and Raven(1968)의

파워유형을 이용하였다. 이 여섯 가지 파워유형들 중에서 유형적 파워에서는 보상적 파워와 강권적 파워 2가지를, 무형적파워에서는 준거적 파워와 전문적 파워 2가지를 채택하여 총 4가지의 파워 원천을 대상으로 하였다. 그리고 연구의 목적상 파워별로 구분되는 영업정책을 이용하여 검증하는 절차를 따르기 때문에 회사와 대리점 간의 법적인 기본 정책으로 가져가야 할 합법적 파워와 정보적 파워는 연구모형에서 제외시켰다. 따라서 본 연구는 제조업체 파워원천과 관련된 영업정책에 대한 만족도가 대리점의 판매의지에 어떤 영향을 미치는 지를 연구하기 위하여 <그림 1>과 같은 모형을 설정하였다.



<그림 1> 연구의 모형

### 1.2 연구의 가설설정

본 절에서는 연구모형을 기반으로 하는 가설을 지지하는 선행연구에 대해 각각의 변수 간 관계를 알아보고, 이를 토대로 가설을 설정하였다. 판매의지를 인지하는 과정에서 구분된 파워별 영업정책을 항목으로 하는 설문을 제시하고 관련자들은 내용 설명 및 본인의 이해를 이용하여 만족도 측정을 통한 결과를 도출하였다. 만족은 파워를 연구하는 학자들에게 전통적으로 경로 구성원의 사기에 영향을 미치고 개인이나 집단의 공동활동에 참여하도록 동기부여를 시키는 핵심요인으로서 여겨졌다. 파워와 만족 간의 연구는 파워와 갈등 간의 연구에서 파생된 것으로 주로 파워와 갈등, 갈등과 만족, 파워와 만족의 형태로 연구가 이루어져 왔다.

특히, 파워에 대한 연구는 프랜차이즈를 중심으로 진행되어 왔으며, Hunt and Nevin(1974)은 보상적, 합법적, 준거적 파워를 비강압적 파워로 간주하였고, 프랜차이즈 시스템에서 강압적, 비강압적 파워의 두드러진 결과는 비록 프랜차

이즈가 주로 강압적 파워에 의존하더라도 가맹점주의 만족은 비강압적 파워에 의해 향상되어진다고 주장하였다. 그리고 Wilkinson(1979)는 가정용 내구재 산업을 대상으로 유통경로상의 파워와 만족간의 상관관계를 연구하였고, Dwyer(1980)는 경로구성원의 만족과 경로 내에서의 협조, 파워, 통제 등과의 상관관계를 연구하였다. 또한 선행연구에 근거하여 경로관계에서 갈등이 증가하고 경로목표 달성이 방해받는 경우 경로관계에 대한 전반적인 평가는 덜 호의적이거나 호의적이지 않다는 결과를 제시하고 있다. Gaski(1984)는 파워의 원천 관련 연구에서 보상적 권력의 원천은 만족과 정(+)의 관계를 가지며, 강압적 권력의 원천은 부(-)의 관계를 갖는다고 하였다.

따라서 본 연구는 기존의 연구결과가 국내 생활소비재의 유통경로에 작용하였을 때는 어떠한 영향을 미치는 지를 파워별 영업정책에 대한 만족도를 살펴보고 구매의도와와의 관계를 입증하기 위한 연구를 진행하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 제조업체의 강압적 형태인 보상적 파워의 영업정책에 대한 만족도는 대리점의 판매의지에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 제조업체의 강압적 형태인 강권적 파워의 영업정책에 대한 만족도는 대리점의 판매의지에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

또한 Gaski(1984)는 강압적 파워와 비강압적 파워를 행사된 것과 되지 않은 것의 두 가지 차원으로 분류하여 만족과의 상관관계를 비교해본 결과, 행사된 비강압적 파워는 높은 정도의 정(+)의 관계를 나타내어, 행사되지 않은 비강압적 파워가 만족에 미치는 정도와 분명한 차이가 있는 것으로 나타났다.

따라서 본 연구에서는 비강압적 형태에 나타난 파워가 정(+)의 관계를 나타난 것에 대해 파워별로 분류된 각각의 영업정책은 동일한 결과를 나타내는 지를 만족도 측정을 통한 대리점의 판매의지에 미치는 영향에 대한 가설을 설정하였다.

가설 3. 제조업체의 비강압적 형태인 준거적 파워의 영업정책에 대한 만족도는 대리점의 판매의지에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 제조업체의 비강압적 형태인 전문적 파워의 영업정책에 대한 만족도는

대리점의 판매의지에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 표본 설계와 자료수집 방법

본 연구의 표본 대상은 국내 생활 용품시장에서 시장점유율 1위업체인 "L"사를 선정하였고 지역 상권에 대한 대리점의 정책을 수립하고 집행하는 데 있어 해결해야 할 많은 과제를 가지고 있다. 따라서 본 연구는 제조업체와 거래하고 있는 지역 전문 대리점을 대상으로 하였다. 또한 경영실적은 제조업체에서 대리점에 판매한 일정한 기간의 판매실적을 근거로 하였으며, 관찰 대리점의 등록소매점 수와 실거래 소매점 수에 대한 조사현황은 <표 3>과 같다.

<표 3> 조사 대상 대리점 현황

지 역	대리점수	종업원 수		거래소매점현황			대형마트 수
		계	평균	등록 수	실거래 수	거래율	
서울	27	179	6.6	13,956	4,549	32.6	58
인천/경기	18	134	7.4	9,500	3,204	33.7	110
부산/경남	17	89	4.6	9,701	4,087	42.1	43
대구/경북	15	106	7.1	5,609	3,202	57.1	45
대전/충남북	15	97	6.5	5,905	2,565	43.4	29
광주/전남북	19	93	4.9	6,454	3,116	66.6	21
강원	8	31	3.9	2,150	1,041	48.4	8
제주	3	22	7.3	787	499	63.4	5
계	122	751	6.2	54,142	22,263	41.1	328

\* 주: 종업원 수=영업사원+관측 여사원수, 자료원: "L"사 2007년 2월 현재대리점 현황표

표본 단위로는 전국에 분포되어 있는 전문대리점을 중심으로 122개를 대상으로 선정하였으며, 지역대리점의 대표 또는 관리자를 대상으로 하였다. 조사기간은 2009년 4월 1일부터 4월 30일 까지 30일 기간으로 설문을 실시하였으며 설문의 신뢰성을 부여하기 위하여 설문의 내용에 대한 의문이 있을 시 충분한 설명과 이해를 통해 실시하였다. 또한 대리점의 영향력과 판매의지에 미치는 정도를 파악하기 위하여 월평균 매출액, 영업연수, 직원의 수, 면담자의 직책, 학력, 연령을 항목으로 설정하였다.

### 3. 변수의 조작적 정의와 측정

#### 3.1 변수의 조작적 정의

본 논문에서 사용한 독립변수로 선정된 항목은 파워원천인 보상적 파워, 강권적 파워, 준거적 파워, 전문적 파워, 합법적 파워, 정보적 파워 관련하여 판매의지를 측정할 수 있는 원천요인을 검토하였다. 그 결과 합법적 파워는 제조업체와 대리점간 유통경로상의 계약이 성립되었음을 나타내는 것으로 측정항목의 도출은 무의미한 것으로 판단되었으며, 정보적 파워의 경우 제조업체가 대리점에 제공되는 지역적 정보 및 시장정보를 제공하는 것으로 계약상에 필요한 기본 자료로 판단되어 측정에 필요한 요인으로서 제외시켰다.

파워관련 측정항목은 관련 영업정책을 현재 동종업계에서 적용하고 있거나 본 연구의 대상업체인 “L”사에서 2006년부터 2008년 사이에 매출활성화를 위하여 사용된 영업정책을 1차로 43가지를 찾아 나열하였다. 그 중 관련자의 면담 및 신뢰도 검정을 통해 측정항목과 결과치가 판매의지에 영향을 미칠 것이라고 판단되는 24개 항목을 선정하였다. 이들 변수에 대한 측정은 리커트 5점 척도를 사용하였다. 그리고 각각의 항목에 대한 평가는 대상대리점에서 경영에 직접 관련하고 있는 대리점 대표 또는 회사를 대표할 수 있는 간부 사원급 이상이 직접 평가하게 하였다. 설문응답은 척도에서 “매우 낮다”일 경우 1점으로 “매우 높다”일 경우 5점으로 표시하게 하였으며, 동일한 방법으로 소매점에 영향력에 대한 설문을 조사하여 만족도를 평가하였다. 산출된 만족도에 따라 각 대리점의 판매의지의 강도를 조사하였으며, 제조업체와의 지속적인 거래의사의 정도를 추가로 답변하게 하여 일정한 수준이상 일 때 대리점의 판매의지의 기준점으로 해석하였다.

파워원천의 측정항목은 <표 2>을 참조하여 판촉사례에 근거한 개별변수로 정의하였으며, 다음 <표 4>과 같이 ‘L’사에서 사용빈도가 비교적 높은 영업정책을 측정항목으로 선정하였다.

<표 4> 파워 원천의 측정 항목

측정항목	판매의지의 영향
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 장려금 수준</li> <li>· 상대적인 마진폭의 크기</li> <li>· 점주 판촉물 지원</li> <li>· 광고지원</li> </ul>	긍정적

<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지역독점력의 보장</li> <li>· 판촉여사원의 지원</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Push의 정도</li> <li>· 마진폭 인하</li> <li>· 대금 결제일 단축</li> <li>· 여신한도의 축소</li> <li>· 상품의 적기공급 지연</li> <li>· 동일지역에 대리점의 추가 개설</li> </ul>	부정적
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 대리점 경영에 대한 자부심</li> <li>· 대리점 향후 지속 의도</li> <li>· 회사에 대한 신뢰</li> <li>· 회사와 합의된 목표수준을 위한 노력</li> <li>· 관련업계 선도자와의 거래인식</li> <li>· 성공체험의 보장</li> </ul>	긍정적
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 대리점 경영에 대한 조언</li> <li>· 매장진열에 대한 교육</li> <li>· 경쟁사 대비 취급제품의 품질 수준</li> <li>· 본사 영업사원의 지역 상권에 대한 이해 수준</li> <li>· 본사영업사원의 상품에 관한 전문 지식</li> <li>· 종업원의 전문적 훈련 기회</li> </ul>	긍정적

이러한 정책을 통하여 대리점의 판매의지는 대리점의 판매영역의 지정 확대, 대리점의 본사로부터의 주문량의 증대, 대리점 유통거래선의 제한, 대리점 여신 규모의 확대 허용, 외상매출 채권의 허용 회전일의 증대, 대리점 거래의 지속 여부 확신, 신제품 매출의 인센티브의 확대 적용 등의 정성적 또는 정량적인 크기로 표현할 수 있다. 그러나 본 연구에서는 파워원천에 대한 각각의 영업정책에 대한 만족도 또는 불만족도의 정도를 조사하였고 (불)만족의 정도를 파워의 크기로 측정하였다.

### 3.2 변수의 측정방법

본 연구의 수집된 자료는 SPSS WIN 11.5 프로그램을 이용하여 분석하였다. 분석기법으로는 연구대상자의 일반적 특성을 파악하기 위해 빈도와 백분율을 산출하였으며, 변수의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 요인분석과 Cronbach  $\alpha$ 를 산출하였다. 또한 파워원천이 대리점의 판매의지에 미치는 영향을 알아보기 위해 회귀분석을 실시하였다.

## IV. 실증분석과 결과

### 1. 표본의 현황 및 특성

본 연구에서는 영업정책의 만족도에서 보상적 파워, 준거적 파워, 전문적 파워에서는 긍정적인 만족도를, 강압적 파워에서는 부정적인 결과인 불만족도를 설문 결과로서 검증하고 판매의지를 측정하기 위하여 설문조사를 하였다. 'L'사의 전국에 분포한 전문 대리점 전체를 대상으로 설문을 배포하였으며 회수한 현황 및 본 연구에 사용한 현황은 <표 5>와 같다.

<표 5> 설문 회수 현황

설문지 발송 수	회수업체 수			회수율(%)	분석 이용 수	이용률(%)
	방문회수	통신회수	합 계			
122	42	79	121	99.2	120	99.2

조사대상자의 일반적 특성은 <표 6>과 같이, 총 120개 중 대리점 종류별로는 단독이 99.2%로 대부분을 차지하였다. 월 매출액별로는 1~2억 미만이 62.5%로 가장 많은 비중을 차지하였으며, 2억 이상 24.2%, 1억 미만 13.3% 순으로 나타났다. 영업연수별로는 3~5년 미만이 30.0%로 가장 높은 분포를 보였으며, 다음으로 3년 미만 29.2%, 5~10년 미만 27.5%, 10년 이상 13.3% 순으로 차지하였다.

<표 6> 표본의 특성

구	분	빈도(명)	백분율(%)
대 리 점 종 류	단독	119	99.2
	복합	1	0.8
월 매 출	1억 미만	16	13.3
	1~2억 미만	75	62.5
	2억 이상	29	24.2
영업연수	3년 미만	35	29.2
	3~5년 미만	36	30.0
	5~10년 미만	33	27.5
	10년 이상	16	13.3

직 원	5명 이하	23	19.2
	6~9명	68	56.7
	10명 이상	29	24.2
직 책	대표	117	97.5
	임원	3	2.5
학 력	고졸	93	77.5
	대졸	27	22.5
연 령	20대	9	7.5
	30대	34	28.3
	40대	49	40.8
	50대	28	23.3
계		120	100.0

## 2. 변수의 타당성과 신뢰성 분석

연구모형의 구성개념에 대한 타당성과 신뢰성 검증을 위하여 측정치에 대한 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석을 실시하였다. 그리고 연구구성개념들의 개념타당성과 판별타당성을 확인하기 위하여, 우선 측정변수들을 축약하는 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인분석 방법으로 주성분분석과 배리맥스 회전방식을 사용하였으며, 요인 적재치는 0.40 이상의 것을 사용하였다. 파워원천 변수에 대해 요인분석을 실시한 결과는 <표 7>과 같이, 준거적 파워, 전문적 파워, 보상적 파워, 강권적 파워 등 4개의 요인으로 구성되어 있으며, 아이겐 값은 1이상, 누적분산 비율은 70% 이상으로 높게 나타났다.

<표 7> 파워원천별 영업정책에 대한 요인분석 결과

문 항		요 인			
		요인1	요인2	요인3	요인4
준거적 파워	광고지원이 만족한지	0.952			
	지역독점력 보장이 만족한지	0.918			
	경쟁사 대비 취급제품의 품질수준이 만족한지	0.867			
	성공체험의 가능성이 만족한지	0.847			
	관련업계 선도자와 거래 자부심이 만족한지	0.780			
	매출목표달성을 위한 판매독려 Push가 불만인지*	0.761			
	대리점경영에 대한 자부심이 만족한지	0.749			
	회사에 대한 신뢰가 만족한지	0.744			
	대리점사업에 대한 향후 지속의도가 만족한지	0.705			

	회사와 합의된 목표수준달성 노력이 만족한지	0.479			
전문적 파워	본사 영업사원의 지역상권 이해정도가 만족한지		0.874		
	본사 영어사원의 상품에 대한 지식이 만족한지		0.842		
	상품의 적기공급지역이 가장 불만인지*		0.820		
	대리점경영에 관한 조언이 만족한지		0.702		
	대리점의 종업원 교육훈련의 기회부여가 만족한지		0.606		
보상적 파워	관측여사원의 파견 등 영업활동 지원이 만족한지			0.834	
	장려금의 수준이 만족한지			0.824	
	매장진열에 대한 교육이 만족한지			0.634	
	점주관측물의 지원이 만족한지			0.631	
강권적 파워	마진폭의 인하가 가장 불만인지*				0.841
	대금결제일의 단축이 가장 불만인지*				0.775
	상대적인 마진폭이 불만족한지*				0.636
	여신한도의 축소가 가장 불만인지*				0.503
	인근지역에 대리점의 추가 개설이 가장 불만인지*				0.434
아이겐 값		10.406	3.222	2.550	1.902
분산		43.358	13.424	10.623	7.924
누적분산		43.358	56.782	67.405	75.329

\*(-)측정을 요구하는 문항임.

신뢰성 분석결과 <표 8>에 나타난 것처럼, 신뢰성 측정을 위한 신뢰계수 (Cronbach's  $\alpha$ )에서 각 요인들 모두에서 0.7이상으로 나타났다. 따라서 변수에 대한 개념타당성과 신뢰성에 있어서 큰 문제가 없는 것으로 확인되었다.

<표 8> 신뢰도 검증

구 분	문항 수	Alpha
보상적 파워	4	0.76
강권적 파워	5	0.73
준거적 파워	10	0.89
전문적 파워	5	0.79

### 3. 가설검증

#### 3.1 보상적 파워와 판매의지 간의 관계

제조업체의 보상적 파워로 구분된 영업정책의 만족도를 가지고 판매의지를 검증한 결과, 제조업체의 강압적 형태인 보상적 파워의 영업정책에 대한 만족도는 대리점의 판매의지에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 1을 검증한 결과는 <표 9>와 같다.

<표 9> 보상적 파워가 판매의지에 미치는 영향

구 분	판매의지			
	B	$\beta$	t	p
장려금의 수준	-0.003	-0.006	-0.056	0.955
점주관측물의 지원	1.753	0.174	2.730**	0.006
영업활동의 지원	2.632	0.134	3.652**	0.005
매장진열에 대한 교육	0.003	0.013	0.046	0.963
constant	5.334		15.169***	0.000
R <sup>2</sup>	0.436			
F (p)	41.35** (0.008)			

\*\* p<.01, \*\*\* p<.001

분석결과에서 보는 바와 같이 약 43.6%(R<sup>2</sup>=.436)의 설명력을 지니며, 대리점의 판매의지에는 제조업체의 장려금의 수준과 매장진열에 대한 교육에서는 유의한 영향관계가 나타나지 않았지만, 점주관측물의 지원, 영업활동의 지원에서는 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서, 제조업체의 보상적 파워가 대리점의 판매의지에 미치는 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 부분적으로 채택되었음을 알 수 있다.

### 3.2 강권적 파워와 판매의지 간의 관계

제조업체의 강권적 파워로 구분된 영업정책의 만족도를 가지고 판매의지를 검증한 결과 제조업체의 강압적 형태인 강권적 파워의 영업정책에 대한 만족도는 대리점의 판매의지에 미치는 영향을 미칠 것이라는 가설 2를 검증한 결과는 <표 10>과 같다.

<표 10> 강권적 파워가 판매의지에 미치는 영향

구 분	판매의지			
	b	$\beta$	t	p
상대적인 마진폭	-1.386	-0.243	-2.297*	0.014
마진폭의 인하	-1.283	-0.213	-2.186*	0.022
대금결제일의 단축	0.016	0.123	0.273	0.785
여신한도의 축소	-3.158	-0.375	-4.730**	0.008
대리점의 추가 개설	-0.093	-0.234	-1.530	0.129
constant	5.795		13.845***	0.000
R <sup>2</sup>	0.345			
F (p)	38.51** (0.003)			

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

분석결과에서 보는 바와 같이 약34.5%( $R^2=.345$ )의 설명력을 지니며, 대리점의 판매의지에는 강권적 파워 중 여신한도의 축소( $p<.001$ ), 상대적인 마진폭과 마진폭의 인하( $p<.05$ )가 통계적으로 유의한 영향을 미쳤으며, 대금결제일의 단축, 대리점의 추가 개설은 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이상과 같이 제조업체에 대한 여신한도의 축소, 상대적인 마진폭, 마진폭의 인하 등이 높을수록 대리점의 판매의지가 낮추는데 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그중에서도 제조업체에 대한 여신한도의 축소가 가장 크게 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서, 제조업체의 강권적 파워가 대리점의 판매의지에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2는 부분적으로 지지되었음을 알 수 있다.

### 3.3 준거적 파워와 판매의지 간의 관계

제조업체의 준거적 파워로 구분된 영업정책의 만족도를 가지고 판매의지를 검증한 결과 제조업체의 비강압적 형태인 준거적 파워의 영업정책에 대한 만족도는 대리점의 판매의지에 미치는 영향을 미칠 것이라는 가설 3를 검증한 결과는 <표 11>과 같다.

<표 11> 준거적 파워가 판매의지에 미치는 영향

구 분	판매의지			
	b	$\beta$	t	p
광고지원	1.927	0.215	2.278*	0.024
지역독점력 보장	2.124	-0.213	2.937*	0.029
판매독려 푸쉬(push)	-0.018	-0.125	-0.257	0.797
대리점경영에 대한 자부심	-0.018	-0.124	-0.116	0.908
대리점사업에 대한 향후 지속의도	0.053	0.143	0.365	0.716
회사에 대한 신뢰	4.276	0.435	3.585**	0.001
합의된 목표수준 달성	0.101	0.243	1.435	0.154
관련업계 선도자와 거래	3.188	-0.312	2.045**	0.003
성공체험의 가능성	-0.009	-0.123	-0.112	0.911
경쟁사 대비 취급제품의 품질수준	0.062	0.134	0.644	0.521
constant	5.261		8.660***	0.000
$R^2$	0.427			
F (p)	31.48** (0.0025)			

\*  $p<.05$ , \*\* $<.01$ , \*\*\*  $p<.001$

분석결과에서 보는 바와 같이 약 42.7%( $R^2=.427$ )의 설명력을 지니며, 대리점의 판매의지에는 준거적 파워 중 광고지원과 지역독점력 보장( $p<.05$ ), 회사에 대한 신뢰와 관련업계 선도자 거래( $p<.01$ )가 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 판매독려 Push, 대리점경영에 대한 자부심, 대리점사업에 대한 향후 지속의도, 합의된 목표수준 달성, 성공체험의 가능성, 그리고 경쟁사 대비 취급제품의 품질수준은 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그런데 대리점의 판매의지에는 회사에 대한 신뢰( $\beta=.435$ )가 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상과 같이 제조업체의 회사에 대한 신뢰, 광고지원, 지역독점력 보장이 높을수록, 관련업계 선도자와 거래가 적을수록 대리점의 판매의지는 높은 것으로 나타났다. 따라서 제조업체의 준거적 파워가 대리점의 판매의지에 미치는 영향을 미칠 것이라는 가설 3은 부분적으로 채택되었음을 알 수 있다.

### 3.4 전문적 파워와 판매의지 간의 관계

제조업체의 전문적 파워로 구분된 영업정책의 만족도를 가지고 판매의지를 검증한 결과 제조업체의 비강압적 형태인 전문적 파워의 영업정책에 대한 만족도는 대리점의 판매의지에 미치는 영향을 미칠 것이라는 가설 4를 검증한 결과는 <표 12>와 같다.

<표 12> 전문적 파워가 판매의지에 미치는 영향

구 분	판매의지			
	b	$\beta$	t	p
상품의 적기공급지원	1.762	0.267	3.825*	0.014
대리점경영에 대한 조언	-0.027	-0.121	-0.328	0.744
본사 영업사원의 지역상권 이해	-0.020	-0.029	-0.160	0.873
본사 영업사원의 상품에 대한 지식	2.150	0.413	2.421**	0.002
대리점의 종업원에 대한 교육훈련	0.083	0.178	1.155	0.250
constant	4.937		9.667***	0.000
$R^2$	0.464			
F (p)	30.763** (0.005)			

\*  $p<.05$ , \*\* $<.01$ , \*\*\*  $p<.001$

분석결과에서 보는 바와 같이 약 46.4%( $R^2=.464$ )의 설명력을 지니며, 대리점의 판매의지에는 상품에 대한 적기공급지원, 본사 영업사원의 상품에 대한 지식 등이 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 대리점경영에 대한

조언, 본사 영업사원의 지역상권 이해, 대리점의 종업원에 대한 교육훈련 등은 모두 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 제조업체의 전문적 파워가 대리점의 판매의지에 미치는 영향을 미칠 것이라는 가설 4는 부분적으로 채택되었음을 알 수 있다.

## V. 결 론

### 1. 연구결과의 요약

최근 유통환경의 급격한 변화로 인해 생활용품의 유통경로에 있어서 대형마트 등의 유통업체에 대한 제조업체의 구매협상력이 약화되고 있다. 그래서 회사의 목표달성을 위한 지역판매활성화의 일환으로 지역소매점을 관리하고 있는 대리점의 역할이 더욱 중요시 되고 있다. 이에 제조업체는 기존의 유통구조를 유지하면서 새로운 유통환경의 적응과 기존유통 구조의 적절한 균형을 위하여 노력하고 있다.

한편 대리점은 매출부분에서는 다소 축소되고 있으나 영업이익에 대한 기여도는 높게 나타나고 있으며, 지속적이고 효과적인 영업정책의 필요성은 늘 강조되고 있다. 따라서 제조업체는 경영개선을 위한 해결책의 일환으로 제조업체와 대리점 간의 파워, 파워원천, 파워의 행사 사례별 영업정책 및 고객만족 간의 관계에 대하여 연구가 절실하게 필요하다고 할 수 있다.

이러한 관점에서 본 연구는 유통경로 상의 파워와 파워원천과 관련된 많은 선행연구를 통해 이론적으로 고찰하고 가설을 설정하여 실증적인 분석을 실시하였다. 그 결과를 요약 정리하면 다음과 같다.

첫째, 제조업체의 판매대리점에 대한 보상적 파워로써 점주 판촉물의 지원, 영업활동의 지원 등이 판매의지에 유의적인 영향관계가 있음이 나타났다.

둘째, 제조업체의 판매대리점에 대한 강권적 파워로써 상대적인 마진폭과 마진폭의 인하, 여신한도의 축소 등이 판매의지에 부(-)의 유의적인 영향관계가 있음이 나타났다.

셋째, 제조업체의 판매대리점에 대한 준거적 파워로써 광고지원, 지역 독점력 보장, 회사에 대한 신뢰, 관련업계 선도자와의 거래사실 등이 판매의지에 유의적인 영향관계가 있는 것으로 나타났다.

넷째, 제조업체의 판매대리점에 대한 전문적 파워로써 상품의 적기 공급 지연, 본사 영업사원의 상품에 대한 지식 등이 판매의지에는 유의적인 영향관계가 있는 것으로 나타났다.

## 2. 실무적 시사점

본 연구는 파워원천에 근거한 영업정책의 만족도와 판매의지와 상관을 통해 제조업체가 지역상권의 주체인 지역대리점을 통한 관할 상권에서의 유통부문에서 경쟁우위를 유지하기 위해서는 다음과 같은 실무적인 시사점을 제시할 수 있다.

첫째, 제조업체의 판매대리점에 대한 보상적 파워로써 중장기적으로 대리점에 영향을 주는 영업정책은 판매의지에 영향이 적은 것으로 나타나며 반면에 소매상에 대한 직접적인 차별화된 판촉활동 및 push 정책인 판매 여사원의 현장투입 지원 등이 매출에 직접적으로 영향을 미치므로 우선적으로 실행되어야 할 정책으로 필요하다.

둘째, 제조업체의 판매대리점에 대한 강권적 파워로써 시행되는 영업정책들은 보상력의 반대로 작용할 수는 있으나 대리점의 소매점과의 거래 확대에 위한 매출채권의 확대 및 기한 연장 등 여신한도의 제한 확대 정책이 정부의 금융규제 제도에 따른 자금경색과 더불어 판매의지에 가장 부정적인 영향력을 미치는 것으로 나타나 판매증대에 필요한 여신규제의 유연성 있는 정책이 필요하다.

셋째, 제조업체의 판매대리점에 대한 준거적 파워로써 회사에 대한 신뢰와 선도업체와의 거래사실에 대한 자부심이 판매의지를 향상시킬 수 있는 정책으로 확인 되었다. 따라서 기업활동을 통한 이익창출의 제조회사로 친환경 활동 참여, 기업의 사회적 기여의 확대, 사회적 기업과의 협약을 통한 상생 이미지 구축 등 회사의 지속적인 홍보활동을 통한 제조업체와 대리점에 대한 신뢰구축이 병행되어야 함을 알 수 있다.

넷째, 제조업체의 판매대리점에 대한 전문적 파워로써 제시된 영업정책들은 판매의지 향상에 영향을 주지 못하고 있는 반면 SCM활동을 통한 필요 물량의 적기 공급 및 영업사원들의 자신있는 제품의 소개 등 대리점 및 소매상들의 설득적 활동이 차별화된 전문적인 파워형성에 필요한 정책으로 판단된다.

### 3. 연구의 한계점과 향후 연구방향

본 연구는 기존에 제조업체가 대리점 체제로 관리해 오던 지역상권에 대해서 대형마트의 출현 및 대형마트의 출현 이후 지속적으로 유통 경로상의 점유율이 높아짐에 따라 유통지배력의 약화 현상이 나타남에 따라 제조업체의 판매 매출과 유통지배력의 우위를 유지하기 위한 대리점의 판매의지 향상을 위한 연구임에도 불구하고 대형마트의 영향요인에 대한 분석은 본 연구조사에서는 제외되었다.

이러한 영향요인을 반영할 경우 대리점에 대한 제조업체의 파워원천에는 전략적인 많은 변화와 변수들을 감안해야 하기 때문에 지역대리점이 제조업체의 유통과정에서 판매성과에 영향을 미치는 절대적인 유통경로임을 감안하여 파워원천의 요인별 영업정책들을 변수로 하여 1차 조명과 조사를 실시하였다.

따라서 향후 연구에는 대형마트의 영향요인을 변수로 반영함으로써 소매점의 매출활성화와 이익에 영향을 미치는 영향요인을 반영하여 제조업체와 대리점의 상생을 위한 대리점의 판매의지와 대리점의 소매업체에 대한 협상력을 조사연구가 필요하다.

## 참고문헌

1. 김진성 · 박용수 · 윤광심(2000), “유통경로상에서 파워가 성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 목포대학교 기업경영연구, 제4권, pp.139-155.
2. 김민정(2009), “한식프랜차이즈 경로파워가 가맹점주의 갈등, 만족 및 기대된 성과에 미치는 영향,” 석사학위 논문, 경희대학교 일반대학원.
3. 안광호 · 채서일 · 조재운(1995), 「유통관리」, 학현사, pp.308-309.
4. 이동대 · 배상욱(2000), “소비자의 소매점포 선택속성에 관한 연구 : 할인점과 백화점의 비교,” 마케팅 관리연구 제5권 2호, pp.25-50.
5. 유세준(1994), “제조업체의 권력이 대리점의 갈등에 미치는 영향 연구,” 한국중소기업학회지 제16권 2호, pp.47-62.
6. 정종덕(2004), “유통경로상의 권력과 갈등 관계에 관한 연구 : 배선기구류 대리점을 중심으로,” 석사학위논문, 중앙대학교산업경영대학원.
7. 조철호(1997), “유통경로 파워, 갈등, 만족, 성과의 관계에 대한 실증연구 : 두유제품시장을 중심으로,” 석사학위논문, 창원대학교대학원.
8. LG 생활건강(2008), “(주)LG생활건강 지역대리점 현황표.”
9. LG 생활건강(2009), “20009년 영업실적보고서.”
10. Collins, B. E. and B. H. Raven(1968), “Group Structure: Attraction, Coalitions, Communication, and Power,” in *Handbook of Social Psychology*, G. Lindzey, E. Aronson, 4, pp.102-204.
11. Dahl, Robert, A. (1964), *Modern Political Analysis*, Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall, p.40.
12. Dwyer, F.R.(1980), “Channel Member Satisfaction: Laboratory Insights,” *Journal of Retailing*, 56, pp.45-65.
13. El-Ansary, Adel I. and Louis W. Stern(1972), “Power Measurement in the Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, Vol.9(February), p.47.
14. Emerson, Richard, M.(1962), “Power-Dependence Relations,” *American Sociological Review*, Vol.27(February), pp.31-41.
15. Etgar, M.(1976), “Channel Domination and Counterailing Power in Distributive Channels,” *Journal of Marketing Research*, 13(august), pp.254-263.

16. French, John R. P., and B. Raven(1959), "The Bases of Social Power," in *Studies in Social Power*, Dorwin Cartwright, Ann Arbor, University of Michigan, Institute for Social Research, pp.150-167.
17. Gaski, John, F (1984), "The theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, Vol.48(Summer), pp.24-25.
18. Gaski, John F. and J. R. Navin(1985), "The Differential Effect of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel," *Journal of Marketing*, Vol.22.
19. Hunt, S. D and John R. Nevin(1974), "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences," *Journal of Marketing Research*, 11(May), pp.186-193.
20. Kasulis, Jack J. and Robert E. Speckman(1980), "A Framework for the Use of Power," *European Journal of Marketing*, Vol 14, pp.180-191.
21. Lawless, David, J.(1979), *Organizational Behavior*, NJ, Prentice-Hall, p.360.
22. Lusch, R. F. and James R. Brown(1982), "A Model of Power in the Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 19(August), pp.312-323.
23. Robicheaux, Robert A. and Adel I. El-Ansary(1975), "A General Model for Understanding Channel Member Behavior," *Journal of Retailing*, Vol.15(November), pp.9-30.
24. Rosenberg, Larry J. and Louis W. Stern(1971), "Conflict Measurement in the Distribution Channel," *Journal of Marketing Research*, 8(Nov.), pp.437-442.
25. Simon, Herbert(1953), "Notes on the Observation and Measurement of Political Power," *Journal of Politics*, Vol.15(November), pp. 500-518.
26. Stern, Souis W. and Adel I. El-Ansary(1992), *Marketing Channels*, Fourth Edition, Prentice Hall, 1992.
27. Wilkinson, Ian F.(1974), "Researching the Distribution Channels for Industrial and Consumer Goods," *Journal of the British Market Research Society*, 16(No.1), 12-32.
28. Wilkinson, Ian F.(1979), "Power and Satisfaction in Channels of Distribution," *Journal of Retailing*, 55(Summer), pp.79-94.

29. Wilkinson, Ian F.(1981), "Power, Conflict, and Satisfaction in Distribution Channels - An Empirical Study," *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 11, pp.20-30.

## Abstract

### A Study on the Impacts of Manufacture's Sales Policy of Each Power Source on Sales Will by Agency

Lee, Han-II\* · Park, Jong-Oh\*\*

This study is that the manufacturer's sales policy power appeared on the source of local distributors through the sale willingness impact on research for coexistence between the manufacturer and dealer sales for developing policy. Dealers in terms of the sale of regional sales willingness says "manufacturers and retailers to connect to the regional distribution on the path to regional sales representative for manufacturers based on trust companies that supply products or products manufactured by local retailers for about a unilateral will sale whether the continued willingness and indicates the degree of business". This study topics are the results of this measure will sell a total of 24 entries are four factors.

In variety sales policy of each power source,

Frist, sales policy in Reward Power, compensatory power as the manager of promotion support, sales support and sales activities will significantly impact respectively.

Second, sales policy of Coercive Power, reduction of credit limits act as an element of discontent and the sales will appear in the negative hypothesis of the influence was partially supported.

Third, sales policy in Referent Power, the information trust, the most significantly impact of trade policy, respectively.

Fourth, sales policy in Professional Power, delay time delivery of goods, sales of our product and sales knowledge will have a significantly effect appear to be related.

Key Words : power source, sales policy, satisfaction, sales will

---

\* CEO, Bestway Management Consulting Co., Ltd.

\*\* Associate Professor, Dept. of Business Administration, Soong-Eui Women's College.