

# 유통경로 구성원 간 파트너 기회주의의 결정요인과 통제기조로서의 관계학습

## Determinants of Partner Opportunism in Distribution Channels: Relational Learning as a Control Mechanism

김 상 덕\* 경남대학교 경영학부 부교수 (sdkim@kyungnam.ac.kr)

### ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate determinants of partner opportunism in Korean discount store distribution channels. In addition, this study also try to examine moderating role of relational learning in the relationship.

This study deals with transaction specific investment asymmetry, mutual hostages, payoff inequity, cultural diversity, and goal incompatibilities as determinants of partner opportunism.

For empirical testing, 293 respondents of suppliers of discount store in Korea were surveyed and the analysis utilizing partial least square model indicated that TSI asymmetry, payoff inequity, and goal incompatibilities had positive effects on partner opportunism. On the other hand, mutual hostages had negative effect on partner opportunism.

In addition, relational learning had moderating effect on the relationship between TSI asymmetry, mutual hostages, and payoff inequity and partner opportunism.

*Keywords: Partner opportunism, Relational learning, TSI, Mutual hostages, Payoff inequity, Cultural diversity, Goal incompatibilities.*

### 1. 서론

직접판매를 제외한 대부분의 유통경로는 두 개 이상의 유통경로 구성원 간 비교적 장기적인 거래관계를 통해 형성된다. 때문에 현대의 대부분 유통경로는 Williamson(1975)이 제시한 *Market or Hierarchy* 중 Hierarchy에 해당되는 기업형 유통경로구조나 계약형 유통경로 뿐 아니라 Market에 해당되는 관리형 유통경로 구조 또한 유통경로 구성원 간 계약관계 또는

묵시적인 협력관계가 구축된 수직적 유통경로 시스템의 형태를 띠고 있다. 이는 “파트너들의 전략적 목표를 달성하는 것을 목적으로 하는 기업 간 협력방식”을 의미하는(Das and Teng 1998) 전략적 제휴와도 유사하다.

하지만 전략적 제휴가 실패로 끝나는 비율이 높듯이(Das and Teng 2000), 수직적 유통경로 시스템도 성공적이지만은 않다. 프랜차이즈 시스템같은 계약형 유통경로 구조나 명시적인 계약이 많지 않는 관리형 유통경로구조 뿐만 아니라 같은 기업에 속해 있는 기업형 유통경로구조 또한 늘 성공적이지는 않다.

분명한 것은 유통경로의 어느 한 구성원은 특수한

† 제1저자  
본 연구는 2012년도 경남대학교 학술연구장려금 지원에 의한 것임.  
논문접수일: 2012년 5월 12일; 게재확정일: 2012년 7월 2일

어려움에 직면할 수 있고, 독립적인 기업과는 달리 다른 구성원과의 관계적인 위협에 직면할 수 있다는 것이다. 많은 연구들은 파트너 기업의 기회주의적 행동이 거래 파트너 간 관계를 종결시키는 역할을 한다고 주장한다(Das and Rahman 2010). Williamson(1975, p9)에 의하면 기회주의는 “거래에서 솔직함이 없는 정도, 속임수로 사적인 이익을 추구하려는 정도”라고 할 수 있다. 또한 기업 간 거래 관계 맥락에서 기회주의적 행동은 “약속 파기, 계약에 명시된 자원이나 시설을 공유하지 않음, 허세/업포(bluffing), 거짓말(lying), 오도(misleading), 오전(misrepresenting), 왜곡(distorting), 속임(cheating), 횡령(misappropriating), 훔치기(stealing) 등”을 포함한다(Das and Rahman 2001, p43).

그러나 경제학, 경영학, 마케팅, 그리고 사회학 학자들은 일반적으로 기회주의를 차별되지 않은 현상으로서 다루어왔다. 최근에 와서야 몇몇 학자들이 기회주의의 본질에 대해 탐험하기 시작했다(Ghoshal and Moran 1996, Wathne and Heide 2000). 하지만 여전히 다양한 상황에 따라 무엇이 거래 파트너로 하여금 기회주의적으로 행동하게 하는 가능성을 증가시키는 지에 관한 보다 정확한 이해가 필요하다. 특히, 본 연구의 대상인 유통경로는 두 개 이상의 유통경로 구성원 간에 발생하기 때문에 언제나 기회주의가 가능한 환경에 노출되어 있다. 따라서 유통경로 내에서 구성원 간 기회주의는 현재보다 더 많은 연구가 필요하다.

본 연구는 이러한 취지에서 장기적인 거래관계에 있는 거래 파트너 간 기회주의의 결정요인을 규명하는 것이 기회주의의 복잡한 특성을 이해하고 기회주의를 관리하는데 더 나은 통찰력을 제시할 수 있을 것이라고 믿고 있다.

한편 거래 파트너 간 기회주의의 본질을 이해하기 위해서는 기회주의의 결정요인 뿐만 아니라 결정요인과 기회주의 간 관계에 영향을 미치는 다양한 조절변수에 대해서도 규명하는 것이 필요하다. 특히, 본 연구는 다양한 조절변수 중 관계학습에 초점을 맞추고 있다.

왜냐하면 조직 간 장기 거래관계에서 학습이 관계를 성공적으로 관리하는 좋은 통제메커니즘이 되기 때문이다(Gulati 1995). 특히, 조직 간 거래관계를 기

초로 하고 있는 유통경로에서는 조직 간 학습이 관계 학습의 형태로 나타나고 있고, 이 관계학습이 장기적인 거래관계에 있는 거래 파트너들이 상대방의 기회주의적 행동으로부터 보호될 수 있는 보호 메커니즘(safeguarding mechanism)으로 작용될 수 있기 때문이다(Selnes and Sallis 2003).

요컨대 본 연구는 첫째, 유통경로에서 발생하는 거래 파트너 간 기회주의의 결정요인에 관해 탐험하고, 둘째, 기회주의의 결정요인과 파트너 기회주의 간 관계에서 관계학습이 어떠한 조절효과를 가지는지를 규명하는 것을 그 목적으로 하고 있다.

이를 위해 본 연구는 국내의 대표적인 유통경로라 할 수 있는 할인점 유통경로를 대상으로 연구를 진행하였다. 본 연구에서 할인점 유통경로를 대상으로 한 이유는 할인점의 거래 파트너인 대형 할인점과 공급업체 간 관계가 전략적 제휴에 준하는 장기 거래관계임에도 불구하고, 파트너 간 기회주의의 잠재 가능성이 크게 나타나기 때문이다.

## II. 이론적 배경 및 가설수립

### 1. 파트너 기회주의

기회주의의 성격을 설명하려는 노력에서 학자들은 현상을 반영하는 다양한 활동들을 언급해 왔다. 예를 들어, Williamson(1985)에 의하면 “기회주의는 정보의 불완전하거나 왜곡된 노출의 정도를 의미하고, 특히 오도, 왜곡, 숨기기(disguise), 애매하게 만들기(obfuscate) 노력의 정도”라고 정의하였고, Das and Teng(1998)은 기회주의를 사기를 치는(fraudulent), 부정직한(deceitful), 그리고 애매하게 만드는 행동을 포함한다고 주장하였다.

이러한 기회주의는 파트너 간 협력 및 갈등과 매우 밀접한 관계를 가지고 있다(Das and Teng 1998). 왜냐하면, 파트너 기회주의는 상호신뢰와 협력정신을 발전시키지 못하게 하고, 위협지각을 증대시키고, 궁극적으로는 파트너간 관계를 악화시키기 때문이다(Das and Teng 2004). 때문에 Masten(1988)은 기회주의에 도덕적 해이와 흥정(haggling)을 포함시켰다.

또한 Ghoshal and Moran(1996)은 기회주의적 태도와 기회주의적 행동을 구분하면서, 기회주의적 행동이 기회주의적 태도의 발현이라고 주장하였고, 기회주의적 태도에 영향을 주는 심리적인 요인들에 대해 제시하였다.

또한 기회주의적 행동에 대해 범주화하는 연구들도 시도되었다. Griesinger(1990)는 기회주의적 행동을 부정직(dishonesty), 부정(infidelity), 그리고 태만(shirking)한 행동으로 구분하였고, 보다 체계적인 접근으로 Wathne and Heide(2000)는 기회주의를 회피(evasion), 순응거부(refusal to adapt), 위반(violation), 그리고 재협상 강요(forced renegotiation) 등 네가지 차원으로 구분하였다.

그러나 이러한 연구들은 기회주의의 근원에 대한 이해를 시도하지는 않았다(Das and Rahman 2010). 대부분의 연구자들은 기회주의를 정의할 때, Williamson(1975, p9)의 간단한 정의 “속임수로 사적인 이익을 추구하는 것”만을 사용하였고, 기회주의를 주제로 한 연구들은 실제 기회주의 현상 보다는 지협적인 연구 문제들만을 강조하였다. 기회주의가 가지고 있는 함축적인 가정들에 대한 추가적인 규명노력은 부족하였다.

## 2. 기회주의의 결정요인

파트너 기회주의의 본질에 대해 더 잘 이해하기 위해서는 파트너 기회주의의 결정요인에 관해 규명하는 것이 필수적이라 할 수 있다. 왜냐하면 기회주의는 장기 거래관계 내에서 특정 결정요인에 의해 나타나는 내생적 변수의 측면이 강하기 때문이다. Das and Rahman(2010)은 과거 연구들을 재분류하면서 이러한 파트너 기회주의의 결정요인을 경제적(economic), 관계적(relational), 그리고 시간적(temporal) 요인으로 구분하였다. 본 연구에서는 시간적 한계가 분명한 전략적 제휴 관계 내에서 파트너 기회주의를 다룬 Das and Rahman(2010) 연구와는 달리 전략적 제휴 보다는 다소 느슨한 형태의 거래관계를 가지고 있는 유통경로 내 공급업체와 소매업체 간 거래 관계를 다루고 있기 때문에 시간적 요인은

다루지 않고, 경제적 요인과 관계적 요인에 초점을 맞추었다.

### 2.1 경제적 결정요인

학자들은 거래 파트너의 기회주의가 경제적인 고려에서 형성되었다고 주장한다(Klein 1996 등). 따라서 심지어 기회주의가 적은 사람들도 대부분 기회주의에 대한 그들의 가격을 가지고 있다(Williamson 1975). 때문에 경제적 결정요인들의 존재유무가 파트너의 사적 이익추구를 억제할 수도, 활성화할 수도 있다. 이러한 경제적인 결정요인들에는 자본투자(Equity Involvement), 거래특유투자(transaction specific investment), 상호불모투자(mutual hostages), 보상불공정성(payload inequity) 등이다. 본 연구에서는 이 네가지 결정요인들 중

거래특유투자와 상호불모투자, 보상불공정성에 초점을 맞추었다. 그 이유는 자본투자는 전략적 제휴 관계에서 주로 나타나는 현상들이고, 유통경로의 구매자-판매자 간 관계에서는 일반적이지 않은 현상들이기 때문이다. 특히, 본 연구의 대상 유통경로인 할인점 유통경로에서는 더욱 그러하다.

#### 2.1.1 거래특유투자 비대칭성

유통경로 내에서 구성원들은 종종 특정 거래관계에서만 유용하고 가치있는 설비를 개발하고, 자산을 획득해야만 한다. 이러한 거래특유자산에 투자해야만 하는 이유는 유통경로의 운영에 더 높은 효율성을 달성하기 위해서이다. 그러나 의도되는 달리 거래특유자산에 투자한 기업은 파트너의 협력에 의존하게 된다. 이 때, 파트너 기업에 대해 의존성이 낮은 기업은 기회주의적으로 행동할 가능성이 높다. 왜냐하면 다른 공급업체로 보다 쉽게 전환할 수 있거나 결정적인 서비스를 파트너보다 쉽게 제공할 수 있기 때문이다(Provan and Skinner 1989).

이처럼 실질적인 자원투입의 비대칭성은 실제로 거래관계에 대한 몰입의 비대칭성으로 나타난다. 사실 Ross et al.(1997)가 주장한 것처럼 더 많은 투자를 한 기업은 파트너 기업의 기회주의에 대한 두려움을 갖기 때문에 거래파트너에 비해 상대적으로 더 몰입된

상황은 매우 당황스럽거나 불리한 상황일 수 있다.

만약 기회주의적 파트너가 거래관계를 그만두게 된다면 거래특유투자를 한 기업은 투자한 자산의 가치를 잃을 가능성이 높다. 그러므로 거래종결로 인한 손실이 파트너 기회주의로 인해 발생하는 손실보다 크다면 거래관계를 지속해야만 한다. 기회주의적 파트너는 반대로 거래관계 단절을 만류하면서 충분한 보상을 챙기려고 할 것이다.

뿐만 아니라 만약 한 기업이 다른 파트너기업 보다 거래관계에 대한 몰입이 더 크다면 파트너의 기회주의에 대해 더 높은 잠재성을 지각할 가능성이 있다. 특히, 그 기업이 소기업이거나 창업기업일 경우에는 더욱 그러하다(Das and He 2006). 비슷한 논리로 파트너 기업은 자사의 자원몰입이 파트너 기업 보다 크다고 믿는다면 파트너 기업의 기회주의적 행동 가능성을 우려할 수도 있다.

이러한 우려는 반대로 파트너의 잠재적인 기회주의적 행동을 증가시킬 수 있다. 다시 말해, 한 기업의 기회주의는 파트너의 기회주의적 행동 가능성을 증가시킬 수 있다. 따라서 본질적으로 비대칭성이 파트너 기회주의의 가능성을 높일 수 있다.

[가설 1] 유통경로 구성원 간 거래특유투자의 비대칭성이 파트너 기회주의의 잠재 가능성에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.1.2 상호불모투자

유통경로 구성원 간 상호불모투자를 사용하는 것은 믿을 수 있는 결속의 표현이자 파트너 기회주의를 억제하는 수단으로 여겨져 왔다(Williamson 1975). 유통경로 구성원들은 그들이 가지고 있는 매우 중요한 자원을 거래 파트너와 교환함을 통해 상호불모투자를 할 수 있다. 예를 들어, 자본, 노하우, 인력 등 상호불모투자에 사용된 자원의 유형과 양, 또는 가치는 계약서에 명시 될 수 있다. 이러한 맥락에서 Hwang and Burgers(1997)는 상호불모투자로 인한 상호결속이 협력을 강화하고, 배신의 매력을 약화시킨다고 주장하였다.

명백히, 상호불모투자는 유통경로 내 어느 한 구성

원이 거래특유투자를 했다고 하더라도 다른 파트너의 기회주의를 억제하는 효과가 있다. 그러한 불모투자는 자원몰입의 지각된 비대칭성을 줄여주기 때문에 믿을 수 있는 결속이 거래 파트너 간에 형성 되게 한다.

결과적으로 상호 불모투자는 기회주의의 사적인 혜택을 줄여주고, 나아가 파트너 기회주의의 잠재 가능성도 낮추어 준다(Das and Rahman 2010).

[가설 2] 유통경로 구성원 간 상호(불모)투자는 파트너 기회주의의 잠재 가능성에 부(負)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.1.3 보상 불공정성

거래파트너들은 종종 거래관계를 통한 그들의 이익이 상대방에 비해 공평하지 않다고 생각한다. 공정성 이론(Adams 1963)에 의하면 보상이 불공정하다고 생각하는 파트너는 공정성을 확보하기 위해 움직인다. 종종, 이것은 기회주의에 의존해서 달성될 수 있다. 물론, 본 연구는 여기서 적게 보상받았다고 생각하는 경우만을 관심 갖고 있다. 더 많이 보상받은 파트너 기업은 기회주의적으로 행동할 동기를 가지지 않을 것이기 때문이다. 기회주의는 비협력적 수단을 통해 보상의 재분배를 추구하려고 할 만큼 더 적게 보상받았다는 느낌이 들 때 나타나는 것이 일반적인 기 때문이다.

다시 말해, 한 기업은 거래관계의 이익이 불공평하게 배분되었다고 생각할 때 그것을 공정하게 나누기 위해 기회주의적으로 행동할 것이다. 유통경로의 거래파트너들은 서로 유기적인 관계 속에서 일하려는 성향이 있고, 종종 객관적으로 파트너 간의 공헌정도를 파악하는 것이 불가능하다. 때문에 각 구성원의 성과에 대한 측정이 애매모호하면 보상의 불공정성 문제를 야기할 수 있고, 지각된 불공정성이 클수록 파트너에 의한 기회주의적 행동의 잠재가능성도 높아진다(Das and Rahman 2010).

[가설 3] 유통경로 구성원 간 불공정한 보상에 대한 지각은 파트너 기회주의의 잠재 가능성에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 관계적 결정요인

파트너 기회주의 결정요인의 두 번째 차원은 관계적 차원이다. Ghoshal and Moran(1996)은 유통경로 구성원에 대한 파트너의 감정이 기회주의적 태도에 영향을 미치고, 기회주의적 행동을 유도한다고 주장하였다. 이러한 관계적 요인들은 문화적 다양성(cultural diversity)과 목표 비양립성(goal incompatibilities)로 나누어질 수 있다(Das and Rahman 2010).

### 2.2.1 문화적 다양성

거래파트너 간의 문화적 이질성은 일반적인 현상이다. 거래 파트너 간 문화적 다양성에 관한 대부분의 연구들이 국가 간 전략적 제휴의 맥락에서 이루어졌기는 하지만(Johnson et al. 1996, Kumar and Das 2009, Meschi and Roger 1994), 같은 국가 내의 거래 파트너 간에도 매우 다른 조직문화를 가질 수가 있다(Harrigan 1988). 뿐만 아니라 동일한 상품을 유통시키는 유통경로 구성원 간에도 마찬가지로 할 수 있다.

그러나 국가 간이건 조직 간이건 관계없이 문화적 다양성은 거래관계에서 관계적인 이슈를 만든다. 구체적으로 말해, 다양한 문화의 기업들은 파트너의 전략적 행동을 다양한 관점에서 본다. 왜냐하면 다양한 문화는 같은 전략적 이슈에 대해서도 다양한 방식으로 해석하고 반응하게 하기 때문이다(Schneider and De Meyer 1991). 따라서 파트너 행동에 대한 잘못된 해석의 가능성이 높다.

Johnson et al.(1996) 또한 문화 간 상호작용은 종종 오해와 잘못된 의사소통으로 가득차서 기회주의적 성향을 강화할 수 있다고 주장하였다. 구체적으로 거래관계 내 어느 한 기업의 관점에서 문화적 다양성은 여러 가지 이유로 파트너 기회주의를 증가시킬 수 있다. 그 이유는 첫째, 한 기업의 행동에 대해 파트너 기업이 자신에 대한 위협으로 잘못 해석해서 기회주의적으로 반응할 수 있기 때문이다. Brouthers et al.(1995)이 다양한 문화는 독특한 시간 프레임, 대안의 우선순위, 거절하는 독특한 방법을 가진다고 주장하기도 하였다.

둘째, 문화적 차이는 유통경로 구성원들 간에 자기

중심적 접근으로 이어질 가능성이 높다. 기업들은 유사한 문화적 배경을 가진 파트너에 대해 긍정적인 감정을 가질 가능성이 높은 반면 다른 문화적 배경을 가진 파트너에 대해서는 부정적인 감정을 가질 가능성이 높다. 또한 긍정적인 감정을 가진 대상에 대해서는 기회주의를 줄이고, 부정적인 감정을 가진 대상에 대해서는 기회주의를 강화하는 성향도 있다(Ghoshal and Moran 1996, Ajzen and Fishbein 1977, Eagly and Chaiken 1992). 요컨대 문화적 다양성이 증가될수록 파트너 기회주의의 잠재가능성이 커진다.

[가설 4] 유통경로 구성원 간 문화적 다양성은 파트너 기회주의 잠재 가능성에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.2.2 목표 비양립성

비록 상호 전략적인 관심사들이 종종 예비 파트너들을 함께 묶어주지만 그들의 목표는 때로는 비양립적일 수 있다. Hill and Hellriegel(1994)는 합작투자자와 같은 장기 거래 관계가 서로 다른 목표를 가진 두 개 이상의 기업들로 구성되었기 때문에 목표의 비양립성에 노출될 가능성이 높다고 주장하였다.

때로는 장기 거래관계가 손상되고, 서로 간에 논쟁과 비난이 있을 수 있다. 협력적인 관계가 주는 장점은 사라지고, 잠재적인 갈등이 표출될 때, 거래 파트너들은 상호작용을 꺼리게 되고, 정보를 공유하지 않으며, 사적인 관심을 추구해야 할 것 같은 느낌을 받을 수 있다(Gassenheimer et al. 1996).

이처럼 유통경로 구성원들의 목표가 양립할 수 없는 경우, 스스로의 목표를 달성하고자 하는 파트너는 비협력적인 자세로 행동하는 것처럼 보일 수 있다. 유통경로 내 거래 파트너 간에 경쟁하지 않고, 지원해 주는 목표를 가져야만 함에도 불구하고, 파트너와 경쟁적인 목표를 갖는 것은 역효과를 낳고, 거래관계의 실패로 이어질 가능성이 높다(Brouthers et al. 1995). 따라서 목표가 비양립적일 경우 유통경로 구성원들은 파트너의 행동을 기회주의로 인식할 가능성이 높다. 목표가 비양립적일 때 한 파트너가 사적 관심을 추구한다면 그것은 상대 파트너에게 피해를 주

게 될 것이다.

이 때, 기회주의는 파트너에게 손실의 위험을 안겨 줄 가능성이 높다. 왜냐하면 어느 한 기업의 목적이 어쨌든 파트너 기업에 이득이 되지 않을 것이기 때문이다. 따라서 관계적인 긴장이 증가하고, 관계결속이 약화될 것이다. 거래 파트너 상호 간에 기회주의를 삼가 해야겠다는 생각을 적게 갖게 된다.

[가설 5] 유통경로 구성원 간 목표 비양립성은 파트너 기회주의의 잠재 가능성에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 파트너 기회주의의 통제기제로서 관계학습

지식경영학 관점에서 기회주의의 결정요인과 기회주의 간 관계를 다루고자 하는 본 연구는 유통경로 거래 파트너 간 관계에서 나타나는 관계학습(relational learning; Selnes and Sallis 2003, Chang and Gotcher 2007 등)을 파트너 기회주의의 통제로서 규명하고자 한다.

#### 3.1 관계학습

관계학습은 조직행동 분야의 학습이론을 유통경로 구성원 간 관계에 적용한 개념이라 할 수 있다(Selnes and Sallis 2003). Selnes and Sallis(2003) 이후로 많은 학자들이 관계학습에 관심을 가져왔고, 특히 장기적 거래관계를 기본으로 하는 B2B마케팅 분야와 유통분야 연구에서 주로 다루어져 왔다(Ling-yee 2006, Chang and Gotcher 2007, Hus, Chen, and Huang 2007, Lai, Pai, Yang, and Lin 2009).

유통경로의 구성원 간 학습의 한 형태인 관계학습은 “구매자와 판매자가 공동으로 해석하고 관계영역 특유행동(relationship-domain-specific behavior)의 범위나 잠재가능성에 변화를 줄 수 있는 공유된 관계영역특유기억(relationship-domain-specific-memory)으로 통합한 정보를 서로 공유하게 하는 공동활동을 의미한다”(Selnes and Sallis 2003, p80).

여기서 관계학습은 유통경로 구성원 간 정보공유, 정보에 대한 공동이해, 그리고 관계특유기억을 포함

하는 개념이다(Selnes and Sallis 2003). 구체적으로 설명하면 유통경로 구성원들이 관계학습을 하고 있다는 것은 소매업체가 가지고 있는 최종소비자의 욕구, 취향, 구매행동 등에 대한 정보와 공급업체가 가지고 있는 제품에 대한 기술, 디자인 정보 등이 공유될 뿐 아니라, 소매업체와 공급업체간 거래관계에서 발생한 문제의 해결을 위해 공동으로 노력하고 토론을 통해 공유된 정보가 같은 의미로 해석되며, 이 때 얻어진 지식들이 각종 문서나 데이터베이스를 통해 저장되고, 업데이트 된다는 것을 의미한다. Ling-yee(2006)은 이러한 관계학습이 세가지 세부 프로세스로 구성되어 있음을 발견하였다. 정보공유(sharing information), 공동이해(joint sense making), 관계특유기억의 개발(developing relationship specific memories)이 그것들이다.

#### 3.2 관계학습과 파트너 기회주의

유통경로 구성원들이 장기적인 거래관계를 체결하는 목적 중 하나는 거래관계 전반에 관해, 파트너에 관해, 파트너와 함께 또는 파트너로부터 학습하기 위한 것이다(Inkpen 2002). 장기적인 거래관계에 있는 거래 파트너 간에 나타나는 학습은 파트너 간에 거래관계를 어떻게 성공적으로 관리하는지 학습하게 할 뿐 아니라, 거래 파트너에 기업에 익숙하게 만들면서, 궁극적으로 공동가치를 창출하는 능력을 증대시키게 된다(Doz and Hamel 1998), 뿐만 아니라, 파트너 간 공동지식을 창출하기도 한다(Khanna 1998, Khanna et al. 1998).

이러한 유형의 학습은 관계학습으로 여겨질 수 있고, 기업이 학습에 참여하게 하는 주요 동기 중 하나가 되게 한다.

하지만 관계학습이 아닌 단순한 학습은 파트너 어느 한쪽의 사적인 관심추구로 활용될 수도 있다. 한 파트너가 자사 고유의 지식을 보완하기 위해 또는 거래관계와 관련되지 않은 분야의 지식을 사용하기 위해 파트너의 노하우를 학습하고자 하고 사적인 혜택을 추구할 수 있다(Inkpen and Currall 2004, Inkpen and Tsang 2005). 이러한 학습의 형태는 장기 거래관계에서 파트너 간에 상대방으로부터 배신당했다는 느

김을 갖게 하여 관계의 해지로 이어질 가능성이 높다(Gulati et al. 1994). 따라서 유통경로내 거래 파트너 간 학습은 관계학습의 형태로 이루어져야 한다(Selnes and Sallis 2003).

여기서 관계학습은 파트너 기회주의와 그것의 결정요인 간 관계를 약화시키는 역할을 할 수 있다. 먼저 유통경로 구성원 간 정보를 공유하고, 공유된 정보에 대해 동일하게 이해하며, 관계특유기억을 갱신하는 것은 거래특유투자의 비대칭성으로 인한 파트너 기회주의를 약화시킬 수 있다. 왜냐하면 설명 거래특유투자가 어느 한쪽의 일방적인 형태로 일어났다고 할지라고 그 투자로 인해 발생하는 정보를 공유하고, 그 정보와 관련되어 공동으로 관계특유기억을 개발하는 것은 거래특유투자를 적게 한 쪽이 거래특유투자를 많이 한 쪽에 의존하게 하는 역할을 한다(Dyer and Singh 1998). 따라서 관계학습은 의존균형투자(dependence-balancing investments)로 규정될 수 있고, 관계의 지속가능성을 보장해 준다(Heide and John 1988). 때문에 거래특유투자의 비대칭성으로 인한 파트너 기회주의의 잠재 가능성을 약화시키는 역할을 할 수 있다.

[가설 6] 관계학습은 거래특유투자의 비대칭성이 파트너 기회주의의 잠재가능성에 미치는 정(正)의 영향을 약화시킬 것이다.

다음으로 관계학습은 상호투자가 약화시키는 파트너 기회주의의 잠재가능성을 더욱 약화시킬 가능성이 높다. 왜냐하면 관계학습을 위해 정보를 공유하고, 관계특유기억을 개발하기 위해서는 물질 자본이라 할 수 있는 데이터베이스, 컴퓨터 프로그램 뿐 아니라, 정보공유를 위한 인적, 물질 시스템에 공동으로 투자해야만 가능하기 때문이다(Lukas et al. 1996). 이는 관계학습이 상호투자를 더욱 촉진시킨다는 것을 함의한다. 또한 상호투자는 자원의 결합을 의미하기 때문에(Dyer and Singh 1998), 결합된 자원의 양이 많아지고, 상호간의 의존성을 더욱 크게 만든다. 의존적인 파트너에게 기회주의적 행동을 하는 것은 파트너에게 보복 당할 가능성이 크고, 관계해지로 이어지게 될

가능성이 높다(Ping 1993). 따라서 관계학습은 상호투자의 효과를 더욱 강화할 가능성이 높다.

[가설 7] 관계학습은 상호투자가 파트너 기회주의의 잠재가능성에 미치는 부(負)의 영향을 더욱 강화시킬 것이다.

다음으로 관계학습은 보상 불공정성으로 인한 파트너 기회주의의 잠재 가능성을 낮출 수 있다. 왜냐하면 관계학습은 상호간의 정보공유를 촉진하기 때문에 누가 어느 만큼 공헌했는지를 보다 잘 이해하게 돕는다(Selnes and Sallis 2003). 따라서 보상 자체가 보다 공정하게 이루어질 수 있고, 어느 한 쪽이 더 많은 보상을 받았다고 했을 때, 그 이유에 대해서 서로 이해하는 정도가 커 질 수 있다. 이는 공정성을 확보하기 위해 파트너에게 기회주의적 행동을 할 동기를 낮춘다(Das and Rahman 2010). 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

[가설 8] 관계학습은 보상 불공정성이 파트너 기회주의의 잠재 가능성에 미치는 정(正)의 영향을 약화시킬 것이다.

다음으로 관계학습은 문화적 다양성을 줄여줄 수 있다. 앞서 언급한 것처럼 문화적 다양성은 같은 이슈에 대해서도 다양한 방식으로 해석하고 반응하게 한다(Schneider and De Meyer 1991). 때문에 거래 파트너 간에 상대방의 행동에 대해 잘 못 해석할 가능성이 높다. 이는 파트너 간 오해와 잘못된 의사소통을 통해 기회주의적 성향을 강화시킬 수 있다(Johnson et al. 1996). 하지만 관계학습은 문화적 다양성으로 인해 발생할 수 있는 이해의 차이를 공동이해를 통해 최소화하고, 공동으로 관계특유기억을 개발하게 하기 때문에(Selnes and Sallis 2003), 문화적으로 이질적인 거래 파트너들이 상호 신뢰하고, 동일한 목표를 갖게 만들어 줄 수 있다. 따라서 관계학습은 문화적 다양성의 효과를 약화시킬 가능성이 높다.

[가설 9] 관계학습은 문화적 다양성이 파트너 기회

주의의 잠재 가능성에 미치는 정(正)의 영향을 약화시킬 것이다.

다음으로 관계학습은 목표 비양립성으로 인한 파트너 기회주의의 잠재 가능성을 낮출 수 있다. 앞서 언급한 것처럼 목표 비양립성은 파트너 간 상호작용을 꺼리게 만들고, 거래 파트너 간에 사적인 관심을 추구해야 할 것 같은 느낌을 받게 한다 (Gassenheimer et al. 1996). 하지만 관계학습은 파트너 간의 토론 등의 상호작용을 촉진하고, 정보에 대한 공동 이해와 해석을 가능하게 하기 때문에 (Selnes and Sallis 2003), 거래 파트너 간 목표의 양립 가능성을 높여 줄 수 있다. 뿐만 아니라 공동으로 보다 상위목표를 갖게 할 수도 있다. 따라서 관계학습은 목표 비양립성의 효과를 약화시킬 가능성이 높다.

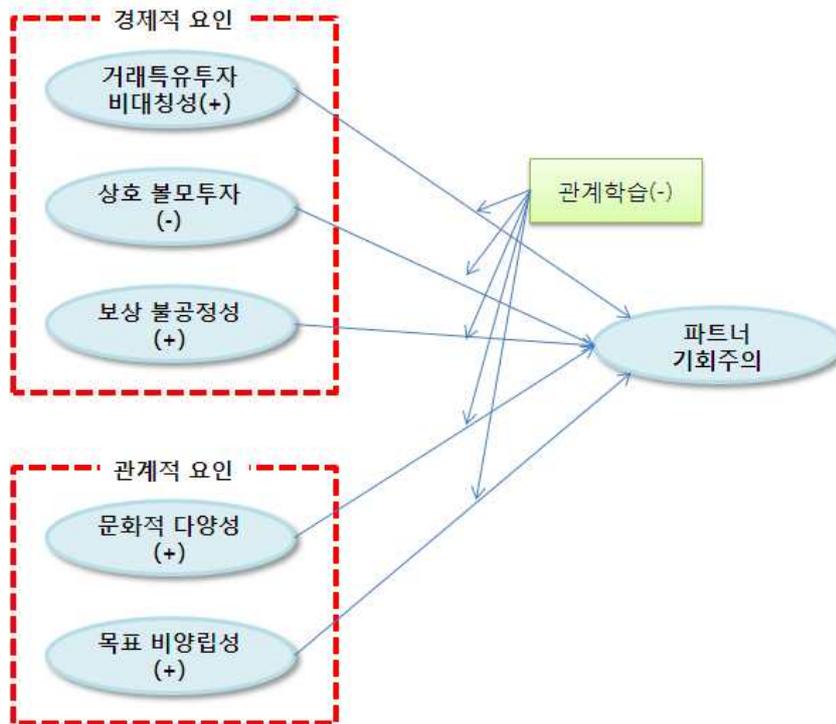
[가설 10] 관계학습은 목표 비양립성이 파트너 기회주의의 잠재 가능성에 미치는 정(正)의 영향을 약화시킬 것이다.

이상에서 수립한 가설들을 그림으로 나타내면 다음 연구모형과 같다.

### III. 연구방법

#### 1. 표본 및 자료수집

본 연구는 할인점 유통경로에서 대형 유통업체인 할인점과 중소 공급업체 간 관계를 중심으로 연구를 진행하였다. 이를 위해 본 연구는 국내 할인점 산업의 대표적인 업체인 이마트, 홈플러스, 롯데마트, GS 리테일, 농협하나로마트, 뉴코아 등 6개 업체에 상품을 공급하는 공급업체 300개사를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 공급업체의 납품담당자를 대상으로 하였으며, 전문조사기관의 면접원이 방문하여 1:1 대인면접 방식으로 실시하였다. 표본은 할인점 업체의 협조 하에 공급업체 리스트에서 무작위로 선정되었다. 표본 수는 6개 업체의 공급업체들이 골고루 포함되도록 구성하였으며, 전문면접원에 의해 조사되었기 때문에 모든 설문지가 유효한 설문지였고, 분석



[그림 1] 연구모형

과정에서 문제가 있다고 판단되는 7부의 설문지를 제외하고 총 293부의 설문지를 대상으로 자료분석을 실시하였다.

사실 거래특유투자, 보상 불공정성, 문화적 다양성, 목표 비양립성, 파트너 기회주의 등은 거래파트너 상호 간에 이루어지는 것이므로 양방향으로 측정하는 것이 바람직하다. 하지만 본 연구의 대상 산업인 할인점 유통경로에서는 공급업체의 수에 비해 할인점 업체의 수가 매우 적기 때문에 거래 파트너 간에 1:1로 측정한다는 것은 현실적으로 매우 어렵다. 때문에 본 연구에서는 공급업체들에 대해서만 설문조사를 실시하였음을 밝혀 둔다.

## 2. 변수의 조작적 정의

본 연구에서 언급된 변수들은 관련 분야 연구에서 신뢰성과 타당성이 검증된 측정도구를 사용하였다. 먼저 거래특유투자의 비대칭성과 상호불모투자를

측정하기 위해서 Joshi and Stump(1999)와 Ross et al.(1997)의 측정도구를 활용하여 할인점의 공급업체에 대한 거래특유투자, 공급업체의 할인점에 대한 거래특유투자를 각각 4문항으로 측정하고 후 본 연구의 대상산업인 할인점 유통경로에 맞게 수정하여 사용하였다. 이 때 거래특유투자의 비대칭성은 공급업체의 거래특유투자와 할인점의 거래특유투자 간 차이로 산출하였고, 상호불모투자는 거래 파트너 간 거래특유투자의 곱으로 산출하였다.

다음으로 보상 불공정성은 Ring and Van de Ven(1994)의 측정도구를 활용하여 4문항을 본 연구의 대상산업에 맞게 변형하여 사용하였고, 문화적 다양성과 목표 비양립성은 각각 Barkema and Vermeulen(1997)을 활용하여 7문항으로, Ross et al.(1997)을 활용하여 3문항으로, 파트너 기회주의는 Johnson et al.(1996)과 Joshi and Stump(1999) 연구를 활용하여 6문항으로 측정하였다.

[표 1] 응답자 특성(n=293)

| 구 분     | 빈 도               | 비 율 | 합 계  |            |
|---------|-------------------|-----|------|------------|
| 주거래 할인점 | 이마트               | 49  | 16.7 | 293(100.0) |
|         | 홈플러스              | 48  | 16.4 |            |
|         | 롯데마트              | 50  | 17.1 |            |
|         | GS리테일             | 48  | 16.4 |            |
|         | 농협하나로마트           | 49  | 16.7 |            |
|         | 뉴코아               | 49  | 16.7 |            |
| 취급 상품군  | 식품                | 179 | 61.1 | 293(100.0) |
|         | 의류/잡화/문화용품        | 34  | 11.6 |            |
|         | 일반 소비재            | 26  | 8.9  |            |
|         | 가정용품              | 21  | 7.2  |            |
|         | 가전제품              | 11  | 3.7  |            |
|         | 기타                | 22  | 7.5  |            |
| 종업원 수   | 30명 미만            | 111 | 37.9 | 293(100.0) |
|         | 30명 이상-100명 미만    | 72  | 24.6 |            |
|         | 100명 이상-1,000명 미만 | 65  | 22.2 |            |
|         | 1,000명 이상         | 34  | 11.6 |            |
|         | 무응답               | 11  | 3.7  |            |
| 연 매출    | 1억원 미만            | 99  | 33.8 | 293(100.0) |
|         | 1억원-10억원 미만       | 124 | 42.3 |            |
|         | 10억원 이상           | 60  | 20.5 |            |
|         | 무응답               | 10  | 3.4  |            |
| 거래 기간   | 5년 미만             | 73  | 24.9 | 293(100.0) |
|         | 5년 이상-10년 미만      | 86  | 29.4 |            |
|         | 10년 이상            | 121 | 41.3 |            |
|         | 무응답               | 13  | 4.4  |            |

마지막으로 본 연구의 조절변수인 관계학습은 Hus et al.(2007)과 Ling-ye(2006)을 활용하여 10문항으로 측정하였다. 모든 측정항목은 리커트 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다. 5점: 매우 그렇다)를 이용하였다.

#### IV. 실증분석

##### 1. 조사대상의 통계적 특성

조사대상 공급업체의 통계적인 특성은 <표 1>과 같다. 주 거래 할인점은 이마트, 홈플러스, 롯데마트, GS리테일, 농협하나로마트, 뉴코아 등 6개 업체가 크게 분포되어 있고, 취급 상품군은 식품(61.1%)이 가장 많았으며, 종업원 수는 30명 미만(37.9%)이 가장 많았다.

공급업체의 연매출은 1억원 이상-10억원 미만(42.3%)이 가장 많았고, 거래기간은 10년 이상(41.3%)이 가장 많았다. 전반적으로 보았을 때, 표본의 특성이 어느 한쪽으로 편중되지 않고, 우리나라 할인점의 공급업체를 잘 설명해 줄 수 있다고 판단되었다.

##### 2. 구성개념의 신뢰성 및 타당성 검토

본 연구에서는 Cronbach's alpha 값을 활용하여 신뢰성을 검토하였고, 평균분산추출값(average variance extracted; AVE), 합성신뢰도(composite reliability; CR), 변수간 상관계수를 이용하여 수렴타당성과 판별타당성을 검토하였다. 구성개념의 신뢰성과 수렴타당성 검토 결과 <표 2>에 나타난 바와 같이 모든 수치가 권고치를 초과하고 있어 측정도구가 신뢰성과 수렴타당성을 가지고 있는 것으로 판단하였다.

변수의 신뢰성과 타당성 확보를 위한 정제과정은 각각의 개념별로 측정도구가 Cronbach's alpha값의 일반적인 기준(Nunnally and Bernstein 1994)인 0.7을 상회하는 지, 확인적 요인분석으로부터 얻어진 표준 요인 부하량을 이용하여 합성신뢰도(composite reliability)와 평균분산추출값(average variance extracted; AVE)을 계산하였을 때, 합성신뢰도가 .70을 상회하고, 평균분산추출값이 .50을 상회하는지 (Bagozzi and Yi 1988) 검토하는 과정을 통해 이루어졌다.

[표 2] 신뢰성과 수렴타당성 검토(Cronbach  $\alpha$ , 평균분산추출값, 합성신뢰도)

| 변수명         | 항목 수 | 요인 적재량  | 합성신뢰도 (CR) | 평균분산추출값 (AVE) | $\alpha$ |
|-------------|------|---------|------------|---------------|----------|
| 거래특유투자 비대칭성 | 4    | .61-.68 | .68        | .52           | .67      |
| 상호불모투자      | 4    | .65-.85 | .87        | .63           | .82      |
| 보상 불공정성     | 4    | .92-.95 | .97        | .87           | .95      |
| 문화적 다양성     | 7    | .79-.89 | .95        | .74           | .94      |
| 목표 비양립성     | 3    | .92-.95 | .96        | .88           | .93      |
| 파트너 기회주의    | 6    | .76-.89 | .92        | .67           | .90      |

[표 3] 상관관계와 판별타당성 검토

|   | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    |
|---|------|------|------|------|------|------|
| 1 | .72* |      |      |      |      |      |
| 2 | -.01 | .79* |      |      |      |      |
| 3 | .36  | -.47 | .93* |      |      |      |
| 4 | .32  | -.46 | .69  | .86* |      |      |
| 5 | .25  | -.41 | .50  | .66  | .94* |      |
| 6 | .27  | -.30 | .41  | .40  | .35  | .82* |

1. 거래특유투자 비대칭성, 2. 상호불모투자, 3. 보상 불공정성, 4. 문화적 다양성, 5. 목표 비양립성, 6. 파트너 기회주의

\* AVE 제곱근

한편, 판별타당성은 모든 구성개념 간 상관계수의 값이 평균분산추출값의 제곱근 보다 작은지 여부로 판단하였는데, <표 3>에 나타난 바와 같이 모든 상관 계수가 평균분산추출값의 제곱근 보다 작게 나타나서 판별타당성이 있는 것으로 판단하였다.

### 3. 가설 검증

#### 3.1 주효과에 대한 가설 검증

주효과에 대한 가설 검증을 위해 본 연구에서는 PLS(Partial Least Square; Chin 2004) 구조모형 분석을 이용하였고, 경로의 유의성을 검증하기 위해 부츠 트랩 재표본(bootstrap re-sampling) 절차를 이용하였다. 분석결과는 다음 <표 4>에 제시하였다.

분석결과 모형의 설명력이 Falk and Miller(1992)가 제시한 10%이상의 설명력을 보여(22.8%), 모형 적합도에 문제가 없다고 판단되었다. 다음으로 주효과에 대한 가설검정 결과를 살펴보면 다음과 같다.

먼저 대형 유통업체(할인점)과 공급업체 간 거래 특유투자의 비대칭성이 파트너 기회주의를 강화할 것이라는 가설 1을 보면, 거래특유투자의 비대칭성이 파트너 기회주의에 유의적인正的 영향을 미쳤다(계

수=.15, t=2.40). 따라서 가설 1은 채택되었다.

둘째, 대형 유통업체와 공급업체 간 상호불모투자가 파트너 기회주의를 약화시킬 것이라는 가설 2를 보면, 상호불모투자가 파트너 기회주의에 유의적인負의 영향을 미쳤다(계수=-.13, t=2.00). 따라서 가설 2는 채택되었다.

셋째, 유통경로 구성원 간 보상 불공정성의 지각이 파트너 기회주의를 강화할 것이라는 가설 3을 보면, 보상 불공정성이 파트너 기회주의에 p<.10 수준에서 유의적인正的 영향을 미쳤다(계수=.16, t=1.90). 따라서 가설 3은 채택되었다.

넷째, 유통경로 구성원 간 문화적 다양성이 파트너 기회주의를 강화할 것이라는 가설 4를 보면, 문화적 다양성은 파트너 기회주의에 유의적인 영향을 미치지 않았다(계수=.12, t=1.56). 따라서 가설 4는 기각되었다.

마지막으로 유통경로 구성원 간 목표 비양립성이 파트너 기회주의를 강화할 것이라는 가설 5를 보면, 목표 비양립성이 파트너 기회주의에 p<.10 수준에서 유의적인正的 영향을 미쳤다(계수=.10, t=1.69). 따라서 가설 5는 채택되었다.

[표 4] PLS 추정결과

| 가설 | 경로                   | 계수   | t값      | 결과 |
|----|----------------------|------|---------|----|
| H1 | 거래특유투자->파트너 기회주의(+)  | .15  | 2.40**  | 채택 |
| H2 | 상호불모투자->파트너 기회주의(-)  | -.13 | -2.00** | 채택 |
| H3 | 보상 불공정성->파트너 기회주의(+) | .16  | 1.90*   | 채택 |
| H4 | 문화적 다양성->파트너 기회주의(+) | .12  | 1.56    | 기각 |
| H5 | 목표 비양립성->파트너 기회주의(+) | .10  | 1.69*   | 채택 |

\* p<.1, \*\* p<.05, R<sup>2</sup>=.228

[표 5] 다중그룹 분석결과

| 가설             | 경로             | 고 관계학습 집단<br>(n=155) |         | 저 관계학습 집단<br>(n=138) |        | Chin t값 | 결과 |
|----------------|----------------|----------------------|---------|----------------------|--------|---------|----|
|                |                | 계수                   | t값      | 계수                   | t값     |         |    |
| H6             | TSI 비대칭성->기회주의 | -.16                 | -2.18** | .24                  | 2.60** | -4.49** | 채택 |
| H7             | 상호불모투자->기회주의   | -.17                 | -2.26** | -.05                 | -.70   | -2.12   | 채택 |
| H8             | 보상 불공정성->기회주의  | -.27                 | -2.60** | .08                  | 1.05   | -2.41   | 채택 |
| H9             | 문화적 다양성->기회주의  | .17                  | 2.05**  | .09                  | .96    | 1.57    | 기각 |
| H10            | 목표 비양립성->기회주의  | .10                  | 1.48    | .07                  | .80    | 1.27    | 기각 |
| R <sup>2</sup> |                | .31                  |         | .11                  |        |         |    |

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

### 3.2 관계학습의 조절효과에 대한 가설검정

본 연구는 유통경로 구성원 간 파트너 기회주의 결정요인을 규명하는 것에 대한 관심 뿐 아니라 관계학습이 이 관계를 어떻게 조절하는지에 대해서도 관심이 있다. 이를 위해 본 연구는 관계학습의 조절효과를 검정하였다.

먼저 할인점 유통경로의 공급업체들에게 할인점과의 관계에서 발생하는 관계학습에 대해 5점 척도로 평가하게 하고, 측정된 관계학습 점수의 평균을 구하였다. 이 때 평균은 3.61점으로 나타났는데, 본 연구에서는 관계학습이 평균보다 큰 집단을 고관계학습 집단(n=155)으로, 평균보다 작은 집단을 저관계학습 집단(n=133)으로 구분하였다.

이렇게 하여 구분된 두 개의 표본을 가지고 동일한 PLS 구조분석을 실시하였다. 이 때, 경로계수의 집단간 차이는 Chin(2004)이 제시한 통계량)을 활용하여 검정하였다. 조절효과 분석 결과는 <표 5>와 같다.

표에 나타난 바와 같이 고 관계학습 집단과 저 관계학습 집단에서는 기회주의 결정요인들이 파트너 기회주의에 미치는 영향이 매우 다르게 나타났다.

먼저 거래특유투자 비대칭성은 저 관계학습 집단에서는 기회주의를 촉진하는 것으로 나타난 반면(계수=.24, t=2.60), 흥미롭게도 고 관계학습 집단에서는 기회주의를 억제하는 것으로 나타났다(계수=-.16, t=-2.18). 집단 간 계수의 차이도 통계적으로 유의적이었다(t=4.49). 따라서 가설 6은 채택되었다.

다음으로 상호불모투자는 저 관계학습 집단에서는 기회주의에 영향을 미치지 않은 반면(계수=-.05, t=-.70), 고 관계학습 집단에서는 기회주의를 억제하고 있었다(계수=-.17, t=-2.26). 집단 간 계수의 차이도 통계적으로 유의적이었다(t=-2.12). 따라서 가설 7은 채택되었다.

다음으로 보상 불공정성은 저 관계학습 집단에서는 기회주의에 영향을 미치지 않은 반면(계수=.08, t=1.05), 고 관계학습 집단에서는 기회주의를 억제하

였다(계수=-.27, t=-2.60). 집단 간 계수의 차이도 통계적으로 유의적이었다(t=2.41). 따라서 가설 8은 채택되었다.

다음으로 문화적 다양성은 저 관계학습 집단에서는 기회주의에 영향을 미치지 않은 반면(계수=.09, t=.96), 고 관계학습 집단에서는 오히려 기회주의를 촉진하는 역할을 하였다(계수=.17, t=2.05). 하지만 집단 간 계수의 차이는 통계적으로 유의하지 않았다(t=1.57). 따라서 가설 9는 기각되었다.

마지막으로 목표 비양립성은 저 관계학습 집단과 고 관계학습 집단 모두에서 기회주의에 유의적인 영향을 미치지 않았고(각각 계수=.10, t=1.48, 계수=.07, t=.80), 집단 간 계수의 차이도 유의적이지 않았다(t=1.27). 따라서 가설 10은 기각되었다.

## V. 결 론

### 1. 결과의 요약 및 기각된 가설에 대한 추론

이상의 가설검정 결과, 총 10개의 가설 중 7개의 가설이 채택되었다. 요약해 보면 할인점 유통경로의 거래 파트너 간 거래특유투자의 비대칭성과 보상 불공정성, 목표 비양립성은 파트너 기회주의의 잠재 가능성을 높여 주는 반면 상호불모투자는 그 가능성을 낮추는 것으로 나타났다. 하지만 문화적 다양성은 파트너 기회주의에 유의적인 영향을 미치지 않았다.

한편 기회주의의 결정요인들과 파트너 기회주의 간 관계는 관계학습에 의해 조절적 영향을 받고 있었다. 구체적으로 관계학습은 경제적인 결정요인들 즉, 거래특유투자의 비대칭성과 보상 불공정성의 기회주의 촉진 효과를 감소시키고, 상호불모투자의 기회주의 억제효과를 증대시키는 역할을 하는 것으로 나타났다. 하지만 관계적인 결정요인들 즉, 문화적 다양성과 목표 비양립성의 기회주의 촉진효과를 유의적으로 감소시키지는 못하였다.

대부분의 가설들이 사전에 예상했던 대로 채택되었지만 3가지 가설은 기각되었다. 그 이유를 추측해 보면 다음과 같다.

먼저 국내 할인점과 공급업체 간 문화적 다양성

1)

$$t = \frac{Path_{sample\ 1} - Path_{sample\ 2}}{\sqrt{\frac{(m-1)^2 * S.E.^2_{sample1} + (n-1)^2 * S.E.^2_{sample2}}{(m+n-2)}} * \left[ \sqrt{\frac{1}{m} + \frac{1}{n}} \right]}$$

이 파트너 기회주의를 강화할 것이라는 가설 4가 기각된 이유는 문화적 다양성이 거래 파트너 간 갈등으로 이어지기 어려운 현실을 반영한 것이 아닌가 추측된다. 구체적으로 말하면, 일반적으로 공급업체가 소매업체와 문화적으로 이질적일 때 갈등이 발생하기 쉽고, 이것이 기회주의의 잠재 가능성을 높인다고 할 수 있다. 하지만 국내 할인점 유통경로의 경우 극단적인 비대칭적 의존구조로 인하여 힘이 약한 공급업체는 힘이 강한 할인점업체의 문화에 일반적으로 적응해야 하는 것이 현실이다. 때문에 문화적 다양성 자체만으로는 기회주의를 촉진한다고 보기는 어렵다고 할 수 있다. 관계학습이 문화적 다양성의 기회주의 촉진효과를 감소시킨다는 가설 9가 기각된 이유도 아마 이 때문이 아닐까 추측된다.

다음으로 목표 비양립성의 파트너 기회주의 촉진효과를 관계학습이 감소시킨다는 가설 10이 기각된 이유는 관계학습으로 인해 거래 파트너 간의 목표 비양립성이 그다지 영향을 받지 않고, 실제로 양립할 수 없는 목표를 가지고 있는 경우에는 관계학습과 관계없이 파트너 기회주의를 촉진할 가능성이 높기 때문이 아닌가 추측된다. 또한까지 관계학습이 상호 간 이해를 증진시켜 목표 비양립성을 줄임과 동시에 사적학습(private learning) 형태로 오히려 기회주의를 촉진할 수도 있기 때문에 두가지 효과가 혼재되어 나타났기 때문이 아닌가도 추측된다.

이상의 내용을 종합하면, 첫째, 문화적으로 이질적일 가능성이 높은 할인점과 공급업체 간 관계 자체는 큰 문제가 되지 않고, 그것이 갈등으로 이어지는 것을 막는 것이 중요하다. 둘째, 할인점과 공급업체 간 목표가 비양립적일 경우 관계학습을 강화하는 것이 필요하기는 하지만 어느 한 쪽의 사적인 이익을 위한 사적 학습이 되지 않도록 노력하는 것이 필요하다고 할 수 있다.

## 2. 연구의 공헌 및 경영학적 함의

### 2.1 이론적 공헌

먼저 본 연구의 공헌은 이론적 공헌과 실무적 공헌으로 나누어 볼 수 있다. 먼저 이론적 공헌은 첫째,

기존 유통분야 연구에서 거의 다루어지지 않았던 파트너 기회주의의 결정요인에 대해 규명하였다는 점이다. 이는 파트너 기회주의의 원인에 대한 규명을 통해 파트너 기회주의의 촉진요인과 억제요인에 관한 이론적 기초를 제공한다고 할 수 있다.

둘째, 유통경로 내 파트너 기회주의 형성과정에서 경로 구성원 간 관계학습이 가지는 조절효과에 대해 규명하였다는 점이다. 특히, 관계학습이 파트너 기회주의의 형성을 억제하는 효과를 가지고 있다는 점을 실증함으로써, 기회주의의 통제 메커니즘 또는 기회주의로부터의 8보호 메커니즘으로서 관계학습을 새롭게 조명하였다고 할 수 있다.

셋째, 본 연구는 기존 유통분야 연구들에서 거의 다루어지지 않았던 대형 유통업체와 중소 공급업체 간 관계를 다루었다. 특히, 할인점의 후방 유통경로에 대해 다루었다. 이는 대형 유통업체와 중소 공급업체 간에 발생하는 거래 파트너 간 관계에 관한 이해를 증진시키는 데 도움을 줄 수 있고, 할인점 유통경로를 이해하는 데도 함의를 제공할 수 있다.

### 2.2 실무적 공헌 및 경영학적 함의

다음으로 실무적 공헌으로는 첫째, 유통경로 구성원 간 파트너 기회주의를 통제하기 위해 필요한 가이드라인을 제시하고 있다. 특히, 국내 대형 할인점들이 중소 공급업체에 일방적인 거래특유투자자를 요구하고, 초과이익공유제와 같은 사회적 이슈가 대두될 만큼 분배적 공정성에 대한 문제가 심각한 상황인데, 본 연구의 결과는 이와 같은 대형 할인점의 공급업체와의 관계관리가 파트너 기회주의를 촉진할 수 있음을 시사하고 있다. 따라서 대형 할인점은 공급업체의 거래특유투자에 상응하는 인적, 물적, 시스템적 상호보모투자를 실시하고, 공급업체가 공정한 보상을 받았다는 느낌이 들도록 더 많은 배려를 해야 하며, 상호간의 자사중심적 목표를 아우를 수 있는 보다 상위의 목표를 개발, 공유하는 것이 필요하다 할 수 있다.

둘째, 파트너 기회주의를 통제하기 위해 관계학습을 적극적으로 활용하는 것이 필요하다고 할 수 있다. 특히, 거래특유투자가 비대칭적인 경우, 보상이 불공정하다고 여겨지는 경우에 관계학습의 기회주의

역제효과가 강하게 나타나므로 극단적인 힘의 불균형 하에 있는 국내 할인점 유통경로에서는 관계학습이 매우 효과적인 기회주의의 통제 메커니즘이 될 수 있다고 할 수 있다. 물론 약자인 공급업체 입장에서도 강자인 할인점과의 관계학습을 통해 할인점 기회주의에 대한 보호장치를 마련하는 것도 필요하다고 할 수 있다.

셋째, 할인점과 공급업체 간에 문화적 다양성은 기회주의를 심각하게 촉진하지는 않으므로 문화적 다양성을 낮추기 위해 거래 파트너와의 사업방식을 획일적으로 통일하려하기 보다는 문화적 다양성으로 인한 갈등이 발생하지 않도록 노력하는 것에 더 초점을 맞추는 것이 필요하다고 할 수 있다.

마지막으로, 국내 할인점 업체는 보다 진지한 자세로 공급업체들과 정보를 공유하고, 거래와 관련하여 획득한 정보에 대해 공동으로 해석, 이해하고자 노력해야 하며, 이렇게 얻어진 지식들을 관계특유기억으로 저장, 갱신하는 작업에 더 많은 노력을 해야 할 것이다.

### 3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 연구의 한계를 가지고 있다. 첫째, 유통경로 내 파트너 기회주의에 대한 보다 포괄적인 연구설계가 필요하다. 본 연구는 파트너 기회주의의 결정요인으로 경제적 요인과 관계적 요인 등 총 5개 변수만을 연구에 포함시켰다. 하지만 이외에도 거래의 단기지향성, 시간적 압박, 지분참여 정도 등 파트너 기회주의에 영향을 미칠 개연성이 있는 변수들이 더 있다. 향후 더 많은 변수들을 고려하고, 변수들 간의 인과관계를 동시에 고려하는 연구설계가 보장되어야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 후방 유통경로의 파트너 기회주의에 대해 다루었다. 하지만 전방 유통경로에 대한 파트너 기회주의도 중요하다. 후방 유통경로는 공급부문의 환경 불확실성이 중요하겠지만 전방 유통경로는 수요부문의 환경 불확실성이 작용할 것이기 때문이다. 향후 전방경로 파트너 기회주의에 대한 연구가 보장될 필요가 있다.

셋째, 거래 파트너 간 힘-의존 관계를 고려한 연구설계가 필요하다. 본 연구는 일반적으로 할인점이 강한 힘을 가지고, 공급업체가 약한 힘을 가지고 있는 힘의 구조 하에서 연구가 수행되었기 때문에 기회주의의 복잡한 메커니즘을 이해하는데, 어느 정도 한계를 가지고 있다. 향후 보다 정교한 연구설계를 통해 대등한 힘을 가진 관계, 공급업체가 우월한 힘을 가진 관계 하에서 파트너 기회주의에 대한 연구도 필요할 것이다.

마지막으로, 할인점 유통경로만을 다루었다는 점이다. 본 연구는 서두에 밝혔듯이 파트너 기회주의의 형성과정을 가장 잘 설명할 수 있는 유통경로로 할인점 유통경로를 선택하여 연구하였다. 하지만 대형 제조업체와 중소 공급업체 간 관계, 대형 제조업체와 중소형 유통업체 간 관계, 할인점 이외의 유통업체와 공급업체 간 관계에 따라 다른 결과가 나타날 수도 있다. 향후 보다 많은 연구 설정 하에서 연구가 보장되어야 할 것이다. 이는 본 연구의 일반화 가능성도 높일 수 있다.

### 참 고 문 헌

#### [국내 문헌]

- [1] 김병수, 전진호, 강영식 (2009), 지식검색 서비스 사용자의 서비스 사용과 지식 공유 행위에 관한 이해, 지식경영연구, 제 10권, 제 2호, 85-104.
- [2] 김상덕 (2009), 유통경로 내 구매자와 판매자 간 정보공유의 촉진요인과 억제요인, 지식경영연구, 제 10권, 제 2호, 1-14.
- [3] 이남희, 정재은 (2012), 서비스 혁신에 관한 문헌 연구: 성공요인, 프로세스 및 성과를 중심으로, 지식경영연구, 제 13권, 제 1호, 41-52.

#### [국외 문헌]

- [1] Adams, J. S. (1963), Toward an Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.

- 
- [2] Ajzen, I. and M. Fishbein (1977), Attitude-behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research, *Psychological Bulletin*, 84, 888, 918.
- [3] Bagozzi, R. P. and Youjae Y. (1988), On the Evaluation of Structural Equation Models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- [4] Barkema, H. G. and F. Vermeulen (1997), What Differences in the Cultural Backgrounds of Partners are Detrimental for International Joint Ventures? *Journal of International Business Studies*, 28, 845-864.
- [5] Brouthers, K. D., L. E. Brouthers, and T. J. Wilkinson (1995), Strategic Alliances: Choose Your Partners, *Long Range Planning* 28(3), 18-25.
- [6] Chang, K. and D. F. Gotcher (2007), Safeguarding Investments and Creation of Transaction Value in Asymmetric International Subcontracting Relationships: The Role of Relationship Learning and Relational Capital, *Journal of World Business*, 42, 477-488.
- [7] Chin, W. W. (2004), *PLS-Graph User's Guide*, University of Houston Press.
- [8] Das, T. K. and B. Teng (1998), Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances, *Academy of Management Review*, 23, 491-512.
- [9] Das, T. K. and B. Teng (2000), Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective, *Organization Science*, 11, 77-101.
- [10] Das, T. K. and B. Teng (2004), The Risk-based View of Trust: A Conceptual Framework, *Journal of Business and Psychology*, 19, 85-116.
- [11] Das, T. K. and I. Y. He (2006), Entrepreneurial Firms in Search of Established Partners: Review and Recommendations, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12, 114-143.
- [12] Das, T. K. and N. Rahman (2001), Partner Misbehavior in Strategic Alliances: Guidelines for Effective Deterrence, *Journal of General Management*, 27(1), 43-70.
- [13] Das, T. K. and N. Rahman (2010), Determinants of Partner Opportunism in Strategic Alliances: A Conceptual Framework, *Journal of Business Psychology*, 25, 55-74.
- [14] Doz, Y. L. and G. Hamel (1998), *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press: Boston.
- [15] Dyer, J. H. and H. Singh (1998), The Relational Views: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- [16] Eagly, A. H. and S. Chaiken (1992), *The Psychology of Attitudes*, San Diego, CA: Harcourt Brace Jovanovich.
- [17] Falk, R. F. and N. B. Miller (1992), *A Primer for Soft Modeling*, University of Akron Press.
- [18] Gassenheimer, J. B., D. B. Baucus, and M. S. Baucus (1996), Cooperative Arrangements among Entrepreneurs: An Analysis of Opportunism and Communication in Franchise Structures, *Journal of Business Research*, 36(1), 67-79.
- [19] Ghoshal, S. and P. Moran (1996), Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory, *Academy of Management Review*, 21, 13-47.
- [20] Griesinger, D. W. (1990), The Human Side of Economic Organization, *Academy of*

- 
- Management Review*, 15, 478-499.
- [21] Gulati, R. (1995), Does Familiarity Breed Trust? The Implication of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances, *Academy of Management Journal*, 38, 85-112.
- [22] Gulati, R., T. Khanna, N. Nohria (1994), Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances, *MIT Sloan Management Review*, 35(3), 61-69.
- [23] Harrigan, K. R. (1988), Strategic Alliances and Partner Asymmetries, In F. J. Contractor & P. Lorange(Eds.), *Cooperative Strategies in International Business*(pp. 205-226). Lexington, MA: Lexington Books.
- [24] Heide, J. B. and G. John (1988), The Role of Dependence Balancing is Safeguarding Transaction-specific Assets in Conventional Channels, *Journal of Marketing*, 52(1), 20-35.
- [25] Hill, R. C. and D. Hellriegel (1994), Critical Contingencies in Joint Venture Management: Some Lessons from Managers, *Organization Science*, 5, 594-607.
- [26] Hus, F., T. Chen, and T. Huang (2007), The Effects on the Relationship Learning from Relationship Enhancement Activities, *Journal of Relationship Marketing*, 6(1), 89-107.
- [27] Hwang, P. and W. P. Burgers (1997), The Many Faces of Multi-firm Alliances: Lessons for Managers, *California Management Review*, 39(3), 101-117.
- [28] Inkpen A. C. (2002), Learning, Knowledge Management, and Strategic Alliances: So Many Studies, So Many Unanswered Questions, In *Cooperative Strategies and Alliances*, Contractor F. J. Lorange P.(eds), Pergamon: Amsterdam, Boston, 267-289.
- [29] Inkpen, A. C. and S. C. Currall (2004), The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures, *Organization Science*, 15(5), 586-599.
- [30] Inkpen A. C. and E. W. K. Tsang (2005), Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer, *Academy of Management Journal*, 30(1), 146-165.
- [31] Johnson, J. L., J. B. Cullen, and T. Sakano (1996), Opportunistic Tendencies in IJVs with the Japanese: The Effects of Culture, Shared Decision Making, and Relationship Age, *International Executive*, 38(1), 79-94.
- [32] Joshi, A. W. and R. L. Stump (1999), Determinants of Commitment and Opportunism: Integrating and Extending Insights from Transaction Cost Analysis and Relational Exchange Theory, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 16, 334-352.
- [33] Khanna, T. (1998), The Scope of Alliances, *Organization Science*, 9(3), 340-355.
- [34] Khanna, T., R. Gulati, and N. Nohria (1998), The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope, *Strategic Management Journal*, 19(3), 193-210.
- [35] Klein, B., R. G. Crawford, and A. A. Alchian (1978), Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process, *Journal of Law and Economics*, 21, 297-326.
- [36] Kumar, R. and T. K. Das (2007), Interpartner Legitimacy in the Alliance Development Process, *Journal of Management Studies*, 44, 1425-1453.
- [37] Lai, C. D. Pai, and C. Yang, and H. Lin (2009), The Effects of Market Orientation on Relationship Learning and Relationship Performance in Industrial Marketing: The

- 
- Dyadic Perspectives, *Industrial Marketing Management*, 38, 166-172.
- [38] Ling-yee, L. (2006), Relationship Learning at Trade Shows: Its Antecedents and Consequences, *Industrial Marketing Management*, 35, 166-177.
- [39] Lukas, B. A., G. T. Hult, and O. C. Ferrell (1996), A Theoretical Perspective of the Antecedents and Consequences of Organizational Learning in Marketing Channels, *Journal of Business Research*, 36, 233-244.
- [40] Masten, S. E. (1988), Equity, Opportunism, and the Design of Contractual Relations, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 144, 180-195.
- [41] Meschi, P. X. and A. Roger (1994), Cultural Context and Social Effectiveness in International Joint Ventures, *Management International Review*, 34, 197-215.
- [42] Nunnally, J. C. and I. Bernstein (1994). *Psychometric Theory*, 3rd ed., New York: McGraw Hill.
- [43] Ping, R. A. Jr. (1993), The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect, *Journal of Retailing* 69(3), 320-352.
- [44] Provan, J. G. and S. J. Skinner (1989), Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-supplier Relations, *Academy of Management Journal*, 32, 202-212.
- [45] Ring, P. S. and A. H. Van de Ven (1994), Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, *Academy of Management Review*, 19, 90-118.
- [46] Ross, W. T. Jr., E. Anderson, and B. Weitz (1997), Performance in Principal-agent Dyads: The Causes and Consequences of Perceived Asymmetry of Commitment to the Relationship, *Management Science*, 43, 680-704.
- [47] Schneider, S. C. and A. De Meyer (1991), Interpreting and Responding to Strategic Issues: The Impact of National Culture, *Strategic Management Journal*, 12, 307-320.
- [48] Selnes, F. and J. Sallis (2003), Promoting Relationship Learning, *Journal of Marketing* 67(3), 80-95.
- [49] Wathne, K. H. and J. B. Heide (2000), Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions, *Journal of Marketing* 64(4), 36-51.
- [50] Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.
- [51] Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press.

---

● 저 자 소 개 ●

---



김 상 덕 (Sang Deok Kim)

현재 경남대학교 경영학부 부교수로 재직 중이다. 연세대학교 경영학과를 졸업하고, 동대학원에서 마케팅과 유통으로 석사와 박사를 취득하였다. 주요관심분야는 유통경로 관리, 관계마케팅, 프랜차이즈시스템, 화장품, 전자제품 등이다.