

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.13.11.201511.47>

## Determinants of Department Store Sales Commissions Under Consignment Contracts: An Integrated Perspective

백화점 특약매입 거래에서 판매수수료의 결정요인  
: 거래비용, 힘-의존이론과 자원기반이론의 통합적 관점

Ho-Taek Yi(이호택)\*, Min-Sun Yeom(염민선)\*\*, Hun-Joo Seo(서헌주)\*\*\*

Received: October 14, 2015. Revised: October 26, 2015. Accepted: November 15, 2015.

### Abstract

**Purpose** – This study aims to seek determinants of department store sales commission rates under consignment contracts based on transaction cost theory, the power-dependence view, and the resource-based view. A consignment contract is a unique contract where the retailer, over a given period, takes possession of goods owned by a supplier, promotes the sales of these goods, and receives a profit share from their sales. Under this contract, the supplier owns the goods until they are sold. In department stores in South Korea, over 70% of overall sales comes through consignment contracts. In other words, this is the most popular contract agreement between large retailers and vendors in South Korea. Consignment contracts yield high profits to department stores with minimal sales uncertainty, stock cost, and marketing investment. Many suppliers believe the consignment contract commission rates are too high. However, department stores disagree. They state that the commissions are not high as they generate new value for the suppliers by accumulating up-to-date merchandise and supporting various marketing programs on their behalf. Recently, consignment contracts have been critically examined and scrutinized by politicians, mass media, and the public of Korea. This study further intends to derive implications reflecting both buyer and seller perspectives as well as offer insights to policy makers in making

appropriate decisions.

**Research design, data, and methodology** – To verify the proposed research model and test hypotheses, the authors selected 164 suppliers, which currently have relationships with department stores. This study carefully investigated the reliability, content validity, convergent validity, and discriminant validity of the proposed model. The data were analyzed using SPSS 18.0 and AMOS structural equation modeling program

**Results** – For the transaction cost theory and the power-dependence view, the results indicated that product diversity and demand volatility had a positive impact on the sales dependence on a department store. Dependence in turn had a positive effect on the sales commission under the consignment contract. Based on the resource-based view, the department store's marketing capability, the supplier's perception toward merchandising, and supporting activities could enhance the department store's channel leadership in the buyer-seller relationship. Subsequently, the channel leadership had a positive effect on the sales commission. However, product complexity had no relationship with department store dependence.

**Conclusions** – This is the first empirical research that investigates the determinants of sales commissions under consignment contracts in the domestic retail industry. This study reveals several theoretical and practical implications for both marketing scholars and marketers. In terms of theoretical implication, this study integrated and enlarged certain theoretical background, such as transaction cost theory, the power-dependence view, and the resource-based view, to explain the determinants of sales commissions under consignment contracts that include sales revenue. From a business management viewpoint, this research offers useful insights for policy makers by applying two different perspectives, both the manufacturer and the retailer, in terms of the sales commission issue under a consignment contract.

\* First Author, Assistant Professor, Department of Business Administration, Keimyung University, Korea, Tel:+82-53-580-6667.  
E-mail: hotaekyi@kmu.ac.kr.

\*\* Corresponding Author, Senior Researcher, The Korea Chamber of Commerce & Industry, Korea, Tel:+82+2-6050-1511.  
E-mail: msyeom@kocham.net.

\*\*\* Co-author, Ph. D. Candidate, Department of Business Administration, Sogang University, Korea, Tel:+82-2-6390-3860.  
E-mail: hjooseo@gmail.com.

**Keywords:** Consignment Contract with Sales Revenue, Sales Commission, Transaction Cost Theory, Power-Dependence View, Resource-Based View.

**JEL Classifications:** D23, L81, M21, M22, M30, M31.

## 1. 서론

우리나라에서 백화점은 지금으로부터 100년 전인 1916년 일본 미쓰코시 백화점 경성출장소를 시작으로 영업을 시작한 소매업체로, 기업 형 소매유통으로는 우리나라에서 가장 긴 역사를 가지고 있다. 2014년 공정거래위원회의 보도 자료에 따르면 2013년 우리나라 백화점 전체 매출액 중 약 70%가 특약매입에서 발생하고 있으며, 직매입은 9%, 임대매출은 21%에 달한다고 한다.

직매입은 백화점이 납품업체로부터 직접 상품을 구매하고 재고를 관리하며 여기에 일정한 마진을 붙여 판매하는 거래형태를 말하는데 주로 식품류나 생활용품 또는 유통업체상표(PB: Private Brand)와 같은 상품군의 거래에 사용되는 매입방식이다(Pyun, Lee & Lim, 2009). 특약매입은 백화점이 반품조건부로 납품업체로부터 상품을 외상으로 매입하여 판매하고, 상품판매대금의 일정률을 판매수수료로 받는 거래형태로 의류나 잡화류의 거래에 사용된다. 임대계약 중 임대감은 백화점이 입점업체에게 매장 일부를 임대해 주고 일정액의 임차료를 지급받는 거래형태인데 입점업체의 매출이나 재고는 해당업체가 관리를 하는 거래이며, 임대율은 입점업체에게 임대보증금 이외에도 상품판매대금의 일정률을 임차료로 지급받는 거래형태를 말한다. 임대감과 임대율의 차이점은 입점업체의 영업관리가 백화점과 완전히 독립되어 있는지의 유무라고 볼 수 있다(Youn, 2004).

백화점의 매입관행은 산업의 발달과 정부정책 변화에 따라 바뀌어 왔는데, 1970년대까지는 대다수의 백화점이 단일점포로 운영되었고, 상품매입이나 매장운동을 직접수행하거나 관리할 수 있는 조직 및 시스템의 부재로 임대방식이 관행이었으며, 80년대 이후 백화점의 대형화와 다점포화 추진에 따라 취급하는 상품과 종류가 늘어나게 되었고, 90년대 접어들어 부가가치세 제도의 도입에 따라 매입과정이 납품업체와의 거래에서 필수적인 사항이 되면서 백화점과 납품업체 사이의 거래에 있어 특약매입이 주된 관행으로 자리 잡게 되었다(Lim & Yi, 2013).

백화점의 매입방식은 상품에 따라 상이한데, 직매입하는 상품들은 공급주기와 수요주기가 대체적으로 규칙적이며 일정하여 변동 폭이 작고 주기형태가 유사한 특징을 보인다(Lim & Yi, 2013). 따라서 수요예측이 비교적 쉽고, 재고비용이 적다는 특징이 있다. 특약매입은 반대로 공급주기와 수요주기가 불규칙하고 불안정하여 변동 폭이 크고 주기형태가 불일치하는 의류나 잡화와 같은 상품들로 소비자의 구매행동이 계절이나 기후, 유행이나 경기 등에 따라 영향을 받기 때문에 수요예측이 어렵고 재고비용이 크다는 특징이 있다.

따라서 백화점 입장에서 특약매입을 함으로써 재고에 대한 리스크를 줄이고 상품관리나 마케팅 비용을 절감시킬 수 있다. 하지만, 특약매입방식은 백화점들 간의 머천다이징 차별화 가능성을 줄이고 상대적으로 힘의 열위에 있는 납품업체들에게 재고리스크를 전가한다는 문제점을 가지고 있어 공정거래위원회에서는 지속적으로 백화점의 직매입 비중을 높일 것을 권고하고 있다.

현재 우리나라 백화점과 납품업체 사이의 거래에 있어 특약매입이 주된 거래관행으로 자리잡고 있는 상황이기 때문에 본 연구

는 특약매입 판매수수료를 결정하는 요인들에 대해 규명하고자 한다. 그리고 판매수수료 결정요인에 대해 한 가지 이론만 가지고 바라볼 경우, 자칫 편협한 시각에 빠질 수 있기 때문에 본 연구에서는 거래비용이론, 힘-의존이론 그리고 자원기반이론을 바탕으로 통합적인 시각에서 판매수수료 결정요인을 규명하고자 한다.

지금까지 백화점 매입관행과 관련된 연구들은 주로 직매입과 특약매입 간의 차이와 장단점에 대한 연구(Youn, 2004), 매입관행 개선방안에 대한 연구(Lim & Yi, 2013), 직매입 선택의 선행요인과 결과요인에 관한 연구(Pyun et al., 2009), 한국과 미국의 특약매입 비교분석(Kim, Kim, Jung & Youn, 2014) 등 주로 실무적 또는 정책적인 관점에서 연구가 이루어 졌으며, 매입관행 자체에 초점을 두어왔다. 그런데 사실 납품업체와 유통업체 사이의 거래관계에서 매입관행 만큼 중요한 것이 판매수수료인데 지금까지 국내에서 백화점 판매수수료에 대한 연구는 Lee, Hwang & Kim(2010)의 연구를 제외하고는 전무한 상태이며, 해당 연구 또한 실증적인 연구라 보기에는 정책연구에 가깝다고 볼 수 있다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1. 판매수수료

판매수수료란, 납품업체를 대신하여 상품판매에 기여를 한 유통업체가 판매가격에 일정 부분을 가져가는 것을 의미하는데 실무에서는 입점수수료라는 용어와 혼용되어 사용된다(Lee et al., 2010). 백화점의 특약매입과 관련하여 판매수수료는 좁은 의미에서는 입점수수료를 의미한다고 볼 수 있으나 넓은 의미에서는 대금지급조건, 물류계약 및 판매사원파견, 매장위치 및 면적계약, 판촉행사계약, 인테리어 계약 등의 내용이 포함된다 볼 수 있다(Lee et al., 2010). 판매수수료를 구성하는 요인은 크게 원가요인과 비원가요인으로 나눌 수 있다. Lim, Lee & Yi(2010)의 연구에 따르면 원가요인은 상품판매를 위한 환경조성에 소요되는 인테리어비용, 점포유지비용, 진열 및 서비스 제공비용, 유통업체 상표비용 등으로 구분되며, 비원가요인은 정보비대칭성과 환경불확실성을 해결하기 위한 위험회피비용, 대리인 비용, 거래비용 등이 포함된다.

판매수수료는 이론적으로 다음과 같은 방식에 의해 결정이 된다고 볼 수 있는데 첫째로 시장의 수요와 공급의 원리에 의해 판매수수료가 결정된다는 것으로 수요와 공급의 크기에 따라 시장상황이 끊임없이 변하기 때문에 판매수수료 역시 계속 변한다는 단점이 존재한다. 두 번째로 준거에 의한 결정(reference pricing)이 있는데, 유사한 유통업체의 판매수수료를 참고해서 수수료율을 결정하는 것을 말한다. 우리나라의 경우 많은 유통업체들이 이러한 방식을 사용하는 것으로 알려져 있는데, 선발업체의 수수료율을 후발업체에서 따라하는 것 역시 준거에 의한 결정방식이라고 볼 수 있다. 세 번째로 원가에 의한 결정(cost plus pricing)으로, 납품업체를 대신하여 유통업체는 일종의 용역서비스를 제공하기 때문에 용역서비스의 원가에 이익을 더해서 마진을 결정하는 방식이다. 이러한 방식은 비교적 합리적인 방식이기는 하나 용역원가의 상승에 따라 수수료가 지속적으로 상승한다는 단점이 있다. 마지막으로 유통업체의 매출목표에 의한 판매수수료 결정방식이 있다. 이 방식은 유통업체가 매출목표를 설정하고 매출 목표를 달성할 수 있는 판매수수료를 결정하는 것으로 판매수수료 결정에 납품업체의 의견이 반영이 어렵다는 단점이 있다.

실제로 판매수수료는 정형화된 한 가지 방식으로 결정되는 것이 아닌 시장의 구조 및 상황, 업계의 내부 상황 및 업체 간 관계,

매입관행과 제품특징, 서비스 제공정도 등을 종합적으로 판단하고 원가요인과 비원가요인을 고려해서 결정 된다.

## 2.2. 거래비용이론과 힘-의존이론

거래비용 이론은 산업재 구매, 유통구조, 판매자와 구매자의 관계, 전략적 제휴 등 다양한 거래상황 및 구조를 설명하는 이론으로 광범위하게 사용되어 왔다(Heide & John, 1992). 거래비용이란 협상, 정보수집 및 처리, 계약이행 및 감시(John, 1984), 거래파트너의 교체로 인한 대체비용(Jeon, 1992) 등이 포함된 비용으로 해당이론은 Coase(1937)에 의해 시작되어 Williamson(1985)에 의해 구체화 되었다. Williamson은 제한된 합리성이나 기회주의와 같은 인적요인들과 자산특유성, 환경불확실성, 거래빈도와 같은 환경적 요인이 거래비용을 발생시킨다고 주장하였다(Williamson, 1985).

제한된 합리성(bounded rationality)이란, 인간이 정보를 처리하는 능력의 한계를 말하는데, 이러한 관점에서 볼 때 모든 가능성을 포함하는 완벽한 계약이란 존재하지 않는다. 기회주의는 기만을 통해 자신의 이익을 추구하는 성향을 말하는데 특히 불완전하고 왜곡된 정보를 제공해서 상대방을 오도하고 속이고 혼란시키려는 의도된 노력으로 정의할 수 있다(Williamson, 1985). 제한된 합리성이 존재하는 상황에서 거래파트너의 기회주의적 성향으로 인해 거래비용이 발생하게 된다고 볼 수 있으며, 추가적으로 거래의 분위기(atmosphere), 거래환경의 복잡성(complexity), 불확실성(uncertainty), 정보편중(information impactedness), 소수거래자(small numbers)와 같은 상황이 거래비용을 증가시킨다고 볼 수 있다(Jeon, 1992).

백화점이 납품업체와 특약매입 계약을 유지해 나가면서, 판매수수료 수준을 결정하는데 있어 거래비용 이론이 적용될 수 있는 것으로 보이나 본 연구 상황에서 백화점의 기회주의적인 행동에 대해 제조업체가 거래비용이론에서 제시한 방법인 내부화(hierarchy)를 통해 거래비용을 줄일 수 없다는 것이 문제점으로 제시될 수 있다. 일반적으로 거래비용 가설은 거래쌍방간의 힘의 대칭이 이루어진 상태에서 적용될 수 있는데 현재 국내 대다수 제품의 마케팅 경로에서는 유통업체가 납품업체에 비해 힘의 우위를 가지고 있기 때문에 거래비용이론으로 설명이 어려운 부분은 힘-의존이론으로 설명이 가능해 보인다.

힘-의존이론에서는 힘의 비대칭 상태에서 상대적으로 낮은 의존성을 지니는 파트너가 거래관계를 지배하게 됨을 강조하고 있다(Buchanan, 1992). 본 연구와 같이 비대칭적인 의존구조를 가지는 상황에서 납품업체는 환경의 복잡성과 불확실성 때문에 거래비용이 증가하더라도 자사의 제품을 처분할 수 있는 다른 거래선을 찾기가 어려워져 기존거래선인 백화점에 대한 판매의존성이 높아지고(Nyaga, Lynch, Marshall & Ambrose, 2013), 궁극적으로는 의존성이 증가함에 따라 판매수수료 수준이 증가하게 될 것임을 예상할 수 있다.

본 연구에서는 제품의 복잡성, 제품의 다양성, 그리고 해당 제품에 대한 수요불확실성이 납품에 대한 거래비용을 높일 것이라고 추측하였으며, 거래비용의 증가는 해당 상품을 취급해주는 백화점에 대한 의존성을 높이고 궁극적으로 판매수수료의 증가에 영향을 미칠 것이라고 추측하였다.

## 2.3. 자원기반이론

자원기반이론이란, 기업의 성과를 결정짓는 것은 기업이 속한

경기나 매력도 등의 외부요인이 아닌 내부핵심자원과 역량의 차이 라는 것으로(Barney, 1991), 기업이 속해있는 환경요인들이 기업성과를 결정한다고 보는 산업조직론에 대한 비판에서 출발하였다(Zou, Fang & Zhao, 2003). 자원기반이론은 기업을 다수의 특유자산을 보유하고 있는 이질적인 객체로 간주하였던 Penrose(1959)의 연구에서 출발하였으며, 기업이 보유한 내부자원의 개발, 자원의 특성, 그리고 자원배치를 통한 차별화 방법에 대해 주장한 Rumelt(1984)와 Wernerfelt(1984)의 연구를 통해 자원기반이론이 촉발되었다.

Barney(1991)는 자원을 '기업이 보유하고 있는 모든 종류의 자산과 역량, 조직프로세스, 기업특성, 정보, 지식 등'을 포함하는 개념으로 간주하였으며 통제할 수 있는 것으로 기업입장에서는 이러한 자원을 사용함으로써 전략의 효과성과 효율성을 향상시킬 수 있다고 주장하였다. 그는 또한 자원은 기업의 경쟁우위를 달성시키기 위해 4가지 특징을 가지고 있어야 한다고 하면서, 가치(value), 희소함(rarity), 경쟁기업으로부터의 모방의 어려움(imperfectly mobile), 그리고 대체의 어려움(imperfect substitutability) 등을 제시하였다.

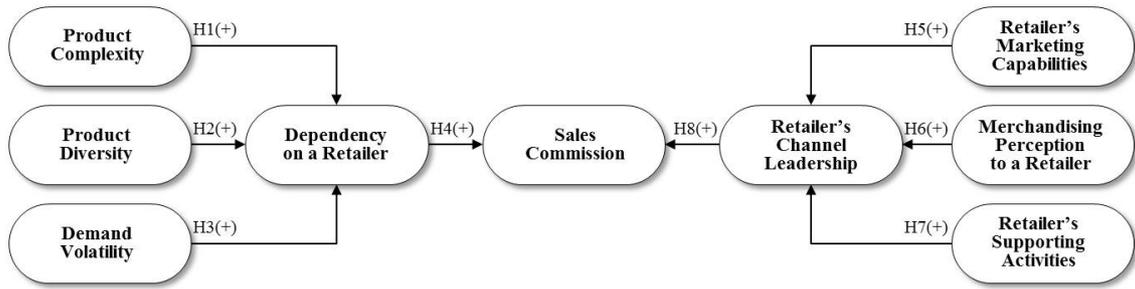
전통적인 자원기반이론에서는 기업이 소유하고 있거나 통제할 수 있는 가치창출(value-creating)의 원천으로서의 자원을 설명하였다면(Schoemaker & Amit, 1993; Barney, 1991), 최근의 자원기반이론 연구들은 기업 간 상호작용을 통해 거래상대방이 지니고 있는 자산을 레버리지 하거나 이동시키는 것(transfer) 까지도 자원으로 간주하고 있으며 이러한 자원을 네트워크 자원(network resources)이라고 한다(Gulati, 1999). 이러한 네트워크 자원의 예로 기업이 가지고 있는 자원이나 역량이 부족한 경우 전략적 제휴나 M&A 또는 장기계약을 통해 상대기업의 핵심역량을 이용하여 자사의 역량을 강화하는 활동을 들 수 있겠다(Mohr & Spekman, 1994).

백화점과 거래하는 납품업체는 백화점의 마케팅역량이나 머천다이징역량 그리고 백화점으로부터 다양한 지원활동을 제공받음으로써 납품업체가 자체적으로 확보하지 못하고 있는 자원이나 스스로 부족한 역량을 충족시킬 수 있다. 그리고 이러한 거래관계에서 네트워크 자원을 제공하는 백화점은 납품업체와의 거래관계에서 리더십이 높아지고 거래 리더십의 증가는 판매수수료의 증가에 영향을 미칠 것임을 예상할 수 있다.

## 3. 연구모형 및 가설설정

### 3.1. 연구모형

본 연구의 연구모형은 <Figure 1>과 같으며 특약매입 거래에서 판매수수료의 결정요인을 거래비용이론과 힘-의존이론 그리고 자원기반이론을 통해 설명하고 있다. 거래비용이론과 힘-의존이론을 바탕으로 제조업체의 제품복잡성(가설1)과 제품다양성(가설2), 그리고 수요불확실성(가설3)이 백화점에 대한 판매의존성을 높일 것이고, 백화점에 대한 판매의존성은 판매수수료에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다(가설4). 아울러 자원기반관점에서는 백화점의 마케팅역량(가설5), 머천다이징역량(가설6), 그리고 지원활동(가설7) 등은 유통경로 상 백화점의 거래리더십에 영향을 미치고 백화점의 거래리더십은 판매수수료에 정(+)의 영향을 미친다는 가설을 설정하였다(가설8).



<Figure 1> Research Framework

### 3.2. 가설설정

#### 3.2.1. 제품복잡성과 유통업체에 대한 의존도

제품복잡성이란 해당 제품의 소비자가 제품의 용도를 이해하고 사용하는데 있어 어려움을 느끼는 정도를 의미하는데(Rogers, 1995), 일반적으로 소비자들은 제품사용에 있어 옵션이 있거나 사용하기 위해서 여러 단계를 거쳐야 하는 경우 제품복잡성을 높게 지각하게 된다(Holak & Lehmann, 1990). 그리고 제품복잡성에 대한 지각이 높아지면 높아질수록 정보탐색이나 대안평가를 하는데 있어서 도움을 주는 대리인의 사용혜택 역시 증가하게 된다(Swaminathan, 2003).

Bello & Gilliland(1997)은 제품복잡성 개념을 마케팅 경로에 적용하여 제품복잡성이 증가하면 증가할수록 납품업체의 유통업체에 대한 과정통제나 결과통제가 증가한다고 주장했다. 왜냐하면 제품복잡성이 높은 수준의 제품들은 유통업체가 해당 제품을 취급하고 고객들에게 제품의 용도나 사용방법을 이해시키기 위해서 상당한 수준의 신중함과 적응성이 필요하기 때문이다(Cavusgil, Zou & Naidu, 1993). 이러한 주장은 납품업체가 유통업체에 비해 힘의 우위에 있는 상황인 경우 설득력을 지니는 것으로 판단되나 만일 유통업체가 비대칭적인 힘의 우위를 점하고 있는 상황이라면 통제보다는 해당 유통업체에 대한 판매의존도가 늘어날 가능성이 크다. 그리고 이러한 상황에서는 결론적으로 유통업자가 기회주의적으로 행동할 가능성이 증가한다고 볼 수 있다(Gatignon & Anderson, 1988). 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

<가설 1> 제품의 복잡성이 증가하면 할수록 납품하는 백화점에 대한 판매의존도가 높아질 것이다.

#### 3.2.2. 제품다양성과 유통업체에 대한 의존도

제조업체와 유통업체와의 관계에서 제품다양성은 제조업체가 유통업체에게 제공하는 제품의 다양한 버전의 수로 정의할 수 있다(Randall & Ulrich, 2001). 제품다양성은 학자에 따라 그 정의가 조금씩 다른데 Fisher, Ramdas & Ulrich(1999)는 제품다양성을 기업이 특정시점에 동시에 제공하는 제품의 폭(breadth) 또는 기존제품을 신제품으로 교체하는 비율로 정의하였다.

Shan(1990)은 하이테크 산업에서 제조업체의 제품다양성이 증가하면 거래업체에 대한 협력수준이 증가한다고 주장하였는데 그 이유로 다양한 제품을 납품할 경우 그 안에는 주력제품과 비주력 제품이 혼재되어 있는데 비주력제품의 판매를 높이기 위해서는 거래업체에 협력활동이 필요하다는 것이다. 이러한 주장을 우리나라

제조업체와 유통업체의 관계에 적용해보면, 납품하는 제품의 수가 많은 제조업체는 유통업체에 대해 협력관계를 유지 및 강화하기 위해 비금전적 또는 금전적인 인센티브(판매촉진비나 장려금)를 지원할 가능성이 크다. 더군다나 우리나라의 경우 유통업체가 제조업체에 비해 힘의 우위를 가지고 있기 때문에 제조업체의 유통업체에 대한 협력활동은 유통업체에 대한 판매의존도를 높일 수 있다. 이와 같은 추론을 바탕으로 다음과 같은 가설을 세웠다.

<가설 2> 제품의 수가 증가하면 할수록, 납품하는 백화점에 대한 판매의존도가 높아질 것이다.

#### 3.2.3. 제품의 수요변동성과 유통업체에 대한 의존도

수요변동성은 시장과 수요의 변화 정도를 일컫는데(Ganesan, 1994), 수요변동성이 큰 상황에서는 소비자 니즈변화 및 향후 해당 시장의 성장방향을 예측하기가 어려워진다(Klein, Frazier & Roth, 1990). 일반적으로 수요변동성은 환경다양성과 기술불확실성과 같은 변수들과 함께 환경불확실성을 구성하는 하부요인인 것으로 알려져 있다(Gatignon & Robertson, 1989; Klein et al., 1990).

수요변동성이 큰 상황에서 거래관계 당사자들은 거래의 융통성이 있기를 원하기 때문에 관계결속과 관계의 지속성에 대한 기대가 낮아지게 된다(Dwyer & Oh, 1987). 또한 수요변동성이 큰 상황에서 유통업체들은 상품공급이나 물류의 유연성을 확보하는데 관심을 가지게 되고 제조업체에게 과도한 위험을 부담시키려 하는 경향이 늘어나게 된다(Eisenhardt, 1989). 국내 제조업체와 유통업체 사이의 파견사원 이슈를 다룬 Yi, Dubinsky, & Lim(2013)의 연구에서는 특정 제품시장에서 수요변동성이 커지면 유통업체는 해당 제품의 제조업체 상품의 판매가능성의 불확실성이 커지므로 지속거래에 대한 의지가 낮아지고, 반대로 제조업체는 유통업체와의 결속을 위해 판매사원 파견규모를 증가시키는 등 유통업체에 대한 의존도가 높아지게 된다고 주장하고 있다.

<가설 3> 제품의 수요변동성이 증가하면 할수록, 납품하는 백화점에 대한 판매의존도가 높아질 것이다.

#### 3.2.4. 유통업체에 대한 의존도와 판매수수료

마케팅경로에서 힘과 그에 따른 의존성에 대한 이슈는 오랜 세월동안 학계나 마케팅 실무에서 핵심적인 관심사였다(Johnson, 1988; Kadiyali, Chintagunta & Vilcassim, 2000; Messinger & Narasimhan, 1995). Emerson(1962)은 힘이란 의존성을 지니는 거래상대방에게 암묵적으로 존재하는 것으로 정의하였는데, 제조업체가 유통업체에 대한 의존성을 지니고 있다면, 유통업체는 해당

제조업체에게 대해 힘을 지니고 있다고 볼 수 있고 궁극적으로 힘은 의존성을 지니는 대상에 대한 잠재적인 영향력으로 정의될 수 있다.

과거 마케팅경로에서는 유통업체에 비해 제조업체가 힘의 우위를 점하고 있었으나 현재는 대부분의 제조업체와의 관계에서 힘이 유통업체에게 넘어온 상태로(Kadiyali et al., 2000), 우리나라의 경우 유통업체의 대형화와 체인화 그리고 대형유통업체들의 유통시장 과점화에 따라 유통업체에 대한 제조업체의 의존도가 상당히 큰 상황이다. 국내 제조업체들의 유통업체에 대한 판매의존성과 판매사원 파견에 대한 관계를 규명한 Yi et al.(2013)의 연구에서도 의존성의 증가에 따라 판매사원 파견 정도가 증가하는데 일부는 유통업체의 강압적인 힘에 의한 비자발적 파견임을 설명하고 있다. 따라서 이러한 선행연구 결과를 바탕으로 유통업체에 대한 판매의존도와 판매수수료 사이에 다음과 같은 가설을 세울 수 있었다.

<가설 4> 백화점에 대한 판매의존도가 증가하면 할수록, 해당 백화점의 판매수수료는 증가할 것이다.

### 3.2.5. 유통업체의 마케팅역량과 채널리더십

Day (1994)는 마케팅역량을 '고객의 욕구에 대한 시장지식과 경험을 기초로 하여 수요에 대응하거나 수요를 예측할 수 있는 능력'으로 정의하였는데 시장변화를 빠르게 감지하고 경쟁사보다 더 좋은 가치를 고객들에게 제공하는 기업특유의 역량을 지칭한다(Tsai & Shih, 2004). 이러한 마케팅역량은 가격설정, 제품개발, 경로관리, 마케팅 커뮤니케이션, 판매, 마케팅 정보관리, 마케팅 계획 및 실행 등의 요소로 구성된다(Vorhies & Morgan, 2005). 마케팅역량은 시장에서 여러 차례 시행착오를 통해 얻어지는데, Simonin(1999)은 이러한 역량은 명시되어 있는 것이 아닌 조직 내 다양한 구성원들에게 퍼져있기 때문에 경쟁기업에 의해 복제되거나 전이되기 어려운 독특한 것으로 규정하였다.

일반적으로 제조업체들은 자사제품의 가치를 효과적이고 효율적으로 전달하기 위해 마케팅역량이 뛰어난 유통업체와 거래하기를 선호한다(Weitz & Jap, 1995). 그리고 탁월한 마케팅역량을 보유한 유통업체와 거래하기 위해서는 제조업체 입장에서는 높은 수준의 조정활동(coordinating activities)이 필요한데(Spekman, 1988), 유통업체가 요구하는 생산 및 배송계획, 정보시스템 공유, 제품의 품질 일관성을 높이기 위한 협력활동 등과 같이 유통업체가 요구하는 조건을 수용해야 한다. 그리고 이러한 활동은 궁극적으로 제조-유통관계에서 유통업체의 채널리더십을 증가시킬 수 있다.

<가설 5> 백화점의 마케팅역량이 높아질수록, 납품관계에서의 채널리더십은 증가할 것이다.

### 3.2.6. 지각된 머천다이징과 채널리더십

머천다이징이란 '효과적인 판매촉진을 위한 조정(coordination)이나 정책'이라는 의미를 가지고 있는 말로 제조업체 관점에서는 생산기획, 상품기획, 유통기획 등으로 구분하며, 유통업체 관점에서는 매장 특성에 맞는 상품들을 구입 및 판매하고 재고운영의 시기를 조정하는 행위를 일컫는다(Cho, 2005).

머천다이징 지각에 대한 연구는 주로 소비자 관점에서 이루어졌는데 기존의 여러 연구에서 일반소비자의 머천다이징에 대한 만족은 해당 유통업체에 대해 긍정적인 태도를 유발하여 재방문의도를 높이고 있음을 밝히고 있다(Ko and Seo, 2010; Oh, Seo & Lee, 2009). 이러한 결과를 유통업체와 소비자와의 관계가 아닌

제조업체와 유통업체의 관계에 적용해보면, 제조업체가 거래하는 유통업체의 머천다이징에 대해 긍정적으로 평가를 하게될 때 유통업체에 대한 거래만족도가 증가할 것이라고 추측할 수 있다. 그리고 궁극적으로는 해당 거래관계에 있는 유통업체의 채널리더십 수준에도 긍정적인 영향을 미칠 것이라 판단할 수 있다.

<가설 6> 백화점에 대한 제조업체의 지각된 머천다이징 수준은 납품관계에서 백화점의 채널리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.7. 유통업체의 지원활동과 채널리더십

마케팅 경로에서 지원활동(supporting activities)이란 거래관계에 있는 경로구성원들의 동기부여를 위한 다양한 활동을 지칭하는데(Rosenbloom, 2011; Stern, El-Ansary & Coughlan, 1996) 금전적인 지원활동과 비금전적인 지원활동으로 구분하기도 한다(Caughlan & Grayson, 1998). 마케팅 경로 상 대표적인 지원활동의 예로는 판매장려금, 수량할인, 광고 또는 판촉지원, 판매사원 파견 및 교육, 물류지원 등의 활동이 있다(Rosenbloom, 2011; Ji, Pyun, Yi & Lee, 2014).

유통업체의 재고관리, 주문관리, 신용공여, 공동광고 지원 등의 활동들은 장기적인 관점에서 상호의존성을 높이고, 사업시너지를 추구하는 활동으로 볼 수 있는데(Mehta, Dubinsky & Anderson, 2002), House, Filley & Kerr(1971)는 지원활동은 거래상대방으로 하여금 호의적인 대우를 받고 있다고 느끼게 하고 경로 구성원끼리 사회적 또는 규범적 통합을 촉진함을 밝혔다. 유통업체 입장에서는 제조업체에게 호의적인 과업환경을 제공함으로써 경로구성원들의 협력을 촉진하고 갈등을 낮출 수 있다(Schul, Pride & Little, 1983).

<가설 7> 백화점의 지원활동이 높아질수록, 납품관계에서 백화점의 채널리더십은 커질 것이다.

### 3.2.8. 유통업체의 채널리더십과 판매수수료

마케팅 경로에서는 Etgar(1977)의 연구를 시작으로 경로구성원 간 리더십에 대한 연구가 시작되었는데 주로 네트워크 이론(Balkundi & Kilduff, 2006)이나 이해관계자 이론을 바탕으로 조직 간 리더십을 설명하고 있다(Maak & Pless, 2006). 마케팅 경로와 관련된 연구에서 채널리더십은 학자마다 조금씩 다르게 규정하고 있지만, 일반적으로는 '경로구성원의 통제를 목적으로 이들의 마케팅 정책이나 전략에 영향을 미치기 위한 활동'으로 규정할 수 있다(El-Ansary & Robi-cheaux, 1974; Schul et al., 1983; Stern, 1967)

채널리더십과 연구들은 주로 제조업체와 유통업체 관계에서 리더십을 구성하는 요소들에 대해 정의하고 있는데, Schul et al.(1983)은 채널리더십을 행위적 리더십, 지원적 리더십, 지시적 리더십으로 구분하였으며 Bass(1985)는 리더십의 유형을 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 구분하였다. 최근 들어 마케팅경로 상에서 채널리더십에 대한 연구들 역시 경로 리더십을 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 나누어 설명하고 있는데, MacKenzie, Podsakoff & Rich(2001)는 판매원의 성과에 영향을 미치는 리더의 행동을 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 나누어 거래적 리더십은 보상과 벌로, 변혁적 리더십은 비전선포, 적절한 모델제시, 집단 목표 조성, 개인화된 지원, 성과기대, 지적자극 등으로 구분하였다.

본 연구에서는 마케팅 경로 구성원 사이에서 존재하는 다양한 리더십의 유형을 포괄하는 가장 상위단계의 리더십을 채널리더십

이라 규정하였으며, 채널리더십을 강화시키려는 행동은 관계결속 (Stafford & Canary, 1991), 관계만족(Dainton, 2000), 커뮤니케이션 만족 및 조직결속(Madlock & Booth-Butterfield, 2012)과 정(+)의 관계에 있다는 기존연구들의 연구결과를 바탕으로 유통업체의 채널리더십이 증가하면 납품업체 입장에서는 자발적이든 비자발적이든 유통업체에 결속하려는 성향이 늘어날 것이라고 판단하여 유통업체의 판매수수료 결정을 수용하려는 성향이 증가할 것이라고 가설을 세웠다.

<가설 8> 백화점의 채널리더십이 증가하면, 해당 백화점의 판매수수료는 증가할 것이다.

#### 4. 실증분석

##### 4.1. 표본의 특성

본 연구의 가설을 실증적으로 검증하기 위해 연구자들은 표본의 통계적 특성은 <Table 1>에 제시된 바와 같다. 본 연구의 설문에 참여한 기업들은 현재 백화점에 납품을 하고 있는 제조업체들로 총 164개 업체이며 패션업체(패션잡화, 여성패션, 남성패션/스포츠)가 97개로 전체의 59.1%를 차지하였고, 식품 및 생활용품 32.3%(53개), 기타 8.5%(14개) 순으로 나타났다. 주거래 백화점은 롯데백화점이 48.8%(80개 기업), 신세계백화점과 현대백화점이 각각 25.6%(42개)였으며, 해당 백화점과의 거래기간은 5년 이상 10년 미만이 29.9%(49개)로 가장 많았다.

<Table 1> Characteristics of the Sample

		N	%			N	%
type of business	fashion /miscellaneous	33	20.1	major transaction department store	Lotte	80	48.8
	female fashion	40	24.4		Shinsegye	42	25.6
	male fashion /sports	24	14.6		Huyndai	42	25.6
	food/house hold items	53	32.3	under 5year		37	22.5
	others	14	8.5		between 5-10y	49	29.9
number of employees	under 50	70	42.8	transaction periods	between 11-15y	30	18.3
	between 50-100	37	22.6		between 16-20y	25	15.2
	between 101-200	24	14.6		upper 20year	23	14.0
	between 201~300	10	6.1	gender	males	149	90.9
	upper 301	23	14.0		females	15	9.1

##### 4.2. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 사용한 변수는 모두 기존연구에서 사용되었던 측정항목을 본 연구에 맞게 수정 및 보완하여 사용하였다. 모든 측정문항은 리커트 형태의 5점 척도로 측정되었는데, 우선 제품복합성은 납품하는 제품의 복잡성과 상품지식 등의 문항으로 측정하였으며(Burnham, Frels & Mahajan, 2003), 제품다양성은 Randall & Ulrich(2001)의 연구에서 사용한 측정문항을 본 연구에 맞게 수정하여, 납품하는 제품의 다양성, 제품별 가격대의 다양성, 판매채널의 다양성 등으로 측정하였다. 수요불확실성은 Ganesan(1994)이 사용한 문항을 수정하여 수요, 판매량 및 유통업자로부터의 주문량 예측의 어려움으로 측정하였다. 유통업자에 대한 제조업자의 의존성은 매출액이나 제품라인과 같은 측면에서 해당 유통업자가 제조업체에게 어느 정도나 중요하지로 측정하였다(Ganesan, 1994).

유통업체의 마케팅역량은 독립적으로 마케팅계획을 수립하고 실행할 수 있는 능력으로, Vorhies & Morgan(2005)의 연구를 바탕으로 기존 국내연구에서 사용된 문항인 유통업체의 마케팅/영업사원 교육프로그램, 마케팅 성과측정, 가격정책 및 모니터링 등으로 측정하였다(Yi, Jang & Lim, 2012). 지각된 머천다이징은 유통업체 머천다이징에 대한 전반적 만족, 우수한 품질의 상품취급, 취급상품 구색의 다양성, 인기브랜드 취급정도 등으로 측정하였다. 유통업체의 지원활동은 Ji et al.,(2014)이 언급한 마케팅 경로 상 대표적인 촉진활동인 협력광고, 반품 및 소비자 피해보상 지원, 판매촉진, 재고관리, 시장정보 지원, 판매사원 교육지원 등의 항목으로 측정하였으며, 채널리더십은 Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter(1990) 및 Podsakoff, Todor, Grover & Huber(1984)의 연구에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 측정하기 위해 사용한 문항 중 거래관계에서 기대하는 것에 대한 고지, 성과의 기준제시, 납품업체 이익에 대한 관심, 납품업체 조언 및 교육에 대한 시간투자, 윤리표준 위반업체 규율, 성장기회에 대한 토의 등의 6문항으로 측정하였다. 판매수수료는 전술했던 바와 같이 좁은 의미에서는 입점수수료를 의미한다고 볼 수 있으나 넓은 의미에서는 대금지급조건, 물류계약 및 판매사원파견, 매장위치 및 면적계약, 판촉행사 계약, 인테리어 계약 등의 내용이 포함된다고 볼 수 있기 때문에(Lee et al., 2010), 본 연구에서는 판매수수료 수준을 타 거래업체에 비해 해당 백화점의 판매수수료, 판촉행사 계약조건, 인테리어 계약조건 등의 수준으로 측정하였다. 마지막으로 본 연구에서는 판매수수료 수준에 대해 영향을 미칠 수 있는 통제변수로 기업규모나 산업유형을 선정하였다.

##### 4.3. 신뢰성 및 타당성 검증

가설검증에 앞서 본 연구에서는 각 변수의 내적일관성을 살펴 보기 위해 Cronbach's alpha Test를 통해 신뢰성을 검토하였으며, 확인적요인분석을 이용하여 수렴타당성과 판별타당성을 검토하였다. 구성개념의 신뢰성과 수렴타당성 검토 결과 <Table 2>에서 나타난 바와 같이 Cronbach's alpha는 일반적인 기준인 0.7을 상회하고 있었으며(Nunnally & Bernstein, 1994), 확인적 요인분석 후 얻은 개념신뢰도(Construct Reliability: CR), 평균분산추출값(Average Variance Extrated: AVE) 값은 모두 허용수준인 0.5와 0.7을 상회하는 것으로 나타났다(Bagozzi & Yi, 1988; Fornell & Larcker, 1981)

아울러 확인적요인분석 결과 측정모형의 model fit은  $\chi^2=1002.483$ ,  $df=552$ ,  $\chi^2/df=1.816$ ,  $GFI=0.751$ ,  $NFI=0.808$ ,

IFI=0.904, TLI=0.888, CFI=0.902, RMSEA=0.071으로 나타났으며 전반적인 적합도는 양호한 것으로 판단할 수 있었다(Kline, 1998).

<Table 2> Confirmatory Factor Analysis and Cronbach's Alpha Test

item		Construct	St. Estimate	S.E.	C.R.	P	AVE	CR	Cronbach's a
complexity1	←	product complexity	0.738				0.665	0.899	0.847
complexity2	←		0.910	0.139	10.093	***			
complexity3	←		0.788	0.137	9.689	***			
diversity1	←	product diversity	0.741				0.547	0.853	0.776
diversity2	←		0.827	0.163	7.784	***			
diversity3	←		0.639	0.121	7.118	***			
dependence1	←	dependence	0.867				0.631	0.946	0.808
dependence2	←		0.811	0.109	9.892	***			
dependence3	←		0.642	0.111	8.142	***			
commission1	←	sales commission	0.839				0.594	0.872	0.819
commission2	←		0.846	0.079	11.863	***			
commission3	←		0.667	0.097	8.944	***			
leadership1	←	Channel leadership	0.714				0.668	0.952	0.850
leadership2	←		0.753	0.082	12.871	***			
leadership3	←		0.862	0.144	10.791	***			
leadership4	←		0.888	0.135	11.119	***			
leadership5	←		0.794	0.125	9.929	***			
leadership6	←		0.876	0.139	10.967	***			
mc1	←	marketing capabilities	0.872				0.690	0.934	0.898
mc2	←		0.912	0.065	16.216	***			
mc3	←		0.607	0.072	8.442	***			
mc4	←		0.894	0.063	15.699	***			
merchandise1	←	merchandising perception	0.906				0.648	0.922	0.887
merchandise2	←		0.845	0.069	14.045	***			
merchandise3	←		0.798	0.059	12.831	***			
merchandise4	←		0.649	0.076	9.283	***			
sa1	←	supporting activities	0.809				0.711	0.955	0.940
sa2	←		0.919	0.078	14.507	***			
sa3	←		0.847	0.087	12.837	***			
sa4	←		0.842	0.076	12.692	***			
sa5	←		0.819	0.086	12.213	***			
sa6	←		0.819	0.075	12.217	***			
uncertainty1	←	demand volatility	0.748				0.706	0.933	0.910
uncertainty2	←		0.762	0.088	11.964	***			
uncertainty3	←		0.895	0.099	11.870	***			
uncertainty4	←		0.940	0.107	12.228	***			

Model fit:  $\chi^2=1002.483$ ,  $df=552$ ,  $\chi^2/df=1.816$ , GFI=0.751, NFI=0.808, IFI=0.904, TLI=0.888, CFI=0.902, RMSEA=0.071

4.4. 변수의 상관관계 분석

가설검정에 앞서 본 연구에서 사용된 변수들의 개략적인 관계를 검토하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. <Table 3>에서 나타난 것처럼 가설에서 수립된 관계들이 전반적으로 방향성을 지니는 것으로 판단되었다. 아울러 판별타당성을 검증하기 위해 대상이 되는 잠재요인 각각의 AVE 값과 잠재요인 간의 상관관계 제곱을 비교하여, AVE가 상관관계 제곱보다 큰지 확인하였으며, 그 결과 모든 변수에서 판별타당성을 갖는 것으로 확인할 수 있었다 (Fornell & Larcker, 1981).

가설검정 결과 가설1을 제외한 모든 가설이 지지가 되었다. 거래비용이론 관점과 힘-의존관점에서 살펴보면 백화점에 납품하는 제품의 수가 많을수록(가설2) 또한 해당 제품의 수요변동성이 클수록(가설3) 해당 백화점에 대한 판매의존성이 증가하고 그에 따라 판매수수료 수준도 증가하는 것으로 밝혀졌다(가설4). 자원기반이론 관점에서 백화점의 마케팅역량(가설5), 백화점의 머천다이징(가설6), 백화점의 납품업체에 대한 지원(가설7)이 크면 클수록 백화점의 경로리더십이 증가하는 것으로 나타났고, 경로리더십의 증가는 판매수수료 수준의 증가(가설8)에 정(+)영향을 미치는 것으로 나타났다.

<Table 3> Correlation Matrix and Descriptive Statistics

Construct	Mean	St.d	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
Product Complexity (1)	3.478	0.722	1	0.260**	0.175*	0.092	0.058	0.207**	0.031	0.106	0.069	0.133	-0.159*
Product Diversity (2)	3.618	0.665		1	0.125	0.177*	0.211**	0.298**	0.251**	0.268**	0.157*	-0.045	0.027
Demand Volatility (3)	3.190	0.665			1	0.142*	0.258**	0.246**	0.067	0.241**	0.298**	-0.112	-0.015
Sales Commission (4)	3.266	0.680				1	0.620**	0.475**	0.491**	0.698**	0.194*	0.132	-0.312*
Supporting Activities (5)	3.298	0.738					1	0.568**	0.609**	0.816**	0.250**	0.004	-0.084
Merchandising Perception (6)	3.774	0.621						1	0.559**	0.629**	0.341**	-0.043	-0.077
Marketing Capabilities (7)	3.188	0.749							1	0.622**	0.241**	-0.015	-0.029
Channel Leadership (8)	3.399	0.703								1	0.351**	0.115	-0.202**
Dependence on a Retailer (9)	3.864	0.637									1	0.107	-0.047
Types of Industry (10)	-	-										1	-0.163*
Company Size (11)	-	-											1

\*\*p < .01; \*p < .05

4.5. 가설검정

가설에 대한 검정을 위해 본 연구는 구조방정식 모형을 이용하였다. 분석결과 모형의 적합도는 <Table 4>에 나타난 바와 같이  $\chi^2=1203.762$ ,  $df=635$ ,  $\chi^2/df=1.896$  GFI=0.733, NFI=0.775, IFI=0.879, TLI=0.865, CFI=0.878, RMSEA=0.074 로 대부분의 적합지수들이 권고치에 근사한 것을 알 수 있었다(Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006). 따라서 모형 적합도는 수용할 만한 것으로 판단할 수 있었다.

5. 결론 및 시사점

5.1. 연구결과의 요약 및 기각된 가설에 대한 추론

본 연구는 거래비용이론과 자원기반이론을 바탕으로 백화점 특약매입 거래업체의 판매수수료 수준에 영향을 미치는 요인들에 대해 규명하는 연구로 연구결과를 요약하자면 다음과 같다. 거래비

<Table 4> Result of SEM for Tests of Hypotheses

H	Path	St. Estimate	t-value	Result
H1	Product Complexity → Dependency on a Retailer	-0.113	-1.155	Not supported
H2	Product Diversity → Dependency on a Retailer	0.455	3.316**	Supported
H3	Demand Uncertainty → Dependency on a Retailer	0.376	3.219**	Supported
H4	Dependency on a Retailer → Sales Commission	0.304	3.479**	Supported
H5	Marketing Capabilities → Retailer's Leadership	0.125	1.964*	Supported
H6	Merchandising Capabilities → Retailer's Leadership	0.130	1.977*	Supported
H7	Supporting Activities → Retailer's Leadership	0.744	7.773**	Supported
H8	Retailer's Leadership → Sales Commission	0.651	7.118**	Supported
control	Types of industry → Sales Commission	0.057	0.939	N/A
	Company Size → Sales Commission	-0.209	-3.404**	

Model fit:  $\chi^2=1203.762$ ,  $df=635$ ,  $\chi^2/df=1.896$  GFI=0.733, NFI=0.775, IFI=0.879, TLI=0.865, CFI=0.878, RMSEA=0.074

\*\*p < .01; \*p < .05

용이론 및 힘-의존관점에서 납품업체의 제품다양성은 거래관계에 있는 백화점에 대한 판매의존성을 높이는 것으로 나타났다(가설2). 이는 아마도 제조업체가 다양한 제품을 백화점에 납품하게 되면 자연스럽게 해당 백화점에 대한 경로집중도가 높아져 해당 유통경로에 대한 지원이나 의존이 증가하기 때문인 것으로 판단된다. 둘째로 제품의 수요변동성이 높으면 거래하는 백화점에 대한 판매의존성이 증가하는 것으로 나타났다(가설3). 수요변동성이 큰 제품은 재고에 대한 리스크가 크기 때문에 대량납품이 가능한 업체를 찾기 어렵다. 따라서 이러한 품목은 현재 납품하고 있는 유통채널에 대한 의존도가 클 수밖에 없다. 셋째로 백화점에 대한 판매의존도의 증가는 판매수수료 증가에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설4). 이러한 결과는 현재 백화점과 거래관계에 있는 일부 납품업체들이 판매수수료와 관련해서 제기하는 불만, 즉 현재의 백화점 판매수수료는 거래관계에서 비대칭적인 힘을 가지고 있는 백화점이 일반적으로 결정한 것이며 납품하는 입장에서는 판매수수료가 지나치게 높다고 생각하지만 지속적으로 거래하기 위해서는 백화점의 결정에 따를 수밖에 없다는 의견이 어느 정도 설득력을 가지고 있다는 점을 시사한다고 볼 수 있다.

두 번째로 자원기반관점에서 백화점의 마케팅 역량은 백화점의 채널리더십에 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설5). 즉, 백화점이 높은 수준의 마케팅 역량을 보유하고 있다면, 백화점이 지닌 마케팅역량을 레버리지 하기 위해 더 많은 제조업체가 경쟁적으로 납품하려고 할 것이며, 궁극적으로 경로구성원들과의 관계에서 채널캡틴(channel captain)으로서의 역할을 할 수 있게 한다는 것이다. 또한 납품업체의 해당 백화점 머천다이징에 대한 인식은 백화점의 채널리더십에 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설6). 납품업체 입장에서 백화점의 머천다이징이 다양하거나, 확보한 머천다이징의 품질이 좋거나, 브랜드 명성이 높은 제조사를 거래업체로 확보했다면 해당 백화점에 대해 납품하는 것에 대해 매력을 느끼게 되고 이는 백화점이 거래관계에서 채널리더십을 가질 수 있게 한다는 것이다. 아울러 백화점의 납품업체에 대한 지원활동이 증가하면 백화점의 채널리더십이 증가하는 것으로 나타났다(가설7). 이는 백화점이 납품업체에 대해 협력광고, 판매사원 교육, 판매촉진, 재고관리 등 지원하는 활동이 많으면 많아질수록 납품업체 입장에서는 백화점을 신뢰하고 따르게 된다는 것을 의미한다고 볼 수 있다. 마지막으로 경로구성원들과의 관계에서 백화점의 채널리더십의 증가는 판매수수료의 증가에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 현재의 납품업체에 대한 판매수수료는 백화점이 납품업체에게 제공하는 다양한 활동들을 감안해서 결정되는 것이며 납품업체에 제공하는 혜택이나 활동이 증가할수록 판매수수료 역시 증가할 수밖에 없다는 백화점 측의 주장 역시 틀린 주장이 아님을 시사한다고 볼 수 있다.

본 연구에서는 제품의 복잡성이 백화점에 대한 판매 의존성을 높인다고 가정했던 가설1이 지지되지 않았다. 해당 가설이 지지되지 않은 이유를 살펴볼 때, 본 연구의 설문에 응답한 대다수의 납품업체들은 의류/패션이나 식품 및 생활용품 업체로 고객입장에서 해당 업체들의 제품을 구매하는데 있어 많은 설명을 요구한다면 지, 제품 사용방법을 이해하기 위해 여러 단계를 거쳐야 하는 번거로운 과정이 필요하지 않았기 때문인 것으로 보인다. 따라서 제품복잡성이 비교적 높다고 판단되는 IT기구나 가전제품과 같은 산업을 대상으로 추가적인 연구가 필요할 것으로 보인다.

## 5.2. 연구의 시사점

본 연구의 시사점을 학문적 시사점과 실무적 시사점으로 나누

어 볼 때 학문적 시사점은 다음과 같다. 우선, 본 연구는 특약매입 거래 하에 백화점의 판매수수료 결정요인과 관련한 최초의 실증적 연구라는 점에서 큰 학문적인 시사점을 지닌다. 따라서 본 연구를 시작으로 특약매입 판매수수료와 관련한 다양한 연구들이 파생될 수 있을 것이라고 판단된다. 두 번째 학문적 시사점으로 본 연구는 거래비용이론과 힘-의존이론 그리고 자원기반이론과 같이 일반적인 거래관계를 설명하는 사회과학분야의 이론들의 적용분야를 백화점 판매수수료 결정 매커니즘에 적용하여 해당 이론들의 적용범위를 확장하였다는 학문적인 시사점을 지닌다. 마지막으로 이러한 사회과학이론들을 바탕으로 특약매입 거래 하에서 백화점의 판매수수료를 결정하는 요인들에 대해 통합적인 연구모형을 제시하였다는 점 역시 본 연구의 학술적인 공헌점이라고 볼 수 있을 것이다.

실무적 시사점으로는 특약매입 판매수수료와 관련한 납품업체 측 의견과 유통업체의 의견이 둘 다 반영된 연구모형을 제시하여 판매수수료에 대해 균형적인 시각을 확보하였다는 점을 들 수 있을 것이다. 납품업체 관점에서는 제품의 다양성과 제품수요 불확실성과 같은 요인들이 백화점에 대한 판매의존성을 높여서 판매수수료에 영향을 미친다는 점을 밝혔으며, 유통업체 관점에서는 백화점의 마케팅역량, 납품업체의 백화점 머천다이징에 대한 지각, 백화점의 지원 등이 백화점의 채널리더십에 영향을 미치고 채널리더십은 판매수수료에 영향을 미친다는 점이었다. 아울러 본 연구에서 규명한 다양한 영향요인들은 향후 백화점 판매수수료와 관련된 유통정책을 수립하는데 있어서도 도움이 될 것이라고 생각한다.

## 5.3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

이러한 이론적, 실무적 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 첫째, 본 연구는 특약매입 거래 하에 백화점 판매수수료에 영향을 미치는 다양한 요인들을 규명하고 있음에도 불구하고 이외에도 더 많은 영향요인들이 존재할 것이라고 판단된다. 특히, 납품업체와의 거래기간이나 소비자의 제품친숙도, 납품업체의 브랜드 명성과 같은 요인들은 제품수요 불확실성에 영향을 미칠 것으로 보이며 이외에도 독립변수나 매개변수로 사용한 변수들에 영향을 미치는 많은 변수들이 있을 것이라고 생각된다. 따라서 향후 연구에서는 실무에서 사용할 수 있는 다양한 변수들에 대한 고려가 필요할 것이다. 두 번째로 본 연구에서는 의류/패션이나 식료품 및 생활용품 등을 납품하는 업체들의 설문을 통해 가설을 검증하였다. 그러나 연구결과의 일반화 가능성을 높이기 위해서 향후 연구에서는 특약매입 거래를 통해 백화점에 납품하는 다양한 산업군의 납품업체들을 포함할 필요가 있을 것이라고 생각된다. 또한 가능하다면 샘플수를 늘려서 연구의 외적타당성을 보완할 필요가 있을 것이다.

## References

- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Balkundi, P., & Kilduff, M. (2006). The Ties That Lead: A Social Network Approach to Leadership. *Leadership Quarterly*, 17(4), 419-439.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press; Collier Macmillan.
- Bello, D. C., & Gilliland, D. I. (1997). The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Channel Performance. *Journal of Marketing*, 61(1), 22-38.
- Buchanan, L. (1992). Vertical Trade Relationships: the Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 65-75.
- Burnham, T. A., Frels, J. K., & Mahajan, V. (2003). Consumer Switching Costs: a Typology, Antecedents, and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 109-126.
- Cavusgil, S. T., Zou, S., & Naidu, G. M. (1993). Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: an Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 479-506.
- Cho, Kyung-Deuk (2005). Understanding of Visual Merchandising for Basic of Merchandising. *Journal of the Korean Society of Design Culture*, 11(2s), 131-141.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Coughlan, A. T., & Grayson, K. (1998). Network Marketing Organizations: Compensation Plans, Retail Network Growth, and Profitability. *International Journal of Research in Marketing*, 15(5), 401-426.
- Dainton, B. (2000). *Stream of Consciousness*. London: Routledge.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Dwyer, F. R., & Oh, S. (1987). Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels. *Journal of Marketing Research*, 24(4), 347-358.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- El-Ansary, A. I., & Robicheaux, R. A. (1974). A Theory of Channel Control: Revisited. *Journal of Marketing*, 38(1), 2-7.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- Etgar, M. (1977). Channel Environment and Channel Leadership. *Journal of Marketing Research*, 14(1), 69-76.
- Fisher, M., Ramdas, K., & Ulrich, K. (1999). Component Sharing in the Management of Product Variety: A Study of Automotive Braking Systems. *Management Science*, 45(3), 297-315.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Gatignon, H., & Anderson, E. (1988). The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(2), 305-336.
- Gatignon, H., & Robertson, T. S. (1989). Technology Diffusion: An Empirical Test of Competitive Effects. *Journal of Marketing*, 53(1), 35-49.
- Gulati, R. (1999). Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, 20(5), 397-420.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (Vol. 6). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Heide, J. B., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships?. *The Journal of Marketing*, 32-44.
- Holak, S. L., & Lehmann, D. R. (1990). Purchase Intentions and the Dimensions of Innovation: An Exploratory Model. *Journal of Product Innovation Management*, 7(1), 59-73.
- House, R. J., Filley, A. C., & Kerr, S. (1971). Relation of Leader Consideration and Initiating Structure to R&D Subordinates' Satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 19-30.
- Jeon, In-Soo (1992). An Application of the Transaction Cost Theory to Buyer-Seller Relationship in Consumer Markets. *Korean Management Review*, 22(1), 173-192.
- Ji, Sung-Goo, Pyun, Hae-Soo, Yi, Ho-Taek, and Lee, Young-Il (2014) *Marketing Channels: A Management Review*. Hankyung Sa
- John, G. (1984). An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*, 21(3), 278-289.
- Johnson, D. L. (1988). The Group of Formal Power Series under Substitution. *Journal of the Australian Mathematical Society (Series A)*, 45(03), 296-302.
- Kadiyali, V., Chintagunta, P., & Vilcassim, N. (2000). Manufacturer-retailer Channel Interactions and Implications for Channel Power: An Empirical Investigation of Pricing in a Local Market. *Marketing Science*, 19(2), 127-148.
- Kim, Dong-Ho, Kim, Sung-Soo, Jung, Myung-Hee & Youn, Myoung-Kil (2014). A Comparative Analysis of Teukyakmeip and Consignment. *Journal of Distribution Science*, 12(4), 5-9.
- Klein, S., Frazier, G. L., & Roth, V. J. (1990). A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets. *Journal of Marketing Research*, 27(2), 196-208.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, New York: Guilford Press.
- Ko, Jae-Jong and Suh, Yong-Han (2010). The Effect of Visual Merchandising on Solo Shopping Consumer's Store Satisfaction and Revisiting Intention: A Comparative Study of College Students in Korea and America. *Fashion & Textile Research Journal*, 12(4), 413-421.
- Lee, Jung-Hee, Hwang, Seong Hyuk, and Kim, Sung-Min (2010). Sales Commission of Department Store and Policy

- Implications. *Journal of Distribution Research*, 15(6), 37-60.
- Lim, Chae-Un, Lee, Soo, and Yi, Ho-Taek (2010). The Effect of Territorial Restraint in Food & Beverage Similar Brand Extension. *Journal of Distribution Research*, 15(5), 217-235.
- Lim, Chae-Un and Yi, Ho-Taek (2013). Policy Issues on Win-Win Growth of Purchasing Practices between Department Stores and Suppliers. *Korea Business Review*, 17(3), 233-250.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society—A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99-115.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- Madlock, P. E., & Booth-Butterfield, M. (2012). The Influence of Relational Maintenance Strategies among Coworkers. *Journal of Business Communication*, 49(1), 21-47.
- Mehta, Rajiv, Alan J. Dubinsky, and Rolph E. Anderson(2002), "Marketing Channel Management and the Sales Manager," *Industrial Marketing Management*, 31(5), 429-439.
- Messinger, P. R., & Narasimhan, C. (1995). Has Power Shifted in the Grocery Channel? *Marketing Science*, 14(2), 189-223.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). The Assessment of Reliability. *Psychometric Theory*, 3, 248-292.
- Nyaga, G. N., Lynch, D. F., Marshall, D., & Ambrose, E. (2013). Power Asymmetry, Adaptation and Collaboration in Dyadic Relationships Involving a Powerful Partner. *Journal of Supply Chain Management*, 49(3), 42-65.
- Oh, Hee-Sun, Suh, Young-Han, and Lee, Ho-Jung (2009). The Effect of VM on Emotion for Shopping and Store Loyalty according to College Students on Clothing Shopping Orientation. *KSDS Spring Conference Proceeding*, 130-131.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Great Britain: Basil Blackwell and Mott Ltd.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Grover, R. A., & Huber, V. L. (1984). Situational Moderators of Leader Reward and Punishment Behaviors: Fact or Fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 21-63.
- Pyun, Hae-Soo, Lee, Soo-Yeon, and Lim, Chae-Un (2009). A Study on the Antecedents and Consequences of Direct Buying Choice: Centered on Domestic Department Store. *Journal of Product Research*, 27(1), 35-46.
- Rogers, E. M. (1995). Diffusion of Innovations: Modifications of a Model for Telecommunications. *Die Diffusion von Innovationen in der Telekommunikation*, 17, 25-38.
- Randall, T., & Ulrich, K. (2001). Product Variety, Supply Chain Structure, and Firm Performance: Analysis of the US Bicycle Industry. *Management Science*, 47(12), 1588-1604.
- Rosenbloom, B. (2011). *Marketing Channels* (8th ed.). Mason, Ohio: Cengage Learning.
- Rumelt, R. P. (1984). *Towards a Strategic Theory of the Firm. Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-based Perspective*, Oxford University Press: Nicolai J. Foss(ed.), 131-145.
- Schoemaker, P. J., & Amit, R. (1993). *Investment in Strategic Assets: Industry and Firm-level Perspectives*. Wharton School, SEI Center for Advanced Studies in Management.
- Schul, P. L., Pride, W. M., & Little, T. L. (1983). The Impact of Channel Leadership Behavior on Intra-channel Conflict. *Journal of Marketing*, 47(3), 21-34.
- Shan, W. (1990). An Empirical Analysis of Organizational Strategies by Entrepreneurial High-Technology Firms. *Strategic Management Journal*, 11(2), 129-139.
- Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 20(7), 595-623.
- Spekman, R. E. (1988). Strategic Supplier Selection: Understanding Long-term Buyer Relationships. *Business Horizons*, 31(4), 75-81.
- Stafford, L., & Canary, D. J. (1991). Maintenance Strategies and Romantic Relationship Type, Gender and Relational Characteristics. *Journal of Social and Personal Relationships*, 8(2), 217-242.
- Stern, L. W. (1967). Concept of Channel Control. *Journal of Retailing*, 43(2), 14.
- Stern, L. W., El-Ansary, A. I., & Coughlan, A. T. (1996). *Marketing Channels* (Vol. 5). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Swaminathan, V. (2003). The Impact of Recommendation Agents on Consumer Evaluation and Choice: The Moderating Role of Category Risk, Product Complexity, and Consumer Knowledge. *Journal of Consumer Psychology*, 13(1), 93-101.
- Tsai, M. T., & Shih, C. M. (2004). The Impact of Marketing Knowledge among Managers on Marketing Capabilities and Business Performance. *International Journal of Management*, 21(4), 524.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Weitz, B. A., & Jap, S. D. (1995). Relationship Marketing and Distribution Channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 305-320.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Simon and Schuster.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

- Yi, Ho-Taek, Dubinsky, A. J., & Lim, Chae-Un (2013). Manufacturer Support for a Partially Integrated Channel in South Korea: Power-dependence vs. Marketing Effectiveness Perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 30(2), 86-100.
- Yi, Ho-Taek, Jang, Myoung-Gyun, and Lim, Chae-Un (2012). Antecedents and Consequences of SME's Private Label Production. *Asia Pacific Journal of Small Business*, 34(4), 1-15.
- Youn, Myoung-Kil (2004). A Study on Comparison of Buying System between Discount Store and Department Stores in Korea. *Journal of Distribution Science*, 2(2), 1-15.
- Zou, S., Fang, E., & Zhao, S. (2003). The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters. *Journal of International Marketing*, 11(4), 32-55.