

I. 서론

수출입거래에서 당사자 간의 보상과 역할수행은 매우 중요하다. 이는 수출업자가 수입대리인에게 적절한 보상을 지급했을 때, 수입업자는 수출업자의 대리인으로서의 역할을 충실히 수행할 동기가 생겨나기 때문이다. 이렇게 수출업자는 수입대리인에게 동기를 부여함으로써, 수출거래를 통해 발생하는 이득을 극대화시킬 필요가 있다. 수입대리인에게 제공되는 보상 형태는 크게 금전적 보상과 비금전적 보상으로 나누어 볼 수 있고, 이 인센티브 형태는 널리 사용되고 있다. 동시에 수출업자가 수입대리인에게 지급하는 금전적, 비금전적 인센티브의 차별적인 특징에 따라, 두 인센티브들이 서로 어떻게 다르게 수입업자의 역할수행에 영향을 미치는지를 조사한 연구는 지금까지 지속적으로 이루어져왔다(Frant, 1996; Gilliland, 2003; Gilliland, 2004; Obadia et al., 2015; Choi Chang-Bum, 2018). 이는 수출업자가 지급하는 인센티브의 형태와 수입대리인 역할수행의 관련성과 이의 중요성을 의미한다.

인센티브의 형태와 수입대리인의 역할수행의 관계를 조사한 선행연구들은, 대리인이 판매실적 등 결과물이 산출되어 지급받는 금전적인 보상만을 받을 때 유형적인 성과를 제시하고자 하는 외재적 동기가 부여되는 반면에, 수출업자가 수입대리인과의 관계형성에 높은 비중을 두고 비금전적 보상을 추가적으로 제공할 경우 대리인에게 내재적 동기가 부여되면서 수출입거래 성과가 높아진다고 제안한다(Frant, 1996; Kreps, 1997). 이는 실적에 따라 지급이 즉각적으로 이뤄지는 금전적 인센티브 외에 비금전적 인센티브도 함께 지급하는 경우, 수출업자가 수입대리인과의 관계형성을 통한 거래와 대리인의 내재적 동기에 대한 중요성을 인지함을 가리킨다(Ko Soo-II, 2002; Obadia et al., 2015). 또한 인센티브 효율성에 대해서 다룬 다수의 수출입거래 연구들은 비금전적 보상을 통해 대리인에게 생기는 내재적 동기의 영향력이, 금전적인 보상으로 하여금 부여되는 외재적 동기의 효과보다 상대적으로 높고 깊이가 있다고 주장한다(Kreps, 1997; Prendergast,

2008; Obadia et al., 2015). 이러한 연구들은 금전적, 비금전적 보상으로 하여금 부여되는 외재적, 내재적 동기가 궁극적으로 대리인의 역할수행에 어떠한 영향을 주는지를 조사한 데 의의가 있다.

더불어 어느 일방 또는 쌍방의 기회주의 또는 기회주의적 행동은 수출업자-수입대리인 간의 관계형성을 저해하는 요인으로 주목을 받아왔다(Morgan and Hunt, 1994; Zeriti et al., 2014). 수출입거래에서 기회주의적 행동이 빈번하게 발생하는 이유는, 수출업자와 수입대리인이 계약 범위에 상호적으로 협력하는 독립적인 존재이고 각자의 이해관계가 발생하기 때문이다. 따라서 거래당사자들은 공동의 이익을 추구하는 동시에 자신만의 이익을 추구하는 존재이기도 하다(Choi Chang-Bum, 2018). 이 상황에 수입업자에게 현지판매와 자신의 역할을 위임하는 수출업자의 입장에서는 수입대리인의 기회주의적 행위를 억제 시키고 주인인 자사의 규정을 대리인이 준수하기를 원한다. 하지만 수출입거래에서는 궁극적으로 수입대리인이 수출업자의 규정에 준수하는 운영방침을 펼칠지, 아니면 기회주의적인 운영방침을 취하게 될지를 선택하게 된다. 기존연구들은 수입대리인에게 자율성이 보장될수록 수출기업의 규정에 준수하는 운영체제를 갖게 된다고 제안한다(Gilliland and Manning, 2002; Kim and Lee, 2017). 반면에 수출업자의 규제와 감시가 강화 될수록 수입업자의 재량이 감소하고 양자 간의 입장이 대립할 때, 수입대리인은 기회주의적인 운영전략을 펼치는 성향을 갖게 된다고 주장한다(Gilliland and Manning, 2002). 나아가 유사한 연구에서 본사는 엄격하고 주도적으로 수입업자에 대한 감시체제를 시행할 때 보다 탄력적인 체제 하에 자율성을 보장해 줄 때, 수입대리인은 기회주의적이기 보단 수출기업의 규정에 준수하는 운영방침을 선택하고 양자가 협력하여 현지시장 변화에 보다 빠르게 대응할 수 있는 점을 나타낸다(Kim and Lee, 2017).

본 논문에서는 수출업자의 입장에서 수입대리인의 기회주의적 성향을 감소시키고, 규정준수를 촉진하는 선행요인을 조사한다. 본 논문

의 연구목적은 두 개의 다른 인센티브 지급 형태가 수입대리인의 규정준수와 기회주의에 미치는 영향을 살펴보고, 결과적으로 대리인의 역할수행에 대한 만족도에 어떠한 영향을 미치는지 조사하는 것이다. 이를 위해 규정준수와 기회주의를 수입대리인의 다른 운영체제의 매개변수로 설정하여, 금전적 인센티브와 비금전적 인센티브가 대리인의 역할수행에 대한 만족도에 미치는 영향을 조사한다. 기존연구들의 전반적인 결과들은 강도 높은 감시를 수행하기 보단 대리인의 자율성을 보장하는 본사의 운영체제가 대리인의 역할수행에 긍정적인 영향을 준다고 나타났다(Lusch and Brown, 1996; Gilliland and Manning, 2002). 이외에 제조사와 유통업자들의 거래관계의 효율성과 지속성에 영향을 주는 요인들을 조사한 다수 연구들도 본 연구에 기여한다(Frant, 1996; Kim and Lee, 2017). 이러한 대표적인 요인들 중에 하나로, 대리인의 실적을 기반으로 본사의 철저한 감독 하에 제공되는 금전적 인센티브와 대리인과의 관계형성과 내부적인 지원에 목적을 두는 비금전적 인센티브의 영향력이 비교분석 되어왔다. 이와 같이 수출입업자의 관계를 연구한 기존논문들은 주로 동기부여와 관계형성이 보상제도와 수입대리인의 역할수행을 조절하거나 매개한다고 주장한다(Kreps, 1997; Leonidou, 2006; Prendergast, 2008; Obadia et al., 2015). 본 논문에서는 선행연구에서 한 단계 더 나아가 새로운 매개요인을 탐색하고자 한다. 이를 위해, 수출기업이 제공하는 인센티브가 수입대리인의 태도에 미치는 영향에 의해 결정되는 대리인의 규정준수 혹은 기회주의적 운영방침 설정, 그리고 이러한 매개요인들이 결과적으로 수입대리인의 역할수행에 대한 만족도에 어떠한 영향을 주는지를 연구한다.

이어지는 2장에서 수출업자가 수입대리인에게 제공하는 금전적과 비금전적 보상 중에서 어느 것이 대리인의 보수적 혹은 기회주의적 운영체제를 채택하는데 영향력을 미치는지를 분석하며 연구모형을 설정하고 추정방법을 논의한다. 3장에서 196여개의 수출중소기업들을 대상으로 수집한 데이터를 설명하고, 4장에서 실증분석 결과를 제시한다. 끝으로 제5장인 결

론에선 연구결과를 요약하고 시사점을 논의한다.

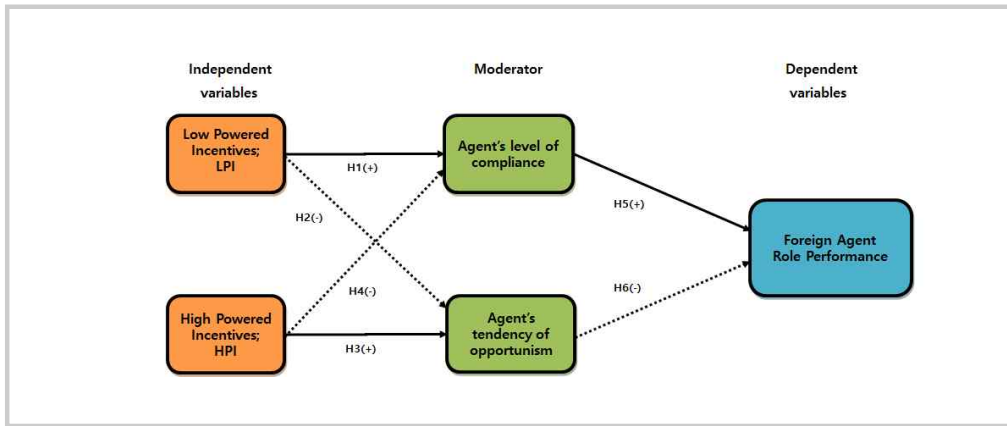
II. 연구모형과 가설개발

1. 연구모형

〈Fig. 1〉은 수출업자가 비금전적 혹은 금전적 보상을 제공했을 때, 수입대리인의 운영방침의 성향에 주는 영향력이 궁극적으로 대리인의 역할수행 향상에 기여하는지에 대한 관계를 설명하는 연구모형을 제시하고 있다. 수입대리인은 수출업자에게 어떠한 형태의 보상을 지급받느냐에 따라 다른 행동과 체제를 취하고, 이에 따른 역할수행 수준의 결과를 살펴보고자 한다. 수입대리인은 수출업자의 규제와 지침사항에 대립하면서 기회주의적인 운영방침을 추구할 때 보다 수출본사의 규정을 준수하려는 노력과 성향이 높을수록 수출업자를 대신해서 현지시장을 개척하고 제품을 판매하는데 유의미하게 이바지할 것이다. 본 연구에서 수입대리인의 본사규정준수란 동종제품 수입금지, 현지시장상황과 수입신고금액에 대한 성실한 보고 등, 대부분 수출기업들이 해외 수입업자들에게 준수토록 요구하는 규정들을 대리인 당사자의 개인이득을 기회주의적으로 추구하지 않고 성실하게 따르는 행위를 의미한다. 기회주의적 행동으로 동종제품 수입취급, 유사부품 사용, 기존계약사항 위반, 허위 보고 및 과도한 요구 등을 들 수 있다. 궁극적으로, 수입업자의 역할수행은 해외 수입대리인이 수출 본사의 규정을 얼마만큼 충실하게 준수하고 기회주의적인 행동들을 멀리하면서 대리인 역할을 적극적으로 수행하며, 현지시장 실적향상에 기여하는지에 대한 평가로 정의한다.

〈Fig. 1〉에서 제시하듯 본 연구에선 2개의 매개변수를 사용하는데 연구의 핵심은 보상제도가 수입업자의 역할수행 향상에 기여하는 매개적 요인들을 조사하는데 있다. 이와 관련해서 다음 2절 가설개발에 기재된 가설들은, 수출업자가 지급하는 비금전적과 금전적 보상이 수입대리인의 본사규정 준수 혹은 기회주의적 성향에 미치는 영향을 조사한다. 이어서 두 개

Fig. 1. Research Model



의 다른 운영방침 성향들이 두 보상제도와 수입대리인의 역할수행의 관계를 어떻게 매개하는지를 살펴본다.

2. 가설개발

투자대비 높은 효과를 추구하는 수출업자의 목적과 비금전적 인센티브(Low Powered Incentives; LPI)에는 서로 밀접한 연관성이 있다. 수출업자가 수입대리인에게 제공하는 비금전적 인센티브는 갈등해소제도, 시장개발, 영역 보호제도, 교육과정, 운영조건 등으로 관계형성을 중심으로 양자 간의 소통에 기반을 두기 때문에, 이를 제공받을 때 수입대리인은 대리인의 역할수행 능력과 기여도가 증가한다(Obadia et al., 2015). 또한 수입대리인의 자국 내 성장과 독점권을 지원하기 위한 교육을 통해 수출입업자간의 소통이 충분히 이뤄지고 서로의 입장을 고려하면서 비금전적 인센티브의 효과는 극대화 될 수 있다. 이러한 관계가 형성 되었을 때에는, 외부적 현지시장 환경요인들이 불안정할 경우에도 수입대리인은 기회주의적인 운영방침을 취하지 않고 수출기업의 규정을 흔들림 없이 준수할 것이라고 기대할 수 있다(Leonidou et al., 2006). 비금전적 인센티브와 같은 효율적인 소통과 관계형성에 기반을 두는 수출입거래관계가 성립되기까지는 일반적으로 오랜 시

간이 걸리고, 이는 수입대리인 입장에서도 이를 대체하기에 어려움이 따른다. 즉, 수입대리인이 수출기업의 상품을 현지시장에서 홍보 및 판매할 때, 처음 거래를 시작할 때부터 비금전적 인센티브를 제공하는 수출기업을 발굴하기에는 어려움이 따를 것이다. 그러므로 수출기업이 비공식적 규제를 기반으로 해외대리인을 관리하고 비금전적 인센티브를 적극적으로 활용할 때, 수입대리인의 본사규정 준수의 정도는 높아지고 다른 동종업계 수출기업과의 거래를 탐색하거나 본사 혹은 현지당국에 허위보고를 하는 등의 기회주의적 성향은 자연적으로 감소할 것이다.

가설 1: 수출업자의 비금전적 인센티브 제공은 수입대리인의 본사규정 준수의 정도에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 수출업자의 비금전적 인센티브 제공은 수입대리인의 기회주의적 행동에는 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

수출입거래에선 양자 간의 입장에 차이가 존재하고 이해의 상충이 근본적으로 발생한다는 점을 고려해야 한다. 수출기업의 해외시장진출 목적은 수입대리인을 통해서 매출을 상승시키고 본사의 전체적인 이익을 높이는데 있는 반

면, 수입대리인은 특정 수출업자의 제품뿐만 아니라 다양한 해외 파트너의 브랜드를 취급하고 현지시장에 판매하면서 대리인 개인차원의 이윤을 극대화 시키는데 있다(Weitz and Jap, 1995). 수입대리인에게만 여러 해외 파트너와 거래할 수 있는 선택권이 있는 것이 아니라, 수출기업에게도 제품을 해외시장에 수출하는 데는 하나의 특정 대리인을 통해서 하는 방법 외에도 여러 방법이 있다. 특히 해외 대리인의 역할수행에 만족하지 않을 경우 수출업자는 직접 수출, 다른 무역중개인 발굴, 계약조건 조율 등의 대안을 고려할 수 있다(Wathne and Heide, 2000). 이러한 이해 상충에서 오는 문제들과 관계적 불확실성 때문에, 수출입업자에게 수입대리인이 개인의 이익만을 우선적으로 추구하는 기회주의적인 운영방향을 시행할 수 있다는 잠재적 위험이 항상 존재한다. 수출입업자들은 이를 의식하기 때문에 양자 간에 이로 인한 관계적 갈등이 빚어질 수 있다. 또한 금전적 인센티브(High Powered Incentives; HPI)가 제공되는 시스템 하에서는 수출기업의 보상 규모, 지급의 신속성, 감시체제 등이 미비할 경우 수입대리인은 기회주의적인 행동을 취할 가능성이 높아진다(Kim and Lee, 2017). 이는 효율적인 소통과 관계형성에 기반을 두는 비금전적 인센티브와는 다르게, 금전적 보상만 지급이 되는 경우에는 수입대리인은 새로운 수출업자를 발굴하면서 기존 수출거래처를 다소 쉽게 대체할 수 있기 때문이다. 금전이란 형체와 규모가 분명한 요소이기 때문에, 수출입업자 간에 조건을 제안하고 수락하는 과정이 비금전적 거래에 비해 간단하고 원활하기 때문에 금전적 인센티브를 기반으로 한 수출입거래 협상은 상대적으로 더 빠르고 빈번하게 이뤄진다. 이때, 수입대리인에게 다른 수입경로를 모색하거나 수출업자 혹은 현지당국에 허위보고를 하는 등의 기회주의적인 운영체제를 추구하는 성향이 높아질 수 있다.

가설 3: 수출업자의 금전적 인센티브는 수입대리인의 기회주의적 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 수출업자의 금전적 인센티브는 수입대리인의 본사규정 준수의 정도에는 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

본 연구에선 다음과 같이 수입대리인의 본사 규정 준수와 기회주의적 성향을 보상제도와 수입대리인의 역할수행 간의 관계를 매개하는 변수로 상정한다:

- 1) 비금전적 인센티브 ⇒ 수입대리인의 규정 준수 ⇒ 대리인 역할수행 제고
- 2) 금전적 인센티브 ⇒ 수입대리인의 기회주의적 행동 ⇒ 대리인 역할수행에 악영향

비금전적 인센티브를 통해서 형성된 수출업자와 수입대리인 간의 관계는 기회주의적인 행동을 상호 억제함으로써 대리인의 역할수행 향상에 기여하게 된다(Choi Chang-Bum, 2018). 나아가 공동적 투자와 상호적 관계형성에는 헌신과 신뢰가 밑바탕 되기 때문에 지속적인 거래와 우수한 성과를 가져오게 된다(Palmatier et al., 2007). 이러한 경우 비공식적 규제 하에 교육과 조언을 통해 수출기업은 자사 규정의 원칙과 원리를 수입대리인에게 이해시키고 갈등을 해소하면서, 대리인이 규정을 준수하고 독점권을 보장받으면서 해외시장 대리점을 운영하도록 이끈다(Gilliland and Manning, 2002).

어느 수출기업이든 수입대리인에게 기본적으로 수수료와 상여금을 기반으로 한 금전적 보상을 제공하기 마련이다. 즉, 금전적 보상이 아예 존재하지 않는 수출입거래는 존재할 수 없다. 하지만 보상형태를 배분하는데 있어서 비금전적 보상을 전적으로 배제하고 금전적 보상에만 비중을 두는지, 아니면 비금전적 보상을 적극적으로 병행 하는지에 따라서 수입업자를 통한 해외시장 진출에는 크게 다른 결과를 초래할 수 있다(Palmatier et al., 2007; Obadia et al., 2015). 비금전적 보상제도와 금전적 보상제도 모두 긍정적인 효과를 가져 올 수 있다. 그러나 수출업자가 최소한의 감시체제만 갖출 수 있고 비금전적 보상을 지급할 수 있는 여건이 될 때, 수출업자와 수입대리인은 정보를 큰 차원에서 교류하고 운영방침과 사업목표를 일

Table 1. Sample Characteristics (N=196)

Characteristics	N	%	
The Age of Company	< 5 Years	5	2.6
	5~9 Years	28	14.3
	10~14 Years	34	17.3
	15~19 Years	35	17.9
	20~29 Years	42	21.4
	> 30 Years	52	26.5
Number of Employees	< 10	10	5.1
	10~19	7	3.6
	20~39	2	11.2
	40~69	26	13.3
	70~99	19	9.7
	> 100	112	57.1
Exclusive Right for Agency	Yes	110	56.1
	No	86	43.9
Agent also imports other brands	Yes	134	68.4
	No	32	16.3
	Don't know	30	15.3
Country of Agent	Developing	78	39.8
	Developed	118	60.2
Agent' s Market Growth	Slowly Growing	16	8.2
	Steadily Growing	137	69.9
	Rapidly Growing	43	21.9
	Stable	45	23.0
Market Environmental Changes	Some Degree of Changes	118	60.2
	High Degree of Changes	33	16.8

치하는데 중점을 둘 수 있다. 이를 통해 수입대리인은 기회주의적인 행동을 자제하고 본사의 규정을 준수하며 대리인 역할을 수행하는데 집중할 수 있게 되는 것이다(Gundlach, 1994; Kim and Lee, 2017). 이와 같은 논의 결과, 아래와 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 5: 수입대리인의 본사규정준수 정도와 수입대리인의 역할수행에 대한 만족도는 정(+)의 관계다.

가설 6: 수입대리인의 기회주의적 행동과 수입대리인의 역할수행에 대한 만족도는 부(-)의 관계다.

Ⅲ. 분석자료

1. 자료수집 및 표본

본 연구는 설문조사로 2019년 5월 20일부터

Table 2. Measurement Instruments

Variable	QU	Significance	Formative Instruments	
Independent	LPI	6	.76	<ul style="list-style-type: none"> • You tend to consider the foreign agent's circumstances in case of conflicts. • You support the growth of the foreign agent in the local market. • You ensure exclusive rights for agency. • You support employee training for the foreign agent. • You support product promotion for the foreign agent in the local market. • You support local events such as exhibitions for the foreign agent.
	HPI	4	.74	<ul style="list-style-type: none"> • You provide favorable profit margins for the foreign agent. • You provide volume discounts for the foreign agent. • You offer transactions using credits for the foreign agent. • You provide favorable terms and conditions when launching new products.
	Compliance	4	.64	<ul style="list-style-type: none"> • You feel that the foreign agent is willing to comply with your regulations. • You can trust that the foreign agent manages the products and serves customers well regardless of the level of monitoring. • You feel that the foreign agent provides you information on prices and competitors truthfully. • You feel that the foreign agent makes truthful declarations to the local authorities.
Dependent	Oppportunism	5	.84	<ul style="list-style-type: none"> • You observe changes to the foreign agent's behavior when the level of monitoring has decreased. • You feel that the foreign agent attempts to import substitutable products in the local market. • You feel that the foreign agent attempts to use imitated spare parts. • You feel that the foreign agent considers the contents of the contract unimportant. • You feel that the foreign agent makes difficult and unjust requests.
	Role Performance	2	.75	<ul style="list-style-type: none"> • You have been satisfied with the foreign agent's role performances in last few years. • You feel that the foreign agent typically reaches sales target.

6월 21일까지 실시하였다. 본 연구를 위해 국내 수출기업의 수출관련 업무 책임자들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 각종 분야의 수출기업의 대표 개개인에게 연락을 하여 연구 참가의사를 물어보았고, 일부 설문 대상자들은 방문해서 인터뷰를 하고 다른 일부는 온라인상으로 설문을 하는 방식으로 진행하였다. 설문

을 의뢰한 전체인원 중에 약 78%가 연구 참가에 동의하였다. 본 연구의 목적에 맞게 설문조사가 실시될 수 있도록, 연구자가 직접 연구 목적 및 설문지 구성에 대해 설명하였고 정밀한 설문조사를 위해 무기명으로 실시하였다. 설문지 응답에 시간의 제한을 두지는 않았으나, 설문응답에는 약 15~20분 간 소요되었다.

Table 3. Descriptive Statistics of Variables (N=196)

Variable	X	s	Skewness	Kurtosis
LPI	3.47	.61	-.29	.38
HPI	3.44	.63	-.26	.96
Compliance	3.63	.54	-.30	.65
Opportunism	2.95	.80	-.01	-.54
Role Performance	3.54	.72	-.62	.54

본 연구대상의 일반적 특성을 <Table 1>에 제시하였다.

2. 변수 정의와 기술통계

<Table 2>에서 요약된 바와 같이, 첫 번째 독립변수인 '비금전적 인센티브'는 총 6개의 설문항목으로 측정하였고, 두 번째 독립변수인 '금전적 인센티브'는 4개의 설문항목으로 측정되었다. 이에 대한 종속변수인 '규정준수'와 '기회주의적 행동'은 각각 5개의 설문항목으로 측정되었고 '규정준수'와 '기회주의적 행동'을 매개변수로 하는 최종 종속변수인 '역할수행에 대한 만족도'에선 2개의 설문항목이 측정되었다.

본 연구의 주요변수인 수출업자의 비금전적 인센티브와 금전적 인센티브, 수입대리인의 규정준수와 기회주의적 행동, 수입대리인의 역할수행에 대한 만족도의 일반적 경향성과 정규분포 가정 충족 여부를 확인하기 위하여 평균, 표준편차, 왜도, 첨도를 산출하였다. 분석결과, 측정변수의 왜도 범위는 -.62에서 .08의 범위 내로 나타났고, 첨도의 경우에도 모든 변인이 -.54에서 .96 이내의 값을 보여 Unsworth et al. (2009)이 제시한 정규분포 조건(skewness <2, Kurtosis <4)을 만족하며 모든 변수가 정규분포함을 알 수 있다(Kline, 2015). 본 연구에서 사용한 주요 요인에 대한 기술통계는 <Table 3>과 같다.

3. 분석방법

본 연구에서 수집한 자료는 SPSS 25.0과 Amos 23.0 프로그램을 이용하여 분석하였고

구체적인 분석방법은 다음과 같다. 첫째, 연구대상의 일반적 특성을 확인하기 위하여 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 척도의 신뢰도를 확인하기 위하여 문항내적합치도(Cronbach' α) 계수를 산출하였다. 셋째, 각 측정변수의 평균과 표준편차를 산출하였고 왜도와 첨도 값을 통해 자료의 신빙성을 확인하였다. 넷째, 각 변수 간의 연관성을 확인하기 위하여 Pearson의 적률상관계수(r)를 구하였다. 다섯째, 연구가설에 해당하는 경로를 검증하기 위하여 경로분석을 실시하였으며, 연구모형의 적합 정도를 확인하기 위해 NFI(Normed Fit Index), TLI(Turker-Lewis Index), CFI(Comparative Fit Index) 및 RMR(Root-Mean-square Residual)지수를 사용하였다. NFI, TLI 및 CFI는 .90이상이면 적합도가 우수한 것으로 판정하였으며, RMR값이 0.05이하이면 적합도가 매우 좋은 것으로 판정하였다(Byrne, 2001).

IV. 실증분석

1. 신뢰성 및 타당성 분석

<Fig. 1>의 연구모형에서 제시한 5개의 구성요인들에 대하여 설문문항들이 의도된 구성개념들을 제대로 측정하는지 확인하기 위하여 요인 적재 값(factor loading)을 조사하였다. <Table 4>는 연구모형을 구성하는 5개의 요인들에 적재된 각 측정항목들의 요인 적재 값을 보여주고 있는데, 이 값들이 모두 .50이상으로, 각 설문문항들이 측정하고자 하는 개념들을 제대로 측정하고 있음을 보여주고 있다. 또한, 문

Table 4. Significance Results

Variable	QU	Significance (Cronbach's)	Factor Loading
LPI	5	.79	.706 .695 .741 .757 .759
HPI	4	.74	.731 .788 .682 .802
Compliance	4	.64	.754 .706 .738 .569
Opportunism	5	.84	.733 .784 .776 .805 .789
Role Performance	2	.75	.894 .894

Notes: **p<.01, ***p<.001

Table 5. Correlations between Constructs (N=196)

Variable	LPI	HPI	Compliance	Opportunism
HPI	.40***			
Compliance	.58***	.59***		
Opportunism	.17**	.28***	.04	
Role Performance	.50***	.51***	.67***	.13

Notes: **p<.01, ***p<.001

항간의 신뢰도(Cronbach's) 역시 .60 이상으로 각 척도의 문항 간 내적 일치도가 양호한 것으로 나타났다.

본 연구의 주요 변수 간의 연관성을 확인하기 위하여 Pearson의 r 상관분석을 실시하였다 (<Table 5> 참조). 분석결과 비금전적 인센티브는 금전적 인센티브(r=.64, ***p<.001), 규정 준수(r=.62, ***p<.001), 기회주의적 행동(r=.21, **p<.01), 역할수행에 대한 만족도(r=.53, ***p<.001)와 정적 상관이 있는 것으로 나타났고 금전적

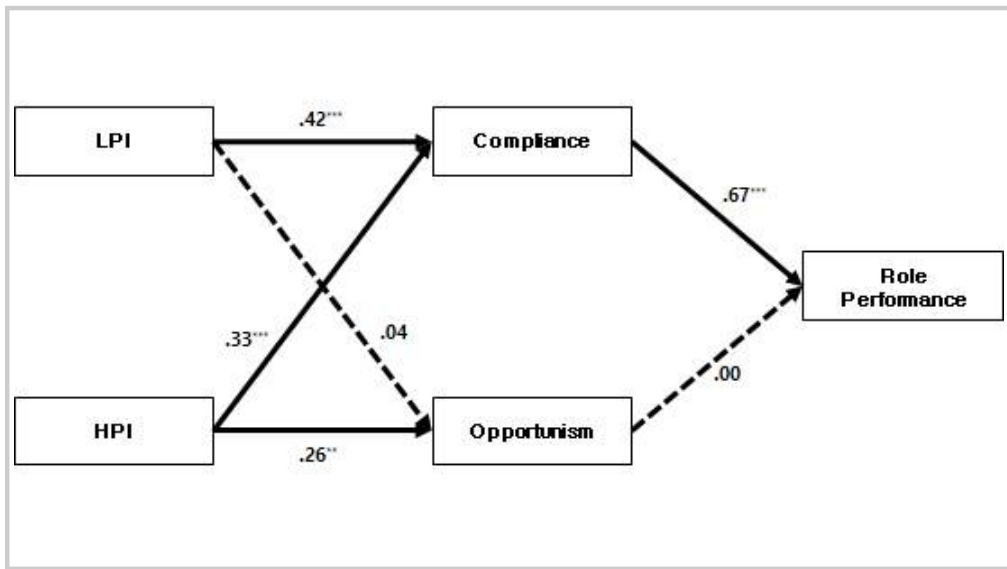
인센티브는 규정 준수(r=.59, ***p<.001), 기회주의적 행동(r=.28, ***p<.001), 역할수행에 대한 만족도(r=.51, ***p<.001)와 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 또한 규정 준수는 역할수행에 대한 만족도(r=.67, ***p<.001)와 정적 상관이 있는 것으로 확인되었다. 반면 기회주의적 운영 방침은 규정 준수 및 역할수행에 대한 만족도와 유의미한 관련이 없는 것으로 나타났다(<Table 5> 참조).

Table 6. Research Model's Goodness of Fit

	χ^2	df	NFI	TLI	CFI	RMR
Goodness of Fit Index			≥ .90	≥ .90	≥ .90	≤ .08
Path-diagram	10.57*	3	.971	.930	.979	.018

Notes: *p<.05

Fig. 2. Results of the Research Model



Notes: **p<.01, ***p<.001

2. 가설검증

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 연구모형 (Fig. 1) 참조)을 토대로 AMOS를 활용하여 경로분석을 실시하였다. 모형의 적합도는 NFI, TLI, CFI, RMR로 판단하였다. NFI(Bentler & Bonett, 1980), TLI(Tucker & Lewis, 1973), CFI(Bentler, 1990)는 .90이상이면 좋은 적합도, RMR은 .08이하이면 괜찮은 적합도로 간주된다(Jöreskog and Sörbom, 1981). 본 연구의 적합도는 (Table 6)에 제시한 바와 같이 $\chi^2=10.57$, $df=3$, *p<.05, NFI=.971, TLI=.930, CFI=.979, RMR=.018로, 경로모형의 적합도가 매우 양호함을 보인다.

또한, 모수 추정치와 표준화 및 검정통계량을 (Fig. 2)와 (Table 7)에 제시하였다. AMOS를 활용한 경로모형 분석 결과 변인들 간의 직접 효과를 살펴보면 비금전적 인센티브는 수입대리인의 규정준수($\beta=.42$, ***p<.001)에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타난 반면, 수입대리인의 기회주의적 행동에는 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 금전적 인센티브는 규정준수($\beta=.33$, ***p<.001)와 수입대리인의 기회주의적 행동($\beta=.26$, ***p<.001) 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 수입대리인의 규정준수는 수입대리인의 역할수행에 대한 만족도($\beta=.67$, ***p<.001)에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 반

Table 7. Parameter Measurement of the Research Model

Variables	B	β	SE	t
LPI → Compliance	.33	.42	.05	6.10***
LPI → Opportunism	.06	.04	.12	.48
HPI → Compliance	.26	.33	.05	4.82***
HPI → Opportunism	.32	.26	.11	2.85**
Compliance → Role Performance	.99	.67	.08	12.45***
Opportunism → Role Performance	.00	.00	.05	.09

Notes: **p<.01, ***p<.001

Table 8. Mediating Effect Measurement

Variable Paths	B	SE	p
LPI → Compliance → Role Performance	.33**	.06	.001
LPI → Opportunism → Role Performance	.00	.01	.772
HPI → Compliance → Role Performance	.25***	.07	.000
HPI → Opportunism → Role Performance	.00	.02	.918

Notes: **p<.01, ***p<.001

면 수입대리인의 기회주의적 행동은 수입대리인의 역할수행에 대한 만족도에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다(〈Fig. 2〉, 〈Table 7〉 참조).

다음으로 개별 경로들의 매개효과를 검증하기 위하여 팬텀 변수(Phantom Variable)를 설정하고 부트스트래핑(Bootstrapping)을 활용하여 간접효과를 추정한 결과를 〈Table 8〉에 제시하였다. 분석결과, 비금전적 인센티브는 규정준수를 거쳐 역할수행에 대한 만족도(B=.33, **p<.01)에 간접적으로 영향을 미치며, 금전적 인센티브도 규정준수를 거쳐 역할수행(B=.25, ***p<.001)에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다(〈Table 8〉 참조). 반면에 비금전적 인센티브가 기회주의적 행동을 거쳐 역할수행에 대한 만족도로 가는 경로와, 금전적 인센티브가 기회주의적 행동을 거쳐 역할수행에 대한 만족도로 가는 경로의 간접효과는 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

V. 결론

수출입거래에서 보상의 중요성을 인식하고 다수 연구들이 수입대리인의 역할수행을 제고시킬 수 있는 인센티브의 특징과 요인들을 조사하였다(Frant,1996; Gilland, 2003/2004; Obadia et al., 2015). 본 논문에서는 규정준수와 기회주의적 요인을 금전적과 비금전적 인센티브와 수입대리인의 역할수행에 대한 만족도를 매개하는 변수들로 선정해서 연구를 진행하면서 새로운 매개효과를 발견하였다. 수출업자는 수입대리인이 수출기업의 규정을 준수하면서 전문성과 성실함을 겸비하여 현지시장에서 대리인이 역할수행을 충실히 하도록 유도하기 위해서 대리인에게 어떠한 형태의 인센티브를 지급해야 할지 고민하는 상황에 직면할 수 있다. 현재 통신과 교통이 발달 되어서, 해외시장에서 수출업자의 역할을 이행 할 수입업자가 규정을 준수하게 하도록 감시체계를 철저하게

갖추는 것도 가능하지만 이는 수출업자의 성과에 오히려 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Kim and Lee, 2017). 그러므로 적절한 보상을 통해서 동기를 부여 시키는 것이 근본적으로 효과적인 방법으로 볼 수 있다(Obadia et al., 2015). 본 논문에서는 인센티브를 금전적 보상과 비금전적 보상으로 구분하여 둘 중 어떠한 인센티브가 적절하게 투입 되었을 때, 수입대리인이 수출업자에게 부정적인 영향을 주는 기회주의적인 성향을 자제하고 본사의 규정에 충실히 준수하면서 대리인으로서의 역할을 충실히 수행하는지를 살펴보고자 하였다.

196개의 중소수출기업들을 대상으로 데이터를 수집하고 분석한 결과, 대리인이 본사의 규정에 충실히 준수하면서 역할을 수행하기 위해서는 금전적인 인센티브보다는 비금전적 인센티브가 효과적이라는 결과가 나타났다. 수입대리인이 비금전적 인센티브를 지급받을 때 수출업자의 규정에 준수하는 성향을 상대적으로 강하게 보였고 기회주의적 성향은 거의 없었다. 금전적 인센티브를 지급 받을 때에도 규정에 준수하는 성향은 어느 정도 나타났지만, 기회주의적 성향도 상대적으로 높게 나타났다. 수입대리인의 규정준수와 기회주의적 행동에 대한 매개효과를 검증한 결과, 1) 수입대리인의 규정준수는 비금전적 인센티브와 수입대리인의 역할수행에 대한 만족도 간의 관계를 매개하고, 2) 수입대리인의 기회주의적 행동은 수입대리인의 역할수행에 대한 만족도와 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 이는 비금전적 인센티브가 규정준수를 독려하고 이는 수입대리인이 자신의 역할을 최대한 수행하도록 이끄는 것을 의미한다. 반면, 금전적 인센티브만이 주어졌을 때 수입대리인이 기회주의적인 행동을 할 가능성이 높아지고, 이러한 행동은 수입대리인 역할의 성실한 수행에 도움을 주지 않음을 시사한다.

지금까지 비금전적 인센티브가 수입대리인의 역할 수행의 수준을 제고시키고 수출업자의 만족도 향상에 기여한다고 밝힌 Palmatier et al. (2007), Obadia et al. (2015), Choi Chang-Bum (2018) 등의 연구들을 꼽을 수 있다. 본 연구는 한 발 더 나아가 비금전적 보상이 구체적으로 어떠한 긍정적인 영향을 주고 금전적 보상에 어떠한 위험요인이 있는지를 알아보기 위하여 규정준수와 기회주의를 각각 매개변수로 조사하였다는데 의의가 있다.

연구의 특성상 설문 문항의 의도를 감안했을 때 본 연구에선 수입대리인의 견해를 고려하지 않고, 수출업자인 한 쪽의 거래 당사자만을 조사하였다는 한계점이 있다. 이는 수입대리인에게 본사규정을 준수하는지와 기회주의적인 행동을 기피하는지에 대한 질문들을 할 경우, 모두 일괄적이고 주관적인 답변을 하게 될 가능성이 있기 때문이다. 이 결과 수입대리인의 행동과 성과를 객관적으로 평가할 수 있는 수출업자만이 설문대상으로 선정되었다. 이어서 수입대리인의 규정준수와 기회주의적 행동에 영향을 미치는데 있어서는 다수의 요인들이 존재할 수 있지만, 본 연구에선 인센티브를 절대적 요소로 선택하고 독립변수들로 선정하여 결과를 조사함으로써 수출입거래에서 보상 이외에 존재할 수 있는 요인들을 배제한 면이 있다. 모든 거래에선 보상과 비용적인 면이 핵심요소가 되지만 이 외에 거래당사자들의 관계, 문화적 환경 등 다른 요인들도 중요한 변수가 될 수 있다.

연구대상과 일부 변수들의 요인 선정이 다소 한정적인 면이 있지만, 본 논문은 수입대리인이 수출입거래의 주인인 수출업자의 규정을 준수함으로써 따르는 긍정적 요인들과 기회주의적 행동과 같은 위험요소들을 억제 시킬 수 있는 변수들이나 방법들을 조사하는 추후 연구들에 이바지 할 수 있을 것으로 바라본다.

References

- Aday Jr, D. P. and L. N. Thompson (1992), "Social Control and the National Drug Policy: A Critical Analysis", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 28(3), 417-432.
- Aulakh, P. S. and M. Kotabe (1997), "Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets", *Journal of International Business Studies*, 28(1), 145-175.
- Bello, D. C. and D. I. Gilliland (1997), "The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Channel Performance", *Journal of Marketing*, 61(1), 22-38.
- Bello, D. C. and M. Zhu (2007), "Toward a Stewardship Theory of Management", *The Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Bénabou, R. and J. Tirole (2003), "Intrinsic and Extrinsic Motivation", *Review of Economic Studies*, 70(3), 489.
- Bentler, P. M. (1990), "Comparative Fit Indexes in Structural Models", *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Bentler, P. M. and D. G. Bonett (1980), "Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures", *Psychological bulletin*, 88(3), 588-606.
- Byrne, B. M. (2012), "Structural Equation Modeling with M-Plus: Basic Concepts, Applications, and Programming", *International Journal of Testing*, 1(3-4), 327-334.
- Choi, Chang-Bum (2018), "The Effects of Korean Exporter's Incentives on the Improvement in the Indian and ASEAN Importers' Role Performance", *Korea Trade Review*, 43, 93-113.
- Das, T. K. and B. S. Teng (1998), "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", *The Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Deci, E. L. (1971), "Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105.
- Deci, E. L. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York, NY: Plenum.
- Gençtürk, E. F. and P. S. Aulakh (2007), "Norms- and Control-Based Governance of International Manufacturer-Distributor Relational Exchanges", *Journal of International Marketing*, 15(1), 92-126.
- Gilliland, D. I. (2003), "Toward a Business-to-Business Channel Incentives Classification Scheme", *Industrial Marketing Management*, 32(1), 55-67.
- Gilliland, D. I. (2004), "Designing Channel Incentives to Overcome Reseller Rejection", *Industrial Marketing Management*, 33(2), 87-95.
- Gilliland, D. I., D. C. Bello and G. T. Gundlach (2010), "Control-Based Channel Governance and Relative Dependence", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(4), 441-455.
- Gilliland, D. I. and K. C. Manning (2002), "When Do Firms Conform to Regulatory Control? The Effect of Control Processes on Compliance and Opportunism", *Journal of Public Policy and Marketing*, 21(2), 319-331.
- Gundlach, G. T. and E. R. Cadotte (1994), "Exchange Interdependence and Inter-Firm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting", *Journal of Marketing Research*, 31(4), 516-532.
- Frant, H. (1996), "High-Powered and Low-Powered Incentives in the Public Sector", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(3), 365-381.
- John, G. (1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel", *Journal of Marketing Research*, 21(3), 278-289.

- Jöreskog, K. G. and D. Sörbom (1981), "Analysis of Linear Structural Relationships by Maximum Likelihood and Least Squares Methods", *LISREL*, 5, Chicago, IL: International Educational Services.
- Kim, S. K. and Y. Lee (2017), "Making Channel Incentives Work: A Discriminating Match Framework", *Industrial Marketing Management*, 65, 1-14.
- Kline, R. B. (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, New York, NY: The Guilford Press.
- Ko, Soo-Il (2002), "Effects of Performance: Contingent Rewards, Competition, and Feedback on Intrinsic Motivation", *Korean Management Review*, 31, 509-528.
- Kreps, D. M. (1997), "Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives", *The American Economic Review*, 87(2), 359-364.
- Kruglanski, A. W., I. Friedman and G. Zeevi (1971), "The Effects of Extrinsic Incentive on Some Qualitative Aspects of Task Performance", *Journal of Personality*, 39(4), 606-617.
- Latham, G. P. and C. C. Pinder (2005), "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century", *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485-516.
- Leonidou, L. C., B. R. Barnes and M. A. Talias (2006), "Exporter-Importer Relationship Quality: The Inhibiting Role of Uncertainty, Distance, and Conflict", *Industrial Marketing Management*, 35(5), 576-588.
- Lusch, R. F. and J. R. Brown (1996), "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, 60(4), 19-38.
- Morgan, R. M. and S. D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Obadia, C., D. C. Bello and D. I. Gilliland (2015), "Effect of Exporter's Incentives on Foreign Distributor's Role Performance", *Journal of International Business Studies*, 46(8), 960-983.
- Palmatier, R. W., R. P. Dant and D. Grewal (2007), "A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Inter-Organizational Relationship Performance", *Journal of Marketing*, 71(4), 172-194.
- Prendergast, C. (2008), "Intrinsic Motivation and Incentives", *The American Economic Review*, 98(2), 201-205.
- Ryan, R. M. and E. L. Deci (2000), "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions", *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Tucker, L. R. and C. Lewis (1973), "A Reliability Coefficient for Maximum Likelihood Factor Analysis", *Psychometrika*, 38(1), 1-10.
- Unsworth, N., G. J. Spillers, and G. A. Brewer (2009), "Examining the Relations among Working Memory Capacity, Attention Control, and Fluid Intelligence from a Dual-Component Framework", *Psychology Science Quarterly*, 51(4), 388-402.
- Wathne, K. H. and Heide, J. B. (2000), "Opportunism in Inter-Firm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions", *Journal of Marketing*, 64(4), 36-51.
- Weitz, B. A. and S. D. Jap (1995), "Relationship Marketing and Distribution Channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 305-320.
- Zeriti, A., M. J. Robson, S. Spyropoulou and C. N. Leonidou (2014), "Sustainable Export Marketing Strategy Fit and Performance", *Journal of International Marketing*, 22(4), 44.