

## 제품개발영역에서 제조-유통업체의 관계복잡성이 매출성과에 미치는 영향\*

이호택\*\*

마케팅경로분야에서 수직적 또는 수평적인 관계가 핵심적인 연구주제로 자리 잡은 지 50년이 넘었고, 그 동안 제조업체와 유통업체 사이의 관계에 대해서도 다양한 연구가 진행되었으나, 두 경로구성원 사이의 관계복잡성이 성과에 미치는 영향에 대한 연구는 거의 없었다.

자원기반관점에 기초할 때 공급업체와 납품업체 관계에 있어 관계복잡성은 경쟁업체들에 의해 복제되거나 모방되기 어려운 자원이나 역량으로 간주될 수 있다. 예를 들어 관계복잡성이 증가하면 공급업체는 납품업체의 다양한 정보를 이용할 수 있으며, 납품업체와의 연대감이 증가하여 장기적인 안목을 가지고 전략을 펼칠 수 있고, 유통업체 역시 장기적인 공급파트너를 확보함으로써 안정적인 제품수급을 기대할 수 있는데 이를 통해 양자관계에서의 성과향상에 기여한다고 볼 수 있다.

그러나 이러한 자원기반관점은 기업 간의 상호의존성이 비슷한 상황을 가정하고 있으며 우리나라 같이 제조업체와 유통업체 간 비대칭적 의존구조를 가지는 유통산업에서는 관계복잡성과 성과사이의 인과관계에 대한 설명근거로 힘-의존관점을 기초로 한 안전장치(safeguarding mechanism)로서의 협력과 기회주의의 역할을 제시할 수 있다.

본 연구는 자원기반관점과 힘-의존관점을 기초로 제품개발영역에서 제조업체와 유통업체의 관계복잡성의 선행요인과 결과요인을 규명하였다. 대형유통업체와 거래관계에 있는 식음료, 생활용품, 화장품 업체 131개 기업을 대상으로 설문한 결과 관계복잡성은 유통업체의 협력을 높이고 기회주의적 행동을 줄이는데 영향을 끼쳤고 협력은 매출성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 관계복잡성에는 제조업체의 마케팅역량, 제조업체의 대체가능성, 제조업체의 거래특유투자자과 같은 변수들이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 연구결과를 바탕으로 다양한 이론적, 실무적 시사점을 논의하였고, 연구의 한계점과 함께 향후 연구방향을 제시하였다.

주제어 : 자원기반이론, 힘-의존이론, 관계복잡성, 안전장치, 협력, 기회주의

### I. 서론

마케팅 경로 연구분야에서 제조업체와 유통업체 간의 관계가 핵심적인 연구주제로 자리 잡은 지 50년이 넘었다(Zerbini and Castaldo 2007). 그리고 이 과정에서 진행된 많은 연구들은 제조업체와 유통업체가 왜 반복적인 거래를 하게 되는지, 또한 어떠한 상황

에서 양자의 관계성이나 경제적인 성과가 개선되는지와 같은 이슈에 초점을 맞추어왔다(Jap 1999, 2001; Morgan and Hunt 1994; Reichheld 1996; Sheth and Parvatiyar 2000). 이러한 연구들은 마케팅 경로구성원에 대한 선택(e.g., Anderson, Narus and van Rossum 2006; Masella and Rangone 2000)이나 경로구성원들과의 관계유지(e.g. Dwyer, Schurr and Oh 1987)

\* 이 논문은 2014년도 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음(NRF-2014S1A5A8016983)

\*\* 조교수, 계명대학교 경영대학 (hotaekyi@kmu.ac.kr)

와 같은 연구주제로 점차 확대되어, 경로구성원들 사이의 장기적인 결속관계 구축이 기업혁신과 성장에 대한 전략적인 기회를 만들어 내거나(Dyer 1996; Dyer and Singh 1998), 새로운 가치를 창출할 수 있다는 증거를 찾아냈다(Jap 1999).

이처럼 수십 년 동안 제조업체와 유통업체 사이의 관계에 대한 다양한 연구가 진행되었음에도 불구하고, 제조-유통 간의 관계에서 관계복잡성(relationship multiplexity)을 다룬 연구는 거의 없었다(Tuli, Bharadwaj and Kohli 2010). 이는 아마도 기업 간 거래에서 관계복잡성이라는 용어가 마케팅 문헌에 등장한 것이 비교적 최근 일이기 때문인 것으로 판단된다(Rindfleisch and Moorman 2001; Tuli et al. 2010).

일반적으로 기업 간 거래에서 관계복잡성(relationship multiplexity)이란 두 기업 사이의 다양한 사업에서 서로 관계가 얽혀있는 정도를 말하는데(Carrington, Scott and Wasserman 2005), 가령 전통적인 마케팅 경로 상에서 수직적 관계에 있는 공급업체와 납품업체가 단순 거래처의 관계를 넘어서 수평적으로 R&D제휴나 합작투자(joint venture)를 하는 경우 관계복잡성이 증가한다고 볼 수 있다(Gulati 1995). 실제로 2002년 Brocade Communications와 Hewlett-Packard (HP)는 이전까지 R&D, 서버제품, 라이선싱 등의 영역에서 제휴를 맺고 있었으나, 2002년 전 사업에 걸친 포괄적 제휴계약 이후 협력분야를 마케팅제휴와 합작회사 설립 및 운영까지 확장하는 등 최근 들어 기업 간의 관계복잡성의 증가는 매우 보편적으로 일어나는 현상이라고 볼 수 있다.

지금까지 경영학 분야에서 관계복잡성에 대한 연구는 조직전략과 같은 영역에서 일부 다루어져 왔다(Tuli et al. 2010). 이러한 연구들은 주로 자원기반 이론이나 네트워크 이론을 중심으로 제조업체로서의 공급업체와 이를 납품받는 또 다른 제조업체 사이의 공동사업의 수가 기업 간 관계성과에 미치는 긍정적인 영향에 대해 설명했고 (Chatain 2010;

Shipilov, Gulati, Kilduff, Li and Tsai 2014) 부정적인 영향에 대한 연구는 거의 없었으며((e.g., Zuckerman 1999), 관계복잡성의 개념을 제조업체와 유통업체의 납품관계에 적용한 연구는 없었다.

본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째로 관계복잡성이라는 개념을 제조업체와 유통업체의 납품관계에 적용하여 관계복잡성의 선행요인과 결과요인을 규명하는 것이다. 제조업체는 유통업체와 다양한 제품개발 영역에서 협력관계를 유지할 수 있는데, 제조업체상표(NB: National Brand) 납품 및 판매, 유통업체상표(PB: Private Brand) 개발, 제조-유통업체상표(NPB: National Private Brand) 개발 및 주문자위탁생산(OEM: Original Equipment Manufacturing) 등의 계획과 개발에서 협업체계 구축이 가능하다. 둘째로 기존의 연구들은 대부분이 자원기반이론 관점에서 기업 간(B2B) 관계복잡성과 성과와의 관계를 설명하고 있는데 본 연구에서는 국내 제조업체와 유통업체의 거래환경에 적용할 수 있는 추가적인 이론을 제시하여, 제품개발에 있어 제품업체와 유통업체 사이의 협력분야의 변화가 해당 유통업체에 대한 제조업체의 성과에 어떠한 영향을 미치는가를 규명하고자 한다. 마지막으로 기존의 연구들이 관계복잡성이 성과에 미치는 직접적인 영향을 다루었다면(e.g., Tuli et al. 2010), 본 연구는 유통업체의 협력과 기회주의적 행동의 매개구조를 밝히고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 자원기반관점과 관계복잡성

자원기반관점(resource-based view)은 동일한 사업 환경에 속해있는 기업들 간의 성과 차이가 발생하는 이유를 경쟁기업들이 가지고 있지 않은 모방하기 어렵고 대체하기 어려운 독특한 자원(idiosyncratic

resources)의 확보여부라고 주장한다(Amit and Schoemaker 1993; Mahoney and Pandian 1992). 이러한 관점의 연구들은 기업 간 거래관계나 제휴관계의 성공에 필요한 자원이 상대적으로 풍요로운지, 희소한지 여부에 초점을 두고, 기업이 모든 자원을 소유할 수 없기 때문에 주요한 자원은 거래하고 있는 기업에 의존해야만 한다고 주장한다(Barney 1991). 제조업체와 유통업체와의 관계도 역시 어느 한 구성원이 모든 기능을 수행할 수 없고, 모든 자원을 가지고 있을 수 없기 때문에 상대방이 보유하고 있는 자원을 레버리지 함으로써 역량을 강화하고 역량강화를 통해 기업성과를 강화할 수 있다(Barney 1991; Wernerfelt 1984).

일반적으로 관계적 거래를 하는 기업에게 있어 경쟁업체들이 가지고 있지 않은 모방하기 어렵고 대체하기 어려운 독특한 자원으로 관계특유투자, 관계자본(사회적 통제 메커니즘), 그리고 관계학습(지식공유 방식)등을 들 수 있는데(Dwyer and Singh 1998; Rindfleisch and Heide 1997; Subramani and Vernkatraman 2003; Chang and Gotcher 2007), 관계특유투자나 관계자본은 자원으로 관계학습은 기업역량으로 분류할 수 있다(김상덕 2010). 관계특유투자는 Williamson(1985)이 제시한 거래특유투자(transaction specific investment)가 제조 및 유통업체 사이에서 관계유지를 위해 파트너 상호간에 이루어지는 것을 의미하고, 특별한 관계의 형성과 유지, 통제를 위해 투자되며, 거래파트너를 전환할 경우 대체하기 어렵거나 회수가 불가능한 투자를 의미한다(Chang and Gotcher 2007). 사회자본이론에 근거한 관계자본은 ‘파트너 간 밀접한 상호작용으로부터 발생하는 상호신뢰, 존경, 우정의 수준’으로 정의할 수 있으며(Kale et al. 2000, p218), 거래파트너 간의 신뢰와 밀접한 상호작용을 기반으로 하고 있으며, 거래파트너 간 관계에서 협력을 활성화 하는 요소로 볼 수 있다(Griffith and Harvey 2004; Tsai

and Ghoshal 1998). 마지막으로 관계학습은 조직학습이론을 유통경로의 구매자-판매자 간 관계에 접목시킨 개념으로 ‘구매자와 판매자가 공동으로 해석하고 관계영역 특유행동의 범위나 잠재가능성에 변화를 줄 수 있는 공유된 관계영역특유기억으로 통합한 정보를 서로 공유하게 하는 공동활동’을 의미한다(Selnes and Sallis 2003, p.80).

자원기반이론에 따르면 두 기업 사이의 관계복잡성(relationship multiplexity)을 구축하는 것 역시 경쟁업체가 모방하거나 대체하기 어려운 가치 있는 자원을 확보하는 활동으로 분류할 수 있는데(Tuli et al. 2010), 공급업체와 납품업체 사이의 협력관계가 증가하면 공급업체는 납품업체의 다양한 정보를 이용할 수 있고(e.g., Uzzi 1997), 경쟁사들보다 납품업체에 대해 많은 정보를 확보할 수 있으며, 납품업체와의 연대감이 늘어나서 장기적인 안목을 가지고 전략을 펼칠 수 있다(e.g., Kilduff and Tsai 2003). 납품업체 입장에서도 장기적인 공급파트너를 확보하여 안정적인 제품수급을 기대할 수 있다. 자원기반이론을 바탕으로 관계복잡성을 다루고 있는 연구들은 공급업체와 납품업체 사이의 관계복잡성을 마케팅제휴(e.g., Bucklin and Sengupta 1993), R&D제휴(e.g., Rindfleisch and Moorman 2001), 소유주 지분 및 이사회 구성(e.g., Fee, Hadlock and Thomas 2006) 등 사업영역에서 협력관계의 복잡한 정도로 설명하고 있다. 본 연구에서는 제조업체와 유통업체 사이의 제품개발 영역에서 관계복잡성을 제조업체상표 납품, 유통업체상표 개발, 제조-유통업체 상표 개발, 주문자위탁생산(OEM) 계획 및 개발 등과 같은 제품납품 및 개발 협업체계를 구축하는 것으로 간주하였다.

## 2. 힘-의존관점과 관계복잡성

Emerson(1962)은 ‘거래상대방의 암묵적인 의존

성에 영향을 끼칠 수 있는 것'을 힘이라고 정의하였는데 이러한 정의에는 상대방에 대한 의존성이 상대방의 힘에 기초한다는 것을 의미한다고 볼 수 있다. 이를 제조-유통관계에 적용할 때, 유통경로상의 힘은 '한 경로 구성원이 다른 경로구성원의 의사결정을 통제하거나 영향을 미칠 수 있는 능력'이라고 할 수 있다(Anderson and Narus 1990).

힘-의존관점을 체계화하여 정리한 학자는 Emerson (1962)으로, 교환관계에 있는 행위자 A와 B의 관계에 있어 A의 B에 대한 의존성은 B가 A에게 제공할 수 있는 편익의 가치와 함께 증가하고 그 편익을 제공할 수 있는 다른 대안적 원천(alternative sources)에 대한 A의 접근성과 함께 감소한다고 하였다(이호택, 장명균, 임채운 2012). 따라서 A의 B에 대한 힘은 B의 A에 대한 의존성으로 표현할 수 있으며, B의 A에 대한 힘은 A의 B에 대한 의존성이라고 표현할 수 있다(편해수 2005).

유통경로 상 제조업자와 유통업자 간 의존구조는 거래파트너 상호간의 의존성 정도가 유사한 대칭적 의존구조와 어느 한쪽의 의존성이 큰 비대칭적 의존구조로 나누어 볼 수 있는데, 이 때 상대적으로 낮은 의존성을 가진 파트너가 거래관계를 지배하게 된다(Buchanan 1992; 권영식, 임영균 1998). 최근 실시된 국내 연구들에 의하면 국내 유통산업도 제조업체와 유통업체 간 비대칭적 의존구조를 가지고 있는 것으로 나타났는데(김상덕, 오세조 2009), 이러한 상황에서 의존성이 낮은 유통업체들은 불공정 거래관행과 같은 강압적 영향력이나 기회주의적 행동을 취할 가능성이 높으며(김상덕 2010), 자원기반관점에서 주장하는 바와 같이 쌍방이 아닌 어느 한쪽만의 관계투자를 통해 상대방의 기회주의적인 행동을 제한하는 것은 거의 불가능하게 된다(Subramani and Vernkatraman 2003).

제품개발영역에서의 관계복잡성이 증가하는 것을 힘-의존관점에서 설명하자면 의존성이 낮은 유

통업체들이 높은 교섭력을 바탕으로 상대적으로 높은 의존성을 보이는 중소제조업체들에게 자사의 상표 이외에 유통업체상표나 제조-유통업체상표까지 생산하도록 영향력을 행사했기 때문에 자발적인 동기 보다는 비자발적인 동기에 의해 발생하는 것으로 설명할 수 있다. 실제로 2008년 한겨레 신문과 중소기업 중앙회가 국내 대형마트에 유통업체 상표를 납품하는 105개 제조업체를 대상으로 시행한 실태조사 결과에 따르면, 자사의 고유상표를 보유하고 있는 제조업체들도 유통업체 납품거부가 두려워 어쩔 수 없이 유통업체 상표를 납품하는 결정을 하는 경우도 있었으며, 해외연구인 Kumar and Steenkamp (2007)에 의하면 상당수의 제조업체들이 유통업체와 좋은 관계를 유지하거나 경쟁제품에 비해 우대받기 위해 자사상표 이외에도 유통업체 상표개발을 추진하는 것으로 나타났다.

그러나 힘의 열위에 있는 제조업체가 유통업체의 강압적인 요구에 따라 비자발적으로 다양한 납품관계를 맺게 되더라도, 관계복잡성의 증가는 유통업체의 거래특유투자를 증가시키는 상호 간의 인질효과(mutual hostage taking)를 유발할 수 있으며 쌍방의 기회주의적 행동을 막을 수 있다(Williamson 1985). Schelling(1960)은 상호간의 투자는 서로의 관심을 기회주의적인 행동에서 상호협력으로 전환시킬 수 있기 때문에 거래당사자들 간의 관계를 복잡하게 만드는 행위로 상호 간의 관계를 강화시킬 수 있다고 주장하기도 했다.

### III. 연구 모델 및 가설 설정

#### 1. 연구모형

본 연구는 자원기반관점과 힘-의존관점을 바탕으로 제품개발영역에서 제조업체와 유통업체 사이의

관계복잡성에 영향을 미치는 요인들과 관계복잡성과 판매성과 사이의 매개요인을 규명하기 위해서 아래 <그림1>과 같은 연구모형을 세웠다.

우선 관계복잡성이 유통업체의 협력에 의해 매개(가설1)되는 경우 성과에 긍정적인 영향(가설2)을 미칠 수 있으나, 유통업체의 기회주의적 행동에 매개(가설3)되는 경우 성과에 부정적인 영향(가설4)을 미칠 것으로 가정하였다. 자원기반관점에서 제조업체의 마케팅역량(가설5)과 R&D역량(가설6)이 관계복잡성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정하였으며, 힘-의존관점에서 제조업체의 대체가능성(가설7)과 거래특유투자(가설8)가 관계복잡성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 추측하였다.

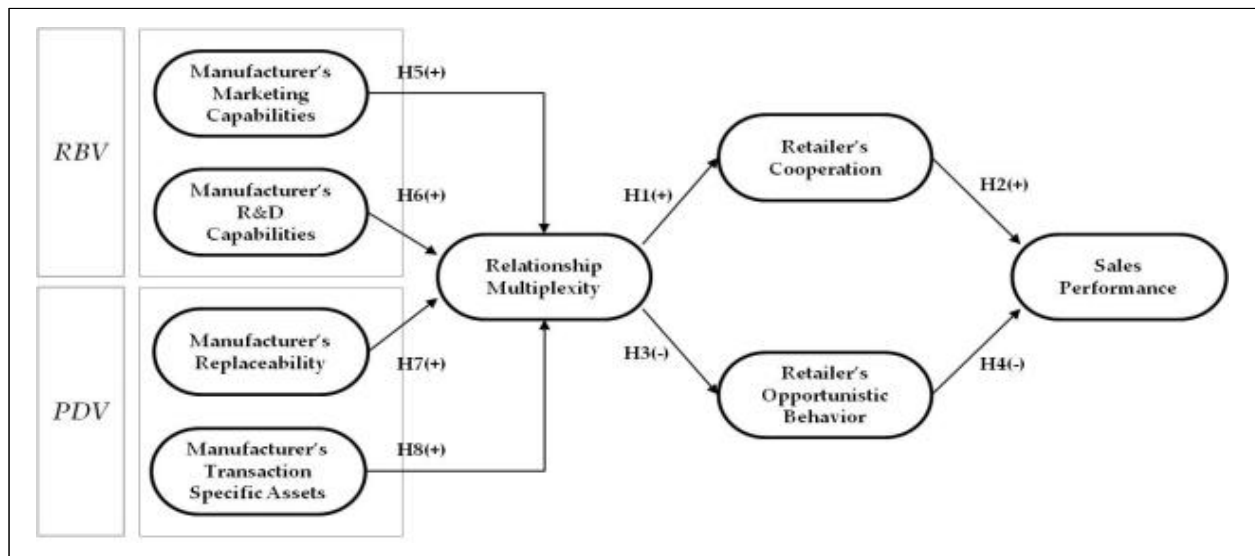
## 2. 가설설정

### 2.1 관계복잡성과 거래파트너의 협력과의 관계

앞서 기술했던 바와 같이 자원기반관점(resource-based view)은 경쟁을 통해 기업의 경쟁우위를 창출하고 지속시키게 하는 원리가 해당 기업이 보유한

고유하고 대체불가능한 자원에 있다고 주장한다(Barney 1991). 자원기반관점에서는 제조업체와 유통업체 사이의 관계복잡성이 증가하면 이는 관계결속을 강화할 수 있는 가치 있는 자산이 될 뿐만 아니라 모방하기 어렵고 대체불가능한 자원이 된다고 한다(Tuli et al. 2010). 왜냐하면 두 기업 간의 관계복잡성을 그대로 복제하는 것은 다양한 사업영역에서 직원들이 유기적으로 얽혀있고, 또한 다양한 사업수준에서 관리가 필요하기 때문에 거의 불가능하기 때문이다(Palmatier 2007).

제조업체와 유통업체 사이의 관계복잡성이 증가하면, 제조업체 입장에서는 유통업체에 대한 많은 정보를 얻을 수 있고, 특히 유통업체가 가지고 있는 고객에 대한 정보를 바탕으로 소비자가 원하는 더 좋은 제품을 개발할 수 있기 때문에 궁극적으로 해당 유통업체에 대한 매출증가를 기대할 수 있다(Tuli et al. 2010). 유통업체의 경우에도, 제품개발 영역에서 제조업체와의 관계복잡성의 증가는 소비자 기호에 맞는 높은 수준의 제품의 개발 및 판매, 개발비용 감소, 재고비용 감소 등의 경제적 인센티브를 가져올 수 있으므로, 해당 제조업체에 대한 협력



<그림 1> 연구모형

수준이 높아질 수 있다. 결론적으로 자원기반관점에 따르면 관계복잡성의 증가는 유통업체의 협력수준을 강화할 수 있고 유통업체 협력수준의 증가를 통해 해당 유통업체에 대한 판매를 높일 수 있을 것이라 가정할 수 있다.

**[가설1]** 제조-유통관계에 있어 관계복잡성의 증가는 유통업체 협력수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

**[가설2]** 제조-유통관계에 있어 유통업체 협력수준의 증가는 해당 유통업체에 대한 제조업체의 판매성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 관계복잡성과 거래파트너의 기회주의적 행동과의 관계

힘-의존 관점에서 보면 비대칭적 의존관계 구조에서 일방의 의존성의 증가는 오히려 의존성이 낮은 거래파트너의 기회주의적 행동을 강화할 수도 있다. 기회주의는 파트너를 속여서 자신의 이익을 추구하는 것으로 정의되며 합의된 의무를 위반하는 것을 포함하는데(Combs and Ketchen 2003; Dahlstrom and Nygaard 1999; John 1984), 제조업체가 자체상표를 포함하여 유통업체 상표를 생산하기 위한 제품, 브랜딩, 패키지 디자인 등은 다른 용도로 사용할 수 없기 때문에 일종의 거래특유투자라고 간주할 수 있다(이호택 외 2012).

거래특유투자가 증가하면 본래의 의도와는 달리 거래특유자산에 투자한 기업은 파트너의 협력에 의존하게 된다. 그리고 파트너 기업에 대해 의존성이 낮은 기업이 다른 공급업체로 보다 쉽게 전환할 수 있거나, 결정적인 서비스를 현재의 파트너보다 쉽게 제공할 수 있다면 기회주의적 행동을 취할 가능

성이 크다(Provan and Skinner 1989). 이처럼 실질적인 자원투입의 비대칭성은 거래관계에 있는 파트너 사이의 몰입의 비대칭성으로 나타나는데, 많은 연구들이 거래특유투자의 비대칭성과 기회주의적 행동의 관계에 대해 기술하고 있다(Ross et al. 1997; 김상덕 2012).

그러나 거래관계에서 일방의 의존성의 증가가 아닌 쌍방의 의존성이 증가하는 경우라면, 관계복잡성의 증가가 상대방의 기회주의적 행동을 제한하는 일종의 안전장치로서의 역할을 할 수도 있다(Subramani and Vernkatraman 2003). 왜냐하면 쌍방이 의존균형투자(dependence-balancing investment)를 하는 경우 관계복잡성으로 나타날 수 있는 쌍방의 투자는 상호 간의 인질효과(mutual hostage effect)를 가져오기 때문이다(Williamson 1985). 예를 들어 제품개발영역에서 제조업체가 특정 유통업체에게 자사의 자체상표, 유통업체 상표 및 제조유통업체 상표 등 다양한 상품을 납품하게 되는 경우 앞서 언급했던 바와 같이 제조업체는 제품개발, 브랜딩, 패키지 디자인, 특수설비 등의 거래특유투자가 발생하게 되며, 유통업체 역시 납품업체를 발굴하고 육성하고 상품기획에서 생산에 이르게 하기까지 많은 시간과 노력투입이 필요하다. 또한 한번 계약을 맺고 나면 이를 대체할 수 있는 납품업체를 찾는 데 많은 시간이 걸리므로 제품개발영역에서 제조업체가 유통업체에 자체상표 이외에 유통업체상표 및 제조유통업체 공동상표를 납품하는 것은 쌍방에게 있어 종결비용이 높은 쌍방의존균형투자라고 볼 수 있다. 이렇듯 유통업체의 거래특유투자가 증가하면 해당 제조업체에 대한 기회주의적 행동은 줄어들 수밖에 없다.

기업 간의 거래관계는 기업과 소비자 간의 거래관계와 같이 단속적 교환거래가 아니며(Johnson and Sohi 2001), 이를 유지하기 위해 막대한 시간, 비용 그리고 노력의 투자를 수반하기에 기회주의적인 행

동은 거래 상대방 기업에 큰 위험과 재무적인 손실을 유발한다(Johnson 1999). 더욱이 기업 간 거래는 관계적 교환거래가 대부분이기 때문에 기회주의적인 행동은 거래 파트너에게 장기적이고 전체적인 영향을 미친다(Eyuboglu and Buja 2007; Yang et al. 2012), 이러한 기존 연구들을 바탕으로 관계복잡성, 유통업체의 기회주의 그리고 성과와의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

**[가설3]** 제조-유통관계에 있어 관계복잡성의 증가는 유통업체의 기회주의적 행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

**[가설4]** 제조-유통관계에 있어 유통업체의 기회주의적 행동의 증가는 해당 유통업체에 대한 제조업체의 판매성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 관계복잡성의 결정요인

본 연구에서는 제품개발영역에서의 제조업체와 유통업체의 관계복잡성에 영향을 미치는 요인에 대해 다양한 문헌고찰을 통해 자원기반관점에서의 제조업체 마케팅역량, 신제품개발역량, 힘-의존관점에서 제조업체의 대체가능성, 제조업체의 거래특유 자산 등의 변수를 추출하여 관계복잡성과의 관계를 설정하였다.

#### 2.3.1 제조업체의 마케팅 역량

마케팅역량은 소비자 니즈나 시장 수요에 대응하고 예측하는 집단적인 지식에 기초하는 것으로(Day 1994), 수많은 시행착오와 학습에 의해 발전된다. Simonin(1999)은 기업이 가지고 있는 시장지식의 상당부분은 매우 복잡하고 다양한 집단과 구성원들

사이에 퍼져 있는 것이기에 매뉴얼화 하기 어렵다고 주장했다. 시장지식이 오랜 시간 동안 수많은 시행착오와 학습에 의해 형성되고 매우 복잡해서 성문화하기 어려운 것이라면, 이러한 지식에 기초한 마케팅역량이라는 것도 역시 경쟁사에 의해 모방되기 어려운 것일 것이다. 물론, 고객만족측정 지표처럼 매뉴얼화 되어 복제 될 수 있는 시장지식이 있다고 하더라도, 이러한 지식을 기업이 자사의 역량으로 체화하는 데에는 오랜 시간이 걸린다. 결국, 마케팅 역량은 시장지식을 기반으로 조직전반에 걸쳐 체화된 것이므로 경쟁사의 모방이나 복제가 어려운 자산이라고 볼 수 있다(Krasnikov and Jayachandran 2008).

일반적으로 높은 마케팅역량을 보유하고 있는 기업은 목표시장에 대해 효과적으로 접근할 수 있으며, 경쟁기업보다 뛰어난 성과를 창출할 수 있다(Vorhies and Harker 2000). 또한 Day(1994)는 기업이 보유하고 있는 시장역량이나 소비자유대역량과 같은 마케팅역량은 소비자를 만족시키거나 유지하는데 도움이 된다고 주장하였다. 이러한 주장을 기업대 기업 간 관계에 적용시켜볼 때, 제조업체가 지닌 마케팅역량은 유통업체의 자체상표나 제조-유통업체 공동상표 개발 또는 OEM 의사결정 시 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 예측할 수 있으며, 반대로 마케팅역량이 적은 제조업체는 유통업체의 해당 의사결정 시 고려대상에서 제외 될 수 있음을 예상할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

**[가설5]** 제조업체의 마케팅역량은 제품개발영역에서 제조-유통업체의 관계복잡성에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

#### 2.3.2 제조업체의 신제품개발 역량

제조업체의 신제품개발역량은 기업의 매출과 이익

을 증가시키는데 있어 중요한 역할을 하는 자산이다(Kotler 1999). 높은 제품개발역량을 보유하고 있는 제조업체는 신제품개발에 수반되는 잠재력 리스크를 최소화 할 수 있으며, 시장에 제품을 도입하는데 있어 속도를 높일 수 있다(Smith and Reinertsen 1998). 따라서 마케팅과 전략관리 분야에서는 일찍이 제품개발역량과 기업의 성과와의 관계에 대해 규명하고자 하는 연구들이 많이 있었다(Varadarajan and Jayachandran 1999).

일반적으로 신제품개발은 혁신을 창출하는 중요한 원천이며, 혁신과 관련한 가장 중요한 기업 활동 중의 하나로 본다(Souitaris 2002). 이러한 제품개발은 대부분 특허로 보호받는 발명에 의해서 나타나기 때문에 자원기반관점에서는 신제품개발역량을 경쟁사에 의해 쉽게 모방되거나 복제될 수 없는 자원 및 역량으로 분류한다.

제조업체가 제품개발과 관련된 영역에서 경쟁사들에 비해 높은 역량을 가지고 있다면, 자체상표나 제조-유통업체 상표 개발에 대한 니즈를 가지고 있는 유통업체의 다양한 요구사항을 들어줄 수 있을 것이다. 그러나 반대로 해당 제조업체가 신제품개발역량이 떨어진다면, 제조업체 상표 납품을 제외한 제품개발과 관련한 유통업체의 요구에 탄력적으로 대응할 수 없을 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

**[가설6]** 제조업체의 신제품개발역량은 제품개발 영역에서 제조-유통업체의 관계복잡성에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3.3 제조업체의 대체가능성

제조업체의 대체가능성은 ‘해당 제조업체가 주거래 유통업체를 대신할 거래파트너를 찾기 어려운 정도’를 뜻하는데(Heide and John 1988), 일반적으

로 마케팅 경로상의 거래파트너가 소수인 경우 거래파트너를 변경하기가 어려워지는 것처럼, 이와 반대의 경우에는 거래 파트너의 변경이 용이해진다(Williamson 1985). 대체가능성은 거래상대방의 의존성이 증가하면 할수록 커지는데, 거래 상대방에 의한 대체가능성의 증가는 기회주의적 행동을 유발할 수 있다(Heide and John 1988).

따라서 힘-의존관점에서 제조업체 측면에서 대체가능성의 증가 즉, 제조업체가 주거래 유통업체를 대신할 거래 유통업체를 찾기 어려운 정도가 증가하면 할수록, 제조업체는 해당 유통업체에 대한 의존성이 증가하게 된다. 반면에, 이러한 상황은 대형 유통업체 측면에서의 기회주의적 행동을 유발할 수 있기 때문에, 제조업체 입장에서 해당 유통업체를 대신할 만한 거래 파트너를 찾는데 시간과 비용의 투자가 커져 불공정한 경우라 하더라도, 유통업체의 요구를 받아들일 수밖에 없게 된다. 실제로, 앞서 언급했던 바와 같이 자사의 고유상표 이외에 유통업체상표를 납품하는 상당수의 중소제조업체들은 해당유통업체와의 관계 때문에 어쩔 수 없이 유통업체 상표를 생산하고 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있었다.

**[가설7]** 제조업체의 대체가능성은 제품개발영역에서 제조-유통업체의 관계복잡성에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3.4 제조업체의 거래특유투자

거래특유투자는 특정교환관계 내에서만 의미를 가지는 투자를 의미하는데 현재의 관계를 떠날 경우 거의 쓸모가 없게 되는 자산으로 정의할 수 있다(Heide and John 1988; 1992). Williamson(1996, p.142)은 거래특유자산의 종류로 물적특유자산, 입지특유자산, 인적특유자산을 들고 있는데, 일반적



으로 거래특유자산은 거래파트너를 전환하는 경우 대체가 어렵거나 회수가 불가능하기 때문에(Chang and Gotcher 2007), 이러한 자산에 대한 투자가 클수록 해당 자산을 보호하려는 욕구도 커질 뿐만 아니라(Nyaga, Whipple and Lynch 2010), 거래상대방에 대한 의존성도 커진다(Heide and John 1992).

기업 간 거래에서 많은 경우 특정 기업과의 거래에서 거래특유투자를 하는 것은 거래 파트너에 대한 의존성을 표시하고, 관계를 지속하고자 하는 의지를 나타내기도 한다(Anderson and Narus 1990). 따라서 제조업체가 유통업체와의 관계에 있어 거래특유투자의 정도가 높다면, 제품개발과 관련하여 유통업체 측에서 제시하는 다양한 제안들에 대해, 비록 해당 제안들이 자사에게 불리한 조건이라 하더라도 수락할 가능성이 크다. 이러한 관점에서 다음과 같은 가설을 세울 수 있었다.

**[가설8]** 제조업체의 거래특유투자는 제품개발영역에서 제조-유통업체의 관계복잡성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## IV. 실증분석 및 결과

### 1. 변수의 조작적 정의

연구가설과 모형의 적합도 검증을 위해 측정항목들은 모두 기존 연구를 바탕으로 해당산업에 맞게 수정한 측정치를 사용하였다. 측정문항은 리커드 형태의 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

우선 제조업체의 마케팅역량은 제조업체 입장에서 독립적으로 마케팅 계획을 수립하고 실행할 수 있는 능력(이호택 외 2012)으로 Vorhies and Morgan (2005)의 연구를 바탕으로, (1)마케팅커뮤니케이션 능력, (2)내부마케팅 교육프로그램 수준, (3)마케팅

성과측정, (4)가격정책 및 모니터링, (5)판매계획 및 통제시스템 수준 등으로 측정하였다. 제조업체의 신제품 개발역량은 Murray and Chao(2005)의 연구에서 사용한 문항을 이용하였으며, (1)신제품개발 속도, (2)제품품질, (3)제품 개발비용의 효율성 등 3가지 항목으로 측정하였다.

제조업체의 대체가능성은 Heide and John(1988)의 연구에서와 같이 ‘제조업체 입장에서 주거래 유통업체를 대체할 수 있는 새로운 업체를 찾기 어려운 정도’로 정의하고 해당 연구에서 쓰인 측정문항인 (1)해당 유통업체와의 거래단절 시 새로운 업체를 찾기 어려운 정도, (2)거래단절 시 재무적 손실정도, (3)거래종료 가능성 등을 사용하였다. 제조업체의 거래특유투자는 유통업체 관점에서 자체상표생산의 선행요인에 대해 규명한 Collins and Burt(2006)의 연구에서 거래특유투자를 측정하기 위해 사용한 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였으며, (1)제품생산 및 운영과 관련해 유통업체 요구를 수용하기 위한 노력, (2)요구받은 제품스펙을 충족시키기 위한 투자, (3)납품기준을 맞추기 위한 노력, (4)해당 유통업체와의 거래단절 시 투자한 생산/운영 시설이 쓸모없게 되는 정도, (5)해당유통업체에 판매하는 제품의 제조를 위해 인적교육에 투자한 정도, (6)해당 유통업체의 제품을 취급하기 위한 IT 및 생산시스템 변경 작업에 투자한 정도 등으로 측정하였다.

관계복잡성은 ‘공급업체와 구매업체가 각기 다른 사업영역에서 서로 관계를 맺고 있는 정도’(Kilduff and Tsai 2003)로 Tuli et al. (2010)에서 사용한 몇 가지 유형의 사업에서 두 업체가 거래를 하고 있는지를 본 연구에 맞게 제조업체와 유통업체가 제품개발 및 납품 단계에서 몇 가지 유형의 거래를 하고 있는지(제조업체 상표납품 및 판매, 유통업체상표 제조 및 판매, 제조-유통업체 공동상표 제조 및 판매)로 측정하였다. 따라서 제조업체 자체상표만 납품

하는 경우 '1'로, 자체상표와 유통업체 상표를 동시에 거래하는 경우 '2'로, 이외에 제조-유통업체 공동상표까지 거래하는 경우는 '3'으로 측정하였다.

유통업체의 협력은 Heide and Miner(1992)의 연구내용을 바탕으로, (1)정보공유, (2)공동의 문제해결, (3)변화수용수준, (4)권한행사의 제한 등으로 측정하였다. 유통업체의 기회주의적 행동은 기회주의적 행동을 측정한 여러연구(John 1984; Dwyer and Oh 1987; 강보현 2013)에서 사용되었던 항목을 본 연구에 맞게 수정하여, (1)유통업체의 자발적 정보제공 여부, (2)유통업체의 진실왜곡 정도, (3)사업환경에 대한 유통업체의 과장된 표현 등으로 측정하여 사용하였다. 마지막으로 재무성과는 응답한 제조업체의 주거래 유통업체에 대한 매출로 측정하였다.

## 2. 조사대상의 통계적 특성

본 연구에서는 제품개발단계에서 제조업체와 유통업체의 관계복잡성을 측정하기 위해 국내 식음료를 포함한 소비재를 제조하는 기업(생활용품 및 화장품 포함) 중 백화점 또는 할인점과 같은 대형유통업체의 납품관계에 있는 중소기업(중소기업법에 따라 상시근로자 수 300명 미만, 또는 자본금 80억 이하, 최근 3년간 평균매출액 1,500억원 이하인 업체만 조사대상에 포함)들을 대상으로 설문을 진행하였다. 소비재 제조기업 중 3가지 제품카테고리 영역에 한정된 이유는 해당 제품카테고리가 유통업체 자체상표(NB) 또는 제조-유통업체 공동상표(NPB) 등이 가장 많이 발생하는 영역이기 때문에 제조업체와 유통업체 사이의 제품개발영역에서 관계복잡성이 발생하는 빈도가 가장 높을 것이라 추측되기 때문이다. 대한상공회의소 코참비즈([www.korchambiz.net](http://www.korchambiz.net))에 해당업종으로 등록된 기업 중에 실제로 백화점이나 할인점, 편의점, 전문점 온라인 쇼핑몰에 납품

하는 업체를 대상으로 전화 또는 온라인 설문을 진행하였으며, 총 144개 기업으로부터 설문을 회수하여, 이 가운데 불성실하게 응답한 것을 제외하고 총 131개 기업을 실제 분석에 사용하였다. 본 설문문의 응답자들의 직무가 다양하게 구성되어 있었기 때문에, 직무에 따라 주요변수에 대한 평가의 차이가 존재할 수 있어 이에 대한 검증을 시행하였고, 그 결과 본 연구에서 사용한 변수들에 대한 평균차이가 없는 것으로 밝혀졌다. 응답자들의 인구통계학적 특성은 <표1>에 나타나 있는 바와 같다.

## 3. 신뢰성 및 타당성 검토

본 연구에서는 신뢰성 및 타당성 검증을 위해 Cronbach's Alpha 계수를 이용하여 내적 일관성에 의한 측정도구의 신뢰도를 검증하였으며, 타당성 확보를 위해 확인적 요인분석을 수행하였다. 최종적으로 사용된 문항에 대한 신뢰도 검증 및 확인적 요인분석을 수행한 결과는 <표2>와 같다. 것으로 확인되었다.

일반적으로 탐색적 연구 분야에서 Cronbach's Alpha Test는 0.6 이상이면 충분하다고 보며, 0.7 이상이면 신뢰 할 만 하다고 판단한다(Nunnally 1978). 다항목으로 측정한 모든 변수에서 신뢰도가 0.7 이상으로 나와 모든 변수가 신뢰성을 확보하였다. 다음으로 측정항목들의 구성개념이 타당성을 가지는지 검증하기 위해 AMOS 18.0을 이용하여 확인적 요인분석을 시행하였다. 일반적으로  $\chi^2/df$  값은 3보다 적으면 전반적인 적합도를 만족하고, RMSEA는 0.05이하, NFI, CFI, TLI, GFI 등은 0.9 이상이면 적합하다(Kline 1998). 따라서 본 연구에서 설정한 요인에 대한 이론적 모형의 전반적인 적합도가 양호하다는 것은 검증되었다. 아울러, 측정항목과 해당요인을 연결하는 표준화된 적재치(CCR)와 연구단위에 의해 분산이 설명된 양을 측정하는 평균분

<표 1> 표본의 인구통계학적 특성

구분		남	여	합계	구분		남	여	합계
직급	사원/주임	7	26	33	응답자 직무	제품마케팅	18	10	28
	대리	6	18	24		제품개발	3	1	4
	과장	7	6	13		제품생산	4	5	9
	차장	6	2	8		영업관리	12	10	22
	부장	9	1	10		경영관리	21	21	42
	임원진	11	3	14		품질관리	7	9	16
	CEO	22	7	29		기타	3	7	10
근무 경력	1년 미만	3	8	11	응답자 나이	20~25세	0	6	6
	1년~3년 미만	17	20	37		26~30세	8	15	23
	3년~5년 미만	12	19	31		31~35세	10	14	24
	5년~7년 미만	15	4	19		36~40세	19	14	33
	7~9년 미만	5	3	8		41~45세	7	13	20
	9~11년 미만	7	4	11		46~50세	11	4	15
	11년 이상	8	5	13		51세 이상	12	7	19

<표 2> 신뢰성 및 타당성 분석결과

item		variable	St. Estimate	S.E.	C.R.	Cronbach's $\alpha$	CCR	AVE
mca5	←	manufacturer's marketing capabilities	0.847			0.912	0.904	0.682
mca4	←		0.797	0.085	10.917***			
mca3	←		0.892	0.088	13.052***			
mca2	←		0.837	0.085	11.783***			
mca1	←		0.749	0.097	9.946***			
rnd1	←	manufacturer's R&D capabilities	0.868			0.789	0.817	0.582
rnd2	←		0.829	0.126	7.51***			
rnd3	←		0.552	0.104	5.938***			
oppo3	←	retailer's opportunistic behavior	0.929			0.960	0.925	0.890
oppo2	←		0.961	0.05	22.572***			
oppo1	←		0.94	0.049	20.675***			
tsa1	←	manufacturer's transaction specific assets	0.697			0.906	0.897	0.624
tsa2	←		0.827	0.135	8.767***			
tsa3	←		0.856	0.142	9.044***			
tsa4	←		0.693	0.135	7.427***			
tsa5	←		0.802	0.147	8.523***			
tsa6	←		0.846	0.136	8.946***			
rep3	←	manufacturer's replaceability	0.815			0.863	0.863	0.681
rep2	←		0.785	0.096	9.561***			
rep1	←		0.873	0.111	10.487***			
coop4	←	retailer's cooperation	0.911			0.960	0.947	0.888
coop3	←		0.934	0.057	18.961***			
coop2	←		0.954	0.054	20.361***			
coop1	←		0.969	0.051	21.614***			

Model Fit:  $\chi^2=263.412$ ,  $df=237$ ,  $p=.000$ ,  $RMSEA=.029$ ,  $GFI=.862$ ,  $AGFI=.825$ ,  $NFI=.912$ ,  $RFI=.990$ ,  $CFI=.990$

&lt;표 3&gt; 상관관계 분석결과

construct	Mean	St.d.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
marketing capability (1)	2.647	0.921	1	0.152	0.317**	-0.401**	0.387**	0.376**	0.474**	0.151
R&D capability (2)	3.048	0.807		1	-0.015	-0.073	0.091	0.151	0.165	0.001
replaceability (3)	3.262	0.906			1	-0.453**	0.439**	0.506**	0.606**	0.179
opportunistic behavior (4)	3.153	1.368				1	-0.920**	-0.460**	-0.858**	-0.375
cooperation (5)	2.679	1.293					1	0.451**	0.828**	0.414
TSA (6)	3.109	0.887						1	0.583**	0.251
relationship multiplexity (7)	2.008	0.827							1	0.295
sales performance (8)	22262.5	82884.3								1

\*\* $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$

산추출값(AVE), 역시 모든 변수에서 0.5 이상으로 집중타당성이 확보됨을 알 수 있다(Fornell and Larcker 1981). 마지막으로 단일차원성이 입증된 척도들에 대해 전체 변수 간의 상관관계를 통해 가설의 방향성을 판단하기 위해 모든 변수의 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계분석 결과는 <표3>에 나타나있다.

#### 4. 가설검정

본 연구의 가설검증을 위한 통계분석방법론으로 구조방정식 연구모형을 사용하였다. 구조방정식 분석 결과,  $\chi^2=456.013$ ,  $df=292$ ,  $p=.000$ ,  $RMSEA=.066$ ,  $GFI=.800$ ,  $NFI=.862$ ,  $IFI=0.945$ ,  $TLI=0.939$   $CFI=.945$  를 갖는 모형이 도출되었다. 이러한 모형은 일반적인 구조방정식 평가지표들과 비교해 볼 때 기준치에 미치지 못하는 일부 지표들이 있으나 전반적으로는 적절한 수준으로 판단된다(Bagozzi and Yi

1988). 아래의 <표4>에서 보여 지는 바와 같이 가설 4와 가설6을 제외한 모든 가설이 채택되었다. 가설4는 유통업체의 기회주의적 행동이 판매성과에 부(-)의 영향을 미친다는 것이었는데, 해당 가설은 지지되지 않았다. 가설이 지지되지 않은 이유에 대해 추론해 보면, 본 연구에서는 판매성과를 해당 유통업체를 통한 제조업체의 매출로 측정하였는데 이러한 측정지표는 유통업체의 매출성과와 연동되어 있기 때문에 가설이 지지되지 않은 것으로 보인다. 따라서 단일 판매성과의 측정문항이 유통업체의 성과와 연동되지 않는, 이를테면 해당 유통업체를 통한 제조업체의 이익이나 이익률과 같은 문항으로 측정하였다면 본 가설은 지지되었을 것이라고 생각된다. 이러한 부분은 본 연구가 지니는 한계점으로 추후 연구에서 보완되어야 할 것이며 효과성과 효율성을 모두 측정하여 성과변수를 측정할 필요가 있어 보인다. 두 번째 지지되지 않은 가설 6은 제조업체의 R&D 역량이 제품개발영역에서 제조업체와 유통업

<표 4> 경로계수 및 가설검증 결과

	Hypothesis	St. Estimate	S.E.	C.R.	채택여부
H1	relationship multiplexity → retailer's cooperation	0.808	0.095	12.683**	채택
H2	retailer's cooperation → sales performance	0.456	0.012	3.832**	채택
H3	relationship multiplexity → retailer's opportunistic behavior	-0.844	0.094	-14.414**	채택
H4	retailer's opportunistic behavior → sales performance	0.159	0.011	1.348	기각
H5	manufacturer's marketing capability → relationship multiplexity	0.245	0.06	3.366**	채택
H6	R&D capability → relationship multiplexity	0.095	0.066	1.266	기각
H7	manufacturer's replaceability → relationship multiplexity	0.477	0.072	5.961**	채택
H8	TSA → relationship multiplexity	0.368	0.079	4.641**	채택

\*\* $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$

체의 관계복잡성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설이었는데, 본 연구는 제품개발 영역에서 유통업체와 다양한 관계를 지니는 산업군을 선정하다보니 주로 식음료분야의 중소기업을 대상으로 설문을 시행하였다. 일반적으로 해당산업군의 중소기업들은 높은 수준의 연구개발 자금투입이 어렵기 때문에 R&D 역량이 떨어진다. 따라서 중소제조업체들 중 상대적으로 R&D 역량이 높은 가전제품이나 화학제품 등의 산업군에 속한 업체들을 대상으로 추가적인 연구가 진행된다면 본 가설 역시 지지될 수 있을 것으로 판단된다.

### 5. 대안모형 설정

본 연구에서는 추가적으로 관계복잡성의 영향요인들이 성과변수에 직접적인 영향을 미치는지 확인하기 위해 자유모형과 제약모형을 비교분석하였다. 분석결과, 모든 원인변수들이 결과변수에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 자유모형과 제약모형 간 카이제곱과 자유도의 차이 역시 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 밝혀졌다.

## V. 결론 및 논의

### 1. 연구의 요약

본 연구는 자원기반관점과 힘-의존관점을 기초로 제품개발영역에서 제조업체와 유통업체의 관계복잡성의 선행요인과 결과요인을 규명한 연구로 총 8개의 가설 중 6개 가설이 채택되었다. 각각의 이론 측면에서 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

우선, 자원기반관점에서 제조업체와 유통업체의 관계복잡성이 높아지면 유통업체의 협력수준이 증가하며(가설1), 유통업체의 협력수준 증가는 해당 유통업체에 대한 제조업체 매출을 증가시키는 것으로 나타났다(가설2). 또한 제조업체의 마케팅역량이 높을수록 제품개발영역에서의 유통업체와 관계복잡성의 정도도 증가하는 것으로 나타났다(가설5).

이러한 결과는 자원기반관점에서 제조업체와 유통업체가 제품개발영역에서 지니는 관계복잡성이 경쟁업체들에 의해 복제되거나 모방되기 어려운 자원(resources)이나 역량(capabilities)이 된다는 점을 보여주며, 관계자산으로서의 관계복잡성은 유통업

&lt;표 5&gt; 자유모형과 제약모형의 비교결과

비교	$\chi^2$	d.f.	p-value	GFI	PGFI	PNFI	PCFI	AIC
연구모형	428.567	287	0.000	0.810	0.662	0.768	0.841	556.567
대안모형	426.060	283	0.000	0.810	0.653	0.758	0.829	562.060

체의 협력을 유발해 궁극적으로 관계성가에 기여할 수 있음을 보여준다. 또한 본 연구에서는 제조업체의 마케팅역량이 관계자산으로서의 관계복잡성의 선행요인이 됨을 밝혔는데 이는 마케팅역량이 경쟁우위와 기업성가에 영향을 미친다는 Kransnikov와 Jayachandran(2008)의 연구결과를 다시 한번 입증하고 있다. 아울러 자원기반관점으로 기업의 경쟁우위와 성과와의 관계를 규명하는 연구들은 기업이 지니는 물리적인 자원과 역량에 초점을 두기 때문에, 거래파트너와의 관계나 몰입을 강화시켜 줄 수 있는 관계역량(relationship capability)에 대해서는 간과하고 있는 경우가 많다. 본 연구의 결과는 기존 연구들이 간과하고 있는 부분을 채워줄 수 있을 것이라 생각된다.

아울러 힘-의존관점에서 제조업체와 유통업체의 관계복잡성이 높아지면, 유통업체의 기회주의적 행동이 감소하는 것으로 나타났으나(가설3), 유통업체의 기회주의적인 행동이 제조업체의 매출에는 영향을 미치지 못했다. 또한 대체가능성이 크면 클수록(가설7), 거래특유자산에 대한 투자(가설8)가 크면 클수록 유통업체와의 관계복잡성 수준이 높은 것으로 나타났다.

관계복잡성과 성과와의 관계를 설명하고 있는 기존의 대다수의 연구들은 관계복잡성과 성과와의 관계를 정(+)의 관계(Baker and Faulkner 2002; Gimeno and Woo 1996)로 설명하고 있을 뿐만 아니라 두 변수가 직접적인 인과관계를 가지고 있는 것으로 설명하고 있다(Tulie et al. 2010). 그러나 힘-의존관점을 통해 본 연구는 관계복잡성과 성과사이에서 부(-)의 관계가 존재할 수 있음을 보여주고 있다.

즉, 관계복잡성이라는 관계자산이 유통업체의 협력으로 이어지는 경우 성과에 긍정적인 영향을 주지만, 유통업체의 기회주의적 행동으로 이어지는 경우 성과에 부정적인 영향을 미칠 수도 있음을 보여주고 있다.

## 2. 이론적 시사점, 실무적 시사점

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 우선, 본 연구는 국내 유통환경에서 다루어지지 않았던 관계복잡성과 성과와의 관계를 규명한 최초의 연구라는 점과, 향후 다양한 관점에서의 관계복잡성 연구를 가능하게 할 수 있다는 점이 본 연구가 지니는 가장 큰 이론적 시사점으로 판단된다. 두 번째로 자원기반관점과 힘-의존관점이라는 이론을 제조-유통 간의 관계복잡성에 적용시켜 이론의 적용분야를 넓혔다는 점은 중요한 이론적 시사점으로 볼 수 있다. 마지막으로 앞서 언급했던 바와 같이 기존에 연구되지 않은 관계복잡성과 성과사이의 매개변수를 찾아내고 기존의 연구들이 설명하지 않고 있는 관계복잡성과 성과사이의 부(-)의 관계 구조를 밝혔다는 점 역시 본 연구가 지니는 이론적 시사점으로 분류할 수 있다.

실무적으로는 국내 유통환경에서 관계복잡성을 이론에 기반하여 그 선행요인과 결과요인을 규명하였다는 점이 본 연구의 시사점으로 볼 수 있다. 본 연구의 샘플에 근거하여 살펴볼 때, 우리나라의 경우, 제조업체와 유통업체와의 제품개발영역에서 관계복잡성을 가지게 되는 원인 자원기반관점의 설명보다는 힘-의존관점이 더 큰 설명력을 가지는 것으로

판단된다. 즉, 제조업체가 원해서 제조업자상표, 유통업자상표 또는 제조-유통업자 공동상표를 납품하게 된다고 추측하기 보다는, 비대칭적 의존구조 하에 해당 유통업체를 대체할 수 있는 다른 거래파트너를 찾기 어렵기 때문으로, 높은 수준의 힘을 가지고 있는 유통업체가 원하기 때문에 강요에 의해 다양한 종류의 상표를 납품하게 된다고 볼 수 있다. 그러나 이러한 결과에 대해 일반화할 수 있는지 여부는 향후 연구에서 구체적으로 밝힐 수 있을 것이다.

### 3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 관계복잡성과 성과와의 관계에 대한 매개변수로 협력과 기회주의적 행동을 설정했음에도 불구하고 어떠한 상황에서 관계복잡성이 협력으로 이어지는지, 또 어떠한 상황에서 기회주의적 행동으로 이어지는지에 대해서는 다루지 않고 있다. 아마도 기회주의적 행동의 원인에 대한 연구들에서 다른 거래 특유투자의 비대칭성과 상호거래특유투자(김상덕 2012), 상호의존성(이호택, 조영욱, 김주영 2011)의 설명변수들이 이러한 메커니즘을 밝히는데 도움을 줄 수 있을 것이다.

두 번째로 본 연구는 자원기반관점과 힘-의존관점에서 관계복잡성에 영향을 미치는 선행요인에 대해 4가지 변수로 설명을 하였으나, 각각의 관점에서 관계복잡성에 영향을 줄 수 있는 더 많은 변수들이 존재한다. 예를 들어, 자원기반관점에서 운영역량(operation capability)이나, 힘-의존관점에서의 유통업체가 지니는 준거적인 힘(referent power)과 같은 변수들도 설득력 있는 선행요인으로 고려해볼 수 있을 것이다.

세 번째로 본 연구는 관계복잡성의 선행요인과 결과요인을 규명하기 위해 대형유통업체들과 거래관계에 있는 중소제조업체를 샘플로 삼았다. 그러나

유통업체 관점에서는 또 다른 설명이 가능할 수 있을 것으로 보여 다양한 이해관계자의 의견을 수렴한 연구가 추가적으로 필요할 것으로 보인다. 마지막으로, 본 연구에서는 제품개발영역에서의 관계복잡성을 제조업체와 유통업체가 제품개발 및 납품단계에서 지니는 거래유형의 수로 측정하였으나 이와 같은 정의에 대한 외적타당성을 확보하기 위한 추가적인 연구가 필요하며, 관계복잡성과 비슷한 역할을 하는 변수들인 상호의존성 또는 상호몰입과 같은 변수들과의 차이점에 대해서도 규명하는 연구가 필요할 것으로 보인다.

논문접수일: 2015년 9월 1일

1차수정본접수일: 2015년 10월 8일

게재확정일: 2015년 10월 10일

### 참고문헌

- Amit, Raphael, and Paul JH Schoemaker (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Anderson, James C., and James A. Narus (1990), "A Model of Distribution Firm and Manufacturing Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58..
- Anderson, James C., James A. Narus, and Wouter Van Rossum (2006), "Customer Value Propositions in Business Markets," *Harvard Business Review*, 84, 91-99.
- Barney, Jay (1991), "Firm Resources and sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-122.

- Buchanan, Lauranne (1992), "Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals," *Journal of Marketing Research*, 29(1), 65-75.
- Bucklin, Louis P., and Sanjit Sengupta (1993), "Organizing Successful Co-marketing Alliances," *Journal of Marketing*, 57(2), 32-46.
- Carrington, Peter J., John Scott, and Stanley Wasserman, eds. (2005), *Models and Methods in Social Network Analysis*, New York: Cambridge University Press.
- Chang, Kuo-Hsiung, and Donald 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.
- Chatain, Olivier (2011), "Value Creation, Competition, and Performance in Buyer-Supplier Relationships," *Strategic Management Journal*, 32(1), 76-102.
- Collins, Alan, and Steve Burt (2006), "Private Brands, Governance, and Relational Exchange within Retailer-Manufacturer Relationships: Evidence from Irish Food Manufacturers Supplying the Irish and British Grocery Markets," *Agribusiness*, 22(1), 1-20.
- Combs, James G., and David J. Ketchen (2003), "Why Do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy?: A Meta-Analysis," *Journal of Management*, 29, 443-465.
- Dahlstrom, Robert, and Arne Nygaard (1999), "An Empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 36(2), 160-170.
- Day, George S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58(4), 37-22.
- Dwyer, F. Robert, and Sejo Oh (1987), "Output Sector Munificence: Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 24(4), 347-358.
- , Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27
- Dyer, Jeffrey H. (1996), "Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry," *Strategic Management Journal*, 17(4), 271-291.
- , and Harbir Singh (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Emerson, Richard M. (1962), "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, 27(1), 69-76.
- Eyuboglu, Nermin, and Andreas Buja (2007), "Quasi-Darwinian Selection in Marketing Relationships," *Journal of Marketing*, 71(4), 48-61.
- Fee, C. Edward, Charles J. Hadlock, and Shawn Thomas. (2006), "Corporate Equity Ownership and the Governance of Product Market Relationships," *Journal of Finance*, 61(3), 1217-1251.



- Gulati, Ranjay (1995), "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances," *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- Hankyoreh Newspaper (2008), Due to Big Retailer's Pressure to Private Label Manufacturing, SMEs Sell to Tears, *Hankyoreh Newspaper*, 21 April, Seoul Korea
- Heide, Jan B. and George John (1988), "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channel," *Journal of Marketing*, 52(1), 20-35.
- \_\_\_\_\_ and \_\_\_\_\_ (1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships?" *Journal of Marketing*, 56(2), 32-44.
- \_\_\_\_\_ and Anne S. Miner (1992), "The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation," *Academy of Management Journal*, 35(2), 265-291.
- Jap, Sandy D. (1999), "Pie Sharing in Complex Collaboration Contexts," *Journal of Marketing Research*, 38(1), 86-99.
- John, George (1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 21(3), 278-289.
- Johnson, Jean L. (1999), "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 4-18.
- \_\_\_\_\_ and Ravipreet S. Sohi (2001), "The Influence of Firm Predispositions on Interfirm Relationship Formation in Business Markets," *International Journal of Research in Marketing*, 18(4), 299-318.
- Kale, Prashant, Harbir Singh, and Howard Perlmutter (2000), "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital," *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.
- Kang, Bo Hyeon (2013), "Determinants of Opportunism in Franchisor-Franchisee Relationships," *Journal of Korean Marketing Association*, 28(4), 91-111.
- Kilduff, Martin, and Wenpin Tsai (2003), *Social Networks and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kim, Sang Deok (2010), "The Effects of Relationship Specific Investment and Relational Capital on Relationship Learning and Performances," *Journal of Korean Marketing Association*, 25(1), 81-106.
- \_\_\_\_\_ (2012), "Determinants of Partner Opportunism in Distribution Channels: Relational Learning as a Control Mechanism," *Knowledge Management Research*, 13(3), 37-54.
- \_\_\_\_\_ and Sejo Oh (2009), "Influence Strategies, Relationship Satisfaction, and Dependence Structure," *Korean Management Review*, 38(1), 51-73.
- Kotler, Philip. (1999), *Marketing Management*, 10th ed., Free Press, Glencoe, IL.
- Kumar, Nirmalya, and Jan-Benedict EM Steenkamp. (2007), *Private Label Strategy*, Cambridge,

- MA: Harvard Business School Press.
- Kwon Young Sik and Young Kyun Lim (1998), "Determinants of Long-Term Orientation under Asymmetric Dependence Structure," *Journal of Korean Marketing Association*, 13(1), 43-60.
- Mahoney, Joseph T., and J. Rajendran Pandian (1992), "The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Masella, Cristina, and Andrea Rangone (2000), "A Contingent Approach to the Design of Vendor Selection Systems for Different Types of Cooperative Customer/Supplier Relationships," *International Journal of Operations & Production Management*, 20, 70-84.
- Morgan, Robert M., and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Murray, Janet Y., and Mike CH Chao (2005), "A Cross-Team Framework of International Knowledge Acquisition on New Product Development Capabilities and New Product Market Performance," *Journal of International Marketing*, 13(3), 54-78.
- Nyaga, Gilbert N., Judith M. Whipple, and Daniel F. Lynch (2010), "Examining Supply Chain Relationships: Do Buyer and Supplier Perspectives on Collaborative Relationships Differ," *Journal of Operations Management*, 28(2), 101-114.
- Palmatier, Robert W. (2007), "What Drives Customer Relationship Value in Business-to-Business Exchanges?" *MSI Working Paper Series* No. 07-118.
- Provan, Keith G., and Steven J. Skinner (1989), "Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations," *Academy of Management Journal*, 32, 202-212.
- Pyun, Hae-Soo (2005), *Antecedents and Consequences of Manufacturer's Degree of Channel Concentration in Multiple Channels*, Ph. D. Dissertation, Graduate School of Sogang
- Reichheld, Frederick F. (1996), *The Loyalty Effect*, Boston MA: Harvard Business School Press.
- Rindfleisch, Aric, and Jan B. Heide (1997), "Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications," *Journal of Marketing*, 61(4), 30-54.
- \_\_\_\_\_ and Christine Moorman (2001), "The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances: A Strength-of-Ties Perspective," *Journal of Marketing*, 65(2), 1-18.
- Ross Jr, William T., Erin Anderson, and Barton Weitz (1997), "Performance in Principal-agent Dyads: The Causes and Consequences of Perceived Asymmetry of Commitment of the Relationship," *Management Science*, 43, 680-704.
- Schelling, Thomas C.(1960), *The Strategy of Conflict*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Selnes, Fred, and James Sallis (2003), "Promoting Relationship Learning," *Journal of Marketing*,

- 67(3), 80-95.
- Sheth, Jagdish N., and Atul Parvatiyar (2000), *Handbook of Relationship Marketing*, Thousand Oaks: Sage.
- Shipilov, Andrew, Martin Kilduff, Stan Li, and Wenpin Tsai (2014), "Relational Pluralism Within and Between Organizations," *Academy of Management Journal*, 57(2), 449-459.
- Simonin, Bernard L. (1999), "Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity," *Journal of International Business Studies*, 30(3), 463-390.
- Souitaris, Vangelis (2002), "Firm-specific Competencies Determining Technological Innovation: A Survey in Greece," *R&D Management*, 32(1), 61-77.
- Subramani, Mani R., and Niloufer Venkatraman (2003), "Safeguarding Investments in Asymmetric Inter-organizational Relationships: Theory and Evidence," *Academy of Management Journal*, 46(1), 46-62.
- Smith, Preston G., and Donald G. Reinertsen (1998), *Developing Products in Half the Time: New Rules New Tools*, Von Nostrand Reinhold, New York, NY.
- Tsai, Wenpin, and Sumantra Ghoshal (1998), "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks," *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Tuli, Kapil R., Sundar G. Bharadwaj, and Ajay K. Kohli (2010), "Ties That Bind: The Impact of Multiple Types of Ties with a Customer on Sales Growth and Sales Volatility," *Journal of Marketing Research*, 47(1), 36-50.
- Uzzi, Brian (1997), "Social Structure and Competition in Inter-firm Networks: The Paradox of Embeddedness," *Administration Science Quarterly*, 42(1), 37-69.
- Varadarajan, P. Rajan, and Satish Jayachandran (1999), "Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 120-143.
- Vorhies, Douglas W., and Michael Harker (2000), "The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms; An Empirical Investigation," *Australian Journal of Management*, 25(2), 145-171.
- \_\_\_\_\_ and Neil A. Morgan (2005), "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage," *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Wernerfelt, Birger (1984), "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson, Oliver E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press: New York.
- \_\_\_\_\_ (1996), *The Mechanisms of Governance*, New York: Oxford University Press.
- Yang, Donghoon, Eugene Sivadas, Bo Hyeon Kang, and Sejo Oh (2012), "Dissolution Intention in Channel Relationships: An Examination of Contributing Factors," *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1106-1113.

- Yi, Ho-Taek, Myoung-Gyun Jang, and Chae-Un Lim (2012), “Antecedents and Consequences of SME’s Private Label Production,” *Asia Pacific Journal of Small Business*, 34(4), 1-15.
- \_\_\_\_\_, Young Wook Cho, and Ju Young Kim (2011), “An Empirical Investigation of Relationship Between Interdependence and Conflict in Co-marketing Alliance,” *Asia Marketing Journal*, 13(3), 79-102.
- Zerbini, Fabrizio, and Sandro Castaldo (2007), “Stay in or Get out the Janus? The Maintenance of Multiplex Relationships Between Buyers and Sellers,” *Industrial Marketing Management*, 36(3), 941-954.
- Zuckerman, Ezra W. (1999), “The Categorical Imperative: Securities Analysts and the Illegitimacy Discount,” *American Journal of Sociology*, 104(5), 1398-1438.

# The Impact of Multiple Types of Ties with a Retailer on Manufacturer's Sales Performance in the Field of Product Research & Development\*

Ho-Taek Yi\*\*

## ABSTRACT

In marketing channel research, there have been plenty of vertical or horizontal relationship studies since 1960's. Looking into the area of vertical relationship research, we can find out most of past research investigated interaction modalities within manufacturer-retailer relationships. However, there is little empirical investigation about relationship multiplexity, which refers to the number of diverse types of ties between manufacturer and retailer.

On the basis of resource-based view, relationship multiplexity between buyer and supplier can be considered inimitable resources or capabilities to competitors. For example, by increasing the number of different types of ties with a retailer, a manufacturer can obtain useful private information about the retailer and build a long-term focus or solidarity with the retailer. By increasing the level of relationship multiplexity to a manufacturer, the retailer can also obtain long-term supplier and get a stable supplied good and services. Consequently, based on RBV, relationship multiplexity can enhance manufacturer sales to a retailer.

However, RBV framework is difficult to be applied to asymmetric dependence structure between a manufacturer and retailer. Rather than RBV, in this situation, power-dependence view, which implies that power resides implicitly in the other's dependency, can explain the relationship between relationship multiplexity and sales performance. Based on this theory, relationship multiplexity can be a sort of safeguarding mechanism to control retailer's opportunistic behavior and enhance retailer's cooperation at the same time.

This study investigates the antecedents and consequences of relationship multiplexity between two firms based on RBV and power-dependence perspective. The conceptual framework underlying this study is presented in Figure 1. As shown in Figure 1, relationship multiplexity is proposed to have positive influence on retailer's cooperation and manufacturer's sales performance. On the contrary to this, the author hypothesized relationship multiplexity have negative influence on retailer's opportunistic behavior and sales performance. In turn, manufacturer's marketing capabilities, manufacturer's R&D capabilities, manufacturer's replaceability, and

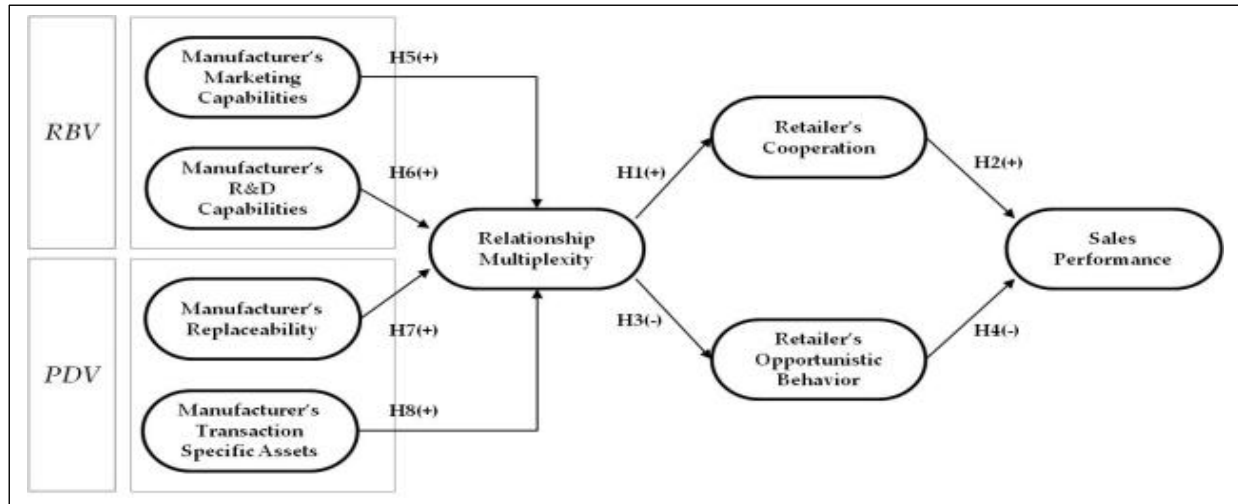
---

\* This work was supported by the National Research Foundation of Korea Grant funded by the Korean Government (NRF-2014S1A5A8016983)

\*\* Assistant Professor of Marketing, Department of Business Administration, Keimyung University

transaction specific investment are presumably antecedent variables of relationship multiplexity.

<Figure 1> Conceptual Framework



In advance, to test the proposed research model and hypotheses, data were collected from 131 manufacturers in F&B, cosmetics, and daily supplies industry. All the measurement scales in this study came from existing literature except relationship multiplexity, with adaptation to fit the purpose of this study. The author carefully investigates the reliability, content validity, convergent validity, and discriminant validity of the proposed instrument by analyzing data. Overall, the results indicated good psychometric properties, and the measurement model revealed an acceptable fit of the model. Composite reliability(CR), or AVE(average variable extracted) among the set of indicators that measured and underlying construct, are greater than the recommended threshold value of 0.6 for CR and 0.5 for AVE. Thus, the model provides a good fit to the data(see the table 1).

<Table 1> Results of Confirmatory Factor Analysis

item		variable	St. Estimate	S.E.	C.R.	Cronbach's $\alpha$	CCR	AVE
mca5	←	manufacturer's marketing capabilities	0.847			0.912	0.904	0.682
mca4	←		0.797	0.085	10.917***			
mca3	←		0.892	0.088	13.052***			
mca2	←		0.837	0.085	11.783***			
mca1	←		0.749	0.097	9.946***			
rnd1	←	manufacturer's R&D capabilities	0.868			0.789	0.817	0.582
rnd2	←		0.829	0.126	7.51***			
rnd3	←		0.552	0.104	5.938***			
oppo3	←	retailer's opportunistic	0.929			0.960	0.925	0.890
oppo2	←		0.961	0.05	22.572***			

oppo1	←	behavior	0.94	0.049	20.675***	0.906	0.897	0.624
tsa1	←	manufacturer's transaction specific assets	0.697					
tsa2	←		0.827	0.135	8.767***			
tsa3	←		0.856	0.142	9.044***			
tsa4	←		0.693	0.135	7.427***			
tsa5	←		0.802	0.147	8.523***			
tsa6	←		0.846	0.136	8.946***			
rep3	←	manufacturer's replaceability	0.815			0.863	0.863	0.681
rep2	←		0.785	0.096	9.561***			
rep1	←		0.873	0.111	10.487***			
coop4	←	retailer's cooperation	0.911			0.960	0.947	0.888
coop3	←		0.934	0.057	18.961***			
coop2	←		0.954	0.054	20.361***			
coop1	←		0.969	0.051	21.614***			

Model Fit:  $\chi^2=263.412$ ,  $df=237$ ,  $p=.000$ ,  $RMSEA=.029$ ,  $GFI=.862$ ,  $AGFI=.825$ ,  $NFI=.912$ ,  $RFI=.990$ ,  $CFI=.990$

Using structural equation model, the author checked the proposed model fit and hypotheses. All of model fit index are acceptable ( $\chi^2=456.013$ ,  $df=292$ ,  $p=.000$ ,  $RMSEA=.066$ ,  $GFI=.800$ ,  $NFI=.862$ ,  $IFI=0.945$ ,  $TLI=0.939$ ,  $CFI=.945$ ). The findings from survey data on manufacturer and retailer relationships suggest that an increase in the number of different types of ties with two firms results in an increase in retailer's cooperation and manufacturer sales performance and a decrease in retailer's opportunistic behaviors, resulting in <Table 2>.

<Table 2> Results of SEM for Tests of Hypotheses

	Hypothesis	St. Estimate	S.E.	C.R.	Result
H1	relationship multiplexity → retailer's cooperation	0.808	0.095	12.683**	Supported
H2	retailer's cooperation → sales performance	0.456	0.012	3.832**	Supported
H3	relationship multiplexity → retailer's opportunistic behavior	-0.844	0.094	-14.414**	Supported
H4	retailer's opportunistic behavior → sales performance	0.159	0.011	1.348	Not Supported
H5	manufacturer's marketing capability → relationship multiplexity	0.245	0.06	3.366**	Supported
H6	R&D capability → relationship multiplexity	0.095	0.066	1.266	Not Supported
H7	manufacturer's replaceability → relationship multiplexity	0.477	0.072	5.961**	Supported
H8	TSA → relationship multiplexity	0.368	0.079	4.641**	Supported

\*\*  $p < 0.01$ ; \*  $p < 0.05$

The results also indicate that manufacturer's marketing capabilities, manufacturer's replaceability, and manufacturer's transaction specific investment have positive effect on relationship multiplexity. These findings have clear implications for managing multiple types of ties with transaction partner in B2B relationship and indicate that relationship multiplexity is a valuable non-financial asset for doing business.

Keywords : resource-based view, power-dependence perspective, relationship multiplexity, safeguarding mechanism, cooperation, opportunistic behavior