

On: 31 January 2016

Access Details: [Online: 2383-9694, Subscription: 1226-9263]

Publisher Korea Distribution Association

Editorial office: School of Business, Sungkyunkwan University, Jongno-gu, Seoul, South Korea



Journal of Channel and Retailing

Publication details, including instructions for authors and subscription information:

<http://www.kodia.or.kr/>

“Determinants of Strategic Joint Action Between Manufacturer and Retailer: The Role of Mutual Specific Investment” _학술논문

Ho-Taek Yi^{a*}, Seong Goo Ji^{b**}

a. Assistant Professor of Marketing, Keimyung University

b. Associate Professor, Hanbat National University

Online publication date: 31 January 2016

To cite this Article: Ho-Taek Yi and Seong Goo Ji (2016) ‘Determinants of Strategic Joint Action Between Manufacturer and Retailer : The Role of Mutual Specific Investment’, Journal of Channel and Retailing, 21(1): 81-101.

To link to this Article: 10. 17657/jcr.2016.01.31.4

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

This article may be used for research, teaching and private study purposes. Any substantial or systematic reproduction, re-distribution, re-selling, loan or sub-licensing, systematic supply or distribution in any form to anyone is expressly forbidden. The publisher does not give any warranty express or implied or make any representation that the contents will be complete or accurate or up to date. The accuracy of any instructions, formulae and drug doses should be independently verified with primary sources. The publisher shall not be liable for any loss, actions, claims, proceedings, demand or costs or damages whatsoever or howsoever caused arising directly or indirectly in connection with or arising out of the use of this material.

제조-유통 관계에서 상호 간의 거래특유투자가 전략적 협업 수준에 미치는 영향

이호택*, 지성구**

기업들 사이에서 발생하는 다양한 종류의 협업이 쌍방의 관계강화를 통해 경쟁우위 달성에 매우 중요한 역할을 한다는 사실은 잘 알려져 있음에도 불구하고 지금까지 제조업체와 유통업체의 거래관계에서 협업에 대한 연구는 경로관리의 다른 주제들에 비해 상대적으로 비중 있게 다루어지지 않았다. 본 연구는 제조업체와 유통업체 사이의 전략적 협업이 발생하는 원인에 대해 경제적 동기와 전략적 동기로 설명하고 두 가지 관점에서 협업의 결정요인에 대해 규명하였다. 경제적 동기 관점은 거래비용을 줄이고 효율성을 극대화하기 위한 방편으로 협업의 수준을 높인다고 보는 관점이며, 전략적 동기 관점은 외부 환경의 불확실성이나 소비자 구매행동의 불확실성을 줄이고 경쟁우위를 달성하기 위해 협업을 한다고 보는 관점을 말하는데, 이러한 두 가지 관점을 바탕으로 제조업체와 유통업체의 브랜드 자산, 마케팅 역량, 상대방에 대한 의존성 등의 변수들이 거래특유투자 수준에 영향을 미칠 것으로 가설을 세웠으며 또한 각각의 거래특유투자가 협업에 미칠 것이라는 가설을 세웠다.

백화점 또는 대형 할인마트와 같은 기업형 유통업체와 거래하고 있는 194개 제조업체를 대상으로 설문한 결과, 유통업체의 브랜드 자산이 제조업체의 거래특유투자에 미치는 영향을 제외하고 모든 가설이 지지되었다. 마지막으로 본 연구의 결과를 바탕으로 이론적, 실무적 시사점을 논의하였고, 연구의 한계점과 함께 향후 연구방향을 제시하였다.

주제어 : 경제적 동기, 전략적 동기, 전략적 협업, 거래특유투자

I. 서론

과거 전통적인 마케팅 경로 연구에서 제조업체와 유통업체의 관계는 ‘단속적 교환관계(market-based transaction)’로 바라보는 것이 보편적인 시각이었으나(Nevin 1995), 1980년대 중반 이후 관계마케팅(relationship marketing) 개념이 등장하면서 ‘관계적 교환(relational exchange)’이라는 컨셉이 주목받기 시작했다(Arndt 1983; Dywer, Schurr, and Oh 1987). 단속적인 거래에서 거래관계의 효율성을 높이기 위해 힘과 갈등관리와 같은 요소들이 중요했다면

(Schul, Pride and Little 1983), 관계적 교환에서는 장기적으로 협력적인 관계를 개발하고 유지하기 위한 동기부여가 중요한 요소로 부각되었다(Macneil 1980; Dwyer et al., 1987).

지금까지 관계적 교환과 관련된 연구들은 크게 두 가지 방향으로 구분된다. 첫째, 거래 당사자들 간의 거래지속의도(Anderson and Weitz 1989), 신뢰(Morgan and Hunt 1994), 결속(Anderson and Weitz 1992), 장기지향성(Ganesan 1994)과 같은 거래관계를 구성하는 경로구성원들 사이의 태도적인 요인들(attitudinal elements)에 대한 연구들이 있었으며, 둘째, 협업(Heide and John 1990; Joshi and Stump 1999; Kim

* 계명대학교 경영학과 조교수, 주저자(hotaekyi@kmu.ac.kr)

** 한밭대학교 경영회계학과 부교수, 교신저자(sgji@hanbat.ac.kr)

1999)과 같은 행동적인 요인들(behavioral elements)에 대한 연구들로 나누어 볼 수 있다.

협업과 같은 행동을 통해 경쟁우위를 확보한 사례는 실제로도 많이 있는데, 2002년 Brocade Communications와 Hewlett-Packard(HP)는 전 사업에 걸친 포괄적 제휴계약 이후 협력분야를 마케팅 제휴와 합작회사 설립 및 운영까지 확장하면서 해당 사업영역에서의 경쟁우위를 확보하였으며(Tuli, Bharadwaj, and Kohli 2010), 2008년 미러리스 카메라(mirror-less camera) 시장에서 파나소닉(Panasonic)과 올림푸스(Olympus)가 카메라 렌즈를 호환한 이후 두 회사 모두가 시장 점유율을 상승시킨 사례를 들 수 있다.

이렇듯 기업전략 분야에서 협업과 경쟁우위와의 높은 상관관계를 보인다는 사실에도 불구하고(Kim 1999), 제조업체와 유통업체와의 관계적 교환에 대한 연구들은 협업과 같은 행동적인 요인들에 대한 연구보다는 전술한 바와 같이 신뢰, 결속, 거래지속 의도나 장기지향성 등 태도적인 요인들을 살펴보는 연구들이 훨씬 많이 이루어져 왔다. 아울러 협업과 관련한 해외연구들은 대부분 제조업체와 부품공급업체 간의 협업에 대해 다루고 있으며(Heide and John 1990; Joshi and Stump 1999; Kim 1999; Gulati and Sytch 2007), 제조업체와 유통업체간 연구는 거의 진행된 것이 없다. 특히 국내의 경우 제조업체와 유통업체와의 협업수준에 대한 실증 연구는 이호택(2015)의 연구를 제외하고는 거의 없어 보인다.

본 연구는 제조업체와 유통업체 사이에서 발생하는 협업(joint action)의 원인에 대해 경제적 동기 관점(economic motive)과 전략적 동기 관점(strategic motive)을 통해 설명하고자 한다. 이러한 두 가지 관점을 바탕으로 협업에 영향을 미치는 제조업체 요인과 유통업체 요인을 규명하고 상호 간의 거래특유자산이 미치는 영향에 대해 살펴보하고자 한다.

II. 이론적 고찰

1. 제조-유통업체 간 협업에 대한 두 가지 관점

제조업체와 유통업체 간 협업 또는 협력활동이 발생하는 원인에 대해 크게 두 가지 관점의 설명이 가능하다(Kim 1999). 우선 거래비용을 줄이고 효율성을 극대화하기 위한 경제적 동기를 중요하게 보는 경제적 동기 관점에서의 설명이 가능하고, 둘째는 경쟁사보다 소비자의 니즈를 더 잘 만족시키기 위한 전략적인 동기에서 경로구성원들과 협업관계를 강화한다는 전략적 동기 관점의 설명이 가능하다.

경제적 동기관점이란 제조업체와 유통업체 간 협업을 거래비용 최소화를 통해 효율성을 극대화 하려는 시도로 보는 관점을 말한다. 일반적으로 거래비용 관점에서는 기업 간 거래의 효율을 강조하고 거래비용의 규모가 기업 간 관계적 교환정도를 결정한다고 보는데(Day and Klein 1987), 거래비용에 영향을 미치는 요인으로 자산특유성, 불확실성 그리고 거래빈도 등을 들고 있다. 마케팅 분야에서 Heide and John(1990)은 거래비용이론을 적용하여 주문자 상표 부착 생산(Original Equipment Manufacturing: OEM) 제조업체와 납품업체 사이의 관계에서 내부적 불확실성을 줄이기 위한 노력과 거래특유자산의 안전장치가 협업수준을 높인다고 주장하였다.

그러나 산업재 공급업체들의 경우, 납품업체와의 협업을 거래비용을 줄여서 효율성을 극대화시키기 위한 행동이라고 간주하기 보다는, 경쟁사에 비해 납품업체의 니즈를 더 잘 충족시켜서 궁극적으로 경쟁업체들에 비해 경쟁우위를 달성하기 위한 행동으로 볼 수 있다(Anderson and Narus 1991). 경영전략 영역에서는 경쟁우위 전략이라는 관점에서 기업 간 협업을 연구해 왔으나(Varadarajan and Cunningham 1995), 마케팅 영역에서는 전술했던 바와 같이 거래비용관점이나(Heide and John 1990; Joshi and Stump

1999), 힘-의존관점에서의 협업(Gulati and Sytch 2007)과 관련된 연구들이 대부분이었으며 경쟁우위를 달성하기 위한 전략적 관점에서의 협업에 관한 실증연구는 거의 없었다. 전략적 동기 관점에서 환경불확실성은 상호의존적인 기업체들의 협력행동을 통해 극복될 수 있는데, 왜냐하면 상당 부분의 불확실성이란 거래 상대방이나 소비자의 행동불확실성에서 발생되기 때문이다(Astley and Fombrun 1983).

제조업체는 시장 내에서 높은 브랜드 자산을 보유한 유통업체와 협업을 강화함으로써 소비자 니즈를 더 정확하게 파악할 수 있으며, 시장에서의 경쟁업체 동향을 파악할 수 있다. 그리고 이러한 활동은 궁극적으로 제조업체에게 소비자 구매행동에서의 불확실성을 줄이고 경쟁업체의 반응을 예측할 수 있는 능력을 강화시켜서 시장 내에서 경쟁우위를 확보할 수 있게 한다(Day 1994; Fites 1996; Yi, Dubinsky and Lim 2013). 유통업체 입장에서도 거래 평판이 높은 제조업체와 협업을 통해 거래 파트너의 기회주의적 행동에서 발생할 수 있는 불확실성을 최소화시킬 수 있다(Kim 1999).

본 연구에서는 경제적 동기 관점과 전략적 동기 관점에서 거래 상대방의 브랜드 명성과 마케팅 역량 그리고 상대방에 대한 의존성이 상대방에 대한 거래특유투자에 영향을 미치고 이러한 특유투자가 협업에 영향을 미칠 것이라고 판단하였다.

2. 제조-유통업체 간 협업에 대한 연구

제조업체와 유통업체 사이의 협업이란 디자인, 원가통제, 품질개발 등과 같은 기업 내 활동에서 발생하는 쌍방향 협력과 조정을 의미한다(Gulati and Sytch 2007). 따라서 제조업체와 유통업체 사이의 협업(joint action)수준은 두 기업 간 업무경계가 서로 얽혀있는 정도에 따라 결정된다고 볼 수 있다(Guetzkow 1966; Laumann, Galaskiewicz, and

Marsden 1978; Heide and John 1990). 제품개발분야에서 협업의 예를 들어보면 과거 전통적인 경로관계에서는 제조업체와 유통업체의 역할이 엄격하게 나누어져 있어 제조업체는 제품개발을 담당하고 유통업체는 개발된 제품의 판매만을 전담했다. 이러한 이유로 업무경계가 서로 얽히거나 중복되는 업무가 없어 협업수준이 상당히 낮았었다. 하지만 최근에는 제품기획과 개발에 있어서 두 기업이 서로 협력적인 방법으로 업무를 처리하고 있고 심지어 유통업체 상표(private label)는 제조업체가 아닌 유통업체 주도하에 개발되는 등 제조업체와 유통업체 간 업무경계가 서로 얽혀 협업수준이 높아지고 있다.

일반적으로 기업 간 협업은 이해관계자들 사이에서 가치창출 수준을 높이고 수반되는 성과를 높이는 것으로 알려져 있는데, 특히 지속적인 교환관계에 있는 두 기업 사이에서 상호간의 의존성에 의해 영향을 받는 것으로 알려져 있다(Gulati and Sytch 2007). 또한 높은 수준의 협업은 거래 상대방의 행동적 유연성을 증가시키고 상호간의 갈등을 줄이는데 기여하고(Uzzi 1997), 동기부여나 결속의 수준을 높이는데 효과적인 전략이 될 수 있다(Helper 1988).

협업은 크게 운영적 협업과 전략적 협업으로 구분할 수 있는데(이병찬, 김필술, 홍관수 2006), 운영적 협업은 단기적인 주문, 배송, 품질, 재고, 생산일정 등과 같은 일반적 운영업무활동을 위해 거래관계에 있는 쌍방이 공동으로 노력하는 정도를 의미하며, 전략적 협업은 장기적인 수요예측, 제품개발, 기술개발, 제품설계, 훈련 및 교육 등과 같은 전략적 업무활동을 위해 쌍방이 공동 노력하는 정도를 일컫는다(김진완, 이석용, 박지영, 홍태호 2009).

기업 간 협업은 협업의 당사자 간에 많은 이익을 제공하기도 하지만 동시에 잠재적인 위험성을 내포하기도 한다(Pilling and Zhang 1992). 우선 기업 간 협업이 가져올 수 있는 대표적인 이익으로는 제품개발기간의 단축과 구매비용절감(Dyer 1996)을 들 수

있으며, 품질개선(Burt 1989), 지속적 원가절감(Han, Wilson and Dant 1993; Kalwani and Narayandas 1995)이 있다. 이처럼 기업 간 협업이 가져올 수 있는 이익에 대해서는 비교적 명확하게 알려져 있으나, 기업 간 협업은 쌍방의 시간투자, 비용지출, 인력투입 등의 집행비용을 필요로 한다(Bradley 1995; Frazier, Spekman, and O’Neal 1988). 아울러 특정 기업과 협업하는 기간 동안 다른 거래 파트너와 거래할 수 있는 기회비용이 소모되기 때문에(Wernerfelt and Balakrishnan 1986; Sheth and Parvatiyar 1995), 협업이 가져오는 이익과 잠재적 위험성을 잘 따져볼 필요가 있다. 그리고 이러한 측면에서 협업에 영향을 미치는 요인들에 대해 규명하는 연구는 매우 중요하다고 볼 수 있겠다.

III. 연구모델 및 가설 설정

1. 연구 모델

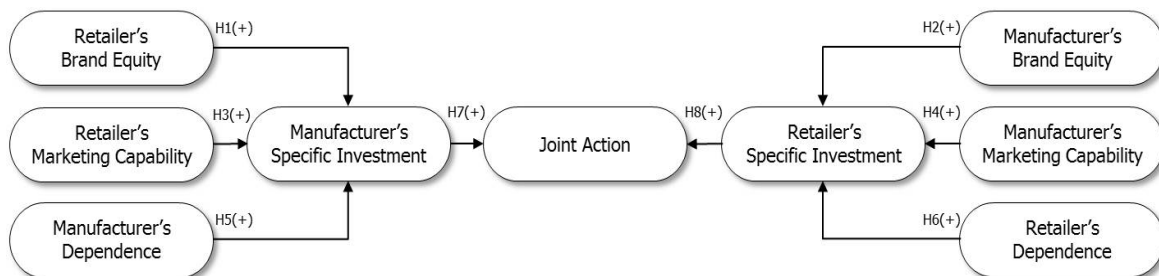
연구 모형을 제시하면 <그림1>과 같다. 제조업체와 유통업체의 관계에서 제조업체의 거래특유투자에 영향을 미치는 요인으로 유통업체의 브랜드자산(가설1), 유통업체의 마케팅 역량(가설3), 제조업체의 유통업체에 대한 의존성(가설5)을 선정하였으며, 제조업체의 거래특유투자가 증가하면 유통업체와

의 협업수준역시 증가할 것이라는 가설(가설7)을 설정하였다. 유통업체의 거래특유투자에 영향을 미치는 요인으로는 제조업체의 브랜드자산(가설2), 제조업체의 마케팅 역량(가설4), 유통업체의 제조업체에 대한 의존성(가설6)을 선정하였으며, 유통업체의 거래특유투자가 증가하면 제조업체와의 협업수준역시 증가할 것이라는 가설(가설8)을 세웠다.

2. 가설 설정

2.1 브랜드 자산이 거래 상대방의 거래특유투자에 미치는 영향

브랜드 자산은 주로 소비자관점에서 연구되어 왔으며, 소비자의 의사결정에 영향을 미친다고 알려져 있다(Swait, Erdem, Louviere, and Dubelaar 1993). Rao and Ruekert(1994)는 두 기업이 제휴를 통해 새로운 신제품을 시장에 출시했을 때 제휴를 이루는 파트너 브랜드의 품질이 제휴를 평가하는데 중요한 요소가 된다고 주장하였다. 이를 기업 간 거래에 적용해 보면, 유통업체가 어떤 브랜드 자산을 가지고 있는 제조업체와 거래하느냐 하는 것이 해당 유통업체 취급 제품의 품질을 결정한다고 볼 수 있고, 반대로 제조업체가 어떤 브랜드 자산을 가지고 있는 유통업체와 거래하느냐 하는 것은 해당 제조업체 제품의 품질을 평가하는데 중요한 요소가 될 수 있다.



<그림1> 연구 모델

마케팅 경로에서 브랜드 자산에 대한 연구들은 주로 브랜드 명성의 관점에서 브랜드 자산을 평가하였는데, Anderson and Weitz(1992)의 연구에서는 특정 경로구성원에 대한 희생 또는 거래 제조업체에 대한 호의적 행동은 경로구성원 사이에서 해당 유통업체의 거래평판과 같은 일종의 브랜드 자산에 영향을 미칠 수 있다고 주장했다. 또한 Ganesan (1994)은 긍정적인 브랜드 평판을 보유하고 있는 업체는 소비자에게 신뢰를 줄 수 있고 반대로 거래관계에서 단기적 이익추구로 계약해지가 빈번한 업체라면 부정적인 브랜드 평판을 갖게 한다고 주장했다.

이와 같은 관점에서 살펴볼 때 제조업체나 유통업체는 각각 긍정적인 브랜드 자산을 구축하고 있는 거래 파트너와 거래관계를 유지하기를 희망할 것이다. 또한 긍정적인 브랜드 자산을 구축하고 있는 기업체와의 협업수준을 높이기 위해서라면 거래특유투자를 높일 가능성이 클 것이라고 판단된다.

[가설1] 유통업체의 브랜드 자산이 높으면 제조업체의 해당 유통업체에 대한 거래특유투자는 늘어날 것이다.

[가설2] 제조업체의 브랜드 자산이 높으면 유통업체의 해당 제조업체에 대한 거래특유투자는 늘어날 것이다.

2.2 마케팅 역량이 거래 상대방의 거래특유투자에 미치는 영향

기업이 지니고 있는 마케팅 역량이란, 해당 기업이 보유한 집단지식, 기술자원 등을 시장과 소비자의 니즈에 맞추어 적용하는 통합적인 과정으로(이호택, 장명균, 임채운 2012), 제품이나 서비스 등에 추가적 가치를 불어넣어 마케팅믹스 전략을 통해 시장수요를 충족시키는 것을 말한다(Day 1994).

경제적 동기 관점에서 자사가 지니고 있는 마케팅

역량은 지속적인 성장과 경쟁우위에 바탕이 되며 (Krasnikov and Jayachandran 2008), 전략적 동기 관점에서 높은 마케팅 역량을 보유하고 있는 파트너와 거래하는 것은 자사의 부족한 점을 보완하는 역할을 할 수 있다(임채운, 이호택 2012).

유통업체 입장에서 높은 수준의 마케팅 역량을 보유한 제조업체와 거래하는 것은 해당 제품의 판매가 성능을 높일 수 있기 때문에 선호될 수 있으며, 제조업체 입장에서 높은 수준의 마케팅 역량을 보유한 유통업체와 거래를 통해 판매와 관련한 자사의 비용을 절감하고 더 많은 수익을 확보할 수 있다(Kumar and Steenkamp 2007). 따라서 제조업체든 유통업체든 마케팅 역량이 높은 거래 파트너와 거래하기를 희망할 것이며, 장기적이고 지속적인 거래를 위한 안전장치로 거래특유투자를 할 가능성이 높다는 것 (Heide and John 1990)을 추측할 수 있다.

[가설3] 유통업체의 마케팅 역량이 높으면 제조업체의 해당 유통업체에 대한 거래특유투자는 늘어날 것이다.

[가설4] 제조업체의 마케팅 역량이 높으면 유통업체의 해당 제조업체에 대한 거래특유투자는 늘어날 것이다.

2.3 의존성이 거래특유투자에 미치는 영향

마케팅 경로상 의존성이란 ‘A가 가치있는 자원들을 B에게 제공할 때, B가 이를 인지하는 정도’로 정의될 수 있는데(Emerson 1962), 관계효용과 관계종결비용에서 발생된다(Morgan and Hunt 1994). 따라서 이러한 관점에서 의존성이란 자사에서 제공하는 자원들이 거래 상대방에게 미치는 효용에 의해 결정된다고 볼 수 있다. Anderson and Narus(1990)의 연구에 따르면 기업들은 거래특유자산에 투자함으로써 상대방에 대한 의존성을 표시하고, 관계를 유지

하려는 경향을 나타낸다고 주장하여 상대방에 대한 의존성이 거래특유투자에 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 하지만, 의존성과 거래특유투자의 인과관계에 대해서는 거래특유투자가 의존성에 선행요인으로 작용한다는 보는 연구들도 있는데, Heide and John(1990)의 연구에서는 거래특유투자가 높아지면 거래선에 대한 대체가능성이 낮아져서 의존성이 높아진다고 주장하고 있다.

본 연구에서는 의존성과 거래특유투자의 관계를 규명하기 위한 연구의 세팅으로 제조업체와 유통업체 사이의 관계를 들고 있다. 우리나라의 경우 제조업체와 유통업체는 비대칭적 의존구조를 띠고 있으므로 두 변수 간 인과관계를 판단하는데 있어 거래특유투자가 없더라도 의존성이 존재할 것으로 판단할 수 있기 때문에 의존성을 거래특유투자에 선행하는 변수로 보고 다음과 같은 가설을 세웠다.

[가설5] 제조업체의 유통업체에 대한 의존성이 높으면, 해당 유통업체에 대한 제조업체의 거래특유투자는 늘어날 것이다.

[가설6] 유통업체의 제조업체에 대한 의존성이 높으면, 해당 제조업체에 대한 유통업체의 거래특유투자는 늘어날 것이다.

2.4 거래특유투자가 협업에 미치는 영향

거래특유투자는 현재의 거래관계가 단절되었을 때 가치가 없어지거나 현저하게 떨어지는 자산에 대한 투자를 일컫는데(Heide and John 1990), 제조업체와 유통업체의 관계에 있어서 유통업체의 정보통신 환경에 맞춘 시스템에 대한 제조업체의 투자, 유통업체 상표 또는 제조-유통업체 공동상표에 대한 투자, 공동물류에 대한 투자 등이 대표적인 거래특유투자로 분류될 수 있다.

기업 간 거래관계에 있어 특유자산에 대한 투자는

거래비용을 최소화하고 효율성을 추구하는 경제적 동기 관점에서의 설명과 경쟁사들보다 거래 파트너와 더 좋은 관계를 유지해서 경쟁우위를 달성하려는 전략적 동기 관점에서의 설명 등 두 관점에서의 설명이 가능하다.

경제적 동기 관점에서, 기업이 특정 거래 파트너와의 관계에서 거래특유자산에 투자를 하는 경우 거래 파트너의 기회주의적 행동으로부터 안전장치(safeguarding mechanism)를 만들 필요가 증가하게 된다(Desai and Srinivasan 1995). 이러한 상황에서 Heide and John(1990)은 상대방의 기회주의적 행동을 감시하고 억제할 수 있는 방법 중 하나가 협업수준을 늘리는 것이라고 주장했다.

일반적으로 거래업체에 대한 거래특유투자는 거래 상대방에 대한 결속이나 몰입을 표시하는 행동으로 간주할 수 있다(Williamson 1990). 전략적 동기관점에서 볼 때 거래특유투자는 타 경쟁사들이 해당업체와 확보하지 못한 성공적인 결속관계를 구축하는 촉매 역할을 하게 할 뿐만 아니라 궁극적으로 거래관계에서 경쟁우위를 달성하게 할 수 있다. Katz(1989)에 따르면 특유자산에 대한 투자는 상호간의 관계를 고착화(lock-in)시키고, 고착화된 거래 상대방과 협업 시 더욱 더 많은 이익을 창출하게 만든다고 한다. 따라서 기업 간 거래특유투자가 협업에 미치는 영향에 대해 다음과 같은 가설을 세울 수 있었다.

[가설7] 제조업체의 유통업체에 대한 거래특유투자가 높아지면, 해당 유통업체에 대한 협업수준은 증가할 것이다.

[가설8] 유통업체의 제조업체에 대한 거래특유투자가 높아지면, 해당 제조업체에 대한 협업수준은 증가할 것이다.

Ⅲ. 실증분석 및 결과

1. 변수의 측정

본 연구에서 사용된 모든 변수들은 기존 마케팅이나 경로관리 연구에서 사용된 측정문항을 바탕으로 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 사용되었다.

우선 브랜드 자산은 ‘해당 브랜드가 지니고 있는 긍정적인 연상으로 제품의 매력도를 증가시켜 궁극적으로 소비자의 충성도나 가격민감도를 낮춰주는 것’으로 정의하고(Ghosh and John 1999), 제조업체의 브랜드 자산은 (1) 제품에 대한 소비자의 인식, (2) 유통업체 바이어들의 자사제품 우대, (3) 제품에 대한 소비자 불만 등으로 측정하였다(Kim, McFarland, Kwon, Son and Griffith 2011).

유통업체 브랜드 자산은 서용구와 임승희(2006)의 연구를 바탕으로 (1) 제품과 서비스에 대한 소비자 인식, (2) 백화점 브랜드 자체의 인지도, (3) 취급상품의 품질, (4) 판매사원 및 배송에 대한 소비자 인식 등으로 측정하였다.

마케팅 역량은 ‘독립적으로 마케팅계획을 수립하고 실행할 수 있는 능력’으로 정의하고(Vorhies and Morgan 2005), 제조업체 및 유통업체의 마케팅 역량은 기존 국내연구에서 사용된 문항인 (1) 마케팅/영업사원 교육프로그램, (2) 마케팅 성과측정, (3) 가격정책, (4) 모니터링 수준으로 측정하였다(이호택, 장명균, 임채운 2012).

제조업체 및 유통업체의 의존성은 Ganesan (1994)의 연구를 바탕으로, (1) 대체 거래선을 찾기 어려운 정도, (2) 유사대안이 없는 정도, (3) 거래단절 시 상대적 손해정도 등으로 측정하였다.

거래특유투자는 Collins and Burt(2006)의 연구에서 사용한 문항 중 (1) 거래 상대방의 요구를 수용하기 위한 노력, (2) 요구조건을 충족시키기 위한 투자, (3) 해당 업체와 거래단절 시 투자한 것들이 쓸모없게 되는 정도 등으로 측정하였다.

마지막으로 협업은 ‘업무를 단독이 아닌 협력해서 수행하는 정도’로 Heide and John(1990)의 연구에서 사용한 척도를 제조업체와 유통업체의 관계에서 발생할 수 있는 협업의 종류에 맞게 수정하여 (1) 장기 계획 수립을 위해 정기적인 미팅을 갖는 정도, (2) 판매나 수요예측과 관련한 자료를 공유하는 정도, (3) 공동제품 개발 및 설계를 위해 정기적인 미팅을 갖는 정도 등으로 측정하였다(홍관수, 정기웅 2004).

2. 표본 및 자료수집

본 연구에서는 소비재를 제조하는 중소기업을 대상으로 조사를 시행하였으며, 대한상공회의소에 등록된 기업 중 백화점, 할인점, 아울렛, 편의점, 온라인 쇼핑몰, 홈쇼핑 등에 실제로 납품하는 제조업체를 대상으로 설문을 진행하였다. 모든 변수는 기존 연구에서 사용된 측정문항을 본 연구에 맞게 수정하여 측정하였다.

총 200개의 기업으로부터 설문을 회수하였으며, 이 중 결측값이 많거나 편향된 응답이 있는 6개 설문을 제외한 194개 기업을 대상으로 최종 분석에 사용하였다(<표 1>).

3. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 측정도구의 신뢰성과 타당성을 분석하기 위해 Cronbach's alpha test와 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 시행하였다. 신뢰성 분석은 항목 간 평균적인 관계에 근거하여 내적 일관성을 고려한 Cronbach's alpha 계수에 의한 측정방법을 사용하였는데, 모든 변수에서 0.7이상의 수치를 나타내었으며, 따라서 본 연구모형에서 사용된 변수들의 측정문항들은 신뢰성을 갖는다고 판단할 수 있었다(Churchill 1979).

<표 1> 응답기업 특성 및 응답자 특성

구분		빈도	%	구분		빈도	%
매출 규모	1~20억	69	35.6	성별	남자	141	72.7
	21~40억	22	11.3		여자	53	27.3
	41~60억	16	8.2	연령	20대	26	13.4
	61~80억	4	2.1		30대	88	45.4
	81~100억	18	9.3		40대	56	28.9
	101억 이상	65	33.5		50대	24	12.4
주거래 유통업체 거래 기간	1~5년	91	46.5	업무	경영관리	68	35.1
	6~10년	76	39.2		연구개발	21	10.8
	11~15년	16	8.2		마케팅	53	27.3
	16~20년	8	4.1		생산직	18	9.3
	21년 이상	3	1.5		판매직	22	11.3
제조 업종	식료품	44	22.7		기타	12	6.2
	신선식품	12	6.2	직급	사원/주임	49	25.3
	생활용품	42	21.6		대리	38	19.6
	의류	11	5.7		과장	43	22.2
	패션잡화	21	10.8		차장	18	9.3
	가전제품	26	13.4		부장	30	15.5
	문화/스포츠용품	11	5.7		임원/CEO	16	8.2
	기타	27	13.9				

아울러 집중타당성과 판별타당성을 분석하기 위해 구조방정식 분석에 사용되는 AMOS 18.0 프로그램을 이용하여 확인적 요인분석을 시행하였다. 확인적 요인분석 결과는 <표 2>의 내용과 같다.

먼저 $\chi^2=459.03$, $df=341$ 로 $\chi^2/df=1.35$ 인 것으로 나타났으며, 다른 적합도 지수인 $RMSEA=0.04$, $CFI=0.97$, $IFI=0.97$, $TLI=0.96$ 도 전반적으로 적합도가 양호하다는 것을 알 수 있다(Kline 1998). 또한 평균분산추출값(AVE)이 모든 변수에서 0.50 이상 되고, 표준화 요인부하량과 오차분산의 값으로 계산되는 합성신뢰도(CR)값은 0.70 이상으로 나타나고 있어 집중타당성이 확보되고 있음을 알 수 있다(Fornell and Larcker 1981). 집중타당성이 입증된 척도들에 대해 법칙타당성(nomological validity)과 판별타당성을 평가하고자 전체 변수들 간의 상관관계

분석을 실시하였다. 상관관계분석 결과는 <표 3>에 제시하였다. 일반적으로 법칙타당성을 평가하기 위해서는 연구에서 설정한 가설의 방향과 상관계수의 방향이 일치하는지를 확인하는데 상관관계분석 결과 방향이 일치하는 것으로 나타나 잠재요인 간의 법칙타당성이 있는 것으로 볼 수 있다.

마지막으로 판별타당성을 검증하기 위해서 Fornell and Larcker(1981)가 제시한 평균분산추출값을 사용하였는데, 판별타당성이 확보되기 위해서는 AVE가 해당 횡축과 종축의 상관계수 제곱의 값보다 커야 타당성이 확보된다고 볼 수 있다. 본 연구에서는 모든 잠재변수의 AVE 제곱근이 상관계수보다 큰 것으로 나타나 이론변수 간 판별타당성이 확보되었다고 볼 수 있었다.

<표 2> 확인적 요인분석 결과

item		variable	st. estimate	S.E.	C.R.	p-value	AVE	CR	Cronbach's alpha
JA_01	←	joint action	0.73	-	-	-	0.64	0.84	0.84
JA_02	←		0.80	0.11	10.87	0.00			
JA_03	←		0.87	0.12	11.76	0.00			
MB_01	←	manufacturer brand equity	0.70	-	-	-	0.55	0.81	0.77
MB_02	←		0.83	0.13	9.50	0.00			
MB_03	←		0.68	0.11	8.30	0.00			
MC_02	←	manufacturer marketing capability	0.66	-	-	-	0.62	0.83	0.82
MC_03	←		0.86	0.15	9.70	0.00			
MC_04	←		0.83	0.13	9.51	0.00			
MD_01	←	manufacturer dependence	0.75	-	-	-	0.63	0.83	0.83
MD_02	←		0.82	0.10	11.22	0.00			
MD_03	←		0.80	0.10	10.88	0.00			
MTSA_01	←	manufacturer TSA	0.79	-	-	-	0.60	0.82	0.83
MTSA_02	←		0.76	0.09	10.40	0.00			
MTSA_03	←		0.77	0.10	10.54	0.00			
RB_01	←	retailer brand equity	0.77	-	-	-	0.60	0.84	0.83
RB_02	←		0.79	0.10	10.83	0.00			
RB_03	←		0.75	0.09	10.22	0.00			
RB_04	←		0.76	0.10	10.47	0.00			
RC_01	←	retailer marketing capability	0.82	-	-	-	0.67	0.89	0.89
RC_02	←		0.81	0.08	12.69	0.00			
RC_03	←		0.82	0.076	13.07	0.00			
RC_04	←		0.83	0.08	13.29	0.00			
RD_01	←	retailer dependence	0.81	-	-	-	0.65	0.88	0.85
RD_02	←		0.78	0.08	11.69	0.00			
RD_03	←		0.82	0.08	12.34	0.00			
RTSA_01	←	retailer TSA	0.85	-	-	-	0.73	0.88	0.89
RTSA_02	←		0.84	0.07	14.63	0.00			
RTSA_03	←		0.88	0.07	15.73	0.00			

Model Fit: $\chi^2=459.03$, $df=341$, $\chi^2/df=1.35$, RMSEA=0.04, CFI=0.97, IFI=0.97, TLI=0.96

4. 가설 검증

본 연구에서는 가설을 검증하기 위한 통계적 기법으로 구조방정식 분석을 사용하였다. 구조방정식 분석결과, $\chi^2=651.96$, $df=362$, $\chi^2/df=1.80$, RMSEA=0.06, CFI=0.91, IFI=0.93, TLI=0.90을 갖는 모형이

도출되었다. 모형의 적합지수는 전반적으로는 적절한 수준이라고 판단된다(Bagozzi and Yi 1988).

<표 4>에서 보는 바와 같이 가설1을 제외한 모든 가설이 채택되었다. 가설1은 유통업체의 브랜드 자산이 높을수록 제조업체의 거래특유투자가 높아진다는 가설이었는데 해당 가설은 지지되지 않았다.

<표 3> 상관관계

Construct		M	st.d	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Manu- facturer	1. Brand Equity	3.37	0.67	1								
	2. Marketing Capabilities	3.53	0.63	.54**	1							
	3. Dependence	3.58	0.74	.23**	.20**	1						
	4. Specific Investment	3.53	0.68	.43**	.37**	.51**	1					
Retailer	5. Brand Equity	3.64	0.59	.50**	.56**	.35**	.38**	1				
	6. Marketing Capabilities	3.56	0.66	.47**	.50**	.47**	.69**	.55**	1			
	7. Dependence	3.51	0.70	.39**	.38**	.69**	.45**	.39**	.47**	1		
	8. Specific Investment	3.24	0.75	.57**	.48**	.21**	.32**	.50**	.47**	.47**	1	
9. Joint Action		3.36	0.65	.61**	.56**	.22**	.45**	.48**	.50**	.38**	.72**	1

** p<0.01

<표 4> 가설 검정 결과

Hypothesis		st. estimate	S.E.	C.R.	Results
H1(+)	Retailer's Brand Equity → Manufacturer's Specific Investment	-0.11	0.09	-1.30	Not Supported
H2(+)	Manufacturer's Brand Equity → Retailer's Specific Investment	0.53**	0.13	4.84	Supported
H3(+)	Retailer's Marketing Capabilities → Manufacturer's Specific Investment	0.76**	0.10	7.35	Supported
H4(+)	Manufacturer's Marketing Capabilities → Retailer's Specific Investment	0.17*	0.14	1.71	Supported
H5(+)	Manufacturer's Dependence → Manufacturer's Specific Investment	0.23**	0.07	3.21	Supported
H6(+)	Retailer's Dependence → Retailer's Specific Investment	0.19**	0.07	2.64	Supported
H7(+)	Manufacturer's Specific Investment → Joint Action	0.23**	0.05	3.83	Supported
H8(+)	Retailer's Specific Investment → Joint Action	0.82**	0.06	9.15	Supported

Model Fit: $\chi^2=651.96$, $df=362$, $\chi^2/df=1.80$, $RMSEA=0.06$, $CFI=0.91$, $IFI=0.93$, $TLI=0.90$

**p<0.05, *p<0.1

해당 가설이 지지되지 않은 이유를 추론해볼 때, 첫째, 국내 유통환경에서 대부분의 제조업체는 유통업체에 비해 힘의 열위에 있기 때문에 유통업체를 선택하는 문제에 있어 자유도가 크지 못하며 단순히 매출에 도움이 된다면 거래를 하는 구조가 형성되어 있기 때문이라고 판단된다. 두 번째로 대다수의 유통업체들이 대형화, 다점포화 되어 있기 때문에 브랜드 자산의 차이가 크지 않기 때문인 것으로 추측

할 수도 있다. 따라서 힘과 의존성의 관점에서 유통업체와 비교적 비슷한 수준에 있는 제조업체들을 대상으로 추가적인 연구가 필요하며, 유통업체 브랜드 자산의 차이가 있는 집단의 비교연구가 필요하다.

5. 대안모형 검증

우선, 추가검증으로 각각의 독립변수들의 종속변

<표 5> 독립변수들의 종속변수에 대한 직접효과

Path			st. estimate	S.E.	C.R.
retailer's brand equity	→	Joint Action	0.02	0.07	0.23
retailer's marketing capabilities			-0.17	0.11	-1.24
manufacturer's dependence			0.04	0.11	0.26
retailer's dependence			-0.19	0.11	-1.31
manufacturer's brand equity			0.16	0.10	1.52
manufacturer's marketing capabilities			0.22**	0.10	2.29

Model Fit: $\chi^2=634.61$, $df=356$, $\chi^2/df=1.78$, RMSEA=0.06, CFI=0.92, IFI=0.92, TLI=0.90

**p<0.05

수에 대한 직접효과를 분석하였다. 본 연구에는 제시한 대안모형은 내포모형(nested model)이기 때문에 연구모형과 대안모형을 비교하기 위해 차이 검증을 활용하였다(Netemeyer, Boles, McKee, and McMurrian 1997). 측정결과 $\Delta \chi^2(6)=17.35$ 로 본 연구의 모형에 비해 비교모형의 모형적합도가 더 높은 것으로 측정되었다. 또한 유통업체의 거래특유투자($\beta=0.67$, $p<0.01$)와 제조업체의 거래특유투자($\beta=0.33$, $p<0.01$)는 협업에 영향을 미치는 것으로 나타났다, <표 5>에서 보는 바와 같이 본 연구에서 사용된 독립변수들 중에서는 제조업체의 마케팅 역량($\beta=0.22$, $p<0.05$)을 제외한 나머지 변수들의 직접효과는 없는 것으로 나타났다.

V. 결론 및 논의

1. 연구의 요약

본 연구는 제조업체와 유통업체의 협업을 유발하기 위한 요인으로 상호 간 거래특유투자의 중요성에 대해 설명하고 있다. 우선 연구결과를 요약하자면 다음과 같다. 유통업체의 마케팅 역량(가설3)과 제조업체의 유통업체에 대한 의존성(가설5)은 제조업체의 해당 유통업체에 대한 거래특유투자를 촉진할 수 있는 요소이며, 유통업체에 대한 제조업체의 거

래특유투자는 협업수준을 높이는 것으로 나타났다(가설7). 반대로 제조업체의 브랜드 자산(가설2), 제조업체의 마케팅 역량(가설4), 그리고 유통업체의 해당 제조업체에 대한 의존성(가설6)은 유통업체의 해당 제조업체에 대한 거래특유투자를 촉진할 수 있는 요소이며, 제조업체에 대한 유통업체의 거래특유투자의 증가는 협업수준을 높이는 것으로 나타났다(가설8).

2. 이론적 시사점, 실무적 시사점

본 연구가 지니는 학술적 시사점은 다음과 같다. 우선, 지금까지 기업 간 협업과 관련한 연구들의 대부분은 부품공급업체와 제조업체 사이에서의 협업에 대해 다루는 연구가 대부분이었으며 상대적으로 제조업체와 유통업체와의 협업에 대해 다루는 연구들은 적었다. 본 연구는 제조업체와 유통업체간 협업의 결정요인에 대해 실증분석 한 초기단계의 연구로 본 연구를 통해 앞으로 다양한 파생연구들이 이루어질 수 있을 것이라 기대된다. 두 번째로 제조업체와 유통업체의 협업의 원인에 대해 경제적 동기관점과 전략적 동기관점이라는 두 가지 상이한 견해를 하나의 연구모형에 담아 실증분석 하였다는 점이 본 연구가 지니는 학술적 시사점으로 볼 수 있다. 마지막으로 본 연구에서 다룬 두 가지 관점은 거래비용 이론이나 자원기반이론을 근거로 하고 있는데, 해당

이론의 적용범위를 확장했다는 점 역시 본 연구가 지니는 학술적인 의미로 볼 수 있을 것이다.

본 연구가 지니는 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째로, 제조업체와 유통업체 사이의 협업을 높이기 위해서는 상호 간의 거래특유투자가 필요하고 특히 힘의 우위에 있는 유통업체의 거래특유투자가 요구된다는 점이다. 최근 국내 대형마트들은 납품업체에 대한 거래특유투자를 강화하고 있는데 롯데마트는 납품업체들과 함께 제조-유통업체 브랜드(Manufacturing Private Brand: MPB)를 개발하여 협력체계를 강화하고 있고, 신세계 이마트의 경우 해외진출이 어려운 중소기업들을 대상으로 해외납품에 대한 모든 절차를 이마트가 책임지고 대행하는 서비스를 제공하고 있으며, 동반성장 아카데미 프로그램을 통해 100여 개가 넘는 인터넷 강좌를 협력사 임직원의 자기개발에 활용할 수 있게 하는 등 협력업체들과 협업수준을 높이고 있다. 아울러 GS리테일의 경우 2천억 원에 달하는 상생펀드를 조성하여 파트너 사의 투자비 부담을 줄이는데 앞장서는 등 납품업체에 대한 거래특유투자를 강화하고 있다.

두 번째로 경제적 동기관점과 전략적 동기관점에서 제조업체의 자발적인 협업수준을 높이기 위해서는 유통업체의 거래특유투자가 제조업체의 브랜드 자산이나 마케팅 역량을 높이는데 사용될 필요가 있다는 점이다. 이를테면 유통업체의 거래특유투자가 우량 중소기업 브랜드 발굴, MPB 사업 강화, 마케팅 역량이 부족한 중소협력업체들을 대상으로 한 마케팅 교육 및 노하우 전수 등과 같은 활동에 이용된다면 제조업체의 해당 유통업체에 대한 협업수준은 늘어날 것이라 생각된다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

이러한 학술적, 실무적 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가진다.

첫째, 본 연구에서는 제조업체와 유통업체 간 협업을 경제적 동기관점과 전략적 동기관점으로 설명하였다. 이러한 두 가지 관점에는 거래비용이론과 자원기반이론과 같은 이론적 근거가 있다고 하겠다. 그러나 언급한 두 가지 관점 이외에도 지식전이(Kogut 1988), 자원보완(Nielsen 1987), 또는 사회적 규범(Bradach and Eccles 1989) 이론과 같은 관계적 교환의 원인을 설명하는 이론들을 근거로 한 새로운 관점이 존재할 수 있다. 아울러 본 연구에서 사용된 변수 이외에도 경제적 동기 및 전략적 동기관점에서 협업의 선행요인으로 간주될 수 있는 다양한 변수들이 존재한다. 따라서 향후에는 조금 더 다양한 이론을 수렴하고 더 다양한 변수들을 반영한 연구가 필요할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 제조업체의 거래특유투자와 유통업체의 거래특유투자라는 두 가지 차원에서의 거래특유투자가 각각 협업에 미치는 영향을 살펴본 것이다. 그러나 협업에 있어 가장 중요한 것은 쌍방의 거래특유투자의 균형이라고 볼 수 있는데, 이러한 내용에 대해서 본 연구에서는 다루지 않았다. 따라서 향후 연구에서는 쌍방 거래특유투자의 대칭성과 비대칭성 정도가 협업이나 장기지향성, 상호의존성 간에 미치는 영향에 대해 살펴볼 필요가 있을 것이라 판단된다.

셋째, 본 연구에서는 유통업체의 거래특유투자, 브랜드자산, 마케팅역량, 제조업체에 대한 의존성 등을 측정함에 있어 유통업체가 아닌 거래관계에 있는 제조업체의 응답을 사용하였다. 따라서 설문결과 의 신뢰성에 대한 문제가 있을 수 있으며 연구결과의 일반화에도 어느 정도 한계가 있을 것으로 보인다. 추후 연구에서는 쌍방관계(dyadic relationship)에 있는 제조업체와 유통업체 모두의 응답을 사용하여 연구결과의 타당성을 높일 필요가 있다.

넷째, 협업은 운영적 협업과 전략적 협업으로 구분되는데 본 연구에서는 운영적 협업을 배제하고 전략

적 협업에 영향을 미치는 요인들에 대해 살펴보았다. 따라서 연구의 일반화 가능성을 높이기 위해서 향후 연구에서는 운영적 협업의 개념을 추가할 필요가 있다.

마지막으로 본 연구에서는 전략적 협업을 제조업체와 유통업체 사이의 마케팅 전략 영역에서의 협업의 수준으로 측정하였다. 그러나 최근 연구들을 보면 협업을 협업의 폭과 협업의 깊이로 나누어 차별적인 효과가 있음을 밝히고 있다(Matopoulos, Vlachopoulou and Manthou 2007). 따라서 추후 연구에서는 협업의 개념을 조금 더 구체적으로 측정할 필요가 있겠다.

논문접수일: 2015년 12월 23일

1차수정본 접수일: 2016년 1월 20일

게재확정일: 2016년 1월 25일

참고문헌

- Anderson, Erin and Barton Weitz (1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, 8 (4), 310-23.
- _____ and _____ (1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 29 (1), 18-34.
- Anderson, James C. and James A. Narus (1991), "Partnering as a Focused Market Strategy," *California Management Review*, 33 (3), 95-113.
- Arndt, Johan (1983), "The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing," *Journal of Marketing*, 47 (4), 44-54.
- Astley, W. Graham and Charles J. Fombrun (1983), "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments," *Academy of Management Review*, 8 (4), 576-87.
- Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- Bradach, Jeffrey L. and Robert G. Eccles (1989), "Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms," *Annual Review of Sociology*, 15(1), 97-118.
- Bradley, Peter (1995), "Just in Time Works, But," *Purchasing*, 119 (3), 34-38.
- Burt, David N. (1989), "Managing Suppliers Up to Speed," *Harvard Business Review*, 67 (4), 127-35.
- Churchill, Jr, Gilbert A. (1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs," *Journal of Marketing Research*, 16 (1), 64-73.
- 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.
- Day, George S. and Saul Klein (1987), "Cooperative Behavior in Vertical Markets: The Influence

- of Transaction Costs and Competitive Strategies,” in *Review of Marketing*, Michael J. Houston, eds. Chicago: American Marketing Association, 39-66.
- Day, George S. (1994), “The Capabilities of Market-Driven Organizations,” *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Desai, Preyas S. and Kannan Srinivasan (1995), “Demand Signalling Under Unobservable Effort in Franchising: Linear and Nonlinear Price Contracts,” *Management Science*, 41 (10), 1608-1623.
- Dwyer, F. Robert, 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), 271-91.
- Emerson, Richard M. (1962), “Power-Dependence Relations,” *American Sociological Review*, 27 (1), 31-41.
- Fites, Donald V. (1996), “Make Your Dealers Your Partners,” *Harvard Business Review*, 74 (2), 84-95.
- Fornell, Claes and David F. Larcker (1981), “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error,” *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Frazier, Gary L., Robert E. Spekman, and Charles R. O’neal (1988), “Just-in-Time Exchange Relationships in Industrial Markets,” *Journal of Marketing*, 52 (4), 52-67.
- Ganesan, Shankar (1994), “Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, 58 (2), 1-19.
- Ghosh, Mrinal and George John (1999), “Governance Value Analysis and Marketing Strategy,” *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 131-45.
- Guetzkow, Harold (1966), “Relations among Organizations,” in Raymond V. Bowers, ed. *Studies on Behavior in Organizations*, 13-44.
- Gulati, Ranjay and Maxim Sytch (2007), “Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer’s Performance in Procurement Relationships,” *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), 32-69.
- Han, Sang-Lin, David T. Wilson, and Shirish P. Dant (1993), “Buyer-Supplier Relationships Today,” *Industrial Marketing Management*, 22 (4), 331-38.
- Heide, Jan B. and George John (1990), “Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships,” *Journal of Marketing Research*, 27 (1), 24-36.
- Helper, Susan (1988), *Changing Supplier Relationships in the U.S. Auto Industry: A Framework for Analysis and Proposal for Survey Research*. Boston University, Dept. of Operations Management, International

- Motor Vehicle Program.
- Hong, Kwan Soo and Ki Woong Cheong (2004), "The Impact of Environmental Clockspeed, Information Sharing, and Collaboration on Supply Chain Performance," *Asia Pacific Journal of Small Business*, 26 (2), 77-100.
- Joshi, Ashwin W. and Rodney L. Stump (1999), "The Contingent Effect of Specific Asset Investments on Joint Action in Manufacturer-Supplier Relationships: An Empirical Test of the Moderating Role of Reciprocal Asset Investments," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (3), 291-305.
- Kalwani, Manohar U. and Narakesari Narayandas (1995), "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?" *Journal of Marketing*, 59 (1), 1-16.
- Katz, Michael L. (1989), "Vertical Contractual Relations," in *Handbook of Industrial Organization*, Schmalensee, Richard L. and Robert D. Willig, eds. New York: North Holland, 1, 655-721.
- Kim, Jin Wan, Seok Yong Lee, Ji Young Park and Tae Ho Hong (2009), "A Study on the Role of Collaboration as Safeguard for Supplier's Relationship-Specific Intangible Asset," *Knowledge Management Research*, 10 (3), 35-49.
- Kim, Keysuk (1999), "On Determinants of Joint Action in Industrial Distributor – Supplier Relationships: Beyond Economic Efficiency," *International Journal of Research in Marketing*, 16 (3), 217-36.
- Kim, Stephen K., Richard G. Mcfarland, Soongi Kwon, Sanggi Son and David A. Griffith (2011), "Understanding Governance Decisions in a Partially Integrated Channel: A Contingent Alignment Framework," *Journal of Marketing Research*, 48 (3), 603 -16.
- Kline, Rex B. (1998), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Krasnikov, Alexander and Satish Jayachandran (2008), "The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance," *Journal of Marketing*, 72 (4), 1-11.
- Kogut, Bruce (1988), "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives," *Strategic Management Journal*, 9 (4), 319-32.
- Kumar, Nirmalya and Jan-Benedict E. M. Steenkamp (2007), "Brand versus Brand," *International Commerce Review*, 7 (1), 46-53.
- Laumann, Edward O., Joseph Galaskiewicz and Peter V. Marsden (1978), "Community Structure as Inter-Organizational Linkages," *Annual Review of Sociology*, 4, 455-84.
- Lee, Byung Chan, Pal Sul Kim, and Kwan Soo Hong (2006), "The Antecedents and Consequences of Supply Chain Management Activities," *Journal of the Korean Society of Supply Chain Management*, 6 (1), 127 -47.
- Lim, Chae-Un and Ho-Taek Yi (2012), "Antecedents of Manufacturer's Private

- Label Program Engagement: A Focus on Strategic Market Management Perspective,” *Journal of Channel and Retailing*, 17 (1), 65-86.
- Macneil, Ian R. (1980), “Power, Contract, and the Economic Model,” *Journal of Economic Issues*, 14 (4), 909-23.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Netemeyer, Richard. G., James S. Boles, Daryl O. McKee, and Robert McMurrian (1997), “An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context,” *Journal of Marketing*, 61 (3), 85-98.
- Nevin, John R. (1995), “Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 327-34.
- Nielsen, Richard P. (1987), “Cooperative Strategy in Marketing,” *Business Horizons*, 30 (4), 61-68.
- Pilling, Bruce K. and Li Zhang (1992), “Cooperative Exchange: Rewards and Risks,” *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 28 (2), 2-9.
- Rao, Akshay R. and Robert W. Ruekert (1994), “Brand Alliances as Signals of Product Quality,” *MIT Sloan Management Review*, 36(1), 87-97.
- Schul, Patrick L., William M. Pride and Taylor L. Little (1983), “The Impact of Channel Leadership Behavior on Intra-Channel Conflict,” *Journal of Marketing*, 47 (3), 21-34.
- Sheth, Jagdish N. and Atul Parvatiyar (1985), “The Evolution of Relationship Marketing,” *International Business Review*, 4 (4), 397-418.
- Suh, YongGu and Seunghee Im (2006) “Retail Brand Value Measurements and the Relationship with the Market Performance,” *Journal of Channel and Retailing*, 11 (4), 71-96.
- Swait, Joffre, Tulin Erdem, Jordan Louviere, and Chris Dubelaar (1993), “The Equalization Price: A Measure of Consumer-Perceived Brand Equity,” *International Journal of Research in Marketing*, 10 (1), 23-45.
- 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,” *Administrative Science Quarterly*, 42 (1), 35-67.
- Varadarajan, P. Rajan, and Margaret H. Cunningham (1995), “Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 282-96.

Vorhies, Douglas W. and Neil A. Morgan (2005),
“Benchmarking Marketing Capabilities for
Sustainable Competitive Advantage,”
Journal of Marketing, 69 (1), 80-94.

Wernerfelt, Birger and Srinivasan Balakrishnan
(1986), “Technical Change, Competition and
Vertical Integration,” *Strategic Management
Journal*, 7 (4), 347-59.

Williamson, Oliver E., Masahiko Aoki and Bo
Gustafsson (1990), *The Firm as a Nexus of
Treaties*. London: Sage.

Yi, Ho-Taek (2015), “The Impact of Multiple
Types of Ties with a Retailer on
Manufacturer’s Sales Performance in the
Field of Product Research & Development,”
Journal of Channel and Retailing, 20 (4),
133-56.

_____, Alan J. Dubinsky, and Chae-Un Lim
(2013), “Manufacturer Support for a Partially
Integrated Channel in South Korea,” *Canadian
Journal of Administrative Sciences*, 30
(2), 86-100.

_____, Myung-Gyun Jang, and _____
(2012), “Antecedents and Consequences of
SME’s Private Label Production,” *Asia
Pacific Journal of Small Business*, 34 (4),
1-15.

Determinants of Strategic Joint Action Between Manufacturer and Retailer : The Role of Mutual Specific Investment

Ho-Taek Yi*, Seong Goo Ji**

ABSTRACT

There has been a surge of interests in relationship marketing in the field of marketing channel research. Previous research mainly focuses on attitudinal elements of relational exchanges in channel of distribution, including continuity, trust, commitment, and long-term orientation. Unlike such attitudinal elements of relational exchange, behavioral elements of relational exchange such as ‘joint action,’ as the degree of dyadic cooperation and coordination across a wide array of organizational activities, such as design, cost control, and quality improvement, between manufacturer and retailer remain tenuous. Yet, almost every account of relational exchange in practice highlights firms working together to enhance their competitive advantage. For instance, Panasonic was able to enhance its market share by R&D alliance, a sort of joint action, with Olympus in mirror-less camera industry. Despite the importance of attitudinal constructs of relational exchange, attitudinal elements alone cannot account for the whole domain of relational exchange because successful relational exchange involves both an attitudinal and behavioral elements.

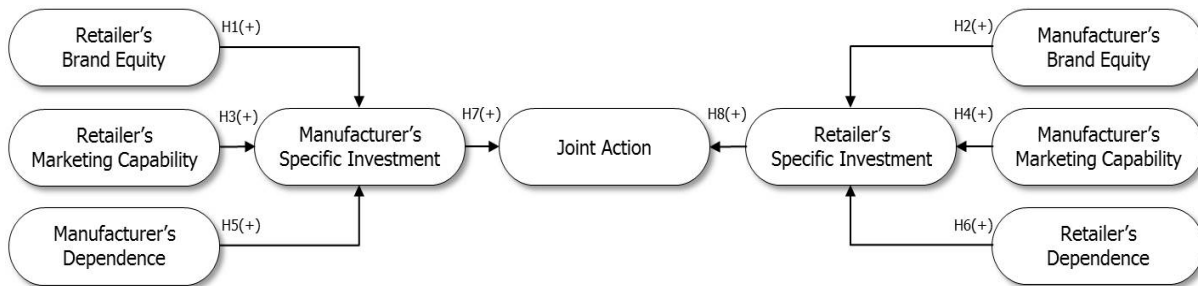
So far, though firms have been known to work together out of multiple motives, researchers mainly reported the determinants of joint action drawing from transaction cost theory, economizing motive of joint action. In this research, the authors begin with a discussion of two different perspectives on strategic joint action, the economizing motive of transaction cost analysis and the strategizing motive of competitive strategy reasoning. As we mentioned above, economizing motive of transaction cost analysis is joint action in manufacturer and retailer relationships can occur to minimize transaction cost and maximize efficiency. The term ‘transaction cost’ is defined as the cost of governing a system. Transaction cost perspective suggests three major forces that incur transaction cost: asset specificity, uncertainty and frequency of transaction. Strategizing motive of competitive strategy reasoning is joint action in inter-firm relationship can occur to serve customer needs better and gain stronger competitive advantage. Several studies examining close vertical linkages from a competitive strategy perspective have been reported in the management literature, but little study in the distribution

* Assistant Professor of Marketing, Department of Business Administration, Keimyung University, 1st Author

** Associate Professor, Department of Business Administration & Accounting, Hanbat National University, Corresponding Author

channels literature has examined joint action from a competitive strategy perspective. In this perspective, environmental uncertainty must be managed through a cooperative response from inter-dependent organizations because uncertainty stems from other organizations that act as stake-holders to a distributor. Based on two different views, the authors proposes conceptual research model as follows.

<Figure 1> Conceptual Framework



As shown in Figure 1, retailer’s brand equity and marketing capabilities, and manufacturer’s dependence are proposed to have positive influence on manufacturer’s specific investment. On the other side, the authors hypothesize manufacturer’s brand equity and marketing capability and retailer’s dependence have positive influence on retailer’s specific investment as well. Joint action, in turn, would be related to higher levels of manufacturer’s specific investment and retailer’s specific investment. High levels of specific investment have been shown to increase the level of joint action in the dyad relationship because the pledge of firm’s commitment through specialized investment alters the firm’s own incentive structure such that engaging in cooperative behavior and doing extra work for the partner is congruent with the self-interest of the itself.

To test the proposed research model and hypotheses, data were collected from 194 manufacturers which supply their own products to mass merchandise retailers such as a department store or discount store. All the measurement scales in this study come from existing literature with adaptation to fit the purpose of this study. We investigate 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 and acceptable fit of the model($\chi^2=459.03$, $df=341$, $\chi^2/df=1.35$, $RMSEA=0.06$, $IFI=0.97$, $TLI=0.96$, $CFI=0.97$). Composite reliability, or AVE among the set of indicators that measured and underlying construct, are greater than the recommended threshold value of 0.7 for CR and 0.5 for AVE. Thus, the model provides a good fit to the data as <Table 1>.

Using structural equation model, the author checked the proposed model fit and hypotheses. All of model fit index are acceptable($\chi^2=651.96$, $df=362$, $\chi^2/df=1.80$, $RMSEA=0.06$, $IFI=0.92$, $TLI=0.90$, $CFI=0.91$). The findings from survey data on manufacturer and retailer relationships suggest that an increase levels of strategic joint action with manufacturer and retailer results in an increase in its specific investment, resulting in <Table 2>.

<Table 1> Results of Confirmatory Factor Analysis

item		variable	st. estimate	S.E.	C.R.	<i>p-value</i>	AVE	CR	Cronbach's alpha
JA_01	←	joint action	0.73	-	-	-	0.64	0.84	0.84
JA_02	←		0.80	0.11	10.87	0.00			
JA_03	←		0.87	0.12	11.76	0.00			
MB_01	←	manufacturer brand equity	0.70	-	-	-	0.55	0.81	0.77
MB_02	←		0.83	0.13	9.50	0.00			
MB_03	←		0.68	0.11	8.30	0.00			
MC_02	←	manufacturer marketing capability	0.66	-	-	-	0.62	0.83	0.82
MC_03	←		0.86	0.15	9.70	0.00			
MC_04	←		0.83	0.13	9.51	0.00			
MD_01	←	manufacturer dependence	0.75	-	-	-	0.63	0.83	0.83
MD_02	←		0.82	0.10	11.22	0.00			
MD_03	←		0.80	0.10	10.88	0.00			
MTSA_01	←	manufacturer TSA	0.79	-	-	-	0.60	0.82	0.83
MTSA_02	←		0.76	0.09	10.40	0.00			
MTSA_03	←		0.77	0.10	10.54	0.00			
RB_01	←	retailer brand equity	0.77	-	-	-	0.60	0.84	0.83
RB_02	←		0.79	0.10	10.83	0.00			
RB_03	←		0.75	0.09	10.22	0.00			
RB_04	←		0.76	0.10	10.47	0.00			
RC_01	←	retailer marketing capability	0.82	-	-	-	0.67	0.89	0.89
RC_02	←		0.81	0.08	12.69	0.00			
RC_03	←		0.82	0.076	13.07	0.00			
RC_04	←		0.83	0.08	13.29	0.00			
RD_01	←	retailer dependence	0.81	-	-	-	0.65	0.88	0.85
RD_02	←		0.78	0.08	11.69	0.00			
RD_03	←		0.82	0.08	12.34	0.00			
RTSA_01	←	retailer TSA	0.85	-	-	-	0.73	0.88	0.89
RTSA_02	←		0.84	0.07	14.63	0.00			
RTSA_03	←		0.88	0.07	15.73	0.00			

Model Fit: $\chi^2=459.03$, $df=341$, $\chi^2/df=1.35$, RMSEA=0.04, CFI=0.97, IFI=0.97, TLI=0.96

The results also indicate that retailer's marketing capabilities and manufacturer dependence have positive effect on the level of manufacturer's specific investment, and manufacturer's brand equity and marketing capabilities, and retailer dependence have also positive effect on the retailer's specific investment.

These findings have clear implications for maintaining strategic joint action in manufacturer and retailer relationship and indicate that specific investment is a valuable asset for doing business. By the way, from big retailer's perspective, what specific investment should be added for its supplier, manufacturer? In this research,

<Table 2> Results of SEM for Tests of Hypotheses

	Hypothesis	st. estimate	S.E.	C.R.	Results
H1(+)	Retailer's Brand Equity → Manufacturer's Specific Investment	-0.11	0.09	-1.30	Not Supported
H2(+)	Manufacturer's Brand Equity → Retailer's Specific Investment	0.53**	0.13	4.84	Supported
H3(+)	Retailer's Marketing Capabilities → Manufacturer's Specific Investment	0.76**	0.10	7.35	Supported
H4(+)	Manufacturer's Marketing Capabilities → Retailer's Specific Investment	0.17*	0.14	1.71	Supported
H5(+)	Manufacturer's Dependence → Manufacturer's Specific Investment	0.23**	0.07	3.21	Supported
H6(+)	Retailer's Dependence → Retailer's Specific Investment	0.19**	0.07	2.64	Supported
H7(+)	Manufacturer's Specific Investment → Joint Action	0.23**	0.05	3.83	Supported
H8(+)	Retailer's Specific Investment → Joint Action	0.82**	0.06	9.15	Supported

Model Fit: $\chi^2=651.96$, $df=362$, $\chi^2/df=1.80$, $RMSEA=0.06$, $CFI=0.91$, $IFI=0.92$, $TLI=0.90$

** $p<0.05$, * $p<0.1$

the authors answer that retailer should invest its specific asset for manufacturer's brand equity and marketing capability.

Keywords : economic motive, strategic motive, strategic joint action, transaction specific investment

