

대형마트-벤더업체 간 거래특유투자가 수직적 준통합과 공동 영업성과에 미치는 영향

김상덕(단독저자)
경남대학교 경영학부
(sdkim@kyungnam.ac.kr)

지금까지 많은 연구들이 거래특유투자가 있는 조건에서 기업의 수직적 통합 의사결정의 기준으로 거래비용이론의 관점을 제시하였다. 하지만 대부분의 연구들은 거래특유투자의 존재여부에 초점을 맞추었고, 거래특유투자의 효과가 거래파트너 중 어느 한쪽의 성과나 행동적 성과인 관계성과를 설명하는데 치우쳐 있다. 이러한 문제를 극복하기 위해 시도된 본 연구는 거래특유투자를 물적자산, 사업 프로세스, 도메인 지식으로 구분하여 수직적 준통합과 공동 영업성과에 미치는 영향을 규명하고자 하였다.

이를 위해 다양한 유형의 거래특유투자가 활발하게 일어나는 대표적인 유통경로인 대형마트 유통경로의 바이어와 벤더 간 관계를 대상으로 양방향 설문조사를 실시하였고, 총 143개의 바이어-벤더 쌍을 대상으로 경로분석을 실시하였다. 연구결과 물적자산과 사업 프로세스 거래특유투자는 준통합 수준을 높여서 공동 영업성과를 강화하지만 도메인 지식 거래특유투자는 유의적인 효과가 없었다. 또한 신뢰와 분배적 공정성은 물적자산과 사업 프로세스 거래특유투자의 효과를 강화시키지만 절차적 공정성은 유의적인 효과가 없었다.

주제어: 거래특유투자, 물적자산, 사업 프로세스, 도메인 지식, 수직적 준통합, 공동 영업성과

1. 서론

거래비용이론은 구매자와 공급자 관계에서 해당 거래관계만을 위해 투자되었고, 거래관계가 종료되었을 때 쓸모없어지는 자산의 특유성(asset specificity) 때문에 거래파트너의 기회주의로부터 보호하기 위해 큰 비용으로 수직적 통합을 해야 한다고 주장한다(Williamson, 1981). 이처럼 특유성이 있는 자산에 투자하는 것을 거래특유투자(transaction specific investment: TSI)라고 한다(Heide and John, 1988). 지금까지 많은 연구들이 거래특유투자가 있는 조건에서 기업의 수직적 통합 의사결정의 기준으로 거래비용이론의 설명을 제시하였다(Levy, 1985;

Anderson and Cougлан, 1987; Klein, Frazier, and Roth, 1990; Lyons, 1994; Kirca, Hult, Roth, Cavusgil, Perry, Akdeniz, Deligonul, Mena, Pollitte, Hoppner, Miller, and White, 2011; Zhou, Chong, Zhen, and Bao, 2018). 하지만 대부분의 기존 연구들은 거래특유투자의 존재여부에 초점을 맞추고 있고, 거래특유투자의 효과가 거래파트너 중 어느 한쪽의 성과나 행동적 성과인 관계성과를 설명하는데 치우쳐 있다. 이러한 기존 연구들의 문제점은 첫째, 다양한 거래특유투자의 효과를 분리해서 파악할 수가 없다는 점이다. 예를 들면, 유형의 투자인 물적 자산에 대한 투자(physical asset TSI; Williamson, 1995)와 입지에 대한 투자(site TSI; Dyer, 1994) 뿐 아니라 Rindfleisch

and Heide(1997)가 주장한 무형의 투자(intangible investments)에 포함되는 사업 프로세스 거래특유 투자(business process TSI; Nelson and Winter, 1982), 도메인 지식 거래특유투자(domain knowledge TSI; Teece, 1998) 중 어떤 것이 현재 거래의 성과에 효과적인지, 그래서 어떤 투자를 늘리고 어떤 투자를 줄여야 할 것인지에 대한 함의를 도출하기 어렵다. 둘째, 거래특유투자가 거래파트너 쌍방 간의 실질적인 영업성과에도 영향을 미치는지 설명하지 못한다. 이로 인해 많이 비용을 요구하는 거래특유투자의사결정에 어려움을 초래하고, 거래특유투자가 수직적 통합이나 공동 영업성과와 연관된 복잡한 메커니즘을 규명하는데 한계를 가지게 한다. 한편, 거래특유투자는 수직적 통합이나 성과에 직접적인 영향을 미칠 뿐 아니라 다양한 변수들과 함께 영향을 미친다는 실증연구 결과들도 나타나고 있다(Lu, Feng, Trienekens, and Omta, 2012; Ebers and Semrau, 2015; Wu, Wang, Chen, 2016). 이는 본 연구를 통해 거래특유투자와 수직적 통합, 공동 영업성과 간 관계를 규명할 때, 잠재적인 조절 변수들을 함께 고려해야 함을 의미한다.

본 연구는 이러한 거래특유투자 관련 연구들의 문제점을 극복하고자 시도되었다. 이를 위해 다양한 유형의 거래특유투자가 활발하게 일어나는 대표적인 유통경로인 대형마트 유통경로의 바이어와 벤더 간 관계를 대상으로 거래특유투자의 유형별 효과를 규명하고자 하였다. 다만 기존 연구에서 다루었던 수직적 통합은 대형마트 유통경로에는 많이 나타나지 않기 때문에 Subramani and Venkatraman(2003)이 주장한 준통합(quasi-integration)을 수직적 통합의 대안적 개념으로 다루었고, 영업성과는 바이어와 벤더 양쪽 모두의 영업성과(sales performance; Cespedes, 1993; Li and Liu, 2012)를 연구모

형에 포함시켰다. 또한 본 연구는 거래특유투자와 상호작용을 가질 가능성이 있는 변수로 바이어-벤더 간 신뢰(Lu, Feng, Trienekens, and Omta, 2012; Ebers and Semrau, 2015), 바이어의 공정성(Gu and Wang, 2011)을 연구모형에 포함시켰다. 이는 신뢰와 공정성이 거래특유투자가 보호받을 수 있는 관계적 지배구조(Powell, 1990)에서 나타나는 대표적인 관계특성들이기 때문이다. 요컨대, 본 연구의 목적은 첫째, 대형마트 유통경로에서 벤더의 유형별 거래특유투자가 바이어와 벤더 간 준통합에 미치는 영향을 규명하는 것이고, 둘째, 준통합의 정도가 공동 영업성과에 미치는 영향을 규명하는 것이며, 셋째, 벤더의 바이어에 대한 신뢰, 바이어의 공정성이 거래특유투자와 준통합 간 관계에 어떠한 영향을 미치는 지 규명하는 것이다.

II. 이론적 배경 및 가설수립

2.1 거래비용이론과 수직적 통합

Williamson(1985)의 거래비용이론은 위계(hierarchy), 하이브리드(hybrid), 시장(market) 중에 지배구조를 선택하는 특정 거래특징들을 규명하였다. 이 때, 거래당사자들은 다양한 거래특징들을 고려하여 거래비용을 최소화할 수 있는 지배구조를 선택하게 된다. 여기서 거래비용이론의 주된 관심은 기업이 이러한 거래특징들을 통제하여 거래비용을 최소화하려 한다는 전제하에 지배구조 선택이 기업의 성과에 미치는 영향에 있다. 이러한 거래특징들로는 자산특유성, 환경 불확실성, 그리고 거래빈도 등이다(Williamson, 1985).

먼저, 자산특유성은 거래파트너 간 투자가 그 가치의 희생 없이 대안적인 파트너에 의해 사용될 수 있는 정도이다(Williamson, 1989). 이러한 자산 특유성은 파트너의 기회주의적 행동을 억제하거나 피해를 줄여주는 보호 메커니즘을 요구한다. 따라서 높은 자산특유성을 가지는 거래는 위계적 지배구조, 즉 수직적 통합을 선택하게 되고, 보다 효율적인 내부 통제나 갈등해결 메커니즘을 통해 계약과 감시비용을 최소화하려 한다(Williamson, 1999; Whinston, 2003). 다음으로 불확실성은 사전(*ex-ante*) 계약 비용과 사후(*ex-post*) 감시비용 및 집행비용이 환경과 파트너 행동의 예측불가능성에 의해 증가되는 정도이다(Williamson, 1989). 특히, 자산특유성이 존재하는 상황에서 불확실성은 거래파트너의 거래특 유투자가 노출되었을 때, 이러한 거래비용들이 극대화될 가능성이 높기 때문에 기업들은 시장적 지배구조에서 위계적 지배구조, 즉 수직적 통합을 선택하게 된다(Joskow, 2002). 마지막으로 거래의 빈도가 클수록 감시비용이 증가하게 된다. 때문에 거래 비용을 최소화하려는 기업은 수직적 통합을 선택하게 된다(Hobbs and Young, 2000). 이러한 시장적-위계적 지배구조의 사이에 하이브리드 성격의 관계적 지배구조가 존재하는데, 이러한 관계적 지배구조 하에서는 빈번한 거래가 발생하면서, 불확실성을 통제할 수 있고, 파트너 간 균형적인 자산특유성을 가지고 있다(Powell, 1990). 때문에 하이브리드 지배구조는 기업이 낮은 수준의 거래비용으로 수직적 통합의 효과를 얻으면서 시장 거래에서 나타나는 경제적인 효율성도 얻을 수 있다. 예를 들면, 물류분야의 주요 이슈인 제3자 물류가 하이브리드 지배구조를 가진다면 아웃소싱으로 비용도 절감하면서 거래 비용도 낮출 수 있다.

한편 수직적 통합이 가지고 있는 비효율성(den

Ouden, Dijkhuizen, Huirne, and Zuurbier, 1996)으로 인해 기업들은 전략적으로 수직적 통합과 아웃소싱의 균형을 추구하고 있다(Rothaermel, Hitt, and Jobe, 2006). 이 때, 나타나는 수직적 통합의 형태가 수직적 준통합(vertical quasi-integration)이다(Blois, 1972). 수직적 준 통합은 지배적인 바이어와 벤더 간 연결정도라 할 수 있으며 벤더가 기업의 생산품 중 상당한 비율을 특정 바이어에게 공급하고, 벤더의 전략이 그 바이어와 밀접한 관계를 유지하려는 전략일 때 나타나는 현상이다(Blois, 1972; Subramani and Venkatraman, 2003). 이는 수직적 통합과는 구분되는 개념이다. 수직적 통합은 범위를 가지게 되는데(Frazier and Rody, 1991), 일반적으로 기존 연구에서 다루어지고 있는 수직적 통합은 유통경로의 두 개 이상 거래 파트너들이 인수합병 등의 방법을 통해 실제로 하나의 기업으로 통합된 극단적인 형태를 의미한다(김상덕·오세조, 2006). 때문에 수직적으로 통합된 거래파트너 간 거래는 내부거래에 해당되고, 위계(*hierarchy*)가 가지고 있는 비효율성과 경직성(Dwyer and Oh, 1988)을 가지게 된다. 반면 수직적 준통합은 Frazier and Rody(1991)가 주장한 수직적 통합수준의 범위에서 낮은 통합수준의 독립적인 파트너 간 발생하는 개념이라 할 수 있다(Blois, 1972). 하지만 특정 거래파트너와의 거래 비중이 상당히 클 경우 마치 수직적 통합수준이 높은 것과 같은 거래특성, 예를 들면 의존성이 나타나게 된다. 이는 비록 계약이나 통합에 의해 발생된 거래관계가 아니고, 시장(*market*) 거래나 아웃소싱에 해당되는 거래관계이지만 수직적 통합이 가지는 지배구조상 장점들을 일부 가지게 된다(Subramani and Venkatraman, 2003).

최근 기업들이 위계적 지배구조 보다 이러한 준통

합 구조를 선호하고 있는데, 이는 기업들이 벤더를 장기적으로 중요한 파트너로 인식하고 있기 때문이다. 준통합의 수준이 높을수록 의사소통 수준과 정보교환 수준이 증가하고, 벤더의 자원들이 점점 더 바이어의 변화하는 욕구에 부응하는 쪽으로 증가하게 된다(Dyer, 1996). 대형 대형마트의 바이어와 벤더 간 관계를 다루는 본 연구에서는 대형마트 유통경로에서 많이 나타나는 준통합을 수직적 통합을 대신하여 연구하고자 한다.

2.2 거래특유투자자 수직적 준통합

거래특유투자(transaction specific investment)는 특정 거래파트너와의 거래형성, 유지, 통제를 위한 투자로 다른 파트너와의 거래관계에서 사용되기가 어렵거나 불가능한 투자를 의미한다(Williamson, 1981; 1985). 거래관계에 있는 어느 한 쪽의 파트너가 거래특유투자를 많이 할수록 그 관계에 더욱 의존하게 되고, 그 관계를 해지하기 어렵게 된다(Heide and John, 1992). 한편, 거래파트너 상호 간 거래특유투자는 상대방에 대한 의존성이나 관계 지속 의지를 표현하기도 한다(Anderson and Narus, 1990). 때문에 거래관계의 보호 메커니즘으로 종종 활용된다(김상덕, 2010).

이러한 거래특유투자는 유형의 특유자산에 대한 투자 뿐 아니라 무형의 특유자산에 대해서도 일어날 수 있다(Subramani and Venkotraman, 2003). 먼저 일반적으로 많이 연구되어진 유형의 거래특유투자는 물적 자산이나 그 자산의 위치와 관련된 것들이다. 바이어와 벤더 간 거래관계에서 벤더는 특정 바이어와의 유리한 거래관계를 위해 종종 공장이나 기계설비 또는 공장의 위치 등에 투자한다(Williamson, 1995). 예를 들면, 대형마트의 벤더

들은 대형마트에 필요한 상품을 대량으로 납품하기 위해 새로운 공장을 세우거나 생산설비를 추가로 구축한다. 뿐만 아니라 물류비를 낮추고, 신속한 납품을 위해 공장의 위치를 대형마트의 물류센터에 가깝게 결정하기도 한다. 하지만 만약 해당 대형마트와의 거래관계가 해지된다고 하면 그 대형마트에 맞춤형으로 구축된 공장이나 생산설비는 그 가치가 매우 줄어들 것이고, 경우에 따라서는 쓸모 없어지게 된다. 더 심각한 문제는 그 대형마트 인근에 위치한 공장의 입지는 해당 벤더가 다른 거래처와 거래관계를 구축했을 때, 오히려 물류비용을 증대시키고, 신속한 납품을 어렵게 만든다. 때문에 벤더가 유형적인 물적자산에 투자하는 것은 대형마트에 대한 의존성을 증대시키고, 대형마트와의 거래관계를 확대하거나 지속하려는 동기를 갖게 한다(Heide and John, 1992). 대형마트 관점에서 살펴보면, 벤더의 물적자산 거래특유투자는 대형마트와의 거래량 확대, 해당 벤더가 타 경쟁업체로 거래처 변경을 하려 할 때 전환비용의 증대 효과를 갖게 한다(Blut, Evanschitzky, Backhaus, Rudd, and Marck, 2016). 다시 말해 대형마트 입장에서는 막대한 비용이 소요되는 수직적 통합을 하지 않고도, 수직적 통합에 준하는 효과를 유도할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 1: 벤더의 물적자산 거래특유투자는 바이어-벤더 간 수직적 준통합 수준에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

한편 거래특유투자는 무형의 특유자산에 대해서도 발생한다. Rindfleisch and Heide(1997)가 강조한 무형의 특유자산은 유형의 특유자산 못지않게 관심을 받고 있다. 조직 루틴화(routinization)(Nelson

and Winter, 1982), 지식 프로세스(Nonaka, 1994), 핵심 역량(Hamel and Prahalad, 1996) 등의 개념으로 연구되었던 무형의 특유자산은 거래비용이론에서는 인적 자본 특유성(human capital specificity)의 형태로 거래 파트너들 간에 배태된(embedded) 것으로 여겨진다(Monteverde, 1995). 거래비용이론은 무형의 자산을 기업의 운영 프로세스나 지식 등의 형태와 밀접한 관련이 있고(Zack, 1999), 사업 프로세스 특유성(business process specificity; Nelson and Winter, 1982)과 도메인 지식 특유성(domain knowledge specificity; Teece, 1998)을 가진 자산에 대한 투자로 구분한다. 먼저 사업 프로세스 특유성에 대한 투자는 기업 간 관계에서 한 기업의 특정 요구사항에 의해 파트너 기업이 결정적인 사업 프로세스를 변경하는 정도를 의미한다(Nelson and Winter, 1982). 예를 들면, 한 기업이 파트너 기업이 요구하는 신상품 출시, 고객 서비스, 재고관리, 품질관리 등에 있어서 특정 루틴이나 표준화된 운영절차를 반복적으로 행하고, 이것을 매뉴얼화 또는 제도화한다면 이는 사업 프로세스에 대한 거래특유투자라고 할 수 있다. 만약 거래 관계에서 벤더가 이러한 사업 프로세스 거래특유투자를 하게 된다면, 해당 바이어와의 거래관계가 종료되었을 때, 관련 사업 프로세스는 더 이상 고객지향적이지 않을 가능성이 높고, 업무처리의 비효율성을 초래할 가능성이 높다. 막대한 비용이 소요되는 비즈니스 프로세스 리엔지니어링(Boric and Stanisavljic and Zakin, 2016)을 해야 할지도 모른다. 이는 벤더의 관계지속 의도를 증가시키게 한다(Chou, Techatassanasoontorn, and Hung, 2015). 다시 말해 문에 벤더가 사업 프로세스 특유자산에 투자하는 것은 바이어-벤더 간 결속을 강화하여 관계적 지배구조의 형태를 갖게 할 수 있다(Powell,

1990). 즉, 수직적 통합에 준하는 효과를 유도할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 2: 벤더의 사업 프로세스 거래특유투자는 바이어-벤더 간 수직적 준통합 수준에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

다음으로 도메인 지식 특유성에 대한 거래특유투자는 기업 간 관계에서 한 기업의 특정 요구사항에 의해 파트너 기업이 해당 거래에 결정적인 영역의 지식들을 습득하는 정도를 의미한다(Teece 1998). 예를 들면, 한 기업이 파트너 기업이 요구하는 경쟁 분석, 전략수립, 신상품 컨셉개발 등과 관련된 지식을 개발하고, 종업원들에게 교육하고, 조직 내에 확산시키고, 데이터베이스로 구축하게 된다면 이는 도메인 지식에 대한 거래특유투자라고 할 수 있다. 만약 거래 관계에서 벤더가 바이어가 요구하는 도메인 지식 거래특유투자를 하게 된다면, 해당 바이어와의 거래관계가 종료되었을 때, 해당 지식은 쓸모없어지게 될 가능성이 높고, 새로운 거래관계를 위해 필요한 새로운 지식의 개발, 교육, 확산, 데이터베이스 구축이 필요하다. 이는 막대한 비용, 시간, 종업원의 노력이 요구될 것이다. 뿐만 아니라 지식의 모호성으로 인한 파트너 간 지식 공유를 어렵게 하고(Simonin, 1999), 지식공유를 통한 혁신을 저해할 가능성이 높다(Lin, Li, and Wu, 2018). 벤더 입장에서는 이러한 상황보다는 관계의 지속을 통해 특수한 도메인 지식의 가치를 높이는 것이 현명하다(Sun, 2008). 다시 말해 벤더가 도메인 지식 특유자산에 투자하는 것은 바이어-벤더 간 결속을 강화하여 비용효율적인 관계적 지배구조를 가지게 할 수 있다(Powell, 1990). 즉, 수직적 통합에 준하는 효과를 유도할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 수

립할 수 있다.

가설 3: 벤더의 도메인 지식 거래특유투자는 바이어-벤더 간 수직적 준통합 수준에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.3 수직적 준통합과 공동 영업성과

기업의 영업성과는 기업의 경쟁자와 비교해서 재무적인 목표를 얼마나 잘 달성했는지를 의미한다(Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan, and Rao, 2006). 기존 연구들에서 재무적인 성과는 주로 시장점유율, 매출신장률, 매출기여도, 이익기여도, 수익성 등이 많이 다루어져 왔다(Jap, 1999; Hewett and Bearden, 2001; Hibbard, Kumar, and Stern, 2001). 이러한 영업성과는 어느 한 구성원의 관점에서만 고려해서는 안 되고, 거래파트너 상호 간의 공동 성과로 이해되어야 한다(Coughlan, Anderson, Stern, and El-Ansary, 2006). 이에 본 연구는 대형마트의 바이어와 벤더 양쪽 모두가 공통적으로 관심을 가지고 있는 공동의 매출목표, 수익목표, 비용절감목표, 반품절감목표 달성을 공동 영업성과로 정의하였다.

일반적으로 광범위한 수직적 통합은 기업수준의 성과를 높일 수도 있고, 낮출 수도 있다. 예를 들어, D'aveni, Ravenscraft(1994)는 수직적 통합이 규모의 경제와 범위의 경제를 달성하게 하여, 기업의 성과를 높인다고 주장하였고, Harrigan(1984)은 자원의 중복과 활용 부족, 유연성의 부족, 진출 장벽 형성 등으로 기업의 성과를 낮춘다고 주장하였다. 즉, 수직적 통합 자체의 효과는 그 방향이 상황에 따라서 달라진다고 할 수 있다(김상덕·오세조, 2006). 하지만 준통합의 경우는 수직적 통합과 전략적인 아

웃소싱의 균형을 갖게 하여 기업의 성과를 높일 가능성이 높다(Rothaermel, Hitt, and Jobe, 2006). 왜냐하면 극단적인 위계적 지배구조(*hierarchy*)는 과도한 관리비용을 초래하고, 극단적인 시장적 지배구조(*market*)는 과도한 거래비용을 초래하기 때문이다(Williamson, 1985). Rothaermel, Hitt, and Jobe(2006)은 극단적인 두 가지 형태의 지배구조가 균형을 이루는 것이 성과를 높인다는 점을 실증하였다. 즉, 이러한 균형의 형태인 준통합 수준이 공급체인의 공동 성과를 높일 수 있다고 볼 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 4: 바이어-벤더 간 수직적 준통합 수준은 공동 영업성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.4 바이어에 대한 벤더의 신뢰

거래비용이론에서는 거래특유투자가 많은 경우 수직적 통합이 파트너의 기회주의로 인해 발생하는 거래비용을 낮추는데 효과적이라고 주장한다(Williamson, 1985). 때문에 거래파트너의 거래특유투자를 유도하는 것은 기회주의의 통제 메커니즘이기도 하다. 하지만 이러한 통제 메커니즘은 거래파트너 간 의존구조에 따라 다른 효과를 가진다(Heide and John, 1988; Vazquez-Casielles, Iglesias, and Varela-Neira, 2017). 파트너에게 더 많이 의존하는 약자의 경우는 강자의 거래특유투자는 기회주의의 효과적인 통제수단이 될 수 있지만, 약자 자신의 거래특유투자는 오히려 강자의 기회주의에 노출될 위험을 높인다(Nootboom, 1996). 때문에 대형마트 유통 경로처럼 일반적으로 약자일 가능성이 높은 벤더는 자신의 거래특유투자로 인해 불안함을 가질 수밖에

없고, 이는 곳 바이어와 협업하여 더 큰 성과를 내는데 한계를 초래한다(Hill, 1990; Jap and Anderson, 2003). 하지만 바이어를 신뢰한다면 벤더는 적극적으로 바이어의 정책에 협력하고, 더 많은 투자를 통해 더 많은 성과를 도출할 수 있다(Lado, Dant, and Tekleab, 2008). 실제로 Chiles and McMackin(1996)은 높은 자산특유성 속에서도 신뢰가 이러한 기회주의와 그로 인해 발생하는 거래비용을 억제할 수 있다는 사실을 발견하였다. 뿐만 아니라 신뢰는 약자로 하여금 거래특유자산에 대한 투자를 더 하게 만들고, 더 만족하는 거래관계를 구축하게 할 수 있다(Lu, Feng, Trienekens, and Otma, 2012). 결국 바이어와의 거래량과 거래빈도를 늘림을 통해 바이어와의 준통합 수준을 더욱 강화하려 할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

- 가설 5: 벤더의 물적자산 거래특유투자자와 바이어-벤더 간 수직적 준통합 수준 간 긍정적인 효과는 바이어에 대한 벤더의 신뢰가 강할수록 더 크게 나타날 것이다.
- 가설 6: 벤더의 사업 프로세스 거래특유투자자와 바이어-벤더 간 수직적 준통합 수준 간 긍정적인 효과는 바이어에 대한 벤더의 신뢰가 강할수록 더 크게 나타날 것이다.
- 가설 7: 벤더의 도메인 지식 거래특유투자자와 바이어-벤더 간 수직적 준통합 수준 간 긍정적인 효과는 바이어에 대한 벤더의 신뢰가 강할수록 더 크게 나타날 것이다.

2.5 바이어의 공정성

공정성은 거래파트너 간 상대방과의 거래관계에

서 “투자 대 산출”의 비율차이를 의미한다(Adams, 1965). 공정성은 크게 거래 파트너와의 관계를 통해 얻게 되는 이익의 공정성에 관한 분배공정성과 보상의 총량을 결정할 때 사용되는 방법이나 절차의 공정성에 관한 절차공정성으로 구분된다(Folger and Konovsky, 1989; Kumar, Scheer, and Steenkamp, 1995). 이러한 공정성은 거래파트너의 기회주의를 억제하기 때문에, 약자 입장에서는 강자의 기회주의에 대해 안심하고 관계를 강화할 수 있게 된다(Gu and Wang, 2011). 뿐만 아니라 강자의 전략에 더 적극적으로 협력하여 유통경로 성과를 높일 수 있다(Huo, Wang, and Tian, 2016). 본 연구의 대상산업인 대형마트 유통경로도 마찬가지라 할 수 있다. 일반적으로 강자인 대형마트나 거래당사자인 바이어가 벤더와의 관계에서 이익의 분배 측면이나 그 의사과정의 절차 측면에서 공정하고, 벤더가 그 공정성을 인식하고 있다면 벤더는 자신의 거래특유투자자가 바이어의 기회주의에 이용될 것이라는 걱정을 하지 않을 것이며, 오히려 관계를 확장함으로써 얻게 되는 이익에 관심을 가질 것이다(Dwyer, Schurr, and Oh, 1987). 때문에 바이어와의 준통합 수준을 높이고자 하는 것은 당연한 결과이며, 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

- 가설 8: 벤더의 물적자산 거래특유투자자와 바이어-벤더 간 수직적 준통합 수준 간 긍정적인 효과는 바이어의 a) 분배적, b) 절차적 공정성이 강할수록 더 크게 나타날 것이다.
- 가설 9: 벤더의 사업 프로세스 거래특유투자자와 바이어-벤더 간 수직적 준통합 수준 간 긍정적인 효과는 바이어의 a) 분배적, b) 절차적 공정성이 강할수록 더 크게 나

타날 것이다.

가설 10: 벤더의 도메인 지식 거래특유투자와 바이어-벤더 간 수직적 준통합 수준 간 긍정적인 효과는 바이어의 a) 분배적, b) 절차적 공정성이 강할수록 더 크게 나타날 것이다.

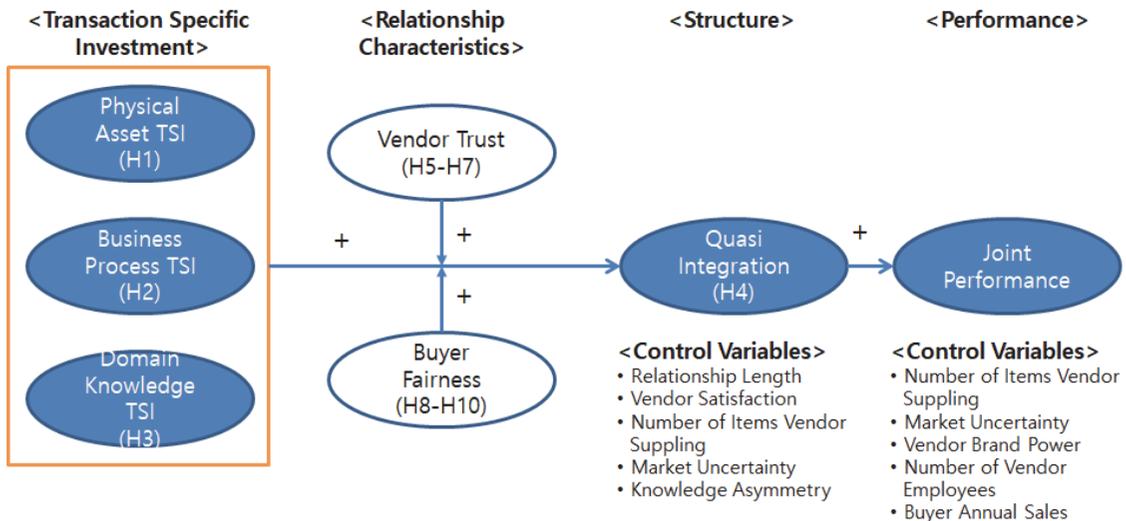
이상에서 수립한 가설들을 그림으로 나타내면 다음 연구모형과 같다.

III. 연구방법

3.1 표본 및 자료수집

바이어-벤더 간 거래특유투자의 효과를 규명하고자 하는 본 연구는 기존 국내 연구들에서 많이 다루

어지지 않았던 양방향(dyadic) 설문조사를 실시하였다. 이는 유통경로 내 거래특유투자가 어느 한 구성원의 관점에서 이해될 수 없고, 유통경로의 구성원인 바이어와 벤더 모두의 관점에서 조사되었을 때, 종합적인 이해가 가능하기 때문이다. 이를 위해 본 연구는 먼저, 국내 대형마트 중 바이어의 숫자가 통계분석을 위해 충분히 많다고 판단되는 H사의 바이어 명단을 제공받아 총 145명을 대상으로 1차 설문조사를 실시하였다. 설문조사 후 해당 바이어에게 현재 거래하고 있는 벤더업체 중 거래량이 많은 곳과 적은 곳을 소개받았고, 소개받은 벤더업체 중 1곳을 무작위로 추출하여 2차 설문조사를 실시하였다. 이런 식으로 실제 대형마트-벤더 간 거래에 참여하고 있는 바이어와 벤더 쌍을 총 145개 조사하였다. 이 때, 145개는 점포의 수가 아닌 대형마트 바이어와 벤더 납품담당자 쌍의 수이고, 총 290명이 설문조사에 참여하였다. 실제로 분석에 사용된 것은 이 중 불성실하다고 판단되는 2개 쌍을 제거한



〈Figure 1〉 Research Model

총 143개 쌍 286명의 자료이었다. 다만, 바이어에게 벤더업체를 소개받을 때는 성과가 좋은 곳과 그렇지 못한 곳의 비율을 비슷하게 구성하였는데, 그렇게 하지 않을 경우 성과가 좋은 벤더 중심의 치우친 표본오류를 범할 가능성이 컸기 때문이었다. 한편, 실제 응답자인 바이어와 벤더는 해당업무 종사 및 실제거래 참여기간이 6개월 이상인 경우만 포함되었다.

3.2 변수의 조작적 정의

본 연구에서 측정된 변수들의 측정도구들은 마케팅 및 유통관리 분야에서 신뢰성과 타당성이 검증된 것들이었다. 먼저, 물적자산, 사업 프로세스, 도메인 지식 거래특유투자는 Subramani and Venkatraman(2003)과 De Vita, Tekaya, and Wang(2010)의 연구를 활용하여 대형마트 유통경로 상황에 맞게 각각 4문항, 4문항, 4문항으로 측정하였다. 다음으로 수직적 준통합은 Subramani and Venkatraman(2003)의 연구를 참조하여 대형마트와 거래금액이 벤더업체의 전체 매출에서 차지하는 비중을 비율척도로 측정하였다. 다음으로 공동 영업성과는 Jap(1999), Hewett and Bearden(2001)의 연구를 참조하여 4문항으로 측정하였다. 다음으로 조절변수인 신뢰와 공정성은 전통적으로 많이 사용되는 Selnes(1998)의 측정도구와 Kumar, Scheer, and Steenkamp(1995)의 측정도구를 활용하여 각각 4문항, 4문항으로 측정하였다. 단, 양방향 측정을 실시한 본 연구는 거래특유투자과 준통합, 신뢰와 공정성은 벤더로부터 측정하였고, 공동 영업성과는 바이어로부터 측정하였다.

한편, 본 연구는 다양한 통제변수를 연구모형에 포함시켰다. 먼저 바이어 대상 통제변수로는 연매출

을 비율척도로 측정하였고, 환경 불확실성은 Achrol and Stern(1988), 지식 비대칭성은 Lau and Lau(2001), 벤더 브랜드 파워는 De Chernatony(1999)의 연구를 참조하여 각각 5문항, 4문항, 6문항으로 측정하였다. 다음으로 벤더 대상 통제변수로는 관계기간, 공급품목 수, 종업원 수 등을 비율척도로 측정하였고, 벤더 만족도를 Benton and Maloni(2005) 연구를 활용하여 6문항으로 측정하였다. 본 연구에서는 통제변수에 환경 불확실성, 지식비대칭성, 브랜드파워, 만족도 등의 이론변수를 포함시켰다. 물론 이론변수는 연구모형의 독립변수, 조절변수, 매개변수 등의 형태로 다루는 것이 일반적이지만 본 연구의 목적이 거래특유투자의 유형별 효과를 규명하는 것인 만큼 거래특유투자 변수를 좀더 부각하기 위해 통제변수로 처리하였다. 모든 다중응답 측정도구들은 Likert 7점 척도를 사용하였고, 자세한 측정문항은 부록에 제시하였다.

IV. 실증분석

4.1 응답자의 통계적 특성

본 연구의 응답자는 대형마트의 바이어와 벤더업체의 납품담당자로 쌍으로 구성되어 있다. 각각의 통계적 특성은 다음 <Table 1>과 같다.

<Table 1>과 같이 바이어는 평균 연매출 542.5억 원, 평균 종업원 수 193.4명, 평균 직무경험 45.3개월, 평균 관리벤더 수 23.9개, 평균 바이어 매출 66.6억 원으로 나타났다. 직급별로는 대리가 63.6%, 과장이 24.5%로 대부분을 차지하였고, 담당하는 품목은 가공식품이 47.5%로 가장 많았다.

〈Table 1〉 Characteristics of Buyers and Their Vendors

<i>Demographic properties</i>	<i>Buyers</i>		<i>Vendors</i>	
	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>
Annual sales of company(100 million Won)	542.5	894.1	141.9	364.5
Number of employees	193.4	231.6	154.8	852.9
Job career(months)	45.3	52.6	77.4	62.2
Number of vendors managing	23.9	16.6		
Annual sales of the buyer(100 million Won)	66.6	83.3		
Sales portion with the buyer(%)			27.3	25.2
Number of items supplying			138.3	234.8
Relationship length(months)			71.3	66.9
<i>Job title</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
Executives	0	0.0	18	12.6
General manager	7	4.9	20	14.0
Manager	35	24.5	38	26.6
Assistant manager	91	63.6	34	23.8
Staff	10	7.0	33	23.0
<i>Product item category</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
Processed food	68	47.5	57	39.9
Fresh processed food	16	11.2	17	11.9
Daily necessity	27	18.9	32	22.3
Agricultural, livestock, and fishery products	22	15.4	22	15.4
Etc.	10	7.0	15	10.5
<i>Vendor size</i>			<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
Medium and large sized			93	65.0
Small sized			50	35.0

한편, 벤더는 평균 매출이 141.9억 원, 평균 종업원 수가 154.8명, 평균 직무경험이 77.4개월, 바이어와의 평균 매출비중 27.3%, 평균 공급하는 품목 수 138.3개, 평균 거래기간 71.3개월로 나타났다. 직급별로는 과장이 26.6%, 대리가 23.8%, 사원이 23.0%, 부차장이 14.0%, 임원 이상이 12.6%로 매우 다양하게 나타났고, 납품 품목은 가공식품이 39.9%, 생필품이 22.3%로 가장 많았다. 벤더의

규모는 중대형 업체가 65.0%, 소형업체가 35.0%로 나타났다. 이 중 매출과 종업원 수, 품목 수 등의 표준편차가 크게 나타나 왜도(skewness)를 검토해 본 결과 모두 기준치인 1을 초과하여, 정규분포를 하지 않는 것으로 나타났다. 물론 표본 수가 충분하지 않은 B2B분야 연구에서 발생할 수 있는 현상이기는 하지만 해당 변수들과 관련된 연구결과를 해석함에 있어서, 엄중한 주의가 요망된다.

4.2 구성개념의 신뢰성 및 타당성 검토

본 연구에서 측정된 구성개념들의 신뢰성 및 타당성 검토결과는 <Table 2>와 같다. <Table 2>와 같이, 대부분의 구성개념들의 통계량들이 기준을 상회하거나 유사한 수준을 보여주고 있어서 신뢰성과 타

당성이 있다고 판단되었다. 다만 물적자산 거래특유투자 1개 항목과 사업 프로세스 거래특유투자 1개 항목은 변수의 신뢰성과 타당성을 저해하는 항목이어서 정제과정에서 제거되었다. 한편, 구성개념의 판별타당성은 구성개념 간 상관계수가 AVE의 제곱근 보다 작은지 여부로 판단하였고, <Table 3>과

<Table 2> Measurement Reliability and Convergent Validity

Construct	Number of items (Number of deleted items)	loadings	t value	CR	AVE	a
Physical Asset Transaction Specific Investment	4(1)	.85	11.50	.801	.586	.798
		.88	11.86			
		.51	5.79			
Business Process Transaction Specific Investment	4(1)	.79	7.62	.711	.457	.705
		.69	7.53			
		.52	5.60			
Domain Knowledge Transaction Specific Investment	4(0)	.95	15.22	.941	.801	.942
		.97	15.68			
		.85	12.47			
		.80	11.37			
Vendor's Trust toward Buyer	4(0)	.89	13.39	.946	.815	.943
		.90	13.77			
		.93	14.52			
		.89	13.37			
Buyer's Distributive Fairness	4(0)	.90	13.75	.957	.847	.956
		.89	13.62			
		.95	15.11			
		.94	14.76			
Buyer's Procedural Fairness	4(0)	.87	12.93	.924	.753	.921
		.90	13.86			
		.86	12.66			
		.84	12.18			
Joint Operational Performance	4(0)	.88	13.31	.964	.871	.964
		.94	15.04			
		.96	15.46			
		.95	15.15			
Model fit $\chi^2=661.16$, $df=278$, $p=.00$, $CFI=.88$, $RMR=.07$						

〈Table 3〉 Descriptive Statistics and Measurement Discriminant Validity

Constructs	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Physical Asset Transaction Specific Investment	5.09	1.20	.765						
2. Business Process Transaction Specific Investment	5.17	1.11	.566***	.676					
3. Domain Knowledge Transaction Specific Investment	5.14	1.23	.263***	.263***	.895				
4. Vendor's Trust toward Buyer	5.63	1.10	.156	.145	.576***	.903			
5. Buyer's Procedural Fairness	5.60	1.03	.259***	.215**	.619***	.637***	.868		
6. Buyer's Distributive Fairness	5.41	1.03	.307***	.273***	.541***	.642***	.609***	.920	
7. Joint Operational Performance	4.78	1.23	.227***	.273***	.541***	.642***	.609***	.920	.933

note) Shading: Square root of Average Variance Extracted

*. $p < .1$, **. $p < .05$, ***. $p < .01$

같이 모든 상관계수가 AVE의 제곱근 보다 작은 값을 보여주어서 판별타당성이 있다고 판단하였다.

4.3 가설검정

본 연구는 거래특유투자, 준통합, 공동 영업성과, 신뢰, 공정성 구성개념들 간의 복잡한 메커니즘을 규명하기 위해 AMOS를 이용한 경로분석을 실시하였다. 물론 구조방정식 모형분석을 사용하는 것이 좀 더 명확하겠지만 표본 수($n=143$)가 다소 부족하였고, 척도가 다양하였으며, 많은 통제변수를 연구모형에 포함시켰기 때문에 이에 적합한 경로분석을 이용하였다. 경로분석은 1단계로 조절변수를 제외하고 통제변수와 내생변수, 외생변수로 구성된 주효과 모델에 대한 가설검정을 실시하였고, 2단계로 세 가지 조절변수, 즉 신뢰, 분배적 공정성, 절차적 공정성 변수를 이용한 두집단 조절효과 테스트를 실시하였다. 먼저 1단계 주효과 모델 분석결과는 〈Table 4〉와 같다.

〈Table 4〉에 나타난 바와 같이 모형의 적합도는 GFI .965, CFI .879, NFI .881로 나타나 기준치를 초과하거나 근사치를 보여주었다. χ^2/df 비율이 4.18로 나타나 다소 높다고 할 수 있는데, 이 비율의 값에 대해서는 통일된 기준은 없으며, 연구에 따라 낮게는 2정도, 높게는 5정도가 적절하다고 주장하고 있다(Hooper, Coughlan, and Mullen, 2008). 특히, 본 연구에서처럼 표본 수가 작은 경우에는 표본 수의 영향을 많이 받는 χ^2 값이 모형적합도를 설명하는데 한계를 가지기 때문에 본 연구에서는 모형적합도로 다른 적합도지수를 참조하였고, 큰 문제가 없는 것으로 판단하였다.

통제변수는 벤더의 만족도, 지식 비대칭성은 준통합에 긍정적인 영향을 미쳤고(각각 $\gamma = .171$, $t = 1.705$; $\gamma = .172$, $t = 2.071$), 관계기간과, 벤더의 공급품목 수, 환경 불확실성은 유의적인 영향을 미치지 않았다. 또한 벤더의 브랜드 파워와 벤더의 종업원 수는 공동 영업성과에 긍정적인 영향을 미쳤고(각각 $\delta = .376$, $t = 4.776$; $\delta = .129$, $t = 1.728$),

<Table 4> Results of Path Analysis(Main Effects)

Constructs	Hypothesis	Quasi Integration	Joint Performance	Result
<i>Control</i>				
Relationship Length		.093 (1.152)		
Vendor Satisfaction		.171* (1.705)		
Number of Items Vendor Suppling		-.017 (-.208)	-.020 (-.259)	
Market Uncertainty		.048 (.580)	-.001 (-.013)	
Knowledge Asymmetry		.172** (2.071)		
Vendor Brand Power			.376*** (4.776)	
Number of Vendor Employees			.129* (1.728)	
Buyer Annual Sales			-.148** (-1.989)	
<i>Main Effect</i>				
Physical Asset TSI	H1	.227** (2.275)		Supported
Business Process TSI	H2	.174* (1.764)		Supported
Domain Knowledge TSI	H3	.075 (.756)		Not Supported
Quasi Integration	H4		.164** (2.191)	Supported

Model Fit $\chi^2=37.707$, $df=9$, $GFI=.965$, $CFI=.879$, $NFI=.881$
 *. $p < .1$, **. $p < .05$, ***. $p < .01$

바이어의 연매출은 부정적인 영향을 미쳤으며($\delta = -0.148$, $t=1.989$), 벤더의 공급품목 수와 환경 불확실성은 유의적인 영향을 미치지 않았다. 흥미로운 점은 바이어의 연매출이 공동 영업성과에 부정적인 영향을 미친다는 점인데, 이는 좀 더 정교한 연구설계를 통한 연구가 필요하겠지만 우리나라의 대형마트 산업에서 바이어의 매출이 클수록 벤더와의 공동

영업성과를 달성하기 위한 노력이 부족한 것 때문이 아닌가 추론해 볼 수 있다.

이제 가설검정 결과를 살펴보면, 먼저 물적자산 거래특유투자자와 사업 프로세스 거래특유투자는 준통합에 긍정적인 영향을 미쳤다(각각 $\gamma = .227$, $t = 2.275$; $\gamma = .174$, $t = 1.764$). 따라서 가설 1과 가설 2는 지지되었다. 하지만 도메인 지식 거래특유투

자는 유의적인 영향을 미치지 않았다($\gamma = .075, t = .756$). 따라서 가설 3은 지지되지 않았다. 다음으로 준통합은 공동 영업성가에 긍정적인 영향을 미쳤다($\delta = .164, t = 2.191$). 따라서 가설 4는 지지되었다.

다음으로 벤더의 신뢰, 바이어 공정성의 조절효과는 조절변수를 기준으로 두 집단으로 구분한 뒤, 조절대상 경로의 계수를 제약한 모델과 제약하지 않은 모델 간 χ^2 차이가 유의적인지 여부로 판단하였다. 이 때 벤더의 신뢰수준은 평균(5.63)을 기준으로

고신뢰집단과 저신뢰집단으로 구분하였고, 분배적 공정성과 절차적 공정성은 각각의 평균(5.60, 5.41)을 기준으로 고분배공정성집단과 저분배공정성집단, 고절차공정성집단과 저절차공정성집단으로 구분하였다. 각각의 조절효과 분석결과는 다음 <Table 5>, <Table 6>, <Table 7>과 같다. 먼저 벤더 신뢰의 조절효과를 살펴보면 <Table 5>에 나타난 것처럼 물적자산, 사업 프로세스, 도메인 지식 거래특유투자 모두가 준통합에 미치는 영향이 저신뢰집단에서

<Table 5> Results of Two Group Tests(Moderator: Vendors Trust toward Buyer)

Path	Hypothesis	Low Trust Group (n=52)		High Trust Group (n=91)		$\Delta\chi^2$ (d.f)	Result
		Std. Estimate	t	Std. Estimate	t		
Physical Asset TSI → Quasi Integration	H5	.117	.882	.504***	3.478	3.053*(1)	Supported
Business Process TSI → Quasi Integration	H6	.062	.472	.368***	2.758	2.241(1)	Not Supported
Domain Knowledge TSI → Quasi Integration	H7	.027	.231	.169	1.346	.318(1)	Not Supported

*. $p < .1$, **. $p < .05$, ***. $p < .01$

<Table 6> Results of Two Group Tests(Moderator: Buyer Distributive Fairness)

Path	Hypothesis	Low Distributive Fairness Group (n=58)		High Distributive Fairness Group (n=85)		$\Delta\chi^2$ (d.f)	Result
		Std. Estimate	t	Std. Estimate	t		
Physical Asset TSI → Quasi Integration	H8a	.035	.817	.420***	3.167	3.970**(1)	Supported
Business Process TSI → Quasi Integration	H9a	-.071	-.649	.365***	2.912	5.552**(1)	Supported
Domain Knowledge TSI → Quasi Integration	H10a	.103	.394	.018	.140	.278(1)	Not Supported

*. $p < .1$, **. $p < .05$, ***. $p < .01$

〈Table 7〉 Results of Two Group Tests(Moderator: Buyer Procedural Fairness)

Path	Hypothesis	Low Procedural Fairness Group (n=55)		High Procedural Fairness Group (n=88)		$\Delta\chi^2$ (d.f)	Result
		Std. Estimate	t	Std. Estimate	t		
Physical Asset TSI → Quasi Integration	H8b	.138	.975	.414***	2.792	1.113(1)	Not Supported
Business Process TSI → Quasi Integration	H9b	-.083	-.593	.315**	2.326	1.575(1)	Not Supported
Domain Knowledge TSI → Quasi Integration	H10b	.047	.362	.055	.437	.003(1)	Not Supported

*. $p < .1$, **. $p < .05$, ***. $p < .01$

는 유의적이지 않았지만 고신뢰집단에서는 물적자산과 사업 프로세스 거래특유투자는 유의적인 영향을 미쳤다(각각 $\gamma = .504$, $t = 3.478$; $\gamma = .368$, $t = 2.758$). 그리고 물적자산 거래특유투자의 경우는 저신뢰집단과 고신뢰집단의 제약모델-비제약 모델 간 χ^2 차이가 $p < .1$ 수준에서 유의적으로 나타났다. 따라서 가설 5는 지지되었다. 사업 프로세스 거래특유투자의 경우 두 집단 간의 제한적인 차이는 있었지만 유의적이지 않았고, 도메인 지식 거래특유투자의 경우는 두 집단 간의 유의적인 차이가 없었다. 따라서 가설 6과 가설 7은 지지되지 않았다.

다음으로 바이어 분배적 공정성의 조절효과를 살펴보면 〈Table 6〉에 나타난 것처럼 물적자산, 사업 프로세스, 도메인 지식 거래특유투자 모두가 준통합에 미치는 영향이 저분배공정성집단에서는 유의적이지 않았지만, 고분배공정성집단에서는 물적자산과 사업 프로세스 거래특유투자는 모두 유의적인 영향을 미쳤다(각각 $\gamma = .420$, $t = 3.167$; $\gamma = .365$, $t = 2.912$). 그리고 두 경우 모두 저 분배공정성집단과 고분배공정성집단의 제약모델-비제약 모델 간

χ^2 차이가 $p < .01$ 수준에서 유의적으로 나타났다. 따라서 가설 8a와 9a는 지지되었다. 도메인 지식 거래특유투자의 경우는 두 집단간의 유의적인 차이가 없었다. 따라서 10a는 지지되지 않았다.

마지막으로 바이어 절차적 공정성의 조절효과를 살펴보면 〈Table 7〉에 나타난 것처럼 물적자산, 사업 프로세스, 도메인 지식 거래특유투자 모두가 준통합에 미치는 영향이 저절차공정성집단에서는 유의적이지 않았지만, 고절차공정성집단에서는 물적자산과 사업 프로세스 거래특유투자는 모두 유의적인 영향을 미쳤다(각각 $\gamma = .414$, $t = 2.792$; $\gamma = .315$, $t = 2.326$). 하지만 두 경우 모두 저절차공정성집단과 고분배공정성집단의 제약모델-비제약 모델 간 χ^2 차이가 유의적이지 않았다. 따라서 가설 8b와 9b는 지지되지 않았다. 도메인 지식 거래특유투자의 경우는 두 집단간의 유의적인 차이가 없었다. 따라서 10b도 지지되지 않았다.

V. 결론과 논의

5.1 연구결과의 요약 및 지지되지 않은 가설들에 대한 추론

이상의 가설검정 결과, 총 13개의 가설들 중 6개의 가설들이 지지되었고, 7개의 가설은 지지되지 않았다. 요약해 보면, 대형마트 유통경로에서 벤더의 물적자산 거래특유투자와 사업 프로세스 거래특유투자는 수직적 준통합 수준에 긍정적인 영향을 미쳤고, 준통합 수준은 공동 영업성과에 긍정적인 영향을 미쳤다. 하지만 벤더의 도메인지식 거래특유투자는 준통합 수준에 유의적인 영향을 미치지 않았다. 또한 벤더의 바이어에 대한 신뢰는 물적자산 거래특유투자가 준통합에 미치는 긍정적인 효과를 강화하였고, 바이어의 분배적 공정성은 물적자산 거래특유투자와 사업 프로세스 거래특유투자의 긍정적인 효과를 강화하였다. 하지만 물적자산 거래특유투자와 준통합 수준 간 관계는 절차적 공정성의 효과를 가지지 않았고, 사업 프로세스 거래특유투자와 준통합 수준 간 관계는 신뢰, 절차적 공정성의 조절효과를 가지지 않았으며, 도메인지식 거래특유투자는 신뢰, 분배적 공정성, 절차적 공정성 모두의 조절효과를 가지지 않았다. 요컨대, 물적자산과 사업 프로세스 거래특유투자는 준통합 수준을 높여서 공동 영업성과를 강화하지만 도메인 지식 거래특유투자는 유의적인 효과가 없다고 할 수 있고, 신뢰와 분배적 공정성은 물적자산과 사업 프로세스 거래특유투자의 효과를 강화시키지만 절차적 공정성은 유의적인 효과가 없다고 할 수 있다.

일부 가설들은 예상과는 달리 지지되지 않았다. 그 이유를 추론해 보면 다음과 같다. 먼저, 가설 3에

서 도메인 지식 거래특유투자가 준통합 수준에 영향을 미치지 않은 것은 우리나라 대형마트 유통경로에서 도메인 지식 특히, 대형마트의 영업 관련 지식이 자산특유성이 크지 않기 때문인 것으로 추측된다. 물론 특정 대형마트 업체에만 납품하는 벤더도 있겠지만 대부분의 벤더는 대부분의 대형마트 모두에게 납품하고 있고, 대형마트 업체들 간 유사한 매장영업 형태를 보여주고 있기 때문에 다른 유형의 거래특유투자에 비해 지식자산의 특유성은 적다고 볼 수 있다. 다시 말해 A대형마트 업체와 거래를 중단하고 B대형마트 업체와 거래를 개시하더라도 매장영업과 관련된 지식들은 그대로 활용가능하기 때문에 굳이 기존 업체와의 거래량을 늘리려는 동기를 갖기 어렵다고 할 수 있다. 다른 한편으로 대형마트와의 준통합 수준을 강화하려고 하는 벤더입장에서 도메인지식 수준과 관계없이 준통합수준을 강화하려고 할 것이기 때문에 이러한 효과가 혼재되어 나타났을 가능성도 있다. 다음으로 가설 6과 가설 7에서 사업프로세스 거래특유투자 및 도메인지식 거래특유투자와 준통합 수준 간 관계를 신뢰가 조절하지 못한 이유를 추론해 보면 사업프로세스 거래특유투자의 경우는 물적자산 거래특유투자에 비해 바이어의 기회주의에 노출되어도 큰 손해가 없다고 생각하거나 어쩌면 투자라고 생각하지 않을 가능성이 있다. 실제로 벤더업체의 납품담당자와의 인터뷰 결과 사업프로세스는 거래를 하기 위해서는 바이어의 요구대로 당연히 맞추어야 하는 것으로 인식하고 있었다. 때문에 설령 사업프로세스를 맞추기 위해 투자하였다고 하더라도 물적자산처럼 큰 비용이 소요되지 않는다면 반드시 바이어의 기회주의에 대해 심각하게 생각하지 않는 것으로 파악되었다. 아마도 이로 인해 바이어에 대한 신뢰가 조절효과를 가지지 않은 것으로 추측된다. 가설 7의 도메인지식 거래특유투자의 경

우는 앞서 언급한 바와 같이 자산특유성의 부족으로 설명할 수 있다.

다음으로 가설 10a에서 도메인지식 거래특유투자와 준통합 수준 간 관계를 분배적 공정성이 조절하지 않은 것은 분배적 공정성이 가지는 매우 강한 조절적 역할에도 불구하고, 도메인지식의 자산특유성이 더 낮기 때문이라 판단된다. 구체적으로 말하면 사업 프로세스 거래특유투자는 신뢰와는 상호작용효과를 가지지 않았지만 분배적 공정성과는 상호작용효과를 가지고 있다. 이는 벤더가 바이어와의 거래에서 공정한 이익을 얻게 되지만 한다면 그 이익을 확대하고 지속시키기 위해 바이어가 요구하는 거래절차나 업무방식 등에 대한 더 많은 투자를 하려 할 것이라고 볼 수 있다. 이는 실질적인 기업의 이윤과 관련이 높기 때문이다. 하지만 대형마트의 매장영업과 관련된 도메인 지식을 아는 것은 기업의 이윤과 관련성도 적고, 앞서 언급한 바와 같이 업체별로 차이가 적기 때문에 아무리 바이어가 공정하다고 하더라도 준통합에 대한 동기를 강화시키기는 어렵다고 할 수 있다. 마지막으로 가설 8b, 9b, 10b에서 절차적 공정성이 조절효과를 가지지 않는 것은 아마도 국내 대형마트 유통경로에서 벤더들의 관심사는 직접적인 기업 이윤과 관련된 분배적 공정성에만 관심을 보이는 현상 때문이라 추측된다. 어찌 보면 이는 벤더 입장에서 매우 현실적이다. 바이어의 의사결정 방법이나 절차 자체는 경우에 따라서는 불공정하더라도 공정한 보상만 이루어진다면 문제가 되지 않는다고 볼 수 있다.

5.2 연구의 시사점

본 연구의 시사점은 이론적, 실무적 시사점으로 나누어 볼 수 있다. 먼저 이론적 시사점은 첫째, 기

존 마케팅 분야, 유통분야 연구에서 거의 다루어지지 않았던 거래특유투자 세부 유형들의 효과에 대해 실증하였다는 것이다. 특히, 본 연구는 거래특유투자를 물적자산 거래특유투자와 사업 프로세스 거래특유투자, 도메인 지식 거래특유투자로 구분하여 각각의 투자가 가지는 효과를 규명하였고, 관계적 지배구조의 대표적인 특징인 신뢰와 공정성이 이 투자들의 효과에 어떠한 영향을 미치는 지 규명하였다. 이는 해외에서도 드물고, 적어도 국내에서는 보고되지 않은 연구결과들이다. 둘째, 본 연구는 기존 거래비용이론에서 주로 다루어져 왔던 수직적 통합 대신 보다 현실적인 준통합을 종속변수로 연구함을 통해 관리형 유통경로구조(Coughlan, Anderson, Stern, and El-Ansary, 2006)에 적용할 수 있는 거래특유투자의 메커니즘을 규명하였다. 과거의 연구들은 수직적 통합이라는 개념을 직접 사용함으로써 그 숫자가 적은 기업형 유통경로구조와 수직적 통합의 효과가 미약하게 나타나는 전통적인 유통경로구조에 대한 함의를 제공할 수밖에 없었지만 본 연구의 결과는 보다 다양한 유통경로구조에 적용할 수 있다. 이는 수직적 통합과 관련된 연구들의 연구대상을 확대하는 효과를 가진다고 할 수 있다. 셋째, 본 연구는 거래특유투자가 가지는 효과를 규명함에 있어서 관계적 지배구조에서 주로 나타나는 신뢰와 공정성 변수들의 조절효과를 검증함을 통해 관계적 지배구조를 통해 거래비용과 관리비용을 모두 낮출 수 있음을 결과로 제시하고 있다. 이는 거래비용이나 관리비용을 최소화하는 지배구조의 선택과 관련된 기존의 거래비용이론 관점 연구들과는 달리 주어진 지배구조 하에서 비용을 최소화 할 수 있는 방안을 제시한다고 할 수 있다. 넷째, 기존 유통경로의 거래특유투자 연구들은 비대칭적인 의존구조 하에서 강자의 착취나 이기적인 활용 관점 또는 이에 대한 보호

메커니즘에 관해 다루어졌다. 하지만 본 연구는 약자의 거래특유투자를 유도함을 통해 오히려 강자와 약자 모두가 win-win할 수 있음을 연구결과로 제시하고 있다. 물론 신뢰와 공정성 등 관계적 지배구조일 때 효과가 크다고 할 수 있지만 약자의 거래특유투자가 가지는 긍정적인 효과를 규명하였다는 점은 보기 드문 연구결과라 할 수 있다.

다음으로 실무적 시사점은 첫째, 대형마트 유통경로에서 벤더의 거래특유투자에 대한 지침을 제공하고 있다. 본 연구의 결과에 의하면 바이어는 벤더의 물적자산 거래특유투자와 사업 프로세스 거래특유투자를 유도할 때, 준통합 수준과 공동 영업성도가 증대되는 긍정적인 효과를 얻을 수 있다. 하지만 도메인 지식 거래특유투자는 효과적이지 않다. 따라서 대형마트 바이어들은 벤더가 공장이나 설비에 대한 투자, 업무방식이나 절차를 바이어 맞춤형으로 전환하는 투자들을 적절한 수준으로 유도할 필요가 있다. 예를 들면, 바이어 PB(Private Brand)의 생산, 공급 등에 있어서 효율적인 물적, 인적, 절차적 시스템을 벤더가 갖추게 된다면 본 연구에서 제시한 더 나은 성과창출이 가능할 수 있다. 둘째, 벤더 거래특유투자의 긍정적인 효과를 강화하기 위한 조건을 제시하고 있다. 본 연구의 결과에 의하면 벤더 거래특유투자의 긍정적인 효과는 관계적 지배구조일 때, 즉 신뢰와 분배적 공정성이 있을 때 더 강하게 나타난다. 만약 벤더가 자신의 거래특유투자가 바이어의 이기적인 목적으로 활용되거나 바이어와의 관계에서 공정한 이익배분이 보장되지 않는다면 벤더의 거래특유투자는 관계를 악화시키거나 갈등의 원인이 될 수 있다. 따라서 대형마트 바이어는 벤더의 신뢰를 얻기 위해 다양한 신뢰구축 프로그램을 활성화 하고, 공정한 이익배분에 힘써야 할 것이다. 예를 들어, 대형마트의 이익 중 일부를 벤더와 공유하는

이익공유제, 중소 벤더업체에 대한 교육훈련 및 다양한 지원프로그램은 상호신뢰 구축을 위해 효과적인 방법이 될 수 있을 것이다. 셋째, 수직적 준통합 수준에 대한 지침을 제공하고 있다. 수직적 준통합은 한편으로는 벤더의 의존성을 강화해서 힘의 불균형을 초래할 수 있지만 본 연구에 의하면 오히려 바이어와 벤더 모두의 성과를 강화하는 것으로 나타났다. 이는 벤더 입장에서 바이어와의 협력을 통해 양쪽 모두 성과를 높이려는 노력이 포함되었기 때문이라 할 수 있다. 따라서 이러한 벤더의 결속의도를 바이어가 기회주의적으로 활용하지 않는다는 전제 하에 벤더의 바이어에 대한 거래비용을 높이는 것 또한 양쪽 모두에게 이익이 된다는 점을 인식해야 할 것이다.

5.3 연구의 한계 및 향후 연구방향

하지만 본 연구는 여러 가지 한계를 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 물적자산 거래특유투자 중, 위치 거래특유투자(site transaction specific investment)는 다루지 않았다. 이는 모든 유형의 거래특유투자를 다루지 못하였다는 점에서 본 연구의 큰 한계라고 할 수 있다. 향후 위치 거래특유투자가 포함된 연구가 필요할 것이다. 둘째, 본 연구는 거래파트너 간 의존구조를 반영하지 못하였다. 물론 대형마트 유통경로가 일반적으로 벤더보다는 바이어의 힘이 더 강하기는 하지만 대기업 벤더의 경우는 의존구조에 따라서 다른 연구결과가 나타날 수 있다. 본 연구에서 기각된 많은 가설들도 의존구조를 반영할 경우 다른 결과를 보여줄 가능성이 있다. 향후 거래파트너 간 의존 비대칭성, 상호 의존성 등을 반영한 연구가 필요할 것이다. 셋째, 본 연구는 충분한 표본을 대상으로 하지 못했다. 이는 대형마트 바이어의 절대적인

숫자가 부족하기 때문이었지만 좀 더 많은 표본이 있었다면 더 정교한 연구방법을 사용할 수 있었을 것이고, 일반화의 가능성도 높였을 것이다. 향후 좀 더 많은 표본을 확보한 연구가 필요할 것이다. 넷째, 본 연구는 기업형 유통경로나 계약형 유통경로와 같이 준통합의 개념이 없는 유통경로에는 적용하기 어렵다. 향후 이러한 경로들을 대상으로 한 수직적 통합 연구도 보강되어야 할 것이다. 다섯째, 본 연구는 신뢰와 공정성만을 조절변수로 다루었는데, 거래특유투자자의 효과와 관련해서는 환경 불확실성, 거래빈도, 기회주의, 갈등, 의사소통, 의존구조 등 다양한 변수들이 상호작용 효과를 가질 수 있다. 향후 좀 더 포괄적인 연구모형을 통한 연구가 진행되어야 할 것이다. 마지막으로 본 연구의 통제변수인 매출, 종업원 수, 품목 수 등은 정규분포를 따르지 않고 있으며, 좌편향 되어 있다. 따라서 통제변수와 관련된 연구 결과에 대해서는 해석함에 있어서 엄중한 주의가 요망된다. 향후 대형업체들을 보다 많이 포함시킴으로써 정규분포를 가지는 표본을 구성하는 것이 필요하다.

참고문헌

- 김상덕(2010), "관계특유투자자 관계자본이 관계학습과 성과에 미치는 영향," *마케팅연구*, 25(1), pp.81-106.
- 김상덕, 오세조(2006), "수요부문 풍요성과 동태성이 유통경로 성과에 미치는 영향: 수직적 통합의 조절효과," *유통연구*, 11(1), pp.1-20.
- Achrol, R. S., and L. W. Stern(1988), "Environmental Determinants of Decision-making Uncertainty in Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, pp.36-50.
- Adams, J. S.(1963), "Toward on Understanding of Inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), pp.422-436.
- Anderson, E. L., and A. T. Coughlan(1987), "International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 51(1), pp.71-82.
- Anderson, J. C., and J. A. Narus(1990), "A Model of Distribution Firm and Manufacturing Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54(1), pp.42-58.
- Benton, W. C., and M. Maloni(2005), "The Influence of Power Driven Buyer/seller Relationships on Supply Chain Satisfaction," *Journal of Operations Management*, 23(1), pp.1-22.
- Blois, K. J.(1972), "Vertical Quasi-integration," *The Journal of Industrial Economics*, pp. 253-272.
- Blut, M., H. Evanschitzky, C. Backhaus, J. Rudd, and M. Marck(2016), "Securing Business-to-business Relationships: The Impact of Switching Costs," *Industrial Marketing Management*, 52, pp.82-90.
- Borić, S., S. Stanisavljev, and M. Zakin(2016), "Management Business Process Reengineering during Moments of Crisis and Turbulence," *Ekonomski Vidici*, 21(1), pp.67-79.
- Cespedes, F. V.(1993), "Co-ordinating Sales and Marketing in Consumer Goods Firms," *Journal of Consumer Marketing*, 10(2), pp.37-55.
- Chiles, T. H., and J. F. McMackin(1996), "Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics," *Academy of Management Review*, 21(1), pp.73-99.
- Chou, S. W., A. A. Techatassanasoontorn, and I. H. Hung(2015), "Understanding Commitment

- in Business Process Outsourcing Relationships," *Information & Management*, 52(1), pp.30-43.
- Coughlan, A. T., E. Anderson, L. W. Stern, and A. I. El-Ansary(2006), *Marketing Channels*, Prentice Hall, 6th ed.
- D'aveni, R. A., and D. J. Ravenscraft(1994), "Economies of Integration versus Bureaucracy Costs: Does Vertical Integration Improve Performance?" *Academy of Management Journal*, 37(5), pp.1,167-1,206.
- De Chernatony, L.(1999), "Brand Management through Narrowing the Gap between Brand Identity and Brand Reputation," *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), pp.157-179.
- De Vita, G., A. Tekaya, and C. L. Wang(2010), "Asset Specificity's Impact on Outsourcing Relationship Performance: A Disaggregated Analysis by Buyer - supplier Asset Specificity Dimensions," *Journal of Business Research*, 63(7), pp.657-666.
- den Ouden, M., A. A. Dijkhuizen, R. B. Huirne, and P. J. Zuurbier(1996), "Vertical Cooperation in Agricultural Production-marketing Chains, with Special Reference to Product Differentiation in Pork," *Agribusiness: An international journal*, 12(3), pp.277-290.
- Dwyer, F. R., P. H. Schurr, and S. Oh(1987), "Developing Buyer-seller Relationships," *The Journal of Marketing*, 51(2), pp.11-27.
- Dwyer, F. R. and S. Oh(1988), "A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies," *Journal of Marketing*, 52(2), pp.21-34.
- Dyer, J. H.(1994), "Dedicated Assets: Japan's Manufacturing Edge," *Harvard Business Review*, 72(6), pp.174-178.
- Dyer, J. H.(1996), "Does Governance Matter? Keiretsu Alliances and Asset Specificity as Sources of Japanese Competitive Advantage," *Organization Science*, 7(6), pp.649-666.
- Ebers, M., and T. Semrau(2015), "What Drives the Allocation of Specific Investments between Buyer and Supplier?" *Journal of Business Research*, 68(2), pp.415-424.
- Folger, R., and M. A. Konovsky(1989), "Effects of Procedural and Distribute Justice on Reactions to Pay Raise Decisions," *Academy of Management Journal*, 32(1), pp.115-130.
- Frazier, G. L., and R. C. Rody(1991), "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels," *Journal of Marketing*, 55(1), pp.52-69.
- Gu, F. F., and D. T. Wang(2011), "The Role of Program Fairness in Asymmetrical Channel Relationships," *Industrial Marketing Management*, 40(8), pp.1,368-1,376.
- Hamel, G., and C. K. Prahalad(1996), "Competing in the New Economy: Managing out of Bounds," *Strategic Management Journal*, 17(3), pp. 237-242.
- Harrigan, K. R.(1984), "Formulating Vertical Integration Strategies," *Academy of Management Review*, 9(4), pp.638-652.
- Heide, J. B., and G. John(1988), "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, 52(1), pp. 20-35.
- Heide, J. B., and G. John(1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships?" *Journal of Marketing*, 56(2), pp.32-44.
- Hewett, K., and W. O. Bearden(2001), "Dependence,

- Trust, and Relational Behavior on the Part of Foreign Subsidiary Marketing Operations: Implications for Managing Global Marketing Operations," *Journal of Marketing*, 65(3), pp.51-66.
- Hibbard, J. D., N. Kumar, and L. W. Stern(2001), "Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, 38(1), pp.45-61.
- Hill, C. W.(1990), "Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory," *Academy of Management Review*, 15(3), pp.500-513.
- Hobbs, J. E., and L. M. Young(2000), "Closer Vertical Co-ordination in Agri-food Supply Chains: A Conceptual Framework and Some Preliminary Evidence," *Supply Chain Management: An International Journal*, 5 (3), pp.131-143.
- Hooper, D., J. Coughlan, and M. R. Mullen(2008), "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit," *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), pp. 53-60.
- Huo, B., Z. Wang, and Y. Tian(2016), "The Impact of Justice on Collaborative and Opportunistic Behaviors in Supply Chain Relationships," *International Journal of Production Economics*, 177, pp.12-23.
- Jap, S.(1999), "Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing Research*, 36(4), pp. 461-475.
- Jap, S. D., and E. Anderson(2003), "Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity Under ex Post Opportunism," *Management Science*, 49(12), pp.1,684-1,701.
- Joskow, P. L.(2002), "Transaction Cost Economics, Antitrust Rules, and Remedies," *Journal of Law, Economics, and Organization*, 18(1), pp.95-116.
- Kirca, A. H., G. T. M. Hult, K. Roth, S. T. Cavusgil, M. Z. Perry, M. B. Akdeniz, S. Z. Deligonul, J. A. Mena, W. A. Pollitte, J. J. Hoppner, J. C. Miller, and R. C. White (2011), "Firm-specific Assets, Multinationality, and Financial Performance: A Meta-analytic Review and Theoretical Integration," *Academy of Management Journal*, 54(1), pp.47-72.
- Klein S., G. L. Frazier, and V. J. Roth(1990), "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets," *Journal of Marketing Research*, 27(2), pp.196-208.
- Kumar, N., L. K. Scheer, and J. E. M. Steenkamp (1995), "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers," *Journal of Marketing Research*, 32(1), pp.54-65.
- Lado, A. A., R. R. Dant, and A. G. Tekleab(2008), "Trust-opportunism Paradox, Relationalism, and Performance in Interfirm Relationships: Evidence from the Retail Industry," *Strategic Management Journal*, 29(4), pp.401-423.
- Lau, A. H. L., and H. S. Lau(2001), "Some Two-echelon Style-goods Inventory Models with Asymmetric Market Information," *European Journal of Operational Research*, 134(1), pp.29-42.
- Levy D. T.(1985), "The Transaction Cost Approach to Vertical Integration: An Empirical Examination," *The Review of Economics and Statistics*, 67(3), pp.438-445.
- Li, S., B. Ragu-Nathan, T. S. Ragu-Nathan, and S. S. Rao(2006), "The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Ad-

- vantage and Organizational Performance," *Omega*, 34, pp.107-124.
- Li, Y., and L. Liu(2012), "Assessing the Impact of Retail Location on Store Performance: A Comparison of Wal-Mart and Kmart Stores in Cincinnati," *Applied Geography*, 32(2), pp.591-600.
- Lin, C., B. Li, and Y. J. Wu(2018), "Existing Knowledge Assets and Disruptive Innovation: The Role of Knowledge Embeddedness and Specificity," *Sustainability*, 10(2), pp.342(1-15).
- Lu, H., S. Feng, J. H. Trienekens, and S. W. F. Omta(2012), "Network Strength, Transaction-specific Investments, Inter-personal Trust, and Relationship Satisfaction in Chinese Agri-food SMEs," *China Agricultural Economic Review*, 4(3), pp.363-378.
- Lyons, B. R.(1994), "Contracts and Specific Investment: An Empirical Test of Transaction Cost Theory," *Journal of Economics & Management Strategy*, 3(2), pp.257-278.
- Monteverde, K.(1995), "Technical Dialog as an Incentive for Vertical Integration in the Semiconductor Industry," *Management Science*, 41(10), pp.1,624-1,638.
- Nelson, R., and S. Winter(1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Harvard University Press.
- Nonaka, I.(1994), "Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organization Science*, 5(1), pp.14-37.
- Nooteboom, B.(1996), "Trust, Opportunism and Governance: A Process and Control Model," *Organization Studies*, 17(6), pp.985-1,010.
- Powell, W. W.(1990), "The Transformation of Organizational Forms: How Useful is Organization Theory in Accounting for Social Change?" *Beyond the Marketplace: Rethinking Economy and Society*, pp.301-329.
- Rindfleisch, A., and J. B. Heide(1997), "Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications," *Journal of Marketing*, 61(4), pp.30-54.
- Rothaermel, F. T., M. A. Hitt, and L. A. Jobe(2006), "Balancing Vertical Integration and Strategic Outsourcing: Effects on Product Portfolio, Product Success, and Firm Performance," *Strategic Management Journal*, 27(11), pp.1,033-1,056.
- Selnes, F.(1998), "Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-seller Relationships," *European Journal of Marketing*, 32(3/4), pp.305-322.
- Simonin, B. 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), pp.463-490.
- Subramani, M. R., and N. Venkatraman(2003), "Safeguarding Investments in Asymmetric Interorganizational Relationships: Theory and Evidence," *Academy of Management Journal*, 46(1), pp.46-62.
- Sun, P. C.(2008), "The Correlations among Domain Knowledge Specificity, Joint New Product Development and Relationship Performance," *International Journal of Commerce and Management*, 17(1/2), pp.44-55.
- Teece, D. J.(1998), "Capturing Value from Knowledge Assets," *California Management Review*, 40(3), pp.55-79.
- Vázquez-Casielles, R., V. Iglesias, and C. Varela-

- Neira(2017), "Manufacturer - distributor Relationships: Role of Relationship-specific Investment and Dependence Types," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(8), pp.1,245-1,260.
- Whinston, M. D.(2003), "On the Transaction Cost Determinants of Vertical Integration," *Journal of Law, Economics, and Organization*, 19 (1), pp.1-23.
- Williamson, O. E.(1981), "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach," *American Journal of Sociology*, 87(3), pp. 548-577.
- Williamson, O. E.(1985), "Reflections on the New Institutional Economics," *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft/Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 1, pp.187-195.
- Williamson, O. E.(1989), "Transaction Cost Economics," *Handbook of Industrial Organization*, Amsterdam, Elsevier Science, pp.136-182.
- Williamson, O. E.(1995), "Hierarchies, Markets and Power in the Economy: An Economic Perspective," *Industrial and Corporate Change*, 4(1), pp.21-49.
- Williamson, O. E.(1999), "Public and Private Bureaucracies: A Transaction Cost Economics Perspectives," *Journal of Law, Economics, and Organization*, 15(1), pp.306-342.
- Wu, A., Z. Wang, and S. Chen(2017), "Impact of Specific Investments, Governance Mechanisms and Behaviors on the Performance of Cooperative Innovation Projects," *International Journal of Project Management*, 35(3), pp. 504-515.
- Zack, M. H.(1999), "Developing a Knowledge Strategy," *California Management Review*, 41(3), pp.125-145.
- Zhou, W., A. Y. L. Chong, C. Zhen, and H. Bao (2018), "E-supply Chain Integration Adoption: Examination of Buyer - supplier Relationships," *Journal of Computer Information Systems*, 58(1), pp.58-65.

〈부록〉 측정문항

모든 다중항목 측정문항들은 7점 척도(1점 전혀 아니다, 7점 매우 그렇다)를 사용하였고, “*”는 변수의 정제과정에서 제거된 항목임.

“(바이어)”는 대형마트 바이어로부터, “(벤더)”는 벤더업체 담당자로부터 측정하였음.

I. 연구모형에 포함된 변수들

1. 물적자산 거래특유투자(벤더): 귀사와 H사와의 사업관계는...
 - H사와의 거래관계를 위해 많은 투자를 해왔다
 - H사의 성장과 발전을 위해 여러 가지 지원을 제공해 왔다
 - H사와의 거래를 위해 생산설비를 구축하였다*
 - H사와의 거래관계가 끊기면, 그 동안 우리가 한 투자는 헛된 것이 될 것이다
2. 사업 프로세스 거래특유투자(벤더): 귀사와 H사와의 사업관계는...
 - H사와의 거래관계에서 많은 절차와 영업방식, 노하우들을 개발해 왔다
 - H사와의 거래를 위한 절차들이 제도화되어 있다*
 - H사와의 거래관계가 끊기면, 그 동안 얻게 된 많은 노하우를 잃게 될 것이다
 - H사와의 거래관계가 끊기면, 그 동안 그 업체에게 들인 시간과 노력을 날리게 될 것이다
3. 도메인 지식 거래특유투자(벤더): 귀사는 H사의 판매/영업과정에 대해...
 - H사의 점포 내 판매과정이 효과적인지 아닌지 판단할 수 있다
 - H사의 점포 내 판매과정을 아주 잘 이해하고 있다
 - H사가 어떻게 하면 효과적으로 상품을 판매할 수 있는지 지식이 많다
 - H사의 영업정책을 잘 알고 있다
4. 수직적 준통합(벤더): H사와의 거래금액이 귀사 전체 매출에서 차지하는 비중은?
(약 ___%)
5. 공동 영업성과(바이어): 다음 항목별로 귀사와 벤더업체의 영업성과는 어떠하다고 생각하십니까?
 - 매출목표 달성
 - 수익목표 달성
 - 비용절감목표 달성
 - 반품절감목표 달성
6. 벤더의 바이어에 대한 신뢰(벤더): 귀사는 H사의 정책을 얼마나 신뢰하고 있습니까?
 - 우리는 H사가 공급업체 관리에 있어서 진실을 말하고 있다고 믿을 수 있다
 - H사는 우리와의 약속을 지킨다
 - 우리는 H사가 공급업체 관리에 있어서 자신감을 가지고 말한다고 믿을 수 있다
 - H사는 우리와 거래함에 있어서 정직하다
7. 바이어의 분배적 공정성(벤더): H사와의 거래관계에서 귀사가 얻는 수익은 얼마나 공정하다고 생각하십니까?
 - 우리의 투자와 노력을 고려해 보았을 때 공정하다
 - 우리의 제품개발 노력을 고려해 보았을 때 공정하다
 - 우리의 역할과 책임을 고려해 보았을 때 공정하다
 - 우리가 한 모든 일들을 고려해 보았을 때 공정하다

8. 바이어의 절차적 공정성(벤더): H사의 공급업체 관리는 얼마나 공정하다고 생각하십니까?
- H사의 공급업체 관리 정책과 의사결정 절차는 공정하다
 - H사는 공급업체들을 공정하게 대하고 있다
 - H사의 정책은 불공정거래로부터 공급업체들을 보호해 준다
 - H사는 공급업체와의 빈말을 하지 않는다

II. 통제변수

1. 관계기간(벤더): 귀사가 H사와 거래를 한 기간은? (약 ___년 ___개월 정도)
2. 벤더업체 공급품목 수(벤더): 귀사가 H사에 공급하는 상품의 품목 수는? (약 ___개)
3. 벤더업체 종업원 수(벤더): 귀사의 종업원 수는? (약 ___명)
4. 바이어 연매출(바이어): 귀사의 전년도 연매출은 대략 얼마 정도입니까? (약 ___억원)
5. 벤더만족도(벤더): 귀사는 H사와의 거래관계에 얼마나 만족하고 있습니까?
 - H사와의 거래에 전반적으로 만족한다
 - H사는 사업을 같이 할 만한 좋은 기업이라는 느낌이 든다
 - H사의 각종 지원에 대해 만족한다
 - H사 담당 바이어는 우리를 공정하게 대한다
 - H사 담당바이어에 대해 만족한다
 - 모든것을 고려해 보았을 때, H사는 우리에게 잘하고 있다
6. 환경 불확실성(바이어): 현재 H사가 속한 대형마트 산업은 다음 항목별로 어느 정도 예측이 가능합니까?
 - 고객수요 변화 예측
 - 판매실적 변화 예측
 - 경쟁사의 판매와 마케팅 전략 변화 예측
 - 고객 취향과 선호의 변화 예측
 - 고객 구매행동의 변화 예측
7. 지식 비대칭성(바이어): 귀사는 다음 지식을 벤더업체에 비해 많이 가지고 있습니까?
 - 영업지역에서의 고객 성향
 - 영업지역에서의 시장 수요
 - 영업지역에서의 경쟁 상황
 - 영업지역에서의 시장 트렌드
8. 벤더 브랜드 파워(바이어): 귀사가 거래하는 그 공급업체의 제품은...
 - 매우 신뢰할 수 있다
 - 고객은 그 회사 제품을 구매하는 것을 자랑스럽게 생각한다
 - 고객만족도가 높다
 - 고객충성도(재구매율)가 높다
 - 소유가치(잔존가치)가 높다
 - 고객이 원하는 서비스(정보제공, 품질보증, 사후서비스 등)를 잘 해주고 있다

The Effects of Transaction Specific Investments on Vertical Quasi-Integration and Joint Operation Performance

Sang Duck Kim*

Abstract

According to transaction cost theory, under buyer-seller relationship conditions of asset specificity, they have to choose vertical integration rather than outsourcing, the most efficient and preferable governance structure to safeguard against partner's opportunism. Numerous studies have so far investigated transaction specific investments as safeguarding mechanisms. The studies, however, have come up with implications for outsourcing relationship performance in the presence of transaction specific investments. Moreover the effects of transaction specific investments were biased towards explaining the performance of either one rather than both of transaction partners.

This study tried to investigate the relationship between three types of transaction specific investments and performances. Especially the study suggest that transaction specific investment in the buyer-seller context can be conceptualized in terms of three types, 'physical asset TSI', 'business process TSI' and 'domain knowledge TSI'. And the study. And the study focused on vertical quasi-integration and joint operation performance as performance variables. In short, the purposes of the study are to investigate the effects of three types of TSIs on vertical quasi-integration and joint operation performance. The study derived a set of detailed hypotheses and tested them on the relationship between buyers and vendors in Korean discount store distribution channels in which various types of TSIs are actively occurring.

To test the research model empirically, data were collected from 143 buyer-vendor dyads of a discount store company in Korea. Path analysis was used to test main effects of three types of TSIs and two group tests were used to test moderating effects of relational variables, such as

* Department of Business Administration, Kyungnam University

vendor's trust toward buyer, buyer's distributive fairness, and buyer's procedural fairness. In general, the results provided supports for the main effects while moderating effect tests showed different results. As expected, physical asset TSI and business process TSI had positive effects on vertical quasi-integration and quasi-integration also had a positive on joint operation performance. domain knowledge TSI, however, had no significant effect on quasi-integration. In addition, there were several interaction effects, such as physical asset TSI with vendor's trust, physical asset TSI with buyer's distributive fairness, and business process TSI with buyer's distributive fairness in the relationship between TSIs and vertical quasi-integration. Buyer's procedural fairness, however, had no interaction effects with all types of TSIs.

Key words: Transaction Specific Investment, Physical Asset, Business Process, Domain Knowledge, Vertical Quasi-integration, Joint Operation Performance

-
- 저자 김상덕은 현재 경남대학교 경영학부 마케팅 전공 교수로 재직 중이다. 연세대학교 경영학과를 졸업하였고, 동 대학교 대학원에서 석사와 박사를 취득하였다. 아모레퍼시픽, 삼성전자, 한국유통연구원 등에서 근무하였고, 유통관리, 프랜차이즈, 소매경영, 관계마케팅, SCM, B2B마케팅 등의 학문분야와 화장품산업, 전자산업, 문화예술산업 등의 실무분야 연구가 주된 관심사이다.