

# 중간상과의 거래특성이 제조업체의 온라인 경로 활용에 미치는 영향\*

이민권\*\*

임영균\*\*\*

\*\*\*\*\*

본 연구는 국내 제조업체의 온라인 경로 활용이 중간상과의 거래특성에 의해 어떠한 영향을 받는가를 실증분석하고 있다. 국내 81개 제조업체를 대상으로 한 서베이 분석결과, 거래특성변수는 온라인과 오프라인에서 취급되는 제품의 범위에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 경로기능별 활용도에 있어서는 거래특성변수 중 제조업체의 중간상에 대한 의존도와 제조업체가 인식하는 중간상의 기회주의가 제조업체의 온라인 활용도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 대체로 이들 거래특성변수는 배달, 반품환불, A/S와 같이 전통적으로 오프라인 중간상이 수행하는 것이 보다 경제적으로 효율적인 기능에 있어 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 제품정보제공 기능의 활용도는 거래특성변수와 무관한 것으로 나타났다. 본 연구는 이상의 분석결과를 토대로 제조업체의 온라인 경로 활용과 관련된 이론 및실제적 시사점을 제시하고 있다.

Key Words: 온라인 경로, 거래특성, 거래특유투자, 의존, 만족, 기회주의, 경로기능

\*\*\*\*\*

## I. 서론

Day and Montgomery(1999)는 미래의 시장환경이 보다 더 디지털화된 시장으로 바

뀜에 따라 인터넷 마케팅, 전자상거래 등이 핵심 이슈로 부각되고 있다며 이 분야의 연구 필요성을 역설하고 있다. 2002년말 현재 전 세계 인터넷 사용자수는 6억명으로 추산되고 있는 가운데 국내 인터넷 이용자의 수

\* 이 논문은 2003학년도 광운대학교 교내 학술연구비에 의해 지원되었음 .

\*\* 한국전략경영연구소 연구위원

\*\*\* 광운대학교 경영학과 교수

는 이미 2천6백만명을 돌파하였다. 이제 인터넷은 시·공간적 제약을 받지 않는 가운데 기업과 기업간, 기업과 소비자간 쌍방향의 커뮤니케이션을 가능하게 함으로써 질적으로나 양적으로나 우수한 유통경로로서 제조업체가 직접 소비자를 대상으로 판매가 가능한 새로운 온라인 경로로서 각광받으며 기존의 전통적인 상거래에서는 상상할 수 없는 새로운 가상 시장을 조성하며 기업과 기업간(B2B), 기업과 소비자간(B2C) 상거래에 일대 혁신을 가져오고 있다.

인터넷을 활용한 온라인 거래는 전통적인 오프라인 거래를 대체해 가고 있다. 제조업체들은 자사의 인터넷 홈페이지 또는 독립된 인터넷 쇼핑몰을 개설하여 제품정보 제공에서 주문, 배달에 이르기까지의 기능을 직접 수행하며 직접경로 형태의 유통경로 기능을 수행하고 있다.

제조업체의 온라인 경로를 활용한 직접 유통방식은 중간상을 배제하고 제조업체가 유통을 겸업화하는 유통겸업화 현상이 두드러지고 있는 가운데 기존 유통산업의 중간단계 가치사슬을 바꾸고 있다 (David 1997). 즉, 공급자와 소비자 중간단계에서 정보와 제품을 연결 해주고 있는 기존의 유통경로에 대한 의존도를 감소시키는 중개상 소멸 현상이 나타나고 있는 실정이다(변성욱, 2000). 유통업체의 경우에도 유통경로상에서도 태되지 않기 위해 새로운 온라인경로를 적극 도입하고 있으며, 이는 기존의 오프라인경로의 시장을 잠식하기도 하지만 교차판매(cross-selling)에 의해 매출을 증대시키는 효과도 지니고 있다.

인터넷이 매우 혁신적이고 효율적인 유통 경로임에도 불구하고 기업이 이를 적극 활

용하지 않고 있다 (Choi 2003). 여기에는 다음의 몇가지 이유가 있다. 그 첫 번째 이유는 근본적으로 아직 소비자가 온라인 경로를 통한 구매에 소극적이라는 데서 찾을 수 있다. 비록 그 성장속도가 크게 증가하고 있기는 하지만 아직 인터넷을 통해 제품을 구매하고 있는 소비자의 비율은 매우 미미한 수준이다. Boston Consulting Group이 Forrester Research의 자료 도움을 받아 발표한 'The State of Retailing Online 5.0' 연차보고서에 의하면, 미국의 2001년도 전체 소매 매출에서 온라인 소매가 차지하는 비중은 2.4%에 불과하며 웹사이트 방문자의 주문율은 2001년 현재 3.1%에 머무르고 있다(임영균 2003).

둘째, 인터넷의 도입이 기업의 지속적인 생존에 필수적인 요건이 되고 있음에도 불구하고 기업의 인터넷 활용에 대한 태도가 아직 소극적이라는 점이다. 기술수용모형(technology acceptance model)에 의하면 인터넷의 효익에 대한 확신 혹은 지식이 부족한 경우, 인터넷 활용이 용이하지 않은 경우, 인터넷의 수용이 어려워지고 있음을 제기하고 있다(Davis 1989). 그밖에 최고경영자의 의지가 부족하거나, 인터넷으로부터 얻을 수 있는 효익이 적은 경우, 기업이 부담하기에는 시스템구축에 따른 초기비용이 과도한 경우, 그밖에 정부나 산업의 인센티브가 부족한 경우 등 인터넷의 수용을 저해하는 요인들이 다수 존재하고 있다 (van Akkeren and Cavaye 1999).

셋째, 온라인 경로의 효익은 충분히 인지하고 있더라도 혁신적 기술을 활용할 수 있는 능력(capability)을 기업이 가지고 있지 못한 경우에도 소극적일 수 밖에 없다. Srinivasan,

Lilien, and Rangaswamy(2002)는 기업이 혁신적 기술을 감지하고 반응할 수 있는 능력, 즉 기술기회주의(technological opportunism)가 온라인 사업과 같은 혁신적 기술의 수용에 크게 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다.

마지막으로, 기업, 특히 제조업체의 입장에서 인터넷의 적극적인 활용을 주저하는 또다른 이유는 인터넷이 반드시 기업의 성과를 제고시키는 것만은 아니라는 점이다. Geyskens, Gielens, and Dekimpe(2002)는 하나의 유통 경로로서 인터넷이 기업에게 기회와 위협을 동시에 제공하고 있는 것으로 보고 있다. 인터넷의 활용은 기업의 성과를 제고하거나 감소시킬 수 있는 잠재력을 지니고 있는 바, 우선 성과제고 측면에서 보면 인터넷은 시장 확대, 브랜드 교체, 고객과의 관계심화, 고가전략의 수행 등을 통해 매출을 증대시킬 수 있으며, 물류비용 혹은 거래비용을 감소시켜 비용효율성을 증대시킬 수 있다.

반면 인터넷은 고객이 이를 활용하지 않을 경우 기존 경로보다 고객이 감소할 수 있고, 고객의 충동구매를 기대하기 어려우며, 인터넷 활용에 반발하는 기존 중간상이 동제품에 대한 지원을 줄일 가능성이 있고 고가전략의 수행이 항상 가능한 것이 아니기 때문에 매출이 감소하는 역효과가 발생할 수 있다. 또한 초기 시스템도입비용과 인터넷사이트의 광고비용이 크게 발생하며, 중간상이 반발하는 경우 이들을 수시로 감시하고 기존의 계약을 강제하기 위해 사후 거래비용(ex post transaction costs)이 증가하는 문제점도 안고 있다. 실제로 기존 중간상과의 갈등은 기업의 온라인 경로 도입에 있어 가장 심각한 이슈가 되고 있으며(Gilbert and Bacheldor 2000), 동기부여가 사라진 이

들 중간상은 해당 제조업체의 제품판매에 대한 지원을 줄이거나 보다 적극적으로 제조업체에 대해 보복하거나 거래를 중단할 수 있다(Coughlan et al. 2001).

본 연구는 국내 제조업체의 온라인 경로 활용이 중간상과의 거래특성에 의해 어떠한 영향을 받는가를 실증분석하고 있다. 국내에서의 온라인 경로활용에 대한 연구는 미미한 편이며 중간상과의 거래특성과 관련하여 온라인경로의 활용을 실증적으로 분석하고 있는 연구는 전무하다고 할 수 있다. 본 연구는 거래의 구조 및 과정변수로 그동안 중점적으로 다루어지고 있는 핵심변수인 의존, 거래특유투자, 만족, 기회주의에 의해 제조업체의 온라인 경로 활용의 정도에 미치는 영향을 가설 형태로 제시하고 이를 국내 제조업체를 대상으로 실증분석하고 있다.

## II. 이론적 검토

### 1. 제조업체의 온라인 경로 활용

Kalakota and Whinston(1996)은 전자상거래를 컴퓨터 네트워크를 통한 정보 및 제품, 서비스의 판매와 구매로 정의하고 있다. 이러한 전자상거래 개념을 원용하면 온라인(online) 거래는 '기업과 기업, 기업과 고객간에 인터넷 및 기타 온라인 서비스를 통하여 정보와 제품을 판매 및 구매할 수 있는 능력제공으로 유선 및 무선의 온라인 거래 또는 디지털 형태의 온라인 네트워크를 이용한 무점포 원격 거래'라고 정의할 수 있다(임채운 2000). 따라서 온라인 채널은 기업

과 고객간에 인터넷 및 기타 온라인 서비스를 통하여 정보와 제품을 유통시키는 것 또는 디지털 형태의 온라인 네트워크를 이용한 유통이라고 할 수 있다.

반면에 오프라인(offline) 거래는 물리적 공간에서의 점포를 이용한 거래 또는 전통적 방식에 의한 점포 및 무점포 거래로서 전자 상거래 시대의 온라인 거래와 대비한 오프라인 거래는 '디지털 네트워크를 이용하지 않고 기존의 전통적 방식으로 기업과 고객간의 접촉 및 거래이행'이라고 정의 할 수 있다(임채운 2000).

기존의 전통적인 오프라인 경로가 제조업체로부터 도·소매상 등 중간상을 통해 소비자를 만나는 복잡한 간접 유통경로를 갖고 있는데 반하여 온라인 경로는 제조업체가 인터넷 쇼핑몰 등을 운영하며 소비자를 직접 만나 유통경로를 획기적으로 단축시키는 중간상 배제(disintermediation)의 특성을 지니고 있다 (변성욱 2000; Malone, Yates and Benjamin 1987; Sarker, Butler and Steinfield 1998; Hammer and Mangurian 1987).

온라인 경로는 판매장소가 필요 없기 때문에 건물 및 토지 구입비용과 판매원의 비용과 같은 고정비용과 간접비용을 절감할 수 있으며 영업시간의 제약이 없고 원스톱 쇼핑을 가능하게 하고 쌍방향 통신이 가능하며 고객정보의 획득이 용이하며 시장의 지역적 제한이 없기 때문에 시장 내의 잠재고객이 매우 많고, 전자화폐 등으로 거래가 이루어지기 때문에 거래가 간단하며 중간상을 배제하여 유통비용을 절감할 수 있다 (Benjamin and Wigand 1995).

온라인 경로의 등장은 제조업체와 유통업체의 경계 및 구분을 모호하게 만들고 있다.

전통적인 오프라인 유통업체는 제조업체에서 상품을 구매하거나 위탁받아 다음 단계의 유통업체에 유통시키거나 직접 판매함으로써 유통업체는 제조업체와 구분되었다. 그러나 새롭게 등장한 온라인 경로로 인해 제조업체는 유통업체의 일부 기능까지 담당하는 제조업체의 유통겸업화 현상을 보다 두드러지게 하고 있다(손용석, 전한건 1998).

유통경로구조의 설계라는 측면에서 제조업체가 온라인 경로와 오프라인 경로를 모두 운영한다는 것은 직접경로와 간접경로를 동시에 운영하는 것, 다시 말해 복수경로(dual channel) 내지는 다수경로(multi-channel)를 활용함을 의미한다. 복수경로의 활용은 상이한 표적시장에서 경쟁기업보다 고객을 효과적으로 서브하기 위해서는 필수적인 요건으로 부각하고 있다.

복수경로는 표적시장이 다른 경우에는 기존 경로구성원과의 갈등을 유발하지 않으나 만약 표적시장이 동일한 경우에는 기존 경로 구성원간의 갈등을 야기시킨다. 인터넷을 이용한 온라인 경로가 새로운 유통 경로로 급부상함에 따라 전통적인 오프라인 유통경로의 중간상은 자신의 지위에 심각한 위협을 느끼고 있으며, 온라인 유통경로에 진출한 제조업체와 오프라인 유통경로의 중간상 간에는 갈등이 심각한 수준으로 야기되고 있다. Forrester Research의 조사결과를 보면, 인터넷을 통해 제품판매를 하고 있지 않고 앞으로도 계획이 없는 제조업체들에게 그 이유를 질문한 결과, 취급제품의 부적절성(53%), 기존 유통경로와의 관계악화 위험(38%)을, 소매업체의 경우 기존 점포들과의 갈등문제(67%)를 주된 이유로 들고 있다. 또한 기업들은 인터넷 상거래의 증대로 인해

유통경로 갈등이 어느 정도 증대할 것(44%), 또는 심각한 정도로 늘어날 것(30%)이라고 응답하고 있다(이두희 2003).

제조업체의 인터넷을 통한 직접 판매방식의 온라인 경로 활용에 따른 오프라인 경로의 중간상과의 갈등의 기업사례는 무수히 많다. 컴퓨터 제조업체인 Compaq은 경쟁사인 Dell의 성공적인 인터넷 판매의 성과에 자극을 받아 기존 소매 유통망과 병행하여 인터넷 판매 경로를 개척하였다가 기존 유통망의 판매 거부 등에 따라 인터넷 판매를 중단하였다(안광호, 김상용, 김주영 2001). 다른 예로 국내 한 자동차 제조업체는 2000년 인터넷을 통한 자동차 판매를 시도하려다가 자동차 판매대리점들로부터의 거센 반발에 부딪혀 인터넷 판매를 보류한 바 있다. 또 다른 예로 Levi's는 1999년 7월 인터넷을 통한 의류판매를 시작했다가 그해 말 온라인 경로의 지나친 서비스 때문에 영업기반이 흔들렸던 오프라인 중간상의 반발로 인해 온라인 판매를 중단하기도 하였다.

온라인 경로의 도입이 기업의 경쟁력 확보와 효율성 제고에 필수적 요건으로 자리잡고 있지만 기존 경로구성원과의 갈등이 커지면서 실제로 기업이 온라인경로를 수용하는 속도나 범위에 있어 많은 제약이 따르고 있다. 유통경로분야에서는 온라인과 오프라인과의 관계규명, 통합 및 협력방안 등에 대한 연구의 필요성은 증대되고 있다(임채운 2000; Gulati and Garino 2000).

중간상과의 갈등을 피하고 온라인 경로를 보다 효과적으로 활용하기 위해 제조업체가 택할 수 있는 방안은 크게 (1) 경로기능의 차별화와 (2) 취급제품/시장의 차별화의 두 가지로 구분할 수 있다(임영균, 안광호, 김상용 2002).

### 1.1 경로기능의 차별화

유통경로구조는 제품정보제공, 제품 고객화, 품질보증, 구매량, 구색, 획득가능성, A/S, 로지스틱스 등 유통경로기능(channel flows)을 누가 수행하는가에 의해 결정된다(Rangan, Menezes, and Maier 1992). 온라인 경로는 이들 기능의 전부 혹은 일부를 제조업체가 직접 수행하는 것으로 볼 수 있다. 다시 말해 제조업체의 온라인 경로 활용의 문제는 유통경로 본래의 기능을 온라인 경로와 오프라인 경로 간에 누가 어느 정도 수행할 것인지, 어느 정도 분담할 것인지의 문제이며 제조업체의 온라인 경로 활용의 수준을 결정하는 문제와 직결된다.

상당수의 제조업체는 오프라인 중간상과의 갈등을 우려하여 온라인 경로가 수행하는 기능을 일부 특정 기능으로 제한하고 있다. 경로기능을 온라인과 오프라인 간에 차별화할 수 있는 근거는 각 기능의 수행에 있어 온라인 경로와 오프라인 경로의 효율성이 다를 수 있기 때문이다.

Chun and Kim(2000)은 온라인과 오프라인 간 마케팅자원의 배분 연구에서 실제비용(actual costs)측면에서의 제품가격은 온라인이 오프라인에 비해 낮은 반면, 배달비용은 온라인이 오프라인에 비해 높은 것으로 보고 있다. 기회비용(opportunity costs)측면에서는 제품탐색비용은 온라인이 낮은 반면, 위험비용, 대기비용(waiting costs), 즐거움의 효익(enjoyment benefits)은 온라인이 높은 것으로 보고 있다. 즉, 제조업체가 온라인 경로만을 활용할 경우 고객에 대한 제품 정보제공 및 광고관측 등의 기능을 수행하는 비용은 오프라인 경로에 비해 상대적으

로 낮으나 여타 기능 배달, 교환 및 환불, A/S비용 등은 높다(Chun and Kim 2000). 또한 제조업체가 중간상을 이용한 오프라인 경로만을 활용할 경우에는 고객에 대한 제품정보제공 및 광고판촉 등의 기능을 수행하는 비용이 온라인 경로에 비해 상대적으로 높아지는 단점이 있다.

이러한 연구결과 등을 놓고 볼 때, 온라인 채널과 오프라인 채널간의 온라인 활용에 있어서 고객에 대한 제품정보 제공 및 주문 등의 기능은 온라인을 통해 수행하고 주문 이후의 배달, 제품판매후의 서비스 등의 기능은 오프라인을 통해 수행하는 것이 기업의 마케팅자원을 효율적으로 배분하고 채널간 온라인 활용에 따른 시너지 효과를 누릴 수 있게 해준다.

제조업체는 경로의 기능을 온라인 경로와 오프라인 경로간에 병행하여 수행할 경우 통합된 유통경로로 통합의 이점을 향유할 수 있다. 고객에 대한 제품정보 제공 및 주문 등의 기능은 비용이 낮은 온라인을 통해 수행하고 주문이후의 배달, 제품판매후의 서비스 등의 기능은 상대적으로 비용이 낮은 오프라인을 통해 수행함으로써 제조업체와 중간상은 공히 거래비용이 낮은 경로에서 이를 분담함으로써 거래비용을 감소시킬 수 있다.

중간상의 반발을 무마하고 보다 효율적으로 경로기능을 수행하기 위하여 온라인 경로와 오프라인 경로가 수행하는 기능을 차별화하고 이를 통합적으로 운영하기 위한 시도는 많은 기업에 의해 이루어지고 있다. Levi's사는 인터넷 경로를 완전히 포기하지 않고 직접적인 판매 대신에 인터넷을 통해 신제품 홍보 및 판촉 등을 수행하며 웹사이

트 방문고객이 최적의 제품을 구입할 수 있도록 적절한 대리점 정보를 제공하는 기능을 수행하며 온-오프라인이 공존하는 혼합형 경로(hybrid channel) 정책을 도입, 시너지 효과 창출을 도모하였다(이두희 2003).

미용/화장품 제품을 생산·판매하는 Estee Lauder사는 바비 브라운에 이어 크리닉 브랜드의 인터넷 판매를 시작하면서 주문에서 배송까지 자사가 직접처리를 하되, 기존 소매점 경로를 자극하지 않기 위해서 크리닉 사이트를 통해서도 판촉물도 제공하지 않으며, 이 사이트에 대해서는 광고도 자제하였다. 인터넷을 통한 직접 판매는 미국 내 고객으로 판매지역도 한정 상권범위를 한정시켰다. 또한 웹사이트에 지역별로 소매점의 위치와 연락처 등 오프라인 소매상의 정보를 링크함으로써 구매를 하려는 고객에게 Estee Lauder사에 직접 주문을 하든지 링크된 가까운 소매점에 주문하든지 고객이 선택하도록 하였다. 사이트 링크에 참여한 소매점들은 Estee Lauder사의 표준 데이터 베이스 양식에 따라 주문정보를 주고 받을 수 있다. 이들은 데이터 베이스를 공유함으로써 보다 많은 고객정보를 획득하여 마케팅에 활용하는 이점도 누리고 있다(안광호 외 2001)

## 1.2 취급제품/시장의 차별화

온라인 경로와 오프라인 경로간 갈등을 회피하기 위한 또다른 방법은 온라인 경로와 오프라인 경로가 취급하는 제품이나 표적시장을 달리하는 것이다. 대우전자는 온라인 채널 전용 제품 에어컨을 도입하여 온라인 채널을 통해서만 판매하고 있다. 오프라

인 채널에서는 구입할 수 없는 제품으로 동급 오프라인 채널 제품에 비해 5%정도 저렴하며 앞으로도 온라인 채널 전용제품을 확대해 나갈 계획이다. 뿐만 아니라 온라인 채널의 고객이 첨단 디지털 제품 구매에 익숙해 있다고 보고 온라인 채널의 경우 오프라인 채널에서 쉽게 찾아볼 수 없는 고가의 PDP TV 판매를 강화하는 제품과 고객을 분리하는 채널간 분리전략을 활용하고 있다.

또 다른 예로 Nike사의 경우는 온라인 채널상에는 기존 오프라인 채널과 차별화 된 고가, 고품질의 제품만을 취급하는 한편 기존 대리점에 대한 판촉활동을 더욱 강화하는 전략을 선택하였다. 즉 온라인 채널의 인터넷 판매상품과 오프라인 채널의 대리점 취급상품을 분리하는 전략으로 온라인과 오프라인 경로간의 갈등을 회피하였다.

신도리코, 르노삼성자동차 등 국내의 많은 제조업체들은 오프라인 경로와의 갈등을 회피하기 위해 인터넷을 이용한 온라인 경로상에서는 제품정보 제공 및 판촉 등의 기능만을 수행하고 주문, 대금지불, 배달, A/S 등은 자사의 웹사이트에 링크된 오프라인 소매점을 통해 수행하도록 하거나 현대자동차의 경우 주문은 받되 그 주문정보를 주문자의 인근지역 오프라인 경로상의 지점에 전달하여 오프라인 지점이 처리하도록 하고 있으며, 제일모직의 경우, 주문 뿐만 아니라 및 대금 결제도 받되 그 주문정보를 주문자의 인근지역 오프라인 소매점에 넘겨 오프라인 소매점이 처리하도록 함으로써 경로간 갈등을 회피하면서 경로간 시너지 효과를 창출해나가고 있다.

## 2. 온라인 경로 활용에 영향을 미치는 변수

본 연구는 인터넷, 즉 온라인 경로의 적극적인 활용을 가로막고 있는 여러 이유 중 기존 중간상, 즉 오프라인 경로의 구조와 과정에서의 특성에 초점을 맞추고 있다. Geyskens, Gielens, and Dekimpe(2002)에 의하면 온라인 경로의 효율성은 (1)중간상이 반발하고(소극적 혹은 적극적 반발), (2)이에 의해 손실(매출감소 혹은 비용증가)이 발생하는 경우 낮아진다. 중간상의 반발가능성과 이에 의해 손실 발생가능성이 높을수록 제조업체는 온라인 경로의 활용의 도입을 주저하거나 이를 제한적으로 활용할 수 밖에 없을 것으로 기대된다.

본 연구는 중간상의 반발가능성과 손실 발생가능성과 관련될 것으로 기대되는 오프라인 경로의 구조 및 과정변수로 <그림 1>에서와 같이 (1)제조업체의 거래특유투자, (2)중간상의 거래특유투자, (3)중간상에 대한 제조업체의 의존도, (4)중간상과의 거래에 대한 제조업체의 만족, (5)중간상의 기회주의의 다섯 가지 변수를 들고 있다. 이하에서는 각각의 변수가 온라인 활용에 미치는 영향을 살펴보기로 한다.

### 2.1 의존

온라인 유통경로의 주요 장애요소는 오프라인상의 중간상이 수행하고 있는 기능을 직접 수행할 수 있는 기반이나 능력이 상대적으로 부족한 점이다(이두희 2003). 제조업체가 중간상에 대해 힘을 지니고 있을수록 새로운 유통경로로서 인터넷 도입의 효과성

은 커진다(Geyskens, Gielens, and Dekimpe 2002). 의존을 힘의 반대개념으로 정의할 때 (Emerson 1962), 제조업체의 중간상에 대한 의존도가 낮고 반대로 중간상의 제조업체에 대한 의존도가 높을 때 온라인 경로의 도입 효과는 커진다. 반대로 제조업체의 중간상에 대한 의존도가 높을수록 제조업체의 중간상에 대한 힘은 작으며, 중간상이 온라인 활용에 반발하는 경우 제조업체의 온라인 경로 활용은 제한적으로 이루어질 수 밖에 없다.

제조업체가 자신의 매출과 이익의 상당부분을 중간상으로부터 획득하고 있을 수록 제조업체의 중간상에 대한 동기적 투자(motivational investment), 즉 중간상을 통해 성취하고자 하는 목표의 중요성은 커지며 따라서 중간상에의 의존도는 커지게 된다. 만약 기존의 중간상이 아닌 여타 대안이 존재하고 이를 활용하는데 소요되는 비용이 수익을 초과하지 않는 경우에는 중간상에의 의존도는 작아지지만 그 반대의 경우에는 중간상에의 의존도가 커진다.

제조업체가 온라인 경로를 도입하는 경우 중간상의 입장에서는 규모의 차이는 있지만 자신의 매출과 이익이 영향을 받게 되며, 따라서 제조업체에 대해 힘의 우위에 있는(의존도가 낮은) 중간상의 경우에는 크게 반발할 가능성이 높다. 또한 중간상이 취하게 될 보복조치(해당 브랜드에 대한 지원감소, 경쟁브랜드 취급 등)에 의해 제조업체가 입게 될 손실의 규모도 크다고 할 수 있다. 중간상의 이러한 반발이 기대된다면 힘이 약한 제조업체의 입장에서는 온라인 경로를 제한적으로 활용할 수 밖에 없다.

반면에 제조업체가 중간상보다 힘의 우위에 있는 경우(의존도가 낮은 경우)에는 중간

상이 반발할 가능성이 낮고, 설령 중간상의 보복조치가 취해지더라도 제조업체가 입게 될 손실은 크지 않다고 할 수 있다. 따라서 이 경우, 제조업체는 적극적으로 온라인 경로를 활용할 가능성이 높다.

가설 1: 제조업체의 중간상에 대한 의존도가 높을수록 제조업체의 온라인 경로 활용도는 낮을 것이다.

## 2.2 거래특유투자

거래 특유투자(transaction-specific investment)는 거래비용분석(transaction cost analysis)의 가장 핵심적인 개념으로 특정 거래 상대방과의 거래를 위해 전문화된 투자를 말한다(Williamson 1975, 1981). 거래특유투자에 의해 거래특유자산이 형성되며 거래특유자산은 해당 거래상대방과의 거래관계가 종료되면 자산으로서의 가치가 소멸된다.

거래특유투자는 그것이 제조업체에 의해 이루어진 것인가 아니면 중간상에 의해 이루어진 것인가에 따라 온라인 경로의 활용에 상반된 영향을 미칠 수 있다. 거래특유투자는 거래 쌍방의 의존도를 측정하는 하나의 척도로 볼 수 있으며, 거래 쌍방의 거래 거래특유투자가 높을수록 각자의 상대방에 대한 의존도는 증가한다. 예를 들어 특정 기업과의 거래를 위해 시설 및 설비에 대한 투자가 이루어진 상태에서 거래관계가 종결된다면 특유투자는 모두 매몰 비용화한다. 따라서 당사자의 입장에서는 새로운 거래상대방을 탐색하거나 교체하는데 드는 비용이 추가적으로 발생한다.

제조업체가 중간상과의 거래를 위해 많은



특유투자를 하였다면 제조업체의 중간상에 대한 의존도는 높아지며 자신은 기회주의적으로 행동함에 있어 제약을 받으면서 중간상의 기회주의적 행위에 대해서는 인내할 가능성이 크다. 거래특유투자가 소위 족쇄로 작용하는 것이다(Wathne and Heide 2000). 반대로 중간상이 제조업체와의 거래를 위해 많은 특유투자를 하였다면 중간상의 제조업체에 대한 의존도는 높아지며 자신은 기회주의적 행위는 억제되는 반면에 제조업체의 기회주의적인 행위에는 인내하게 된다.

제조업체가 온라인 경로를 수용하는 행위는 기존의 많은 중간상에게는 하나의 파괴적 행위(destructive action)로 인식될 수 있기 때문에(Hibbard, Kumar, and Stern 2001), 만약 제조업체가 중간상과의 거래를 위해 많은 거래특유투자를 하였다면 이는 중간상이 제조업체에 반발할 수 있는 좋은 방어수단이 되며 따라서 온라인 경로의 활용은 억제된다.

한편 중간상이 제조업체와의 거래를 위해 많은 특유투자를 한 경우에는 제조업체의 온라인 경로 활용을 인내하는 대안보다는 크게 반발하는 대안을 선택할 가능성이 크다. 제조업체의 온라인 경로의 활용이 단순한 정보제공이 아니라 주문이나 배달과 같은 핵심기능에서 이루어진다면 여차피 중간상의 해당 제조업체의 제품판매를 통해 얻을 수 있는 수익이 크게 감소하기 때문이다. 중간상의 반발은 해당제품에 대한 지원감소로 나타나고 이는 소비자불만으로 이어질 가능성도 높다. 제조업체의 입장에서는 중간상의 특유투자가 많은 상태에서는 온라인 경로의 본격적인 활용이 결코 제조업체에게도 이롭지 못하다는 판단을 할 가능성이 높

고 따라서 제한적인 기능에서 온라인 경로를 수용할 가능성이 높다.

가설 2: 제조업체의 중간상에 대한 거래특유투자가 클수록 제조업체의 온라인 경로 활용도는 낮을 것이다.

가설 3: 중간상의 제조업체에 대한 거래특유투자가 클수록 제조업체의 온라인 경로 활용도는 낮을 것이다.

### 2.3 기회주의

기회주의(opportunism)란 인간의 내면심리에 존재하고 있는 경향의 하나로서 ‘속임수를 이용하여 자기 이익을 추구하는 행위’를 말한다(Williamson 1975). 거래 당사자는 거래상대방의 기회주의적인 행동을 억제하려는 노력을 하게 되고 이런 과정에서 거래비용은 발생하게 된다. 인간은 자신의 이익을 극대화시키거나 이를 보호하기 위하여 종종 부정직하게 되므로 인간은 언제나 믿을 수 있는 것은 아니며, 기회주의적 행동에 의해 이윤의 획득이 가능하다면 언제든지 기회주의적으로 행동할 수 있다는 것을 의미한다(Williamson, 1975, 1979; Anderson 1985; Anderson and Gatignon 1986). 따라서 기회주의는 거래관계에 있는 거래 쌍방이 모두 취할 수 있는 행동양식으로 볼 수 있다.

기회주의는 거래관계에 있어 책임이나 의무의 회피(evasion), 새로운 상황에서의 적응 거부(refusal to adapt), 계약의 위반(violation), 강제된 재협상(forced renegotiation) 과 같은 다양한 행위유형으로 나타난다(Griesinger

1990; Wathne and Heide 2000).

기회주의가 거래쌍방과 유통시스템에 미치는 영향은 기회주의의 형태에 따라 상이하게 나타날 수 있다. 기회주의적 행위를 보이는 당사자는 매출이나 이익 등의 성과가 대체로 증가하나 상대방이나 유통시스템의 성과는 대체로 감소한다(Wathne and Heide 2000). 유통경로에 있어 중간상의 기회주의적 성향이 클수록 제조업체가 손실을 입게 될 가능성은 높아진다.

제조업체의 입장에서는 중간상의 기회주의적 행위를 통제하기 위한 다양한 전략을 모색하게 된다. 감시감독의 강화나 수직적 통합은 기회주의에 대한 유효한 통제전략 중의 하나라고 할 수 있다 (Williamson 1975, 1979). 중간상이 기회주의적 성향이 높을수록 제조업체의 온라인경로 도입에 보다 적극적으로 반발할 가능성이 높고, 온라인 경로 도입에 의해 발생하는 손실을 다른 부문에서 보전하고자 더욱 기회주의적으로 행동할 가능성이 높기 때문에 중간상에 대한 감시감독을 보다 철저하게 하여야만 한다. 거래비용분석에 의할 때 독립적인 중간상에 대한 감시감독비용이 일정수준을 초과하는 경우 제조업체는 감시감독을 포기하는 대신 수직적 통합이나 기존 중간상의 기능을 내부화하고자 하는 동기를 지니게 된다. 이 경우 온라인 경로는 일부 기능에 있어 보다 효율적인 내부화의 수단이 될 수 있다.

중간상의 기회주의적 성향에 대응하는 또 다른 방안은 중간상의 기회주의적 성향에 의한 손실을 최소화하기 위해 중간상과의 거래규모를 축소하거나 단절하는 것이다. 새로운 오프라인 경로를 모색하거나 온라인 경로를 보다 강화하는 것이 그 예라 할 것

이다. 결론적으로 이상의 논의는 중간상의 기회주의적 성향이 클수록 기능의 내부화, 즉 제조업체의 온라인 활용도가 커질 것임을 암시하고 있다.

가설 4: 중간상의 기회주의가 클수록 제조업체의 온라인 경로 활용도는 높을 것이다.

## 2.4 만족

만족(satisfaction)은 선택 가능한 잠재 거래처와 현재의 거래처를 일련의 평가항목에 있어 비교하였을 때 발생하는 상대방의 모든 요소에 대한 긍정적인 감정상태를 말한다 (Anderson and Narus 1984). 만족은 거래관계의 질을 나타내는 중요한 변수이며, 거래관계가 협력적으로 발전하기 위한 필요한 가장 핵심적인 성과변수로 관계의 지속을 견인해낼 수 있다. Ganesan(1994)은 경로구성원의 만족이 경로구성원간의 협력을 증가시키고, 관계를 지속시키는 역할을 하는 것으로 보고 있다.

상대방과의 거래관계에 대한 만족수준은 거래의 지속여부를 당사자가 결정함에 있어 가장 중요한 변수라 할 수 있다. Rusbult 등 (1982, 1988)은 과거 시점에서부터 현재 시점까지 당사자의 상대방에 대한 전반적 만족(overall satisfaction)이 반응행위에 미치는 영향을 분석하고 있다. 그 결과, 전반적인(혹은 평균적인) 만족수준이 낮을수록 건설적인 반응(발언과 충성)보다는 파괴적인 반응(이탈과 태만)을, 역으로 만족수준이 높을수록 파괴적인 반응보다는 건설적인 반응을 보이는 것으로 보고 있다. 이와 유사하게 Withey and

Cooper(1989)도 두 차례의 서베이 분석을 통해 사전 만족수준이 이탈 및 태만과는 부정적인 상관관계를, 발언과는 긍정적인 상관관계를 맺고 있음을 보여주고 있다. Ping(1993) 역시 만족수준이 높을수록 이탈과 태만은 감소하나 발언은 증가하고 있음을 밝히고 있다.

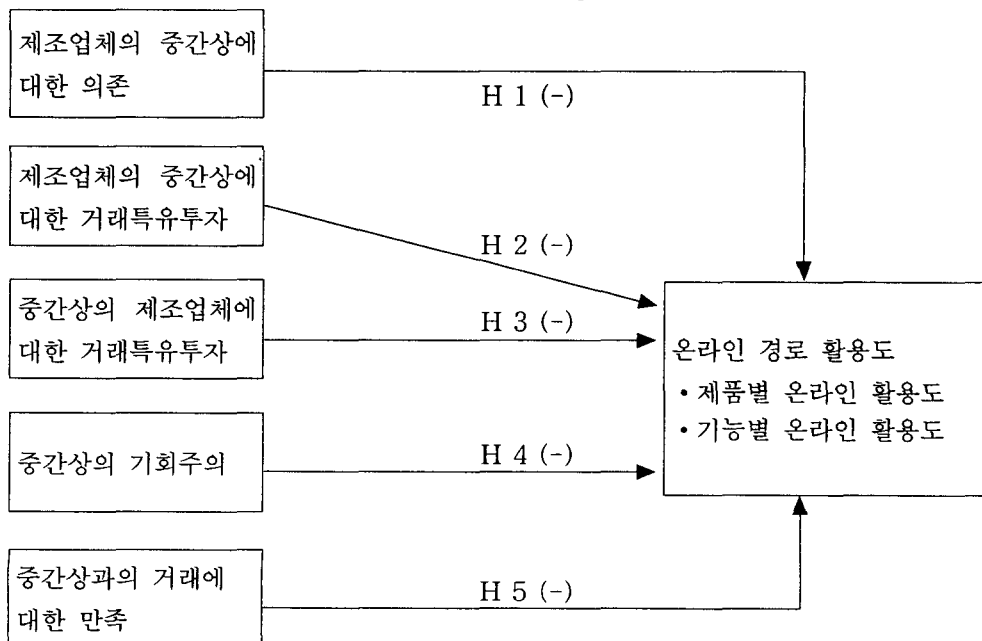
제조업체의 온라인 경로 활용은 기존 오프라인 중간상을 대체하는 새로운 경로의 활용이라는 의미를 지니기 때문에 일종의 이탈(exit) 행위로 볼 수 있다. 앞서의 논의는 제조업체가 중간상과의 거래에 대한 만족수준이 높을수록 이탈행위로서 온라인경로의 활용을 자제할 것임을 보여주고 있다.

가설 5: 중간상과의 거래에 대한 만족이 클수록 제조업체의 온라인 경로 활용도는 낮을 것이다.

### III. 연구모형

이상의 이론적 검토와 제시된 연구가설을 근거로 본 연구는 중간상과의 거래특성이 제조업체의 온라인 경로 활용에 미치는 영향을 <그림 1>과 같이 설정하고 있다. 연구모형의 종속변수로는 제조업체의 온라인 활용도를 제품별 온라인 활용도와 기능별 온라인 활용도로 구분하고 있으며, 이의 선행변수로는 가설에 제시된 다섯개의 변수, 즉 제조업체의 중간상에 대한 의존도, 제조업체의 중간상에 대한 거래특유투자, 중간상의 제조업체에 대한 거래특유투자, 중간상의 기회주의, 중간상과의 거래에 따른 제조업체의 만족도가 설정되었다.

<그림 1> 연구모형



## IV. 척도 및 자료수집방법

### 1. 개념의 측정 및 척도

본 연구에서 다루고 있는 개념은 종속변수인 온라인 활용도와 선행변수인 제조업체의 중간상과의 거래특성변수로 구분된다.

종속변수인 온라인 경로 활용도는 제품별 온라인 활용도와 기능별 온라인 활용도의 두가지 변수로 측정하였다. 우선 제품별 온라인 활용도는 온라인 경로가 활용되고 있는 제품범위에 따라 세가지 유형, 즉 모든 제품에 오프라인 경로만 활용하는 경우, 일부 제품에 온라인과 오프라인을 병행 활용하는 경우, 모든 제품에 온라인과 오프라인을 병행 활용하는 경우, 모든 제품에 온라인 경로만 활용하는 경우의 네 유형으로 구분하여 측정하였다. 설문조사 결과, 모든 제품에 온라인 경로만 활용하는 경우는 없는 것으로 나타났기에 실제 분석에서는 이를 제외한 나머지 세 유형만을 분석대상으로 삼고 있다.

또 다른 온라인 활용도 변수인 기능별 온라인 활용도는 일반적으로 유통경로 내 중요 기능흐름으로 분류되고 있는 7가지 기능 즉, 고객에 대한 제품정보제공(FINT1), 주문(FINT2), 대금결제(FINT3), 배달(FINT4), 반품 및 환불(FINT5), 광고 및 판촉(FINT6), A/S(FINT7) 기능에서의 온라인 활용정도를 5점 척도, 오직 오프라인만 수행함(1점)에서부터 주로 오프라인이 수행함(2점), 온라인과 오프라인이 병행 수행함(3점), 주로 온라인이 수행함(4점), 오직 온라인만 수행함(5점)까지 의해 측정하고 있다.

선행변수인 거래특성변수에는 제조업체의 거래특유투자, 중간상의 거래특유투자, 중간상에 대한 제조업체의 의존도, 중간상과의 거래에 대한 만족도, 제조업체에 의해 지각된 중간상의 기회주의가 포함된다. 이들 거래특성변수는 모두 Likert형 5점 동의-비동의 척도에 의해 측정되었다.

거래특유투자는 제조업체가 중간상과의 거래를 위해 투자한 제조업체 자신의 거래특유투자와 중간상이 제조업체와의 거래를 위해 투자한 중간상의 거래특유투자로 구분하여 측정하였다(Heide and John 1988). 제조업체 자신의 거래특유투자는 중간상과의 거래를 위한 시간과 노력의 정도(ASS1), 시설 및 설비에 대한 투자정도(ASS2), 거래를 위한 인력고용과 양성의 정도(ASS3) 3가지 문항에 의해, 중간상의 거래특유투자는 중간상이 제조업체와의 거래를 위한 시간과 노력의 정도(ASS4), 시설 및 설비에 대한 투자정도(ASS5), 거래를 위한 인력고용과 양성의 정도(ASS6) 3가지 문항에 의해 측정하였다.

의존은 Ganesan(1994)의 연구에서 사용된 문항을 수정한 중간상과 거래종결시 입게될 매출액 타격의 정도(DEP1), 현재의 중간상 대체 용이성(DEP2, 역문항), 판매 목표달성에 있어 중간상의 중요성(DEP3), 중간상과의 거래 종결시 입게될 손해의 정도(DEP4, 역문항)를 묻는 4개의 문항을 활용하였다. 만족은 중간상과의 거래에 대한 전반적인 만족도(SAT)를 묻는 단일문항에 의해 측정하였다.

기회주의는 Griesinger(1990)가 사용한 문항들을 본 연구에 맞도록 일부 수정하여 활용하였다. 이들 문항에는 허위약속여부(OPP1),

〈표 1〉 표본기업 업종별 분류

업종	가구	생활용품	사무기기	소프트웨어	가공식품	음료/유제품	의류/신발	자동차	전기전자	제과	컴퓨터	화장품	계
응답수	5	6	4	3	7	5	15	4	16	5	6	5	81
비율(%)	6.2	7.4	4.9	3.7	8.6	6.2	18.5	4.9	19.8	6.2	7.4	6.2	100.0

부정직(OPP2), 사실왜곡(OPP3), 의무회피 및 약속 불이행(OPP4), 환경변화에의 적응 요구 거부(OPP5), 명시적/묵시적 금지행위 위반(OPP6), 거래조건 변경요구(OPP7)가 포함된다.

## 2. 자료수집방법 및 표본

### 2.1 자료수집방법

본 연구는 온라인 경로(인터넷 사이트 및 쇼핑몰)를 운영하고 있는 기업을 대상으로 이들 기업에서 온라인 경로인 쇼핑몰 담당자 또는 오프라인 경로의 영업담당자를 표본의 대상으로 선정하였다.

본 연구의 연구대상인 경로간 온라인 활용에 연구 모형과 가설을 실질적으로 검증하기 위한 자료의 수집은 각 변수에 대한 문항을 설문지로 작성하여 표본으로 선정된 온라인 경로 운영 담당자 또는 오프라인 경로의 영업담당을 대상으로 자료를 수집하였다.

표본추출을 위한 모집단은 한국통신닷컴에서 발행한 2002년도 한국통신 인터넷 옐로우 페이지를 참고하여 전기전자, 컴퓨터, 자동차, 의류, 식품, 가구, 화장품, 생활용품 업체 등 각 부문별로 선정하여 한 부분에 편파적인 분포가 없도록 하였다.

자료수집 방법은 우편 및 이메일을 이용한 우편조사법에 의해 이루어졌으며, 조사

대상자에게 설문지를 발송하기 전에 본 연구의 취지와 내용에 대한 것을 설명하고 설문지를 발송, 전달 하였다. 설문지의 회수기간은 2002년 5월 27일부터 6월 25일까지 30일간 소요되었으며 총 250부 중에서 87부(회수율 34%) 회수하였다. 이 중에서 81부를 분석에 활용하였다.

### 2.2 표본

최종표본으로 선정된 기업과 응답자의 주요 특징 중 표본기업 업종별 분류를 보면, 전기전자가 19.8%, 의류/신발 18.5%, 가공식품이 8.6% 순으로 나타났다.

표본 기업 설립년도는 평균 1980년, 중위수 1983년으로 나타났으며, 종업원 수는 평균 1,790명, 중위수 360명이며, 전체 매출액은 평균 7,902억, 중위수 1,500억원인 것으로 나타났다. 평균과 중위 수간에 차이가 큰 것은 일부 표본기업의 규모가 여타 표본기업에 비해 상대적으로 크기 때문이다.

표본기업의 온라인 경로 진출년도는 평균 2000년, 중위수 2000년으로 2년이 채 되지 못했으며, 온라인 경로 종사자수는 평균 5.3명, 중위수 3명으로 나타났으며, 온라인 경로의 매출액은 평균 31.5억원, 중위수 5억원으로 나타나 아직은 온라인 경로의 매출액이 크지 않으며 전체 매출액에서 차지하는

비중도 미미함을 볼 수 있다.

설문 응답자는 영업 관련부서 근무자가 45%로 가장 많았으며 그 다음으로 온라인경로 관련부서(쇼핑몰 등 e-business관련부서) 담당자가 19.8%로 나타났으며, 상당수의 기업은 아직 온라인 경로담당 부서와 오프라인 경로담당 부서가 명확히 구분되지 않고 혼합형태로 운영되고 있는 실정이다.

응답자의 직책은 과장(29.6%), 대리(25.9%)로 과장이하가 가장 많으며 그 다음으로 사원, 차장, 부장 순으로 나타났다. 이들의 현재 부서 근무기간은 평균 4년, 중위수 3년인 것으로 나타났다.

오프라인 경로 운영형태는 복수 응답한 결과 대리점 및 특약점을 통한 판매형태가

80.5%로 가장 많았으며, 영업사원을 통한 판매가 역시 45.1%, 독립된 도/소매상을 통한 판매가 43.9%, 직영점을 통한 판매가 35.3%, 통신판매가 20.7%로 나타났다.

## V. 분석 및 토의

### 1. 측정치의 일차원성, 신뢰성 및 판별타당성 검토

<표 2>는 연구모형에 포함되어 있는 개념들의 측정치에 대한 요인분석 결과와 신뢰성 분석 결과를 보여주고 있다. 주축요인

<표 2> 요인분석 및 신뢰성분석 결과

개념/문항	요인분석결과			Measure of Sampling Adequacy	Cronbach's $\alpha$
	적재치	아이겐값	분산비율		
제조업체 거래특유투자 ASS2 ASS3 ASS1	.848 .818 .793	2.017	67.223	KMO=.734 $\chi^2=109.415$ df=3 p=.000	.8498
중간상 거래특유투자 ASS6 ASS5 ASS4	.876 .850 .768	2.081	69.359	KMO=.731 $\chi^2=119.855$ df=3 p=.000	.8647
의존 DEP3 DEP1 DEP2 DEP4	.974 .729 .461 제거(.190)	1.730	43.238	KMO=.608 $\chi^2=77.339$ df=6 p=.000	.7142
만족 SAT	- (단일 문항)	-	-	-	-
기회주의 OPP2 OPP4 OPP3 OPP5 OPP1 OPP7 OPP6	.857 .818 .726 .703 .676 .632 .514	3.546	50.655	KMO=.831 $\chi^2=278.434$ df=21 p=.000	.8701

추출(principal axis factoring)을 이용한 요인 분석 결과, 제조업체의 거래특유투자, 중간상의 거래특유투자, 의존성, 기회주의의 경우에는 단일요인에 적재되어 일차원성(unidimensionality)을 지니고 있는 것으로 나타났다.

본 연구에서 활용하고 있는 표본의 요인 분석에의 적합도를 평가하기 위한 방법으로 Kaiser-Meyer-Lokin의 KMO 통계량과 Bartlett의 단위행렬 검증을 실시하였다(Hair et al. 1998). 그 결과, 모든 요인분석에 있어 KMO 통계량이 일반적 허용기준인 0.6보다 높고, Bartlett의 단위행렬 검증통계량인  $\chi^2$  값 역시 통계적으로 유의적인 것으로 나타나고 있어 표본이 요인분석에 적합함을 보여주고 있다.

한편, 요인분석 결과 적재치가 최소 허용

기준인 0.3 보다 낮은 문항을 제거한 뒤 실시한 신뢰성 분석 결과를 보면, 모든 개념이 Nunnally(1978)가 제시하는 허용기준인 0.7보다 높은  $\alpha$  계수를 가지는 것으로 나타났다.

단일항목으로 측정된 개념(만족과 기능별 활용도)을 제외한 나머지 개념의 측정치에 대한 판별타당성은 이들 측정치를 모두 투입한 요인분석을 통해 검증하였다. 이 경우 판별타당성은 측정치들이 해당 개념에는 높게 적재되는 반면 여타 개념에는 낮게 적재되는 양상을 보이는가를 확인함으로써 검증된다. <표 3>은 이를 요약하고 있다.

요인분석 결과, 네 개의 요인이 추출되었으며 중간상의 거래특유투자를 측정하고 있는 문항들은 모두 해당개념에 높게 적재되고 다른 개념에는 낮게 적재되는 것으로 나타났다. 기회주의의 경우에도 별도의 요인으

<표 3> 요인분석에 의한 판별타당성 검증결과

개념/문항	요 인			
	1	2	3	4
OPP4	.824			
OPP2	.762			
OPP3	.761			
OPP5	.733			
OPP1	.578			
OPP7	.550			
ASS3		.816		
ASS1		.800		
DEP2		.736		
DEP3		.640		
DEP1		.632		
ASS2		.382		
ASS6			.836	
ASS5			.754	
ASS4			.678	
OPP6	.321			.945
eigenvalue	6.156	3.032	1.400	1.054
%분산	36.368	16.949	6.944	5.139

로 추출된OPP6을 제외한 나머지 척도들은 모두 해당개념에만 높게 적재되는 것으로 나타났다. OPP6의 경우에는 비록 별도의 요인으로 추출되기는 하였으나 요인1에의 적재값도 0.321로 비교적 높은 것으로 나타나고 있다.

<표 3>의 요인분석에 의한 판별타당성 검증결과와 제조업체의 거래특유투자를 측정하고 있는 문항과 제조업체의 의존도를 측정하고 있는 문항들이 요인2에 함께 적재되고 있음을 보여주고 있다. 비록 두 개념이 매우 밀접한 관련을 맺고 있어 이들 측정문항간의 상관관계가 높을 것으로 기대되고 따라서 단일 요인에 적재되고 있음은 이해가 가나, 과연 두 개념간의 판별타당성이 확보되고 있는가 하는 의문이 제기될 수 있다. 따라서 이에 대한 추가 검증을 위해 본 연구는 확인적 요인 분석(confirmatory factor analysis)에 의해 두 개념의 판별타당성을 검증하였다. 검증결과는 Howell(1987)의 제언에 따라 두 개념간의 상관계수를 1.0으로 제한한 모형의 카이자

승값과 이를 제한하지 않은 모형의 카이자승값의 차이가 과연 유의적인 차이가 있는가를 분석하였다. 검증결과 제한모형(restricted model)의 카이자승값은 30.94(df=9), 비제한 모형(unrestricted model)의 카이자승값은 7.22(df=8)로, 그 차이는 p=0.01수준에서 통계적으로 유의적인 것으로 나타났으며, 따라서 두 개념은 판별타당성을 지니고 있는 것으로 검증되었다.

## 2. 가설검증

### 2.1. 상관관계 분석

본 연구의 가설을 검증하기 이전에 주요 변수간의 상관분석을 실시하였다. 7가지 기능에서의 온라인 활용도와 6개의 선행변수간의 상관계수는 <표 4>와 같다. 여기서의 특징을 살펴보면, 우선 선행변수 중 중간상의 기회주의는 기능별 온라인 활용도와 정(+ )의 상관관계를 맺고 있는 반면에 나머지

<표 4> 주요 개념간의 상관계수 행렬 (n=81)

	제품정보	광고관측	주문	결제	배달	반품환불	A/S	제조업체 특유투자	중간상 특유투자	중간상에 의 의존	중간상에 대한 만족	중간상의 기회주의
제품정보	1.000											
주문	.459	.452	1.000									
결제	.263	.389	.629	1.000								
배달	.418	.431	.693	.780	1.000							
반품환불	.335	.433	.649	.757	.871	1.000						
A/S	.315	.384	.412	.485	.615	.678	1.000					
제조업체 특유투자	-.046	-.194	-.215*	-.301***	-.343***	-.328***	-.379***	1.000				
중간상 특유투자	-.030	-.063	-.057	-.150	-.241**	-.253**	-.172	.632	1.000			
중간상에 의 의존	-.137	-.286***	-.355***	-.220*	-.349***	-.350***	-.350***	.606	.377	1.000		
중간상에 대한 만족	-.254**	-.179	-.255**	-.277*	-.351***	-.347***	-.232**	.419	.450	.373	1.000	
중간상의 기회주의	.147	.173	.188	.189	.346***	.351***	.259**	-.288	-.376	-.221	-.487	1.000

\*\*\*: p < 0.01, \*\*: p < 0.05, \*: p < 0.10



선행변수와 기능별 온라인 활용도 간에는 일관되게 부(-)의 상관관계에 있는 것으로 나타나고 있다. 이는 본 연구가 설정한 가설의 방향과 일치하는 것이다.

둘째, 경로기능에 따라 선행변수와의 상관계수가 크게 차이가 나는 것으로 나타나고 있다. 특히 제품정보와 광고판촉은 여타 기능과는 달리 선행변수와의 상관계수가 그다지 크지 않은 것으로 나타나고 있다. 이는 제품정보기능과 광고판촉기능이 중간상과의 거래특성과는 무관하게 대다수 제조업체에 의해 활용되고 있음을 반영하고 있다. 또한 제품정보기능과 광고/판촉기능 간의 상관계수는 여타 기능과의 상관계수보다 상대적으로 높은 반면, 여타 기능 간의 상관계수도 제품정보기능이나 광고판촉기능과의 상관계수보다 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 이를 반영하듯 기능별 온라인 활용도에 대한 요인분석을 실시한 결과, 제품정보기능과 광고판촉기능이 하나의 요인에 적재되고, 주문, 대금결제, 배달, 반품환불, A/S가 또 다른 요인에 적재되는 것으로 나타났다.

셋째, 선행변수에 따라 기능별 온라인 활용도와 상관계수도 크게 차이가 나는 것으로 나타났다. 상관계수의 크기와 유의성을 고려할 때, 기능별 온라인 활용도와 가장 밀접하게 관련을 맺고 있는 변수는 중간상에 대한 의존이며, 그 다음으로 중간상과의 거래에 대한 만족, 제조업체의 거래특유투자, 중간상의 기회주의이며, 중간상의 거래특유투자는 대체로 관련을 맺지 않는 것으로 나타나고 있다.

## 2.2. 판별분석 및 회귀분석

본 연구에서는 가설검증을 위하여 판별분석과 회귀분석을 이용하였다. 판별분석은 온라인과 오프라인에서의 취급제품의 차별화 정도에 선행변수가 미치는 영향을 분석하기 위해 활용되었다. 종속변수로는 온라인과 오프라인에서의 취급제품에서의 차이에 의해 드러난 세 개의 집단(집단1: 모든 제품을 오프라인에서만 판매, 집단2: 일부 제품을 온라인-오프라인에서 병행 판매, 집단3: 모든 제품을 온라인-오프라인 병행 판매)을 활용하고 있으며, 다섯개의 거래특성변수를 선행변수로 활용하고 있다.

판별분석결과, <표 5>에서 보는 바와 같이 판별식은  $p=0.05$  수준에서 통계적으로 유의적이지 않은 것으로 나타났으며 분류의 정확도(hit-ratio)도 58.5%로 그다지 높지 않은 것으로 나타나고 있다. 판별식이 적절하지 않기 때문에 개별 선행변수가 종속변수에 미치는 영향을 분석하는 것이 의미없기는 하지만, 일변량 분산분석표는  $p=.05$  수준에서 의존과 기회주의에 있어 세 집단 간에 유의적인 차이가 있음을 보여주고 있다.

집단3(모든 제품을 온라인-오프라인 병행 판매하는 집단)은 집단1(모든 제품을 오프라인에서만 판매하는 집단)에 비해 중간상의 의존도가 상대적으로 낮고(집단3 평균=3.588; 집단1 평균=4.050) 중간상의 기회주의에 대한 인식이 상대적으로 높은 것으로 나타났다(집단3 평균=2.898; 집단1 평균=2.393).

기능별 온라인 활용도에 대한 분석은 회귀분석을 통해 이루어졌다. <표 6>은 이를 요약하고 있다.

〈표 5〉 거래특성이 제품별 온라인 활용도에 미치는 영향 (판별분석 결과)

판별함수의 유의성	통 계 량			
	판별함수 1	판별함수 2		
	Wilk's $\lambda$ = .797 $\chi^2$ = 17.433 df=10 p=.065	Wilk's $\lambda$ =.940 $\chi^2$ = 4.744 df=4 p=.315		
판별 적재값 (loadings)	판별함수 1	판별함수 2		
중간상의 기회주의	.826	.227		
중간상에 대한 만족	-.621	.081		
제조업체 특유투자	-.590	-.249		
중간상 특유투자	-.387	-.233		
중간상에의 의존	-.575	.598		
일원분산분석	Wilk's $\lambda$	F	df	p
제조업체 특유투자	.938	2.618	79	.079
중간상 특유투자	.971	1.197	79	.308
중간상에의 의존	.924	3.235	79	.045
중간상에 대한 만족	.935	2.745	79	.070
중간상의 기회주의	.888	4.957	79	.009

〈표 6〉은 대부분의 선행변수들이 종속변수에 유의적인 영향을 미치지 못하고 있음을 보여주고 있다. 이미 〈표 4〉에서 살펴본 바와 같이 종속변수와 선행변수간의 단순상관계수 중 상당수가 유의적임을 고려한다면, 〈표 6〉의 회귀분석 결과는 회귀식에 포함된 선행변수간의 높은 상관관계에 의해 고유설명력이 낮아졌음을 의미한다. 실제로 앞서 제시된 〈표 4〉는 선행변수간의 상관계수가 매우 높음을 보여주고 있다.

개별 선행변수와 종속변수간의 단순상관계수는 높으나 회귀식에 포함된 여타 변수에 의해 고유설명력이 낮아 통계적 유의성을 상실하는 문제를 해결하는 가장 논리적

인 방법은 선행변수간의 인과관계를 추가로 설정하여 연구모형을 재구성하는 것이라 할 수 있다.

본 연구는 수정모형을 〈그림 2〉와 같이 설정하였다. 여기서 보면, 기능별 온라인 활용도에 직접적으로 영향을 미치는 변수로 의존과 기회주의의 두 변수를 설정하고 있으며, 제조업체의 거래특유투자와 중간상의 거래특유투자, 중간상과의 거래에 대한 만족도는 이들 변수를 통해 간접적으로 기능별 온라인 활용도에 영향을 미치는 것으로 설정되어 있다.

기존 유통관련 문헌에 의하면 의존은 동기적 투자가 크고 대안의 획득가능성이 낮으며,

〈표 6〉 거래특성이 기능별 온라인 활용도에 미치는 영향 (회귀분석 결과)

독립변수	종 속 변 수						
	제품정보	광고관측	주문	대금결제	배달	반품환불	A/S
제조업체 특유투자	.082 (.481)	-.103 (-.608)	-.096 (-.593)	-.231 (-1.403)	-.144 (-.916)	-.073 (-.469)	-.285 (-1.796)
중간상 특유투자	.091 (.577)	.135 (.870)	.172 (1.158)	.213 (1.410)	.092 (.636)	.084 (.583)	.225 (1.543)
중간상에의 의존	-.124 (-.858)	-.258 (-1.812)	-.343 (-2.515)	.023 (.166)	-.166 (-1.251)	-.166 (-1.261)	-.139 (-1.042)
중간상에 대한 만족	-.271 (-2.002)	-.092 (-.692)	-.188 (-1.471)	-.150 (-1.155)	-.162 (-1.305)	-.135 (-1.092)	-.020 (-.161)
중간상의 기회주의	.084 (.673)	.128 (1.043)	.122 (1.035)	.081 (.677)	.227 (1.986)	.240 (2.114)	.135 (1.523)
R <sup>2</sup>	.089	.115	.189	.160	.232	.241	.218
F (6,74)	1.199	1.597	2.867	2.346	3.726	3.918	3.446
P	.317	.160	.014	.040	.003	.002	.005

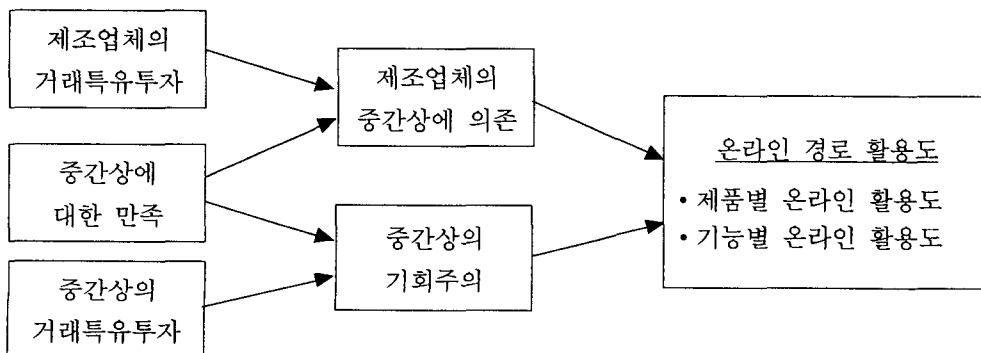
a: 숫자는 표준화된 회귀계수(beta), 괄호 안은 t-값임.

교체비용이 클수록 증가한다 (Emerson 1962). 제조업체의 중간상에 대한 거래특유투자가 클수록 동기적 투자와 교체비용이 증가하는 것으로 기대할 수 있으며, 또한 중간상과의 거래에 만족할수록 동기적 투자와 보다는 대안을 획득할 수 있는 가능성이 낮아지기 때문에 중간상에 대한 제조업체의 의존은

커진다고 할 수 있다.

한편 중간상과의 거래에 대한 만족과 중간상의 제조업체에 대한 거래특유투자가 클수록 제조업체가 인식하는 중간상의 기회주의는 감소할 것으로 기대된다. 만족과 기회주의는 각각 긍정적 가치(positive valence)와 부정적 가치(negative valence)를 지니고

〈그림 2〉 수정모형



〈표 7〉 거래특성이 기능별 온라인 활용도에 미치는 영향 (수정모형)

독립변수	종속변수								
	의존	기회주의	제품정보	광고관측	주문	대금결제	배달	반품환불	A/S
제조업체 특유투자	.545 (5.637)	-	-	-	-	-	-	-	-
중간상 특유투자	-	-.247 (-2.201)	-	-	-	-	-	-	-
중간상에 대한 만족	.145 (1.487)	-.287 (-2.561)	-	-	-	-	-	-	-
중간상에의 의존	-	-	-.110 (-.962)	-.260 (-2.356)	-.330 (-3.060)	-.188 (-1.674)	-.286 (-2.748)	-.284 (-2.742)	-.307 (-2.883)
중간상의 기회주의	-	-	.122 (1.068)	.115 (1.042)	.115 (1.066)	.147 (1.194)	.283 (2.718)	.297 (2.874)	.191 (1.790)
F	24.654	10.332	1.329	4.068	6.291	2.829	9.610	10.146	7.268
P	.000	.000	.271	.021	.003	.061	.000	.000	.001

a: 숫자는 표준화된 회귀계수(beta), 괄호 안은 t-값임.

있다는 점에서 부(-)의 관계를 설정하는 것이 가능하며, 만족이 증가할수록 신뢰가 증가하여 기회주의에 대한 인식은 감소할 것으로 기대된다. 중간상의 거래특유투자가 증가하면 중간상의 기회주의에 대한 인식은 감소할 것으로 기대되는 바, 이는 거래특유투자에 의해 형성된 거래특유투자자산이 족쇄(lock-in)로서 중간상의 기회주의를 억제하는 역할을 하기 때문이다(Wathne and Heide 2000; Stump and Heide 1996).

<그림 2>의 수정모형에 대한 회귀분석 결과는 <표 7>에 제시되고 있다. 여기서 보면 의존과 기회주의에 대한 회귀식에서는 중간상에 대한 만족이 의존에 미치는 영향을 제외하면 모두 유의적인 것으로 나타나고 있다. 의존과 기회주의가 기능별 온라인 활용도에 미치는 영향을 보면, 의존은 제품 정보를 제외한 모든 기능에서 온라인 활용도에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 한편, 기회주의는 배달, 반품환불,

A/S의 세 기능에서 온라인 활용도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

### 2.3 분석결과의 요약

이상의 분석결과를 토대로 가설에 대한 검증결과를 요약하면 다음과 같다. <가설 1>은 제조업체의 중간상에 대한 의존이 클수록 제조업체의 온라인 경로 활용도는 낮을 것으로 보고 있다. 수정된 모형에 대한 분석결과를 놓고 볼 때, <가설 1>은 대체로 지지된다고 할 수 있다.

<가설 2>와 <가설 3>은 각각 제조업체와 중간상의 거래특유투자가 온라인 경로 활용도에 부정적 영향을 미칠 것으로 보고 있다. 이들 가설은 기각되었다. 그러나 수정모형에 대한 검증결과, 제조업체의 거래특유투자는 제조업체의 의존도를 높여 간접적으로 온라인 활용도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<가설 4>는 제조업체가 인식하는 중간상

의 기회주의가 클수록 제조업체의 온라인 경로 활용도는 높을 것으로 보고 있다. <가설 4>는 부분적으로 배달, 반품환불, A/S의 세 기능에서 지지되는 것으로 나타나고 있었다.

<가설 5>는 중간상과의 거래에 따른 만족이 클수록 제조업체의 온라인 경로 활용도는 낮아질 것으로 보고 있으나 모두 통계적으로 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 그러나 수정모형의 검증결과를 보면, 중간상에 대한 만족수준이 높을수록 중간상에 대한 기회주의에 대한 인식이 낮아짐으로써 간접적으로 온라인 경로의 활용에 부정적 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

## VI. 결론

### 1. 연구결과의 요약

Gulati and Garino(2000)는 온라인과 오프라인의 통합이 교차판매(cross selling) 및 판촉, 정보공유, 고객의 편익 증대, 브랜드 인지도 제고, 구매력 향상, 경제적인 유통 등에서 확실한 효과 및 전략적 우위를 제공하는 것으로 보고 있다. 다수경로(multi-channel)가 보편화되고 그 수단으로 온라인 경로의 활용이 핵심경쟁우위요소로 부각하고 있음에도 불구하고 제조업체가 이를 수용하는 속도가 느리고 그 활용범위가 제한적으로 이루어지고 있는 요인 중의 하나는 기존 오프라인 중간상의 반발과 이에 따른 손실이 염려되고 있기 때문이다. 실제로 많은 제조업체는 기능이나 취급제품, 표적시장

을 차별화하면서 온라인 경로와 오프라인 경로간의 통합을 모색하고 있다.

본 연구는 오프라인 중간상과의 거래특성 변수가 온라인 경로의 활용에 미치는 영향을 분석하고 있다. 국내 제조업체 81개 업체를 대상으로 한 서베이 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 거래특성변수가 온라인과 오프라인에서 취급되는 제품의 범위에는 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

둘째, 거래특성변수 중 제조업체의 중간상에 대한 의존도와 제조업체가 인식하는 중간상의 기회주의가 제조업체의 온라인 활용도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 거래특성변수는 배달, 반품환불, A/S와 같이 전통적으로 오프라인 중간상이 수행하는 것이 보다 경제적으로 효율적인 기능에 있어 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 제품정보제공 기능의 활용도는 거래특성변수와는 무관한 것으로 나타났다.

마지막으로, 거래특유투자와 만족은 의존이나 기회주의를 통해 간접적으로 온라인 활용도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

### 2. 이론 및 실무적 시사점

본 연구의 이론 및 실무적인 시사점을 찾는다면 다음과 같다. 이론적으로 본 연구는 거래특성변수가 온라인경로 활용에 미치는 연구를 모형화하고 실증분석하고 있다. 기존의 유통분야 연구를 검토해보면 제조업체와 유통업체간의 거래관계 및 수직적 통합에 대한 연구는 많이 행해졌으나, 인터넷을 통한 온라인 경로의 활용에 대한 연구는 일부

사례연구를 제외하고는(Gulati and Garino 2000) 전혀 이루어지지 않았다. 본 연구의 결과는 향후 유통경로에서의 온라인 활용에 대한 연구를 촉진하는 기초가 될 수 있다.

실무적으로 본 연구는 제조업체의 온라인 경로의 활용, 나아가 다수경로(multi-channel) 활용과 관련하여 두 가지 시사점을 지니고 있다.

첫째, 제조업체가 중간상에 의존할 수록 제조업체가 온라인 경로를 활용하는데 큰 어려움이 따를 것이라는 점이다. 온라인 경로의 활용은 이미 기업이 선택할 수 있는 문제가 아니라 핵심경쟁우위 수단으로 필수 불가결한 것이 되고 있다. 제조업체의 입장에서는 온라인 경로의 활용을 앞당기기 위해서는 중간상에 대한 지나친 의존을 탈피할 필요가 있다.

둘째, 중간상의 기회주의적 성향이 제조업체의 온라인활용을 촉진하는 요인이 되고 있다. 중간상의 입장에서는 자신의 기회주의적 성향에 의해 제조업체가 이탈하고 온라인경로를 적극 활용하고자 한다는 사실을 깊이 인식하여야만 한다. 의존이 통합의 기틀이 될 수 있는 것과 달리, 기회주의는 제조업체에 대한 속임수로 중간상이 자신의 이익을 추구하는 것으로 제조업체가 인식한다는 점에서 온라인 경로와 오프라인 중간상 간의 기능적 통합을 어렵게 한다.

### 3. 연구의 한계와 향후 연구과제

본 연구는 다음의 몇 가지 한계를 지니고 있다. 첫째, 본 연구는 온라인 활용의 선행 변수로 중간상의 거래특성변수만을 살펴보

고 있다. 그러나 온라인경로의 활용에 영향을 미치는 변수로는 이들 변수 이외에도 제품특성, 시장특성, 기업의 전략특성, 나아가 기술수용모형에서의 변수나 기술기회주의와 같은 변수가 제시될 수 있다. 향후 연구에서는 이들 변수를 통합하는 보다 포괄적인 모형을 분석할 필요가 있다.

둘째, 거래특성변수가 온라인 활용에 미치는 영향은 환경 혹은 상황적 특성에 의해 달라질 수 있다. 예를 들어 거래비용분석에 의하면 환경 불확실성은 거래특유투자와 상호작용하며 또한 기회주의를 촉진시키는 것으로 보고 있다(Wathne and Heide, 2000).

셋째, 본 연구는 온라인 경로가 궁극적으로는 오프라인 경로와 통합하는 것이 바람직함을 암시하고 있다. 그러나 과연 무엇이 경로통합인가에 대한 정의는 매우 애매하게 주어져 있다. 특히 다양한 기능에 걸쳐 온라인과 오프라인이 어떤 형태로 통합하는 것이 가장 바람직한가에 대한 해답도 명쾌하게 주어지지 못하다. 또한 경로통합에 대한 신뢰성 있고 타당한 척도도 개발되어 있지 않다. 향후 연구에서는 이에 대한 보다 정교한 이론 및 개념정립, 그리고 척도 개발이 이루어져야 할 것이다.

넷째, 본연구의 종속변수인 온라인 활용도는 등간척도임을 가정하고 있다. 그러나 '온라인-오프라인 병행수행'의 경우에는 응답자에 따라 '주로 오프라인이 수행'하는 경우나 '주로 온라인이 수행'하는 경우와의 구분이 애매할 수 있다. 추후 연구에서는 온라인 활용도의 대안적 척도로 Srinivasan, Lilien, and Rangaswamy(2002)의 기술수용(technology adoption) 척도를 활용하는 것을 고려할 필요가 있다.

다섯째, 본 연구는 모형에 대한 검증방법으로 판별분석과 회귀분석을 활용하고 있다. 선행개념의 측정오차를 반영하기 위해서는 공변량구조분석(structural equation modeling)을 실시하는 것이 바람직하다 할 것이다. 그러나 본 연구에 공변량구조분석을 실시하기에는 연구모형에 포함된 변수의 수에 비해 표본의 수가 81개로 너무 적다는 한계가 있으며 향후 연구에서는 보다 많은 표본을 확보하여 분석을 실시하는 것이 바람직하다. (실제로 각 개념의 측정치의 합산치를 활용하여 변수를 줄이고, 이의 적재값을  $\alpha 1/2$ , 오차분산을  $1-\alpha$ 로 고정하여 LISREL을 활용해 공변량구조분석을 실시한 결과, 대체로 회귀분석 결과와 일치하는 것으로 나타났다.)

마지막으로 온라인경로의 활용에 있어 오프라인과의 기능통합이 아닌 또 다른 차원의 통합, 예를 들어 Gulati and Garino (2000)가 제시한 브랜드통합, 경영관리통합, 운영통합, 지분통합 등도 기능통합과 온라인 경로와 오프라인경로의 통합에 대한 이해를 돕기 위해 함께 연구할 필요가 있다.

논문접수일 : 2003. 12. 17

논문게재일 : 2004. 1. 17

## 참고문헌

변성욱(2000), "전자상거래를 활용한 국내 농산물 유통정보 모델개발," 박사학위논문, 경희대.  
손용석, 전한건(1998), "정보탐색과 EC수용,"

한국유통학회 춘계학술발표대회 발표논문집, 29-45.  
안광호, 김상용, 김주영(2001), 인터넷마케팅원론, 서울, 법문사.  
이두희(2003), 통합적 인터넷 마케팅, 서울, 박영사.  
임영균, 안광호, 김상용(2002), 유통경로관리, 서울, 경문사.  
임영균(2003), 온라인 소매: 유통업체의 새로운 기회와 도전, 유통저널, 4월호, 7-11.  
임채운(2000), "전자상거래와 유통분야의 연구과제," 한국유통학회 춘계학술발표대회 발표 논문집, 109-118.  
Anderson, Erin(1985), "The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis," *Marketing Science*, 4(3), 223-254.  
Anderson, Erin and Hubert Gatignon(1986), "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions," *Journal of International Business Studies*, 1986(Fall), 1-26.  
Anderson, James C. and James A. Narus(1984), "A Model of Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships," *Journal Marketing*, 48(Fall), 62-74.  
Benjamin, Robert I. and Rolf Wigand (1995), "Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway," *Sloan Management Review*, 1995 (Winter).  
Choi, S. Chan (2003), "Expanding to Direct Channel: Market Coverage as Entry Barrier," *Journal of Interactive Marke-*

- ting, 17(1), 25.
- Chun, S. Y. and S. Y. Kim(2000), "Allocation of Marketing Resources: On-Line vs. Off-Line," *INFORMS & KORMS, Seoul 2000* (Korea), 547-553.
- Coughlan, A. T., E. Anderson, L. W. Stern, and A. I. El-Ansary (2001), *Marketing Channels*, 6th ed., Prentice Hall.
- David K. (1997), *Understanding Electronic Commerce: How Online Transaction Can Grow Your Business*, Microsoft Press, 18-21.
- Davis, F. (1989), "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use and User Acceptance of Information Technology," *MIS Quarterly*, September, 13(3), 319-40.
- Day, George S. and Montgomery, David B.(1999), "Charting New Directions for Marketing," *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 3-13.
- Emerson, Richard M.(1962), "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, 27(February), 31-41.
- Ganesan, S.(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19.
- Geyskens Inge, Katrijn Gielens, and Marnik G. Dekimpe(2002), "The Market Valuation of Internet Channel Additions," *Journal of Marketing*, 66(April), 102-119.
- Gilbert, Alorie and Beth Bacheldor(2000), "The Big Squeeze," *Informationweek*, (March 27), 47-56.
- Griesinger, Donald W.(1990), "The Human Side of Economic Organization," *Academy of Management Review*, 15, 478-499
- Gulati Ranjay and Jason Garino(2000), "Get the Right Mix of Bricks and Clicks," *Harvard Business Review*, 2000(May-June), 107-114.
- Hair, J. F., R. E. Anderson., R. L. Tatham, and W. C. Black(1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River: NJ.
- Hammer, M. and G. E. Mangurian(1987), "The Changing Values of Communications Technology," *Sloan Management Review*, 1987(Winter), 65-71.
- Heide, Jan B. and George John(1988), "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, 52(January), 22-35.
- Hibbard, Jonathan D., Nirmalya Kumar, and Louis W. Stern (2001), "Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, 38(February), 45-61.
- Howell, Roy D. (1987), Covariance Structure Modeling and Measurement Issues: A Note on Interactions Among a Channel Entity's Power Sources, *Journal of Marketing Research*, 24(Feb.), 119-26.
- Kalakota, R. and A. Whinston(1996), *Frontiers of Electronic Commerce*,



- Addison-Wesley.
- Malone, Thomas W., Jo Anne Yates, and Robert I. Benjamin(1987), "Electronic Markets and Electronic Hierarchies," *Communication of the ACM*, 30(6).
- Nunnally, Jum(1978), *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
- Ping, Jr. Robert A. (1993), "The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect," *Journal of Retailing*, 69(Fall), 320-52.
- Rangan, W. Kasturi, Melvyn A. J. Menezes and E. P. Maier(1992), "Channel Selection for New Industrial Products: A Framework, Method, and Application," *Journal of Marketing*, 56(July), 69-82.
- Rusbult, C. E. and Dan Farrell, Glen Rogers, and Arch Mainous III (1988), "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction," *Academy of Management Journal*, 31, 599-627.
- \_\_\_\_\_, I. M. Zembrodt, and L. K. Gunn (1982), "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: Responses to Dissatisfaction in Romantic Involvements," *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 1230-42.
- Sarkar, Mitra Barun, Brian Butler, and Charles Steinfield(1998), "Cybermediaries in Electronic Marketspace: Toward Theory Building," *Journal of Business Research*, 41.
- Stump, Rodney and Jan B. Heide(1996), "Controlling Supplier Opportunism In Industrial Relationships," *Journal of Marketing Research*, 33 (November), 431-41.
- Srinivasan, Raji, Gary L. Lilien, and Arvind Rangaswamy(2002), "Technological Opportunism and Radical Technology Adoption: An Application to e-Business," *Journal of Marketing*, 66(3), 47-60.
- van Akkeren, Jeanette and Angele L. M. Cavaye(1999), "Factors Affecting Entry-Level Internet Technology Adoption by Small Business in Australia: An Empirical Study," *Proceedings of 10th Australian Conference on Information Systems*, 1071-83.
- Wathne, Kenneth H, and Jan B. Heide(2000), "Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions," *Journal of Marketing*, 64(October), 36-51.
- Williamson. Oliver E.(1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press: New York.
- Williamson. Oliver E.(1979), "Transaction Cost Economics: the Governance of Contractual Relations," *The Journal of Law Economics*, 22, 233-261.
- Withey, Michel J. and William H. Cooper (1989), "Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect," *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-39.

## Effects of Relationship Characteristics on the Adoption of Online Distribution Channels: The Case of Korean Manufacturing Companies\*

Min Kwon Lee\*\*

Young Kyun Lim\*\*\*

### Abstract

This study investigates the effects of relationship characteristics on the adoption of online distribution channels in Korea. A questionnaire survey of 81 domestic manufacturing companies revealed that relationship characteristics have no effects on the range of products sold through online channels. In terms of functional usage, manufactures' dependence and their perceptions of middlemen's opportunism were found to affect the extent of adoption of online channels. Overall, these two variables were significantly related to such functions as delivery, refunding, and A/S that have been traditionally considered efficient when implemented by the middlemen. None of the relationship characteristics was found significantly related to the adoption of online channels as a tool of information provision. The authors discuss the theoretical and practical implications of the findings.

Key words : online channel, relationship characteristics, transaction specific investment, dependence, satisfaction, opportunism, channel flows

---

\* This study was Supported by the 2003 Research Fund of Kwangwoon University.

\*\* Senior Researcher of Korea Strategic Management Institute.

\*\*\* Professor of Marketing, Dept. of Business Admin., Kwangwoon University.