

## 국제기업의 해외유통경로 만족도에 관한 실증연구

김용규

인양대학교 사회과학대학 무역유통학과

본 연구는 한국의 수출기업이 해외시장 진출시 이용코자하는 수출경로 선택에 따른 경로의 만족을 결정하는 요인이 무엇인지 Multiple regression 분석을 사용하여 연구하였다. 기존의 유통경로 만족에 관한 연구는 주로 행위적인 관점에서 이루어져 왔으나 본 연구는 마케팅에 있어 만족/불만족 패러다임의 대표적인 형태인 기대 성과 불일치 개념과 Williamson의 거래비용 이론을 이론적 배경으로 도입하였다.

연구에 포함된 경로만족 요인은 영업실적, 기업경험, 통제정도, 경로이전 가능성, 환경의 불확실성, 기회주의 경향 변수이다. 한국전자 수출기업을 연구 표본으로 한 연구결과 국제기업의 해외 유통경로 만족은 사전적인 기대값과 실제 성과와의 차이에 의해 영향을 받는다는 기대 성과 불일치 모델이 지지됨을 발견하였으나 거래비용분석 모델은 경로만족과 유의적인 관계가 없었다. 또한 국제유통경로 만족에 영향을 미치는 설명변수는 상대적인 영업실적, 경로활동 통제변수가 유의성이 있는 것으로 나타났다.

### I. 서 론

국제기업이 해외시장에 진입하려고 할 때 일반적으로 두가지 중요한 의사결정을 하여야 하는데 그 중 하나는 과연 진출 상품이 타 해외시장국에 비해 해당 진입 국가 시장에서 보다 많은 수익을 올릴 수 있는가 하는 문제와 나머지 하나는 이용코자하는 시장진입 형태(market entry mode) 즉, 유통경로 구조(distribution channel structure)가 진입국 가시장에 가장 적합한 것인가 하는 문제이다.

유통경로 구조가 달라짐에 따라 계약형태가 다르게 되며 영입의 참여와 위협의 정도도 다르게 된다. 이는 현재 사용하고 있는 해외시장 유통경로 구조를 다른 형태로 바꾼다는 것은 사실상 어려운 일이고, 또한 최초 해외시장 진입시 잘못된 유통경로 구조 선택은 결국에는 낮은 영업실적으로 해당 경로구조에 대한 만족도가 낮아지는 결과를 초래하

게 된다. 즉, 처음부터 경로구조 선택이 부적절하거나 비록 처음에는 적합한 경로로 판단되었으나 주위 시장여건이 변함에 따라 현재 사용하고 있는 경로구조가 바람직 하지 않을 수도 있다.

대부분의 기업은 현재 사용하고 있는 유통경로 구조를 선호한다기보다는 다른 경로 구조로 바꾸는 것이 어렵기 때문에 기존경로를 사용할 수밖에 없는 실정이다. 특히 국제 유통경로 구조 경우에는 해외시장국 정부의 규제, 국내 모기업의 통제, 인적,물적 자원의 부족, 경로이전 비용의 과다 등으로 기존경로의 변경이 더욱 어렵게 된다. 지금까지의 유통경로 만족에 관한 기존연구로는 기업의 마케팅 경로 선택에 따른 경영자의 만족은 영업실적과 바람직한 경로구조를 수행할 수 있는 능력과 관련이 있다고 연구(Robicheaux and EI-Ansary 1975)되어져 왔으나 국내와 다른 해외시장에서 국제유통경로 만족에 관한 연구는 거의 없는 실정이다. 따라서 본 연구의 목적은 국제기업이 해외시장 마케팅

논문 접수일 : 95. 12    게재확정일 : 97. 1

본 논문은 한국경영학회 주최 1995년 추계학술발표대회 국제경영분과에서 발표된 논문을 일부수정 보완하여 작성되었습니다. 본 논문을 위해 유용한 조언과 지적을 해주신 두분의 익명심사위원에게 감사드립니다.

경로구조를 선택할 때 경로 선택에 따른 만족도를 결정하는 요인을 찾는 데 있다. 이러한 경로 만족도 요인을 규명하기 위해 유통경로 만족도에 관한 문헌연구와 이론적인 배경으로 기대-성과 불일치 모델(expectancy-performance discrepancy model) 및 거래비용분석모델(transaction cost analysis model) 개념을 사용하였다.

## II. 이론적 배경

대부분의 마케팅 경로 만족에 관한 연구는 경로구성원간의 행위적인 관점(behavioral perspective)에서 이루어져 왔다. 특히 경로 만족에 대한 주요연구 관심 부분은 경로구성원간의 지배력(power)과 통제 문제와 영업실적과의 연관에 중점을 두었다(Stern and Reve 1980). 경로 만족은 경로구성원간의 증진된 사기(improved morale)와 협동(Hunt and Nevin 1974)과 낮은 정도의 갈등(Lusch 1976)에 의해 나타난다고 보았다. 특히 국제시장에 있어서 이러한 경로구성원간의 행위적인 문제를 통제하는 데는 어려움이 많은 반면에 그 중요성이 무엇보다 높다고 할 수 있다(Ahmed 1977).

대부분 국제기업들이 해외시장 영업활동에 자사 판매조직을 이용한 기업내부 경로를 이용하기를 선호하나 낮은 판매금액과 초기투자비용(start-up costs)이 높기 때문에 외국 수입상이나 중간상을 이용할 수 밖에 없다(Rosson and Ford 1980).

### 1. 기대성과 불일치 모델 (expectancy-performance discrepancy model)

일반적으로 제품 구매 경우 구매한 제품에 만족한다면 소비자는 계속해서 그 제품을 구매할 것이며 자신의 긍정적 경험을 다른 사람에게 이야기할 가능성이 높다. 반면 구매한 제품에 만족하지 않는다면 그는 다른 상표로 구매하든지 해당 제품의 생산업자, 소매업자 또는 다른 소비자에게 그 제품에 대한 불만을 이야기 하게 될 것이다. 여기에서 만족이란 일반적인 심리적 현상으로 어떤 목적, 행동, 조건과 관련된 경험의 평가로부터 나오는 감정적인 상태를 뜻한다(Westbrook and Reilly 1983). 다시말해 만족은 일종의 경험이라는 과정을 거쳐서 그러한 경험이 좋은 결과를 가져왔다는 의미이다(Hunt 1977). 만족은 종종 일반적으로 추구하는 기대값과 인식하는 결과와의 차이정도에 따라 만족의 정도가 달라진다고 한다(Thierry and Koopman-Iwema 1984).

마케팅에 있어 만족/불만족 패러다임(satisfaction/dissatisfaction paradigm)의 대표적인 형태로 기대-성과 불일치 (expectancy-performance discrepancy) 개념은 제품성과 및 서어비스의 질에 대한 기대수준과 실제 제품성과 및 서어비스 질과의 차이, 즉 불일치에 대한 지각정도에 따라 만족도가 결정된다는 것이다(Oliver and Swan 1989). 이러한 기대-성과 불일치 개념을 본연구의 연구목적인 유통경로 만족 결정요인에 적용시킬 경우 사용코자하는 특정경로구조에 대한 사전기대(prior expectation)와 실제 경로 구조 이용에 따른 마케팅 영업실적과의 불일치 정도에 따라 경로 만족도가 결정된다는 증거들을 제시할 수 있다. 따라서 이러한 불일치 갭이 넓어질수록 해당경로에 대한 만족은

낮아질 것이다.

기대성과 불일치 모델은 소비자 입장에서 제품에 대한 구매전 기대와 제품을 실제 구매하여 사용해 본 결과에 따라 소비자의 만족과 불만족을 크게 세 가지로 분류하고 있다. 첫째는 기대수준 보다 제품 성과가 클 경우에는 긍정적인 불일치(positive disconfirmation)로 소비자가 만족하게 되는 경우이고 둘째는 위와 반대로 기대수준 보다 제품 성과가 적을 경우에는 부정적인 불일치(negative disconfirmation)로 불만족하게 되며 기대와 성과가 동일한 경우는 단순한 일치(simple disconfirmation)가 된다. 이러한 제품이나 서비스 부문에서의 기대성과 불일치 모델의 적용에 의한 소비자 만족, 불만족 패러다임을 본 연구의 목적인 국제유통경로 만족에 적용한다면 다음과 같다.

국내기업이 해외시장에 진입하는 이유는 국내시장의 제품 수요가 포화상태에 달하여 더이상 시장 성장성과 시장 점유율 확대가 곤란하고, 생산의 규모의 경제 이점을 활용하기 위한 기회로 해외시장에 진출하게 된다. 이 때 해외 판매에 따른 국제유통경로 사용 영업성과가 국내유통경로 이용 성과보다 향상될 것이라는 사전기대와 실제 국제유통경로를 사용하여 기존의 국내경로 실적보다 영업성과가 향상되었다면 이는 위에서 설명한 제품이나 서비스 부분의 긍정적 불일치와 동일한 개념으로 보아 국제유통경로 사용에 만족하게 될 것이다.

그러나 국제유통경로 사용 후 이에 대한 성과가 국내 유통경로 성과보다 낮을 경우에는 국제유통경로 사용에 대한 사전기대 보다 실제 성과가 낮아 해당 만족도는 낮아지게 되어 부정적인 불일치를 보이게 될 것이다.

이와같이 종래의 제품이나 서비스 부문에 집중되어 있던 기대성과 불일치 모델을 유통경로 사용

에 따른 만족과 불만족에도 적용시킬 수 있겠다. 그러나 이 모델을 경로 만족에 적용할 때 연구분석 단위 문제가 제기된다. 일반적으로 기대성과 불일치 모델이 소비자관점에서의 만족과 불만족을 평가하도록 되어있는데 본 연구에는 이를 기업관점으로 바꿔서 적용하였다. 이에대한 구체적인 연구 방법의 일환으로 본연구는 국제유통경로 업무를 실제 관장하고 있는 해당기업의 핵심 응답자(Key respondent)로 부터 연구 설문지를 받아 국제유통경로 사용에 대한 만족, 불만족을 평가하여 연구 분석 단위의 문제점을 보완하였다.

## 2. 거래비용 분석 모델(transaction cost analysis model)

과거 10년 동안 유통경로 결정에 대한 이론적 접근법중의 하나는 행위론적 접근법(behavioral approach method)이 주류를 이루어 왔는데 이러한 연구의 지배적인 패러다임으로 연구된 것이 거래비용 분석 모델(transaction cost analysis model)이다 (Klein, Frazier, and Roth 1990). 경로 만족에 대한 이해도 이러한 거래비용 분석을 적용한 유통경로 결정에 대한 기존 문헌의 고찰로 가능할 수 있다. 거래비용 분석의 이론적인 핵심은 경로구조의 결정은 비용최소화에 있다. 다시말하면 기업은 거래를 내부화 즉 수직적 통합으로 비용을 줄일 수 있다는 것이다. 유통비용 중 어떤 종류의 비용은 기업의 전문화된 능력 보유로 유통 기능을 보다 더 효율적으로 수행할 수 있기 때문에 외부 중간상을 이용한 시장 거래보다 기업의 자사 판매 조직을 이용한 내부조직 경로가 유리하다는 것이다. 또한 대기업으로 규모의 경제 이점이 있을 때에도 기업 내부조직을 이용한 위계형태(hierarchical mode)

경로가 유통비용을 줄일 수 있다는 것이다. 이러한 거래비용이 발생하는 원인은 완전경쟁 시장의 실패로 일어난다. 거래비용은 시장거래에 따른 계약불일치비용(contractual compliance cost), 감시비용(monitoring cost), 계약이행 비용(enforcing cost)의해서 발생한다.

만약 시장이 완전 경쟁상황이라면 유통경로 만족에 대한 문제는 발생치 않는다. 그러한 완전경쟁 시장 하에서는 거래비용 즉, 영업활동 비용이 0 이기 때문에 굳이 기업이 자체 영업조직(sales force)을 이용한 기업 조직 경로를 선호할 이유가 없게 되고 오히려 시장 교환 경로를 사용하게 된다(McManus 1975). 그러나 실제 시장은 거래가 시장실패(market failure)로 인하여 원활하게 이루어질 수 없기 때문에 거래비용이 발생하게 된다. 이러한 거래비용이 발생하는 근본 원인은 크게 두가지로 인간적 요인 즉, 인간의 제한된 합리성(bounded rationality)과 기회주의 경향(opportunism inclination)에 의해 발생하며 외부환경적 요인으로 시장환경의 불확실성(uncertainty)과 소수의 거래자(small numbers)에 의해 발생한다. 그러면 이러한 거래비용 분석 모델을 경로 만족에 적용한다면 거래비용 발생정도는 경로 만족을 측정하는데 중요한 기준이 된다. 불완전 시장 하에서는 계약불일치에 따른 감시비용 및 계약이행비용이 발생하기 때문에 영업실적이 낮아질 수 밖에 없게 되어 결국 경로 만족은 작아진다. 여기에서 거래비용이 적게 발생한다는 것은 유통비용의 절감으로 영업순이익이 증대된다는 의미로 결국 경로 만족도가 커지는 것을 의미한다. Noordewier, John and Nevin (1990)의 연구에서도 이러한 거래비용 모델을 적용하여 경로비용 최소화 기준하에서 경로구조를 결정한 기업은 영업성적이 올라감에 따라 경로 만족도 당연히 높

아지는 것으로 나타났다.

### III. 가설의 설정

지금까지의 경로 만족을 일으키는 기대-성과 불일치 모델과 거래비용 분석 모델에 대한 이론적 배경을 적용하여 경로 만족을 결정하는 연구 가설을 설정하면 다음과 같다.

#### 1. 기대-성과 불일치 모델에 관한 가설

만족의 평가는 실제적인 영업 성적과 사전적인 기대 (prior expectations)수준과의 차이 정도에 의해 결정된다(Day 1984)고 하였다. 일반적으로 기업이 해외시장에 상품을 판매할 때 국내판매 보다도 매출이익이 증가할 것이란 기대를 가지고 해외시장에 참여하게 된다. 이때 국제 유통경로 성적이 국내 유통경로 성적보다 높다면 국제경로에 대한 만족은 높아질 것이다. 이처럼 국내경로 실적은 국제경로 실적을 평가하기 위한 상대적 기준점이 되고 아울러 국제경로 만족을 결정하는 주요한 특성이 될 수 있다.

아울러 기대-성과 불일치 개념에 따른 만족-불만족 모델은 기대함수(function of expectation)로써 기업의 경험과 연관을 가질 수 있다. 이러한 기대가 보다 더 실현가능할수록 만족도 그만큼 커질 것이다. 실현 가능한(현실적인)기대는 사전경험(prior experience)과 비례한다고 볼 수 있다. 다시말하면, 일반적으로 기업의 경험이 풍부할수록 만족스러운 경로 선택이 용이하기 때문에 기업의 경험과 경로만족은 정의 관계를 가진다는 것이다.

이러한 논의를 근거로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

〈가설1〉: 국내경로와 비교하여 국제경로의 영업성적이 높을수록 국제경로에 대한 만족은 높아질 것이다.

〈가설2〉: 해외시장에서 기업의 경험이 증대될수록 국제경로 만족은 높아질 것이다.

## 2. 경로 통제에 관한 가설

경로만족은 기업이 경로 활동을 수행할 수 있는 통제정도에 영향을 받는다. 즉, 기업의 통제는 경영성과를 극대화하기 위하여 경영 활동이 미리 설정한 계획, 정책에 따라 목표의 기대치와 일치되도록 조직내의 활동을 조정하는 것이라 했다(Ouchi 1977). 기업의 영업활동 통제가 잘 이루어질 때 여러가지 마케팅 프로그램을 보다 더 잘 수행할 수 있고 조직의 목표 달성이 용이하기 때문에 영업성적의 향상이 가능하게 되어 경로 만족은 커질 것이다.

〈가설3〉: 기업이 행사하는 통제력이 클수록 사용경로에 대한 만족은 높아질 것이다.

## 3. 거래비용 분석에 관한 가설

기업이 해외시장 진입시 경로 참여 정도에 대한 처음의 의사결정은 매우 중요하다. 왜냐하면 최초의 경로 유형 결정은 뒤에 변경이 어렵고 변경시 과도한 이전 비용이 소요되기 때문이다 (Brasch 1981). Hirschman(1970)은 완전시장 조건하에서도 경로구조를 마음대로 변화시킬 수 있는 능력

은 극히 제한되어 있다고 하였다. 따라서 기업이 현재 사용하고 있는 경로를 타경로로 이전시킬 수 있는 능력이 제한되어 있다면 기존 경로구조에 대한 만족은 낮아질 것이다. 다시말하면 기업이 자유롭게 시장상황과 기업의 여건에 따라 경로구조를 마음대로 선택 또는 변경할 수 있는 능력을 보유하고 있다면 현재 사용하고있는 경로는 결국 만족도가 높아질 것이다.

거래비용 중 환경적인 불확실성 (environmental uncertainty)은 시장실패를 일으키는 중요한 차원이다(Williamson 1985). 시장환경의 불확실성은 시장 주위 여건의 예측불가능성, 복잡성을 의미하는데 이럴 경우에는 예기치 못한 시장환경의 변화로 의사결정이 어렵게되고 수행하여야 할 업무의 설정과 이의 수행방법을 결정하기 어렵게 된다 (Anderson and Weitz 1986). 이러한 환경의 불확실성을 두가지 차원으로 나누어 불확실성을 복잡성과 역동성으로 구분하였다. 복잡성은 환경의 단순 또는 복잡하게 인식하는 정도를 뜻하며 역동성은 환경 변화가 발생하는 속도를 의미한다 (Duncan 1972). 이러한 환경의 변동성은 결국 인간의 제한된 인식 능력으로 인한 계약의 불완전성을 초래하기 때문에 거래비용이 증대(Achrol et al 1983) 하게 되어 경로 만족은 낮아질 것이다.

또한 변화가 빠른 시장환경하에서 계약서에 명시되어 있지 않은 상황이 발생할 때 해외 중간상이 자기에게 유리하게 해석하려 하기 때문에 거래비용이 발생(John and Weits 1988) 하기 때문에 경로 만족은 낮아질 것이다. 특히 해외시장 거래에서는 시장환경의 불확실성 범위가 상당히 광범위하고 이를 사전에 인식하는데 어려움이 있음으로 해외 중간상에게 요구할 업무를 미리 정하기가 곤란하고 또한 시장계약 기간 중에도 해외중간상이 수행해야

할 행위를 강요하기 어렵고 계약기간 종료 후에도 재계약시 계약항목의 재조정이 자주 발생하게 된다. 이때 기업은 계약불일치 비용과 감시비용과 계약이행 비용 등의 거래비용이 발생하기 때문에 시장환경의 불확실성이 높을수록 경로만족도가 낮아질 것이다

이외에 거래비용 분석 모델의 핵심이 되는 개념은 인간행위와 관련된 가정으로 제한된 합리성과 기회주의를 들 수 있다. 거래비용 분석에서는 인간이 제한된 합리성하에서 행동한다고 가정한다. 만약 인간의 제한된 합리성이 없다면 모든 경제적 거래는 시장교환에 의한 계약에 의해 효율적으로 이루어질 수 있으나 인간의 제한된 합리성으로 시장계약과 관련된 모든 복잡한 거래 상황을 포괄하여 계약을 맺는 것은 불가능하며 불확실하고 복잡한 환경하에서 거래를 어렵게 하거나 많은 거래비용이 발생하기 때문에 경로 만족도 낮아질 것이다.

여기서 기회주의란 인간의 내재적 속성의 하나로 "속임수로 자기이익을 추구하는 것"(self-interest seeking with guile)을 의미한다. 다시말하면 기회주의는 정보의 왜곡, 의무나 약속이행의 회피로 볼 수 있는데 결국 자기 이익의 획득이 가능하다면 언제든지 기회적으로 행동하게 됨으로(Williamson 1979) 기업은 해외 중간상의 기회주의 행동이 증가할수록 이를 통제하기 위한 거래비용이 발생하기 때문에 경로만족은 낮아질 것이다.

이러한 해외 중간상의 기회주의 경향은 경로 구성원간의 현재 거래 사실을 정확히 파악하거나 향후 시장상황을 예측함에 있어 객관성의 결여로 동일한 사안에 대하여도 여러가지 해석이 가능하게 되어 거래비용이 발생 (John and Weits 1988 : 전인수 1987 : 이성근 1993) 하여 경로 만족은 낮아질 것이다. 지금까지의 거래비용 분석에 의한 경로만족에 관한 논의를 기초로 다음과 같은 연구

가설을 설정할 수 있다.

〈가설4〉: 현재 사용 경로를 다른 경로로 이전할 수 있는 능력이 클수록 사용경로에 대한 만족은 높아질 것이다.

〈가설5〉: 환경적인 불확실성이 높을수록 사용경로에 대한 만족은 낮아질 것이다.

〈가설6〉: 중간상의 기회주의 경향이 높을수록 사용경로에 대한 만족은 낮아질 것이다.

#### 4. 경로구조에 관한 가설

기업이 해외시장에 진출할 때 기업은 진출국 시장의 유통경로를 결정하여야 한다. 이때 한 극단에 유통기능을 기업 내부 조직을 이용한 수직적 통합 형태로 수행하는 방법, 즉 위계 형태(hierarohical mode)와 또 다른 한 극단에는 기업이 자체 수출기능을 수행하지 않고 중간 유통상 (merchant distributor)을 이용하는 시장거래(market exchange) 형태가 있다. 또한 앞에서 언급한 두 경로의 복합형태 성격을 띤 중간 형태 (intermediate mode) 경로로 기업이 일부 유통기능을 내부적으로 수행하면서 타 기능은 시장에서 계약 형태로 거래가 이루어지는 판매대행회사 (Commission Agents)을 들 수 있다. 만약 유통경로 진입 형태가 적절하게 선택되고 기존 시장 여건에 적합하다면 경로 만족은 높을 것이다. 그러나 시장상황이 바뀌어 진입 형태가 더 이상 현 시장에 적합하지 않다면 반대로 경로 만족은 줄어들 것이다. 따라서 유통경로 구조 중 수직적 통합 구조가 항상 시장교환 보다 더 높은 만족을 촉진할 것이란 주장이나 오히려 그 반대일 경우가 발생하리라는 주장은 믿을만한 근거가 되지 못한다는 것이다. 결론적으로 경로 구조는 주어진 기업 내외부의 여건에 따라 결정되기 때문에

경로구조와 경로만족과는 차이가 없을 것이라 가설을 설정할 수 있다.

〈가설7〉: 경로구조간에는 경로만족의 차이가 없을 것이다

〈표 3-1〉 연구가설의 요약

가설번호	가 설	예상되는계수부호 (경로만족과의관계)
가설1	상대적 영업실적	+
가설2	기 업 경 험	+
가설3	통 제	+
가설4	경로이전 가능성	+
가설5	환경의 불확실성	-
가설6	기회주의 경향	-
가설7	경 로 구 조	null

#### IV. 연구 방법

##### 1. 표본의 추출과 자료 수집

본 연구 조사 대상기업의 표본은 조사의 대표성과 유의성을 확보하기 위해 한국 전자 공업 진흥회에 등재된 회원명부를 참고로 하여 산업용 전자기기와 전자부품 및 가정용 전자기기를 해외에 수출하는 전자 산업을 대상으로 하였다.

서울 및 경기지역에 거주하고있는 121개 전자 수출기업을 모집단을 대상으로 하여 회신용 봉투를 첨부한 설문서를 우편으로 송부하였다. 설문 조사 기간은 1995년 7월 1일부터 7월 30일 까지 30

일간 시행하였다. 회수된 설문지는 51개 였으나 일부 중요항목에 대한 누락으로 통계처리가 어려운 6개 업체를 제외한 45개 업체가 최종적으로 유효 설문지로 채택되었다

##### 2. 변수의 조작적 정의

경로 만족정도는 5점 동의-부동의 (agree-dis agree)척도로 측정하였다(Bearden and Teel 1983). 유통경로 만족에 영향을 미치는 독립 변수에 해당하는 변수는 총 7개 변수로써 상대적인 영업실적은 국내경로 영업실적과 수출경로 영업실적을 상호 비교하기 위해 각 경로간의 상품 1단위당 판매 마진율과 영업 순이익의 수준을 5점 리커트 척도로 측정하였다. 해외시장 경험은 최초로 수출한 년도, 총 판매액 중 수출실적이 차지하는 비중, 해외시장 진출국 수로 측정하였다.

기업의 통제는 제품의 품질, 디자인, 상표의 국내본사 결정 정도와 가격 및 판촉, 광고 등의 본사 통제 정도를 측정하였으며, 사용경로의 변경 능력은 경로 변경에 의한 매출액 감소 부담 및 이전비용 발생 정도로 측정하였다. 외부 환경의 불확실성은 해외 중간상, 경쟁사, 해외 제품 소비자의 변덕 정도로 측정하였으며, 해외 중간상의 기회주의 경향은 해외 중간상의 왜곡된 정보제공, 중간상의 자기 이익 확대를 위한 판매행위 잘못과 변덕스러운 행동 정도를 측정하였다. 또한 경로 구조와 만족도 간에 유의성 있는지 검증하기 위해 경로 구조를 크게 3가지로 나누어 시장형태(market mode), 중간형태(intermediate mode), 위계형태(hierarchy mode)로 구분하여 2개의 더미변수(dummy variable)를 사용하였다.

## V. 자료의 분석 및 결과

### 1. 조사 대상 기업의 실태 조사

본 연구의 조사 대상 기업은 한국전자공업진흥회에 등록된 업체 명부를 모집단으로 한 실태조사 결과 45개의 설문지가 회수되었다. 이에 대한 세부적인 조사실태는 다음과 같다. 조사 대상 기업의 주요 수출품목은 현재 수출하고 있는 품목 중 매출액이 가장 높은 품목을 1개만 기입하도록 하였는데 <표5-1>과 같이 4개의 품목으로 대 분류되었다.

<표5-1> 주요 수출 품목

품 목 명	업 체 수	비 율
산업용 전자 기기	8	17.8 %
전 자 부 품	25	55.6 %
가정용 전자 기기	7	15.6 %
기 타	5	11.0 %
계	45	100 %

다음으로 종업원 수, 자본금, 연간 매출액 (국내 및 수출포함), 설립 년도에 대한 실태는 <표5-2>와 같다.

실태조사 기업의 수출경로 구조 분류 기준은 사용하는 수출경로 구조가 2가지 이상일 경우 경로 구조를 크게 3가지로 구분하여 연간 매출액 기준으로 유통경로 이용 비율을 기입케 하여 주요 수출상품의 매출액 해당경로가 전체 100%에서 51% 이상을 차지할 경우 해당 유통경로에 분류하는 방법을 사용하였다. <표5-3>에서와 같이 수출 유통경로의 유형을 수직적 통합정도에 따라 크게 3가지로 분류하여 시장, 위계, 중간으로 나누었다. 시

<표5-2> 기타 실태조사 현황

항 목	구 분	업 체 수	비 율
종업원수	100명 미만	10	22.2%
	100-1000명	21	46.7%
	1000명 이상	14	31.1%
자 본 금	10억 미만	8	17.8%
	10-200억	18	40 %
	200억 이상	19	42.2%
매 출 액	100억 미만	15	33.3%
	100-1000억	17	37.8%
	1000억 이상	13	28.9%
설립년도	10년 미만	18	40 %
	10-20년	17	37.8%
	20년 이상	10	22.2%

장경로가 17개 업체(37.8%), 기업조직을 이용한 위계경로가 16개 업체(35.6%), 나머지 중간형태 경로가 12개 업체(26.6%)로 조사되었다.

<표5-3> 수출경로 유형 분류

대분류	소 분 류	업체수	비율
시 장	외국의 수입상이나 중간상을 통해 수출	8	
	국내 무역상사를 통해 수출	9	
	소 계	17	37.8 %
위 계	당.사가 설립한 현지법인 (판매회사)을 통해 수출	5	
	현지에 있는 당사지사(지점)을 통해 수출	4	
	외국회사와 합작으로 세운 판매회사를 통해 수출	3	
	외국의 실수요자에게 직접수출	4	
	소 계	16	35.6 %
중 간	외국판매 대행회사를 통해 수출	12	26.6 %
계		45	100 %

2. 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 상대적인 영업실적, 경험, 통제, 경로이전 능력, 환경의 불확실성, 기회주의 경향 변수들의 신뢰도(reliability)을 검증하기 위해 Cronbach's alpha 계수를 이용해 변수의 내적 일관성(internal consistency)을 조사하였다. <표 5-4>의 분석결과에 나타난 것처럼 내적 일관성을 저해하는 항목으로 제거된 항목은 기업의 경험(C) 변수로 연간 판매액 중 수출실적 비중(C2) 항목이었다. 이와 같은 내적 일관성을 저해하는 항목을

제거한 후의 구해진 알파계수를 보게 되면 상대적인 영업실적 (.94) 이 가장 높게 나타났고 통제정도(.73) 경로이전능력 (.79) 환경의 불확실성 (.76) 기회주의 경향 (.84)의 알파계수 등이 모두 일반적인 수용기준인 (.70)을 초과하고 있다. 그러나 기업의 경험 변수는 알파계수가 (.51)로 타 변수에 비해 비교적 낮게 나타났으나 탐험적 연구의 수용기준인 (.50)을 넘어서고 있어 이를 수용하기로 하였다(Nunnally 1978, Churchill and Peter 1984). 다음에는 신뢰성 측정 항목에서 제외된 최종 채택 항목변수들을 가지고 변수들의 일차원성(uni-

<표5-4> 변수의 신뢰성

변 수	측 정 항 목 수		알 파 계 수
	최 초	최 종	
A.경로 형태 중간(A <sub>1</sub> ) 시장(A <sub>2</sub> )			N/A N/A
B.영업 실적 단위당판매마진율(B <sub>1</sub> ) 매출 순이익액 (B <sub>2</sub> )	2	2	.94
C.기업의 경험 최초 수출년도 (C <sub>1</sub> ) 해외 시장국 수(C <sub>3</sub> )	3	2	.51
D.통 제 제품의 품질결정(D <sub>1</sub> ) 제품의 가격결정(D <sub>2</sub> ) 제품의 광고결정(D <sub>3</sub> )	3	3	.73
E.경로이전 가능성 매출 감소 부담 (E <sub>1</sub> ) 경로이전비용부담(E <sub>2</sub> )	2	2	.79
F.환경의 불확실성 해외거래처의 행동(F <sub>1</sub> ) 경쟁사의 행동 (F <sub>2</sub> ) 소비자의 행동 (F <sub>3</sub> )	3	3	.76
G.기회주의 경향 외국중간상의 왜곡된 정보 제공 (G <sub>1</sub> ) 외국중간상의 판매 행위 잘못 (G <sub>2</sub> ) 외국중간상의 변덕스러운 행동 (G <sub>3</sub> )	3	3	.84

N/A: 구할 수 없는 값

〈표5-5〉 요인 분석표

측정 항목	요인 1 기회주의	요인 2 영업실적	요인 3 통제	요인 4 불확실성	요인 5 이전능력	요인 6 경험
B1	0.08861	<b>0.91422</b>	-0.10123	-0.05572	-0.14068	0.02565
B2	0.09456	<b>0.88277</b>	-0.12093	0.00589	-0.23274	0.16648
C1	-0.08110	0.14464	0.14975	0.22759	-0.03701	<b>0.55293</b>
C3	-0.08324	0.02149	-0.07570	-0.15150	0.03314	<b>0.68729</b>
D1	0.08783	-0.20123	<b>0.58001</b>	0.07853	0.09653	-0.07350
D2	-0.10795	-0.04553	<b>0.81749</b>	-0.06389	0.06661	0.08580
D3	-0.05305	0.02202	<b>0.79093</b>	0.07055	0.02724	0.02759
E1	-0.13933	-0.33650	0.08009	0.00144	<b>0.76493</b>	0.05503
E2	0.07778	-0.07326	0.10666	-0.08709	<b>0.79742</b>	-0.03796
F1	0.28487	-0.17205	-0.13233	<b>0.63843</b>	-0.07938	0.22818
F2	0.01246	-0.02022	0.04460	<b>0.75423</b>	0.07298	-0.08329
F3	0.30529	0.09403	0.15893	<b>0.68554</b>	-0.18605	-0.01260
G1	<b>0.70132</b>	0.06135	0.12690	0.38437	-0.07146	-0.19931
G2	<b>0.83231</b>	0.05413	-0.05747	0.05747	0.04690	-0.17820
G3	<b>0.80789</b>	0.08566	-0.11630	0.13366	-0.03434	0.08793
고유근	2.09	1.85	1.78	1.72	1.37	0.96
분산비	21.4	18.9	18.2	17.6	14	9.8

dimensionality) 즉, 개념타당성(construct validity)의 검증을 위해 요인의 추출 방법으로 공통요인 분석(common factor analysis)방식을 택하고 아울러 회전방법으로 VARIMAX방식을 이용하였다. 〈표5-5〉에서 나타난 것처럼 수출경로 유형 선택에 따른 만족도에 영향을 미치는 상대적인 수출 영업실적 외 5개 변수에 대해 요인분석을 한 결과 각 요인의 아이겐 값(eigen value)이 대부분 1.0을 넘고 있다. 각 측정 항목의 적재치(loadings)는 모두 다 일반적인 수용기준인 0.5를 넘고 있다. 〈표5-5〉에서 처럼 B1, B2은 영업실적으로 요인 2에 적재치가 높고 C1, C3은 기업의 경험으로 요인 6에 적재치가 높으며 D1, D2, D3은 통제정도로 요인 3에 적재치가 높고 E1 E2은 경로이전 능력으로 요인5에 적재치가 높고 F1, F2, F3은 환경의

불확실성으로 요인4에 적재치가 높으며 G1, G2, G3은 기회주의 경향으로 요인1에 적재치가 높아 가설검증의 변수에 사용함이 집중 타당성이 있는 것으로 나타났다.

### 3. 가설의 검증

한국전자수출기업의 수출경로 만족수준을 설명하는 독립변수들의 가설 검증을 위해 다중회귀분석(multiple regression)을 실시한 결과가 〈표5-6〉에 나타나 있다.

연구결과 경로만족과 유의성이 있어 가설이 채택된 변수는 상대적인 영업실적( $P < .01$ )과 경로통제( $P < .10$ )로 나타났으며, 경로구조와 경로 만족과는 차이가 없을 것이란 가설에 대하여도 유의성이 없

어 연구가설이 지지됨을 발견하였다. 그러나 기업의 경험, 경로 이전능력, 환경적인 불확실성, 기회주의 경향 변수들은 경로 만족과 유의성이 적어 연구 가설이 지지되지못하여 기각되었다.

〈표5-6〉 경로 만족도에 관한 다중회귀 분석 가설 검증 결과

독립 변수명	β 계수	T통계량	유의성	가설채택유무
상수	0.0	-0.76	0.4540	-
영업실적	0.75	5.34	0.0001*	채택
경험	0.15	1.04	0.3063	기각
통제	0.44	1.98	0.0560*	채택
이전가능성	0.14	0.80	0.4319	기각
환경의불확실성	0.04	0.31	0.7592	기각
기회주의	0.12	0.78	0.4406	기각
중간(경로구조)	0.21	0.58	0.5638	채택
시장(경로구조)	-0.02	-0.06	0.9511	채택
R <sup>2</sup> =0.52 * P≤.01 (1 tailed t-test)				
F=18.23 ** P≤.10 (1 tailed t-test)				
n=45				

## VI. 연구결과 논의

앞의 가설검증 결과를 토대로 본연구 목적에 대한 연구결과를 논의하면 다음과 같다.

첫째, 기대-성과 불일치 모델 가정으로 한국전자수출 기업이 사용하고 있는 수출경로 구조와 상대적인 수출영업실적 변수 즉, 내수판매와 해외수출과의 영업순이익 및 제품 단위당 판매마진 비교에 의한 경로 만족도에 대한 가설에 대하여는 통계적으로 유의성(P<.01)이 있는 것으로 나타났다. 이런 결과는 국제기업이 해외영업에 참여하는 이유가 해외 시장의 개척 뿐만 아니라 국내판매에 비해 해

외판매의 영업성적이 상대적으로 증가하리란 기대로 해외시장에 진입하게 되고 이때 사용하는 수출 경로에 대한 만족도 당연히 높아질 것이다. 따라서 국내 판매에 비해 해외판매의 상대적인 영업실적이 높을수록 해외판매 순수익에 대한 사전 기대와 사후 실적이 일치하기 때문에 국내경로 보다 수출경로에 대한 만족도가 높아져 경로만족 연구에서도 기대-성과 불일치 모델가정이 지지됨을 알 수 있다.

둘째, 기업의 경험과 기존 수출경로와의 만족 관계는 유의성이 없어 가설이 지지되지 않았다. 이는 의외의 연구결과로 한국전자수출기업의 수출경험이 기각된 이유를 추측하면 한국전자수출 기업의 특성상 수출경험 즉, 수출을 개시한 년도가 오래되고 해외시장국의 수가 많아지게 되면 경험 곡선효과 (experience curve effect)가 나타나 업무의 효율성 증대를 통해 생산원가가 하락되어 경쟁자 보다 원가 우위를 유지할 수 있는 장점이 있다. 그러나 현재 한국전자수출 산업의 특성으로는 기업 경험이 풍부할수록 생산원가에 의한 상대적인 경쟁력은 있을지 모르나 기존 사용하고 있는 수출 유통경로 유형은 기업경험이 많다고 하여서 자기가 원하는 경로로 마음대로 바꾸어서 그 만족을 높이기에는 국제 시장 환경과 기업의 인적,물적 이용가능자원 등의 제한이 뒤따르기 때문에 경로변경의 어려움이 있어 기업의 국제 경험이 많을수록 반드시 수출경로 만족도 높을 것이란 주장은 국가별 산업 특성에 따라 달라질 수 있다고 판단된다.

셋째, 기업활동의 통제와 수출경로 만족도와는 유의적(p<.10)인 관계가 있어 연구가설이 지지됨을 발견하였다. 이는 기업의 통제가 잘 이루어질 때 마케팅 프로그램을 효율적으로 수행할 수 있고 외부시장 상황에 신속하고 탄력적으로 대응할

수 있는 이점이 있기 때문에 보다 나은 유통경로 성과를 가져올 수 있어 경로 만족은 높아질 것이다.

넷째, 경로이전 가능성과 경로 만족과의 관계는 통계적으로 유의성이 적어 가설이 기각되었다. 이러한 연구결과는 다른 경로 이전 대안이 있을 경우 보다 높은 경로 만족을 기대할 수 있는 반면에 그러한 선택안이 없을 경우에는 경로 만족이 낮을 것 이란 Hirschman (1970)의 연구와는 일치하지 않는 연구결과를 보이고 있다.

이러한 본 연구의 결과는 연구 조사 방법론적 측면에서 변수의 조작적 정의가 명확하지 못하여 설문서 작성에 혼돈 또는 하자가 있거나 응답자의 오류 및 누락으로 실제와 다른 연구결과를 가져왔을 가능성을 배제하지 못한다. 따라서 경로이전 가능성 변수에 대한 추후 계속적인 연구가 요구된다.

다섯째, 환경적인 불확실성과 기존경로에 대한 만족도와의 관계는 유의성이 없는 것으로 나타나 연구가설이 기각되었다. 이는 Saul Klein 과 Victor J.Roth(1993)의 연구결과에는 이러한 가설이 지지되고 있어 본 연구와는 다른 결과를 보이고 있다. 시장의 예측 불가능성 (unpredictability)과 의외성(surprisability)을 의미하는 시장의 불확실성 (uncertainty)이 지지되지 못하는 이유는 추측컨데 한국 수출기업은 일반적으로 해외 영업 전망이 불확실한데도 불구하고 이러한 위험을 과감하게 감수한다는 사실에 비추어 한국전자수출 기업도 동일하게 기업이 해외 신시장 개척을 위해 해외 경영 특징중의 하나인 과감한 위험부담(risk-taking)도 수용하고 있다는 의미다. 따라서 해당 산업 특성에 따라 국제시장 환경이 불확실하다고 하여 경로만족도 낮아질 것 이라고 주장할 수 없다는 것이다.

여섯째, 해외 중간상의 기회주의 경향과 경로의 만족도와는 유의성이 적어 연구 가설이 지지되지

못해 기각되었다. 이러한 연구결과는 한국전자수출 기업이 국제 유통경로 선정시 해외 수입상이나 중간상 또는 국내 무역상사 즉, 시장 경로를 통한 수출의 경우 외부 중간상 선정 주요 평가 요건이 주로 해외시장에서의 중간상의 지명도, 광고유무, 유통망의 크기, 재무상태 및 영업성적에 의해 결정되고 아울러 한국전자수출기업의 해외시장 참여 경험 이 증대됨에 따라 해외 중간상과의 유통거래의 공정성과 투명성이 확대되기 때문에 해외 중간상의 자기이익 확보를 위한 기회주의 경향이 줄어들게 되고 결과적으로 이러한 현상이 경로만족을 낮아지게 하는데 크게 영향을 미치지 않기 때문에 이런 연구결과가 나온 것으로 추측된다.

마지막으로 경로구조와 경로만족과는 차이가 없을 것이란 가설에 대하여 검증 결과 연구가설이 지지됨을 발견하였다. 이는 일반적으로 경로 구조는 시장 내,외부의 정황과 기업의 인적,물적 보유 자원 및 규모의 경제 등을 감안한 종합적인 평가결과에 따라 시장경로, 내부조직 경로, 중간형태의 경로가 선정되기 때문에 어떤 특정경로 예를 들면, 내부조직 경로가 시장경로에 비해 경로성도가 향상되어 경로 만족도가 높을 것이라는 주장은 맞지 않는다는 것이다.

## Ⅶ. 결론 및 향후 연구 과제

본 연구는 경로 만족의 결정요인에 대한 의문을 실태조사와 가설 검증을 통해 알아보려고 시도한 탐색적 연구이다. 여러 가지로 부족한 점이 많지만 본 연구결과 앞에서 제시한 경로만족에 관한 이론적 배경이 과연 지지되는지 여부와 연구조사 방법

론적 관점에서 문제점 및 경로만족에 관한 향후의 연구과제를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 이론적 배경에서 경로만족은 사전적인 기대값 (prior expectations)과 실제성과 (actual performance)와의 차이에 의해 영향을 받는다는 기대-성과 불일치 모델(discrepancy model) 개념이 지지됨을 발견하였다.

그러나 거래비용 분석 (transaction cost analysis) 모델은 수출경로 만족과는 관계가 없는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 시장경로를 선택할 때 발생하는 거래비용을 최소화 하기 위해 시장 교환보다 내부 판매 조직을 이용한 내부화 경로가 선호된다는 유통경로 구조 결정 이론이 기존 유통경로 만족도와는 연관이 없음을 보여주었다.

즉, 이러한 연구결과는 한국전자수출 기업이 해외시장환경의 불확실성과 해외 수입상의 기회주의적 행동에 의한 거래비용 발생으로 경로 만족도가 낮아질 것으로 예상되었으나 한국 기업들이 해외시장 진입시 해외시장 개척 및 기존 해외시장 보호를 위해 거래비용이 과다하게 발생하는 경영위험도 감수하는 경향이 있음을 알 수 있었다. 따라서 본 연구는 앞에서 언급한 기존 연구와는 일치된 견해를 보이지 못하고 있는데 이러한 연구 결과가 전체 산업에도 적용되는지 유무와 아니면 산업별로 상이한지 거래비용 분석 모델을 재차 적용한 경로만족에 관한 실증연구가 계속 요구된다. 아울러 본 연구는 일반적으로 어떤 특정 경로구조가 수출활동 성과를 촉진시켜 이를 사용하는 수출기업의 경로 만족도가 높을 것이란 추측에 대하여 3가지 (시장, 중간, 위계) 경로구조간에 차이가 없음을 발견하였다. 이는 경로구조의 선택은 해외시장 진입국의 시장상황에 따라 정해지는 것으로 경로구조와 경로만족은 관계가 없다는 것을 의미한다.

둘째, 방법론적 측면에서 본 연구는 여러 가지 한계를 보여주고 있다. 특히 변수들의 측정을 위한 조작적인 정의가 개발되지 못하여 이의 반복적인 검증 및 다차원 척도 개발이 요청된다. 특히 환경적인 불확실성, 기회주의 경향, 경로이전 능력 등에 대한 척도는 다양한 상황하에서도 적용될 수 있는 척도 개발이 필요하다. 또한 본 연구는 현재 시점의 경로 만족도를 연구 대상으로 하였으나 기업의 내외적 정황에 따라 국제 기업의 경로 만족도가 변할 수 있기 때문에 기간 경과에 따른 종단적인 연구가 요구된다. 또한 자료수집 문제로 설문서 내용에 대하여 핵심응답자로 부터 설문을 받음으로 자료의 신뢰성과 타당성을 제고함이 필요하다.

## 참 고 문 헌

- 김 용 규 (1995), "국제기업의 해외유통경로 만족도에 관한 실증연구," 한국경영학회, 1995년 추계학술연구발표논문집 국제경영/마케팅, 11-25
- (1994), "유통경로 결정에 관한 이론적 연구," 경영연구, 28, 1, 고려대학교 기업경영연구소, 81-102.
- (1994), 수입소비재 상품의 국내 유통경로 결정에 관한 연구, 고려대학교 대학원 박사학위 논문.
- (1995), "수출경로 수직통합 수준에 관한 연구," 경영연구, 29, 1, 고려대학교 기업경영연구소, 111-29.
- 이 장 로 (1993), 국제마케팅론, 무역경영사.
- , 김 용 규 (1995) "로짓 모형을 이용한 수입상품 유통경로 결정에 관한 실증 연구," 마케팅연구, 10, 1, 한국마케팅 학회, 33-49.
- Ahmed, A. Ahmed (1977), "Channel Control in

- International Markets," *European Journal of Marketing*, 11, 3, 327-334.
- Anderson, Erin and Barton A. Weitz (1986), "Make or Buy Decisions: A Framework for Analyzing Vertical Integration Issues in Marketing," *Sloan Management Review*, 27, Spring, 3-19.
- Bearden, O. William and Jess E. Teel (1983), "Antecedents and Consequences of Consumer Satisfaction and Complaint Reports," *Journal of Marketing Research*, 20, February, 21-28.
- Brasch, John (1981), "Deciding on an Organizational Structure for Entry into Export Marketing," *Journal of Small Business Management*, 19, April, 7-15.
- Churchill, Gilbert A. Jr. and J. Paul Peter (1984), "Research Design Effects on the Reliability of Rating Scales: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research*, 21, November, 360-375.
- Day, L. Ralph (1984), "Modeling Choices Among Alternative Responses to Dissatisfaction," in Thomas C. Kinnear (Ed.), *Advances in Consumer Research*, Ann Arbor, MI, Association for Consumer Research, 469-479.
- Hirschman, A. O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Hunt, H. Keith (1977), "Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: Overview and Research Direction," in H.Keith Hunt (Ed.), *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, Cambridge, MA, Marketing Science Institute, 455-488.
- Hunt, D. Shelby, and R. John, Nevin (1974), "Power in a Channel of Distribution Sources and Consequences," *Journal of Marketing Research*, 11, May, 186-193.
- Klein, Saul, L. Gary, Frazier, and Victor J. Roth (1990), "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets," *Journal of Marketing Research*, 28, May, 196-208.
- Klein, Saul and Victor J. Roth (1993), "Satisfaction with International Marketing Channels," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 1, 39-44.
- Lusch, F. Robert (1976), "Franchisee Satisfaction: Causes and Consequences," *International Journal of Physical Distribution*, 7, 3, 128-140.
- McManus, C. John (1975), "The Cost of Alternative Economic Organizations," *Canadian Journal of Economics*, 8, August, 334-350.
- Noordewier, G. Thomas, George John, and John R. Nevin (1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships," *Journal of Marketing*, 54, October, 80-93.
- Nunnally, C. Jum (1978), *Psychometric Theory*, 2nd ed., New York, McGraw-Hill Book Company.

## An Empirical Study on the Satisfaction with Overseas Distribution Channel of International Corporation

Yongkyu Kim\*

### Abstract

When an international firm enters an overseas market, international distribution channel structure is very important. Distribution channel structures decisions are made by examining company's degree of commitment and risk, and are not only difficult to change but initial wrong decisions may lead to poor results. Therefore, channel satisfaction is higher when channel structure is appropriate for the foreign market. This study examines factors leading to a firm's satisfaction with international marketing channels. The author builds on existing studies about consumer satisfaction and distribution channel structures. As theoretical background, a transaction cost factor and the discrepancy model is used to examine the determinants of satisfaction. Findings from a survey of Korean electronic export corporations show that a firm's relative performance, and control variables provide significant explanations for channel satisfaction, and the channel structure variable is supported by null hypothesis.

---

\* Department of International Trade and Distribution, Anyang University