仲裁硏究, 第 30 卷 第 2 號
2020년 6월 1일 발행, pp. 165~184
http://dx.doi.org/10.16998/jas.2020.30.2.165

논문접수일 2020. 05. 03.
심사수정일 2020. 05. 30.
게재확정일 2020. 05. 31.

핵심 거래처와의 관계에서 잠재적 갈등을 유발하는 기회주의에 영향을 미치는 요인에 대한 연구

A Study on Factors Affecting Opportunism that Cause Potential Conflicts in Relationships with Key Accounts

편해수*
Hae-Soo Pyun

〈목 차〉

Ⅰ. 서 론
Ⅱ. 이론적 배경 및 가설 설정
Ⅲ. 연구방법 및 분석결과
Ⅳ. 결 론
참고문헌
Abstract

주제어 : 핵심 거래처, 수요변동성, 거래특유투자, 경로파워, 관계몰입, 거래만족, 기회주의

* 남서울대학교 경영학과 부교수, phs@nsu.ac.kr

Ⅰ. 서 론

공급업체와 구매업체간 거래 관계는 장기적인 협력을 통한 성과를 위해 단속적인 교환거래보다 관계적 교환거래를 통해 관계를 유지하고 발전시키는 것이 중요하다. 이와같이 거래 관계를 발전시키기 위해서는 관계발전을 위한 긍정적인 요인을 늘려가고 부정적인 요인을 낮추는 것 모두가 중요한 이슈가 된다.[1] 공급업체와 구매업체간 관계에 대한 연구를 검토해보면, 기업간 거래관계 발전에 긍정적인 영향을 미치는 요인들에 대한 다양한 연구가 진행되었다.[2] 반면에, 기업간 거래관계를 악화시키는 불공정성이나 갈등과 같은 부정적인 영향을 미치는 요인에 대한 연구는 상대적으로 매우 미흡한 실정이다.[3][4][5]

특히, 거래관계를 악화시키는 부정적인 요인 중에서도 잠재적인 갈등을 유발하는 기회주의에 대한 연구는 더욱 부족한 상태이다. 기회주의는 거래관계에서 신의나 정직이 결여된 상태에서 속임수로 이익을 추구하는 것을 의미한다.[6] 이러한 기회주의는 거래관계에서 한 주체가 자사의 이익극대화를 위해 정보를 과장하여 왜곡하거나 전달하지 않기도 하고, 주어진 의무나 약속을 이행하지 않는 등 기만적인 행동으로 나타난다.[7] 그래서 기회주의는 장기적인 협력관계를 추구하는 기업간 거래관계에서 거래 상대방에 대한 신뢰를 상실하게 하고, 잠재적인 갈등을 유발하게 하여, 궁극적으로 상호간의 장기적 관계성과와 시장성과를 저해하는 등 치명적인 악영향을 미치게 된다.

그동안 기업간 거래관계에서 기회주의에 대한 연구는 주로 기회주의가 미치는 여러 가지 부정적인 결과에 대한 부분에 치중하였다. 상대적으로 기회주의에 영향을 미치는 선행요인에 대한 연구는 부족한 편이다. 이런 연구의 필요성에 근거해서 공급업체와 핵심 거래처와의 관계에서 잠재적 갈등을 유발하는 기회주의의 영향요인을 거래비용이론(수요변동성, 거래특유투자), 시장지배력이론(경로파워), 관계마케팅이론(관계몰입, 거래만족) 관점

1) Baumeister, Roy F., Ellen Bratslavasky, Catrin Finkenauer and Kathleen D. Vohs, “Bad is Stronger than Good,” *Review of General Psychology*, 5(4), 2001, pp. 323-370.
2) Dwyer, Robert, Paul Schurr, and Sejo Oh, “Developing Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, 51(April), 1987, pp. 11-27.
3) Samaha, Stephen A., Robert W. Palmatier and Rajiv P. Dant, “Poisoning Relationships: Perceived Unfairness in Channels of Distribution,” *Journal of Marketing*, 75(3), 2011, pp. 99-117.
4) 이재학, “편의점 가맹본부와 가맹점주의 갈등형성요인이 갈등해결성향과 관계성과에 미치는 영향,” 중재연구, 27(1), 2017, pp. 161-182.
5) 김기홍, 정웅용, 변준영, “외식프랜차이즈 가맹점의 갈등과 분쟁해결 사례연구,” 중재연구, 15(3), 2017, pp. 207-232.
6) Williamson, Oliver E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press, 1975.
7) Brown J. R., C. S. Dev and D. J. Lee, “Managing Marketing Channel Oppotunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms,” *Journal of Marketing*, 64(2), 2000, pp. 51-65.

에서 규명하고자 하였다.

Ⅱ. 이론적 배경 및 가설 설정

1. 핵심 거래처 관리

(1) 핵심 거래처 관리의 의미

기업은 거래처의 규모나 비중, 전략적 중요성 등을 고려하여 자사의 사업운영에 매우 중요한 영향을 미치는 핵심 거래처를 특별히 관리하게 된다. 선행 연구에서는 이러한 핵심 거래처의 명칭을 주요 거래처, 전략 거래처, 대형 거래처, 글로벌 거래처 등으로 명명하고 있다.[8)]

핵심 거래처 관리에 대해서 여러 연구자들이 다양한 정의를 제시하고 있다. Diller(1992)는 제조업체가 중요한 고객을 효과적으로 대응하기 위한 조직개편이나 조직내부협력과 같은 조직차원의 전략을 핵심 거래처 관리라고 정의하였다.[9)] 그리고 Barrett(1986)은 핵심 거래처 관리는 제조업체가 관리, 마케팅, 서비스 영역에서 가장 중요한 고객에게 초점을 맞추고 고객을 위한 특별한 대응을 하는 것을 의미한다고 하였다.[10)] 또한, McDonald et al.(1997)은 제조업체가 자사의 가장 중요한 고객을 위해 고객의 필요에 맞는 제품이나 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객과 특별한 거래관계를 형성하고자 하는 접근을 핵심 거래처 관리라고 하였다.[11)] 핵심 거래처 관리를 정의해보면, 제조업체가 제품이나 서비스의 제공과 같은 다양한 활동을 통해 전략적으로 중요한 거래처를 관리하는 것을 핵심 거래처라고 할 수 있다.[12)]

(2) 핵심 거래처 관리의 선행 연구

핵심 거래처와 관련된 기존 연구는 크게 세 가지 영역으로 진행되어왔다.[13)] 첫째, 핵심

8) Workman, John P., Christian Homburg, and Ove Jensen, “Intraorganizatonal Determinants of Key Account Management Effectiveness,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 2003, pp. 3-21.
9) Diller, H., “Euro-Key Account Management,” *Marketing: Zeitschrift Fur Forschung und praxis*, 14(4), 1992, pp. 239-245.
10) Barrett, John, “Why Major Account Selling Works,” *Industrial Marketing Management*, 15(February), 1986, pp. 63-73.
11) McDonald, M., Tony Millman and Beth Rogers, “Key Account Management: Theory, Practice and Challenges,” *Journal of Marketing Management*, 13(November), 1997, pp. 737-757.
12) 송치훈, 박경도, 편해수, “핵심 거래처 지원활동이 제조업체의 성과에 미치는 영향,” 유통연구, 19(4), 2014, pp. 139-172.

거래처 관리자의 자질에 대한 연구이다. 제조업체는 핵심 거래처를 지원하고, 거래처의 필요와 요구조건을 자사에 제시하여 상호간 협력을 도출하고자 관리자가 필요하다. 이처럼 핵심 거래처 관리자의 태도와 능력은 거래처와의 관계형성과 발전에 매우 큰 영향을 미친다. 핵심 거래처 관리자가 갖추어야 할 자질로는 거래처와의 긍정적인 상호관계를 형성할 수 있는 능력, 핵심 거래처의 성장을 방해하는 요인에 대한 분석능력, 핵심 거래처의 문제를 해결할 수 있는 능력 등이 제시되고 있다.[14] 둘째, 제조업체와 핵심 거래처 상호간의 관계에 대한 연구이다. 이와 같은 연구는 거래처와의 관계가 관여와 협상수준의 발전과정으로 설명되었다는 면에서 관계마케팅 연구와 매우 밀접한 연관을 갖고 있다.[15]

셋째, 핵심 거래처와의 관계를 성공적으로 만드는 다양한 요인에 대한 연구이다. 이러한 부류의 연구는 크게 두 가지 관점에서 진행되었는데, 제조업체 관점에서 성공에 중요하게 고려하는 요인과 핵심 거래처 관점에서 중요하게 고려하는 요인이 무엇인지 규명하는 연구가 진행되어왔다. 기존 연구를 정리해보면, 제조업체는 핵심 거래처와의 관계를 성공적으로 이끌기 위해서 최고 경영자의 지원과 관여, 핵심 거래처 선정 과정, 관리해야 할 핵심 거래처의 수, 사용가능한 정보기술 수준, 제조업체의 관계적 투자나 만족, 사회적 유대 등이 중요하다고 제시하였다.[16] 반면에, 핵심 거래처는 제조업체와의 관계를 성공적으로 발전시키기 위한 요인으로는 목표달성을 위해 제조업체의 제품과 서비스의 중요도, 제조업체의 거래처 우선순위중 해당 거래처의 순위, 핵심거래처의 구매과정 특성, 핵심 거래처의 환경적 제약, 핵심 거래처의 경영자의 개방성 등이 포함된다.[17]

핵심 거래처 관리는 크게 세 가지 분야에 기반해서 접근할 수 있다. 판매 분야에 기반한 접근은 제조업체가 핵심 거래처를 관리하기 위하여 강력한 보상 정책을 활용하는 현상을 설명하며, 관계 마케팅 분야에 기반한 접근은 제조업체가 핵심 거래처와의 관계를 관리하는 현상을 설명한다. 그리고 공급 사슬 관리에 기반한 접근은 제조업체와 유통업체 모두의 입장을 동시에 고려함으로써 핵심 거래처와의 관계의 잠재력을 설명하고 있다.[18]

Homburg et al.(2002)는 핵심 거래처 관리에 대한 선행 연구를 토대로 핵심 거래처 관리에 대한 분석 틀을 활동, 주체, 자원, 공식화 등 네 가지 차원으로 개념화하여 설명하고

13) Homburg, Christian, John P. Workman, Jr., and Ove Jensen, “A Configurational Perspective on Key Account Management,” *Journal of Marketing,* 66(2), 2002, pp. 38-60.

14) Napolitano, Lisa, “Customer-Supplier Partnering: A Strategy Whose Time Has Come,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(Fall), 1997, pp. 1-8.

15) Lambe, Jay C. and Robert E. Spekman, “National Account Management: Large-Account Selling or Buyer-Supplier Alliance?,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(4), 1997, pp. 61-74.

16) Sengupta, Sanjit, Robert E. Krapfel, and M. A. Pusateri, “Switching Costs in Key Account Management,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(Fall), 1997, pp. 9-16.

17) Abrrat, Russell and Phillip M. Kelly, “Customer-Supplier Partnerships: Perceptions of a Successful Key Accont Mangement Program,” *Industrial Marketing Management*, 31(August), 2002, pp. 467-476.

18) McDonald, M., “Key Account Management-A Domain Review,” *The Marketing Review*, 1(1), 2000, pp. 15-34.

있다.[19] Guesalaga와 Johnston(2010)은 핵심 거래처 관리에 대한 연구자들과 실무자들간의 인식차를 보여주는 다양한 분야를 밝히고 있다.[20] Bradford et al.(2012)는 기존의 핵심 거래처 관리와 관련된 연구들을 통합하고, 목적, 과정, 구조, 자원, 평가 등의 여러 가지 차원을 종합적으로 고려하여 전략 고객 관리의 개념적인 틀을 제시하고 있다.[21]

2. 거래비용이론, 시장지배력이론, 관계마케팅이론

(1) 거래비용이론

거래비용은 조직과 같은 시스템을 운영하는데 소요되는 비용으로 정의되며, 적절한 가격을 모색하는 비용, 계약과정상의 협상 비용, 정보수집 및 처리비용, 협약준수 감시비용, 거래 상대방의 교체로 인한 교체비용, 장기계약에 따르는 유연성 결여 비용 등을 포함한다.[22] 거래비용이론은 거래관계에서 비용이 상대적으로 적게 발생하는 부분은 내부화하고, 비용이 상대적으로 많이 발생하는 부분은 외부시장에 의존하게 된다는 논리를 갖고 있다.

거래비용이론에 따른 접근방법의 논리는 기업간 관계에서 발생하는 개별적인 거래를 분석을 위한 기본적인 단위로 설정하고, 이와 같은 거래수행에 따르는 비용인 거래비용을 최소화하는 거래구조를 선택하는 것이 가장 경제적이라는 관점이다. Williamson(1985)은 거래비용에 영향을 미치는 요인으로 인적요인(제한된 합리성, 기회주의), 환경적 요인(불확실성 및 복잡성, 거래의 소수성), 파생적 요인(정보의 밀집성)을 제시하였고[23], 거래비용이론은 이러한 거래비용을 최소화시키기 위한 구조를 결정하는 것을 목적으로 함을 명시하였다.[24]

거래비용이론의 주된 내용은 기업간 거래관계에서 필연적으로 발생하는 불확실성과 거래위험에 대응하는 것에 초점을 두고 있다. 일반적으로 공급업체가 핵심 거래처와의 관계를 개시하고, 유지하는 과정에는 수요의 변동성이나 유통경로의 다양성과 같은 환경의 불확실성과 기회주의를 야기하는 여러 가지 거래위험이 발생하기 마련이다. 공급업체는 제

19) Homburg, Christian, John P. Workman, Jr., and Ove Jensen, “A Configurational Perspective on Key Account Management,” *Journal of Marketing*, 66(2), 2002, pp. 38-60.

20) Guesalaga, Rodrigo and Wesley Johnston, “What’s Next in Key Account Management Research? Building the Bridge between the Academic Literature and the Practitioner’s Priorities,”*Industrial Marketing Management*, 39, 2010, pp. 1063-1068.

21) Bradford, Kevin D., Goutan N. Challagalla, Gary K. Hunter and William C. Moncrief, Ⅲ, “Strategic Account Management: Conceptualizing, Integrating, and Extending the Domain from Fluid to Dedicated Accounts,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(1), 2012, pp. 41-56.

22) John. George, “An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel,” *Journal of Marketing Research*, 21, 1994, pp. 278-289.

23) Williamson, Oliver E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press, 1975.

24) Williamson, Oliver E., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: The Free Press, 1985.

품을 개발하고 판매하기 위한 상당한 노력을 투자하고 있으며, 시장에서의 매출과 이익을 달성하기 위해 핵심적인 유통업체의 협력을 필요로 한다. 하지만 공급업체의 핵심 거래처는 여러 가지 정보를 과장하여 왜곡하거나 마땅한 의무를 이행하지 않는 등 자사의 이익을 극대화하기 위해서 기회주의 행동을 할 가능성이 높아질 수 있다.[25]

(2) 시장지배력이론

공급업체와 핵심 유통업체와의 경로관계에서는 다양한 종류의 경로파워(channel power)가 행사된다. 파워는 여러 연구자들에 의해 다양하게 정의되고 있다. Dahl(1957)은 파워를 "B가 하려하지 않는 것을 A가 하도록 한다면 그렇게 할 수 있는 정도가 A가 B에 대해 가지는 힘이다" 라고 했고, 다른 사람의 행동을 유발시킨 양으로 측정하였다. 또한, Emerson(1962)은 "행위자 B에 대한 행위자 A의 파워는 A에 의해서 잠재적으로 극복되어질 수 있는 B의 저항정도"라고 정의했다.[26] 공급업체와 핵심 유통업체간 유통경로상에 적용해보면, 파워는 '유통경로상에서 한 구성원이 다른 구성원의 의사결정에 영향을 주거나 의사결정을 변경시킬 수 있는 능력'이라고 정의할 수 있다.[27]

유통경로상에서의 파워는 거래 상대방에게 부정적인 영향과 긍정적인 영향 모두를 미칠 수 있다는 상반된 연구가 진행되어 왔다.[28] 우선 여러 연구자들이 파워의 부정적인 영향을 연구하였는데, 파워는 기회주의적인 행동과 같은 기능장애적인 경로관계를 만들고, 강압적인 통제를 유발하여 결과적으로 관계결속을 저해하게 한다.[29] 반면, 장기적 협력이 중요하고 규범이 존재하는 유통경로관계에서 파워는 기회주의를 통해 이기적인 목적을 추구하게 하기보다는 신뢰와 관계결속과 같은 건강하고 효과적인 관계형성을 가능하게 한다.[30] 하지만, 파워의 균형이 한 방향으로 기울어진 경우에는 대부분 파워 행사가 기회주의와 갈등을 유발하여 관계결속을 강화하기보다는 저해하는 원인이 될 수 있다.

유통경로와 관련된 연구에서 파워는 대체가능성, 의존성, 상호의존성의 비대칭성이라는 표현으로 사용된다. 따라서, A의 B에 대한 파워는 B의 A에 대한 의존성이라고 할 수 있다.[31] 비대칭적인 의존성은 파워의 우위를 갖는 불균형적인 관계와 비대칭적인 협상을 초

25) 임채운, "유통경로상의 불공정거래 행위에 관한 실증연구," 서강논총, 12(2), 2001, pp. 1-27.
26) 김상덕, 수요부문 환경 불확실성이 제조업체와 소매업체간 관계특성과 관계의 질에 미치는 영향, 연세대학교 대학원 박사학위논문, 2003.
27) 여운규, 신종국, "프랜차이즈 시스템 하에서의 대기업-중소기업간의 파워, 갈등, 만족에 관한 연구," 한국중소기업학회지, 16(2), 1994, pp. 269-293.
28) Frazier, Gary L., "Organizing and Managing Channels of Distribution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 1999, pp. 226-240.
29) Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(July), 1994, pp. 20-38.
30) Lusch, Robert F. and James R. Brown, "Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 60(October), 1996, pp. 19-38.
31) Emerson, Richard M., "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, 27(February), 1962, pp. 69-76.

래하지만, 파워가 균형이 되면 보다 협력적인 협상과 행동을 시도하게 된다.[32]

시장지배력은 지속적으로 유지될 수 있는 상당한 정도의 시장을 지배하는 파워를 의미하고[33], 경쟁수준 이상의 가격을 유지할 수 있는 능력을 말한다. 이와 같이 시장지배력을 가진 기업은 독점적인 이윤을 추구할 목적으로 시장지배력을 행사하게 된다.[34] 본 연구에서는 공급업체와 핵심 유통업체간의 관계에서 공급업체의 거래처에 대한 경로파워가 시장지배력을 형성함을 제시함으로 기회주의와 갈등을 유발함을 규명하고자 한다.

(3) 관계마케팅이론

관계마케팅은 Berry(1983), Morgan과 Hunt(1994), Sheth와 Parvatiyar(1995) 등의 여러 연구자들에 의해 다양한 관점에서 연구되어 왔다.[35] 특히, Berry(1983)는 관계마케팅을 고객과의 관계를 시작하고 유지시키는 마케팅 활동으로 정의하며, 충성도 높은 고객과의 관계로 발전시키기 위해 마케팅 활동을 강화해야 함을 강조하고 있다.[36] 또한, Hallen(1991)은 관계마케팅을 기업과 기업간의 상호대응과정으로 규정하면서, 관계마케팅의 영역을 고객과 기업간의 관계에서 기업과 기업간의 관계로 확장하고 있다.[37]

임종원과 김기찬(1990)은 관계마케팅의 영역을 대상에 따라 환경기관 관계마케팅, 유관기업 관계마케팅, 유통경로간 관계마케팅, 내부 관계마케팅, 고객 관계마케팅으로 구분하였다. 이 중 유통경로간 관계마케팅은 유통경로 기관들이 유기적인 관계를 형성하여 경쟁우위를 확보하기 위한 마케팅 활동을 의미한다.[38] 이와 같이 상호의존적인 유통경로 관계에서는 관계에 대한 지속기대감, 이익과 부담의 공유, 상호 신뢰가 이루어지기 때문에 장기적인 관계추구와 각종 비용절감을 위해 관계적 교환이 발생하게 된다. 이와 같은 관계적 교환은 관계마케팅의 핵심적인 요소라고 할 수 있다.[39]

MacNeil(1978)은 교환의 개시와 종결, 관계에 대한 기대, 계약 강도, 이전 가능성, 협력 등과 같은 기준을 토대로 이산적 거래와 관계적 교환의 개념을 구분하였다. 이산적 거래의 경우 거래 지속성이 짧고, 갈등예상이 어려우며, 협력의 정도는 낮은 편이다. 반면, 관

32) Rubin, Jeffrey Z. and Bert R. Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, New York: Academic Press, 1975.
33) 이상규, 변정욱, 김정현, 통신서비스 시장지배력: 정의 및 판단기준, KISDI 이슈리포트 04-12, 2004.
34) 편해수, 임채운, "제조업자의 경로집중도 선행요인과 결과요인," 유통연구, 11(1), 2006, pp. 69-97.
35) 김완민, 배상욱, 이주형, "유통경로 상에서 관계마케팅이 갈등 및 경로성과에 미치는 영향에 관한 실증연구 - 유통업자를 중심으로," 마케팅관리연구, 10(1), 2005, pp. 95-119.
36) Berry, L. L., "Relationship Marketing," in Emerging Perspectives on Servies Marketing, L. L. Berry, S. G. Lynn, and G. D. Upha, eds., Chicago, IL, American Marketing Association, 1983.
37) Hallen, L., J. Johanson, and Seyed-Mohamed, "Interfirm Adaptation in Business Relationships," *Journal of Marketing*, 55(April), 1991, pp. 29-37.
38) 임종원, 김기찬, "기업간 관계구조를 통한 Relationship Marketing 전략에 관한 연구," 서울대학교 경영논집, 24(3), 1990, p. 32.
39) Dwyer, Robert, Paul Schurr, and Sejo Oh, "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(April), 1987, pp. 11-27.

계적 교환은 비교적 장기적이고 지속적인 교환이 이루어지고, 미래에 발생할 갈등의 예측이 가능하며, 신뢰와 협력의 정도가 높은 편이다.[40] 관계적 교환이 대표적으로 나타나는 분야가 자동차 제조업체와 부품 공급업체간 거래관계이다. 관계적 교환은 관계몰입, 관계규범, 신뢰, 커뮤니케이션, 협력 등을 기초로 하며, 공급업체와 핵심 유통업체간 거래관계에서 단기적인 이익을 극대화하기 위해 노력하기보다는 상대방과의 장기적인 관계와 협력적인 행동을 강화함으로써 갈등을 유발하는 기회주의 행동을 줄이는 역할을 수행하게 된다.[41]

3. 가설 설정

(1) 수요변동성과 기회주의의 관계

환경의 불확실성의 여러 가지 측면에서 수요의 변동성은 수요량의 변동폭에 대한 예측불가능성을 의미한다.[42] 기업들은 수요의 변동성이 높은 경우 여러 거래처와의 거래보다는 핵심 거래처와의 장기적인 협력관계를 통해 거래비용을 줄이고 거래를 안정화 시키기를 원한다. 이처럼 공급업체가 다수 거래처보다 소수 거래처와의 관계에 집중하는 경우 공급업체는 필연적으로 핵심 거래처의 기회주의에 노출될 수 있다.[43]

기존 연구에서도 환경 불확실성은 거래 상대방에 대한 의존성을 높이고 거래를 집중하게 되어 기회주의 가능성이 높아진다고 주장하고 있다.[44] 기회주의는 거래관계에서 신의나 정직이 결여된 상태에서 속임수로 이익을 추구하는 것으로서 정보를 왜곡하거나 의무를 이행하지 않음으로써 거래 상대방에 대한 신뢰를 상실하게 한다. 이처럼 거래환경의 불확실성이 커질수록 거래 상대방과의 연계를 통해 자원에 대한 접근과 조직의 산출물을 안정화하여 환경이 주는 부정적인 영향력을 회피하고자 하며, 불확실성을 줄이기 위해 현재 거래 관계에 대한 의존성을 높임으로 거래 관계를 발전시키고자 한다.[45]

이와 같이 수요의 변동성이 높아질수록 공급업체는 핵심 거래처와의 안정적이고 장기적인 협력 관계에 집중하게 됨으로써, 핵심 거래처의 기회주의에 노출될 가능성 또한 증가

40) MacNeil, I. R., “Contracts: Adjustment of Long-term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law,” Northwestern University Law Review, 72(6), 1978, pp. 854-902.
41) Palmatier, R. W., R. P. Dant, D. Grewal, and K. R. Evans, “Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis,” *Journal of Marketing*, 70(4), 2006, pp. 136-53.
42) John, George and Barton A. Weitz, “Forward Integration into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis,” *Journal of Law, Economics and Organization*, 4(Fall), 1988, pp. 121-139.
43) 한상린, “산업재 시장에서 구매자-공급자 관계의 선행변수와 거래성과에 관한 연구,” 유통연구, 8(1), 2003, pp. 1-19.
44) Heide, Jan B., and George John, “Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships,” *Journal of Marketing Research*, 27(February), 1990, pp. 24-36.
45) Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations*, New York: Harper & Row Publisher, Inc, 1978.

할 것이다. 따라서, 수요변동성과 기회주의의 관계에 대한 가설 1을 다음과 같이 설정하였다.

가설 1 : 수요변동성이 높아질수록, 핵심 거래처의 기회주의는 증가할 것이다.

(2) 거래특유투자와 기회주의의 관계

거래특유투자는 특정한 거래 상대방을 위해 투자되어 해당 거래 관계에서만 활용가능하고, 다른 거래 상대방과의 거래 관계에서는 가치가 현격하게 저하되어 전환하기 어려운 투자를 의미한다.[46] 거래특유투자는 다른 구매업자로의 거래전환을 어렵게 하기 때문에, 거래 상대방의 기회주의로 인한 거래단절과 그로 인한 투자손실 가능성에 노출될 수 있음을 내포하고 있다.

이처럼 공급업체 관점에서 핵심 거래처에 거래특유투자를 했다는 것은 핵심 거래처와의 관계가 장기적인 성과에서 매우 중요하며, 상호간 거래효율성과 새로운 가치를 창출하는 면에서 매우 중요한 역할을 수행함을 의미한다. 이는 공급업체가 핵심 거래처와 기회주의라는 갈등요소를 인지함에도 불구하고 장기적인 거래를 원하다는 신호가 될 수 있다.[47] 이와 같이 공급업체의 핵심 거래처에 대한 거래특유투자가 많아질수록 공급업체는 핵심 거래처와의 장기적 협력관계를 선호한다는 신호를 주게 되고, 이는 핵심 거래처의 기회주의를 야기할 가능성이 증가할 것이다. 따라서, 거래특유투자와 기회주의의 관계에 대한 가설 2를 다음과 같이 설정하였다.

가설 2 : 공급업체의 핵심 거래처에 대한 거래특유투자가 많아질수록, 핵심 거래처의 기회주의는 증가할 것이다.

(3) 경로파워와 기회주의의 관계

경로파워는 유통경로 내에서 한 구성원이 다른 구성원의 의사결정에 영향을 주거나 그 의사결정을 변경시킬 수 있는 잠재능력이라고 정의할 수 있다. 따라서, 공급업체가 핵심 거래처의 의사결정을 변경키실 수 있는 능력을 보유하느냐 여부가 경로파워를 결정하게 된다. 경로파워는 대체가능성이나 의존성과 같은 맥락으로 사용될 수 있다.[48]

공급업체가 핵심 거래체에 대해 경로파워를 가질 경우 거래처에 대한 협상력이 증가하

46) Williamson, Oliver E., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: The Free Press, 1985.

47) Ghosh, M. and G. John, "Governance Value Analysis and Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 1999, pp. 131-145.

48) Frazier, Gary L., "Organizing and Managing Channels of Distribution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 1999, pp. 226-240.

게 된다. 따라서, 공급업체는 핵심 거래처에 대한 의존성이 낮아지게 되고, 거래처를 새로운 대상으로 변경할 가능성이 매우 높아지게 된다. 이는 거래 상대방으로 하여금 장기적인 협력관계의 가능성을 낮게 인지하게 하여 기회주의 가능성을 높일 수 있다.[49] 따라서, 경로파워와 기회주의의 관계에 대한 가설 3을 다음과 같이 설정하였다.

가설 3 : 공급업체의 핵심 거래처에 대한 경로파워가 커질수록, 핵심 거래처의 기회주의는 증가할 것이다.

(4) 관계몰입과 기회주의의 관계

관계몰입은 지금의 혜택과 비용만을 고려하여 상대방을 평가하기 보다는 지속적인 관계유지에 관심을 갖고 단기적인 손해를 감수하는 것을 의미한다.[50] 관계몰입은 거래 상대방과의 안정적이고 장기적인 협력관계를 원하는 의지이기 때문에, 거래 상대방에게 각종 혜택을 제공하게 되고, 상대방에 대한 기회주의를 감소시키며, 상호의존과 신뢰, 그리고 장기적 협력관계에 긍정적인 영향을 미치게 된다.[51]

이와 같이 관계몰입이 높은 기업은 관계자산을 보존하기 위해 최선의 노력을 기울이게 되며, 현재의 거래처보다 우수한 경쟁 거래처가 등장한다고 해도 거래 관계를 이탈하고 새로운 거래처로 변경하기를 주저하게 된다. 이는 기회주의로 인한 잠재적 갈등 요인을 감소시키게 된다. 따라서, 관계몰입은 거래 상대방으로 하여금 장기적인 협력관계에 대한 강한 신호를 주게 되어, 기회주의를 줄일 수 있게 한다.[52] 따라서, 관계몰입과 기회주의의 관계에 대한 가설 4를 다음과 같이 설정하였다.

가설 4 : 공급업체의 핵심 거래처에 대한 관계몰입이 높아질수록, 핵심 거래처의 기회주의는 감소할 것이다.

(5) 거래만족과 기회주의의 관계

거래만족은 거래 상대방과의 거래관계에서 발생하는 상대방에 대한 긍정적인 감정으로서, 거래 상대방과의 과거 거래를 통한 경험에 기초하여 형성된다.[53] 따라서, 거래만족은

49) Geyskens Inge, Katrijin Gielens, and Marnik G. Dekimpe, “The Market Valuation of Internet Channel Additions,” *Journal of Marketing*, 66(April), 2002, pp. 102-119.

50) Jap, S. D. and S. Ganesan, “Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment,” *Journal of Marketing Research*, 37(2), 2000, pp. 227-245.

51) 남상위, 강기두, “협력적 커뮤니케이션, 관계규범 및 기회주의적 행동이 조직간 관계성과에 미치는 영향에 관한 연구: 불확실성의 조절효과를 중심으로,” 대한경영학회지, 27(12), 2014, pp. 2181-2217.

52) 박근호, “수출시장 경쟁강도, 관계몰입, 혁신역량이 관계성과에 미치는 영향과 구조에 관한 연구,” 경영컨설팅연구, 14(1), 2014, pp. 187-208

53) 채단비, 박진용, “영향전략 유형이 관계품질에 미치는 영향: 경로배제위협의 조절효과,” 유통연구, 24(3),

거래 상대방과의 단회적인 교환이 아니라 일정기간 이상의 거래기간과 다수의 거래빈도에 근거하여 결정된다.

공급업체와 핵심 유통업체와의 관계에서 거래만족을 정의할 때, 공급업체가 제공하는 제품이나 서비스에 대한 만족, 제조업체 영업사원에 대한 만족, 제조업체와의 관계로부터 발생하는 만족 등 다양한 차원의 만족이 발생가능하다.[54] 거래만족은 거래관계에서 발생하는 거래 상대방의 역량, 자질, 특성에 대한 호의적인 평가후에 형성되는 긍정적인 감정상태라고 할 수 있다. 이러한 거래만족은 거래 상대방과의 협력관계를 통해 혜택을 증대시키기 때문에[55], 거래 상대방으로 하여금 상호신뢰와 장기적인 거래를 강화하게 하며, 기회주의 가능성을 줄이는 역할을 하게 된다. 따라서, 거래만족과 기회주의 관계에 대한 가설 5를 다음과 같이 설정하였다.

가설 5 : 공급업체의 핵심 거래처에 대한 거래만족이 높아질수록, 핵심 거래처의 기회주의는 감소할 것이다.

Ⅲ. 연구방법 및 분석결과

1. 변수측정 및 자료수집

핵심 거래처의 기회주의에 영향을 미치는 요인에 대한 연구를 수행하기 위해서 기존 연구를 토대로 관련 개념의 측정항목을 선정하였다. 수요변동성은 John과 Weitz(1988), 임채운(2001)의 연구에서 사용한 항목을 본 연구상황에 맞게 수정하여 3항목(소비자의 구매량 예측 어려움, 소비자의 구매시기 예측 어려움, 유통업자의 주문량 불안정)으로 측정하였다. 거래특유투자는 Williamson(1985), Ghosh와 John(1999)의 연구에서 사용한 항목을 본 연구상황에 맞게 수정하여 3항목(거래를 위해 많은 시간과 노력을 기울임, 시설 및 설비에 많은 투자를 함, 별도의 인력을 고용하고 양성함)으로 측정하였다. 경로파워는 Bigne et al.(2004), 김상덕(2003)의 연구에서 사용한 항목을 본 연구상황에 맞게 수정하여 4항목(금전적인 유인책을 통한 파워행상, 거래 관계에 대한 협상력을 가짐, 우월적인 지위를 가

2019, pp. 53-85.

54) Reukert, Robert W. and Gillbert A. Chruchill, “Reliability and Validity of Alternative Measure of Channel Member Satisfaction,” *Journal of Marketing Research*, 21(2), 1984, pp. 226-233.

55) 김상덕, 정연승, 성민, “국내 유통산업에 있어서 소매업체와 공급업체간 협력에 관한 연구,” 산업경제연구, 2010, pp. 697-725.

지고 계약을 체결함, 프로모션을 강제함)으로 측정하였다.

관계몰입은 Morgan and Hunt(1994)의 연구에서 사용한 항목을 본 연구상황에 맞게 수정하여 4항목(지속적인 관계를 유지, 장기적인 관계가 이익이 됨, 거래 관계를 유지하는 것이 매우 중요함, 관계를 지속함)으로 측정하였다. 거래만족은 Reukert et al.(1984)의 연구에서 사용한 항목을 본 연구상황에 맞게 수정하여 3항목(거래관계에 매우 만족함, 사업을 같이 할 만함, 프로그램이 도움이 됨)으로 측정하였다. 기회주의는 Dwyer et al.(1987)의 연구에서 사용한 항목을 본 연구상황에 맞게 수정하여 4항목(정보를 과장하고 왜곡함, 약속을 이행하지 않음, 규정을 변칙적으로 운영, 거래조건 변경 자주 요구함)으로 측정하였다.

핵심 거래처의 기회주의에 영향을 미치는 요인을 파악하기 위하여 국내 제조업체 중에서 유통업체와 거래 관계를 유지하는 기업으로 한정하여 자료를 수집하였다. 설문응답시 여러 거래처 중에서 핵심 거래처를 중심으로 응답하도록 요구하였다. 조사를 통해 총 290부의 설문을 수거하였으며, 수거된 설문 중 응답내용이 성실하지 못한 설문지 51부를 제외하고, 최종 239부를 분석하였다.

2. 측정도구의 신뢰성, 타당성 검증

측정된 이론변수들의 신뢰성 검증을 위해서는 Cronbach'α 계수를 사용하였다. 본 연구에서는 측정된 이론변수들은 모두 0.70 혹은 0.80 이상으로 나타나 측정항목들이 비교적 신뢰할만한 수준에서 측정되었다고 볼 수 있다. <표 3-1>은 측정항목들의 신뢰성을 분석한 결과이다.

〈표 3-1〉 신뢰성 분석 결과

변수	수요 변동성	거래특유 투자	경로 파워	관계 몰입	거래 만족	기회 주의
Cronbach'α	0.85	0.77	0.73	0.80	0.85	0.82

기존 연구를 토대로 현장 전문가와의 심층면접을 통해 측정항목의 내용타당성을 확보하였다. 판별타당성의 검증은 요인분석을 이용하였다. <표 3-2>는 핵심 거래처의 기회주의에 영향을 미치는 요인들에 대해 판별타당성을 검증한 결과이다. 요인분석을 실시한 결과 판별타당성이 확보되었다.

〈표 3-2〉 요인분석 결과

요인명	요인적재량				
	1	2	3	4	5
수요변동성1 수요변동성2 수요변동성3	0.83 0.86 0.78				
거래특유투자1 거래특유투자2 거래특유투자3		0.82 0.84 0.66			
경로파워1 경로파워2 경로파워3 경로파워4			0.61 0.84 0.80 0.84		
관계몰입1 관계몰입2 관계몰입3 관계몰입4				0.71 0.78 0.85 0.82	
거래만족1 거래만족2 거래만족3					0.82 0.80 0.71
eigen value (Variance%)	4.71 (27.71)	2.50 (14.70)	2.10 (12.26)	1.44 (8.46)	1.03 (6.10)

3. 가설검증 및 논의

가설을 검증하기 전에 먼저 변수간의 상관관계를 분석하였다. <표 3-3>는 상관관계를 분석한 결과이다.

〈표 3-3〉 상관관계 분석 결과

	수요변동	거래특유	경로파워	관계몰입	거래만족	기회주의
수요변동	1					
거래특유	-.037	1				
경로파워	.106	.277**	1			
관계몰입	.051	.300**	.074	1		
거래만족	-.005	.347**	.325**	.512**	1	
기회주의	.407**	.123	.279**	-.017	-.087	1

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

연구 가설을 검증하기 위해서 다중회귀분석을 실시하였다. 회귀분석의 결과는 <표 3-4>에 요약하였다. 분석결과 가설 4를 제외한 가설 1, 2, 3, 5는 모두 지지되었다. 수요변동성이 기회주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1과 거래특유투자가 기회주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2도 지지되었다. 이는 거래비용이론 관점에서의 기존 연구와 일치한다는 점에서 의의가 있다.

또한, 경로파워는 기회주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 3도 지지되었다. 이는 기존 기회주의의 선행요인을 설명하는 이론으로 시장지배력 관점의 경로파워의 역할을 규명하였다는 점에서 의의를 발견할 수 있다. 마지막으로, 관계몰입이 기회주의에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 4는 지지되지 않았고, 거래만족이 기회주의에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 5는 지지되었다. 관계몰입이 기회주의에 미치는 영향은 지지되지는 않았지만 가설의 방향은 일치함을 알 수 있었다. 이를 통해 관계마케팅이론 관점에서의 관계몰입과 거래만족이 기회주의를 낮추는 역할의 가능성을 확인하였다는 점에서 의의를 찾을 수 있었다.

〈표 3-4〉 다중회귀분석 결과

변수	B	SE	Beta	T	Sig T
수요변동성	0.34	0.05	0.36	6.36	0.00
거래특유투자	0.19	0.07	0.18	2.66	0.01
경로파워	0.26	0.07	0.25	3.94	0.00
관계몰입	-0.03	0.08	-0.02	-0.32	0.75
거래만족	-0.22	0.08	-0.19	-2.62	0.01

Ⅳ. 결론

본 연구는 공급업체와 핵심 거래처와의 관계에서 기회주의에 영향을 미치는 요인을 거래비용이론, 시장지배력이론, 관계마케팅이론 관점에서 분석하였다. 가설 검증 결과, 수요변동성이 기회주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1과 거래특유투자가 기회주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2도 지지되었다. 또한, 경로파워는 기회주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 3도 지지되었다. 마지막으로, 관계몰입이 기회주의에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 4는 지지되지는 않았으나 방향성은 일치하였고, 거래만족이 기회주의에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 5는 지지되었다.

본 연구는 핵심 거래처의 기회주의에 영향을 미치는 선행 요인을 거래비용이론, 시장지배력이론, 관계마케팅이론을 종합적으로 적용하여 수요변동성, 거래특유투자, 경로파워, 관계몰입, 거래만족의 영향을 실증하였다는 점에서 이론적인 시사점을 발견할 수 있다. 이를 통해 기존의 기회주의와 관련된 연구의 공백을 채울 뿐 아니라 향후 기회주의의 선행요인에 대한 연구를 위한 토대를 마련할 수 있을 것으로 예상된다. 또한, 본 연구의 결과를 통해 핵심 거래처와 거래하는 공급업체가 기회주의를 낮출 수 있도록 무엇에 관심을 두고 관리해야 하는지 구체적인 요인을 확인함으로써 관계성과와 시장성과를 높일 수 있다는 점에서 실무적인 시사점을 발견할 수 있었다.

본 연구의 한계점과 향후 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 핵심 거래처의 기회주의에 영향을 미치는 모든 선행요인을 광범위하게 조사하지는 못했다. 향후 거래비용이론, 시장지배력이론, 관계마케팅이론 관점에서 추가적인 요인을 발굴하여 선행요인의 역할을 규명할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 공급업체 관점에 국한해서 연구를 진행했다는 점이다. 향후 연구에서는 공급업체 관점만이 아니라 구매업체 관점을 동시에 조사함으로써 보다 정확한 연구 결과를 얻을 수 있을 것으로 예상된다.

참고문헌

김기홍, 정웅용, 변준영, “외식프랜차이즈 가맹점의 갈등과 분쟁해결 사례연구,” 중재연구, 15(3), 2017, pp. 207-232.

김상덕, 수요부문 환경 불확실성이 제조업체와 소매업체간 관계특성과 관계의 질에 미치는 영향, 연세대학교 대학원 박사학위논문, 2003.

김상덕, 정연승, 성민, “국내 유통산업에 있어서 소매업체와 공급업체간 협력에 관한 연구,” 산업경제연구, 2010, pp. 697-725.

김완민, 배상욱, 이주형, “유통경로 상에서 관계마케팅이 갈등 및 경로성과에 미치는 영향에 관한 실증연구 - 유통업자를 중심으로,” 마케팅관리연구, 10(1), 2005, pp. 95-119.

남상위, 강기두, “협력적 커뮤니케이션, 관계규범 및 기회주의적 행동이 조직간 관계성과에 미치는 영향에 관한 연구: 불확실성의 조절효과를 중심으로,” 대한경영학회지, 27(12), 2014, pp. 2181-2217.

박근호, “수출시장 경쟁강도, 관계몰입, 혁신역량이 관계성과에 미치는 영향과 구조에 관한 연구,” 경영컨설팅연구, 14(1), 2014, pp. 187-208

송치훈, 박경도, 편해수, “핵심 거래처 지원활동이 제조업체의 성과에 미치는 영향,” 유통연구, 19(4), 2014, pp. 139-172.

여운규, 신종국, “프랜차이즈 시스템 하에서의 대기업-중소기업간의 파워, 갈등, 만족에 관한 연구,” 한국중소기업학회지, 16(2), 1994, pp. 269-293.

이재학, “편의점 가맹본부와 가맹점주의 갈등형성요인이 갈등해결성향과 관계성과에 미치는 영향,” 중재연구, 27(1), 2017, pp. 161-182.

이상규, 변정욱, 김정현, 통신서비스 시장지배력: 정의 및 판단기준, KISDI 이슈리포트 04-12, 2004.

임종원, 김기찬, “기업간 관계구조를 통한 Relationship Marketing 전략에 관한 연구,” 서울대학교 경영논집, 24(3), 1990, p. 32.

임채운, “유통경로상의 불공정거래 행위에 관한 실증연구,” 서강논총, 12(2), 2001, pp. 1-27.

채단비, 박진용, “영향전략 유형이 관계품질에 미치는 영향: 경로배제위협의 조절효과,” 유통연구, 24(3), 2019, pp. 53-85.

편해수, 임채운, “제조업자의 경로집중도 선행요인과 결과요인,” 유통연구, 11(1), 2006, pp. 69-97.

한상린, “산업재 시장에서 구매자-공급자 관계의 선행변수와 거래성과에 관한 연구,” 유통연구, 8(1), 2003, pp. 1-19.

Abrrat, Russell and Phillip M. Kelly, “Customer-Supplier Partnerships: Perceptions of a Successful Key Accont Mangement Program,” *Industrial Marketing Management*, 31(August), 2002, pp. 467-476.

Barrett, John, “Why Major Account Selling Works,” *Industrial Marketing Management*, 15(February), 1986, pp. 63-73.

Baumeister, Roy F., Ellen Bratslavasky, Catrin Finkenauer and Kathleen D. Vohs, “Bad is Stronger than Good,” *Review of General Psychology*, 5(4), 2001, pp. 323-370.

Berry, L. L., “Relationship Marketing,” in Emerging Perspectives on Servies Marketing, L. L. Berry, S. G. Lynn, and G. D. Upha, eds., Chicago, IL, American Marketing Association, 1983.

Bradford, Kevin D., Goutan N. Challagalla, Gary K. Hunter and William C. Moncrief, Ⅲ, “Strategic Account Management: Conceptualizing, Integrating, and Extending the Domain from Fluid to Dedicated Accounts,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(1), 2012, pp. 41-56.

Brown J. R., C. S. Dev and D. J. Lee, “Managing Marketing Channel Oppotunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms,” *Journal of Marketing*, 64(2), 2000, pp. 51-65.

Diller, H., “Euro-Key Account Management,” *Marketing: Zeitschrift Fur Forschung und praxis*, 14(4), 1992, pp. 239-245.

Dwyer, Robert, Paul Schurr, and Sejo Oh, “Developing Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, 51(April), 1987, pp. 11-27.

Emerson, Richard M., “Power-Dependence Relations,” *American Sociological Review*, 27(February), 1962, pp. 69-76.

Frazier, Gary L., “Organizing and Managing Channels of Distribution,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 1999, pp. 226-240.

Geyskens Inge, Katrijin Gielens, and Marnik G. Dekimpe, “The Market Valuation of Internet Channel Additions,” *Journal of Marketing*, 66(April), 2002, pp. 102-119.

Ghosh, M. and G. John, “Governance Value Analysis and Marketing Strategy,” *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 1999, pp. 131-145.

Guesalaga, Rodrigo and Wesley Johnston, “What’s Next in Key Account Management Research? Building the Bridge between the Academic Literature and the Practitioner’s Priorities,” *Industrial Marketing Management*, 39, 2010, pp. 1063-1068.

Hallen, L., J. Johanson, and Seyed-Mohamed, "Interfirm Adaptation in Business Relationships," *Journal of Marketing*, 55(April), 1991, pp. 29-37.

Heide, Jan B., and George John, "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, 27(February), 1990, pp. 24-36.

Heide, Jan B., and George John, "Do Norms Matter in Marketing Relationships," *Journal of Marketing Research*, 56(April), 1992, pp. 32-44.

Homburg, Christian, John P. Workman, Jr., and Ove Jensen, "A Configurational Perspective on Key Account Management," *Journal of Marketing*, 66(2), 2002, pp. 38-60.

Jap, S. D. and S. Ganesan, "Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment," *Journal of Marketing Research*, 37(2), 2000, pp. 227-245.

John, George and Barton A. Weitz, "Forward Integration into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis," *Journal of Law, Economics and Organization*, 4(Fall), 1988, pp. 121-139.

John. George, "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 21, 1994, pp. 278-289.

Lambe, Jay C. and Robert E. Spekman, "National Account Management: Large-Account Selling or Buyer-Supplier Alliance?," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(4), 1997, pp. 61-74.

Lusch, Robert F. and James R. Brown, "Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 60(October), 1996, pp. 19-38.

MacNeil, I. R., "Contracts: Adjustment of Long-term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law," Northwestern University Law Review, 72(6), 1978, pp. 854-902.

McDonald, M., "Key Account Management-A Domain Review," *The Marketing Review*, 1(1), 2000, pp. 15-34.

McDonald, M., Tony Millman and Beth Rogers, "Key Account Management: Theory, Practice and Challenges," *Journal of Marketing Management*, 13(November), 1997, pp. 737-757.

Montgomery, David B. and George S. Yip, "The Challenge of Global Customer Management," *Marketing Management*, 9(4), 2000, pp. 22-29.

Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(July), 1994, pp. 20-38.

Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations*, New York: Harper & Row Publisher, Inc, 1978.

Reukert, Robert W. and Gillbert A. Chruchill, "Reliability and Validity of Alternative Measure of Channel Member Satisfaction," *Journal of Marketing Research*, 21(2), 1984, pp. 226-233.

Rubin, Jeffrey Z. and Bert R. Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, New York: Academic Press, 1975.

Samaha, Stephen A., Robert W. Palmatier and Rajiv P. Dant, "Poisoning Relationships: Perceived Unfairness in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 75(3), 2011, pp. 99-117.

Sengupta, Sanjit, Robert E. Krapfel, and M. A. Pusateri, "Switching Costs in Key Account Management," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(Fall), 1997, pp. 9-16.

Williamson, Oliver E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press, 1975.

Williamson, Oliver E., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: The Free Press, 1985.

ABSTRACT

A Study on Factors Affecting Opportunism that Cause Potential Conflicts in Relationships with Key Accounts

Hae-Soo Pyun

In this study, the factors affecting opportunism in the relationship between suppliers and key accounts were analyzed from the viewpoint of transaction cost theory, market power theory, and relationship marketing theory.

As a result of the hypothesis test, Hypothesis 1 stating that demand volatility will have a positive effect on opportunism and Hypothesis 2 that transaction-specific investment will have a positive effect on opportunism were also supported. In addition, Hypothesis 3 stating that channel power will have a positive effect on opportunism was also supported.

Lastly, Hypothesis 4 stating that relational commitment will have a negative effect on opportunism was not supported, along with Hypothesis 5 stating that transaction satisfaction will have a negative effect on opportunism.

The theoretical and practical implications of this study are as follows. This study has identified the antecedents of opportunism by comprehensively applying the transaction cost theory, market power theory, and relationship marketing theory. In addition, this study can identify what a company should manage specifically to lower opportunism by identifying the antecedents of opportunism.

The limitations of this study and the directions for future studies are as follows. First, not all of the antecedents of opportunism of key accounts have been extensively investigated from the viewpoint of the transaction cost theory, market power theory, and relationship marketing theory. In the future, it is necessary to identify additional factors. Second, the study was conducted only in the supplier's viewpoint. In future studies, it is expected that more accurate research results can be obtained by simultaneously examining not only the supplier's point of view but also the buyer's point of view.

Key Words : Key account, Demand volatility, Transaction-specific investment, Channel power, Relational commitment, Transaction satisfaction, Opportunism