

국내 이동통신 멤버십 프로그램에서 공동마케팅 제휴 성과의 영향요인*

이 호 택**

기업경쟁환경에서의 불확실성이 커지고, 경쟁관계가 심화되면서 많은 기업들이 앞 다투어 공동마케팅제휴 프로그램을 도입하고 있다. 지금까지 실무적으로나 학문적으로 공동마케팅 제휴성과에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구는 많이 이루어져왔으나, 대부분의 연구들이 제휴의 성공이나 실패의 선행 요인에 대해 특정산업에서 응답자에 설문에 의존한 판단을 하고 있으며, 제휴마케팅 성공의 측정변수인 제휴성과 역시 응답자의 주관적 판단에 의존하고 있어 연구결과의 일반화 가능성이 떨어진다는 한계점을 지니고 있었다. 본 연구는 이와 같은 기존연구들이 지니는 한계점을 극복하기 위해, 실제 제휴마케팅의 거래데이터와 관찰법을 통해 측정된 제휴파트너의 행동변수들을 바탕으로 국내 이동통신 산업에서 공동마케팅제휴 성과에 영향을 미치는 요인들을 규명하였다. 특히, 유통 및 B2B 연구분야에서 기업 간의 관계 및 장기관계 구축을 설명하는데 이용되는 결속이나 기회주의적 행동, 제휴특유자산과 같은 개념을 공동마케팅 제휴성과에 영향요인으로 선정하고, 제휴특유자산에 영향을 미치는 거래관련 요인으로 거래빈도, 마케팅투자, 타 제휴프로그램의 수 등을 도출하여 연구모형을 제시하였다.

실증분석 결과, 이동통신 멤버십 프로그램에서 제휴파트너에 대한 결속은 공동마케팅성과에 정(+)의 영향을 미치고, 기회주의적 행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 제휴파트너에 대한 기회주의적 행동은 공동마케팅성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 제휴특유자산은 파트너에 대한 결속에는 정(+)의 영향을, 기회주의적 행동에는 부(-)의 영향을 끼쳤다. 거래관련변수들 중 거래빈도와 해당제휴프로그램에 대한 마케팅투자는 제휴특유자산에 정(+)의 영향을 미쳤으나, 타 제휴프로그램의 수는 제휴특유자산에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 연구자는 본 연구를 통해 이동통신사 관점에서 효율적인 제휴파트너 선정 및 공동마케팅프로그램 운영전략을 제시하였으며, 학문적 시사점들과 연구의 한계점에 대해 제시하였다.

주제어: 공동마케팅제휴, 공동마케팅 제휴성과, 결속, 기회주의적 행동, 제휴특유자산

I. 서론

최근 들어 거의 모든 산업들이 성숙기에 접어들면서, 기업들은 경쟁심화 또는 기업환경

의 불확실성과 같은 문제점들에 직면하고 있다. 이와 같은 경쟁환경의 장애물을 극복하고 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위해 저마다 기업들은 여러 가지 시도를 하고 있는데, 마케팅

* 이 논문은 2013년도 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음(NRF-2013S1A5A8022718)

** 제1저자, 계명대학교 경영학과 조교수(hotaeky@kmu.ac.kr)

팅 영역에서 이러한 시도들은 주로 ‘공동마케팅 제휴(co-marketing alliances)’의 형태로 나타난다. ‘공동마케팅 제휴’란 기업들이 개별적으로 제공하는 편익에 대해 소비자 인지도를 향상시키기 위해 수평적(horizontal) 또는 수직적 관계(vertical relationship)에 있는 기업들 사이에서 일어나는 일종의 공생마케팅을 말한다(Bucklin and Sengupta 1993). ‘공동마케팅 제휴’의 형태를 세분화 하면 제품/브랜드 제휴, 가격제휴, 채널제휴, 프로모션 제휴 등으로 나눌 수 있는데 미국에서는 공동마케팅제휴를 통한 매출이 연간 25% 이상 꾸준히 성장하고 있다(Rich 2003). 국내에서도 제품/브랜드 제휴의 예로 명품 브랜드인 프라다(PRADA)와 LG전자의 제휴로 만들어진 ‘프라다폰’이나, 카카오톡과 애니팡의 채널제휴 사례 등 다양한 영역에서 공동마케팅 제휴의 예를 찾아 볼 수 있다.

마케팅 영역에서 제휴에 대한 연구는 크게 두 가지 분야의 연구로 분류할 수 있다. 우선, 공동마케팅제휴 프로그램이 소비자에게 미치는 영향에 대한 연구들이 있다. 많은 연구들이 연구들은 공동마케팅 제휴프로그램은 소비자의 고객만족도 또는 고객충성도를 높이고 신규구매 수요를 촉진한다는 점을 밝히고 있다(이석규, 김경식 2005; 김기평, 윤기창 2011). 또한 상품/브랜드 제휴가 소비자의 브랜드 태도 변화에 영향을 줄 수 있음을 밝히는 연구(김규배, 김병재 2010; 주태욱, 김세연 2008), 가격제휴를 통해 소비자의 구매가 촉진되거나 객 단가가 증가될 수 있음을 밝힌 연구도 있다(신영식, 차경천 2011). 두 번째로, 기업차원에서 공동마케팅제휴 성과를 다루고 있는 연구들은 기업 간 제휴성공 및 실패의 원인에 대해

밝히고 있다. 이 중 제휴성공요인에 대해 다루는 연구들은 제휴성과에 영향을 미치는 요인으로 (1)관계요인(힘의 불균형, 제휴프로그램 관리의 불균형, 갈등, 파트너 기업의 영향력, 상대적 의존성, 커뮤니케이션), (2)제휴프로그램요인(제휴의 전략적 가치), (3)환경요인(기술변화 속도), (4)조직요인(조직의 유사성, 제휴기간), (5)동적역량요인(제휴정보창출역량, 제휴정보조정역량, 제휴정보활용 및 학습역량) 등을 들고 있다(Anderson and Narus 1990; Bucklin and Sengupta 1993; Kalwani and Narayandas 1995; Kandemir, Yaprak and Cavusgil 2006; Kang, 강성호, 강하영, 박홍수 2011). 제휴실패요인에 대해 다루는 연구들은 그 원인으로 (1)관계요인(제휴특유자산이나 대체가능성, 상호의존성)이나, (2)거래요인(제휴기간, 거래빈도, 타 제휴프로그램의 수)등의 변수들이 제휴갈등에 영향을 미친다는 점을 주장한다(Yi, Lee and Dubinsky 2010; 이호택, 조영욱, 김주영 2011).

위와 같은 연구들은 공동마케팅 제휴의 성공과 실패에 대해 설명하는데 있어 자원기반관점(resource-based view), 역량기반관점(competence-based view), 관계적요인 관점(relational factors view) 또는 경쟁우위관점(competitive advantage view)과 같은 이론적 배경을 기반으로 제휴관계를 설명하고 있다(Hunt, Lambe and Wittmann 2002). 그런데 이와 같은 4가지 이론적 관점은 서로 상당부분에서 겹쳐있음에도 불구하고 지금까지 제휴에 대한 대부분의 연구들은 한 가지 이론만으로 제휴의 원인을 설명하고 있다. 따라서 본 연구에서는 공동마케팅 제휴라는 현상을 설명할

수 있는 다양한 이론적 관점 중 가장 대표적인 자원기반이론과 관계적 관점을 바탕으로 통합적인 연구모형을 제시하고자 한다.

아울러 본 연구에서는 측정의 어려움 때문에 상대적으로 덜 연구되어져 왔던 공동마케팅 제휴성과에 대해 일반화 가능성이 높은 방식으로 측정함으로써 공동마케팅 제휴성과의 선행요인들에 대한 신뢰성과 타당성을 높이고자 한다. 기존 연구들은 제휴성과를 측정하는데 있어 '제휴파트너에 대한 만족도'와 같은 정성적인 척도나 '판매성장률'이나 '매출액'과 같은 정량적인 척도를 주로 사용해왔으나 이러한 척도들은 제휴 과정 중에 창출된 '공동이익(common benefits)'을 측정하는 척도로 보기 어렵다. 본 연구에서는 이동통신산업에서 공동마케팅 제휴성과를 측정하기 위해 Gulati (1998)의 연구를 기반으로 '제휴파트너의 점포의 전체매출액에서 해당 이동통신사 고객에 의해 발생한 매출의 비율'을 공동마케팅 제휴성과로 정의하고 측정하였다.

마지막으로 본 연구는 공동마케팅 제휴성과에 영향을 미칠 수 있는 거래기간, 제휴파트너의 마케팅 비용, 타 제휴프로그램의 수 등의 거래관련 변수들을 실제 이동통신사와 제휴파트너 사이의 거래데이터를 실제 이동통신사로부터 제공받아 분석에 이용하였다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

2.1 공동마케팅 제휴에 대한 이론적 고찰

기업 간 제휴의 발생 원인에 대해서는 크게

4가지 설명 매커니즘이 존재한다(Hunt et al. 2002). 첫 번째는 자원기반이론 관점(resource-based view)에서의 설명인데 이러한 관점에서는 이질적(heterogeneous)이고 상이한 유동자원의 역할에 초점을 두고 있다. 일반적으로 자원기반이론 관점에서는 제휴기간동안 파트너사가 보유하고 있는 보완적인 자원의 유무와 특유자산 유무가 제휴의 성패를 좌우한다고 설명한다(Jap 1999). 두 번째로 역량기반 관점(competence-based view)은 제휴관리역량의 역할에 초점을 두고 제휴의 성패를 설명한다. 이 관점에서 볼 때 파트너사가 제휴와 관련된 역량을 확보, 발전, 관리할 수 있는 조직역량의 보유여부가 매우 중요하다(Hutt 1995; Lambe, Spekman and Hunt 2000; Sivadas and Dwyer 2000; Spekman, Isabella, MacAvoy and Forbes 1996). 세 번째로 제휴관계 특성에 초점을 두고 제휴를 바라보는 관계적 관점(relational factors view)이 있다. 이 관점에서 협력, 신뢰, 몰입, 그리고 의사소통과 같은 관계적 특성들이 잘 구축되어 있는지 여부가 성공적인 제휴를 낳는다고 설명한다(e.g., Dwyer et al. 1987; Morgan and Hunt 1994). 마지막으로 시장지위에 초점을 두고 제휴관계를 설명하는 경쟁우위 관점(competitive advantage view)이 있다. 경쟁우위 관점에서 볼 때, 제휴를 통해 소비자에게 제공할 수 있는 상품이나 서비스가 경쟁사의 것에 비해 저가격구조를 형성하거나 월등히 높은 가치를 제공할 수 있는 경우 제휴마케팅을 하게 된다고 설명하고 있다(Day 1995; Hunt 1997; 2000; Hunt and Morgan 1995, 1996, 1997).

2.1.1 자원기반 관점

기존 다수의 마케팅/전략 관련 연구들이 사업제휴나 마케팅제휴의 근거로 자원기반이론을 들고 있다(Barney 1991, 1992; Conner 1991; Peteraf 1993; Wernerfelt 1984). 자원기반이론은 기업들은 동질적인 노동력과 자본을 결합시켜 동질적인 제품을 만들어 낸다는 신고전주의의 주장과는 반대로, 이질적이고 상이한 자원을 가지고 각기 다른 제품을 만들어 낸다고 주장한다. 여기서 자원이란 기업이 특정 시장 고객에게 가치를 전달할 수 있게 만드는 유무형의 자산을 말한다(Hunt and Morgan 1995). 자원기반이론에서는 실제로 기업이 소유하고 있거나 접근할 수 있는 이질적인 특성을 지닌 대체가 불가능하거나 모방하기 어려운 자원을 어떻게 배치하는가에 의해 기업의 재무적 성과가 달라진다고 한다. 아울러 자원기반이론 관점에서 제휴를 연구하는 학자들은 상호보완적이거나 특유한 자원을 보유하고 있는 경우 제휴가 성공할 가능성이 높다고 주장한다(Jap 1999).

만약 특정 기업이 보완적인 자원을 가지고 있다면 제휴파트너로 하여금 사실상 그들이 가지고 있지 않은 자원에 접근할 수 있는 기회를 만들어 준다. 예를 들어 포드와 마즈다의 사업제휴에서 포드사는 자사가 가지고 있지 않은 마즈다의 제조와 제품개발된 노하우를 확보할 수 있었으며, 반대로 마즈다는 포드사의 마케팅과 제품테스트 전문성을 확보할 수 있었다(Hunt and Arnett 2001).

제휴를 촉진시키는 특유자산은 (1) 제휴과정

에서 개발되거나, (2) 파트너사의 자원과 결합되어 만들어지는 자산으로, (3) 해당 제휴 이외의 목적으로 사용될 때는 가치가 줄어들거나 상실되는 독특한 자산을 말한다(Anderson and Weitz 1992; Jap 1999; Lambe et al. 2000). 제휴특유자산은 공동제조시설과 같이 유형의 자산일 수도 있으며, 공동작업을 위해 개발되는 효율적 업무 프로세스와 같이 무형의 자산일 수도 있다. 과거 퀄컴(QUALCOMM)과 에릭슨(Ericsson)의 사업제휴의 예를 살펴보면, 애초에 이 두 기업은 각기 다른 기술 분야에서 전문성을 가지고 있었다. 이 두 기업은 공동 연구개발이라는 과정을 통해 기존에는 상상할 수 없는 수준의 혁신적인 이동통신 솔루션을 개발하였다(QUALCOMM Investor Relations 1999). 따라서 본 연구에서는 자원기반관점에서 공동 마케팅 제휴성과에 영향을 미칠 수 있는 요인으로 제휴특유자산의 역할을 꼽았다.

2.1.2 관계적 관점

관계적 관점에서는 기업이 마케팅활동을 하는데 있어서 수반되는 교환행위가 단순히 일회성이 아닌 지속적이며 반복적으로 발생하는 것을 가정하고 있다(Dwyer et al. 1987; Macneil 1980). 이러한 교환과정을 ‘관계적 교환’이라고 부르는데 최근들어 마케팅 영역에서 점차 그 중요성이 증대되고 있다. Morgan and Hunt(1994, p.22)는 관계마케팅을 정의하는데 있어 관계적 교환의 개념에 대해 “관계마케팅은 성공적인 관계적 교환관계를 만들고, 발전시키고 유지하기 위한 모든 종류의 마케팅 활동”이라고 주장하고 있다. 만일 기업 대 기업

간의 교환행위를 단기적이고 일회성인 활동으로 간주한다면 공동마케팅 제휴에 대한 동기 부여가 제대로 일어나지 않을 것이고 따라서 공동마케팅 제휴활동 역시 관계적 교환에 일종으로 볼 수 있다(Yi et al. 2010). 관계마케팅이라는 측면에서 관계적 요인 관점은 성공적인 관계적 교환에 영향을 미치는 협력(Anderson and Narus 1990; Dwyer et al. 1987; Morgan and Hunt 1994), 신뢰(Achrol 1991; Ganesan 1994; Wilson 1995), 관계적 몰입(Anderson and Weitz 1990; Berry and Parasuraman 1991; Moorman, Zaltman and Deshpande 1992), 가치공유(Dwyer et al. 1987; Heide and John 1992; Morgan and Hunt 1994), 약속이행(Bitner 1995; Gronroos 1996), 기회주의행동 억제(John 1984)와 같은 변수들에 초점을 맞추고 있다. 본 연구는 Morgan and Hunt(1994)의 관계마케팅 모형에서 출발하여 공동마케팅 제휴성과에 영향을 미치는 요인으로 제휴파트너에 대한 몰입이나 기회주의적 행동과 같은 변수를 선정하였다.

2.2 공동마케팅 제휴성과에 대한 연구

공동마케팅제휴를 통해 얻을 수 있는 혜택은 실제로 매우 크다. Ernest & Young 연구보고서에 의하면, 성공한 기업들은 기업전체 이익의 20% 이상을 제휴를 통해 얻고 있다고 한다(Anderson 2002). 물론, 상당수의 공동마케팅제휴가 실패하는 것으로 보고되고 있고, 그래서 일찍이 마케팅 실무를 중심으로 공동마케팅제휴의 성공공식을 찾으려는 활발한 움직임이 진행되어 왔다(e.g. Kanter 1989; Bleeke

and Ernst 1991). 이러한 시도에도 불구하고, 공동마케팅제휴 성과를 측정하는 연구는 상당히 드물다고 볼 수 있는데, 일반적으로 성과측정과 관련하여 보편성과 타당성을 보유한 충분한 데이터를 구하기 어렵기 때문이다(Gulati 1998).

기존의 연구들이 공동마케팅 제휴성과를 측정하는 방식은 크게 3가지로 나누어 볼 수 있다. 우선, 가장 많이 사용되고 있는 공동마케팅 제휴성과에 대한 측정방식으로 응답자들의 주관적인 척도인 제휴파트너에 대한 만족도(Mjoen and Tallman 1997; Parkhe 1993)를 들 수 있다. 두 번째로 이익률이나 판매성장률(Mohr and Spekman 1994; Feeser and Willard 1990), 또는 이익과 비용(Contractor and Lorange 1988)과 같은 정량적인 측정치를 사용하는 연구들이 있다. 마지막으로 성공적인 제휴라면 관계가 계속해서 유지되어야 한다는 가정 하에 제휴성과의 대리변수로 제휴의 지속여부를 사용하는 연구도 있다(Geringer and Hebert 1989; 1991; Park and Russo 1996). 세 번째 방식의 연구들은 제휴성과를 직접적으로 측정하는 것이 아니며 제휴의 불안정성과 제휴성과를 한꺼번에 측정하고 있다는 측면에서 비판을 받고 있다(Inkpen and Beamish 1997).

이렇듯 현재까지도 제휴성과의 측정과 관련해서는 합의된 공식은 존재하지는 않는다. 다만, 제휴성과를 측정하는 대부분의 연구들은 제휴과정 중에 창출된 ‘공동이익(common benefits)’을 강조하고 있다(Khanna 1998). 본 연구에서는 공동마케팅제휴 성과를 ‘공동이익’이라는 측면에서 이동통신사와 제휴관계에 있는 기업

의 점포매출에서 이동통신사의 제휴마케팅 고객이 차지하는 비율을 공동마케팅제휴 성과로 규정하였다.

2.3 가설설정

2.3.1 제휴파트너에 대한 결속(commitment) 과 공동마케팅제휴 성과와의 관계

1990년대부터 관계마케팅의 중요성이 부각되기 시작하면서, 거래관계에 있어 장기적인 관계형성(long-term relationships)은 마케팅을 연구하는 학자들 사이에서 중요한 연구 주제로 다루어지기 시작하였다(e.g., Achrol 1991; Bucklin and Sengupta 1993; Gundlach and Murphy 1993; Webster 1992). 또한 다양한 연구에서 거래 파트너와의 성공적인 장기 관계를 형성하는 데 있어 결속(commitment)의 중요성을 강조하였다(Achrol, Scheer and Stern 1990; Anderson and Weitz 1992; Gundlach, Achrol and Mentzer 1995; Morgan and Hunt 1994).

일반적으로 결속이란 '거래당사자들 사이의 관계의 지속성에 대한 암묵적 또는 명시적인 맹세'로 정의되는데(Dwyer et al. 1987, p.19) 장기적 관점에서의 이익을 위해서는 단기적 희생도 불사하는 것을 일컫는다. 기존 연구들을 살펴보면, 거래관계에 있어 결속은 거래상대방에 대한 동기부여나 관계결속(Mowday, Porter and Steers 1982), 충성도(Kanter 1972), 재무적 성과나 상대방에 대한 복종(Angle and Perry 1981)에 영향을 미치는 것으로 알려져 있다.

특히 Morgan과 Hunt(1994)의 연구에서는 결속을 기업의 재무적 성과를 증대시키기 위한 중요한 선행요인일 뿐만 아니라, 강력한 고객과의 유대관계를 형성하는 중요요인으로 간주하고 있다. 따라서 기업 간 공동마케팅제휴에 있어서도 제휴파트너에 대한 결속은 상대방에게 긍정적으로 행동하게 함으로써 성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있을 것이라고 추측할 수 있다(Anderson and Weitz 1992; Hibbard, Kumar and Stern 2001).

가설1: 공동마케팅제휴에 있어 파트너에 대한 결속은 공동마케팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3.2 기회주의적 행동(opportunistic behaviors) 과 공동마케팅제휴 성과와의 관계

거래비용이론 하에 기회주의는 경제주체들의 행동에 대한 기본가정으로 자신의 이익을 침해받게 되면 거래상대방의 이익을 무시하고 자신의 이익만을 추구하게 되는 것을 말한다(Williamson 1975, p.6). Williamson(1985)은 순수하게 자신의 이익을 추구하는 행동은 기회주의적인 행동이라기보다, 시장 매커니즘에서는 자연스러운 것이라고 주장하였는데 그럼에도 불구하고 이러한 행동의 대부분은 계약의 불완전성이나 정보의 왜곡 등을 이용해 상대방의 이익을 침해하게 되는 것이므로 기회주의적인 행동으로 간주할 수 있다고 했다. 공동마케팅 제휴에 있어서도 잠재적 또는 실제적인 기회주의는 다양한 형태로 발생할 수 있다. 예를 들어, 제휴파트너 사이에 목표나 이

해관계가 다른 상황이라면 계약상 제휴상품을 팔아야 함에도 불구하고 해당상품이 아닌 다른 상품을 고객에게 추천할 수도 있다(Das 2006; Yi et al. 2010).

흥미로운 점은 상대방의 기회주의적 행동이 실제로는 발생하지 않았다고 할지라도 기회주의에 대한 인지만으로도 거래에 있어 그 성과가 낮아 질 수 있다는 점인데, 만약 상대방이 자신의 거래파트너가 자신을 이용하고 있다고 인지하게 되면, 거래는 깨지기 시작하고 파트너에 대한 감시가 시작된다(Ring and Van de Ven 1994; Saxton 1997). 따라서 기회주의적 행동이 상대방에 대한 감시나 안전장치에 대한 투자와 같은 계약 후 사후비용(ex post cost)을 증가시킨다는 점에서 거래성과에 부정적인 영향을 미친다는 점에 동의하고 있다. 이와 같은 기존연구결과를 공동마케팅제휴에 적용해 볼 때 다음과 같은 가설을 세울 수 있었다.

가설2: 공동마케팅제휴에 있어 파트너에 대한 기회주의적 행동은 공동마케팅 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2.3.3 파트너사에 대한 결속과 기회주의적 행동과의 관계

기회주의적 행동의 본질에는 계약과 같은 명시적 또는 암묵적인 규칙을 깨기 위한 속임수나 기만이 존재한다(John 1984, p.279). 계약관계에 있어 기회주의적 행동의 예로 정보의 왜곡이나 축소 또는 계약이나 의무의 불이행 등을 들 수 있는데, Dwyer et al.(1987)은 마케팅경로관계에 있어 거래파트너에 상호간

의 신뢰나 결속이 기회주의적 성향을 줄일 수 있음을 보여주고 있다. Shell(1991)은 상대적으로 결속의 수준이 낮은 기업이 높은 기업에게 거래관계에 있어 포지션의 이점을 추구하게 된다고 하였으며, Gundlach et al.(1995)는, 결속의 수준이 낮은 기업은 거래파트너에 대해 기회주의적 행동을 취할 가능성이 크다고 주장하였다. 이러한 선행연구 결과들을 바탕으로 본 연구에서는 공동마케팅 계약을 이행하는데 있어, 결속이 제휴파트너에 대한 기회주의적 성향을 줄일 수 있을 것으로 가설을 세울 수 있었다.

가설3: 공동마케팅제휴에 있어 파트너에 대한 결속은 기회주의적 행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2.3.4 제휴특유자산(alliance specific assets)과 파트너사에 대한 결속과의 관계

Williamson(1985)은 거래특유자산은 기업의 기회주의적 행동을 억제할 수 있는 인센티브 구조를 형성함으로써 거래관계의 안정화를 가져온다고 주장하였다. 공동마케팅에 있어서 제휴특유자산에 대한 투자는 지속적인 관계유지에 도움을 주는데, 제휴특유자산이 증가하는 파트너기업이 제휴관계를 단절하거나 다른 파트너로 변경하는 것을 어렵게 만든다. 예를 들어 제조-유통관계에서 유통업체가 특정 제조업체의 제품을 취급하기 위한 자사의 판매사원을 교육시키는데 많은 시간과 노력이 투입되었다면, 거래업체를 변경하기 위해서는 추가적인 교육시간과 비용이 들기 때문에 쉽게

관계를 종료하기가 어려워진다. 뿐만아니라 파트너십 관계에서 거래특유자산에 대한 투자가 늘어날수록 거래상대방의 파트너십에 대한 투자도 증가하게 된다(Goodman and Dion 2001).

가설4: 공동마케팅제휴에 있어 파트너사에 대한 제휴특유자산의 증가는 결속에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

2.3.5 제휴특유자산과 기회주의적 행동과의 관계

특유자산은 거래에 특성화 되어 있는 자산으로 거래가 종료되면 가치가 소멸되거나 쉽게 회복되지 않는 성격을 띤다(Ganesan 1994). Heide and John(1988)은 제조업체와 납품업체 사이의 자산특유성이 높은 경우 제조업체의 납품업체에 대한 통제력이 높아지고 동시에 균형 있는 관계가 형성된다고 주장했다. 제휴관계에 있어서도 특유자산에 대한 투자가 높아지면 기회주의적 행동으로 취할 수 있는 단기적 이익보다, 장기관계 형성에서 발생할 수 있는 혜택이 커지기 때문에 기회주의적 행동을 줄일 수 있다(Yi et al. 2010). 제휴파트너사 역시 특유자산에 대한 투자가 높아지면 기회주의적 성향이 줄어들는데, 현재의 관계를 해칠 수 있는 행동 때문에 특유자산이 없어지는 것을 원하지 않기 때문이다.

가설5: 공동마케팅제휴에 있어 파트너사에 대한 제휴특유자산의 증가는 자사의 기회주의적 행동에 부(-)²의 영향을 미칠 것이다.

2.3.6 제휴특유자산에 영향을 미치는 거래 관련 변수들

제휴특유자산과 거래빈도, 또는 자사의 해당 공동마케팅 프로그램 투자비용과 같은 제휴거래관련 변수들과의 관계는 매몰비용효과(sunk cost effect)로부터 그 인과관계를 유추해 볼 수 있다. 거래빈도와 공동마케팅 프로그램에 대한 마케팅 투자비용의 증가하면 거래비용이 절감되고 운영의 효율성이 높아지는데(Kalwani and Narayndas 1995), 이와 같은 점 때문에 제휴파트너에 대한 친숙함, 신뢰, 지속거래에 대한 기대가 증가하게 된다(Anderson and Weitz 1989). 제휴파트너에 대한 친숙함이나 신뢰, 커뮤니케이션과 같은 요소들은 해당 제휴파트너와의 거래가 단절되면 쓸모없어지는 일종의 거래특유자산으로 거래빈도와 거래량 또는 기업의 투입자원이 늘어남에 따라 점차 더 커지게 된다. 따라서 본 연구에서는 아래와 같은 가설을 세울 수 있었다.

가설6a: 공동마케팅제휴에 있어 거래빈도는 제휴특유자산에 정(+)³의 영향을 미칠 것이다.

가설6b: 공동마케팅제휴에 있어 해당 공동마케팅 프로그램 투자비용은 제휴특유자산에 정(+)⁴의 영향을 미칠 것이다.

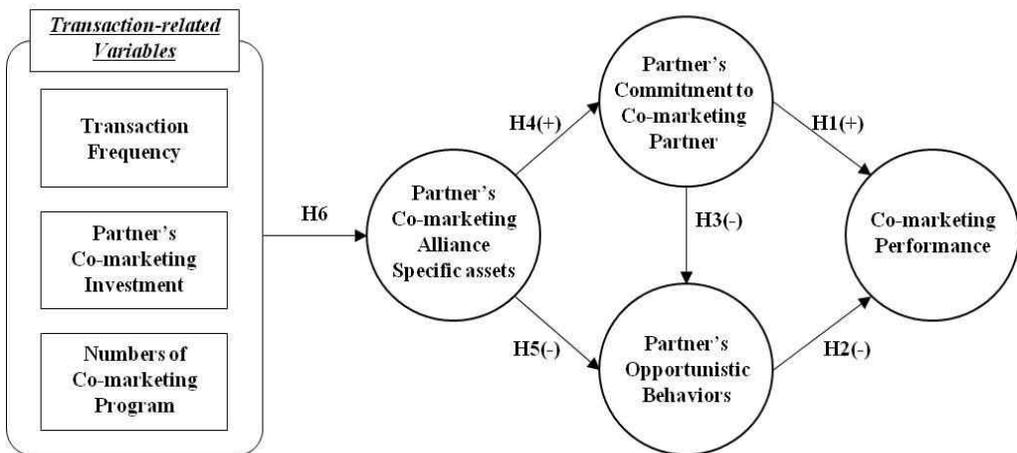
그러나 제휴특유자산이 증가하게 되면 제휴파트너에 대한 영향력이 감소되고 의존성이 증가하기도 한다(Bensaou and Anderson

1999). 영향력과 의존성이라는 관점에서 고전주의 경제학이나 의존성이론에서는 대체가능한 파트너의 수가 기존 거래선에 대한 의존수준에 영향을 끼친다고 보고 있으며, El-Ansary (1975)는 기업이 대체가능한 파트너를 찾기 어려워질수록, 현재파트너에 대한 의존성이 커진다고 주장했다. 따라서 공동마케팅제휴에 있어서도, 제휴파트너 사에 의존성이 높은 기업이라면, 제휴특유자산을 증가시켜 해당 파트너사와 결속을 높이려는 성향이 높아질 것이다(Andaleeb 1996).

가설6c: 공동마케팅제휴에 있어 타 제휴프로그램의 숫자는 제휴특유자산에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

지금까지 내용을 바탕으로 본 연구의 연구모형에 대해 설명하자면 다음과 같다. 본 연구는 공동마케팅 제휴성과의 선행요인을 규명하기 위해 기존의 자원기반이론 관점과 관계요

인 관점에서 사용하는 제휴특유자산, 몰입과 기회주의 등의 변수들을 가지고 <그림1>과 같은 통합모형을 제안하였다. 우선, 가설 1과 2에서는 공동마케팅 성과에 있어 파트너사에 대한 결속은 공동마케팅제휴 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것을 가정하였으며 기회주의적 행동은 부(-)의 영향을 미칠 것이라고 가정하였다. 또한 이 두 변수와의 관계에 대해서도 가설 3을 통해 파트너에 대한 결속은 기회주의적 행동에 부(-)의 영향을 미칠 것으로 가정하였다. 가설 4와 5에서는 제휴특유자산이 결속과 기회주의적 행동에 미치는 영향에 대해 검증하였으며 결속에 정(+)의 영향을 기회주의적 행동에는 부(-)의 영향을 미칠 것으로 추측했다. 마지막으로 가설 6에서는 거래빈도, 제휴파트너의 해당 공동마케팅프로그램에 대한 투자, 타 공동마케팅제휴 프로그램 수와 같은 거래관련 변수들이 제휴특유자산에 어떤 영향을 미치는 지 살펴보았다. 거래빈도와 제휴파트너의 공동마케팅제휴에 대한 투자는 제휴특



<그림1> 연구모형

유자산에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 가정하였으며, 타 제휴프로그램의 수는 부(-)의 영향을 미칠 것으로 가정하였다.

III. 연구방법 및 실증분석

3.1 연구의 대상 및 자료수집방법

본 연구에서는 국내에서 공동마케팅제휴가 가장 활발하게 일어나고 있는 산업 중 하나인 이동통신 산업(이호택 외 2011)을 선택하였다. 연구의 표본은 2012년 12월 31일을 기준으로 국내 A이동통신사와 해당 통신사와 1년 이상 제휴관계에 있는 제휴파트너사들로 구성

되었다. 해당 이동통신사는 기업차원에서 매년 전체 멤버십 서비스 제휴사에 대한 고객만족도 조사를 진행하고 있으며, 고객접점에서 서비스가 제대로 이행되고 있는지, 계약서의 내용이 지켜지고 있는지 파악하고 있다. 본 조사는 전문 리서치 기관인 N사에 의뢰하여 시행하였으며 해당 기간 내에 미스터리 쇼퍼(mysterious shopper)를 파견하여 제휴사 고객접점을 점검하는데 있어 본 조사항목을 포함하였다. 다양한 제휴카테고리 중 고객들의 제휴마케팅 프로그램의 이용빈도 및 거래빈도 그리고 중요도에 따라 <표1>과 같이 10개 카테고리에서의 주요제휴사 점포를 선정하여, 층화샘플링 방식(지역별, 매출별)으로 200개 점포를 대상으로 데이터를 추출하였다.

<표1> 본 연구에 포함된 이동통신사 제휴카테고리 및 제휴사 점포

제휴카테고리	수도권 점포	지방 점포
의류	간석홈플러스점, 안산홈플러스 점, 안산 2001아울렛점, 평촌 뉴코아아울렛점, 연수 롯데마트점, 북수원홈플러스 점	구미홈플러스점, 진장롯데마트점, 거제홈플러스점, 홈플러스 진주점, 울산중구홈플러스점, 동래 롯데마트점
신발	천호점, 양지아울렛점, 이태원점, 부천직영점, 명동직영점, 남양주아울렛점	부산서면점, 부산대점, 동성로점, 부산사직점, 마산합성점, 울산대점
레스토랑	잠실캐슬점, 코엑스점, 수원인계점, 명동점, 신림점	대구역점, 서면롯데점, 울산롯데마트점, 해운대점, 부전점,
미용	흥덕이마트점, 분당미금점, 수원역2호점, 여주이마트점, 안산점, 성수이마트점, 부평점, 강남1호점	창원이마트점, 해운대이마트점, 구미인동점, 구미이마트점, 마산롯데마트점, 사상이마트점, 사직점, 울산롯데마트점
베이커리	수원역점, 정자파리크라상, 반포서래점, 학익풍림점, 중앙대점, 압구정파리크라상, 무교점, 한남점, 길동우성점, 이촌점, 서울대점, 강남본점, 서초아크로비스점, 여의도점, 강남점, 도곡점, 대학로점, 카페코엑스점, 압구정키친점, 서초우성점	창원상남점, 서면1번가점, 부산남포점, 동아대병원점, 울산삼산점, 부산덕천점, 부산역사점, 포항쌍용점, 서면롯데점, 부산중앙역점, 마산합성점, 울산삼산현대백화점점, 해운대장산점, 울산시청점, 울산구영점, 부산대점, 김해내외점, 김해휴앤락점, 울산동평삼성점, 해운대좌동점

제휴카테고리	수도권 점포	지방 점포
편의점	방배본점, 용산역사점, 목동파라곤점, 도곡공원점, 역삼태극점, 여의극동점, 한양대병원점, 도곡역점, 한양대정보관점, 인계하이엘점, 수원매여울점, 잠실신천점, 안산인우빌딩점, 역삼GN점, 구리토평점, 사당점, 신림본점, 명일역점, 수유점, 신정네거리점	진주정암점, 거제대교점, 김해담안점, 거제서정점, 부산괘법점, 신진주의료원점, 경남정보대점, 하동점, 마산오동점, 김해진례점, 김해주촌점, 김해대동점, 양산서창점, 양산중앙점, 옥포비치점, 거제대우점, 김해본산점, 거제남문점, 장평진들점
레스토랑	수원역사점, 부평역사점, 잠실점, 공항점, 양재점, 서현점, 평촌점, 영등포점, 올림픽공원점, 구리점,	부전점, 해운대점, 동래점, 남포점, 하단점, 경성대점, 김해점, 덕천점, 남천점, n연산점
피자	성내점, 안산점, 코엑스점, 상암경기장점, 롯데월드아이스링크점, 탄현점, 압구정점, 구리점, 교대역2호점, 삼성점, 논현점, 서울역점, 남양주진접점, 독섬2호점, 반포점, 역삼점	연산점, 해운대 스펀지점, 롯데서면점, 아시아드점, 개금점, 서면1번가점, 광복2호점, 부산대점, 덕천역점, 지오피레이스점, 고정점, 롯데광복점, 경성대점, 신해운대점, 명장역2호점, 망미점
레스토랑	대화역점, 홍대점, 부천중동점, 대방역점, 문정역점, 도곡역점, 목동CBS점, 강동역점	창원중앙점, 서면점, 진주교대점, 해운대점, 덕천점, 거제고현점, 남천점, 김해연지점
놀이동산	잠실점	N/A

3.2 변수의 조작적 정의

본 연구에서 사용된 변수들은 두 가지 방법으로 확보되었다. 첫 번째로 공동마케팅제휴 성과, 거래기간, 거래빈도, 공동마케팅 투자비용, 제휴특유자산 등은 각각 해당 이동통신사의 전산 상에 기록된 2012년 4분기 데이터를 사용하였다. 제휴특유자산은 해당 제휴파트너사가 해당 기간 동안 고객에게 범용성을 지니는 포인트 적립을 위해 지출한 금액의 총합으로 정의하였는데, 이러한 포인트는 제휴파트너사가 제휴 이동통신사를 바꾸거나 계약을 해지하는 경우 더 이상 사용할 수 없게 된다는 점에서 적립한 마일리지를 거래특유자산으로 볼 수 있다(Chiou and Droge 2006; 이호택 외 2011). 공동마케팅제휴 성과는 Khanna(1998)의 연구에서 착안하여 ‘제휴프로그램을 통해 창출되는 공동이익’이라는 측면에서 이동통신사와 제휴관계에 있는 기업들의 <표2>상의 점

포에 해당하는 매출데이터를 연구목적으로 협조 받아 이 중 해당 이동통신사의 제휴마케팅 고객이 차지하는 비율(%)로 측정하였다.

두 번째로 결속, 기회주의적 행동, 타 제휴프로그램 수 등은 전문리서치 기관에서 파견한 미스터리 쇼퍼의 관찰을 통해 측정하였는데, 측정항목은 기존의 공동마케팅제휴와 관련된 문헌에서 사용된 변수의 측정치를 본 연구에 맞게 수정하였다. 예를 들어, Kumar, Scheer, and Steenkamp(1995)의 연구에서 결속은 감정적 결속, 거래지속의도, 관계를 유지하기 위한 투자 의지 등으로 측정하였는데, 해당 연구의 측정문항을 바탕으로, 본 연구에서는 (1) 제휴서비스 접점에서 종업원의 해당서비스에 대한 인지 수준과 (2) 매장에서 해당 제휴서비스에 대한 적극적인 안내 수준, (3) 제휴서비스에 대해 제휴사가 자체적으로 제작한 판촉물(ex. 배너, 포스터, POP, 와블러 등) 수준 등으로 변형하여 사용하였다. 기회주의적 행동

은 기존 여러 연구(John 1984; Skarmeas, Katsikeas, and Schlegelmilch 2002; Lui, Wong, and Lui 2009)에서 사용된 문항을 본 연구에 맞게 수정하여, (1) 제휴서비스 접점의 종업원들이 타 제휴서비스를 고객에게 권유하는 정도나 (2) 해당 이동통신사 제휴서비스 혜택에 대해 과장되게 설명하는 정도를 측정하였다. 마지막으로, 본 연구에서 연구모형에는 빠져있지만, 지역 상권에서의 경쟁강도를 측정하여 이를 통제변수로 사용하였는데, 경쟁강도의 조작적 정의로 1차 상권(반경 500미터) 내에서의 동종업체의 수로 정의하고 이를 측정변수로 사용하였다.

본 연구에서 실제데이터와 관찰법에 의한

측정을 사용한 이유는, 무엇보다도 일반적인 설문지법은 거래관계에 있는 상대방에 대한 의존도가 크거나, 힘의 차이가 있는 경우에는 응답오류가 클 수 있기 때문이며, 둘째로 한 가지 방식으로 자료를 수집하여 분석했을 때보다 동일방법편의(common method bias)를 줄일 수 있기 때문이다(Podsakoff, MacKenzie, Lee and Podsakoff 2003).

3.3 기초통계분석

앞서 언급한 200개 표본을 대상으로 실제 데이터인, 거래빈도, 마케팅투자비용, 타제휴프로그램 수, 제휴특유자산, 지역 상권에서의 경

〈표2〉 기초통계분석

변수명	표본수	최소값	최대값	평균	표준편차
공동마케팅성과	200	0	.45	.09290	0.09668
거래건수	200	0	13,082.00	1,179,2750	1,626,69160
마케팅비용	200	0	29,406,595	4,413,242,57	6,983,992,986
제휴특유자산	200	0	18,933,587	2,420,814,205	3,953,069,177
경쟁업체 수	200	0	6.00	0.5350	0.98673
타 제휴프로그램 수	200	1	4.00	2.125	1.13836

〈표3〉 상관관계분석

	거래건수	마케팅비용	제휴특유자산	결속	기회주의	타 제휴프로그램 수	공동 마케팅 성과	경쟁업체 수
거래건수	1							
마케팅비용	.569**	1						
제휴특유자산	.621**	.858**	1					
결속	.295**	.369**	.383**	1				
기회주의	-.279**	-.177*	-.244**	-.253**	1			
타 제휴프로그램 수	-.039	-.132	-.076	-.136	.323**	1		
공동마케팅성과	.590**	.576**	.694**	.395**	-.399**	-.089	1	
경쟁업체 수	-.104	-.098	-.041	.013	-.044	-.069	.107	1

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

쟁자 수, 공동마케팅성과에 대한 기초통계분석을 <표2>에서와 같이 하였다. 또한 <표3>에 나타난 바와 같이 상관관계분석의 결과를 살펴보면, 변수들 간의 상관관계는 대부분 유의하며 특히 거래빈도와 마케팅 투자비용, 제휴특유자산 그리고 공동마케팅성과 사이에는 높은 양의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 기회주의는 경쟁업체 수를 제외한 다른 변수들과 음의 상관관계가 나타났다.

하지만, 실제데이터는 극단 값(extreme value)이 존재하므로, 거래건수, 마케팅비용, 제휴특유자산의 변수에 대해서 실제 분석에서는 표준화된 값을 사용하였다.

3.4 신뢰성 및 타당성 검토

신뢰성은 유사한 측정도구 혹은 동일한 측정도구를 사용하여 동일개념을 반복적으로 측정하였을 때 일관성 있는 결과를 얻는 것을 말하는데(채서일 2004) 본 연구에서는 내적일관성을 평가하기 위해 일반적으로 사용하는 Cronbach's α 계수를 바탕으로 검증을 수행하였다. 본 연구에서 결속과 기회주의를 제외한 다른 개념변수들은 모두 한 개의 측정변수만

을 가지고 있으므로, 신뢰도나 내적타당성을 통해 동일한 개념을 측정하는 절차 역시 이 두 변수에 대해서만 시행하였다. <표4>에서 보여주는 바와 같이, 모든 측정변수에서 신뢰성이 0.7 이상으로 신뢰도에는 문제가 없다고 판단하였다(김계수 2010).

타당성을 검증하고자 반영적 측정변수(reflective measurement)들에 대해 시행한 확인적 요인분석에서, 표준적재치가 0.5 이상이기 때문에 개념타당도는 확보되었다고 할 수 있으며, AVE(average variance extracted) 역시 0.5이상, CR(composite reliability) 역시 0.7 이상이므로 수렴타당성이 있다고 볼 수 있다. 마지막으로 판별타당성은 두 잠재변수 각각의 AVE 값의 곱과 개념들 간 상관계수의 제곱 값을 비교하여 AVE 값 사이의 곱이 더 크면 판별타당성이 있는 것으로 판단하는데 변수 간 AVE 값의 곱이 상관계수의 제곱 값을 상회하므로 판별타당성을 확보하였다. 확인적 요인분석의 연구모형에 대한 적합도는 $\chi^2=5.522$ (df=4, p=.238), RMR=.016, GFI=.989, NFI=.989, IFI=.997, CFI=.997로 대부분의 지수들이 기준 조건을 충족하였다.

<표4> 반영적 측정변수의 확인적 요인분석 결과

	Estimate	St. Estimate	Variance	t-value	AVE	C.R.	Cronbach's α
결속1 ← 결속	1.000	.820	.182	-	.645	.894	.833
결속2 ← 결속	.873	.782	.181	10.821**			
결속3 ← 결속	.1272	.806	.326	11.004**			
기회주의1 ← 기회주의	1.000	.940	.155	-	.848	0893	.917
기회주의2 ← 기회주의	.971	.901	.253	6.261**			

* p < 0.05, ** p < 0.01

3.5 구조방정식 모형분석

본 연구에서는 구조방정식을 이용하여 연구 가설을 검증하였다. 전체 모형의 적합도를 검증한 결과 $\chi^2=147.816$ ($df=35$, $p=.000$), $RMR=.065$, $GFI=.904$, $NFI=.878$, $IFI=.904$, $CFI=.902$ 결과를 얻었는데 대부분의 적합도 지수에서 기준을 어느 정도 충족시키고 있는 것으로 나타났다(Bagozzi and Yi 1988). 구조방정식 모형을 통해 검증된 경로계수는 <표5>의 내용과 같다.

가설검증 결과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째로, 제휴파트너에 대한 결속은 공동마케팅 성과(가설1)에 정(+의 영향을 미치고($\beta = .289$, $p < .01$), 제휴파트너에 대한 기회주의적 행동(가설3)에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = -.187$, $p < .05$). 둘째로, 제휴파트너에 대한 기회주의적 행동은 공동마케팅 성과(가설2)에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = -.274$, $p < .01$). 셋째로, 제휴특유

자산은 파트너에 대한 결속(가설4)에는 정(+의 영향을 미치고($\beta = .357$, $p < .01$) 제휴파트너에 대한 기회주의적 행동(가설5)에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = -.157$, $p < .05$). 넷째로, 거래건수(가설6a)나 마케팅 투자(가설6b)와 같은 거래관련 요인들은 제휴 특유자산에 정(+의 영향을 미쳤으나($\beta = .150$, $p < .01$; $\beta = .745$, $p < .01$)), 타 제휴프로그램의 수는 제휴특유자산에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 지지되지 않았다($\beta = .018$, $p > .05$). 가설6c가 지지되지 않은 이유에 대해 추측해 보건데, 해당기업이 보유하고 있는 다양한 제휴 프로그램들 중에 본 연구의 대상이 된 이동통신사와의 제휴는 제휴기업이나 고객 측면에서 가장 선망성이 높은 제휴프로그램으로 타 기업들과의 제휴프로그램에 비해 서비스 매력도가 높기 때문에 가설이 지지되지 않은 것으로 보인다. 마지막으로 본 연구에서는 해당상권 내 경쟁업체의 수를 통제변수로 설정하였으나, 해당 변수는 공동마케팅성과에

<표5> 구조방정식 가설검증 결과

가설	St. Estimate	S.E.	t value	채택여부
H1 제휴파트너에 대한 결속 → 공동마케팅성과	.289	.011	4.255**	채택
H2 제휴파트너에 대한 기회주의적 행동 → 공동마케팅 성과	-.274	.006	-4.340**	채택
H3 제휴파트너에 대한 결속 → 제휴파트너에 대한 기회주의적 행동	-.187	.138	-2.284*	채택
H4 제휴특유자산 → 제휴파트너에 대한 결속	.357	.050	4.715**	채택
H5 제휴특유자산 → 제휴파트너에 대한 기회주의적 행동	-.157	.083	-2.106*	채택
H6a 거래건수 → 제휴특유자산	.150	.040	3.454**	채택
H6b 마케팅투자 → 제휴특유자산	.745	.040	17.107**	채택
H6c 타 제휴프로그램 수 → 제휴특유자산	.018	.031	.477	기각
control 경쟁업체 수 → 공동마케팅성과	.066	.006	1.163	-

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($\beta = .066, p = .245$).

IV. 결론

4.1 연구의 결과 및 시사점

본 연구는 이동통신사 멤버십 프로그램에서 공동마케팅제휴 성과에 영향을 미치는 요인들에 대해 규명한 연구로 연구결과를 요약하자면 다음과 같다. 우선, 제휴파트너에 대한 결속은 공동마케팅 성과에는 정(+의 영향을 파트너에 대한 기회주의적 행동에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 기회주의적인 행동은 공동마케팅 성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 이동통신사 입장에서 공동마케팅제휴 성과를 높이기 위해 제휴파트너의 프로그램에 대한 결속을 높이고 기회주의적 행동을 줄일 수 있는 활동들 예를 들어, 서비스 선망성과 매력도를 높일 수 있도록 프로그램을 지속적으로 재설계하는 활동이나 제휴파트너의 기회주의적 행동이 발생하지 않도록 서비스접점에 대한 지속적인 모니터링 체계를 구축하는 활동 등이 필요함을 시사한다. 두 번째로 앞서 언급한 마케팅 활동들 이외에도 제휴파트너의 제휴특유자산에 대한 투자는 해당 공동마케팅 프로그램에 대한 결속을 높이고 기회주의적 행동을 줄일 수 있게 만드는 일종의 안전장치(safeguarding mechanism) 역할을 하는 것으로 밝혀졌다. 본 연구에서는 마일리지 적립만을 제휴특유자산으로 간주하였으나 (1)입지특유성(site specificity),

(2)물적자산특유성(physical asset specificity), (3)인적자산특유성(human asset specificity) 등 특유자산은 다양한 형태로 분류될 수 있으므로(Williamson 1985, p.526) 공동마케팅제휴 성과를 높이기 위해 이동통신사는 다양한 형태의 특유자산을 만들 필요가 있겠다. 세 번째로 제휴특유자산에 영향을 미치는 요인으로 거래빈도, 제휴파트너의 마케팅 투자와 같은 요인들이 존재함을 본 연구를 통해 밝혀냈다.

본 연구의 학문적 시사점과 실무적 시사점에 대해 기술하자면 다음과 같다. 우선, 학문적 시사점으로 본 연구에서 사용한 결속, 기회주의, 특유자산 등의 주요변수들은 다양한 거래관계 매커니즘을 설명하는 이론들에서 차용하였다. 연구모형의 거의 모든 가설들이 지지되었다는 점을 감안해 볼 때 이러한 이론들 역시 공동마케팅제휴 관계 및 제휴성과를 설명할 수 있으며, 해당 이론들의 설명영역을 확장하였다는 점을 들 수 있다. 두 번째로 기존 공동마케팅제휴의 성공과 실패 요인에 대해 다룬 대부분의 연구들이 마케팅제휴의 성패에 영향요인을 추출하고 분석하는데 있어 실제데이터가 아닌 설문데이터에 의존하고 있으나 본 연구는 설문데이터와 실제 데이터를 동시에 사용하여 결과의 신뢰성과 타당성을 높였으며, 측정의 어려움 때문에 상대적으로 덜 연구되어져 왔던 제휴성과(co-marketing alliance performance)에 대해 주관적인 데이터가 아닌 객관적인 자료로 측정함으로써 그 선행요인들과의 인과관계 및 연구결과의 일반화 가능성을 높였다. 마지막으로, 위와 같은 연구방식을 본 연구에 도입함으로써 동일본산편의(common method bias)를 최소화 하였다는 점 역시 본 연구가 지니고

있는 학문적 시사점으로 볼 수 있겠다.

본 연구가 지닌 실무적 시사점으로는, 이동통신사의 공동마케팅제휴 성과에 영향을 미치는 요인들을 규명함으로써 해당 산업의 마케팅 실무에서 제휴파트너를 선정 및 관리하고 제휴프로그램을 운영하는데 도움을 준다는 점이다. 예를 들어, 이동통신 멤버십프로그램의 공동마케팅제휴 성과를 높이기 위해서 자사의 소비자들의 방문빈도가 높은 기업을 제휴파트너로 선정하거나, 해당 프로그램에 대한 마케팅비용 투자여력이 높은 기업을 고르는 것이 유리할 것이다. 또한 제휴파트너로 선정된 기업들의 마일리지 적립률을 높이거나 타 제휴프로그램에 비해 소비자들이 매력을 느낄 수 있는 선망성 높은 서비스를 제공(상대적으로 높은 할인율이나 적립률을 제공)하여, 제휴프로그램에 대한 결속을 높일 필요가 있다. 마지막으로 제휴파트너사의 기회주의적인 행동을 줄이기 위해 서비스교육 또는 주기적인 서비스 점검 모니터링과 같은 활동을 할 필요가 있으며, 필요하다면 이러한 행동이 발생하지 않도록 안전장치(safeguarding mechanism)로서 공동마케팅제휴 계약서상 기회주의적 행동에 따른 패널티에 대해 명시할 필요가 있다.

4.2 연구의 한계점 및 과제

이러한 실무적, 학문적 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며 이에 따른 향후과제에 대해 기술하면 다음과 같다. 첫째로, 앞서 연구결과 부분에서 기술했던 바와 같이 가설6c의 타 제휴프로그램의 수와 제휴특유자산과의 관계를 본 연구

에서는 밝히지 못했다. 그러나 결과부분에서 밝힌 바와 같이 제휴마케팅 프로그램의 선망성이나 서비스 매력도에 대한 추가조사가 가능하다면 두 변수의 관계를 밝힐 수 있을 것으로 보인다. 둘째로, 본 연구는 제휴파트너에 대한 결속, 기회주의적 행동과 공동마케팅제휴 성과의 관계, 제휴특유자산과 결속, 기회주의적 행동과의 관계 그리고 거래관련변수(거래빈도, 제휴파트너의 해당제휴프로그램에 대한 마케팅 투자비용 등)과 제휴특유자산과의 관계에 대해 밝히고 있지만, 본 연구에서 다루지 않은 이들에 대한 공동마케팅제휴에 대한 이론적 배경이 되는 역량기반관점이나 경쟁우위관점과 같은 다양한 관점에서의 설명변수들이 존재할 수 있다. 물론, 실제 거래데이터에서 계량화된 변수들을 사용하였기 때문에 변수선정에 한계가 있다는 점을 무시할 수는 없지만, 예를 들어, 제휴서비스를 제공하는 점포의 위치(서울 또는 지방)나 프랜차이즈 특성(직영점, 가맹점), 제휴마케팅 서비스에 대한 교육 수준, 본사의 서비스 모니터링 여부와 같은 요인들도 공동마케팅제휴 성과에 영향을 미칠 것으로 보여 향후연구에서 이에 대한 규명이 필요할 것이다. 셋째로, 본 연구는 이동통신사의 관점에서 제휴파트너와의 거래적 특성과 행동적 특성이 공동마케팅제휴 성과에 미치는 영향을 규명하였는데, 제휴파트너의 관점에서는 또 다른 연구가 가능할 수 있을 것으로 보인다. 마지막으로, 본 연구는 이동통신사의 공동마케팅 제휴현황에 대한 연구로 제휴파트너가 특정 산업영역에 한정되어 있어 이동통신사의 공동마케팅 상황이 아닌 다른 산업 환경으로 일반화 하는 데는 한계가 있을 수 있다.

논문접수일: 2014. 04. 06

1차수정본접수일: 2014. 04. 16

2차수정본접수일: 2014. 06. 10

게재확정일: 2014. 06. 11

참고문헌

- Achrol, Ravi S.(1991), "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments," *Journal of Marketing*, 55(4), 77-93.
- Andaleeb, Syed Saad(1996), "An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence," *Journal of Retailing*, 72(1), 77-93.
- Anderson, S.(2002), "In Today's Economy (and Tomorrow's), Strategic Alliances Open Doors to Opportunities," *Orange County Business Journal*, 25(4), 4.
- Anderson, James C. and James A. Narus (1990), "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships," *Journal of Marketing*, 48(4), 62-74.
- Anderson, Erin and Barton Weitz(1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
- Anderson, Erin and Barton Weitz(1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.
- Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi(1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Barney, Jay(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, Jay(1992), *Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research: A Resource Based View*, Unpublished manuscript, Texas A&M University, College Station, TX.
- Bensaou, M. and Erin Anderson(1999), "Buyer-Supplier Relation in Industrial Markets: When Do Buyer Risk Making Idiosyncratic Investments," *Organization Science*, 10(4), 460-481.
- Berry, Leonard L. and Anantharathan Parasuraman(1991), *Marketing Services*, New York: The Free Press.
- Bitner, Mary Jo(1995), "Building Service Relationships: It's All about Promises," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 246-251.
- Bleeke, Joel and David Ernst(1991), "The Way to Win in Cross-Border Alliances," *The McKinsey Quarterly*, 69(1), 127-135.
- Bucklin, Louis P. and Sanjit Sengupta(1993),

- “Organizing Successful Co-marketing Alliances,” *Journal of Marketing*, 57(2), 32-46.
- Chae, Seo Il(2004), *Social Science Research Methodologies*, Hakhyunsa
- Chiou, Jyh-Shen and Cornelia Droge(2006), “Service Quality, Trust, Specific Asset Investment, and Expertise: Direct and Indirect Effects in a Satisfaction- Loyalty Framework,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 613-627.
- Conner, Kathleen R.(1991), “A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought within Industrial-Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?” *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Contractor, Farok J. and Peter Lorange (1988), “Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures,” In F. J. Contractor, & P. Lorange (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business* (p. 3-30), Lexington, MA: Lexington Books.
- Cook, Karen S. and Richard M. Emerson (1978), “Power, Equity, and Commitment in Exchange Networks,” *American Sociological Review*, 43(5), 721-739.
- Das, T. K.(2006), “Strategic Alliance Temporalities and Partner Opportunism,” *British Journal of Management*, 17(1), 57-74.
- Day, George S.(1995), “Advantageous Alliances,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 297-300.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr and Sejo Oh(1987), “Developing Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Feeser, Henry R. and Gary E. Willard(1990), “Founding Strategy and Performance: A Comparison of High and Low Growth High-tech Firms,” *Strategic Management Journal*, 11(2), 87-98.
- Ganesan, Shankar(1994), “Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Geringer, J. Michael and Louis Hebert(1989), “Control and Performance of International Joint Ventures,” *Journal of International Business Studies*, 20, 235-254.
- Geringer, J. Michael and Louis Hebert(1991), “Measuring Performance of International Joint Ventures,” *Journal of International Business Studies*, 22, 249-263.
- Goodman, Lester E. and Paul A. Dion(2001), “The Determinants of Commitment in the Distributor-Manufacturer Relationship,” *Industrial Marketing Management*, 30(3), 287-300.
- Grönroos, Christian(1996), “Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications,” *Management Decision*, 34(3), 5-14.
- Gulati, Ranjay(1998), “Alliances and Networks,”

- Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Gundlach, Gregory T., Ravi S. Achrol and John T. Mentzer(1995), "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*, 59(1), 78-92.
- Heide Jan. B. and George John(1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, 27(1), 24-36.
- Heide, Jan B. and George John(1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships?" *Journal of Marketing*, 56(2), 32-44.
- 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(1), 45-61.
- Hunt, Shelby D.(1997), "Competing Through Relationships: Grounding Relationship Marketing in Resource Advantage Theory," *Journal of Marketing Management*, 13, 1-15.
- Hunt, Shelby D.(2000), *A General Theory of Competition*, Thousand Oaks-London-New Dehli: Sage Publications, Inc.
- Hunt, Shelby D., C. Jay Lambe and C. Michael Wittmann(2002), "A Theory and Model of Business Alliance Success," *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 17-35.
- Hunt, Shelby D. and Dennis B. Arnett(2001), "Social Structures, Trust-based Governance, and Embeddedness: Towards a Moderately Socialized Theory of Competition," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(1), 1-17.
- Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan (1996), "The Resource-advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependences, and Evolutionary Dimensions," *Journal of Marketing*, 60(4), 107-114.
- Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan (1997), "Resource-advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition," *Journal of Marketing*, 61(3), 74-82.
- Hutt, Michael D.(1995), "Cross-functional Working Relationships in Marketing," *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 23(4), 351-357.
- Inkpen, Andrew C. and Paul W. Beamish (1997), "Knowledge, Bargaining Power and the Instability of International Joint Ventures," *Academy of Management Review*, 22, 177-202.
- John, George(1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 21(3), 278-289.
- Ju, Tae Wook and Se Yeon Kim(2008), "A

- Study on an Influence upon the Consumer's Attitude Ensuing the Market Position of Jost Brand by the Ingredient Branding," *Korea Marketing Review*, 23(2), 1-20.
- Kale, Prashant, Harbir Singh and Howard Perlmutter(2000), "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital," *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.
- Kalwani, Manohar U. and Narakesari Narayandas (1995), "Long-Term Manufacturer- Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?" *Journal of Marketing*, 59(1), 1-16.
- Kandemir, Destan, Attila Yaprak and S. Tamer Cavusgil(2006), "Alliance Orientation: Conceptualization, Measurement, and Impact on Market Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 324-340.
- Kang, Seongho, Hayoung Kang and Heungsoo Park(2011), "The Antecedents of Successful Alliance Performance," *Asia Marketing Journal*, 13(2), 49-69.
- Kanter, Rosabeth Moss(1989), "The New Managerial Work," *Harvard Business Review*, 67(6), 85-92.
- Khanna, Tarun(1998), "The Scope of Alliances," *Organization Science*, 9(3), 340-355.
- Kim, Gi-Pyoung and Ki-Chang Yoon(2011), "The Effects of Cooperative Brand Marketing Mix Strategies on the Customer Satisfaction and Loyalties," *Korea research Academy of Distribution and Management Review*, 14(2), 29-53.
- Kim, Gye-Soo(2010), *AMOS 18.0 Structural Equation Model Analysis*, Hanarye Academy
- Kim, Gyu-Bae and Byong-Jai Kim(2010), "A Study on the Consumer's Attitude of Brand Alliance Ensuing the Brand Position of Airlines: Focused on the Moderating Effect of Ingredient Brand Type," *Journal of Aviation Management*, 8(2), 59-72.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer and Jan-Benedict EM Steenkamp(1995), "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes," *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348-356.
- Lambe, C. Jay, Robert E. Spekman and Shelby D. Hunt(2002), "Alliance Competence, Resources, and Alliance Success: Conceptualization, Measurement, and Initial Test," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), 141-158.
- Lee, Suekkyu and Kyoungsik Kim(2005), "The Reward Program Effect: A Strategic Framework for Acquiring New Customers," *Asia Marketing Journal*, 7(2), 123-139.
- Lorenz, Edward H.(1988), "Neither Friend nor Stranger: Informal Networks of Sub-contracting in French Industry," in

- Gembetta, D. (Ed.), *Trust, Making and Breaking Co-operative Relations*, Basil Blackwell, Oxford, 70-77.
- Lui, Steven S., Yin-ye Wong and Weiping Liu(2009), "Asset Specificity Roles in Inter-firm Cooperation: Reducing Opportunistic Behavior or Increasing Cooperative Behavior?" *Journal of Business Research*, 62(11), 1214-1219.
- Macneil, Ian R.(1980), *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT and London: Yale University Press.
- Mitchell, Will and Kulwant Singh(1996), "Survival of Business Using Collaborative Relationships to Commercialize Complex Goods," *Strategic Management Journal*, 17(3), 169-195.
- Mjoen, Hans and Stephen Tallman(1997), "Control and Performance in International Joint Ventures," *Organization Science*, 8, 257-274.
- Mody, Ashoka(1993), "Learning Through Alliances," *Journal of Economic Behavior & Organization*, 20(2), 151-170.
- Mohr, Jakki and Robert Spekman(1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques," *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.
- Moorman, Christine, Gerald Zaltman and Rohit Deshpande(1992), "Relationship Between Providers and Users of Marketing Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations," *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Park, Seung Ho and Michael V. Russo(1996), "When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure," *Management Science*, 42, 875-890.
- Parkhe, Arvind(1993), "Strategic Alliance Structuring: A Game Theory and Transaction Cost Examination of Inter-firm Cooperation," *Academy of Management Journal*, 36, 794-829.
- Peteraf, Margaret A.(1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View," *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie,, Jeong-Yeon, Lee and Nathan P. Podsakoff(2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and

- Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Rich, Michael K.(2003), "Requirements for Successful Marketing Alliances," *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(4), 447-456.
- Ring, Peter Smith and Andrew H. Van de Ven(1994), "Developmental Process of Cooperative Inter-organizational Relationships," *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Saxton, Todd(1997), "The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes," *The Academy of Management Journal*, 40(2), 443-461.
- Shin, Young Sik and Kyung Cheon Cha (2011), "A Study on Profitability of the Allied Discount Program with Credit Cards and Loyalty Cards in Food & Beverage Industry," *Asia Marketing Journal*, 12(4), 55-78.
- Sivadas, Eugene, and F. Robert Dwyer (2000), "An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-based Processes," *Journal of Marketing*, 64(1), 31-49.
- Skarmeas, Dionisis, Constantine S. Katsikeas and Bodo B. Schlegelmilch(2002), "Drivers of Commitment and Its Impact on Performance in Cross -Cultural Buyer-Seller Relationships: The Importer's Perspective," *Journal of International Business Studies*, 33(4), 757-783.
- Spekman, Robert. E., Lynn, A. Isabella, Thomas. C. MacAvoy and Theodore Forbes(1996), "Creating Strategic Alliances Which Endure," *Long-Range Planning*, 29(3), 346-357.
- Wernerfelt, Birger(1984), "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson, Oliver. E.(1975), *Market and Hierarchies, Analysis and Anti-trust Implications*, New York: The Free Press.
- Williamson, Oliver. E.(1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: The Free Press.
- Wilson, David T.(1995), "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.
- Yi, Ho-Taek(2012), "T-membership Cashbag: Shard Customers Loyalty Program of SK Group," *Korea Business Review*, 16(4), 85-109.
- Yi, Ho-Taek, Joseph Lee and Alan J. Dubinsky(2010), "An Empirical Investigation of Relational Conflicts in Co-Marketing Alliances," *Journal of Business to Business Marketing*, 17(3), 249-278.
- Yi, Ho-Taek, Young Wook Cho and Ju Young Kim(2011), "An Empirical Investigation of Relationship between Interdependence and Conflicts in Co-marketing Alliance," *Asia Marketing Journal*, 13(3), 79-102.

A Study on Antecedents of Co-marketing Performance in a Telecommunication Membership Program*

Yi, Ho-Taek**

Abstract

Recently, firms are faced with marketing difficulties both new customer acquisition and existing customer retention due to high competition intensity in many of industries. To overcome these difficulties, companies are introducing co-marketing alliance programs, a form of working partnership, defined as contractual relationship undertaken by firms whose respective products are compliments in the market place. Both researchers and marketing executives have devoted much attention to co-marketing alliances and performances, however, most of previous researches focus on survey data in specific industry so there is lack of generalization of findings.

In this research, in order to overcome the limitation of previous researches, the author used both archival and observation data in telecommunication membership program. Especially, though there is no consensus in the literature on the appropriate definition and possible measures of benefits achieved through alliances, these measures can be classified as measures of “common benefits”. In this work, the author focused on two perceptual measures: (1) co-marketing alliance common performance, describing that facet of performance derived from the co-marketing program, and (2) overall market performance, derived from activities in a firm’s markets not governed by the co-marketing alliance.

Based on TCA, social exchange theory, and relational contract theory, the author hypothesized three behavioral variables(e.g., commitment, opportunistic behaviors, and alliance specific assets) and three transactional variables(e.g., transaction frequency, marketing investment, and numbers of other co-marketing programs have relationship to co-marketing performances.

* This work was supported by the National Research Foundation of Korea Grant funded by the Korean Government(NRF-2013S1A5A8022718)

** Assistant Professor, Department of Business Administration, Keimyung University, (hotaekyi@kmu.ac.kr)

The conceptual framework underlying the study is presented in figure 1. Research hypotheses are developed on the basis of literature review and previous research results. The research hypotheses are as follows:

H1: Co-marketing partners' commitment has a positive effect on co-marketing performance.

H2: Co-marketing partners' opportunistic behavior has a negative effect on co-marketing performance.

H3: Co-marketing partners' commitment has a negative effect on its opportunistic behavior.

H4: Co-marketing partners' alliance specific assets has a positive effect on its commitment.

H5: Co-marketing partners' alliance specific assets has a negative effect on its opportunistic behavior.

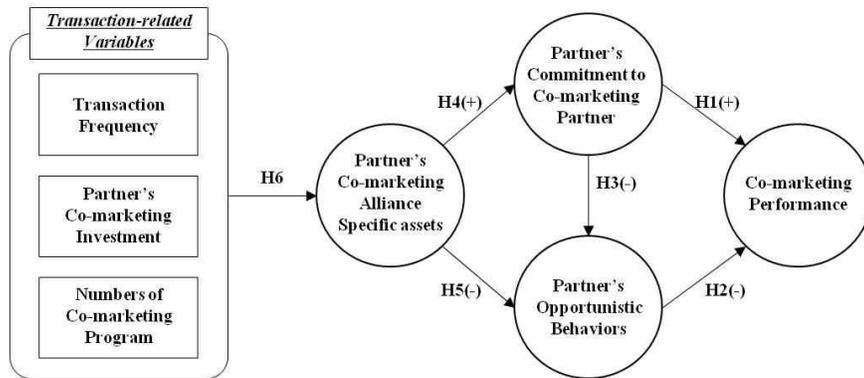
H6: Transaction related variables are related to co-marketing partners' alliance specific assets.

H6a: Transaction frequency has a positive relationship to partners' alliance specific assets.

H6b: Partners' co-marketing investment has a positive relationship to its alliance specific assets.

H6c: Numbers of partner's co-marketing program have negative relationship to its alliance specific assets.

To verify hypotheses in this research model, the author collected observation and archival data from 200 co-marketing service branches in 10 alliance categories in cooperation with membership service division of a telecommunication company. The author carried out data analysis using two-step methodology with SPSS and AMOS 18.0. The first step in the data analysis was to establish the convergent and discriminant validity of constructs. In the second step, the author examined the structural model based on the cleansed measurement model.



〈Figure 1〉 Conceptual Framework

As expected, the author found out positive relationship between commitment and co-marketing performance, alliance specific assets and commitment, two transactional variables(e.g., transaction frequency and marketing investment) and alliance specific assets as well as negative relationship between opportunistic behavior and co-marketing performance and commitment and opportunistic behavior. Unexpectedly, however, numbers of other co-marketing programs have not relationship to alliance specific assets.

〈Table 1〉 Results of SEM for tests of hypotheses

Hypothesis		St. Estimate	S.E.	t value	results
H1	Partners' Commitment → Co-marketing Performance	.289	.011	4.255**	supported
H2	Partners' Opportunistic Behavior → Co-marketing Performance	-.274	.006	-4.340**	supported
H3	Partners' Commitment → Partners' Opportunistic Behavior	-.187	.138	-2.284*	supported
H4	Partners' Alliance Specific Assets → Partners Commitment	.357	.050	4.715**	supported
H5	Partners' Commitment → Partners' Opportunistic Behavior	-.157	.083	-2.106*	supported
H6a	Transaction Frequency → Partners' Alliance Specific Assets	.150	.040	3.454**	supported
H6b	Partners Marketing Investment → Partners' Alliance Specific Assets	.745	.040	17.107**	supported
H6c	Numbers of Co-marketing Program to Partner → Partners' Alliance Specific Assets	.018	.031	.477	not supported
control	Competitive Intensity → Co-marketing Performance	.066	.006	1.163	-

* p < 0.05, ** p < 0.01

The findings from this research have theoretical implications. Given that most hypotheses were supported, transaction cost and social exchange theories seem to be appropriate underpinnings to examine co-marketing performances in co-marketing alliances relationship. Practical implications for the managers or marketers are that some marketing support activities such as customer bonding and partner monitoring can increase the level of commitment as well as to decrease the level of opportunistic behaviors in co-marketing program. Moreover, to make safeguarding mechanism against partner's opportunism, marketers can let their co-marketing partners invest specific assets in their co-marketing program.

Key words: co-marketing alliance, co-marketing performance, commitment, opportunistic behavior, alliance specific assets