

# 行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

## 以代理理論觀點探討製造商對零售通路的管理策略 Managing Manufacturer-Retailer Relationships in an Agency Theoretic Perspective

計畫類別： 個別型計畫      整合型計畫

計畫編號：NSC89-2416-H-002-103

執行期間： 89 年 8 月 1 日至 90 年 7 月 31 日

計畫主持人：翁景民 教授

共同主持人：趙 琪 副教授

本成果報告包括以下應繳交之附件：

赴國外出差或研習心得報告一份

赴大陸地區出差或研習心得報告一份

出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份

國際合作研究計畫國外研究報告書一份

執行單位：國立台灣大學工商管理系

中 華 民 國      90      年      8      月      20      日

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

## 以代理理論觀點探討製造商對零售通路的管理策略

### Managing Manufacturer-Retailer Relationships in an Agency Theoretic Perspective

計劃編號：NSC 89-2416-H-002-103

執行期限：88 年 8 月 1 日至 89 年 7 月 31 日

主持人：翁景民 教授

國立台灣大學工商管理系

共同主持人：趙 琪 副教授

國立雲林科技大學企業管理系

#### 一、中文摘要

零售通路在行銷體系的重要性與日俱增，因此，在製造商 - 零售商間的關係也面臨劇烈變動。在製造商及上市產品愈來愈多的情形下，零售商的貨架爭奪日烈，製造商的通路成本及相關的額外支出也更為膨脹。而製造商也依賴零售商配合其行銷策略，方能得到市場利潤。本研究擬用代理理論來解釋零售商與製造商的關係，在代理關係中，製造商委請零售商代為執行某些功能或任務；主理人(製造商)因與代理人(零售商)資訊不對稱而發生了代理問題，從而使主理人蒙受風險與損失。而代理理論認為，在零售通路的管理中，誘因與監督可用以達成控制零售通路的目的；此外，本研究加入社會學觀點，認為人際依附也是一種管理策略。故本研究在製造商 - 零售商間的關係架構下，討論誘因、監督和人際依附的功能與效益，及三者間的替代、互補等互動效果，以建立對零售通路的適當管理策略。

**關鍵詞：**代理理論、誘因設計、監督、人際依附

#### Abstract

The importance of developing more productive relationships between manufacturers and retailers is recognized

widely. The retailers' shelf space will be more competitive by manufacturers. The related cost for retail channels and additional expenditures are costly. Therefore, a particularly important aspect of these relationships is retailer participation in manufacturers-sponsored marketing strategies or in-store display programs. These manufacturers and retailers will get more integrated channel profit. It is not surprising that manufacturers consider gaining retailer participation their single most important problem regarding marketing strategies. In the agency relationship, some manufacturers' functions or tasks are worked by retailers. The information asymmetric between principals (manufacturers) and agents (retailers) results in agency problems. The manufacturers will suffer risk and loss due to hazard risk and inverse selection. We adopt agency theory to explain the practical manufacturers-retailers relationship will clear their relationship structure and problems. Currently, several different research streams focus on the antecedent conditions that promotion certain relationship behaviors or limit opportunism. Economic theory has explored the capability of incentive structures to produce certain patterns of behavior.

Researchers in organization theory have focused on monitoring, and sociological research has explored the effects of social networks and interpersonal attachments. We will study the effect of incentives, monitoring, and interpersonal attachment as well as the interaction among these mechanisms in manufacturers-retailers relationships.

**Keywords:** Agency Theory, Incentive Design, Monitoring, Interpersonal Attachments

## 二、計劃緣由與目的

製造商發展與零售通路更具生產力的合作關係是很重要的，Jeuland and Shugan(1983)就曾以數學模型分析通路成員若謀取自身最大利潤，則總通路利潤小於「協商」的通路系統。Levedahl(1984)指出，當製造商採「拉力」促銷，希望消費者至通路直接指明購買，零售商卻會將製造商產品漲價而從中獲利，減低促銷效果。再者，即使製造商發行折價券也須零售通路願意配合折價、回收及進行事後處理才有用，

實務上，某些零售業者為增加利益而蒐集未使用之折價券來換取補貼，也造成製造商管理上的困難。Bucklin and Lattin(1989)、Raju, Srinivasan, and Rajiv(1990)則發現，製造商若降低批發價期以低價吸引顧客購買，零售商並不會將廠商降價幅度完全反應在零售價上。零售通路由於與消費者接觸密切，在市場上的影響力與權力日益擴張，大約有三分之二的購買是在零售商店中才進行決策的，而非進入商店之前(DuPont 1986)；而製造商也為了維持通路關係投入愈來愈多的交易補貼。在美國的調查發現有 85%左右的製

造商認為他們對零售通路的投入效率不佳(Progressive Grocer 1995)。Shutt(1995)發現，約 40%由製造商規劃或出資的 POP 活動根本沒有被零售商採用。而國內也顯現了類似現象，甚至許多簽約的聯盟通路成員也不會將製造商的促銷利益或降價利潤反應給消費者。本研究即擬分析零售通路對製造商行銷策略的配合度及製造商之零售通路成本效益評估。

學術理論的某些觀點可以解釋製造商與零售通路間的問題，Ouchi(1980)所提出的目標不一致(goal incompatibility)，Ganesan(1993)曾指出零售商與製造商對他們的關係有不同的認知導向，如製造商希望以最低成本取得最佳展示架位，而零售商卻追求其坪效利潤最大化。而零售商的行為也可被解釋為投機主義(opportunism)(Williamson 1996)，如事先收取製造商的補貼而增加收益，但進行約定工作的意願及配合度均很低(Walters 1989)；有時這種投機行為並非零售商故意為之，而是事前的過度承諾(overcommit)(Miner 1987)。Schultz and Robinson(1992)也指出，由於製造商爭取零售通路的競爭愈趨激烈，也使得零售商對單一製造商的配合或合作不再像過去那樣穩定。由上述製造商與零售通路間利益衝突的情形，本研究擬用代理理論來解釋其間的關係(Eisenhardt 1985; Holmstrom 1979; Ross 1973)，使兩者關係架構與問題更為明確，以提出學術理論上的驗證與貢獻，並利於相關策略之研擬。

在零售通路的管理中，設計適當策略以維持及激勵零售通路是製造商的重要目標，經濟學者(Klein and Leffler 1981; Telser 1980)及組織學者(Ouchi 1980)都會提及誘因(incentives)與監督(monitors)兩種工具，可用以達成控制零售通路的目的。過去的行銷文獻均將此兩種工具用於控制銷

售人員的探討(如 Basu, Lal, Srinivasan, and Staelin 1985; Anderson and Oliver 1987; Lal and Srinivasan 1993 等),對零售通路的應用付之闕如;而過去對製造商 - 零售通路間的關係研究,通常也只限於利潤分配的變化或價格策略的擬訂(如 Jeuland and Sorgan 1985; Levedahl 1984; Bucklin and Lattin 1989; Raju, Srinivasan, and Rajiv 1990; Choi 1991 等),較未著墨於誘因設計與監督在零售通路內的效果。

除了誘因與監督外,社會學的觀點認為社會網路(social networks)與人際依附(interpersonal attachments)也是一種管理策略,其控制與協調的效益未被管理學者所重視,將增加在本研究的討論中。

### 三、結果與討論

本研究以 500 大企業為基礎,從中篩選消費品廠商及其經銷商發送問卷,共發出 522 份問卷(製造商及其經銷商各 261 份問卷),若只有製造商或經銷商之一回卷即屬廢卷。最後取得 54 組有效配對樣本,即製造商與經銷商配對之有效問卷達 108 份,有效回卷率為 20.7%。

經過配對平均數差異檢定,發現製造商與經銷商對「管理系統」( $t=1.08$ ;  $p=.286$ )、「內部努力」( $t=-.68$ ;  $p=.501$ )、「誘因設計」( $t=1.43$ ;  $p=.157$ )及「風險態度」( $t=1.37$ ;  $p=.176$ )上無顯著差異;但對「人際依附」( $t=6.84$ ;  $p=.000$ )、「監督」( $t=11.04$ ;  $p=.000$ )、「外部努力」( $t=-2.68$ ;  $p=.010$ )、「內部支援」( $t=2.75$ ;  $p=.008$ )及「外部支援」( $t=-2.12$ ;  $p=.039$ )等方面有顯著認知差異。

其中,在「人際依附」、「監督」、「內部支援」方面,製造商的認知顯著高於經銷商。換言之,製造商高估了經銷商對其之人際依附,以及監督及內部支援的能力;顯然經銷商並不認同製造商在建立人

際關係、監督經銷活動及公司行銷規劃、運輸、鋪貨等能力,製造商應該調整本身認知及強化這些功能。而經銷商對「外部努力」與「外部支援」的認知則高於製造商,即經銷商認為其合約以外的推廣努力很高,但製造商卻不認同,顯然雙方對彼此投入的認知差距頗大,需要加以調整及彌補,才能使雙方合作共同爭取更高利潤。

接著,分別依製造商及經銷商觀點進行多元迴歸分析,結果如下:

- 1.製造商觀點下,經銷商「內部努力」受「人際依附」及「風險態度」的顯著影響;而經銷商的「外部努力」則受「監督」及「風險態度」的顯著影響。由上分析結果,製造商認知經銷商的風險態度似乎與其推廣努力程度密切相關;而人際依附與監督則會分別影響經銷商履行合約的內部努力及進行額外推廣活動的外部努力。
- 2.經銷商觀點下,其「內部努力」受「人際依附」、「監督」、「管理系統」、「誘因設計」、「內部支援」、「外部支援」及「風險態度」的顯著影響。「外部支援」的顯著影響;而其「外部努力」則受「人際依附」、「管理系統」及「風險態度」的顯著影響。與製造商觀點相比,顯然經銷商的通路管理認知與其努力程度關連性較高,較能解釋其行為;而且,又印證了雙方在影響經銷商推廣投入因素觀點上的差異。

### 四、計劃成果自評

本研究採用成對樣本分析,雖然取樣較困難,但卻可得到完全相配的樣本,可以精確地分析雙方認知差距。由分析結果,可發現產銷雙方確有相當大的認知差異,需要共同協調與瞭解;而人際依附也顯著地影響通路努力程度,製造商不可忽視。由於經銷商觀點的迴歸模式解釋力較佳,製造商應放棄本位主義,多方與經銷

商溝通，以掌握並強化經銷商認為重要的決策變數，提昇通路績效。故由上所述，本研究結果已達成計劃預定目標。

## 五、參考文獻

- Anderson, Erin and Richard L. Oliver(1987),"Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, 51, October, 76-88.
- Basu, Amiya K., Rajiv Lal, V. Srinivasan, and Richard Staelin(1985), "Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective," *Marketing Science*, 4,Fall,267-291.
- Bucklin, Randolph and Lattin, James(1989), "A Dynamic Model of Retailing Response to Manufacturer Promotional Price Deals," Working Paper, Graduate School Business, Stanford University.
- Choi, S. C.(1990), "Price Competition in a Channel Structure with a Common Retailer," *Management Science*, 10, 271-296.
- Eisenhardt, Kathleen M.(1985), "Control: Organizational and Economic Approaches," *Management Science*,31(February), 134-49.
- Ganesan, Shankar(1993), "Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, 30(May), 183-203.
- Holmstrom, Bengt(1979), "Moral Hazard and Observability," *Bell Journal of Economics*,10,74-91.
- Jeuland, Abel P. and Steven M. Shugan(1983), "Managing Channel Profits," *Marketing Science*, 2(3), 239-71.
- Klein, Benjamin and K.B. Leffler(1981), "The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance," *Journal of Political Economy*,89(august),615-41.
- Lal, Rajiv and V. Srinivasan (1993),"Compensation Plans for Single and multi-product Salesforces: An Application of the Holmstrom-Milgrom Model," *Marketing Science*,39,July,777-793.
- Levinthal, Daniel (1988)," A Survey of Agency Models of Organizations," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 9(March), 153-85.
- Ouchi, William G.(1980), "Markets, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly*,25(march), 129-41.
- Progressive Grocer* (1995),"The Prisoner's Dilemma,"74(5),100-101.
- Raju, Jagmohan, V. Srinivasan, and Rajiv R.(1990), "The Effects of Brand Loyalty on Competitive Price Promotional Strategies," *Marketing Science*, March, 36, 276-304.
- Ross, S.(1973), "American Economic Theory of Agency: The Principal's Problem," *American Economic Review*,63,134-139.
- Schultz, Don E. and William A. Robinson(1992), *Sales Promotion Management*. Lincolnwood, IL: National Text Book Company.
- Shutt, Craig A.(1995), "1996 P-O-P Times Trends Surveys," *P-O-P Times*,8(10),54-80.
- Telser, L. G.(1980), "A Theory of Self-Enforcing Agreements," *Journal of Business*,53(1), 27-44.
- Walters, Rockney G.(1989), "An Empirical Investigation into Retailer Response to Manufacturer Trade Promotions," *Journal of Retailing*, 65(2), 253-72.
- Williamson, Oliver E.(1996), *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press.