

중국 화장품시장에서 공급업체와 소매업체간 관계의 질에 영향을 미치는 요인에 관한 연구

임성요(연세대학교 박사과정)

오세조(연세대학교 경영대학 교수)

목 차

- I. 서론
- II. 이론적 배경 및 가설설정
- III. 연구방법
- IV. 실증분석
- V. 결론

국문 요약

본 연구는 중국 화장품 시장에서 외국계 공급업체와 자국내 소매업체간 관계의 질에 영향을 미치는 변수들을 규명하는데 초점을 맞추었다.

연구대상은 중국 상하이 지역에서 외국 화장품 공급업체와 주로 거래하고 있는 뷰티샵으로 선정하였다. 연구결과, 거래 파트너의 신뢰형성은 상대방에 대한 결속을 강화하고 있다. 신뢰에 영향을 미치는 변수는 공급업자의 능력, 관시, 문화적 민감성으로 나타났다. 결속에 영향을 미치는 변수는 공식화, 공급업체의 거래특유투자 및 문화적 민감성으로 나타났다. 공식화가 신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 가설은 기각되었다. 관시가 신뢰에는 긍정적인 영향을 주지만 결속에는 직접적인 영향을 미치지 않았다.

Keywords: 신뢰, 결속, 능력, 관시, 문화적 민감성, 공식화, 공급업체의 거래특유투자

Determinants of Relational Quality between the Supplier and the Retailer in the Chinese Cosmetics Market

Abstract

This study focuses on finding out the determinants of relational quality between the supplier and the retailer in the Chinese cosmetics market. A total of 72 questionnaires were collected by surveying beauty shops which mainly do business with the foreign cosmetics suppliers in Shanghai area.

The findings support the premise that a retailer's trust in a supplier is positively related to the retailer's commitment. Supplier's ability, guanxi and cultural sensitivity have positive impacts on trust. Formalization, supplier's specific investment and cultural sensitivity affect commitment positively. But the formalization is not significantly related to the retailer's trust. The guanxi is not found to be significantly related to the retailer's commitment yet.

Key words: trust, commitment, ability, guanxi, formalization, cultural sensitivity, supplier's specific investment

I. 서론

중국은 2001년 WTO가입과 2008년 북경 올림픽의 유치 결정으로 세계 시장의 하나의 축으로 형성될 것으로 예상된다. 중국은 경제 개방 이후 고도의 경제 성장과 소득 증가에 따라 화장품 시장 매출액이 연 평균 20%이상씩 20년 이상 성장하였고, 향후 2010년까지 연평균 13%의 성장률을 보여 연 매출액이 한화 12조원에 달할 것으로 예상되고 있다. 지속적인 성장이 예상되는 중국 화장품 시장은 한국 기업들에게도 매우 매력적인 시장이라고 할 수 있다.

최근 들어 기업의 마케팅 성과는 제품이나 서비스 그 자체의 특성과 같은 내부적 요인뿐만 아니라 공급업체와 유통업체간 관계의 질에 의해서도 크게 영향을 받고 있다(Morgan & Hunt 1994). 다양한 유통경로와 치열한 경쟁이 이루어지는 시장 환경 속에서는 공급업체와 소매업체간의 신뢰와 결속을 통한 협력만이 상호간의 발전의 토대가 될 수 있다.

지금까지 공급업체와 소매업체간의 관계에 대해서는 다각적인 연구가 이루어져왔다. 그러나 최근 한국과 중국간의 관계가 보다 긴밀하게 전개되고 있는 과정에서 중국 화장품 시장에 진출한 공급업체와 중국의 소매업체간의 관계의 질에 대한 실증적인 연구는 그다지 이루어지지 않았다. Prahalad & Liberthal(1998)은 중국시장을 진출하려는 많은 다국적 기업들이 중국의 공급업체-소매업체 관계를 제대로 이해하지 못하여 중국 시장 진출에서 실패를 경험하였다고 강조하면서, 다국적 기업들이 중국시장에서 성공하려면 공급업체-소매업체간의 관계적 특성과 유통구조의 변화 방향을 정확히 파악해야 한다고 주장하였다.

따라서 본 연구는, 중국 화장품 시장에서 공급업체와 소매업체간의 신뢰와 결속에 영향을 미칠 수 있는 주요 변수를 규명하고 변수간의 구조를 실증분석하며 중국시장에 이미 진출하고 있거나 향후 진출하려는 한국 화장품 기업들에게 실무적인 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설 설정

1. 결속(Commitment)

Dwyer, Schurr & Oh(1987)에 의하면 결속이란 교환구성원간의 관계의 지속에 대한 암시적이고 명시적인 서약이라고 하였다. Moorman, Zaltman and Deshpande(1992)는 결속을 가치 있는 관계를 지속하고자 하는 지속적인 욕망으로 정의하였다. 그리고 Anderson and Weitz(1992)는 결속을 “거래자에 대한 심리적 결속” 또는 “거래를 지속하려는 경향”으로 설명하였다.

결속은 그 자체로서 상호성, 충성도, 여타 대안에 대한 포기 등과 같은 관계성에 대한 요소를 다분히 포함한다. 그러므로 결속은 합리성에 근거한 경제성의 문제, 단속적 거래로는 설명하기 어려운 부분들을 설명한다(Hunt & Morgan 1994).

결속은 “관계마케팅의 중심”이라고 불리고 있으며, 기업 활동에 있어서 가치 있는 목표를 달성하기 위해서 꼭 필요한 요소이다(Morgan & Hunt 1994). Bello and Gililand(1997)는 국제유통경로에서도 역시 공급업체와 소매업체간의 관계결속이 중요하며, 통제와 유연성 정도로 경로 효율성을 올릴 수 있다고 하였다.

결속은 장기적인 이익의 실현을 위해 기꺼이 단기적인 희생을 감내하고자 하는 의도를 포함한다. 즉, 결속 수준이 높은 경로 구성원은 경로 구성원간의 관계에 있어서 기꺼이 가치 있는 특유한 자산에 투자하려고 할 것이다. 그러나 적절하지 못하게 유지되고 있는 결속은 경로 상대방에 의한 기회주의에 노출될 수 있다. 이러한 결속으로부터 얻게 되는 이익과 부담에 대한 인식이 결속에 대한 심도 있는 접근을 실무적으로나 학문적으로 요구하고 있다(Ring & Van de Ven 1994).

2. 신뢰(Trust)

2.1 신뢰의 개념 및 기존 연구의 검토

신뢰는 관계마케팅을 하는 데 필수적인 요소이며, 거래관계에서 참여자의 관계 파트너에 대한 의존 가능성과 성실성에 확신을 가질 때 형성되는 것이다.

신뢰는 거래상대방이 쌍방관계에서 협력을 원하고 의무와 임무를 다할 것이라는 기대이다(Dwyer and Oh, 1987). Sabel(1993)은 신뢰란 교환관계에서 어느 한 쪽도 다른 쪽의 취약점을 악용하지 않으려는 확신이라고 정의하였다. Robinson(1996)도

타인의 미래행동이 자신에게 호의적이거나 또는 최소한 악의적이지는 않을 가능성에 대한 기대와 믿음이라고 정의하였다. 또한 신뢰는 “관계 속에서 상대방이 나의 통제나 감시 능력과는 상관없이 나에게 중요한 행동을 할 것이라는 기대를 바탕으로 나를 위협하게 할 수도 있는 거래 상대방의 행위를 믿는 정도”(Mayer et al. 1995)로 정의될 수 있다.

마케팅, 특히, 유통관련 연구와 관련된 신뢰의 개념에 대한 정의는 두 요소를 포함하려는 노력을 기울였다. Moorman, Deshpande and Zaltman(1993)은 신뢰가 두 가지 요인 즉 상대방에 대한 믿음(belief)과 행동하고자 하는 의도(behavioral intention)가 결합되어야 한다고 주장하였다. 이는 상대방에 대한 믿음은 있지만, 상대방에게 의존할 의도가 없다면 제한된 신뢰에 불과하고, 믿음 없이 의존만 하는 것은 신뢰라기보다는 힘과 통제를 의미하기 때문이다. Ganesan(1994)도 경로 구성원의 신뢰와 의존이 장기지향성에 미치는 영향에 관한 연구 모형에서 신뢰는 두 개의 뚜렷한 차원으로 구분된다고 지적하였다. 첫째, 신용(credibility)으로서, 이는 상대방이 자신의 역할을 효과적이고 믿을 수 있게 수행할 수 있을 것이라는 믿음으로 상대방의 전문성에 기초하고 있는 것이며, 둘째, 호의(benevolence)로서 상대방이 다른 일방에게 이익을 제공하려는 의도와 동기가 있을 것이라는 데 기초하고 있다.

마케팅 분야의 연구에 있어서 신뢰가 왜 중요한가에 대한 논의는 장기협력관계의 구축에 있어서 그 역할을 강조함으로써 설명할 수 있다. Ganesan(1994)은 장기협력관계에 있어서 신뢰가 미치는 영향을 다음과 같이 열거하였다. 첫째, 신뢰는 거래 상대방이 기회주의적 행동을 취할 가능성을 감소 시켜준다. 둘째, 신뢰는 단기적인 문제가 발생하더라도 장기적으로 이러한 문제가 해결될 수 있을 것이라는 확신을 심어준다. 셋째, 신뢰는 경로 구성원간의 계약이 불완전하더라도 문제발생시 이의 원만한 해결을 유도한다. 넷째, 신뢰가 형성되어 있는 경우 거래상대방의 기회주의적 행동을 일일이 감시하지 않더라도 거래 관계가 충분히 유지되기 때문에 거래비용을 절감시키는 효과를 가져온다. 요약하면, 신뢰가 매개 역할을 함으로써 기회주의적 행동을 감소시킨다는 것이다. 거래비용이론의 논리의 중심인 기회주의에 대해 관계마케팅의 신뢰는 그 대응되는 개념으로 해석될 수 있다.

2.2 신뢰에 대한 가설

Morgan and Hunt(1994)도 결속의 차원을 신뢰와 거래종결비용, 공유가치 차원으로 보았으며, 신뢰는 결속을 증가시키며, 협력도 증가시킨다고 주장하였다. Ganesan(1994)도 장기관계지향성 지표로써의 결속을 상호의존성과 구성원 사이의 신뢰감의 함수로 정의하였다.

기존의 연구에서도 신뢰형성이야말로 결속을 증가시키고 이탈을 방지하는 유효한 수단인 것으로 파악되었다(이찬 & 임영균 1997). 상기의 내용들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 이끌어 낼 수 있다.

가설 1: 소매업체의 공급업체에 대한 신뢰가 공급업체에 대한 결속에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 공식화(Formalization)

3.1 공식화의 개념 및 기존 연구의 검토

유통경로의 경우에 있어서 공식화란 경로에서 발생하는 제반 활동이 규칙, 고정한 정책, 절차들에 의하여 관리되는 정도를 의미하는 것이다(Boyle & Dwyer 1995).

Scott(1981)는 공식화를 의사 결정 및 시스템의 규범이 명확한 규정과 절차에 의해 수행되는 정도로 정의하고 있다. 또한 공식화는 행위를 표준화하고 규제함으로써 행위가 예측 가능해지도록 하기 위한 시도이며 시스템 내에서 행위를 지배하는 일련의 역할과 원리 가운데서 관계의 구조를 보다 구체적이고 가시적으로 만들기 위한 노력으로 간주된다.

공식화는 조직구성원의 행동에 대한 통제, 예측, 조정을 가능하게 한다(Mintzberg 1979). 유통경로구성원간 관계에 있어 공식화라는 통제 메커니즘은 유통경로 활동의 관례화를 통한 경제적 효과를 가져오는 장치로서의 역할을 한다는데 그 의의가 있다. 그리고 명시적인 규칙과 규정은 관계 당사자들의 역할과 책임을 명확하게 해주며, 보상과 처벌의 구체화로 미래의 거래관계에 대한 불투명한 느낌을 줄여준다(Boyle & Dwyer, 1995).

3.2 공식화에 대한 가설

Dwyer & Oh(1987), 오세조 & 심중섭(1990)의 연구에 의하면 기업간 관계에서 각 부문에 대하여 공식화가 심화됨으로 인하여 책임이나 절차에 대한 명료화가 이루어지고 이에 따라 직무 수행에 있어 모호성이 완화되며 제반 공유 영역에서 불확실한 사항들이 제거됨으로써 쌍방간 신뢰적 관계가 형성된다.

공식화는 조직결속에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나고 있다(Greene 1978; Morris & Steers 1980; Michales, Cron, Dubinsky & Joachimstaler 1990). 그것은 공식화가 성문화된 규정과 업무과정을 통해 직무와 역할의 명료성(Clarity)을 증진시켜 조직의 목표달성에 보다 더 노력하게 하고 조직에 대한 신뢰감을 높이기 때문이다.

가설 2: 거래공식화의 수준이 높을수록 소매업체의 공급업체에 대한 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3: 거래공식화의 수준이 높을수록 소매업체의 공급업체에 대한 결속에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

4. 능력(Ability)

4.1 능력의 개념 및 기존 연구의 검토

능력(ability)은 특정 분야에 영향력을 행사할 수 있게 하는 기술, 지식 및 역량을 말한다(Roger C. Mayer, James H. Davis and F. David Schoorman 1995).

고객이 특정 기업을 능력 있는 기업으로 평가하여 신뢰한다는 것은 고객들이 해당 제품 또는 서비스의 구매를 통해서 얻고자 하는 가치를 그 기업과의 거래를 통해서 충족하고 있다는 것을 의미한다. 능력이 있는 기업이라는 평가를 받기 위해서는 무엇보다도 고객들에게 높은 품질의 제품 • 서비스를 제공해 주어야 한다.

4.2 능력에 대한 가설

기업의 능력이 구매자 신뢰의 초석이라고 할 수 있다. 많은 학자들은 능력의 몇

가지 동의어를 사용하여 능력이 신뢰에 영향을 미친다고 하였다. Cook and Wall(1980), Deutsch(1960), Jones, James, and Bruni(1975), Sitkin and Roth(1993) 등의 연구들은 모두 능력이 신뢰의 중요한 구성요소라고 주장하였다. 능력에 대한 신뢰는 반복적인 거래의 선행요건이며(Sako 1992), 능력(ability)이 신뢰가치성의 주요 요소라고 할 수 있다(Mayer & Davis 1995).

가설 4: 공급업체의 능력이 높을수록 소매업체의 공급업체에 대한 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

5. 문화적 민감성(Cultural sensitivity)

5.1 문화적 민감성의 개념 및 기존 연구의 검토

Lorange & Roos(1992)는 국제 전략적 제휴의 성공은 문화에 대한 접근을 조절하는 기업의 능력과 실제적으로 연관이 있다고 주장하였다. 이러한 문화적 조절·적응(cultural tailoring)은 이른바 문화적 민감성(Cultural sensitivity)을 수반한다. 문화적 민감성(cultural sensitivity)이란 국가간 문화적 경계를 초월하는 거래에서 수반되는 문화적 차이를 이해하고 조절·적용하려는 기업의 의지와 능력을 의미한다(Lorange & Roos 1992).

Lorange & Roos(1992)에 의하면 교차 문화적 민감성(cross-cultural sensitivity)은 전략적 제휴 형성 과정에서 항상 중요한 이슈가 될 것이며 중추적 역할을 담당하게 되리라 시사되고 있다. 이러한 문화적 민감성의 형성은 제휴 파트너간의 문화적 차이에 대한 인식(awareness)으로부터 시작되며 문화적 차이에 대처하고 관리하는 행위로 연결된다. 문화적 민감성을 보유하고 문화적 차이를 성공적으로 관리하기 위해서 기업의 구성원들은 파트너의 문화에 대한 심도 있는 이해를 개발하여야 하며 이를 위하여 자금, 관리적 노력, 시간 등의 자원이 포괄적인 문화 훈련 프로그램(comprehensive cultural training program)에 투자되어야 한다. 문화적으로 민감한 기업은 파트너간의 문화적 격차(cultural gap)를 줄이는 훈련을 통하여 파트너 문화에 대한 이해를 확장시키며 동시에 파트너의 사업과 관련되는 사회적 차이에 적응하기

위한 여러 가지 방법을 모색한다. 문화적으로 민감한 경영자들은 외국 파트너의 문화를 평가·진단하고 이에 부합하는 방식으로 행동한다(Johnson, Cullen, Sakano & Tomoaki 1996).

5.2 문화적 민감성에 대한 가설

Johnson, Cullen, Sakano & Tomoaki(1996)는 기업이 전략적 제휴에서 문화적 차이를 이해하고 이를 충당할 때 효과가 증가 된다는 논리를 제시하고 있다. 또한 문화적 민감성은 광범위한 차원에서 전략적 제휴 파트너의 신뢰를 향상시킬 수 있다. 즉 문화적 이해와 적응에는 막대한 투자가 요구되는데, 파트너가 이러한 투자를 단행한다면 이는 전략적 제휴로의 결속의 전조이며 제휴 파트너에 대한 관심의 표명을 의미하는 것이므로 파트너에 대한 신뢰 형성의 기반이 조성된다. Cullen, Victor & Stephens(1989)에 의하면 문화적 민감성은 조직간의 호의적인 풍토(benevolent interorganizational climate)를 생성한다.

Johnson, Cullen, Sakano & Tomoaki(1996)의 연구에 의하면 문화적 민감성은 두 가지 측면에서 신뢰를 증진한다고 제시된다. 첫째, 문화적 민감성이 높을 경우, 효율적 의사소통으로 인한 문제의 해소, 의사결정의 공유 등으로 신뢰가 촉진된다는 것이다. 둘째, 문화적 민감성의 개발을 위해서 파트너가 막대한 금전적·시간적 노력을 투자한다면 이는 파트너가 쌍방관계에 몰입한다는 느낌을 받게 되며 따라서 신뢰가 촉진된다는 것이다. 이들의 연구 결과, 문화적 민감성은 상호 신뢰 형성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증되고 있다.

위에서 제시된 세 연구들의 논리에 근거하여 다음과 같은 가설이 설정될 수 있다.

가설 5. 공급업체의 문화적 민감성이 소매업체의 공급업체에 대한 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

또한 거래 기업의 문화적 민감성이 국제간 거래에 있어서 결속을 결정하는 중요한 변수중의 하나이다. 각 나라의 문화에 대한 민감성은 문화적 차이에 대한 이해

를 바탕으로 이러한 차이를 전략에 반영하려는 노력의 정도이다. 이러한 문화적 감수성은 기업간 거래에 있어서의 문화적 차이에 맞는 경영 방침을 세우려는 노력으로 이어지고 (제품 및 배달 방법, 결제조건, 고객화의 정도), 이러한 적응은 거래 관계에 대한 결속으로 이어진다.

이러한 문화적 감수성을 높이기 위해서는 거래 상대방 문화에 대한 깊은 이해와 더불어 체계적인 문화 적응 훈련 등의 투자가 필요하다. 이러한 투자를 하는 기업들은 거래 관계를 종결시킬 수 있는 기회주의적인 행동을 삼가고, 거래 관계를 상호 결속하는 관계로 발전시키려는 노력을 하게 된다. 이러한 기업간의 결속은 관계의 성과로 이어진다(Skarmeas, Katikeas and Schlegelmilch 2002).

가설 6. 공급업체의 문화적 민감성이 소매업체의 공급업체에 대한 결속에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

6. 관시(Guanxi)

6.1 관시의 정의

중국의 전통적인 관시 개념은 ‘인(仁)’ 즉, ‘어질음(benevolence)’과 ‘인간미(humaneness)’ 등 유교적 인본주의를 기본으로 하고 있다. 역사적으로 중국인들은 오랫동안 관혼상제 등 인간생활의 중대사를 상부상조의 정신으로 해결해 왔으며, 관시라는 용어는 그 과정에서 자연 발생된 네트워크인 것이다. 따라서 전통적인 관시는 장기간에 걸친 인정, 친분, 호의의 교환을 기본전제로 하고 있다(Hwang 1987).

관시란 두 사람간의 지속적인 호혜적 교환 관계로 정의할 수 있으며, 중국 사회에서 인맥을 의미하는 말로, 사회생활에서뿐만 아니라 사업을 할 때에도 자원 혹은 여러 가지 이점들을 확보하기 위한 개인적인 상호 호혜적인 관계로 해석된다(Davies 1995).

관시는 중국을 이끄는 핵심원동력 중의 하나이다. 대인관계가 중국 사회에서만 존재하는 독특한 것은 아니다. 중국에서 관시가 특별히 중요한 이유는 그것이 사회 전반에 스며들어 일상생활에서 중요한 역할을 담당하기 때문이다. 중국인은 관시를 형성하고 유지하는 것을 삶의 수단으로 삼고 있다. 현대 중국인들은 끊임없이 관시

를 추구하여 관시 없는 일상생활을 영위하기가 어렵다(Bian, 1994; Yang, 1994).

중국의 경우, 공급업체와 소매업체간의 거래는 다른 국가의 경우와는 달리 관시가 매우 중요하며, 경우에 따라서는 거래가 성립하고 유지되는 출발점으로 인식되기도 한다. 관시 없이 중국에서 사업하는 외국 기업들은 미래가 밝지 못할 것이다(Tsang 1998).

6.2 관시규범

관계마케팅의 관점에서 본다면, 진행 중인 사업에서의 관계를 토대로 사회적인 관계를 형성하지만, 관시의 관점에서는 사회적 맥락에서의 관계가 선행되어야 사업적 관계가 형성될 수 있다고 믿는 것이다(Gronroos1994). 관시는 업무나 업무성과가 아닌 우애(Friendship)를 유지하는 관계를 의미한다는 데서 그 특징을 찾아볼 수 없다. 관시 다음과 같은 행동 규범을 내포한다(Lee et al 2001):

- (1) 호의 제공: 인간미 있는 은혜를 베푼다는 의미(Renqing)
- (2) 얼굴을 익히는 것에 대한 보답으로서의 도덕적 의무감(Mianzi)
- (3) 상호 관계: 보다 큰 것으로 보답하려는 단계적 확대 성향
- (4) 과업자체에 치중하기 보다는 사회적, 정서적 인연을 중시:

딱딱한 법적 계약보다는 유연하고 형식적이지 않은 메커니즘이 필요함

6.3 관시에 대한 가설

관시는 관계마케팅의 사회적인 측면이 강조된 것으로, 사회적인 만족의 증대, 가치의 공유를 통한 상호 신뢰, 그리고 정서적인 결속을 통하여 장기적인 거래 관계를 가능하게 한다. 관시를 통하여 상호 호혜적이고 장기적인 관계구축이 가능해진다. 그리고 관시는 단속적인 거래보다는 약속과 신뢰 위에서 이루어지며(Ambler1995), 장기지향적인 관계, 결속, 애호도, 책임을 유지하는 것이다. 결속은 장기적 이익을 위해 기꺼이 단기적인 희생을 감수하고자 하는 의도를 포함하고 있다(Ring & Van de Ven 1994). 따라서 중국시장에서는 다음과 같은 가설이 도출될 수 있다고 판단된다.

가설 7: 공급업체와 소매업체간의 관시가 소매업체의 공급업체에 대한 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 8: 공급업체와 소매업체간의 관시가 소매업체의 공급업체에 대한 결속에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

7. 공급업체의 거래특유투자(Supplier's specific investments)

7.1 공급업체의 거래특유투자의 개념 및 기존 연구의 검토

거래특유투자는 특정 기업과의 교환관계에만 적합하도록 투자되기 때문에 다른 기업과의 교환관계로 쉽게 전환될 수 없고, 만약 전환 시에는 자산가치가 없는 내구성 자산(durable assets)이 되는 투자를 말한다(Williamson 1981). 거래특유투자로는 특정 기업에만 적합한 시설과 기기, 종업원 훈련투자, 광고투자 등을 들 수 있다.

7.2 공급업체의 거래특유투자에 대한 가설

소매업체들은 공급업체의 거래특유투자를 관계유지의 서약으로 인지한다(Anderson and Weitz 1992; Williamson 1985). 거래특유투자는 거래 상대방에 대한 자신의 경제적 희생을 의미하므로 상대방의 관계결속을 높이는 결과가 야기된다.

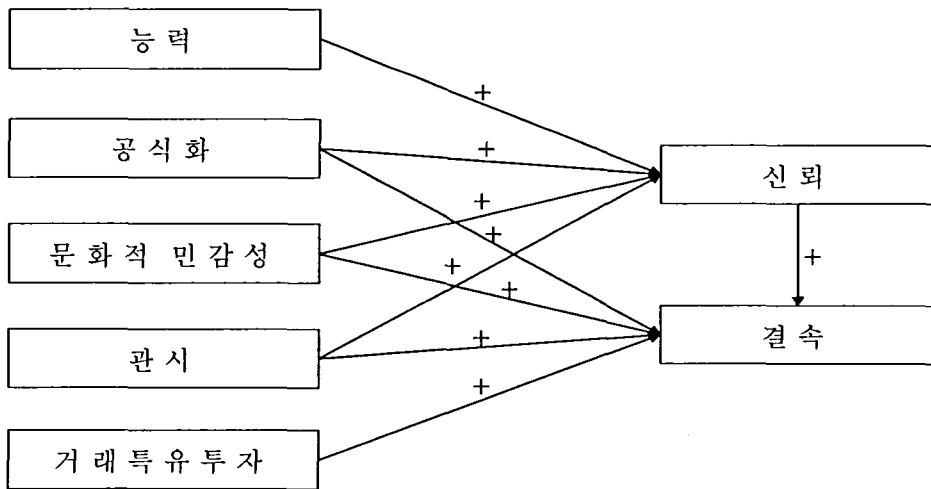
Ouchi(1980)는 공급업체의 거래특유투자는 관계에서 발생할 수 있는 손실의 일부분을 책임지겠다는 공급업체의 적극적 태도로 받아들여진다고 하였다. 소매상들이 공급업체의 거래특유투자를 인지하였을 경우, 소매상과 공급업체는 관계결속을 하게 된다. 공급업체는 거래특유투자를 투자할 경우, 투자가치를 모두 회수할 때까지 관계를 유지해야 하므로 소매상은 이를 관계유지를 위한 인센티브로 인지한다(Williamson 1985).

특정 기업과의 관계가 중요하다면, 관계유지를 위해 많은 노력과 관심을 기울일 것이고, 따라서 관계가 유지될 가능성도 커지게 된다. Williamson(1985)은 거래특유투자가 관계유지의 경제적 동기가 되므로 기업간 관계를 안정시킨다고 하였다.

가설 9. 공급업체의 거래특유투자가 소매업체의 공급업체에 대한 결속에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

본 연구의 가설들을 포함하는 종합적인 연구모형을 제시하면 아래의 [그림 1]과 같다.

<그림 1> 연구모형



III. 연구방법

1. 연구 설계

1.1 연구 설계 및 자료 수집

본 연구의 가설들을 실증적으로 검증하기 위하여 2004년 중국 상하이 지역에서 외국 화장품 공급업체와 거래하고 있는 대·중형 뷰티샵을 대상으로 조사를 실시하였다. 따라서 분석단위는 화장품 공급업체와 소매업체인 뷰티샵의 관계였다.

실증분석에 사용될 설문 문항은 문헌연구를 바탕으로 개발되었으며, 모든 항목은 5점 리커트척도로 작성되었다. 2004년 10월 8일부터 10월 10일까지 뷰티샵 사장

2명 및 화장품관련 종사자 3명을 대상으로 심층면접을 실시하여 설문 내용 적절성과 응답의 용이성 측면에서 부합되게 수정하였다.

대·중형 뷰티샵의 선정기준은 다음과 같다. 종업원수가 10명 이상, 월평균 매출액이 한화로 약 1,500만원 이상이며, 영업면적이 100평방미터 이상이고, 뷰티샵 고객 1인당 1회 평균 소비금액이 1,500원을 넘으며, 뷰티샵 고객 중 1인당 1회 가정용으로 구매하는 화장품의 평균가격이 1,500원을 넘는 곳을 대·중형 뷰티샵으로 선정하였다. 표본은 상하이의 전체 뷰티샵 리스트를 바탕으로 선정기준에 맞는 뷰티샵을 무작위추출법(random sampling)에 의해 선발하였다.

설문지는 연구자와 사전교육을 받은 보조요원들이 뷰티샵을 직접 방문하여 뷰티샵의 사장 또는 구매 담당자를 상대로 수집하였다. 이러한 방법을 통해 응답자에게 충분히 설문의 뜻을 이해시킬 수 있었으며 무응답을 최소화할 수 있었다. 응답자의 사정으로 즉석에서 응답할 수 없는 경우에는 설문에 대한 내용을 설명하고 2-3일 후 재방문을 하거나 팩스로 통해 회수하였다. 자료의 수집기간은 2004년 10월 17일부터 11월 7일까지로 총 72부를 배포하여 모두 분석 가능한 유효 설문지를 회수하였다.

1.2 상하이로 조사지역으로 선정한 이유

중국 최대의 상업지역에서 세계적인 경제도시로 발전하고 있는 상하이에 대한 관심이 중국의 WTO가입으로 더욱 증대되고 있다. 상하이가 갖고 있는 지리적 이점을 바탕으로 한 물류 및 비즈니스 환경이 중국의 다른 어느 도시보다 높게 평가되고 있다. 중국 내수시장에 진출하려는 기업은 실제 진출지역이 어디든 먼저 상하이에 서 중국 시장의 추이와 변화의 방향을 이해할 필요가 있다.

그리고 상하이는 높은 소득수준을 자랑하는 개방적인 상업도시로, 유행을 선도하고 브랜드 파워가 중국 내에서 가장 위력을 발휘하는 곳이다. ‘상하이를 얻는 것이 중국을 얻는 것이다’라는 말이 생겨날 정도로 상하이가 중국 시장에서 갖는 의미는 실로 크다고 할 수 있다.

2. 측정

본 연구에서 사용된 변수들은 모두 1점(전혀 그렇지 않다)에서 5점(매우 그렇다) 사이의 리커트(Likert) 척도를 사용하여 측정하였다.

본 연구를 수행하기 위해 사용된 측정항목들은 결속(Morgan and Hunt 1994), 신뢰(Dwyer & Oh 1987), 공식화(Dwyer and Oh 1988), 능력(Spekman 1988, Leenders and Fearson 1993, Stump & Heide1996), 문화적 민감성(Dionisis Skarmas, Constantine S. Katsikeas & Bodo B. Schlegelmilch 2002, Johnson, Cullen, Sakano & Tomoaki 1996), 관시(Ambler et al. 1999, Lee et al 2001)의 측정을 화장품 유통경로에 맞게 표현을 바꾸어 사용하였다.

IV. 실증분석

1. 조사 대상의 특성

수거된 설문지를 통해 분석한 조사 대상의 특성은 다음 <표 1>부터 <표 9>에 정리되어 있다. 조사 대상의 특성으로 뷰티샵 운영기간, 영업사원의 뷰티샵 방문 횟수/한달, 뷰티샵과 가장 많이 거래한 공급업체의 거래기간, 뷰티샵과 영업사원의 거래경력, 뷰티샵의 월평균 매출액, 뷰티샵의 종업원 수(뷰티샵 사장은 제외), 뷰티샵의 영업면적, 뷰티샵의 고객 1인 당 1회 평균 소비금액, 뷰티샵 고객 1인당 1회 가정용으로 구매한 화장품의 평균가격 등을 살펴보았다.

<표 1> 뷰티샵 운영 기간

구분	1년 미만	1~2년 미만	2~3년 미만	4년 이상
빈도	5	27%	21	19
백분율	6.9%	37.5%	29.2%	26.4%

<표 2> 영업사원의 뷰티샵 방문 횟수/한달

구분	1회	2회	3회	4회 이상
빈도	21	24	18	9
백분율	29.2%	33.3%	25.0%	12.5%

<표 3> 뷰티샵과 가장 많이 거래한 공급업체의 거래기간

구분	1년 미만	1~2년 미만	2~3년 미만	4년 이상
빈도	11	19	22	20
백분율	15.3%	26.4%	30.6%	27.8%

<표 4> 뷰티샵과 영업사원의 거래경력

구분	1년 미만	1~2년 미만	2~3년 미만	4년 이상
빈도	13	23	25	11
백분율	18.1%	31.9%	34.7%	15.3%

<표 5> 뷰티샵의 월평균 매출액

구분	10~15만 위안	16~20만 위안	21~30만 위안	30만 위안 이상
빈도	36	21	13	2
백분율	50.0%	29.2%	18.1%	2.8%

<표 6> 뷰티샵의 종업원 수(뷰티샵 사장은 제외)

구분	10~15명 미만	15~20명 미만	20~30명 미만	30명 이상
빈도	41	16	7	8
백분율	56.9%	22.2%	9.7%	11.1%

<표 7> 뷰티샵의 영업면적

구분	100~150평방 미만	150~200평방 미만	200~300평방 미만	300~400평방 미만	400평방 이상
빈도	20	15	23	7	7
백분율	27.8%	20.8%	31.9%	9.7%	9.7%

<표 8> 뷰티샵 고객 1인당 1회 평균소비금액

구분	100~200위안	201~300위안	301~500위안	501~800위안	800위안 이상
빈도	27	15	14	12	4
백분율	37.5%	20.8%	19.4%	16.7%	5.6%

<표 9> 뷰티샵 고객 1인당 1회 가정용으로 구매한 화장품의 평균가격

구분	100~200위안	201~300위안	301~500위안	501~800위안	800위안 이상
빈도	24	23	14	10	1
백분율	33.3%	31.9%	19.4%	13.9%	1.4%

2. 변수의 신뢰성

각 변수들의 신뢰성을 확인하기 위하여 본 연구에서는 Cronbach's α 를 사용하였다. 우선 각 변수를 측정하기 위한 모든 항목들을 포함하여 α 를 측정한 후, 신뢰성이 낮은 변수에 대해서 신뢰성을 저해하는 항목들을 제거해 나감으로써 신뢰성을 개선하는 방식을 취하였다. 그 결과는 다음 <표 10>와 같다.

<표 10> 변수의 신뢰성

변수명	문항수	α
결속	7	.881
신뢰	3	.885
공식화	5	.896
능력	7	.913
문화적 민감성	4	.841
관시	4	.894
거래특유투자	5	.815

표에 나타난 7개의 변수들은 α 값이 모두 0.8이상으로 나타나고 있고 만족한 수준이므로 문항을 제거하지 않았다.

3. 변수의 타당성

변수의 타당성 검토를 위해 본 연구에서는 탐색적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석은 Varimax 회전방법을 사용하였으며, Principal Component Analysis 방법을 통해 요인을 추출하였다. 측정항목들은 모두 7개의 요인으로 묶여 개념간의 명확히 차이가 나타나고 있음을 증명할 수 있었다. 또한 동일한 요인으로 묶이는 측정항목들의 요인적재값은 모두 0.38보다 크게 나타났다.

4. 회귀분석

본 연구에서는 가설 검정을 위해 회귀분석을 실시하였다.

(1) 능력, 공식화, 문화적 민감성, 관시가 신뢰에 미치는 영향

먼저 신뢰에 대한 선행요인의 관련성을 보기 위한 다중 회귀분석에서는 ‘신뢰’가 종속변수로 투입되고 ‘능력’, ‘공식화’, ‘문화적 민감성’, ‘관시’ 등 4개의 변수가 독립변수로 투입되었다. 그 결과, R² 값이 .673으로 나타났으며, F값 34.463, P<.05로 본 회귀식이 유의하게 나타났다. 도출된 회귀식 변수들의 추정치를 보면 능력, 문화적 민감성, 관시가 가설설정대로 양의 방향을 나타냈다. 하지만 공식화에 대한 가설은 기각되었다. 그 결과를 표로 나타내면 다음과 같다.

<표 11> 신뢰와 선행변수와의 회귀분석 결과

모형	비표준화계수		표준화	t	유의도	공선성 통계량	
	β	표준오차	β			공차한계	VIF
(constant)	-.553	.376		-1.472	.146		
공식화	.232	.135	.192	1.721	.090	.392	2.553
능력	.351	.107	.324	3.270	.002	.497	2.010
문화적 민감성	.253	.126	.198	2.013	.048	.503	1.990
관시	.293	.123	.248	2.389	.020	.452	2.213

R²= .673, P<.05, F value= 34.463

(2) 공식화, 문화적 민감성, 관시, 거래특유투자가 결속에 미치는 영향

결속에 대한 선행요인의 관련성을 보기 위한 다중 회귀분석에서는 ‘결속’이 종속변수로 투입되고 ‘공식화’, ‘문화적 민감성’, ‘관시’, ‘거래특유투자’ 등 4개의 변수가 독립변수로 투입되었다. 그 결과, R² 값이 .731로 나타났으며, F값 45.616, P<.05로 본 회귀식이 유의하게 나타났다. 도출된 회귀식 변수들의 추정치를 보면 공식화, 문화적 민감성, 거래특유투자가 가설설정대로 양의 방향을 나타냈다. 하지만 관시에 대한 가설은 기각되었다. 그 결과를 표로 나타내면 다음과 같다.

<표 12> 결속과 선행변수와의 회귀분석 결과

모형	비표준화계수		표준화	t	유의도	공선성 통계량	
	β	표준오차	β			공차한계	VIF
(constant)	.002	.288		.077	.939		
공식화	.342	.100	.344	3.404	.001	.393	2.547
문화적 민감성	.243	.095	.232	2.567	.013	.491	2.036
관시	.171	.093	.177	1.850	.069	.440	2.272
거래특유투자	.261	.104	.238	2.514	.014	.445	2.246

R²= .731, P< .05, F value= 45.616

(3) 신뢰가 결속에 미치는 영향

마지막으로 결속에 대한 선행요인의 관련성을 보기 위한 회귀분석에서는 ‘결속’이 종속변수로 투입되고 ‘신뢰’가 독립변수로 투입되었다. 그 결과, R² 값이 .363으로 나타났으며, F값 39.815, P< .05로 본 회귀식이 유의하게 나타났다. 도출된 회귀식 변수들의 추정치를 보면 신뢰가 가설설정대로 양의 방향을 나타냈다. 그 결과를 <표 13>로 나타내면 다음과 같다.

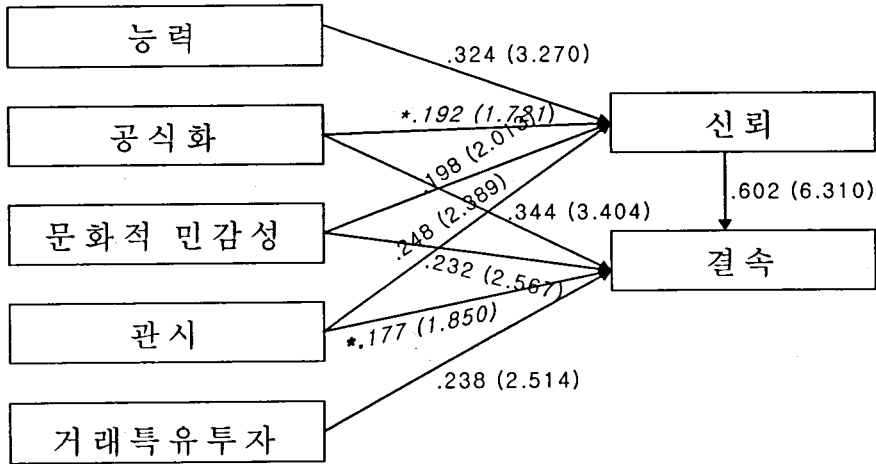
<표 13> 결속과 신뢰와의 회귀분석 결과

모형	비표준화계수		표준화	t	유의도	공선성 통계량	
	β	표준오차	β			공차한계	VIF
(constant)	1.975	.296		6.661	.000		
신뢰	.495	.078	.602	6.310	.000	1.000	1.000

R²= .363, P< .05, F value= 39.815

앞서 살펴본 회귀분석을 통한 가설의 검정 결과에 대한 요약은 다음 그림<5-1>과 같다. 그림에서 화살표 위의 수치는 경로계수와 t 값을 의미하는데, * 표시는 가설이 기각된 것을 의미한다.

<그림 2> 연구모형 및 가설검정 결과



가설 결과의 요약은 다음 <표 14>와 같다.

<표 14> 가설검정 결과 요약

가설	경로	β	t	기대방향	채택여부
1	신뢰→결속	.602	6.310	+	채택
2	공식화→신뢰	.192	1.721	+	기각
3	공식화→결속	.344	3.404	+	채택
4	능력→신뢰	.324	3.270	+	채택
5	문화적 민감성→신뢰	.198	2.013	+	채택
6	문화적 민감성→결속	.232	2.567	+	채택
7	관시→신뢰	.248	2.389	+	채택
8	관시→결속	.177	1.850	+	기각
9	거래특유투자→결속	.238	2.514	+	채택

VI. 결론

1. 연구결과

본 연구는 화장품 공급업체와 소매업체(뷰티샵)간의 관계형성에 초점을 맞추고 있다. 관계의 질에 영향을 미치는 요인을 고려하는 데 있어 중요한 변수로는 신뢰와 결속을 사용하였다. 결속은 기업간 장기적 관계형성에 핵심적 역할을 하고 있으며, 신뢰는 결속을 보완하고 더욱 강화시킨다는 기존연구와 관계 마케팅이론을 바탕으로 실증연구를 수행하였다. 신뢰와 결속에 영향을 미치는 선행 변수들과의 상호관련성을 규명하기 위해 본 연구모형을 제시하고 검증하였다. 앞장에서 규명된 실증분석의 결과를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 거래 파트너의 신뢰의 형성은 상대방에 대한 결속을 강화하고 있다. 기업간의 장기적인 관계를 위한 결속의 중요성은 기존 연구들과 맥을 같이 하고 있다.

둘째, 신뢰에 영향을 미치는 변수는 관시, 문화적 민감성, 공급업체의 능력이었으며, 공급업체의 능력, 관시, 문화적 민감성의 순서로 신뢰에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 결속에 영향을 미치는 변수는 공급업체의 거래특유투자, 공식화, 문화적 민감성이었으며, 공식화, 공급업체의 거래특유투자 및 문화적 민감성의 순서로 결속에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 공식화가 신뢰에 긍정적인 영향을 미친다는 가설은 기각되었다. 이러한 결과가 나온 이유를 살펴보면, 상하이 시장에서는 공식화를 매우 당연시 여기기 때문으로 보인다. 계약적 권리와 의무를 바탕으로 하는 합법적인 공식화에 대해 상하이 상인들은 이미 고착화되었기 때문이다. 다시 말해서 경로 구성원 쌍방이 계약의 의해 관계를 형성하였다면 부득이한 원인이 아니고서는 계약을 파기하지 않고 끝까지 관계를 지속시켜 나가는 것이 이들의 상도덕이다. 따라서 계약에 서명하는 시점에 이미 하나의 정형화된 절차로서 공식화된 규정들을 인정하고 있기 때문에 이러한 규정들이 경로 구성원간의 신뢰에 그다지 영향을 미치지 않고 기정사실화된 하나의 의사결정구조로 받아들여질 수 있는 것이다.

따라서 계약에 서명하는 시점에 거래상의 이익이 보장된다면 신뢰가 형성되지

않는다 하더라도 관계를 지속하려는 의지는 분명하므로 공식화가 신뢰를 통해 결속에 영향을 미친다기보다는 결속에 직접 영향을 미치는 결과가 도출된 것으로 추론할 수 있다.

다섯째, 관시가 신뢰에는 긍정적인 영향을 주었지만 결속에는 직접적인 영향을 미치지 않았다. 이러한 결과가 나온 이유로는 관시의 긍정적인 효과가 미치는 범위와 한계 때문으로 보인다. 원만한 관시를 맺으면 서로에 대해 신뢰감을 얻는데 도움이 된다. 하지만 결속이 형성되기 위해서는 신뢰의 구축 이외에도 다른 조건들이 충족되어야 한다. 이는 상하이 지역 상인들의 특성을 통해 설명될 수 있다. 상하이 지역에서 사업을 하는 경우, 양호한 관시를 형성하면 신뢰감은 높일 수 있다. 그러나 상하이인은 사업의 목적이 매우 분명하고, 경제적인 이익에 매우 큰 관심을 갖는다. 따라서 양호한 관시가 형성된 경우라 하더라도 상대방과의 사업을 통해 계속해서 이익을 얻을 수 있다면 교류를 계속 하겠지만 더 이상 얻어낼 이익이 없다면 상대방을 신뢰한다 하더라도 관계는 종결될 수가 있기 때문이다. 향후에 관시가 매우 중요한 북경 지역에서 조사를 실시한다면 위와는 다른 유의미한 결과가 도출될 가능성이 크다고 보인다.

2. 연구의 시사점

본 연구를 통해 제시할 수 있는 시사점은 다음과 같다.

첫째, 중국인들의 미용에 대한 관심이 높아지면서 중국시장에서 미용 산업은 부동산, 자동차, 여행, 전자통신에 이어 5대 소비산업으로 급부상하고 있다. 미용재료와 미용기기, 그리고 화장품에 이르기까지 전방위의 파급효과를 감안하면 미용 산업은 무한대의 부가가치를 창출할 수 있는 산업이라고 할 수 있다.

현재 대부분 화장품 기업들은 화장품 전문매장이나 백화점을 통한 판매에만 주력하고 있다. 그러나 조만간 뷰티샵 전용 화장품 시장이 현재 일용(日用) 화장품 시장 규모로 성장할 것으로 전망된다. 현재까지는 몇몇 업체들이 뷰티샵 전용 화장품 시장에 진출하였으나, 중국의 국내·외 화장품 업체들 중 강력한 선도 브랜드는 아직까지 없는 실정이다. 따라서 향후 일용 화장품 시장에만 진출하고 있는 중국의 국내·외 화장품 업체들이 뷰티샵 전용화장품 시장에 공격적으로 진출할 경우, 일용

화장품시장에 못지않은 매우 큰 성장 잠재력이 존재한다고 볼 수 있다.

지속적인 성장이 예상되는 중국 뷰티샵 전용 화장품시장은 한국 기업들에게도 매우 매력적인 시장이다. 또한 최근 몇 년 사이 한국의 대중가요, 연극, 한복, 음식 등은 물론 한국 화장품이 아시아 전체와 중국 내에서 큰 관심을 모으고 있다. 따라서 한국의 화장품 기업들은 ‘한류’를 기업 활동의 효과를 극대화 할 수 있는 좋은 기회로 인식하고 적극적으로 중국의 뷰티샵 전용 화장품 시장에 진출할 기회로 삼아야 할 것이다.

둘째, 결속을 강화하고 보완하는 차원에서 신뢰의 구축은 매우 중요한 요소이다. 중국시장에서 신뢰가 없는 공급업체와 소매업체간의 관계는 사상누각에 지나지 않는다. 기업은 근본적으로 자사의 이익을 추구하는 것이 목표이지만, 관계가 일방적이어서는 안 된다. 이러한 기업간 구축해야 할 원칙과 논리는 불확실한 정보경제 시대에 더욱 요구되는 덕목이라 할 수 있다.

셋째, 중국시장에 진출을 시도한 외국계 업체 중 중국문화에 대한 이해부족으로 중국시장에 안정적으로 진입하는데 어려움을 경험한 업체가 상당수 존재한다. 성공적인 중국시장 진출을 위해서는 중국의 문화, 역사적 습성, 중국인의 상관습, 그리고 중국인의 의사소통에 관한 규범에 대해 심도 있는 이해가 필수적이다. 이를 위해 자금, 관리적 노력, 시간 등의 자원을 포괄적인 중국문화에 대한 교육훈련 프로그램에 투자해야 할 것으로 보인다. 거래 상대방의 문화에 대한 이해확장과 동시에 거래 상대방의 문화를 평가하고 진단하여 이에 부합하는 방식으로 행동한다면, 중국시장에 효과적으로 진출할 수 있을 것으로 예상된다.

넷째, 중국의 법제화, 제도화 작업은 앞으로 보다 가속화될 전망이다. 특히 중국에서 법에 대한 개념이 가장 뚜렷한 도시인 상하이에서 사업할 경우 계약서에 서명할 때에는 다음과 같은 사항을 주의해야 할 것이다. 하나, 계약의식이 강해야 한다, 계약서 서명은 쌍방 협력의 법률 근거로서 빠뜨려서는 안 된다. 둘, 사업관련 전반적인 내용이 계약서에 포함되어야 하고 그 표현도 정확해야 한다. 특히 쌍방의 책임과 의무에 대해 명확히 규정해야 한다. 셋, 계약을 체결할 때 발생할 수 있는 의외의 문제를 충분히 고려하여 대책을 포함하는 것이 필요하다. 넷, 계약의 체결 시에 쌍방 국가의 관련 법률과 법규에 부합하도록 하여 계약이 이행되지 않는 상황이 발생하

지 않도록 해야 한다. 다섯, 반드시 계약을 이행해야 한다. 그리고 중국에서는 품질과 브랜드 측면에서 독보적인 제품이 아니라면 현실적으로 중국기업과의 외상거래는 불가피한 경우가 많은데 판매대금의 회수가 곤란한 경우가 자주 발생한다. 이는 중국기업들의 상관습에 관련된 문제로써 WTO 시대에도 당분간은 쉽게 개선되기 어려울 전망이다. 기업들로서는 일차적으로 현금결제를 요구해야겠지만 상관행이나 시장여건 때문에 현금결제가 현실적으로 어려운 상황이라면, 계약서 체결 단계에서부터 세부 조항을 세밀하게 살펴 만일의 불이익을 방지하는 노력을 기울여야 할 것으로 보인다.

다섯째, 관시는 중국에서의 비즈니스 활동에 중요한 의미를 갖고 있다. 원만한 관시를 맺게 되면 서로에 대한 신뢰감을 높이는데 도움이 될 수 있다. 중국인들은 먼저 관시를 맺고, 이것이 성공해야 비로소 거래와 수익이 따른다고 생각한다. 사업에 성공하기 위해서는 실제로 거래하는 과정을 넘어서서 사적인 관계를 도모하는 관시를 먼저 형성할 필요가 있다. 따라서 관시를 만들고 유지하는 방법을 배워야 한다. 일반적으로 사업가들은 신중하고 섬세한 배려가 담긴 선물을 주거나 적절한 만찬을 대접하는 등 무엇보다 사적인 관심을 보여주는 호의와 인간미를 베풀어야 한다. 관시를 맺는 가장 효과적이고도 즉각적인 방법은 ‘해외 방문’을 주선하는 것이다. 현장 방문의 주선을 통해 한국업체가 소유한 기술 경쟁력과 조직의 능력을 중국인 관리자들의 기억 속에 각인시킬 수 있을 것이다. 물론, 초대를 통하여 얻을 수 있는 가장 즉각적인 이익 중 하나는 바로 핵심 경영자와의 관시를 형성하게 된다는 데 있다. 비용이 다소 들더라도 이를 통해 경쟁업체보다 유리한 위치를 얻게 된다면, 장기적인 측면에서 볼 때, 기업이 지속적인 경제적 이익을 얻는 데 큰 도움이 될 것이다.

관시가 갖는 중요성을 과소평가한다면, 기업은 사업 기회를 선점하고 시장에서 성장할 수 있는 능력이 축소될 가능성이 있다. 반면 관시의 역할을 과대평가한다면 기업이 산업간 치열한 경쟁과 시장 수요의 변화 등과 같은 환경의 불확실성에 적응하는데 어려움을 갖게 될 것이다. 관시가 항상 성공을 보장하는 것은 아니지만 관시 자체가 없다면 대개 실패로 이어질 수 있다는 사실을 명심해야 한다는 것이다. 중국 시장에서 관시가 관계형성에 긍정적인 효과를 미칠 수 있는 범위와 한계도 알아야 된다. 중국시장 진출시 누구와, 언제 그리고 어떻게 관시를 맺어야 하는지 알고 있는

경영자들은 해당기업에 상당한 가치를 더해 주며 경영실적을 높일 확률이 높다. 그러나 일반적인 상식에도 불구하고 관시만으로는 불충분하다. 그렇기 때문에 경영자는 일정 수준 이상을 넘는 관시를 맺는 데에만 과도하게 의존하지 말고 자신의 시간과 자원을 기업의 경쟁력 향상을 위해 투자하는 것이 바람직할 것이다.

마지막으로 공급업체의 능력은 구매자의 신뢰의 초석이 된다. 따라서 급부상하는 중국 시장에서 성장하려면 공급업체는 적절한 가격결정전략, 효율적 주문과 배송 체계, 그리고 양질의 제품과 서비스를 확보해야 한다. 또한 상대방에 대한 배려와 함께 상호 목표를 달성하기 위해서는 적극적으로 적합한 시설과 기기, 종업원 교육 훈련, 광고와 판촉에 대한 공급업체의 적극적인 투자가 매우 중요함을 알 수 있다. 결속으로 상징되는 파트너십은 끊임없는 노력과 상대방을 배려하는 정성을 통해서만 획득될 수 있는 최선의 가치임을 잊어서는 안 될 것이다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

마지막으로 본 연구의 한계 및 향후 연구방향을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 협력적 측면만을 강조하고 있다. 기업간 관계는 근본적으로 자신의 이익을 추구하기 마련인데, 본 연구는 협력적 측면만 강조하고 있다. 기회주의, 경쟁사로의 이전 등의 일방적 자신의 이익을 취하는 측면도 있기 마련이다. 이러한 부정적인 측면도 고려해야만 기업간의 관계를 보다 실질적으로 정확하게 규명할 수 있을 것이다.

둘째, 일방향의 시각만을 고려하였다는 점이다. 즉, 기업간의 관계에서 쌍방향의 시각을 균형 있게 고려해야 함에도 불구하고 뷰티샵에 대한 일방향의 연구만이 수행되었기 때문에 향후 연구에서는 화장품 공급업체의 측면을 수용한 양방향적 연구를 수행하는 것이 필요하다.

셋째, 횡단적 조사를 실행하였다는 점이다. 기업간의 관계에 대한 연구는 종단적 조사를 수행하는 것이 바람직하다는 점이 많이 제기되고 있다. 이러한 방법을 채택함으로써 기업간 발생하는 복잡한 현상의 인과관계, 배경이나 진행방향을 정확히 기술할 수 있고도 이론적인 것을 체계화 할 수도 있다. 종단적 연구의 중요성에 불구하고 연구기간의 제약과 연구대상의 접근의 어려움으로 인하여 본 연구는 1회적

횡단적 조사방법을 채택하였기 때문에 진행되고 있는 풍부한 사실들을 명확하게 기술하기는 어려움이 있었다.

넷째, 신뢰와 결속과 관련된 결과변수에 대한 연구가 이루어지지 않았다. 공급업체와 소매업체간 신뢰와 결속을 가질 경우 이점을 파악하는 연구가 있어야 한다. 사실상, 신뢰와 결속은 여러 가지 증명되지 않은 장점을 가질 수 있지만, 구체적으로 공급업체와 소매업체간 신뢰와 결속이 과연 어떤 전략적 이점을 수반하는지에 대한 연구는 아직 많이 이루어지고 있지 않다. 즉, 신뢰와 결속을 갖고 거래하는 공급업체와 소매업체가 신뢰와 결속은 갖지 않고 거래하는 공급업체와 소매업체보다 어떤 실질적인 이점 갖느냐 하는 것을 파악하는 것은 전략 수립에 매우 중요한 것으로 판단된다. 따라서 향후에는 결속을 매개변수로 재무적 성과나 전략적 성과에 어떤 영향을 미치는 지에 대해 범위를 확대한 연구가 필요하다.

마지막으로 일반화의 한계를 지니고 있다. 본 연구는 화장품 소매업체인 뷰티샵을 대상으로 한 연구이다. 연구대상을 제한하여 실시하게 되면 산업의 특성 및 환경의 차이 등에서 비롯되는 외생적 요인을 통제하기 때문에 내적 타당성을 높이게 되지만 외적 타당성을 확보하는 데는 다소 무리가 따른다. 향후 연구에서는 대상 산업을 확대 적용하여 산업간 비교분석을 실시함으로써 외적 타당성을 증대시킴과 동시에 유통현상에 대한 이해의 폭도 넓힐 수 있을 것으로 기대된다.

중국은 지역이 광활하여 지역마다 상거래에서 중요한 영향요인들에 약간의 차이점이 존재한다. 따라서 각 지역에서 중요하게 고려되고 있는 변수들을 포함하여 향후 분석을 실시한다면, 각 지역에 적합한 영향변수를 도출할 수 있을 것으로 예상된다. 예를 들어, 관시가 매우 중요한 북경 지역에서 조사를 실시한다면 위와는 다른 유의미한 결과가 도출될 가능성이 클 것으로 예상할 수 있다.

참고문헌

- 오세조, 심종섭(1990), “기업형 수직적 유통경로에서 시장환경의 풍요성과 동태성이 내부 정치경제에 미치는 영향,” *산업과 경영*, 제27권 제1호.
- 이찬, 임영균(1997), “거래의 경제적 차원과 관계적 차원이 경로 구성원의 이탈성향에 미치는 영향,” *유통연구*, 2(1), 115-141
- Ambler, T. (1995), “Reflections in China: Re-orientating Images of Marketing,” *Marketing Management*, 4(1), 22-30.
- Ambler, T., Styles, C. & Wang, X.(1999), “The effect of channel relationships and guanxi on the performance of inter-province export ventures in the People's Republic of China,” *International Journal of Research in Marketing*, 16, 87.
- Anderson, Erin and Barton Weitz(1992), “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, 29(February), 18-34.
- Bello, Daniel C. and David I. Gilliland (1997), “The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Channel Performance,” *Journal of Marketing*, 61(January), 22-38.
- Bian, Y.(1994), “Guanxi and the Allocation of Urban Jobs in China,” *China Quarterly*, 140(Dec.), 971-999.
- Boyle, Brett A. and F. Robert.Dwyer(1995), “Power, Bureaucracy, Influence, and Performance: Their Relationships in Industrial Distribution Channels”, *Journal of Business Research*, Mar1995, Vol. 32 Issue 3, 189-200.
- Boyle, Brett, F. Robert Dwyer, Robert A. Robicheaux, and Jamens T. Simpson(1992), “Influence Strategy in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationships Structure,” *Journal of Marketing Research*, 29(November), 462-473.
- Cook, J., Wall, T.(1980), “New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment, and Personal need Nonfulfillment,” *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.

- Cullen, John B.; Victor, Bart; Stephens, Carroll (1989), "An Ethical Weather Report: Assessing the Organization's Ethical Climate," *Organizational Dynamics*, Autumn89, Vol. 18 Issue 2.
- Davies, H., Leong, T.K.P., Luk, S.T.K., Wong, Y.H.(1995). "The benefits of guanxi," *Industrial Marketing Management*, 24(June), 207-214.
- Deutsch, M.(1960), "The effect of motivational orientation upon trust and suspicion," *Human Relations*, 13, 123-140.
- Dionisis Skarmneas, Constantine S. Katikeas, 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(Fourth Quarter), 757-783.
- Dwyer, F. Robert and Sejo Oh(1988), "A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies," *Journal of Marketing*, 52(April), 75-88.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr and Sejo Oh, "Developing Buyer-seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(April 1987), 11-27.
- Ganesan, S.(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19.
- Greene, Charles N(1978), "Identification Models of Professionals: Relationships with Formalization, Role Strain and Alienation," *Academy of Management Journal*, 21, 486-492
- Gronroos, C.(1994), "From Marketing Mix to Relationship Marketing. Towards a Paradigm Shift In Marketing," *Management Decision*, 32(2), 4-20.
- Hunt, S. and Morgan, R. (1994), "Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct?" *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568-1587.
- Hwang, E. R.(1987), "Face and Favor: The Chinese Power Game," *American Journal of Sociology*, 92, 944-974.

- Johnson, Jean L.; Cullen, John B.; Sakano, Tomoaki(1996), "Opportunistic Tendencies in IJVs with the Japanese: The Effects of Culture, Shared Decision Making, and Relationship Age," *International Executive*, Jan/Feb96, Vol. 38 Issue 1, 79-94
- Jones, A.P., James, L.R., & Bruni, J. R.(1975), "Perceived Leadership Behavior and Employee Confidence in the Leader as Moderated by Job Involvement," *Journal of Applied Psychology*, 60, 146-149.
- Lee, D., Pae, J & Wong, Y. H.(2001), "A Model of Close Business Relationships in China(guanxi)," *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 51-69.
- Leenders, Michiel R. and Harold E. Fearson(1993), *Purchasing and Materials Management*, 10th ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Lorange, Peter & Roos, Joan & Bran, Peggy Simcic(1992), "Building Successful Strategic Alliance," *Long Range Planning*, 25, 6, 10-17.
- Mayer, Roger C., James H. Davis, "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, Jul 95, Vol. 20 Issue 3, 709-734.
- Mayer, Roger, James H. Davis & F. David Schoorman(1995), "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Michales, Ronald E., William L. Cron, Alan J.Dubinsky, and Erich A, Joachimstaler(1990), "Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers," *Journal of Marketing Research*, 25, 376-83.
- Mintzberg, Henry(1979), "Patterns in strategy formation," *International Studies of Management & Organization*, Fall79, Vol. 9 Issue 3, 67.
- Moorman, C., Deshpande, R. and Zaltman, G..(1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships," *Journal of Marketing*, 57(January), 81-101.
- Moorman, Christine, Gerald Zaltman, and Rohit Deshpande, R.(1992)), "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations," *Journal of Marketing Research*, 29(August), 314-328.

- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Morris, James H. and Richard N. Steers(1980), "Structural Influences on Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 17, 50-57.
- Ouchi, William(1980), "Markets, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly*, 25(March), 129-141.
- Prahalad, C.K. and Kenneth, Lieberthal(1998), "The end of corporate imperialism", *Harvard Business Review*, Vol. 76(Jul/Aug), 69-79
- Ring, P. and Van de Ven, A. (1994), "Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships," *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118
- Robinson, S.(1996), "Trust and Breach of the Psychological Contract," *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Roger C. Mayer, James H. Davis and F. David Schoorman(1995), "An Integrative Model of Organization Trust," *Academy of Management Review*, Vol.20. No. 3, 709-734.
- Sabel, C.(1993), "Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy, in R. Swedberg (ed) Explorations in Economic Sociology," New York: Russel Sage Foundation, 104-144.
- Sako, Mari(1992), "Productivity Growth in Japan and the United States/Industrial Harmony in Modern Japan(book review)," *Industrial Relations Journal*, Spring92, Vol. 23 Issue 1.
- Scott, W Richard(1981), "Organizations' relational, natural and open systems Englewood Cliff," *NJ Prentice-Hall Inc*, 33
- Sitkin, S. B. & Roth, N. L.(1993), "Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic 'Remedies' for Trust/Distrust," *Organization Science*. 4, 367-392.
- Skarmeas, Dionisis, Constantine S. Katsikeas, and Bodo Schlegelmilch(2002), "Drivers of Commitment and Its Impact on Performance in Cross-Cultural Buyer-Seller Relationships: The Importer's Perspective," *Journal of the international Business Studies*, 33(4), 757-783.

- Spekman, Robert E. (1988), "Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships," *Business Horizons*, 31(4), 75-81.
- Stump, Rodney L. and Jan B, Heide(1996), "Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships," *Journal of Marketing Research*, 33(Novermber), 431-441.
- Tsang, E.W.K.(1998), "Can Guanxi be a Source of Sustained Competitive Advantage for Doing Business in China," *Academy of Management Executive*,12(2),64-73.
- Williamson, O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press.
- Yang, K.S.(1994), "Chinese Social Orientation: An Integrative Analysis. Psychotherapy for the Chinese: Selected Papers from the First International Conference," The Chinese Universtity of Hong Kong, 19-56.