호의와 성과간 관계에 대한 전체중심주의, 국제지향성, 그리고 자국중심주의의 조절효과

이동진*
박진용**
성혜진***
배효진****

본 연구는 해외의 수출업자에 대한 수입업자의 호의에 대한 모형을 개발하고 검토하기 위해서 진행되었다. 기본적으로 조직간 관계에서 호의의 연구를 위한 개념적 논의를 살펴보고 수입업자의 호의가 수출업자와의 거래 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 검토하였다. 그리고 수입업자의 전체중심주의, 국제지향성, 그리고 자국중심주의가 호의와 성과의 관계에 영향을 미친다는 것을 포함하였다. 연구결과에서 대부분의 가설이 기대에 부합하여 채택되었지만 수입업자의 자국중심주의가 호의와 성과의 관계에 미치는 조절효과는 유의적이지 않은 것으로 나타나 기각되었다.

Keywords: 호의, 성과, 전체중심주의, 국제지향성, 자국중심주의

I. 서 론

기업을 비롯한 조직간의 긴밀한 관계의 형성은 조직간 활동에 긍정적인 측면을 가지고 있다. 이에 유통경로는 물론 국제시장 간 거래에 있어 긴밀한 관계의 개발과 관리에 관한 모형개발이 강조되고 있다(Doney, Cannon, and Mullen 1998; Dyer and Chu 2000; Geyskens, Steenkamp, Scheer, and Kumar 1996; Lovett, Simmons, and Kali 1999). 이러한 논의들은 사회적 교환이론(Blau 1964), 상호적 접근(Hakansson 1982), 관계적 교환이론(Macneil 1980)에 기초하고

* 연세대학교 경영대학 부교수
** 동의대학교 상경대학 조교수
*** 연세대학교 대학원 경영학과 박사과정
**** 연세대학교 대학원 경영학과 석사과정

있으며, 유통경로 연구에 적용되고 있다.

기존 연구에서는 긴밀한 관계에 있는 기업은 종종 호의적으로 행동하며, 의무적인 요구사항이 아니더라도 기꺼이 상대방을 도와주려는 행동을 할 가능성이 높다고 주장한다. 호의(benevolence)란 이타적 사고뿐만 아니라 의무적 요구사항 외에 상호이익에 대한 기대로 상대방에게 자발적으로 도움을 주려는 행위를 의미한다. 이러한 호의는 장기적인 관계적 거래에 영향을 미치는 중요한 요소로 주목받고 있다(Doney and Cannon 1997; Mayer, Davis, and Schoorman 1995).

일반적으로 호의는 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Lee, Sirgy, Brown, and Murphy 2004). 즉, 호의적인 행동은 거래 상대방으로 하여금 호의를 베푸는 사람이 가진 동기를 이해하게 하며, 이는 상호간의 신뢰로 이어지게 된다(Doney and Cannon 1997). 이렇게 호의에 바탕을 둔 호혜적인 관계가 형성되면, 거래당사자의 입장에서 모니터링 등의 거래비용이 줄어들고, 관계성과가 극대화되는 이점이 있다.

그런데, '기업이 성과를 높이기 위해 항상 호의를 베풀어야 하는가?'라는 질문을 고려해 봐야 한다. 만약 그렇다면, 제한된 자원으로 많은 거래선을 관리해야 하는 경우, 기업이 호의를 베풀어야 할 거래선의 우선순위를 어떻게 설정하는 것이 좋을까? 본 연구에서는 이러한 의문점을 풀기 위하여 호의가 성과에 미치는 영향을 극대화시킬 수 있는 거래적 조절변수로 국제거래의 맥락에서 전체중심주의, 국제지향성, 그리고 자국중심주의를 살펴보고자 한다. 이들 세 변수는 국제간 거래에서 거래 당사자들의 성과에 영향을 주는 상황적 요소로서 중요한 시사점을 내포하여 왔기 때문이다(Lam, Chen, and Schaubroeck 2002; Manolova, Brush, Edelman, and Greene 2002; Supphellen and Rittenburg 2001).

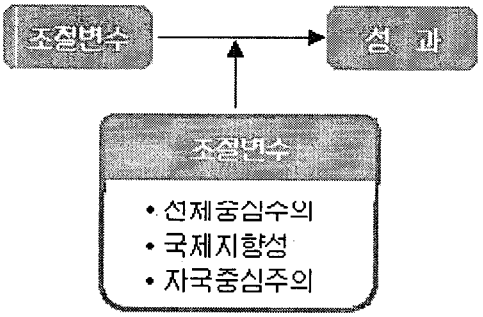
본 연구는 조직간 호의의 관계를 검토하기 위해, 수출입 관계에서 해외수출업자에 대한 수입업자의 상황에 초점을 맞추고 있다. 수입업자 입장에서 국제거래상의 긴밀한 관계를 개발함에 있어 호의의 역할이 중요함에도 불구하고, 국제거래상황에서 호의와 성과의 관계 그리고 그 과정에서 작용하는 변인에 대한 체계적 연구는 지금까지 고려되지 않고 있다. 따라서 본 연구에서는 수입업자가 베푸는 호의와 성과의 관계를 모형화하고 호의와 성과의 관계에 영향을 미치는 조절변수를 검토하는 것을 목적으로 하고 있다. 수입업자가 베푸는 호의와 성과의 관계에 영향을 미치는 변수들을 심층적으로 이해하면, 수입업자의 호의가 성과에 보다 분명하게 영향을 주기 위한 실무적 상황의 이해와 실행 방향을 제시할 수 있을 것이다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 첫째, 호의의 정의와 개념적 구성에 대해 논의하고 호의와 성과와의 관계를 제시한다. 둘째, 전체중심주의, 국제지향성, 그리고 자국중심주의가 수입업자의 호의와 성과의 관계에 조절효과를 갖는 것에 대한 논리적 근거와 가설을 제시한다. 마지막으로, 연구방법, 연구결과와 함께 경영상의 시사점에 대해서 논의한다.

Ⅱ. 연구모형과 가설

본 연구를 위한 이론적 모형을 <그림 1>에 제시하였다. 핵심양자(focal dyad)는 수입업자와 수출업자이며, 연구모형에서는 수출업자에게 베푸는 수입업자의 호의와 성과의 관계를 포함하고 있다. 또한 호의와 성과의 관계에 수입업자의 전체중심주의, 국제지향성, 그리고 자국중심주의의 조절효과를 포함하였다.

〈그림 1〉 연구모형



1. 호의의 개념과 성과와의 관계

1.1 호의의 개념

호의적인 거래 당사자는 상대방의 안녕(well-being)을 증가시키기 위한 행동을 취하려는 경향이 있다(Geyskens et al. 1996). 기존 연구에서는 거래관계에서 호의에 관한 두 가지 주요 의미를 확인할 수 있다. 즉, 자기중심적 욕구에서 비롯된 것이 아니라 '거래 상대방의 안녕을 높이기 위해 거래 상대방을 돕는 정도'로서 호의를 설명하고 있으며(Mayer, Davis, and Schoorman 1995; Jarvenpaa, Knoll, and Leider 1998), 동시에 '상호이익에 대한 기대 속에서 거래 상대방을 도우려는 의지'로 호의를 설명하기도 한다(Doney and Cannon 1997; Johnson, Cullen, Sakano, and Takenouchi 1996).

이러한 차이는 호의적 행위의 동기 및 상황을 어떻게 보는가에 기초하고 있다. 호의적 행동이 거래 당사자 모두의 이익을 최대화하려는 행동이라고 보는 관점에서는 (Doney and Cannon 1997), 호의는 이타주의가 아니라 장기적 관계를 형성하기 위한 집단내 이기주의라고 설명되기도 한다. Doney and Cannon(1997)은 호의의 상호이익 관점에 근거하여 호의란 공동이익을 추구하려는 동기유발의 정도 그리고 관계의 성공에 관심이 있는 정도라고 설명하고 있다. 이러한 관점에서는 서로의 안녕을 추구하는 호의의 동기가 상호성과와 상호 의존성에 기초한다고 본다.

다른 연구에서는 호의적 행위가 상대방에 대해 갖는, 긍정적인 내부적 동기의 결과이며, 외부적 동기는 없다고 주장하고 있다(Mayer et al. 1995; Jarvenpaa et al. 1998). 즉, 호의적인 사람(조직)은 외부적으로 호의가 요구되지 않는 상황이더라도 기꺼이 상대방을 도우려 한다는 것이다. 예를 들어 Mayer et al.(1995)의 연구에서는 호의란 '수익성과 상관없이 상대방을 돕길 원하는 정도'라고 설명되고 있다.

기존의 논의를 살펴보면, 조직간 상황에서 호의의 개념을 정의하기 위해서는 호의 개념이 갖는 다양한 측면을 고려해야 한다는 것을 확인할 수 있다. 즉 도움을 주려는 행위의 동기로서 작용하는 두 가지 요인,

즉 '상호이익'과 '이타주의'를 동시에 고려하여 호의를 정의할 필요가 있다. 기업이 베푸는 호의는 상호이익에 대한 기대나 이타주의적 동기로서 거래 상대방의 안녕을 높이기 위해 자발적으로 돕는 행위가 모두가 포함되어야 한다. 그러므로 본 연구에서는 수입업자가 수출업자에게 베푸는 호의를 '수출업자의 안녕을 높이기 위해 의무적으로 요구되는 사항이 아니더라도 수입업자가 자발적으로 수출업자에게 도움을 주려는 행위를 하는 것'이라고 정의한다.

동시에, 수출업자에게 베푸는 수입업자의 호의를 이해하기 위해서 몇 가지 개념적 전제가 필요하다. 첫째, 본 연구의 분석단위는 조직 내부가 아닌 조직간의 상호관계(즉, 수출업자와 수입업자간의 관계)라는 점이다. 일반적으로 조직 내부 구성원 관계에서 호의는 역할 이상의 행동, 사회화 행동, 조직 시민행동 등의 변수와 관련되어 있다(Organ 1988; MacKenzie, Podsakoff, and Paine 1999). 본 연구에서 조직간 관계는 중간에 다른 단계(유통경로 관리에서 중간상과 같은)가 없는 상태를 의미한다.

둘째, 본 연구에서 호의적 행동은 임의적이고 자발적이며, 계약에 의해 공식적으로 규정된 역할 이상으로 거래 상대방을 돕는 것을 의미한다. 호의적인 기업은 보다 효율적인 계획의 수립, 일정의 조정, 또는 문제해결 등을 위해서 계약서에 명시되어 있는 의무 이상으로 거래 상대방을 자발적으로 도울 수 있다. 따라서 미리 정해진 역할이나 계약(예, 애프터서비스 관련계약)에 바탕을 둔 돕는 행위는 호의적 행위에서 제외한다. 또한 본 연구에서 호의의 개념에서 도움은 중요한 도움과 중요하지 않은 도움, 긴급한 도움과 긴급하지 않은 도움까지 모두를 포함하는 넓은 의미의 자발적으로 돕는 행위를 의미한다(Bendapudi, Singh, and Bendapudi 1996).

셋째, 본 연구에서는 '거래 상대방의 안녕을 유지하고 높이려는 보살핌의 행위(caring behavior)'에 호의의 초점을 두고 있다. 따라서 행위가 수반되지 않고, 단순히 돌봐주려는 의도(돌봐주려는 태도의 존재)는 호의로 고려하지 않는다. 행위의 존재에 초점을 두기 때문에, 호의는 목적을 이룬 호의(즉, 도움을 받는 상대방의 안녕을 성공적으로 증가시킨 돌봐주는 행위)와 목적을 이루지 못한 호의(즉, 도움을 받는 상대방의 안녕을 실제적으로 증가시키는데 실패한 돌봐주는 행위)를 모두 포함한다.

마지막으로, 본 연구에서 의미하는 호의는 윤리적이고 법적인 규범의 틀에서 고려되어야 하며, 편파주의나 족벌주의를 통해 계약 이행의 해태를 묵인하는 등의 비윤리적 규범과는 다른 것으로 정의한다. 다른 예를 든다면, 불법적인 행위나 특정한 정보에 비윤리적으로 대응하는 것 등은 호의에 바탕을 둔 도움으로 고려하지 않는다.

1.2 호의와 성과

관계에서 비롯된 성과는 다양한 방법으로 평가될 수 있다. 관계의 성과는 종종 상대방과의 거래에서 발생하는 수익, 판매, 투자 그리고 비용절감에 의해 평가된다(Raven, McCullough, and Tansuhaj 1994). 본 연구에서는 수입업자의 호의가 관계의 성과에 영향을 미치는 중요한 요소라고 판단한다. 왜냐하면 수입업자가 베푸는 호의

로 인해 단순한 구매자 판매자의 관계가 관계적 거래로 전환될 수 있기 때문이다.

또한 관계적 거래는 긴밀함을 전제로 하는데, 거래에 있어서 긴밀한 관계의 형성은 유통과정의 효율성과 효과성을 높일 수 있다(Aulakh, Kotabe, and Sahay, 1996; Jap 1999). 호의는 유통거래에서 거래 상대방과의 협력, 사전 정보공유, 거래비용 절감 등을 가능하게 하고, 서로의 관심을 장기적 관계를 형성하는 것에 두게 한다(Aulakh et al. 1996). 이러한 장기적 관계는 상호신뢰, 선의, 호혜주의에 의해 더욱 강화된다(Dyer and Chu 2000).

호의의 정도가 높을 때, 거래 상대방과의 거래관계는 긍정적인 것으로 지각된다(George, Jones, and Gonzales 1998; Selnes and GØnhaug 2000). 호의는 거래 당사자가 각자의 관심을 서로의 안녕에 맞추고 이를 달성하기 위한 동기가 유발되게 하며, 그 결과 선의와 호혜에 입각한 노력을 추구하게 만든다(Dyer and Chu 2000). 기존의 연구에서는 상호의 호혜적 노력을 통한 관계적 거래가 단기적 거래보다 더 나은 성과를 발생시킨다는 것을 실증하고 있다(Jap 1999). 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

가설 1: 수출업자에 대한 수입업자의 호의는 관계의 성과에 긍정적인 영향을 미친다.

2. 호의와 성과의 관계에 대한 조절효과

2.1 전체중심주의

Hofstede(1991)에 따르면, 개인주의적 문화(individual culture)에서는 개인의 목표를 전체의 목표보다 상위에 둔다. 반면, 전체주의적 문화(collective culture)에서는 전체의 목표를 개인의 목표보다 우선시 하며, 조화를 소중히 여기고 타인에 대한 관심이 높다(Hofstede 1991; Kim et al. 1994). 그러므로 문화에 따라 조직의 구성원은 개인적 목표와 전체적 목표의 우선 순위를 달리 정하게 된다(Oyserman, Coon, and Kemmelmeier 2002).

개인주의와 전체주의가 문화적 수준에서의 일반화된 속성을 의미하는 것이라면, 개인중심주의(idiocentrism)와 전체중심주의(allocentrism)는 개인적 수준에서의 문화적 속성을 지향하는 정도를 의미한다(Triandis 1989). 그러므로 개인중심주의와 전체중심주의라는 개념을 통해서 조직내에서의 개인수준, 관계에서의 구성원수준에서 개인주의와 전체주의에 대한 지향성을 확인할 수 있다(Lam et al. 2002).

전체주의와 개인주의의 관계와 같이 전체중심주의와 개인중심주의의 관계는 하나의 차원에서 서로 대립되는 개념이다. 즉, 높은 전체중심주의는 낮은 개인중심주의를 의미한다. 수출업자에 대한 수입업자의 전체중심주의가 높다는 것은 수입업자가 자신의 개별적 목표 (일방의 이익추구)보다 수출업자와의 공동목표(상호 이익추구)를 상위에 두는 것을 의미한다. 이런 경우에는 개별적인 이익보다 전체적인 이익이 우선시

되며, 이는 자신에게 주어진 역할을 초과하는 노력(예컨대, 호의와 같은)과 연결된다(Earley 1993; Ng 2001; O'Reilly and Chatman 1986). 반면에 개인중심주의 경향이 높은 수입업자는 수출업자와의 관계에서 공동목표보다 자신의 개별목표를 더욱 중요시하므로 근시안적 이익을 추구하는 전략을 선택할 가능성이 높다.

한편, 조직내 및 조직간 학습을 다룬 기존 연구에서는 구성원 공동의 지식과 활동 그리고 이를 강화하기 위한 요소들의 중요성을 지적하고 있다(Mathieu et al. 2000; Selnes and Sallis 2003). 결국 이는 구성원 공동의 노력을 강조하는 것으로, 집단의 성과는 과거의 경험에 대한 학습에서 구성원간에 공유된 확신의 정도와 연관된다고 본다(Cannon and Edmondson 2001). 이렇게 구성원 공동의 노력이 강조되는 상황에서 구성원의 전체중심주의는 제반 공동의 노력이 관계 성과에 긍정적인 영향을 미치는데 토대로 작용하게 된다(Lam et al. 2002).

본 연구에서는 수입업자의 전체중심주의 경향이 거래 상대방인 수출업자에 대한 호의가 성과에 미치는 영향을 조절하는 중요한 요소라는 것을 가정한다. 예컨대, 수입업자의 전체중심주의 경향이 강한 상황에서는 수출업자에 대한 호의와 성과의 관계가 더 클 것이다. 이처럼 구성원의 전체중심주의 경향이 높은 경우에는 거래 당사자 사이에 공동목표가 존재하게 되고, 이는 상대방에게 도움을 베푸려는 행위가 상호적 관점에서 이해되어 거래에 긍정적인 영향을 미치는 정도를 높일 것이다(George et al. 1998). 수입업자의 전체중심주의 경향이 높을수록, 개별적 욕심을 넘어 양자의 관계에서 상호 이익을 주는 목표에 대한 인식이 성과로 연결되는 것이 더욱 강화될 것이다(Gibson 1999).

전체중심주의에 내재된 집단정체성('우리'라는 인식)은 수입업자가 자신의 거래 상대방에게 규정된 의무 이상으로 협력하고 돕는 행위를 성과로 연결하는 것에 긍정적 접근의 토대를 제공할 것이다(Doney et al. 1998; Kim et al. 1994). 반면에 개인중심주의 경향이 높은 수입업자는 유연성이 적고, 편협된 자기중심적 사고를 가지기 쉽기 때문에 이러한 상황에서 이루어지는 호의적 행위는 성과로 연결되기 어렵다(Triandis et al. 1985). 이런 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 2: 수입업자의 높은 전체중심주의 경향은 수출업자에 대한 수입업자의 호의가 성과에 미치는 영향을 강화할 것이다.

2.2 국제지향성

마케터의 국제지향성은 국제사업에 영향을 미치는 중요한 요소로 인식되어 왔다(Weidersheim Paul, Olson, and Welch 1978). 국제지향성은 국제거래를 위한 운영체계에 대한 태도 또는 해외시장에 대한 강조 등과 같은 다양한 개념이 복합적으로 구성된 개념이다(Holzmuller and Kasper 1990). 또한 국제지향성은 해외시장에 대한 심리적 거리, 해외지식에 대한 숙련, 해외현장에서의 업무, 해외에서의 위험감수 등 국제거래의 성과에 영향을 주는 개념들과 연관되어 있다(Dichtl et al. 1990; Knight

and Cavusgil 1997).

그러므로 국제거래에서 기업이 취하는 국제지향성은 국제화와 관련된 여러 가지 사안에 영향을 미치게 된다(Cavusgil 1984; Johanson and Vahlne 1977). 국제지향성이 높을 경우에는 국제거래에 더 많은 의미를 부여하고 국제화 과정을 적극적으로 추진하게 된다(Eroglu 1992). 그러므로 국제지향성의 증가는 상대적으로 국제거래와 관련된 활동에 더 많은 노력을 기울이게 됨을 의미한다(Manolova et al. 2002).

본 연구에서 국제지향성이란 수입업자가 국내시장보다 상대적으로 국제시장을 강조하는 정도라고 정의한다. 수입업자의 국제지향성은 사업의 초기단계, 위험감수 의도, 그리고 변화의 수용정도 등과 높은 관련성이 있어(Dichtl et al. 1984; Eroglu 1992; Holzmuller and Kasper 1990) 국제거래에서 발생하는 여러 가지 장애요인(Leonidou 2004)을 극복하는 조건으로 인식되어 왔다. 즉 국제지향성을 확보함으로써 기업의 규모와 경험의 부족 등과 같은 국제거래의 성공을 저해하는 요소를 극복한 예를 찾을 수 있다(Calof 1993).

일반적으로 국제거래를 수행하는 기업의 경우, 내수시장과는 다른 국제시장의 특성을 반영한 제품특성, 촉진 소구점, 그리고 유통방법을 개발하여야 한다(Kleinschmidt and Cooper 1988). 국제지향성은 국제 거래에 적합한 마케팅 활동에 높은 가치를 부여하게 한다. 그러므로 국제지향성의 정도에 따라 국제거래와 관련된 행위와 성과간의 관계는 영향을 받게 된다. 특히 국제거래의 맥락에서 국제지향성은 관계발전을 위한 양자의 노력이 성과로 결실을 맺는 과정에서도 중요한 역할을 수행할 것으로 기대된다(Moen 2002; Zou and Stan 1998).

본 연구의 관심은 해외에 있는 거래 상대방에 대한 수입업자의 호의가 성과로 연결되는 과정에서 국제지향성이 담당하는 역할이다. 국제지향성이 높은 수입업자는 해외에 있는 거래 상대방과의 관계의 중요성을 더욱 강조하고 몰입할 가능성이 높다(Geyskens et al. 1996). 국제지향성이 높은 수입업자는 국제 거래선과의 관계에 대한 높은 수준의 몰입을 통해서 관계 개발의 노력이 성과로 연결될 수 있는 토대 마련에 관심을 둔다. 그러므로 높은 국제지향성은 해외에 있는 거래 상대방에 대한 호의와 성과의 관계를 더욱 강화할 것이다. 즉, 이는 국제거래에서의 호혜적 행위가 성과로 연결되기 위해서 높은 국제지향성이 기여함을 의미한다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 3: 수입업자의 높은 국제지향성은 수출업자에 대한 수입업자의 호의가 성과에 미치는 영향을 강화할 것이다.

2.3 자국중심주의

자국중심주의는 다른 문화에 대한 지식이 부족한 상황에서 다른 문화의 의미체계에 대한 평가를 자신의 고유한 문화의 관점에서 수행하는 것을 의미한다(Noe 1995). 또한 자신이 속한 민족이나 집단에 대한 암묵적 우월성 때문에 자신의 기준으로 다른 민족이나 집단을 평가하려는 일반적인 태도를 의미한다(Netemeyer et al. 1991; Gersten

1990).

자국중심주의에서 의미하는 문화적 차이에 대한 논의는 집단간 관계에서 확인할 수 있는 보편적인 현상이다(Chang and Ritter 1976; Lewis 1976; Shimp and Sharma 1987). 자신이 속해 있는 집단이 삶에 있어서 유일하게 모든 것의 중심이 되고, 모든 것이 이에 준거하여 비교된다는 것을 의미한다. 그러므로 자국중심주의는 자신이 속한 집단에 대한 긍정적인 평가와 나머지 집단에 대한 부정적인 평가를 포함한다(Chang and Ritter 1976).

자국중심주의는 특정 집단의 중심화 즉, 문화적 유사성(alike)은 수용하고 문화적 이질성(unlike)을 거부하는 경향이 강화됨을 의미한다(Adorno et al. 1950). 자국중심주의 경향이 높으면, 집단 내부에 속한 것을 고결하고 우월한 것으로 보는 경향이 높고, 집단의 가치표준이 보편적이며 본질적인 진리라고 생각한다. 또한 집단 구성원과의 협력을 추구하고, 집단 내부의 권위에 순응하며, 집단 내부의 수용과 승인을 얻을 수 있기를 희망한다.

반면 자신이 속한 집단 밖의 것에 대해서는 거부감을 드러낸다(Adorno et al. 1950). 다른 사회를 비정상적인 것으로 취급하며 자신이 속한 사회보다 열등하다고 판단한다(Chang and Ritter 1976; Lanternari 1980; Levine and Campbell 1972; Schompmeyer and Fisher 1993). 자신의 집단에 속하지 않은 것에 대해 멸시하거나 부도덕하다고 생각한다. 집단 외부의 구성원과 협력하지 않으려 하며, 집단 외부의 권위에 순응하지 않으며, 집단 내부에 문제가 발생하면 그 원인이 집단 외부에 있다고 비난하며, 그리고 집단 외부에 대해 불신하고 두려워한다.

국제마케팅 분야에서 자국중심주의에 대한 학문적, 실무적 관심은 개인 소비자의 입장에서 발전되어 왔기 때문에(Suh and Kwon 2002; Supphellen and Rittenburg 2001), 기업의 관리 형태나 전략의 선택에 있어서 자국중심주의에 대한 논의는 상대적으로 제한되어 있다. 개인 소비자가 수입제품에 대한 평가를 내릴 때, 자국중심주의는 제품의 평가 전반에 영향을 미친다. 조직차원에서는 국제거래를 수행하고 국제화 과정을 진행할 때, 자국중심주의는 자신이 집단 내부라고 생각하는 범위에서 적용되던 기준을 집단 외부의 상황에서도 그대로 적용하려는 태도를 갖게 만든다(Jevons 2000).

기업 차원에서 자국중심주의는 일련의 의사결정과 제반 활동이 변화하는 환경 (국내시장에서 국제시장으로의 변화)의 요구에 부응하지 못하게 하는 결과를 초래한다. 자국중심주의에 입각한 마케팅 활동이 국제거래와 관련된 마케팅 활동의 성과에 부정적인 영향을 미친다는 것이 제시되었으며(Jevons 2000), 국제거래에서 성공하기 위해서는 국제 거래의 특성에 적합한 마케팅 활동을 수행하여야 함에도 불구하고, 이러한 고려 사항이 무시되거나 자국에서 수행되던 방식을 그대로 유지하는 경향 등이 지적되고 있다.

자국중심주의 경향이 높은 기업일수록, 거래에서 경직적이고, 협소하며, 자기 중심적인 마케팅 활동을 수행한다(Johnson and Tamney 1984; Kashani 1989; Knotts 1989). 그러므로 자국중심주의 경향이 높은 수입업자는 자국시장에서의 거래 상대방에

게 적용하는 마케팅 노력의 유형을 해외시장의 경우에서도 마찬가지로 적용하려고 할 것이며, 이는 해외시장의 특수성을 고려한 관계개선 노력의 중요성을 무시하는 경향으로 나타날 것이다. 이처럼 해외시장의 특수성을 간과하는 것은 수출업자의 안녕을 추구하는 수입업자의 노력이 제반 성과로 연결되는 것에 부정적인 역할을 하게 된다(Lee and Sirgy 1999).

수입업자의 자국중심주의 수준이 높다는 것은 국제거래의 맥락에서 호의가 성과로 연결되기 위한 토대를 형성하지 못하게 만든다. 그러므로 자국중심주의의 수준을 낮추고 국제거래의 특수성을 반영하는 것은 수출업자에 대한 수입업자의 호의가 성과를 향상시키는 기초가 될 것이다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 4: 수입업자의 높은 자국중심주의는 수출업자에 대한 수입업자의 호의와 성과의 관계를 약화시킬 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구대상 및 자료수집

본 연구의 핵심양자(focal dyad)는 수출업체와 수입업체의 거래관계로 선정하였다. 연구모형을 검정하기 위해 수입업체의 관점에서 설문조사를 실시하였다. 국제적 경로를 통해 거래를 한 경험이 있는 기업의 구매담당자들을 응답대상자로 정하였다. 표본들을 선정하기 위하여 구매관리자협회에 가입된 기업체의 주소록을 확보하였다. 표본은 무작위로 추출되었으며, 구매업무를 담당하고 있는 관리자 또는 임원 이상의 수준에서 679명으로 구성하였다.

구매담당자들에게 설문에 응답하기 전에 거래 관계를 설정하도록 했다. 구매담당자들은 가장 중요한 해외 공급업체 한 곳을 염두에 두고 설문에 응하도록 요청받았다. 원활한 설문의 진행을 위해 구매관리자협회의 협조공문을 설문지에 첨부하였고, 설문참여를 위한 동기부여를 위해 연구요약문을 제공하였다. 73개의 설문지가 사업전환이나 주소불명으로 반송되었고, 사용가능한 201개의 설문지가 회수되어 응답률은 29.6%였다.

표본의 대표성을 검증하기 위해 주요 상품군, 종업원의 수, 매출에서 전체 표본과의 유의적인 차이가 없는 것을 확인하였다. 응답자의 직장경력에서 일반적인 수준보다 높은 값이 나왔는데, 이는 비교적 높은 직급에 있는 구매 관리자와 임원들로부터 자료를 수집하였기 때문인 것으로 판단하였다. 무응답 오류에 대한 테스트는 응답시기를 기준으로 분석하였다(Armstrong and Overton 1977). 분석결과, 초기 응답자들과 후기 응답자간의 조직적, 인구 통계적 변인에서 유의한 차이는 없었다. 응답자들은 평균 13.7년의 사업경험과 9.6년의 국제사업경험을 갖고 있었고, 연구대상인 수입업체는 평균 677명의 종업원과 년 4천 5백만 달러의 매출규모를 가지고 있었으며, 아시아(46%), 유럽(42%), 북남미(12%)의 순으로 나타났다.

2. 측정 문항 개발과 신뢰성 검증

구조화된 설문지를 사용하여 연구모델에 제시된 변인을 측정하였다. 선행연구에서 사용된 신뢰성과 타당성이 있는 측정도구를 활용하였으며 연구상황에 적합하도록 문장을 조정하였다. 측정변수에 대하여 LISREL 8.13(Joreskog and Sorbom 1993)을 사용하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다.

본 연구에서 호의(benevolence)는 '거래 파트너와의 안녕(well being)을 강화하기 위해 요구되는 의무사항 외의 파트너에게 도움을 주려는 자발적인 행위'로 정의하였다. 측정문항은 '거래 상대방 복지에 대한 관심', '의무사항 외의 지원행위', '지원행위의 기대에 대한 부응', '상호 이익에 입각한 지원', '장기적 상호 이익에 대한 기대', 그리고 '상호이익에 근거한 지원' 등으로 구성하였다. 각각의 변수들은 리커트 유형의 7점 척도로 측정되었으며, 6개의 측정 항목에 대한 알파값은 0.86이었다.

수출업자와 수입업자의 성과는 거래관계에 의한 비용절감 정도, 이익향상 정도, 그리고 전반적인 재무성과 정도에 대한 지각으로 측정하였다. 세 가지 문항 각각에 대해서 거래관계를 통한 성과가 개선되었다는 문장을 제시하고 7점 리커트 유형의 척도로 측정하였다. 3개의측정 항목에 대한 알파값은 0.92이었다.

수출업자와의 관계에 있어 수입업자의 전체중심주의(allocentrism)는 '상호 이익추구와 같은 공동의 목표를 일방적 이익추구와 같은 개별적 목표보다 상위개념으로 간주하려고 하는 정도'로 정의하였다(Triandis et al. 1985). 전체중심주의를 측정하기 위한 문항들은 Yamaguchi(1994)의 연구를 참고하였다. 측정문항은 '장기적 관계유지를 위한 단기적 희생의 감수의도,' '개인적 목표를 상위한 전체적 목표의 중요성 인식,' 그리고 '일방의 이익이 아닌 상호 호혜적 목표의 강조' 등으로 구성하였다. 각각의 변수들은 리커트 유형의 7점 척도로 측정되었으며, 3개의 측정 항목에 대한 알파값은 0.83이었다.

수입업자의 국제지향성(international orientation)은 '수입업자가 해외 시장을 보다 중요하다고 생각하는 정도'로서 정의하였다(Holzmuller and Kasper 1990). 측정문항은 '주요 원천으로서 해외시장에 대한 인식', '해외시장을 통한 주요자원의 구매정도', '해외 공급선으로부터의 구입 비중' 등으로 구성하였다. 각각의 변수들은 리커트 유형의 7점 척도로 측정되었으며, 3개의 측정 항목에 대한 알파값은 0.97이었다.

수입업자의 자국중심주의(nationalism)는 '수입업자가 자신이 속한 국가가 중심에 있고 이를 준거로 다른 국가를 평가하는 정도'를 의미한다. 자국중심주의 측정문항을 구성하기 위하여 Adorno et al.(1950)과 Chang and Ritter(1976)의 측정을 본 연구에 맞게 수정하였다. 측정문항은 '해외로부터의 수입이 자국의 경제에 미치는 폐해', '해외로부터의 수입에 의한 자국민 고용의 폐해', 그리고 '국산품 사용을 대체하는 수입품 사용에 대한 죄의식' 등의 지각으로 구성하였다. 각각의 변수들은 리커트 유형의 7점 척도로 측정되었으며, 3개의 측정 항목에 대한 알파값은 0.85이었다.

3. 측정 문항들의 요인과 판별 타당도 분석

본 연구에서 사용된 측정변인에 대한 수렴타당성과 판별타당성을 점검하기 위하여, 단일모델 안에 측정 요인들을 포함하는 확인적 요인분석을 실시하였다(Bentler and Chou 1987). 확인적 요인분석은 두 차례 실시하였다. 하나는 호의와 성과를 중심으로 진행되었으며, 다른 하나는 세 개의 조절변수에 대해서 별도로 실시하였다(Doney and Cannon 1997; Ganesan 1994). 호의와 성과에 대한 측정모형의 적합성(Chi Square = 51.07; df = 24; p = 0.0010; RMR = 0.043; GFI = 0.95; NFI = 0.97; CFI = 0.98)과 조절변수에 대한 측정모형의 적합성(Chi Square = 38.12; df = 24; p=0.034; RMR = 0.044; GFI = 0.96; NFI=0.97; CFI=0.99)은 양호하게 나타났다.

측정요인들에 대한 판별타당성을 점검하기 위해 구성개념들의 각 쌍에 대해 제약모델(Φ=1.0)과 비제약모델 사이에 카이 제곱 차이 검증(chi square difference test)을 하였다. 구성개념의 10개 쌍 중에 모두 비제한적 모델이 제약적 모델보다 더 좋은 자료 적합성을 나타내었다(<표 1> 참고).

수렴타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 실시한 결과, 측정 항목들이 기대된 바와 같이 교차 적재치가 높지 않고 0.4보다 적게 나타났다(<표 2> 참고). 또한 확인적 요인분석결과는 모든 요인적재치가 유의한 것으로 나타났다($p<0.01$). 따라서 이러한 결과들을 통해 측정변수들의 판별타당성과 수렴타당성이 확보된 것으로 판단하였다.

Ⅳ. 연구 결과

가설검정을 위해 회귀분석을 실시하였다. 기본적으로 호의가 성과에 긍정적인 영향을 준다는 것을 검토하기 위하여, 우선 호의와 성과간의 회귀분석을 실시하였다(가설 1). 그리고 전체중심주의, 국제지향성, 그리고 자국중심주의의 조절효과를 확인하기 위하여 각 변수의 평균을 구하여 집단을 구분하고 각각 호의와 성과간의 회귀분석을 실시하였다(가설 2 - 4).

〈표 1〉 제약 모형과 비제약 모형을 이용한 판별타당성

비교 변수	Chi Square 차이	df	비교 변수	Chi Square 차이	df
호의 - 성과	446.66*	1(27-26)	성과 - 국제지향성	554.82*	1(9-8)
호의 - 전체중심주의	143.71*	1(27-26)	성과 - 자국중심주의	277.71*	1(9-8)
호의 - 국제지향성	659.86*	1(27-26)	전체중심주의 - 국제지향성	220.84*	1(9-8)
호의 - 자국중심주의	275.95*	1(27-26)	전체중심주의 - 자국중심주의	225.14*	1(9-8)
성과 - 전체중심주의	228.07*	1(9-8)	국제지향성 - 자국중심주의	270.50*	1(9-8)

* $p < 0.01$

〈표 2〉 탐험적 요인분석

	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5
호의 3	**.795**	9.236E-02	.159	9.137E-02	.316
호의 4	**.764**	2.863E-02	.342	.161	.120
호의 5	**.762**	5.094E-03	.381	.204	.112
호의 6	**.737**	1.652E-02	.381	.194	.143
호의 2	**.727**	.101	.230	.113	.346
호의 1	**.723**	.124	5.460E-02	6.527E-02	.358
국제지향성 2	5.987E-02	**.953**	.153	9.420E-02	7.575E-02
국제지향성 1	5.533E-02	**.946**	6.963E-02	2.795E-02	.126
국제지향성 3	7.958E-02	**.938**	.173	.121	7.785E-02
성과 3	9.523E-02	.115	**.901**	3.031E-03	.126
성과 2	7.010E-02	.134	**.884**	1.166E-02	.142
성과 1	7.898E-02	.156	**.789**	.103	.205
자국중심주의 1	9.050E-02	7.353E-02	2.350E-02	**.872**	7.623E-02
자국중심주의 2	3.468E-02	9.921E-02	4.044E-03	**.861**	.119
자국중심주의 3	4.320E-03	4.204E-02	4.412E-02	**.812**	.129
전체중심주의 2	.114	.111	.152	.101	**.829**
전체중심주의 3	.102	4.598E-02	.173	.220	**.769**
전체중심주의 1	7.487E-02	.192	.123	7.514E-02	**.745**
Cronbach Alpha	0.86	0.97	0.92	0.85	0.83
아이겐 값	5.066	2.671	2.383	2.010	1.770
분산비(전체 = 77.223)	28.147	14.836	13.237	11.168	9.835

전체중심주의는 평균 5.71을 기준으로 높은 집단(105개)과 낮은 집단(96개)으로 구분하였다. 국제지향성은 평균 4.56을 기준으로 높은 집단(108개)과 낮은 집단(93개)으로 구분하였으며, 자국중심주의는 평균 3.27을 기준으로 높은 집단(102개)과 낮은 집단(99 개)으로 구분하였다.

우선 집단별로 구분한 두 회귀식간에 차이가 있는 것인지에 대한 통계적 유의성을 검토하였다. 이를 위해서 chow test를 실시하였다[1]. 전체중심주의에 의해 구분된 두 회귀식은 F값이 4.18(df = 2, 197 에서 p=0.02)로 나타났으며, 국제지향성에 의해 구분된 두 회귀식은 F값이 13.10(df = 2, 197 에서 p=0.00)으로 나타나 회귀식간에 차이가 있는 것으로 확인되었다. 그러나 자국중심주의에 의해 구분된 두 회귀식은 F값이 0.21(df = 2, 197 에서 p=0.81)로 나타나 차이가 없는 것으로 나타났다.

응답자 전체에 대한 종속변인인 성과와

독립변인인 호의의 회귀분석의 결과에서 계수의 t값은 유의적으로 나타났다. 이러한 회귀식의 결과에서 수출업자에 대한 수입업자의 호의는 성과에 긍정적인 역할을 하는 것으로 나타났다(가설 1 채택).

전체중심주의의 경향이 높고 낮은 것에 대한 두 개의 회귀식에서 전체중심주의 경향이 높은 경우 계수의 t값이 유의적으로 나온 반면 낮은 경우 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 이러한 회귀식의 결과에서 전체중심주의 경향이 수출업자에 대한 수입업자의 호의가 성과에 미치는 영향을 강화하는 것으로 나타났다(가설 2 채택).

국제지향성의 경향이 높고 낮은 것에 대한 두 개의 회귀식에서 국제지향성 경향이 높은 경우 계수의 t값이 유의적으로 나온 반면 낮은 경우 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 이러한 회귀식의 결과에서 국제지향성의 경향이 수출업자에 대한 수입업자의 호의가 성과에 미치는 영향을 강화하는 것으로 나타났다(가설 3 채택).

자국중심주의의 경향이 높고 낮은 것에 대한 두 개의 회귀식 모두에서 계수의 t값이 유의적으로 나타났다. 이러한 회귀식의 결과에서 자국중심주의 경향이 수출업자에 대한 수입업자의 호의가 성과에 미치는 영향에 유의적 차이가 없는 것으로 나타났다(가설 4 기각).

〈표 3〉 회귀분석의 요약

	전체	전체중심주의		국제지향성		자국중심주의	
		고	저	고	저	고	저
종속변인(성과) 독립변인(호의)	beta	Beta	beta	beta	beta	beta	beta
	0.253** (3.691)	0.305** (3.250)	0.129 (1.261)	0.302** (3.263)	0.182 (1.771)	0.235* (2.417)	0.287** (2.743)
Residual sum of squres	483.59	240.31	235.24	201.88	224.94	248.89	233.70
R Square	0.064	0.093	0.017	0.091	0.033	0.055	0.072

괄호안은 t값
* P < 0.05, ** p < 0.01

1) Chow test를 위한 F값은 다음의 식에 의해 계산하였다.

$$F\text{chow} = \frac{RSS(\text{total}) - RSS(\text{group 1}) - RSS(\text{group 2})}{RSS(\text{group 1}) + RSS(\text{group 2})} \times \frac{(n-2p)}{p}$$

여기서,

RSS = Residual Sum of Squares
n = 총 표본수
p = 추정 회귀계수 + 1

Ⅴ. 토 의

본 연구의 목적은 수출업자에 대한 수입업자의 호의와 성과의 관계를 확인하고 이러한 관계를 강화하는 요소를 파악하는 것이다. 본 연구에서 고려한 변수로는 전체중심주의, 국제지향성, 그리고 자국중심주의 등이었다. 해외 수출업자들과 거래하는 구매 담당자들을 조사표본으로 연구모형을 실증하였으며, 연구결과에서 수출업자에 대한 수입업자의 호의와 성과의 관계는 유의적인 것으로 나타났다. 이러한 관계는 수입업자의 전체중심주의와 국제지향성이 높을수록 강화되는 것으로 나타났으며, 자국중심주의의 영향은 유의적이지 않은 것으로 나타났다.

1. 연구의 시사점

연구결과에서 수출업자에게 베푸는 수입업자의 호의는 성과에 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 이는 수입업자에게 있어 성과 확보에 호의적 활동이 기여함을 시사한다. 이는 기업간 관계에 있어 호의적 관계를 통한 차별화 전략이 중요하다는 것을 의미한다. 조직간 거래에서 장기적 관계형성을 위해 호의 개발의 중요성에 대한 인식은 높지만 호의가 구체적인 성과에 영향을 준다는 것에 대한 실증은 드문 편이다. 호의와 성과의 관계에 대한 제시는 조직 구성원에게 호의적 활동이 불필요한 비용이 아니며 성과를 위해서 활용되는 전략적 수단임을 제시하는 데 기여할 것이다.

성과에 대한 호의의 영향은 수입업자의 전체중심주의와 국제지향성이 높은 수준일 때 강화된다는 것을 확인하였다. 높은 전체중심주의 수준을 유도하기 위해서 수출업자 수입업자 모두 일방적 이익의 추구를 위한 전략에 치중하는 것보다는 양쪽 당사자들의 전체 이익에 초점을 둔 활동들이 더 중요하다는 것을 보여준다. 이는 수입업자와 수출업자의 관계에 있어서 서로 조화를 이룰 수 있는 상호목표에 초점과 우위를 두는 것이 중요함을 의미한다. 이를 위해서 거래 상대방에 대한 자원할당, 인적 교류, 의사소통 확대 등을 고려할 수 있다.

국제지향성을 높이기 위한 노력 역시 필요하다. 국제거래에 있어서 국제지향성의 확보는 호의가 성과에 연결되는 토대를 제공한다. 수입업자가 해외시장에 중점을 두는 것은 마케팅 관리자로 하여금 국제적 거래관계를 중요한 것으로 인식하게 해 줄 것이다. 이는 국제시장의 중요성을 인식하는 것이 국제거래의 맥락에서 호의와 성과의 관계를 강화하는 전제가 됨을 의미한다.

수입업자의 높은 자국중심주의에도 불구하고 수출업자에게 베푸는 수입업자의 호의는 성과로 연결되는 것을 확인하였다. 수입업자의 높은 자국중심주의에 따른 마케팅 활동의 단점이 호의적 노력에 의해서 보완될 수 있음을 의미한다. 자국중심주의는 국제거래에서 성과에 대한 장애요소라고 할 수 있다. 그러므로 수입업자는 우선적으로 자국중심주의에 대한 제거 노력을 기울여야 한다. 동시에 거래 관계상에서 발생할 수 있는 자국중심주의로 인한 부정적 요소들을 호의를 통해서 극복해 나가야 할 것이다.

호의와 성과의 관계에 대한 자국중심주의의 조절효과는 유의적이지 않았다. 그러

나 자국중심주의는 거래 당사자 상호간의 이해 갈등을 유발하고, 감시비용을 높이며, 전체를 지향하는 사고방식을 저해하는 기능을 한다. 또한 자국중심주의는 상대방의 자국중심주의를 불러일으켜, 국제간 거래의 장애요소가 된다. 기업간 거래에서 종업원의 훈련, 그리고 다양한 문화의 체험 등을 통하여 이러한 자국중심주의 사고를 완화시키는 노력이 필요하다고 하겠다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 몇 가지 한계점들을 가지고 있다. 본 연구는 수입업자의 관점에서 바라본 수출입 관계에 초점을 두고 있다. 향후 연구들에서는 양자의 관점에서 관계를 규명하려는 노력이 이루어져야 할 것이다. 예를 들자면, 수입업자에게 베푸는 수출업자 호의의 인식과 수출업자에게 베푸는 수입업자 호의에 대한 인식을 비교하고 차이와 관계를 검정해 볼 수 있을 것이다.

본 연구의 결과가 다른 국가들과 문화권의 모든 수입업자들에게 적용될 때, 어떠한 공통점과 차이를 나타내는지를 확인하지 못하였다. 여러 국가의 수입업자의 관점에서 실증이 진행된다면 모형을 일반화하는데 도움이 될 것이다. 예를 들자면, 집단주의적 문화권의 수입업자들은 관계의 경제적 측면보다 사회적인 측면에 중점을 둘 것이다(Hofstede 1991). 그러므로, 향후 연구에서는 각기 다른 국가들과 문화권의 수입업자들에 대한 연구가 이뤄져야 할 것이다.

본 연구의 횡단적 분석의 특징은 호의적인 관계들을 개발하는 과정을 충분히 설명하지 못하고 있다. 물론 연구의 초점은 호의와 성과의 관계를 강화하는 상황을 확인하는 것이지만 호의 형성 동기의 유발요인을 모형에 포함할 수 있을 것이다. 이 때, 호의적인 관계가 시간의 경과에 따라 발전한다는 것을 전제한다면 시간 축을 고려한 종단적 연구가 호의적인 관계들을 개발하는 과정을 보다 효과적으로 설명할 수 있을 것이다. 예를 들자면, 종단적 연구에서는 호의 형성요인, 호의, 그리고 성과에 이르는 구조적 관계를 검증할 수 있을 것이다. 그러므로, 향후 연구에서 장기적인 연구 설계를 통하여 본 연구의 연구 결과를 검증하는 것이 기대된다.

수입업자가 베푸는 호의는 사업 관계 속에서 구조적인 요인(거래 특유 자산에의 투자, 상호의존, 정보의 불균형, 그리고 경영구조 등), 환경적 요인(환경적 역동성, 환경의 다양성, 그리고 의사결정의 불확실성 등), 그리고 전략적 요인(전략적 적응가능성, 관계지향적 문화, 그리고 시장지향적 태도 등) (Miles and Snow 1978; Selnes and GΦnhaug 2000) 등과 관련되어 있다. 특히 신뢰, 평판, 과과 거래상의 만족, 규모, 적응화 의지(Bello and Gilliland 1997) 등과 호의의 관계를 검토하여야 할 것이다. 그리고 국각별 사회적 규범, 구매 관습 등의 변수들이 조절 변수로 포함되어야 할 것이다. 이를 위해서 구조방적식 모형의 도입이 필요할 것이다.

이와 더불어, 호의는 수혜자의 욕구와 호의를 베푸는 쪽의 경우 다른 요인들에 의해 영향을 받을 수 있다는 점을 고려한 연구모형의 검토가 필요하다(Gouldner 1973). 또

한 유연한 대처방법으로 고객을 응대할 수 있는 고객과의 최접점에 있는 담당자들의 호의적 활동에 대한 역할과 관련한 연구모형의 검토가 의미있을 것이다(Selenes and GΦnhaug 2000).

논문접수일 : 2005. 03. 14
논문게재일 : 2005. 07. 06

참고문헌

Adorno, T. W., Else Frenkel Brunswik, Daniel J. Levinson, and R. Nevitt Sanford(1950), *The Authoritarian Personality*, New York: Harper and Brothers.

Armstrong, J. S. and T. S. Overton(1977), "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys," *Journal of Marketing Research*, 14(August), 396-402.

Aulakah, P., M. Kotabe, and A. Sahay(1996), "Trust and Performance in Cross Border Marketing Partnership: A Behavioral Approach," *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1002-1032.

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), 22-39.

Bendapudi, Neeli, Surendra N. Singh, and Venkat Bendapudi(1996), "Enhancing Helping Behavior: An Integrative Framework for Promotion Planning," *Journal of Marketing*, 60(July), 33-49.

Bentler, Peter M. and Chih Ping Chou (1987), "Practical Issues in Structural Modeling," *Sociological Methods and Research*, 16(August), 78-117.

Blau, P.(1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.

Calof, Jonathan L.(1993), "The Impact of Size on Internationalization," *Journal of Small Business Management*, 31(4), 60-69.

Cannon, M. and A. Edmondson(2001), "Confronting Failure: Antecedents and Consequences of Shared Beliefs about Failure in Organizational Work Groups," *Journal of Organizational Behavior*, 22, 161-177.

Cavusgil, S. T.(1984), "Organizational Characteristics Associated with Export Activity," *Journal of Management Studies*, 21(1), 3-22.

Chang, Edward C. and Edward H. Ritter(1976), "Ethnocentrism in Black College Students," *The Journal of Social Psychology*, 100, 89-98.

Dichtl, E., M. Leibold, H. G. Koglmayr, and S. Muller(1984), "The Export Decision of Small and Medium Sized Firms: A Review," *Management International Review*, 24(2), 47-60.

_____, Hans Georg Köglmayr, and

Stefan Müller(1990), "International Orientation as a Precondition for Export Success," *Journal of International Business Studies*, 21(1), 23-40.

Doney, Patricia M. and Joseph P. Cannon(1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.

_____, _____, and Michael R. Mullen (1998), "Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust," *Academy of Management Review*, 23(3), 601- 620.

Dyer, Jeffrey H. and Wujin Chu(2000), "The Determinants of Trust in Supplier-Automaker Relationships in the U.S., Japan, and Korea," *Journal of International Business Studies*, 31(2), 259 285.

Earley, P. C.(1993), "East Meets West Meets Mideast: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups," *Academy of Management Journal*, 36(2), 319-348.

Eroglu, Sevgin(1992), "The Internationalization Process of Franchise Systems: A Conceptual Model," *International Marketing Review*, 9(5), 19-30.

Ganesan, Shankar(1994), "Determinants of Long Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.

George, Jennifer M., Gareth R. Jones, and Jorge A. Gonzalez(1998), "The Role of Affect in Cross Cultural Negotiations," *Journal of International Business Studies*, 29(4), 749-772.

Gersten, M. C.(1990), "Intercultural Competence and Expatriates," *International Journal of HRM*, 1(3), 361-369.

Geyskens, Inge, Jan Benedict E. M. Steenkamp, Lisa K. Scheer, and Nirmalya Kumar(1996), "The Effect of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study," *International Journal of Research in Marketing*, 13, 303-317.

Gibson, Cristina B.(1999), "Do They do What They Believe They Can? Group Efficacy and Group Effectiveness across Tasks and Cultures," *Academy of Management Journal*, 42(2), 138-152.

Gouldner, Alvin W.(1973), "The Importance of Something for Nothing," *For Sociology*, London: Allen Lane.

Hakansson, H.(1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Chichester: Wiley.

Hofstede, G.(1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New York: McGraw Hill Book Company.

Holzmuller, Hartmut and Helmut Kasper (1990), "Decision Maker and Export Activity: A Cross-National Comparison of the Foreign Orientation of Austrian

Managers," *Management International Review*, 30(3), 217-30.

Jap, Sandy D.(1999), "Pie Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer Seller Relationships," *Journal of Marketing Research*, 36(November), 461-475.

Jarvenpaa, Sirkka L, Kathleen Knoll, and Dorothy E. Leidner(1998), "Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams," *Journal of Management Information Systems*, 14 (4), 29-64.

Jevons, C.(2000), "International Marketing: With Marketing Misplaced, It's Often Not International," *Journal of Consumer Marketing*, 17(1), 7-8.

Johanson, J. and J.-E. Vahlne(1977), "The Internationalization Process of the Firm--A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments," *Journal of International Business Studies*, 1(8), 23-32.

Johnson, Jean L., John B. Cullen, Tomoaki Sakano, and Hideyuki Takenouchi (1996), "Setting The Stage for Trust and Strategic Integration in Japanese-U.S. Cooperative Alliances," *Journal of International Business Studies*, 27(5), 981-1004.

Johnson, Stephen D. and Joseph B. Tamney(1984), "Support for the Moral Majority: A Test of a Model," *Journal for the Scientific Study of Religion*, 23(2), 183-196.

Joreskog, K. G., and D. Sorbom(1993), *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*, Hillsdale, JN: Lawrence Erlbaum Associates.

Kashani, Kamran(1989), "Beware the Pitfalls of Global Marketing," *Harvard Business Review*, 67(September-October), 91-98.

Kim, Uichol, Harry C. Triandis, Cigdem Kagitcibasi, Sang Chin Choi, and Gene Yoon(1994), *Individualism and Collectivism: Theory, Methods, and Applications*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Kleinschmidt, E. J. and R. G. Cooper(1988), "Resource Allocation in the New Product Process," *Industrial Marketing Management*, 17(3), 249-262.

Knight, G. A. and S. T. Cavusgil(1997), "Emerging Organizational Paradigm for International Marketing: The Born Global Firm, Paper Presented at the Annual Meeting," *Academy of International Business*, Honolulu, HI.

Knotts, Rose(1989), "Cross Cultural Management: Transformations and Adaptations," *Business Horizons*, 32 (January-February), 29-33.

Lam, Simon S. K., Xioa Ping Chen, and John Schaubroeck(2002), "Participative Decision Making and Employee Performance in Different Cultures: The Moderating Effects of Allocentrism/

Idiocentrism and Effi- cacy," *Academy of Management Journal*, 45(5), 905-915.

Lanternari, Vittorio(1980), "Ethnocentrism and Ideology," *Ethnic and Racial Studies*, 3(January), 52-66.

Lee, Dong Jin and M. Joseph Sirgy(1999), "The Effect of Moral Philosophy and Ethnocentrism on Quality of Life Orientation in International Marketing: A Cross Cultural Comparison," *Journal of Business Ethics*, 18(1), 73-90.

_____, _____, James R. Brown, and Monroe Murphy(2004), "Importer's Benevolence Towards Their Foreign Export Suppliers," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 32-48.

Leonidou, Leonidas C.(2004), "An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development," *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.

Levine, Robert A. and Donald T. Campbell(1972), *Ethnocentrism; Theories of Conflict, Ethnic Attitudes, and Group Behavior*, New York: John Wiley and Sons, Inc.

Lewis, I. M.(1976), *Social Anthropology in Perspectiv*, Harmondsworth, Middx.: Penguin Books.

Lovett, Steve, Lee C. Simmons, and Raja Kali(1999), "Guanxi versus the Market: Ethics and Efficiency," *Journal of International Business Studies*, 30(2), 231-248.

MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, and Julie Beth Paine(1999), "Do Citizenship Behavior Matter More for Managers than for Salespeople?," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 396-410.

Macneil, Ian R.(1980), *The New Social Contract*, New Haven, CT: Yale University Press.

Manolova, T. S., C. G. Brush, L. F. Edelman, and P. G. Greene(2002), "Internationalization of Small Firms: Personal Factors Revisited," *International Small Business Journal*, 20(1), 9-31.

Mathieu, J. E., T. S. Heffner, G. F. Goodwin, E. Salas, and J. A. Cannon Bowers(2000), "The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance," *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273-283.

Mayer, Roger C., James H. Davis, and F. David Schoorman(1995), "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

Miles, Robert H. and Charles C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure*, and Process, New York: McGraw Hill.

Moen, Oystein(2002), "The Born Globals: A New Generation of Small European Exporters," *International Marketing Review*, 19(2/3), 156-175.

Netemeyer, Richard G., Srinivas Durvasula, and Donald R. Lichtenstein(1991), "A Cross National Assessment of the Reliability and Validity of the CETSCALE," *Journal of Marketing Research*, 28(August), 320-327.

Ng, H. Alvin(2001), "Adventure Learning: Influence of Collectivism on Team and Organizational Attitudinal Changes," *The Journal of Management Development*, 20(5/6), 424-440.

Noe, K.(1995), "Cultural Universals as Endless Tasks: Phenomenology, Relativism and Ethnocentrism," *The Monist*, 78(1), 41-51.

O'Reilly, C. and J. Chatman(1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

Organ, Dennis, W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior*: The Good Soldier Syndrome, Lexington MA: Lexington Books.

Oyserman, Daphna, Heather M. Coon, and Markus Kemmelmeier(2002), "Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta Analyses," *Psychological Bulletin*, 128(1), 3-73.

Raven, V. P., J. M. McCullough, and P. S. Tansuhaj(1994), "Environmental Influences and Decision Making Uncertainty on Satisfaction and Performance," *Journal of International Marketing*, 2, 37-59.

Schompmeyer, Kim D. and Bradley J. Fisher(1993), "Insiders and Outsiders: Exploring Ethnocentrism and Cultural Relativity in Sociology Courses," *Teaching Sociology*, 21(April), 148-153.

Selnes, Fred and James Sallis(2003), "Promoting Relationship Learning," *Journal of Marketing*, 67(July), 80-95.

_____ and Kjell GΦnhaug(2000), "Effects of Supplier Reliability and Benevolence in Business Marketing," *Journal of Business Research*, 49, 259-271.

Shimp, Terrence A. and Subhash Sharma (1987), "Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE," *Journal of Marketing Research*, 27(August), 280-289.

Suh, Taewon and Ik Whan G. Kwon(2002), "Globalization and Reluctant uyers," *International Marketing Review*, 19(6), 663-680.

Supphellen, Magne and Terri L. Rittenburg(2001), "Consumer Ethnocentrism When Foreign Products are Better," *Psychology and Marketing*, 18(9), 907-927.

Triandis, H. C.(1989), "The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts," *Psychological Review*, 96, 506-520.

Triandis, Harry C., K. Leong, M. Villareal, and F. Clark(1985), "Allocentric vs. Idiocentric Tendencies: Convergent and Discriminant Validation," *Journal of Research in Personality*, 19, 395-415.

Weidersheim Paul, Finn, Hans C. Olson, and Lawrence A. Welch(1978), "Pre Export Activity: The First Step in Internationalization," *Journal of International Business Studies*, 9, 47-58.

Yamaguchi, Susumo(1994), *Collectivism Among the Japanese: A Perspective from the Self*. In Ui Chol Kim, and Harry C. Triandis, editors, *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications*, Thousand Oaks CA, Sage Publications.

Zou, Shaoming and Simona Stan(1998), "The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997," *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.

The Moderating Effects of Allocentrism, International Orientation, and Nationalism on the Relationship between Benevolence and Performance

Dong Jin Lee*
Jin Yong Park**
Hye Jin Sung***
Hyo Jin(Jeannie) Pae****

Abstract

This study develops and tests a model of benevolence of an importer towards a foreign exporter. The model posits that an importer's benevolence increases business performance of the relationship. The model also posits that the importer's allocentrism, international orientation, and nationalism affect the relationship between benevolence and performance. The survey results with a sample of importers support most of the hypotheses, except for the moderating effect of nationalism. Managerial implications are discussed.

Keywords: benevolence, performance, allocentrism, international orientation, nationalism.

* Associate Professor of Marketing School of Business Yonsei University.
** Assistant Professor Department of Distribution Management Dong-Eui University.
*** Doctoral Candidate Yonsei University.
**** MBA Student Yonsei University.