

# 중국 화장품시장에서 외국계 공급업체와 중국 현지 소매업체간 관계의 질에 영향을 미치는 요인에 관한 연구

임성요\*

오세조\*\*

성민\*\*\*

\*\*\*\*\*

이 연구는 중국 화장품 시장에서 외국계 공급업체와 현지 소매업체간 관계의 질 변수인 신뢰와 결속에 영향을 미치는 선행변수들을 규명하는데 초점을 맞추었다. 연구대상은 중국 상하이 지역에서 외국계 화장품 공급업체와 거래하고 있는 현지의 뷰티숍으로 선정하였고 설문조사를 수행하여 실증분석을 하였다. 표본은 상하이의 전체 뷰티숍 리스트를 바탕으로 중·대형 뷰티숍을 단순 무작위 표본추출법에 의해 선발하였고, 그 수는 72개였다. 회귀 분석을 통해 가설을 검증한 결과, 중국 현지 소매업체의 신뢰를 증가시키는 외국계 공급업체의 능력, 문화적 민감성, 그리고 현지 소매업체와의 관시의 영향력과 현지 소매업체의 결속을 증가시키는 외국계 공급업체의 업무 공식화와 문화적 민감성의 영향력 모두가 존재하는 것으로 나타났다. 또한, 공급업체에 대한 소매업체의 결속을 증가시키는 소매업체의 신뢰의 영향력이 존재하는 것으로 나타났다. 그러나 신뢰를 증가시키는 업무 공식화와 결속을 증가시키는 관시의 직접적인 영향력은 나타나지 않았다. 끝으로, 이 연구의 이론적 의의와 관리적 시사점들이 논의되었고, 연구의 한계점들과 향후의 연구방향들이 제시되었다.

Keywords: 능력, 업무 공식화, 문화적 민감성, 관시, 관계의 질, 신뢰, 결속

\*\*\*\*\*

## I. 연구배경 및 목적

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

\* 연세대학교 대학원 경영학과 박사과정(e-mail: renxingyao@hotmail.com)

\*\* 연세대학교 경영대학 교수(e-mail: sjoh@base.yonsei.ac.kr)

\*\*\* 제 3 저자가 본 논문의 교신저자임. 연세대학교 경영연구소 전문연구원(e-mail: msung129@hanmail.net)

20%이상씩 20년 이상 성장하였고, 향후 2010년까지 연평균 13%의 성장률을 보여 연 매출액이 한화 12조원에 달할 것으로 예상되고 있다. 이러한 성장 추세와 잠재력으로 인해 450여 개에 이르는 세계 유수의 외국 화장품 업체들이 총 15억 달러를 중국에 투자함으로써 중국시장은 세계 화장품 업체의 각축장으로 변모하고 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 and Hunt 1994). 특히, 관계의 질과 관련된 변수 중 신뢰와 결속의 중요성이 부각되어 왔다. 관계구축의 핵심요소인 신뢰가 향상되어야 함은 유통경로 구성원들이 협력적, 상호보완적 노력을 통해 긴밀한 상호작용을 발전시키려는 방안을 모색함으로써 경로구성원들 각각이 거래비용 감소나 협력 유발 등과 같은 가치창출을 향상시키기 위함이다(Morgan and Hunt 1994; Sheth and Parvatiyar 1995). 그리고 장기적인 관계유지를 위해 요구되는 결속은 경로관리에 대한 명백한 적용 때문에 기업간의 교환관계에 대한 조사에 특히 중요하며(Morgan and Hunt 1994), 성공적인 교환관계를 위해 그 중요한 역할이 강조되고 있다(Gundlach, Achrol, and Mentzer 1995; Morgan and Hunt 1994).

지금까지 유통경로 연구에서 공급업체와 소매업체간 교환관계에 대한 다각적인 연구들은 활발히 이루어져왔다. 그러나 중국시

장에 진출한 외국계 공급업체와 현지 소매업체간 교환관계에서 외국계 공급업체의 어떠한 교환활동이 현지 소매업체와의 관계의 질에 주요한 영향을 미치는지에 대한 실증적 연구는 그다지 이루어지지 않았다. Prahalad and Lieberthal(1998)은 중국시장을 진출하려는 많은 다국적 기업들이 중국에서의 공급업체와 소매업체 관계를 제대로 이해하지 못하여 시장 진출에서 실패를 경험하였다고 강조하면서, 다국적 기업들이 중국시장에서 성공하려면 공급업체와 소매업체간의 관계 특성과 유통구조의 변화 방향을 정확히 파악해야 한다고 주장하였다. 이러한 까닭에 이 연구에서는 중국 현지 소매업체와의 관계의 질에 정(+의 영향을 미치는 네 가지 변수를 도입했다. 도입된 변수들은 외국계 공급업체의 능력, 업무 공식화, 문화적 민감성, 그리고 중국 현지 소매업체와의 관시다. 관시는 중국을 이끄는 핵심 원동력 중의 하나라고 할 수 있다. 현대 중국인들은 끊임 없이 관시를 추구하여 관시 없는 일상생활을 영위하기가 어렵고(Bian 1994; Yang 1994), 관시는 거시·미시경제 분야를 통틀어 기업운영에서 핵심적인 역할을 한다(Luo 2000). 그럼에도 불구하고 이 연구에서 그 이외의 다른 선행변수들의 중요성을 언급하는 이유는, 관시의 역할을 과대평가함으로써 기업이 산업간 치열한 경쟁과 시장 수요의 변화에 적응하는데 불확실성과 어려움에 노출될 수 있기에, 중국에서의 기업간 관계교환의 성공을 위해 관시와 더불어 요구되는 진출기업의 교환활동들을 제시하기 위함이다.

이 연구는 외국계 화장품 공급업체와 중국 현지 소매업체의 관계성을 검토하는 것

을 기본 목적으로 한다. 그리고 중국시장에서 외국계 공급업체와 현지 소매업체간의 신뢰와 결속에 영향을 미칠 수 있는 주요 변수들인 능력, 업무 공식화, 문화적 민감성, 관시를 규명하고 관계의 질에 해당되는 변수들과의 인과관계를 실증 분석하는 것이 이 연구의 주요 목적이다. 그럼으로써 중국 시장에 이미 진출하고 있거나 향후 진출하려는 기업들에게 실무적인 시사점을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설 설정

### 1. 능력

능력(ability)은 특정 분야에 영향력을 행사할 수 있게 하는 기술, 지식, 그리고 역량을 말한다. 이는 신뢰 대상의 전문적인 역량이 관련 업무에서 만족스러운 결과를 도출할 것이라는 믿음을 전제로 한다(Mayer, Davis, and Schoorman 1995).

우월한 능력을 보유한 기업은 보다 낮은 외부 의존성을 지닐 수 있다. 중국과 같은 전환기 경제체제에서, 우월한 능력을 보유한 기업은 중국경제를 빨리 성장시키고자 하는 정부와의 협상에서 강한 협상력을 가질 수 있다(Child 1994). 따라서 우월한 능력을 보유한 기업은 정부관료 또는 규제당국과의 접촉 필요성이 적어지게 된다. 특히 이 연구의 조사지역인 상하이에는 원래 이민 사회이기 때문에 외지인이 처음 상하이에 들어오면 의존할만한 전통 세력이나 연줄이 미비한 지역이다. 그러므로 자신의 실력으로

로 생존해야하고, 사업할 때 교환상대자의 능력을 상당히 중요시한다.

Spekman(1988)은 공급업체의 능력을 제품 품질, 납품, 그리고 서비스 등과 같은 요소로 설명하였다. 즉, 구매업체는 공급업체를 선정할 때 이러한 능력의 요소들을 객관적으로 평가하여 과연 공급업체가 현재와 미래 시점에서 이러한 공급능력이 있는지를 파악하게 되며, 이는 교환관계의 질에 영향을 미칠 수 있는 것이다. Dickson(1966)의 연구결과에 의하면 상황에 따라 공급업체에 대한 선정기준이 바뀔 수 있지만, 기본적으로 바뀌지 않는 보편적인 기준은 품질(quality), 납기준수(on-time delivery), 그리고 공급업체의 과거 성과라고 할 수 있다. 또한, Lehmann and O'shaughnessy(1982)는 기본적인 공급업체 선정기준이 가격, 품질, 납기, 그리고 서비스임을 밝혀내었다. 이러한 인식을 토대로 그들은 공급업체 선정기준을 다음의 보편적인 네 가지 범주로 요약하였다. 첫째, 성과 기준(performance criteria)이다. 이 기준은 공급제품이 구매업체에게 얼마나 긍정적인 영향을 미치는지와 관련이 있다. 여기서 주요기준은 공급제품의 품질이다. 둘째, 경제적 기준(economic criteria)이다. 이는 구매 비용과 제품 사용과 관련된 비용에 대한 평가기준을 의미한다. 물론 이러한 경제적 기준에서의 평가지표는 경제적 효율성의 극대화이다. 셋째, 통합적 기준(integrative criteria)이다. 이는 공급업체가 얼마나 고객 지향적이며, 구매업체의 기대에 부응하는지를 평가하는 기준이다. 이 기준에는 주로 구매업체에 대한 공급업체의 다양한 서비스 기능이 포함된다. 마지막으로, 적응적 기준(adaptive criteria)은 구매명

세에 대한 공급업체의 생산능력 및 조달에 대한 확실성과 관련이 있다. 이 기준에는 주로 납기 준수 등이 포함될 수 있다.

조직행동 연구에서 여러 학자들은 능력의 몇 가지 유사한 개념, 즉 역량(competence)과 전문성(expertise)이 신뢰를 향상시키기 위한 필수적 요소라고 주장하였다(Butler 1991; Butler and Cantrell 1984; Cook and Wall 1980; Deutsch 1960; Jones, James, and Bruni 1975; Kee and Knox 1970; Lieberman 1981; Rosen and Jerdee 1977; Sitkin and Roth 1993). 능력에 대한 신뢰는 반복적인 거래의 선행요건이며(Sako 1992), 능력은 신뢰가치성의 주요 요소라 할 수 있다(Mayer et al. 1995). 특정 기업을 능력이 있는 기업으로 평가하여 신뢰한다는 것은 구매업체들이 해당 제품 또는 서비스의 구매를 통해서 얻고자 하는 가치를 그 공급업체와의 거래를 통해서 충족하고 있다는 것을 의미한다. 공급업체의 능력이 구매업체의 신뢰를 향상시킬 수 있는 초석이라고 할 수 있다는 것이다. 특히, 부상하는 중국시장에서 성공하기 위해, 중국에 진출하는 외국계 공급업체들은 적절한 가격결정전략, 효율적인 주문 및 배송 체계, 그리고 양질의 제품 및 서비스를 확보하여, 공급업체에 대한 중국 현지 소매업체의 신뢰를 구축하는 것이 필요하다고 볼 수 있다. 상기의 내용들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 이끌어 낼 수 있다.

**가설 1:** 외국계 공급업체의 능력 수준이 높아질수록 외국계 공급업체에 대한 중국 현지 소매업체의 신뢰는 높아질 것이다.

## 2. 업무 공식화

유통경로와 관련한 실증적 연구들은 지배구조를 (1)조직적 복잡성(Dwyer and Welsh 1985)과 (2)관료적 구조화(Dwyer and Oh 1987; John 1984)로 구분한다. 관료적 구조화는 의사결정에의 참여 정도를 나타내는 참여화(participation), 의사결정 권한이 집중화되어 있는 정도를 나타내는 집중화(centralization), 그리고 의사결정이 명백한 규정과 절차에 의해 규제되는 정도인 업무 공식화(formalization)로 구성되어 있다.

이러한 관료적 구조화 중 업무 공식화란 경로에서 발생하는 제반 활동이 규칙, 고정적인 정책, 절차들에 의하여 관리되는 정도를 의미하는 것이다(Boyle and Dwyer 1995). 또한, 업무 공식화는 조직의 역할이나 권한 관계, 의사소통, 규범, 절차 등이 규율에 의해 규정되는 정도와 관련된 개념이며(Hall, Haas, and Johnson 1967; John and Martin 1984), 규칙과 절차에 의한 통제 의미로 파악될 수 있다(Provan and Skinner 1989). 그리고 Scott(1981)는 업무 공식화를 의사결정 및 시스템의 규범이 명확한 규정과 절차에 의해 수행되는 정도로 정의하고 있다. 또한 업무 공식화는 행위를 표준화하고 규제함으로써 행위가 예측 가능해지도록 하기 위한 시도이며, 시스템 내에서 행위를 지배하는 일련의 역할과 원리 가운데서 관계구조를 보다 구체적이고 가시적으로 형성하기 위한 노력으로 간주된다.

중국은 WTO가입 준비 과정에서 총 2,700여 건의 경제관련 법률과 규정을 수정하였으나 법치(法治)보다는 인치(人治)가

강하다는 인식이 높다. 그런데 이 연구의 조사지역인 상하이(上海)는 중국에서 법치관념이 가장 앞선 지역으로 알려져 있다. 이민사회로 구성된 상하이에서 고객과의 신용이나 법치관념은 당연히 기업의 생존에 중요한 열쇠가 되었다. 또한 근대에는 서구에 의해 개방된 첫 항구로 일찍이 서구의 합리주의적 상업전통의 영향을 받아 중국의 여타 지역에 비해 현대 상업의 역사가 길다. '10년 동란(動亂)'이라는 문화대혁명 기간에도 사회질서와 경제활동이 다른 지역에 비해 잘 유지되었다. 이런 역사적인 배경으로 상하이의 상인은 여타 지역의 상인보다 상도덕이나 법규를 비교적 잘 준수하게 되었다. 이것이 지속되면서 합리성, 평등 및 규범을 추구하는 관념과 관습을 갖게 되었고 상하이는 매우 합리적인 성향을 지닌 지역으로 성장하게 되었다. 합리적인 상하이인들은 일을 할 때 사리에 맞는 근거를 요구한다. 이들은 새로운 상황에 부딪치면 새로운 규정을 만들고, 시민들은 이를 '꾸이땡(規定)'이라고 부르며 잘 준수하는 편이다. 또한 상하이인은 계약에 대한 의식이 강하다. 그들은 준칙을 잘 지키므로 계약서 서명이 끝나면, 불가항력의 외부적 영향이 없는 한 계약에 근거하여 끝까지 관계를 지속해 나간다. 따라서 계약서에 기록된 대로 모든 절차를 엄격히 이행하며 이를 파기하는 일은 하지 않는 편이다. 이러한 근거로 중국 시장, 특히 상하이 지역에서 외국계 공급업체의 업무 공식화 노력이 절실히 요구된다고 볼 수 있다.

업무 공식화가 신뢰에 미치는 영향에 대한 기존 유통경로 연구를 살펴보면, Dwyer and Oh(1987)는 그들의 연구가설에서 업무

공식화는 신뢰에 부(-)의 영향을 미칠 것이라고 주장했다. 그러한 논리적 근거로서 규정이나 절차에 얽매인 활동이 바람직한 조정이나 호혜성, 혹은 결속을 전달하지 못한다는 것이다. 그러나 그 연구결과에서는 업무 공식화가 신뢰에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과에 대해 그들은 공급업체가 소매업체보다 힘이 우세한 불균형적인 관계에서 업무의 표준화와 명확한 책임규정으로 업무 공식화 수준이 높아지면, 공급업체에 의한 변덕스러운 영향력의 동원을 억제할 수 있으므로, 공급업체에 대한 소매업체의 신뢰 수준이 향상된다고 주장했다(Dwyer and Oh 1987). 오세조, 심종섭(1990)과 오세조, 김상덕, 오일두(2003)의 연구에서도 역시 공급업체에게 힘의 소재가 있는 구조적 불균형 상황에서 업무 공식화는 신뢰에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그렇다면 힘의 구조적 균형 상황에서 업무 공식화는 신뢰에 어떠한 영향을 미치는 것일까? 이러한 상황에서의 유통경로 연구는 아직 이루어지지 않은 것으로 보인다. 이 연구의 조사대상은 외국계 화장품 공급업체와 거래하고 있는 중국 현지 뷰티숍이다. 이러한 뷰티숍은 제품 라인의 다양성과 대안적인 공급업체들의 유용성으로 인해 공급업체에 대한 의존성이 낮아지게 됨에 따라 공급업체의 통제 수준이 낮아질 수 있다(Dwyer and Welsh, 1985 : p.401). 이로 인해 뷰티숍은 공급업체와 힘의 균형을 이룰 수 있는 것이다.

힘의 구조적 균형 상황에서 거래쌍방간의 업무 공식화는 업무의 표준화와 명확한 책임규정으로 인해 직무 수행에 대한 모호

성을 완화시키고 그로 인해 제반 공유 영역에서 불확실한 사항들을 제거할 수 있다. 이러한 공식적인 업무절차는 거래쌍방이 서로 미래에 예상되는 활동들을 취하게 함에 따라(Commons 1990), 쌍방간 신뢰적 관계를 형성할 수 있다. 업무 공식화에 의한 신뢰 형성의 주 요인은 바로 역할성실성(integrity)이라고 할 수 있다. Mayer et al.(1995)은 신뢰의 선행요인 중 하나인 역할성실성이 신뢰자(trustor)가 수용 가능한 원칙들을 피신뢰자(trustee)가 고수하는 것과 관련되며, 피신뢰자의 과거 행동들의 일관성이나 언행일치 정도 등이 피신뢰자가 역할성실성이 있다고 판단할 수 있는 요인들이라고 주장하였다. 즉, 업무의 표준화와 명확한 책임규정과 같은 업무 공식화로 인해 공급업체의 행동은 원칙과 일관성을 갖출 뿐만 아니라, 뷰티숍이 미래에 예상하는 활동들을 취함에 따라 공급업체는 역할성실성이 있다고 여겨지게 될 것이다.

유통경로 구성원간 관계에서, 업무 공식화라는 통제 메커니즘은 유통경로 활동의 관례화를 통한 경제적 효과가 있는 장치로서의 역할을 한다는데 그 의의가 있다. Jeuland and Shugan(1983)은 각 유통경로 구성원의 의사결정 변수를 규정하는 명시적 계약을 사용할 경우 유통경로 전체의 수익성이 개선되고, 따라서 개별 구성원의 경제적 성과가 향상될 가능성이 체고된다는 것을 수학적으로 증명한 바 있다. 또한, 명시적인 규칙과 규정은 거래쌍방의 역할과 책임을 명확하게 해주며, 보상과 처벌의 구체화로 미래의 거래관계에 대한 불투명한 느낌을 줄여준다(Boyle and Dwyer 1995). 산업재 구매자와 판매자 간 관계에서처럼 통

상적으로 거래쌍방이 공식적인 협정의 조건을 협상(negotiation)으로 결정하게 되는 경우, 업무 공식화는 거래쌍방간의 거래조건을 안정화시켜 지속적인 관계를 조성하는 역할을 하게 된다. 상기의 내용들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 이끌어 낼 수 있다.

**가설 2:** 외국계 공급업체의 업무 공식화 수준이 높아질수록 외국계 공급업체에 대한 중국 현지 소매업체의 신뢰는 높아질 것이다.

**가설 3:** 외국계 공급업체의 업무 공식화 수준이 높아질수록 외국계 공급업체에 대한 중국 현지 소매업체의 결속은 높아질 것이다.

### 3. 문화적 민감성

국가간 문화적 경계를 초월하여 거래가 발생할 때 문화적 차이가 교환에 영향을 미치게 되는데, 유통경로 내 교환관계(Johnson, Sakano, and Onzo 1993)와 합작 투자(Cullen, Johnson, and Sakano 1995)에 관한 연구에서 이러한 현상이 발견되고 있다.

Sullivan, Peterson, Kameda, and Shimada (1981)는 미국과 일본의 합작 투자 기업에서 갈등 해소 방안이 미래의 상호신뢰 수준에 미치는 영향에 관하여 연구하였다. 그런데, 연구 결과, 일본 측의 경영자는 협의를 통한 문제 해결을 할 때 높은 신뢰 수준을 나타내는 반면, 미국 측의 경영자는 계약의 조정을 통해 더 높은 신뢰 수준을 보이는 것으로 나타났다. 이로 인해 그들은 문화적

차이에 따라 신뢰에 미치는 요인들의 효과가 상이할 수 있다는 사실을 규명하였다.

Lorange and Roos(1992)는 국제 전략적 제휴의 성공은 문화를 적응하는 기업의 노력과 실제적으로 연관이 있다고 주장하였다. 이러한 문화적 적응(cultural tailoring)은 이른바 문화적 민감성(cultural sensitivity)을 수반한다. 문화적 민감성이란 국가간 문화적 경계를 초월하는 거래에서 수반되는 문화적 차이를 이해하고 적응하려는 기업의 의지를 의미한다(Lorange and Roos 1992). 또한 그들은 문화적 민감성이 전략적 제휴 형성 과정에서 항상 중요한 이슈가 될 것이며 중추적 역할을 담당하게 될 것이라고 주장했다. 이러한 문화적 민감성의 형성은 제휴 파트너간의 문화적 차이에 대한 인식으로부터 시작되며, 문화적 차이에 대처하고 관리하는 행위로 연결된다. 문화적 민감성을 보유하고 문화적 차이를 성공적으로 관리하기 위해서, 기업의 구성원들은 파트너의 문화에 대해 심도 있게 이해해야 하며, 이를 위해 자금, 관리적 노력, 시간 등의 자원이 포괄적인 문화 훈련 프로그램에 투자되어야 한다. 문화적으로 민감한 기업은 그러한 훈련 프로그램을 통해 파트너 문화에 대한 이해를 확장시키며, 동시에 파트너의 사업과 관련되는 사회적 차이에 적응하기 위한 여러 방법을 모색한다. 문화적으로 민감한 경영자들은 외국 파트너의 문화를 평가하고 진단하며, 이에 부합하는 방식으로 행동한다는 것이다(Johnson, Cullen, and Sakano 1996).

교차 문화적 기업간 관계에서 문화적 민감성은 매우 중요한 요소이다. 국제 인적자원관리 분야는 전략적 제휴에서 문화적 민

감성의 역할에 대한 토대를 제공하고 있다. 이는 본사 파견 관리자들의 해외 업무에서의 성공은 문화적 민감성의 정도로부터 기인됨을 시사한다(Tung 1981). 또한, Johnson et al.(1996)은 기업이 문화적 차이를 이해할 때 전략적 제휴의 효과가 증가된다는 논리를 제시하고 있다. 실제로 해외 관리자에 의한 문화적 조정의 부족이 해외활동 실패의 주요 원인으로 나타난다(Johnson et al. 1996). 문화적 민감성의 결여로 교차 문화적 기업간 관계에서 빈번한 오해가 유발될 수 있으므로(Rajagopalan, Rasheed, and Datta 1993), 문화적 조정 노력에 어려움을 겪을 수 있는 것이다.

최근 학계와 기업들의 관심은 아시아, 특히 중국시장에 몰리고 있다(Davies, Leung, Luk, and Wong 1995). 그런데, 세계의 주목을 받고 있는 중국에 대해 알려진 사실은 아직 부족한 것이 현실이다. 그래서 중국의 문화적 특성과 관련된 정보(예: 중국시장의 일반 환경 및 소비자 정보, 중국시장의 규범과 거래관행 등)와 그 이해 부족으로, 기업이 중국시장 진출에 대한 의사결정과 전략수립에 어려움을 겪고 있는 것이 현실이다. 예를 들면, 이 연구의 조사대상인 중국 현지의 뷰티숍은 아름다움을 추구하는 중국 여성들이 종합적인 서비스를 받을 수 있는 공간인 동시에 가장 쉽고 자연스럽게 화장품을 접할 수 있는 장소라 할 수 있다. 중국 여성들은 갈수록 유행에 민감하고 아름다움을 추구하는 성향이 강해짐에 따라 전문가의 충고와 조언을 쉽게 받을 수 있는 대체 공간으로, 그리고 다소 과시적인 중국인의 특성을 만족할 수 있는 장소로 뷰티숍을 인식하고 있다. 그러므로 중국에 진출하

려는 기업들은 이러한 문화적 특성들에 대한 이해와 연구를 선행하는 것이 필요하다고 본다.

문화적 민감성은 광범위한 차원에서 전략적 제휴 파트너의 신뢰를 향상시킬 수 있다. 즉, 문화적 이해와 적응에는 막대한 투자가 요구되는데, 파트너가 이러한 투자를 단행한다면 이는 제휴 파트너에 대한 관심의 표명을 의미하는 것이므로, 조직 간의 호의적인 풍토(benevolent interorganizational climate)를 생성하게 된다(Cullen, Victor, and Stephens 1989). 그로 인해 파트너에 대한 신뢰 형성의 기반이 조성되는 것이다. Johnson et al.(1996)의 연구는 문화적 민감성이 두 가지 측면에서 신뢰를 증진한다고 제시했다. 그 첫 번째 이유는 문화적 민감성이 높을 경우, 효율적 의사소통으로 인한 문제의 해소와 의사결정의 공유 등으로 신뢰가 촉진된다는 것이다. 두 번째 이유는 문화적 민감성의 개발을 위해서 파트너가 막대한 금전적, 시간적 노력을 투자한다면, 이는 교환상대자가 쌍방관계에 몰입한다는 느낌을 받게 되므로 신뢰가 촉진된다는 것이다.

결속은 상이한 문화에서 다르게 인지될 수 있다(Hamel, Doz, and Prahalad 1989). 즉, 상이한 국가적 전통을 지닌 교환당사자들간에는 관계적 행위에 대한 견해의 불일치가 상당히 존재할 수 있다는 것이다(Doz and Hamel 1998). 이는 외국계 공급업체들이 현지 문화에 대해 충분한 이해가 없다면, 그들에 대한 현지 소매업체의 결속을 향상시킬 수 없음을 함의한다. Lane and Beamish(1990)은 교환당사자들간의 문화적 융화는 국제협력의 지속을 위해 가장 중요

한 요소라고 주장했다. 그러므로 제품, 포장, 배송 방식, 결제조건, 그리고 다른 의사결정 요소들이 현지 시장 상황에 맞추어 고객화가 필요하고 그 실행을 조정해야 한다는 것을 외국계 공급업체가 인식한다면, 현지 소매업체들은 그 외국계 공급업체와 결속하고자 할 것이다. 결국, 국제간 거래에 있어서 외국계 공급업체의 문화적 민감성이 결속을 결정하는 중요한 변수중의 하나라고 볼 수 있다. 상기의 내용들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 이끌어 낼 수 있다.

**가설 4:** 외국계 공급업체의 문화적 민감성 수준이 높아질수록 외국계 공급업체에 대한 중국 현지 소매업체의 신뢰는 높아질 것이다.

**가설 5:** 외국계 공급업체의 문화적 민감성 수준이 높아질수록 외국계 공급업체에 대한 중국 현지 소매업체의 결속은 높아질 것이다.

#### 4. 관시

관시에 대한 중국의 전통적 개념은 유교적 인본주의인 ‘인(仁)’을 기본으로 하고 있다. 역사적으로 중국인들은 오랫동안 관혼상제 등 인간생활의 중대사를 상부상조의 정신으로 해결해 왔으며, 관시는 그 과정에서 자연 발생된 네트워크인 것이다. 관시란 두 사람간의 지속적인 호혜적 교환 관계로 정의할 수 있으며, 중국 사회에서 인맥을 의미하는 말로, 사회생활뿐만 아니라 사업을 할 때에도 자원 혹은 여러 이점들을 확



보하기 위한 개인적이며 상호 호혜적인 관계로 해석된다(Davies et al. 1995).

관시는 중국을 이끄는 핵심 원동력 중의 하나이다. 중국에서 관시가 특별히 중요한 이유는 그것이 사회 전반에 스며들어 일상생활에서 중요한 역할을 담당하기 때문이다. 중국인은 관시를 형성하고 유지하는 것을 삶의 수단으로 삼고 있다. '친구를 한 명 더 알면 길이 하나 더 생긴다'라는 말도 관시의 위력을 잘 나타내주고 있다. 현대 중국인들은 끊임없이 관시를 추구하여 관시 없는 일상생활을 영위하기가 어렵다(Bian 1994; Yang 1994). 또한, 관시는 거시·미시경제 분야를 통틀어 기업운영에서 핵심적인 역할을 한다(Luo 2000). 효율적인 마케팅 도구로서 시장에서 우위를 확보할 수 있게 하고, 기업의 불리함을 보완해주는 방어적인 기능을 한다. 외국 투자기업들은 중국 진출의 성패가 관시의 구축과 활용에 좌우되는 경우가 많다고 한다(Lee, Pae, and Wong 2001). 그래서 거래업체간의 관시에 대한 이해 부족으로 중국시장에 안정적으로 진입하는데 어려움을 경험한 업체도 상당수 있었다.

관시에 관한 최근 연구를 통해, 관시는 '체면(face)', '상호관계(reciprocity)', 그리고 '정서(affect)' 등 세 가지 구성요소로 이루어져 있음을 알 수 있다(Kipnis 1997; Lee and Dawes 2005; Lovett, Simmons, and Kali 1999; Park and Luo 2001). 먼저 체면은 일단의 사회적인 역할을 수행함으로써 타인의 평가를 통해 얻게 되는 공적이고 사회적인 이미지를 말한다(Bond 1991). 체면이 손실되면 사람들과 그들의 가족은 수치감을 느끼며, 다른 사람들의 체면을 잃게

하는 것은 적의 있는 행위로 간주된다(Yeung and Tung 1996). 체면은 일종의 위신

관시의 두 번째 구성요소로서 상호관계는 의무에 기반을 둔 상호적 호의를 의미한다(Lee et al. 2001). 상호관계가 존재한다는 것을 예로 들면, 개인적 관계에 있는 교환상대자가 어려움에 처할 때, 교환당사자가 그를 돕고 도움을 받은 상대자는 그 호의를 받은 후, 기회가 생기면 바로 그 은혜를 갚아야 한다는 것이다(Hwang 1987). 상호적 호의는 강한 사회적 규범이며 호의에 대한 은혜를 갚지 않는 사람들은 의식이 없거나 인색하다고 간주된다(Lee and Dawes 2005). 그러므로 교환상대자가 상호적 호의와 관련된 규범을 지키지 않는다면 교환당사자에 의해서 불신을 받게 될 것이다. 또한, 교환상대자가 의무에 기반을 둔 상호적 호의를 갖추고 있다는 것은 Mayer et al.(1995)이 제시한 원칙의 고수, 행동의 일관성, 그리고 언행의 일치와 관련된 '역할성

실성(integrity)'을 상대자가 갖추고 있다는 것을 의미할 수 있다. 그런데 역할성실성은 신뢰의 선행요인이므로 당사자는 상대자를 신뢰할 수 있게 된다. 그리고 상호적 호의를 갖춘 교환상대자는 교환당사자에게 미래에 이익을 제공할 것이라는 평가를 받을 수 있게 됨에 따라, 상대자에 대한 당사자의 계산적 결속도 높아질 것이다(Brown, Lusch, and Nicholson 1995; Cullen et al. 1995; Geyskens, Steenkamp, Scheer, and Kunmar 1996; Lee, Sirgy, Brown, and Bird 2004).

마지막으로 관시의 구성요소 중 가장 중요한 요소인 정서는 인정(human feelings)을 의미하며, 이는 부모와 자식 간, 친구 간, 그리고 선생과 학생 간 관계처럼 장기적이며 친밀한 사회적 유대에서 비롯될 수 있는 지속적, 정서적 결속과 관련이 있다(Yang 1994). 거래쌍방이 서로에게 인정을 베푼다는 것은 Mayer et al.(1995)이 신뢰의 선행요인으로서 제시한, 서로에게 유익한 일을 하는 것과 관련된 '호의(benevolence)'가 있음을 의미할 수도 있다.

요약하면, 거래쌍방간 관시가 존재한다는 것은 서로가 체면을 세워주고, 상호적 의무에 기반을 둔 호의를 교환하며, 장기간에 걸친 인정을 교환한다는 것을 의미한다. 이는 외국계 공급업체(교환상대자)에 대한 중국 현지 뷰티숍(교환당사자)의 신뢰와 결속을 높일 것이다. 상기의 내용들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 이끌어 낼 수 있다.

**가설 6:** 외국계 공급업체와 중국 현지 소매업체간의 관시 수준이 높아질수록 외국계 공급업체에 대한 중국 현지 소

매업체의 신뢰는 높아질 것이다.

**가설 7:** 외국계 공급업체와 중국 현지 소매업체간의 관시 수준이 높아질수록 외국계 공급업체에 대한 중국 현지 소매업체의 결속은 높아질 것이다.

## 5. 관계의 질: 신뢰와 결속

신뢰는 교환상대자의 말이나 약속이 믿을만하고 교환관계에서 의무를 다할 것이라는 믿음을 말한다(Schurr and Ozanne 1985). 조직간 관계에서 신뢰의 주요역할에 대한 여러 언급들은 기존의 유통경로 연구들에서 발견된다. 신뢰는 불확실성과 의존성의 특성을 지닌 교환 상황에서 기회주의를 완화시키는 지배 메커니즘으로써 작용한다(Bradach and Eccles 1989; Heide 1994; Pfeffer and Salancik 1978). 즉, 공급업체를 신뢰하는 하위 경로구성원은 거래상의 불확실성이 완화되어 비용이 감소되고 더 높은 수준의 협력을 하게 되며(Ganesan 1994; Morgan and Hunt 1994), 공급업체를 위해 더 많은 노력을 하게 되는 것이다(Anderson, Lodish, and Weitz 1987). 또한 공급업체에 대한 신뢰는 갈등을 감소시키고 경로구성원의 만족을 향상시킨다(Anderson and Narus 1990). 결국, 공급업체를 신뢰하는 유통업체는 더 결속하게 되고 관계를 유지하고자 한다(Anderson and Weitz 1989; Morgan and Hunt 1994).

결속(commitment)은 교환구성원간의 관계 지속에 대한 암시적, 명시적 서약이며, 타 기업과의 관계를 지속하려는 한 기업의

의도이다(Anderson and Weitz 1989; Dwyer, Schurr, and Oh 1987). 특히, Morgan and Hunt(1994)는 성공적인 관계 마케팅을 수행하기 위해 신뢰와 더불어 결속이 요구되며, 그것들이 관계변수들의 중요한 매개변수임을 밝혀냈다. 그런데, 국제 유통경로에서도 역시 외국계 공급업체와 현지 소매업체간 결속의 중요성이 인식되었다(Bello and Gilliland 1997).

교환관계에서 결속의 주요 역할에 대한 언급들은 기존의 유통경로 연구에서 발견된다. 특히, Anderson and Weitz(1992)는 독립적인 경로구성원들이 상호결속으로 고객의 욕구에 더 잘 지원하며, 상호 이익을 더 증가시키도록 같이 일한다고 지적했다. 또한 결속은 안정적인 관계에 대한 욕망과 이러한 관계를 유지하기 위해 단기적인 희생을 할 자발적 의도, 그리고 관계의 안정성에 대한 확신을 향상시킨다.

유통경로 연구에서 신뢰가 결속에 정(+)의 영향을 미친다는 연구는 많이 이루어졌다. Hrebiniak(1974)는 신뢰의 특징을 지닌 관계는 매우 가치가 있어서 교환당사자들은 그러한 관계에 그들 자신을 결속시키고자 한다고 주장했다. 또한, Moorman, Zaltman, and Deshpandé(1992)는 마케팅조사 공급업체에 대한 조사 이용업체의 신뢰는 마케팅조사 공급업체에 대한 결속에 통계적으로 유의한 영향을 미친다는 것을 발견했다. 특히, Morgan and Hunt(1994)는 신뢰가 결속의 중요한 결정요인이라고 밝히면서, 결속이 취약성(vulnerability)을 수반하기 때문에 교환당사자는 신뢰할 수 있는 교환상대자만을 추구할 것이라고 주장했다. 상기의 내용들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 이끌어

낼 수 있다.

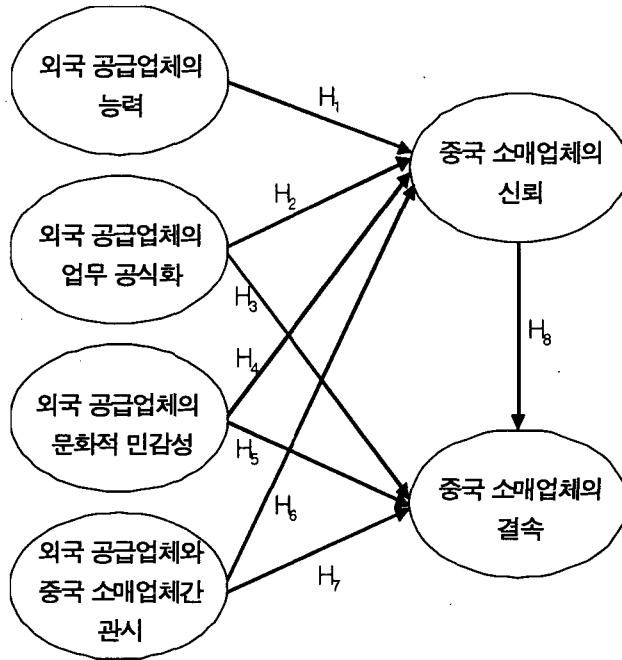
**가설 8:** 외국계 공급업체에 대한 중국 현지 소매업체의 신뢰 수준이 높아질수록 외국계 공급업체에 대한 중국 현지 소매업체의 결속은 높아질 것이다.

위에서 제시한 가설들을 토대로 이 연구의 모형을 제시하면 다음의 <그림 1>과 같다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구 설계 및 자료 수집

이 연구의 가설들을 실증적으로 검증하기 위하여, 2004년 중국 상하이 지역에서 외국계 화장품 공급업체와 거래하고 있는 중·대형 뷰티숍을 대상으로 조사를 실시하였다. 따라서 분석단위는 외국계 화장품 공급업체와 중국 현지 소매업체인 뷰티숍의 관계였다. 특히 이 연구에서 상하이를 조사 지역으로 선정한 이유는 다음과 같다. 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 환경 때문에 상하이는 중국의 여타 도시보다 높게 평가되고 있다. 중국 내수시장에 진출하려는 기업은 실제 진출지역이 어디든 먼저 상하이에서 중국시장의 추이와 변화의 방향을 이해할 필요가 있다. 또한, 상하이는 높은 소득수준을 지닌



〈그림 1〉 연구모형

개방적인 상업도시로, '상하이를 얻는 것이 중국을 얻는 것이다'라는 말이 있을 정도로 그 지역이 중국시장에서 갖는 의미는 실로 크다 할 수 있다.

실증분석에 사용될 설문 문항은 문헌연구를 바탕으로 개발되었으며, 2004년 10월 8일부터 10월 10일까지 뷰티숍 사장 2명 및 화장품관련 종사자 3명을 대상으로 심층면접을 실시하여 설문 내용의 적절성과 응답의 용이성 측면에서 부합되게 수정하였다.

중·대형 뷰티숍의 선정기준은 다음과 같다. 종업원 수가 10명 이상, 월평균 매출액이 한화로 약 1,500만 원 이상이며, 영업면적이 100평방미터 이상이고, 뷰티숍 고객 1인당 1회 평균 소비액이 1,500원을 넘으며, 뷰티숍 고객 1인당 1회 가정용으로 구매하는化粧품의 평균가격이 1,500원을 넘는 곳

을 중·대형 뷰티숍으로 선정하였다. 표본은 상하이의 전체 뷰티숍 리스트를 바탕으로 선정기준에 맞는 뷰티숍을 단순 무작위 표본추출법(simple random sampling)에 의해 선발하였다.

설문지는 연구자와 사전교육을 받은 조사원들이 뷰티숍을 직접 방문하여 뷰티숍의 사장 또는 구매 담당자를 대상으로 수집하였다. 이러한 방법을 통해 응답자에게 충분히 설문지의 뜻을 이해시킬 수 있었으며 무응답을 최소화할 수 있었다. 응답자의 사정으로 즉석에서 응답할 수 없는 경우에는 설문지에 대한 내용을 설명하고 2~3일 후 재방문을 하거나 팩스로 회수하였다. 자료수집 기간은 2004년 10월 17일부터 11월 7일까지이며, 총 72부를 배포하여 모두 분석 가능한 유효 설문지를 회수하였다. 조사대상 표본

의 간략한 특징을 표로 나타내면 다음 <표 1>과 같다.

였다. 외국계 공급업체의 문화적 민감성은 문화적 차이에 대한 이해를 바탕으로 이러

<표 1> 조사대상 표본의 특징

전체	거래기간		영업면적		월평균 매출액	
72명	2년 미만	2년 이상	200m <sup>2</sup> 미만	200m <sup>2</sup> 이상	3천만 원 미만	3천만 원 이상
	41.7%	58.3%	48.6%	51.4%	79.2%	20.8%
	종업원 수		고객 1인당 1회 평균 소비액		고객 1인당 1회 가정용 화장품 평균 구매액	
	20명 미만	20명 이상	4.5만 원 미만	4.5만 원 이상	4.5만 원 이상	4.5만 원 이상
	79.2%	20.8%	58.3%	41.7%	65.2%	34.8%

## 2. 측정

이 연구에서 사용된 변수들은 모두 리커트 형식의 5점 척도를 사용하여 다항목(multi-item)으로 측정하였다. 1점은 '전혀 그렇지 않다', 2점은 '그렇지 않다', 3점은 '보통이다', 4점은 '그렇다', 그리고 5점은 '매우 그렇다'이다.

외국계 공급업체의 능력은 특정 분야에 영향력을 행사할 수 있게 하는 기술, 지식 및 역량에 대한 평가로, 제품 품질의 정도, 제품지식 등에 관한 전문능력 정도 등 7개 항목(Leenders and Fearson 1993; Spekman 1988; Stump and Heide 1996)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 외국계 공급업체의 업무 공식화는 관계가 계약과 같은 관리수단을 통해 명문화된 정도로, 업무 관계상 관련된 절차들이 표준화되어 있는 정도, 업무 관계상 책임에 대한 명확한 규정이 있는 정도 등 5개 항목(Dwyer and Oh 1988)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하

한 차이를 전략에 반영하려는 노력의 정도로, 중국의 상관습과 업무수행 방식을 파악하고 이에 적응하려는 정도, 중국시장에서 유통업체와 공급업체의 거래관행에 대해 잘 알고 있는 정도 등 4개 항목(Johnson et al. 1996; Skarmas, Katsikeas, and Schlegelmilch 2002)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 외국계 공급업체와 중국 현지 소매업체간의 관시는 쌍방에 소속한 업무담당자간의 지속적인 호혜적 교환관계의 정도로, 공급업체 담당자가 뷰티숍 담당자와 개인적 친분을 구축하려고 노력하는 정도, 공급업체 담당자가 뷰티숍 담당자와 식사나 취미활동을 하면서 개인 시간을 함께 보내는 정도 등 4개 항목(Ambler, Styles, and Wang 1999; Lee et al. 2001)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 외국계 공급업체에 대한 중국 현지 소매업체의 신뢰는 공급업체의 객관적 신용 및 주관적 호의 수준의 정도로, 공급업체가 진지하다고 생각되는 정도, 공급업체가 추천이

나 제안에 회의적인 정도(r) 등 4개 항목(Dwyer and Oh 1987)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다. 외국계 공급업체에 대한 중국 현지 소매업체의 결속은 가치 있는 관계를 지속하고자 하는 욕구의 정도로, 뷰티숍이 공급업체와의 관계에 몰입되어 있는 정도, 뷰티숍이 공급업체와의 관계에 대해 중요하게 여기는 정도 등 7개 항목(Morgan and Hunt 1994)을 연구배경에 맞게 수정하여 측정하였다.

## IV. 실증분석

### 1. 변수의 신뢰성과 타당성

신뢰성은 내적 일관성을 볼 수 있는 Cronbach's  $\alpha$ 와 합성신뢰도(composite reliability)를 사용하여 분석하였다. <표 2>에 나타난 것과 같이 Cronbach's  $\alpha$  계수를 통해서 이 연구에서 사용된 측정 항목에 대한 신뢰성을 검증한 결과, 개별 구성차원의 신뢰계수가 0.7 이상으로 도출되어 내적 일관성이 확보되는 것으로 나타났다. 또 다른 측정치인 합성신뢰도는 일반적으로 수용 가능한 신뢰 수준이 0.7이상인데(Hair, Anderson, Tatham, and Black 1998), 모든 지표들의 내적 일관성이 확보되었음을 알 수 있다.

타당성은 측정항목들이 측정하고자 의도한 개념을 실제로 측정하였는가를 의미하며, 타당성을 검토하기 위해 가장 널리 사용되는 방법이 개념타당성(construct validity)이다. 이 연구에서는 개념타당성을 살펴보기 위해서 내용타당성(content validity), 판별

타당성(discriminant validity), 그리고 수렴타당성(convergent validity)의 세 가지 타당성을 사용하였다.

내용타당성의 평가는 통계적인 문제와는 관련이 없으며, 항목들이 대표성을 갖는가에 대한 전문가의 의견이 기초가 된다. 이 연구에서 사용된 변수들은 모두 기존의 연구에서 사용된 측정항목들을 사용하여 측정하였으며, 설문조사를 하기 전에 5명의 학계 전문가와 5명의 업계 전문가들의 검토를 거친 결과 내용타당성이 있는 것으로 밝혀졌다.

이 연구에서 사용된 척도에 대한 판별타당성은 1의 상관관계가  $\Phi$ 의 95% 신뢰 구간에 포함되는지를 조사함으로써 검증하였다. 또한 구성개념들의 각 쌍에 대해 제한적 모형( $\Phi=1.0$ )과 비제한적 모형 사이에 카이제곱 차이 검증(chi-square difference test)을 실시하였다. 구성개념의 15개의 쌍 중에 95%의 신뢰 구간 내에서 1.0의 상관관계는 하나도 없는 것으로 나타났다. 즉, 15개의 경우 모두 비제한적 모형이 제한적 모형보다 더 좋은 자료 적합성을 나타내었다( $5.69 \leq \Delta \chi^2_{1} \leq 71.54$ ,  $p < 0.05$ ) (Bagozzi and Fornell 1982; Steenkamp and Trijp 1991).

수렴 타당성을 검증하기 위해 확증적 요인 분석을 한 결과, 모든 요인 적재치에 대한 t값이 5.51에서 10.08의 범위까지 분포함으로써 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다( $p < 0.01$ ). 요인 적재치들이 통계적으로 유의적이라는 것은 수렴 타당성에 대한 증거라 할 수 있다(Anderson and Gerbing 1988). 이는 이 연구 모델의 변수들이 신뢰성과 판별타당성, 그리고 수렴타당성을 확보하고 있음을 나타내주는 결과들이다(<표

2> 참조).

신뢰성과 타당성을 향상시키기 위해 제외된 항목들을 제시하면, 능력에서는 ‘제품 품질의 정도’, ‘제품 디자인의 정도’, ‘제품 지식 등에 관한 전문능력의 정도’, ‘제품구색의 정도’, 업무 공식화에서는 ‘업무 관계상

책임에 대한 명확한 규정이 있는 정도’, ‘상호간 접촉이 공식적이고 사전에 계획된 기준 하에 이루어지는 정도’, 관시에서는 ‘뷰티숍 담당자에 대한 공급업체 담당자의 인간적 호의의 정도’, 신뢰에서는 ‘공급업체의 행동이 거래 초기와 일관성이 있는 정도’,

〈표 2〉 변수에 대한 신뢰성과 타당성 평가

구분	항목	요인적재치	t값	SMC	Cronbach's α	합성신뢰도
능력	ability2	0.83	8.34	0.69	0.899	0.895
	ability5	0.88	9.17	0.78		
	ability6	0.87	9.00	0.76		
업무 공식화	formal1	0.80	7.85	0.64	0.841	0.849
	formal3	0.86	8.64	0.73		
	formal4	0.76	7.21	0.57		
문화적 민감성	sensit1	0.88	9.14	0.78	0.841	0.836
	sensit2	0.71	6.61	0.50		
	sensit3	0.77	7.46	0.60		
	sensit4	0.62	5.61	0.39		
관시	guanxi1	0.81	7.89	0.66	0.859	0.857
	guanxi2	0.82	7.98	0.67		
	guanxi4	0.82	8.00	0.67		
신뢰	trust1	0.79	7.85	0.63	0.885	0.899
	trust2	0.87	9.08	0.76		
	trust4	0.93	10.08	0.86		
결속	commit1	0.86	8.58	0.75	0.746	0.781
	commit3	0.62	5.51	0.38		
	commit7	0.72	6.63	0.51		
모형적합도	$\chi^2=200.20(P=0.00035)$ , $df=137$ , $GFI=0.80$ , $CFI=0.93$ , $IFI=0.93$ , $RMR=0.023$ , $RMSEA=0.053$					

결속에서는 ‘공급업체와의 관계가 중요한 정도’, ‘뷰티숍이 공급업체와 관계를 지속하려는 정도’, ‘공급업체와 뷰티숍이 마치 가족과도 같은 정도’, ‘공급업체와의 관계에 대해 뷰티숍이 관심을 갖는 정도’ 항목들이 제외되었다. 그러나 문화적 민감성에서는 항목들이 제외되지 않았다.

제안된 연구모형의 신뢰성 및 타당성을 검증한 후, 각각의 가설들을 검증하기에 앞서, 각 변수들의 상관성을 보고 대략적인 결과를 짐작해 볼 수 있도록 <표 3>와 같이 상관 분석을 실시하였다.

은 측정항목의 평균값을 사용하였다.

가설의 지지여부를 보면, 능력은 신뢰에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났으며 통계적으로 유의하였다( $\beta=.294, t=3.230, p<.01$ ). 따라서 가설1은 지지되었다. 업무 공식화는 신뢰에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않았다( $\beta=.159, t=1.272, p>.05$ ). 따라서 가설2는 기각되었다. 업무 공식화는 결속에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났으며 통계적으로 유의하였다( $\beta=.297, t=2.449, p<.05$ ). 따라서

<표 3> 평균, 표준편차, 그리고 상관계수

변수	평균	표준편차	상관계수							
능력	3.78	0.60	1.00							
업무 공식화	3.76	0.51	0.58**	1.00						
문화적 민감성	3.78	0.46	0.47**	0.67**	1.00					
관시	3.74	0.49	0.59**	0.61**	0.50**	1.00				
신뢰	3.74	0.58	0.68**	0.67**	0.66**	0.67**	1.00			
결속	3.93	0.53	0.56**	0.68**	0.70**	0.56**	0.58**	1.00		

\*\* :  $p<0.01$  수준에서 유의함

## 2. 가설검증

이 연구는 중국시장의 특성을 고려한 새로운 관계모형의 개발 성격이 강하므로, 이론적 검증에 타당한 구조방정식 모델링보다는 회귀방정식이 적당하며, 조사 표본의 수도 적어 회귀방정식으로 하는 것이 바람직하다고 본다. 가설들은 <표 4>에서 보는 바와 같이 3개의 분리된 최소자승법 (ordinary least squares) 회귀방정식에 의해 검토되었다. 연구모형내의 모든 변수들

가설3은 지지되었다. 문화적 민감성은 신뢰에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났으며 통계적으로 유의하였다( $\beta=.369, t=2.980, p<.01$ ). 따라서 가설4는 지지되었다. 문화적 민감성은 결속에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났으며 통계적으로 유의하였다( $\beta=.481, t=3.899, p<.01$ ). 따라서 가설5는 지지되었다. 관시는 신뢰에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났으며 통계적으로 유의하였다( $\beta=.314, t=2.711, p<.01$ ). 따라서 가설6



은 지지되었다. 관시는 결속에 정(+)<sup>의</sup> 영향을 주는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않았다( $\beta=.190, t=1.757, p>.05$ ). 따라서 가설7은 기각되었다. 마지막으로 신뢰는 결속에 정(+)<sup>의</sup> 영향을 주는 것으로 나타났으며 통계적으로 유의하였다( $\beta=.525, t=5.955, p<.01$ ). 따라서 가설8은 지지되었다. 요약하면, 가설2와 가설7은 기각되었고 나머지 가설들은 지지되었다.

기업간 장기적 관계형성에 핵심적 역할을 하고 있으며, 신뢰는 결속을 보완하고 더욱 강화시킨다는 선행연구와 관계마케팅 이론을 바탕으로 실증연구를 수행하였다. 신뢰와 결속에 영향을 미치는 선행변수들과의 상호관련성을 규명하기 위해 이 연구모형을 제시하고 검증하였다. 구체적으로 규명된 실증분석의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 외국계 공급업체의 능력은 그 공급업체에 대한 중국 현지 소매업체의 신뢰에

〈표 4〉 회귀분석 결과

	관계의 질에 대한 영향요인	가설	$\beta$	t값	채택여부	R <sup>2</sup>	F
소매업체의 신뢰	공급업체의 능력	H <sub>1</sub>	.294	3.230**	채택	.665	33.299**
	공급업체의 업무 공식화	H <sub>2</sub>	.159	1.272	기각		
	공급업체의 문화적 민감성	H <sub>4</sub>	.369	2.980**	채택		
	공급업체와 소매업체간 관시	H <sub>6</sub>	.314	2.711**	채택		
소매업체의 결속	공급업체의 업무 공식화	H <sub>3</sub>	.297	2.449*	채택	.584	31.853**
	공급업체의 문화적 민감성	H <sub>5</sub>	.481	3.899**	채택		
	공급업체와 소매업체간 관시	H <sub>7</sub>	.190	1.757	기각		
	소매업체의 신뢰	H <sub>8</sub>	.525	5.955**	채택	.336	35.458**

\* :  $p<.05$ 에서, \*\* :  $p<.01$ 에서 유의함

## V. 결론

### 1. 연구결과의 요약

이 연구는 외국계 화장품 공급업체와 중국 현지 소매업체인 뷰티숍 간의 관계형성에 초점을 맞추고 있다. 관계의 질에 영향을 미치는 요인을 고려하는 데 있어 중요한 변수로는 신뢰와 결속을 사용하였다. 결속은

정(+)<sup>의</sup> 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 개인간의 신뢰에 미치는 선행요인 중 하나인 능력이(Mayer et al. 1995) 조직간 관계 상황에서도 신뢰에 영향을 미칠 수 있음을 보여주는 결과라 할 수 있다.

둘째, 힘의 구조적 균형 상황에서 외국계 공급업체의 업무 공식화는 중국 현지 소매업체의 신뢰에 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미치지 못하는 반면, 결속에는 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미치는

것으로 나타났다. 이러한 결과가 나온 이유를 살펴보면, 상하이 시장에서는 업무 공식화를 매우 당연시 여기기 때문으로 보인다. 계약적 권리와 의무를 바탕으로 하는 합법적인 업무 공식화에 대해 상하이 상인들은 이미 고착화되었기 때문이다. 다시 말해서 경로구성원 쌍방이 계약에 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 않을지라도 관계를 지속하려는 의지는 분명하므로, 업무 공식화가 신뢰를 통해 결속에도 영향을 미치기보다는 결속에 직접 영향을 미치는 결과가 도출된 것으로 추론할 수 있다.

셋째, 외국계 공급업체의 문화적 민감성은 중국 현지 소매업체의 신뢰와 결속 모두에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공급업체의 문화적 민감성 수준이 높으면, 그와 관련된 투자로 인해 소매업체들은 그들에 대해 공급업체가 관심을 표명한다고 인식하게 되고 효율적인 의사소통으로 인해 문제 해소와 의사결정의 공유가 가능해지므로, 소매업체의 신뢰는 높아지는 것으로 판단된다. 또한, 문화적 민감성으로 문화적 융화가 이루어짐에 따라 소매업체의 결속에도 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 판단된다.

넷째, 외국계 공급업체와 중국 현지 소매

업체간 관시는 소매업체의 신뢰에는 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 주었지만 결속에는 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과가 나온 이유로는 관시의 효과가 미치는 범위와 한계 때문으로 보인다. 원만한 관시를 맺으면 서로에 대해 신뢰감을 얻는데 도움이 된다. 하지만 결속이 형성되기 위해서는 신뢰의 구축 이외에도 거래업체의 능력, 문화적 민감성, 업무 공식화 등과 같은 여타 조건들이 충족되는 것이 필요하다. 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 경우일지라도 거래업체와의 사업을 통해 얻을 수 있는 이익이 미비하다면 관계를 해지할 수 있다.

마지막으로, 외국계 공급업체에 대한 중국 현지 소매업체의 신뢰는 소매업체의 결속에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업간의 장기적인 관계를 위한 결속의 중요성은 선행연구들에서 규명되어 왔다. 국제 교환관계에서도 이러한 결속을 강화하고 보완하는 차원에서 신뢰 구축이 요구됨을 보여주는 결과라 할 수 있다.

## 2. 연구의 의의 및 시사점

공급업체와 소매업체간 관계의 질에 관한 연구의 대부분은 미국 등 선진국 기업들을 대상으로 선진국의 유통환경 속에서 이루어졌고, 또한 국내 연구도 한국 기업을 주요 대상으로 한국적 유통환경의 테두리

안에서 이루어졌다. 이 연구에서는 공급업체의 교환활동이 거래쌍방간 관계의 질에 미치는 영향들을 성장 잠재력이 매우 큰 중국시장을 배경으로 국제적 유통경로를 분석하고 적용하였다는 점에서 연구의 의의가 있다고 본다.

좀더 구체적으로 설명하면, 중국 유통경로 내 외국계 공급업체와 현지 소매업체간의 관계에서 공급업체들의 기업 활동 즉, 공급업체의 능력 배양 및 관리, 업무 공식화 의사결정 메커니즘의 확립, 문화적 융합을 위한 국제협력 노력, 그리고 중국사회의 네트워크인 관시의 개발이 신뢰와 결속에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 분석이 이루어졌다는 점이다. 특히, 이 연구에서는 중국시장 환경에서 이러한 선행변수들이 신뢰를 매개변수로 하여 점진적으로 결속이 이루어지는 간접적인 영향력과 그것들이 결속에 미치는 직접적인 영향력을 파악하는 탐험적인 연구라는 데에 큰 의의가 있다고 본다.

구체적으로 언급하면, 외국계 공급업체의 업무 공식화와 문화적 민감성은 결속에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 먼저 기존 유통경로 연구를 통해, 결속에 대한 직접적인 영향력을 발생시키는 요인이 무엇인지를 살펴보는 것이 필요할 것이다. 결속은 거래쌍방에 발생하는 지속적인 이익에 의해 이루어지는데, 이러한 이익들을 거래쌍방이 확인할 수 있어야 하며(Dwyer et al., 1987 : p.19), 그것들은 상호적으로 기대된 역할과 목표의 확실성에 의해서 발생한다(McCall and Simmons 1966). 그리고 거래쌍방의 일관성 있는 자원 투입(inputs)으로 거래 성과의 용이한 예측이 가능해야 한다(Dwyer et al., 1987 : p.19). 즉, 결속에

대한 직접적인 영향력이 발생하는 경우는 거래당사자가 지속적인 이익을 단기적, 직접적으로 파악이 가능한 상황일 것이다. 그러므로 거래쌍방의 행동에 대한 통제, 예측, 조정을 가능하게 함으로써 경제적 효과를 예상할 수 있는 업무 공식화와 문화적 차이를 이해하기 위해 문화 훈련 프로그램에 투자하는 기업의 문화적 적응 노력은 결속에 직접적인 영향을 미칠 수 있다고 본다. 반면, 능력이나 관시는 신뢰를 통해 거래당사자가 교환의 효과성에 대한 확신을 갖고 나서야 결속 수준을 향상할 수 있는 것으로 사료된다.

이 연구를 통해 제시할 수 있는 관리적 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 중국인들의 미용에 대한 관심이 높아지면서 중국시장에서 미용 산업이 급부상하고 있다. 중국은 여성의 사회 참여율이 높은 국가 중에 하나이며 여성을 상대로 하는 업종이 유망직종으로 각광을 받고 있다. 그 가운데 미용 산업은 현대식의 최신 시설과 서비스를 바탕으로, 자신만의 독특한 취향을 살릴 수 있는 장소로 인기를 더해 가고 있다. 중국 신세대들과 부유층은 자신의 외모를 꾸미는 데 소비를 아끼지 않는 만큼, 중국에는 최고급 뷰티숍들이 즐비하고 그 수가 급격히 증가하고 있다. 현재, 대부분의 화장품 업체들은 뷰티숍과 같은 전용 화장품 시장에 공격적으로 진출하기 보다는 전문매장이나 백화점 판매에만 주력하고 있다. 그러나 향후 뷰티숍 전용 화장품 시장이 현재 일용 화장품 시장의 규모와 비슷할 정도로 성장할 것으로 전망된다. 이러한 상황은 중국시장에 진출하려는 한국 기업들에게 매우 매력적이라고 볼 수 있다. 특히 최근 몇 년

사이 중국 젊은이들 사이에서 한국 문화는 하나의 유행으로 자리 잡고 있으며 '한류족'을 낳고 있다. 따라서 한국의 화장품 기업들은 '한류'를 기업 활동의 효과를 극대화할 수 있는 좋은 기회로 인식하고 적극적으로 중국 뷰티숍 전용 화장품 시장에 진출할 기회로 삼을 필요가 있다.

기업의 능력은 구매자의 신뢰의 초석이 된다. 그러므로 급부상하는 중국시장에서 성공하기 위해 중국에 진출하는 외국계 공급업체들은 적절한 가격결정전략, 효율적인 주문 및 배송 체계, 그리고 양질의 제품 및 서비스를 확보하여 공급업체에 대한 중국 현지 소매업체의 신뢰를 구축하는 것이 필요하다고 볼 수 있다.

중국의 법제화·제도화 노력은 앞으로 보다 가속화될 전망이므로, 외국계 공급업체의 업무 공식화 노력이 더욱 요구된다고 볼 수 있다. 중국에서 법에 대한 개념이 가장 잘 확립된 도시인 상하이에서 사업할 경우 계약서에 서명할 때에는 다음과 같은 사항들을 주의해야 할 것이다. 첫째, 계약의식이 강해야 하고 계약서 서명은 쌍방 협력의 법을 근거로서 빠뜨려서는 안 된다. 둘째, 계약을 체결할 때 계약 내용이 전반적이고 표현이 정확해야 한다. 특히 쌍방의 책임과 의무에 대해 명확히 규정해야 한다. 셋째, 계약을 체결할 때 발생 가능한 의외의 문제를 충분히 고려하여 상응하는 대책을 수립해야 한다. 넷째, 계약체결 시 거래쌍방 국가의 관련 법률과 법규에 부합하도록 하여 계약이 이행되지 않는 상황이 발생하지 않도록 해야 한다. 다섯째, 반드시 계약을 이행해야 한다. 추가로 중국에서는 공급업체의 제품이 품질과 브랜드 측면에서 독보적

이지 않다면 현실적으로 외상거래가 불가피한 경우가 많다. 따라서 판매대금의 회수문제가 심각하게 발생하고 있다. 이는 중국기업들의 상관습에 관련된 문제로서 WTO 시대에도 당분간은 쉽게 개선되기 어려울 전망이다. 기업들로서는 일차적으로 현금결제를 요구해야겠지만 상관행이나 시장여건 때문에 현금결제가 현실적으로 곤란한 상황이라면, 계약서 체결 단계부터 세부조항을 세밀하게 살펴 만일의 불이익을 방지하는 노력을 기울여야 할 것으로 보인다.

중국시장에 진출을 시도한 외국업체 중 중국문화에 대한 이해 부족으로 중국시장에 안정적으로 진입하는데 어려움을 경험한 업체가 상당수 존재한다. 이 연구의 결과를 살펴보면, 외국계 공급업체의 문화적 민감성은 중국 현지 소매업체의 신뢰와 결속(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 성공적인 중국시장 진출을 위해서는 중국의 문화와 상관습, 그리고 중국인의 의사소통에 관한 규범에 대해 심도 있는 이해가 필수적이라고 본다. 이를 위해 자금, 관리적 노력, 시간 등의 자원을 포괄적인 중국문화 훈련 프로그램에 투자해야 할 것으로 보인다. 교환상대자의 문화에 대한 이해를 확장시킴과 동시에 그의 문화를 평가·진단하고 이에 부합하는 방식으로 행동한다면, 중국시장에 효과적으로 진출할 수 있을 것으로 예상된다.

그리고 관시도 중국에서의 비즈니스 활동에 중요한 의미를 갖고 있다. 원만한 관시를 맺게 되면 서로에 대한 신뢰를 높이는 데 도움이 될 수 있다. 중국인들은 먼저 관시를 맺고, 이것이 성공해야 비로소 거래와 수익이 따른다고 생각한다. 사업에 성공하

기 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 대접하며, 무엇보다 사적인 관심을 보여주는 호의와 인정을 베풀어야 한다. 관시를 맺는 가장 효과적이고도 즉각적인 방법은 '해외 방문'을 주선하는 것이다. 현장 방문의 주선을 통해 자사가 가진 기술 경쟁력과 조직의 능력을 중국인 관리자들에게 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 과소평가하는 것은 사업기회를 선점하고 시장에서 성장할 수 있는 능력을 축소시키는 결과를 초래할 수 있다. 반면 관시의 역할을 과대평가하는 것은, 기업이 산업간 치열한 경쟁과 시장 수요의 변화에 대한 적응 능력을 소홀히 하는 결과를 낳을 수 있다. 이 연구를 통해서도 중국시장에서 관시가 관계형성에 정(+)의 효과를 미칠 수 있는 범위와 한계가 있음이 입증되었다. 중국시장 진출 시 누구와, 언제, 그리고 어떻게 관시를 맺어야 하는지 알고 있는 경영자들은 해당기업에 상당한 가치를 더해 주며 경영실적을 높일 확률이 높다. 그러나 중국 비즈니스 활동에서 관시의 역할이 절대적이라는 일반적인 상식에도 불구하고 관시만으로는 불충분하다. 그렇기

때문에 경영자는 일정 수준 이상의 관시를 맺는 데에만 과도하게 의존하지 말고 기업의 경쟁력 향상을 위한 투자를 실행하는 것이 바람직할 것으로 보인다.

### 3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

마지막으로 이 연구의 한계 및 향후 연구방향을 살펴보겠다. 물론 크고 작은 연구의 한계를 많이 찾을 수 있겠지만 크게 다음 몇 가지 정도로 분류할 수 있을 것이다.

첫째, 국제시장에서의 교환 상황에서, 신뢰와 결속에 영향을 미치는 선행변수들, 특히 관계 이익(relationship benefit)이나 공유 가치(shared value) 등에 대한 추가적인 실증적 연구가 요구된다. 예를 들면, 경쟁은 현지 소매업체들로 하여금 지속적으로 그들의 소비자에게 제공할 상품에 가치를 부가할 수 있는 제품, 프로세스, 그리고 기술 등을 추구하도록 요구한다. 그러한 경쟁우위 요소를 제공하는 외국계 공급업체는 현지 소매업체에게 더 우수한 관계 이익을 제공할 수 있고, 그로 인해 거래쌍방간 결속 수준도 높아질 수 있다(Morgan and Hunt, 1994 : p.24). 그리고 Morgan and Hunt(1994)는 공유 가치가 신뢰와 결속에 정(+)의 영향을 미친다는 결과를 도출하였는데, 이러한 공유 가치는 신뢰와 결속의 선행변수인 관시나 문화적 민감성과 관련성이 있음을 향후 연구에서 파악하는 것도 필요하다. 예를 들면, 중국 현지 소매업체가 외국계 공급업체와 공통 특성들(예: 공통의 관심, 공유된 경험, 유사한 생활 방식, 유사한 가치 등)을 공유한다고 인식하면, 외국계 공급업체는 중국 현지 소매업체와 관시를 전개할 수 있

는 기회를 더 가질 수 있다(Lee et al., 2001 : p.56). 즉, 공유 가치가 관시에 정(+)의 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 또한 이러한 공유가치를 향상시키는 요인으로써 외국계 공급업체의 문화적 민감성을 고려할 수도 있다. 국가간 문화적 경계를 초월하는 거래에서 수반되는 문화적 차이를 이해하고 적응하려는 기업의 노력에 의해서 거래쌍방간 공유 가치가 형성될 수 있기 때문이다. 결국 국제시장에서의 교환 상황에서 신뢰와 결속에 영향을 미치는 변수들 간의 관계성을 파악함으로써, 구체적이고 현실적인 통합적 연구모형을 구현할 수 있다고 본다.

둘째, 신뢰와 결속에 대한 결과변수를 파악하고, 그 관계성을 실증하는 노력이 이루어지지 않았다. 공급업체와 소매업체간에 신뢰와 결속이 형성된 경우 그로 인해 발생하는 구체적 성과 등을 파악하는 연구가 필요하다고 본다. 즉, 신뢰와 결속을 갖고 거래하는 공급업체와 소매업체가 그렇지 않은 경우보다 어떠한 실질적인 이점이 있는지를 파악하는 것은 전략수립에 매우 중요한 것으로 판단된다. 따라서 향후에는 결속을 매개변수로 재무적 성과나 전략적 성과에 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구가 필요하다고 본다.

셋째, 기업간 교환관계는 근본적으로 자신의 이익을 추구하기 마련인데, 이 연구는 협력적 측면만 강조하고 있다. 기회주의, 경쟁사로의 전환 등과 같이 일방적으로 자신의 이익을 취하는 측면도 있기 마련이다. 이러한 부정적인 측면도 고려해야만 기업간의 교환관계를 보다 실질적으로 정확하게 규명할 수 있을 것이다.

넷째, 일방향의 시각만을 고려하였다는

점이다. 즉, 기업간의 관계에서 쌍방향의 시각을 균형 있게 고려해야 함에도 불구하고, 중국 현지 소매업체에 대한 일방향의 연구만이 수행되었기 때문에, 향후 연구에서는 외국계 공급업체의 측면을 수용한 양방향적 연구를 수행하는 것이 필요하다.

다섯째, 이 연구는 특정 시점의 횡단적인 조사연구로 인해, 외국계 공급업체와 중국 현지 소매업체간의 역동적인 특성을 파악하는 데에는 한계가 있었다. 따라서 향후 연구에서는 거래쌍방간의 역사적 접근 및 장기적 자료 수집과 분석이 필요할 것이다.

마지막으로 일반화의 한계를 지니고 있다. 이 연구는 화장품 소매업체인 뷰티숍을 대상으로 한 연구이다. 연구대상을 제한하여 실시하게 되면, 산업의 특성 및 환경의 차이 등에서 비롯되는 외생적 요인을 통제하기 때문에 내적 타당성을 높일 수 있지만 외적 타당성을 확보하는 데는 다소 무리가 따른다. 향후 연구에서는 대상 산업을 확대 적용하여 산업간 비교분석을 실시함으로써 외적 타당성을 높임과 동시에 유통 현상에 대한 이해의 폭도 넓힐 수 있을 것으로 기대된다. 또한, 중국은 지역이 광활하여 지역마다 상거래에서 중요한 영향요인들이 약간 상이할 수 있다. 따라서 각 지역에서 중요하게 고려되고 있는 변수들을 포함하여 향후 분석을 실시하는 것도 필요하다고 본다. 예를 들어, 관시가 매우 중요한 북경 지역에서 조사를 실시한다면 이 연구와 다른 결과가 도출될 가능성이 있을 수 있다.

논문접수일 : 2006. 05. 20

논문게재일 : 2006. 09. 23

## 참고문헌

- 오세조, 김상덕, 오일두(2003), “관계기간에 따른 통제기제 및 관료화가 프랜차이즈 가맹점의 결속과 관계 만족에 미치는 영향”, *유통연구*, 8(1), 47-67.
- 오세조, 심중섭(1990), “기업형 수직적 유통경로에서 시장환경의 풍요성과 동태성이 내부 정치경제에 미치는 영향”, *산업과 경영*, 27(1), 85-101.
- Ambler, Tim, Chris Styles, and Xiucun Wang(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(1), 75-87.
- Anderson, Erin and Barton Weitz(1989), “Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads,” *Marketing Science*, 8(Fall), 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(February), 18-34.
- Anderson, Erin, Leonard M. Lodish, and Barton Weitz(1987), “Resource Allocation Behavior in Conventional Channels,” *Journal of Marketing Research*, 24(February), 85-97.
- Anderson, James C. and David W. Gerbing(1988), “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach,” *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Anderson, James C. and James A. Narus(1990), “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships,” *Journal of Marketing*, 54(January), 42-58.
- Bagozzi, Richard P. and C. Fornell(1982), “Theoretical Concepts, Measurement, and Meaning,” in *A Second Generation of Multivariate Analysis*, 2nd ed., C. Fornell., New York: Praeger, 24-38.
- 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(December), 971-999.
- Bond, Michael H. and Kwang-Kuo Hwang(1987), “The Social Psychology of Chinese People,” in *The Psychology of the Chinese People*, Michael H. Bond, ed., Hong Kong: Oxford University Press.
- Bond, Michael H.(1991), *Beyond the Chinese Face*, Hong Kong: Oxford University Press.
- Boyle, Brett A. and F. Robert Dwyer(1995), “Power, Bureaucracy, Influence, and Performance: Their Relationships in Industrial Distribution Channels.”

- Journal of Business Research*, 32(3), 189-200.
- Bradach, Jeffrey L. and Robert G. Eccles(1989), "Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms" *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Brown, James R., Robert F. Lusch, and Carolyn Y. Nicholson(1995), "Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance," *Journal of Retailing*, 71(4), 363-392.
- Butler, J. K.(1991), "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of Conditions of Trust Inventory," *Journal of Management*, 17(3), 643-663.
- Butler, J. K. and R. S. Cantrell(1984), "A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates," *Psychological Reports*, 55, 19-28.
- Child, John(1994), *Management in China during the Age of Reform*, Cambridge University Press.
- Commons, John Rogers(1990), *Institutional Economics: Its Place in Political Economy*, News Brunswick, NJ: U.S.A., Transaction Publishers.
- Cook, John and Toby Wall(1980), "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment," *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Cullen, John B., Bart Victor, and Carroll Stephens(1989), "An Ethical Weather Report: Assessing the Organization's Ethical Climate," *Organizational Dynamics*, 18(2), 50-62.
- Cullen, John B., Jean L. Johnson, and Tomoaki Sakano(1995), "Japanese and Local Partner Commitment to IJVs: Psychological Consequences of Outcomes and Investments in the IJV Relationship," *Journal of International Business Studies*, 26(1), 91-115.
- Davies, Howard, Thomas K. P. Leung, Sherriff T. K. Luk, and Yiu-Hing Wong(1995), "The Benefits of 'Guanxi': The Value of Relationships in Developing the Chinese Market," *Industrial Marketing Management*, 24(3), 207-214.
- Deutsch, M.(1960), "The Effect of Motivational Orientation upon Trust and Suspicion," *Human Relations*, 13, 123-140.
- Dickson, Gary W.(1966), "An Analysis of Vendor Selection Systems and Decisions," *Journal of Purchasing*, 2(1), 5-17.
- Doz, Yves L. and Gary Hamel(1998), "Alliance Advantage: The Act of Creating Value through Partnering," *Harvard Business School Press Books*.
- Dwyer, F. Robert and M. Ann Welsh(1985), "Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of*



- Marketing Research*, 22(November), 397-414.
- Dwyer, F. Robert and Sejo Oh(1987), "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 24(November), 347-358.
- Dwyer, F. Robert and Sejo Oh(1988), "A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies," *Journal of Marketing*, 52(April), 21-34.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.
- Ganesan, Shankar(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19.
- Geyskens, Inge, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, Lisa K. Scheer, and Nirmalya Kumar(1996), "The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study," *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303-317.
- Gundlach, Gregory T., Ravi S. Achrol, and John T. Mentzer(1995), "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*, 59(January), 78-92.
- Hair, Joseph. F. Jr., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black(1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th ed., Prentice-Hall International, Inc.
- Hall, Richard H., J. Eugene Haas, and Norman J. Johnson(1967), "An Examination of the Blau-Scott and Etzioni Typologies," *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 118-139.
- Hamel, Gary, Yves L. Doz, and C. K. Prahalad(1989), "Collaborate with Your Competitors-and Win," *Harvard Business Review*, 67(1), 133-139.
- Heide, Jan B.(1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 58(January), 71-85.
- Hrebiniak, Lawrence G.(1974), "Effects of Job Level and Participation on Employee Attitudes and Perceptions of Influence," *Academy of Management Journal*, 17(December), 649-662.
- Hwang, Kwang-kuo(1987), "Face and Favor: The Chinese Power Game," *American Journal of Sociology*, 92(January), 944-974.
- Jeuland, Abel P. and Steven M. Shugan(1983), "Managing Channel Profits," *Marketing Science*, 2(Summer), 239-272.
- John, George and John Martin(1984), "Effects of Organizational Structure of Marketing Planning on Credibility and Utilization of Plan Output," *Journal of Marketing Research*, 21(2), 170-183.
- John, George(1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of

- Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 21(August), 278-289.
- Johnson, Jean L., John B. Cullen, and Tomoaki Sakano(1996), "Opportunistic Tendencies in IJVs with the Japanese: The Effects of Culture, Shared Decision Making, and Relationship Age," *International Executive*, 38(1), 79-94.
- Johnson, Jean L., Tomoaki Sakano, Joseph A. Cote, and Naoto Onzo(1993), "The Exercise of Interfirm Power and Its Repercussions in U.S.-Japanese Channel Relationships," *Journal of Marketing*, 57(April), 1-10.
- Jones, Allan P., Lawrence H. James, and John R. Bruni(1975), "Perceived Leadership Behavior and Employee Confidence in the Leader as Moderated by Job Involvement," *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 146-149.
- Kee, Herbert W. and Robert E. Knox(1970), "Conceptual and Methodological Considerations in the Study of Trust and Suspicion," *Journal of Conflict Resolution*, 14(3), 357-366.
- Kipnis, Andrew B.(1997), *Producing Guanxi*, Durham, NC: Duke University Press.
- Lane, Herny M. and Paul W. Beamish(1990), "Cross-Cultural Cooperative Behavior in Joint Ventures in LDGs," *Management International Review*, 30(Special Issue), 87-102.
- Lee, Don Y. and Philip L. Dawes(2005), "Guanxi, Trust, and Long-Term Orientation in Chinese Business Markets," *Journal of International Marketing*, 13(2), 28-56.
- Lee, Dong-Jin, Jae H. Pae, and Y. H. Wong(2001), "A Model of Close Business Relationships in China(guanxi)," *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 51-69.
- Lee, Dong-Jin, M. Joseph Sirgy, James R. Brown, and Monroe Murphy Bird(2004), "Importers' Benevolence Toward Their Foreign Export Suppliers," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 32-48.
- Leenders, Michiel R. and Harold E. Fearson(1993), *Purchasing and Materials Management*, 10th ed., Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Lehmann, Donald R. and John O'Shaughnessy (1982), "Decision Criteria Used in Buying Different Categories of Products," *Journal of Purchasing & Materials Management*, 18(1), 9-14.
- Lieberman, Jethro K.(1981), *The Litigious Society*, NY: Basic Books.
- Lorange, Peter and Johan Roos(1992), *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*, MA: Blackwell Publishers.
- Lovett, Steve, Lee C. Simmons, and Raja Kali(1999), "Guanxi Versus The Market: Ethics and Efficiency," *Journal of International Business*

- *Studies*, 30(2), 231-247.
- Luo, Yadong(2000), "Entering China Today: What Choices Do We Have?," *Journal of Global Marketing*, 14(1/2), 57-82.
- Mayer, Roger C., James H. Davis, and F. David Schoorman(1995), "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, 20(July), 709-734.
- McCall, George J. and J. L. Simmons(1966), *Identities and Interactions*, New York: The Free Press.
- Moorman, Christine, Gerald Zaltman, and Rohit Deshpandé(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.
- Park, Seung Ho and Yadong Luo(2001), "Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms," *Strategic Management Journal*, 22(5), 455-477.
- Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik(1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Approach*, NY: Harper and Row Publishers, Inc.
- Prahalad, C. K. and Kenneth Lieberthal(1998), "The End of Corporate Imperialism," *Harvard Business Review*, 76(July-August), 69-79.
- Provan, Keith G. and Steven J. Skinner (1989), "Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations," *Academy of Management Journal*, 32(1), 202-212.
- Rajagopalan, Nandini, Abdul M. A. Rasheed, and Deepak K. Datta(1993), "Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions," *Journal of Management*, 19(2), 349-384.
- Rosen, Benson and Thomas H. Jerdee(1977), "Influence of Subordinate Characteristics on Trust and Use of Participative Decision Strategies in a Management Simulation," *Journal of Applied Psychology*, 62(5), 628-631.
- Sako, Mari(1992), "Productivity Growth in Japan and the United States/Industrial Harmony in Modern Japan(Book Review)," *Industrial Relations Journal*, 23(1), 76-77.
- Schurr, Paul H. and Julie L. Ozanne(1985), "Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness," *Journal of Consumer Research*, 11(4), 939-953.
- Scott, W. Richard(1981), *Organizations' Relational, Natural and Open Systems*, Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Sheth, Jagdish N. and Atul Parvatiyar(1995), "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences," *Journal of the Academy of Marketing*

- Science*, 23(4), 255-271.
- Sitkin, Sim B. and Nancy L. Roth(1993), "Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic 'Remedies' for Trust /Distrust," *Organization Science*, 4(3), 367-392.
- Skarmas, 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.(1988), "Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships," *Business Horizons*, 31(4), 75-81.
- Steenkamp, Jan-Benedict E. M. and Hans C. M. van Trijp (1991), "The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs," *International Journal of Research in Marketing*, 8(November), 283-299.
- Stump, Rodney L. and Jan B. Heide(1996), "Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships," *Journal of Marketing Research*, 33(November), 431-441.
- Sullivan, Jeremiah, Richard B. Peterson, Naoki Kameda, and Justin Shimada (1981), "The Relationship Between Conflict Resolution Approaches and Trust-A Cross Cultural Study," *Academy of Management Journal*, 24(4), 803-815.
- Tung, Rosalie L.(1981), "Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments," *Columbia Journal of World Business*, 16(1), 68-78.
- Yang, K. S.(1994), *Gifts, Favors, and Banquets: The Art of Social Relationship in China*, NY: Cornell University Press.
- Yeung, Irene Y. M. and Rosalie L. Tung(1996), "Achieving Business Success in Confucian Societies: The Importance of Guanxi (Connections)," *Organizational Dynamics*, 25(2), 54-65.

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

Xing Yao Ren\*

Sejo Oh\*\*

Min Sung\*\*\*

### 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* 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. Finally, the authors discuss some theoretical contributions, managerial implications. And then, they present limitations of this study and the future research directions.

Keywords: ability, formalization, cultural sensitivity, *guanxi*, relational quality, trust, commitment

---

\* Doctoral Candidate, Yonsei University.

\*\* Professor of Marketing, School of Business, Yonsei University.

\*\*\* Researcher, Yonsei Business Research Institute, Yonsei University.