

## 한국 의류업체와 중국 거래업체간의 관시(關係)가 관계성과에 미치는 영향

송윤아<sup>†</sup> · 고은주<sup>\*</sup>

연세대학교 경영학과, \*연세대학교 의류환경학과

### The Effect of Guanxi on Relationship Performance between Korean Apparel Firms and Chinese Partners

Yunah Song<sup>†</sup> · Eunju Ko<sup>\*</sup>

Dept. of Business Administration, Yonsei University

\*Dept. of Clothing & Textiles, Yonsei University

(2005. 1. 10. 접수)

#### Abstract

The purpose of this study was to investigate whether management strategic types and entry strategy moderate the influence of Guanxi on the relationship performance between Korean apparel firms & Chinese partners. For these purposes, three hypotheses were developed and data was collected from 85 Korean apparel firms which have a business relationship with Chinese partners. Data was analyzed with SPSS methods such as frequency, factor analysis, multiple-regression, and hierarchical-regression analysis. The results were as follows: First, "Prior to Guanxi" and "Execution of Guanxi", which were sub-factors of Guanxi, influence positively on the relationship performance. And also the influence of "Prior to Guanxi" was higher than "Execution of Guanxi" on the relationship performance. Second, the influence of the "Prior to Guanxi" on the relationship performance was stronger when Defender strategic type was used rather than other types. Third, the influence of the "Prior to Guanxi" on the relationship performance was stronger when the entry scope of "Both production & distribution in China" and the entry mode of "Entry through Agent" were chosen.

**Key words:** China, Guanxi, Relationship performance, Management strategic types, Entry strategy; 중국 (中國), 관시(關係), 관계성과, 경영전략유형, 진입전략

#### I. 서 론

관시(關係)란 동료, 협력자간의 개인적 친분을 바탕으로 지속적인 호의교환과 비규범적이고 능동적인 협력관계로 경제적 이익을 추구하는 관계이다(Fan, 2002b; Hwang, 1987). 최근 시스템과 규범을 우선시 하는 분위기로 흐르면서 관시의 영향력이 줄어든 건

사실이지만, 시스템의 원활한 작동을 위해서는 아직 관시의 중요성을 간과할 수 없는 것이 사실이다. 왜냐하면 관시의 유무에 따라 사업성패가 좌우될 만큼 관시는 중국사회에서 중요한 변수로 작용하기 때문이다. 2001년 12월 WTO가입으로 세계 최대 섬유, 패션 교역국으로 부상한 중국은 연평균 10% 이상의 경제성장을 지속하면서 세계 최대의 잠재시장으로 부각되고 있다(KOTRA, 2002). 의류산업에 있어서도 국내 의류기업의 가장 위협적인 경쟁자로서 핵심시장으로

<sup>†</sup>Corresponding author

E-mail: yunahsong@yonsei.ac.kr

부상하고 있으며, 세계 최대의 의류생산기지이자 소비시장으로서 중요한 의의를 갖는다. 최근 한국 의류업체의 중국진출이 점차 증가되고 있으나, 시장환경 및 소비자정보, 마케팅전략에 대한 체계적이고 정확한 정보부족으로 중국시장진출에 대한 전략수립과 의사결정에 난항을 겪고 있다. 중국시장진출 시 중국의 미흡한 법규체제, 대금수납의 문제, 판시문화의 미적응 등이 문제점으로 조사되었다(고은주, 송윤아, 2004). 특히, 거대업체간의 판시문화에 대한 이해부족으로 중국시장에 안정적으로 진입하는데 어려움을 경험한 업체도 상당수 나타났으며(Luo, 2000), 외국투자기업들은 중국진출의 성패가 판시의 구축과 활용에 좌우되는 경우가 많다고 하였다(Leung et al., 1995). 판시에 관한 연구를 살펴보면, 판시를 긍정적인 것으로 보는 시각과 부정적으로 보는 시각이 모두 존재한다. 전자는 판시의 사업상 역할을 높이 평가하고 판시를 활용해야 관계성과를 제고할 수 있다고 주장하며(Luo, 2000; Park & Luo, 2001), 판시가 해외 투자기업의 관계성과에 직접적인 영향을 끼치는 요인임을 확인하였다(Abramson & Ai, 1999; Luo & Chen, 1997). 반면에, 후자는 판시를 중국의 체제전환기에 발생하는 일시적인 현상으로 보고 체제전환에 따른 과도기적 상황에 기인한 법, 제도체계의 정비미비 등 중국사회의 낙후성으로 부패와 연루된다고 주장하기도 하였다(Dunfee & Warren, 2001; Fan, 2002a).

중국으로 진출한 의류기업의 경영환경에서 판시가 관계성과를 좌우하는 중요한 변수로 작용하지만 독립적으로 기업경쟁력에 영향을 미친다기보다는 다른 전략적 변수와 상호연계되어 기업성과와 경쟁력에 영향을 미친다. 즉, 조직이 직면한 경제적, 사회적, 기술적 환경의 변화가 심해지고 이로 인해 경영학 분야에 개방체계이론이 도입되면서 상황에 따라 적합한 전략이 달라진다고 보는 상황이론(Contingency theory)이 대두하였다(Ven & Drazin, 1985). 이처럼, 전략의 적합성은 보다 높은 성과를 유발한다는 상황이론에 근거하여 의류업체가 중국 특유의 판시환경과 외부환경에 대응하여 반응하는 경영전략유형, 중국시장 진입전략이 어떻게 상호연계될 때, 보다 높은 관계성과를 나타내는지를 분석하고자 하였다.

본 연구를 통하여 중국 특유의 문화와 의류마케팅을 연계한 연구를 통해 국내 의류업체가 간과할 수 있는 중요한 정보를 제공하여 중국시장진출을 위한 구체적인 방안을 제시하고자 하며, 복잡한 중국문화에서 비

롯된 판시를 분석하여 올바른 이해를 돕고, 의류업체의 어떠한 환경 속에서 판시가 경영성과에 긍정적인 역할을 수행하는지를 실증적으로 밝히고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 판시(關係)와 관계성과

#### 1) 판시(關係)의 개념

중국의 전통적인 판시(關係)의 개념은 ‘인(仁)’이라는 유교적 인본주의를 기본으로 하고 있으며, 장기간에 걸친 인정, 친분, 호의의 교환을 기본 전제로 하고 있다(Hwang, 1987). Pye(1992)는 중국의 판시를 지속적인 호의, 친분의 교환을 예정하고 있는 사람간의 우의라고 하였고, Alston(1989)은 두 사람의 특별한 관계로 정의하였다. 또한, Wong(1998)은 신뢰, 호의, 의존성, 적응성을 포함하는 특별한 형태의 관계로 정의하였으며, Luo(2000)는 두 사람 사이의 관계에서 호의를 얻기 위해 인맥을 동원하는 것이라고 정의하였다. 본 연구에서 사용되는 판시의 개념은 Hwang(1987)의 도구적 관계와 Fan(2002b)의 실리추구적 측면의 사업판시(Business Guanxi)의 개념을 도입하여 기업의 목적을 달성하기 위해 조직구성원들이 조직내·외부 이해관계자들과 친분을 구축하고 유지하는 것으로 정의하였다. 판시를 개념의 속성상 개인적인 관계에 국한되는 것이라고 보는 시각이 대부분이지만, 조직간 관계에도 적용될 수 있다.

판시를 체계적으로 이해하는 데 있어서 이론적인 배경을 제공하는 서구의 관계마케팅(relationship marketing)은 기업과 소비자간, 기업과 파트너간의 관계에 초점을 맞춘 마케팅 패러다임이다(Davies et al., 1995). 판시와 서양의 관계마케팅의 두 가지 개념을 비교 분석해 보면, 관계마케팅은 사회적 맥락에서의 관계구축 및 관리를 강조한다는 점에서 판시와 유사하지만, 서구의 관계마케팅은 개인적 친분과 비즈니스를 분리해서 생각하는 반면, 중국인들은 개인적 친분을 쌓는 것이 먼저이고, 그 후에 비즈니스적인 관계를 맺는 것이라고 생각한다. 또한, 관계마케팅과 판시에서 약속과 신뢰는 중요한 요인이다. 관계마케팅에서의 약속은 경제적인 속성이고 이행되어야 할 명확한 시점이 존재하는 반면, 판시에서의 약속은 물질적, 비물질적 성격을 포함하는 호의(favor)의 교환이고, 상대방이 필요로 할 경우 언제든지 호의를 베풀 수 있다는 식으로 일정한 상황

시점이 존재하지 않는다(Fock & Woo, 1998). 판시는 개인적 관심과 호의의 상호적 교환에 근거하며, 거래 파트너와의 관계는 감정적이며 개인적인 측면을 중시하여 정서적 몰입(affective commitment)을 나타내는 반면, 서양의 관계마케팅의 파트너는 비개인적이며, 경제적인 측면을 강조하여 계산적 몰입(calculative commitment, 즉, 비용과 이익에 근거한 몰입)의 형태를 보인다(Wee, 1994).

2) 관계성과

관계성과는 두 업체간의 거래관계로부터 창출되는 매출이익 성장, 매출의 안정성, 시장점유율 증가, 서비스 개선 등으로 정의하였다(Ambler et al., 1999; Lee et al., 2001). Leung et al.(1996)의 연구에서 홍콩 사업가들의 판시역할에 대해 조사한 결과 중국 관련 사업의 성공요인을 중국 내에서 관계구축 또는 판시로 응답하였다. Park and Luo(2001)는 128개의 중국 중부 지역 기업들에 대한 조사의 결과를 토대로 중국의 문화 사회적 주요 요소인 판시가 관계성과에 어떻게 영향을 주는가에 대한 분석을 한 결과 중국기업들은 판시개발을 경쟁 및 자원 열위를 극복하기 위해 사업부문의 경쟁세력(구매자, 공급자, 경쟁자 등)과 정부당국과의 협력과 호의를 교환함으로써 전략적 매커니즘으로 판시가 활용된다고 하였다. 이처럼 기존의 선행 연구들은 기업활동에서 판시는 기업의 비교적 높은 관계성과를 도출하며, 관계성과에 중요한 영향을 미친다는 것을 뒷받침하고 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1. 판시는 관계성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다(H1).

2. 관계성과에 영향을 미치는 조절변수

1) 경영전략유형

기업전략에서 결정한 사업영역에서 지속적 경쟁우위(sustained competitive advantage)를 누리기 위해 어떻게 할 것인가 하는 것이 경영전략의 주요과제이다. 경영전략유형을 분류하기 위한 Miles and Snow(1978)의 분류체계는 기업이 직면한 환경과 도입한 경영전략이 상호작용하는 양식을 분류하는데 유용하다. 주요 차원은 제품의 혁신성, 트렌드 조사기간, 시장진출 형태, 지향하는 기업이미지이며, 전체적인 기업효과를 달성하기 위해 4가지 요소가 잘 조화되어야 한다(Ko & Kincade, 1998; Miles & Snow, 1978). 경영전략유형을 분류한 Miles and Snow(1978)는 기업의 전략적 지향점을 중심으로 하여 기업을 전체적인 시스템으로 파악하고 전략유형을 정의하였다. 기업이 환경과 동태적인 상호작용을 하면서 나타나는 특정유형을 기업속성을 바탕으로 공격형(Prospector), 분석형(Analyzer), 반응형(Reactor), 방어형(Defender)으로 <그림 1>과 같이 분류하였다.

Ko and Kincade(1999)는 이러한 Miles and Snow(1978)의 전략유형 분류체계가 의류업체를 분류하는데도 사용될 수 있으며, 신기술 도입 시 의류업체를 전략유형에 따라 공격형, 분석형, 반응형, 방어형으로 분류할 수 있다고 하였다. 미국의 경우, 패션업체의 35%

<p style="text-align: center;"><b>공격형(Prospector)</b></p> <p>a. 매우 혁신적이고 자주 변화한다. b. 지속적으로 장시간동안 조사한다. c. 새로운 시장에 신제품을 개발하여 공격적으로 진출한다. d. 혁신적이고 창조적인 기업이미지</p>	<p style="text-align: center;"><b>분석형(Analyzer)</b></p> <p>a. 혁신성이 적고 다소 안정적이다. b. 적당하게 일정시간동안 조사한다. c. 새로운 시장과 제품을 선택할 때 반드시 신중한 선택과정을 통해 진출한다. d. 철저한 시장분석 후, 새로운 아이디어를 도입하는 기업 이미지</p>
<p style="text-align: center;"><b>반응형(Reactor)</b></p> <p>a. 경쟁사 제품에 대응하여 변화한다. b. 상황에 따라서 돌발적으로 조사한다. c. 기존 시장에 위협성이 적은 약간의 변화만 주어 새로운 시장에 진출한다. d. 기회나 위협요소에 따라 민감하게 반응하는 기업이미지</p>	<p style="text-align: center;"><b>방어형(Defender)</b></p> <p>a. 컨셉이 확실하고 매우 안정적이다. b. 최소한 아주 단시간동안 조사한다. c. 현재 진출하고 있는 시장(제품)에 집중하여 개발한다. d. 고품질의 선택된 제품만을 제공하는 기업이미지</p>

a. 제품의 혁신성    b. 트렌드 조사기간    c. 새로운 시장진출 형태    d. 지향하는 기업이미지

<그림 1> 경영전략유형

이상이 공격형인 것으로 나타난 반면(Ko & Kincade, 1999), 한국의 의류업체는 공격형이 16.7%로 가장 적게 나타났고, 분석형(35.3%), 방어형(25.5%), 반응형(22.5%)이 비교적 많은 것으로 나타났다(고은주, 2000). 이는 한국 의류업체가 선진국의 의류업체에 비해 보수적이고 안정적인 투자경향이 있음을 의미한다. Miles and Snow(1978)는 각 유형에 따라 요구되는 자원능력이 다르다고 보았다. 즉, 가격이나 품질로써 경쟁하는 방어형 전략을 사용하는 기업들은 일반관리와 생산능력 등 효율성을 증대시킬 수 있는 자원능력이 우수함을 보여 주었다. Conant and Mokwa(1990)는 Miles and Snow(1978)의 전략유형과 마케팅전략과의 관계를 분석해 본 결과, 공격형 전략기업이 마케팅능력이 뛰어났으며, 관계성과는 반응형이 가장 취약하게 나타났음을 알 수 있었다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 2. 경영전략유형에 따라 판시가 관계성과에 미치는 영향이 다를 것이다(H2).

2) 진입전략

본 연구에서는 중국시장의 진입전략을 중국진출업체의 전략적 의도에 따른 진입범위와 기업능력 및 중국시장에 대한 마케팅 관여 및 투자정도에 따라 선택하는 진입방식을 포함하였다. 중국진출을 진입범위에 따라, 중국의 저렴한 임금을 활용하여 생산기지를 구축하기 위한 생산요소 지향형 투자와 중국내수 시장을 공략하기 위한 내수시장 지향형 투자로 구분할 수 있다(金希春, 2000). 한편, 진입방식은 해외시장으로 진출하는 가장 기본적인 방법인 수출형, 기업에게 기술이나 무형자산, 인력자원 등을 이전해 주는 계약관계를 통해 진입하는 계약형, 목표시장 내의 제조 및 생산시설에 대한 지분참여와 직접경영활동을 담당하는 직접투자가 있다(변명식 외, 1999). 본 연구에서는 중국시장 진입방식을 국내 섬유, 의류산업에서 주로 사용하는 에이전트를 통한 수출, 라이선싱진출, 단독진출, 합작진출을 중심으로 알아보았으며, 분석에 사용하였다.

판시와 진입전략이 관계성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 중국 내수시장의 급속한 발전에 따라 진입범위가 내수시장 공략위주의 전략이 생산위주의 전략보다 관계성과를 향상시킬 가능성이 높아지고 있다고 하였다(金希春, 2000). 또한, Luo(1997)는 진

입방식 중 합작투자의 형태가 관계성과에 정의 영향을 미치며, 판시와 유의하게 상호작용을 하여 진입방식이 판시의 긍정적인 역할을 용이하게 해서 관계성과에 영향을 미친다고 하였다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

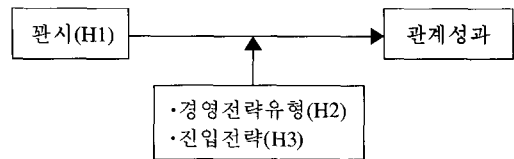
가설 3. 진입전략에 따라 판시가 관계성과에 미치는 영향이 다를 것이다(H3).

III. 연구방법

1. 연구가설과 연구모형

한국 의류업체와 중국 거래업체간의 판시가 관계성과에 영향을 미칠 때 경영전략유형과 진입전략이 조절변수의 역할을 할 것이라고 보고 다음과 같은 연구가설을 설정하였다. 다음의 가설을 모형으로 나타내면 <그림 2>와 같다.

- 가설 1. 판시(사전판시, 실행판시)는 관계성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다(H1).
- 가설 2. 경영전략유형에 따라 판시가 관계성과에 미치는 영향이 다를 것이다(H2).
- 가설 3. 진입전략에 따라 판시가 관계성과에 미치는 영향이 다를 것이다(H3).
- 가설3-1. 진입범위에 따라 판시가 관계성과에 미치는 영향이 다를 것이다(H3-1).
- 가설3-2. 진입방식에 따라 판시가 관계성과에 미치는 영향이 다를 것이다(H3-2).



<그림 2> 연구모형

2. 측정도구

1) 판시(關係)

판시는 동료, 협력자간의 개인적 친분을 바탕으로 지속적인 호의교환과 비규범적이고 능동적인 협력관계로 경제적 이익을 추구하는 관계로 정의하였다(Fan, 2002b; Hwang, 1987). Ambler et al.(1999)의 연구에서

<표 1> 관시에 대한 요인분석 및 신뢰도

문항 및 요인명	요인 부하량	고유근	총변량 (%)	누적변량 (%)	신뢰도
요인 1: 사전관시(Prior to Guanxi)					
거래업체와 좋은 업무관계를 유지하여 왔다.	.82				
거래업체와 지속적인 업무관계를 맺어 오고 있다.	.82	3.27	40.79	40.79	.81
의사결정자와 원만한 관계를 유지하여 왔다.	.91				
요인 2: 실행관시(Execution of Guanxi)					
선물을 주고 받는다.	.80				
개인적 호의를 주고 받는다.	.83				
개인적 시간을 함께 보낸다.	.85	2.27	28.33	69.12	.86
연회를 개최한다.	.72				
계약범위 이상의 자발적 도움과 정보를 주고 받는다.	.83				

사용한 척도를 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 그 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시한 결과, <표 1>과 같이 2개의 하위요인이 도출되었다. 요인 1은 거래업체의 주요 의사결정자와 본격적인 비즈니스 거래이전부터 지속적이고 원만한 관계를 유지하여 왔다는 관시에 대한 태도에 관한 문항으로, '사전관시'라 명명하고, 요인 2는 사업상 이익을 목적으로 선물교환, 호의교환, 연회개최 등의 관시에 대한 호혜적인 행동에 관한 문항으로, '실행관시'라 명명하였다. 총 설명력은 69.12%,  $\alpha > .80$ 인 8개의 문항이 개발되어 5점 Likert형 척도로 관시를 측정하였다.

2) 경영전략유형

기업이 환경과 동태적인 상호작용을 하면서 나타나는 특성의 유형을 의류업체 속성을 바탕으로 공격형, 분석형, 반응형, 방어형으로 분류하였다(Miles & Snow, 1978). 경영전략유형 결정은 경영전략유형을 구분하기 위한 4문항(제품의 혁신성, 트렌드 조사기간, 시장진출 형태, 지향하는 기업이미지)을 제시하여, 빈도가 가장 많은 전략을 선택하였다. 방어전략과 공격전략이 분석전략과 같은 빈도일 경우에는 분석전략이고, 반응전략과 다른 전략이 같은 빈도일 경우에 반응전략으로 결정하였다(Conant & Mokwa, 1990; Miles & Snow, 1978).

3) 진입방식

본 논문에서는 중국시장의 진입전략을 중국진출업체의 전략적 의도에 따른 진입범위와 기업능력 및 중국시장에 대한 마케팅 관여 및 투자정도에 따라 선

택하는 진입방식으로 구분하였다. 중국투자 진입범위는 선택형 문항으로 유통, 판매진출유형과 생산투자진출유형을 구분하여 측정하였으며, 진입방식은 단독진출, 라이선스진출, 에이전트를 통한 진출, 합작진출로 분류하여 측정하였다.

4) 관계성과

관계성과는 두 업체간의 거래관계에서 창출되는 매출증가, 매출의 안정성, 시장점유율 증가, 매장서비스 개선, 소비자 만족도 증가, 매출성장 기대감, 거래업체와의 관계지속 희망정도로 정의하였다(Ambler et al., 1999; Lee et al., 2001). 구성타당도를 측정하기 위해 요인분석을 실시한 결과, 전체 설명력이 59.15%, Chronbach's  $\alpha$ 가 0.88인 7개의 문항이 개발되어 5점 Likert척도로 측정하였다.

3. 연구대상 및 자료수집 방법

본 연구는 중국업체와 거래관계가 있는 한국 의류업체(중국 거래업체와 거래관계가 있는 의류브랜드 모두를 총칭함)의 브랜드를 대상으로 중국 진입범위에 따라 중국 내수시장 유통판매진출업체와 투자생산진출업체, 유통판매와 생산 모두 진출한 업체로 구분하였다. 중국 내수시장에 진출한 의류브랜드 선정을 위해 2000년 9월부터 2003년 4월까지 대표적인 패션 전문 정보지인 어패럴뉴스(2002, 9. 2~2003, 4. 10), 패션비즈(2000, 9~2001, 1), 삼성디자인넷(2002, 2. 4~11. 1)의 기사를 검색하여 조사된 총 48개 업체(63개 브랜드)를 연구대상으로 선정하였으며, 중국 투자 생

산진출업체는 텍스헤럴드에서 발행한 2002/2003년 패션브랜드사전을 통해 복종별로 층화표본 무작위추출법으로 총 100개 업체(100개 브랜드)를 추출한 다음 각 업체의 브랜드 담당자와 전화연락을 통해 중국 업체와 직접거래관계가 있는 31개의 의류업체(35개 브랜드)를 선정하였다. 2003년 10월 1일부터 11월 8일까지 총 98부의 설문지를 배포하여, 중국 생산과 내수시장 진출을 동시에 진출하는 브랜드 담당자로부터 27부, 유통만 진출하는 브랜드 담당자로부터 26부, 생산만 진출하는 브랜드 담당자로부터 32부를 수집, 총 85부가 회수되어 86.7%의 설문회수율을 나타내었으며, 모두 분석에 사용되었다.

4. 자료의 분석방법

연구자료의 분석에는 SPSS PC+10.0 통계패키지를 사용하였다. 측정도구의 신뢰도와 타당도를 측정하기 위해 Cronbach's  $\alpha$ 와 요인분석을 실시하였고, 가설검증을 위해 사용된 주요 통계방법은 다중회귀분석, 위계적 회귀분석이다.

이를 위해 명목척도인 경영전략유형과 진입전략은 더미(dummy)변수화하여 분석하였다. 즉, 경영전략유형은 기준이 되는 방어형은 D1=0, D2=0, D3=0으로 설정하고, 반응형은 D1=0, D2=0, D3=1, 분석형은 D1=0, D2=1, D3=0, 공격형은 D1=1, D2=0, D3=0로 더미화하여, 기준변수(embedded variable)인 방어형과 비교분석하였다. 즉, 경영전략유형의 D1은 공격형의 경우 1을 부여하고 D2는 분석형의 경우 1을 부여하였으며, D3는 반응형의 경우 1을 부여하였다. 진입전략(진입범위, 진입방식)도 위와 같은 방식으로 더미화하여 분석하였다. 또한, 독립변수인 판시와 조절변수인 경영전략유형, 진입전략의 상호작용을 알아보는 위계적 회귀분석의 유의수준은 표본수(N=85)를 고려하여,  $p$ 값이 0.10보다 작을 경우도 유의한 것으로 간주하고 분석하였다.

IV. 결과 및 논의

1. 판시(關係)

한국 의류업체의 판시(사전판시, 실행판시)가 관계성과에 영향을 미치는지를 알아보기 위해 <표 2>와 같이 중다회귀분석을 실시하였다.

<표 2> 판시(사전판시, 실행판시)와 관계성과의 관계

독립변수	종속변수		
	B	$\beta$	R <sup>2</sup>
(Constant)	.513		
사전판시	.602	.519***	.365***
실행판시	.219	.289**	

B: 비표준화 계수,  $\beta$ : 표준화 계수  
\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

<표 2>에 나타난 바와 같이 사전판시( $\beta=.519, p<.001$ )와 실행판시( $\beta=.289, p<.01$ ) 모두 관계성과에 정(+)의 영향력을 미쳤고, 설명력은 37%로 나타났으며, 사전판시가 실행판시보다 상대적으로 관계성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 거래업체와의 원만한 관계유지가 기업성과를 향상시키는 것을 규명한 Matthyssens and Faes(1985)와 Park and Luo(2001)의 연구결과와 일치하였다. 즉, 중국의 주요 거래업체와의 본격적인 비즈니스적 관계협상 이전부터 주요 의사결정자와 신뢰를 바탕으로 지속적으로 원만한 관계를 유지하는 것이 향후 비즈니스 관계를 더욱 더 지속적으로 강화시키기 때문에 사전판시의 중요성을 인식할 필요가 있다. 또한, 거래업체의 주요 의사결정자와의 선물교환, 호의교환, 연회개최, 자발적 도움과 정보교환 등의 실행판시도 기업의 관계성과를 향상시키는데 중요한 역할을 담당하고 있음을 알 수 있다. 이와 같이 사전판시와 실행판시 모두 관계성과에 정(+)의 영향을 미쳤으므로 가설 H1은 지지되었다.

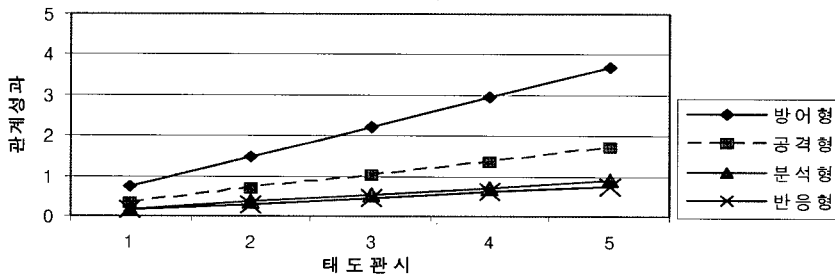
2. 경영전략유형

경영전략유형의 조절효과에 따라 판시가 관계성과에 미치는 영향이 다를 것이라는 가설 H2를 검증하기 위해 다음과 같은 위계적 회귀분석이 사용되었다. <표 3>에 의하면 주효과(사전판시, 실행판시, 공격형, 분석형, 반응형), 판시(사전, 실행)와 경영전략유형의 상호작용이 관계성과를 설명하는 변량의 52.6%를 설명하고 있다. Model 1에서 판시와 경영전략유형의 주효과는 모두 통계적으로 유의하게 나타났으며, Model 2에서 판시(사전, 실행)와 각 경영전략유형의 더미변수간의 상호작용을 살펴보면, 사전판시와 분석전략유형(D2), 사전판시와 반응전략유형(D3)의 상호작용효과가 사전판시와 방어전략유형(기준변수)의 상호작용

<표 3> 경영전략유형의 조절효과를 평가하는 위계적 회귀분석

변 인	B	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
<b>Model 1</b>				
(Constant)	.856		.476**	
사전판시	.447	.386**		
실행판시	.128	.169 <sup>†</sup>		
공격형전략(D1)	.755	.522**		
분석형전략(D2)	.659	.450**		
반응형전략(D3)	.533	.373**		
<b>Model 2</b>				
(Constant)	-.294		.526**	.050
사전판시	.740	.639**		
실행판시	.178	.235		
공격형전략(D1)	2.642	1.827*		
분석형전략(D2)	2.501	1.707 <sup>†</sup>		
반응형전략(D3)	2.967	2.077*		
사전판시*공격형전략(D1)	-.397	-1.157		
사전판시*분석형전략(D2)	-.563	-1.539 <sup>†</sup>		
사전판시*반응형전략(D3)	-.593	-1.638*		
실행판시*공격형전략(D1)	-.141	-.336		
실행판시*분석형전략(D2)	.073	.161		
실행판시*반응형전략(D3)	-.085	-.198		

D: dummy variable <sup>†</sup>p<.10, \*p<.05, \*\*p<.01



<그림 3> 사전판시와 경영전략유형의 상호작용

용효과와 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 즉, 판시의 하위요인 중 사전판시만이 경영전략유형과 상호작용하여 관계성과에 영향을 미치는 것을 알 수 있었고, 실행판시가 관계성과에 영향을 미칠 때 경영 전략유형의 조절효과는 없는 것으로 나타났다.

경영전략유형별로 상호작용을 살펴보면, 사전판시가 관계성과에 영향을 미칠 때, 분석전략유형과 반응 전략유형업체의 경우는 방어전략유형의 조절효과와 통계적으로 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 즉,

분석전략유형은 방어전략유형보다 관계성과에 0.563 (B)만큼 영향을 적게 미쳤으며, 반응전략유형은 방어 전략유형보다 0.593(B)만큼 영향을 적게 미치는 것으로 나타났다. 그러나 공격전략유형의 경우는 사전판시와 관계성과의 관계에서 통계적으로 유의한 조절효과를 나타내지 않았다. 의류업체의 경영전략유형에 따라 사전판시가 관계성과에 미치는 영향을 분석한 <표 3>의 결과를 간단하게 표현하면 <그림 3>과 같다. 즉, 방어 전략유형일 때 사전판시의 긍정적인 역할수행을 더

욱 용이하게 하여 관계성과를 강화시키는 것으로 나타난 반면, 반응전략유형일 때에는 다른 전략유형보다 판시의 수준이 낮았을 때와 높았을 경우 관계성과의 수준 변화가 상대적으로 작게 나타나 반응전략유형의 조절효과가 가장 낮은 것으로 나타났다. 그러므로 경영전략유형에 따라 판시가 관계성과에 미치는 영향이 다를 것이라는 가설 H2는 지지되었다.

3. 진입전략

1) 진입범위

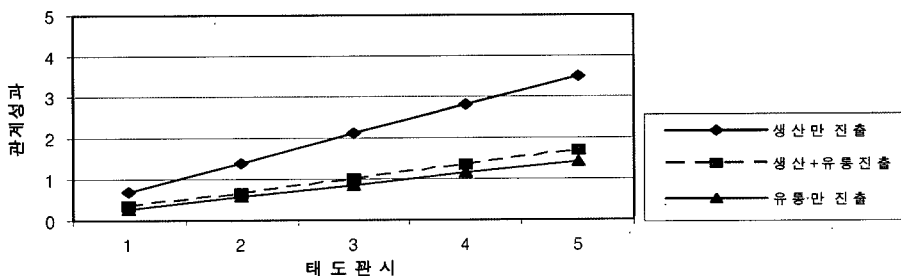
진입범위의 조절효과에 따라 판시가 관계성과에 미치는 영향이 다를 것이라는 가설 H3-1을 검증하기 위

해 다음과 같은 위계적 회귀분석이 사용되었다. <표 4>에 의하면 주효과(사전판시, 실행판시, 생산+유통진출, 유통진출), 판시(사전, 실행)와 진입범위의 상호작용은 관계성과를 설명하는 변량의 53.9%를 설명하고 있다. Model 1에서 보듯이 판시(사전판시, 실행판시)와 진입범위의 주효과는 모두 통계적으로 의미있는 것으로 나타나고 있으며, Model 2에서 판시(사전판시, 실행판시)와 각 진입범위의 더미변수간의 상호작용효과를 살펴보면, 사전판시와 유통진출(더미2)의 상호작용효과가 사전판시와 생산진출의 상호작용효과와 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 즉, 판시의 하위요인 중 사전판시만이 진입범위와 상호작용하여 관계성과에 영향을 미치는 것을 알 수 있었고, 실행판시가 관계

<표 4> 진입범위의 조절효과를 평가하는 위계적 회귀분석

변인	B	β	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
<b>Model 1</b>				
(Constant)	.712		.511**	
사전판시	.514	.443**		
실행판시	.161	.212*		
생산+유통진출(D1)	.580	.415**		
유통진출(D2)	.471	.334**		
<b>Model 2</b>				
(Constant)	.088		.539**	.028
사전판시	.699	.604**		
실행판시	.131	.173		
생산+유통진출(D1)	1.994	1.426 <sup>†</sup>		
유통진출(D2)	1.829	1.294		
사전판시*(생산+유통진출)(D1)	-.364	-1.077		
사전판시*유통진출(D2)	-.412	-1.164 <sup>†</sup>		
실행판시*(생산+유통진출)(D1)	.010	.023		
실행판시*유통진출(D2)	.077	.192		

<sup>†</sup>p<.10, \*p<.05, \*\*p<.01



<그림 4> 사전판시와 진입범위의 상호작용



성과에 영향을 미칠 때 진입범위의 조절효과는 없는 것으로 나타났다.

진입범위별로 상호작용을 살펴보면, 사전판시가 관계성과에 영향을 미칠 때, 유통만 진출한 경우는 생산만 진출한 경우의 조절효과와 통계적으로 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 즉, 유통만 진출한 의류업체는 생산만 진출한 업체보다 0.412(B)만큼 영향을 적게 주는 것으로 나타났다. 의류업체의 진입범위에 따라 사전판시가 관계성과에 미치는 영향을 분석한 <표 4>의 결과를 간단하게 표현하면 <그림 4>와 같다. 즉, 생산만 진출할 때 사전판시의 긍정적인 역할수행을 더욱 용이하게 하여 관계성과를 강화시키는 것으로 나타난 반면, 유통만 진출할 때에는 판시의 수준이 낮았을 때와 높았을 경우 관계성과의 수준의 변화가 상대적으로 작게 나타나 유통만 진출한 진입범위의 조절효과가 가장 낮은 것으로 나타났다. 그러므로 진입범위에 따라 판시가 관계성과에 미치는 영향이 다를 것이라는 가설 H3-1은 지지되었다.

2) 진입방식

진입방식의 조절효과에 따라 판시가 관계성과에 미치는 영향이 다를 것이라는 가설 H3-2를 검증하기 위

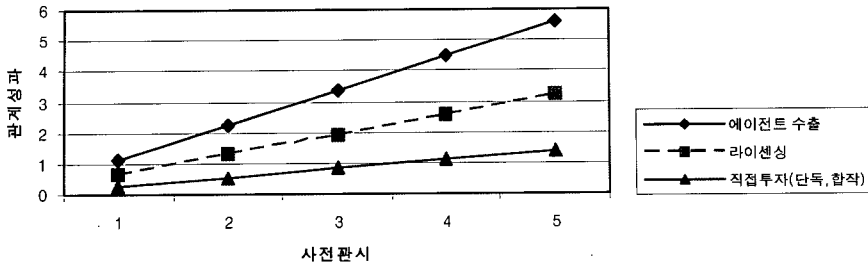
해 다음과 같은 위계적 회귀분석이 사용되었다. <표 5>에 의하면 주효과(사전판시, 실행판시, 직접투자, 라이선싱), 판시(사전, 실행)와 진입방식의 상호작용은 관계성과를 설명하는 변량의 47.7%를 설명하고 있다. Model 1에서 보듯이 판시(사전판시, 실행판시)와 진입방식의 주효과는 모두 의미있는 것으로 나타나고 있으며, Model 2에서 판시(사전판시, 실행판시)와 각 진입방식의 상호작용효과를 살펴보면, 사전판시와 직접투자(더미1)의 상호작용효과가 사전판시와 에이전트를 통한 진입의 상호작용효과와 통계적으로 유의한 차이를 보였다.

진입방식별로 상호작용을 살펴보면, 사전판시가 관계성과에 영향을 미칠 때, 직접투자로 중국에 진입한 경우는 에이전트를 통해 진입한 경우의 조절효과와 통계적으로 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 즉, 직접투자로 진입한 의류업체는 에이전트를 통해 진입한 업체보다 관계성과에 0.841(B)만큼 영향을 적게 주었다. 의류업체의 중국 진입방식에 따라 사전판시가 관계성과에 미치는 영향을 분석한 <표 5>의 결과를 간단하게 표현하면 <그림 5>와 같다. 즉, 에이전트를 통해 진입할 때 사전판시의 긍정적인 역할수행을 더욱 용이하게 하여 관계성과를 강화시키는 것으로 나타난

<표 5> 진입방식의 조절효과를 평가하는 위계적 회귀분석

변 인	B	β	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
<b>Model 1</b>				
(Constant)	.450		.434**	
사전판시	.571	.493**		
실행판시	.171	.226*		
직접투자(D1)	.450	.344**		
라이선싱(D2)	.348	.227*		
<b>Model 2</b>				
(Constant)	-1.618		.477**	.043
사전판시	1.119	.966**		
실행판시	.149	.196		
직접투자(D1)	3.864	2.952*		
라이선싱(D2)	1.797	1.171		
사전판시*직접투자(D1)	-.841	-2.636*		
사전판시*라이선싱(D2)	-.475	-1.195		
실행판시*직접투자(D1)	-.026	-.068		
실행판시*라이선싱(D2)	.129	.284		

† p<.10, \*p<.05, \*\*p<.01



<그림 5> 사전판시와 진입방식의 상호작용

반면, 직접투자로 진출할 때에는 판시의 수준이 낮았을 때와 높았을 경우 관계성과의 수준의 변화가 상대적으로 작게 나타나 조절효과가 가장 낮은 것으로 나타났다. 그러므로 진입방식에 따라 판시가 관계성에 미치는 영향이 다를 것이라는 가설 H3-2는 지지되었다.

## V. 결론 및 제언

국내 의류업체와 중국의 주요 거래업체간의 판시가 관계성에 미치는 영향과 경영전략유형, 진입전략에 따라서 판시가 관계성에 미치는 영향을 비교 분석한 결론과 이에 대한 제언은 다음과 같다.

첫째, 판시는 거래처와의 관계에서 발생하는 관계 성과에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 판시의 하위요인 중 사전판시가 실행판시보다 상대적으로 관계 성과에 더 높은 영향을 미쳤다. 그러므로, 사업상 이익을 목적으로 하는 선물교환, 연회개최 등의 단기적인 관점의 실행판시도 중요하지만, 본격적인 비즈니스 이전부터 신뢰를 바탕으로 좋은 업무관계를 지속적으로 유지하고, 주요 의사결정자와의 원만한 관계를 유지하는 장기적인 관점의 사전판시에 집중하여 중국 거래업체와의 관계를 발전시켜 나가는 것이 관계 성과에 더 큰 도움이 된다는 점을 시사한다.

둘째, 판시와 경영전략유형의 상호작용을 분석한 결과, 방어전략유형일 경우 사전판시가 긍정적인 역할을 더욱 용이하게 하여 관계 성과를 강화시키는 것으로 나타났다. 한국의 의류업체가 공격형보다는 방어형, 분석형, 반응형의 전략유형업체가 다수를 차지하는 것을 고려했을 때(고은주, 2000), 중국진출 시 판시를 적극 활용해야 성과를 향상시킬 수 있음을 알 수 있다. 이는 시장환경 변화에 신속하게 적응하지 못하고 중국진출을 위한 자원투자의 규모가 작더라도

사전판시의 적극적인 구축으로 이러한 취약점을 보완한다면 관계 성과를 향상시킬 수 있음을 시사한다.

셋째, 판시와 진입범위의 상호작용을 분석한 결과, 생산만 진출하였을 경우 사전판시가 긍정적인 역할을 더욱 용이하게 하여 관계 성과를 강화시키는 것으로 나타났다. 생산만 진출한 의류업체는 제조업투자의 비교적 낮은 중국 진입장벽으로 인해 소홀히 인식해 왔던 사전판시를 효율적으로 구축함으로써 낮은 관계 성과를 크게 향상시킬 수 있음을 시사한다. 판시와 진입방식의 상호작용을 분석한 결과, 에이전트를 통해 진출하였을 경우 사전판시가 긍정적인 역할을 더욱 용이하게 하여 관계 성과를 강화시키는 것으로 나타났다. 이러한 현상은 에이전트를 통한 진입은 국내 의류업체의 미약한 통째력 때문에 나타나는 여러 취약점들을 중국과의 관계에서 사전판시의 역할을 통해 보완할 수 있으며, 사전판시의 수준이 향상되면 관계 성과 수준도 크게 향상될 수 있음을 시사한다.

본 연구의 가장 중요한 시사점은 판시를 장기적 관점의 사전판시와 단기적 관점의 실행판시로 세분화하여 제시하였다는 점이다. 즉, 사전판시가 실행판시보다 상대적으로 관계 성과 향상에 더 큰 영향을 미쳤으며, 특히, 사전판시는 경영전략유형, 진입전략, 기업특성과 유의하게 상호작용하여 관계 성과를 강화시키는 것으로 나타났다. 그러므로, 중국에 이미 진출한 의류업체는 사업상 목적을 위한 중국 거래업체와의 단기적인 관점의 실행판시 활용도 중요하지만, 거래업체와의 또 다른 비즈니스를 시작하기 전부터 지속적으로 신뢰를 바탕으로 원만한 관계유지와 네트워크를 수립해야 나가야 할 것이다. 진출을 준비 중인 의류업체는 기진출한 업체로부터의 정보를 수집하는 등의 사전시장조사 준비과정을 충분히 거쳐야 하며, 장기적인 안목으로 중국업체와의 관계수립 이전부터 주요 의사결정자와의 평소 원만한 관계를 유지하여

신뢰감있는 인적 네트워크를 구축해야 중국시장에서의 경험부족과 위험성을 극소화시킬 수 있으며, 향후 관계성과 향상을 극대화시킬 수 있을 것이다.

또한, 후속연구에 대한 제언을 하면 다음과 같다. 첫째, 향후 중국 거래업체와의 관계를 보다 구체적으로 분석하기 위해서는 중국현지에서 거래처와 관계를 수립하는 실무자를 대상으로 설문조사를 실시하는 연구가 필요하다. 둘째, 중국으로 생산진출하는 경우, 프로모션이나 에이전트를 통해 진출하는 경우가 많으므로 향후 중국생산을 전문으로 하는 프로모션 업체나 에이전트를 대상으로 중국 거래업체와의 관계를 연구하는 것도 의의가 있을 것이다. 셋째, 본 연구에서는 중국에 진출한 국내 의류업체의 입장에서만 중국 거래업체와의 관계에 관해 조사하였는데 관계라는 것은 양방간에 이루어지는 것이므로 한·중 양국의 업체 모두의 입장에서 조사하여 더욱 정교한 연구모형을 구축할 필요가 있는 것으로 사료된다.

본 연구의 제한점으로는 판시와 경영전략유형, 진입전략의 상호작용을 알아보는 위계적 회귀분석의 연구결과에서  $p$ 값이 0.10보다 작을 경우에도 유의한 것으로 분석하였는데, 이는 연구 당시 중국진출한 의류업체의 한정된 표본수(N=85)를 고려한 것으로써 후속연구에서는 표본수를 확대하여 보다 정교하게 연구결과를 분석할 필요가 있을 것으로 사료된다.

## 참고문헌

- 고은주, 송윤아. (2004). 국내 의류브랜드의 중국진출 현황 및 마케팅전략 제안. *한국의류학회지*, 28(2), 212-223.
- 고은주. (2000). 국내 신속대응시스템 도입업체의 판별분석 연구. *패션비즈니스*, 4(3), 103-114.
- 변명식, 김은희, 김영이. (1999). *글로벌 시대의 기업문화와 해외투자 전략*. 서울: 학문사.
- 심복실, 유혜경. (2002). 중국 연변지역 조선족 대학생들의 라이프스타일과 의복구매행동에 관한 실증적 연구. *한국의류학회지*, 26(8), 1141-1152.
- 여성복 업체의 중국시장 진출. (2003, 10. 20). *어패럴뉴스* 자료검색일 2003, 12. 10, 자료출처 <http://apparelnews.co.kr>
- 유혜경. (1998). 중국 의류소비자 특성 고찰. *한국의류학회지*, 22(2), 233-240.
- 이옥희, 김용숙, 류국현. (2002). 중국 여대생들의 의복관여 수준에 따른 소비자 특성 및 의복구매행동에 관한 연구. *한국의류학회지*, 26(2), 205-215.
- 중국으로 중국으로 골드 러시. (2002, 6). *패션비즈* pp. 276-281.
- 金希春. (2000). *중국진출 한국기업의 성과에 관한 실증연구*. 서울대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- Abramson, N. R., & Ai, J. X. (1999). Canadian companies doing business in China: Key success factors. *Management International Review*, 39(1), 7-35.
- Alston, J. P. (1989). Wa, quanxi, and inhwa: managerial principles in Japan, China, and Korea. *Business Horizons, March-April*, 26-31.
- 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, 75-87.
- Conant, J. S., & Mokwa, M. P. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measure-based study. *Strategic Management Journal*, 11(5), 365-383.
- 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.
- Dunfee, T. W., & Warren, D. E. (2001). Is Guanxi ethical? A normative analysis of doing business in China. *Journal of Business Ethics*, 32(3), 191-204.
- Fan, Y. (2002a). Guanxi's consequences: Personal gains at social cost. *Journal of Business Ethics*, 38, 371-380.
- Fan, Y. (2002b). Questioning quanxi: Definition, classification and implications. *International Business Review*, 11, 543-561.
- Fock, K., & Woo, K. (1998). The China market: Strategic implications of guanxi. *Business Strategy Review*, 9(3), 33-44.
- Hwang, E. R. (1987). Face and favor: The Chinese power game. *American Journal of Sociology*, 92, 944-974.
- Ko, E., & Kincade, D. H. (1998). Product line characteristics as determinants of quick response usage for the U.S. apparel manufacturers. *Clothing & Textiles Research Journal*, 16(1), 11-18.
- Ko, E., & Kincade, D. H. (1999). The value of strategic-type classification for identifying the usage of new technologies. *The Journal of Textile Institute*, 91, Part II(1), 1-9.
- KOTRA. (2002). *세계비즈니스 정보*. 서울: 대한무역투자진흥공사.
- 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.
- Leung, T. K. P., Wong, Y. H., & Tam, J. L. M. (1995). Adaptation and the relationship building process in the People's Republic of China(PRC). *Journal of International Consumer Marketing*, 8(2), 7-26.

- Leung, T. K. P., Wong, Y. H., & Wong, S. (1996). A study of Hong Kong Businessmen's perceptions of the role 'guanxi' in the People's Republic of China. *Journal of Business Ethics*, 15(7), 749-758.
- Luo, Y. (1997). Guanxi and performance of foreign-invested enterprise in China: An empirical inquiry. *Management International Review*, 37(1), 51-70.
- Luo, Y. (2000). *Guanxi and business*. New Jersey: World Scientific Publishing Company.
- Luo, Y., & Chen, M. (1997). Does guanxi influence firm performance? *Asia Pacific Journal of Marketing*, 14(1), 1-16.
- Matthyssens, P., & Faces, W. (1985). OEM buying Process for new components: Purchasing and marketing implication. *Industrial Marketing Management*, 14(3), 145-157.
- Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Park, S. H., & Luo, Y. (2001). Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in Chinese firms. *Strategic Management Journal*, 22, 455-477.
- Pye, L. (1992). Factions and the politics of guanxi: Paradoxes in Chinese administrative and political behavior. *China Journal*, 34, 35-53.
- Ven de Ven, A. H., & Drazin, R. (1985). The concept of fit in contingency theory. *Research in Organization Behavior*, 7, 333-365.
- Wee, C. H. (1994). *Research on Chinese management: Some issues and challenges*. Paper presented at the Symposium of the Theorizing about Chinese Business and Management, City Polytechnic of Hong Kong, HK.
- Wong, Y. H. (1998). Key to key account management: Relationship(guanxi) model. *International Marketing Review*, 15(3), 215-231.