

중국의류산업에서 제조업체와 유통업체간 개인 Guanxi(關係)와 조직관계가 조직관계의 질 및 유통경로성과에 미치는 영향

문영옥 · 박나리* · 박재옥*†

절강이공대학교 복장학원, *한양대학교 의류학과

The Effects of Private Guanxi and Organizational Relationship Type on Quality of Relationship and Performance of Distribution Channel -Focused on Apparel Manufactures and Distribution in China-

Young Ok Moon · Nari Park* · Jae Ok Park*†

Fashion Institute, Zhejiang Sci-tech University

*Dep. of Clothing & Textiles, Hanyang University

접수일(2008년 8월 13일), 수정일(2008년 9월 3일), 게재확정일(2008년 9월 19일)

Abstract

The purpose of this study was 1) to find effects of private Guanxi and organizational relationship on quality of organizational relationship, 2) to find effects of private Guanxi and organizational relationship on performance of distribution channel, and 3) to also find effects of quality of organizational relationship on performance of distribution channel. Apparel manufacturers and distributors in China participated in the study. Random sampling method was used to collect the data. Data from 173 questionnaires were used for the statistical analysis. Factor analysis, Cronbach's alpha coefficient, and regression analysis was conducted. Two factors of private Guanxi were classified(i.e., affective Guanxi, instrumental Guanxi). Three factors of organizational relationship type were identified(i.e., opportunistic relationship, cooperative relationship, vertical relationship). The result indicated that affective Guanxi in terms of private Guanxi positively affected on quality of organizational relationship. Cooperative relationship and vertical relationship in terms of organizational relationship positively affected on quality of organizational relationship. Affective Guanxi positively affected on non-financial performance and financial performance in terms of performance of distribution channel. Instrumental Guanxi in terms of private Guanxi positively affected on financial performance only. Cooperative relationship in terms of organizational relationship positively affected on non-financial performance and vertical relationship positively affected on financial performance. Quality of organizational relationship positively affected on non-financial performance and vertical relationship positively affected on financial performance.

Key words: Apparel industry in China, Private Guanxi, Organizational relationship, Quality of organizational relationship, Performance of distribution channel; 중국의류산업, 개인 관시(關係), 조직관계, 조직관계의 질, 유통경로성과

†Corresponding author

E-mail: jaepark@hanayng.ac.kr

I. 서 론

오늘날 중국의 의류산업에서는 많은 제조업체들과 판매업체들이 각자의 목표를 달성하면서 동시에 공동의 이익을 추구하기 위한 핵심경쟁력에 관심을 갖기 시작하였고 관계마케팅(*relationship marketing*)을 기업발전에 효과적인 요소라 생각하여 적극 경영전략에 활용하기 시작하였다. 그러나 경영효과를 보면 아주 상이하여 어떤 기업체들은 비교적 좋은 성과를 거두었지만 어떤 기업들은 관계마케팅 효과가 아주 미비하였다. 이러한 성과의 차이에 대해 胡立涛(2004)는 그 원인을 세가지로 분석하였다. 첫째, 중국기업체들이 관계마케팅의 진정한 내용을 파악하지 못하여 자체상황과 결부시켜 제대로 인용하지 못하고 있는 경우거나 둘째, 일부 기업체들이 아직도 전통적 교환방식의 사고에서 벗어나지 못하여 형식적으로만 관계마케팅을 부르짖고 사실상으로는 판매자위주의 마케팅을 하고 있는 경우 셋째, 관계마케팅의 개념을 정확히 이해했다라도 오랜 전통문화의 배경 하에서 운영되어왔고 현재도 운영되고 있는 중국시장에서 서구의 관계마케팅 개념을 그대로 받아들여 적용하는 데에는 무리가 있었을 것이라는 관점이다.

지금까지 중국의류산업발전을 과제로 관계마케팅에 대한 선행연구들을 살펴보면 관계마케팅의 중요성에 대한 연구(김익수, 2004; 秦海霞, 2006; 沈毅, 2005; 杨梅菊, 程建君, 2003; 周骏宇, 2006), 서구적인 관계마케팅이론을 중국의 문화제도적인 특성에 결부시켜 어떻게 중국시장에 적합하게 적용할 것인가의 관계마케팅방법론에 관한 연구(陈波, 2005; 韩巍, 席西民, 2001; 胡立涛, 2004; 王晓玉, 2006; 庄贵军, 席西民, 2004), 중국의 Guanxi가 기업경영에 미치는 영향에 대한 연구(송윤아, 고은주, 2006; 이창훈, 서민교, 2007; 전의술, 박승규, 2007; 陈露蓉, 2005; 刘嘉庆 외, 2005; 王晓玉, 晁钢令, 2007; 朱吉庆, 李金早, 2006; 庄贵军, 席西民, 2004; 庄贵军 외, 2007) 등이 진행되어 왔으며, 이로부터 Guanxi는 제도적인 지원을 대체하고 운영의 불확실성을 줄여주며 자원분배나 제약, 조직간 관계에 영향을 준다는 등의 견해를 얻어낼 수 있다. 그러나 복잡한 시장환경에서 Guanxi라는 마케팅변수를 설명함에 있어 관계마케팅과 혼용하여 사용하거나, Guanxi는 관계마케팅의 선행요인이라는 견해, 관계마케팅이 경제적인 속성인 반면 Guanxi는 경제적, 비경제적 성격을 모두 아우르는 속성을 갖고 있다는

견해, Guanxi가 개인관계에 역점을 두는 반면 관계마케팅은 조직관계에 초점을 맞추고 있다고 하는 견해 등 그 의미가 불분명 하다(김익수, 2004; 이동진, 2005; 陈露蓉, 2005; 潘哲, 2006). 따라서 중국문화와 정치경제체제의 특수성에 접목하여 Guanxi를 사회제도적인 배경으로부터 그 정당성을 살펴보고 내용을 일반화하고 체계화하여 비즈니스활동에서 활용 가능하게 하는 연구가 필요한 실정이다. 따라서 본 연구에는 중국의 특수한 Guanxi지향 문화를 이해하고 기업경영에서 Guanxi라는 중요한 마케팅변수의 유효성을 증명하려고 한다.

II. 이론적 배경

1. 중국의류산업에서 Guanxi(關係)의 영향

중국의 현 발전단계에 비취볼 때 Guanxi란, 상호적인 인간관계에서 발생하며 자원획득의 한가지 방식으로 사용되고 우정이나 면목 등의 원칙에 의해 구축되고 유지되는 중국의 특수한 사회현상으로 종합해 볼 수 있다(송윤아, 고은주, 2006; 陈露蓉, 2005). Guanxi의 중요성에 대해 김익수(2004)는 Guanxi는 고급정보의 주요유통경로이며 영향력행사수단이며 조직관계 구축의 선행변수이며 지속적이고 안정된 마케팅의 기본 전제조건일 뿐만 아니라 4P를 관통하는 핵심요소로서 기업의 운명까지 좌우한다고 평가하였다. 또한 중국사업의 실패원인을 관계에 대한 이해부족이나 관계망의 미 구축을 들고 있으며 외자기업들은 중국진출의 성패가 기업간의 관계에 의해 좌우된다고 믿는 경우가 많다고 하였다(이창훈, 서민교, 2007). 좋은 Guanxi는 개인이나 기업에 있어 다른 개인이나 기업에 비해 차별화 된 자원으로 되고 있으며 따라서 Guanxi에 대한 관리는 관계는 모든 사람들이 반드시 거쳐야 할 필수과정이자 사회투자의 일종으로 자리 잡았다(이동진, 2005; 秦海霞, 2006; 周骏宇, 2006). 庄贵军 외(2007)과 庄贵军, 席西民(2004)의 연구에 의하면 유통경로에서 좋은 Guanxi는 신의를 보장하며 호혜적인 네트워크를 구축하며 장원한 이익을 보장하고 갈등을 줄이며 조직간 권력의 사용에 있어 강제성을 감소시킨다고 하였다. 梁建, 王重鸣(2001)은 중국에서 개인 Guanxi는 조직관계와 별도로 독립적으로 존재하며 조직의 성과에 정의 영향을 미친다고 하였으며, 王晓玉(2006)과 王晓玉, 晁钢令(2007)의

연구에서는 중국시장에서 좋은 개인 Guanxi는 기업간 신임에 영향을 미칠 뿐만 아니라 간접적으로 경제적 투자로 발전하는데 기여를 한다고 하였다. 潘哲(2006)의 연구에서는 개인 Guanxi는 조직간 협력에 정의 영향을 미치며 조직간 협력은 신뢰, 합작, 기회분배, 성과에 모두 정의 영향을 미친다고 하였다. 또한 姚小涛 외(2008)은 기업에게 있어서 Guanxi가 경로성과에 영향을 주며, 가장 적당한 Guanxi의 강도는 중간 정도의 Guanxi라 한 바 있다.

중국에서의 개인 Guanxi의 유형은 크게 감정적인 요소를 많이 반영한 감정적 Guanxi, 도구적 요소가 많이 반영된 도구적 Guanxi, 도구적 Guanxi와 감정적 Guanxi의 중간단계인 복합적 Guanxi 세 가지 유형으로 분류될 수 있다(정용길, 송인암, 1996; 刘嘉庆 외, 2005; 沈毅, 2005; 杨梅菊, 程建君, 2003).

2. 유통경로상에서의 조직관계

유통경로는 하나의 시스템으로서 경로 내 기업은 여타 경로조직과의 관계를 통해 단일조직만으로는 창출하기 어려운 경험과 노하우를 축적하며 경쟁력을 제고한다. 유통경로 내에서는 제조업체간의 경쟁이나 중간상간의 경쟁보다 더 중요한 것이 유통시스템간의 경쟁이다. 유통경로 내 가치사슬이 경쟁우위의 원천이 되기 위해서는 경로구성원간의 협력체계구축이 필수적이다(윤훈현, 설상철, 2003). 현재 중국의류산업은 적절한 유통경로의 설계와 함께 바람직한 제조업자와 판매업자간의 관계가 무엇보다 중요하게 대두되고 있다. 직면하고 있는 가장 긴급한 과제는 어떻게 유통경로부문의 조직화 정도를 높일 것인가 하는 것이다.

유통경로에서 조직관계는 관계의 수준에 따라 크게 전통적 경로구조와 수직적 경로구조로 나누어 볼 수 있다(안광호, 조재운, 2000). 전통적 유통경로는 독립적으로 소유되고 관리되는 기업들이 독자적으로 경로기능을 수행하는 것을 말하고 수직적 유통경로는 경로구성원 상호간의 연계성을 인식하고 경로선도자에 의해 형성되는 것을 말한다. 전통적 경로에서 조직들은 상호관계에 있어 자신의 이익을 추구하는 방향으로 행동하며 전체의 목표에 관심이 없고 경로구조에 대한 몰입 정도도 낮으며 단기적인 거래형태가 주를 이룬다. 수직적 경로는 네트워크에 의해 움직이는 조직으로 경로효율성과 최종 소비자를 위한다는 궁극적인 목표가 동일하며 관계의 관리, 기술과 정보

공유, 규범의 제정하여 서비스산출에 대한 표준화, 일관화를 창출하고 비용을 절약하고 통제를 가능하게 하기 때문에 점차 전통적 경로를 대체하고 있다. 또한 Helper(1991)는 정보교환과 동반자의식이라는 변수로 유통경로 조직관계를 경쟁적 관계, 정체관계, 협력적 관계, 불가능영역의 네 가지로 분류하였다. 경쟁적 관계는 기존 관계 사이에 문제가 생겨 새로운 대상을 탐색하는 단계라 하였으며, 정체적 관계는 몰입 정도는 높으나 정보교환의 빈도가 낮아 이를 높여야 할 필요가 있는 단계라 하였고, 협력적 관계는 기존 대상과 문제해결을 위해 협업을 하는 과정이며, 불가능영역은 정보의 교환이 높으면 높은 몰입도가 수반될 수밖에 없으므로 현실적으로 존재하지 않는 관계라 하였다. 이상의 선행연구를 종합해보면 조직관계의 유형은 크게 관계적, 교환적, 네트워크적, 협력적, 동반자적 파트너적 등의 협력을 나타내는 관계의 협력적 조직관계, 경쟁적, 시장적 관계임을 나타내는 시장적 조직관계, 종속적이고 수직적이며 기업형적인 특징을 나타내는 수직적 조직관계로 나누어짐을 알 수 있다.

3. 유통경로상에서의 조직관계의 질

관계의 질이란 거래대상자들이 거래관계에 대해 지각하고 있는 관계수준의 정도에 대한 평가를 의미하는 것으로 관계강도의 평가기준이며 과거의 경험을 토대로 한 현재의 관계상태로서 미래의 관계에 대한 의사결정의 기준이 된다. 김영대(2002)는 관계의 질이란 개별 경로구성원들이 과거의 거래경험을 근거로 상대 경로구성원들에 대하여 인지하고 있는 관계의 수준과 과거의 경험이 전제된 상태에서 미래의 관계에 대한 발전 정도 및 유지 등에 대한 의도 또는 태도라 하였다.

유통경로상의 조직관계의 질에 대한 연구들을 살펴보면, 관계의 질은 대부분 만족과 신뢰라는 구성요인으로 구성된다(한상린, 조규봉, 1997; 정용길, 송인암, 1996). 또한 대부분의 연구자들이 관계의 질을 관계를 고양시키는 변수인 신뢰와 관계에 대해 지각하고 있는 긍정적인 감정상태인 만족으로 설명하고 있었으며 갈등이나 몰입, 장기거래의지, 결속 등으로 보는 견해도 있었다. 김영대(2002)는 조직관계의 질을 신뢰와 몰입으로 보았으며, 변유선(1999)은 만족, 신뢰, 갈등으로, 임영균 외(2006)는 만족, 신뢰, 장기거래의지로, 김상덕(2003)은 결속으로, 한상린, 조규봉

(1997)은 만족, 신뢰, 몰입으로 보았다. 만족은 유통 경로 조직관계에서는 도출된 성과에 기초한 긍정적인 감정상태를 말하는데(박수경, 1999; 정용길, 송인암, 1996; 한상린, 조규봉, 1997), 이러한 기업간의 만족은 기업이 바라는 여러 가지 성과와 관련되어있다. 유통경로에 있어 거래조직의 만족은 경로이탈을 줄이게 되고 지속적인 거래를 통하여 비용절감을 할 수가 있다. 또한 분쟁을 축소할 수 있고 상호협력에 도움을 주며 조직규범 수립, 윤리의식 등에도 도움이 될 수 있다. 신뢰는 다른 경로구성원들에 대한 믿음을 나타내며 교환관계에서 신뢰수준이 높은 상대방과 거래할 때 보다 더 협동적이고 솔직한 의사소통을 하게 되며 높은 충성도를 보이게 되므로 갈등의 문제도 보다 쉽게 해결할 수 있고 조정과 협력에 필수적인 요소이며 장기적인 관계에서 기회주의요소를 억제한다고 한다(한상린, 조규봉, 1997). 박수경(1999)은 상호간의 신뢰는 장기지향적인 관계로 발전하므로 거래비용을 감소시키고 기회주의와 같은 위험을 감소시키며 관계파트너가 예측가능하고 의무적인 행동을 잘 수행하게 된다고 하였다.

4. 유통경로성공

하나의 시스템으로서 유통경로가 산출하는 성과는 일정한 수준의 서비스산출을 목표로 여러 경로구성원들이 경로기능을 수행한 결과이다. 그러므로 경로 성과에 대한 평가는 경로목표가 전체시스템에 의해 얼마나 달성되었으며 이러한 성과달성에 각각의 구성원들이 얼마나 공헌하였는가로 평가할 수 있다(안광호, 조재운, 2000). 경로구성원들의 정량적인 성과에 대한 평가는 경영성과의 평가에서 활용되고 있는 다양한 재무지표에 의해 이루어질 수 있다. 이러한 재무적 지표에는 크게 경영규모, 성장성, 수익성, 활동성, 생산성, 재무구조의 여섯 가지 부문으로 구분된다(임영균 외, 2006).

경로성과를 평가하는 기준은 보편적으로 매출액이나 이익 등 객관적이고 측정이 용이한 재무적 성과로 이루어져 왔지만 하나의 네트워크시스템을 평가하는 기준으로 재무적 평가기준으로만은 한계가 있다. 하나의 유통경로가 소비자시장에 얼마나 신속하게 반응할 수 있고 전체적인 경로조직이 경쟁조직에 비해 협력이 얼마나 잘 되는지 등에 대한 질적인 측정은 유통경로의 절대량확보로만도 높은 재무적 성과를

거두는 중국의 산업실정에서 보다 더 정확하게 경로 성과를 측정하는 평가기준으로 작용할 수 있다. 유통 경로성공을 평가할 때 사용된 평가기준에 대한 선행 연구를 보면 연구목적에 따라 사용된 기준이 각각 다양하지만 대부분 결과기준 양적 측정을 사용한 연구가 대부분이며 매출증가율, 매출안정성, 시장점유율 등을 사용하였다. 그리고 양적측정이 성과수준을 적절히 나타내지 못하는 경우를 가산하여 만족이나 갈등, 협동 등 척도를 사용하였다(김영대, 2000; 김완민 외, 2005; 한상린, 2004). 대부분 연구자들이 평가기준을 경로성과 혹은 관계성으로 직접 사용한 것을 볼 수 있으며 재무적 성과와 비재무적 성과로 크게 묶여 지는 것을 볼 수 있었다.

III. 연구방법

1. 연구문제

본 연구에서 중국시장환경에서 개인 Guanxi가 기업운영에 보편적인 영향을 미치고 있음에 따라 중요한 마케팅변수로 떠오르고 있음을 인식하고, 중국의류산업에서 제조업체와 유통업체의 개인 Guanxi와 조직간 관계의 유형이 조직관계의 질 및 유통경로성공에 미치는 영향에 대해서 알아보하고자 하였다.

- 연구문제 1. 중국의류산업에서 제조업체와 유통업체간 개인 Guanxi가 조직관계의 질에 미치는 영향을 알아본다.
- 연구문제 2. 중국의류산업에서 제조업체와 유통업체간 조직관계의 유형이 조직관계의 질에 미치는 영향을 알아본다.
- 연구문제 3. 중국의류산업에서 제조업체와 유통업체간 개인 Guanxi가 유통경로성공에 미치는 영향을 알아본다.
- 연구문제 4. 중국의류산업에서 제조업체와 유통업체간 조직관계의 유형이 유통경로성공에 미치는 영향을 알아본다.
- 연구문제 5. 중국의류산업에서 제조업체와 유통업체간 조직관계의 질이 유통경로성공에 미치는 영향을 알아본다.

2. 측정도구

본 연구에서 사용한 중국에서의 개인 Guanxi는 ‘상

호적인 관계에서 발생하는 친분을 바탕으로 면목, 우정, 이익 등의 원칙에 의해 구축되고 유지되며 기업 운영에 큰 영향을 미치는 과도기체제하의 중국의 특수한 사회현상'을 의미한다. 또한 조직관계는 '중국의류산업 유통경로에서 제조업체와 대리점, 가맹점, 특허가맹점, 직영점 등의 유통업체간 관계'로 보았다.

제조업체와 유통업체간 개인 Guanxi의 유형을 분류하기 위하여 기존의 선행연구(송윤아, 고은주, 2006; 陈露蓉, 2005; 刘嘉庆 외, 2005; 杨梅菊, 程建君, 2003)에서 추출한 문항들을 중심으로 예비조사를 거쳐 본 연구의 목적에 맞게 수정·보완하여 총 14문항으로 구성하였다. 조직관계의 유형을 분류하기 위한 척도는 선행연구(김상덕, 2003; 김영대, 2002; 안광호, 조재운, 2000, Helper, 1991)에서 도출된 문항들을 중심으로 예비조사를 거쳐 수정·보완하여 총 16문항으로 구성하였다. 조직관계의 질을 측정하기 위하여 선행연구(변유선, 1999; 조현진, 2005; 한상린, 조규봉, 1997)에서 사용된 척도들을 수정·보완하여 총 16문항으로 구성하였다. 문항의 내적 일관성을 검증한 결과 Cronbach's α 가 0.86으로 나와 척도의 신뢰도가 높음을 알 수 있었다. 유통경로성과를 측정하기 위하여 선행연구(김영대, 2000; 송윤아, 고은주, 2006)에서 사용된 문항들을 수정·보완하여 측정하였다. 개인 Guanxi, 조직관계의 유형, 조직관계의 질 및 유통경로성과를 측정하는 문항들은 모두 5점 리커트척도로 측정하였다.

3. 연구대상 및 자료수집

본 연구는 중국의류산업 유통경로에서 브랜드의류를 생산하고 있는 제조업체와 브랜드의류를 유통시키고 있는 백화점, 전문점, 체인점, 할인점, 대리점 등을 연구대상으로 선정하였다. 자료수집은 설문지 조사방법을 이용하였으며 중연 국제 유행브랜드관리 및 컨설팅기관의 회원업체 리스트를 바탕으로 단순 무작위 표본 추출방법을 활용하여 표집하였다. 제조업체와 유통업체에서 관계마케팅에 참여하는 최고책임자, 부서 실무책임자에게 유통경로 제조업체와 판매업체간 개인 Guanxi와 조직관계 및 대하여 동시에 동일인으로 부터 자료를 수집하였다. 설문조사는 2008년 5월에 실시되었으며, 총 173부가 최종 통계분석에 사용되었다.

본 연구에 참여한 의류업체의 일반적 특성을 살펴보면, 창립연도는 2000년 이후 창립한 업체가 각각 반이상을 차지하여 창립연한이 비교적 짧았다. 소재

지는 연해지역에 소재해 있는 업체가 유통업체는 80% 이상, 제조업체는 90% 이상을 보여 중국 전체 의류산업분포와 같은 양상을 나타냈다. 회사소유형태는 유통업체와 제조업체 모두 자영기업체가 70% 좌우로 가장 많았다. 브랜드전개형태는 유통업체에서는 내셔널브랜드가 64.8%로 가장 많았으며 제조업체에서는 내셔널브랜드가 37%, 라이선스브랜드가 25.9%, 디자이너브랜드 19.8%의 순으로 나타났다. 취급복종으로는 유통업체에서는 캐주얼 비중이 23%로 가장 많았으며 그 다음으로 여성정장, 남성정장 순이었다. 제조업체에서는 남성정장과 여성정장 비율이 가장 높아 각각 25%를 초과하였다. 판매점형태는 유통업체와 제조업체 모두 비슷하여 전문점형태가 가장 많았고 그 다음으로 쇼펄물, 체인점 순이었다. 연 판매액을 보면 국가 판매액 기준으로, 유통업체의 경우 1천만 위안 이상 1억위안 미만의 중형업체가 65% 이상을 차지하였다. 제조업체는 1억위안 이상-3억위안 이하(150억-450억원)의 중형기업체가 41%를 차지하였으며 3억위안 이상(450억원) 대형제조기업체는 35%를 차지하여 업체규모가 국가 판매액 기준으로는 대부분 중형 이상임을 나타냈다. 근무하고 있는 직원 수는 유통업체의 경우 100명 이상의 중형기업이 68%를 초과하였으며 제조업체 직원 수는 300명 이상 500명 이하의 중형기업체가 90% 이상을 차지했다. 마케팅 업무 관련자 수는 제조업체는 10명 이상 29명 이하가 50% 좌우로 가장 많았고 유통업체는 10명 이상이 77%로 가장 많았다.

본 연구의 자료분석을 위하여 SPSS 12.0을 이용하여 요인분석, 신뢰도 분석, 회귀분석을 실시하였다.

IV. 결과 및 논의

1. 중국의류산업의 제조업체와 유통업체간 개인 Guanxi, 조직관계의 유형 및 유통경로성과

1) 제조업체와 유통업체간 개인 Guanxi 요인분석결과 개인 Guanxi의 유형을 규명하기 위하여 요인분석과 신뢰도 검증을 실시 한 결과, <표 1>과 같이 총 두 개의 요인으로 도출되었으며, 전체 분산의 55.9%를 설명하였다. 신뢰도 계수가 두 요인 모두 .70 이상으로 나타나 비교적 높은 내적 일관성을 나타내었다. 요인 1은 자기이익을 포기하면서까지 상대방을 도와 주고 대방의 수요에 따라 호의를 베풀어 주는 깊은 감

정물임을 나타내는 의미로써 감정적 Guanxi라고 명명하였다. 요인 2는 공과 사가 명확하며 자기중심적이고 대가성적인 관계를 나타내는 것으로 도구적 Guanxi라 명명하였다.

2) 제조업체와 유통업체간 조직관계 요인분석결과
조직관계의 유형을 규명하기 위하여 요인분석과 신뢰도 검증을 실시 한 결과 <표 2>와 같이 총 세 개의

요인으로 도출되었으며, 전체 분산의 54.6%를 설명하였다. 신뢰도 계수가 두 요인 모두 .60 이상으로 나타나 비교적 높은 내적 일관성을 나타내었다. 요인 1은 조직간 상호관계에서 자기만의 이익을 추구하며 관계에 몰입하지도 않고 거래형태는 단기적인 특징을 띄고 있어 시장적 관계라 명명하였다. 요인 2는 기업간 공동의 목표거나 이익을 추구하고 상호간 연계가 잘 되고 있음을 나타내어 협력적 관계라 명명하였

<표 1> 제조업체와 유통업체간 개인 Guanxi 요인분석결과

요인명 및 측정내용	요인 적재량	고유치 변량 누적변량	신뢰도
요인 1: 감정적 Guanxi 나는 자기 이익을 포기하면서 상대방을 도울 수 있다. 평소에 상대방과 나는 호형호제 하는 사이이다. 은혜에는 당장은 아니지만 꼭 보답을 한다. 업무에서 편의를 봐 줄 뿐만 아니라 자주 만나 개인활동을 한다. 나는 상대방을 도우면서 보답을 꼭 바라지는 않는다.	.73 .80 .66 .70 .56	3.28 29.61 29.61	.75
요인 2: 도구적 Guanxi 각자의 회사업무수요가 아니라면 우리는 만나지 않을것이다. 우리는 위험과 피해를 결코 함께 나누지 않는다. 우리 사이는 업무관계 외 아무런 사적인 감정개입이 없다. 우리는 서로 도움을 주고 받을 때 반드시 대가를 지불한다.	.84 .78 .76 .64	2.22 26.24 55.86	.76

<표 2> 제조업체와 유통업체간 조직관계 요인분석결과

요인명 및 측정내용	요인 적재량	고유치 변량 누적변량	신뢰도
요인 1: 시장적 관계 상대 제조업체에 약점이 있으면 이를 이용하여 거래조건을 변경시킨다. 거래과정에서 우리는 상대 제조업체를 경계한다. 상대 제조업체보다 나은 회사가 있다면 당연히 거래업체를 바꾼다. 현재 거래하고 있는 제조업체와 다른 업체를 늘 비교한다.	.75 .63 .62 .47	3.17 20.42 20.42	.65
요인 2: 협력적 관계 우리와 상대 제조업체는 목표, 정책, 행위에 있어 공동의 가치관을 갖고 있다. 주요의사결정에 상대 제조업체의 의견을 반영한다. 우리와 상대 제조업체는 지속적인 업무연계와 정보공유를 하고 있다.	.78 .76 .64	2.61 19.01 39.43	.68
요인 3: 수직적 관계 우리 회사만의 이익을 위하여 기회주의적 행동을 할 수 있다. 상호 거래시 파워를 내세워 이용한다. 시장환경이 변할 경우 우리와 상대 제조업체와의 관계는 변할 수 있다.	.54 .63 .57	1.33 15.26 54.69	.61

다. 요인 3은 기업간 기회주의 특징 및 관계에 대한 통제가 어려우며 불안정하면서도 강력한 통제가 이뤄지는 특징으로 수직적 조직관계라 명명하였다.

3) 유통경로성과 요인분석결과

유통경로성과 유형을 규명하기 위하여 요인분석과 신뢰도 검증을 실시 한 결과 <표 3>과 같이 총 두 개의 요인으로 도출되었으며, 전체 분산의 63.2%를 설명하였다. 신뢰도 계수가 두 요인 모두 .80 이상으로 나타나 비교적 높은 내적 일관성을 나타내었다. 요인 1은 정성적 척도의 효율성의 개념으로 비재무적 성과라 명명하였다. 다섯 문항은 전체 분산의 34.8%를 설명력을 나타내었다. 유통경로성과 요인 2는 정량적 척도의 비용이나 이익의 효과성의 개념으로 재무적 성과라 명명하였다.

2. 중국의류산업 유통경로에서 개인 Guanxi와 조직관계의 유형이 조직관계의 질에 미치는 영향

1) 개인 Guanxi가 조직관계의 질에 미치는 영향

개인 Guanxi가 조직관계의 질에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과, 개인 Guanxi가 조직관계의 질에 미치는 영향력은 22%의 설명력 ($F=24.45, p<.001$)을 가지는 것으로 나타났으며, 감정

적 개인 Guanxi는 조직관계의 질에 정의 영향($\beta=.43, p<.001$)을 미치는 것으로 나타났다(표 4). 이러한 결과는 제조업체와 유통업체간 개인사이가 서로 편의를 봐 주는 관계일수록 거래에 만족하며 호형호제하며 자주 만날수록 상대방을 신뢰하게 되고 이는 설의 기업간 부당한 요구들을 억제하고 프로그램이나 정책에 있어서도 상호간 유리하게 진행됨으로 조직관계의 질이 높아짐을 의미한다. 이는 감정적인 개인 Guanxi가 클수록 힘의 우위를 이용하지 않으며, 거래에 있어 정직하고, 관계를 지속하려고 노력한다는 선행연구(韩巍, 席西民, 2001; 梁建, 王重鸣, 2001; 潘哲, 2006; 朱吉庆, 李金早, 2006)의 결과와 일치했다. 따라서 개인간 자주 만나 감정을 키우고 평소에 서로 도와주게 되면 조직관계에서도 상호 이익분배에서 공정성을 기하게 되며 상호 협력적인 프로그램의 개발에 노력하게 될 것이고 상대방에도 유익한 정책을 제정할 것이므로 결과적으로 서로 만족하게 되고 상대방을 신뢰하게 되어 관계의 질이 높아지게 되는 것으로 해석할 수 있겠다.

2) 조직관계의 유형이 조직관계의 질에 미치는 영향

조직관계의 유형이 조직관계의 질에 미치는 영향력은 23%의 설명력($F=16.86, p<.001$)을 가지는 것으로

<표 3> 유통경로성과 요인분석결과

요인명 및 측정내용	요인 적재량	고유치 변량 누적변량	신뢰도
요인 1: 비재무적 성과			
수요개발이나 시장개발 능력이 향상되었다.	.83	3.13	.83
시장변화에 더욱 신속하게 대응 할 수 있다.	.81	34.80	
시장점유율이 증가했다.	.76	34.80	
이전보다 더욱 핵심 업무에 집중할 수 있다.	.72		
상대 제조업체와 관계 수립 후 경쟁 대상에 대한 진입장벽이 높아졌다.	.62		
요인 2: 재무적 성과			
투자대비 순이익율이 증가했다.	.82	2.55	.81
여러가지 운영비용이 절감되었다.	.74	28.39	
경제적 이익이 발생했다.	.61	63.19	

<표 4> 개인 Guanxi가 조직관계의 질에 미치는 영향 회귀분석 결과

조직관계의 질	개인 Guanxi	β	F	R ²
	개인 Guanxi			
	감정적 Guanxi	.43***	24.45***	.22
	도구적 Guanxi	.13		

*** $p<.001$

로 나타났으며, 구체적으로 살펴보면 협력적 조직관계는 조직관계의 질에 정의 영향($\beta=.34, p<.001$)을 미치는 것으로 나타났고, 수직적 조직관계도 조직관계의 질에 정의 영향($\beta=.23, p<.01$)을 미치는 것으로 나타났다(표 5). 이러한 결과는 제조업체와 유통업체간 공동의 목표와 장기적인 비전을 공유할수록 프로그램이나 정책의 지정, 거래방식 등에 상대조직의 의견을 반영시켜 주며 지속적인 업무연계와 정보공유가 있을수록 상대조직에 대해 신뢰하고 거래를 계속하려고 노력하며 시간과 자원의 투입이 가치가 있다고 생각하여 관계의 질이 향상됨을 나타낸다. 또한 제조업체와 유통업체의 한 조직이 상대조직에 비하여 전문적인 사업능력을 갖고 있거나 브랜드인지도가 특별히 높거나 혹은 규모에서 상대에 비해 월등히 크거나 할 경우 상호 관계가 형성될 때부터 관계일방의 전문능력이나 파워에 의해 사안들이 효과적으로 실행될 수 있고 성과를 보다 많이 거둘 수 있음을 나타내며 협의를 거쳐 거래방식이 결정된 뒤에는 거래방식에 만족하고 상대의 전문적인 사업능력을 믿기 때문에 조직관계의 질도 높아짐을 알 수 있다.

3. 중국의류산업 유통경로에서 개인 Guanxi와 조직관계의 유형이 유통경로성공에 미치는 영향

1) 개인 Guanxi가 유통경로성공에 미치는 영향

개인 Guanxi의 유형이 비재무적 성과에 미치는 영향력은 21%의 설명력($F=23.31, p<.001$)을 가지는 것

으로 나타났으며, 감정적 개인 Guanxi만이 비재무적 성과에 정의 영향($\beta=.46, p<.001$)을 미치는 것으로 나타났다. 개인 Guanxi가 재무적 성과에 미치는 영향력은 12%의 설명력($F=12.00, p<.001$)을 가지는 것으로 나타났으며, 감정적 개인 Guanxi는 재무적 성과에 정의 영향($\beta=.20, p<.01$)을 미치는 것으로 나타났으며 도구적 개인 Guanxi도 재무적 성과에 정의 영향($\beta=.26, p<.001$)을 영향을 미치는 것으로 나타났다(표 6). 이러한 결과는 업무에서 서로 편의를 봐주고 개인적으로 자주 만나며 자기이익을 희생해 가면서 상대방을 도와주는 감정이 좋은 개인관계일수록 경쟁상대에 대한 진입장벽을 높이 쌓을 수 있고 시장변화에 신속히 대응하게 되며 핵심업무에 더욱 집중하게 됨을 나타낸다. 이는 선행연구(송윤아, 고은주, 2006; 이창훈, 서민교, 2007; 梁建, 王重鸣, 2001)에서 개인 Guanxi는 문화적 특징을 띄고 있지만 중국에서는 기업의 활동을 뒷바침해 줄 수 있는 중요한 마케팅도구이며 원만한 Guanxi는 기업성공을 향상시킨다는 견해와 일치했다.

2) 조직관계의 유형이 유통경로성공에 미치는 영향

조직관계 유형이 유통경로성공에 미치는 영향을 알아보기 위하여 회귀분석을 실시한 결과를 살펴보면, 조직관계의 유형이 비재무적 성과($F=17.08, p<.001$)에 미치는 영향력은 23%의 설명력을 가지는 것으로 나타났다(표 7). 구체적으로 협력적 조직관계만이 비재무적 성과에 정의 영향($\beta=.49, p<.001$)을 미치는 것

<표 5> 조직관계유형이 조직관계의 질에 미치는 영향 회귀분석결과

조직관계의 질		β	F	R ²
조직관계	시장적 관계	-.12	16.85***	.23
	협력적 관계	.34***		
	수직적 관계	.23**		

** $p<.01$, *** $p<.001$

<표 6> 개인 Guanxi가 유통경로성공에 미치는 영향 회귀분석결과

유통경로성공		β	F	R ²
비재무적 성과	개인Guanxi		23.30***	.21
	감정적 Guanxi	.45***		
재무적 성과	도구적 Guanxi	.03	11.99***	.12
	감정적 Guanxi	.20**		
	도구적 Guanxi	.25***		

** $p<.01$, *** $p<.001$

으로 나타났다. 이러한 결과는 그간의 선행연구(성민, 오세조, 2007; 이동현, 김성기, 2005; 장세윤, 이유리, 2006; 姚小涛 외, 2008)에서 호의나 신뢰, 결속 등의 조직특성은 협력적 태도를 이끌어내고 이는 의사소통을 원활하게 하며 신속한 반응생산을 가능하게 하고 정보를 공유하게 하는 등 비 재무적 성과에 기여한다는 연구결과와 일치했다.

조직관계의 유형이 재무적 성과($F=6.93, p<.05$)에 미치는 영향력은 10%의 설명력을 가지고 있는 것으로 나타났다. 구체적으로는 수직적 조직관계만 재무적 성과에 정의 영향($\beta=.26, p<.01$)을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직관계가 수직적일수록 신뢰나 만족이 매우 크다는 결과로 비추어 볼 때 수직적 조직관계가 재무적 성과에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 미뤄볼 수 있다. 즉 일장의 다른 일방에 비해 전문능력이 있거나 브랜드파워가 있는 경우 일수록 관계의 처리에서 효율을 높일 수 있으며 높은 강도의 협력을 이끌어 낼 수 있어 경제적 이익을 거두는데 유리할 수 있음을 나타낸다.

3. 조직관계의 질이 유통경로성과에 미치는 영향

조직관계의 질이 유통경로성과에 미치는 영향을 알 아 본 결과, 조직관계의 질이 비재무적 성과($F=107.46,$

$p<.001$)에 정의 영향($\beta=.62, p<.001$)을 미쳤으며, 38%의 설명력을 가지고 있는 것으로 나타났다(표 8). 또한 조직관계의 질이 재무적 성과($F=78.80, p<.001$)에 정의 영향($\beta=.56, p<.001$)을 미치는 것으로 나타났 으며, 31%의 설명력을 가지고 있었다. 이러한 결과는 제조업체와 유통업체간 조직관계가 상호 만족하고 신뢰할수록 정보제공이나 프로그램 운영, 제품이나 서비스제공에 잘 협력하게 됨으로 경제적 성과를 거 들 수 있으며 전문능력을 갖고 있거나 고급정보의 확보가 보장될수록 시장변화에 더욱 신속하게 적응하고 수요를 개발할 수 있음을 시사한다.

V. 결 론

본 연구에서는 중국의류산업에서 제조업체와 유통 업체간 개인 Guanxi와 조직 관계 유형이 조직관계의 질과 유통경로성과에 미치는 영향을 알아보았다. 개인 Guanxi에서 감정적 Guanxi만이 조직관계의 질에 정의 영향을 미쳤으며 조직관계의 유형 중에서 협력 적 관계와 수직적 관계가 조직관계의 질에 정적인 영 향을 미쳤다. 따라서 제조업체와 유통업체는 상호 신 뢰를 쌓고 공동의 목표를 세우고 서로 협력하며 전문 적인 능력을 키우고 여러 가지 자원의 확보에 노력하 여 경쟁력을 키워야만 상대방의 기회주의요소를 줄

<표 7> 조직관계유형이 유통경로성과에 미치는 영향 회귀분석결과

		β	F	R^2
유통경로성과 비재무적 성과	조직관계			
	시장적 관계	-.05	17.07***	.23
	협력적 관계	.49***		
수직적 관계	-.04			
재무적 성과	시장적 관계	.05	6.92*	.10
	협력적 관계	.09		
	수직적 관계	.26**		

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

<표 8> 조직관계의 질이 유통경로성과에 미치는 영향 회귀분석결과

		β	F	R^2
유통경로성과	조직관계의 질			
비재무적 성과		.62***	107.45***	.38
재무적 성과		.56***	78.79***	.31

*** $p<.001$

이고 관계에서의 질을 높일 수 있다. 개인 Guanxi에서 감정적 Guanxi는 재무적 성과와 비재무적 성과에 정의 영향을, 도구적 Guanxi는 재무적 성과에만 정의 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 업무에서 서로 편의를 봐주고 사적으로도 좋은 관계일수록 단합하여 경쟁 상대에 대한 진입장벽을 높이 쌓을 수 있고 시장변화에 신속히 대응할 수 있으며 경제적 이익증대가 나타날 수 있음을 시사한다. 또한 기업에서는 개인 Guanxi를 구축하는데 필요한 시간과 자원소비를 최소화하고 반대로 시장경제에 적응해 나가는 개인적 마인드가 오히려 기업간 경영파트너에 대한 정확한 판단과 함께 사업절차를 간소화시켜주며 적은 비용으로 일의 효율을 추구하게 되어 결과적으로 운영비용을 절감시키고 이익율을 높일 수 있을 것이다. 조직관계 유형에서 협력적 관계는 비재무적 성과에, 수직적 관계는 재무적 성과에 정의 영향을 미쳤다. 따라서 제조업체와 유통업체는 상호 성과를 높이고 신뢰를 쌓으려면 공동의 목표를 찾아 서로 협력하고 지속적으로 업무연계를 가져야 할 것으로 사료된다. 또한 전문적인 능력을 키우고 여러 가지 자원의 확보에 노력하며 높은 관리능력을 배양하는 등 조직만의 특별한 우월성이 있어야만 상대방의 기회주의요소를 줄이고 관계의 질을 향상시킬 수 있을 것이다. 조직관계의 질은 유통경로성공의 하위차원인 재무적성과와 비재무적 성과에 정의 영향을 미쳤다. 따라서 기업에서는 유통 경로성공에 있어 시장점유율이나 수요개발, 시장변화 대응능력, 진입장벽 수립 등 정성적인 측면의 성과를 거두려면 제조업체와 유통업체 개인간이나 조직간 상호 협력하고 적극 도와주는 파트너전략이 필수적이며 순이익율이나 비용절감 측면의 성과를 거두려면 개인간 좋은 Guanxi 유지도 필요하지만 그 보다 먼저 효율적 측면을 강조한 원칙적인 개인 Guanxi와 수직적인 시스템이 더 효과적일 수 있겠다.

본 연구결과를 통하여 중국의류산업에서 기업활동을 한다면 Guanxi의 행동규칙을 파악하고 경영에 적극 적용해야 함을 알 수 있으며 유형별 Guanxi가 비즈니스에서 발휘하는 효과도 상이함에 따라 Guanxi의 활용에 있어 유형별로 적용해야 할 필요가 있겠으며 좋은 작용을 하는 Guanxi는 적극 발생, 유지, 발전시키고 좋지 않은 작용을 하는 Guanxi는 피면하는 전략적 접근이 필요하다.

이상의 연구결과는 의류산업 제조업체와 유통업체 대상으로 조사대상의 수가 제한적이고 과반수가 중

형업체들로 이러한 연구의 한계점과 제약사항으로 인해 본 연구결과를 해석하는데 신중을 기해야 할 것으로 본다.

참고문헌

- 김상덕. (2003). 수요부문 환경 불확실성이 제조업체와 소매 업체간 관계특성과 관계의 질에 미치는 영향. 연세대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김영대. (2002). 유통경로상 관계마케팅이 관계 질 및 경로 성과에 미치는 영향. *산업경제연구*, 15(5), 253-272.
- 김완민, 배상욱, 이주형. (2005). 유통경로상에서 관계마케팅이 갈등 및 경로성공에 미치는 영향에 관한 실증연구. *마케팅관리연구*, 10(1), 95-119.
- 김익수. (2004). *중국시장 마케팅*. 서울: 박영사.
- 박수경. (1999). *관계효익이 관계 질에 미치는 영향에 관한 연구: 서비스 유형과 고객의 관계지향성을 중심으로*. 부산대학교 대학원 석사학위 논문.
- 변유선. (1999). *백화점 의류유통경로에서 나타나는 힘/의존 구조와 거래관계의 질이 임직 의류업체의 반응행위에 미치는 영향*. 성균관대학교 대학원 박사학위 논문.
- 성민, 오세조. (2007). 조직특성과 관계특성이 관계성공에 미치는 영향: 신뢰차원과 결속차원의 매개효과를 중심으로. *유통연구*, 12(1), 1-31.
- 송윤아, 고은주. (2006). 한국의류업체와 중국거래업체간의 판사가 관계성공에 미치는 영향. *한국의류학회지*, 30(4), 519-530.
- 안광호, 조재운. (2000). *유통관리원론*. 서울: 학현사.
- 윤훈현, 설상철. (2003). *최신마케팅원론*. 서울: 석경.
- 이동진. (2005). *전략적 관계마케팅*. 서울: 박영사.
- 이동현, 김성기. (2005). 기업간 관계특성이 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *중소기업연구*, 27(1), 167-194.
- 이창훈, 서민교. (2007). 중국비즈니스에서 판사의 역할과 시사점. *국제상학*, 22(1), 235-255.
- 임영균, 권영식. (1999). 불입과 신뢰가 EDI지원을 받는 유통경로의 성과에 미치는 영향. *유통연구*, 4(1), 123-140.
- 임영균, 안광호, 김상용. (2006). *고객지향적 유통관리*. 파주: 학현사.
- 장세운, 이유리. (2006). 의류제조업체와 원단업체의 파트너쉽과 의류제조업체의 성과와의 관계. *한국의류학회지*, 30(1), 38-47.
- 전외술, 박승규. (2007). 구매자-판매자 관계에서 중국인들의 문화적 변수가 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *국제지역연구*, 11(1), 761-782.
- 정용길, 송인암. (1996). 유통경로에서 신뢰가 관계결속에 미치는 영향. *충남대학교 경영논집*, 6(2), 183-199.
- 조현진. (2005). 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 내부정치가 결속 및 관계성공에 미치는 영향. *유통연구*, 10(2), 27-47.

- 한상린. (2004). 유통경로상의 갈등과 성과에 관한 연구. *한국유통학회*, 9(1), 107-121.
- 한상린, 조규봉. (1997). 구매자-공급자 장기관계와 거래성과에 관한 개념적 연구. *경영논집*, 13(2), 193-208.
- 陈波. (2005). 关系营销与中国关系型商业模式的兼容性研究, 社会网络理论的视角. *Journal of Beijing Technology and Business University*, 20(3), 66-71.
- 陈露蓉. (2005). 中国本土文化环境下的商务“关系”概念研究. 武汉大学企业管理专业硕士学位论文.
- 韩巍, 席酉民. (2001). 关系: 中国商业活动的基本模式探讨. *Journal of Northwest University(Social Science)*, 31(1), 43-47.
- 胡立涛. (2004). 儒家文化影响下的关系营销. 华中科技大学硕士学位论文.
- 梁建, 王重鸣. (2001). 中国背景下的人际关系及其对组织绩效的影响. *心理学动态*, 9(2), 173-178.
- 刘嘉庆, 区永东, 吕晓薇, 蒋毅. (2005). 华人人际关系的概念化. *Acta Psychologica Sinica*, 37(1), 122-125.
- 潘哲. (2006). 渠道联盟关系影响因素研究. 武汉科技大学企业管理硕士学位论文.
- 秦海霞. (2006). 关系网络的建构: 私营企业主的行动逻辑. 上海大学博士学位论文.
- 沈毅. (2005). 人缘取向: 中庸之道的人际实践: 对中国社会行为取向模式的再探讨. *社会心理学研究*, 5, 130-137.
- 王晓玉. (2006). 边界管理人员关系与企业间关系. *China Journal of Management*, 3(6), 728-732.
- 王晓玉, 晁钢令. (2007). 中国市场上私人关系对企业间关系的影响. *Contemporary Economy & Management*, 29(1), 37-45.
- 杨梅菊, 程建君. (2003). 论资源配置原则在中国人际关系中的运用. *Journal of Liaoning Institute of Technology*, 5(5), 29-30.
- 姚小涛, 张田, 席酉民. (2008). 强关系和弱关系: 企业成长的社会关系依赖研究. *管理科学学报*, 11(1), 143-152.
- 周骏宇. (2006). 关系网的经济分析. *Special Zone Economy*, 11, 47-48.
- 朱吉庆, 李金早. (2006). 私人关系影响客户关系质量的实证研究: 以上海, 苏州银行为例. *Shanghai Management Science*, 5, 13-16.
- 庄贵军, 席酉民. (2004). 中国营销渠道中私人关系对渠道权力使用的影响. *Journal of Management Sciences in China*, 7(6), 52-62.
- 庄贵军, 席酉民, 周筱莲. (2007). 权利, 冲突与合作, 中国营销渠道中私人关系的影响作用. *Journal of Management sciences*, 20(3), 38-47.
- Bensaou, M. & Venkatraman, N. (1995). Configurations of interorganizational relationships: A comparison between U.S. and Japanese automakers. *Management Science*, 41(9), 1471-1492.
- Clark, K. B. (1989). Project scope and project performance: The effect of parts strategy and supplier involvement on product development. *Management Science*, 35(10), 1247-1263.
- Helper, S. (1991). Strategy and irreversibility in supplier relations: The case of the U.S. automobile industry. *Business History Review*, 65(4), 781-824.
- Lieberman, M. B., Helper, S., & Demeester, L. (1999). The empirical determinants of inventory levels in high-volume manufacturing. *Production and Operations Management*, 8(1), 44-55.
- Miles, R. & Snow, C. (2003). *Organizational strategy, structure, and process*. CA: Stanford Business Classics.