

중국 가전유통경로에서 한국제품 현지 판매업체와 도매업체간 갈등 및 영향전략이 성과에 미치는 영향 : 관계 질의 조절효과*

전달영**

권주형***

Guo-Ming Lee****

본 논문의 주된 연구목적은 중국 가전유통시장에서 한국제품을 판매하는 현지 소매업체와 도매업체간의 갈등, 의존, 영향전략 및 성과간의 관계를 분석하고, 특히 ‘관시’(關係, guanxi)의 조절효과를 분석함으로써 중국에 진출하는 한국 가전기업들에게 효율적인 유통경로 관리 방안을 제시하고자 하는 것이다. 제안한 연구모형과 가설들을 검증하기 위하여 중국 후베이성(湖北省), 후난성(湖南省), 장시성(江西省), 허난성(河南省) 등의 중남(中南)지역에서 한국 가전 제품을 판매하는 소매상을 직접 방문하여 최종 97개의 판매업체 자료를 수집하였다.

구조방정식 모형과 조절 회귀분석을 통해 알아낸 분석 결과를 연구주제별로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 한국제품 현지판매업체가 지각하는 도매상과의 목표불일치는 기대대로 소매상의 갈등을 유의하게 높이었으나, 역할모호성은 갈등에 유의한 영향을 주지 못하였다. 둘째, 갈등나선형 이론과 일치하게 현지판매업체가 도매업체에 대해 의존성이 증대될수록 현지판매업체가 지각하는 갈등은 감소하는 것으로 나타났다. 셋째, 도매업체가 시행하는 정보교환, 권고 등의 비강압적 영향전략은 갈등을 조장하지 않으면서, 현지판매업체들의 거래만족 및 재무성과를 제고하는데 일익을 담당하였다. 반면에 도매업체가 사용하는 위협, 법적 호소 등의 강압적 영향전략은 갈등을 심각하게 높이면서도 성과에는 도움이 되지 못하였다. 넷째, 중국 가전산업의 도매상과 소매상간에 형성된 ‘관시’(關係, guanxi) 즉 관계의 질의 조절효과를 분석해보면, 먼저 상호신뢰, 몰입 등의 관계의 질은 비강압적 영향전략이 성과에 미치는 영향에 조절변수 역할을 하지 못해, 비강압적 영향전략과 관계 질은 서로 영향을 받지 않고 독립적으로 성과를 높이는데 사용될 수 있는 전략임을 알 수 있다. 반면에 관계의 질은 강압적 영향전략이 성과에 미치는 영향에 조절변수 역할을 하였다. 즉 관계의 질이 잘 형성되어 있다면 적대

* 이 논문은 2007년도 산학협동재단 학술연구지원사업의 연구비 지원에 의하여 연구되었음

** 교신저자, 충북대학교 경영학부 교수(dychun@chungbuk.ac.kr)

*** 충북대학교 경영학부 강사(ibmem@naver.com)

**** Consumer Information Research, Shanghai, China(iguoming-lee@163.com)

적 특성을 가진 강압적 영향전략이 사용되더라도 관계 질의 순기능 역할로 관계 질이 낮은 경우보다 소매상이 지각하는 성과를 높이는 것을 알 수 있다. 다섯째, 갈등의 경우도 관계의 질은 갈등이 성과에 미치는 영향에 조절변수 역할을 하였다. 관계의 질이 높게 형성되어 있다면, 갈등이 높은 상황이 발생하더라도 역기능은 줄어들어, 거래관계의 질이 높은 소매상은 갈등을 보다 긍정적으로 받아들여 시너지 효과를 창출함으로써 관계의 질이 낮은 소매상보다 성과를 높일 수 있음을 알 수 있다. 결론적으로, 중국 가전산업에서 거래 관계 질이 높게 형성되어 있다면 강압적 영향전략과 갈등이 성과에 미치는 역기능을 상쇄할 수 있어 상거래에서 ‘관시’(關係, guanxi)를 통한 거래관계의 질이 중요함을 확인하였다.

주제어: 중국 가전유통경로, 갈등, 의존, 영향전략, 관시, 성과

I. 서론

중국 가전시장 유통의 경우 일반적으로 제조업체가 지역별로 판매법인을 설립하고 각 지역의 판매법인들이 지역의 도매상이나 소매상과 직접적으로 거래하는 방식을 채택하고 있다. 과거의 계획경제와 성(Province)을 중심으로 하는 지역보호주의 체제하에 성장되어온 지역도매상은 그 지역에서는 강력한 파워를 갖고 있기 때문에 아직까지 가전 제조업체는 소매상과의 직접적인 거래보다 도매상을 통한 거래를 많이 하고 있다. 여전히 중국 가전시장에서 유통경로 선도자 역할은 지역 도매업체들이 하고 있지만 최근 외국계 소매업체의 급속한 발전과 중국 내 자국 대형소매업체의 빠른 성장으로 중국 가전시장의 무게중심이 도매업체에서 소매업체로 급격히 이동하고 있다(전경련 중국산업연구센터 2006b).

이러한 힘의 불균형상태에 있는 전통적

인 유통경로가 과도기를 거칠 때 경로구성원간의 힘과 갈등의 문제가 중요한 이슈로 대두된다(한상린 2004; Frazier, Brown, and Kale 1989). 예를 들어, 힘의 우위에 있는 중국 도매상이 힘을 유지하기 위해 영향전략 등을 행사할 때 제조업체와 도매업체, 도매업체와 소매업체간의 갈등은 심화된다. 예컨대, 2007년 1월 26일 미국 Best Buy 같은 대형 가전체인점의 중국 1호점(상해) 오픈 등에서 알 수 있듯이 개혁·개방의 심화로 시장경제가 활성화되고 소매상의 파워가 커지는 추세를 보이면서 중국 가전 유통경로에서 도매업체와 소매업체 관계는 갈등이 심화되고 있다.

현재 중국 가전시장에서는 귀메이(國美), 쑤닝(蘇寧), 산랜(三聯) 등의 대형 가전체인점과 대형할인점들이 급속히 부상하면서 가전제품 도매업에 큰 위협을 주고 있다. 이러한 신유통은 대부분 전국의 대도시와 중형도시를 중심으로 제조업체와의 직거래를 통하여 저렴한 가격으로 판매하는 방식을

취한다. 2005년 중국 가전제품 소매시장의 연평균 증가율은 12-15%에 달하고, 총 5,000억 위엔의 시장 가운데 5대 체인매장의 판매액은 1,200억 위엔으로 약 25%를 차지하고 있다(전경련 중국연구센터 2006a, 2006b).

그러나 중국 대형가전체인점은 외형적으로 급속히 성장하고 있으나 치열한 가격경쟁으로 2005년 가전유통업체의 총마진은 12% 전후에 머무르고, 순이익은 2.7%에 불과하였다(전경련 중국연구센터 2006a). 또한 중국가전시장의 유통경로에서 도매업체를 통한 판매비율이 약 60%를 상회하기 때문에 가전 유통경로에서 경로선도자 역할은 도매업체가 하고 있다. 나아가 중소도시와 농촌의 발전으로 이들 가전시장의 규모는 꾸준히 성장하고 있고 도매유통위주로 전개되기 때문에 중국 가전유통경로에서 도매업체의 역할은 여전히 중요하다(이상윤 2005; 김상용, 김상균 2001).

이러한 치열한 경쟁환경하에 중국 시장에서 우리나라 가전 제조기업들이 한국가전제품을 외국제품과 경쟁하여 더 많이 팔기 위해서는 현지 소매업체와 도매업체를 동시에 아우르는 차별적인 유통경로관리 전략이 필요하다. 즉 중국 가전유통경로가 도매업체와 대형 소매점과의 힘의 비대칭에서 힘의 대칭으로 전환되어가는 변혁기에 우리나라 가전제조기업들은 중국에서 한국가전제품을 판매하는 현지 소매업체들과 도매업체간의 갈등과 파워 이슈 대신에 도매업체와의 거래관계에 있어 ‘관시’(關係, guanxi), 관계의 질 형성을 통한 장기적 거래관계를 구축하여야 한다. 또한 동시에 저마진에 허덕이는 현지 소매업체들을 지원하여 만족도

및 수익성 제고를 도모하는 전략을 구사해야 할 것이다. 예를 들어, 중국에 진출한 한국가전으로서 L전자가 빠른 시일내에 중국 시장에서 성공한 이유는 도매업체와의 거래뿐만 아니라 현지 소매상과의 거래에서도 판촉품, 판촉사원 지원 등 다양한 지원을 중시한데 있다. 반면에 우리나라 대표기업인 S전자가 초기에 큰 영향력을 형성하지 못한 원인은 도매상 관리만 중시하고 현지 소매상에 대한 관리를 소홀히 한데 있다.

한국 가전 제조기업 관점에서 중국가전시장이 매출액 규모와 성장성 측면에서 매우 중요함에도 불구하고 지금까지 중국 가전 유통시장을 대상으로 한 논문은 많지 않고 초기 단계에 머무르고 있다. 선행연구들을 살펴보면, 중국 가전제품 유통시장에 대한 현황분석(김상용, 김상균 2001), 중국 가전산업에서 외국계 공급업자와 현지 소매업자간의 장기지향성(박기안 외 2인 2002) 등이 있을 뿐이다. 우리나라 가전제품의 판매량이 급격히 늘고 있는 요즘 중국 가전제품 유통경로에서 도매업체와 소매업체간의 거래관계를 심층적으로 다룬 연구가 필요한 시점이다.

현재 중국 가전 유통경로에서 잘 팔리는 여러 제조업체 제품을 취급하는 도매업체가 소매상을 통제하기 위하여 힘과 영향전략을 행사함으로써 갈등이슈가 증가하고 있다. 소매업체가 지각하는 갈등수준은 도매업체에 대한 소매상의 의존성 정도에 따라 달라진다. 또한 이러한 갈등과 영향전략은 소매업체의 성과에 직접적으로 영향을 미치지만 중국 고유의 관시(關係)문화 또는 관계 질의 역할에 따라 성과에 미치는 영향정도가 달라지게 된다. 판씨문화는 대인관계뿐만 아

나라 거래관계에 있어서도 거래의 성립과 유지의 기본 출발점이자 보증이 되기 때문이다(이창훈, 유승훈 2006; Gu, Hung, and Tse 2008; Leung et al. 2005).

따라서 본 연구에서는 중국 가전유통시장에서 한국제품을 판매하는 현지 소매업체와 도매업체간의 효율적인 유통경로 관리방안을 제시하고자 한다. 세부적인 연구목적은 첫째, 중국 가전시장 유통경로에서 한국제품을 판매하는 현지 소매업체와 도매업체간에 발생하는 갈등의 선행요인이 무엇인지를 살펴본다. 둘째, 현지 판매업체의 도매업체에 대한 의존정도가 현지 판매업체가 지각하는 갈등에 미치는 영향을 살펴본다. 셋째, 도매업체가 행사하는 강압적, 비강압적 영향전략이 현지 판매업체가 지각하는 갈등에 미치는 영향을 살펴본다. 넷째, 현지 판매업체가 지각하는 갈등과 도매상의 영향전략이 현지 판매업체의 성과에 미치는 영향을 검증한다. 다섯째, 현지 판매업체가 지각하는 갈등과 영향전략이 성과에 미치는 영향에 대한 관계 질의 조절효과를 분석하고자 한다. 본 논문에서는 위의 연구목적 달성을 위하여 중국 후베이성(湖北省), 후난성(湖南省), 장시성(江西省), 허난성(河南省) 등의 중남(中南)지역과 일부 지역에서 한국 가전제품을 판매하는 소매상을 직접 방문하여 실시한 설문조사를 통하여 최종 97개의 판매업체 자료를 수집하였고, 공분산분석과 조절 회귀분석을 이용하여 연구가설을 검증하였다.

II. 연구가설 및 연구모형 도출

2.1 연구 가설 설정

2.1.1 갈등의 원인과 갈등

지금까지 갈등은 많은 학자들에 의하여 연구되어 왔으며 갈등의 정의나 원인에 대하여는 조금씩 차이가 있다. 일반적으로 갈등은 상호의존적인 관계에서 다른 구성원이 자신의 목표와 효율적인 성과달성을 방해하는 경우에 당사자가 느끼는 욕구불만 상태를 말한다(cf., Etgar 1979; Gaski 1984; Stern et al. 1996).

Etgar(1979)는 갈등의 원인을 크게 역할 모호성, 의사소통 문제 등의 태도적 원인과 목표 불일치, 자율 욕구 등의 구조적 원인으로 나누었다. 여러 학자들(김종훈 2007; 한상린 1994; 허남일 1992; Robicheaux and El-Ansary 1975; Song, Xie, and Dyer 2000)은 갈등의 선행요인으로 서로 양립할 수 없는 경로구성원의 목표불일치, 현실인식 불일치, 영역 불일치, 경로구성원들간의 상호작용에 관한 역할모호성, 경로구성원들간의 잘못된 커뮤니케이션, 경로구성원들의 기대 차이 등을 열거하였다. 본 연구에서는 유통경로 문헌에서 갈등의 원인으로 가장 많이 인용되는 구조적 원인에서 목표불일치와 태도적 원인에서 역할모호성을 갈등의 원인으로 간주하고 설명하고자 한다.

유통경로구성원의 개별 고유목표는 경로시스템의 공동 목표와 일치할 수도 있고 일치하지 않을 수도 있다. 이러한 목표 일치/불일치 여부가 갈등의 잠재적 원인으로 작

용하게 된다(Song, Xie, and Dyer 2000). 대부분의 선행연구들(cf., 강보현, 오세조 2009; 김종훈 2007)은 경로구성원간의 목표불일치는 갈등을 유의적으로 증가시킴을 보고하고 있다. 예를 들어, 중국 가전유통경로에서 도매업체는 거래의 안정성과 장기지향성을 추구하고 반면에 현지 소매업체는 이윤을 강조한다면 그러한 목표의 차이가 갈등을 초래하게 되는 것이다.

역할은 어떤 경로구성원이 하여야 할 행동을 규정하는 것으로서 각 경로구성원의 의무뿐 아니라 다른 구성원이 할 것으로 기대되는 권리를 결정한다. 역할 수행과정에서 경로역할이 모든 경로구성원에 대해 명확히 주어지지 않았을 때 또는 기타구성원들이 기대하는 바를 수행하지 못했을 때 역할모호성이 발생하고 이러한 역할모호성은 갈등의 원인이 된다(한상린 2004; Schul et al. 1983). 예를 들어, 중국 도매상들이 소매상들에게 매출액 제고를 위해 가전제품 밀어내기를 하면서도 그에 상응하는 판촉지원들을 충분히 하지 않는다면 이는 역할모호성으로 인해 갈등을 조장하는 일이 될 것이다. 따라서 위의 논거를 기반으로 다음과 같은 가설들을 설정할 수 있다.

- 가설 1: 현지 판매업체와 도매업체간의 목표불일치는 현지 판매업체가 지각하는 갈등을 높일 것이다.
- 가설 2: 현지 판매업체와 도매업체간의 역할모호성은 현지 판매업체가 지각하는 갈등을 높일 것이다.

2.1.2 의존과 갈등

의존이란 일반적으로 한 경로구성원의 목적이 거래관계에 있는 다른 경로구성원에 의해 통제되는 정도를 말한다. 의존은 거래당사자가 자신의 목표달성을 위해 상대방이 중요하다고 인식하는 정도에 의해 결정되며 특히 이용가능한 대안의 수와 동기적 투자에 의해 영향을 받는다(Emerson 1962). 또한 의존은 거래상대방이 한정된 중요자원을 거래당사자에게 제공하는 정도에 의해 결정되는데, 중요자원을 많이 제공하는 거래상대방은 의존도가 커져 교체하기가 어려운 반면 적게 공급하는 거래상대방은 의존도가 떨어져 쉽게 교체할 수 있다(Brown et al. 1983).

의존과 갈등간의 관계를 설명하는 이론에는 쌍무적 억제이론(bilateral deterrence theory)과 갈등나선형 이론(conflict spiral theory)의 상반되는 두 유형이 있다. 쌍무적 억제이론에 따르면 일방적인 의존관계에서는 강자가 약자에게 많은 영향력을 행사하게 되므로 약자는 강자에 비해 상대적으로 적은 보상을 받게 된다. 결과적으로 일방적 의존관계는 강자의 갈등표출을 조장하고 나아가서 이는 약자의 반항을 유도함으로써 갈등을 심화시키게 된다(김재욱 외 2인 2004; Lawler et al. 1988).

반면에 갈등나선형 이론에 의하면, 상호 의존성의 불균형이 증가되어 거래당사자 중 일방의 위치가 명확히 우월하게 되면 관계가 오히려 안정된다. 즉 상대적으로 의존도가 높은 경로구성원은 비우호적인 행위를 해보아야 이익을 얻을 확률이 거의 없기 때문에 비우호적인 행위를 자제할 것이며, 반대

로 상대적으로 의존도가 낮은 경로구성원의 경우 상대방이 비우호적인 행위를 할 확률이 적다고 생각하기 때문에 구태여 비우호적인 행위를 하지 않더라도 상대방으로부터 얻고자 하는 바를 얻을 수 있기 때문에 비우호적 행위를 할 필요성을 느끼지 못하게 된다. 상호의존의 불균형이 명확히 되기 전까지는 불균형이 커지면 갈등 또한 커지지만 일정한 한계를 넘은 후부터는 상호의존의 불균형이 커짐에 따라 갈등은 감소하게 된다는 것이다(김재욱 외 2인 2004; Lawler et al. 1988). 다시 말하면 한 경로구성원의 의존이 일정한 한계를 넘어 커지면 갈등은 오히려 감소하게 된다. 최근 강보현, 오세조(2009)의 연구에서도 보급소의 본사에 대한 의존정도가 심화될수록 갈등이 감소함을 보여주었다.

중국 가전유통경로의 경우 여전히 도매업체 중심적인 유통경로이기 때문에 도매업체에 대한 현지 판매업체의 의존도가 일정한 수준을 넘어 높다고 판단되기 때문에 본 연구에서는 갈등나선형 이론을 따라 현지 판매업체의 도매업체에 대한 의존성이 높아질 때 갈등은 낮아진다고 볼 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

- 가설 3: 현지 판매업체가 지각하는 도매업체에 대한 의존정도가 높아질수록 갈등은 낮아질 것이다.

2.1.3 영향전략과 갈등

경로구성원들은 쌍방의 기능을 조정하기 위하여 다양한 힘의 원천을 활용할 뿐만 아니라 이들 힘의 원천에 근거하여 다양한 영

향전략을 구사한다. 영향전략은 경로내에서 역할을 조정하고 갈등을 관리하는 중요한 수단이다. 경로선도자는 영향전략을 사용하여 경로구성원을 효과적으로 통제하여 경로상의 성과 향상, 갈등 감소 및 만족 증가 등을 도모할 수 있다(김상덕, 오세조 2009; Paran and McFarland 2005).

영향전략에 대한 분류는 학자마다 다소 차이가 있으나, 가장 일반적으로 Frazier and Summers(1984)의 분류를 이용한다. Frazier and Summers는 영향전략을 상대방의 행동을 수정하려는 커뮤니케이션의 내용 및 구조로 정의하며, 정보교환(information exchange), 권고(recommendation), 약속(promise)을 비강압적 영향전략으로, 요청(request), 위협(threat), 법적 호소(legalistic plea)를 강압적 영향전략으로 제안하였다. 그러나 약속과 요청은 선행연구들(cf., 오세조 외 2인 1994; Boyle et al., 1992)에서 일관된 결과를 보여주지 않았기 때문에 본 연구에서도 Simpson and Mayo(1997)의 연구를 따라 영향전략에서 제외하였다.

비강압적 영향전략에서 정보교환은 구체적인 행동을 요구하지 않으면서 사업문제와 운영과정에 관해 토론을 통하여 해결하는 전략을 말하고, 권고는 구체적인 행동이 미래의 바람직한 성과를 위해 필요하다는 것을 제안하는 것을 말한다. 강압적 영향전략에서 위협은 순응하지 않을 경우 부정적인 응징이 가해질 것을 의미한다. 위협전략의 성공여부는 가해질 응징의 정도, 영향력을 받는 경로구성원이 순응비용보다 불응비용이 크다고 생각하는지 여부, 그리고 위협의 신빙성 등에 달려 있다. 법적 호소는 법적 계약이나 공식적 합의에 근거해 어떤 행동

을 요구함을 의미한다(김상덕, 오세조 2009; 오세조 외 2인 1994).

영향전략이 갈등에 미치는 영향에 관한 선행연구들에서 대부분의 경우 강압적 영향 전략은 갈등에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 비강압적 영향전략은 갈등에 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 예를 들어, 패스트푸드 가맹점을 대상으로 한 Brown et al.(1983)의 연구에서 강압적 영향력은 가맹점이 지각하는 경로내 갈등을 증폭하였으며, 또한 Schul and Babakus (1988)는 강압적 영향전략의 행사는 경로내 갈등을 증가시키고, 비강압적 영향전략의 행사는 경로내 갈등을 낮아지게 하는 것을 보여주었다. 이에 근거하여 중국 가전유통 경로에서 도매업체가 사용하는 정보교환, 권고 등의 비강압적 영향전략은 현지 소매업체의 갈등을 감소시킬 것이고, 위협, 법적 호소 등의 강압적 영향전략은 현지 판매업체의 도매업체에 대한 지각된 갈등수준을 증가시킬 것이다. 따라서 다음과 같은 가설들을 설정할 수 있다.

- 가설 4: 도매업체가 사용하는 비강압적 사용전략이 증가할수록 현지 판매업체가 지각하는 갈등은 낮아질 것이다.
- 가설 5: 도매업체가 사용하는 강압적 사용전략이 증가할수록 현지 판매업체가 지각하는 갈등은 높아질 것이다.

2.1.4 영향전략과 성과

영향전략은 어떻게 측정하느냐에 따라 다

양한 결과를 나타낸다. 예를 들면, Boyle et al.(1992)의 연구에서 정보교환과 권고는 관계주의(relationalism)에 긍정적인 방향으로, 약속, 요청, 위협, 법적 호소는 관계주의에 부정적인 방향으로 설정하여 분석한 결과, 요청, 위협, 법적 호소는 가설과 일치하는 방향으로 지지되었다. 그러나 권고는 가설과 반대인 부의 방향으로 나타났고, 정보와 약속 역시 비유의적이었지만 부의 방향으로 나타났다. 두 번째 조사에서는 권고, 정보교환, 약속은 관계주의에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났고, 요청, 위협, 법적 호소는 관계주의에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

이러한 점을 감안하여 Simpson and Mayo (1997)의 연구에서는 약속과 요청을 배제하고 강압적 영향전략을 위협과 법적 호소로 측정하고, 비강압적 영향전략을 정보교환과 권고로 측정하였다. 분석 결과 강압적 영향 전략은 몰입과 신뢰에 부정적인 영향을 미치고, 비강압적 영향전략은 몰입, 신뢰, 만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

김상덕, 오세조(2009)는 권고, 정보교환, 약속 전략은 대상기업의 관계만족을 강화시켰고, 요청, 위협은 관계만족을 약화시켰으며, 법적탄원은 아무런 영향을 미치지 못함을 보고하였다. 오세조 외 2인(1994)의 연구에서는 요청, 약속, 법적 호소 및 위협 등의 강압적 전략은 상호성, 유연성, 결속 등의 관계규범에 부분적으로 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났고, 정보교환 및 권고 등의 비강압적 영향전략은 부분적으로 긍정적인 영향을 주는 것을 보여주었다.

일반적으로 강압적 영향전략은 상대방 경

로구성원의 성과에 부정적인 효과를 가져오고, 비강압적 영향전략은 상대방 경로구성원의 성과에 긍정적인 효과를 내는 것으로 보고되고 있다(김상덕, 오세조 2009; Paran and Nevin 2006; Tikoo 2005). 따라서 중국 가전유통경로에서도 다음과 같은 가설들을 설정할 수 있다.

- 가설 6: 도매업체가 행사하는 비강압적 영향전략의 증가는 현지 판매업체가 지각하는 성과를 높일 것이다.
- 가설 7: 도매업체가 행사하는 강압적 영향전략의 증가는 현지 판매업체가 지각하는 성과를 낮출 것이다.

2.1.5 경로갈등과 성과

시스템으로서 유통경로가 산출하는 성과는 일정한 수준의 서비스 산출을 목표로 여러 경로구성원들이 경로기능을 수행한 결과이다. 일반적으로 유통경로시스템의 성과는 결과기준 성과척도와 행동기준 성과척도로 측정된다(Celly and Frazier 1996; Spriggs 1994). 결과기준 성과척도는 재무성과 척도와 생산성척도로 세분될 수 있다. 재무성과는 유통문헌에서 가장 많이 사용되는 척도로서 매출액, 시장점유율, 재고회전율, 수익성, 이윤 등으로 측정된다. 생산성 척도는 성과를 산출하기 위해 사용된 자원 및 투입요소가 얼마나 효율적인가를 나타내는 것으로 종업원당 매출액, 근무시간당 산출물, 평당 매출액 등으로 측정된다. 행동기준 성과척도는 일반적으로 고객만족수준으로 평가된다.

흔히 갈등은 파괴적이거나 바람직하지 못하다고 여겨지는 경우가 많지만 갈등은 선

의의 경쟁을 유발하는 순기능적 역할도 한다. Rosenbloom(1973)은 경로효율과 갈등수준사이의 관계를 설명하면서 갈등은 식역수준을 전환점으로 역기능적인 측면뿐만 아니라 순기능적인 측면도 있다고 하였다. 갈등 초기의 경우 경로구성원들은 서로 관용을 보이고 인내를 함으로써 경로효율에 큰 영향을 미치지 않는다. 일정한 정도를 넘은 후부터 갈등이 표출되지만 경로구성원들의 건설적인 긴장을 야기하여 갈등은 결속을 강화하고 궁극적으로 경로효율에 긍정적으로 작용한다. 그러나 인내 한계수준을 넘으면 갈등은 경로성과에 부정적인 영향을 미치게 된다.

특히 갈등이 성과에 긍정적인 영향을 미치기 위해서는 거래쌍방의 힘이 균형적인 상황에 접근해야 하고 또한 갈등을 해소할 수 있는 불만처리의 구조적 수단과 같은 제도적 장치가 잘 정비되어 있어야만 갈등의 해결을 통하여 보다 나은 성과를 기대할 수 있다. 그러나 현재 중국 가전시장은 도매업체 지배적 유통경로이고, 불만처리를 위한 제도적 장치가 결여되어 있다. 또한 중국 가전시장은 경쟁이 치열하기 때문에 도매업체와 현지 판매업체간의 갈등수준이 인내 한계수준을 넘었다고 보아 대부분의 연구들(cf. Tikoo 2005; Lusch 1976)처럼 경로갈등은 현지 소매업체가 지각하는 재무성과 및 만족수준을 감소시킬 것으로 본다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

- 가설 8: 현지 판매업체가 지각하는 도매업체와의 갈등이 커질수록 현지 판매업체가 지각하는 성과는 낮아질 것이다.

2.1.6 ‘관시(guanxi)’와 관계의 질 (relational quality)

중국 가전시장처럼 경쟁이 치열한 환경에서는 소매업체와 도매업체 간의 거래역학 관계가 매우 중요하다. 일단 소매업체와 도매업체간 긴밀한 거래관계가 형성되면 안정된 거래관계, 원활한 정보교환, 신뢰구축 등의 상호편익이 수반된다. 본 연구에서는 이러한 긴밀한 거래관계를 중국의 거래문화라 할 수 있는 ‘관시’(關係, guanxi)와 서구의 거래관계정도를 나타내는 관계의 질(relational quality) 관점에서 살펴보고자 하며 상호교환 가능한 같은 개념으로 본다(Gu et al. 2008; Leung et al. 2005).

인간관계는 어떤 사회에서나 가장 중요한 사회적 자본(social capital) 중의 하나이다. 중국에서는 흔히 ‘관시’ 즉 인간관계를 중시한다는 말을 한다. ‘관시’는 호혜적인 관계를 말하며 사람의 도리에 관한 중국문화체계의 실천방식이다. 거래관계에서 ‘관시’는 단순히 경제적인 이익만을 위한 관계가 아니라 장기적이고 상호이익을 위한 관계를 말한다(Leung et al. 2005).

관계의 질이라는 개념은 마케팅문헌에서 다양하게 사용되고 있다. 예를 들면 Dwyer et al.(1987)는 관계의 질을 교환파트너와의 만족, 신뢰 그리고 최소한의 기회주의로 정의하고 있으며, Kumar, Scheer, and Steenkamp (1995)는 관계의 질을 갈등, 신뢰, 몰입, 투자지, 관계지속성에 대한 기대를 포함하는 상위개념으로 보고 있다. 또한 Smith(1998)는 관계의 질을 만족, 신뢰, 몰입의 개념으로 나타나는 구성개념으로 보았다. 본 논문에서는 Morgan and Hunt(1994), Siguaw

et al. (1998)의 연구들을 따라 여러 문헌에서 공통으로 사용되고 있는 신뢰와 몰입을 관계 질의 구성개념으로 정의하여 중국 현지 판매업체와 도매업체간의 거래관계를 분석하고자 한다.

Jarillo(1988)는 기업간의 거래 관계를 유지하는 기본적인 것은 시장에서의 가격체제나 위계조직에서의 명령이 아니며 바로 기업 상호간의 신뢰라고 하였다. 신뢰는 거래당사자가 교환 파트너에게 의존하고자 하는 의지이다(Moorman, Zaltman, and Deshpande 1993). Schurr and Ozanne(1985)은 신뢰를 거래 상대방의 약속이 믿을만하고 또 거래관계에서 지켜야 할 사항을 준수할 것이라는 신념이라고 정의하고, 신뢰는 거래쌍방간의 관계의 질을 높이고 궁극적으로 성과를 제고한다고 하였다.

또한 장기적인 협력관계를 구축하기 위해서 반드시 필요한 관계특성이 몰입이다. 몰입수준이 높은 교환당사자들은 미래관계의 계속성을 확신하기 때문에 거래특유자산에 기꺼이 투자한다. 그러므로 기업간 몰입의 가장 중요한 요소는 특정 기업간 거래관계를 장기간에 걸쳐 유지, 발전시키려는 관계 지속성이다(Anderson and Weitz 1992). 몰입은 거래특유투자 보호를 위해 교환 당사자들의 협력관계를 증진시키며, 거래파트너와의 장기적 관계를 강화시켜 단기적 이익추구를 배제하게 하고, 기회주의적 성향의 억제와 자신의 이익보다 시스템 자체의 성과를 중시하게 한다(Dwyer et al. 1987). 따라서 거래당사자간의 상호신뢰와 몰입은 이들간의 관계의 질을 강화시키고, 각자 얻게 될 성과를 상호연관시킴으로써 안정된 장기거래관계를 유지하는 데 그 유용성이

있다(전달영, 강봉희 2003).

2.1.7 영향전략과 성과간의 관계 질의 조절효과

조직 커뮤니케이션 이론이나 마케팅 문헌에서 대부분의 연구들은 커뮤니케이션의 성과에 대한 긍정적인 효과를 나타내는데, 이는 거래파트너와의 의사소통 빈도의 증가가 상호의존을 형성한다는 결과에 기인한다. 영향전략은 힘을 가진 거래당사자가 사용하는 커뮤니케이션 활동의 한 유형이다(Frazier and Summers 1984). 거래관계에서 힘의 사용을 억제하는 상호의존의 증가와 관계규범이 형성될 때 영향전략 사용의 증가는 경로성과에 부정적 영향을 미치게 된다(Payan and McFarland 2005). 즉 일단 거래관계가 관계주의의 형성으로 의사소통 효율성이 일정한 수준에 이르면 영향전략을 사용하여 경로파트너에 영향을 미치려는 노력의 증가는 의사소통의 과부하로 역기능적으로 작용하게 된다(Mohr and Nevin 1990). 특히, 비강압적 영향전략은 강압적 영향전략에 비하여 보다 많은 의사소통을 요구하는 반면 강압적 영향전략은 상대적으로 낮은 의사소통 대신에 계약, 행위적 처벌 등으로 나타난다. Simpson and Mayo(1997)의 연구에서 비강압적 영향전략이 행위적 성과에 미치는 영향을 관계주의를 조절변수로 하여 분석한 결과 관계주의의 조절효과가 부의 방향으로 나타나, 비강압적 영향전략은 관계주의가 강화될수록 성과에 부정적 영향을 준다는 것을 보여주었다. 따라서 거래 프로세스에서 관계 질의 수준이 증가할수록 많은 의사소통을 요구하는 비강압적

영향전략의 사용은 낮은 수준의 성과를 초래할 수 있을 것으로 유추할 수 있다. 위의 논리를 따라 다음과 같은 가설을 설정한다.

- 가설 9: 도매업체의 비강압적 영향전략의 사용이 증가하면 거래관계 질이 낮을 경우 현지 판매업체가 지각하는 성과는 높아지지만 반면에 거래관계 질이 높을 경우 비강압적 영향전략의 사용증가는 현지 판매업체가 지각하는 성과를 감소시킬 것이다.

그러나 강압적 영향전략의 경우 의사소통보다는 계약이나 행위적 처벌 등을 이용하여 힘을 행사하기 때문에 비강압적 전략의 경우와는 반대의 결과로 나타날 수 있다. 즉 관계 질이 공고히 형성된 거래관계에서는 상대방과의 거래에서 오는 성과에 대한 믿음 때문에 강압적 영향전략을 보다 긍정적으로 받아들인다. 또한 높은 관계 질로 인한 원활한 의사소통 효과는 강압적 영향전략에 의하여 생성되는 역기능 효과를 능히 통제할 수 있어 비강압적 영향전략의 경우와 반대로 역기능이 아닌 순기능적인 효과를 가져 올 수 있다. 따라서 강압적 영향전략의 증가로 거래환경이 호의적이지 못하더라도 과거의 거래에서 형성된 관계 질 즉 거래파트너와의 높은 신뢰와 몰입정도가 있다면 거래관계의 질이 발달하지 못한 경우보다 높은 성과를 보일 것이다. 예를 들어, 중국 가전산업에서 도매업체와 한국제품 현지 판매업체간에 관계의 질이 형성되어 있지 않다면 강압적 영향전략은 위협, 법적 호소 등의 적대적 특성으로 인해 성과

를 감소시킬 것이나, 관계의 질이 탄탄하게 형성되어 있다면 강압적 영향전략이 사용되더라도 관계 질의 순기능 역할로 그렇지 않은 경우보다 소매상이 지각하는 성과를 높일 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

- 가설 10: 도매업체의 강압적 영향전략의 사용이 증가할 때 관계 질이 낮으면 현지 판매업체가 지각하는 성과는 감소하지만, 반면에 거래 관계 질이 높으면 강압적 영향전략의 사용은 관계 질이 낮은 경우보다 현지 판매업체가 지각하는 성과를 높일 것이다.

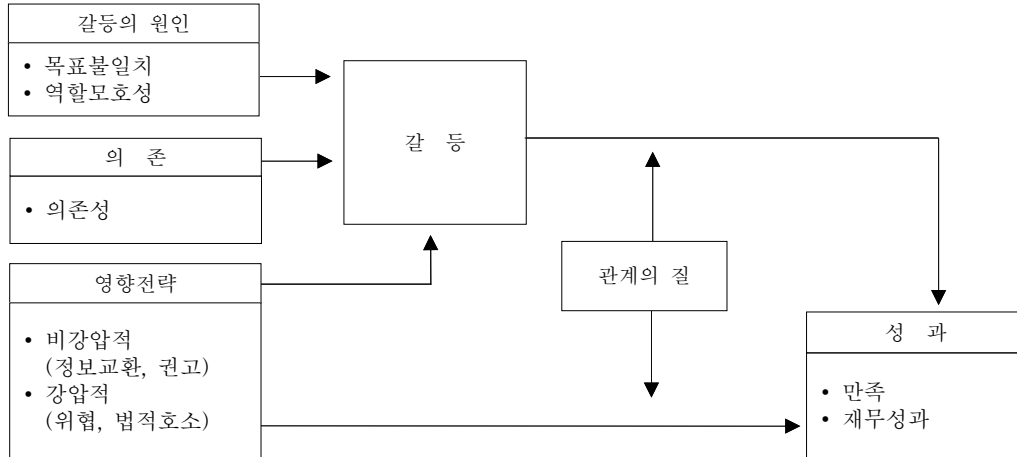
2.1.8 경로갈등과 성과간의 관계 질의 조절효과

갈등을 독립변수로 사용한 연구를 보면 대부분의 경우는 성과 또는 결과변수에 부정적으로 작용하는 것으로 나타났다(cf., 한상린 2004). 그러나 갈등이 성과에 미치는 영향은 거래당사자간의 관계의 질에 따라 달라진다(이창훈, 유승훈 2006). 예를 들어, 소매업체와 도매업체간의 신뢰, 몰입 등의 관계의 질이 높게 형성되어 있다면 갈등이 높은 상황이 발생하더라도 역기능은 줄어든다. 즉 관계의 질이 높은 소매상은 지각한 갈등의 정도가 비슷한 경우에 관계의 질이 낮은 소매상보다 갈등을 보다 긍정적으로 받아들여 시너지 효과를 창출함으로써 성과를 높일 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

- 가설 11: 현지 판매업체와 도매업체간의 갈등이 높을 때 거래관계 질이 낮으면 현지 판매업체가 지각하는 성과는 감소하지만 반면에 갈등이 높더라도 거래 관계 질이 높으면 현지 판매업체가 지각하는 성과는 높아진다.

2.2 연구모형

본 논문의 주된 연구목적은 중국 가전유통시장에서 한국제품을 판매하는 현지 소매업체와 도매업체간의 효율적인 경로채널 관리방안을 제시하는데 있다. 세부적인 연구목적은 첫째, 중국 가전시장 유통경로에서 한국제품을 판매하는 현지 소매업체와 도매업체간에 발생하는 갈등의 선행요인을 목표 불일치와 역할 모호성 관점에서 알아보고, 이러한 요인들이 현지 판매업체가 지각하는 갈등에 미치는 영향을 살펴본다. 둘째, 현지 판매업체의 도매업체에 대한 의존 정도가 현지 판매업체가 지각하는 갈등에 미치는 영향을 파악한다. 셋째, 도매업체가 행사하는 정보교환, 권고 등의 비강압적 영향전략과 위협, 법적 호소 등의 강압적 영향전략이 현지 판매업체가 지각하는 갈등에 미치는 영향을 규명한다. 넷째, 현지 판매업체가 지각하는 갈등 정도가 현지 판매업체의 재무성과, 거래만족 등의 성과에 미치는 영향을 검증한다. 다섯째, 도매업체가 행사하는 비강압적, 강압적 영향전략이 현지 판매업체의 성과에 미치는 영향을 현지 판매업체와 도매업체 간에 형성된 관계의 질 정도에 따라 달라지는 관계 질의 조절효과를 분석



〈그림 1〉 제안 연구모형

하고자 한다. 마지막으로, 관계의 질 형성 정도에 따라 갈등이 성과에 미치는 영향이 달라지는 가를 분석하고자 한다. 위의 연구 목적들을 달성하기 위하여 본 연구에서는 다음과 같은 연구모형을 제안한다(그림 1 참조).

Ⅲ. 실증 분석

3.1 자료 수집

본 연구에서는 중국 중남(中南)지역(후베이성(湖北省), 후난성(湖南省), 장시성(江西省), 허난성(河南省))을 중심으로 한국가전제품을 판매하는 현지 소매상을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 중국의 중남(中南)지역은 상해 등 연해지역보다는 경제수준이 상대적으로 낮으나 내륙보다는 상대적으로 높아 소비자들의 소득이나 소비수준이 대체

적으로 중국의 평균수준에 달한다. 따라서 중국 중남(中南)지역에서 자료를 수집하는 것이 모집단인 중국소비자의 소비수준을 잘 반영하는 표본으로 볼 수 있다. 뿐만 아니라 이 지역은 우리나라 대표적 가전업체인 L전자가 성공적으로 진출하여 안정적으로 거래하는 도매업체와 대형 소매업체가 많은 지역이기도 하다.

설문지는 먼저 우리말로 작성하고 이를 중국어로 번역하여 사용하였는데, 먼저 우리나라 L전자와 거래하는 현지 소매상과의 심층면접을 통한 사전조사(pilot test)를 시행한 후 설문지를 수정하였다. 본 조사(main survey)는 L전자 또는 도매업체와 거래관계가 있는 현지 판매 소매업체를 대상으로 직접 방문조사를 통하여 실시하였다. 우리나라 가전업체인 L전자는 도매상을 통하는 경우에도 판촉사원을 지원하고 있기 때문에 L전자의 판촉담당매니저가 주관하여 직접 각 지역도매상에게 설문지를 전달하고, 각 지역 도매상 판촉담당들이 개별 소매상 담

당 관측사원들을 통하여 소매상에 직접 설문지를 전달하고 최종적으로 L전자와 도매상 관측담당들이 설문지를 회수하는 방식을 취하였다. 최종적으로 114부를 회수하였으나 불성실한 설문지 17부를 제외하고 97부만을 본 연구에 사용하였다.

3.2 표본 특성

회수된 97개 표본의 일반적 특성을 정리해 보면 <표 1>과 같다. 소매상들이 판매하는 주요 취급제품비율을 보면 长虹, 康佳 등의 중국 국내제품에 치중하는 소매상이 49.5%, LG, Samsung, Sony 등 외국기업 제품에 주력하는 소매상이 15.5%, 중국 국내·

외 제품에 모두 치중하는 소매상이 35.1%의 분포를 보였다. 거래하는 도매상은 1개가 15.5%, 3개가 13.4%, 5개 이상이 55.7%를 차지해 비교적 여러 도매상과 거래를 하는 것을 알 수 있다. 또한 주요 도매상과의 평균 거래년수는 1년 이상이 93.8%이고, 그 중 2년-3년이 가장 많은 28.9%를 차지했으며, 5년 이상도 27.9%를 보여 ‘관시’(關係, quanxi)를 통한 장기적 거래를 중시하는 중국 상관행을 잘 나타내고 있다. 매출액에서는 400만 위엔 이상이 73.1%를 차지하고, 그 중 1200만 위엔 이상이 37.1%를 보여 대부분 대형소매상이 설문조사에 응했음을 알 수 있다.

<표 1> 표본의 일반적 특성

| 소매상 특성 | 구분 | 빈도 | 비율(%) | 소매상 특성 | 구분 | 빈도 | 비율(%) |
|----------|----------|------|----------------|------------------|-----------------|------|-------|
| 주요 취급제품 | • 중국기업제품 | 48 | 49.5 | 주요 도매상과의 평균 거래년수 | • 1년미만 | 6 | 6.2 |
| | • 외국기업제품 | 15 | 15.5 | | • 1년-2년 | 24 | 24.7 |
| | • 모두 취급 | 34 | 35.1 | | • 2년-3년 | 28 | 28.9 |
| 취급제품 유형 | • 냉장고 | 12 | 12.4 | • 3년-5년 | 12 | 12.4 | |
| | • TV | 12 | 12.4 | • 5년-10년 | 8 | 18.6 | |
| | • 세탁기 | 10 | 10.3 | • 10년이상 | 9 | 9.3 | |
| | • 에어컨 | 20 | 20.6 | 중업원수 | • 1-5명 | 12 | 12.4 |
| | • DVD | 5 | 5.2 | | • 6-10명 | 12 | 12.4 |
| | • 기타 | 38 | 39 | | • 11-15명 | 16 | 16.5 |
| 영업기간 | • 1년 미만 | 1 | 1.0 | | • 16-20명 | 9 | 9.3 |
| | • 1년-2년 | 12 | 12.4 | | • 21-25명 | 9 | 9.3 |
| | • 2년-3년 | 18 | 18.6 | • 26명이상 | 39 | 40.2 | |
| | • 3년-4년 | 29 | 29.9 | 거래 도매상 수 | • 50 만 위엔 미만 | 8 | 8.2 |
| | • 4년-5년 | 18 | 18.6 | | • 50-150 만 위엔 | 9 | 9.3 |
| • 5년 이상 | 19 | 19.6 | • 150-400 만 위엔 | | 9 | 9.3 | |
| 거래 도매상 수 | • 1개 | 15 | 15.5 | | • 400-800 만 위엔 | 21 | 21.6 |
| | • 2개 | 4 | 4.1 | | • 800-1200 만 위엔 | 14 | 14.4 |
| | • 3개 | 13 | 13.4 | | • 1200만 위엔 이상 | 36 | 37.1 |
| | • 4개 | 11 | 11.3 | 년 매출액 | • 50 만 위엔 미만 | 8 | 8.2 |
| | • 5개 | 16 | 16.5 | | • 50-150 만 위엔 | 9 | 9.3 |
| | • 6개 이상 | 38 | 39.2 | | • 150-400 만 위엔 | 9 | 9.3 |
| 거래 도매상 수 | • 1개 | 15 | 15.5 | | • 400-800 만 위엔 | 21 | 21.6 |
| | • 2개 | 4 | 4.1 | | • 800-1200 만 위엔 | 14 | 14.4 |
| | • 3개 | 13 | 13.4 | | • 1200만 위엔 이상 | 36 | 37.1 |
| | • 4개 | 11 | 11.3 | 년 매출액 | • 50 만 위엔 미만 | 8 | 8.2 |
| | • 5개 | 16 | 16.5 | | • 50-150 만 위엔 | 9 | 9.3 |
| | • 6개 이상 | 38 | 39.2 | | • 150-400 만 위엔 | 9 | 9.3 |
| 거래 도매상 수 | • 1개 | 15 | 15.5 | | • 400-800 만 위엔 | 21 | 21.6 |
| | • 2개 | 4 | 4.1 | | • 800-1200 만 위엔 | 14 | 14.4 |
| | • 3개 | 13 | 13.4 | | • 1200만 위엔 이상 | 36 | 37.1 |
| | • 4개 | 11 | 11.3 | 년 매출액 | • 50 만 위엔 미만 | 8 | 8.2 |
| | • 5개 | 16 | 16.5 | | • 50-150 만 위엔 | 9 | 9.3 |
| | • 6개 이상 | 38 | 39.2 | | • 150-400 만 위엔 | 9 | 9.3 |

3.3 측정

연구가설과 모형을 검증하기 위한 각 변수의 측정항목들은 다음과 같고, 각 항목은 리커트 형태 5점 척도(1 : 전혀 아니다, 3 : 보통, 5 : 매우 그렇다)를 이용하여 측정되었다.

먼저 본 연구에서 갈등의 원인은 목표불일치와 역할모호성으로 측정되었다. 목표불일치는 허남일(1992), 한상린(2004), Etgar(1979)의 연구에서 사용된 문항을 본 연구에 적합하도록 수정하여 사용하였다. 구체적으로 소매상이익에 대한 관심, 소매상 시장 판매영역 보장, 쌍방의 공동이익추구를 위해 노력하는 정도, 소매상에 대한 단기적 이익의 희생 요구, 소매상의 독자적인 판매 방법에 대한 허용 정도 등으로 측정되었다. 역할모호성은 한상린(2004), Etgar(1979)의 연구에서 사용된 문항을 본 연구에 적합하도록 수정하여 사용하였으며, 구체적으로 쌍방의 업무역할의 명확성 정도, 발생하는 문제에 대한 명확한 처리, 소매상의 기대역할에 대한 이행 정도, 도매상의 기대역할에 대한 이행 정도 등으로 측정되었다.

의존은 Ganesan(1994)의 연구에서 이용된 소매상 성장에 있어서 도매상의 중요성 정도, 매출액에 있어 주요 도매상의 비중, 주요 도매상의 영업전략 우수성, 주요 도매상을 대체가능한 다른 도매상의 존재여부 등의 항목으로 측정되었다. 영향전략은 Frazier and Summer(1986)의 분류를 이용하여 강압적 영향전략과 비강압적 영향전략으로 구분되었다. 강압적 영향전략에는 위협, 법적 호소가 포함되었고, 비강압적 영향전략에는

정보교환과 권고를 포함시켰다. 측정항목들은 김상덕, 오세조(2009), Boyle et al.(1992), Frazier and Summers(1984) 등의 연구에서 사용된 항목들을 본 연구에 적합하게 수정하여 사용하였다. 구체적으로 비강압적 영향전략 중 정보교환은 이익에 대한 관심과 같은 운영 전략에 대한 관심정도, 장기적인 이익에 대한 관심정도, 장기적인 계획에 관한 토론여부, 결정사항의 영향에 대한 설명 여부, 의사결정에 유리한 정보 제공여부 등의 항목으로 측정되었다. 권고는 권고의 순응에 따르는 편익 제시 정도, 권고의 기대 효과에 대한 설명 정도, 쌍방의 이익을 위한 목적에 대한 설명 여부, 권고의 기대결과에 대한 논리 설명 여부, 편익을 가져오는 제의를 할 시 솔직성의 여부 등으로 측정되었다. 강압적 영향전략 중 위협은 불응시의 위협정도, 새로운 사업기회 박탈, 사업을 방해할 수 있다는 암시, 초래될 수 있는 불이익 정도, 방해 할 수 있는 능력을 제시 등의 항목들로 측정되었다. 법적 호소는 계약에 대한 왜곡 해석 정도, 계약을 협상도구로 이용하는 정도, 구속력 있는 계약사항에 대한 언급 정도, 유리한 계약 내용의 취급정도, 계약의 단편적 해석 정도 등으로 측정되었다.

본 연구에서 갈등은 잠재적 갈등과 표출된 갈등의 두 차원으로 측정되었다. 구체적으로 잠재적 갈등은 제품의 적기 공급 여부, 제품구매 강요 여부, 제조업자의 판촉물 제공 정도, 사업에 관한 정보 제공 여부, 가격 결정 권한 부여 정도 등으로 측정되었다(허남일 1992; 한상린 2004). 표출된 갈등은 과거 제3자에게 조정을 요청한 여부, 과거 소송의 제기 여부, 언쟁의 발생빈도, 갈등수

준, 의견불일치 정도 등의 항목으로 측정되었다(Etgar 1979; Frazier et al. 1989). 관계의 질은 신뢰와 몰입을 포함하는 개념으로 다차원적으로 측정되었다(전달영, 강봉희 2003; Smith 1998). 신뢰는 약속을 지키는 정도, 도매상의 제공정보에 대한 신뢰 정도, 거래 프로세스나 결과배분에 대한 공정성 정도, 우리의 관심사에 대한 중시 정도 등의 항목으로 측정되었다. 몰입은 거래관계에 대한 몰입 정도, 도매상에 대한 충성 정도, 도매상의 단기적 희생 각오 정도, 상대방을 장기적인 파트너로 여기는 정도, 소매상의 사업에 있어서 도매상의 중요성 등의 항목으로 측정되었다.

기업성과는 만족과 재무성과의 두 개 차원으로 측정되었다. 만족은 거래에 있어서 전반적인 만족 수준, 제품과 서비스에 대한 만족 수준, 미래사업 등 공동관심사에 대한 달성 정도 등의 항목으로 측정되었다. 그리고 재무성과는 작년과 비교한 재무성과 성장 정도, 재무성과에 대한 만족 정도, 경쟁사와의 매출액 비교 등의 항목으로 측정되었다.

3.4 척도 평가

3.4.1 요인분석 및 신뢰성 검토

본 연구에서는 다항목 측정항목을 정제하고 척도의 신뢰성과 타당성을 확인하기 위하여 Churchill(1979)과 Anderson and Gerbing(1988)이 제안한 절차를 따랐다. 모든 척도에 대하여 탐색적 요인분석과 Cronbach's α 를 병행하여 신뢰성을 분석하였다. 모든 요인의 신뢰성 계수가 0.731-0.879로 나타나 가설검증에

충분한 신뢰성을 갖는 것으로 평가된다(표 2 참조). 또한 탐색적 요인분석 결과 모든 요인들의 적재값이 모두 0.5 이상이고, 아이겐 값도 1.0 이상인 것으로 나타나 측정항목들이 구성개념들을 적절히 나타내는 것으로 볼 수 있다. 다만, 갈등은 원래 잠재적 갈등과 표출된 갈등으로 측정하고자 하였으나 분석 결과 하나의 요인으로 나타났고, 정제과정에서 item-to-total correlation이 낮고 다른 요인과 중첩되는 3항목을 제거하였다. 이는 중국 가전유통업체는 잠재된 갈등과 표출된 갈등을 구분치 않고 하나의 갈등 요인으로 지각하는 것으로 유추할 수 있다.

또한 단일차원성 검증에서 모든 구성개념들이 단일차원을 구성하고 있음을 알 수 있다(표 3 참조). 이 중 특징적인 점을 살펴보면, 비강압적 영향전략으로 측정하였던 정보교환과 권고의 영역이 단일요인으로 추출되었으며, 강압적 영향전략으로 측정하였던 위협과 법적호소도 단일요인으로 추출되었다. 갈등의 경우 단일차원성을 확보하는 과정에서 추가적으로 3항목이 정제되었다. 또한 관계의 질도 단일차원성을 확보하는 과정에서 2항목이 제거되었다. 이는 Leung et al.(2005)의 연구처럼 중국에서의 관계의 질은 '관시'(關係, guanxi), 즉 관계주의를 의미하는 단일차원임을 알 수 있다.

3.4.2 타당성 검토

구성개념에 대한 단일차원성 확보 후 연구모형에 적합한 측정모형을 찾기 위해 전제연구단위에 대한 확증요인분석을 실시하였다. 측정모형의 적합성을 확보하는 정화과정에서 추가적으로 목표불일치에서 2항

목, 비강압적 영향전략에서 1항목, 성과에서 1항목이 제거되었다. <표 4>에서 보듯이 확
 중요인분석 결과 요인부하량의 t 값이 $\alpha=.05$
 수준에서 모두 유의하므로 측정항목들의 집
 중타당성이 있는 것으로 평가된다(Anderson
 and Gerbing 1988). 또한 구성개념 신뢰도
 와 분산추출값의 대부분이 권장기준치(구성
 개념 신뢰도 .7, 분산추출값 .5)(Hair et al.,

2006)보다 높으므로 측정항목들이 구성개념
 에 대한 대표성을 갖고 있는 것으로 판단된
 다. 역할 모호성의 분산 추출값이 0.484, 강
 압적 영향전략의 분산추출값이 0.483으로서
 기준보다 약간 미흡하나 측정항목들의 요인
 부하량이 모두 유의하고 구성개념 신뢰도
 기준을 상회하므로 집중타당성을 가지는 것
 으로 볼 수 있다.

<표 2> 구성개념에 대한 탐색적 요인분석

| | | 구성개념 및 측정항목 | 요인분석 결과 | | Cronbach's α |
|---------------------|------------------|-----------------------------------|---------|-------|---------------------|
| | | | 적재값 | 아이젠 값 | |
| 갈등의 원인 | 목표 불일치 | • 소매상이익에 대한 관심 | .793 | 3.516 | 0.813 |
| | | • 쌍방의 공동이익추구를 위해 노력하는 정도 | .718 | | |
| | | • 소매상에 대한 단기적 이익의 희생 요구 | .714 | | |
| | | • 소매상의 독자적 판매방법에 대한 허용정도 | .595 | | |
| 원인 | 역할 모호성 | • 쌍방의 업무역할의 명확성 정도 | .783 | 1.522 | 0.756 |
| | | • 소매상의 기대역할에 대한 이해 정도 | .643 | | |
| | | • 소매상의 역할 이행 정도 | .619 | | |
| | | • 발생하는 문제에 대한 명확한 처리 | .507 | | |
| 의존 | | • 소매상의 매출액 비중 | .809 | 2.497 | 0.731 |
| | | • 소매상의 중요성 정도 | .796 | | |
| | | • 소매상 대체가능대안의 존재 | .730 | | |
| | | • 소매상의 영업전략 우수성 | .603 | | |
| 영향 전략 | 비강압적 영향 전략 | • 운영전략에 대한 관심정도 | .743 | 3.946 | 0.849 |
| | | • 장기적인 계획에 관한 토론여부 | .742 | | |
| | | • 쌍방의 이익을 위한 목적에 대한 설명 여부 | .688 | | |
| | | • 권고의 기대결과에 대한 논리 설명 여부 | .655 | | |
| | | • 장기적인 이익에 대한 관심정도 | .643 | | |
| | | • 결정사항의 영향에 대한 설명여부 | .633 | | |
| | | • 의사결정에 유리한 정보 제공여부 | .550 | | |
| | 강압적 영향 전략 | • 불응 시, 사업을 방해할 수 있다는 암시 | .822 | 5.574 | 0.854 |
| | | • 계약에 대한 왜곡 해석 정도 | .802 | | |
| | | • 불응 시, 새로운 사업기회 박탈 | .775 | | |
| | | • 불응 시, 방해 할 수 있는 능력을 제시 | .768 | | |
| | | • 불응 시, 초래될 수 있는 불이익을 명확히 제시하는 정도 | .722 | | |
| | | • 불응 시, 위협정도 | .703 | | |
| • 유리한 계약 내용의 취급정도 | .683 | | | | |
| • 계약을 협상도구로 이용하는 정도 | .595 | | | | |

| 구성개념 및 측정항목 | | 요인분석 결과 | | Cronbach's α |
|-------------|-------------------------------|---------|-------|--------------|
| | | 적재값 | 아이겐 값 | |
| 갈등 | • 표현된 갈등사안의 중요성 정도 | .704 | 5.711 | 0.784 |
| | • 의견불일치의 심화 정도 | .676 | | |
| | • 언쟁의 발생빈도 | .669 | | |
| | • 제품의 적기 공급 여부 | .640 | | |
| | • 제품구매 강요 여부 | .615 | | |
| | • 제조업자의 관측물 제공 정도 | .596 | | |
| | • 과거 제3자에게 조정을 요청한 여부 | .570 | | |
| 성과 | • 재무성과에 대한 만족 정도 | .873 | 3.154 | 0.808 |
| | • 거래에 있어서 전반적인 만족 수준 | .851 | | |
| | • 작년과 비교한 재무성과 성장 정도 | .800 | | |
| | • 미래계획 및 사업 등 공동관심사에 대한 달성 정도 | .753 | | |
| | • 제품과 서비스에 대한 만족 수준 | .542 | | |
| 관계의 질 | • 약속을 지키는 정도 | .767 | 4.983 | 0.879 |
| | • 도매상의 제공정보에 대한 신빙성 정도 | .760 | | |
| | • 거래프로세스나 결과배분에 대한 공정성 정도 | .733 | | |
| | • 우리의 관심사 중시 정도 | .730 | | |
| | • 소매상의 사업에 있어서의 중요성 | .727 | | |
| | • 거래관계에 대한 결속 정도 | .717 | | |
| | • 도매상에 대한 충성 정도 | .701 | | |
| | • 상대방을 장기적인 파트너로 여기는 정도 | .691 | | |

〈표 3〉 구성개념에 대한 단일차원성 검증

| | | 요인분석 후 항목수 | 단일차원성 검증 후 항목수 | RMSEA | GFI | NFI | χ^2 | p-value |
|-----------|-------|---------------|-------------------|-------|------|------|----------|---------|
| 갈등의 원인 | 목표불일치 | 4 | 4 | 0.0 | 0.99 | 0.96 | 1.67 | 0.43 |
| | 역할모호성 | 4 | 4 | 0.0 | 1.00 | 1.00 | 0.16 | 0.92 |
| 의존 | | 4 | 4 | 0.0 | 1.00 | 1.00 | 0.089 | 0.96 |
| 영향 전략 | 비강압적 | 7 | 6 | 0.087 | 0.95 | 0.89 | 15.53 | 0.077 |
| | 강압적 | 8 | 5 | 0.15 | 0.94 | 0.88 | 15.69 | 0.070 |
| 갈등 | | 7 | 4 | 0.042 | 0.99 | 0.97 | 2.34 | 0.32 |
| 성과 | | 5 | 4 | 0.0 | 1.00 | 0.99 | 0.78 | 0.68 |
| 관계의 질 | | 8 | 6 | 0.09 | 0.97 | 0.95 | 9.13 | 0.33 |

〈표 4〉 전체 연구단위에 대한 측정모델

| 구성개념 및 최종항목 | | | 표준 부하량 | t 값 | Cronbach's α | 구성개념 신뢰도 | 분산 추출값 |
|-------------|-------------------------------|-------------------------|-----------|-------|--------------|-------------|-----------|
| 갈등의 원인 | 목표 불일치 | • 소매상이익에 대한 관심 | 0.69 | 5.43 | 0.720 | 0.703 | 0.543 |
| | | • 쌍방 공동이익추구를 위해 노력하는 정도 | 0.78 | 6.34 | | | |
| | 역할 모호성 | • 쌍방의 업무역할의 명확성 정도 | 0.62 | 5.99 | 0.756 | 0.907 | 0.484 |
| | | • 발생하는 문제에 대한 명확한 처리 | 0.66 | 6.71 | | | |
| | | • 도매상의 역할 이행 정도 | 0.66 | 6.71 | | | |
| | | • 소매상의 기대역할에 대한 이해 정도 | 0.82 | 8.94 | | | |
| 의존 | • 소매액 성장에 있어서 도매상의 중요성 정도 | 0.79 | 7.84 | 0.731 | 0.896 | 0.503 | |
| | • 매출액에 있어 주요도매상의 비중 | 0.8 | 7.92 | | | | |
| | • 주요 도매상의 영업전략 우수성 | 0.64 | 6.12 | | | | |
| | • 주요 도매상을 대체가능한 다른 도매상의 존재 여부 | 0.59 | 5.56 | | | | |
| 영향 전략 | 비 강압적 | • 운영전략에 대한 관심정도 | 0.64 | 6.30 | 0.783 | 0.903 | 0.507 |
| | | • 장기적인 이익에 대한 관심정도 | 0.76 | 8.11 | | | |
| | | • 권고의 기대결과에 대한 논리설명 여부 | 0.81 | 8.81 | | | |
| | | • 결정사항의 영향에 대한 설명여부 | 0.67 | 6.60 | | | |
| | | • 의사결정에 유리한 정보 제공여부 | 0.67 | 6.58 | | | |
| | 강압적 | • 불응시, 위협정도 | 0.66 | 6.58 | 0.775 | 0.822 | 0.483 |
| | | • 불응시, 초래될 불이익을 제시하는 정도 | 0.74 | 7.99 | | | |
| | | • 불응시, 방해 할 수 있는 능력을 제시 | 0.67 | 6.79 | | | |
| | | • 계약에 대한 왜곡 해석 정도 | 0.79 | 8.36 | | | |
| | | • 유리한 계약 내용의 취급정도 | 0.59 | 5.76 | | | |
| 갈등 | • 과거 제3자에게 조정을 요청한 여부 | 0.62 | 6.36 | 0.728 | 0.817 | 0.531 | |
| | • 제품구매 강요 여부 | 0.65 | 6.85 | | | | |
| | • 사업에 관한 정보 제공 여부 | 0.76 | 7.99 | | | | |
| | • 가격 결정 권한 부여 정도 | 0.86 | 8.92 | | | | |
| 성과 | • 거래에 있어서 전반적인 만족 수준 | 0.84 | 9.54 | 0.852 | 0.921 | 0.663 | |
| | • 작년과 비교한 재무성과 성장 정도 | 0.85 | 9.72 | | | | |
| | • 재무성과에 대한 만족 정도 | 0.75 | 8.14 | | | | |

외생변수의 측정모델 적합도 $\chi^2 = 213.95(df=160, p=0.003)$, RMSEA=0.059, CFI=0.91, GFI=0.88
 내생변수의 측정모델 적합도 $\chi^2 = 42.44(df=32, p=0.10)$, RMSEA=0.042, CFI=0.99, GFI=0.96

척도들의 판별타당성은 두 가지 방법으로 검토되었다. 첫째, 95% 신뢰구간에서 구성개념간 상관관계와 표준오차를 두 배하여 가감한 값($\phi \pm \text{standard error}$)이 1이 아님을 검증하였다. <표 5>에서 보듯이 모든 상관관계수의 신뢰구간에 1이 포함되지 않으므로 구성개념간 판별타당성이 있는 것으로 판단된다(Anderson and Gerbing 1988). 보

다 엄정한 방법으로 <표 5>의 구성개념간 상관관계수의 제곱값이 <표 4>의 분산추출값보다 작은지 여부를 검토하였다(Fornell and Larcker 1981). <표 5>의 우측상단에 있는 21개의 상관관계수 제곱 값 모두가 이 기준을 충족시키는 것으로 나타나 측정척도에 대한 전체적인 판별타당성이 있는 것으로 평가된다.

〈표 5〉 연구개념들간의 상관관계 행렬

| 구 분 | 목표 불일치(ξ ₁) | 역할모호성(ξ ₂) | 의존(ξ ₃) | 비강압적(ξ ₄) | 강압적(ξ ₅) | 갈등(η ₁) | 성과(η ₂) | 평균 | 표준 편차 |
|----------------------------|-------------------------|------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|-------|-------|
| 목표불일치(ξ ₁) | 1 | 0.224 | 0.006 | 0.070 | 0.153 | 0.245 | 0.075 | 2.670 | 1.052 |
| 역할모호성(ξ ₂) | .473** (0.15) | 1 | 0.010 | 0.265 | 0.188 | 0.189 | 0.308 | 2.340 | .816 |
| 의존(ξ ₃) | .078 (0.12) | -.101 (0.12) | 1 | 0.064 | 0.003 | 0.038 | 0.044 | 3.445 | .807 |
| 비강압적 영향전략(ξ ₄) | -.264** (0.11) | -.515** (0.14) | .253* (0.09) | 1 | 0.069 | 0.145 | 0.226 | 3.600 | .811 |
| 강압적 영향전략(ξ ₅) | .391** (0.12) | .434** (0.14) | -.056 (0.10) | -.263** (0.12) | 1 | 0.383 | 0.210 | 2.742 | .907 |
| 갈등(η ₁) | .495** (0.12) | .435** (0.12) | -.196* (0.10) | -.381** (0.11) | .619** (0.07) | 1 | 0.303 | 2.201 | .812 |
| 성과(η ₂) | -.273** (0.11) | -.555** (0.13) | .209* (0.08) | .475** (0.09) | -.458** (0.09) | -.550** (0.08) | 1 | 3.639 | .860 |

* : p < .05, ** : p < .01, () 안의 값은 표준오차 값을 나타냄.
 위상향 Cell 값은 상관계수의 제곱값을 나타냄.

3.5 가설 검증 결과

3.5.1 가설 검증 1

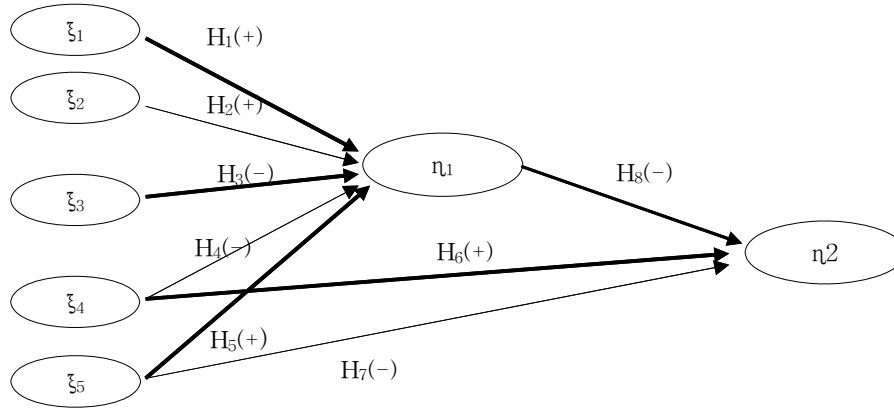
본 연구의 연구모형과 가설을 검증하기 위하여 구조방정식 모델 분석을 통하여 모형의 적합도와 모수들을 추정하였다.

분석 결과 제안모형의 적합도는 <그림 2>와 같이 $\chi^2 = 422.98(df = 306, p=0.00)$, RMSEA = 0.063, CFI = 0.93, GFI = 0.85로 나타났다. 적합도 지수 중 제안모델의 설명력을 나타내는 GFI의 값이 다소 낮게 나타났으나 크게 수용영역을 벗어난 정도는 아니며, 상대적으로 모집단의 대표성을 나타내는 RMSEA와 귀무가설의 정당성을 나타내는 CFI의 지수들은 충분한 적합도를 보여주기 때문에 모델적합도가 적정하다고 평가할 수 있다.

<표 6>에서 보듯이 연구가설에 대한 통

계분석결과를 요약하면 다음과 같다. 먼저 목표불일치(가설 1, t=2.22)는 $\alpha=.05$ 수준에서 갈등에 정(+)의 유의한 영향을 주었으나, 역할모호성(가설 2, t=-0.34)은 갈등에 $\alpha=.05$ 수준에서 유의하게 작용하지 못하였다. 또한 의존(가설 3, t=-2.29)은 가설방향대로 $\alpha=.05$ 수준에서 갈등에 부(-)의 유의한 영향을 주었다.

비강압적 영향전략(가설 4, t=-0.40)은 $\alpha=.05$ 수준에서 갈등에 유의한 영향을 주지 못하였으나, 강압적 영향전략(가설 5, t=3.73)은 $\alpha=.01$ 수준에서 갈등에 정(+)의 유의한 영향을 미치었다. 반면에 비강압적 영향전략(가설 6, t=3.28)은 $\alpha=.01$ 수준에서 성과에 유의한 영향을 주었으나, 강압적 영향전략(가설 7, t=-0.43)은 $\alpha=.05$ 수준에서 성과에 유의한 영향을 주지 못하였다. 선행 연구들의 연구결과들과 일치하게 갈등(가설



ξ₁ : 목표불일치, ξ₂ : 역할모호성, ξ₃ : 의존, ξ₄ : 비강압적 영향전략, ξ₅ : 강압적 영향전략, η₁ : 갈등, η₂ : 성과,
 $\chi^2 = 422.89$, $df = 306$, $RMSEA = 0.063$, $CFI = 0.93$, $GFI = 0.85$

〈그림 2〉 연구 모형의 구조방정식 모형

〈표 6〉 가설검증 결과 1

| 가설 | 경로 | 명칭 | 경로 계수 | 표준 오차 | t 값 | 채택 여부 |
|----|--|-----------------|-------|-------|--------|-------|
| H1 | 목표불일치(ξ ₁) → 갈등(η ₁) | γ ₁₁ | 0.42 | 0.11 | 2.22* | 채택 |
| H2 | 역할모호성(ξ ₂) → 갈등(η ₁) | γ ₁₂ | -0.08 | 0.19 | -0.34 | 기각 |
| H3 | 의존(ξ ₃) → 갈등(η ₁) | γ ₁₃ | -0.26 | 0.13 | -2.29* | 채택 |
| H4 | 비강압적 영향전략(ξ ₄) → 갈등(η ₁) | γ ₁₄ | -0.06 | 0.15 | -0.40 | 기각 |
| H5 | 강압적 영향전략(ξ ₅) → 갈등(η ₁) | γ ₁₅ | 0.62 | 0.17 | 3.73** | 채택 |
| H6 | 비강압적 영향전략(ξ ₄) → 성과(η ₂) | γ ₂₄ | 0.36 | 0.11 | 3.28** | 채택 |
| H7 | 강압적 영향전략(ξ ₅) → 성과(η ₂) | γ ₂₅ | -0.08 | 0.18 | -0.43 | 기각 |
| H8 | 갈등(η ₁) → 성과(η ₂) | β ₂₁ | -0.49 | 0.12 | -2.30* | 채택 |

* p<0.05, **p<0.01

8, t=-2.30)은 α=.05 수준에서 성과에 부(-)의 유의한 영향을 미치었다.

3.5.2 가설 검증 2 - 관계의 질 조절효과 분석

가설 검증 2는 비강압적 영향전략과 성과, 강압적 영향전략과 성과 그리고 갈등과

성과간에 설정한 관계 질의 조절효과를 검증하기 위한 것으로 이를 위해 조절 회귀분석을 실시하였다. 조절효과는 다중회귀분석에서 독립변수와 조절변수의 상호작용에 대한 유의성 검증으로 파악할 수 있다(Hair et al. 2006). 예를 들어, 비강압적 영향전략과 성과에 대한 관계 질의 조절효과의 검증을 위해서는 성과를 종속변수로 하고, 먼저 비

강압적 영향전략과 조절변수를 독립변수로 간주하여 기본 회귀분석모형을 돌린다. 다음 단계로 비강압적 영향전략과 조절변수의 곱으로 이루어진 상호작용항을 추가하여 설명력의 변화(ΔR^2)가 유의하게 변하는지를 분석하여 조절효과의 유의성 여부를 평가하였다.

조절회귀분석의 기본 모형과 조절 모형을 방정식으로 표시해 본다면,

- 기본 모형 : 성과 = $\alpha + \beta_1$
(비강압적, 강압적, 갈등) + β_2 (관계 질)
- 조절 모형 : 성과 = $\alpha + \beta_1$
(비강압적, 강압적, 갈등) + β_2 (관계 질) + β_3
(비강압적, 강압적, 갈등 × 관계 질)

먼저 비강압적 영향전략이 성과에 미치는 영향에 대한 관계 질의 조절효과를 살펴보면, R^2 의 값이 62.8%에서 63.1%로 0.3%만큼 증가하였고 이에 대한 F값의 변화량은 0.958로 나타나 $\alpha=.05$ 수준에서 유의하

지 않아 가설 9는 기각되었다. 이 경우 관계의 질은 비강압적 영향전략과 같이 유의적인 독립변수 역할을 하는 것으로 나타났다. 즉 비강압적 영향전략과 관계 질은 서로 영향을 받지 않고 독립적으로 성과를 높이는데 사용될 수 있음을 시사한다.

강압적 영향전략이 성과에 미치는 영향에 대한 관계 질의 조절효과를 살펴보면, R^2 의 값이 58.2%에서 60.7%로 증가하였고 이에 대한 F값의 변화량은 5.756($p<.05$)로 나타나 강압적 영향전략과 성과에 대한 관계 질의 조절효과가 있는 것으로 나타나 $\alpha=.05$ 수준에서 가설 10은 채택되었다. 또한 갈등이 성과에 미치는 영향에 대한 관계 질의 조절효과를 살펴보면, R^2 의 값이 58.8%에서 60.5%로 증가하였고 이에 대한 F값의 변화량은 4.156($p<.05$)으로 나타나 갈등과 성과에 대하여 관계 질의 조절효과가 있는 것으로 나타나 $\alpha=.05$ 수준에서 가설 11은 채택되었다. 이는 관계 질이 높게 형성되어 있다면 갈등이 성과에 미치는 역기능을 상

〈표 7〉 가설검증 결과 2 - 성과에 대한 관계 질의 조절효과

| 종속 변수 | 모형 | 독립변수1 | 독립변수2 | 독립변수3 | R^2 | ΔR^2 | ΔF | Sig. F | 가설 |
|----------------|----------------|-----------|---------|-------------|-------|--------------|------------|--------|--------|
| 성과 | 기본모형 | 비강압적 영향전략 | 관계 질 | | .628 | .003 | .958 | .330 | H9 기각 |
| | 조절모형 | | 관계 질 | 비강압적 × 관계 질 | .631 | | | | |
| | 조절모형 β 값 | 0.419* | 0.824** | -0.062 | | | | | |
| | 기본모형 | 강압적 영향전략 | 관계 질 | | .582 | .024 | 5.756 | .018* | H10 채택 |
| | 조절모형 | | 관계 질 | 강압적 × 관계 질 | .607 | | | | |
| | 조절모형 β 값 | -0.643* | 0.224* | 0.161* | | | | | |
| | 기본모형 | 갈등 | 관계 질 | | .588 | .017 | 4.156 | .045* | H11 채택 |
| | 조절모형 | | 관계 질 | 갈등 × 관계 질 | .605 | | | | |
| 조절모형 β 값 | -0.564** | 0.341* | 0.123* | | | | | | |

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

쇄할 수 있음을 나타내는 것으로 중국 상거래에서 ‘관시’(關係, guanxi)를 통한 거래관계의 질의 중요성을 의미한다.

IV. 결론 및 시사점

4.1 연구 요약 및 논의

전통적인 중국 가전시장 유통경로는 대부분이 제조업체가 지역별로 판매법인을 설립하고 각 지역의 판매법인들이 지역의 도매상이나 소매상과 직접적으로 거래하는 방식을 채택하고 있다. 과거의 계획경제 체제에서 성장해온 지역도매상은 아직도 관할지역에서 강력한 파워를 갖고 있어, 제조업체들은 소매상과의 직접적인 거래보다는 도매상을 통한 거래에 많은 비중을 두고 있다. 그러나 개혁·개방의 심화와 외자기업의 도입으로 시장경제가 활성화되고 소매상의 파워가 커지면서 도매상과 소매상의 힘의 관계가 파워비대칭에서 대칭으로 전환되고 있다.

바로 이러한 과도기에 제조업체와 도매상, 도매상과 소매상 사이에 필연적으로 갈등이 형성되게 되고 이는 성과에도 영향을 미친다. 본 연구는 중국 가전산업의 도매상과 소매상사이의 관계에 초점을 두어 유통채널에 존재하는 현상을 파악함으로써 중국 가전시장에 진출하는 한국기업에게 효율적인 유통채널관리 방안을 제공하고자 하였다.

연구목적은 구체적으로 살펴보면, 첫째 중국 가전시장에서 한국제품을 판매하는 현지 소매업체와 도매업체간에 발생하는 갈등의 선행요인을 목표 불일치와 역할 모호성

관점에서 알아보고, 이러한 요인들이 현지 판매업체가 지각하는 갈등에 미치는 영향을 살펴보았다. 둘째, 현지 판매업체의 도매업체에 대한 의존 정도가 현지 판매업체가 지각하는 갈등에 미치는 영향을 파악하였다. 셋째, 도매업체가 행사하는 정보교환, 권고 등의 비강압적 영향전략과 위협, 법적 호소 등의 강압적 영향전략이 현지 판매업체가 지각하는 갈등에 미치는 영향을 규명하였다. 넷째, 현지 판매업체가 지각하는 갈등 정도가 현지 판매업체의 재무성과, 거래만족 등의 성과에 미치는 영향을 검증하였다. 다섯째, 도매업체가 행사하는 비강압적, 강압적 영향전략이 현지 판매업체의 성과에 미치는 영향을 현지 판매업체와 도매업체간에 형성된 관계의 질 정도에 따라 달라지는 관계 질의 조절효과를 분석하였다. 마지막으로, 관계의 질 형성 정도에 따라 갈등이 성과에 미치는 영향이 달라지는 것을 검증하였다. 위의 연구목적은 달성하기 위하여 중국 중남(中南)지역(후베이성(湖北省), 후난성(湖南省), 장시성(江西省), 허난성(河南省))을 중심으로 한국가전제품을 판매하는 현지 소매상을 대상으로 설문조사를 실시하여 최종 97부의 자료를 수집하여 구조방정식모델과 조절회귀분석을 이용하여 연구모형과 가설을 검증하였다.

실증분석 결과를 살펴보면 첫째, 한국제품 현지판매업체가 지각하는 도매상과의 목표불일치는 기대대로 소매상의 갈등을 유의하게 높이었으나, 역할모호성은 갈등에 중요한 영향을 주지 못하였다. 현재 중국가전소매업체는 치열한 가격경쟁으로 저마진에 시달리고 있다. 전경련 중국연구센터(2006a)에 따르면 2005년 가전유통업체의 순이익은

2.7%에 불과하다. 그러나 이러한 저마진에도 불구하고 도매업체들은 물량공세로 매출액을 통한 외형적 성장에 치중하고 있다. 이러한 목표불일치는 현지판매업체와 도매업체간의 갈등을 조장하고 있으므로 목표불일치를 줄이기 위하여 경로당사자들은 충분한 대화와 설득을 통한 현실인식의 차이 해소를 통하여 공동목표를 극대화해야 할 것이다. 그러나 도매업체들이 매출액 증대를 위해 판촉지원 등을 충분히 하기 때문에 도매상의 역할보호성으로 인한 갈등은 없는 것으로 볼 수 있다.

둘째, 현지판매업체가 도매업체에 대해 의존성이 증대될수록 현지판매업체가 지각하는 갈등은 감소하는 것으로 나타났다. 갈등나선형 이론을 인용하는 선행연구들(김재욱 외 2인 2004; Lawler et al. 1988)의 분석결과들과 일치하게 의존관계의 불균형이 증가되어 거래당사자 중 일방의 위치가 명확히 우월하게 되면 거래관계가 오히려 안정된다는 것을 보여준다. 중국 가전유통경로의 경우 여전히 도매업체 중심적인 유통경로이기 때문에 도매업체에 대한 현지 판매업체의 의존도가 높아질수록 도매업체와의 갈등은 감소하고 거래관계는 안정되는 것으로 볼 수 있다.

셋째, 도매업체가 시행하는 정보교환, 권고 등의 비강압적 영향전략은 갈등을 조장하지 않으면서, 현지판매업체들의 거래만족 및 재무성과를 제고하는데 일익을 담당하였다. 반면에 도매업체가 사용하는 위협, 법적 호소 등의 강압적 영향전략은 갈등을 심각하게 높이면서도 성과에는 도움이 되지 못하였다. 뿐만 아니라 도매업체와 소매상간의 갈등은 소매상이 지각하는 성과를 유의하게 낮추었다. 따라서 중국 가전시장에서

소매상과 도매상들은 목표불일치 등으로 인해 갈등이 생기더라도 가급적 위협, 법적 호소 등은 자제하고, 원활한 정보교환, 권고 등을 통해 이슈를 조율해간다면 표출된 갈등을 감소시킴으로서 성과를 높일 수 있을 것이다.

넷째, 중국가전산업의 도매상과 소매상간에 형성된 ‘관시’(關係, guanxi) 즉 관계의 질의 조절효과를 분석해 보면, 먼저 관계의 질은 정보교환, 권고 등의 비강압적 영향전략이 성과에 미치는 영향에 조절변수 역할을 하지 못하였다. 오히려 비강압적 영향전략과 관계 질은 서로 영향을 받지 않고 독립적으로 성과를 높이는데 사용될 수 있는 전략임을 알 수 있다. Simpson and Mayo (1997)의 연구결과처럼 관계주의가 강화될수록 비강압적 영향전략이 커뮤니케이션의 비효율성 등으로 성과에 유의적으로 부정적인 영향을 주지는 않았지만 적어도 부(-)의 방향성은 일치하였다. 이는 역으로 관계 질이 성숙단계로 발전되어 가는 단계에 있는 중국 가전산업에서 비강압적 영향전략의 중요함을 입증한다. 즉 성과를 향상시키기 위해서는 시장경제로 이행 중인 중국 가전산업에서 관계 질 뿐만 아니라 비강압적 영향전략도 필요함을 시사한다. 따라서 한국 가전 제조업체들은 도매상과 현지 판매업체와의 거래관계 질의 제고뿐만 아니라 정보교환, 권고 등의 비강압적 영향전략의 사용 증가를 도모함으로써 높은 성과를 얻을 수 있을 것이다.

반면에 관계의 질은 위협, 법적 호소 등의 강압적 영향전략이 성과에 미치는 영향에 조절변수 역할을 하였다. 중국 가전산업에서 도매업체와 한국제품 현지 판매업체간

에 관계의 질이 형성되어 있지 않다면 강압적 영향전략은 위협, 법적 호소 등의 적대적 특성으로 인해 성과를 감소시킨다. 그러나 상호신뢰와 몰입 등으로 인해 관계의 질이 잘 형성되어 있다면 적대적 특성을 가진 강압적 영향전략이 사용되더라도 관계 질의 순기능 역할로 관계 질이 낮은 경우 보다 소매상이 지각하는 성과를 높이는 것을 알 수 있다.

뿐만 아니라 갈등이 성과에 미치는 영향에 있어서도 관계의 질은 조절변수 역할을 하였다. 중국 가전산업에서 소매업체와 도매업체간의 신뢰, 몰입 등의 관계의 질이 높게 형성되어 있다면 갈등이 높은 상황이 발생하더라도 역기능은 줄어든다. 도매상과 거래관계의 질이 높은 소매상은 관계의 질이 낮은 소매상보다 갈등을 보다 긍정적으로 받아들여 시너지 효과를 창출함으로써 성과를 높일 수 있음을 알 수 있다. 만약에 갈등을 감소시킬 수 있는 효과적인 조정전략이 없다면 쌍방이 거래 관계 질을 향상하는 것으로 성과를 높일 수 있음을 의미한다.

결론적으로, 중국 가전산업에서 거래 관계 질이 높게 형성되어 있다면 강압적 영향전략과 갈등이 성과에 미치는 역기능을 상쇄할 수 있어 중국 상거래에서 '관시'(關係, guanxi)를 통한 거래관계 질의 중요함을 알 수 있다. 그러면 어떻게 하면 한국기업들이 중국 가전유통업체와의 거래에서 '관시'(關係, guanxi)를 강하게 형성할 수 있을까? 먼저 중국시장에서 호의적인 이미지를 구축해야 할 것이다. 예를 들면, 2005년 중증급성호흡기증후군(SARS)이 중국에 만연할 때 우리나라 기업들이 적극적으로 사스예방과 퇴치에 앞장선 일들이 중국인의 민심을

사로잡았던 것을 들 수 있다. 다음으로 호의적인 기업이미지를 바탕으로 정보교환, 권고 등을 활용하여 갈등해결능력을 발휘한다면 구조적인 결속이 형성될 것이고, 궁극적으로 한국 가전기업과 중국 유통업체간의 신뢰와 신용을 바탕으로 하는 장기적인 거래 '관시'(關係, guanxi)가 지속될 것이다.

4.2 연구의 한계점 및 미래 연구방향

최근 중국의 시장경제체제로의 빠른 전환, 한·중 관계의 발전 그리고 중국 시장 수요의 급속한 성장에 힘입어 중국 가전 제조업과 유통업에 진출하는 한국기업들이 급증하고 있다. 본 연구에서는 중국 가전시장 유통경로에서 한국제품을 판매하는 현지 소매업체와 도매업체간의 관계를 자원의존이론, 갈등나선이론, 관계교환이론 등을 이용하여 설명함으로써 힘의 비대칭적인 중국 가전시장 유통경로가 대칭적인 유통경로로 변해가는 과정을 이론적으로 설명하는데 학문적 가치가 있다.

본 연구의 실증분석 결과가 제공하는 실무적 공헌점은 한국 가전산업의 제조업체들이 중국 가전시장에 진출하여 성공하기 위한 중국 유통경로관리 전략을 도출하여 세부실천방안을 제시함으로써 우리나라 가전산업의 국제경쟁력을 높이는데 있다. 또한 중국 가전산업의 유통경로구조의 역학관계를 파악함으로써 중국 가전시장에 이미 진출한 LG전자, 삼성전자 등 한국기업들에게 현지판매업체와 도매상 등 기존 유통망을 효과적이고 지속적으로 관리할 수 있는 경로관리 세부방안을 제시하였다는 점이다.

본 연구의 한계점은 중국 중남(中南)지역의 가전소매상을 위주로 설문을 실행하였으므로 광대한 중국 전반을 대표하는 데에 명목타당성의 문제가 있을 수 있다. 미래 연구에는 연구결과의 일반화를 위해 중국의 각 지역을 대표하는 소매상을 대상으로 자료를 수집하여 연구할 필요가 있다. 표본 수의 한계로 조절효과를 검증하기 위하여 조절회귀 분석을 사용하였으나, 자료가 충분하다면 구조방정식 모형을 이용하여 관계 질의 조절효과를 비교해 본다면 좀 더 일관된 분석결과를 얻을 수 있을 것이다. 본 연구에서는 갈등에 미치는 선행요인으로 목표불일치와 역할모호성만을 고려하였지만 향후 연구에서는 좀 더 다양한 선행요인들, 예를 들면 의사소통 장애, 자율 욕구, 희소자원에 대한 경쟁 등을 고려해 볼 필요가 있다.

또한 갈등 척도의 한계점을 들 수 있다. 갈등의 경우 처음 10항목에서 탐색 및 확증요인분석의 척도정제과정에서 4항목으로 축소되었다. 이는 비교문화연구의 자료수집 과정에서 발생할 수 있는 체계적인 번역오류(한국어 설문지를 중국어로 번역)로 인해 발생했을 수 있다. 마지막으로 본 연구에서는 중국가전산업에서 유통경로관리 전략을 연구함에 있어 현지소매상을 대상으로 자료를 수집하였으나, 미래 연구에서는 도매상과 소매상, 제조업체와 도매상으로부터 이원적 자료를 수집하여 분석해 본다면 거래상대방이 상호 지각하는 ‘관시’(關係, guanxi) 수준을 고려하는 보다 총체적인 중국 가전산업 연구가 될 것이다.

논문접수일 : 2010. 09. 07

게재확정일 : 2011. 03. 07

참고문헌

- 강보현, 오세조(2009), “관계종결비용, 대안의 매력도, 목표불일치, 불공정성, 그리고 관계해지의도의 관계에서 의존과 갈등의 매개역할,” *마케팅연구*, 24, 1, 181-201.
- 김상덕, 오세조(2009), “영향전략, 관계만족, 그리고 의존구조,” *경영학연구*, 38, 1, 51-73.
- 김상용, 김상균(2001), “중국 가전제품 유통시장의 현황분석,” *유통연구*, 6, 1, 37-56.
- 김재욱, 최지호, 김종근(2004), “상호의존성과 갈등 간 관계에 있어서 신뢰의 조절효과,” *유통연구*, 9, 4, 43-63.
- 김종훈(2007), “프랜차이즈 시스템의 지원과 불일치가 경제적 만족, 갈등, 신뢰, 몰입에 미치는 영향,” *유통연구*, 12, 1, 33-63.
- 박기안, 김찬경, 임재욱(2002) “한국과 중국 가전산업의 외국계 공급업자와 현지 소매업자간의 장기지향성 결정요인에 관한 연구,” *경영학연구*, 31, 6, 1659-1679.
- 오세조, 김성일, 김천길(1994), “지속적인 구매자-판매자 교환관계 속에서 영향전략의 사용에 대한 관계적 규범의 역할,” *경영학연구*, 23, 3, 57-81.
- 이상윤(2005), “중국의 유통경로구조와 정책에 관한 연구,” *유통과학연구*, 3, 2, 57-75.
- 이창훈, 유승훈(2006), “관시 활용도의 결정요인과 관계의 질 및 성과에 미치는 영향,” *국제경영리뷰*, 10, 3, 223-242.
- 임성요, 오세조, 성민(2006), “중국 화장품시장에서 외국계 공급업체와 중국 현지 소매업체간 관계의 질에 영향을 미치는 요인에 관한 연구,” *유통연구*, 11, 4, 1-29.

- 전경련 중국산업연구센터(2006a), “날로 격화되는 중국 가전 체인점의 경쟁 현황,” *중국 산업정보*, 총 72호, 8-14.
- 전경련 중국산업연구센터(2006b), 중국 가전산업동향 분석, *중국산업동향분석*, 06-04.
- 전달영, 강봉희(2003), “자발적 약국체인에서 가맹점의 거래관계특성 지각이 관계의 질에 미치는 영향 : 상호의존성과 관계규범의 매개적 역할,” *한국마케팅저널*, 5, 2, 49-70.
- 한상린(2004), “유통경로상의 갈등원인, 갈등 및 거래성과에 관한 연구,” *유통연구*, 9, 1, 1-18.
- 허남일(1992), “유통경로 구성원간의 갈등생성원인과 그 해결방안에 관한 연구,” *마케팅연구*, 7, 1, 146-167.
- Anderson, Erin and Barton A. Weitz(1989), “Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads,” *Marketing Science*, 8(3), 310-323.
- Boyle, Brett F., Robert Dwyer, Robert A. Robicheaux, and James T. Simpson (1992), “Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures,” *Journal of Marketing Research*, 29(4), 462-473.
- Brown, James, Robert Lusch, and Darrell Muchling (1983), “Conflict and Power-Dependence Relation in Retailer-Supplier Channel,” *Journal of Retailing*, 59(4), 53-80.
- Celly, Kirti Sawhney and Gary L. Frazier (1996), “Outcome-Based and Behavior-Based Coordination Efforts in Channel Relationships,” *Journal of Marketing Research*, 33(2), 200-210.
- Dwyer, Robert, Paul Schurr, and Sejo Oh(1987), “Developing Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Emerson, Richard M.(1962), “Power-Dependence Relations,” *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- Etgar, Michael(1979), “Sources and Types of Intrachannel Conflict,” *Journal of Retailing*, 55(1), 61-78.
- Frazier, Gary L., James D. Brown, and Sudhir H. Kale(1989), “Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country,” *Journal of Marketing*, 53(1), 50-69.
- Frazier, Gary L. and John O. Summers(1984), “Interfirm Influence Strategies and Their Application Within Distribution Channel,” *Journal of Marketing*, 48(2), 43-55.
- Gaski, John F.(1984), “The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution,” *Journal of Marketing*, 48(2), 9-29.
- Garbarino, Ellen and Mark S. Johnson(1999), “The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships,” *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- Gu, Flora F., Kineta Hung, and David K. Tse(2008), “When Does Guanxi Matter? Issues of Capitalization and Its Dark Sides,” *Journal of Marketing*, 72(July), 12-28.
- Hair, J. F., Jr., W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, and R. L. Tatham(2006), *Multivariate Data Analysis*, 6th Edition, Pearson/Prentice Hall.

- Lawler, Edward J., Rebecca S. Ford, and Mary A. Blegen (1988), "Coercive Capability in Conflict: A Test of Bilateral Deterrence Versus Conflict Spiral Theory," *Social Psychology Quarterly*, 51(2), 93-107.
- Leung, T.K.P., Kee-hung Lai, Ricky Y.K. Chan, and Y.H. Wong(2005), "The Roles of *Xinyong* and *Guanxi* in Chinese Relationship Marketing," *European Journal of Marketing*, 39, 5/6, 528-559.
- Lusch, Robert F.(1976), "Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict," *Journal of Marketing Research*, 13(4), 382-390.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Paran, Janice M. and Richard G. McFarland (2005), "Decomposing Influence Strategies: Argument Structure and Dependence as Determinants of the Effectiveness of Influence Strategies in Gaining Channel Member Compliance," *Journal of Marketing*, 69(July), 66-79.
- Paran, Janice M. and John R. Nevin(2006), "Influence Strategy Efficacy in Supplier-Distributor Relationships," *Journal of Business Research*, 59, 457-465.
- Rosenbloom, Bert(1973), "Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for the Decision Maker," *Journal of Marketing*, 37(3), 29-45.
- Schul, Patrick L. and Emin Babakus(1988), "An Examination of the Interfirm Power-Conflict Relationship: The Intervening Role of the Channel Decision Structure," *Journal of Retailing*, 64(4), 323-338.
- Siguaw, Judy A., Penny M. Simpson, and Thomas L. Baker(1998), "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and The Channel Relationship: The Distributor Perspective." *Journal of Marketing*, 62(3), 99-111.
- Simpson, James T. and Donna T. Mayo (1997), "Relationship Management: A Call for Fewer Influence Attempts?," *Journal of Business Research*, 39, 209-218.
- Song, X. Michael, Jinhong Xie, and Barbara Dyer(2000), "Antecedents and Consequences of Marketing Managers' Conflict-Handling Behaviors," *Journal of Marketing*, 64(1), 50-66.
- Spriggs, Mark T.(1994), "A Framework for More Valid Measures of Channel Member Performance," *Journal of Retailing*, 70(4), 327-343.
- Tikoo, Surinder(2005), "Franchisor Use of Influence and Conflict in a Business Format Franchise System," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33, 5, 329-342.

The Impact of Conflict and Influence Strategies Between Local Korean-Products-Selling Retailers and Wholesalers on Performance in Chinese Electronics Distribution Channels : On Moderating Effects of Relational Quality

Dal-Young Chun^{*}
Joo-Hyung Kwon^{**}
Guo-Ming Lee^{***}

Abstract

1. Introduction

In Chinese electronics industry, the local wholesalers are still dominant but power is rapidly swifiting from wholesalers to retailers because in recent foreign big retailers and local mass merchandisers are growing fast. During such transient period, conflicts among channel members emerge important issues. For example, when wholesalers who have more power exercise influence strategies to maintain status, conflicts among manufacturer, wholesaler, and retailer will be intensified.

Korean electronics companies in China need differentiated channel strategies by dealing with wholesalers and retailers simultaneously to sell more Korean products in competition with foreign firms. For example, Korean electronics firms should utilize 'guanxi' or relational quality to form long-term relationships with wholesalers instead of power and conflict issues.

The major purpose of this study is to investigate the impact of conflict, dependency, and influence strategies between local Korean-products-selling retailers and wholesalers

* Corresponding Author, Professor, School of Business, Chungbuk National University, Korea

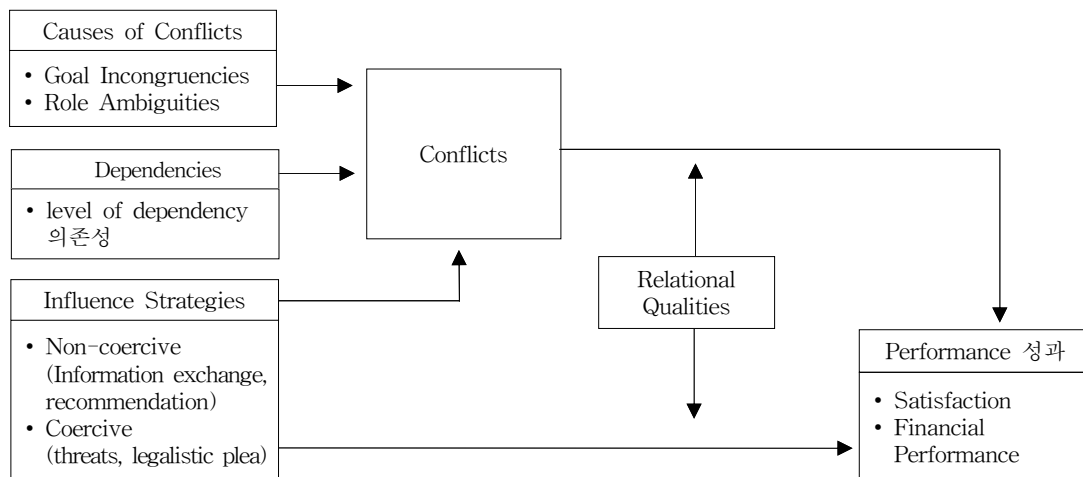
** Lecturer, School of Business, Chungbuk National University, Korea

*** Researcher, Consumer Information Research, Shanghai, China

on performance in Chinese electronics distribution channels. In particular, this paper proposes effective distribution strategies for Korean electronics companies in China by analyzing moderating effects of ‘Guanxi’.

II. Literature Review and Hypotheses

The specific purposes of this study are as follows. First, causes of conflicts between local Korean-products-selling retailers and wholesalers are examined from the perspectives of goal incongruence and role ambiguity and then effects of these causes are found out on perceived conflicts of local retailers. Second, the effects of dependency of local retailers upon wholesalers are investigated on local retailers’ perceived conflicts. Third, the effects of non-coercive influence strategies such as information exchange and recommendation and coercive strategies such as threats and legalistic pleas exercised by wholesalers are explored on perceived conflicts by local retailers. Fourth, the effects of level of conflicts perceived by local retailers are verified on local retailers’ financial performance and satisfaction. Fifth, moderating effects of relational qualities, say, ‘quanxi’ between wholesalers and retailers are analyzed on the impact of wholesalers’ influence strategies on retailers’ performances. Finally, moderating effects of relational qualities are examined on the relationship between conflicts and performance.



〈Figure 1〉 Proposed Research Model

To accomplish above-mentioned research objectives, Figure 1 and the following research hypotheses are proposed and verified.

- H 1 : Goal incongruencies between local retailers and wholesalers will increase conflicts perceived by local retailers.
- H 2 : Role ambiguities between local retailers and wholesalers will increase conflicts perceived by local retailers.
- H 3 : The more the level of dependency perceived by local retailers on wholesalers is, the less conflicts perceived by local retailers are.
- H 4 : The more non-coercive influence strategies exercised by wholesalers increase, the less conflicts perceived by local retailers are.
- H 5 : The more coercive influence strategies exercised by wholesalers increase, the more conflicts perceived by local retailers are.
- H 6 : The more non-coercive influence strategies exercised by wholesalers increase, the higher performances perceived by local retailers are.
- H 7 : The higher coercive influence strategies exercised by wholesalers increase, the lower performances perceived by local retailers are.
- H 8 : The larger conflicts perceived by local retailers with wholesalers, the lower performances perceived by local retailers are.
- H 9 : When the level of exercised non-coercive influence strategies by wholesalers increases, perceived performance by local retailers will increase in case of low relational quality. On the other hand, in case of high relational quality, perceived performance by local retailers will decrease, when the level of exercised non-coercive influence strategies by wholesalers increases.
- H 10 : When the level of exercised coercive influence strategies by wholesalers increases, perceived performance by local retailers will decrease in case of

low relational quality. On the other hand, in case of high relational quality, perceived performance by local retailers will increase when the level of exercised coercive influence strategies by wholesalers increases.

H 11 : When the level of exercised coercive influence strategies by wholesalers increases, perceived performance by local retailers will decrease in case of low relational quality. On the other hand, in case of high relational quality, perceived performance by local retailers will increase when the level of exercised coercive influence strategies by wholesalers increases.

H 12 : When the levels of conflicts between wholesalers and local retailers are high, perceived performances by local retailers will be low in case of low relational quality. On the other hand, in case of high relational quality, perceived performances by local retailers will be high even though the levels of conflicts are high.

III. Measurement and Data Analysis

To verify the proposed research model and hypotheses, data were collected from 97 retailers who are selling Korean electronic products located around Central and Southern regions in China. Covariance analysis and moderated regression analysis were employed to validate hypotheses.

IV. Conclusion

The following results were drawn using structural equation modeling and hierarchical moderated regression. First, goal incongruence perceived by local retailers significantly affected conflict but role ambiguity did not. Second, consistent with conflict spiral theory, the level of conflict decreased when retailers' dependency increased toward wholesalers. Third, noncoercive influence strategies such as information exchange and recommendation implemented by wholesalers had significant effects on retailers' performance such as sales and satisfaction without conflict. On the other hand, coercive

influence strategies such as threat and legalistic plea had insignificant effects on performance in spite of increasing the level of conflict. Fourth, 'guanxi', namely, relational quality between local retailers and wholesalers showed unique effects on performance. In case of noncoercive influence strategies, 'guanxi' did not play a role of moderator.

Rather, relational quality and noncoercive influence strategies can serve as independent variables to enhance performance. On the other hand, when 'guanxi' was well built due to mutual trust and commitment, relational quality as a moderator can positively function to improve performance even though hostile, coercive influence strategies were implemented. Fifth, 'guanxi' significantly moderated the effects of conflict on performance. Even if conflict arises, local retailers who form solid relational quality can increase performance by dealing with dysfunctional conflict synergistically compared with low 'quanxi' retailers.

In conclusion, this study verified the importance of relational quality via 'quanxi' between local retailers and wholesalers in Chinese electronic industry because relational quality could cross out the adverse effects of coercive influence strategies and conflict on performance.

Key Words: Chinese Electronic Distribution Channels, Conflict, Dependence, Influence Strategies, Quanxi, Performance