

수출업자의 인센티브가 수입업자의 역할수행 향상에 미치는 영향: 인도와 ASEAN

The Effects of Korean Exporter's Incentives on the Improvement in
the Indian and ASEAN Importers' Role Performance

최창범* Chang-Bum Choi

| 목 차 |

I. 서론	V. 결론
II. 이론적 배경	참고문헌
III. 가설개발	Abstract
IV. 연구방법 및 가설검증	

국문초록

수출업자와 수입업자간의 신뢰(trust)형성을 촉진하는 선행요인으로서 수입업자에게 제공되는 금전적 또는 비금전적 인센티브의 효과를 조사하였다. 수출업자는 수입업자의 통제 수단으로서 인센티브라는 성과와 연계된 보상시스템을 사용한다. 110개의 수출중소기업 표본을 대상으로 가설 검증을 한 결과, 금전적 인센티브 보다는 비금전적 인센티브가 신뢰 구축에 더 효과적인 것으로 나타났다. 금전적 인센티브는 신뢰 형성에 통계적으로 유의한 관계를 보이지 않았다. 또한, 신뢰의 매개효과인 <비금전적 인센티브 ⇒ 신뢰 ⇒ 수입업자의 역할수행 제고>의 관계는 유의한 것으로 나타났다. 비금전적 인센티브가 신뢰형성을 촉진하고, 이렇게 형성된 신뢰관계는 수입업자가 자신의 맡은바 역할을 충실히 하는데 기여한다는 것이다.

<주제어> 금전적 보상, 비금전적 보상, 신뢰

* 중앙대학교 경영학부 교수

I. 서론

상거래에서 거래 당사자 간의 신뢰(trust)는 매우 중요하다. 왜냐하면 신뢰관계가 부족한 상황에서 발생하는 거래당사자간의 마찰은 종종 법률적 문제로 번지기 때문이다. 특히 국제상거래에서 거래당사자간의 마찰을 법률적으로 해결하려는 시도는 거래당사국간의 법규상의 차이로 인해 혼란을 초래할 뿐 아니라, 어느 한쪽의 국내법을 적용하게 되면 결국에는 상대국 법률에 익숙하지 않은 다른 쪽이 불이익을 당하게 된다. 따라서 신뢰(trust)는 거래당사자간의 마찰을 원만히 해결하는데 필수요건이 된다. 수출입거래에 대한 학술적 연구에서도 거래당사자간의 신뢰를 강조하고 있다. 수출입거래당사자간의 신뢰는 상호간 정보공유를 원활히 하고, 무역거래환경 변화로 인한 마찰에 상호 유연하게 대처하여 서로간의 요구를 수용할 수 있게 할뿐 아니라, 서로에게 필요한 “거래에 특화된 투자(transaction-specific investment)”를 촉진하여 거래의 효율성을 높인다는 것이다 (Zaheer et al., 1998; Peng & York, 2001; Lee et al., 2004; Katsikeas et al., 2009; Leonidou et al., 2014)

선행연구들이 조사한 수출입거래 당사자 간의 신뢰 형성을 촉진하는 요인들을 살펴보면, 거래 당사자들이 인식하는 거래의 공정성(fairness) (Kumar et al., 1995; Choi, 2016)으로서, 당사자들이 거래가 공정하게 수행되고 있다고 인식하면 인식할수록 신뢰 형성이 그 만큼 더 촉진된다는 것이다. 시장 환경의 변동성 또는 불확실성(Heide, 1994; Bello & Gilliland, 1997; Jap & Anderson, 2003)은 취급 상품이 속한 산업환경의 변동성 또는 불확실성이 낮을 때가 그 반대의 경우보다 신뢰형성에 더 좋은 여건을 조성하고 또한 촉진한다는 것이다. 그리고 수입업자는 수출업자 상품의 판매를 위해 필요한 투자 즉, 특정 수출업자에 특화된 투자를 늘려 거래의 효율성을 높이려고 하는데, 바로 이 특정 거래 또는 특정 수출업자에 특화된 투자 (Wathne & Heide, 2000; Katsikeas et al., 2009)가 신뢰형성을 촉진한다는 것이다. 그러나 특정 거래에 특화된 투자(transaction-specific investment)는 신뢰의 선행요인이라기 보다는 신뢰의 결과요인으로도 생각될 수 있어서 인과관계 이슈가 존재한다. 또한 출신국가로 측정된 거래당사자간의 심리적 거리(psychic distance) (Bello et al., 2003)와 거래 당사자 간의 대면 소통 정도(face-to-face communication) (Dyer & Chu, 2011)등을 신뢰 형성의 선행요인으로서 조사하였다. 그 밖에는 “거래를 통해서 관계를 맺어온 기간 (length of relationship)”을 중요한 통제변수로 설정하고 있다.

본 논문은 신뢰형성을 촉진하는 선행요인으로서 수출업자가 수입업자에게 제공하는

금전적 또는 비금전적 보상의 효과를 조사하고자 한다. 즉, 금전적 보상과 비금전적 보상 중에서 어느 것이 신뢰형성에 더 기여할까? 수출업자는 신뢰 촉진을 위해서 금전적 보상을 늘려야 할까 또는 비금전적 보상을 늘려야 할까? 선행연구들이 소홀히 한 이 질문에 답하기 위하여, 대리인 이론(agency theory)의 관점에서 수출업자와 수입업자의 관계를 정의하였다. 즉, 대리인이론에 따르면, 수출업자는 수입업자의 통제 수단으로서 성과와 연계된 보상시스템(reward system)을 사용하는데, 이 보상시스템을 금전적 보상과 비금전적 보상으로 구분하여 조사함으로써, 수입업자와의 신뢰관계 구축에 어떤 보상수단이 더 효과적인지를 살펴보고자 하는 것이 본 논문의 연구 목적이다.

이어지는 제2장은 이론적 배경으로서, 본 논문의 이론적 토대인 대리인 이론을 소개하고, 수출업자와 수입업자의 관계에 어떻게 적용 되는지를 논의한다. 제3장은 수출업자가 수입업자에게 제공하는 금전적 보상과 비금전적 보상 중에서 어느 것이 더 신뢰 형성에 효과적인지에 대한 가설을 개발한다. 제4장은 연구방법과 가설검증 결과를 기술한다. 110개의 수출중소기업들로부터 자료를 수집하여 가설을 검증하였다. 마지막으로 제6장 결론은 연구결과를 요약하고 시사점과 연구의 한계를 논의한다.

II. 이론적 배경

1. 대리인 이론

대리인 이론 (agency theory) 이란 주인이 대리인을 고용해 어떤 일을 맡길 경우, 대리인이 주인의 이익보다는 자신의 이익을 우선시 하는 상황 하에서 발생하는 문제를 다루는 이론이다 (Jensen & Meckling, 1976). 주인이 고용계약에 따라서 대리인을 고용하는 상황에서 대리인 이론은 시작한다. 대리인은 고용계약서 상에 위임된 권한에 기초하여 위임된 영역에서 업무를 수행한다. 그러나 위임된 권한은 주인의 이익을 극대화하는데 사용되어야 하지만, 대리인이 때때로 자신의 이익을 추구하는 데 위임된 권한을 사용할 개연성이 존재한다는 것이다. 즉, 주인을 위해 노력하도록 고용된 또는 계약된 대리인이 주인의 이익을 극대화하기 보다는 위임된 권한을 사용하여 때때로 자신의 이익을 추구할 수 있는데, 이와 같은 대리인의 사익추구 행위를 주인이 직면한 대리인 문제 (agency problem)라고 한다. 주변에서 흔히 경험할 수 있는 상황으로서, 고용주는 피고용인이 열심히 일하기를 원하지만 피고용인은 적당히 시간만 때우려 하는 것 또한 대리

인 문제로 간주될 수 있다.

대리인 문제를 해결할 수 있는 방법으로서 대리인 이론(agency theory)은 두 가지의 수단을 제시하고 있다. 첫째는 관리·감독(monitoring)을 강화하는 것이다. 대리인이 맡겨진 임무를 성실히 수행하는지는 관리·감독을 철저히 함으로써 통제 가능하다는 것이다. 이 방법은 주인이 관리·감독(monitoring)을 할 수 있는 능력 또는 여건이 되어야 함을 전제로 한다. 둘째, 대리인을 통제하는 또 다른 수단은 성과와 보상을 연계시키는 성과급계약을 이용하는 것이다. 관리·감독(monitoring)을 통해 대리인을 통제하는 것이 불완전할 경우, 또는 주인이 관리·감독을 철저히 수행할 여건이 안 되는 경우에 효과적인 수단이 성과급계약이다. 성과와 보상을 연계시키는 성과급계약은 대리인으로 하여금 주인의 이익을 추구하는 것이 자신의 사익을 추구하는 것보다 더 이익이 되도록 디자인되어야 한다.

2. 수출업자-수입업자 관계에 적용된 대리인이론

대리인 이론(agency theory)의 관점에서, 수출업자-수입업자의 관계를 살펴보자. 현지 판매법인을 설립하여 직접 현지시장을 공략하는 소수의 대형 제조업체를 제외하면, 대부분의 수출 제조업체는 현지 수입업자에 의존하여 현지시장을 공략한다. 이러한 상황에서 수출 제조업체의 수출성과는 현지 수입업자에 상당부분 의존한다. 즉, 현지 수입업자가 수출업자를 위해 얼마나 노력을 기울이느냐에 따라서 수출업자의 수출성과가 결정되는 것이다. 이때 대리인 이론에서 사용하는 용어에 따라 수출업자-수입업자의 관계를 정의하면, “주인”인 수출업자가 현지판매를 대신해줄 “대리인”인 수입업자를 물색하여 현지 판매를 “위임”하는 형식의 주인-대리인 계약관계를 맺는다. 부정기적으로 수출업자의 제품을 수입하는 현지의 수입업자와 별도의 주인-대리인 계약관계를 맺을 수도 있다. 그러면, 수입업자는 계약에 따라서 “주인”인 수출업자를 위해 기대한 만큼의 노력과 성과를 보여주어야 한다. 그러나 “주인”인 수출업자를 위해 노력하도록 계약된 수입업자가 주인의 제품판매를 위해 “최대의” 노력을 기울이기 보다는 “적당한” 노력을 기울이는 상황이 발생할 수 있다. 즉, 수출업자와 수입업자의 관계에서도 대리인 문제(agency problem)가 발생할 수 있다는 것이다. 이는 보통 수입업자가 둘 이상의 수출업자 제품을 취급하는 유통업체라는 사실에 기인한다(Peng & York, 2001; Obadia et al., 2015). 다수의 제품을 판매해야 하는 수입업자의 입장에서는 현지 마케팅 노력을 특정 제품에 집중하기 보다는 여러 제품에 분산하기 쉽다. 수입업자는 다수의 제품판매로부터 발생하는 전체의 이익이 극대화 되도록 판매노력을 기울일 것이기 때문이다. 한편, 수출업자도 수입업자가

다수의 제품을 취급하는 유통업체라는 사실을 알고 있기 때문에, 수입업자가 오로지 자신의 제품 판매만을 위해 “최대의” 노력을 기울이는 상황을 기대하기가 쉽지 않다는 것을 잘 알고 있다. 즉, 수출업자의 입장에서 대리인 문제의 발생은 처음부터 예견될 수 있는 것이다. 이때, 대리인 문제를 해결하는 방법으로서 대리인 이론(agency theory)에서는 관리·감독(monitoring)과 보상제도라는 두 가지 수단을 제시하고 있다.

수입업자가 계약과 일치되게 수출업자의 제품 판매에 “최대의” 노력을 기울이도록 통제하는 첫 번째 수단이 <관리·감독>이다. 사실, 수입업자가 계약에 따라서 “주인”인 수출업자를 위해 기대한 만큼의 노력과 성과를 보여 주고 있는지를 <관리·감독>하는 것은 주인인 수출업자의 의무이다. 이를 위해 수출업자는 현지 수입업자를 방문하여 확인하거나 또는 수시로 혹은 정기적으로 현지 판매상황에 대한 보고를 받는다. 그러나, 해외 방문에는 비용이 많이 발생하고, 수입업자의 보고를 평가하기 위해서는 현지사정을 잘 알아야 한다는 조건이 따르는데, 이는 중소수출업자 입장에서는 감당하기 어려운 조건이다. 해외에 위치한 다수의 수입업자를 관리감독의 목적으로 매년 한 번 이상 방문해야 한다면 여행비용만 해도 중소수출업체의 입장에서는 상당한 부담일 것이다. 여행경비 외에도, 현지 수입업자를 <관리·감독>하기 위해서는 수입업자가 보고하는 사항을 평가할 수 있을 정도로 현지 시장상황을 꿰뚫고 있어야 한다. 그러나 중소수출업자가 다수의 해외시장에 대하여 수입업자 만큼의 정통한 지식을 갖고 있기란 불가능에 가깝다. 사실 소수의 대기업만이 여러 국가에 위치한 수입업자를 <관리·감독>하기 위해, 각각의 해외 시장 상황에 정통한 지역전문가를 양성하여 운영하고 있다. 결국, 수입업자가 계약에 따라서 “주인”인 수출업자를 위해 기대한 만큼의 노력과 성과를 보여주는지 <관리·감독>하는 중소수출업자의 능력은 매우 제한적일 수 밖에 없다는 것이다. 실증분석에서도 수출업자의 <관리·감독>은 수입업자를 통제하는데 의미 있는 역할을 못 하는 것으로 보고되고 있다 (Peng & York, 2001; Obadia et al., 2015).

수입업자가 계약서대로 기대한 만큼의 노력과 성과를 도출하도록 통제하는 두 번째 수단은 성과와 보상을 연계시키는 <성과연계 보상제도> 즉, 인센티브(incentive)제도이다. <관리·감독>이란 수입업자가 신의성실의 원칙에 따라 계약을 잘 이행하는지를 확인하기 위한 “채찍”에 해당하는 통제수단이라면, <성과연계 보상제도>인 인센티브는 수입업자가 자발적으로 계약을 잘 이행하도록 유도하는 “당근”에 해당하는 통제수단이다. “채찍”이라는 통제수단이 효과적이지 못한 주된 이유는 현지 상황을 수입업자 만큼 정통하게 알기가 불가능하다는 소위 “정보의 비대칭” 때문이라고 하였다. 사실, 수입업자와 수출업자 간에 존재하는 “정보의 비대칭” 또는 “정보 격차”는 수입업자가 수출업자에 대하여 갖고 있는 정보 우위에서 발생한다. 수입업자의 정보 우위는 결국에는 수출업자의

〈관리·감독〉 행위를 무력화 시킬 수 있는 무기로서 활용될 수 있다. 왜냐하면, 수입업자를 채근하기 위하여 “채찍”을 사용하려면 수입업자 만큼 현지 상황을 잘 알아야 하기 때문이다. 반면에 〈인센티브 제도〉는 수출업자가 수입업자와의 관계에서 불가피하게 격는 정보열위를 극복하게 해주는 통제수단이다. 왜냐하면, 현지 수입업자를 〈관리·감독〉하는 데는 상당한 수준의 현지상황 정보가 필요하지만, 인센티브 제도를 실행하는 데는 단지 이 제도를 디자인 하는 데 소요되는 수준의 현지상황 정보만 필요할 뿐이다. 실증분석에서도 금전적 인센티브(monetary incentive)라는 〈성과연계 보상제도〉가 〈관리·감독〉 수단보다 단연 광범위하게 사용되는 통제 수단이라고 보고하고 있다 (Peng & York, 2001; Obadia et al., 2015). 이 같은 실증분석 결과는 〈성과연계 보상제도〉인 금전적 인센티브는 수입업자가 수출업자 제품판매 성과의 극대화를 위해 최대의 노력을 기울이지 않을지 모른다는 대리인 문제(agency problem)를 해결하는데 효과적인 수단이라는 증거이다. 구체적으로 〈인센티브 제도〉가 대리인 문제를 해결하는 방식은 수입업자의 이기심을 최대한 이용하는 것이다. 즉, 수입업자가 오로지 자신의 이익만을 극대화하기 위하여 행동할 때 오히려 수출업자의 수출성과가 극대화 되도록 마련된 제도가 바로 금전적 인센티브제도이다. 왜냐하면 판매 실적이 높으면 높을수록 그 만큼 더 수입업자는 인센티브라는 즉각적이고도 추가적인 보상을 통해 자신의 이익을 극대화할 수 있기 때문이다. 본 논문에서는 〈성과와 연계한 보상〉을 금전적 인센티브와 비금전적 인센티브로 구분하여 조사하고자 한다. 금전적 인센티브(monetary incentive)는 마진율 수준, 수량할인, 외상거래조건 등을 포함하는데 반하여 비금전적 인센티브(non-monetary incentive)는 교육훈련, 경영지원, 지역독점권 보호, 수입업자에 대한 배려 등을 포함하는 것으로 정의한다.

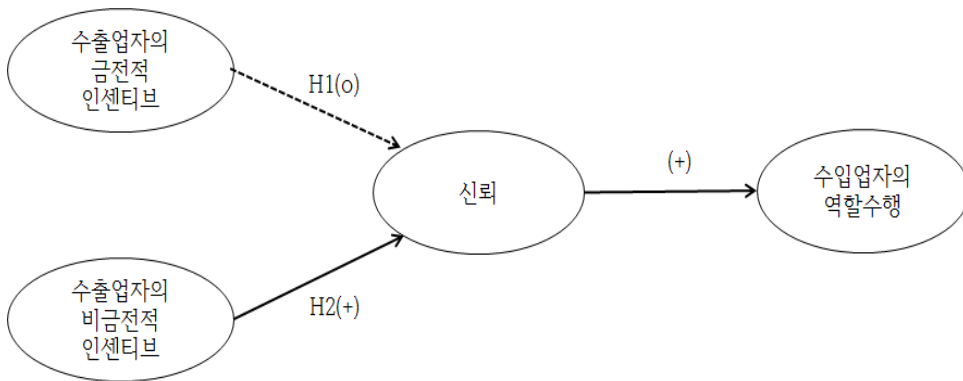
Ⅲ. 가설 개발

〈그림 1〉는 수출업자의 금전적 또는 비금전적 인센티브가 수입업자와의 신뢰관계 개선을 통해서 해외 수입업자의 역할수행 향상에 기여하는 연구 모형을 제시하고 있다. 대리인이론에서 제시하고 있는 바와 같이, 수출업자는 수입업자의 통제 수단으로서 성과와 연계된 보상시스템(reward system)을 사용한다. 보상시스템을 금전적 인센티브와 비금전적 인센티브로 구분하여 조사함으로써, 수입업자와의 신뢰관계 구축에 어떤 보상수단이 더 효과적인지를 살펴보고자 한다. 수입업자와의 사이에 형성된 신뢰관계는 궁극적으로

는 수출업자를 대신해서 제품을 판매하려는 수입업자의 노력

즉, 수입업자의 역할수행에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 수입업자의 역할수행에 대한 정의는 해외 수입업자가 수출업자의 제품을 판매하는데 필요한 업무를 얼마나 충실히 수행하는가에 대한 수출업자의 평가이다.

〈그림 1〉 연구 모형



1. 수출업자의 금전적 인센티브와 신뢰형성

수출업자가 제공하는 금전적 인센티브(monetary incentives)란 (1) 마진을 수준, (2) 수량할인, (3) 외상거래 조건 등을 포함하는 것으로 정의한다. 이때 수입업자의 높은 현지 판매 실적을 유도하기 위하여 각각의 금전적 보상 요인들은 하나의 패키지(package)로서 디자인 된다. 수입업자도 각각의 보상요인 보다는 전체의 보상 패키지를 극대화하는데 중점을 둔다. 따라서 판매 실적이 높으면 높을수록 그 만큼 더 수입업자는 전체 패키지로서 인센티브라는 추가적인 보상을 받는다. 이처럼 금전적 인센티브는 매출 실적과 연계하여 “즉각적인” 보상이 이루어진다는 점에서 매우 강력한 판매 유인 수단이다 (Gilliland, 2003; Gilliland & Kim, 2014). 또한 매우 강력한 판매 유인 수단인 또 다른 이유는 바로 수입업자의 이기심에 기초한 보상제도이기 때문이다. 자신의 이익을 극대화하고자 하는 수입업자의 이기심을 자극하고 충족시키는 보상제도가 바로 금전적 인센티브제도이다. 다시 말하면, 다수의 해외시장에 존재하는 수입업자들이 오로지 자신의 이익만을 아서 행동할 때 오히려 수출업자의 수출성과가 극대화 되도록 마련된 제도가

바로 금전적 인센티브제도이다. 이 제도는 수출업자의 이익 즉, 수출성과의 극대화를 위해 수입업자가 최대의 노력을 기울이지 않을지도 모른다는 대리인 문제(agency problem)를 해결하도록 고안된 수단이다.

한편, 금전적 인센티브제도는 수입업자의 이기심을 조장하고 장려하는 보상제도이지, 수입업자와의 신뢰관계 구축을 염두에 둔 제도는 아니다. 신뢰란 어떤 거래가 반복적으로 누적되어 이루어짐으로써 발생하는 결과물이란 점에서 장기적인 거래관계의 구축을 염두에 둔 거래에서 형성된다. 그러나 금전적 인센티브 제도는 수출업자·수입업자 모두가 장기적이고 지속적인 거래관계를 염두에 두고 만들어진 보상제도라기 보다는 실적이 좋지 않으면 언제든지 거래관계를 중단할지 모른다는 비관계적 보상제도이다. 즉, 수입업자는 현지판매 성과에 따라서 즉각적인 보상을 받고, 대신에 수출업자는 수입업자의 성과평가를 엄격하게 하여 성과가 저조하면 언제든지 거래관계를 중단할 수 있다는 암묵적 신호를 포함한 제도이다. 요약하면, 금전적 인센티브제도는 수입업자의 이기심을 조장하고 허용하는 제도인 반면, 그 대신에 수입업자 행위의 결과에 대한 평가를 엄격하게 하겠다는 것이다. 이상의 논의로부터 다음과 같은 가설이 도출된다.

가설 1: 수출업자의 금전적 인센티브는 수입업자와의 신뢰 형성과 관계가 없을 것이다.

2. 수출업자의 비금전적 인센티브와 신뢰형성

수출업자는 비금전적 인센티브를 제공하여 수입업자의 높은 현지판매 실적을 유도하기도 하는데, 수출업자가 제공하는 비금전적 인센티브(non-monetary incentives)는 (1) 교육훈련, (2) 경영지원, (4) 지역독점권 보호, (3) 수입업자에 대한 배려 등을 포함한다. 금전적 인센티브가 수입업자의 판매실적과 연계하여 제공하는 사후적 성격의 보상제도에 반하여, 비금전적 인센티브는 수입업자가 기대하는 만큼의 판매실적을 달성하도록 돕는 사전적 성격의 보상제도이다. 다시 말해서, 금전적 인센티브는 사후에 달성된 판매실적에 기초한 것인데 반하여, 비금전적 인센티브는 향후 우수한 판매실적을 달성할 것이라는 것을 믿고, 수입업자한테 필요한 능력 또는 환경을 미리 만들어 주는 인센티브 제도이다. 따라서 냉정하고 엄격하게 결과만으로 평가하여 제공하는 금전적 인센티브와 달리, 비금전적 인센티브는 그 결과를 만들어 내는데 필요한 과정을 지원하는 성격의 보상제도이다. 따라서 수입업자의 능력 향상이나, 판매실적 향상을 위한 환경 조성과 같은 성격의 비금전적 인센티브는 수입업자의 입장에서는 감사할 뿐 아니라 수출업자가 나와

함께 오래가려고 하는 구나하는 생각을 갖게한다. 이러한 상황에서 수출업자에 대한 신뢰가 쌓이는 것은 당연하다. 판매실적에 기반한 금전적 인센티브 하에서는 수입업자의 실적이 매우 좋지 않으면, 다른 수입업자로 대체 당할 수 있다는 위협이 존재하지만, 비금전적 인센티브는 대체당하지 않을 수 있는 방법 즉, 수입업자의 능력향상 또는 환경조성을 돕는 것이어서 수입업자의 신뢰 획득으로 이어질 수 있다.

물론, 비금전적 인센티브제도 하에서도 다른 수입업자로 대체 당할 잠재적 위험도 항상 존재한다고 할 수 있다. 왜냐하면, 기대한 만큼의 성과를 내지 못하면 계속적인 거래관계를 장담하기 어려운 것이 비즈니스의 현실이기 때문이다. 하지만, 경쟁 수입업자한테 대체당하지 않도록, 수입업자에게 필요한 능력 또는 능력을 발휘할 환경을 미리 만들어 주는 인센티브 제도는 수입업자로 하여금 나를 쉽게 버리지 않고 거래관계를 장기적으로 지속하고 싶다는 신호를 보내는 것으로 이해될 수 있다. 즉, 비금전적 인센티브제도는 장기적인 거래관계의 구축을 염두에 둔 비즈니스 관계를 지향한다는 점에서 수입업자와의 신뢰 구축에 기여할 것임은 물론이다. 이상의 논의로부터 다음과 같은 가설이 도출된다.

가설 2: 수출업자의 비금전적 인센티브는 수입업자와의 신뢰 형성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 비금전적 인센티브와 수입업자의 역할수행 제고: 신뢰의 매개효과

“비금전적 인센티브”가 “수입업자의 역할수행”을 어떻게 제고시키는지 그 메커니즘을 살펴보자. 선행연구들은 이미 수출업자를 대신해서 제품을 판매하는 수입업자의 노력 즉, 수입업자의 역할수행을 제고시키는 데에는 비금전적 인센티브가 유의한 효과가 있다고 보고하고 있다(Palmatier et al., 2007; Obadia et al., 2015). 본 논문은 한발 더 나아가 신뢰를 비금전적 인센티브와 수입업자의 역할수행 간의 관계를 매개하는 변수로 설정한다. 즉, 비금전적 인센티브 \Rightarrow 신뢰 \Rightarrow 수입업자의 역할수행 제고의 관계를 가설로 제시한다.

사실, 비금전적 인센티브를 통해서 형성된 수출업자와 수입업자 간의 신뢰는 기회주의적인 행동(opportunistic behaviors)을 상호 억제함으로써 수입업자의 역할수행 제고에 기여하게 된다. 기회주의적인 행동이란 어느 한쪽이 공동의 이익보다는 자신만의 이익 추구에 몰두하는 것 또는 상대방의 이익을 희생하고 자신만의 사익을 추구하는 것이다(Das & Teng, 1998; Currall & Inkpen, 2002; Inkpen & Currall, 2004). 수출업자가 수입

업자의 이익을 희생하면서 자신만의 이익을 추구하거나, 또는 수입업자가 수출업자의 이익을 희생하면서 자신만의 이익을 추구하는 기회주의적인 상황 하에서는 신뢰관계가 형성되기 어렵다. 반대로, 신뢰는 수출업자로 하여금 손실을 입는지 모른다는 위험을 무릅쓰고 수입업자에게 의존하게 하거나, 수입업자로 하여금 손실을 입는지 모른다는 위험을 무릅쓰고 수출업자한테 의존하게 한다. 결국, 신뢰는 수출업자 또는 수입업자의 기회주의적인 행동을 억제하도록 작용한다는 것이다.

요약하면, 수출업자의 기회주의적인 행동에 대한 염려가 현저히 줄어들 만큼 상호간 신뢰가 형성된다면, 수입업자는 수출업자 상품의 판매를 위해 필요한 투자 즉, 수출업자에 특화된 투자를 늘려 효과적이고 공격적인 마케팅 활동을 전개할 것이다. 만일, 수입업자로 하여금 수출업자가 자신을 이용만하고 언제든지 기회주의적으로 다른 수입업자로 대체할지 모른다는 우려를 갖게 한다면, 수입업자는 수출업자 상품의 적극적인 판매를 위해 필요한 투자 즉, 수출업자에 특화된 투자에 매우 소극적일 수밖에 없을 것이다. 이상의 논의로부터 다음과 같은 가설이 도출된다.

가설 3: 수출업자의 비금전적 인센티브와 수입업자의 역할수행제고 간의 관계는 신뢰에 의해 매개될 것이다 (비금전적 인센티브 \Rightarrow 신뢰 \Rightarrow 수입업자의 역할수행 제고).

IV. 연구방법 및 가설검증

1. 연구방법

1) 자료수집 및 표본

무역협회의 회원사 리스트를 기반으로, 인도와 동남아시아 지역으로 수출실적이 있는 중소기업의 표본을 무작위로 추출하여 전화접촉을 시도하였다. 전화접촉을 시도한 기업 중에서 200개의 기업이 협력 의사를 표시하였다. 설문 조사를 위한 응답자를, 인도와 동남아시아 지역 수출 담당 실무자로 한정하였고, 응답자가 해당 지역 수출 담당자가 아닌 경우에는 제외하였다. 설문지를 배포한 200개의 중소기업 중에 110개의 기업으로부터 최종 회신을 받았다 (응답율=110/200=55%). 자료수집은 2017년 10-11월간에 수행되었다. 110개의 표본 중에서, 회사별 직원수는 81개 회사가 50명 이하, 20개 회사가 50

명 초과 - 100명 이하, 9개 회사가 100명 초과 - 300명 이하 회사였다. 한편, 자료수집 대상을 중소기업으로 한정하는 이유는 수출업자와 수입업자간의 관계를 연구하는 데는 대기업보다 중소기업이 더 적합하기 때문이다. 대기업들은 해외에 판매법인을 설립하여 직접 수출하는 경우가 일반적이지만, 국제경영인력이 부족한 중소기업들은 대부분 현지의 수입업체를 통하여 수출한다. 따라서 수출업자와 수입업자간의 신뢰관계를 조사하는 본 연구의 목적에는 중소기업들이 더 적합하다.

2). 변수의 측정

〈표 1〉에서 요약된 바와 같이, 첫 번째 독립변수인 “금전적 보상”은 3의 설문항목으로 측정되었고, 두 번째 독립변수인 “비금전적 보상”은 4개의 설문항목으로 측정되었다. 종속변수인 “신뢰”는 3개의 설문항목으로 측정되었다. 신뢰를 매개변수로 하는 최종 종속변수인 “수입업자의 역할수행 제고”는 2개의 설문항목으로 측정되었다.

〈표 1〉 변수의 측정

변수		측정내용
독립 변수	금전적 보상	- 귀사가 제공하는 경쟁사 대비 마진을 수준 (MC1) - 귀사가 제공하는 경쟁사 대비 수량할인 수준 (MC2) - 귀사가 제공하는 경쟁사 대비 외상거래조건 수준 (MC3)
	비금전적 보상	- 귀사가 제공하는 경쟁사 대비 교육훈련 수준 (NC1) - 귀사가 제공하는 경쟁사 대비 경영지원 수준 (NC 2) - 귀사가 제공하는 경쟁사 대비 지역독점권 보호 수준 (NC3) - 귀사가 제공하는 경쟁사 대비 수입업자에 대한 배려 수준 (NC4)
종속 변수	신뢰	- 수입업자는 귀사와의 사업발전을 위해서라면 계약에 명시된 사항이 아니더라도 기꺼이 추가적인 노력을 할 것이다. (T1) - 귀사는 수입업자가 귀사를 희생해서라도 자신만의 이익을 취할지 모른다는 우려를 하고 있다. (T2) - 수입업자를 신뢰한다. (T3)
	수입업자의 역할수행 제고	- 최근 2-3년간 수입업자의 판매 성과에 대한 만족도 (RP1) - 전반적으로 수입업자의 역할수행에 대한 만족도 (RP2)

3) 분석방법

〈금전적 및 비금전적 보상 ⇒ 신뢰 ⇒ 수입업자의 역할수행 제고〉의 관계를 보여주는 〈그림 1〉의 연구모형은 PLS 기반 구조방정식을 사용하여 검증하였다. PLS는 자료수집이 용이하지 않은 국제경영 및 무역 분야에서 널리 사용되어 왔다(Birkinshaw et al., 1995; Hulland, 1999). 그 이유는 국제경영이나 무역 연구에서와 같이 표본수가 상대적으로 적은 경우에 적합한 분석기법이기 때문이다

2. 가설검증

1) 신뢰성 및 타당성 분석

〈그림 1〉의 연구모형에 나타나 있는 4개의 구성개념들에 대하여, 설문항목들이 의도된 구성개념들을 제대로 측정하는지를 알아보기 위하여 요인 적재값(loading)을 조사하였다. 〈표 2〉는 연구모형을 구성하는 4개의 개념들에 적재된 각 측정항목들의 요인 적재값을 보여주고 있는데, 이 값들이 모두 0.7이상으로서, 설문항목들이 측정하기로 되어있는 개념들을 제대로 측정하고 있음을 보여주고 있다. 타당성 분석은 집중타당성(convergent validity)와 판별타당성(discriminant validity)을 동시에 조사하였다. 집중타당성은 내적일관성(Internal Consistency)을 조사하여 평가하였는데, 모두 0.8 이상으로 타당한 것으로 나타났다 (〈표3〉). 판별타당성을 분석할 때 사용하는 AVE(average variance extracted)은 〈표 4〉 상관관계 매트릭스의 대각선상의 값을 말하는데, 변수들 간의 상관관계 값이 AVE를 제공한 값보다 모두 작은 것으로 나타났다.

〈표 2〉 신뢰성 분석

구성개념	측정항목	요인 적재값(factor loading)			
금전적 보상	(MC1)	0.851			
	(MC2)	0.876			
	(MC3)	0.888			
비금전적 보상	(NC1)		0.871		
	(NC2)		0.870		
	(NC3)		0.761		
	(NC4)				
신뢰	(T1)			0.883	
	(T2)			0.875	
	(T3)			0.910	
수입업자의 역할수행 제고	(RP1)				0.912
	(RP2)				0.921

〈표 3〉 집중타당성 분석

구성개념	측정항목 수	내적 일관성 (Internal Consistency)
금전적 보상	3	0.881
비금전적 보상	4	0.856
신뢰	3	0.857
수입업자의 역할수행 제고	2	0.876
		0.790

〈표 4〉 판별타당성 분석

구성개념	상관관계 (correlation)			
금전적 보상	0.81			
비금전적 보상	0.32**	0.79		
신뢰	0.25**	0.53**	0.80	
수입업자의 역할수행 제고	0.29**	0.45**	0.47**	0.78

(*p<0.05, **p<0.01)

2) 가설 검증

모형적합도를 평가하기 위해 먼저, 두 개의 독립변수인 금전적 인센티브와 비금전적 인센티브에 대한 공선성(multicollinearity)을 진단한 결과 VIF의 값이 각각 2.41, 2.30으로 나왔다. VIF의 값이 5.0 이하로 나왔으므로 독립변수들은 공선성의 문제가 발생하지 않는다고 볼 수 있다.

모형적합도에 대한 두 번째 평가는 종속변수의 설명력(R2값)을 살펴보는 것이다. Chin(1998)과 Hulland 등(1999)은 종속변수의 설명력이 높을수록 좋은 모형 또는 모형적합도가 높다고 평가할 수 있다고 하였다. <표 5>의 경로분석결과를 보면 독립변수인 금전적 및 비금전적 인센티브에 의해 설명되는 종속변수인 “신뢰”의 R2값은 0.35이다. 즉, 비금전적 인센티브와 금전적 인센티브가 “신뢰”의 35%를 설명하고 있다고 할 수 있다. 또한 가설3의 <비금전적 인센티브 ⇒ 신뢰 ⇒ 수입업자의 역할수행 향상>간의 관계에 대한 PLS 경로분석 결과(<그림 2>)는 최종 종속변수인 “수입업자의 역할수행 향상”의 R2값이 0.31로 나타났음을 보여주고 있다. 이러한 설명력의 결과는 Falk and Miller(1981)가 제시한 적정 검정력 10%를 상회하는 것으로 좋은 모형이라고 할 수 있다.

가설 1과 가설 2에 대한 가설검증 결과는 <표 5>에 나와 있다. 두 가설은 모두 지지되었고, 수출업자와 수입업자간에 존재하는 신뢰의 35%를 설명하고 있다. 가설1은 수출업자의 금전적 인센티브가 신뢰에 영향을 미치지 않는다고 예측하였는데, 이 가설은 지지되었다. 즉, 수출업자가 제공하는 금전적인센티브는 수입업자의 이기심을 이용한 보상 시스템으로서 신뢰관계의 형성에 기여하지 못함을 보여주고 있다. 가설2은 수출업자의 비금전적 인센티브가 신뢰에 정(+의 영향을 미친다고 예측하였는데, 이 가설 역시 지지되었다. 즉, 수입업자가 제공하는 비금전적 인센티브는 수출업자와 수입업자간의 신뢰형성에 기여함 있음을 보여주고 있다.

<표 5> 경로분석 결과

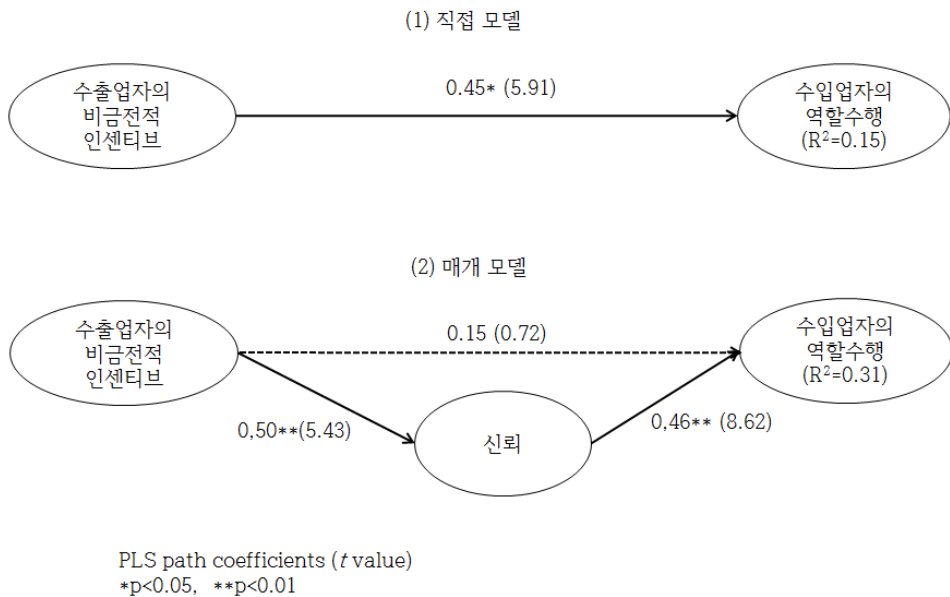
가 설		경로계수 (path coefficient)	t 값	SE	
가설 1	수출업자의 금전적 인센티브와 신뢰간의 관계	x	0.350	0.91	0.049
가설 2	수출업자의 비금전적 인센티브와 신뢰간의 관계	+	0.510*	5.40*	0.057*
			독립변수들에 의해 설명되어진 변이(R2값에 해당)		
신뢰			0.350		

(*p<0.05, **p<0.01)

가설 3은 수출업자의 비금전적 인센티브와 수입업자의 역할수행제고 간의 관계는 신뢰에 의해 매개될 것이라는 것이다. 다시 말해, <비금전적 인센티브 ⇒ 신뢰 ⇒ 수입업자의 역할수행제고> 간의 관계를 상정하고 있다. 신뢰의 매개효과를 상정하고 있는 가설

3을 검증하기 위하여 Baron & Kenny (1986)가 제시한 검증방법을 따랐다. <그림 2>은 PLS를 이용한 가설3의 검증결과를 보여주고 있다. (1) 직접모델은 수출업자의 비금전적 인센티브와 수입업자의 역할수행제고 간의 관계가 통계적으로 유의함을 보여주고 있다. 즉, 수출업자의 비금전적 인센티브는 수입업자의 역할수행 제고에 직접적으로 기여하고 있음을 보여준다. 그러나 (2) 매개모델에서는 수출업자의 비금전적 인센티브와 수입업자의 역할수행제고간의 직접적 관계는 통계적으로 유의하지 않다. 하지만 신뢰의 매개효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이 결과는 수출업자의 비금전적 인센티브의 효과가 신뢰를 통해서 수입업자의 역할수행을 제고하는데 기여함을 의미한다. 따라서 신뢰의 매개효과를 상정하고 있는 가설3도 역시 지지되었다.

<그림 2> 가설3의 가설검증



V. 결 론

상거래에서의 거래당사자 간의 신뢰의 중요성을 인식하고 많은 연구들이 신뢰 형성을 촉진시키는 선행요인들을 조사하였다 (Zaheer et al., 1998; Peng & York, 2001; Lee et al., 2004; Katsikeas et al., 2009; Leonidou et al., 2014). 본 논문은 이런 연구흐름에 기여하고자 선행연구들이 간과한 신뢰의 선행요인들 중에 하나를 조사하였다: 수출업자가 수입업자에게 제공하는 금전적 또는 비금전적 보상이 신뢰 형성에 미치는 효과

수출업자는 수입업자와의 신뢰 형성을 위해서 금전적 보상을 더 늘려야 할까 또는 비금전적 보상을 더 늘려야 할까를 두고 고민하는 상황에 직면할 수 있다. 이런 수출업자의 고민을 풀어주고자 본 연구는 먼저 대리인 이론(agency theory)의 관점에서 수출업자와 수입업자의 관계를 정의하였다. “주인”인 수출업자가 현지판매를 대신해줄 “대리인”인 수입업자를 물색하여 현지판매를 “위임”하는 형식의 주인-대리인 계약관계를 맺는다. 그러나 “주인”인 수출업자를 위해 노력하도록 계약된 수입업자가 주인의 제품판매를 위해 “최대의” 노력을 기울이기 보다는 “적당한” 노력을 기울이는 상황이 발생할 수 있다. 이러한 상황에서, 선행연구에 의하면(Peng & York, 2001; Obadia et al., 2015), 수출업자는 수입업자를 통제하는 수단으로서 관리·감독(monitors)보다는 성과와 연계된 보상시스템(reward system)을 사용하는 것이 더 효과적이라는 것이다. 본 논문은 보상시스템을 금전적 보상과 비금전적 보상으로 구분하여 조사함으로써, 수입업자와의 신뢰관계 구축에 어떤 보상수단이 더 효과적인지를 살펴보고자 하였다.

110개의 중소수출기업들을 대상으로 설문조사하여 검증해본 결과 수입업자와의 신뢰관계 구축을 위해서는 금전적 보상 보다는 비금전적 보상이 효과적인 것으로 나타났다. 사실, 금전적 보상은 신뢰형성에 전혀 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 신뢰구축을 위해서 수출업자는 금전적 보상보다는 비금전적 보상 수단의 사용과 확대에 노력을 기울여야 함을 시사한다. 그러나 금전적 보상이 수입업자와의 관계 형성에 전혀 중요하지 않다는 것을 의미하는 것은 아니다. 예를 들어, 업계 평균보다 터무니없이 낮은 금전적 보상 수준은 비금전적 보상이 신뢰형성에 미치는 효과를 반감시킬 수 있음을 짐작할 수 있다.

한편, 비금전적 보상이 “수입업자의 역할수행”을 어떻게 제고시키는지 그 메커니즘을 살펴보기 위하여 신뢰를 매개변수로 가설 설정하였다. 즉, 비금전적 인센티브 ⇒ 신뢰 ⇒ 수입업자의 역할수행 제고의 관계를 가설로 설정하였다. 검증 결과, 설정된 가설대로, 신뢰는 비금전적 보상과 수입업자의 역할수행 제고 간의 관계를 매개하는 것으로 나

타났다. 비금전적 인센티브가 신뢰형성을 촉진하고, 이렇게 형성된 신뢰관계는 수입업자가 자신의 맡은바 역할을 최대로 수행하는데 기여한다는 것이다. 비금전적 인센티브가 수입업자의 역할 수행을 제고시키는데 기여한다고 밝힌 선행연구(Palmatier et al., 2007; Obadia et al., 2015)들은 있어 왔다. 본 연구는 한 발 더 나아가 비금전적 보상이 어떻게 수입업자의 노력을 끌어내는지를 알아보기 위하여 비금전적 보상과 수입업자의 역할 수행 제고의 관계에 신뢰를 매개변수로 조사하였다는데 의의가 있다.

본 연구의 한계는 첫째, 한 쪽의 거래 당사자만을 조사하였다는 것이다. 양측 거래당사자들의 신뢰와 인센티브에 대한 인식의 차이가 존재할 것이기 때문에, 수출업자와 수입업자들로 부터 동시에 자료를 수집하는 것이 이상적이었겠으나, 자료수집의 한계로 그러지를 못했다. 양측 거래당사자간의 인식의 차이에 대한 연구도 향후 연구의 한 방향이 될 것이다. 둘째, <그림 1>의 연구모형에 포함되어 있는 4개의 잠재변인 중에서 종속변수로 사용한 “수입업자의 역할수행 제고”의 잠재변인은 측정문항이 2개이다. 일반적으로 구조방정식 모형에서 측정문항이 3개 미만인 경우에는 자유도 문제가 발생할 수 있어 해석에 주의를 요한다. 그러나 본 논문의 방법론과 가설검증 섹션에서 논의된 PLS 분석 과정에서 가설검증 결과가 타당함을 논의하였다. Obadia 등(2015)도 6개의 잠재변인으로 구성된 연구모형에서 측정문항이 2개인 잠재변인이 있었는데, PLS 분석 결과의 타당함을 보여줌으로써 대처하였다. 셋째, CMB(common method bias)는 가설검증에 필요한 독립변수와 종속변수를 동일한 방법으로 동일한 응답자한테서 조사함으로써, 응답자가 무의식적으로 일관성을 유지하려고 하거나 또는 바람직한 답변을 제공하고자 하여 결국 현실을 왜곡시키는 오류이다. 본 논문은 CMB를 체크하는 방법 중에 하나로 널리 이용되는 Harmon one-factor test를 사용하였다(Chang et al., 2010). 요인분석의 결과, 하나의 요인만 추출되거나 한 개 요인에 충분산의 대부분이 할당되어 있을 경우에는 CMB가 존재하는 것으로 간주한다. 그러나 <표 2>에서 나타난 바와 같이, 독립변수와 종속변수를 포함한 4개의 잠재변인에 대한 측정항목들에 대하여 모두 함께 요인분석을 실시한 결과 4개의 요인(factor)이 도출되었고 어느 한 요인의 분산설명력도 절대적이지 않은 것으로 나타났다. 이는 곧 측정항목들이 각자 의도된 잠재변인들을 잘 측정하고 있고, CMB의 존재 가능성도 낮다는 것을 보여주고 있다. 넷째, 본 논문은 대리인 이론에서 제시하는 인센티브제도를 대상으로 어떤 유형의 인센티브가 수출업자와 수입업자간의 신뢰형성에 더 기여하는 지는 조사하였다. 향후 연구자는 대리인 이론을 단지 수출환경에 적용한 것에서 넘어서, 수출환경에서 갖는 이론적 함의에 대한 개발도 유망해 보인다.

참고문헌

- 강준하(2015), "한국-캐나다 FTA 원산지 규정 및 통관절차에 관한 연구," 「서울법학」, 제 22권 제3호, pp.131-161.
- 김관우·조찬혁(2014), "한미FTA 순원가법의 실제적 분석과 한국 자동차기업의 활용방안 연구," 「관세학회지」, 제15권 제4호, pp.81-98.
- 김창봉·이나래(2014), "우리나라 수출입기업의 원산지정보관리 요인들이 성과에 미치는 영향관계에 관한 연구," 「e-비즈니스연구」, 제15권 제4호, pp.281-300.
- 김창봉·박완수(2015), "원산지검증의 인적역량과 원산지검증의 성과에 관한 연구," 「무역학회지」, 제40권 제2호, pp.27-49.
- Baron, R.M., and Kenny, D.A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Bello, D.C. and Gilliland, D.I. 1997. The effects of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance. *Journal of Marketing*, 61(1): 22-38.
- Bello, D.C. and Chelariu, C. and Zhang, L. 2003. The antecedents and performance consequences of relationalism in export distribution channels. *Journal of Business Research*, 56(1): 1-16
- Birkinshaw, J., Morrison, A. and Hulland, J. 1995. Structural and competitive determinants of a global integration strategy. *Strategic Management Journal*, 16(8): 637-655.
- Chang, S-J., Witteloostuijn, A. v., and Eden, 2010. From the editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41: 178-184.
- Chin, W. W. 1998. *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*, G Marcoulides(ed). Erlbaum Associates.
- Choi, C-B. 2016. Overseas exporter fairness and Korean importer's commitment. *Journal of Korea Trade*, 20(2):186-198.
- Currall, S.C. and Inkpen, A.C. 2002. A multilevel approach to trust in joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 33: 475-495
- Das, T.K. and Teng, B-S. 1998. Between trust and control: Developing confidence in

- partner cooperation in alliances. *Academy of Management Journal*, 23(3): 491-512.
- Dyer, J.H. & Chu, W. 2011. The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the US, Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 42(1): 10-27
- Falk, R.E. and Miller, N.B. 1992. *A Primer on Soft Modeling*. The University of Akron Press, Akron, OH.
- Heide, J.B. 1994. Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing*, 58(1): 71-85.
- Hulland, J. 1999. Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2): 195-204.
- Inkpen, A.C. and Currall, S.C. 2004. The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures. *Organization Science*, 15(5): 586-599
- Jap, S.D. and Anderson, E. 2003. Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex-post opportunism. *Management Science*, 49(12): 1684-1701.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.
- Katsikeas, C.S., Skameas, D. and Bello, D.C. 2009. Developing successful trust-based international exchange relationships. *Journal of International Business Studies*, 40: 132-155.
- Kumar, N., Scheer, L.K. & Steenkamp, J.E.M. 1995. The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. *Journal of Marketing Research*, 32:54-65.
- Lee, D.J., Sirgy, M.J, Brown, J.R., and Bird, M.M. 2004. Importer's benevolence toward their foreign export suppliers. *Journal of Academy of Marketing Science*, 32(1): 32-48.
- Leonidou, L.C., Samiee, S., Aykol, B. and Talias, T. 2014. Antecedents and outcomes of exporter-importer relationship quality: Synthesis, meta-analysis, and directions. *Journal of International Marketing*, 22(2): 21-46
- Obadia, C., Bello, D.C., & Gilliland, D.I. 2015. Effect of exporter's incentives on foreign distributor's role performance. *Journal of International Business Studies*, 46: 960-983.
- Palmatier, R., Dant, R., & Grewal, D. 2007. A comparative longitudinal analysis of the theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing*, 71(3): 172-194

- Peng, M.W. & York, A.S. 2001. Behind intermediary performance in export trade: Transactions, agents, and resources. *Journal of International Business Studies*, 32(2): 327-346.
- Wathne, K.H. and Heide, J.B. 2000. Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions. *Journal of Marketing*, 64(4): 36-51
- Zaheer, A., McEvily, B., and Perrone, V. 1998. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2): 141-159.

The Effects of Korean Exporter's Incentives on the Improvement in the Indian and ASEAN Importers' Role Performance

Chang-Bum Choi

Abstract

The purpose of the study is to investigate whether monetary and non-monetary incentives of exports incentives affect the formation of trust between exporters and importers.

Data was collected from 110 Korean SMEs (small and medium-sized enterprises) that were engaged in exporting. Three hypotheses were proposed and tested using the data collected. Findings include monetary incentives are not related to trust, but non-monetary incentives are positively related to trust. The findings suggest that exporters should focus on non-monetary incentives, rather than monetary incentives, to build trust with importers. Non-monetary incentives signal that exporters intend to have long-term relationship with importers, but monetary incentives do not. Trust was also found to mediate the relationship between non-monetary incentives and importer's role performance. Non-monetary incentives affect importer's role performance through trust formed between importer and exporter.

〈Key Words〉 monetary incentives, non-monetary incentives, trust