

## 공급업체와 소매업체간 장기지향성의 결정요인

신건철

경희대학교 경영학부 부교수  
(gcshin@khu.ac.kr)

임재욱

경희대학교 경영연구소 선임연구원  
(jwlim@khu.ac.kr)

본 연구는 공급업체와 소매업체간의 장기지향성의 결정요인을 규명하기 위해, 국·내외적으로 연구가 드물었던 중국 가전 유통시장에서 한국 가전업체와 중국 소매업체간의 관계에 초점을 맞추어 중국 가전소매업체를 대상으로 탐색적 연구를 실시하였다.

공급업체와 소매업체간의 장기지향성을 결정하는 변수로 환경불확실성, 평판, 거래특유자산, 만족 등의 변수가 의존, 신뢰를 매개하여 장기지향성에 영향을 미치는 것으로 가설을 설정하였다.

중국 북경시 가전 소매업체들을 조사대상으로 선정하였고, 설문지는 148부가 회수되어 분석되었다. 분석결과, 대부분의 가설은 입증되었으나, 환경가변성과 의존, 평판과 신용성, 의존과 장기지향성, 신용성과 장기지향성의 관계는 유의하지 못하였다.

### 1. 서 론

중국은 급속도로 변하고 있다. 특히, 경제면에서 여타 국가의 추종을 불허할 만큼 성장하고 있으며, 해외국가들과의 무역규모, 직접투자도 지속적으로 성장하고 있는 추세이다. 또한 중국은 1996년에서 2000년까지의 경제개발계획인 9·5 계획 기간을 경제체제 개혁과 유통업 발전의 시기로 규정하고, 2000년까지 전국 소비재 소매부분 유통 총량을 연평균 16.5% 증가한 4조 2,000억 위안(元)으로 책정하여 유통업의 발전을 도모하고 있다(中國統計年監, 1998).

이러한 중국의 유통업은 크게 완제품 유통구조와 원부자재 유통구조로 양분되며 기본적으로는 정부에 의해 직접 관리되고 있다. 그러나 최근 중국의

유통시장은 국영 상업기업이외에 집체(다수의 투자자가 공동으로 설립하는 독립채산제 기업), 개인, 외국업체들이 모두 참여하는 다양화된 경로들을 통하여 진입·침투할 수 있도록 개방이 확대되어 가고 있다(대한무역투자진흥공사, 1997).

이처럼 개방화된 중국 유통시장에 성공적으로 진입·침투하기 위해서는 시장에 대한 정확한 이해와 적합한 전략안의 수립·집행이 요구된다. 이에 대해 Mitchell(1999)은 중국의 첨단산업을 견학한 후, 미국 귀국 보고서에서 중국진출 외국인 기업들은 반드시 중국기업과 합자형태로 중국시장에 진출할 필요가 있다고 지적하고, 현지에서 성공하기 위해서는 중국인들의 문화, 상관습, 습성 등을 정확히 이해해야 한다고 권고하였다.

한편, Prahalad & Lieberthal(1998)도 중국시장을 진출하려는 많은 수의 다국적 기업들이 중

국의 공급업체-소매업체 관계를 제대로 이해하지 못하고 중국 시장 진출을 모색한 결과 실패를 경험했다고 강조하고, 다국적 기업들이 중국시장에서 성공하려면 공급업체-소매업체간의 관계적 특성과 유통구조의 변화 방향을 정확히 파악해야 중국시장 진입에 성공할 수 있다고 주장하였다.

또한 미국 상무성 보고서(1999)에 따르면, 중국의 공급업체-소매업체 간의 거래관계에서는 거래기업간의 인간적 결속 관계가 매우 중요하며, 어떤 경우에 따라서는 거래의 성립과 유지의 기본적 출발점이 되고 일종의 보증이 되기도 한다고 하였다. 이는 중국시장이 아직까지 계획경제에서 시장경제로 이행하는 단계에 있고, 사회주의 틀을 완전히 벗어버리지 못하여 공급업체-소매업체간의 거래관계에서도 3非(非透明性, 非合理性, 非公開性) 현상이 심각한 편이기 때문이다.

결국, 중국에 진출한 한국 제조업체들은 중국의 현지 유통업체의 선정과 관리에서 중국 현지 기업과 상호 신뢰를 바탕으로 한 장기적인 계약관계의 원활한 이행이 성공의 관건이 된다고 할 수 있다. 특히, 경쟁이 격화되면서 관계마케팅의 관점에서 공급업체와 소매업체간 장기적 관계를 통하여 경쟁우위를 확보할 수 있는 방안에 관한 연구에 관심이 집중되고 있다.

이러한 연구(Anderson & Narus, 1990; Kalwani & Narayandas, 1995; Doney & Cannon 1997; Jap & Ganesan, 2000; Cannon & Perreault Jr, 1999; 이찬·임영균, 1997; 한상린, 1998; 박진용·오세조, 1999)들의 결과에 의하면, 지속적인 관계를 기대하는 경우에 경로구성원들은 1) 제조업자의 제품에 대한 공식적·비공식적 시장조사를 수행하여 보고하고, 2) 사명감을 가지고 판매·고객교육·다른 형태의 판

매지원 등과 같은 장기적인 특실의 활동에 참여하고, 3) 제조업자의 요구에 반응을 보이고, 4) 이탈지향성이 감소하며, 5) 경로의 양적 및 질적 성과를 증대하게 된다.

이처럼 제조업체와 유통업체간의 장기적 관계에 따른 경로성공에 관한 다각적인 연구가 국내외적으로 이루어졌으나, 중국시장과 같은 개발도상국에서 현지 유통업체를 연구대상으로 하여 이들과의 장기지향성을 결정하는 변수를 규명한 연구는 매우 드문 실정이다. 국내에서 중국 유통경로에 대한 정확한 파악과 유통현황에 대한 연구(김용규, 1998; 한충민, 1999a; 한충민, 1999b)는 매우 부족한 실정이고, 특히 중국에 진출한 여러 한국 공급업체와 중국 소매업체간의 장기지향성에 영향을 미치는 선행요인에 대한 실증적인 조사는 거의 전무한 편이다.

따라서 본 연구에서는, 중국의 여러 유통경로 중 한국 기업의 진출이 가장 활발하고 경쟁이 치열하다고 판단된 가전 시장의 유통경로에서 한국 공급업체와 중국 소매업체간의 관계를 중심으로 신뢰의 선행요인이 무엇인지를 살펴보고, 신뢰가 장기지향성에 미치는 영향에 대해서 탐색적 연구를 시도하였다.

본 연구는 미국의 124개 소매업체와 52개 공급업체를 대상으로 장기지향성의 선행요인을 검증한 Ganesan(1994)의 연구 모형을 다음과 같은 이유에서 수정·보완하였다.

Ganesan(1994)의 연구의 경우 미국의 6개 백화점에 제품을 공급하는 공급업체와 소매업체 간의 관계를 쌍방향적 관점에서 환경의 다양성, 환경의 가변성, 공급업체의 거래특유 자산, 구매자의 거래특유자산, 공급업체의 명성, 공급업체와 소매업체와의 과거경험, 이전 결과에 대한 만족을 신뢰와 의존

의 선행요인으로 선정하였고, 소매업체에 의존하고 있다는 공급업체의 인식, 공급업체에 대한 소매업체의 의존, 신뢰 등을 장기지향성의 선행요인으로 선정하였는데 비해, 본 연구는 한국 공급업체의 관점에서 공급업체와 소매업체의 장기지향성에 영향을 미치는 선행 요인이 무엇인지를 살펴보았다.

본 연구는 이와 같은 이유 때문에 Ganesan(1994)의 연구에서 사용되었던 소매업체의 거래특유자산과 소매업체에 의존하고 있다는 공급업체의 인식 등의 요인을 제외하였다. 또한 본 논문에서는 Ganesan(1994)의 연구에서 신뢰의 선행요인으로 사용된 공급업체와 소매업체간의 과거 거래 경험이라는 요인이 제외되었는데, 그 이유는 이전 거래에 대한 만족이라는 요인이 공급업체와 소매업체간의 과거 거래 경험과 만족이라는 두 요인을 충분히 파악할 수 있을 것으로 생각되어 제외하였다.

본 탐색적 연구의 구체적 목적은 아래와 같다.

첫째, Ganesan(1994)은 장기지향성의 선행요인으로 신뢰·의존·환경적 불확실성·평판·이전 결과의 만족 등을 들고 있는데, 이러한 선행요인들이 과연 중국 유통경로 내의 한국기업(공급업체)과 중국 소매업체간의 관계에도 영향을 미치는지를 분석·파악한다.

둘째, 어떤 선행요인들이 의존 및 신뢰에 영향을 미치는 지를 파악하고, 이들간에 의존과 신뢰가 매개하여 장기지향성으로 발전하는 지를 탐색적으로 연구한다.

셋째, 분석을 통하여 도출된 탐색적 연구결과들을 기초로, 중국시장에 이미 진출하고 있거나 향후 진출하려는 한국 공급업체 및 외국 공급업체들에게 현지 유통 전략과 직결된 시사점을 제시하는데 목적을 두었다.

## II. 이론적 배경 및 가설

### 1. 장기적 협력관계-장기지향성

가장 일반적인 장기협력관계를 말하는 장기지향성(long-term orientation)에 대해 Noordewier, John, & Nevin(1990)은 “단순한 확률의 차원이 아니라 장기적 관계를 가지려는 부문들의 욕구”라고 하였고, Ganesan(1994)은 “최종 고객이 요구하는 것을 거래 쌍방이 만족시켜 주기 위해 장기적으로 각자의 활동을 조정하며 동반자적 사고가 지배하는 거래관계”라고 하였다.

이러한 개념적 정의에서 볼 때, 장기지향성은 단순히 미래의 장기적 상호작용 가능성만을 의미하는 것이 아니고, 거래상대방과 장기적인 관계를 유지하고자 하는 욕구와 바람까지도 포함하는 개념이다. 즉, 모든 일반적인 공급업체나 소매업체에 대한 거래 계속 의지를 의미하는 것이 아니라, 어떤 특정한 거래상대방에 대한 거래 계속 의지를 나타내는 것이다.

Kalwani & Narayandas(1995)는 특정한 소매업체와 장기지향성을 형성하고 있는 공급업체는 단기적인 거래를 형성하고 있는 공급업체보다 장기간에 걸쳐 보다 유리하게 재고를 활용함으로써 비용을 절감할 수 있고, 장기관계를 맺고 있는 공급업체는 안정된 고객에게 제품을 제공하기 때문에 단기거래 지향적인 공급업체보다 판매비 및 일반관리비를 절감함으로써 높은 수익을 달성할 수 있다고 제시하였다.

또한 Anderson & Weitz(1992), Kalwani & Narayandas(1995)는 경로관계에 있어 장기지향성이 고객의 욕구를 보다 더 잘 충족시켜주게 되

며, 상호간의 이익을 증가시킨다는 결과를 제시하였고, Doney & Cannon(1997)은 산업재의 공급업체와 소매업체 간의 선행요인 및 그 결과에 대하여 연구하여 산업재의 공급업체와 소매업체 관계에서도 장기지향성이 양자 모두에게 이익을 준다는 것을 입증하였다.

한편, Kale(1986)은 장기적인 계약관계와 전략적 제휴, 자체 해외판매자회사 등 해외 유통기구에 대한 직접투자 등으로 인한 글로벌 마케팅 경쟁의 격화는 경로구조의 변화를 가속시키고 있다고 주장하면서, 유통경로에 대한 연구들은 선진국 기업들의 국내 유통 또는 다른 선진국 유통경로에만 국한되었기 때문에, 중국 등의 개발도상국들의 유통경로에 대한 연구의 필요성이 높다고 지적하였다.

따라서 본 연구에서는 한국의 가전 제조업체와 중국의 소매업체간의 이러한 장기적 관계로의 발전을 통한 경쟁우위방안을 확보하고자 하는 목적에서 장기지향성을 결정하는 변수를 탐색적 모색하고 이들간의 관계를 규명하고자 한다.

## 2. 환경불확실성과 의존

환경적 불확실성은 환경변화의 예측불가능성 또는 복잡성을 의미하는 환경불확실성(environmental uncertainty)과 계약협정에 의한 매매파트너의 성과를 정확히 예측하기 어려운 정도를 의미하는 행동 불확실성(behavior uncertainty)으로 구분된다.

특히 환경불확실성은 Klein et al(1990)에 의해 환경이 급변해 조직이 예상하기 어려운 환경에 직면하는 정도를 의미하는 가변성(volatility)과 환경 불확실성의 다양한 원천의 정도를 반영하는 개념인 다양성(diversity)으로 세분되기도 하였다.

환경다양성은 특정시장에 있어서 제품의 사용자,

공급자, 그리고 경쟁자가 많다는 것을 의미한다. 이러한 경우 특정 세분시장 및 소비자에 대한 다양한 정보를 획득하고 이용하는 데 있어서 융통성이 가장 중요시된다는 것이다(Ganesan, 1994). 일례로 소매업체에게 다양한 공급업체가 존재할 경우에는 대체가능성이 높아지기 때문에, 소매업체의 공급업체에 대한 의존은 줄게 된다. 따라서 환경다양성이 존재할 경우 소매업체들은 공급업자에게 의존하기보다는 자사에게 유리한 조건을 제시하는 공급업체와 거래를 하게 될 것이다.

반면 Achrol & Stern(1988)은 환경가변성을 산출환경내에서 마케팅 힘의 변화와 전복의 감지된 정도라고 했으며, Klein et al(1990)은 가변성을 환경이 급속한 속도로 변화하는 것을 의미하고, 시장과 소비자의 변화가 예측하기 어려운 속도로 변화하는 것을 의미한다고 하였다.

환경가변성은 정보에 대한 필요성을 증진시키고, 진행과정상의 능력을 더 한층 요구하게 하며, 관리적인 의사결정을 복잡하게 한다. 또한 시장환경의 동태성은 경로 구성원들의 결과에 대한 예측가능성을 감퇴시키고 성과에 대한 평가를 어렵게 한다(Dwyer & Welsh, 1985). 따라서 이런 환경가변성이 높은 경우에는 정확하게 미래를 예측하기가 어렵기 때문에 소매업체는 그런 변화에 대한 불리함을 피하기 위하여, 공급업자에 대한 의존을 증가시킬 것이다.

이와 같은 이론적 배경하에 다음과 같은 가설 1과 2를 도출하였다.

가설 1: 환경가변성이 크면 클수록 중국 소매업체는 한국 공급업체에게 의존하게 될 것이다.

가설 2: 환경다양성이 크면 클수록 중국 소매업

체는 한국 공급업체에게 덜 의존하게 될 것이다.

### 3. 거래특유자산과 의존

거래특유자산(transaction specific assets)은 특정 파트너와의 교환관계에만 적합하도록 투자되었기 때문에 다른 파트너와의 교환관계로는 쉽게 재배치될 수 없으며, 재배치 시에는 자산의 가치가 거의 없는 내구자산(durable assets)에 투자된 전문적 자산 또는 독특한 자산을 말한다(Williamson 1981).

Morgan & Hunt(1994)는 거래당사자의 자산이 기존 거래선과의 거래를 위해 특화되어 있는 경우, 거래당사자의 기존 거래선에 대한 의존도는 높아지고, 이에 따라 거래단절 혹은 거래선의 교체에 따른 비용이 증가하고 기존 거래선과의 거래관계에 대한 장기지향성은 증가한다.

거래 상대방에 의한 거래 특유 투자의 수준은 거래 관계에 대해 거래상대방이 거래관계에 몰입하고 있는 정도를 나타내준다(Anderson과 Weitz 1992). 거래 상대방에 의한 특유투자와는 달리, 거래당사자의 몰입이나 이탈지향성을 직접 낮춘다기보다 신뢰형성을 통해 간접적으로 몰입과 이탈지향성을 감소시킨다. 즉, 거래상대방의 특유투자가 많을수록 거래당사자는 거래상대방을 신뢰하게 되며, 이에 의해 거래관계는 긍정적인 방향으로 발전하게 된다.

또한, Ganesan(1994)은 기업들로 하여금 거래 특유자산에 투자하도록 설득함으로써 의존과 신뢰를 낳을 수 있고, 공급업체와 소매업체간의 장기지향성을 높여 줄 것이라고 하였다. 결국, 거래특유자산을 가진 공급업체는 소매업체를 자신에게 의존

하도록 유도할 수 있게 된다.

이와 같은 논의에 근거하여 가설 3을 도출하였다.

가설 3: 중국 소매업체의 한국 공급업체에 대한 특유자산이 크면 클수록 중국 소매업체의 의존이 증가할 것이다.

### 4. 평판과 신뢰

공급업체와 소매업체는 여타 유통경로 구성원들을 위하여 희생하고 관심을 보임으로서 그 산업 내에서 공평하다는 평판(reputation)을 쌓는다. 평판은 기업의 생존 자체에 영향을 미치는 자산이며, 강력한 평판은 그것을 쌓아 올리는데 걸린 시간만큼이나 차별화를 통한 경쟁 우위 달성에 결정적으로 공헌하는 중요한 요인의 하나이다. 이러한 평판이 기업간의 성과의 차이를 벌이는 유의한 요인 중의 하나이다(Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993).

기업의 자산 중 다른 무형자산과는 달리 평판은, 축적·모방·이전이 어렵고 매매가 불가능한 자산이며, 또한 쉽게 손상을 입고 손상을 입었을 경우 대응할 수 있는 법적 효력이 약한 자산이다(Rao, 1994). 따라서 소매업체들은 공평하다는 평판이 있는 공급업체들을 신뢰할 것이다. 관계를 자주 중단시키고 주로 높은 이익만을 추구하는 공급업체들은, 소매업체들에게 상호복지에 관심이 있다는 것보다는 그들이 자신의 이익만을 도모한다는 신호를 제공하게 된다. 이러한 부정적인 평판은 유통 구성원 사이에서 신뢰를 감소시킬 것이다(Anderson & Weitz, 1992).

평판은 과거의 행동과 미래의 기대, 그리고 조직간의 속성과 조직에 대한 평가 등을 강하게 연계해

주는 요소이다(Weigelt & Camerer 1988). 그리고 평판은 경로 구성원이 기회주의적으로 행동하는 것을 막을 수 있는데, 이는 기회주의적 행동은 명성이 지니고 있는 자산(asset)을 감소시키기 때문이다(Anderson & Weitz 1992).

이에 대해 Oliver(1988)는 소매업체들에게 공정하다는 평판을 얻게된 공급업체는 대부분의 소매업체들 사이에서 공급업체가 공정하다는 평판이 형성될 것이고, 그 결과 공급업체에 대한 신뢰가 증가할 것이며, 제휴나 또 다른 조직간 관계를 생성시키는데 영향을 준다고 주장하였다.

따라서 공급업체가 공정하다는 평판은 쉽게 소매업체들에게 전달될 것이고 공급업체의 신용성과 우호성은 향상될 것이다. 이와 같은 이론적 근거를 바탕으로 가설 4와 5를 도출하였다.

가설 4: 중국 소매업체의 한국 공급업체에 대한 신용성은 한국 공급업체의 평판이 증가됨에 따라 증대될 것이다.

가설 5: 중국 소매업체의 한국 공급업체에 대한 우호성은 한국 공급업체의 평판이 증가됨에 따라 증대될 것이다.

## 5. 만족과 장기지향성

만족(satisfaction)은 '다른 상대방과의 일을 통한 관계 속에서 상대방의 모든 요소에 대한 산출물로부터 나오는 긍정적인 감정의 상태'라고 정의되어진다(Anderson & Narus 1984). 이와 같은 만족에 대한 정의는 장기지향성으로 연계될 수 있는데, Anderson & Narus(1990)는 조직간의 교환 모형에서 상대방과의 파트너십을 형성하는데 핵심적인 요소로 파악하고, 만족은 인지된 효과성에

대한 밀접한 대리 효과(close proxy)를 나타낼 뿐만 아니라 상대방이 미래에 행할 행동을 보다 잘 예측할 수 있게 됨을 지적하였다. 더 나아가 만족은 관계의 장기지향성을 유도할 수 있다고 보았다.

Hunt & Nevin(1974)은 소매업체가 과거의 결과에 대해 만족한다면 공급업체와 소매업체 사이에 도덕심과 협력은 증가되고, 관계는 지속될 것이며, 상대방에 대한 소송도 감소한다고 주장하였다.

또한 Dwyer et al.(1987)은 공급업체와 소매업체간의 거래경험이 증가할수록 양측은 침체기간을 성공적으로 극복할 수 있다고 하였으며, Ganesan(1994)은 공급업체와 소매업체간의 경험은 거래관계의 신뢰에 긍정적 영향을 미치며, 그와 같은 경험은 거래 쌍방간의 특징을 더욱 이해하게 만든다고 하였다.

Anald & Stern(1985)은 오해를 방지하고 통합적인 합의를 끌어내어야 거래 두 당사자는 만족한다고 했고, 과거결과에 대한 만족이 장기지향성에 영향을 미친다고 하였다. 유통구성원들이 불공정한 관계에 참여하게 되면 그들은 화가 나고 분노한 감정을 느끼게 될 것이다. 소매업체는 공급업체와의 과거 거래에서 만족스러웠다면, 공급업체에 대한 소매업체의 우호성과 신용성은 향상될 것이다.

이상의 선행연구결과들에 의해 입증되었듯이, 공급업체와 소매업체는 계속적인 관계에서 과거의 결과에 대해 만족할 경우, 교환이 공정했다고 인식되어 신용성과 우호성은 증가될 것이다. 즉, 평소 진실된 거래에 기초하여 형성된 과거 결과에 대한 만족은 거래 상대방으로 하여금 서로 장기적인 거래를 하게 만든다.

이와 같은 논리에 근거하여, 과거 결과에 대한 만족이 증가하면 장기지향성을 갖게 될 것이라는 가설 6을 도출하였다.

가설 6: 중국 소매업체의 장기지향성은 한국 공급업체와의 과거 결과에 대한 만족이 증대될수록 강화될 것이다.

## 6. 의존과 장기지향성

장기지향성에 영향을 미치는 또 다른 중요한 요인은 거래쌍방이 상대방에 대해 가지고 있는 힘(power) 혹은 상대적 의존(relative dependence)이다. 거래 쌍방간의 신뢰감과 몰입이 높다고 하더라도 자신이 거래상대방에게 의존하는 정도와 거래상대방이 자신에게 의존하고 있는 정도가 균형을 이루고 있지 않은 경우에는 결별의 위험이 상존하게 된다.

여기서 의존이란 한 경로구성원의 목적이 거래관계에 있는 다른 경로구성원에 의해 통제되는 정도를 말한다. 일반적으로 거래상대방이 당사자에게 의존하는 정도가 높으면 높을수록 상대방의 거래 지속의지는 높아진다. 의존은 공급업체와 소매업체가 상호 유익한 목표를 달성하는데 필요한 요인을 결합할 때에, 해당 관계자들간에 교환관계를 유지할 필요성이 발생하여 상호 의존을 하는 것을 말한다(Gundlach & Cadotte, 1994).

의존은 ① 거래당사자가 추구하는 목적자체가 변화하던가, ② 동일한 목적을 달성하기 위해 보다는 다른 선택대안이 등장하는 경우, 그리고 ③ 거래선 변경에 따른 이익이 비용(즉 교체비용)을 초과하는 경우 변화된다. 그러므로 거래관계의 지속을 원하는 거래당사자는 ① 거래상대방이 무엇을 원하고 있는가를 파악하고, ② 상대방이 원하는 것을 경쟁기업보다 많이 제공하며, ③ 상대방으로 하여금 거래단절에 따른 경제적 혹은 심리적 비용을 증가시킬 수 있는 제도적 장치를 갖추고 있어야 한다.

Lusch & Brown(1996)는 거래처 쌍방간의 의존도가 높은 경우에는 거래처 쌍방간의 공동노력에 따른 보상이 크기 때문에, 공급업체와 소매업체간의 정보교환이 활발해지고 의사결정에 있어 신속성이 커지게 된다고 하였다. 이로 인해 갈등과 기회주의적 행동이 감소하며, 거래 쌍방간의 장기지향성도 커지게 된다는 것이다. 이와 같은 논의에 근거하여 가설 7을 도출하였다.

가설 7: 중국 소매업체의 한국 공급업체에 대한 의존이 크면 클수록 장기지향성은 증가될 것이다.

## 7. 신뢰와 장기지향성

신뢰(trust)는 거래상대방이 거래당사자에게 긍정적인 성과를 수행할 것으로 기대하며, 부정적인 성과를 가져다주는 예기치 않은 행동을 행하지 않을 것이라는 믿음으로(Anderson & Narus 1990), 여기에는 일관성, 능력, 정직성, 공정성, 책임성, 유용성, 자비심과 같은 개념이 연관되어 있다(Morgan & Hunt, 1994).

Moorman, Zaltman, & Deshpande(1992)는 신뢰를 거래자의 전문성, 신뢰성, 계획성으로부터 발생하는 상대방에 대한 믿음, 감정, 기대라고 간주하였다. 그리고 그들은 신뢰를 (1) 소매업체가 공급업체가 일을 효과적이고 믿음직스럽게 수행하는데 있어 필요한 전문성이 있다는 믿음의 정도인 신용성(credibility)과, (2) 새로운 상황에서 공급업체가 소매업체의 유익한 의도나 동기를 갖고 있다고 믿는 것을 근거로 한 우호성(benevolence)이라고 정의하였다.

일반적으로 신뢰는 거래쌍방간의 상호작용의 질을

높이며, 협력관계의 수준을 높이고, 궁극적으로 성과를 향상시키게 된다(Schurr & Ozanne, 1985). 즉, 경로 구성원간의 관계가 신뢰적일수록 협력적이며, 설령 갈등이 발생하더라도 순기능적인 결과를 가져다주며, 장기지향적인 지향성을 보이게 된다(Ganesan, 1994; Morgan & Hunt, 1994).

즉, 신뢰가 형성되면 파트너들은 그들의 관계에 높은 가치를 부여하게 되고, 이에 따라 관계에 대한 투자 및 재투자를 증가시키고, 관계의 질을 향상시킨다. 이러한 신뢰는 파트너간 서로 의지하도록 함으로써 관계의 지속성과 몰입을 증가시킨다(Schemwell, Jr., Cronin, Jr. & Bullard, 1994).

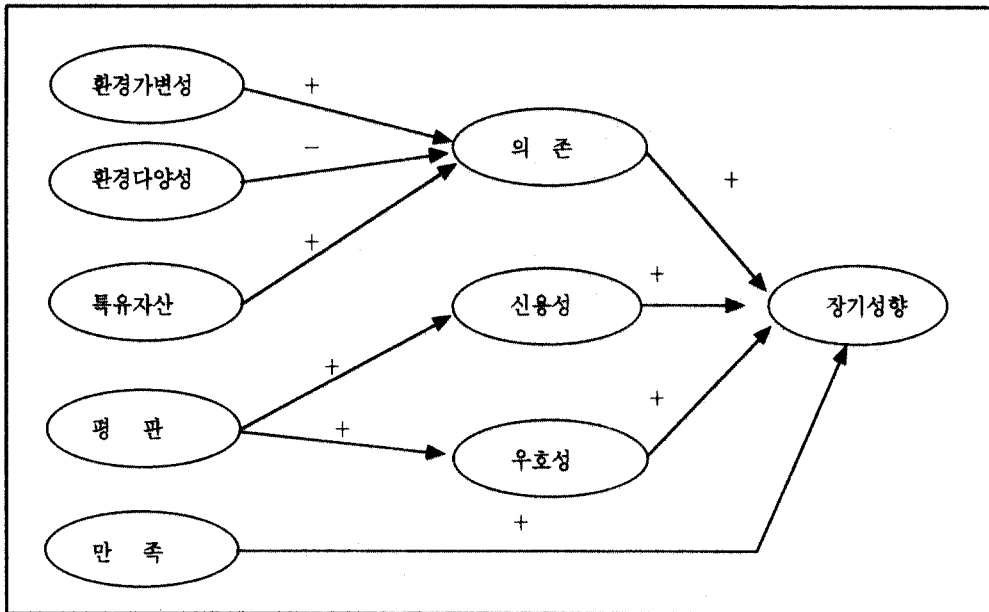
Ganesan(1994)은 신용성과 우호성을 가진 공급업체는 소매업체에게 신뢰감을 주어 양자 사이의 장기적인 상호 협력관계를 형성하게 될 것이라고 하였다. 또한 공급업체와 소매업체간의 관계에 있

어서 공급업체에 대한 소매업체의 신뢰는 아래의 세 가지 방식으로 소매업체의 장기지향성에 영향을 미친다고 주장하였다. 첫째, 신뢰는 공급업체의 기회주의적 행동에 의한 위험의 지각을 줄이고, 둘째, 신뢰는 소매업체가 공급업체와의 사이에서 단기적 문제가 발생하더라도 시간이 지나면 문제가 해결될 수 있을 것이라고 확신하게 만들며, 셋째, 신뢰는 교환관계에서 거래비용을 감소시킨다.

이상의 논의를 바탕으로, 한국 공급업체에 대한 신용성과 우호성이 증가하면, 장기지향성을 갖게 될 것이라는 가설 8과 9를 도출하였다.

가설 8: 중국 소매업체의 장기지향성은 한국 공급업체와의 신용성이 증대될수록 강화될 것이다.

가설 9: 중국 소매업체의 장기지향성은 한국 공급업체와의 우호성이 증대될수록 강화



〈그림 1〉 연구의 모형

될 것이다.

가설에 포함된 위와 같은 변수들간의 관계를 나타내는 연구모형은 <그림 1>과 같다.

### III. 연구방법

#### 1. 조사대상

본 연구는 중국 가전 유통경로내 한국 공급업체와 중국 소매업체간의 관계에서 장기지향성의 선행요인이 무엇인가를 측정하기 위해서 중국 북경시 중관촌에 있는 가전 소매업체들을 조사대상으로 선정하였다. 조사대상으로 선정된 이유로는 먼저, 북경의 중관촌은 가전 소매업체가 한 곳에 밀집되어 있어 조사대상을 확보하기가 용이하고, 여러 한국 공급업체의 대리점들도 위치하고 있으며, 모든 전자 제품을 취급하고 있으며, 개체상인들이므로 비교적 손쉽게 설문에 대한 정확한 응답을 기대할 수 있었기 때문이다.

#### 2. 조작적 정의

본 연구에서는 장기지향성은 Ganesan(1994)의 연구에 기초하여 "거래상대방과 장기적인 관계를 유지하고자 하는 욕구와 바람"으로 정의하고, 7 항목을 중국 가전 유통상황에 맞게 사용하고자 하였다.

환경불확실성은 Klein, Frazier, & Roth(1990)와 Ganesan(1994)의 연구에 기초하여 가변성과 다양성으로 둘로 나누어, 우선 환경가변성

은 "환경의 변화가 빠르고 갑작스러운 정도"로 정의하고 3항목을, 환경다양성은 "미래의 불확실성을 발생시키는 이질적인 다양한 원천이 얼마나 많은가와 관련된 불확실성"으로 정의하고 4항목을 사용하였다.

거래특유자산은 Anderson & Weitz(1992)의 정의에 근거하여 "특정 파트너와 교환관계에만 적합하도록 내구재에 투자된 전문적 자산 또는 독특한 자산"이라고 정의하고 4항목을 사용하였다.

평판에 관한 대부분의 연구들(예: Anderson & Weitz(1992)와 Ganesan(1994))과 동일하게 "소매업체가 공급업체를 공정하게 행동한다고 지각하는 정도"라고 정의하고 5항목을, 만족은 Anderson & Weitz(1992)와 Ganesan(1994)의 연구에 기초하여 "공평성을 기초로 한 과거의 결과에 대한 만족"으로 정의하고, 공급업체와 과거의 결과가 기뻐는지, 슬펐는지, 만족했는지, 불만족했는지 등의 4항목으로 측정하였다.

의존은 Ganesan(1994)의 연구에 기초하여 "한 경로구성원의 목적이 거래관계에 있는 다른 경로구성원에 의해 통제되는 정도"라고 정의하고 7항목을 사용하였고, 신뢰는 Ganesan(1994)과 Hunt(1994)에 연구에 근거하여 신용성과 우호성으로 나누어 측정하는데, 신용성은 "공급업체가 자신의 직무를 효과적이고 믿음직스럽게 수행하는데 필요한 전문성을 갖고 있다는 믿음의 정도"라고 정의하고 9항목을, 우호성은 "몰입(commitment)이 형성되지 않은 새로운 상황하에서, 공급업체가 소매업체에 유익한 의도나 동기를 갖고 있다는 것"으로 정의하고 4항목을 사용하였다.

### 3. 설문지개발과 자료수집

연구모형의 각 구성개념에 대한 조작적 정의를 바탕으로 선행연구의 설문지를 참조하여 예비설문지를 작성하였다. 중국 중관촌의 상점들에게 예비설문지를 배포하여, 이들로부터 본 연구자가 측정하고자 하는 내용과 설문지의 질문내용이 일치하는가를 조사한 뒤 설문지를 수정하였다. 세 차례에 걸쳐 설문지가 수정되었고 예비조사에 참여한 상점은 총 22개 상점이었다. 그리고 설문지 작성의 모든 과정에는 중국측 안내원의 도움을 받아 중관촌 가전상점에서 근무하는 사원들을 참여시켰다.

최종 완성된 설문지의 설문 문항은 총 58문항으로 장기지향성, 신뢰, 의존, 환경불확실성, 거래특유자산, 만족, 평판, 인구통계학적 변수 등이 작성되었다. 설문지는 5점 리커트 척도로 작성되었으며, 북경의 중관촌 가전 소매업체에 근무하는 임직

원들에게 한국 공급업체와의 관계에 대한 설문지 150부를 배포하였다. 회수결과, 설문지는 148부가 회수되었다.

## IV. 연구결과

### 1. 표본의 특성

한국 공급업체와의 거래하고 있는 중국 소매업체 중 응답한 표본의 특징을 살펴보면 <표 1>과 같다.

응답자의 75% 정도가 한국 공급업체와 거래기간이 5년 미만이라고 응답했으며, 응답자의 직위는 과장 이상이 32%, 평사원에서 대리가 약 46% 정도이었다. 응답자가 소속된 기업에서 취급하는 제품은 모든 가전제품을 취급하고 있으며, 특히

<표 1> 응답자의 특성

구분	항목	빈도	비율	구분	항목	빈도	비율
거래기간	1년 이내	4	2.70%	판매제품	냉장고	17	11.49%
	1년 - 2년 미만	32	21.62%		컬러 TV	14	9.46%
	2년 - 3년 미만	27	18.24%		전축	14	9.46%
	3년 - 4년 미만	24	16.22%		세탁기	4	2.70%
	4년 - 5년 미만	20	13.51%		VTR	26	17.57%
	5년 - 6년 미만	12	8.11%		선풍기	6	4.05%
	6년 - 7년 미만	8	5.41%		진공청소기	11	7.43%
	7년 - 8년 미만	4	2.70%		VCD	14	9.46%
	8년 - 9년 미만	4	2.70%		기타	41	27.70%
	무응답	13	8.78%		무응답	1	0.68%
응답직원직위	대리점장	14	9.46%	종업원수	10명 이내	109	73.65%
	부장	8	5.41%		10명 - 19명	18	12.16%
	과장	25	16.89%		20명 - 29명	12	8.11%
	대리	29	19.59%		30명 - 39명	5	3.38%
	평사원	39	26.35%		40명 - 49명	1	0.68%
	기타	32	21.62%		50명 이상	2	1.35%
	무응답	1	0.68%			무응답	1

〈표 2〉 변수들의 신뢰성검증

변수	최초항목	최종항목	Cronbach' $\alpha$
장기지향성	7개	2	0.891111
다양성	5개	3	0.802707
가변성	3개	2	0.853665
평판	5개	3	0.644221
만족	4개	2	0.866261
의존	7개	3	0.877039
우호성	5개	4	0.881792
신용성	9개	3	0.908889

VTR, 냉장고가 다른 품목에 비해 비중이 높았다. 전체 응답자의 74% 정도는 종업원수가 10명 이내의 소매업체에 소속되어 있었다.

## 2. 측정항목의 신뢰성·타당성 검증

본 연구에서는 설문항목을 통해 수집된 자료의 적합성을 검증하기 위해 신뢰도 검증, 탐색적 요인 분석, 확인적 요인분석을 실시하였다(Churchill, 1979).

우선 항목간 상관관계가 0.3이하인 항목을 제거한 정화절차를 실시한 후 잔여항목을 가지고 신뢰성 검증하였으며(John, 1984), 결과를 〈표 2〉에서 정리하였다.

한국 공급업체에서는 평판을 제외한 장기지향성, 의존, 우호성, 신용, 다양성, 명성, 만족 등의 항목에서 0.7 이상으로 신뢰성이 있음을 볼 수 있다. 평판 역시 0.7이하이나 0.7과의 차이가 크지 않아 한계적으로 신뢰성이 있다고 말할 수 있다. 따라서 신뢰성은 확보되었으며 잔여항목을 추후분석에 이용하였다.

변수들의 판별타당성을 검증하기 위해 본 연구에서는 신뢰성 검증에서 부적절한 항목으로 판정된

설문항목들을 분석대상에서 제외한 후에 탐색적 요인분석을 실시하였다. 분석결과, 외생변수들에 대한 요인분석은 주성분분석을 실시하였으며, 측정항목들은 모두 5개 항목으로 명확히 구분되었다. 동일한 요인으로 묶이는 측정항목들의 요인적재치는 모두 0.40보다 크게 나타났다. 따라서 한국 공급업체의 외생변수 각각의 측정항목들은 개념들간에 서로 구분됨을 알 수 있다.

내생변수들에 대한 요인분석도 주성분분석을 실시하였으며, 측정항목들은 모두 4개의 요인으로 구분되었다. 동일한 요인으로 묶이는 측정항목들의 요인적재치는 0.40보다 크게 나타나고 있다. 따라서 내생변수 각각의 측정항목들도 개념들간에 서로 구분되고 있다고 평가할 수 있다.

판별타당성의 평가를 위해 탐색적 요인분석에 이어 확인적 요인분석을 LISREL의 측정모형(measurement model)을 이용하여 각각의 개념들에 대해 조사를 실시하였다.

확인적 요인분석은 탐색적 요인분석과 대비되는 요인분석의 한 방법으로 연구자가 자료내부에 숨겨져 있는 이론적 구조에 대한 정보를 사전에 알고 있어서 이 이론적 구조를 확인하고자 할 때에 쓰는 방법이다(Pedhazur, 1982). 연구모형의 전반적 부

〈표 3〉 측정모형의 LISREL 추정치

이론변수	측정 변수	LISREL 추정치	T값
장기지향성	장기거래는 이득을 줌	0.869	12.506
	공급업체와의 장기거래의 중요성	0.920	13.582
의존	공급업체의 상품은 매출1위 상품임	0.670	10.101
	공급업체를 대체하기가 어려움	0.955	9.965
	공급업체 외 대안이 없음	0.960	10.042
우호성	판매직원의 많은 배려	0.721	10.513
	상황이 불리할 때의 공급업체의 도움	0.911	11.982
	친구같은 공급업체	0.863	12.972
	항상 유리편인 공급업체	0.839	11.151
다양성	찾은 신제품 출시	0.914	9.927
	자사취급 제품의 빠른 기술 변화	0.939	10.101
	국내경쟁의 치열	0.652	10.205
가변성	수요예측의 용이성	0.842	13.226
	자사취급 제품 시장의안정성	0.985	17.704
거래특유자산	공급업체와 거래단절시 설비의 사용불가	0.948	13.651
	공급업체와 거래 중지시 직원의 재교육이 필요함	0.642	6.223
	구매자와 공급업체간의 정보시스템의 공유	0.646	8.915
만족	과거 거래에 대한 만족	0.836	11.341
	과거 거래에 대한 호감도	0.922	12.280
평판	주위에서 정직하다는 공급업체의 평판	0.565	7.684
	구매자들이 공급업체를 좋은 기업이라고 평가함	0.696	8.574
	공급업체의 믿음직하다는 평판	0.670	8.747

합도는  $\chi^2$ , 기초부합치(GFI), 조정부합치(AGFI), 원소간 평균차이(RMR)등으로 평가하게 된다. LISREL 분석결과는 〈표 3〉과 같다.

이때 상관행렬을 입력자료로 삼았으며 모수추정은 최우도법(Maximum Likelihood Estimation)을 사용했다. 모형의 결과, 기초부합치는 0.931로서 이 지수를 고려하였을 때 Silvia(1988)의 기준에 의하면 최종모형은 자료의 구조에 적합성을 띄고 있다고 할 수 있다.

〈표 4〉에서는 한국 기업 최적모형의 LISREL 분석결과를 제시하였다. 기초부합치는 0.931로서 이 지수를 고려하였을 때 Silvia(1988)의 기준에 의하

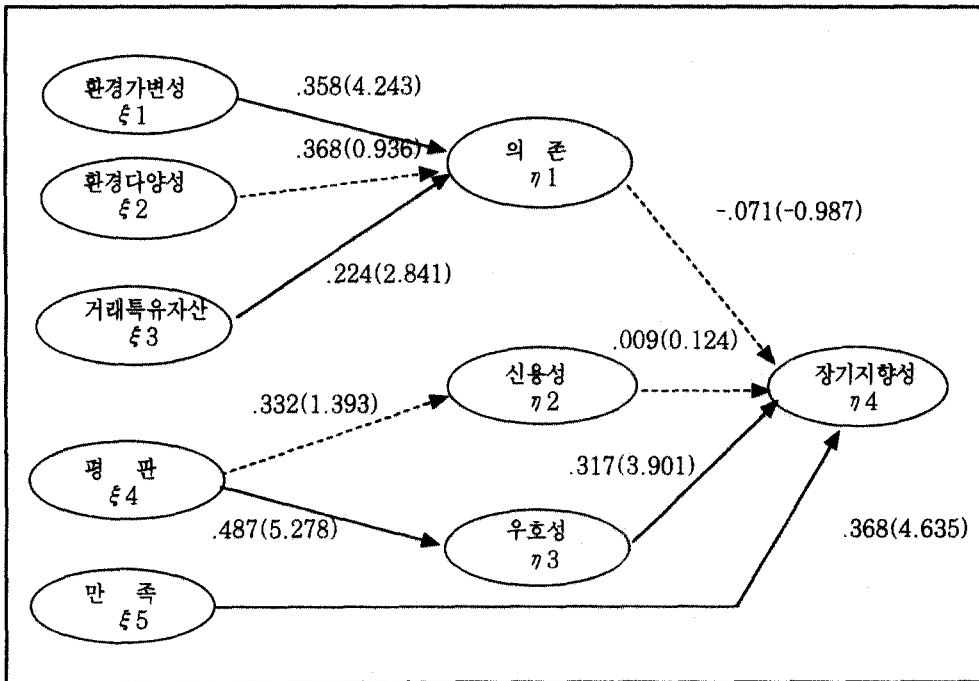
면 최종모형은 자료의 구조에 적합성을 띄고 있다고 할 수 있다. 최적모형의  $\chi^2$ 는 123.853이었으며, 자유도는 115, P값은 0.270으로서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났으나 다른 지표들이 비교적 만족스럽게 나왔으므로 본 모형을 평가하기에 만족스럽다고 평가된다(RMR=0.0584, GFI=0.931, AGFI= 0.874).

이상의 연구결과를 나타내면 〈그림 2〉와 같다.

(표 4) 최적모형의 LISREL 분석결과

가설	관 계	추정치	t값	유의성
가설1	가변성 → 의존 $\xi 1 : \eta 1 (\gamma 11)$	0.358	4.243	유의적
가설2	다양성 → 의존 $\xi 2 : \eta 1 (\gamma 22)$	0.368	0.936	비유의적
가설3	거래특유자산 → 의존 $\xi 3 : \eta 1 (\gamma 35)$	0.224	2.841	유의적
가설4	평판 → 신용성 $\xi 4 : \eta 2 (\gamma 46)$	0.332	1.393	비유의적
가설5	평판 → 우호성 $\xi 4 : \eta 3 (\gamma 47)$	0.487	5.278	유의적
가설6	만족 → 장기지향성 $\xi 5 : \eta 4 (\gamma 58)$	0.368	4.635	유의적
가설7	의존 → 장기지향성 $\eta 1 : \eta 4 (\beta 31)$	-0.071	-0.987	비유의적
가설8	신용성 → 장기지향성 $\eta 2 : \eta 4 (\beta 32)$	0.009	0.124	비유의적
가설9	우호성 → 장기지향성 $\eta 3 : \eta 4 (\beta 33)$	0.317	3.901	유의적

$\chi^2 = 123.853$  df = 115(p = 0.270), GFI = 0.931,  
AGFI = 0.874 RMR = 0.0584



\*실선은 유의적 관계. 점선은 비유의적 관계를 의미함.

(그림 2) 구성개념간 인과적 관계

## V. 결 론

### 1. 연구결과의 요약

본 탐색적 연구는 중국 가전제품 유통에서 한국 공급업체와 중국소매업체 간의 장기지향성의 결정 요인을 찾기 위해 수행되었다. 본 탐색적 연구의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 환경적 다양성이 크면 클수록 중국 소매업체는 한국 공급업체에게 의존하는 것으로 나타났으나, 환경적 가변성은 의존의 심화에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

둘째, 중국 소매업체의 공급업체에 대한 특유자산이 크면 클수록 중국 소매업체의 의존은 증가하는 것으로 나타났다.

셋째, 중국 소매업체의 공급업체에 대한 우호성은 공급업체의 평판이 증가됨에 따라 증대되는 것으로 나타났으나, 공급업체의 평판이 높아지더라도 신용성의 증가에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 공급업체의 평판이 증가되어도 신용성이 증가하지 않는 이유는 중국 진출 한국기업 및 외자기업들은 국유 유통기업, 구입판매합작사(供銷合作社) 중국 개인회사 등 중국 내 대리인을 통해 생산품을 내수시장에 위탁 판매하게 되는데, 대리점 선정에 위한 합리적인 신용평가기준이나 전문적인 신용도의 조사 없이 공급업체를 선정한 결과 한국 공급업체 제품에 대한 전문적인 지식이 없는 중국 공급업체들이 소매업체와의 거래과정에서 공급업체의 신용성을 저하시켰다.

넷째, 중국 소매업체의 장기지향성은 공급업체와의 과거결과에 대한 만족이 증대될수록 강화되는 것으로 나타났다.

다섯째, 중국 소매업체의 공급업체에 대한 의존이 크면 클수록 장기지향성은 증가되지 않는 것으로 나타났다. 한편, 중국 소매업체의 장기지향성은 공급업체와의 신용성이 증대될수록 강화될 것이라는 연구주제는 유의하지 않았으며, 우호성이 증대될수록 강화되는 것으로 나타났다. 이 같은 연구결과는 기업간 장기지향성의 경우, 어느 한순간 관계를 맺기를 원한다고 해서 형성되는 것이 아니라 공급업체와 소매업체간에 오랫동안 형성된 상호 신뢰와 계속된 거래관계에서 고착화된 의존을 매개변수로 하여 점진적으로 형성·발전되어 간다는 과정적 접근법이 중국 유통경로에서도 적용된다는 점을 시사하고 있다. 이처럼 의존과 신뢰를 매개로 형성된 장기지향성은 비용측면이나 효율성 측면에서 공급업체와 소매업체 모두에게 상호 편익을 누릴 수 있게 한다.

한편, 본 논문의 결과와 Ganesan(1994)의 논문 결과의 차이점은 다음과 같다.

본 논문은 신뢰 중 우호성만이 장기지향성에 유의한 영향을 미쳤고, 평판은 신뢰에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 환경적 가변성과 거래특유자산은 의존에 영향을 미치는 것으로 나타나, Ganesan(1994)의 연구 결과와 어느 정도 일치하고 있다. 이 같은 연구결과는 중국 공급업체-소매업체 관계에서도 공급업체의 평판, 거래특유자산, 환경적 불확실성 등이 의존과 신뢰의 선행변수이며, 의존은 장기지향성의 선행요인임이 검증되었다.

한편, 본 연구에서는 만족이 장기지향성에 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, Ganesan(1994)의 연구결과는 만족은 신뢰 영향을 미치는 않는 것으로 보고되었다. 이 같은 연구결과는 중국의 경우, 유통 경로 내 공급업체-소매업체 관계가 이전 거래의 만족 정도가 신뢰의 선행요인으로 작용하고

있다고 해석할 수 있는데 비해, 미국의 경우 소매업체는 공급업체가 만족을 주었다기 보다는 소매업체 자신의 노력으로 만족을 얻었다고 지각하고 있어 만족이 신뢰의 선행요인 아닌 것으로 나타났다.

## 2. 전략적 시사점

본 탐색적 연구의 결과가 제시하는 전략적 시사점은 다음과 같다.

먼저, 본 연구의 결과는 중국에 진출하려는 다수의 한국 제조업체(가전제품업체 포함)들이 중국시장에서 성공하려면, 우선적으로 중국의 정치·경제·사회·문화환경의 변화에 대한 명확한 인식이 선행되어야 함을 시사한다. 따라서 중국 정부의 거시적 경제정책변화와 각종 세부적 경제정책의 변화뿐만 아니라, 유통정책과 관련된 변화를 예의 주시하여 현지 유통관리전략을 결정하여야 할 것이다(지용희·임채운, 1996).

둘째, 신뢰 중 우호성이 장기지향성의 선행요인이라는 점이 발견되었다. 즉, 신뢰가 없는 공급업체와 소매업체간의 장기지향성은 사상누각에 지나지 않는다는 것이 중국에서도 확인되었다. 중국은 가격·유통구조가 복잡하여 이를 잘 이해하고 적절히 대응하는데는 많은 경험과 시간이 필요하고, 실제 판매시 부딪치는 ① 외환수지균형의 필요, ② 판매대금회수의 곤란, ③ 대리점·특약점 선정의 어려움, ④ 시장 및 판촉에 관한 정보부족, ⑤ 다른 외국기업과의 치열한 가격 및 품질 경쟁 등은 실제 경험해 보지 않고서는 그 대응방안을 찾을 수 없다는 현지에 진출한 가전업체 책임자의 말처럼 중국 유통구조는 난맥상을 보이고 있고, 또한 그만큼 신뢰할 만한 소매업체를 모색하는데도 어려움이 따르므로, 우호적 신뢰관계의 구축이 무엇보다

중요한 전략이 될 것이다.

셋째, 공급업체-소매업체간의 장기지향성은, 어느 단기간에 이루어지는 것이 아니라, 서로가 장기지향성을 갖기 위해 공동의 노력을 해야만 이루어진다는 것이다. 외국인 기업이, 특히 중국과 같은 개발도상국에 진출할 때는, 장기지향성의 중요성을 인식하고, 현지국의 유통현황을 정확히 파악하여 현지국의 경로 구성원들과 지속적으로 상호이익적인 관계를 가져야 한다.

마지막으로 한국기업이 공급업체로서 중국시장에 진출하여 현지 소매업체와 장기지향성관계를 구축하고자 할 때는, 중국인의 문화·역사적 습성 및 중국인의 상관습을 충분히 이해하고, 그 중에서도 특히 변화하는 유통환경과 유통관습을 충분히 파악한 후 투자해야 할 것이다.

## 3. 연구의 의의

본 연구의 의의를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 한국 공급업체와 중국 소매업체간의 관계 단계의 구분을 상호 신뢰적 장기관계와 같은 질적인 측면으로 접근했다는 점이다.

둘째, 한국 공급업체와 중국 소매업체간의 장기지향성에 관한 연구가 대부분 미국 등의 선진국 기업들을 대상으로 선진국 유통환경의 테두리 속에서 이루어졌고, 또 국내 연구에서는 국내 기업만을 대상으로 한국적 유통환경의 테두리 속에서 이루어졌으나, 본 탐색적 연구에서는 장기지향성의 개념을 비록 중국의 유통경로에 한정시켰으나 국제 유통경로로 확대하여 적용하였다는 점에서 의의가 있다고 본다.

셋째, 한국 공급업체와 중국 소매업체간의 장기지향성이 신뢰와 의존을 매개변수로 하여 점진적으

로 이루어진다는 과정적 접근에 대한 탐색적 연구를 시도했다는 점도 의의라고 할 수 있다.

넷째, 한국 공급업체와 중국 소매업체간의 장기지향성에 대한 결정변수의 상대적 영향정도를 분석하였다는 점도 연구의 의의라 할 수 있다.

#### 4. 연구의 한계 및 미래 연구의 방향

본 연구 결과의 해석은 다음과 같은 한계점이 있다.

첫째, 공급업체와 소매업체간의 의존과 장기지향성은 장기간에 걸쳐 그 관계가 유지·발전되어 간다. 그런데, 사용되어진 횡단적 연구(cross sectional design)는 대안적인 인과추론을 배제하는 측면에 한계가 있을 수 있다. 따라서 본 연구와 같은 단편적인 연구보다는 종적인 연구(longitudinal study)가 보다 적합하며, 이 경우 방법론도 기존의 모형에 시간변수가 포함된 다중관계의 연차적 상호관계(multi-relational & sequential)를 위한 모형으로 보완되어야 할 것이다.

둘째, 표본크기를 들 수 있다. 본 연구는 각각 150개 내외의 표본크기로 파라미터를 추정하였는데, 이 정도의 자료를 가지고 타당한 결과를 추정하는 데는 대체적으로 무리가 없으나, 중국 전체 가전업체들 중 북경의 150여개의 유통업체들을 대상으로 한 설문조사로 전체 모집단인 중국 유통업체들의 견해를 반영했다하기에는 무리가 있을 수 있다는 점이 본 연구의 한계이다.

향후의 연구 방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 공급업체와 소매업체간의 장기지향성을 가질 경우 이점을 파악하는 연구가 있어야 하겠다. 사실상, 장기지향성은 여러 가지 증명되지 않은 장점을 가질 수 있지만, 구체적으로 공급업체와 소매

업체간의 장기지향성이 과연 어떤 전략적 이점을 수반하는지에 대한 연구는 아직 이루어지고 있지 않다.

둘째, 공급업체와 소매업체간의 장기지향성의 유지·발전과 달리 장기지향성에 대한 문제점에 대한 예방차원에서 장기지향성의 불균형에 대한 연구조사도 중요한 것이다. 장기지향성에 있어서 불균형의 정도는 공급업체와 소매업체간의 불일치를 이끌어 낼 수 있고, 그러한 불일치는 갈등, 불만족, 심지어는 장기지향성의 해지 등을 초래할 수 있다. 따라서 공급업체와 소매업체간의 장기지향성이 자의적으로 이용되지 않는 호혜적 관점에서 장기지향성의 공고함을 유지시킬 수 있는 방안을 강구해야 한다.

#### 참고 문헌

- 김용규(1998), "원산지 효과와 중국 및 미국 시장에서의 현지 마케팅믹스 전략 - LG 전자의 사례를 중심으로 -," 한국전문경영인학회, 전문경영인연구, 제1권 제2호, pp. 327-356.
- 대한무역투자진흥공사(1997), 세계각국 경제정보 : 중국, 서울: 대한무역투자진흥공사.
- 박진용 · 오세조(1999), "소매업체와 공급업체의 신뢰 및 계속에 관한 연구," 한국유통학회, 유통연구, 제4권, 제1호.
- 이찬 · 임영균(1997), "거래의 경제적 차원과 관계적 차원이 경구구성원의 이탈지향성에 미치는 영향," 한국유통학회, 유통연구, 제2권, 제1호, pp. 115-141.
- 中國統計年監(1998), 北京: 中國統計出版社.
- 지용희 · 임채운(1996), "우리 나라 기업의 중국시장 투자동기와 전략에 관한 탐색적 연구," 서강경영논총, 제7집, pp. 399-424.

- 한상린(1998), "산업재 공급자와 조기구매자간의 관계 요인에 관한 연구," 한국마케팅학회, *마케팅연구*, 제13권 제1호, pp. 157-172.
- 한충민(1999a), "중국 진출 한국 기업의 마케팅 성공 사례 연구," 한국경영학회, *경영학연구*, 제28권 제3호, pp. 637-657.
- 한충민(1999b), "한국기업의 중국시장 마케팅 전략과 성과에 관한 실증적 연구," 한국국제경영학회, 1999년도 학술발표회 발표논문집, pp. 22-38.
- Achrol, Ravi S., Torger Reve & Louis W. Stern(1983), "The Environment of Marketing Channel Dyads : A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, Vol. 47, pp. 55-67.
- Amit, R. & P. J. H. Schoemaker(1993), "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, Vol. 14(1), pp. 33-46.
- Anald, Punan & Louis W. Stern(1985), "A Sociopsychological Expectation for Why Marketing Channel Members Relinquish Control," *Journal of Marketing Research*, Vol. 22(November), pp. 365-376.
- Anderson, Erin & Barton Weitz(1986), "Make or Buy Decision: A Framework for Analyzing Vertical Integration Issues in Marketing Productivity," *Sloan Management Review*, Vol. 27(Spring), pp. 3-18.
- Anderson, Erin & Barton Weitz(1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, Vol. 8(Fall), pp. 310-323.
- Anderson, Erin & Barton Weitz(1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 29(February), pp. 18-34.
- Anderson, James C. & James A. Narus(1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, Vol. 54(January), pp. 42-58.
- Cannon, Joseph P. & William D. Perreault Jr.(1999), "Buyer-Seller Relationships in Business Markets," *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 4(November), pp. 1-15.
- Churchill, Gilbert A.(1979), "A Paradigm for Developing Better Measure of Marketing Constructs," *Journal of Marketing Research*, Vol. 16(February), pp. 64-73.
- Doney, Patricia M. & Joseph P. Cannon(1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 61(April), pp. 35-51.
- Dwyer, F. Robert & M. Ann Welsh(1985), "Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, pp. 397-414.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr & Sejo Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 51(April), pp. 11-27.
- Frazier, Gary L.(1983), "Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective," *Journal of Marketing*, Vol. 47(Fall), pp. 68-78.
- Frazier, Gary L. & Raymond C. Rody(1991), "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels," *Journal of Marketing*, Vol. 55(January), pp. 52-69.
- Ganesan, Shankar(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship," *Journal of Marketing*, Vol. 58(April), pp. 1-19.
- Ganesan, Shankar(1993), "Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, Vol. 30(May), pp. 183-203.
- Gundlach, Gregory T. & Ernest R. Cadotte(1994), "Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting," *Journal of Marketing Research*, Vol. 31(November), pp. 516-532.

- Heide, Jan B. & George John(1988), "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, Vol. 52(January), pp. 20-35.
- Heide, Jan B.(1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, Vol. 58(January), pp. 71-85.
- Heide, Jan B. & George John(1990), "Alliance in Industrial Purchasing : The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationship," *Journal of Marketing Research*, Vol. 27(February), pp. 24-36.
- Jap, Sandy D. & Shankar Ganesan(2000), "Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment," *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, No. 2(May), pp. 227-245.
- John, George(1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, Vol. 21(August), pp. 278-289.
- Kalwani, Manohar U. & Narakesari Narayandas(1995), "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?," *Journal of Marketing*, Vol. 59(January), pp. 1-16.
- Klein, Saul., Gary L. Frazier & Victor J. Roth(1990), "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets," *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, pp. 196-208.
- Kumar, Nirmalya Louis W. Stern & Ravi S. Schrol(1995), "Assessing Reseller Performance from the Perspective of the Supplier," *Journal of Marketing Research*, Vol. 29(May), pp. 238-253.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer & Jan-Benedict E. M. Steenkamp(1995), "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes," *Journal of Marketing Research*, Vol. 32(August), pp. 348-356.
- Larson, Andrea(1992), "Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 76-104.
- Lewicki, Roy J. & Barbara Benedict Bunker(1995), "Trust in Relationships: A Model of Development and Decline," in *Conflict, Cooperation, and Justice*, Barbara Benedict Bunker and Jeffrey Z. Rubin, eds. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lusch, Robert F. & James R. Brown(1996), "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, Vol. 60(October), pp. 19-38.
- Mitchell Graham(1999), "Visit to China by Assistant Secretary Graham Mitchell," *Travel Report*, The U. S. Department of Commerce,(4 July-17 July), p. 7.
- Mooman, Christine, Gerald Zaltman & Rohit Deshpande(1992), "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations," *Journal of Marketing Research*, Vol. 29(August), pp. 314-328.
- Morgan, Robert M. & Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58(July), pp. 20-38.
- Noordewier, Thomas G., George John & John R. Nevin (1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 54 (October), pp. 80-93.
- Peteraf, M.(1993), "The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-based View," *Strategic Management Journal*, Vol. 14(3), pp. 179-191.
- Robicheaux, Robert & James Coleman(1994), "The

Structure of Marketing Channel Relationship," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22(No.1), pp. 38-51.

Schemwell, Jr., Donald J., J. Joseph Cronin, Jr. & William R. Bullard(1994), "Relational Exchange in Services : An Empirical Investigation of Ongoing Customer Service-provider Relationships," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 57-68.

Silvia, S.(1988), *Effect of Sampling Error and Model Misspecification on Goodness-of-Fit Indices for Structural Equation Models*, Ph. D. Dissertation, Ohio State University, Columbus, Ohio.

The U. S. Department of Commerce(1999), "Secretary Daley's Multi-Agency Business Development Infrastructure Mission to China and Business Development Mission to Korea," *National Trade Estimate Report*(March), p. 3.

Williamson, Oliver E.(1981), "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach," *American Economics Review*, Vol. 73(September), pp. 519-540.

Williamson, Oliver E.(1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: The Free Press.

## Determinants of Long-Term Orientation between Suppliers and Retailers

Shin Geon-Cheol\* · Leem, Jei-Uk\*\*

### Abstract

The purpose of this study is to find out the determinants of long-term orientation between Korean suppliers and local retailers of household electric appliances in China. The constructs examined here include trust, dependence, environmental uncertainty (volatility & diversity), transaction specific assets, reputation, and satisfaction.

It is hypothesized that trust(credibility and benevolence), satisfaction, and dependence have positive impacts on long-term orientation. At the same time, it is hypothesized that volatility and transaction specific assets have a positive impact on dependence while diversity has a negative impact. In addition, reputation has a positive impact on trust(credibility and benevolence).

A total of 148 questionnaires were collected by surveying household electric appliance retailers in Beijing, China. The result of analysis shows strong support for the hypotheses. But, the relationship between diversity and dependence, reputation and credibility, dependence and long-term orientation, credibility and long-term orientation is not supported.

Key Words : Long-Term Orientation, trust, dependence

---

\* Professor of Marketing, School of Business Administration, Kyung Hee University, Dong daemon-Ku, Seoul Korea.

\*\* Management Research Institute, Senior Researcher, Kyung Hee University, Dong daemon-Ku, Seoul Korea.