

## 한국과 중국 가전산업의 외국계 공급업자와 현지 소매업자간의 장기지향성 결정요인에 관한 연구

박기안

경희대학교 경영학과 교수  
(kapark@chollian.net)

김찬경

경희대학교 경영대학원 교수  
(eduhoc@khu.ac.kr)

임재욱

경희대학교 경영연구소 연구원  
(leemjeiuk@hanmail.net)

본 연구는 한국과 중국에 있어 유통경로상의 외국계 공급업체와 현지 소매업체간에 장기지향성에 영향을 미치는 변수들을 규명하는데 초점을 맞추고 있다.

공급업체와 소매업체간의 장기지향성에 영향을 미치는 변수로는 환경불확실성, 명성, 거래특유자산, 만족 등의 변수가 추출되었고 이들은 상대에 대한 의존성 정도와 신뢰를 통해 장기지향성에 영향을 미치는 것으로 모형을 구축하였다.

실증분석을 위해 중국의 북경과 대한민국 서울에 소재한 총 293개 가전 소매업체들을 대상으로 자료를 수집하였다. 수집된 자료는 한국의 경우와 중국의 경우를 분리하여 먼저 각각 변수간의 관계를 분석해 보았다. 그리고 이들 양국의 경우를 비교하여 다시 한번 분석해 보고 실무적 시사점을 도출하고자 하였다.

중국의 유통경로 구성원들을 대상으로 한 분석 결과, 연구모형에서 제시한 가설들은 대부분 채택되었다. 그러나 환경 다양성과 의존성, 명성과 신용성, 의존성과 장기지향성, 그리고 신용성과 장기지향성간의 관계는 통계적으로 유의한 결론을 얻지 못하였다. 한국 유통경로에서는 환경가변성과 의존성, 환경다양성과 의존성, 거래특유자산과 의존성, 명성과 신용성이 통계적으로 유의하지 않게 나타났으며 나머지 변수들의 관계는 통계적으로 유의한 결과를 얻었다.

마지막으로 분석결과에 대한 논의를 통해 실무적 적용가능성을 살펴보고 결론과 본 연구의 한계점을 제시하는 것으로 연구를 마무리하였다.

### 1. 서론

오늘날 기업의 마케팅 성과는 제품이나 서비스 그 자체의 특성과 같은 내부적 요인뿐만 아니라 공급업자와 유통업자간 관계의 질에 의해서도 크게 영향을 받고 있다(Morgan & Hunt, 1994). 이런 점에서 시장내에서의 경쟁은 기업과 기업간의 경쟁과 함께 수직적, 수평적으로 연관된 기업의 시

스템적 네트워크의 특성에 의존한다고 할 수 있다. 따라서 네트워크 참여업체간의 유기적이고 효율적인 협력관계가 경쟁우위의 중요한 원천으로 인식되고 있다(Jap & Ganesan, 2000; Cannon & Perreault Jr, 1999).

이런 주제와 관련된 연구는 기업간 관계의 영향 요인에 관한 것, 거래방식과 형태에 관한 것, 관계 형성의 과정 및 효율적 관리를 위한 조정메카니즘의 특성에 관한 것등으로 주로 제조업체의 관점에

서 소매업체나 공급업체와의 관계를 다루고 있었다(임헌문, 1998). 최근 들어 이런 경향은 관계마케팅의 관점에서 공급업체와 소매업체간 장기지향성을 통한 경쟁우위의 확보전략으로 방향을 전환하고 있다(Frazier, 1983; Anderson & Narus, 1990; Jap & Ganesan, 2000; Cannon & Perreault Jr, 1999; 이찬 · 임영균, 1997; 한상린, 1998; 임헌문, 1998). 이들의 연구결과에 의하면, 거래 당사자들간의 지속적인 관계가 유지되는 경우에는 경로구성원들이 ① 신제품개발과정에서 상호 협력하고, ② 제품에 대한 시장조사와 보고, ③ 사명감을 가지고 판매 · 고객교육 · 판매지원 등 장기적인 활동에 참여, ④ 제조업자의 요구에 부응, ⑤ 예기치 않은 상황에서 유연하게 대응, ⑥ 관계이탈의 성향 감소, 그리고 ⑦ 유통경로상의 성과증대에 초점을 두는 경향이 높아진다고 한다.

이처럼 제조업체와 유통업체간의 장기적 관계에 따른 경로성과에 관해서는 다각적인 연구가 이루어졌다. 그러나 최근 한국과 중국간의 관계가 보다 긴밀하게 전개되고 있는 과정에서 한국과 중국의 기업체를 대상으로 한 장기지향성의 연구는 그다지 이루어지지 않았다. 따라서 이에 관한 연구는 실무적인 적용가능성이 비교적 높다고 할 수 있다.

미국 상무성의 한 보고서(1999)에 따르면, 중국의 경우 공급업체-소매업체 간의 거래는 다른 국가의 경우와는 달리 인간적 결속 관계가 매우 중요하며, 경우에 따라서는 거래가 성립하고 유지되는 출발점으로 인식되기도 한다고 한다. 아마도 중국이 계획경제에서 시장경제로 이행하는 단계에서 아직까지 사회주의 특성을 완전히 탈피하지 못하였기 때문에 이들 관계에서도 3非(非透性, 非合理性, 非公開性)의 현상이 그대로 노출되는 것으로 생각된다.

이처럼 중국에 진출하려는 기업은 현지기업과의 인간적 신뢰를 바탕으로 한 장기적인 관계유지가 중요함에도 불구하고 중국 현지기업들을 대상으로 한 연구는 매우 부족한 실정이다.

본 연구는, 가장 많은 한국기업들이 진출하고 있는 중국내 가전산업을 대상으로 한국의 공급업체와 중국현지의 소매업체간에 장기지향성에 영향을 미치는 변수를 규명하고 이들 변수간의 구조를 파악하여 이미 중국에 진출하였거나 향후 진출하고자 하는 한국기업들에게 실무적 시사점을 제시하는데 그 목적이 있다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 장기지향성

장기지향성(long-term orientation)은 일반적인 의미에서 거래당사자간의 장기적, 우호적 협력관계를 말한다. Noordewier, John, & Nevin(1990)은 이를 단순한 확률차원이 아니라 장기적 관계를 가지려는 구성원들의 욕구라고 정의하였고, Ganesan(1994)은 거래 쌍방이 최종고객의 욕구를 충족시키기 위해 장기적으로 각자의 활동을 조정하는 한편, 자신의 성공이 상대에 의존하고 있다는 동반적 사고가 지배하는 거래관계라고 정의하였다. 이러한 관점에서 장기지향성이란 단순히 미래의 장기적 상호작용 가능성을 의미하는 것이 아니고, 거래상대방과 장기적인 관계를 유지하고자 하는 욕구 그 자체도 포함하는 것이다.

장기지향성의 구성개념과 영향변수에 대한 선행 연구의 내용은 다음과 같다.

먼저, Ganesan(1994)은 공급업체와 소매업체 간의 접촉빈도로서 그것이 증가하면 이들간의 관계 특성이 변화된다고 주장하였다. 이런 현상은 GE, Xerox, Black & Decker, Neiman-Marcus와 같은 다국적기업들의 경우에도 경쟁우위의 원천으로 작용하고 있음에서 증명되고 있다.

한편, Kalwani와 Narayandas(1995)는 장기 지향적 관계를 지니고 있는 당사자들은 장기적 관점에서 재고를 관리할 수 있어 비용절감이 가능하고 고객과 안정된 관계를 지속할 수 있어 판매비 및 일반관리비에 있어서도 단기적 거래관계의 기업보다 높은 수익을 달성할 수 있다고 주장하였다.

Anderson과 Weitz(1992)도 경로구성원간의 장기지향성은 보다 효과적인 고객욕구의 충족으로 쌍방에 이익을 제공할 수 있다는 점을 강조하였다.

이런 효과는 산업재의 경우를 다룬 Doney와 Cannon(1997)의 경우에서도 동일하게 나타나고 있다.

## 2.2 신뢰와 장기지향성과의 관계

Moorman, Zaltman, 그리고 Deshpande(1992)에 의하면 신뢰(trust)란 거래상대가 지니고 있는 전문성, 신빙성, 계획성에 의해 발생하는 상대에 대한 신념이나 기대라고 할 수 있다. 이들은 신뢰를 ① 상대가 거래를 효과적이고 믿을 수 있는 방향으로 전개할 수 있는 전문성을 보유하고 있다고 믿는 신용성(credibility), ② 여러 가지 상황하에서 상대가 거래에 대해 서로에게 도움이 될 수 있는 의지나 동기에 의해 움직일 것이라는 믿음에 기초한 호의성(benevolence)의 두가지 차원에서 정의하였다.

한편, Ganesan(1994)은 신용가능성과 호의성

을 지닌 거래자는 상대에게 신뢰감을 심어줄 수 있기 때문에 장기적으로 서로 협력적인 관계를 맺을 가능성이 높게 된다고 주장하였다. 이때 공급업자와 소매업자간의 장기적 관계를 매개하는 신뢰는 다음과 같은 과정으로 통해 장기지향성에 영향을 미치게 된다.

먼저, 신뢰는 상대의 기회주의적 행동(opportunism)에 대한 위험 지각의 정도를 감소시킨다. 다음으로 신뢰는 거래당사자간에 일시적인 갈등이 발생되더라도 시간이 지나면 그런 갈등이 분명히 잘 해결될 수 있을 것이라는 믿음을 생성시킨다. 이에 따라 신뢰는 거래당사자들의 교환관계에서 총 거래비용을 감소시키게 되는 것이다.

## 2.3 의존성과 장기지향성과의 관계

거래당사자들이 상대에 대해 행사할 수 있는 힘 또는 통제력에 대한 지각수준은 상대에 대한 상대적 의존성(relative dependence)을 결정하며 이는 다시 이들 당사자간의 장기적 관계구축에 영향을 미치게 된다. 상대에 대한 신뢰나 거래에 대한 상황적 몰입수준이 높다 하더라도 당사자간의 상호 의존 정도가 균형을 이루지 않고 어느 일방에 유리 또는 불리하게 되는 경우, 이들에게는 언제나 결별의 위험이 존재한다.

의존성이란 거래관계에서 어느 일방의 목적이 상대에 의해 통제되는 정도를 의미한다. 일반적으로 상대에 대한 의존의 정도가 높아질수록 상대의 거래 지속의지는 높아진다. 이때 거래당사자들은 서로에게 유리한 목표를 달성하는데 요구되는 요소들을 결합함에 있어 서로간의 교환관계를 유지해야 할 필요성이 증대되게 되어 상호 의존성이 증가하는 것이다(Gundlach & Cadotte, 1994).

이런 의존 관계의 변화는 거래당사자들의 목적 자체가 변화하거나 목적 달성에 보다 유리한 대안이 나타나는 경우, 그리고 거래선을 변경함으로써 예상되는 이익이 거래선을 유지하는데 소요되는 비용(교체비용)을 초과하는 경우에 나타나게 된다. 따라서 거래관계가 지속되기 위해서는 상대가 원하는 것을 파악해야 할 뿐만 아니라 그 원하는 것을 경쟁기업보다 많이 제공할 수 있어야 한다. 또한 상대로 하여금 거래단절에 따른 경제적 혹은 심리적 비용을 증가시킬 수 있는 장치를 마련하는 것도 필요하다.

Lusch와 Brown(1996)에 의하면 상호간의 의존도가 높은 경우, 서로의 공동노력에 따른 보상이 크기 때문에 이들은 활발하게 정보를 교환하고 의사결정에 있어서도 보다 유연하게 된다고 한다. 이는 상호간의 갈등과 기회주의의 위험을 감소시킴으로써 당사자간의 장기지향성이 증가하게 되는 것이다.

## 2.4 만족과 장기지향성

과거의 거래결과에 대한 만족은 거래당사자간의 관계에 긍정적인 영향을 준다는 사실은 많은 선행 연구들에 의해 입증되고 있다. Hunt와 Nevin(1974)은 과거 거래관계에서의 만족한 경험은 거래관계에서의 도덕적 가치와 협력을 증대시킴으로써 상호간의 관계가 보다 오래 지속될 가능성이 높아진다고 하였다. Dwyer, Schurr, 그리고 Oh(1987)의 연구에서도 공급업자와 소매업자간의 거래경험이 증가할수록 서로는 어려운 시기를 성공적으로 극복할 가능성이 높아진다고 하였다.

Ganesan(1994)도 거래경험의 축적은 거래관계의 신뢰에 긍정적인 영향을 미치며, 그로 인해 상

대에 대한 특성을 보다 잘 이해할 수 있도록 한다고 주장하였다.

Anald와 Stern(1985)에 의하면 오해를 예방하고 서로 합의를 도출하는 경우에만 거래 당사자들은 만족하게 되며 이런 만족한 경험이 장기지향성에 영향을 미치게 된다. 이런 관점에서 과거 거래에서의 만족스런 경험은 거래 상대에 대한 호의성과 신용성을 높이는 역할을 하게 될 것이다.

이상에서처럼 유통경로상 공급업자와 소매업자는 과거의 거래결과에 대해 만족할 때 교환이 공평했다고 인식하여 상대에 대한 믿음과 호의적 감정이 증가될 수 있다.

## 2.5 명성과 신뢰

특정 거래당사자들은 유통경로상의 다른 구성원들에 대하여 배려하고 관심을 보임으로서 해당 산업 내에서 긍정적인 명성을 쌓을 수 있다. 이런 명성은 기업의 중요한 자산이라고 할 수 있으며 오랫동안 쌓아 올린 긍정적인 명성은 차별화의 요소이며 경쟁우위의 중요한 원천이 된다. 따라서 특정기업의 대외적 명성은 기업의 성과에 영향을 미치는 중요한 요인이라고 할 수 있다(Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993).

다른 무형자산과는 달리 명성은 축적·모방·이전이 어렵고 매매가 불가능하다. 또한 쉽게 손상을 입을 수 있고 일단 손상을 입었을 경우에는 구체적으로 대응하기 곤란하다는 특성을 지닌다(Rao, 1994). 따라서 거래관계를 맺기 이전에 기업은 상대가 산업내에서 공평하다는 명성이 있는지에 관심을 기울일 것이며 이런 명성이 높은 기업을 더욱 신뢰하게 될 것이다. 관계의 잦은 중단과 극대이익의 추구행위는 기회주의적 가능성에 대한 신호로

작용될 수 있다. 이런 부정적인 명성은 거래상대에게 신뢰감을 유발시키기 어려울 것이다(Anderson & Weitz, 1992).

반면, 공정하다는 명성은 상대에게 신뢰감을 높여줌으로써 제휴나 새로운 관계를 생성시키는데 커다란 영향을 줄 수 있다(Oliver, 1988). 긍정적 명성을 지닌 기업은 명성이 없는 기업에 비해 보다 많은 다른 기업들에게 긍정적인 구전효과를 기대할 수 있다. 이에 따라 거래관계를 모색하는 잠재적 상대방으로 하여금 탐색비용을 줄일 수 있도록 함으로써 결과적으로 총 거래비용을 감소시키게 된다.

## 2.6 환경의 불확실성과 의존성

Williamson(1985)에 의하면 환경적 불확실성은 앞으로의 환경변화를 예측하기 곤란한 정도라고 할 수 있다. 이런 불확실성은 다양성(diversity)과 가변성(volatility)에 의해 결정된다.

먼저, 다양성은 불확실성을 유발하는 요인의 크기와 관계가 있다. 즉 환경의 불확실성을 유발하는 다양한 원천이 존재하는가의 문제이다. 특정 소매업자에게 다양한 공급업자 존재하게 되면 거래상대의 대체가능성이 높아지기 때문에, 소매업자의 공급업자에 대한 의존성은 작아진다. 이처럼 다양성이 상존하는 경우에는 소매업자가 특정 공급업자에게 장기적으로 의존하는 대신 자신에게 유리한 다른 공급업체와 관계를 맺을 가능성이 높아지게 된다.

한편, 가변성은 시장과 수요의 변화속도라고 할 수 있다. 시장환경이나 소비자특성이 빠른 속도로 변화하면 의사결정을 위한 정보의 필요성을 증대시키고 업무수행을 위해 더 많은 능력이 요구된다.

또한 경로 구성원들의 미래에 대한 예측가능성이

더욱 낮아지게 된다. 이처럼 환경의 가변성이 높게 되면 미래를 예측하기 어렵기 때문에 소매업자는 이런 불리함을 회피하기 위해 공급업자에 대한 의존성을 높이게 된다.

## 2.7 거래 특유의 자산과 의존성

거래특유자산(transaction-specific assets)은 특정 당사자와의 교환관계에만 적합하도록 투자되었기 때문에 다른 거래당사자와의 교환관계로 쉽게 재배치될 수 없으며, 재배치하는 경우에 자산으로서의 가치를 지니지 못하는 장기성 자산을 의미한다.

Morgan과 Hunt(1994)는 특정한 거래당사자의 자산이 기존 거래선과의 관계를 위해서만 특화되어 있는 경우, 거래당사자의 기존 거래선에 대한 의존성은 높아지게 되어 거래단절이나 거래선의 교체에 따른 기회비용이 증가하게 된다고 한다. 따라서 기존 거래선과의 장기지향성은 증가하고 관계로부터의 이탈성향은 낮아지게 된다.

Ganesan(1994)에 의하면 거래 당사자가 상대에게 거래 특유 자산에 투자하도록 설득함으로써 의존성과 신뢰를 높일 수 있고 이는 상호간의 장기지향성을 증대시킨다고 한다.

## III. 가설설정과 연구모형

### 3.1 가설의 도출

본 연구는 Ganesan(1994) 모형을 기초로 하여 한국과 중국의 유통 환경에서 이를 적용해 보는데

초점을 맞추고 있다. 이에 따라 특정 산업내에 있어서의 공급업자와 소매업자간의 장기지향성을 기초로 그 선행변수와 이들 변수간의 관계를 규명하고 검증하였다.

가설의 도출을 위해 연구모형을 크게 세 영역으로 구분하였다. 먼저 장기지향성은 상대에 대한 신뢰와 의존성에 의해 매개되고 있음을 가정하였다. 신뢰와 의존성을 장기지향성의 매개변수로 설정한 이유는 다음과 같다. 거래 상대방의 전문성, 신빙성, 계획성을 기반으로 한 상대에 신뢰는 이들 거래관계에 대한 가치를 높게 인식하도록 하여 관계유지를 위한 투자성향을 증가시키고, 관계의 질을 개선하려는 노력을 촉진하게 만든다. 이에 따라 상대에 대한 의존성 정도를 증대시킴으로써 보다 장기적 관점에서 관계를 유지할 수 있도록 만든다(Schemwell, Jr., Cronin, Jr. & Bullard, 1994). 다음으로 의존성이란 특정 경로구성원의 목적이 거래관계에 있는 다른 경로구성원에 의해 통제되는 정도로서 당사자간의 의존도가 높은 경우에는 서로의 협력과 노력에 의한 보상이 증가하기 때문에 서로 보다 협력적이고 장기적인 관계를 유지하려고 하는 것이다(Lusch & Brown, 1996).

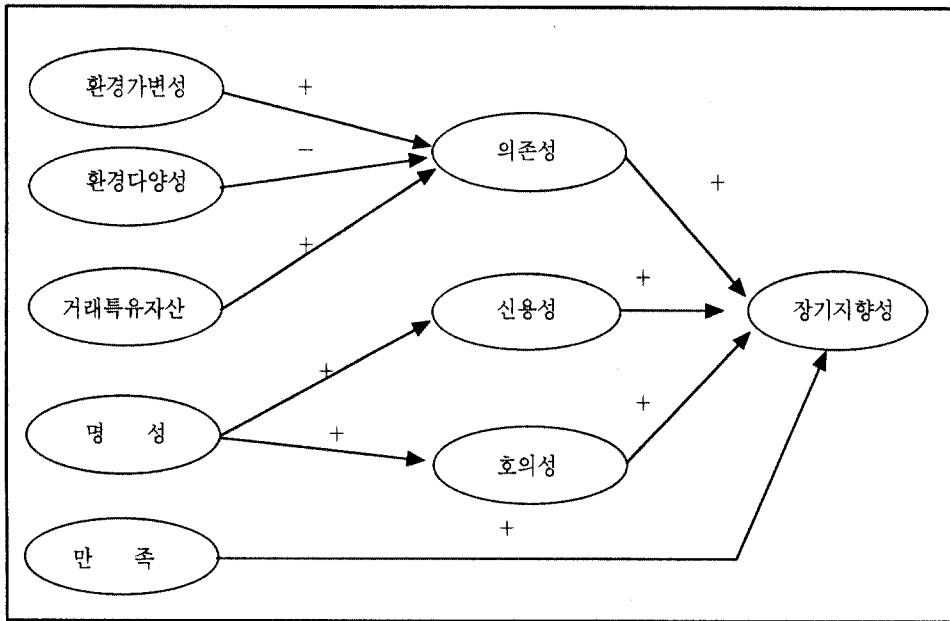
다음으로는 신뢰에 영향을 미치는 변수로서 과거 거래에서의 만족한 경험과 상대의 명성을 선택하였다. 특정 업체가 산업 내에서 좋은 명성을 얻고 있는 경우, 거래대상업체는 상대가 공정하다는 사실을 확신할 수 있고 결국 상대에 대한 신뢰가 증가하게 된다(Anderson & Weitz, 1992; Oliver, 1988). 또한 과거의 거래에서 만족한 경험이 증가하게 되면 교환관계가 공정했었다고 인식할 것이고 이는 상대에 대한 신뢰도 증가에 긍정적인 영향을 미치게 될 것이다(Anald & Stern, 1985).

마지막으로 의존성과 그 영향변수의 영역으로서

여기에는 거래 특유의 자산과 환경의 불확실성을 들 수 있다. 미래의 환경변화가 얼마나 예측하기 곤란한가를 의미하는 환경 불확실성은 거래관계의 결과에 대한 예측을 어렵게 만듦으로써 거래성과의 사전평가나 기대를 어렵게 만든다(Dwyer & Welsh, 1985). 따라서 미래의 환경을 예측하기 곤란한 경우에는 그 불리함을 피하기 위해 상대에 대한 의존성을 높게 된다. 반면 특정 당사자와의 거래에만 적합하도록 투자된 자산인 거래 특유의 자산은 그 규모가 증가하면 거래단절이나 거래선의 변경에 따른 기회비용이 증가하여 상대에 대한 의존성을 높이고 보다 장기적으로 관계를 유지하려는 성향을 증대시키게 된다(Morgan & Hunt, 1994).

이상의 논의를 요약하면 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

- 가설 1: 거래 당사자간의 장기지향성은 상대에 대한 신용성이 증대될수록 커질 것이다.
- 가설 2: 거래 당사자간의 장기지향성은 상대에 대한 호의성이 증대될수록 커질 것이다.
- 가설 3: 거래 당사자간의 장기지향성은 상대에 대한 의존성이 증가할수록 커질 것이다.
- 가설 4: 환경의 다양성이 증가하면 거래 상대에 대한 의존도는 감소할 것이다.
- 가설 5: 환경의 가변성이 증가하면 거래상대에 대한 의존도는 증가할 것이다.
- 가설 6: 거래 당사자간의 장기지향성은 과거의 거래결과에 대한 만족도가 커질수록 증가할 것이다.
- 가설 7: 상대에 대한 신용성은 산업내에서 상대의 명성이 높아질수록 증가할 것이다.
- 가설 8: 상대에 대한 호의성은 산업내에서 상대의 명성이 높아질수록 증가할 것이다.



〈그림 1〉 연구모형

가설 9: 거래관계에서 거래 특유의 투자자산의 규모가 증가할수록 상대에 대한 의존성은 높아질 것이다.

### 3.2 연구의 모형

앞에서의 가설을 기준으로 변수들간의 관계는 〈그림 1〉과 같이 나타낼 수 있다.

## IV. 연구방법

### 4.1 설문 개발과 자료수집

본 연구를 위한 실증분석 자료는 중국 북경의 중

관촌에 위치한 가전 소매업체와 한국의 용산 가전 상가에 소재한 소매상들을 대상으로 수집하였다.

이들은 모두 가전 소매업체가 특정한 지역에 밀집되어 있어 조사대상을 확보하기 용이하고, 각종 제조업체의 판매점들이 다양한 제품을 취급하고 있기 때문이었다. 또한 설문대상이 각 점포의 상인들이기 때문에 보다 자료의 수집과정을 통제하고 설문지의 회수율을 높일 수 있었기 때문이었다.

측정도구의 개발은 먼저 연구모형의 각 구성개념에 대한 개념적, 조작적 정의를 바탕으로 선행연구의 측정도구를 원용하여 예비설문지를 작성하였다.

이들을 중국 중관촌과 용산에 소재한 각각 22개의 소매점들에게 배포하여 측정도구의 신뢰성과 타당성에 대한 예비검증을 실시하였다. 예비조사용 설문지는 세 단계의 과정을 거쳐 수정되었다.

한편, 예비설문지의 작성을 위해서 각 상가의 대

표 또는 실무자의 안내를 받았으며 이들이 소개하는 중관촌과 용산 가전 상가에서 실제로 근무하는 사람들을 대상으로 자료를 수집하였다. 3차의 수정을 거쳐 최종적으로 총 58문항의 설문지가 개발되었다.

모든 항목은 5점방식의 리커트척도로 작성되었다. 자료의 수집기간은 중국의 경우, 2000년 10월부터 11월까지로 총 150부를 배포하여 147부의 유효한 설문지를 회수하였다. 한편, 한국의 경우에는 2001년 8월부터 10월까지 총 150부를 배포하여 146부를 회수하였다. 자료는 연구자와 연구보조원이 직접 상점을 방문하여 상점의 대표 또는 실무자를 상대로 수집하였다. 본 조사과정에서는 보다 정확한 조사를 수행하기 위하여 연구자가 외국계 공급업체와 각 소매점들이 거래과정에서 발생할 수 있는 세부적인 문제와 장기지향적 거래관계에 관한 이점을 자세히 설명하게 하게 함으로서 조사자가 의도하였던 설문 문항에 대한 정확한 답변을 유도하였다.

#### 4.2 변수의 정의

본 연구에서 장기지향성은 Ganesan(1994)의 정의인 “거래상대방과 장기적인 관계를 유지하고자 하는 욕구나 기대”를 준용하여 7개 항목을 한국과 중국의 상황에 맞게 적절히 표현방식을 조정하였다.

환경불확실성은 Klein, Frazier, & Roth(1990)와 Ganesan(1994)의 연구를 기초로 가변성과 다양성으로 구분하여 측정하였다. 환경가변성은 “환경의 변화속도와 변화강도”로 정의하고 3개 항목으로 측정하였으며 환경다양성은 “미래의 불확실성에 대한 발생원천의 크기”로 정의하고 4개 항목으로 측정하였다.

거래특유자산은 Anderson & Weitz(1992)의

정의에 근거하여 “특정 당사자와의 교환관계에만 적합하도록 투자된 전문적 장기자산”으로 정의하고 4항목으로 측정하였다.

명성은 Anderson과 Weitz(1992), Ganesan(1994) 등의 정의를 준용한 5개 문항으로, 만족은 Anderson과 Weitz(1992), Ganesan(1994)의 연구에 기초하여 4개 문항으로 측정하였다.

의존성은 Ganesan(1994)의 개념을 원용한 7개 문항을, 신뢰는 Ganesan(1994)과 Hunt(1994)에 연구에 근거하여 신용성과 호의성으로 구분하여 각각 9개 문항과 4개 문항으로 측정하였다.

측정된 자료는 통계패키지 LISREL을 이용하여 분석하였다.

## V. 실증분석의 결과

### 5.1 표본의 특성

본 설문조사에 응답한 한국과 중국의 참여업체의 특성은 <표 1>, <표 2>와 같다.

### 5.2 측정도구의 신뢰성과 타당성

설문조사를 통해 수집된 자료의 적합성을 검증하기 위해 신뢰도 검증, 탐색적 요인분석, 확인적 요인분석을 실시하였다(Churchill, 1979).

측정도구의 신뢰성은 항목간 상관관계가 0.3이하인 항목을 제거한 정화절차를 실시하고 잔여항목을 대상으로 하였다(John, 1984). 중국과 한국에서의 자료를 대상으로 한 측정도구의 신뢰성 분석결과는 <표 3>, <표 4>에 나타나 있다.

〈표 1〉 중국 응답업체의 특성

구분	항목	빈도	비율	구분	항목	빈도	비율
거래 기간	1년 이내	26	17.3	취급 제품	냉장고	8	5.3
	1년-2년 미만	30	20.0		컬러 TV	16	10.7
	2년-3년 미만	12	8.0		전축	14	9.3
	3년-4년 미만	10	6.7		세탁기	14	9.3
	4년-5년 미만	12	8.0		VTR	22	14.7
	5년-6년 미만	10	6.7		선풍기	0	0.0
	6년-7년 미만	8	5.3		진공청소기	2	1.3
	7년-8년 미만	10	6.7		VCD	22	14.7
	8년-9년 미만	8	5.3		기타	52	34.7
	9년-10년 미만	8	5.3				
10년 이상	4	2.6					
무응답	12	8.0					
응답자 직위	지점장	12	8.0	종업원 규모	10명 이내	77	52.4
	부장	24	16.0		10명 - 19명	41	27.9
	과장	14	9.3		20명 - 29명	13	8.8
	대리	16	10.7		30명 - 39명	4	2.7
	사원	34	22.7		40명 - 49명	2	1.3
	기타	44	29.3		무응답	10	6.7
	무응답	6	4.0				

〈표 2〉 한국 응답업체의 특징

구분	항목	빈도	비율	구분	항목	빈도	비율
거래 기간	1년 이내	27	18.5%	취급 제품	냉장고	15	10.3%
	1년 - 2년 미만	4	2.8%		컬러 TV	25	17.4%
	2년 - 3년 미만	29	18.9%		전축	49	33.6%
	3년 - 4년 미만	27	18.5%		세탁기	6	4.1%
	4년 - 5년 미만	7	4.8%		VTR	14	9.6%
	5년 - 6년 미만	19	13.0%		선풍기	5	3.4%
	6년 - 7년 미만	2	1.4%		진공청소기	1	0.7%
	7년 - 8년 미만	13	8.9%		VCD	21	14.4%
	8년 - 9년 미만	6	4.1%		컴퓨터	9	6.2%
9이상	12	8.3%	무응답	1	0.7%		
응답자 직위	대리점장	38	26.0%	종업원 규모	10명 이내	129	88.4%
	부장	59	40.4%		10명 - 19명	12	8.3%
	과장	19	13.0%		20명 - 29명	5	3.5%
	대리	9	6.2%		30명 - 39명	0	0.0%
	평사원	21	14.4%		40명 - 49명	0	0.0%
	기타	0	0%		50명 이상	0	0%
	무응답	0	0%		무응답	0	0%

(표 3) 측정도구의 신뢰성검증(중국자료)

변수	최초문항수	최종문항수	Cronbach' $\alpha$
장기지향성	7개	4	0.7592
의존성	7개	4	0.8689
호의성	5개	4	0.8361
신용성	9개	3	0.9290
다양성	4개	2	0.8273
가변성	3개	2	0.8473
명성	5개	2	0.7151
특유자산	4개	3	0.8723
만족	4개	2	0.9420

(표 4) 측정도구의 신뢰성검증(한국자료)

변수	최초문항수	최종문항수	Cronbach' $\alpha$
장기지향성	7개	4	0.7806
의존성	7개	4	0.8034
호의성	5개	4	0.8031
신용성	9개	3	0.7462
다양성	4개	2	0.7706
가변성	3개	2	0.7621
명성	5개	2	0.6774
특유자산	4개	3	0.6112
만족	4개	2	0.7480

위의 표에서 보면 한국이나 중국에서 모두 대부분의 측정도구는 크론바하 알파( $\alpha$ )값이 0.7 이상으로 나타나고 있으며 부분적으로 일부의 문항만이 0.6대를 기록하고 있으나 측정도구의 신뢰성을 위협할 수 있을 만큼 심각한 정도는 아님을 알 수 있다.

다음으로 측정도구의 판별타당성을 검증하기 위해 신뢰성 검증에서 부적절한 문항으로 판정된 항목들을 제외한 후에 탐색적 요인분석을 실시하였

다. 외생변수들에 대한 요인분석은 주성분분석을 실시하였는데 분석결과, 중국과 한국의 유통경로 모두에서 측정항목들은 모두 5개 요인으로 묶여 개념간의 명확히 차이가 나타나고 있음을 증명할 수 있었다. 또한 동일 요인으로 묶이는 측정항목들의 요인적재값은 모두 0.4보다 크게 나타났다.

내생변수들도 주성분분석법에 의한 요인분석으로 실시하였고 모두 4개의 요인으로 구분되었고 동일 요인에 속한 측정항목들의 요인적재값은 0.4보다

크게 나타났다. 따라서 내생변수들의 측정항목들도 서로 분명히 구분되고 있음을 알 수 있었다.

중국기업의 탐색적 요인분석 중에서 판매점 직원이 우리편이 되어주길 원한다는 항목이 음수가 나왔는데 이 변수를 분석에 포함시킨 이유는 다음과 같다.

Ganesan(1994)과 Hunt(1994)는 공급업체 직원의 희생, 공급업체 직원의 배려, 항상 우리편인 공급업체 직원 등의 항목이 포함되어야 호의성에 대한 정확한 분석이 된다는 주장에 근거하여 본 항목을 분석에 포함시켰다.

탐색적 요인분석에 이어 각각의 개념들에 대해

〈표 5〉 측정모형의 LISREL 추정치(중국의 경우)

변수명	측정변수	추정치	T값
장기 지향성	장기거래는 보다 유리하다	0.672	4.462
	공급업체와의 장기거래는 매우 중요하다	0.790	5.524
	공급업체는 우리와 장기간 거래 기대하고 있다	0.602	4.764
	우리도 공급업체와 장기간 거래를 기대하고 있다	0.610	5.110
의존성	공급업체의 취급상품은 중요하다	0.606	6.645
	공급업체는 시장을 선도하고 있다	0.747	8.275
	공급업체를 대체하는데 어려움이 있다	0.850	8.163
	공급업체 이외에는 다른 대안이 없다	0.650	6.580
신용성	거래상대의 약속은 믿을만 하다	0.673	9.759
	공급업체 직원의 제품지식이 풍부하다	0.929	13.584
	판매점 직원은 상식 밖의 일을 하지 않는다	0.732	10.985
호의성	판매점 직원이 세심한 배려를 한다	0.834	12.256
	판매점은 상황이 좋지 않을 때도 도와준다	0.952	14.205
	판매점 직원은 친구같다	0.819	11.713
	판매점 직원이 우리편이 되어주길 원한다	-0.138	-3.220
가변성	수요예측의 용이성	0.842	13.226
	자사가 취급하는 제품의 시장 안정성	0.985	17.704
다양성	자사 취급제품의 지속적인 신제품 출시	0.910	13.369
	자사취급 제품의 빠른 기술변화	1.757	11.099
거래 특유 자산	공급업체와 거래 중지시 기존 시설 사용 불가	0.950	15.750
	공급업체와 거래 중지시 직원 재교육 필요	0.748	11.262
	구매자와 공급업체간의 정보시스템 공유	0.892	13.287
만족	공급업체와의 거래에 만족하고 있다	0.352	3.440
	공급업체와 거래가 즐겁다	0.340	3.761
명성	공급업체가 정직하다는 주변의 명성	0.676	8.869
	다른 대리점들이 공급업체를 긍정적으로 평가함	0.545	7.061
	다른 대리점들이 공급업체를 믿고 있음	0.428	5.843

확인적 요인분석을 LISREL의 측정모형(measurement model)을 이용하여 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 방법으로서(Pedhazur, 1982), 연구모형의 전반적 부합도는  $\chi^2$ , 기초부합치(GFI), 조정부합치(AGFI), 원소간 평균차이(RMR)등으로 평가하게 된다. 중국과 한국 유통경로의 LISREL 분석결과는 <표 5>, <표 6>과 같다.

입력자료는 상관행렬표를 이용하였고 모수추정은 최우도법(Maximum Likelihood Estimation)을 사용하였다.

중국의 최적모형의 LISREL 분석결과는 <그림

2>에 제시되어 있다. 중국의 경우, 기초부합치가 0.888,  $\chi^2$ 는 252.563, 자유도는 197, P값은 0.00461로 나타나, 본 자료는 연구개념의 인관관계를 평가하기에 적합하다(RMR=0.0647, GFI=0.888, AGFI=0.815).

한편, 한국의 경우  $\chi^2$ 는 58.262이었으며, 자유도는 115, P값은 0.000으로 나타나 본 자료는 연구개념의 인관관계를 평가하기에 적합하다(RMR=0.095, GFI=0.913, AGFI=0.805). 한국 유통 경로 내 한국 공급업체에 대한 최적모형의 LISREL 분석결과는 <그림 3>과 같으며 중국과 한국의 분석에 이용된 상관분석 행렬은 <표 7>, <표 8>과 같다.

\* 모든 상관계수들은 0.01수준에서 유의하였음.

<표 6> 측정모형의 LISREL 추정치(한국의 경우)

변수명	측정변수	추정치	T값
장기지향성	자발적으로 도와주기 위해 회생을 함	0.762	3.623
	공급업체와의 장기거래를 기대함	0.820	2.004
의존성	공급업체의 상품은 중요한 상품임	0.728	3.427
	공급업체 상품의 판매량에 의존함	0.978	3.510
호의성	판매직원의 많은 배려	0.779	3.346
	상황이 불리할 때의 공급업체의 도움	0.874	2.852
다양성	찾은 신제품 출시	0.825	2.817
	국내경쟁의 치열	0.565	2.752
가변성	수요예측의 용이성	0.868	11.507
	자사취급 제품 시장의 안정성	0.930	13.642
거래특유 자산	오랜기간 동안 시간적/경제적 노력 투입	0.572	7.252
	구매자와 공급업체간의 정보시스템의 공유	0.932	8.392
만족	과거 거래에 대한 만족	0.503	3.149
	과거 거래에 대한 호감도	0.806	3.327
	과거 거래에 대한 유쾌성	0.653	2.715
명성	주위에서 정직하다는 공급업체의 명성	0.674	5.284
	공급업체의 믿음직하다는 명성	0.654	6.757

〈표 7〉 중국 분석에 이용된 상관행렬

	장기 지향성	의존성	신용성	호의성	가변성	다양성	특유자산	명성	만족
장기지향성	1								
의존성	0.6930	1							
신용성	0.4041	0.4123	1						
우호성	0.5428	0.6955	0.6991	1					
가변성	0.5911	0.4732	0.6773	0.7341	1				
다양성	0.5417	0.5971	0.3911	0.4243	0.4412	1			
특유자산	0.3442	0.6369	0.2273	0.4371	0.5801	0.6323	1		
명성	0.6947	0.6472	0.4612	0.5662	0.4691	0.6011	0.7801	1	
만족	0.6160	0.5113	0.5499	0.4350	0.4499	0.6947	0.6357	0.4727	1

〈표 8〉 한국분석 이용된 상관행렬

	장기 지향성	의존성	신용성	우호성	가변성	다양성	특유자산	명성	만족
장기지향성	1								
의존성	0.5031	1							
신용성	0.4031	0.4221	1						
호의성	0.4876	0.6901	0.5991	1					
가변성	0.4586	0.5541	0.4772	0.4341	1				
다양성	0.3724	0.4013	0.5915	0.2911	0.4411	1			
특유자산	0.4751	0.4194	0.4271	0.4371	0.3804	0.6324	1		
명성	0.5237	0.4346	0.4612	0.2661	0.4912	0.6016	0.7801	1	
만족	0.5390	0.5429	0.5621	0.3421	0.4365	0.4521	0.3461	0.5734	1

### 5.3 가설검증 및 논의

본 연구에서의 가설은 중국과 한국의 가전 유통 경로 내 외국계 공급업체와 현지 소매업체 간의 장기지향성의 영향변수와 매개변수간의 관계에 관한 것이다. 표본자료의 분석을 통해 다음과 같은 결과를 얻을 수 있었다.

첫째, 중국 유통경로에서는 환경 불확실성은 의존성에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 반면, 한국의 유통경로에서는 환경 가변성은 의존성에 유의한 영향을 미쳤으나 환경 다양성은 의존성에 유의한 영향을 미치지 않았다.

둘째, 중국 소매업체의 공급업체에 대한 특유자산이 크면 클수록 외국계 공급업체에 대한 의존성

이 증가하는 것으로 나타났다. 그러나 한국 소매업체는 공급업체에 대한 특유자산이 커지더라도 외국계 공급업체에 대한 의존성을 증대시키지 않는 것으로 나타났다.

셋째, 중국과 한국의 유통경로 모두에서 외국계 공급업체의 명성은 호의성에는 유의한 영향을 미쳤으나 신용성에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

넷째, 중국과 한국 유통경로 내 장기지향성은 외국계 공급업체와의 과거 결과에 대한 만족이 증대될수록 강화되는 것으로 나타났다.

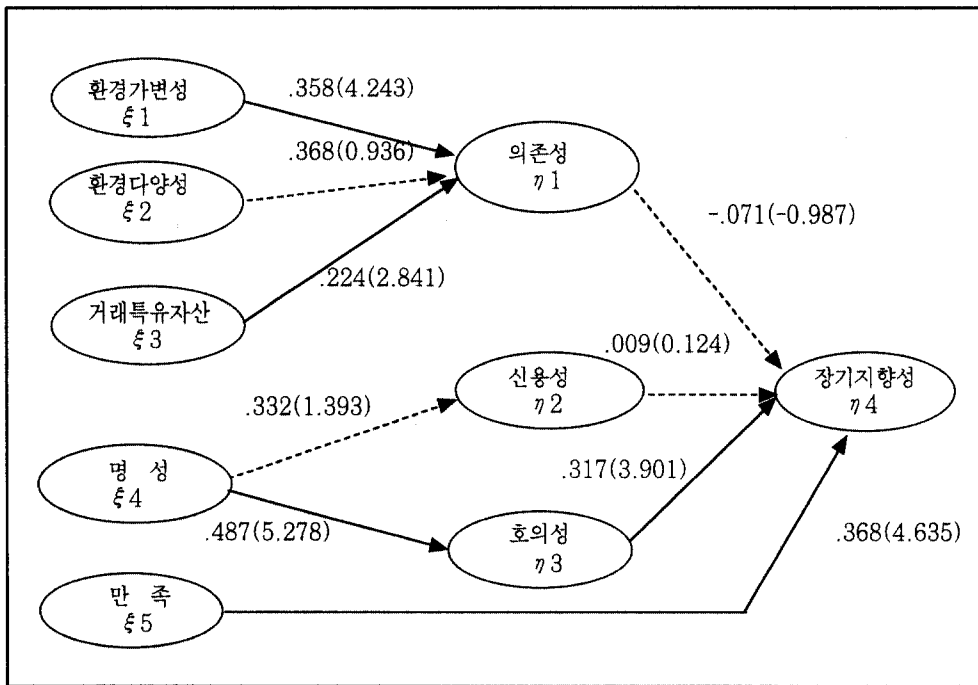
다섯째, 중국 소매업체의 외국계 공급업체에 대한 의존성이 크면 클수록 장기지향성은 증가되지

않는 것으로 나타났으나, 한국 유통경로 상에서 한국 소매업체의 외국계 공급업체에 대한 의존성이 크면 클수록 장기지향성은 증가되는 것으로 나타났다.

여섯째, 중국 소매업체의 장기지향성은 외국계 공급업체와의 신용성이 증대될수록 강화될 것이라는 가설은 유의하였으나, 호의성이 증대될수록 강화되는 않는 것으로 나타났다.

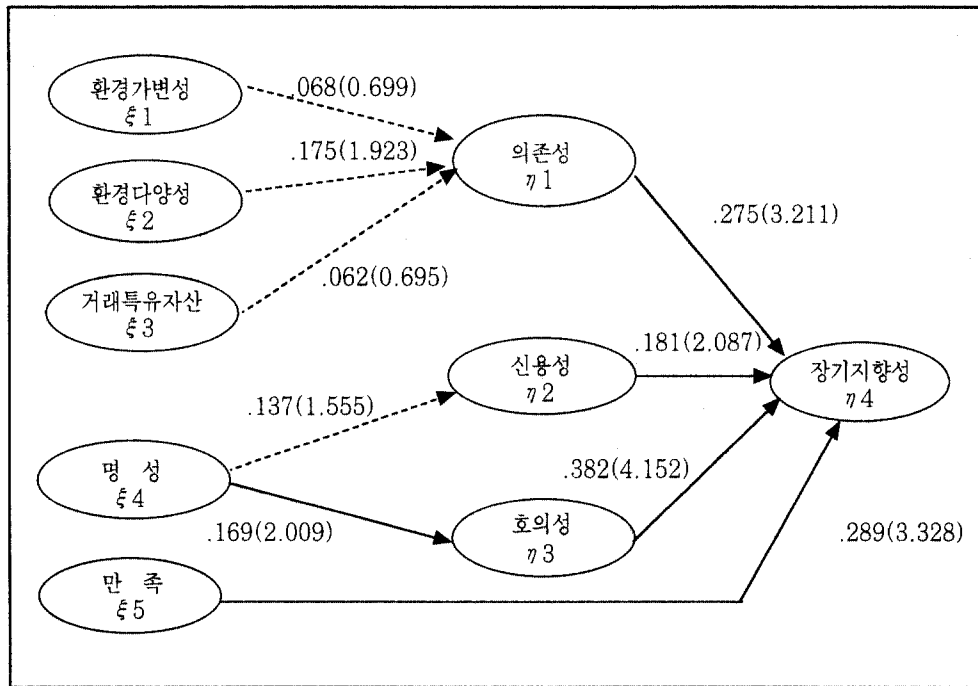
한국 소매업체의 장기지향성은 외국계 공급업체와의 신용성과 호의성이 증대될수록 장기지향성이 강화되는 것으로 나타났다.

이 같은 연구 결과는 중국과 한국 유통경로의 경우, 공급업체와 외국계 소매업체간의 장기지향성은



\* 실선은 유의한 관계. 점선은 유의하지 않은 관계를 표시함.

〈그림 2〉 구성개념간 인과관계(중국)



\* 실선은 유의한 관계, 점선은 유의하지 않은 관계를 표시함.

〈그림 3〉 구성개념간 인과관계 인과관계

신뢰를 매개변수로 하여 점진적으로 이루어지는 과정적 접근법이 적용된다는 점을 시사하는 것이다.

이들 분석결과를 도식화하면 〈그림 2〉, 〈그림 3〉과 같이 표시할 수 있다.

## VI. 결 론

### 6.1 적용가능성

본 연구는 지니고 있는 특징을 기술하면 다음과 같다.

먼저 중국과 한국의 유통경로 내 공급업체와 소매업체간의 관계를 상호 신뢰적 장기관계와 같은 질적인 측면에서 접근하여 분석했다는 점이다. 또한 그 동안의 연구가 대부분 미국 등 선진국 기업들을 대상으로, 선진국 유통환경의 범위 안에서 수행되었으며 국내의 연구도 국내기업만을 대상으로 한국적 유통환경의 테두리 속에서만 이루어졌으나, 본 연구는 중국과 한국의 유통경로를 동시에 분석하여 비교하였다는 점이다. 특히 중국과 한국의 유통경로 상에서 외국계 공급업체와 소매업체간의 장기지향성이 신뢰와 의존성을 매개변수로 하여 점진적으로 이루어지는 과정적 접근에 대한 검증을 시도하였다는 점과 장기지향성에 대한 영향변수의 상

대적 중요도를 비교, 분석하였다는 점도 본 연구가 지니는 중요한 측면이라고 할 수 있다.

이런 실증분석을 통해 얻은 결과는 다음과 같은 시사점을 제공하고 있다.

먼저, 본 연구를 통하여 중국에 진출하려는 다수의 한국 제조업체(가전제품업체 포함)들이 중국시장에서 성공하기 위해서는 정치·경제·사회·문화 환경의 변화에 대한 명확한 인식이 선행되어야 한다. 따라서 중국 정부의 거시적 경제정책변화와 각종 세부적 경제정책의 변화뿐만 아니라, 유통정책과 관련된 변화를 주목하여 현지 유통관리전략을 결정하여야 할 것이다.

또한 중국시장의 경우, 장기적 관계구축을 위해서는 신용성이 매우 중요하다는 점이다. 중국은 가격·유통구조가 복잡하여 이를 잘 이해하고 적절히 대응하는데는 많은 경험과 시간이 필요하다. 또한 실제로 사업을 전개하는 경우엔 외환의 수지균형 의무라든가 판매대금의 회수문제, 대리점·특약점의 선정과 관리, 시장 및 촉진전략에 대한 정보의 부족, 중국에 진출한 다른 외국기업과의 가격 및 품질경쟁 등의 문제와 직면하게 된다. 따라서 신뢰할 수 있는 거래상대를 찾는 것이 그 만큼 중요하게 되며 일단 이런 거래가 개시되면 우호적인 장기적 신뢰관계의 구축이 매우 중요함을 알 수 있다.

중국에서 공급업체-소매업체간의 장기지향성은 짧은 기간 안에 확보할 수 없으며 오랫동안 서로 노력함으로써 얻을 수 있는 산물이라는 점을 기억해야 한다. 외국기업이 중국과 같은 개발도상국에 진출할 때는, 장기지향성의 중요성을 깊이 인식하고 현지국의 유통구조와 상황을 정확히 파악하여 현지국의 경로 구성원들과 지속적으로 서로 이익이 될 수 있는 체제를 확립하는 것이 필요하다.

반면, 한국의 경우에는 상대에 대한 의존성과 신

뢰의 정도가 장기지향성과 밀접한 관계가 있는 것으로 나타났다. 따라서 한국에서의 사업전개를 위해서는 경로구성원간의 신뢰와 긴밀한 의존체제가 장기적 관계구축에 필요함을 알 수 있다.

한국기업들이 공급업체의 자격으로 중국시장에 진출하여 현지 소매업체와 장기적 관계를 맺고자 하는 경우에는, 먼저 중국인의 문화·역사적 습성 및 중국인의 상관습을 충분히 이해해야 한다. 특히 변화하는 유통환경과 유통구조를 사전에 충분히 파악한 후 투자하는 것이 요구된다.

## 6.2 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 한계를 지니고 있다.

첫째, 공급업체와 소매업체간의 의존과 장기지향성은 장기간에 걸쳐 그 관계가 유지·발전되어 간다. 이런 점에서 본 연구에서 채택한 횡단연구(cross-sectional research)는 대안적인 인과추론을 배제한다는 점에서 한계를 보인다. 따라서 종단연구(longitudinal study)가 더 적합한 것으로 판단되면 이 경우 기존의 모형에 시간변수가 포함된 다중적이고 순차적인 관계가 반영될 필요가 있다.

둘째는 표본의 대표성으로서 특정 지역에 밀집한 표본은 모집단을 대표할 수 있을만한 다양한 특성을 지닌 표본을 추출하는데 어려움이 있다. 지리적 근접성은 사전적으로 집단특성이 유사한 집단만을 표본에 포함시킬 수 있다는 위험에서 자유롭지 못하다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 지역, 다양한 특성을 지닌 기업들을 대상으로 자료를 수집하여 분석할 필요가 있다.

이에 따라 향후의 연구는 다음과 같은 방향으로 전개되는 것이 바람직할 것으로 사료된다.

첫째, 공급업체와 소매업체간의 장기지향성이 제

공하는 구체적인 효과나 이점에 대한 실증분석이다. 장기지향성은 많은 장점을 지니는 것으로 설명되고 있으나 구체적으로 어떤 이점을 제공하는 지에 대해서는 아직까지 충분한 연구가 이루어지고 있지 않은 실정이다.

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 장기지향성을 공고하게 유지시킬 수 있는 방안이 강구될 필요가 있다.

## 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 결속에 관한 연구," 한국유통학회, *유통연구*, 제4권, 제1호.

이찬·임영균(1997), "거래의 경제적 차원과 관계적 차원이 경로구성원의 이탈지향성에 미치는 영향," 한국유통학회, *유통연구*, 제2권, 제1호, pp. 115-141.

임현문, "경로기관간 전자적 연결이 경로성과에 미치는 영향에 관한 연구," 서울대학교 박사 학위논문, 1998.

中國統計年監(2000), 北京: 中國統計出版社.

지용희·임채운(1996), "우리 나라 기업의 중국시장 투자동기와 전략에 관한 탐색적연구," *서강경영논총*, 제7집, pp. 399-424.

한상린(1998), "산업재 공급자와 조직구매자간의 관계 요인에 관한 연구," 한국마케팅 학회, *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," 한국 국제경영학회, *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.
- 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.
- Moorman, 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 Foreign Suppliers and Local Retailers of Electric Appliances in Korea and China

Ki-An Park\* · Chan-Kyung Kim\*\* · Jei-Uk Leem\*\*\*

## Abstract

The purpose of this study is to find out the determinants of long-term orientation between suppliers and retailers of household electric appliances in Korea and China, plus their structure and relationship. 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 147 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.

---

\* Professor of Marketing, School of Business Administration, Kyung Hee University, Dong daemon-Ku, Seoul Korea, 130-701.

\*\* Professor of Marketing, Graduate school of Business Administration, Kyung Hee University, Dong daemon-Ku, Seoul Korea, 130-701.

\*\*\* Management Research Institute, Senior Researcher, Kyung Hee University, Dong daemon-Ku, Seoul Korea, 130-701.

A total of 146 questionnaires were collected by surveying household electric appliance retailers in Seoul, Korea. The result of analysis shows strong support for the hypotheses. But, the relationship between volatility and dependence, diversity and dependence, transaction specific assets and dependence, reputation and credibility is not supported.

Key words: Long-Term Orientation, Dependence, Trust.