



저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

經營學博士 學位論文

관시가 중국진출 중소기업의 성과에 미치는 영향에 대한 실증연구

An Empirical Study on Effects of Performances through Guanxi
on Small-Medium Korean IT Firms in China



2012年 2月

釜慶大學校 大學院

國際通商物流學科

金 淳 祐

經營學博士 學位論文

관시가 중국진출 중소IT기업의 성과에 미치는 영향에 대한 실증연구

An Empirical Study on Effects of Performances through Guanxi
on Small-Medium Korean IT Firms in China

指導教授 李 春 洙

이 論文을 經營學博士 學位論文으로 提出함.

2012年 2月

釜慶大學校 大學院

國際通商物流學科

金 淳 祐

김순우의 경영학박사 학위논문을 인준함.

2012년 2월 24일



< 제 목 차 례 >

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 필요성과 목적	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 목적	3
제 2 절 연구의 방법 및 구성	5
1. 연구 방법	5
2. 연구 구성	6
제 2 장 이론적 배경 및 연구 가설의 도출	8
제 1 절 판시	8
1. 판시의 개념, 정의, 가치	8
2. 판시의 유형, 요소, 형태	15
3. 판시 관점 과 접근 방식	19
4. 판시구성 프로세서	26
제 2 절 해외시장 진출 이론과 판시	30
1. 자원 준거 이론과 판시	30
2. 거래 비용 이론과 판시	33
3. 절충 이론과 판시	34
제 3 절 연구 가설의 도출	37
1. 시장환경 특성과 판시 간의 가설	37
2. 경영자 특성과 판시 간의 가설	38
3. 기업 특성과 판시 간의 가설	39
4. 판시와 기업 성과 간의 가설	41
5. 판시와 기업 성과 간의 거래 비용 조절 가설	42

제 3 장 연구 방법론	45
제 1 절 연구 모형	45
제 2 절 연구 표본의 설정	47
제 3 절 측정 변수의 조작적 정의 및 검증	50
1. 측정 변수의 조작적 정의	50
2. 측정 변수 검증	55
제 4 장 분석 결과	58
제 1 절 기업의 환경 특성이 판시에 미치는 영향	58
제 2 절 판시가 기업의 성과에 미치는 영향	59
제 3 절 거래 비용(사회적 비용, 구조적 비용)의 조절 효과분석	61
1. 사회적 비용과 구조적 비용의 조절 효과-재무적 성과	61
2. 사회적 비용과 구조적 비용의 조절 효과-업무과정 성과	63
3. 사회적 비용과 구조적 비용의 조절 효과-시장 성과	64
제 5 장 결론 및 시사점	67
제 1 절 연구 결과 요약 및 시사점	67
제 2 절 연구 한계 및 향후 연구 방향	68

< 참 고 문 헌 >	70
[국내문헌]	70
[외국문헌]	73
[설문지]	87



< 표 차례 >

<표 1> 판시의 개념	10
<표 2> 판시관련 연구자별 정의 및 연구 관점	11
<표 3> 판시관련 연구자별 정의 및 연구 관점	12
<표 4> 판시의 정의와 핵심 가치	14
<표 5> 형태별 판시 구분표	17
<표 6> 판시요소, 형태, 효과별 연구표	18
<표 7> 판시형태별 진행 과정	23
<표 8> 인구통계 빈도 분석표	48
<표 9> 인구통계 빈도 분석표	49
<표 10> 측정 변수 및 이론적 근거 요약	50
<표 11> 기업 특성에 관한 측정 항목	51
<표 12> 경영자 특성에 관한 측정 항목	52
<표 13> 시장환경 특성에 관한 측정 항목	52
<표 14> 기업 성과에 관한 측정 항목	53
<표 15> 거래 비용에 관한 측정 항목	54
<표 16> 판시구축에 대한 측정 항목	54
<표 17> 시장특성, 기업특성, 경영자특성 요인분석	56
<표 18> 중국판시특성, 기업성과, 중국시장, 판시비용 요인분석	57
<표 19> 기업의 대내외 환경 특성이 판시에 미치는 영향	58
<표 20> 판시가 재무적 성과에 미치는 영향	60
<표 21> 판시가 업무 과정 성과에 미치는 영향	60
<표 22> 판시가 시장 성과에 미치는 영향	60
<표 23> 사회적 비용과 구조적 비용의 조절 효과(재무적 성과)	62
<표 24> 사회적 비용과 구조적 비용의 조절 효과(업무과정 성과)	64
<표 25> 사회적 비용과 구조적 비용의 조절 효과(시장 성과)	65
<표 26> 가설 검증 결과 요약	66

< 그림과 수식 차례 >

<그림 1> 논문 구성도	7
<그림 2> 판시의 경제적 이익	13
<그림 3> 판시 네트워크 동태성으로의 “SPACE” 접근방식	20
<그림 4> 통합 판시 모형	21
<그림 5> 판시 프로세서	29
<그림 6> 해외시장 진출 이론과 판시	36
<그림 7> 실증 연구 모델	46



<국문초록>

세계화, 국제화의 급속한 진 전속에 재화의 수요와 공급에 대한 장소적, 공간적, 시간적 제약이 거의 무너져가고 있다. 기업이 내수 시장의 한계를 극복하고 사업의 영역 확장을 위해 해외 진출을 모색하게 된다. 해외 진출 마케팅 활동에서 가장 큰 장벽이 문화 장벽이다. 이 문화 장벽의 극복 없이는 해외 진출에 성공할 수 없다.

본 연구에서는 최근 지속적으로 성장하고 있는 중국 시장에서 사업을 수행함에 있어서 영향을 미치는 많은 요인들 중에서 중국의 사회문화적 특징인 판시요인에 관심을 가지고 연구를 진행하였다.

판시가 정말 기업의 중요한 핵심 역량 자원으로써의 가치가 있는가에 대한 문제 제기와 함께 본 연구의 목적 달성을 위하여 판시의 개념, 정의, 가치 유형, 요소, 형태 연구를 통하여 판시의 관점과 접근법, 구성 프로세서를 연구하였다.

중국 시장 진출의 이론적 근거를 뒷받침하기 위하여 해외시장 진출 이론인 자원 준거 이론, 거래 비용 이론, 절충 이론과 판시간의 관계를 연구를 하였다.

본 연구는 중국에 진출하여 있는 중소 IT기업들을 대상으로 하여 기업의 대내외 환경 특성에서 이미 노출된 시장환경 특성, 경영자 특성, 기업 특성과 판시구축에 미치는 영향을 실증적으로 규명하고자 하였다.

또한, 판시가 기업의 재무적 성과, 업무 과정 성과, 시장 성과 등 기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는 지를 알아보하고자 하였다.

다음으로, 거래 비용이 구축된 판시와 기업 성과 간에 미치는 영향을 밝히고자 하였다.

실증 분석 연구 결과, 첫째, 우리나라의 IT기업이 풍부한 정보 지식 역량과 R&D마케팅 역량을 보유하고 있고, 경영자의 해외시장 경험과 리

더십과 함께 사업에 대한 열의가 있다면, 중국 시장에서의 파트너의 호의나 도움이 없어도 판시구축이 가능하다는 것과, 시장이 동태적일 때는 판시구축에 어려움이 있다는 결론을 얻었다.

둘째, 판시가 기업의 성과에 미치는 영향 분석 결과 중국 시장 진출 시 판시가 구축되어 있는 기업은 판시가 구축되어있지 않은 기업보다는 기업의 성과 달성에 유리하였다.

셋째, 판시와 기업의 성과 간에 거래 비용이 미치는 영향을 보기 위하여 거래 비용을 사회 적비용과 구조적 비용으로 나누어 분석한 결과 재무적 성과 제고를 위해서는 사회적 비용을 줄여야 하고, 업무과정 성과 제고를 위해서는 사회적 비용을 늘려야 한다. 또한 시장 성과 제고를 위해서는 사회적 비용과 구조적 비용 모두를 줄여야 한다는 결론을 얻었다.

결론적으로 판시구축비용 측면에서는 사업 초기에는 신규 판시구축에 비용을 지불할 필요가 있으나, 일단 판시가 형성된 이후에는 사업을 수행하고 있는 지역사회에 대한 투자를 할 필요가 있는 것으로 판단된다. 이는 일종의 기업의 사회적 책임으로 우리나라에 진출한 외국계 기업들이 우리나라에서 거둔 수익의 일부를 사회적 공영을 위하여 지불하는 것과 같은 개념으로 판단된다. 따라서 판시가 구축되었다고 생각되면, 사업을 영위하는 지역사회에 대한 비용을 지불하는 것이 기업의 이미지 향상과 더불어 기업 성과 제고에 기여할 수 있는 방안이 될 것으로 판단된다.

주 제 어 :

판시, 절충 이론, 판시구축 비용과 혜택

An Empirical Study on Effects of Performances through Guanxi on Small-Medium Korean IT Firms in China

Soon-Woo Kim

Department of International Commercial and Logistics,
The Graduate School
Pukyong National University

Abstract

In the mist of rapid progress of globalization and internationalization, constraints of place, space, and time regarding supply and demand of goods are vanishing. Firms are overcoming the limitations of domestic markets and are seeking out overseas expansions. The biggest barriers of overseas marketing activities are cultural barriers. Without overcoming the cultural barriers, overseas expansions cannot be successful.

In this study, the focus of the research is Guanxi, China's social and cultural factor, which is one of many factors that affect abilities to perform business in a constantly growing Chinese market. This study raises a question asking Guanxi's value as a core competence resource of a firm; also, in order to achieve the purpose of this study, the study explores perspectives, approaches, and constitution processors of Guanxi through research of its concept, definition, value types, elements, and forms. In order to support the rationale behind entering the Chinese market, relationship between Guanxi and different theories including the

theory of resource-compliant (a theory of international management), transaction cost theory, and trade-off theory is analyzed.

This study empirically investigates effects of exposed internal and external market environment characteristics, management characteristics, and corporate characteristics on the establishment of Guanxi for Korean IT SMEs (Small and Medium Size Enterprises). In addition, the study seeks to find the effects of Guanxi on firms' overall business performances including financial performances, business process performances, and market performances. Next, the study is conducted to reveal the effect of transaction cost on the relationship of established Guanxi and business performances, which is impacted by the established Guanxi.

The first result of the empirical study shows that Korean IT SMEs are able to establish Guanxi without the help nor the favor of Chinese partner if they have a wealth of information and knowledge capabilities, R&D marketing capabilities, managements' overseas experience and leadership, and management's enthusiasm about overseas business operation; on the other hand, it is difficult to establish Guanxi when the market is dynamic.

Secondly, looking at the effect of Guanxi on the overall business performances, firms with established Guanxi have advantages on reaching higher performances over firms lacking Guanxi.

Next, transaction cost and social cost are separately analyzed regarding the effect of transaction costs on the relationship of established Guanxi and business performances, which is impacted by the established Guanxi. The result of this analysis shows that social cost needs to be reduced in order to improve financial performance, and social cost needs to be increased to enhance business process performances. Also, the result discloses that both social cost and structural cost need to be reduced to boost market performances.

Overall, regarding the cost of Guanxi establishment, it is necessary to pay the cost in the beginning stage of business; however, once Guanxi is established, it is essential to financially invest in the community that the business is operating. This is similar concept of corporate social responsibility of foreign firms operating in Korea sharing the victory they achieved in Korea. Thus, once firms have established Gaunxi, paying social cost in the local community will contribute to improve corporate image as well as overall enhance business performance.

Key Words : Guanxi, Eclectic Paradigm , Cost and benefit of Guanxi establishment

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 필요성과 목적

1. 연구의 필요성

본 연구의 필요성은 첫 번째로 세계경제에서의 중국의 위상 변화와 우리나라의 대중국 무역의존도의 지속적 증가이다. 1992년 수교 이래로 한·중 수교를 시작 한지 2012년이면 20주년이 된다. 중국의 지속적인 경제, 정치의 성장으로 과거 20여 년간의 세계경제의 패러다임은 크게 변화했고 중국의 국제적인 위상과 경제가 과거와는 현격하게 달라졌다. 정치·경제·문화 등 여러 방면의 교류에 있어 이제는 미국과 일본을 넘어선 엄청난 양적 확대가 이루어지고 있으며 앞으로도 한·중 교류 확대는 더욱 증가할 것이다.

우리나라의 상반기 기준 수출입 대중 의존도 변화 추이를 보면 1991년 2.6%, 2001년 10.2%, 2002년 12.2%, 2003년 14.3%, 2004년 16.0%, 2005년 18.4%, 2006년 18.0%, 2007년 19.5%, 2008년과 2009년 20.1%, 2010년 21.0% 등 계속하여 상승하고 있다(2011.8.한국은행, 관세청). 이처럼 대중 무역의존도가 높다는 것은 대기업뿐만 아니라 중소기업의 성장이 중국과 밀접한 관련이 있다는 것을 의미한다. 따라서 대기업과 더불어 해외 성과 시너지를 창출할 필요성이 있다. 중소기업이 성장을 위해서는 중소기업의 해외 성과를 높이기 위한 노력이 필요하다. 특히 중국내에서 환경의 변화 등으로 우리나라의 중소기업들이 기업 특유의 우위를 찾고자 고심 중에 있는

실정이다.

두 번째로 중국의 자원 무기화 가능성에 대비하기 위함이다. 중국은 현재 세계에서 가장 중요한 희귀 금속 자원 보유국 중 하나로 주목 받고 있다.

희토류(Rare Earth Metal)라고 불리기도 하는 희귀 금속은 정보 기술(IT)과 같은 첨단산업에 반드시 필요한 금속으로, 중국은 90년대까지 수출 장려 정책을 펼쳐왔으나, 2000년대 들어 희토류에 대한 자원 민족주의적 성향을 보이면서 수출 통제를 강화하고 있는 실정이다. 근년에 불거진 중국과 일본의 조어도 분쟁으로 이에 따른 중국의 희토류에 대한 대일 수출을 일시적으로 금지한 사건이 대표적이다. 이처럼 자원을 무기화 할 수 있는 중국의 상황에 비추어 볼 때, 중국 특유의 친분 관계를 의미하는 관시의 구축을 통해 향후 발생할 수 있는 자원 문제에 대비할 필요가 있으며, 또한 빠르게 변화하는 대 중국 비즈니스 환경의 변화에 따른 관계 재구축 전략에 관한 연구가 필요하다.

세 번째로 우리나라의 IT산업의 강점과 대중국 IT산업 관련 수출의 무한한 가능성이 본 연구의 필요성이다. IT시장조사 기관인 IDC에 의하면 2010년 세계 패키지 소프트웨어 IT 서비스 시장의 규모는 총8,820.9억 달러에 달하며 시장 규모와 비중 면에서는 미국이 3,592.8억 달러로 1위, 일본이 769.8억 달러로 2위이지만 성장률 면에서는 인도가 15.4%로 1위, 중국이 10.6%로 2위, 한국이 6.4%로 3위를 차지하고 있다.

따라서 본 연구의 필요성은 그 첫 번째가 급변하는 세계 경제 속에서 중국의 위상 변화와 점차 심화되고 있는 우리나라의 대중국 무역의존도의 증가에 대한 우려, 다음으로 상대적으로 풍부한 자원을 가진 중국의 향후 자원 무기화 가능성에 대한 대비로서의 대중국 시장에서의 사업 파트너 간 관계 강화의 필요성, 그리고 마지막으로 세계의 IT 경제 트렌드화의 확

산과 한국이 IT 강국으로서의 대중국 IT산업 관련 수출의 무한한 가능성에 따른 중국 시장에서의 ‘관시활용’에 관한 연구가 본 연구의 필요성이다.

2. 연구의 목적

해외 직접투자의 결정 요인에 대한 기업 수준의 연구는 대부분 Dunning (1988a, 1988b, 1993)의 절충 모형을 토대로 하고 있으며, Dunning은 다국적 기업의 해외 직접투자 의사 결정을 기업 고유 특성, 내부화 이점, 지리적 장점으로 설명하고 있다. 기업 특유의 특성이란 외국 기업은 현지 기업에 비해 불리한 여러 가지 어려움을 극복하고 경쟁해 나아갈 수 있는 그 기업만의 기술, 마케팅, 경영 능력, 규모의 경제 등 해당 기업 특유의 어떤 자산을 의미한다. 여기서 외국 기업이 경험하는 어려움은 현지 소비자의 기호, 법률 규모, 사회적 관습의 차이, 지리적 거리 비용 등이다.

외국 기업은 이러한 기업 특유의 경쟁 우위 요인이 있어도 반드시 해외 직접투자를 하지는 않는다. 왜냐하면 해외 직접투자만이 대안이 아니기 때문이다. 수출이나 국제라이센싱을 통해 수익을 창출할 수 있다. 따라서 해외 직접투자는 높은 관세 등으로 시장 진입 비용이 높거나 합작 선의 기회주의적인 행동이 의심될 때 행해진다. 이러한 관점에서 해외 직접투자는 내부화의 경쟁 우위를 최대한 살려야 한다. 내부화의 경쟁 우위를 최대한 살리기 위해서는 문화나 언어 동질성 등이 중요하다. 즉 이러한 동질성이 높을수록 기업 특유의 우위를 쉽게 국가 간에 이전할 수 있다(박성준, 2005).

기업 특유의 우위와 내부화의 우위가 경제적으로 타당하면 해외 직접

투자 지역을 선정한다. 즉, 투자 지역의 지리적 이점을 고려한다. 투자 지역은 기업의 경쟁 우위를 잘 활용할 수 있어야 하며 생산이나 판매 활동에 유리한 지역이어야 한다. 예를 들어 시장 규모, 인건비, 인력의 질, 현지 자금 조달 가능성, 소득 세율, 외국인 직접투자 촉진제도 등 다양한 지역 요인이 이에 해당한다. 이러한 여러 가지 요인들 이외에 중요한 것이 문화 장벽이다.

중국은 판시(關係)라는 독특한 그들만의 문화가 존재하기에 중국에 진출한 수많은 기업들이 판시를 잘 이해하지 못하고 적절히 활용하지 못함으로써 어려움을 겪고 있다. 중국의 판시는 중국 특유의 문화적, 사회적 산물로서 독특한 특징을 가진 특유의 의미와 개념으로 외국 기업들의 중국 진출 시 고객관계관리나 마케팅 전략 측면에서 많은 기회와 위험을 주는 요인으로 작용하고 있다.

판시는 집단적 인간관계의 핵심이 되는 것으로 한국의 연줄이나 서양의 연결(Connection) 또는 관계(Relationship)와 유사한 개념이며, 이는 정부와의 유대를 지칭하는 판시(官係)와는 다른 개념이다. 즉, 비공식적이고 호혜적인 친분을 이용하여 상호 이익의 교환을 전제로 한다는 점에서 그 개념이 서로 다르다. 즉, 판시(關係)는 특별한 기회에 부조나 선물을 함으로써 필요한 일이나 문제의 해결을 위한 기능적 만남 또는 계산적 만남이 아닌 호혜적이고 인간의 도리에 관한 종합적이고 총체적인 관계라고 할 수 있다.

중국 사회에 있어 판시는 사회조직 구성원 간의 인간관계를 부드럽게 하는 윤활유 역할에 그치는 것이 아니라, 서로 간의 실리적 혜택을 교환하고 공유하는 실용성이 강한 요인으로 작용하고 있다.

판시는 중국인의 삶 속에서 일부가 되어 있으며, 대만, 홍콩, 동남아 화교 사회에서는 관계학이라는 독립된 학문 분야가 있을 정도이다. 따라서

판시의 유무, 판시의 질과 범위는 개인의 사회적 성공과 기업 경영의 성과에도 주요한 영향을 미친다고 할 수 있다.

“중국에서는 되는 일도 없고, 안 되는 일도 없다”는 말은 곧 그만큼 판시가 사업의 성패에 있어 매우 중요하다는 것을 의미하며, 판시가 좋은 사람은 경영 능력이나 지식 기술이 부족하더라도 남보다 먼저 사업 기회를 얻을 수 있음을 의미한다(김익수, 2005, p.90). 우리 기업이 중국에 진출하여 성공하기 위해서는 판시를 적절히 활용해야 한다. 본 연구에서는 기존에 외국인 직접투자 이론과 함께 판시를 분석하여 중국에 진출한 기업과 진출 하고자하는 기업에게 국제 통상 및 투자관계관리 등 실무적 전략 방향을 설정하는데 도움을 주고자 한다.

제 2절 연구의 방법 및 구성

1. 연구방법

본 연구의 목적 달성을 위하여 다음과 같이 연구를 실시하였다. 먼저 문헌 연구를 통하여 판시에 대한 개념을 정의하고, 이를 바탕으로 효과적인 판시 활용을 위한 연구 가설을 도출하고 마지막으로 실증적 분석 연구를 단계적으로 실시하여 본 연구를 수행하였으며 연구는 다음과 같이 5개 장으로 정리하였다.

2. 연구 구성

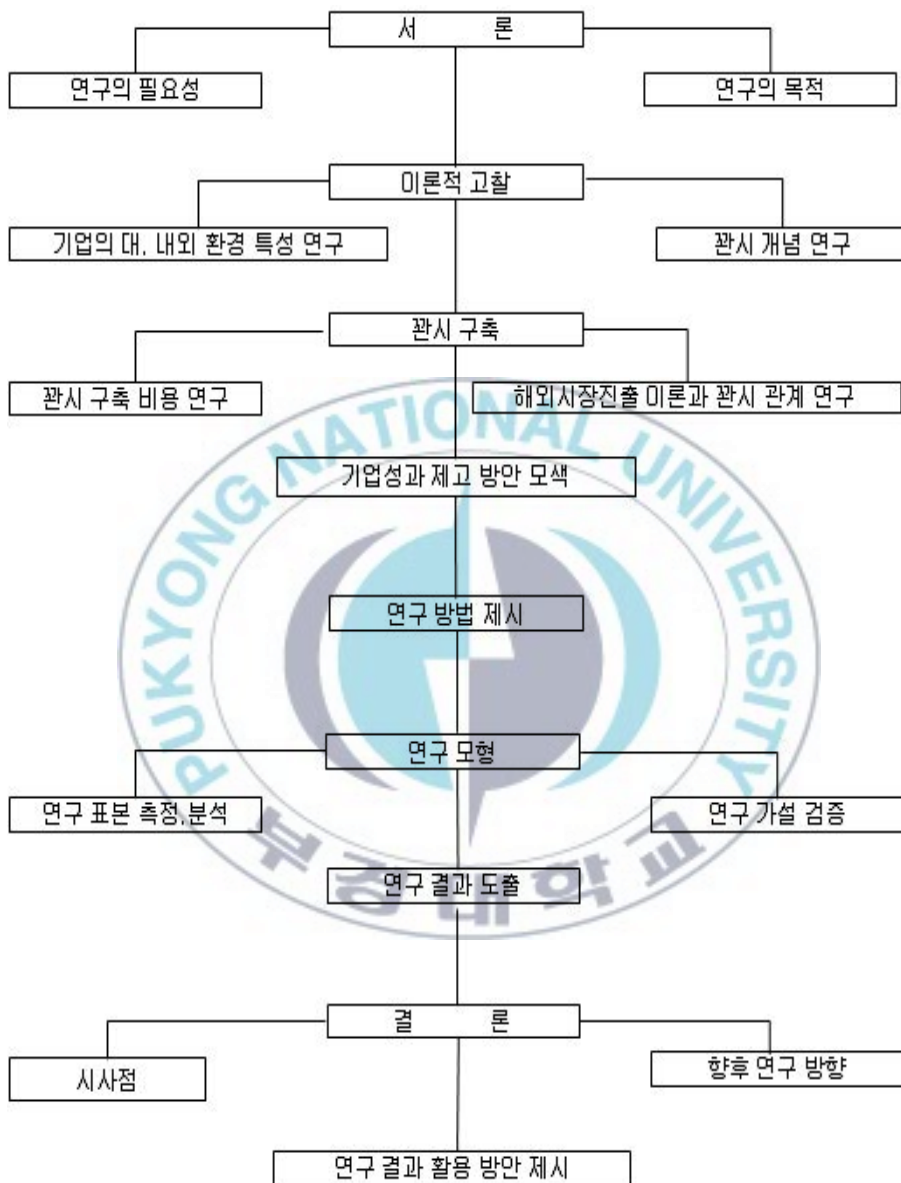
제 1장은 서론으로 연구의 필요성과 목적 등에 대해서 소개하였다. 제 2장은 이론적 고찰로 판시에 대한 개괄적 개념과 해외시장 진출 이론을 소개하고 이를 판시와 연계하여 관련 연구를 정리하였으며 나아가 이러한 연구를 바탕으로 연구 가설을 도출하였다.

제3장에서는 연구방법을 정리하였다. 우선 앞서 제시한 연구 가설에 기초하여 연구 모형을 제시하고 설문조사 실시 과정과 결과를 담았으며 연구 모형에 반영된 여러 가지 변수의 측정 방법과 신뢰성 타당성에 대한 분석 결과를 정리하였다.

제4장은 연구 결과에 대한 분석을 정리하였다. 다중 회귀분석을 통하여 기업의 대내외 환경 특성이 판시에 유의한 영향을 미치는지를 검증하였으며 판시와 기업의 성과 간에 거래 비용의 조절 효과를 검증하였다.

제5장은 결론이다. 결론에서는 연구 결과와 시사점 나아가 연구의 한계를 정리하였다. 본 논문의 전체적인 구성은 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 논문 구성도



제 2장 이론적 배경 및 연구 가설의 도출

제 1절 판시

1. 판시의 개념, 정의, 가치

판시(關係)는 중국 특유의 끈끈한 인간관계를 지칭하는 것으로써, 중국은 서로 이익을 주고받으며 형성되는 철저한 혈연(血緣)·지연(地緣)·학연(學緣)·교연(教緣)의 인맥 네트워크 사회다. ‘메이판시 유판시, 유판시 메이판시(沒關係 有關係, 有關係 沒關係)’라는 “인맥이 좋으면 아무런 문제가 없고, 인맥이 취약하면 문제가 발생 한다” 수많은 판시 중 정부와의 유대를 지칭하는 ‘관시(官係)’는 기업 활동에 대한 중요한 성패 요소가 될 수 있다.

Huang(2008)은 판시는 중국의 문화 현상으로 영어의 “관계” 또는 “연결” 보다 더 포괄적이고 복합적인 의미라 하였다. ‘판시’는 특수한 규범을 바탕으로 한 인간관계이고, 감정적인 요인과 윤리적인 규범에 의해 지켜지고 유지된다.

이와 같이 전통적인 의미에서 ‘판시’를 정의하면, 인간과 인간 사이에 서로 정과 사랑 및 도움을 주고받는 감정적이고 규범적인 관계라고 정의할 수 있다.

기업 수준에서 중국의 지방자치단체와 지방 정부 소유의 기업들은 이 전부터 그들이 함께 일을 해왔기 때문에 서로에 대한 호감으로 인해 “협력” 하는 것으로 알려져 있다(Boisot & Child, 1996).

Carlisle & Flynn(2005, p.92)는 판시는 정당성을 유지하기 위한 사회적 자본 모집 수단으로 파악하였다. Jacobos(1979, p.238)는 ‘판시의 기본은 특별한 연계이다’ 라고 주장하였다.

한국인도 잘 아는 이 판시의 개념에서도 최상의 것이 있으니 바로 ‘판시(官係)’ 다. 이는 중국을 이끄는 공산당과 정부 관리에게 줄을 대는 행위를 의미한다(신경민, 2008).

<표 1>은 판시의 개념에 대한 주요 연구 내용 및 주장 그리고 관련 학자를 정리한 것이고, <표 2>와 <표 3>은 판시에 대한 정의와 연구 관점을 정리한 표이다.



<표 1> 관시의 개념

연 구 자	주요 연구 내용 및 주장
Brunner(1977)	비즈니스 협상에서의 관시의 역할
Alston(1989)	관시는 감정적이기 보다 실용적이다
Brunner, et al.(1988)	관시형성방법과 유지 모델 연구
Ambler(1994)	성공적인 관시를 만들기 위한 업무 처리 과정
Davies, et al.(1995)	정보와 자원 확보를 위한 관시의 이점들
Simmons & Munch(1996)	관시는 관계 마케팅의 중국어 버전이다
Yeung & Tung(1996)	관시의 중국 시장 초기 진출과 소기업에서의 중요성 강조
Xin & Pearce(1996)	기업의 빈약한 법률 시스템에서 민간기업 보호 호응으로 관시에 의존 한다
Luo(2000)	관시변수는 전적으로 외국인 투자 변수에 영향을 미친다.
Aris(1998)	관시는 사업 관계에 필수 조건이다
Fock & Woo(1998)	부채 관계 마케팅에서의 관시의 구분
Tsang(1998)	좋은 관시네트워크는 중국 비즈니스 성공을 위해 필요하지만 충분조건은 아니다
Wong(1998)	기업의 주요 계정 관리를 돕는 것은 관시모델이다
Abramson & Ai(1999)	관시는 중국에서 케나다 기업을 돕는 핵심 성공 요소로 확인되었다
Lovett, et al.(1999)	관시는 윤리적 효율성 관점에서 평가 된다
Yi & Ellis(2000)	관시의 비용 편익 분석
Pearce II & Robinson(2000)	관시의 활용은 중국 서부 기업에서 꼭 필요한 것이다
Fan(2000)	관시와 관계 마케팅은 전혀 다른 것으로 무관하다
Dunfee & Warren(2001)	관시에는 호의추구관시와 임대추구관시가 있다
Fan(2002a)	관시의 비용이 편익을 초과 할 수 있다
Su, et al.(2003)	관시는 인지적이고 도덕적인 개발과 같이 그다지 문화적이지 않다
Warren, et al.(2004)	관시는 중재적 역할을 탐색하기도 하고 상황에 따른 장점과 단점이 있다
Millington, et al.(2005)	관시를 뇌물 수수와 구분 해야 하고, 효과적 개념에 대한 이론적 구조인가를 식별할 필요가 있다



<표 2> 관시관련 연구자별 정의 및 연구 관점

연구자(연도)	정의	연구 관점
Ambler (1994: p.73-74) Au & Wong (2000: p.88)	* “Guan”은 관계를 의미하고... “xi”는 형식화와 계층 구조를 의미한다. * Guanxi나 개인적인 연결은 그룹의 발현으로 볼 수 있다. 이를 통해 대인 협회들이 공식적인 조직 구조를 대신 할 수 있다	* 관시는 중국에서 사업을 수행하는 관계형 패러다임이다 *감시관의 판단에 따라 관시의 영향은 윤리적 추론의 수준에 따라 달라진다.
Björkman & Kock, (1995: p.520)	관시는 관계 마케팅의 전통적인 형태를 나타낸다.	관시는 사회관계의 형성이 필수 조건인 비즈니스 네트워크이다
Carlisle & Flynn (2005: p.92)	관시는 문화적인 인공 산물이다.	관시는 합법성을 유지하기 위해 사회적 자본을 수집하는 수단이다.
Farh, Tsui, Xin & Cheng (1998: p.473)	관계형 인구 통계학과 비교했을 때 관시의 개념은 대인관계들의 다른 배경 요인을 강조한다.	관계형 인구 통계학의 아이디어에 개념과의 연관성
Jacobs (1979: p.238)	중국 사람들은 오랫동안 그들이 kuanhsi라고 부른 것이 정치적인 면에서 중요한 역할을 하는 특별한 연관이 있다고 주장해왔다	특별한 것이 관시의 토대이다
Hwang (1987: p.944)	관시는 사회관계의 계층 구조 네트워크	상호 간의 감정과 호혜
King (1991: p.74)	Kuan이란 그들 또는 개인 간의 네트워크로 사람들이 공유하는 속성들과 개인 A와 개인 B사이에 상호작용을 기반으로 한다.	관시 구축은 자기중심적인 관계 형성의 공학이다. 관시의 형성과 유지는 관계 관리의 중국적인 예술이다.
Kiong & Kee (1998: p.84)	관시는 단지 문화적인 개념으로만 이해될 수는 없다.	관시와 신용 사이의 동태성을 조사함
Lee, Pae & Wong (2001: p.52)	관시는 호의의 상호 교환을 토대로한 특별하면서도 개인적인 관계로 정의될 수 있다.	중국의 가까운 사업상 관계자들의 전례들과 영향력을 검사

출처: 선행 연구를 바탕으로 저자 재정리

<표 3> 판시관련 연구자별 정의 및 연구 관점

연구자(연도)	정의	연구 관점
Leung, Wong & Wong (1996)	판시는 단순한 연결보다 더 깊다. 그건 언제나 상호 의무를 포함하는 다른 사람들과의 아주 개인적인 관계를 필요로 한다.	선물을 주는 것은 판시 형성하는 과정에서 아주 중요하다.
Merrilees & Miller (1999: p.267)	중국에서는 관계 마케팅의 요소들이 더 일관되고 포괄적인 양식인 판시로 알려져 있다.	서구에서와 동양에서의 직접 판매의 동기들의 비교
Styles & Ambler (2003: p.633)	서양의 정의와 일치하듯이, 판시는 상호 의무, 보증된 의무, 장기적인 관점, 또 협력적인 행동을 포함하고 있다.	중국의 거래적 마케팅과 관계형 마케팅의 공존에 관한 탐색
Tan, Yang, & Veliyath (2009: p.544)	판시는 특별한 (개인적인) 믿음의 한 종류이다.	시스템적인 신뢰나 일반적인 신뢰의 사업적인 영향과 개인적인 신뢰나 특별한 신뢰의 사업적인 영향 비교
Tung & Worm (2001: p.521)	판시는 사람들과의 관계를 말한다. 양자 간 또는 개인 간의 관계는 에서 서로에 대한 요구를 할 수 있는 관계를 말한다.	양자 간에 구성되어있는 관계는 판시의 토대이다.
Wong (2010 : p.422)	판시는 애정과 이익 사이의 혼합물이다. 모든 관계들은 약한 사람까지도 포함하는 관계에서 유래되었다.	판시는 가족적인 연결에서 유래되었다.

출처: 선행 연구를 바탕으로 저자 재정리

중국어 ‘판시’는 한국어 ‘관계’로 해석되며 그 본래의 의미는 일상생활과 사회활동을 영위하면서 맺어진 인간사 이의 관계 혹은 연계를 의미한다. 본연의 의미에서 ‘판시’를 정의하면, 대인관계에 있어 서로 신뢰와 도움을 주고받는 감정적이고 규범적인 관계로 정의

할 수 있다. 본연의 의미와 다른 측면에서 ‘관시’는 서로의 이익 추구를 위한 ‘수단’으로 정의되기도 한다. 도구적 측면에서의 ‘관시’는 사적인 경제적·사회적 이득을 획득할 수 있는 비공식적 인맥 관계로 정의할 수 있다. 이처럼 도구적 수단으로서의 ‘관시’는 특수한 사회 관계 구축의 의미도 함께 내포하고 있으며, 이러한 사회관계는 사회 자원의 배분에 영향을 미쳐 관계자에게 <그림 2>에서처럼 경제적·사회적 이익의 획득을 가능하게 할 수 있다.

‘관시’ 관련 연구자와 관련 연구를 저자가 이를 개괄적으로 정리하면 <표 4>와 같다.

<그림 2> 관시의 경제적 이익



출처: Y. Luo, "Guanxi & Business," World Scientific, 2000, p.48.

<표 4> 관시의 정의와 핵심 가치

연구자 (연도)	정 의	핵심 가치
Alston (1989 : p.28)	관시는 양자 간의 특별한 관계를 말한다.	양자 간의 특별한 관계
Bian (1997 : p.369)	관시는 양자 간 호의의 교환을 촉진하는 역할을 한다.	대인간 연결
Boisot & Child (1996 : p.612)	대인간 상호 의무를 기반으로 한 네트워크 관계 시스템이다.	네트워크 관계 시스템
Boisot & Child (1999 : p.246)	관시는, 지원 또는 부탁을 들어주거나 개인적인 파생에 따라, 개인이나 그룹이 다른 사람들과 가진 신용을 말한다.	개인 적인 신용
Dunfee & Warren (2001 : p.192)	관시는 관계 사이에서 또는 개인 간의 관계에서 지속적인 호의의 교류를 만들어낸다.	관계 속에서 호의의 교환
Lee & Humphreys (2007 : p.451)	개인 간 또는 회사 간 연결에 장기적으로 호의를 확보하는데 사용되는 것	개인 또는 회사 간의 연결
Lee & Oh (2007 : p.9)	중국에서의 상호 의무에 의한 지원 관계	상호 의무
Osland (1990 : p.8)	관시는 무언가를 필요로 하는 사람과 또 무언가를 줄 수 있는 능력을 가진 사람 사이의 특별한 관계이다.	양자 간의 교환 관계
Pye (1982 : p.88)	관시는 제한이 없는, 호의의 교환이 있는 우정이라고 해석하는 것이 최고의 해석 일수 있다.	우정
Steidlmeier, P. (1999 : p.122)	선물을 주는 것은 넓은 범위의 관시의 부분으로 볼 수 있다: 대인관계의 네트워크에 속한 것이다.	개인적인 관계 네트워크
Tung, Worm & Fang (2008 : p.69)	서구에서의 사회적 자본에 보다 개인적이고 지속적인 경향과 호의의 더 많은 교류를 포함하는 것이 관시이다.	개인적 사회적 자본의 지속
Wei, Liu, Chen, & Wu (2009 : p.439)	관시는 호의의 교환을 포함한 대인 관계의 확장된 네트워크를 말한다.	확장된 네트워크

출처: Guo, Carlin & Chang, Artemis(2010)에서 수정 인용

2. 판시의 유형, 요소, 형태

중국에서 ‘판시’는 정감과 이익의 두 가지 차원에서 해석되고 있다.

황광국(1988)은 ‘판시’를 감정적 요인과 공리적 요인을 기반으로 하여 중국인의 ‘판시’를 ‘도구 판시’, ‘감정적 판시’, ‘복합 판시’ 등 세 가지로 분류하였다. 첫째, ‘도구 판시’는 관계의 주체가 순수한 공리적 수요를 위하여 타인과 교류하는 것으로, 개인이 필요로 하는 물질적 이익의 획득을 목적으로 타인과의 사회적인 관계를 형성하는 것을 말한다.

둘째, ‘감정적 판시’는 주로 사람들 간의 사적 관심, 사랑, 온정, 안전감, 귀속감 등의 수요를 만족시키는 것을 목적으로 하는 친인척이나 친구 사이의 관계가 이에 해당한다고 볼 수 있다.

셋째, ‘복합 판시’는 교류하는 양측이 서로 알고 있으며, 일정한 감정이 있으나 감정적 관계처럼 깊지 않은 경우를 말한다. 즉 개인이 가정 이외의 사회 네트워크에서 타인과 영위하는 사회관계를 가리키는데, 친인척, 이웃, 사제, 동료, 동향 등과 같은 관계 네트워크가 이에 해당된다.

Park & Luo(2001)는 중국 중부 지역의 128개 기업들을 대상으로 한 조사를 토대로 중국에서 문화·사회적으로 중요한 요소인 판시가 기업 성과에 어떻게 영향을 미치는가에 대한 분석을 실시하였으며, 다음과 같은 시사점들을 도출하였다.

첫 번째, 중국 기업들은 경쟁 및 자원의 열세를 극복하기 위하여 사업 부문의 경쟁 세력 및 정부당국과 협력 또는 호의를 교환하는 전략 메커니즘으로써 판시를 활용하고 있다.

두 번째, 판시의 활용이 제도적, 전략적, 조직적인 요인들에 의해 영향을 받는다. 세 번째, 기업의 성과에는 비교적 높은 영향을 미치는 것으로

나타났지만 매출액 성장률에 있어서는 제한적이고, 이익 성장률에는 낮은 영향을 미친다. 네 번째 판시는 시장 확장과 기업의 경쟁 위치에는 긍정적인 영향을 미치지만 내부 운영의 효율을 제고하는 것에는 낮은 영향을 미친다.

진 개현(1995)은 ‘판시’를 정감과 이익의 가중으로 표현하였으며, ‘판시’에는 인정, 윤리, 도구, 이해 등의 요소들이 내포되어 있고, 그 중 제일 중요한 요소는 정감과 이익이라고 주장하였다.

Fan(2002b)은 판시를 가족판시(Family Guanxi), 도우미판시(Helper Guanxi), 사업판시(Business Guanxi)로 구분한 연구를 하였다.

<표 5>는 Fan(2002b)의 형태별 판시연구를 정리한 표이다. Fan(2002b)은 연구에서 사업판시는 돈과 권력의 거래 교환이라고 하였다.

특히 사업판시는 돈과 권력 간의 연결고리로서 결국에는 부패로 이어진다고 하며 판시의 어두운 면을 지적하기도 하였다. 각각의 관계를 살펴보면 가족판시는 당사자를 가족 구성원 중의 하나로 인식하여 이를 지즈런(Zijiaren; 自家人)이라고 하여 가족 구성원 중의 하나임을 나타내었다. 이는 송윤아·고은주(2006)의 사전판시에 해당한다고 할 수 있다.

도우미판시는 내·외부적으로 익숙한 사람이라는 표현으로 샤우런(Shouren; 熟人)이라고 하여 이미 관계가 맺어져있는 잘 아는 사람이라 하였다. 그리고 사업판시는 낯선 외부인이나 사업상의 관계로 맺어진 사이로 싱그런(Shengren; 生人)이라 하여 낯선 사람이라는 의미를 부여하여 각각의 특징을 구분하였다. 그 외 연구자들의 판시 요소, 형태, 효과, 성과를 <표 6>에 정리하였다.

<표 5> 형태별 관시 구분표

구분	가족 관시 (Family Guanxi)	도우미 관시 (Helper Guanxi)	사업 관시 (Business Guanxi)
정의	특별한 관계/표현의 관계	교환 부탁의 진행 과정	개인적인 연결 관계를 통하여 비즈니스 솔루션을 찾는 과정
현상	감정적, 도구적	도구적, 실용적	공리적
문화/사회 루트	중국문화적가치	문화가치, 현대사회의 경제 적요인	현재의 정치 경제 구조(예, 약한 법률 시스템)
기초	혈연 가치, 일부 사회적 가치	사회적 기반	주로 중개인을 통한
핵심 가치	애정, 애무, Qinging(请缨; 간청) 감정	신뢰, 신뢰성, Renqing(人情; 인정)	Renqing(人情; 인정) 신뢰/영향력
동기/목적	상호 의존/감정적	일을 끝내기 위함, 편리함	부족한 자원 확보, 획득을 위한 특별대우를 위함
교환	사랑/애정, 지원	부탁	돈과 권력 거래
관계	가족 구성원(Zijia ren; 自家人)으로 우리들 중의 하나	내·외부적으로 익숙한 사람, 잘 아는 사람	낮선 외부인, 개인 및 비즈니스 관계의 혼합
질/친밀감	강력하고 안정적	중간, 일반적으로 불안정	각자 다른 기반의 존재에 근거하여 다름
시간	장기 또는 영구적	여러 가지 상황에 따른 일회성	일시적

출처: Fan(2002b).에서 수정 인용.

<표 6> 판시요소, 형태, 효과별 연구표

구 분	기 능	연 구 자
판시요소	체면, 인정, 감정	Lee & Daws(2005), 문연희 · 김용철 · 박만석 · 최지호(2009)
판시형태	사전판시, 실행판시	Ambler(1994); 송윤아 · 고은주(2006)
	가족판시, 도우미판시, 사업판시	Fan(2002b)
	호의추구판시, 임대판시	Su & Littlefield(2001)
판시효과	신뢰 효과	Anderson & Wetiz(1989); Rao, Pearce & Xin(2005); Zang, Cvusgil & Roath,(2003)
	동태적 효과	Tsang(1998), Wong & Jackie(2000)
	자체 능력 효과	Hwang(1987), Yeung & Tung(1996)
변수 요소	위치 요소 (시험, 팀 구성원, 시도, 신뢰)	Wong & Jacki(2000)
	거래 비용 요소(탐색, 계약, 관리, 감독비용)	이장로 · 신만수(2006); Luo(2000)
	편익 요소 (사회적 자원, 사회자 본원 형성, 전략적 능력의 강화, 사업 효율)	Luo(2000); Gu, Hung, Tse(2008)
관계성과	관 계질, 만족도, 경제적 이익, 시장 실적	이창훈 · 유승훈(2006); Gu, Hung, Tse(2008); 김용철(2009)

출처: 선행 연구를 바탕으로 저자 재정리

3. 판시관점 과 접근 방식

판시에 관한 서구식 관점과 중국식 관점은 접근 방식에 있어 약간의 차이가 있다. 첫째, 서구식 관점에서는 비용 분석 관점(Williamson, 1979)으로 판시를 이해하려는 시도가 있어 왔으며, 또한 사회 교환과 상호작용의 차원에서 접근하려는 (Dwyer et. al, 1987)연구가 진행되어 왔다.

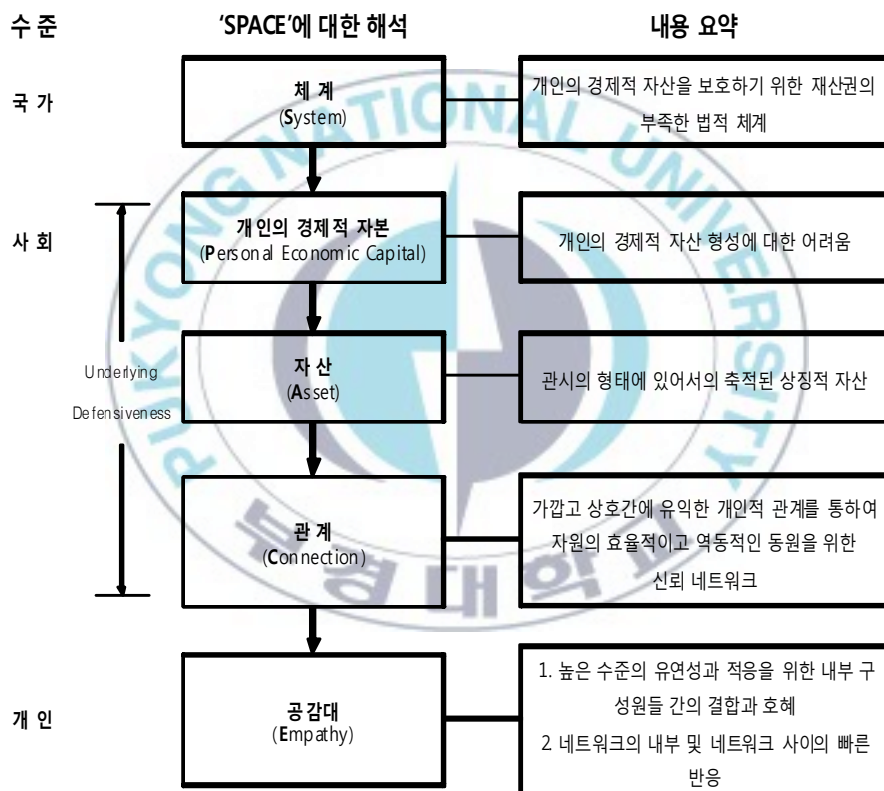
둘째, 중국식 관점에서 판시는 동료, 지인, 친척, 이해 당사자 간의 사전적 관계로 정의하였고(Yang, 1988), 체면, 호의 및 이와 관련된 상징들로 구성되어 있다(Yang, 1986)고 하였다. 이러한 측면에서 Wong & Jackie(2000)는 SPACE Approach라고 하여 동태적 판시의 상호작용을 연구하였다. 우선 시스템, 개인의 경제적 자본, 자산, 연결, 감정의 수준으로 판시가 형성된다고 주장하였다. 임성준 · 이근석(2003)의 자원의 동태적 능력에 토대한 연구는 Wong & Jackie(2000)의 판시 동태적 관련 연구와 접목하여 판시의 동태적 연구 방향을 이해할 수 있다.

Wong & Jackie(2000)가 제시하고 있는 <그림 3>의 “SPACE” 접근 방식의 제안에 의해 모든 변수를 설명하기 위한 전체론적 연결 수단을 나타내고 있다. 부족한 법적 체계(Poor Legal System)와 개인의 경제적 자본의 소유권에 대한 정부의 비장려(Discouragement) 때문에 중국인들은 비즈니스 네트워크에 관한 “상징적” 자산을 축적하는 것처럼 보인다.

<그림 3>에서 각 당사자(Party)는 “보장(Security)” 네트워크 내에서 개인의 중복되는 영역(Overlapping Domain) 내에서의 더 높은 유연성과 조직적 이윤(Organizational Interest)을 향유하게 된다. 이것은 각각의 판시 집단(Circle) 내의 좋은 공감대의 형성으로 인한 실질적이고 효율적인 “상호관계” 네트워크에 의해 창조되었다. 요컨대 이러한 네트워크들은 공동 조사(Joint-Research) 및 생산과 같은 다양한 분야에 있어서 기능들 간의 조

직적 협력에 대한 연합(Coalition)을 반영한다. 예를 들면, 대만의 PC 제조 업체인 Acer는 상호 신뢰 관계를 통한 공급 업자로 빠르고 믿을 수 있는 네트워크를 형성함으로써 PC시장에서 주요한 공급 업체로서 성장할 수 있었다.

〈그림 3〉 관시 네트워크 동태성으로의 “SPACE” 접근 방식

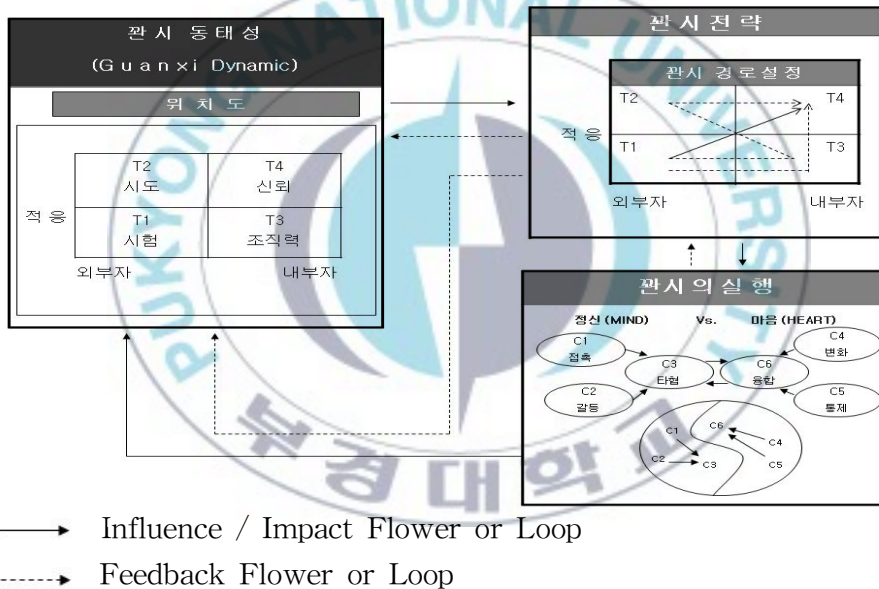


출처: Wong, Y. H & Tam Jackie(2000), “Mapping Relationships in China: Guanxi Dynamic Approach,” *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15 No. 1, p.59

관시의 동태성

<그림 4>에서 Wong & Jackie(2000)가 종합적인 관시 모형으로 회사 경영진(Business Executive)을 위한 관리적 도구를 세 가지 기본 모델로 구성 제시하여 이를 자세히 상술한 것이다. 관시가 시험(Testing), 시도(Trial), 팀 구성원(Teaming) 그리고 신뢰(Trust)로 구분되어 각각의 위치를 지각하는 과정을 그림으로 나타내어 이를 관시의 지도(Guanxi map)라 하였다.

<그림 4> 통합 관시 모형



출처: Wong, Y.H & Tam Jackie(2000), Mapping relationships in China: Guanxi Dynamic Approach, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 15 No. 1, p.60

먼저 관시의 동태성(Guanxi Dynamic)에서의 ‘관시의 위치도’ (Guanxi Positioning)를 보면 외부 자와 내부자의 이분법적 관계 유형으로 구분하여

이를 나타내고 있다. 이를 다시 시험(Testing), 시도(Trial), 조직력(Teaming), 신뢰(Trust)의 사분면(四分面)으로 나누고 각각을 T1, T2, T3, T4로 위치를 표시하였다. 판시가 T1에 위치할 때는 각 당사자는 다른 당사자를 외부 자로 간주하여 그들의 의도 또는 반응을 테스트한다. T2에 있는 동안에는 각 당사자는 다른 당사자에 대한 신뢰도를 어떻게 평가하느냐에 따라 협상의 힘을 달리한다.

판시전략과 경로 설정

중국에서의 판시전략에서 경로 설정 전략을 보면, 중국 비즈니스에서 대부분의 경영진이 서구인들과 협상을 하는데 오랜 시간이 소요되는 것에 대해 의아해하는 사람들이 많았다. 이것을 설명하기 위해서는 <그림 4>의 통합판시 모형의 판시전략에서의 판시경로설정(라우팅)개념을 보아야 한다. 먼저 가장 짧은 경로는 대각선 경로로서 $T1 \rightarrow T4$, 수직 경로로서 $T1 \rightarrow T2$, 그리고 수평 경로로서 $T1 \rightarrow T3$ 이다.

또 다른 경로는 L형 경로로써 T3을 통해 T1과 T4를 연결하는 경로($T1 \rightarrow T3 \rightarrow T4$), 또는 T2를 통해서 T1과 T4를 연결하는 경로($T1 \rightarrow T2 \rightarrow T4$)이다.

가장 긴 경로는 “Z” 모양의 경로로 $T1 \rightarrow T3 \rightarrow T2 \rightarrow T4$ 의 경로이거나, 또는 $T1 \rightarrow T2 \rightarrow T3 \rightarrow T4$ 로 이어지는 경로이다. 소요 시간으로 보았을 때 직선, 수평, 수직의 경로보다 Z모양의 경로가 더 오래 걸린다. 만약 중국인들이 파트너를 처음에 외부 자로 간주하였다면, 관계를 형성하는데 더 많은 시간이 걸리고 통합판시모형의 위치 도상의 더 많은 사분면(四分面)을 통과해야 할 것이다. 판시의 형태는 사전판시, 실행판시, 도우미판시, 사업판시, 호의추구판시로 구분 될 수 있다(Su & Littlefield, 2001). 이런 형태의 판시가 각 사분면에 위치하여 어떤 경로를 통하여 판시전략을 수행하는지

를 나타내어 이를 관시진행경로(Guanxi routing)라 하였고, 또한 관시가 적정 경로를 택한 다음 단계로 진행되는 과정을 함께 나타내어 통합관시모형을 제시하여 관시가 동태성(Guanxi Dynamic)을 가지고 있음을 연구하였다(김순우, 이 춘수, 2011).

<표 7> 에서의 관시시형태별 진행 과정에서 보면 T1의 경우는 사전관시의 형태로 외부 자를 대상으로 시작 단계에서 비즈니스 시도를 의미한다. 이를 통하여 접촉과 갈등의 실행 요소가 발생하며, 갈등을 해소하기 위한 다양한 방식이 도입된다. T1→T4의 경로의 경우, 당사자가 다른 당사자의 의도나 반응을 테스트 한 후 곧바로 외부 자에서 내부자로 인식하는 경로이다. 사업관시와 호의추구관시가 여기에 해당되는데, 이는 곧 최상의 신뢰 단계로 곧바로 진행하게 된다는 것을 의미하고 시간적으로 관계를 매우 단축하는 상황이다. 여기에는 융합이라는 실행 요소가 중요한 역할을 한다.

<표 7> 관시형태별 진행 과정

관시 형태	관시 단계	변화 경로	당사자	실행 요소
사전관시	시험 단계 (T1; Test)	START(T1)	외부 자	접촉 갈등
실행관시	시도 단계 (T2; Trial)	T1→T2	외부 자	타협
도우미관시	팀 구성 단계 (T3; Teaming)	T1→T3→T4	내부자	변화 통제
사업관시 호의추구관시	신뢰 단계 (T4; Trust)	T1→T4 T1→T3→T2→T4	내부자	융합

출처: 저자 구성 작성.

T1→T3→T4 경로의 경우, 상호작용의 상황에서 두당 사자 서로를 내 부자인 친구로 수락하면 팀 구성 원으로 간주하는 과정인데, 1995년, 중국 이 GM사와 Benz사를 중국 시장으로 들어오게 함으로서 고급 기술들을 성공적으로 얻을 수 있었던 것이 대표적 사례이다. T1→T3→T2→T4 경로는 강력한 판시관계가 팀구성원들간에 형성된다면 이들은 더 높은 단계인 관계 특정적 투자를 가진 신뢰 단계로 들어갈 수 있을 것이다. 가장 시간적으로 오래 걸리며, 단계도 많은 형태를 띤다. 위와 같은 판시의 시간에 따른 경로 형태를 분류하고 이에 따른 판시의 실행 요소에 대하여 파악할 필요가 있다.

판시실행 요소

또 다른 중요한 문제는 판시의 모든 개념을 통합하는 즉 판시의 실행에 관련 된 것이다. <그림 4>의 통합 판시 모형에서 판시의 포지셔닝 맵을 통하여 시험(Testing), 시도(Trial), 조직력(Teaming), 신뢰(Trust)를 중심으로 판시의 실행 부분인 접촉(C1; Contact), 갈등(C2; Conflict), 타협(C3; Compromise), 변화(C4; Change), 통제(C5; Control), 융합(C6; Centrality)의 6개의 개념(C; Concepts)으로 나누고 이를 다시 정신(Mind)과 마음(Heart)으로 구분하여 정신에는 접촉, 갈등 그리고 타협 변수를, 마음에는 융합, 통제, 변화를 포함함으로써 상징적이고 감정적인 부분을 강조하고 있음을 알 수 있다. (Wong & Jackie, 2000, p 60)

판시의 추상적 개념을 살펴보면, C3은 C1기간에 C2가 손상되었을 때 일어난다. C6은 갈등을 해결하는 아이디어로서 C5와 C4를 통해서 일어난다. 이는 C3과 통합되는 동기를 부여한다. 접촉(Contact)은 필요한 사람, 의사 결정권자를 찾는 것으로서 일반적으로 중국 사업가와 접촉이 그런

사람을 찾는데 오랜 시간이 소요된다. 갈등(Conflict)의 회피 또는 해결책은 호의가 그 수단이다. 호의는 받아들이는 의지로서 미래에는 아마 이런 것들의 반복으로 인해 장기적인 이해관계로 될 것을 의미한다.

타협(Compromise)은 상호 적응 행동 중 하나이다. 융합(Centrality)은 외국인과 접촉 시 중국인들의 특이한 모습들이 중국인들이 외국인을 외부자로 보는 것을 조장하는 경향이 있다. 음양(陰陽)의 융합 안에서의 공감은 서양인들이 중국인들의 감추어진 요구를 이해하는데 도움을 주는데, 예를 들어 충돌을 해결하는 것이 공격을 할 때 어떻게 이 공간을 포함 할 수 있는가에 달려있다.

그럼 어떻게 중국인들은 이 생각과 마음 중간에서 자기 모순적인 문제를 해결할 수 있을까? 문제는 스스로에게 자급자족 및 도화선(Fuse)을 통한 조화로서 활력을 형성해 고대 중국의 상징인 음과 양으로 이를 반추할 수 있다. 이것에 대한 추상적인 개념의 설명으로 일반적인 관시모델을 논리적인 개념(Concepts)을 기반으로 체계적이고 포괄적인 과정으로 나타낸 것이 <그림 5>에서의 관시의 실행 모형(Implement of Guanxi)이다.

이 모델의 흐름과 피드백의 “동태적인 움직임”을 나타낸 것이 관시의 위치도(Positioning Map)이다. 관시의 원동력 위치에 변화가 있다면 경로 설정에 따른 적응(Adaptation)의 형태로 나타나고 아울러 그림에서의 관시의 전략적 모형(Guanxi Strategies)에서와 같이 다양한 관시의 전략적인 변화가 일어날 것이다. 이와 같이 중국의 관시는 시간에 따라 포지셔닝맵과 관시의 전략과 실행이 지속적으로 변화하고 피드백 하는 과정의 연속이다. 따라서 이러한 변화의 양상을 관리하고 활용하려면, 동양적이고 철학적인 관시의 개념에 서양의 관계 마케팅의 개념을 적용하여 좀 더 과학적이고 체계적으로 관시를 관리할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있다.

4. 판시구성 프로세스

판시의 구성요소

판시는 체면(face; 面子), 인정(reciprocal; 人情), 감정(affect; 感情)의 3요소로 구성되어 있다고 하였다(Hwang, 1987; Park & Luo, 2001). 판시는 눈에 보이는 것이 아니기 때문에 관찰 할 수도 없고, 어떤 도구를 이용하여 객관적으로 측정할 수 있는 것도 아닌 대단히 추상적이다. 그리고 그 구성 요소 또한 복잡하고 다양한 개념을 가지고 있다.

체면으로서의 판시: 중국에서는 체면의 의미로 미엔즈(mianzi)라 발음하고, 이는 판시와 소통하는 개념이다. Hu(1994)는 ‘체면은 개인이 성취를 이룩함으로써 획득하는 지위나 명성이다’고 하였고, 체면의 중요성 때문에 타인에게도 체면을 보태 주어야 한다(Chiao, 1981)고도 하였다.

Hwang(1987)은 체면 전략은 자원 보유자에게 영향을 미쳐 자기가 뜻하는 자원을 획득하는 방식은 파워 게임으로 판시 사회에서 자주 일어난다고 하였다. 중국인들이 판시를 맺을 때 이 체면을 매우 소중하게 생각하는 것이다. 하지만 체면이 판시와 소통하는 개념이기는 하나 상대방의 환심을 얻기 위하여 일시적으로 상대방의 처지를 봐주는 것이 체면은 아니다. 중국인들은 판시가 형성되지 않았다고 판단되면 체면을 세워주지 않는다.

인정으로서의 판시: Hwang(1987)은 인정의 법칙(人情 法則)에는 2가지가 요구된다고 하였는데, 그 첫 번째가 ‘타인과의 좋은 대인관계 유지’로 이는 자주 선물하고, 안부를 묻고, 자주 방문하는 것이며, 두 번째는

‘인정을 베푸는 것’으로서, 어려움에 처한 판시연결망상의 기타 구성원들에게 동정을 표하고, 이해를 해서 전력을 다하여 도와주는 행위라 하였다. 즉, 타인으로부터 인정을 받았던 사람은 기회가 되면 ‘보답’을 해야 한다는 것이다. 보답이란 ‘인간사회의 보편적 규범이다’고 하였다.

중국인들은 남의 일에 대하여 그들이 생각하는 친구 관계가 아니면 자신의 이익이나 손해와 관계가 없다고 판단하여 무관심하다. 이것이 바로 인정과 판시로서 중국인들만이 가진 독특함이다. 중국인은 자신과 가까운 관계의 누군가가 자신에게 부탁을 하면 이를 당연히 받아들여 해결해준다. 그것은 부탁을 하는 사람은 미안하게 생각하거나 부끄럽게 생각하지 않으며, 부탁을 받은 사람은 그것이 자신을 알아주고 인정해주는 것이라 생각하는 것이다.

감정으로서의 판시: 판시의 정도와 깊이를 측정할 수 있는 척도를 감정(感情)이라고 하는데 이것은 상대방에 대한 친밀함이다. 감정은 부모와 자식 간, 친 구간, 사제지간처럼 장기적이며 친밀한 유대 관계에서 찾아볼 수 있는 영속적이고 정서적인 몰입과 관련이 있는 인간의 감정을 뜻한다(Yang, 1994 ; Lee & Daws, 2005). 감정과 판시간에는 2가지 차별화된 요소가 있는데, 예를 들어 친구를 위해 희생을 하고자 하는 염원을 기반을 둔 깊은 상호 감정과, 다른 하나는 상호 호혜적 실리 교환을 목적으로 하는 것이다. 즉, 친구 사이에서의 감정과 판시 간에는 ‘감정’과 ‘상호혜택’이 병존한다(Kipnis, 1997). 감정은 상호작용에 의해 일상생활 속에서나 업무 중에 자연스럽게 형성되며, 이것은 판시의 밑바탕이 된다. 감정이 결여된 판시는 네트워크와 연결하는 힘이 강하지 못하다.

관시 프로세스(Process)

<그림 5>의 관시프로세스에서 보는바와 같이 Berry(1983)와 Zhang & Zang(2006)은 관시의 기초가 여러 단계를 거쳐 고객 확보로 연결되는 과정을 관시유형관계와 관계 마케팅 연계 모델을 통하여 설명하였다. 우선 가족, 혈연, 지연, 학연 등의 관시의 기초가 체면, 인정, 감정, 호의라는 요소가 되어 일종의 거래 비용인 사회적 비용, 조직 비용, 금융비용 등의 관시 비용을 지불하면 가족관시, 도우미관시, 사업관시 등의 다양한 형태로 변하게 된다. 가족관시 형태는 사랑과 애정을 동기로 하여 구성되었기에 특별한 관계를 표현하게 되고, 도우미관시는 상호 교환이나 부탁이 진행되는 형태를, 사업관시는 개인적 연결 관계를 바탕으로 비즈니스 해결책을 찾는 형태이다. 이러한 여러 형태의 관시가 약속과 신뢰, 가치 공유의 관계 마케팅적 형태로 나타나면서 고객이 확보되는 것이다.

관시는 상호간의 의무적 호혜 성이 강하며, 일단 관시가 구축되면 상대방으로부터 언제든 호의적인 행동을 기대할 수 있다. 또한 관시가 지속되기 위해서는 서로에 대한 의무에 충실해야 하며, 상대방에게 호의를 받았다면 언젠가는 그보다 더한 보답을 해야 한다는 기한이 정해지지 않은 암묵적 채무적 성향을 가지게 된다. Bean(2006)은 타이(Tai)나 바인딩(Binding)의 관계라 하였고, Luo(2007)는 ‘관시는 상호적이다’라고 주장하며 상호 호혜 성을 강조하였다. 한편으로는 중국인은 다른 사람이 관계를 이용하여 일을 처리 하려 해도 자기와 직접적인 이익이나 손해에 영향이 없을 때는 이를 수수방관 한다.

<그림 5> 판시 프로세서



출처 : Berry, 1983; Zhang & Zang, 2006에서 재정리

한국의 연줄과 중국의 판시

한국의 연줄과 중국의 판시가 공통적으로 갖는 의미는 상호간의 연결망이라 할 수 있다. 한국어의 연줄에 대한 사전적 의미는 ‘인연이 닿는 길’ 이라 하였다. 인연이란 ‘사람들 사이의 관계’ 라 하였기에 ‘연줄’ 이란 ‘사람들 사이의 관계에서 서로 인연이 닿은 길’ 이라 해석 할 수 있을 것이다. 한국인의 연줄은 크게 혈연, 지연, 학연으로 구분한다.

제 2절 해외시장 진출 이론과 판시

1. 자원 준거 이론과 판시

자원 준거 관점은 1980년대까지 전략 경영 분야의 주류를 이루었던 산업 조직론(I/O)관점의 구조-행동-성과 패러다임(Porter, 1985)을 중심으로 확산되었다. 자원 기반 이론들은 경쟁 우위의 주요 결정 요인으로서 자원의 희소성과 독특한 역량(Distinctive Competence)과 같은 개념을 강조함으로써 산업조직론적 관점에서 핵심이 되는 시장 특성을 비판하기 시작하였다.

이러한 자원 준거 관점의 핵심은 기업을 유형 자원과 무형 자원에 의한 특정 집합체로 파악하는 것이다(Barney, 1991).

이러한 관점에서 “회사 조직에 대한 자원기반적 시각”이 사용되면서, 이후 기업 간 성과 차이를 설명하기 위한 기업 특유 요인(Firm-Specific Factors)의 중요성을 밝히려는 실증 연구들이 활발하게 이루어지고 있으며 이러한 시각은 1980년대와 1990년대를 거치면서 더욱 발전하였다(이장로·임용식, 1998).

최근의 자원 준거 관점의 연구들은 기업 경쟁 우위의 원천을 단순한 자원의 보유에서 더욱 확장하여 기업 내·외부 자원의 조합과 창출 능력에 초점을 맞추고 있다(임성준·이근석, 2003).

다시 말해 단순히 기업이 보유한 자원이 경쟁 기업으로부터 얼마나 모방이 어려운지, 대체 될 수 없는지의 문제에서 벗어나 그러한 자원을 창출하는 능력에서 기업의 성공이 결정된다는 관점을 취하고 있으며, 이러한 자원의 창출 능력은 기업의 동태적 능력(Dynamic Capability)이라는 개념에

의해서 설명되어지고 있다(Teece, Piasano & Shuen, 1997).

초기 자원 준거 관점에 대한 선행 연구에서는 기업이 보유하고 있는 자원을 주로 R&D집약도(R&D Intensity), 마케팅 집약도 및 국제화 경험으로 측정하고 있으나, 최근의 연구에서는 기업의 보유 자원을 인적 자원의 측면으로 접근하려는 시도들이 진행되고 있다(이 장로·박재훈·김창현, 2005).

자원 기반 이론을 이해하는데 있어, 핵심이 되는 개념은 ‘경쟁 우위’와 ‘지속적 경쟁 우위’이다. Barney(1991)는 현재 경쟁 중에 있는 조직 또는 미래의 경쟁 조직이 활용하기 힘든 가치 창출 적인 전략을 조직이 보유하고 있을 경우, 현재 그 조직이 ‘경쟁 우위’에 있다고 말하고 있으며, 타조 직들이 그러한 전략이 가져다주는 혜택을 향유할 수 없는 상태에 있을 때, 그 조직이 ‘지속적인 경쟁 우위’의 상태에 있다고 한다.

이에 반해 산업조직론적 관점의 연구자들은 ‘지속적인 경쟁 우위’에 대하여 조직의 성공을 좌우하는 원천은 조직이 우호적 환경 하에 놓여 있는지의 여부에 달려 있다고 보았으며, 이에 따라 조직이 처해있는 외부 환경이 기회인지 위협인지를 판단하는 데에 중점을 두었다.

현대적 자원 준거 관점에 따르면, 동태적 역량 개념을 중심으로 현대적 자원 준거 관점을 원용하고 있는 최근 연구들에서 여러 조직 이론 분야와의 연계를 통한 이론적 확장을 모색하고 있다(권기완, 2006, p.237).

예컨대 조직 진화론과의 연계를 타진하고 있는 연구들에서는 조직 일상성에 동태적 역량의 근원적인 뿌리를 찾고자 시도하고 있고(Winter, 2003), 조직 학습이론을 원용한 연구들에서는 조직 내부에서 이루어지는 지식 창출 및 활용 과정을 동태적 역량의 원천으로 파악하고 있으며(Zollo & Winter, 2002), 개방 체계 이론을 반영하고 있는 연구들에서는 기업으로 하여금 경영 환경과의 상호작용을 보다 효율적으로 수행할 수 있도록 해

주는 조직화 프로세스를 동태적 역량의 전제조건으로 강조하고 있다(Noda & Collis, 2001).

판시가 기업의 자원으로써의 경쟁 우위를 제공하는지에 대한 논의에 있어서도 궁극적으로는 판시는 지속적인 경쟁 우위를 제공하지 못한다는 주장이 제기되어 왔다(Tsang, 1998).

경쟁 우위를 창출하기 위한 전략적 자산이 되기 위해서는, 자원의 희소성, 비모 방성, 비대 체성이 요구된다. 하지만 판시는 이러한 기준을 충족시키지 못하는 것으로 언급되고 있으며, 그 이유는 다음과 같다.

첫째, 판시 자산은 상대방이 실권을 잃거나 부패로 인식될 경우, 가치를 잃거나 부채로 전환될 수 있다. 그러므로 판시는 일시적으로 경쟁 우위를 제공할 수 있지만, 그 경쟁 우위는 전략적인 것이 아니라 전술적이고 임시적이다.

둘째, 판시는 개인적 자산으로 유동적이고 일시적인 것으로 판시 자산을 통하여 경쟁 우위를 지속시키기 어렵다. 따라서 Tsang(1998)은 개인 간 판시를 조직간 판시로 변환시켜 유동성을 줄이는 노력이 필요하다고 주장하였다.

셋째, 대부분의 판시는 독점적인 것은 아니며, 복제될 수도 있다. 외부의 신규 진입 자도 새로운 판시를 개발하거나, 비용과 시간, 노력이 들더라도 중개인이나 금전적 인센티브를 통하여 경쟁자의 네트워크에 침투할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 판시를 경쟁 우위의 원천으로 지속가능한 하나의 핵심 역량으로 파악하고 이를 어떻게 기업이 중국 비즈니스를 실행하는데 활용할 수 있을 지에 자원 준거 이론을 접목하여 연구하고자 한다.

2. 거래 비용 이론과 판시

중국과 같이 역동적인 시장에서는 시장 불완전성과 불확실성이 다른 서양 국가에 비해서 매우 높다고 할 수 있다. 따라서 이러한 시장 위험을 제거하기 위해서는 거래 비용 요인과 판시구축을 통한 거래 비용을 축소 또는 제거할 기업 특유의 우위 요소를 개발할 필요성이 있다.

거래 비용이란 해외시장에서 적합한 파트너 또는 대리인을 찾는 데 따르는 탐색 비용, 협상에서 사업 개시까지의 계약 비용, 자산의 국제 관리에 따르는 관리비용, 그리고 파트너의 기회주의적 행동으로 야기된 손실과 이를 방지하기 위한 감독비용 등이 포함된다고 하였으며(이장로 · 신만수, 2006, p.344), 또한 강태구(2007, p.133)는 거래 비용이란 ‘거래 당사자 간에 거래를 협상(negotiating)하고 계약의 이행을 감독(monitoring)하고 계약을 이행하는데 소요되는 비용을 말한다. 고 하였다.

Williamson(2005)은 거래 비용 분석을 통한 해외 투자 진입 형태의 결정 구성 요인으로 거래 특유 자산, 대외적 불안, 대내적 불안, 무임승차를 주장하였다. 이에 따라 중국에서의 시장성과에 긍정적인 효과로 작용할 판시를 구축하는 데에도 비용이 발생할 수 있으며, 판시구축비용도 일종의 거래 비용으로 간주 할 수 있음을 의미한다. 이는 또한 중국 시장에서의 외국 비용을 줄이는 중요한 요소가 될 수 있을 것으로 판단된다.

따라서 중국 정부로부터 산업 및 비즈니스 운영과 관련된 규제를 경감시키는 방법으로 기업들은 흠어진 정보를 정확하게 분석 할 수 있는 능력을 가지는 것이 중요하다(Peng & Heath, 1996). 이러한 점에서, 판시 네트워크상에 있는 기업들은 판시구축을 통하여 국가의 변화 형태, 시장 특성, 정부 정책의 관점에 대한 정보를 분석 할 수 있는 혜택을 받을 수 있다.

판시 네트워크는 네트워크 구성원들에게 통제 편익을 제공하거나, 보다 더 정확하게, 변화를 예측하고 준비할 수 있는 능력을 제공한다(Zhang, Cavusgil & Roath, 2003). 또한 상호 및 우대 관점으로서의 맞춤 판시 네트워크에 참여함으로써, 관리자는 신속하고 효과적인 방식으로 대응하는 정책 변화와 업계의 개혁을 포함하여 환경에 대한 유용한 정보를 얻을 수 있다.

기업의 대응 능력과 같은 간접적인 경로를 통해 판시가 정보비용을 감소시켜서 시장 기능을 향상시킬 수 있다. 따라서 거래비용상에 발생하는 위험과 비용을 축소하기 위해서 판시를 기업 내부에서 전략적으로 구축하고 이를 네트워크화 하여 판시를 활용해야 된다는 거시적 관점을 제시할 수 있다. 미시적 관점에서는 판시구축을 비용적 측면에서 파악하여 판시구축에 투입되는 비용 보다 판시에 대한 혜택이 더 클 때 판시전략의 효과성과 효율성이 극대화 된다고 할 수 있다.

3. 절충 이론과 판시

기존 연구에서는 기업의 해외 진출 이유를 O. L. I 패러다임으로 설명하려 하였으나, 국제화, 세계화의 급속한 진전으로 종교 문제, 환경문제, 지역이기주의 문제, 각 나라별 고유한 상관습 등 많은 장애요인들이 생겨나고 있기에 O. L. I 패러다임 모델의 3가지 특유 우위만으로는 기업의 해외 진출 이유를 설명하기에는 한계가 있다고 할 수 있다. 특히 중국과 같은 독특한 판시문화를 가진 나라에서 사업의 성공을 위해서는 판시도 기업 특유 우위로서의 긍정적인 역할을 할 수 있을 것으로 판단된다.

기업의 해외시장 진출 시 특정 국가, 특정 지역에 진출하는 이유 즉, 특정 위치를 선정하는 의문에 대한 답을 구하고자 더닝(Dunning, 1988)이 독점적 우위 이론과 내부화 이론을 기초하여 연구한 발전된 통합적이고

포괄적인 해외 직접투자 이론이 절충 이론(electric theory)이다.

기업의 해외 투자 활동을 소유 특유의 우위(ownership-specific advantage), 외국 현지 장소 특유의 우위(location-specific advantage), 내부화 특유의 우위(internalization-specific advantage)의 영어 첫 글자를 따서 O. L. I 모델 또는 O. L. I 패러다임이라고도 한다.

우선 소유 특유의 우위는 다국적기업이 현지 기업이 보유하지 못한 기업 특유의 자산을 소유함으로써 발생하는 이점을 의미한다. 기업 특유의 자산이란 특허나 상표뿐만 아니라 기업 이미지, 기술 및 영업 등 지적 자산도 포함된다. 기업에서의 소유 특유의 우위라 함은 자본, 기술, 노동력 등에서 자사와의 비교에서 상대적으로 우위를 점하는 부분을 보유하고 있음을 의미하는 것으로 일정 기간 동안은 상대적으로 우위를 점할 수 있을 것이나, 세계화, 국제화의 진전으로 기술의 평준화 및 자본과 노동력의 이동으로 비교 우위가 장기적으로 지속되지는 못한다. 내부화 특유의 우위는 거래 비용을 최소화하기 위해 기업이 해외 진출 시 국제사업활동을 내부화함으로써 발생하는 이점을 의미한다(이장로 · 신만수, 2010, p.97).

판시는 기업의 소유 특유 우위 중에서 비즈니스 방법에 속하고, 중국 내에서 활용하기 위한 장소 특유 우위를 활용 할 수 있는 수단이라 할 수 있다. 또한 판시 자체를 통하여 기업의 각 경영 기능마다 소통과 정보 전달 단계에서 중요한 역할을 하는 요소라고 주장 할 수 있다.

O. L. I 패러다임에 따라 판시는 기업의 소유 특유의 우위도 될 수 있고, 중국 특유의 해외시장 진출 고려 요인으로 간주하여 입지 특유의 우위 요소에 넣을 수도 있으며, 기업의 거래 비용 측면에서 내부화 우위 요소에 포함될 수도 있다. 따라서 판시를 O. L. I 각요소에 포함할 것인가 아니면, 판시를 독립된 O. L. I + G(guanxi)로 새로운 모델을 제시하여 판시의 포괄적 의미를 강조할 것인가는 향후 논의가 더 되어야 할 요소로 판단된다.

본 연구에서는 판시의 역할과 중요성을 강조하여 O. L. I + G(guanxi)로 신
절 충이론(new eclectic theory)을 제시하고자 한다.

<그림 6>은 해외시장 진출 이론을 판시와 연계하여 구성한 것이다.
그림의 구성은 먼저 해외 직접투자 이론에서 판시를 기업특유우위요소로
한 기업 자원 관점에서의 접근이고, 다음으로 중국 시장 진출에서의 판시
구축비용을 외국 진출 비용으로 간주하여 판시구축에 따른 비용과 편익
관점에서의 접근이며, 그 다음으로 해외시장 진출 형태 이론인 절충이론하
에서 판시를 특유 우위 요소로 간주한 접근이다.

마지막으로 저자가 선행 연구(김순우,예동근,이춘수, 2011)를 통하여 제
시한 해외시장 특히 중국 시장 진출에 있어서 O. L. I 패러다임의 3가지
특유우위외에 판시를 별개의 독립된 특유 우위 요소로 간주한 O. L.
I+G(Guanxi)의 신절충이론관점에서의 접근을 그림으로 구성한 것이다.

< 그림 6> 해외시장 진출 이론과 판시



제 3절 연구 가설의 도출

1. 시장환경특성과 판시간의 가설

해외시장 환경은 기업에 대하여 기회와 위협 요인을 제공한다. 시장 환경이 국내와 다를 경우 현지 적응 화의 필요성은 그만큼 높아질 것이다 (Cavusgil et. al., 1994). 본 연구에서는 구체적인 해외시장 환경 특성으로서 아래와 같은 두 가지 개념을 제시하였다.

첫 번째로 시장의 호의 성이다. 이는 시장 적대성의 반대개념으로서, 호의(Benevolence)는 거래 상대방의 안녕(well-being)을 높이기 위해 거래 상대방을 돕는 정도(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995)이며, 상호 이익에 대한 기대 속에서 거래 상대방을 도우려는 의지(Doney & Cannon, 1997)라 하였다. 수익성과 상관없이 상대방을 돕길 원하는 정도(Mayer et al.(1995)라고도 하였다. 호의는 성과에 긍정적인 영향을 미치고(Lee, Sirgy, Brown, & Murphy 2004), 호의 적인 행동은 거래상 대방으로 하여금 호의를 베푸는 사람이 가진 동기를 이해하게 하며, 이는 상호간 신뢰로 이어진다 (Doney & Cannon 1997)고 하였다.

호의에 대한 성과 연구로서, 거래에 있어 긴밀한 관계 형성은 유통 과정의 효과성과 효율성을 높일 수 있다(Jap, 1999)고 하였으며, 호의의 정도가 높을 때, 거래상 대방과의 거래 관계는 긍정적인 것으로 지각된다 (George, Jones & Gonzales, 1998).고 하였다.

호의에 대한 장기적 관계의 지속은 상호 신뢰, 신의 호혜주의에 의해 더욱 강화된다(Dyer & Chu 2000).고 하였다. Jap(1999)는 상호 호혜적 노력을 통한 관계적 거래가 단기적 거래보다 더 나은 성과를 발생시킨다는 실증 연구를 하였다.

두 번째로 시장 동태성이다. 시장가 변성(John & Wetz, 1988)·유연성으로도 이해할 수 있는 시장 동태 성은 환경이 자주 변하거나 움직이는 것을 의미 한다. 시장 환경의 동태성에 관한 연구에서 외국의 연구자들은 동태성을 ‘Dynamism’이라는 용어를 사용하였다(Achrol & Etzel, 2003; Joshi & Campbell, 2003).

환경의 동태성에 관한 연구자들이 국내에도 많이 있었다(박종희, 1993; 오세조·심종섭, 1990; 오영에, 1996; 이 종하·오세조, 1991). 환경의 동태성은 환경의 불확실성에 큰 영향을 미치는 것으로 실증 연구를 통해 밝혀졌으며(Achrol & Stern, 1988; Achrol & Etzel, 2003; 오세조, 이종태, 성민, 2005), 시장의 동태성이 심할 경우 구성원들 간의 결과에 대한 예측가능성을 감퇴시킨다. 또한 성과에 대한 평가를 어렵게 하고(Oh, Dwyer & Dahlstrom, 1990), 경로 구성원 간의 결속을 약화시키기도 한다(Stump & Heide, 1996). 본 연구에서는 이와 같은 선행 연구를 바탕으로 하여, 시장의 호의성, 동태성 요인에 관하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1. 시장환경특성은 판시구축에 영향을 미칠 것이다.

- 1-1. 시장의 호의 성은 판시구축에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2. 시장의 급변하는 동태성은 판시구축에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 경영자 특성과 판시간의 가설

기업 창업자의 높은 국제적 경험 정도는 해외시장에서의 학습 비용절감과 효과적인 해외시장 사업 기획의 활용을 통하여 기업의 국제화 성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다(Westhead, et al. 2001). 이장우·최명신·

사무엘 추(2002)의 연구에서는 ‘조직 역량 관점에서 기업가가 가진 해외 경험과 기업 자체에 체화된 경험 또는 노하우가 벤처기업에 있어 무형적 자산이 되고, 이러한 자산은 벤처기업에게 경쟁 우위를 제공할 수 있다’고 하였다. 경영자의 해외 몰입도 역시 성과에 중요한 요인이 된다.

Diamantopoulos & Cadogan(1996)은 ‘벤처기업 경영자의 해외 몰입이 증가할수록 해외시장 정보활동에 대한 지각과 중요성 강도도 증가하게 될 것이다. 또한 최고 의사 결정자의 해외 몰입은 해외 마케팅 활동에의 유형자원의 투입을 반영하게 되므로, 결과적으로 해외시장에서 우월한 성과로 나타나게 될 것이다.’라고 하였다. 본 연구에서는 앞의 선행 연구를 바탕으로 경영자의 해외시장 경험 및 리더십, 해외몰입도를 통하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2. 경영자 특성은 판시구축에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-1. 해외시장 경험 및 리더십은 판시구축에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-2 해외몰입도는 판시구축에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 기업 특성과 판시간의 가설

기업의 주요 자원과 역량은 지속적 경쟁 우위의 원천이다(Porter, 1985). 기업 특성 중 중요한 요인은 R&D역량이다. 시장 경험도 적고 제한 경영자원의 여력이 없는 기술중심형 벤처기업에 있어서 높은 R&D역량은 보다 빠른 시장 진출과 성과 창출의 관건이 된다. 다음으로 기업 특성에서 중요한 요인은 마케팅 역량이다. 독특한 제품, 우수한 서비스, 브랜

드명 등 상대적으로 특화된 마케팅 자원에 근거한 마케팅 역량은 경쟁 기업과 구별되게 하는 것으로서 자원 제약 하의 벤처기업이 해외시장에 쉽게 진출하도록 하는 장점이 있다(박근호 · 노승재 · 임효창, 2007).

본 연구에서는 기업 특성 중 R&D역량, 마케팅 역량 요인에 대한 문헌 연구를 바탕으로 가설을 도출하였다. 본 연구의 대상 기업이 IT중소기업이기 때문에 정보 기술에 대한 지식수준이 판시에 어떻게 영향을 미치는가를 규명하는 것이 필요하다. 자원 준거 관점에 기초할 때 능력은 기업 특유의 자원 때문에 모방하기 어려우며, 이러한 불완전 모방성은 경쟁 우위의 기초가 된다(Bharadwaj, 2000).

정보 기술 역량은 기업이 기업 내에서 정보를 관리하기 위해 정보 기술 기반과 정보 기술에 관한 지식을 갖추고, 이를 효과적으로 활용하는 능력을 의미한다(Ong & Ismail, 2008). 따라서 Tippins & Sohi(2003)은 정보 지식 역량을 측정하기 위해 정보 기술에 관한 지식수준, 정보 기술 운영 및 정보 기술 기반이라는 3개의 개념을 제시하고 있다. 본 연구는 Tippins & Sohi(2003)과 Ong & Ismail(2008)의 연구에 기초하여 정보 지식 역량을 측정하기 위한 개념을 활용한다.

가설 3. 기업 특성은 정량적 판시구축에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

3-1. R&D 마케팅 역량은 판시구축에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

3-2. 정보 지식 역량은 판시구축에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

4. 판시와 기업성과 간의 가설

Gu et al.(2008)은 ‘판시가 브랜드 시장성과에 영향을 미치는 방법 및 시기의 개념적 모델을 제시하였는데 우선 판시의 요소를 신뢰, 정보, 통제로 나누고, 판시의 채널 기능으로 채널 효과, 새 상품을 소개하는 기능이 있다고 하였다. 이에 따른 대응 기능으로 시장 변화에 따른 대처 기능, 산업의 지속 적 변화 기능이 있음을 주장하며 결과물로서 시장 실적 매출 성장 과 시장 점유율로 나타난다고 하였다. 또한 판시와 시장실적간에는 경쟁 강도, 기술적 급변 등이 영향을 미칠 것이라 판단하였으며, 대응 기능과 시장실적간에는 기술 능력, 경영 능력, 고객 오리엔테이션, 회사 소유권, 회사 크기, 회사 연혁, 산업 유형 등이 제의적 역할을 할 것이라 주장 하였다.

판시는 기존에 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장을 해왔다(김익수, 2005, p.90). 성과 측면의 기존 연구를 보면, Kwon & Hu(2000)의 실증적 연구에서는 성과 변수로 수출 성장률, 해외 매출 이윤율, 수출 성과 만족도, 현지 고객 만족도, 수출 시장에서의 기업인 지도로 5개로 구성하였다. Yli-Renko, et al.(2002)의 연구에서 벤처기업의 성과는 국제화 관련 연구에서 많이 사용하고 있는 최근 3년간 매출액 대비 평균 수출집약도로 측정하였다.

본 연구에서는 기존 연구(박용재, 2006; Kumar, Maheshwari, & Kumar, 2004; Cote, Vezina, & Sabourin, 2005; Marinsons, Davison, & Tse, 1999; 황경연, 2010, p.351)에 기초하여 기업 성과를 재무적 성과, 업무 과정 성과, 시장성과의 3가지로 측정하고자 한다. 따라서 기존 연구를 바탕으로 판시가 어떻게 기업의 성과에 영향을 미치는 가를 규명하고자 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설 4. 판시는 기업의 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1. 판시는 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2. 판시는 업무 과정 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-3. 판시는 시장 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

5. 판시와 기업 성과 간의 거래 비용 조절 가설

관계 지향적 문화 특성이 강한 중국 시장의 특성상, 그 동안 막대한 비용을 들여 구축해 놓은 판시가 실종 및 약화된다는 것은 곧 당해 기업의 중국내 정보망이 약해져 미래에 재진입 하거나 시장을 개척할 때 관계 구축, 정보 수집 등 진입 비용이 많이 발생함을 의미한다(김익수, 2005, p.597).

김순우·예동근·이춘수(2011)는 중국에서의 시장성과에 긍정적인 효과로 작용할 판시를 구축하는 데에도 비용이 발생할 수 있으며, 판시구축 비용도 일종의 거래 비용으로 간주 할 수 있다고 하였다. 판시구축에 따른 비용 편익 분석을 제시하여 기업의 고성과 달성을 위하여 판시를 효과적으로 활용해야할 필요성에 대한 연구가 있다(김순우·예동근·이춘수, 2011).

판시에 따른 거래 비용에는 사회적 거래 비용(Social Transaction Cost), 구조적 거래 비용(Structural transaction cost), 재정적 거래 비용(Financial Transaction Cost)이 있을 수 있다. 먼저 사회적 거래 비용 반대개념인 사회적 자본이란 세계은행(World Bank, 2000)에 따르면 사회에서 사람들이 특정 목표를 공동으로 달성하기 위해 공조 체제 구축을 가능하게 하는 무형의 추상적 자본이라 정의 하였다. 또한 사회적 자본은 사회적 관계와 네트워크의 구조 외에 개별적인 특성인 신뢰, 상호 의존, 사회적 기술과 법적 규제, 계약의 시행, 그리고 시민의 자유까지도 포함한다고 정의 하였다(Glaeser, Laibson & Sacerdote, 2000).

높은 수준의 사회적 자본을 보유한 사회에서는 그보다 낮은 수준의 사회적 자본을 가지고 있는 사회보다 사회적 거래 비용이 적게 들면서 경제적, 사회적 단체를 운영할 수 있을 것이다(Platteau, 1994; Helliwell, 1996). 본 연구에서는 사회적 자본의 반대개념으로 사회적 거래 비용을 정의한다. 구조적 거래 비용에 대하여 살펴보면, 먼저 구조적이라는 의미는 상호작용의 형태, 교환 행위, 커뮤니케이션 행위이다. 이중 상호작용의 형태인 관계 구조에는 회사의 규정과 조직 기구표에 의한 공식화된 관계 구조와 비공식화된 관계 구조가 있는데, 본 연구에서의 구조적 비용은 비공식화된 관계 구조에 초점을 맞추어 분석하고자 한다.

Doney & Cannon(1997)은 판시는 거래 비용 절감과 기업 간의 관계의 전형적인 문제 영역이 되는 부분들을 줄여준다고 하였다. 판시는 또한 판시가 가진 고유의 편익 관리를 통해 관계 채널 기능을 향상시킨다고도 하였다. Vanhonacker(2004)는 일부 관리자들은 그들이 더 많이 다른 담당자와 의무의 집합을 구축했기 때문에 다른 사람들보다 더 많이 효과가 있다고 생각하며 또한 다른 사람들이 자신에게 신세진 것들이 있기 때문에 일을 더 쉽게 처리할 수 있다고 믿는다고 하였다.

Park & Luo(2001)는 중국에서의 브랜드 매니저는 다른 사람들에게 책임을 지게 하기 위해 채널 시스템의 관리자 사이 및 공무원들에서부터 판시를 구축한다고 하였다. 판시 네트워크는 네트워크 구성원들에게 통제 편익을 제공하거나, 보다 더 정확하게, 변화를 예측하고 준비할 수 있는 능력을 제공한다고 하였다(Zhang, Cavusgil, and Roath 2003). 이런 판시에 소요되는 사회적 비용, 조직 비용, 재정비용을 Ahmed et al(2011)은 고객 관계 투자(customer relationship investment)라고 하였다. 본 연구에서는 사회적 비용과 구조적 비용을 중심으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5. 판시구축에 따른 거래 비용은 기업 성과에 정(+)영향을 미칠 것이다.

가설 5-1. 판시구축에 따른 사회적 비용은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-2. 판시구축에 따른 구조 적비용은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-3. 판시구축에 따른 사회적 비용은 업무 과정 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-4. 판시구축에 따른 구조적 비용은 업무 과정 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-5. 판시구축에 따른 사회적 비용은 시장 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-6. 판시구축에 따른 구조적 비용은 시장 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.



제 3장 연구 방법론

제 1절 연구 모형

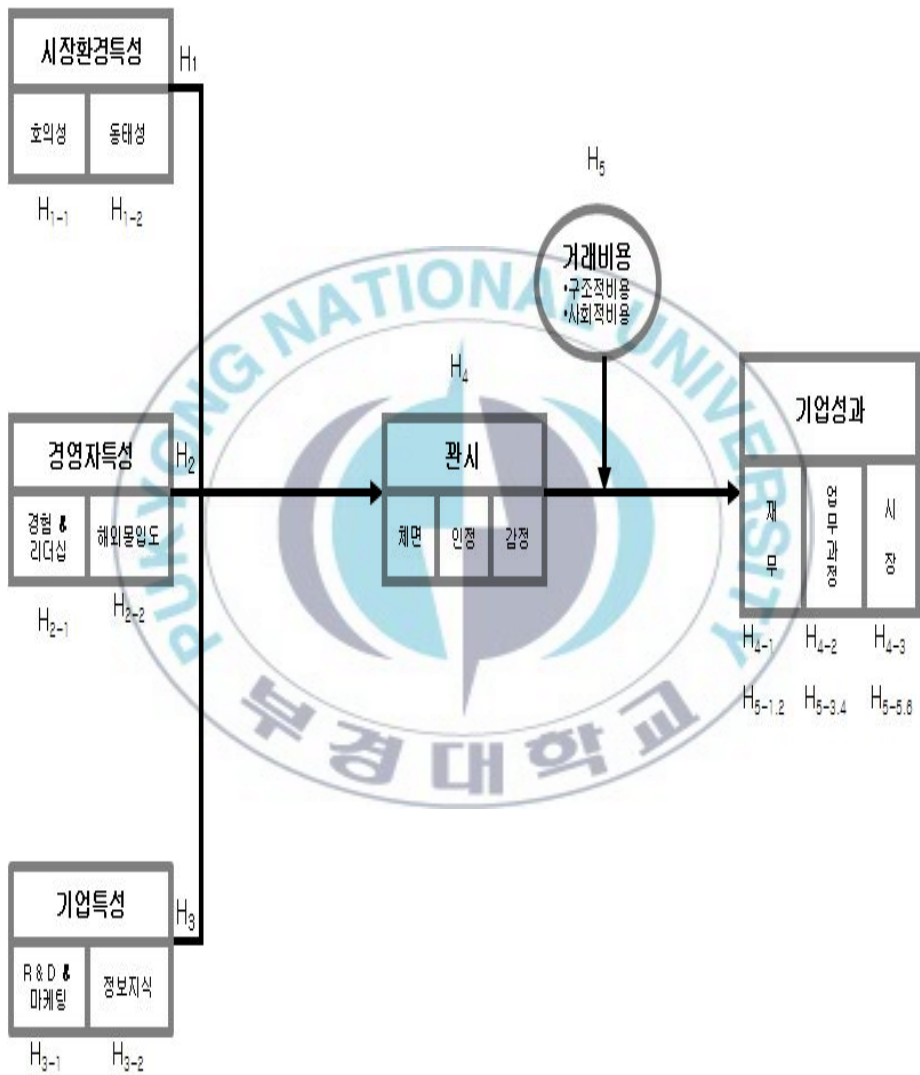
앞선 개념 연구와 명제 연구를 통하여 살펴본 바와 같이 판시의 결정 요인은 이미 노출된 내·외부 환경, 특히 시장환경특성, 경영자 특성, 기업 특성이 중요한 변수라 할 수 있을 것이다.

따라서 중국 진출 기업의 판시로 인한 기업의 성과를 증대시키기 위해서는 중국의 사회경제 체제, 환경과 효과적인 판시를 매개로 하여 기업의 성과 달성 또는 생존에 직접적인 영향을 줄 수 있음을 알 수 있다.

중국의 기업환경과 판시 효과에 대한 선행 연구에서는 판시가 좋을 때 기업의 성과가 향상될 것이라는 가정 하에 서의 검증은 이루어졌으나, 기업이 내·외부 환경인 시장환경특성, 경영자 특성, 기업 특성을 활용하여 판시가 기업의 성과나 생존에 기여할 수 있는지에 대한 메커니즘을 밝히는 연구는 매우 미진하다. 본 연구에서는 중국에 진출한 부산 소재 중소 IT기업을 연구 대상으로 하여 중국에 진출한 기업의 내·외부 환경과 판시 구축과의 관계성을 살펴보고, 판시가 기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 한다.

본 연구는 판시의 효과성이 클수록 기업의 성과에 긍정적인 효과를 미칠 것이라는 기본 전제하에 시작된 연구이다. 본 연구에서의 주요 변수로 내·외부 환경 요인인 시장환경특성, 경영자 특성, 기업 특성은 독립변수로 설정한다. 또한 판시는 매개변수, 기업의 성과는 종속변수로 설정하고, 거래 비용은 판시와 기업의 성과에 있어 조절 변수로 설정하여 <그림 7>과 같이 판시의 실증 연구 모델을 제시한다.

<그림 7> 실증 연구 모델



제 2절 연구 표본의 설정

본 연구의 목적은 중국에 진출하였거나 진출하고자 하는 중소IT기업에 있어서 판시가 기업의 성과에 미치는 영향을 파악하여 중국내에서의 경영 및 기업 활동에 대한 전략적 방향을 제시하고자 하는 것이다. 따라서 조사 대상의 모집단을 부산 소재 중소IT기업 중 중국에서 사업을 진행 중이거나 진행 계획 중인 기업을 분석 대상으로 하였다.

랜덤샘플링(Random Sampling) 기업은 부산 정보산업 진흥원(Busan IT Industry Promotion Agency)의 부산IT기업 편람에 등재된 기업 중 본 연구의 목적에 부합하는 400개 기업에 설문지를 배포하였다. 방문, FAX, 인터넷 설문지의 방법으로 총 180부를 회수하여 159부의 유효설문지를 분석하는 게 일반적인 분석이나, 연구자는 실증 분석 결과의 보다 나은 신뢰성 확보를 위하여 판시가 구축되어있다고 응답한 96부의 설문지 중 불성실한 답변을 한 6개를 제외한 90개의 설문지를 분석에 사용 하였다.

설문조사 기간은 2011년 8월 1일부터 9월30일까지 설문조사를 실시하였다. 분석 도구로 SPSS 18.0을 사용하였다. 인구통계학적 분석 결과를 살펴보면, <표 8>, <표 9>와 같다. 업종별로는 컴퓨터 관련 서비스(26.4%), 소프트웨어와 기타 업종(20.8%), 정보통신서비스(17.6%)의 순으로 나타났으며, 운영 기간은 응답 대상의 61% 정도가 4년 이상의 연혁을 가진 것으로 조사되었다.

자본금은 1억 원-5억 원이 35.8%, 5억 원-10억 원이 31.4%였으며, 평균 매출액은 50억 원 22.6%, 1억 원-5억 원 미만이 20.8%, 5억 원-10억 원 미만이 19.5%를 차지하는 것으로 나타났다. 종업원 규모는 11-20명이 30.8%로 가장 많았고, 6-10명이 26.4%, 5명 미만이 22.0% 순으로 나타났다.

응답 기업 중 60.4%가 중국내에서의 거래 기업과 판시가 구축되어 있다고 응답하여, 중국 현지에서의 사업 경험이 있음을 보여주었고, 응답 기업 중 상당수가 이미 판시를 구축하였거나 판시구축을 위한 노력을 기울이는 것으로 나타났으며, 이는 조사대 상의 표본이 판시의 형성과 기업 성과 간의 관계를 알아보고자 하는 본 연구의 취지에 부합하는 것으로 볼 수 있다.

<표 8> 인구통계 빈도 분석표

구 분		빈 도	%
업 중	정보통신서비스	28	17.6
	정보통신기기	21	13.2
	소프트웨어	33	20.8
	컴퓨터 관련 서비스	42	26.4
	기타	33	20.8
	무응답	2	1.3
	합계	159	100.0
운영 기간	1년 미만	10	6.3
	2-3년	50	31.4
	4-5년	34	21.4
	6-10년	42	26.4
	10년 이상	21	13.2
	무응답	2	1.3
	합계	159	100.0
벤처 기업 지정 유무	예,	58	36.5
	아니오,	99	62.3
	무응답	2	1.3
	합계	159	100.0
자본금	5천만 원 이하	8	5.0
	5천만 원-1억 원	26	16.4
	1억 원-5억 원	57	35.8
	5억 원-10억 원	50	31.4
	10억 원	16	10.1
	무응답	2	1.3
	합계	159	100.0

<표 9> 인구통계 빈도 분석표

구 분		빈 도	%
평균 매출액	1억 원 미만	15	9.4
	1억 원-5억 원 미만	33	20.8
	5억 원-10억 원 미만	31	19.5
	10억 원-50억 원 미만	41	25.8
	50억 원	36	22.6
	무응답	3	1.9
	합계	159	100.0
해외 매출 비중	5% 미만	25	15.7
	5-10% 미만	21	13.2
	10-30% 미만	33	20.8
	30-50% 미만	44	27.7
	50% 이상	33	20.8
	무응답	3	1.9
	합계	159	100.0
종업원 규모	5명 미만	35	22.0
	6-10명	42	26.4
	11-20명	49	30.8
	21-50명	15	9.4
	50명 이상	15	9.4
	무응답	3	1.9
	합계	159	100.0
중국 내 판시 구축	예,	96	60.4
	아니오,	60	37.7
	무응답	3	1.9
	합계	159	100.0
직 급	사원	12	7.5
	대리(주임)	28	17.6
	과장	30	18.9
	차장/부장	37	23.3
	임원급	50	31.4
	무응답	2	1.3
	합계	159	100.0

제 3절 측정 변수의 조작적 정의 및 검증

1. 측정 변수의 조작적 정의

본 연구를 수행하기 위하여 사용된 측정 변수의 구성개념과 변수에 대한 조작적 정의와 관련 이론적 근거는 다음과 같다. 변수에 대한 측정은 리커트 5점 척도로 설문에 대한 답변 구성은 1점(전혀 그렇지 않다)부터 5점(매우 그렇다)까지로 하였다. 측정 변수 요인, 변수 명, 이론적 근거를 요약한 것이 <표 10>이다.

<표 10> 측정 변수 및 이론적 근거 요약

요인	척도	변 수	이론적 근거
기업 특성		R&D역량, 마케팅 역량	김미정·박경은·이춘수(2009); 박근호·노승재·임효창(2007); Tippins & Sohi(2003); Ong & Ismail(2008)
		정보 지식 역량	
경영자 특성		해외시장 경험 및 리더십	김미정·박경은·이춘수(2009); 박근호·노승재·임효창(2007)
		해외 몰입도	
시장 환경 특성	리커터 5점	호의적	Aulakh, Kotabe, & Sahy (1996); Jap(1999); Dayer & Chu(2000); George, Jones, & Gonxales(1998); 김미정·박경은·이춘수(2009); Wong & Jackie(2000); 조대우·제혜금·임성범(2009)
		동태적	
기업 성과	척도	재무적 성과	황경연(2010, p.351); 박용재(2006); Kumar, et al.(2004); Cote, et al.(2005); Marinsons, et al.(1999); Kaplan & Norton(1996)
		업무 과정 성과	
		시장성과	
거래 비용		사회적 비용	이장로 · 신만수(2006); Shaalan et al(2011); 김순우 · 예동근 · 이춘수(2011)
		구조적 비용	
관시		체면	Lee & Daws(2005); 문연희 · 김용철 · 박만석 · 최재호(2009)
		인정	
		감정	

기업 특성 측정 항목

기업 특성에 대한 구성 변수는 R&D역량과 마케팅 역량으로 하였으며, 김미정·박경은·이춘수(2009), 박근호·노승재·임효창(2007), Tippins & Sohi(2003), Ong & Ismail(2008)의 연구를 이론적 근거로 하였다. 변수별 측정 문항은 <표 11>과 같다

<표 11> 기업 특성에 관한 측정 항목

1. 우리 기업의 R&D 조직은 생산성이 매우 높은 조직이다
2. 우리 기업의 R&D밀집도(R&D비용/매출)는 동종 산업의 평균 이상이다
3. 우리 기업은 경쟁 기업에 비하여 더 많은 특허권을 보유하고 있다
4. 우리 기업은 신제품 아이디어, 신기술 보유 연구자가 많다
5. 우리 기업의 마케팅은 타 기업과 차별화 되어 있다
6. 우리 기업의 최근 3년간 매출액 대비 광고 선전비 비중은 보통이 상이다
7. 우리 기업의 기술 인력은 정보 기술 매우 익숙하다
8. 우리 기업은 높은 수준의 정보 기술 관련 지식을 가지고 있다
9. 우리 기업은 새로운 정보 기술 혁신에 대해 잘 이해할 수 있다
10. 파트너 연결의 정보 네트워크 구축, 유지에 충분한 지식을 가지고 있다
11. 우리 기업의 시장 정보는 기업 전체를 통하여 자유롭게 커뮤니케이션 된다

경영자 특성 측정 항목

경영자 특성에 대한 구성 변수는 해외시장 경험 및 경영자의 리더십 그리고 해외 몰입 도로 하였으며, 김미정·박경은·이춘수(2009), 박근호·노승재·임효창(2007)의 연구를 이론적 근거로 하였고, 변수별 측정 항목은 <표 12>와 같다

〈표 12〉 경영자 특성에 관한 측정 항목

1. 귀사의 의사 결정권자는 해외 생활 경험이 많은 편이다
2. 귀사의 의사 결정권자는 수출 또는 해외 현지 판매 등 해외시장 활동 경험이 많다
3. 귀사의 의사 결정권자는 의사 결정 전 직원의 의견을 청취하고 제안을 장려한다
4. 귀사의 의사 결정은 문제 발생 시 부하 직원들과 함께 해결 방법을 모색한다
5. 귀사의 의사 결정 기업 내 정보 공유를 적극적으로 권장 한다
6. 귀사의 의사 결정 해외 활동을 중요하게 생각한다
7. 귀사의 의사 결정 해외시장 진출 기회를 적극적으로 탐색하는 편이다
8. 귀사의 의사 결정 해외시장 트렌드를 강조한다
9. 귀사의 의사 결정 해외시장 고객의 미래 수요 욕구 충족을 강조한다

시장환경특성 측정 항목

시장환경특성에 대한 구성 변수는 호의 성과 동태적으로 하였으며, Aulakh, Kotabe, & Sahy (1996), Jap(1999), Dayer & Chu(2000), George, Jones, & Gonxales(1998), 김미정·박경은·이춘수(2009), Wong & Jackie(2000), 조대우·제혜금·임성범(2009)의 연구를 이론적 근거로 하였고, 변수별 측정 항목은 〈표 13〉과 같다

〈표 13〉 시장환경특성에 관한 측정 항목

1. 중국 파트너는 거래 업체의 이익에 관심이 많다
2. 중국 파트너는 기업과 소비자간 상호 이익에 입각한 지원을 한다.
3. 우리 기업이 참여한 시장에는 경쟁 업체가 적은 편이다
4. 우리 기업이 참여하고 있는 시장에는 경쟁 업체 간 경쟁 강도가 낮다
5. 우리 기업이 참여하고 있는 시장의 경쟁자는 적대적이지 않다
6. 시장에서 파트너의 욕구나 제품의 평가 기준이 빨리 변화 한다
7. 중국 시장의 산업내 기술 변화의 속도는 매우 빠르다
8. 우리 제품에 사용되는 핵심 기술은 매우 빠르게 발전 한다
9. 경쟁 기업은 신제품을 자주 출시한다
10. 경쟁 기업은 광고나 판촉 전략을 자주 변경한다
11. 사업 관련 각종 규제 및 법률의 규정이 자주 변경된다

기업 성과 측정 항목

기업의 제성과에 대한 구성 변수는 재무적성과, 업무 과정, 시장성과로 구성 하였으며, 황경연(2010, p.351), 박용재(2006), Kumar, et al.(2004), Cote, et al.(2005), Marinsons, et al.(1999), Kaplan & Norton(1996)의 연구를 이론적 근거로 하였고, 변수별 측정 항목은 <표 14>와 같다.

<표 14> 기업의 제성과에 관한 측정 항목

1. 우리 기업은 판시로 인하여 판매수익율이 증가되었다
2. 우리 기업은 판시로 인하여 투자수익률이 증가되었다
3. 우리 기업은 판시로 인하여 현금 흐름이 증가되었다
4. 우리 기업은 판시로 인하여 매출액이 증가되었다
5. 우리 기업은 판시로 업무 시간이 단축 되었다
6. 우리 기업은 판시로 제품 또는 서비스의 정시 납기 율이 증가 되었다
7. 우리 기업은 판시로 주문 시점에서 상품 인도까지의 시간이 단축 되었다
8. 우리 기업은 판시로 재고관리 효율성이 높아졌다
9. 우리 기업은 중국 시장 진입이 판시로 인하여 수월해졌다
10. 우리 기업은 판시로 인하여 기업의 평판이 좋아졌다
11. 우리 기업은 판시로 인하여 새로운 시장개척이 가능해 졌다

거래 비용 관련 측정 항목

거래 비용 대한 구성 변수는 사회적 비용과 구조적 비용으로 하였으며, 이장로 · 신만수(2006), Shaalan et al(2011), 김순우.예동근.이춘수(2011)의 연구를 이론적 근거로 하였고, 변수별 측정 항목은 <표 15>와 같다.

<표 15> 거래 비용 관한 측정 항목

1. 귀사는 적합한 파트너 또는 대리인을 찾기 위한 탐색 비용을 지불했거나 지불할 용의가 있다
2. 귀사는 현 상황에서 사업 개시까지의 계약 비용을 지불했거나 지불할 용의가 있다
3. 귀사는 해외 투자 관계 관리를 위한 관리비용을 지불했거나 지불할 용의가 있다
4. 귀사는 해외 진출에 따른 파트너의 기회주의적 행동으로 야기될 손실 방지를 위한 감독비용을 지불했거나 지불할 용의가 있다
5. 귀사는 판시구축을 위한 제도적 지원비용을 지불했거나 지불할 용의가 있다
6. 귀사는 판시구축으로 생길 사회적 자본형성을 위한 비용을 지불했거나 지불할 용의가 있다
7. 귀사는 전략적 관계 강화를 위한 비용을 지불했거나 지불할 용의가 있다
8. 귀사는 사업 효율성 강화를 위한 비용을 지불했거나 지불할 용의가 있다

판시구축에 관한 측정 항목

판시구축에 대한 측정 항목은 체면, 인정, 감정으로 구성하였으며 Lee & Daws(2005), 문연희, 김용철, 박만석, 최지호(2009)의 연구를 이론적 근거로 하였고 변수별 측정 항목은 <표 16>과 같다.

< 표 16> 판시구축에 대한 측정 항목

1. 우리 기업은 중국 파트너의 체면을 세워주기 위해 노력 한다
2. 우리 기업은 중국 시장에서 파트너의 체면을 지키기 위해 노력 한다
3. 우리 기업이 소비자의 체면을 지켜주면 그들도 우리의 체면을 세워줄 것이다
4. 우리 기업은 중국 파트너를 인정으로 대한다.
5. 중국 파트너가 우리 기업에 호의를 베풀었다면 우리도 그들에게 호의를 베풀 것이다
6. 우리 기업이 호의를 베풀면 중국 파트너도 우리 기업에게 호의를 베풀 것이다
7. 우리 기업과 중국 파트너 간에 상호 진심 어린 관심을 가지고 있다
8. 우리 기업과 중국 파트너는 상호 좋아하고 있다
9. 중국 파트너는 다른 중국 파트너에게 우리 기업을 좋게 평가해준다
10. 중국 파트너는 우리 기업 창립 기념일, 신제품 출시일 등에 축하해준다

2. 측정 변수 검증

측정 항목에 대한 타당성을 분석하기 위하여 탐색적 요인분석(Exploratory factor analysis)을 실시하였다. 탐색적 요인분석의 실시 이유는 연구자가 요인들과 요인의 수에 대한 확실한 정보가 없기 때문이었으며, 분석의 목적은 측정 항목들 간에 상관관계가 높은 것끼리 하나의 요인으로 묶여서 요인들 간의 상호 독립성을 유지하는지를 보기 위한 것이다.

분석 결과에 대한 해석으로 일반적 사회과학 분야에서의 선택 기준은 고유값(Eigenvalue)은 1.0, 요인 적재치(Factor Loading Value)는 0.40이상을 유의한 변수 기준으로 본다. 측정 척도의 타당성 검토를 위한 베리맥스(Virimax) 직각 회전법을 사용한 주성분 요인분석 결과는 <표 17>과 <표 18>에서 나타난 것과 같이 총14개의 요인으로 구분되었다.

각 요인별 구성 문항 수를 볼 때 수렴 타당성과 판별 타당성은 확인되었다. 공변량구조모형 분석을 이용한 확인적 요인분석에서 요인 적재치 $t > 1.96$ 이면 수렴 타당성이 있다고 할 수 있다. 분석 결과 각 요인들에 대한 고유 값은 1.0, 요인 적재치는 0.60이상으로 나타남으로써 요인들 간 상호 독립성을 유지하기에 측정 항목에 대한 타당성은 검증되었다.

실증 분석의 각 항목에 대한 내적 일관성 여부의 판단을 위한 신뢰성 분석 결과 시장 특성에서의 동태성은 신뢰도 계수인 크론바흐 알파 계수(Cronbach Alpha Coefficient)값이 0.840, 호의성 0.918, 경영자 특성에서의 해외몰입도는 0.803, 경험 리더십은 0.793, 기업 특성에서의 R&D마케팅은 0.871, 정보 지식 역량 0.856 로 나타났다.

중국관시특성의 하위개념인 감정은 0.812, 체면은 0.880, 인정은 0.797로 그리고 기업 성과서의 시장성과는 0.840, 업무 과정은 0.852, 재무성과는 0.849였으며, 중국 시장과 관시비용에서의 사회적 비용은 0.861, 구조적

비용은 0.847의 결과로 나타남으로써 Nunnally(1978)가 제시하는 신뢰성 분석의 일반적 Cromlech's α 계수를 이용한 평가 기준 값인 0.7을 상회하고 있기에 분석 대상 요인들에 대한 내적 일관성이 확보되었으므로 요인에 대한 신뢰성이 검증되었다.

<표 17> 시장 특성, 기업 특성, 경영자 특성 요인분석

요인	문항	동태성	호의성	전체	% 누적	신뢰도 계수
시장 특성	B06	0.833		3.344	37.159	0.840
	B01	0.760				
	B05	0.755				
	B04	0.741				
	B03	0.686				
	B02	0.681				
	A04		0.941	2.661	66.727	0.918
	A03		0.913			
	A05		0.903			
경영자 특성	문항	해외 몰입도	경험 리더십	전체	% 누적	신뢰도 계수
	D02	0.786		2.596	37.080	0.803
	D03	0.785				
	D01	0.741				
	D04	0.692				
	C03		0.903	2.120	67.359	0.793
	C04		0.890			
	C02		0.509			
기업 특성	문항	R&D 마케팅 역량	정보 지식 역량	전체	% 누적	신뢰도 계수
	E06	0.857		2.745	39.210	0.871
	E02	0.782				
	E03	0.728				
	E01	0.697				
	F02		0.888			
	F01		0.863	2.531	75.362	0.856
	F04		0.646			

<표 18> 중국판시특성, 기업 성과, 중국 시장/판시비용 요인분석

요인	문항	감정	체면	인정	전체	% 누적	신뢰도 계수
중국판시특성	I01	0.900			2.084	29.778	0.812
	I02	0.887					
	I03	0.610					
	G02		0.895		2.024	58.698	0.880
	G01		0.879				
	H03			0.910	1.642	82.162	0.797
	H02			0.798			
기업 성과	문항	시장 성과	업무 과정 성과	재무적 성과	전체	% 누적	신뢰도 계수
	M02	0.842			2.411	26.786	0.840
	M01	0.781					
	M03	0.748					
	L02		0.889		2.330	52.679	0.852
	L01		0.799				
	L03		0.663				
	J02			0.845	2.299	78.219	0.849
	J03			0.806			
	J01			0.722			
중국 시장/판시 비용	문항	사회적 비용	구조적 비용		전체	% 누적	신뢰도 계수
	N04	0.848			2.737	45.613	0.861
	N03	0.834					
	N02	0.778					
	N01	0.754			1.838	76.244	0.847
	O04		0.899				
	O03		0.882				

제 4장 분석 결과

기업의 대내외 특성 즉, 시장 특성, 경영자 특성, 기업 특성이 판시구축에 미치는 영향을 살펴보기 위한 분석 도구로 SPSS 18.0을 이용하여 다중 회귀분석을 실시하였다.

제 1절 기업의 환경 특성이 판시에 미치는 영향

판시구축에 영향을 미치는 독립변수에 대한 다중 회귀분석 결과 <표 19>에서 나타난 것과 같이 R^2 값이 73.5%의 설명력을 가진 것으로 나타났다.

<표 19> 기업의 대내외 환경 특성이 판시에 미치는 영향

종속 변수	독립변수	B	S.E	Std. β	t	p	VIF ¹⁾
판시	(상수)	1.134	0.264		4.289	0.000	
	호의성	-0.074	0.039	-0.135	-1.867	0.065	1.603
	동태성	0.096	0.067	0.124	1.419	0.160	2.341
	경험리더쉽	0.142	0.065	0.189	2.170	0.033	2.328
	해외 몰입도	0.188	0.090	0.191	2.102	0.039	2.543
	R&D 마케팅 역량	0.140	0.071	0.200	1.987	0.050	3.109
	정보 지식 역량	0.251	0.072	0.362	3.467	0.001	3.350
R^2	0.729						
$Adj-R^2$	0.710						
F-값	37.263						
P-값	0.000						

판시 종속변수에 영향을 미치는 독립변수들에 대한 회귀분석 결과, 시장 특성에서 동태성을 제외하고는 판시에 상당한 영향을 미치고 있다, 시장 특성 변수 중 호의성은 판시에 부정적인 영향을 미치고 경험 리더십, 해외 몰입도, R&D마케팅 역량, 정보 지식 역량은 모두 판시에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 이러한 결과는 시장 특성의 호의성을 제외하고는 모두 가설과 일치하는 결과이다. 한 가지 흥미로운 것은 정보지식과 R&D마케팅과 같은 기업 속성의 변수가 다른 변수에 비해서 베타(β) 값이 높게 나타남으로써 가장 큰 영향을 미치고 있다.

제 2절 판시가 기업 성과에 미치는 영향

판시변수를 독립변수로 기업 성과 중 재무적 성과를 종속변수로 한 <표 20>의 다중 회귀분석 결과 변수의 설명력을 나타내는 R^2 값은 35.3%, 모형 적합도 $F=47.982$, $P=0.000$, $t=6.927$ ($\beta=0.594$)로서 통계적으로 유의하였다. 따라서 분석 결과에 의해 “판시가 재무적 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미침으로 판시는 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”라는 <가설4-1>은 채택되었다.

기업 성과 중 업무 과정 성과를 종속변수로 한 <표21>의 다중 회귀분석 결과 변수의 설명력을 나타내는 R^2 값은 35.2%, 모형적합도 $F=47.982$, $P=0.000$, $t=6.908$ ($\beta=0.593$)로서 통계적으로 유의하였다. 따라서 분석 결과에 의해 판시가 업무 과정 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미침으로 “판시는 업무 과정 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”라는 <가설4-2>는 채택되었다. 시장 성과를 종속변수로 한 <표 22>의 다중 회귀분석 결과 변수의

1) Myers(1990)는 설명변수들간의 상관관계수 값을 진단하는 다중공선성(Multicollinearity)의 통계량 값인 분산 팽창 요인 계수(Valance Inflation Factor) VIF값이 일반적으로 $5 < VIF < 10$ 이면 다중공선성을 의심할 수 있고, $VIF > 10$ 이면 다중 공선 성이 심각하다고 진단하였다.

설명력을 나타내는 R^2 값은 64.3%, 모형 적합도 $F=158.423$, $P=0.000$, $t=12.587$ ($\beta=0.802$)로서 통계적으로 유의하였다. 따라서 분석 결과에 의해 “판시가 시장 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미침으로 판시는 시장 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다” 라는 <가설4-3>은 채택되었다.

<표 20> 판시가 재무적 성과에 미치는 영향

종속변수	독립변수	B	S.E	Std. β	t	p
재무	(상수)	0.489	0.528		0.925	0.358
	판시	0.843	0.122	0.594	6.927	0.000
R^2	0.353					
$Adj-R^2$	0.346					
F-값	47.982					
P-값	0.000					

<표 21> 판시가 업무 과정 성과에 미치는 영향

종속변수	독립변수	B	S.E	Std. β	t	p
업무 과정	(상수)	0.004	0.572		0.007	0.995
	판시	0.910	0.132	0.593	6.908	0.000
R^2	0.352					
$Adj-R^2$	0.344					
F-값	47.982					
P-값	0.000					

<표 22> 판시가 시장 성과에 미치는 영향

종속변수	독립변수	B	S.E	Std. β	t	p
시장	(상수)	0.235	0.339		0.693	0.490
	판시	0.982	0.078	0.802	12.587	0.000
R^2	0.643					
$Adj-R^2$	0.639					
F-값	158.423					
P-값	0.000					

제 3절 거래 비용(사회적비용, 구조적비용)의 조절 효과분석

조절 효과(moderating effect)변수는 독립변수와 종속변수 간에 관계의 방향(direction)이나 강도(strength)에 정성적 또는 정량적 영향을 미치는 변수를 의미하고(Baron & Kenny, 1986), 독립변수와 조절 변수 간의 상호작용 효과(interaction effect)를 분석하는 것이 조절 효과다.

(Cohen, Cohen, West & Alken, 2002) 즉, 예측 변수인 독립변수에 조절 변수가 결합되었을 때 조절 변수인 종속변수에 영향을 미치는지를 보는 것이다. 조절 효과 분석법은 단계별로 진행하는데 1단계에서는 독립변수와 종속변수 간의 회귀분석을 실시하고, 2단계에서는 독립변수, 조절 변수와 종속변수 간의 회귀분석을 실시한 다음, 3단계에서는 독립변수, 조절 변수, 상호작용항(독립변수*조절 변수)과 종속변수 간의 회귀분석을 실시한다.

1. 사회적 비용과 구조적 비용의 조절 효과-재무적 성과

재무적 성과에 대한 사회적 비용과 구조적 비용의 Mean Centering(평균 중심화) 방법에 의한 조절 효과 분석 결과를 <표 23>를 통하여 보면, 판시와 재무적 성과 간에는 연구 모형의 설명력을 나타내는 R^2 값은 0.425로 나타났다. 경로계수는 모형1=0.843, 모형2=0.442, 모형3=0.474로 나타났고, 조절 변수인 사회적 비용과 독립변수인 재무적 성과 간의 경로계수는 모형2=0.145, 모형3=0.181로 나타났다. 그리고 구조적 비용과 재무적 성과 간의 경로계수는 모형2=0.255, 모형3은 0.254로 나타났다.

독립변수인 판시와 조절 변수인 사회적 비용 간과의 결합인 상호작용항(Interaction)의 경로계수는 -0.349로, 판시와 조절 변수인 구조적비

용 간과의 결합인 상호작용항(Interaction)의 경로계수는 0.154로 나타났다.

소결하면 조절 효과를 판단하는 상호작용 항에서의 사회적 비용은 관시와 재무적 성과간에서 통계적으로 유의한 부(-)의 효과로 나타남으로서 조절 효과가 있다. 그러나 구조적 비용은 유의하지 않은 정(+)의 효과를 나타냄으로서 조절 효과는 없다.

따라서 “관시구축에 따른 사회적 비용지불은 재무적 성과에 정(+)영향을 미칠 것이라는 <가설5-1>은 기각되었다. 그러나 “관시구축에 따른 구조적 비용 지불은 재무적 성과에 정(+)영향을 미칠 것이다” 라는 <가설 5-2>는 채택되었다.

<표 23> 사회적 비용과 구조적 비용의 조절 효과(재무적 성과)

	모형1	VIF	모형3	VIF	모형2	VIF
(상수)	0.489 (0.925)		2.081 (2.621)*		2.264 (2.823)*	
관시 (A)	0.843 (6.927)***	1.000	0.474 (2.58)*	2.406	0.442 (2.405)*	2.450
사회적 비용 (B)			0.181 (1.459)	1.824	0.145 (1.162)	1.872
구조적 비용 (C)			0.254 (1.998)	1.839	0.255 (1.617)	2.862
A*B					-0.349 (-1.707)+	2.546
A*C					0.154 (0.663)	4.001
R^2	0.353		0.402		0.425	
$Adj-R^2$	0.346		0.381		0.390	
ΔR^2	0.353***		0.049*		0.023	
F-값	47.982		19.256		12.393	
p-값	0.000		0.000		0.000	
회귀 계수(t-value) ***:p<0.001, **:p<0.01, *:p<0.05, +:p<0.10						

2. 사회적 비용과 구조적 비용의 조절 효과-업무 과정 성과

업무 과정 성과에 대한 사회적 비용과 구조적 비용의 Mean Centering(평균 중심화) 방법에 의한 조절 효과 분석 결과를 <표 24>을 통하여 보면, 판시와 업무 과정 성과 간의 연구 모형의 설명력을 나타내는 R^2 는 0.545로 나타났다.

경로계수는 모형1=0.91, 모형2=0.353, 모형3=0.358 로 나타났고, 조절 변수인 사회적 비용과 독립변수인 업무 과정 경로계수는 모형2=0.694, 모형3=0.666로 나타났다. 그리고 구조적 비용과 업무 과정 경로계수는 모형2=-0.159, 모형3=-0.222로 나타났다.

독립변수인 판시와 조절 변수인 사회적 적비 결합인 상호작용한(Interaction)의 경로계수는 0.326로, 판시와 조절 변수인 구조적 적비 용간의 결합인 상호작용한(Interaction)의 경로계수는 -0.412로 나타났다

조절 효과를 판단하는 상호작용한 조절 변수인 사회적 비용은 판시와 업무과정성과간에서 통계적으로 유의하지 않은 정(+)의 효과를 보임으로서 조절 효과는 없지만 구조적 비용은 유의한 부(-)의 효과로 나타냄으로서 조절 효과가 있다.

따라서 “판시구축에 따른 사회 적비용이 업무 과정 성과에 정(+)영향을 미칠 것이다” 라는 <가설 5-3>은 채택되었으나, “판시구축에 따른 구조적 적비 용지 불은 업무 과정 성과에 정(+)영향을 미칠 것이라는 <가설 5-4>는 기각되었다.

<표 24> 사회적 비용과 구조적 비용의 조절 효과(업무 과정 성과)

	모형1	VIF	모형3	VIF	모형2	VIF
(상수)	0.004 (0.007)		2.381 (3.111)**		2.423 (3.143)**	
판시 (A)	0.91 (6.908)***	1.000	0.358 (2.025)*	2.406	0.353 (1.996)*	2.450
사회적 비용 (B)			0.666 (5.567)***	1.824	0.694 (5.778)***	1.872
구조적 비용 (C)			-0.022 (-0.177)	1.839	-0.159 (-1.048)	2.862
A*B					0.326 (1.656)	2.546
A*C					-0.412 (-1.846)+	4.001
R^2	0.352		0.525		0.545	
$Adj-R^2$	0.344		0.508		0.518	
ΔR^2	0.352***		0.173***		0.020	
F-value	47.724		31.653		20.123	
p-value	0.000		0.000		0.000	
회귀 계수(t-value) ***:p<0.001, **:p<0.01, *:p<0.05, +:p<0.10						

3. 사회적 비용과 구조적 비용의 조절 효과-시장 성과

시장 성과에 대한 사회적 비용과 구조적 비용의 Mean Centering(평균 중심화) 방법에 의한 조절 효과 분석 결과를 <표 25>를 통하여 보면, 판시와 시장 성과 간의 연구 모형의 설명력을 나타내는 R^2 값은 0.694로 나타났다. 경로계수는 모형1=0.982, 모형2=0.754, 모형3=0.776 로 나타났고, 조절 변수인 사회적 비용과 독립변수인 시장 성과간의 경로계수는 모형2=-0.037 , 모형3=-0.03으로 나타났다. 그리고 구조적 비용과 시장성과 간의 경로계수는

모형2=0.204 모형3=0.275로 나타났다. 독립변수인 관시와 조절 변수인 사회적 비용의 결합인 상호작용항(Interaction)의 경로계수는 -0.038로, 관시와 조절 변수인 구조적 적비 용간과의 결합인 상호작용항(Interaction)의 경로계수는 -0.124로 나타났다.

조절 효과를 판단하는 상호작용항 조절 변수인 사회적 비용과 구조적 비용은 모두다 관시와 시장성과 간에서 통계적으로 유의하지 않은 부(-)의 효과로 나타났기에 조절 효과가 없다. 따라서 “관시구축에 따른 사회적 비용 지불은 시장성과에 정(+)영향을 미칠 것이다” 라는 <가설 5-5>는 기각 되었으며, “관시구축에 따른 구조적 비용지불은 시장성과에 정(+)영향을 미칠 것이다” 라는 <가설 5-6>도 기각 되었다.

<표 25> 사회적 비용과 구조적 비용의 조절 효과(시장 성과)

	모형1	VIF	모형3	VIF	모형2	VIF
(상수)	0.235 (0.693)		1.125 (2.266)*		1.256 (2.488)*	
관시 (A)	0.982 (12.587) ***	1.000	0.776 (6.766)***	2.406	0.754 (6.519)***	2.450
사회적 비용 (B)			-0.03 (-0.389)	1.824	-0.037 (-0.476)	1.872
구조적 비용 (C)			0.275 (3.461)**	1.839	0.204 (2.053)*	2.862
A*B					-0.038 (-0.297)	2.546
A*C					-0.124 (-0.85)	4.001
R^2	0.643		0.687		0.694	
$Adj-R^2$	0.639		0.676		0.676	
ΔR^2	0.643***		0.044**		0.007	
F-값	158.423		62.796		38.112	
p-값	0.000		0.000		0.000	
회귀 계수(t-value) ***:p<0.001, **:p<0.01, *:p<0.05, +:p<0.10						

종합하면 재무적 성과에서는 사회적 비용이 유의한 부(-)의 효과를 구조적 비용이 유의하지 않은 정(+)효과를, 업무 과정 성과에서는 사회적 비용이 유의하지 않은 정(+)의 효과를, 구조적 비용이 유의한 부(-)의 효과를 보였으며, 시장 성과에서는 사회적 비용과 구조적 비용 모두 유의하지 않은 부(-)의 효과를 보였다. 이를 해석하면 재무적 성과 제고를 위해서는 사회적 비용을 줄여야 하고, 업무 과정 성과 제고를 위해서는 사회적 비용을 늘려야 한다. 또한 시장성과 제고를 위해서는 사회적 비용과 구조적 비용 모두를 줄여야 한다.

<표 26> 가설 검증 결과 요약

가설	독립 변수	종속 변수	조절 변수 (독립변수)	종속 변수	예상 효과	분석 결과	가설 검증
1-1	호의성	관시			정(+)	정(-)	기각
1-2	동태성	관시			정(-)	정(-)	채택
2-1	해외시장 경험 및 리더십	관시			정(+)	정(+)	채택
2-2	해외 몰입도	관시			정(+)	정(+)	채택
3-1	R&D 마케팅 역량	관시			정(+)	정(+)	채택
3-2	정보 지식역량	관시			정(+)	정(+)	채택
4-1			관시	재무적성과	정(+)	정(+)	채택
4-2			관시	업무과정 성과	정(+)	정(+)	채택
4-3			관시	시장성과	정(+)	정(+)	채택
5-1		관시	사회적 비용	재무적성과	정(+)	부(-)	기각
5-2		관시	구조적 비용	재무적성과	정(+)	정(+)	채택
5-3		관시	사회적 비용	업무과정 성과	정(+)	정(+)	채택
5-4		관시	구조적 비용	업무과정 성과	정(+)	부(-)	기각
5-5		관시	사회적 비용	시장성과	정(+)	부(-)	기각
5-6		관시	구조적 비용	시장성과	정(+)	부(-)	기각

제 5 장 결 론 및 시사점

본 연구는 중국 시장에서 사업을 수행함에 있어서 영향을 미치는 많은 요인들 중에서 판시요인에 관심을 가지고 연구를 진행하였다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

제 1절 연구 결과 요약 및 시사점

실증적 연구에서는 중국에 진출하여 있는 중소 IT기업들을 대상으로 하여 판시요인이 중소 IT기업들의 성과에 어떠한 영향을 미치는 지를 알아보고자 하였다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 시장 환경 특성인 호의성과 동태성, 경영자 특성인 경험 리더십과 해외 몰입도 그리고 기업 특성인 R&D마케팅과 정보 지식 역량이 판시에 영향을 미치는 지를 알아보기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과, 중국에 진출한 IT기업들은 파트너의 호의와 도움에 큰 영향을 받지 않고도 판시구축이 가능하고, 시장이 동태적일 때는 판시구축에 어려움이 있다. 또한 우리나라의 IT기업이 풍부한 정보 지식과 R&D마케팅 역량을 보유하고 있고, 경영자의 해외시장 경험과 리더십과 함께 사업에 대한 열의가 있다면, 중국 시장에서의 파트너의 호의나 도움이 없어도 판시구축이 가능하다.

둘째 판시가 기업의 성과에 정(+)의 영향을 미치는 지를 분석한 결과 중국 시장 진출 시 판시가 구축되어 있는 기업은 판시가 구축되어있지 않은 기업보다는 기업의 성과 달성에 유리하다. 셋째, 판시와 기업의 성과 간에 거래 비용이 영향을 미치는지에 대한 조절 효과(moderating effect)

를 보기 위하여 거래 비용을 사회적 비용과 구조적 비용으로 나누어 조절 회귀분석을 하였다. 그 결과, 재무적 성과 제고를 위해서는 사회적 비용을 줄여야 하고, 업무 과정 제고를 위해서는 사회적 비용을 늘려야 한다. 또한 시장 성과 제고를 위해서는 사회적 비용과 구조적 비용 모두를 줄여야 한다.

이를 종합하면 사업 초기에는 신규판시구축에 비용을 지불할 필요가 있으나, 일단 판시가 형성된 이후에는 사업을 수행하고 있는 지역사회에 대한 투자를 할 필요가 있는 것으로 판단된다. 이는 일종의 기업의 사회적 책임으로 우리나라에 진출한 외국계 기업들이 우리나라에서 거둔 수익의 일부를 사회적 공영을 위하여 지불하는 것과 같은 개념으로 판단된다. 따라서 일단 관련 분야에서 어느 정도 판시가 구축되었다고 생각되면, 사업을 영위하는 지역사회에 대한 비용을 지불하는 것이 기업의 이미지 향상과 더불어 기업의 성과 제고에 기여할 수 있는 방안이 될 것으로 판단된다.

제 2절 연구 한계 및 향후 연구 방향

본 연구의 한계점으로는 첫 번째, 중국 시장에 있어 중국에서의 판시구축이 기업의 성과 제고에 기여함은 검증되었으나, 판시구축편익 환산에 적용할 현재 가치로의 적정 이자율 산정 어려움으로 판시구축에 따른 비용 편익을 분석 하지 못 한 점이다. 두 번째로는 판시구축이 기업의 실질 성과 제고에 얼마만큼 기여했는지를 정량적 수치를 통한 검증을 하지 못한 점이다. 기업의 손익은 설문에 응답하기 어려운 사항이라 많은 아쉬움이 남았다.

본 연구의 향후 과제는 다음과 같다. 첫 번째, 판시요소의 특성상 시

장이 호의적이거나 상대 파트너의 도움이 있을 때 판시구축이 유리 할 것으로 생각하였으나 분석 결과는 그렇지 못 한 점이다. 이에 대한 향후 추가적인 연구가 필요할 것으로 판단된다. 두 번째, 지금까지 중국 시장에서의 높은 성과 창출을 위하여 판시요인이 중요하게 연구되어 왔다. 그러나 현재 중국은 빠르게 경제 환경과 패러다임이 변화하고 있어, 판시요인 외에 기업의 성과에 영향을 미치는 또 다른 요인들이 현대 중국의 시장에서 중요한 변수로 작용할 가능성이 있다.

따라서 이러한 요인들을 발견하고 개발하는 노력이 필요할 것으로 판단된다. 세 번째, 연구 표본의 일반화에 있어 조사 대상을 부산 지역IT기업으로 한정 한 점, 향후 연구에서는 조사 대상을 전국의 유통 기업 등에 확대할 필요성이 있을 것으로 판단된다. 네 번째로 기업의 성과 측면에서 균형성과 지표를 확장하기 위하여 고객 측면에서의 성과 측정 또한 이루어져야 할 것으로 판단된다.

〈참고 문헌〉

[국내 문헌]

- 강태구(2007), 국제 경영. 박영사, 133.
- 기획 재정부(2009), 「보도 자료」 「08년 우리나라 무역의존도 상승 원인 분석」 p.1.
- 김미정·박경은·이춘수(2009) “부산 지역 IT기업의 특성이 수출 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 「관세 학회지」, 제10권 제1호, pp.123-143.
- 김순우·예동근·이춘수(2011), “중국 통상과 투자 관계 제고를 위한 효과적인 관시연구명제 탐색에 관한 기초연구”, 「관세 학회지」, 제12권 제2호, pp.275-298.
- 김순우·이춘수(2011), 중국관시 연구에 대한 국제 경영 이론 관점에 서의 소고. 무역학 회지, 36권 제1호, 193-215.
- 김순우·이춘수(2011), 한국 무역 학회 2011 추계학술대회 발표 논문, p217-247
- 김용철(2009), 중국 소비자의 구매에 영향 미치는 관시요인 및 관계요인 연구. 박사학위논문. 전남대학교.
- 김익수(2005), 중국 투자론. 박영사, 90.
- 김익수(2005), 「중국 시장 마케팅: 전략과 사례」, 박영사.
- 문연희·김용철·박만석·최지호(2009), “관시와 신용, 충성도 간의 관계: 대안적 모형 검증”, 「한국 유통 학회 춘계 학술 대회 발표 논문집」.

- 박근호·노승재·임효창(2007), “국내 벤처기업의 수출 시기와 수출 성과 결정 요인에 관한 연구”, 「통상 정보 연구」, 제9권, 제4호, p.50.
- 박상철(2006), “한·중 경영 방식의 본질적 차이와 유사성에 관한 연구”, 「국제 경영 리뷰」, 제10권 제1호, pp.43-68.
- 박용재(2006), “e-비즈니스 발전 단계에 따른 경쟁 전략과 e-비즈니스 성과와의 관련성 분석”, 경북대학교, 박사 학위논문.
- 박종희(1993), “프랜차이즈경로상에서의 환경동태성, 경로간 경쟁이 내부 정치경제에 미치는 영향에 관한 연구”, 「경영학 연구」, 제23권 제3호, pp.391-422.
- 손민정(2010), “해외시장에서의 기업 특유 우위 활용에 관한 탐색적 연구”, 「무역학 회지」, 제35권 제1호, pp.155-176.
- 송윤아·고은주(2006), “한국 의류 업체와 중국 거래 업체 간의 관시가 관계성과에 미치는 영향”, 「한국 의류 학회지」, 제30권 제4호, pp.519-530.
- 오세조·심종섭(1990), “기업형 수직적 유통 경로에서 시장 환경의 풍요성과 동태적이 내부 정치경제에 미치는 영향”, 「산업과 경영」, 제27권 제1호, pp.454-470.
- 오영애(1996), “유통 경로 상의 지배 구조 형태와 영향 전략이 신뢰에 미치는 영향”, 「유통 연구」, 제1권 제2호, pp.85-114.
- 이위범·김기현(2005), “기업 특유의 능력 관점에서 글로벌 통신 서비스 사업의 연구: BT의 사례를 중심으로”, 「무역학 회지」, 제30권 제1호, 한국 무역 학회.

- 이장로·박지훈·김창현(2005), “자원 준거 관점에 입각한 한국 영화산업의 경영 성과 결정 요인에 관한 실증 연구”, 「국제 경영」, 제9권 제1호.
- 이장로·신만수(2010), 국제 경영, 무역 경영사, 344.
- 이장로·임용식(1998), “한국 기업의 국제 합작 투자 성과 결정 요인에 관한 실증 연구”, 「국제 경영 연구」, 제9권 제1호, pp.23-54.
- 이장로·신만수(2006), 『국제 경영』, 홍문서.
- 이장우·최명신·사무엘 추(2005), “벤처기업의 국제화: 해외시장 진입 전략을 중심으로”, 「경영학 연구」, 제31권, 제4호, pp.96-119.
- 이종태·오세조·성민(2005), “환경의 동태적이 거래특유자, 기회주의, 갈등, 그리고 신뢰에 미치는 영향에 관한 연구”, 「2005년 유통 학회 춘계 학술 대회 논문집」, pp.165-191.
- 이종하·오세조(1991), “환경의 동태적이 마케팅 경로 상의 관료적 구조화와 갈등에 미치는 영향”, 「마케팅 연구」, 제6권 제1호, pp.26-42.
- 이창훈·유승훈(2006), “관시(관계)활용도의 결정 요인과 관계의 질 및 성과에 미치는 영향”, 「국제 경영」, 제10권, pp.223-242.
- 임성준·이근석(2003), “한국 영화산업에 있어서 지식 기반 자원이 성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구”, 「전략 경영 연구」, pp.49-73.
- 조대우·제혜금·임성범(2009), “한국벤처기업의 국제화 성과 결정요인에 관한 연구”, 「국제 경영」, 제13권 제4호, pp.95-122.
- 중국 국무원 공업 정보 화부 자료 종합(2008).

지식 경제부(2010), 「2010년 정보산업의 진흥에 관한 연차 보고서」, ‘2010소프트웨어 산업 백서’

진개현(1995), 『協力網絡與社會生活』, 臺北聯經濟出版事業公司(臺灣).

최은영(2007), “중국 판시문화의 의미와 그 변용”, 「담론201」, 제10권 제2호, pp.259-296.

한국무역협회 통계(2010).

한국은행, 관세청(2009), 「보도 자료」.

황경연(2010), “기업의 정보 기술 자원, 전략 및 BBC성과 간의 관계에 관한 연구”, 「e-비즈니스 연구」, 제11권 제1호, pp.343-367.

황광국(1988) 「中國式家族企業的現代化」, 楊國樞·曾仕強主編, 『中國人的管理觀』, 桂冠圖書公司(臺灣).

[외국문헌]

Abramson, N. R & Ai, J. X.(1999). “Canadian companies doing business in China: Key success factors,” *Management International Review*, 39(1), pp.7-21.

Achrol, Ravi S. & Michael J. Etzel(2003). “The Structure of Reseller goals and Performance in Marketing Channels,” *The Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.31 No.2, pp.146-163.

Adler, Paul S. & Seok-Woo Kwon.(2002). “Social Capital: Prospects for a New Concept,” *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.

- Ahmed et al.(2011). 16th International Conference on Corporate Marketing Communications, CMC.
- Ambler, Tim(1994), "Marketing's third paradigm: guanxi," *Business Strategy Review*, Vol.5 No.4, pp.69-80.
- Ambler, Tim, Chris Styles & Xiucun Wang.(1999). "The Effect of Channel Relationships and Guanxi on the Performance of Inter-Province Export Ventures in the People's Republic of China," *International Journal of Research in Marketing*, 16(1), 75-87.
- Anderson, Erin & Barton Weitz.(1989). "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, 8(Fall), 310-23.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A.(1990). "A model of distributor firm and manufacturer firm working relationships," *Journal of Marketing*, 54: 42-58.
- Anderson, P. F.(1982). "Marketing, Strategic Planning, and the Theory of the Firm," *Journal of Marketing* 46(Spring), 15-26.
- Barney, J. B.(1991). "Firm Resources and Sustained Competitiveness," *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Baron, R, M., & Kenny D. A.(1996). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research; Conceptual, strategic, and statistical considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182

- Berry, L. "Relationship Marketing," in Payne.(1983) A. Christopher, M. Clark, M. and Peck, H., eds. Relationship marketing for Competitive Advantage, Oxford, Butterworth-Heinemann, pp.65-74.
- Bharadwaj, A.S.(2000) "A Resource-based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation," *MIS Quarterly*, Vol.24 No.1, pp.169-196.
- Boisot, Max & John Child.(1996). From Fiefs to Clans and Network Capitalism: Explaining China's Emerging Economic Order. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 600 - 628.
- Burt, Ronald S.(1997). The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(June), 339-65.
- Castanias, R. P. & C. E. Helfat(1991). "Managerial Resources and Rents," *Journal of Management*, 17(1), 155-172.
- Caves, R.E.(1971). International corporations. The industrial economics of foreign investment. *Economica*, 38, 1-27.
- Cavusgil, S. T. & Zou, S.(1994) "Marketing Strategy-Performance : An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures," *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.1-21.
- Chan, R. Y. K., L. T. W. Cheng & R. W. F. Szeto.(2002). "The Dynamics of Guanxi and Ethics for Chinese," *Journal of Business Ethics*, 41, 327 - 336.

- Chiao, J.(1981) "A preliminary research of stratagems in Chinese culture" (in Chinese). In Y. Y. Li & J. Chiao (Eds.), Chinese People, Society and Culture. Taipei: Shihuo Press.
- Child, John & David K. Tse.(2001). "China's Transition and Its Implications for International Business," *JIBS*, 32(1), 5-21.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Alken, L. S.(2002). Applied Multiple Regression /Correlation Analysis for the Behaviora, Sciences(3rd ed). Hillsdale, New Jersey; Lawrence Erlbaum Associate, Inc
- Cote, L., M. Vezina & V. Sabourin.(2005) "The Strategic Management Process in E-business," *Ivey Business Journal*, Vol.69 No.5, pp.1-7.
- Davies, H., T .K. P. Leong, S.T.K. Luk and Y. H. Wong.(1995) "The benefits of guanxi," *Industrial Marketing Management*, Vol.24, June,
- Diamantopoulos, A. & J. W. Cadogan.(1996) "Internationalizing the market orientation construct: and in-depth interview approach," *Journal of Strategic Marketing*, Vol.4, pp.23-52.
- Doney, Patricia M. & Joseph P. Cannon.(1997). "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 61 (April), 35-51.
- Dunning, J. H.(1988). The eclectic paradigm of international production. A restatement and some possible extensions. *JIBS*, 19, 1-31.

- Dyer, Jeffrey H. & Wujin Chu.(2000) "The Determinants of Trust in Supplier- Automaker Relationships in the U.S., Japan, and Korea," *Journal of International Business Studies*, Vol.31 No.2, pp.259-285.
- Fan, Ying.(2000). Guanxi and relationship marketing: does the link exist?. The Proceedings of Academy of Marketing Conference 2000, July, Derby.
- Fan, Ying.(2002a). "Guanxi's Consequences. Personal Gains at Social Cost," *Journal of Business Ethics*, 38(4), 371-380.
- Fan, Ying.(2002b). "Questing Guanxi. Definition, Classification," *International Business Review*, 11(5), 543-561.
- Fock, K., and K. Woo.(1998) "The China Market: Strategic Implications of Guanxi," *Business Strategy Review*, Vol.15, No.3
- Gargiulo, Martin & Mario Benassi.(1997). *The Dark Side of Social Capital*. New York, Lazarsfeld Center at Columbia University.
- Gartner.(2010). Gartner Identifies the Top 10 Strategic Technologies for 2010. [www. gartner.com](http://www.gartner.com)
- George, Jennifer M., Gareth R. Jones, & Jorge A. Gonzalez(1998). "The Role of Affect in Cross Cultural Negotiations," *Journal of International Business Studies*, Vol.29 No.4, pp.749-772.

- Glaeser, E., D. Laibson, & B. Sacerdote.(2000). "The Economic Approach to Social Capital," NBER Working Paper, Cambridge, MA, *National Bureau of Economic Research*, No.7728.
- Gold, Thomas B., Doug Guthrie & David L. Wank, eds(2002). *Social Connections in China. Institutions, Culture, and the Changing Nature of Guanxi*. New York, Cambridge University Press.
- Granovetter, Mark.(1985). "Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Gu, Flora F., Kineta Hung & David K. Tse.(2008). "When Does Guanxi Matter? Issues of Capitalization and Its Dark Sides," *Journal of Marketing*, 72, 12-28
- Guo, Carlin & Chang, Artemis.(2010) "*The challenge of defining Guanxi in a contemporary business : a review*," In: Proceedings of 7th Asian Academy of Management conference, Macau Tower Convention & Entertainment Center, Macau, China, Vol. 12 No. 14.
- Heide, Jan B.(1994). "Interorganizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 58 (January), 71-85.
- Helliwell, J. F.(1996). "Economic Growth and Social Capital in Asia," NBER Working Paper, Cambridge, MA, *National Bureau of Economic Research*, No.5470.

- Hu, Zuli F.(1994). "Social Protection, Labor Market Rigidity, and Enterprise Restructuring in China," IMF Paper on Policy Analysis and Assessment 94/22 (Washington: International Monetary Fund).
- Huang, X.(2008) "Guanxi networks and job searches in china's emerging labour market," *Employment and Society*, 22:467.
- Hwang, K. K.(1987) "Face and Favor: The Chinese Power Game," *American Journal of Sociology*, 92:922-44.
- Hymer, S.(1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge, MA: MIT Press.
- IDC(2010)
- ITU.(2011). International Telecommunication Union, Oct, 15th, 2011
- Jap, Sandy D., "Pie Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing Research*, Vol.36, 1999, pp.461-475.
- John, G. & Weitz, B. A.(1988). "Forward Integration into Distribution : An Empirical Test of Transaction Cost Analysis", *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol.4, No.2, pp.337-355.
- Joshi, Ashwin W. & Alexandra J. Campbell.(2003). "Effect of Environmental Dynamism on Relational Governance in Manufacturer - Supplier Relationships: A Contingency Framework and an Empirical Test," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.31 No.2, pp.176-188.

- Kaplan, R.S. & D.P. Norton.(1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review*, Vol.74 No.1, pp.75-85.
- Kipnis, B. A.(1997). "Dynamics and potentials of Israel's megalopolitan processes," *Urban Studies*, Vol.34 No.3, pp.589-501.
- Kumar, U., M. Maheshwari & V. Kumar.(2004). "A Framework for Achieving E-Business Success," *Industry and Higher Education*, pp.47-51.
- Kwon, Y.C. & Hu, M.Y.(2000). "Market Orientation among Small Korean Export," *International Business Review*.
- Lau, Chung Ming, David K. Tse & Nan Zhou(2002). Institutional Forces and Organizational Culture in China. Effects on Change Schemas, Firm Commitment and Job Satisfaction. *JIBS*, 33(3), 533-50.
- Lee, D. Y. & P. L. Daws.(2005). "Guanxi, Trust, and Long-term Orientation in Chinese Business Markets," *Journal of International Marketing*, Vol.13 No.2, pp.28-56.
- Lee, D., and Y. H. Wong.(2001). "A model of close business relationships in China (guanxi)," *European Journal of Marketing*, Vol.12. No.2,
- Lee, Dong Jin & M. Joseph Sirgy & James R. Brown, & Monroe Murphy.(2004). "Importer's Benevolence Towards Their Foreign ExportSuppliers," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.32 No.1, pp.32-48.

- Leung, T. K. P., and Y. H. Wong.(2001). "The ethics and positioning of guanxi in China," *Marketing Intelligence and Planning*, Vol.19, No1, pp.55-64.
- Lovett, Simmons, and C. Lee.(1999). Guanxi Versus the Market Ethics and Efficiency. *JIBS*, 22(3), 231-247.
- Luo, Y.(2000). "*Guanxi and business*," Singapore, world scientific, 2007.
- Luo, Y., "Guanxi and Business", World Scientific.
- Madhavan, Ravindranath, Balaji R. Koka & John E. Prescott.(1998). Networks in Transition. How Industry Events Reshape Interfirm Relationships. *Strategic Management Journal*, 19(5), 439-59.
- Mayer, Roger C., James H. Davis & F. David Schoorman.(1995). "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, Vol.20 No.3, pp.709-734
- OECD Information Technology Outlook.(2010).
- Oh, Sejo, F. Robert Dwyer & Robert Dahlstrom.(1990) "External Influences on Channel Relationships: Lessons from a Negotiation Lab," *Advances in Distribution Channel Research*, Greenwich: JAI Press, Inc., pp.47-91.
- Ong, J.W. & Ismail, H.B.(2008). "Sustainable Competitive Advantage through Information Technology Competence : Resource-Based View on Small and Medium Enterprises," *Communications of the IBIMA*, Vol.1, pp.62-70.

- Park, S. H. & Luo, Y.(2001). "Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms," *Strategic management Journal*, pp.455-477.
- Pearce, J. A., II & R. B. Robinson, Jr.(2000). Cultivating Guanxi as a Foreign Investor Strategy. *Business Horizons*, 43(1), 31-39.
- Peng, Mike W. & Peggy Sue Heath.(1996). The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition. Institutions, Organizations, and Strategic Choice. *Academy of Management Review*, 21(2), 492-528.
- Pfeffer, J. & G. R. Salancik.(1978). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Harper and Row, New York, NY.
- Platteau, J. P.(1994). "Behind the Market Stage Where Real Societies Exist: Part I, The Role of Public and Private Order Institutions," *Journal of Development Studies*, Vol.30 No.3, pp.533-77
- Porter, M. E.(1985). *Competitive Advantage* : Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press.
- Premkumar G. and K. Ramamurthy.(1995). "The Role of Interorganizational and Organizational Factors on the Decision Mode for Adoption of Interorganizational Systems," *Decision Sciences*, 26, 303-36.
- Rao, A. N., Pearce, J. L. & Xin, K.(2005). "Governments, reciprocal exchange and trust among business associates," *JIBS*, 36, 104-118.

- Sassone, P. G., & Schaffer, W. A.(1978). *Cost-Benefit Analysis*, New York: Academic Press.
- Starling, G.(1988). *Stratagies for Policy Making*. Chicago: Dorsey Press.
- Stump, Rodeney L, an Jan B. Heide.(1996). "Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships," *Journal of Marketing Research*, Vol.33, pp.431-441.
- Su, C. & J. E. Littlefield.(2001). Entering Guanxi. A Business Ethical Dilemma in Mainland China?, *Journal of Business Ethics*, 32(1), 1-12.
- Su, Chenting, Ronald K. Mitchell,M. Joseph Sirgy(2007). Enabling Guanxi Management in China. A Hierarchical Stakeholder Model of Effective Guanxi. *Journal of Business Ethics*, 71.
- Tai, L. S. T.(1988). Doing Business in the people's Republic of China. Some Keys to Success. *MIR*, 28(1), 5-9.
- Teece, Piasano and Shuen.(1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18, 7, p.509
- Tippins, M.J. & Sohi, R.S.(2003). "IT Competency and Firm Performance: IS Organizational Learning a Missing Link?," *Strategic Management Journal*, Vol.24, pp.745-761.
- Tsang, E. W. K.(1998). "Can guanxi Be a Source of Sustained Competitive advantage for Doing Business in China," *Academy of Management Executive*, Vol.12, No.2, pp.64-73.

- Uzzi, Brian .(1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks. The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Vanhonacker, Wilfried R.(2004). Guanxi Networks in China. *China Business Review*, 31(3), 48 - 53.
- Wathne, Kenneth H. & Jan B. Heide(2004). Relationship Governance in a Supply Chain Network. *Journal of Marketing*, 68 (January), 73-89.
- Westhead, P., M. Wright & D. Ucbasaran.(2001). "The internationalization of new and small firms: a resource-based view," *Journal of Business Venturing*, Vol.16 No. 4, pp.333-358.
- Williamson, Oliver E.(2005). Transaction Cost Economics and Business Administration. *Scandinavian Journal of Management*, 19-40.
- Williamson, O.E.(1979). "Transaction-cost economics: the governance of contractual relations," *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, October, pp.3-61.
- Wong, Y. H. and R. Yee-kwong Chan.(1999). "Relationship Marketing in China: Guanxi, Favouritism and Adaptation," *Journal of Business Ethics*, 22(2), 107-119.
- Wong, Y.H., Jackie L.M. Tam.(2000). "Mapping relationships in China: guanxi dynamic approach," *Journal of & Industrial Marketing*, Vol.15 No. 1, pp.57-70.

- World Bank.(2000). *"The Quality of Growth, Washington DC,"*
The World Bank.
- Xin, K. R. & J. L. Pearce.(1996). "Guanxi. Connections as Substitutes
for Formal Institutional Support," *Academy of Management
Journal*, 39(6), 1641-1658.
- Yang, M. M.(1994). *"Gifts, Favors, banquets; the art of social
relationships in China,"* Cornell University Press, New
York, 1994.
- Yang, M.(1986) *The Art of Social Relationships and Exchange in
China*, University of California, Berkeley, CA.
- Yeung, I. Y., and R. L. Tung.(1996). "Achieving business success in
Confucian societies: the importance of Guanxi," *Organizational
Dynamics*, 3.
- Yi, L. M. and Ellis, P.(2000). "Insider-outsider perspectives of
guanxi," *Business Horizon*, 43(1), 25.
- Yli-Renko, H., E. Autio & V. Tontti.(2002). "Social capital
knowledge, and the international growth of
technology-based new firms," *International Business
Review*, Vol.11, pp.279-304.
- Zhang, C., Cavusgil, S. T. & Roath, A. S.(2003). "Manufacturer
governance of foreign distributor relationships. Do relational
norms enhance competitiveness in the export market?," *JIBS*,
34(6), 550-566.

Zhang, Y., & Z. Zhang.(2006). "Guanxi and organizational dynamics in china: A link between individual and organizational levels," *Journal of Business Ethics* Vol.67, p.375.



중국 시장에서의 판시(關係)와 기업 성과 관련 설문조사

[설문지]

안녕하십니까?

귀사의 번영과 귀하의 건승을 기원합니다.

본 설문조사는 경영학 박사 학위 논문에 사용될 귀중한 자료로 활용하고자 합니다. 본 연구의 목적은 판시가 IT기업의 중국 시장 진출 시 기업 성과 영향을 미치는 요인을 조사하고 기업 간 또는 파트너간 필요한 전략적 시사점을 도출하는데 있습니다.

귀하께서 응해주신 답변 내용 및 설문조사의 결과는 조사 목적 이외에는 어떤 용도로도 이용되지 않을 것이며, 순수한 학문적 목적으로 활용됨을 약속드립니다. 귀하와 귀사의 응답은 귀하고 소중하게 사용됩니다.

지도 교수 : 이 춘 수 (부경대학교 국제 통상 물류 학과 교수)

연구자 : 김 순 우 (국제 경영 전공 박사과정)

연 락 처 : TEL : C.P 010-3869-6976, FAX. 051-636-3083

e-mail : pusidol@naver.com / stive235 @ daum.net

판시란?

중국어 ‘판시’는 한국어 ‘관계’로 해석되며 그 본연의 의미는 일상생활과 사회활동 중에서 맺어진 인간사 이의 관계 혹은 연계로서 중국에서 문화·사회적으로 중요한 요소인 판시는 기업 성과와 관련 있는 것으로 추론되고 있습니다. 본 연구에서는 최근 지속적으로 성장하고 있는 중국에서 기업 간 또는 파트너간 판시의 영향을 다각도로 규명하여 대 중국 마케팅 전략 수립과 지역 경제 발전에 일조하고자 합니다.

Ⅰ. 귀사가 속한 시장 특성에 대해 가깝다고 느끼는 곳에 √ 표 해주십시오.

문항	동의 정도	전혀 그렇지 않다	보통 이다	매우 그렇다
1. 중국 파트너는 거래 업체의 이익에 관심이 많다		①--②--③--④--⑤		
2. 중국파트너는 기업과 소비자간 상호 이익에 입각한 지원을 한다.		①--②--③--④--⑤		
3. 우리기업이 참여한 시장에는 경쟁 업체가 적은 편이다		①--②--③--④--⑤		
4. 우리 기업이 참여하고 있는 시장에는 경쟁 업체가 경쟁 강도가 낮다		①--②--③--④--⑤		
5. 우리 기업이 참여하고 있는 시장의 경쟁자는 적대적이지 않다		①--②--③--④--⑤		
6. 시장에서 파트너의 욕구나 제품의 평가기준이 빨리 변화 한다		①--②--③--④--⑤		
7. 중국 시장의 산업내 기술 변화의 속도는 매우 빠르다		①--②--③--④--⑤		
8. 우리 제품에 사용되는 핵심 기술은 매우 빠르게 발전 한다		①--②--③--④--⑤		
9. 경쟁 기업은 신제품을 자주 출시한다.		①--②--③--④--⑤		
10. 경쟁 기업은 광고나 판촉 전략을 자주 변경한다.		①--②--③--④--⑤		
11. 사업 관련 각종 규제 및 법률의 규정이 자주 변경된다.		①--②--③--④--⑤		

Ⅱ. 귀사의 경영자(의사 결정) 특성에 대해 가깝다고 느끼는 곳에 √ 표 해주십시오.

문항	동의 정도	전혀 그렇지않다	보통 이다	매우 그렇다
1. 귀사의 의사 결정 해외 생활 경험이 많은 편이다		①--②--③--④--⑤		
2. 귀사의 의사결정권자는 수출 또는 해외현지판매 등 해외시장활동 경험 이 많다		①--②--③--④--⑤		
3. 귀사의 의사결정권자는 의사결정 전 직원의 의견을 청취하고 제안을 장려한다		①--②--③--④--⑤		
4. 귀사의 의사결정권자는 문제발생시 부하직원들과 함께 해결방법을 모색한다		①--②--③--④--⑤		
5. 귀사의 의사 결정 기업 내 정보 공유를 적극적으로 권장 한다		①--②--③--④--⑤		
6. 귀사의 의사 결정 해외 활동을 중요하게 생각한다.		①--②--③--④--⑤		
7. 귀사의 의사 결정 해외시장 진출 적극적으로 탐색하는 편이다		①--②--③--④--⑤		
8. 귀사의 의사 결정권자는 해외시장 트렌드를 강조한다.		①--②--③--④--⑤		
9. 귀사의 의사 결정 해외시장 고객의 미래 수요 욕구 충족을 강조한다.		①--②--③--④--⑤		

III. 귀사의 기업 특성에 대해 가깝다고 느끼는 곳에 √ 표 해주십시오.

문항	동의 정도	전혀 그렇지 않다	보통 이다	매우 그렇다
1. 우리 기업의 R&D 조직은 생산성이 매우 높은 조직이다		①--②--③--④--⑤		
2. 우리 기업의 R&D밀집도(R&D비용/매출)는 동종 산업의 평균 이상이다		①--②--③--④--⑤		
3. 우리 기업은 경쟁 기업에 비하여 더 많은 특허권을 보유하고 있다		①--②--③--④--⑤		
4. 우리 기업은 신제품 아이디어, 신기술 보유 연구자가 많다		①--②--③--④--⑤		
5. 우리 기업의 마케팅은 타 기업과 차별화 되어 있다		①--②--③--④--⑤		
6. 우리 기업의 최근 3년간 매출액 대비 광고 선전비 비중은 보통이 상이다		①--②--③--④--⑤		
7. 우리 기업의 기술 인력은 정보 기술 매우 익숙하다		①--②--③--④--⑤		
8. 우리 기업은 높은 수준의 정보 기술 관련 지식을 가지고 있다		①--②--③--④--⑤		
9. 우리 기업은 새로운 정보 기술 대해 잘 이해할 수 있다		①--②--③--④--⑤		
10. 파트너 연결의 정보 네트워크 구축, 유지에 충분한 지식을 가지고 있다		①--②--③--④--⑤		
11. 우리 기업의 시장 정보는 기업 전체를 통하여 자유롭게 커뮤니케이션 된다		①--②--③--④--⑤		

IV. 귀사의 중국판시 관련사항과 가깝다고 느끼는 곳에 √ 표 해주십시오.

문항	동의 정도	전혀 그렇지 않다	보통 이다	매우 그렇다
1. 우리 기업은 중국 파트너의 체면을 세워주기 위해 노력 한다		①--②--③--④--⑤		
2. 우리 기업은 중국 시장에서 파트너의 체면을 지키기 위해 노력 한다		①--②--③--④--⑤		
3. 우리 기업이 소비자의 체면을 지켜주면 그들도 우리의 체면을 세워줄 것이다		①--②--③--④--⑤		
4. 우리 기업은 중국 파트너를 인정으로 대한다.		①--②--③--④--⑤		
5. 중국 파트너가 우리 기업에 호의를베풀었다면 우리도 그들에게 호의를 베풀 것이다		①--②--③--④--⑤		
6. 우리 기업이 호의를 베풀면 중국 파트너도 우리 기업에게 호의를 베풀 것이다		①--②--③--④--⑤		
7. 우리 기업과 중국 파트너간 상호 진심 어린 관심을 가지고 있다		①--②--③--④--⑤		
8. 우리 기업과 중국 파트너는 상호 좋아하고 있다		①--②--③--④--⑤		
9. 중국 파트너는 다른 중국 파트너에게 우리 기업을 좋게 평가해준다		①--②--③--④--⑤		
10. 중국 파트너는 우리 기업 창립 기념일, 신제품 출시일 등에 축하해준다		①--②--③--④--⑤		

V. 귀사의 기업성과와 판시의 관련에 가깝다고 느끼는 곳에 √ 표 해주십시오.

문항	동의 정도	전혀 그렇지 않다	보통 이다	매우 그렇다
1. 우리 기업은 판시로 인하여 판매수익율이 증가되었다		①--②--③--④--⑤		
2. 우리 기업은 판시로 인하여 투자수익률이 증가되었다		①--②--③--④--⑤		
3. 우리 기업은 판시로 인하여 현금 흐름이 증가되었다		①--②--③--④--⑤		
4. 우리 기업은 판시로 인하여 매출액이 증가되었다		①--②--③--④--⑤		
5. 우리 기업은 판시로 업무 시간이 단축 되었다		①--②--③--④--⑤		
6. 우리 기업은 판시로 제품 또는 서비스의 정시 납기율이 증가 되었다		①--②--③--④--⑤		
7. 우리 기업은 판시로 주문 시점에서 상품 인도까지의 시간이 단축 되었다		①--②--③--④--⑤		
8. 우리 기업은 판시로 재고관리 효율성이 높아졌다		①--②--③--④--⑤		
9. 우리 기업은 중국 시장 판시로 인하여 수월해졌다		①--②--③--④--⑤		
10. 우리 기업은 판시로 인하여 기업의 평판이 좋아졌다		①--②--③--④--⑤		
11. 우리 기업은 판시로 인하여 새로운 시장개척이 가능해 졌다		①--②--③--④--⑤		

VI. 귀사의 중국 시장 진출과 판시구축 관련 비용과 관련된 질문입니다.

문항	동의 정도	전혀 그렇지 않다	보통 이다	매우 그렇다
1. 귀사는 적합한 파트너 또는 대리인을 찾기 위한 탐색 비용을 지불했거나 지불 할 용의가 있다		①--②--③--④--⑤		
2. 귀사는 현 상황에서 사업 개시까지의 계약 비용을 지불했거나 지불 할 용의가 있다		①--②--③--④--⑤		
3. 귀사는 해외 투자 관계 관리를 위한 관리비용을 지불했거나 지불할 용의가 있다		①--②--③--④--⑤		
4. 귀사는 해외 진출에 따른 파트너의 기회주의적 행동으로 야기될 손실 방지를 위한 감독비용을 지불했거나 지불할 용의가 있다		①--②--③--④--⑤		
5. 귀사는 판시구축을 위한 제도적 지원비용을 지불했거나 지불할 용의가 있다		①--②--③--④--⑤		
6. 귀사는 판시구축으로 생길 사회적 자본형성을 위한 비용을 지불했거나 지불할 용의가 있다		①--②--③--④--⑤		
7. 귀사는 전략적 관계 강화를 위한 비용을 지불했거나 지불할 용의가 있다		①--②--③--④--⑤		
8. 귀사는 사업 효율 강화를 위한 비용을 지불했거나 지불할 용의가 있다		①--②--③--④--⑤		

VII. 다음 해당 항목에 √ 표 해주십시오.

1. 귀사의 주력 업종은?

- ① 정보통신 서비스 ② 정보통신기기 ③ 소프트웨어
④ 컴퓨터 관련 서비스 ⑤ 기타

2. 귀사가 설립 된지는 몇 년입니까?

- ① 1년 미만 ② 2년-3년 ③ 4년-5년 ④ 6년-10년 ⑤ 10년 이상

3. 귀사는 벤처기업으로 지정되었습니까?

- ① 예 ② 아니오.

4. 귀사의 자본금의 규모는?

- ① 5천만 원 이하 ② 5천만 원-1억 원 ③ 1억 원-5억 원
④ 5억 원-10억 원 ⑤ 10억 원

5. 귀사의 평균 매출액의 규모는(최근 2-3년)?

- ① 1억 원 미만 ② 1억 원-5억 원 미만 ③ 5억 원-10억 원 미만
④ 10억 원-50억 원 미만 ⑤ 50억 원

6. 귀사의 3개년 매출 중 해외 매출이 차지하는 비중은 어느 정도입니까? ()

- ① 5% 미만 ② 5-10%미만 ③ 10-30%미만 ④ 30-50%미만
⑤ 50% 이상

7. 귀사의 종업원의 규모는?

- ① 5명 미만 ② 6명-10명 ③ 11명-20명 ④ 21명-50명
⑤ 50명 이상

8. 귀사는 중국내 거래 기업과 판시가 구축되어 있습니까?

- ① 예
② 아니오.

9. 귀하의 직급은 어떻게 됩니까?

- ① 사원 ② 대리(주임) ③ 과장 ④ 차장·부장 ⑤ 임원급

정성스럽고 성의 있는 답변에 다시 한 번 감사드립니다.

<감사의 글>

그 토록 간절히 바라고 소망했던 목표에 이르렀다 생각하니 오늘이 있기까지 도움을 주신 감사한 분들의 면면이 가슴가득 밀려옵니다.

나이 들어 공부한답시고 자주 찾아뵙지 못해도 하해와 같은 마음으로 큰 자식 소망하는 꿈 이루도록 소리 없이 응원을 보내주신 존경하는 어머니께 감사드립니다. 그간의 불효를 용서해 주십시오. 살아생전 언제나 큰 아들을 끔찍이도 생각해주시며 남다른 교육열로 이끌어 주신덕분에 이렇게 아들이 박사가 되었는데, 박사 복 입은 아들모습 못 보시고 이미 고인이 되신 이 세상에서 가장 존경하는 나의 아버지께 큰절로 박사학위취득을 고하며 머리 숙여 가슴 깊이 감사드립니다.

넉넉하지 못한 형편에 헌신적인 희생으로 긴 세월을 참고 견디며 남편 뒷바라지에 고운 아름다움을 다 잃어버린 사랑하는 우리 여보 허외숙씨 참으로 감사합니다. 아버지의 꿈을 이루도록 늘 응원해주며 자랑스러워했던 사랑하는 우리 아들 창근이 큰딸 미선이 작은딸 미정아 고맙다. 부족하고 공부욕심 많은 형을 많이도 이해해준 두 아우님 순규 순택이도 고맙고, 두 분 제수씨도 감사합니다.

또한 음으로 양으로 그간 많은 응원과 신경을 써주신 장인어른, 장모님, 처남내외, 처제내외께도 감사드립니다. 말로다 표현 할 수

없을 만큼 많은 도움 주신 처이모부내외분께 큰 감사인사 드립니다.
또한 소리 없는 박수와 격려를 보내주신 수많은 친지 분들과 친구
들에게도 감사드립니다. 많은 응원과 용기를 보내준 초. 중. 고. 대
학. 석사와 박사과정 동기님들께도 감사드립니다. 크게 기뻐하며 축
하해준 안락동 친구 내외분들께도 감사드립니다.

학자의 길로 인도해주시고 크나큰 가르침 주신 존경하는 이춘수
지도교수님! 그 한없는 고마움과 감사함을 어떻게 세치 혀의 ‘감사
합니다.’ 로 다 표현할 수 있겠습니까. 참으로 애 많이 쓰셨습니다.
그 크신 스승의 은혜 백골난망 하겠습니다.

심사위원장을 맡으셔서 논문의 완성도를 높이기 위해 많은 지도와
배려를 해주신 최순권 교수님, 심도 있는 지도와 가르침 주신 홍재
범 교수님, 중국전문학자로서 많은 조언을 해주신 예동근 교수님,
멀리 대전에서 먼 길 마다 앓고 오셔서 좋은 말씀 주신 김병구 교
수님께도 깊은 감사의 말씀을 드립니다. 석사과정에서부터 박사과정
동안 귀한 가르침 주신 존경하는 부경대학교 국제통상물류학과 모
든 교수님들께도 깊이 감사드립니다.

생면 부지한 사람이 요청한 설문조사에 너무나 많은 협조를 해주
신 부산정보산업진흥원 국제협력팀장 최원석 박사님, GNA의 이상
봉 회장님, 김종수사장님께도 한없는 고마움과 감사를 드립니다. 논
문이 완성되기까지 큰 관심과 도움을 주신 이광민 선생, 서영식 선
생, 이상하 후배님, 석창훈 후배님에게도 감사드립니다.

우리 회사의 이원일 , 류화정님께도 감사드립니다. 그리고 연구를

할 수 있도록 배려해주신 신한외 대표이사님, 이영현 이사님, 이해준 부장님, 신영외 정해성 이사님, 정상현 부장님, 전동찬 팀장님께도 감사드립니다. 동우외 김준언 회장님, 탁완무 상무님, 김범철 차장님께도 감사드립니다. 연 구성과가 회사발전에 도움 되도록 최선을 다하겠습니다. 그리고 이영신 박사님의 도움주심에도 감사드립니다.

음으로 양으로 헤아릴 수 없이 많은 도움주신 모든 분들께도 감사드립니다. 오늘의 저는 저 혼자만의 힘이 아닌 사랑하는 가족의 헌신과 희생 그리고 많은 분들의 수많은 크고 작은 도움과 배려 관심과 사랑이 있었음을 늘 명심 하고 가슴깊이 감사하며 살겠습니다. 학자로서 박사로서 존경받는 삶 부끄럽지 않은 삶이 되도록 노력하겠습니다. 감사합니다.

