

經營學博士 學位論文

韓國運送周旋業體의 中國業體에 對한
關係指向性 認識에 關한 研究

An Empirical Analysis of Orientation Relationship of
Korean Freight Forwarders with Chinese Forwarders

指導教授：柳 東 瑾

2003年 2月

韓國海洋大學校 大學院

海運經營學科

曹 三 鉉

本 論 文 을 曹 三 鉉 의 經 營 學 博 士 學 位 論 文 으 로 認 准 함 .

委 員 長 : 辛 瀚 源 ①

委 員 : 崔 在 洙 ①

委 員 : 呂 奇 泰 ①

委 員 : 金 相 熱 ①

委 員 : 柳 東 瑾 ①

2 0 0 3 年 2 月

韓 國 海 洋 大 學 校 大 學 院

海 運 經 營 學 科

목 차

Abstract	I
제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경	1
제 2 절 연구의 목적	3
제 3 절 연구 방법 및 구성	5
제 2 장 운송주선인과 중국 시장	8
제 1 절 운송주선인의 개념	8
1. 운송주선인의 정의	8
2. 운송주선인의 종류	9
3. 운송주선인의 기능과 업무 범위	11
제 2 절 운송주선인의 중국 진출	14
1. 중국의 투자환경과 외국인 투자	14
2. 운송주선인의 중국진출	37
제 3 장 한중운송주선인의 관계마케팅	47
제 1 절 관계마케팅의 의의	47
1. 관계마케팅의 개념	47
2. 관계마케팅의 발전단계	56
3. 관계마케팅의 유형	63
제 2 절 관계마케팅 행동	67
1. 기회주의(Opportunism)	67
2. 협동(Cooperation)	68
3. 의사소통(Communication)	69
4. 유대(Bonds)	70
5. 순응(Adaptation)	72
6. 대체안의 비교(the Comparison of alternatives)	72
7. 의존성(Dependance)	73
제 3 절 관계의 질	74
1. 신뢰(Trust)	76

2. 몰입(Commitment)	78
제 4 절 한중 운송주선인의 관계마케팅	81
1. 한중 운송주선인의 거래 특성	82
2. 운송주선인과 관계마케팅	84
제 4 장 연구설계	85
제 1 절 연구모형	85
제 2 절 가설의 설정	90
제 3 절 변수의 조작적 정의와 측정	91
1. 관계마케팅활동	91
2. 관계의 질	93
3. 관계마케팅 성과	94
제 5 장 실증분석	95
제 1 절 조사설계	95
제 2 절 자료의 분석	96
1. 표본의 특성	96
2. 자료의 신뢰성 및 타당성 검정	98
제 3 절 가설의 검정	105
1. 구조방정식모형의 진행과정	106
2. 모형의 적합도 평가	107
3. 가설의 검정	108
제 6 장 결론	117
제 1 절 연구결과의 요약과 시사점	117
제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구과제	121
참고문헌	122
부록(설문지)	132

표 목 차

<표 2-1> 국가별 운송주선인의 정의	9
<표 2-2> 중국의 주요 경제지표	23
<표 2-3> 중국의 실질 GDP 전망	23
<표 2-4> 삼자기업(三資企業)의 비교표	25
<표 2-5> 중국의 외국인 직접투자 유입액	31
<표 2-6> 주요국의 연도별 대중국 직접투자 현황	32
<표 2-7> 외국기업의 투자추이(업종별)	33
<표 2-8> 국가별 투자추이	35
<표 2-9> 한국의 대중국 투자현황	36
<표 2-10> 업종별 투자 현황	37
<표 3-1> 관계마케팅의 주요 정의	51
<표 3-2> 거래마케팅과 관계마케팅의 비교	55
<표 3-3> 관계마케팅문헌에 나타난 신뢰의 정의	78
<표 3-4> 관계마케팅문헌에 나타난 몰입의 정의	80
<표 4-1> 선행연구들의 유통경로 성과측정 척도	88
<표 5-1> 설문지의 구성	96
<표 5-2> 표본의 일반적 특성	98
<표 5-3> 관계활동요인 KMO와 Bartlett의 검정	100
<표 5-4> 설명된 총분산 : 활동	100
<표 5-5> 회전된 성분행렬	101
<표 5-6> 신뢰, 몰입, 만족의 KMO와 Bartlett의 검정	102
<표 5-7> 설명된 총분산 : 신뢰, 몰입, 만족	103
<표 5-8> 신뢰, 몰입, 만족의 요인분석	103
<표 5-9> 측정변수의 신뢰성검정	104
<표 5-10> 연구모형의 적합도 평가	108
<표 5-11> 잠재변수와 측정변수와의 관계	109
<표 5-12> 구조방정식 모형	109
<표 5-13> 측정변수의 정의	112
<표 5-14> 연구모형의 경로계수	113

그림 목 차

<그림 1-1> 연구의 흐름도	7
<그림 2-1> 중국 대외개방정책의 변화	19
<그림 2-2> 중국의 경제성장률 추이	22
<그림 2-3> 2020년 중국경제 규모	24
<그림 2-4> 중국대외무역운송조직의 구조도	41
<그림 3-1> 관계발전단계	58
<그림 3-2> 관계마케팅의 발전과정	61
<그림 3-3> 운송서비스의 거래형태	83
<그림 4-1> 연구모형	89
<그림 5-1> 구조방정식모형의 이론구조와 측정구조와의 관계	112
<그림 5-2> 연구모형의 경로계수	114

Abstract

An Empirical Analysis of Orientation Relationship of Korean Forwarders with Chinese Forwarders

Cho, Sam-Hyun

Department of Shipping Management

Graduate School of Korea Maritime University

With the globalization of business, international manufacturing companies carry out their business activities such as procurement, production, sales and distribution based on logistics centers. In addition many multinational companies are trying to invest in and penetrate into Chinese market. With the growth of manufacturing companies conducting business in China, international transport companies are also expanding their business activities in the Chinese market.

In particular, freight forwarding companies make close relationships with customers of transport services and penetrate into Chinese markets with a differentiation strategy in order to satisfy their customers' service demands. However, a Chinese government policy which does not allowed foreign freight forwarders to invest directly in China has become an obstacle for the penetration of Korean freight forwarders. Accordingly, Korean forwarders planning to penetrate into Chinese markets are forming various cooperative relationship with Chinese freight forwarders.

Thus the objective of this research is to conduct an empirical analysis to examine how cooperative relationships such as joint ventures, management cooperation and agency contracts affect the business performances of

Korean freight forwarders. In order to fulfill the research objective, this paper examined the roles of freight forwarders and business environment of Chinese markets. Also personnel interviews with forwarding companies in Korea were carried out to investigate cooperative relationships with partner companies in China.

Additionally, literature reviews have been conducted to examine the concepts of relationship marketing, the factors of relationship activities and qualities, and previous research on the relation between relationship activities and business performances. Based on the literature review this research developed a research model and formulated research hypotheses in order to analyse the casual relation between relationship activities and qualities, and the business performances of Korean freight forwarders.

The research hypotheses formulated in this research are as follows:

- H1 : Relationship marketing activities between Korean freight forwarders and Chinese forwarders are positively related to the qualities of their relationships.
- H2 : The relationship qualities between Korean freight forwarders and Chinese forwarders are positively related to the performances of their relationship marketing.

The data used to test the hypotheses were collected in a mail survey of Korean freight forwarders. Factor analysis and principal components analysis were performed in this study by using the Statistical Package for the Social Science (SPSS) 10.0. Also to test the casual relation between relationship activities and quality, and the business performances of Korean freight forwarders, Structural Equation Modeling(SEM) was utilized by using AMOS(V 4.01).

According to the results of the analysis of Structural Equation Modeling, relationship marketing activities between Korean freight forwarders and Chinese forwarders are positively related to the quality of their relationships. The result supports H1. In addition, the relationship qualities between Korean freight forwarders and Chinese forwarders are positively related to the performances of their relationship marketing. This result also supports H2.

These results indicated that relationship maintenance between Korean and Chinese forwarders through mutual communications and trust would positively affect their business performances. Accordingly, to enhance business performances Korean freight forwarders need to establish relationship marketing strategies in close cooperation with partner forwarders in China.

While this is a valuable finding in the context of relationship marketing of Korean freight forwarders, there are a number of limitations to this research and much more work must be done. This research limited itself to examining the freight forwarders in Korea. To improve validity of the research findings partner forwarders in China should be examined. However, this research contributes to the development of relationship marketing theory by applying it to the transport service industry.

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경

개혁·개방의 지속적인 추진과 중국식 사회주의 건설이라는 국가 기본정책 아래 중국의 대외무역 규모는 경이적인 성장을 보이고 있다. 중국의 대외무역 규모는 1980년 381억 달러에서 1994년에는 2,367억 달러, 2001년에는 5,908억 달러로 급속히 증가하였다. 아울러 2001년 11월, WTO 가입을 계기로 중국경제는 미국, EU와 더불어 세계 3대 경제권으로 명실상부한 위치를 점하게 되었다. 이러한 시대적인 배경과 함께 경제활동의 글로벌화가 가속화되면서 글로벌기업들은 경영활동을 수행하기에 적합한 국제물류유통거점을 중심으로 조달, 생산, 판매 등의 유통활동을 전개하고 있는 시점에서 세계 최대의 단일시장인 중국시장에 대한 관심과 진출은 매우 적극적으로 이루어지고 있다.

중국은 단일국가로는 미국에 이어 두 번째로 큰 한국 서비스기업의 투자대상국가이며 지리적·문화적인 인접성으로 한국기업의 중국진출 역시, 급속히 증가하고 있는 추세이다. 중국경제의 신장과 글로벌 기업의 중국진출, 그리고 많은 한국기업의 중국진출은 중국을 중심으로 한 새롭고 다양한 운송수요를 탄생시켰다. 화주기업의 글로벌화 추세에 부응한 운송서비스 창출이 필수적인 운송기업의 중국진출 역시, 매우 활발히 전개되고 있다. 이러한 운송기업 중 운송서비스의 실수요자인 화주와 가장 긴밀한 관계를 유지함과 동시에 실제운송인과 화주사이에서 중요한 역할을 하는 운송주선인 역시, 이러한 화주기업의 글로벌화에 부응하고 거대한 중국운송시장에서의 운송서비스 수요충족을 위하여 다양하고 차별화된 전략으로 중국시장진입을 추진하고 있다.

그러나 중국의 운송주선시장에 외국기업이 진출하는데는 여러 가지 관련제도들이 장애요인으로 작용하고 있다. 물론 중국의 WTO 가입조건으로 이러한

외국인투자 와 관련된 규제들이 어느 정도 완화되고 있으며 외국계 제조기업의 중국투자에 대해서는 합작, 합자, 단독투자의 형태를 허용하고 있으나, 운송주선업의 경우에는 2002년 현재까지 외국기업의 단독투자를 불허하고 있으며 합작 또는 합자의 경우에도 외국측 합자지분을 50% 미만으로 제한하고 있는 실정이다. 물론 이러한 제도적 장애요인들에도 불구하고 우리 나라 운송주선인의 중국에 대한 관심과 투자는 지속적으로 증가할 것으로 예상되고 있는데 그 이유는 아래와 같이 요약할 수 있다.

첫째, 중국의 WTO 가입으로 인해 다양한 운송서비스에 대한 추가적이고 전면적인 개방이 불가피해 졌다.

둘째, 중국은 개혁·개방정책의 실시 이후, 현재까지 높은 경제발전을 이룩했으며 이로 인해 산업구조가 점차로 고도화되고 있는 단계에 있고, 서비스산업의 비중이 점차로 높아지고 있다. 이러한 현상은 운송서비스 및 관련 부대사업에 대한 투자기회는 물론 시장수요 또한 더욱 더 증대될 전망이다.

셋째, 중국은 전반적인 복합운송시스템이 비교적 낙후되어 있다는 것이다. 즉 이러한 복합운송시스템의 개선 및 보완을 위하여 보다 많은 운송관련업체의 투자가 절실히 필요하며 국제거래에 있어서 보다 특화되고 다양한 운송서비스를 제공할 수 있는 운송주선인의 진출이 절실하다는 것이다.

현재 중국에 진출한 우리 나라 운송기업의 중국진출형태는 일반제조기업의 경우와 마찬가지로 합자기업, 합작기업, 독자기업의 이른바 ‘삼자기업’의 투자방식으로 이루어지고 있다. 그 중 국제적인 규모의 대형국적선사를 포함한 비교적 자산의 규모가 큰 운송관련업체의 대부분은 ‘삼자기업’ 방식 중 단독투자형태인 독자기업으로 중국에 진출하고 있으며 이들 중국진출 운송기업들은 거대 중국시장을 지역별로 세분하여 주요 거점지역별 독립법인의 형태를 취하고 있다. 그러나 이들 중국진출 운송기업들의 영업범위 역시, 중국의 유관부문에 서 제도적으로 제한하고 있다.

반면, 기업의 규모 면에서 비교적 영세한 운송주선인의 경우에는 중국정부의 단독투자 불허라는 규제로 인하여 단독적인 투자는 불가능하며 부득이 합작 또는 합자나 업무제휴 및 대리점 계약 등을 통한 중국시장 진입이 가장 일반적인 형태이다. 이러한 중국정부의 제도적인 규제 이외에도 우리 나라 운송주선인의 규모나 영업능력의 영세성과 같은 내부적인 문제 또한 거대한 중국시장의 진입에 장애요인이 되고 있다. 따라서 우리 나라 운송주선인의 성공적인 중국시장진입 및 중국시장에서의 경영성과는 합작 또는 업무제휴, 대리점계약을 체결한 중국 현지업체와의 상호협력 관계가 성공의 요인이 되고 있다.

따라서 본 논문에서는 국제 경쟁력 측면에서 외국의 다국적 운송주선인보다는 비교열위에 있으나 지리적 인접성과 문화적 동질성에서 비교우위에 있으며, 거대 중국시장 특성상 지역별로 서로 다른 시장특성을 띠어 세분화되어 있는 중국시장에서의 성공적인 경영성과를 달성하기 위해 우리 나라 운송주선인과 중국의 운송주선인 간의 합작이나 업무제휴, 대리점계약 등을 통한 영업활동의 관계가 경영실적에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 하였다.

제 2 절 연구의 목적

중국의 운송주선 시장은 매년 그 규모가 급증하고 있으며, 그 성장 가능성이 무한하다고 할 수 있다. 그러나 중국정부의 동 업종에 대한 규제로 인해 현재로서는 중국업체와의 협력을 통한 중국진출이 필수적이다. 따라서 중국 운송주선인과의 협력관계를 보다 돈독히하고 강화시킴으로서 지속적인 관계결속을 유지하고 이를 통해 협력업체 상호간의 경영성과의 극대화를 추구하는 것이 현재의 중국 운송주선시장에 대한 경영성과의 극대화 방안인 것이다.

기업간의 중요한 파트너쉽을 구축하고 유지하는 것은 특정기업이 타 기업조직을 고객으로 인식하여 지속적인 고객관계를 형성하는 것과 마찬가지로

마케팅활동 중의 하나라고 할 수 있다. 기업조직 간의 상호 호혜적인 관계마케팅 활동은 두 조직 사이의 상호신뢰와 몰입을 보다 증진시키고 결국에는 경영성과를 향상시키는 결과를 가져오는 것이 일반적이다. 따라서 한중운송주선인 간의 제휴관계를 관계마케팅으로 인식하고 이들 제휴관계의 결속강화를 위한 방안을 강구하고 이를 유지·발전시킬 수 있는 방안을 모색한다면 경영성과 향상에도 기여하게 될 것이다.

따라서 본 연구에서는 현재 우리 나라 운송주선인이 중국시장에 단독투자가 불가능하여 합작 및 제휴관계를 통해서만 중국시장에서 경영활동을 할 수 밖에 없는 중국운송주선시장에 대한 일반적인 현황과 문제점을 살펴보고 이러한 문제를 해결하기 위한 제휴관계의 체결 필요성과 이러한 관계의 지속적인 유지에 필요한 요인들을 분석하였으며 이를 토대로 한 실증분석을 통해 우리 나라 운송주선인이 중국의 파트너와의 관계마케팅 활동요인을 확인하고 이러한 요인들이 관계의 질 및 경영성과에 미치는 결과를 규명함으로써 우리 나라 운송주선인의 대 중국 영업에 있어서의 성공적인 경영활동에 대한 방안으로 관계활동의 중요성을 인식함과 동시에 파트너와의 관계결속을 통하여 보다 긴밀한 파트너쉽을 유지하여 최대의 경영성과를 달성하기 위한 방안을 제시하고자 한다. 이에 따른 본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 운송주선인의 중국진출을 위한 중국시장의 외부환경 및 외국기업의 중국진출 현황과 문제점을 분석하고자 한다.

둘째, 한중운송주선인 간의 협력관계에서 관계정도를 가늠할 수 있는 관계의 질에 영향을 미치는 관계마케팅 행동요인들을 규명하고자 한다.

셋째, 관계마케팅 행동요인들과 관계의 질 그리고 경영성과 간의 인과관계를 설문지를 이용하여 실증분석 하고자 한다.

마지막으로 이러한 실증분석 결과를 토대로 한중 운송주선인 간의 관계강화를 위한 전략적 시사점을 제시하고자 한다.

제 3 절 연구 방법 및 구성

본 연구는 이상의 연구목적을 달성하기 위하여 문헌조사 및 실증연구를 병행하였다. 먼저 문헌조사를 통하여 운송주선인의 개념과 동 업종의 중국시장에 대한 전반적인 외부환경을 분석하였으며 국내 운송주선업체의 방문과 면접을 통하여 중국 파트너와의 합작과 업무제휴의 현황을 파악하고 관계활동과 관련하여 관계마케팅의 개념과 중요성 그리고 관계활동요인과 관계의 질을 구성하는 요인 및 이러한 관계활동이 경영성과에 미치는 영향에 관한 선행연구를 조사하였다.

또한 관계활동요인과 관계의 질 그리고 경영성과 사이의 인과관계에 대한 선행 연구의 분석 결과를 토대로 중국현지 운송주선인과 파트너십을 맺고 있는 국내 운송주선인을 대상으로 관계활동요인과 관계의 질, 그리고 성과와의 관계를 분석하기 위한 연구모형과 연구가설을 설정하였으며, 설정된 연구가설을 검증하기 위하여 설문지를 작성하여 설문조사를 통한 실증연구의 방법을 병행하였다.

구체적인 자료의 분석방법으로는 사회과학 통계분석패키지인 SPSS(V 10.0)를 이용하여 측정도구의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였고, 신뢰성을 검증하기 위해 Chronbach's α 계수를 활용하였으며, 관계활동요인과 관계의 질, 그리고 성과 간의 인과관계로 구성된 연구모형의 가설검정은 AMOS(V 4.01)를 이용한 구조방정식모형(Structural Equation Modeling)을 이용하였다.

중국시장 진출을 염두에 두고 합자, 합작, 대리점 계약 및 업무제휴 등의 다양한 방법으로 중국 운송주선인과 협력관계를 맺고 있는 국내 운송주선인을 대상으로 관계활동요인과 관계의 질 그리고 경영성과 사이의 구조적 관계를 분석하고자 하는 본 연구는 아래와 같이 전체 여섯 개의 장으로 구성되어 있다.

제1장은 서론부분으로서 본 연구의 배경 및 연구목적 그리고 연구방법 및 구성 등의 내용을 기술하였다.

제2장은 운송주선인에 대한 개념과 국내 운송주선인의 중국진출과 관련하여 기업활동에 영향을 미칠 수 있는 중국시장의 정치·경제적 환경을 중심으로한 기업외부 환경에 대한 내용을 기술하였다.

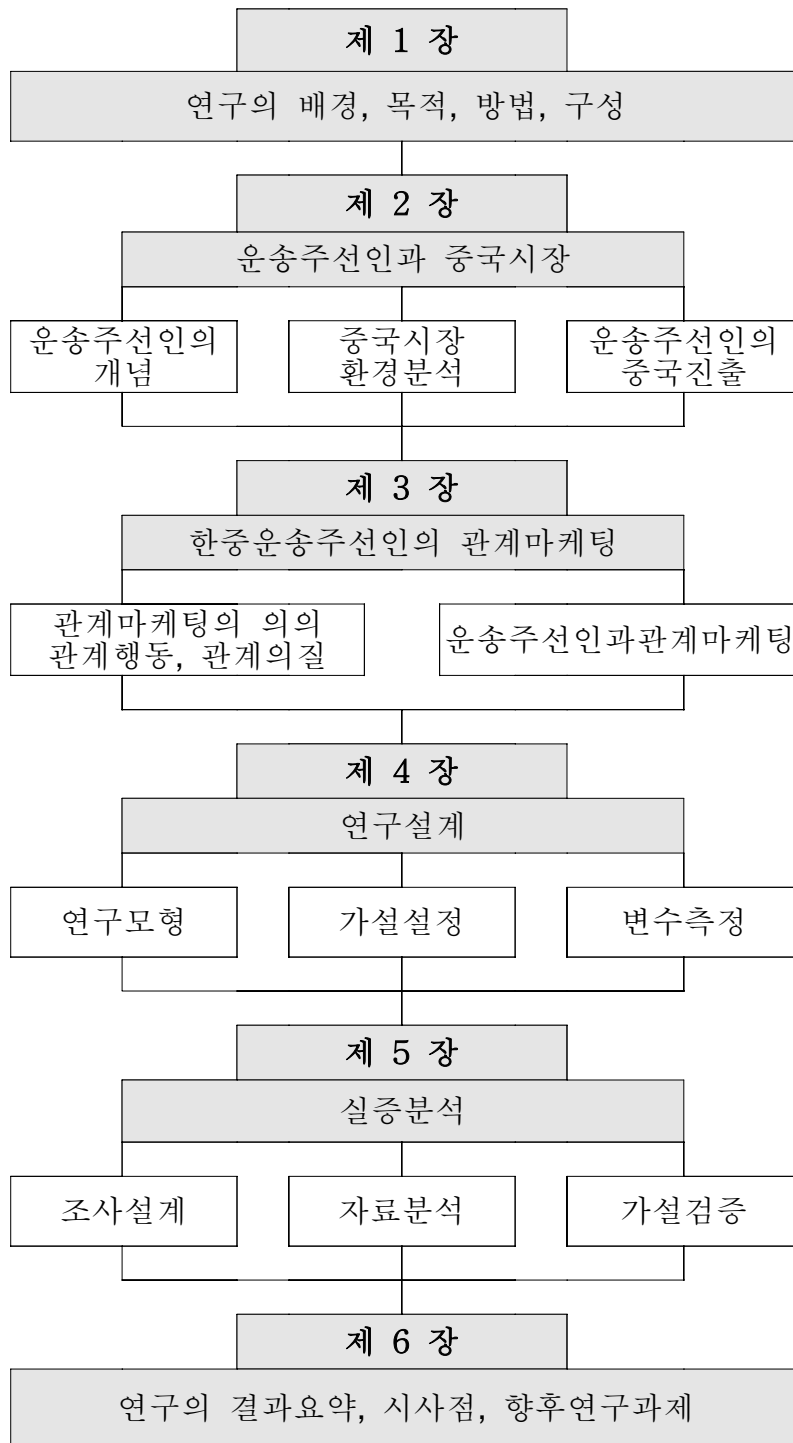
제3장은 본 연구의 이론적 배경인 관계마케팅 및 운송주선인과 관계마케팅 활동과 관련된 선행연구를 조사하였다.

제4장은 연구설계와 관련한 부분으로 선행연구에 근거하여 연구모형을 구성하고, 이를 검정할 가설을 설정하였다.

제5장은 가설 설정에 따른 실증분석과 관련한 부분으로 구체적인 통계분석 방법을 사용하여 측정변수의 신뢰성 및 타당성을 검정하고 가설을 검정하였다.

마지막으로 제6장은 본 연구의 결론으로서, 가설의 검정을 통한 연구결과의 요약 및 시사점 그리고 본 연구가 지니는 한계점과 향후 연구과제를 제시하였다.

<그림 1-1> 연구의 흐름도



제 2 장 운송주선인과 중국 시장

제 1 절 운송주선인의 개념

1. 운송주선인의 정의

운송주선인(Freight Forwarder)에 대해서는 국제적으로나 국내적으로 통일된 개념이 정립되지 않고 있으며, 호칭도 Forwarder, Forwarding Agent, Freight Promotor(Forwarder), Foreign Freight Forwarder, Shipping & Forwarding Agent, Air Freight Agent, Multimodal Transport operator 등으로 표시하고 있다. 일반적으로 운송주선인은 운송을 위탁한 고객의 대리인으로서 송화인의 화물을 인수해 수하인에게 인도할 때까지의 집화, 수출·입 통관, 선적, 운송, 보험, 배송 등의 운송관련 일체의 업무활동을 주선하거나 대행하여 주고 그 대가로 수수료를 수수하며, 복합운송체제 하에서는 스스로 운송계약의 주체가 되어 복합운송인으로서 복합운송증권을 발행하고 전 운송구간의 운송책임을 지는 자를 말한다.¹⁾

미국, 일본, 중국에서의 운송주선인에 대한 정의를 살펴보면 약간의 차이가 있는데, 미국에서는 국내운송주선인과 해상화물운송주선인, 무선박운송인(NVOCC: Non-Vessel Operating Common Carrier)으로 분류한다. 해상화물운송주선인은 화주를 대리하여 선사와의 운송계약을 체결하며 국내운송인과 무선박운송인은 운송주체자로서 일반화물 운송인의 성격을 띠고 있다.²⁾ 일본의 경우에는 일반주선인 또는 무선박운송인(NVOCC) 모두가 운송수단을 보유하지 않은 운송주선인이며, 중국의 경우, 운송주선인은 화물운송대리인(貨物運送代理人)이라 부르고 있으며 해상운송주선인은 무선박운송인(NVOCC)³⁾으로 구

1) Gerhart Muller, *Intermodal Freight Transportation*, 2nd ed., West port : End foundation for Transportation, 1989, p.95.

2) 美國州間通商法(Interstate Commerce Act), 제 40 조, (a)5항.

분하고 있다.⁴⁾ 또한 우리나라에서는 운송주선인을 자기명의로 물건운송의 주선을 하는 자로 규정하고 있다.⁵⁾ 공통적으로 이들 운송주선인은 자기의 명의로 또는 위탁인의 명의로 화물운송과 그 부대업무를 처리하는 것으로 정의하고 있다. 그 내용은 아래 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 국가별 운송주선인의 정의

국가	내 용
미국	운송주선인은 일반운송인으로서 보수를 받고 화물의 운송 또는 주선을 업으로 하는 자
일본	타인의 수요에 부응하여 보수를 받고 물품운송을 주선, 대리 또는 연결하고 혹은 실제운송인의 운송수단을 이용하여 물품운송을 하는 자
중국	수·출입 화물의 수화인 또는 송화인의 위탁을 받아 위탁인의 명의로 또는 자기 명의로 화물운송과 그 부대업무를 처리하고 제공한 서비스에 대한 보수를 받는 업을 하는 자
한국	자기의 명의로 화물운송의 주선을 업으로 하는 자

자료 : 김수화, “화물운송주선인과 업무전산화”, 「해운산업동향」, 해운산업연구원, 1996. 6, p.48을 근거로 작성.

2. 운송주선인의 종류

운송주선인은 1960년대 이후 컨테이너 운송이 세계적으로 보편화되면서 발전한 복합운송의 영역이 확대되면서 발전하였으며 최근 들어 수·출입 화주의 대리인 또는 부대업무를 수행자 역할이라는 고전적인 운송주선인의 영역에서부터 자신의 명의로 복합운송증권을 발행하며 전 운송구간의 일관운송에 대한 책임을 지는 운송 주체자로서의 기능을 수행하게 되었다. 운송주선인이 운송의 주체로서 기능을 수행하도록 제도적인 장치가 마련된 것은 ICC⁶⁾의 신용장

3) 중국에서는 NVOCC를 无船承運人으로 표기 함.

4) <http://www.moftec.gov.cn>.

<http://www.moc.gov.cn>.

5) 상법, 제114조.

6) ICC : International Chamber of Commerce.

통일규칙과 1984년 미국의 신해운법이라 할 수 있다. 또한 1984년 개정 신용장통일규칙은 운송주선인이 발행하는 복합운송증권(FIATA B/L: 이하 FBL)의 은행에 의한 매입을 가능하게 함으로써 주선업자가 발행하는 FBL에 유통성을 부여하였다.⁷⁾ 이러한 복합운송은 그 영역이 점차로 확대되어 물적 유통의 합리화를 통한 물류시스템 구축에 큰 기여를 하고 있다. 따라서 운송주선인도 이러한 전문성을 잘 활용하여 육·해·공의 제반 운송수단을 유기적이고 과학적으로 연결하여 화주의 물류관리를 책임지는 역할을 수행하는 기능으로 발전하고 있다. 이러한 운송주선인의 유형을 살펴보면 다음과 같다.⁸⁾

1) 운송인(Actual Carrier)형 운송주선인

운송주선인이 직접 선박, 트럭, 항공기 등의 운송수단을 보유하면서 복합운송인의 역할을 수행하는 것을 말하며, 이에 속한 것으로 선박회사, 철도회사, 트럭회사, 항공회사 등이 있으며 복합운송 중 해상운송이 차지하는 비중을 고려할 때 선사가 대표적인 운송인형 운송주선인이다. 과거 선사는 해상구간의 운송서비스를 제공하고 내륙운송은 전혀 취급하지 않았으나 컨테이너 이용의 일반화로 운송서비스구간이 Tackle to Tackle에서 Terminal to Terminal로 확대되었다가 Door to Door 서비스는 물론 현재는 Floor to Floor로 확대되고 있다.

2) 계약운송인(Contracting Carrier)형 운송주선인

계약운송인이란 운송수단을 보유하지 않고 실제 운송인처럼 운송주체로서의 기능과 책임을 수행하는 운송인으로 대표적인 형태가 NVOCC, International Freight Forwarder, Ocean Freight Forwarder, Air Cargo Freight Forwarder, 통관업자 등이 있다. Freight Forwarder 들은 컨테이너에 의한 복합운송에 있

7) Gerhart Muller, *Intermodal Freight Transportation*, 2nd ed., West port : End foundation for Transportation, 1989, p.95.

8) 김웅진, 「국제운송물류론」, 서울 : 두남도서출판사, 1995. p.222-223.

어서 화주의 대리인 또는 운송 이외의 관련업무 수행자로서의 역할부터 복합 운송증권을 발행하여 운송계약의 주체로서 일관운송책임을 지는 운송주체자로서의 기능을 수행하고 있다. 이러한 제도적인 근거는 ICC(국제상업회의소)의 신용장통일규칙과 미국의 1984년 신해운법이 근거가 됨은 이미 상술하였다.

3) 무선박운송인(NVOCC)형 운송주선인

무선박운송인(NVOCC)은 1961년 미국 연방해운위원회(FMC)가 처음으로 그 용어를 사용하였는데 NVOCC는 1984년 신해운법에서 Common Carrier로서 법적으로 지위를 인정받았다.⁹⁾ 또한 동 법에서는 NVOCC란 해상운송에 있어서 선박을 직접 운항하지 않으며 해상운송인에 대해서는 화주의 입장이 되는 것이라고 정의하고 있다. 복합운송에 있어서 NVOCC도 복합운송인의 자격으로 선박이라는 운송수단을 보유하지 않고 선박을 보유한 운송사와 계약을 체결하고 나서 계약운송인의 자격으로 화주에게 복합운송인으로서의 책임을 지는 것이다.¹⁰⁾

3. 운송주선인의 기능과 업무 범위

운송주선인은 화주의 대리인으로서 적절한 운송수단을 선택하여 운송에 필요한 일체의 부대업무를 처리해 주는 전통적인 운송주선인으로서의 기능과 현재와 같은 복합운송체제 하에서 독자적으로 영업광고를 내고 컨테이너 등과 같은 운송장비를 구비하여 다른 운송인의 운송수단을 이용하는 운송인으로서의 기능을 수행하는 복합운송인의 기능을 수행하고 있으며 수출입정보제공 및 무역알선 등에까지 업무범위를 확대해 가고 있다.

9) 섭대남, "정기선해운과 포워딩", 「포워딩소식」, 한국복합운송협회, 1989.12, p.22-23.

10) Yehuda Hayuth, *Intermodality Concept and Practice*, Lloyds of London Press Ltd., 1987, p.129.

운송주선인의 기능은 크게 운송업무의 전문적인 조언, 운송수단의 수배, 운송계약의 체결, 관계서류의 작성, 통관업무 수행, 운임 및 기타 비용의 결제, 포장 및 창고업무, 보험의 부보, 화물의 집화·분배·혼재 서비스, 운송관리 및 인도서비스 등의 기능을 하며 운송관련 이해당사자를 위한 시장조사 및 운송관련 컨설팅 등의 업무로도 그 영역이 확대되고 있다. 또한 운송주선인은 다양한 화주의 욕구를 만족시키기 위하여 부대서비스도 제공해야 하는데 그 대표적인 것은 다음과 같다.¹¹⁾

1) 혼재운송(Consolidated Service)

혼재운송은 하나의 컨테이너 운송단위를 구성하기에 부족한 LCL(Less than Container Load)화물을 집화하여 하나의 수송단위인 FCL(Full Container Load) 화물로 만들어 운송하는 것을 말한다. 이러한 혼재운송은 소화물의 집배(Pick up and Delivery) 및 혼재 그리고 Break Bulk 업무 등에 많은 시간과 노력이 필요하므로 통상적으로 가장 대표적인 운송주선인의 업무이다.¹²⁾

2) Co-Loading

Co-loading은 운송주선인이 자체적으로 집화한 LCL화물이 FCL화물로 혼재되기에 부족한 경우에 동일 목적지의 타 운송주선인의 LCL화물과 함께 적재(Joint Consolidation) 하는 것을 말한다.

3) Project/Bulk Cargo

Project 화물이나 벌크화물 운송서비스란 특정 대형공사계획에 따라 발생하는 화물운송을 운송비의 원가계산에서부터 화물을 포장하여 인도하는 시점까지를 일괄책임지고 서비스하는 것을 말하며 고도의 특화된 노하우가 필요한

11) 김웅진, 전계서, pp.234-239.

12) 박기복, '혼재', 포워딩소식, 한국국제복합운송업협회, 1989. 10., p.9.

운송서비스이다.

4) 해외이주/군수품

해외이주화물이란 내국인과 외국인이 일정기간 해외에 거주하기 위해 반입 또는 반출하는 이사물품을 말하며 이 역시 화물의 포장에서 목적지까지의 일관운송이 필요하다. 또한 일부 군수물자 역시 운송주선인이 운송하고 있다.

5) Hanging Garment

컨테이너로 의류 또는 가죽, 모피 등과 같이 원형보존을 위한 화물을 운송하기 위해 컨테이너내부에 필요한 설비를 장착하여 운송하는 서비스로 이때 컨테이너 내부시설에 추가되는 비용은 화주의 부담이 된다.

6) Exhibition Cargo

전시화물 또는 예술품의 전시를 위해 운송되는 화물에 대해 포장에서 반출 후 재 반입될 때까지의 모든 운송절차를 일괄처리해 주는 서비스를 말한다.

7) 기타 운송관련 서비스

포장, 통관, 창고보관 및 보험부보, 검수·검량 등과 같은 운송관련 서비스를 직접 또는 간접으로 대행해 주는 업무 역시 운송주선인의 중요한 업무 중 하나이다.

중국에서는 이러한 운송주선인을 화물운송대리인(貨物運送代理人:貨代)이라 칭하고 있으며 국제운송에 관여하는 운송주선인은 국제화물운송대리인(國際貨物運送代理人)이라 부르고 이들 국제화물운송대리인의 업무범위를 다음과 같이 구분하고 있다.¹³⁾

- Booking, 탁송, 창고 및 보관, 포장업무
- 화물 양·하역 작업 입회, 컨테이너 적·양하, Break Bulk 작업, 환적 및 관련 단거리 운송서비스
- 통관신고, 상품검사신고, 동·식물검역신고, 보험업무
- 통관서류의 작성, 운임의 지급과 정산 및 관련비용의 지급
- 국제박람회, 개인물품 및 국경통과화물의 운송대리
- 국제복합일관운송, 컨테이너운송(LCL포함)
- 국제 쿠리어서비스(개인서신 제외)
- 컨설팅 및 국제화물운송대리업무

제 2 절 운송주선인의 중국 진출

1. 중국의 투자환경과 외국인 투자

중국의 개혁개방 정책의 지속적인 추진에 힘입은 경제성장으로 중국시장에 대한 외국기업들의 진출이 활발해지면서 중국시장에 진출 또는 진출을 추진하는 기업들이 급증하고 있다. 우리 나라의 운송주선인 역시 중국시장 진출에 대한 관심과 노력을 기울이고 있다. 업종을 불문하고 중국에 투자를 희망하는 기업들은 우선, 중국시장의 투자환경 및 해당산업에 대한 환경분석이 절대적으로 필요하다. 본 논문에서는 중국의 정치·경제적 환경을 중심으로 분석하였으며 그 내용은 다음과 같다.

1) 정치·경제적 환경

(1) 정치적 환경

중국의 정치체제는 노동자계급이 지도하는 노농연맹에 기초한 인민민주주의

13) 中國對外經濟貿易合作部가 公布하여 2002년 1월 1일부터 施行하고 있는 “外國投資國際貨運代理業管理規定” 제 9조 1항의 (사업범위) 내용.

독재의 사회주의 국가로서 마르크스레닌주의에 입각한 공산당과 국가조직의 이원적체제이다.¹⁴⁾ 공산당과 국가조직사이의 관계는 당이 대부분의 주요 의사결정을 내리며 국가 조직은 이러한 의사결정의 수행기능을 담당하고 있다. 또한 각 행정기구는 당 위원회를 통해 당의 지도영역 하에 놓이게 함으로써 삼권분립의 적용이 이루어지지 않고 있으며 정치·경제·사회·문화·군사 등 국가전반 분야가 공산당의 독재체제에서 유지되고 있다.¹⁵⁾ 따라서 공산당은 정치권력의 근원이며 피라미드구조의 중앙집권적 위계질서를 통하여 모든 정치조직을 통제하고 있으며 국정의 목표와 정책을 결정함은 물론 각 행정기관을 통해 집행되는 모든 사항을 감독하고 통제한다.

이러한 중국공산당의 조직은 중앙조직과 성(省)급 이하의 행정단위를 기초로 설치된 지방조직 및 당의 기본조직인 당기층(黨基層)조직으로 구성되어 있다. 국가최고 권력기관인 전국인민대회(全人代)를 정점으로 하여 행정·사법·검찰기구가 중앙에서 지방에 이르기까지 중앙을 정점으로 연계되어 있으며 각 지방 조직은 다시 성, 현, 향의 세 등급으로 조직되어 있으며 각 지방 조직도 중앙조직과 같은 위계질서가 적용되고 있다. 중국은 역사적으로 중앙집권적인 통일국가를 표방하면서 동시에 지방정부에 상당한 자치권을 행사할 수 있도록 하는 통치조직을 유지하고 있으며 현재에도 중앙정부의 통일적인 지도하에 이러한 자치권을 지방정부에 부여하고 있다.¹⁶⁾

중국은 1978년 실용주의에 입각한 개혁·개방정책의 시행으로 개혁세력과 보수세력 간의 대립양상이 일시 나타나기도 하였으나 경제발전을 주요 정책으로 내건 개혁 세력의 중심 구도가 중심이 되고 있다. 특히 1989년 6월의 천안문사태를 계기로 당 총서기로 장쩌민(江澤民)을 임명하면서 당시 실권자인 덩샤오핑(鄧小平) 자신과 모든 원로들이 공직에서 물러남으로서 쌍쑤민체제의

14) 93년 중국헌법 제1조, 형식상 8개의 정당이 존재하나 실질적으로는 공산당이 유일당임.

15) 한국무역협회, 「대중국 교역 및 투자안내」, 1996. 10, p.11.

16) 대외경제정책연구원 지역정보센터, 「중국편람증보판」, 1994.10, pp.100-117.

안정에 주력하였고 또한 덩샤오핑의 사후에도 보수와 개혁의 대립은 경제성장의 저해 또는 국론분열을 초래할 것이라는 공감대가 형성되었으며 동시에 짙은 세력에 대항할 만한 정치세력이 없어서 중국은 현재까지 변함없는 개혁 개방노선을 유지하고 있으며 이러한 중국의 기본경제정책은 향후에도 큰 변화 없이 지속될 것으로 예측된다.

중국은 정치적으로는 독자적인 사회주의 노선을 견지하며 경제적으로는 개혁·개방을 추진하고 있으며 서방제국 및 러시아, 남·북한, 일본, 베트남 등 인접 국가들과는 우호관계를 유지하고 있다. 미국과는 인권문제, 지적재산권, 무기판매 등의 문제로 일부 대립관계를 보이기도 했으나 WTO 가입문제 타결을 계기로 전환점을 맞이하고 있다. 반면 남사군도 및 조어도 등의 영토분쟁과 배타적 경제수역문제 등으로 끊임없는 국제적 분쟁을 일으키고 있기도 하다. 홍콩과 마카오의 귀속에 대해서는 일국양제(一國兩制) 정책을 시행하고 있으며 대만에 대해서는 “하나의 중국”이라는 정책으로 외교·군사적으로는 고립화 정책을, 경제적으로는 교류·협력이라는 유화 정책을 지속적으로 전개하고 있다.

외국기업이 다른 나라의 시장진입여부를 결정할 때 가장 중요한 부분은 해당국가의 분열 또는 혼란 등의 정치적인 위험요소를 판단하는 것이다. 중국은 역사적으로 분열과 통합을 주기적으로 반복해 왔던 것이 사실이다. 따라서 중국의 분열가능성 자체를 배제할 수는 없을 것이다.¹⁷⁾ 중국은 현재 신장 및 티베트 등 소수민족의 간헐적인 지방도시의 시위는 있으나 중국 공산당의 당, 정, 군에 대한 확고한 장악과 중국 7대 군구제도(軍區制度)의 상호견제시스템, 경제의 고속성장에 따른 국민후생제도의 향상, 교통 및 통신의 발달에 기인한 지역 간의 경제교류 및 협력의 증대 등을 미루어 볼 때 중국의 분열 가능성은 설득력을 지니기 어렵다는 것이 일반적인 견해이다.

17) 김익수, 「중국투자론」, 박영사, 1999, pp.84-86.

또 한가지 외국기업의 시장진입 결정에 중요한 부분은 정부에 의한 일방적인 외국투자기업 자산의 국유화 또는 몰수에 대한 가능성을 파악하는 것이다¹⁸⁾. 현재 장쩌민 지도하의 중국은 정치 경제적 상황이 비교적 안정되어 있을 뿐만 아니라 지속적인 외자기업의 유치와 개혁 개방을 주창한 정부의 근본정책과도 배치되는 상황이 되는 결과를 초래하는 외자기업의 국유화 또는 몰수에 대한 가능성은 희박하나 예측하지 못한 정치·사회적 변화가 발생했을 때 투자기업의 자산이 보호 및 보상받을 수 있는 것인가에 대한 비상계획의 수립과 검토는 필요하다. 이러한 정부주도 하의 외국기업의 몰수 또는 국유화에 대한 위협요인에 대해 우리 나라는 1991년 중국과 체결한 투자보장협정에 의거하여 한국기업들이 중국정부의 국유화, 재산몰수 등의 조치실행시, 합당한 보상 및 처리방안 등에 있어 국제법상 다른 나라와 비교하여 차별대우나 불이익을 받지 않을 권리를 부여받고 있다

(2) 경제적 환경

① 경제체제 개혁

중국은 1949년 중화인민공화국 건국이후 오랫동안 계획경제체제를 유지해 왔으나 1978년 12월 중국공산당 제11기 제3차 중앙위원회 전체회의(약칭 ‘中全會’)에서 개혁·개방정책시행을 결정함에 따라 중국경제는 크게 변화하게 되었다.¹⁹⁾ 중국의 개혁·개방정책에 따른 경제개혁의 궁극적이고 기본적인 목표는 주국식 사회주의 시장경제 체제를 건립하는 것이며²⁰⁾, 사회주의 시장경제의 골격은 계획경제 체제하에서의 사회적 자원분배에 있어서 시장경제원리가 주요한 역할을 하도록 한다는 것이다.²¹⁾ 즉 자본주의적 시장경제원리를 계

18) 인도네시아에서는 1960년대에 원유, 석유산업 등에 종사하는 외국기업의 대부분을 국유화한 경우가 있었다.

19) 劉國光, “中國經濟體制改革：成就, 難點和21世紀的展望”, 中國經濟改革和發展的新階段, 北京: 經濟管理出版社, 1996.1, p.46.

20) 馬洪主編, 「什麼是社會主義市場經濟」, 北京:中國發展出版社, 1996.7, p.1.

21) 周叔蓮, 「從計劃經濟到市場經濟」, 北京:經濟管理出版社, 1994.6, pp.8.

획경제에 접목시킴으로서 효율적인 자원배분이 이루어지도록 하며 근로자들에게 노동의욕을 고취시켜 국가경제를 총체적으로 발전시키는 것이다.

이러한 목표 하에서 중국은 경제체제개혁 추진을 단계적으로 시행하고 있는 바, 그 시행단계를 살펴보면, 초기 농업개혁과 기업개혁의 미시적인 부분으로부터 시작하여 자원분배제도의 개혁 및 거시적 환경의 개혁이라는 단계까지의 세 가지 단계로 이어져왔다.

첫 번째 단계(1978-1984)는 미시경영 메카니즘의 개혁을 추진한 단계로 볼 수 있다. 전통적인 계획경제체제 하에서 파생하는 제반문제 중에서 가장 심각한 문제는 생산자 및 경영자의 동기부족이었다. 이 시기에는 주로 농업체제 개혁을 중심으로 경제개혁이 전개되었다.²²⁾ 이 개혁의 가장 중요한 목표는 인센티브(incentive)의 도입으로 근로자의 근로의욕을 유발시키고 노동생산성을 향상시키는 것이었다.

두 번째 단계(1984-1991)는 자원배분제도의 개혁을 중점적으로 추진한 단계로 첫 번째 단계의 미시경영 메카니즘 개혁에 의한 기업의 자율성부여로 국가계획의 통제를 받지 않는 자원배분체계가 형성되었다. 또한 초기 활력을 띠던 미시경영 메카니즘에 대해 고도로 집중된 계획적인 자원배분제도가 점차 제약요인으로 작용하고 이들간에 충돌이 발생하게 되었다. 따라서 이러한 문제를 해결하고 국유기업의 활력증강을 위해 자원배분제도의 개혁으로까지 개혁이 심화되게 되었다. 이 시기에는 자원배분제도의 개혁이 각종 물자, 외환, 금융 등 경제전반에서 실질적인 진전을 보이게 되었다.

세 번째 단계(1992년 이후)의 중점은 거시정책의 개혁이었다. 대표적인 내용은 이자율, 환율, 물가 그리고 상품가격의 통제를 주요 개혁내용으로 하였다. 개혁의 단계적인 추진결과, 미시경영 메카니즘의 활성화 및 자원배분의 완화

22) 加勤林 外1名, 「中國經濟改革」, 北京:社會科學文獻出版社, 1993. 10, p.9.

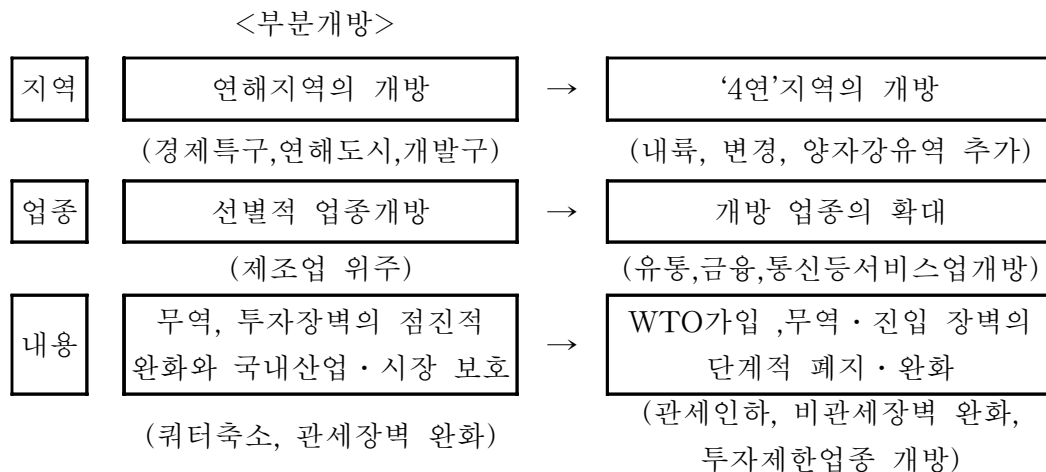
로 기업은 활력을 띠게 되었지만 거시경제의 운용에는 혼란을 야기하게 되었는바, 이를 해결하기 위한 효율적인 거시정책실현의 필요성이 대두되었고 이러한 거시정책은 현재도 지속적으로 추진되고 있다.

② 대외개방 정책

대외개방정책은 중국 공산당 제11기 제 3 中全會(1978)에서 채택하여 점진적, 단계적으로 추진되고 있으며 초기에는 대외개방의 중점을 廣東省과 福建省 등 동남부의 연해지역에 두었고 1984년에는 개방지역을 12개 연해지역 성·시의 14개 항구도시로 확산시켰으며, 1985년 2월에는 長江삼각주, 珠海삼각주 및 閩南삼각주 등으로 확대하였고 1991년 4월 이후에는 楊子江연안, 주요 국경도시 등으로 그 개방영역을 확대하였다.

<그림 2-1>은 중국 대외개방정책과 그 내용을 정리한 것으로 중국의 대외개방정책이 지역적으로는 부분개방에서 전면개방으로, 업종별로는 노동집약형 제조업에서 서비스업종으로의 개방으로 점진적으로 추진된 것을 알 수 있다.

<그림 2-1> 중국 대외개방정책의 변화



자료 : 김익수, 「중국투자론」, 박영사, 1999, pp.31.을 일부 수정.

이러한 중국의 개혁개방을 단계적으로 구분하면 3단계로 구분할 수 있으며, 제 1 단계(1979-1984년)에서는 ‘中外合資經營企業法’이 공포되었고, 홍콩, 마카오, 대만 등과 가까운 廣東省의 썬전(深圳), 주하이(珠海), 산토우(汕頭)와 푸지엔성(福建省)의 샤먼(廈門)의 일부를 경제특구로 지정하였다. 1984년에는 북쪽의 따리엔(大連)으로부터 남쪽의 베이하이(北海)에 이르기까지의 연해 14개 항구도시가 개방되었다. 이들 개방도시에는 경제기술개발구가 설치되어 개방의 범위가 4개의 점에서 14개의 해안선을 따른 선으로 확대되는 계기가 마련되었다.

제 2 단계(1984-1991)에서는 대외개방정책이 선에서 면으로 확산되는 시기이다. 개방지역이 동남부연해지역에서 북쪽의 연해지역으로 그리고 경제특구와 연해개방항만도시에서 쑤조우(蘇州), 우시(無錫), 창조우(常州)를 포함한 장강(長江)삼각주, 포산(佛山), 종산(仲山), 장먼(江門)을 포함하는 주강(珠江)삼각주 및 장조우(漳州), 샤먼(廈門), 텐조우(泉州)를 포함하는 민남(閩南)삼각주 유역으로 그 범위가 점차로 확산되었다. 또한 1987년 10월에는 라우둥(遼東)반도 및 산둥(山東)반도 전체가 대외개방구로 지정되었으며 1988년 7월에는 하이난 따오(海南島)가 廣東省에서 벗어나 다섯번째 경제특구로 지정되었다.²³⁾ 1990년 4월에는 上海黃浦江 동쪽의 푸동(浦東)지구를 국제금융, 무역, 첨단산업기지로 개발한다는 浦東新區開發計劃이 공포되었고 이 지역은 연해경제기술개발구에 준하는 세제 및 제도상의 특혜가 주어지게 되었다. 그 결과 중국 국토의 3.6%에 달하는 총 32만 4,536km²의 면적이 경제특구, 경제기술개발구, 경제개방구 등의 대외개방지역으로 지정되어 중국경제의 핵심적인 역할을 수행하게 되었다.

제 3 단계(1991-현재)에서는 개방지역을 楊子江연안 28개시, 8개 지구, 주요 국경도시, 리엔윈강(連雲港)에서 우루무치(烏魯木齊)까지의 중국대륙횡단철도

23) 해남도(海南島)는 廣東省내 일반 행정구에서 1988년 4월, 별도의 省으로 승격되었으며 1988년 7월에 섬 전체가 경제특구로 지정되었다.

(TCR: Trans China Railway)노선이 경유하는 도시로 확대하는 등 전면적인 개방을 추진하였으며 대외개방산업도 제조업위주에서 서비스업에 대한 개방을 허용하기 시작하였다. 즉 1992년 4월에는 외국인의 직접투자가 금지된 백화점 등 국내 도·소매업, 운송, 컨설팅, 보험, 무역업 등의 일부 서비스업에 대한 합작투자를 시험적으로 허가한다는 정책을 추진하게 되었다.

특히 2001년 11월 WTO의 정식가입으로 그 동안 추진되어왔던 지역별, 업종별의 부분적인 개방에서 전 지역과 전 업종에 대해 전면적인 개방을 순차적으로 추진하게 되었다.

③ 중국경제의 현황과 전망

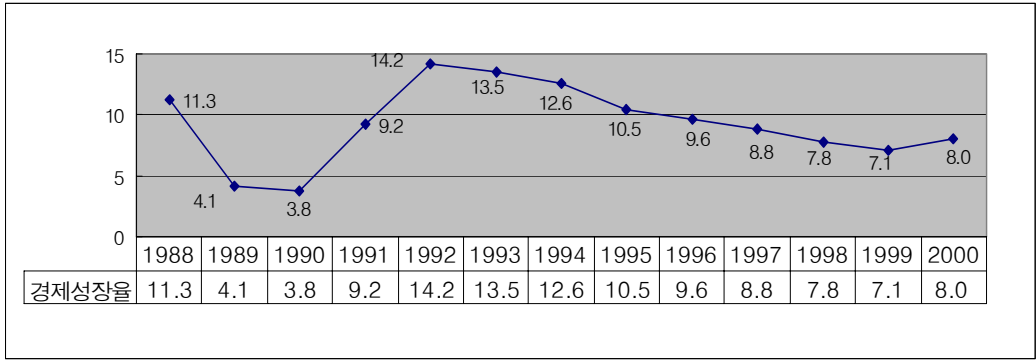
중국경제는 13억을 넘는 방대한 인구나 전세계의 1/5에 해당하는 국토면적, 세계 제7위에 해당하는 GDP를 보유하는 등의 거대규모의 경제구조를 가지고 있다. 또한 세계의 10%를 차지하고 있는 석유자원을 비롯하여 137종의 지하자원이 매장되어 있으며 세계최대의 인구에 따른 거대시장 등의 무한한 성장잠재력을 보유하고 있다.²⁴⁾ 실제로 중국은 1978년 덩샤오핑(鄧小平)의 개혁개방정책표명 이후, 농업, 과학, 기술 및 국방의 4대 현대화정책과 실용주의노선에 따른 적극적인 개혁개방정책추진으로 지난 20여 년 동안 괄목할 만한 경제성장을 이룩하였다.

가. 경제성장률

중국의 경제성장률은 1992년 이후, 7년 연속 감소추세를 보이다가 2000년에 처음으로 반전되는 추세를 보이고 있으나 경제성장률은 90년대에만 연 평균 10.1%의 높은 경제성장률을 보이고 있다.

24) 대한무역투자진흥공사, 「중국투자실무가이드」, 1988, pp. 11-12.

<그림 2-2> 중국의 경제성장률 추이



나. 대외무역 추이

개혁·개방정책의 실시 이후, 중국의 대외무역규모는 급성장을 하고 있으며 아시아 전체에 영향을 끼친 금융위기 이후, 일부 침체되기도 하였으나 수출성장은 2000년에만 무려 27.8%가 증가하는 회복세를 나타내었고 수입 역시 중국정부의 규제 등의 영향에도 불구하고 약 35.8%의 상승률을 보이고 있다. 또한 수출증가율 역시 2000년 상반기에는 매우 높은 상승률을 보였으나 전반적인 세계 경제침체의 영향에 따라 하반기 이후 2001년 2월을 제외하면 하강추세를 나타내고 있다. 그러나 이 역시 세계 각국의 평균성장율을 상회하는 것이다.

다. 해외직접투자

해외직접투자(FDI: Foreign Direct Investments)의 추이를 살펴보면 선형지수인 계약기준으로 FDI 유입이 감소세를 보임에 따라 90년대 후반부터 도착기준으로 FDI 유입은 정체되다가 1999년에는 일시 감소하였다가 2000년부터 중국의 WTO 가입에 따른 기대감으로 계약기준으로 FDI 유입이 다시 급격하게 상승(52% 증가)하고 있는 추세를 보이고 있다. 1979년부터 2001년 상반기까지 직접투자 계약액은 7,101.28억 달러이나 도착기준으로 중국에 유입된 실

제 해외직접투자는 건수기준 37만 6,318건에 3,693.15억 달러의 투자액이 유입되었다.

<표 2-2> 중국의 주요 경제지표

	'94	'95	'96	'97	'98	'99	2000	2001
GDP(억원)	43,800	57,733	67,795	74,772	79,553	82,054	89,000	95,800
실질G에 증가율(%)	11.8	10.2	9.7	8.8	7.8	7.1	8.0	7.3
총무역액(억\$)	2,366	2,809	2,899	3,251	3,240	3,607	4,743	5,908
-수출	1,210	1,488	1,510	1,827	1,833	1,949	2,492	2,662
-수입	1,256	1,321	1,388	1,424	1,402	1,658	2,251	2,436
-무역수지	54	167	122	403	436	291	241	226
외국인투자(억\$)	337	377	424	452	456	404	407	469

자료 : 「중국통계연감」 1994~2001년 자료로 작성.

라. 중국경제의 장기전망

세계은행은 1995~2020년까지 중국의 장기 경제성장률을 최저 4.2%에서 최고 7.9%까지 추정하고 있다. 또한 2001년 2/4분기 WEFA에서 발표한 자료에 의하면 2000년에 중국의 실질 GDP 규모는 세계 제7위이지만 2006년에는 제5위로 부상할 것으로 전망하고 있으며 중국사회과학원 및 국가발전계획위원회는 중국의 경제규모가 2010년에는 세계 제4위로, 2020년에는 미국, 일본에 이어 세계 제3위로 부상할 것으로 전망하고 있다.

<표 2-3> 중국의 실질 GDP 전망

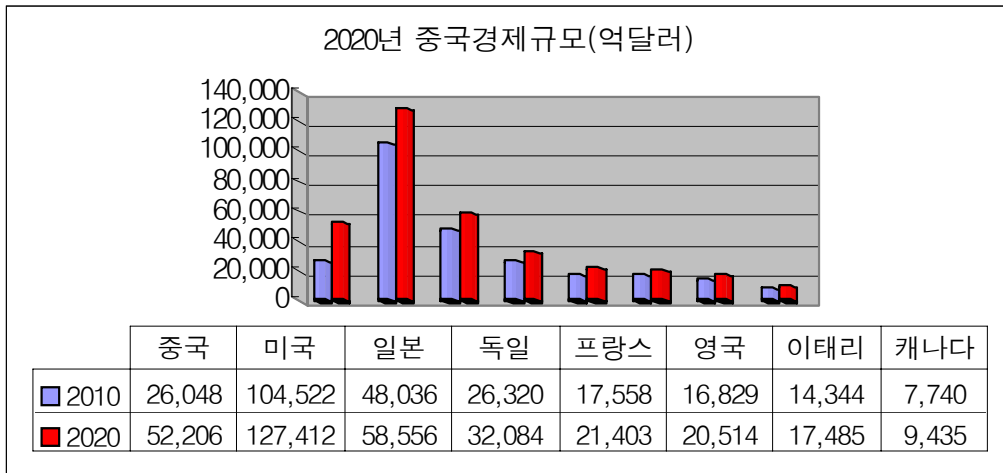
(단위: 십억 달러)

	미국	일본	독일	프랑스	이태리	영국	중국	한국
2000년	8,062	3,489	1,991	1,449	1,281	1,236	998	457
2006년	9,520	4,018	2,313	1,690	1,473	1,436	1,546	644

자료: WEFA, *World Economic Outlook*, 2001, 2/4분기.

또한 중국사회과학원(계량경제연구소)은 중국의 경제성장률을 2010년까지는 평균 8.1%, 2011에서 2030년까지는 6.0%, 2031년에서 2050년까지는 4~5%로 전망하고 있으며 향후 15~20년간 연평균 7% 내외의 고도성장을 유지할 것으로 예측하고 있으며 최소한 연평균 5%의 성장은 무난히 유지할 것으로 추정하고 있다.

<그림 2-3> 2020년 중국경제규모



자료: 「2020年的 中國」, 人民出版社, 1999.

2) 외국인 투자 관련 제도

중국의 주요 외자이용방식은 차관도입, 외국인 직접투자, 각종 상품의 신용거래, 기타 원조 등으로 구분하고 있다. 이 중에서 외국인의 투자를 가장 중요한 외자이용 방법으로 취급하고 있으며 외국인의 직접투자방법은 단독투자, 합작투자, 합자투자로 구분된다.²⁵⁾ 이러한 투자방식으로 설립되는 기업을 삼자기업(三資企業)이라 일컬으며 삼자기업인 합資企業, 合作企業, 獨資企業의 투자방식은 서로 다른 특성을 지니고 있다. 이들 기업의 성격, 출자, 경영, 배당, 청산 등의 차이를 비교해 보면 삼자기업의 차이점을 알 수 있다.²⁶⁾

25) 「對外經濟法教程」, 中國廣州, 中山大學出版社, 1995. 8, p.183.

合資企業은 외국측 출자자와 중국측 출자자에 의한 공동출자기업으로 손익, 배당, 위험을 출자비율에 따라 분담하는 기본형기업이다. 合作企業은 손익, 배당, 위험의 분담을 출자비율에 따르는 것이 아니라 합작조건에 따른 합작계약에 의해 임의로 결정하는 계약형기업이다.

合作企業은 법인형과 비법인형 합작기업으로 나뉘지는데 법인형 합작기업은 합작의 당사자가 하나의 독립된 법인으로登記하며, 법인은 하나의 경제실체로 독자적인 재산을 가질 뿐 아니라 대외적인 채무책임을 지며, 법률행위 모두가 합작의 각 당사자에 귀속하게 된다.

獨資企業은 외국투자자에 의한 전액출자 기업으로 손익, 배당, 위험 모두가 외국 투자자에 귀속함과 동시에 기업경영의 자율성을 가지게 된다.

이들 삼자기업에 대한 특성을 비교하여 요약·정리하면 <표 2-4>와 같이 나타낼 수 있다.

<표 2-4> 삼자기업(三資企業)의 비교표

구분	중외합자경영기업	중외합작경영기업	독자기업
근거법	-합자법과 실시조례	-합작법과 시행규칙	-외자법과 실시세칙
기업형태	-유한책임회사	-유한책임회사 -연합경영체	-유한책임회사
투자업종 제한범위	-제한범위 작음	-제한범위 작음	-제한범위 큼
기업부채 책임범위	-지분율비례 -출자액한도	-유한책임회사는 출자액한도 -연합경영체는 공동책임	-출자액한도
이윤분배 기준	-지분율	-계약내용	-독점
법인세기준	-삼자기업공통	-삼자기업공통	-삼자기업공통
최고의사 결정기구	-동사회(이사회)	-연합관리위원회 -경영관리수탁자	-투자자임의
경영관리 방식	-투자자 공동경영	-투자자공동경영 -제3자위탁경영	-투자자독자경영

(계속)

26) 範春淋, 「外國投資企業的設立與管理實務」, 上海 中國紡織大學出版社, 1994, pp.17-20.

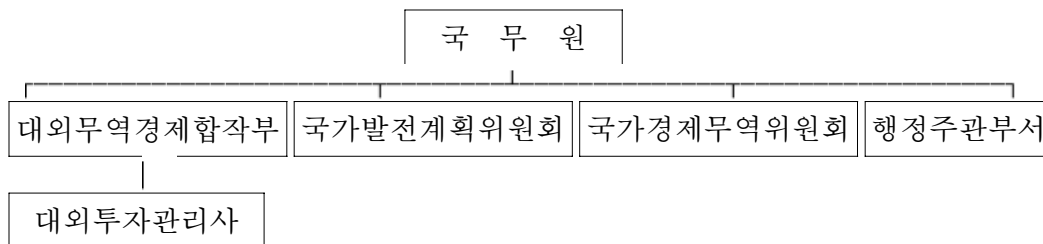
구분	중외합자경영기업	중외합작경영기업	독자기업
토지사용권 획득방식	-중국측 투자자 출자 -합작기업 명의로 토지 사용권 양수 및 임차	-중국측 투자자 출자 -합작기업 명의로 토지사용 권 양수 및 임차	-외자기업 명의로 토지 사용 권 양수 및 임차 -중국정부의 외자기업 토지 임차 사용제한
출자자원	-현금과 현물 및 지적 재산권가능	-현금과 현물 및 지적재산권 및 용역출자도 가능	-국제적 태환 가능한 외화 현금이나 현물과 지적재산권 출자가능, 단 토지출자 불가
출자평가	-화폐가치로 환산평가	-계약내용	-화폐가치로 환산평가
출자기한	-일괄불입 : 6개월이내 -분할불입 : 규모별 기한 규정 · 1회분 : 출자액의 15% 이상을 영업허가 발급 90일 이내 · 등록자본금 50만달러 이내 : 영업허가 발급 후 1년 이내 · 50만-100만달러 : 1.5년 이내 · 100-300만달러 : 2년 이내 · 300-1000만달러 : 3년 이내 · 1000만달러 이상 : 인가기관이 별도로 규정	- 계약내용에 따라 분할불입 · 1회분 : 출자액의 15% 이상을 영업허가발급90일이내 · 등록자본금 50만 달러 이내 : 영업허가 발급 후 1년 이내 · 50만-100만 달러 : 1.5년 이내 · 100-300만 달러 : 2년 이내 · 300-1000만 달러 : 3년이내 · 1000만 달러 이상 : 인가기관이 별도로 규정	-분할불입 가능 : 규모별 불입기한 규정 · 1회분 : 출자액의 15% 이상을 영업허가발급90일이내 · 등록자본금 50만 달러 이내 : 영업허가 발급 후 1년 이내 · 50만-100만 달러 : 1.5년이내 · 100-300만달러 : 2년 이내 · 300-1000만달러 : 3년 이내 · 1000만달러 이상 : 인가기관이 별도로 규정
지분율의무	-등록자본금의 25%이상	-등록 자본금의 25%이상	-등록자본금 100%
투자자본 회수방식	-당기순이익 배분 -청산이윤 배분	-당기 총이윤 배분 -당기 판매수입 배분 -당기 생산품 배분 -당기 감가상각비 -약정금액	-당기순이익 -청산이윤
자본감자	-불가명문화	-미규정,계약내용에 따라 배분	-불가 명문화
청산자산 처리	-청산후 잉여자산 지분율 배분	-중국투자자가 투자기간중 외국투자자본을 상환하고 투자기간 만료시에는 자산 전부가 중국투자자에게 귀속되는 것이 일반적	-청산후 잉여자산 독점소유

자료 : www.kotra.or.kr.

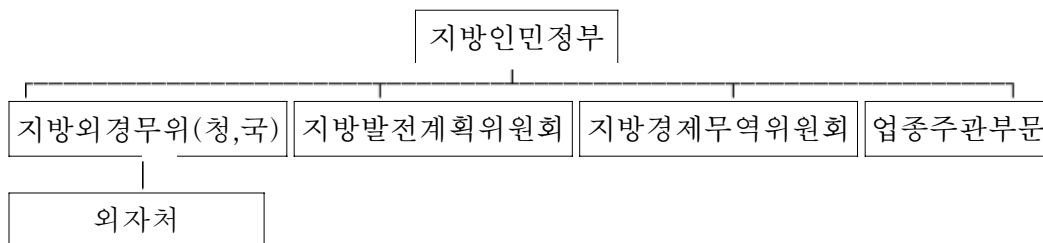
3) 외국인투자 관리기구 및 기본 우대정책²⁷⁾

중국은 외국인투자에 대해 등급을 나누어 관리를 실시하고 있으며, 국무원은 외국의 중국투자에 대한 최고관리기관이다. 또한 중국대외경제무역협작부는 외국인투자관리의 주무부서이며 그 주요업무는 관련 법률의 제정, 그에 따른 외국인투자기업의 설립비준 및 외국인투자기업의 관리이다. 새로 설립될 외국인투자기업의 경영항목에 대한 건의서는 국가계획위원회 책임하에 비준하고 기존 기업의 경영항목변경은 국가경제무역위원회의 책임하에 비준을 한다. 외국인투자관련 주요 업종, 시범업종 등은 해당업종의 주무 부서에서 업종규범화와 심사를 책임지고 처리한다. 또한 각 省, 市, 自治區 등의 지방자치단체에서는 총 투자액 3,000만 달러 이하의 항목에 대해서만 심사권한이 있고, 지방정부의 관련부서는 권한범위 내에서, 비제한업종의 심사와 비준을 실시할 수 있으며, 제한업종 및 제한한도액 이상의 투자항목에 대한 심사비준은 국가대외경제무역협작부에서 직접 주관한다.

(1) 외국인투자 관련 중국중앙기구 조직도



(2) 외국인투자 관련 중국지방기구 조직도



27) 중국대외경제무역협작부자료인용([hppt://www.moftec.gov.cn](http://www.moftec.gov.cn)).

(3) 심사 절차

외국투자기업의 설립은 중국의 현행규정에 따라 정부에서 각각의 단계를 거쳐 심사 및 비준하도록 하고 있으며 중외합자경영기업 및 합작경영기업설립 신청은 일반적으로 아래 네 가지 단계의 절차를 거쳐서 이루어진다.

제 1 단계로 설립기업의 항목건의서(立項)를 신청하고, 관련부서(계획부서 혹은 기술개조관리부서)의 비준을 거친 후 비로소 투자쌍방은 경영항목 타당성연구를 중심으로 각 항목 신청작업을 실시할 수 있다.

2 단계로 항목 타당성 연구보고서를 제출하고, 비준을 얻은 후 투자쌍방은 비로소 기업설립계약서, 정관 등 법률문서를 작성할 수 있다.

3 단계로 기업설립계약서, 정관을 제출하고, 대외경제무역부서의 비준을 얻은 후 심사비준기관은 외국투자기업비준증서를 발급한다.

4 단계로 투자자는 심사비준기관이 발급한 증서를 가지고 공상행정관리기관에 기업등록수속을 한다.

외자로 독자기업을 설립하는 절차는 비교적 간단하며, 첫 단계에서 정부심사비준기관의 서면동의서를 신청한 후 바로 정식적으로 신청서, 회사정관 등 관련문서를 제출하여 비준을 득한 후 이 비준서를 가지고 해당 부서에 등록수속을 하면 된다.

(4) 우대정책

중국의 외국투자기업에 대한 세금우대 부과정책은 국가가 장려하는 업종, 지역에 대해 실시하는 세금우대정책이 가장 대표적인 것이다. 현재 외국투자기업 및 외국인(홍콩, 마카오, 대만 포함)에게 시행되는 세금의 종류에는 기업소득세, 개인소득세, 유통조절방향세(부가가치세, 소비세, 영업세 포함), 관세, 토지부가가치세, 자원세, 도시부동산세 등이 있으며 대표적인 세금우대정책은 다음과 같다.

① 소득세

중국은 외국투자기업에 대해 소득세율 인하정책을 쓰고 있으며, 경제특구,

하이테크기술산업구, 경제기술개발구 등에서는 15%의 소득세율을 적용한다. 반면, 연해개방지역과 각 省의 성 소재지 등에서는 24%의 소득세율을 적용한다. 또한 외국투자기업은 이윤창출 연도부터 시작하여 2년간은 소득세면제, 3년간은 소득세의 50%만 납부하는 세금우대정책을 향유할 수 있다. 외국투자자로 설립된 선진기술형기업에 대해서는 2년간 소득세면제, 6년간 소득세 50% 할인혜택을 주고 있다. 수출형기업에 대해서는 앞에서 말한 ‘2년간 면제, 3년간 할인혜택’ 외에, 기업의 연간 수출액이 기업 총매출액의 70%이상인 기업은 기업소득세의 50% 할인혜택을 향유할 수 있다.

② 유통조절방향세(流轉環節稅)

1994년 1월 1일부터 외국투자기업에 대해 일률적으로 부가가치세, 소비세, 영업세를 부과하고, 50년대부터 시행해 온 ‘공상통일세’를 폐지하였다. 또한 외국기업 및 외국투자기업의 기술이전 시에는 영업세를 면제한다. 외국투자기업이 투자총액 내 자금으로 국산설비를 구매할 경우 그 수입설비 품목이 면세목록에 포함되어 있을 경우에는 국산설비부가가치세(增值稅: 부가가치세에 해당) 전액을 환급해 준다.

③ 수입방향세(進口環節稅)

중국정부는 1991년부터 8차례 수입관세율을 인하해 왔다. 1996년에는 4,994개 항목의 세율을 대대적으로 인하하였고, 평균 35.9%세율에서 23%까지 인하하였다. 또한 1997년 10월 1일부터는 평균관세율을 23%에서 17%로 재인하하였고, 총 항목의 73%에 이르는 4,800여 개의 항목에 대한 대대적인 관세감면이 실행됐다. 또한 국가에서 장려하는 외국투자와 국내투자항목의 설비수입에 대해서는 관세와 수입부가가치세가 면제된다. 기존 설립된 장려항목과 관련된 외국 투자기업, 외국투자연구개발센터, 선진기술형 및 상품수출형 외국투자기업의 기술개조 등에 대해서는 原비준 생산경영범위 내에서 수입한 국내

생산이 불가능한 제품 및 기타 부대기술, 부품, 예비품에 대해서는 관세와 수입방향세(進口環節稅)를 면제한다.

중국정부의 이러한 세금우대 관련 제도의 목적과 의의는 결과적으로 외국자본이용의 촉진과 해외선진기술과 설비유치를 장려하고, 이를 통해 산업구조조정과 기술 발전을 촉진하여 국민경제의 지속적인 발전을 유지하는데 있다.

4) 외국인 투자 현황

(1) 외국기업의 중국진출 현황

외국기업의 중국투자형태는 이미 밝힌 바와 같이 독자기업, 합자기업, 합작기업(약칭: 三資企業)의 3가지로 대별되며 각기 장·단점이 있으나 투자위험성을 감소시키기 위해 초기단계에는 대부분의 외국기업이 합자기업방식을 주로 이용하고 있다. 그러나 이러한 합자기업 외국투자자측이 회사경영권을 잡지 못한 경우, 중국측 대표는 비교적 단기이익과 특수권리를 중시하고 기업의 미래성에 별로 관심이 없기 때문에 중국 합자자측이 해당 기업발전에 큰 지장이 된기도 한다. 이런 문제를 극복하기 위해서는 독자기업의 경영형태를 취해야 투자자의 경영이념과 경영시스템이 비교적 자유롭게 보장된다.²⁸⁾

개혁개방의 추진 및 안정적인 사회주의적 시장경제체제로의 전환시책 추진과 아울러 무한한 잠재력을 가진 중국시장이라는 기대치에 따른 개도국 최대의 외국인투자 유입국가인 중국은 1979년부터 2001년 10월까지 실질투자액기준으로 직접투자는 누계 건수 38만 4,894건, 투자금액은 3,858.7억 달러로 1993년이래 8년간 연속으로 개도국 중 최대의 외자유입규모를 보이고 있으며 그 추이는 <표 2-5>와 같다.²⁹⁾

28) 中華民國經濟部國際貿易局, 兩岸貿易運輸問題之分析, 「中共經貿研析」, 臺北, 1996. 10.

29) 신태용, “중국경제의 국제적부상과 중장기 전망”, 2001.11.26., p.9.

<표 2-5> 중국의 외국인 직접투자 유입액

(단위 : 억달러)

	계 약 기 준	도 착 기 준
1992	581.24	110.07
1993	1,114.36	275.15
1994	826.80	337.67
1995	912.82	375.21
1996	732.76	417.26
1997	510.03	452.57
1998	521.02	454.63
1999	412.23	403.19
2000	626.57	407.72
2001.1-10	552.0	372.5

자료: 신태용, “중국경제의 국제적부상과 중장기 전망”, 2001.11.26., p.9.

특히 2000년부터는 중국의 WTO 가입에 대한 기대감으로 FDI 유입이 전년 대비 약 52%나 급증하는 추세를 보이고 있다. 중국으로 유입되는 직접투자의 주요 국가별 현황은 아래 <표 2-6>과 같다.

업종별 투자규모를 살펴보면 80년대 후반은 공업(주로 제조업)이 건수나 투자액 측면에서 모두 비중이 높은 경향을 나타내고, 90년까지도 업종별에서는 공업이 건수에서 90.6%, 계약액에서 84.4%를 차지해, 전체적으로 차지하는 비율이 제일 높았다. 다음으로 계약금액이 많은 것은 부동산, 공공서비스업으로 6.9%를 기록했다. 또한 1993년에는 제조업은 건수에서 67.8%, 금액에서 45.9%로 90년과 대비하여 일부 감소하기도 하였으나, 부동산, 공공서비스에 대한 투자가 건수로는 13.6%, 금액에서는 39.3%를 차지할 정도로 늘어나는 추세를 보였다.

투자금액에서 3위 이하의 상업, 음식, 창고업, 건축업, 교통, 운송, 통신, 농업, 임업, 어업의 순으로 나타났으며 특히, 부동산업과 공공서비스업이 92년에서 93년에 걸쳐 급속도로 확대되고 있어 1992년의 투자금액이 437.71억 달러로 기록하기도 했다. 즉 중국의 직접투자는 제조업중심의 투자에서 서비스업

부분으로 확대되어 가는 추세를 보이다가 아시아전체에 영향을 미친 외환위기를 기점으로 전반적인 직접투자가 다소 감소추세를 보였다가 중국의 WTO 가입을 전후하여 다시 증가하는 추세를 보이고 있다.

<표 2-6> 주요국의 연도별 대중국 직접투자 현황

(단위: 억달러, %)

국 가	2000년			2001년			2002(1~6월)			79~'02(1~6월)누계		
	건수	계약액	실행액	건수	계약액	실행액	건수	계약액	실행액	건수	계약액	실행액
홍 콩	7,199	169.6	155.0	7,976	206.0	168.6	4,841	122.8	81.7	210,018	3,709.6	2,006.6
	(21.8)	(27.2)	(-5.5)	(10.8)	(21.4)	(8.8)	(32.8)	(27.0)	(9.4)	(51.8)	(46.9)	(47.8)
미 국	2,609	80.0	43.8	2,594	75.1	48.6	1,457	43.5	24.5	35,362	724.6	373.5
	(28.6)	(33.1)	(3.8)	(-0.6)	(-6.1)	(10.9)	(18.7)	(17.4)	(19.7)	(8.7)	(9.2)	(8.9)
일 본	1,614	36.8	29.1	2,003	53.5	45.8	1,238	31.5	20.5	23,624	473.5	344.5
	(38.3)	(42.1)	(-2.1)	(24.1)	(45.4)	(57.4)	(33.1)	(7.1)	(8.8)	(5.8)	(5.9)	(8.2)
대 만	3,108	40.4	23.0	4,196	69.0	31.6	2,179	43.6	19.2	52,999	590.6	312.2
	(24.4)	(19.9)	(-11.5)	(35.0)	(48.5)	(37.4)	(11.3)	(30.7)	(48.0)	(13.1)	(7.5)	(7.4)
버 진 군 도	1,157	75.2	38.3	1,500	87.6	50.5	893	60.5	27.0	5,581	335.5	210.0
	(133.7)	(115.5)	(42.4)	(29.6)	(16.5)	(31.9)	(27.9)	(21.8)	(19.0)	(1.3)	(4.3)	(5.0)
한 국	2,565	23.8	14.9	2,933	35.1	19.7	1,732	27.9	13.0	19,956	249.9	136.0
	(65.8)	(60.8)	(17.3)	(14.3)	(6.7)	(32.2)	(29.4)	(79.3)	(34.0)	(4.9)	(3.2)	(3.2)
총 계	22,347	623.8	407.1	26,139	691.9	468.5	15,155	439.9	245.8	405,179	7,892.8	4,197.7
	(32.1)	(51.3)	(1.0)	(17.0)	(10.9)	(15.1)	(26.4)	(31.5)	(18.7)	(100)	(100)	(100)

자료: 「중국대외무역경제연감」 각연호, 중국대외무역경제합작부(www.moftec.gov.cn).

주: 1. '00, '01, '02 (1~6월)의 ()은 전년동기 대비 증감율.

2. '79~'02 (1~6월)의 ()은 주요국의 중국 전체투자 점유율.

3. 홍콩의 2002년(1~6월) 수치는 마카오 포함.

특히 교통운수·창고업에 대한 외국인의 직접투자 규모는 1997년에는 전체

투자건수가 279건, 실행 투자액은 16.6억 달러였던 것이 1999년에는 아시아지역의 외환위기 영향으로 전체투자건수 205건, 실행투자액 15.5억불로 다소 감소하였다가 2001년에는 전체투자건수 297건, 실행투자액은 9.1억 달러로 투자건수는 증가하였으나 실행투자 규모는 감소하는 현상을 보이고 있다. 이는 실질적으로 운송시장개방에 대한 중국정부의 규제가 여전히 존재하는 것의 반증이기도 하다. 기타 업종별 세부적인 외국인투자의 내용은 <표 2-7>과 같다.

<표 2-7> 외국기업의 투자추이(업종별)

(단위: 억 달러)

구 분		1997	1998	1999	2000	2001
전 체	건 수	21,001	19,799	16,918	22,347	26,140
	계약액	510.0	521.0	412.2	623.8	691.9
	실행액	452.6	454.6	403.2	407.1	468.8
농,림,목축, 수리업	건 수	814	876	762	821	887
	계약액	10.7	12.0	14.7	14.8	17.6
	실행액	6.3	6.2	7.1	6.8	9.0
채굴업	건 수	154	168	130	162	149
	계약액	7.2	8.5	3.2	5.1	6.4
	실행액	9.4	5.8	5.6	5.8	8.1
제조업	건 수	14,716	13,477	12,042	15,988	19,106
	계약액	270.6	308.3	253.3	442.5	488.5
	실행액	281.2	255.6	226.0	258.4	309.1
전력,가스	건 수	156	142	116	107	136
	계약액	36.6	19.7	16.3	12.3	21.3
	실행액	20.7	31.0	37.0	22.4	22.7
건축업	건 수	455	318	247	233	256
	계약액	31.2	17.5	11.0	8.3	18.2
	실행액	14.4	20.6	9.2	9.1	8.1
교통운수, 창고	건 수	279	274	205	306	297
	계약액	26.2	23.0	11.1	14.2	8.8
	실행액	16.6	16.4	15.5	10.1	9.1
상업,무역, 음식	건 수	1,198	1,184	825	852	1,232
	계약액	18.4	13.1	12.0	14.4	14.0
	실행액	14.1	11.8	9.7	8.6	11.7

(계속)

(단위: 억 달러)

구	분	1997	1998	1999	2000	2001
금융보험업	건 수	-	-	3	5	8
	계약액	-	-	0.4	0.8	0.9
	실행액	-	0.4	1.0	0.8	0.4
부동산업	건 수	862	834	669	684	820
	계약액	62.2	66.5	41.8	52.3	50.3
	실행액	51.7	64.1	55.9	46.6	51.4
서비스업	건 수	1,400	1,634	1,474	2,679	2,673
	계약액	26.7	30.1	30.2	42.5	42.9
	실행액	19.9	29.6	25.5	21.9	25.9
위생,체육, 복지	건 수	38	40	28	31	39
	계약액	1.4	1.4	0.7	1.5	1.3
	실행액	1.9	0.9	1.5	1.1	1.2
교육,문화, 방송	건 수	34	14	29	19	28
	계약액	0.7	0.2	0.8	0.8	0.7
	실행액	0.7	0.7	0.6	0.5	0.4
과학연구, 기술	건 수	56	-	62	100	196
	계약액	1.4	-	1.3	2.5	6.5
	실행액	0.2	-	1.1	0.6	1.2
기 타	건 수	832	669	306	353	302
	계약액	16.6	19.1	14.9	11.6	14.3
	실행액	15.4	10.7	7.5	14.5	10.5

자료: 중국대외경제무역연감, 각 연호.

외국인투자를 국가별로 살펴보면 <표 2-8>과 같으며 중국의 외국투자기업은 홍콩, 대만이 압도적으로 많아 1983년부터 2002년까지 홍콩·대만의 투자액은 2,501.48억 달러로 전체투자의 58%를 차지하고 있다. 또한 싱가포르 역시 주요 투자국으로 전체 외국인투자 중 63% 이상이 화교국가의 투자라는 것이 중국의 외국인투자의 특성이기도 하다. 이 현상은 한편으로는 중국이 유치한 외국인투자가 고급기술도입의 측면에서는 한계를 가지고 있다는 점을 시사하

여 주는 동시에 중국을 중심으로 하는 이른바 대중화경제권의 형성을 의미하는 것이기도 하다.³⁰⁾ 한국의 대중국투자는 한·중수교 이전인 1988년을 시점으로 92년 8월, 국교수립과 더불어 급증하여 ASEAN 회원국 중 홍콩, 대만, 일본, 싱가포르에 이은 주요 투자국가 중 하나가 되었다.

<표 2-8> 국가별 투자추이

(단위: 억 달러)

순위	국가명	건수	계약액	실행액
1	홍콩	206,844	3,664.56	1,993.29
2	대만	53,883	602.52	508.19
3	미국	36,003	752.54	381.93
4	일본	24,104	487.99	350.74
5	싱가폴	10,360	398.23	207.62
6	한국	20,606	260.13	142.57
7	영국	3,296	193.23	104.13
8	프랑스	1,894	70.91	52.63
총계	-	411,495	8,075.98	4,296.65

자료 : 「중국대외경제무역연감」, 각 연호.

* 순위는 투자실행 기준으로 2002년 8월까지의 누계 임.

(2) 한국의 중국 투자현황

우리 나라의 대중국 투자현황을 살펴보면, 2002년 상반기까지 정부가 승인한 투자허가 건수는 8,177건에 투자금액은 약 96.64억 달러에 이르고 있으며 이 가운데 실행된 투자규모는 6,634건에 58.27억 달러에 달하고 있다. 특히 중국의 WTO 가입후인 2002년 상반기의 대중국 투자는 2001년 상반기에 비해 12.2% 증가한 544건, 실행금액은 3.2억 달러를 기록해 10.3%의 증가율을 나타내고 있다. 또한 최근의 중국투자에 관한 특징은 서비스업에 대한 투자증가를

30) 中華民國經濟部國際貿易國, 전계서, p.50.

보이고 있다는 것으로 전체 544건의 투자 중 제조업은 462건에 2.7억 달러, 서비스업은 71건에 2천4백만 달러를 기록하여 전년대비 건수는 26.7%, 금액에서는 40.7%의 증가율을 보이고 있다. 반면 제조업의 경우에는 건수는 8.9% 증가했으나 금액은 2.1%의 감소를 보이고 있다. 반면 중국의 대외무역경제합작부 통계에 따르면 2002년 상반기 한국의 대중국 투자실적(실행기준)은 13억 달러로 우리나라와의 통계와는 약 9.8억 달러의 차이를 보이고 있는데 이는 한국내 투자신고 시점과 중국내 투자신고 시점이 다르고 중국 현지기업들의 재투자분은 한국통계로 집계되지 않고 있기 때문이다.³¹⁾

<표 2-9> 한국의 대중국 투자현황

(단위 : 건, 천 달러)

연도	구분	허가기준		실행기준	
		투자건수	투자금액	투자건수	투자금액
1991		112	84,722	69	42,469
1992		269	221,386	170	141,127
1993		631	623,201	381	264,182
1994		1,065	821,008	841	633,084
1995		884	1,242,920	747	838,267
1996		925	1,952,518	734	888,472
1997		750	910,227	628	716,191
1998		316	895,435	257	677,41
1999		552	470,943	454	337,207
2000		895	694,731	751	378,660
2001		1,116	956,036	1,022	512,922
2002. 1~ 6		604	665,120	544	320,598
누계 2002. 7		8,177	9,664,370	6,634	5,827,383

자료: 「한국수출입은행통계년감」 각 연호.

우리 나라 기업의 대중국 투자현황을 업종별로 살펴보면 전체투자 허가건수의 약 86.5%가 제조업에 대한 투자이며 투자금액은 허가금액의 79%에 달하고

31) 대한상공회의소 보도자료 인용.

있다. 실제 투자건수에서도 제조업은 투자건수의 약 87%, 투자실행금액에서는 82.9%를 나타내고 있다. 그 다음 투자순위로는 부동산관련 서비스업, 도·소매업, 숙박 및 음식업, 건설업 등의 순서로 투자가 이루어지고 있다. 반면 운수·창고업에 대한 투자는 허가건수의 약 0.6%의 비율을 보이고 있으며 투자금액으로는 투자실행금액의 약 2%를 점하고 있다. 자세한 내용은 <표 2-10>과 같다.

<표 2-10> 업종별 투자 현황

(단위: 건, 천 달러)

업종	허가기준		투자기준	
	건수	금액	건수	금액
농림어업	138	78,923	102	29,056
광업	42	46,403	28	12,235
제조업	6,362	6,849,342	5,096	4,162,884
건설업	69	297,543	42	175,400
도소매업	238	198,933	187	103,849
운수창고업	50	108,448	42	47,224
통신업	16	156,947	13	78,538
금융보험업	1	500	1	218
숙박음식점업	194	461,031	151	191,347
부동산 및 서비스업	243	438,817	191	216,236
기타	1	3,200	1	870
계	7,354	8,640,087	5,854	5,018,857

자료 : 「한국수출입은행통계년감」 각 연호.

2. 운송주선인의 중국진출

1) 중국의 운송 관리조직

중국의 대외무역운송 관련 관리조직은 크게 운송인의 역할을 하는 교통부와

화주의 역할을 하는 대외경제무역합작부 및 각 정부부처 산하의 수출·입공사로 대별할 수 있다. 또한 이들 정부 유관부문의 상위조정기관으로는 국무원산하에 國務院口岸領導小組를 두어 관련조직을 관리, 조정하였다. 1980년대 초까지 중국의 교통운송은 교통부에서 관장하였으며 교통부는 원양항로는 물론 연해항만에서부터 長江, 珠江 등 내수면 운송거점을 중심으로 각 지역에 해상운송회사를 설립하고 관련부대 사업을 운영하였으며 이후 이러한 각 지역의 운송회사 및 관련 부대사업영위업체를 성이나 해당지역의 지방정부에 이양하였다.³²⁾ 이러한 국영해운회사의 대표적인 것이 중국원양운수총공사(COSCO: China Ocean Shipping Company)와 중국의륜대리공사(PENAVICO:China Ocean Shipping Agency)이며 COSCO는 원양운송 및 내항운송을 담당하였고 PENAVICO는 선박대리점 업무를 담당하였다. 또한 대외경제무역부 산하에는 중국대외무역운수공사(SINOTRANS)를 설립하고 각 성, 지방자치구, 시, 주요항만, 공항, 철도역, 국경 등에 분공사 또는 지방사무소를 설치하여 정부 각 부처 산하의 무역회사가 취급하는 수출·입화물의 해상, 육상, 항공운송과 보관 및 중국내륙지역으로의 복합운송관련 업무를 취급하였다. 이러한 국유운송기업들은 정부 산하의 독점기업으로의 위치로 인해 개혁개방정책 추진 이후에는 경영의 효율성이 저하되고 생산성이 감소하게 되자, 1993년부터 정부주도의 본격적인 국유기업의 “주식제”로의 전환시책 추진으로 請負責任制企業集團으로 개혁이 이루어졌다.³³⁾ 중국의 대외무역 운송관련 기본조직을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 국무원소속의 종합기구

國務院口岸領導小組는 국무원직속으로 전 중국의 해상, 육상, 항공의 각 교통운송 기구와 관련된 화주, 세관, 상품검사, 위생검사, 동식물검사 등을 행하

32) 신명남, “중국경제체제 전환에 따른 COSCO의 변화와 성장”, 박사학위논문, 한국해양대학교, 2001.8, pp.40-45.

33) 신명남, 전제논문, pp.48-49.

는 모든 부서와 업무협조를 하는 종합적인 기능을 하는 기구를 말한다. 國務院口岸領導小組의 소속기구인 口岸辦公室(행정기관에 상당함)은 실제업무 처리기구(약칭: 國務院口岸辦)로서 각 부서 간의 업무협조 및 조정, 연도별 대외 무역운송계획도 작성한다.

(2) 교통부의 기구

- ① 交通運輸管理司: 중국의 각 항구 운송계획, 업무 협조, 감독의 업무.
- ② 中國遠洋運輸總公司(COSCO)와 各 地方分公司: 화물운송인으로 중국에서 가장 큰 국영선대 그리고 세계에서 큰 상선대 중 하나로 현재는 기업책임전환제시행으로 청부책임제기업집단(請負責任制企業集團)으로 전환.
- ③ 各 지방의 海運局과 海運公司 : 교통부 소속의 국영선대로 일부 수출·입물자 운송업무와 내수로, 연안의 운송업무를 담당.
- ④ 各 地方의 港務局과 貨物檢定公司: 港務局은 항구에서 수출입물자의 하역 운송업무를 담당, 화물검정공사는 화물 반출·입과 화물의 검정업무를 담당.
- ⑤ 中國外輪代理總公司(PENAVICO)와 各地方分公司: 항구에서의 선박에 관한 관리 및 선박 및 화물 대리점 업무를 수행하였으며 이 역시 청부책임제기업집단으로 전환.

(3) 철도부의 기구

鐵道部運送局과 各 地方鐵道局鐵道分區: 중국의 철도운송관련업무와 국제화물철도운송업무를 수행한다.

(4) 대외경제무역협작부의 기구

- ① 經濟貿易部運輸總公司(SINOTRANS): 화물주선의 상담, 관리, 면허증발

급 등의 업무, 대외무역운송계획 작성과 실행, 대외운송협정의 체결.

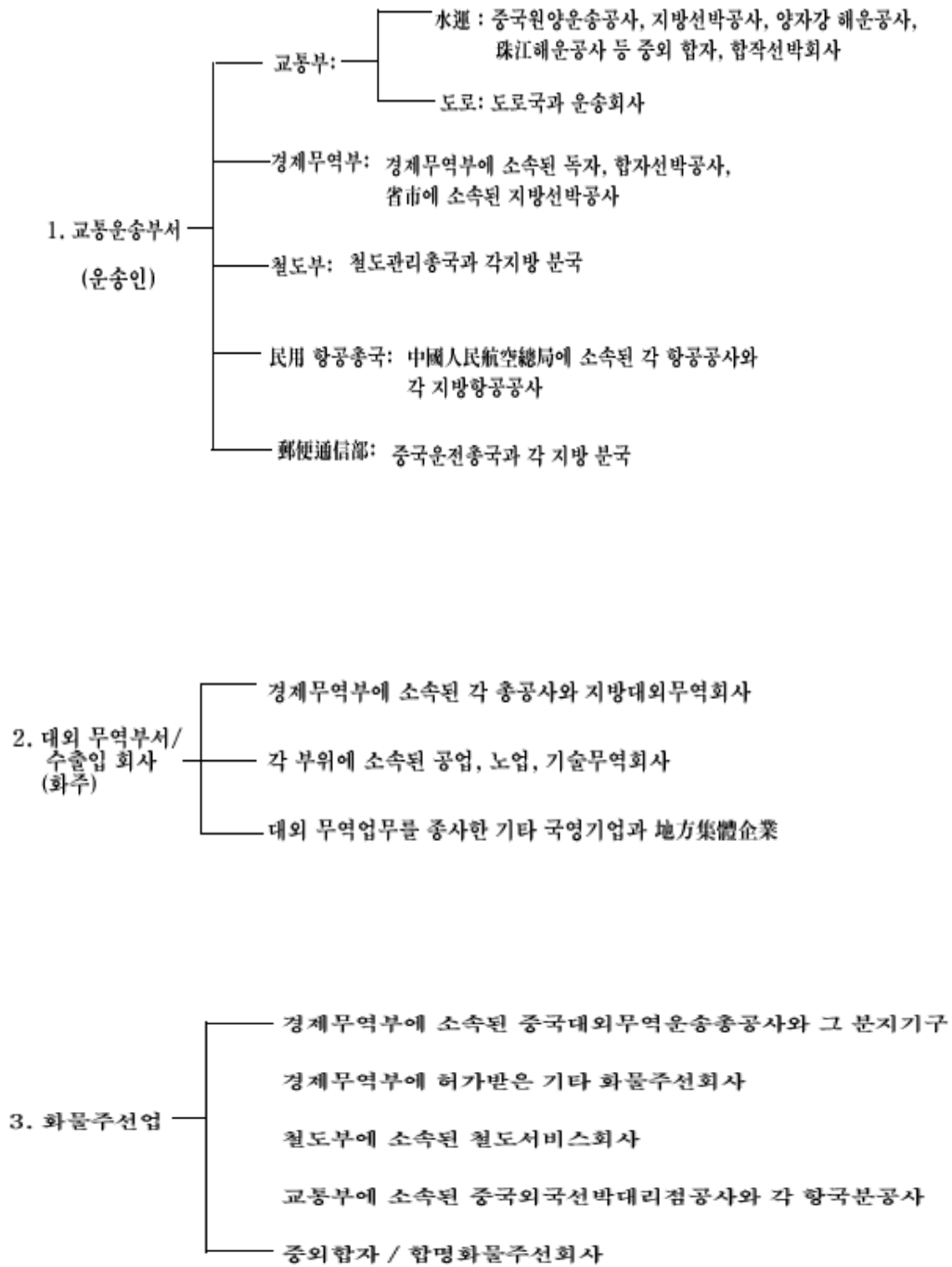
- ② 각 지방경제무역위원회의 운송기구: 해당지역 대외무역운송의 계획, 관리 및 업무협조.
- ③ 각 대외무역기업(경제무역부 소속의 수출·입출공사, 중앙 각 부처의 수출·입기업, 공무공사, 기술무역회사, 각 지방의 수출·입회사와 각 생산기업의 수출·입회사 등을 포함): 이들 기업은 수출·입화물 운송관리업무를 담당.
- ④ 홍콩 또는 외국항구의 대외무역운송기구: 중국 수출·입화물의 전문운송, 복합운송, 선박대리와 기타 관련업무를 처리.

중국의 교통운송 관리조직은 크게 교통부의 해상 및 도로, 항공운송부문과 철도부의 철도운송부문 그리고 이들 운송과 관련한 대외무역경제합작부의 운송주선업 및 기타 수출·입화물의 운송관리부문으로 나뉘어지며 특히, 대외무역경제합작부는 외국기업의 중국투자 심의 및 투자기업에 대한 관리책임부서이다. 따라서 외국운송주선기업의 중국내 투자기업 설립을 위해서는 국무원 대외경제무역행정주관부서의 심사처리 규정에 따라 전담부서의 승인을 얻어야 한다.

반면 해상화물운송주선업의 중국투자의 경우에는 합작에 대한 심사는 국무원 대외경제무역행정주관 부서에 신청하여 비준을 득하고 이와는 별도로 교통부의 규정에 따른 회사설립 및 영업에 관련된 영업허가 및 B/L의 신고, 지급준비금의 납입 등의 절차를 거쳐야 한다.³⁴⁾ 중국의 운송관련 관리조직은 <그림 2-4>와 같다.

34) 2002년 1월 1일 공포·시행하고 있는 “中國國際海運條例” 및 “外國投資國際貨運代理業管理規定”을 근거로 작성.

<그림 2-4> 중국대외무역운송조직의 구조도



자료 : 嚴起明, 國際貨物運送, 對外貿易教育出版社, 1994, p. 10.

2) 운송주선업의 중국 진출

운송기업의 대중국 직접투자 역시 상술한 독자기업, 합자기업, 합작기업(약칭 삼자기업)의 3가지 방법을 통한 투자방식이 있다. 현재 중국에 진출한 가장 대표적인 운송서비스업은 해상운송업이며 동 업종의 대표적인 중국투자기업에는 정부간의 협정차원에서 만든 몇 개의 카훼리선사가 대표적인 예이며 일반기업으로는 APL, MAERSK-SEALAND LINE, OOCL, 한진, 현대상선 등이 있다. 해상운송기업의 중국진출은 타 운송서비스업에 비해 비교적 활발히 추진되고 있으며 중국정부의 자국 시장보호정책에 대한 규제도 많이 완화되어 홍콩, 마카오 및 대만간의 항로와 중국 내항운송을 제외한 중국과 외국 항로에 대한 운송서비스에 대해서는 규제가 거의 없는 실정이다.³⁵⁾

반면 운송주선업의 경우에는 아직까지 중국투자에 대한 규제가 시행되고 있다. 중국의 운송주선업은 크게 화물운송대리인(貨物運送代理人)이라 일컫는 운송주선업자와 무선박운송인(NVOCC : 중국명 無船承運人)로 구분하고 있다. 화물운송대리인은 다시 국내화물운송대리인과 국제화물운송대리인으로 구별하며 국제간 화물운송에 대한 운송대리업무는 국제화물운송대리인의 자격을 취득한 기업의 활동만 인정하고 있다. 실제로 운송주선인과 관련한 중국의 유관 부문은 대외무역경제협력부로서 2002년 1월부터 시행하고있는 “外國投資國際貨物運送代理管理規定”에 따르며 외국 운송주선인의 중국 단독투자에 대하여 투자시점은 국무원의 대외경제무역협력 주관부서가 별도로 공포하는 것으로 공포하여 실질적인 단독투자를 제한하고 있다.

또한 합작의 경우에도 중국측 투자자의 지분율이 반드시 50%이상일 것으로 규정하고 있다. 이는 중국의 동 업종에 대한 사실상의 보호정책으로 외국운송주선인의 중국진출에 가장 큰 걸림돌이 되고 있다. 또한 동 규정에서는 합작기업 설립의 경우에도 3년 이상의 중국내 영업실적이 있어야만 각 지방에 분

35) <http://www.moc.gov.cn>.

공사를 설립할 수 있도록 제한하고 있다.³⁶⁾ 또한 NVOCC의 중국 진출의 역시, 이에 준한 방법이며 특히 NVOCC의 영업허가는 반드시 중국에 설립·등기된 기업만이 신청이 가능한 것으로 명시하고 있다. 아울러 중국내 연락사무소를 설치하는 경우에는 별도의 제약이 없으나 연락사무소의 운송관련 영업행위를 불허하고 있어 연락사무소는 중국정부의 영업허가를 받은 중국의 운송주선인과의 계약을 통해 중국 운송주선인의 명의로만 관련 영업행위를 할 수 있도록 규정하고 있다.

본 연구에서 설문지작성 및 사전조사를 위해 우리 나라의 운송주선인에 대한 전화인터뷰조사³⁷⁾ 결과, 표본 조사업체의 약 87%가 중국관련 서비스를 제공하고 있었으며, 중국진출의 필요성에 대해서는 전체 응답기업의 약 95%가 필요한 것으로 응답하였고, 중국관련 운송서비스 수행에 있어서는 응답기업의 약 65%가 현지업체와의 제휴를 통한 방식을 이용하는 것으로 나타났다. 또한 대중국 직접투자 방식의 인지도 측정을 위한 질의에 대해서는 전체 응답기업의 82%가 삼자기업 방식의 대중국직접투자제도를 이해하고 있었으나 이러한 투자방식에 대한 중국대외경제무역합작부의 관리규정에 대해서는 정확히 이해하는 업체의 수는 응답기업의 24%에 불과하였다.

또한 중국 교통부에서 정한 외국화물운송주선인의 중국 내 직접투자시 필요한 등록자본금 100만 달러에 대한 규정에 대해서는 전체응답기업의 52%가 적정수준이라고 응답하였다. 반면 대부분의 운송주선인들은 현재 중국대외경제무역부가 공표한 “外國投資國際貨運代理業管理規定”에서 규정하고 있는 동업종에 대한 외국기업의 투자제한³⁸⁾에 대해서는 조속한 개방을 원하고 있었다.

36) <http://www.moftec.gov.cn>.

37) 2002년 8월 19일부터 24일까지 무작위로 50개 업체를 선정하여 전화인터뷰 실시.
설문항목: 중국업무수행 및 중국직접진출여부(계획포함), 중국의 투자규정 이해여부(제도 및 법규), 현행 대중국 업무에서의 문제점 등을 포함한 현황조사용 질의.

38) 外國投資國際貨運代理管理規定(2002년 1월 1일부터 시행) 제4조의 제2항.
: 제4조 제1항에서는 동업종에 대한 외국인 투자에 대해 三資方式을 허용한다고 규정하고 있으나 제2항에서는 외자비율이 높은 중외합자, 합작, 또는 외국 단독

3) 중국진출과 중국시장의 문제점

운송주선인의 중국진출과 관련한 문제점에 대한 분석은 크게 시장진입과 관련한 문제와 중국의 시장환경에 대한 문제로 대별할 수 있다. 중국시장 진입에 대한 문제로는 중국정부의 외국인투자에 대한 규제가 가장 큰 문제점으로 지적된다. 화물운송주선업에 대해서는 중국이 WTO의 가입에도 불구하고 현재까지 외국기업의 단독투자를 불허하고 있으며 합작기업의 투자시에도 외국측 지분을 50%이하로 제한³⁹⁾하고 있다는 것이다.

또한 합작이나 제휴를 통해 중국시장에 진출한 외국투자기업들은 중국의 유관부문의 제도와 정책이 수시로 바뀌어 혼란을 초래하고 있으며, 또한 관련제도의 미비로 인한 어려움도 겪고 있다. 특히 운송업은 국제적인 산업임에도 불구하고 외환자금에 대한 조달 및 송금 등에 대한 중국 당국의 통제로 어려움을 겪고 있다. 또한 중국정부가 사회기반시설의 투자활동을 지속적으로 시행하고 있으나 대부분의 기반시설이 주요 연해경제개발지역에 집중되어 있어 내륙지역이나 낙후지역의 사회기반시설은 아직까지 매우 열악한 실정이다.

따라서 사회기반시설 부족으로 외국기업의 투자활동에 많은 추가비용이 지출되고 있기도 하다.⁴⁰⁾ 즉, 경제규모의 급속한 증대로 화물량은 증가하고 있는데 반해 각 항만 및 항만관련 시설과 내륙유통시설 등이 부족하기 때문에, 운송서비스의 효율적인 운영에 문제가 생긴다. 따라서 중국진출을 추진하는 운송주선인은 투자입지를 선정하거나 마케팅전략을 세울 때 이러한 사회기반시설 문제에 대해서 신중히 검토해야 한다.⁴¹⁾

투자 기업의 설립에 대한 구체적인 시기는 국무원 대외경제무역행정 주관 부서가 별도로 공표한다고 규정하고 있으며 동시에 그 이전까지는 합자 및 합작에 대해서도 중국 측 출자자의 비율이 반드시 50% 이상일 것으로 규정하고 있다.

39) 對外貿易經濟合作部 2002年 1月 1日 施行, “外國投資國際貨物運輸代理業管理規定”

40) 光萍秀, “中國海運企業的 現行問題與 對策 分析”, 「中國港務週刊」, 中國交通運輸協會, 1995. 4., pp.22-23.

41) Mark W. Speece and Yukiko Kawahara, “Transportation in China in the 1990s”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,

이외에도 각종 세금징수와 관련하여 관련 시행세칙의 미비로 중앙부서와 지방행정기관과의 업무처리의 불일치로 발생하는 문제, 주후문(走後門)문화의 팽배⁴²⁾ 또는 관시(關係)중시의 사회풍조로 업무와 무관한 업무추진비 과다지출이 비일비재하며, 오랜 사회주의 계획경제에서의 근로방식에 따른 업무의 비능률성, 업무에 대한 책임감 결여 등이 문제점으로 지적되고 있으며, 노동관련 법규 역시 많이 개정되어 근로관련 법규들이 과거 법규보다 엄격하게 적용되어 노무관리 비용의 증가로 이어지고 있다.

특히 최근 들어 치열한 경쟁 상황에 처하고 있는 운송회사들은 영업실적을 높이기 위해 과거에는 주무부서의 정식인가를 받은 운송주선인에게만 Master B/L을 발급해 주었으나, 현재는 인가, 비인가의 운송주선인을 불문하고 운송인의 Master B/L이 발급되기 때문에 이로 인한 비인가 운송주선인의 불법영업행위가 증가하고 있다.⁴³⁾ 또한 고정화주 확보를 위해 별도의 리베이트를 주는 경우도 많아지고 있다. 특히 중국의 동북지역에서 국영기업이나 개인기업의 수출·입 부서에 있는 담당자와 거래를 할 때 이러한 리베이트는 이미 공개적 관행이 되었다. 예를 들면 다량의 수출·입 화물을 보유한 기업의 운송 담당자에게 제공하는 리베이트는 보통 운임의 3-5%에 달한다고 한다. 이와 함께 중국사회전반에 만연한 인간관계 중시의 풍조는 고객과 관련기관 등과의 업무추진비 명목의 교체비용을 증가시켜 운송주선인의 경영실적 개선에 큰 걸림돌이 되고 있다.⁴⁴⁾

운송주선인의 중국시장 진출시 가장 큰 문제점은 직접투자의 불가라는 제도적 문제점과 사회간접 자본의 부족, 각종 제도 및 규범의 미비, 또는 제도 및 규범에 대한 준수 및 관리·운영상의 문제, 계획경제 체제하에서의 비능률성

Vol 25, No.8, 1995, p.66.

42) 走後門: 뒷문으로 다님, 즉 기업 혹은 개인의 편리를 위해 행정기관 혹은 개인에게 뇌물을 제공하거나 혈연, 지연, 학연 등의 인간관계로 업무를 처리하는 비합리적 관행을 이룸.

43) Mark W. Speece and Yukiko Kawahara, *op.cit.*, p.54.

44) 중국교통운수협회, 전계서, p.10.

등과 같은 사회·문화적 관념의 차이에서 기인한 문제와 같은 중국시장 고유의 제 문제점들이 있다. 특히 거대 중국시장은 지역별로 상이한 제도와 관습으로 일률적인 마케팅 전략을 적용하기는 어렵다는 문제점도 도출되고 있다.

무엇보다도 우리 나라 운송주선인의 중국시장 진입에 가장 큰 걸림돌은 동업종에 대한 외국기업의 단독투자 불허라고 할 수 있다. 따라서 대부분의 우리 나라 운송주선인은 중국의 운송주선인을 파트너로 선정하여 합작이나 업무 제휴, 대리점 계약을 통해 대 중국 업무를 추진하고 있다. 따라서 우리 나라 운송주선인의 대 중국 서비스의 성패는 중국 파트너와의 협력관계에 따라 결정된다고 할 수 있다. 따라서 이러한 중국의 운송주선인과의 결속강화를 위한 요인들을 파악하여 지속적인 협력체제구축을 위한 방안을 마련하는 것이 매우 중요하다. 다음의 제3장에서는 이러한 관점에서 우리 나라 운송주선인과 중국 파트너 사이의 협력관계 강화를 통한 경영성과 극대화를 관계마케팅 이론을 통하여 살펴보고자 한다.

제 3 장 한중운송주선인의 관계마케팅

제 1 절 관계마케팅의 의의

1. 관계마케팅의 개념

관계마케팅은 관계의 개념을 어떠한 측면에서 바라보느냐에 따라 여러 가지로 정의될 수 있다. 먼저 관계의 사전적 정의⁴⁵⁾를 살펴보면, 둘 이상의 사물, 현상, 동작 등의 사이에 서로 맺어지는 연관, 서로 얽혀진 연계, 계관으로 나타나고 있으며, 경영관리적 측면에서는 교환(exchange)의 상대적인 개념으로, 교환의 발생에 직·간접적으로 영향을 미치는 기관, 사물, 현상, 행동들이 서로 연계 혹은 연관되어 있는 상태로 규정된다.

따라서 이러한 관계의 개념을 마케팅에 적용하여 해석할 경우, 관계마케팅(Relationship Marketing)이란 기업의 매출액을 증대시키거나 고객의 만족을 극대화시키기 위한 주요 수단으로, 기업의 마케팅 시스템 내의 각종 기관, 현상, 행동들을 연계시키거나 이들의 관계를 강화시키는 마케팅활동으로 정의할 수 있다. 즉, 관계마케팅이란 기업의 마케팅 시스템 내의 각종 기관들을 좋은 관계로 결부시킬 수 있는 수단을 찾아 활용함으로써 궁극적으로 고객의 만족을 극대화시키고자 하는 마케팅활동이라 할 수 있다.⁴⁶⁾

이러한 관계마케팅에 대한 여러 학자들의 대표적인 견해를 살펴보면 다음과 같다. Berry⁴⁷⁾는 관계마케팅을 고객관계를 수립하고(establishing), 유지하며

45) 교육서관 편집부, 「국어대사전」, 교육서관, 1988, p.112.

46) 안영면, “관광기업에 있어서 관계마케팅 도입에 관한 개념적 소고”, 동아논총 제 31집, 동아대학교, 1994, p.183.

47) L. L. Berry, Shostack G. Lynn, George D. Upah, “Relationship Marketing”, *Emerging Perspective on Service Marketing*, Chicago American Marketing Association, 1983, pp.25-28.

(maintaining), 강화하는(enforcing) 것으로 정의하고 있다. 따라서 그는 고객과의 관계를 매우 중요하게 여기고, 고객과의 관계를 강화함으로써, 일반 소비자를 충성도가 높은 고객으로 전환하는 마케팅 활동이 필요하다고 강조하였다. Berry와 Gresham⁴⁸⁾은 관계마케팅의 본질과 핵심은 고객 개개인에 대한 관심이다. 따라서 관계마케팅이란 고객을 대중의 한사람으로 간주하는 것이 아니라 거래고객으로 간주하며 서비스를 개인에 맞게 다듬고, 우아한 감각을 덧붙여 고객으로 하여금 특별한 감정을 느끼게 하는 것을 말한다고 하였다.

Kotler⁴⁹⁾는 관계마케팅이란 “마케팅 관리자와 고객, 중간상, 대리점, 공급자들 상호간에 경제적, 기술적, 사회적 유대를 장기적이며 신뢰할 수 있는 협력적인 관계를 수립함으로써 수익적인 거래를 형성하는 것이라고 하였다.

Copulsky와 Wolf⁵⁰⁾는 관련 상품과 서비스를 고객에게 효과적으로 접근시키기 위해 광고 및 홍보, 촉진과 같은 다이렉트 마케팅을 결합하는 것으로 관계마케팅을 설명하고 있다. Grönroos⁵¹⁾는 고객의 관계를 수립하고, 유지하며 촉진시키는 것을 상품화하여 고객들 간의 만남까지를 목표에 포함시킨 것이라고 하였다.

Shani와 Chalasani⁵²⁾는 장기간에 걸쳐 상호작용적이고 개별화된 부가가치를 향상시키는 접촉을 통하여 개별 고객들과의 네트워크를 파악, 유지, 구축하고, 양측의 호혜적인 혜택을 위하여 네트워크를 지속적으로 강화하는 통합적 노력이 필요하다고 보고 있다. Takara⁵³⁾는 고객관계의 구축·강화·개발의 필요성

48) L. L. Berry & Larry G. Grasham, “Relationship Retailing: Transforming Customers into Clients”, *Business Horizons*, 1987, pp.43-47.

49) P. Kotler, *Principle of Marketing*, Prentice-Hall, 1990, p.9.

50) J. R. Copulsky & M. J. Wolf, “Relationship Marketing: Positioning for Future”, *The Journal of Business Strategy*, July/August, 1990.

51) D. Grönroos, “Relationship Approach to marketing in Service Context: The Marketing and Organizational Behavior Interface”, *Journal of Business Research*, Vol.20, 1990, pp.3-11.

52) D. Shani & S. Chalasani, “Exploiting Niches Using Relationship marketing”, *Journal of Business and Industrial marketing*, Vol.8, No.4, 1993, pp.58-66.

53) T. Takara & O. Ugsiato, “An Alternative View of Relationship Marketing: A

을 강조하고 이를 통하여 고객관계의 수익성있는 상업화를 강조하고 있다.

김용만⁵⁴⁾은 관계마케팅이란 기업의 매출을 증대시키기 위한 수단으로서 기관, 사물, 현상, 행동들을 연계시키거나 이들의 관계를 강화시키는 마케팅 활동이라고 하였다. 송종호⁵⁵⁾는 관계마케팅이란 기업의 마케팅시스템 내의 각종 기관, 현상, 행동들을 연계시키거나 이들의 관계를 강화시킬 수 있는 수단을 모색함으로써 궁극적으로 기업의 매출액을 증대시키거나 고객의 충성도를 창출하고자 하는 마케팅활동이라 정의하고 있다. 최덕철⁵⁶⁾은 관계마케팅이란 기존고객을 보호, 유지하기 위한 수단으로서 고객을 기업이 자산으로 파악하여 고객과의 관계를 잘 형성, 유지, 고양하는 기업활동의 수행이라고 정의하고 있다.

또 다른 관계의 측면인 기업 간의 관계를 중심으로 한 관계마케팅의 정의는 다음과 같다. Hallen과 Mohamed⁵⁷⁾는 관계마케팅을 기업과 기업간의 상호적응과정이라고 하였으며, Jackson⁵⁸⁾은 관계마케팅이 핵심거래처와 사회적, 경제적, 기술적인 유대관계를 강화하는 것이라고 하였다. Mckenna⁵⁹⁾는 관계마케팅을 고객과 기업간의 관계를 강조하면서 관계를 창조하기 위해서는 고객을 기업과 통합하여야 하며, 두사람 사이의 사적인 개인관계는 만남, 정보공유, 상호간의 적응, 진전, 상호이익으로 나아가는 과정으로 고객과 기업 간의 관계도 이와 유사하다고 하였다.

Framework for Ethical Analysis” *European Journal of Marketing*, Vol.30, No.2, 1996, pp.45-60.

54) 김용만, 「마케팅」, 무역경영사, 1994, p.695.

55) 송종호, “관계마케팅의 영향요인에 관한 연구”, 박사학위논문, 경남대학교, 1994, p.9.

56) 최덕철, 「서비스 마케팅」, 학문사, 1995, p.315.

57) L. J. Hallen & Hazeem Seyed Mohamed, “Interfirm Adaption in Business Relationship”, *Journal of Marketing*, Vol.55, April 1991, p.29-37.

58) B. B. Jackson, *Winning and Keeping Industrial Customers: Dynamics of Customers Relationship*, Lexington, MA: D.C. health and Company, 1985, p.2.

59) R. Mckenna, *Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer*, Addison-Wesley Published Co. Inc., 1991.

임종원⁶⁰⁾은 관계마케팅을 연결마케팅이란 용어로 대신하고, 연결마케팅이란 보다 광범위한 마케팅 환경에서 판매와 연결될 수 있는 수단을 찾아봄으로써 판매활동을 활성화시키는 방법을 연구하는 분야라고 해석하고 있다. 여기서 연결마케팅이란 4P 이외에서 이익의 증가 및 매출액의 증가와 연결될 수 있는 수단을 찾는 기업의 마케팅활동이며, 이러한 수단은 마케팅 시스템 내에서 탐색되어야 한다고 하였다. 즉 관계마케팅이란 기업의 이익증대와 연결될 수 있는 4P 이외의 기업마케팅 활동이라 할 수 있다. 이수동·임채윤⁶¹⁾은 관계마케팅이란 4P 이외의 보다 거시적인 마케팅 시스템과의 관계를 형성함으로써 매출액을 증대시킬 수 있는 활동이며, 기업의 범위 밖에 있으면서 기업운영에 영향을 미치는 제반 거래주체들과의 관계를 유기적으로 조정관리하는 작업이라 하겠다.

임종원·김기찬⁶²⁾은 관계마케팅이란 교환의 창출을 위하여 마케팅믹스를 투입하는 미시적 마케팅영역을 확대하여 교환의 창출을 가능하게 하는 하부구조의 정비를 목표로 그 주요 수단으로서 관계개념을 도입한 마케팅의 접근법을 말한다. 이처럼 관계마케팅은 기업의 마케팅시스템 내의 각종 기관들을 좋은 관계로 결부시킬 수 있는 수단을 찾아 활용함으로써, 궁극적으로 고객만족을 극대화시키고자 하는 마케팅활동이라고 할 수 있다.

60) 임종원, “Relationship Marketing의 도입과 전개에 관한 연구”, 「경영논집」, 제21권, 제2호, 서울대학교 경영대학 경영연구소, 1987, pp.53-54.

61) 이수동, 임채윤, 「마케팅」, 학현사, 1993, p.260.

62) 임종원, 김기찬, “기업간 관계구조를 통한 Relationship Marketing 전략에 관한 연구”, 「경영논집」, 제24권, 제3호, 서울대학교 경영대학 경영연구소, 1990, pp.27-60.

<표 3-1> 관계마케팅의 주요 정의

학자	년도	정 의	관계유형
Berry	1983	고객관계를 수립, 유지, 강화하는 것	고객
Gresham	1986	고객을 거래고객으로 다루며, 서비스를 개인에게 맞게 다듬고, 고객으로 하여금 특수한 감정을 느끼게 하는 것	고객
Takala	1996	고객관계의 구축, 강화, 개발의 필요성을 강조하고 이를 통하여 고객관계의 수익성 있는 상업화와 개인과 조직의 목적추구에 관시을 갖는 것	고객
Shani	1993	장기간에 걸쳐 상호작용적이고 개별화된 부가 가치를 향상시키는 접촉을 통하여 개별 고객들과의 네트워크를 파악 유지 구축하고, 양측의 호혜적인 혜택을 위하여 네트워크를 지속적으로 강화하는 통합적 노력	고객
Hallen	1991	기업과 기업간의 상호작용 과정	관계회사
Grönroos	1990	거래 당사자들의 목적이 충족되도록 고객과 다른 파트너와 관계를 구축, 유지, 향상시키는 것	고객과 관계회사
Copulsky	1990	관련 상품과 서비스를 고객에게 효과적으로 접근시키기 위해 광고 및 홍보, 촉진과 같은 다이렉트마케팅을 결합하는 것	고객
Mckenna	1991	고객을 기업과 통합하여야 하며, 만남, 정보공유, 상호간의 적응, 진전, 상호이익으로 나아가는 과정	고객
임종원	1987	4P 이외의 수단을 마케팅 시스템에서 찾아 이를 매출증가와 연결시키는 새로운 마케팅 체계	관계회사
임종원 김기찬	1990	교환의 창출을 위하여 마케팅 믹스를 투입하는 미시적 마케팅 영역을 확대하여 교환의 창출을 가능케하는 하부구조의 정비를 목표로 그 주요 수단으로서 관계개념을 도입한 마케팅접근법	관계회사
송종호	1994	기업의 마케팅 시스템 내의 각종 기관, 현상, 행동들을 연계시키거나 이들의 관계를 강화시킬 수 있는 수단을 모색함으로써 궁극적으로 기업의 매출액을 증대시키거나 고객의 충성도를 창출하고자 하는 마케팅활동	고객

자료 : 송용덕, “관광호텔의 고객관계마케팅 전략방안에 관한 연구”, 박사학위논문, 경기대학교, 1999, p.9.

관계마케팅이 추구하고 있는 기본철학은 다음과 같다.

첫째, 관계마케팅의 목표는 교환 그 자체가 아니라 교환활동의 기반구조를 통한 경쟁력의 강화에 있다. 따라서 교환은 이러한 활동의 소산물로 간주하고 있다.

둘째, 마케팅활동을 일방적 교환모델로 보는 것이 아니라 관련기관(또는 개인)과의 상대적인 관계로 보고 있다. 따라서 마케팅활동과 관련한 주요 이해 집단과의 관계형성 및 유지가 마케팅의 중요한 수단이 된다. 즉, 관계기관에 대한 전략이 요구된다고 하겠다.

셋째, 관계마케팅은 교환에 영향을 미칠 수 있는 관련기관을 조정하고 상호연계체제를 구축한다. 이를 통해 경쟁 및 환경에 대해 보다 적극적인 관리이 미지를 보여줘야 하며, 협상 및 제휴관계를 통한 지속 가능한 경쟁적 우위를 추구한다.

넷째, 관계마케팅은 단기 이윤의 극대화를 위한 일회성 교환의 추구보다는 장기적인 성과의 안전성을 위해 마케팅 하부구조 구축을 강조한다.

다섯째, 마케팅 성과의 추구에 있어서 관계마케팅은 개별개업의 행위보다 연계시스템 전체의 유기적 협조체제와 그에 따른 시너지효과를 강조한다.

그리고 기업의 형태와 관련하여 1980년대 이후에 새로운 조직이 나타나고 있는데 이들 새로운 기업조직은 기업간의 제휴형태⁶³⁾, 소유의 다중형태와 조직간 협력(자회사, 라이선스, 프랜차이즈, 조인트벤처 등), 조직구성원의 협력, 기술의 수렴 및 중복 등에 관한 책임의 공유 등이 강조되고 있다. 이러한 조직들은 주로, 중공업, 패션, 무기·군수업, 컴퓨터 등과 같은 분야와 기술이 복잡하고 제품변화가 매우 빠른 분야와 유리산업, 화학산업, 병원의 제약 및 기기 공급업자, 출판업자, 출판분야, 여행사 등의 조직에서 나타나고 있다. 이들 기업은 유연하고 전문화되어 있으며, 시장거래 대신에 연계적 관리를 중시하는 특성을 지니고 있다.

63) 이러한 특별 제휴형태는 네트워크, 부가가치, 제휴관계, 동맹으로 불리고 있다.

이러한 상호관계를 유지하는 데에는 자원이 필요하다. 즉, 상호간 목표가 매우 차이가 나는 관계당사자들은 갈등 속에서 상당히 경제적, 심리적 자원을 소모할 수도 있다. 파트너와의 관계유지로 인해 대체거래에 대한 기호를 잃어버릴 수도 있는 것이다. 그러나 관계를 유지함으로써 불확실성은 감소되고, 쌍방간 교제에 의한 사회적 만족과 효율성이 발생하고, 교환능률과 의존성에 따라 의사전달로 인해 각 당사자(판매자와 구매자)는 경제적, 사회적 이익을 얻게 되는데서 관계마케팅의 중요성을 찾을 수 있다.⁶⁴⁾

거래마케팅은 고객과의 지속적인 관계를 형성하려는 노력이 없이 그저 하나의 거래를 이루는 것을 강조하는 마케팅이다. 반면 관계마케팅은 고객과의 관계를 형성, 유지, 발전시키는 것을 강조하는 마케팅이다. 관계마케팅에서는 상호작용적 마케팅이 필수적이다. 만약 고객과의 접점을 잘못 관리한다면 아무리 전통적 마케팅노력을 기울인다 하더라도 고객이 기업과의 관계를 유지하지 않을 것이다.⁶⁵⁾

관계마케팅은 교환이라는 결과를 가져다 줄 수 있는 마케팅 하부구조의 관리를 지향하여 마케팅 활동이 이루어진다. 이는 기존의 거래마케팅이 교환을 목표로 마케팅 믹스 관리에 따른 마케팅 활동에 초점을 두는 것과 대비되는 것으로서 관계마케팅은 특히 마케팅 관련 기관들과의 협조적 관계를 강조하게 되는데, 환경에 대한 인식도 관계기관의 관리를 통해 환경관리론적 입장을 취하게 된다. 또한 소비자들에 대한 인식도 단순히 교환 가능성이 있는 고객들을 대상으로 물품을 팔아넘기는 것이 아니라 기업과 소비자가 파트너십을 가지고 공생하면서 공동의 이익을 창출하여 그 장에 고객들이 머무를 수 있는 환경을 설정하고자 노력한다.

또한 관계마케팅은 고객과의 보다 나은 관계를 개발하고 증진시키는 것을

64) 차부근, “호텔관계마케팅의 영향요인과 요인간의 관계에 관한 연구”, 박사학위논문, 경남대학교, 2000, pp.11-12.

65) 이유재, 「서비스 마케팅」, 학현사, 1994, p.62.

고려한 마케팅이다.⁶⁶⁾ 즉 관계마케팅이란 교환의 창출을 목표로 마케팅믹스전략 이외에 그 주요 수단으로 관계(relationship)개념을 도입한 관계중심적 마케팅 패러다임이다.⁶⁷⁾ 물론 관계마케팅에서도 전통적 마케팅 믹스 활동을 수행하지만 종업원의 고객지향적 사고와 참여자로서의 고객의 역할 및 물리적 환경 등이 중요한 요소인 상호작용적 마케팅 기능이 필수적이다. 이러한 관계마케팅의 특성은 아래와 같다.

첫째, 거래의 성격을 연속적 거래로 가정하고 신규고객창출보다는 기존고객의 충성도 확보 및 반복구매의 유도활동을 중시한다. 그에 반해 기존의 마케팅믹스전략에서는 판매자-고객간 불연속적인 거래(Discrete Transaction)을 가정하고 있어, 신고객 창출 접근방식(new customer only approach)으로 시장에 접근하고 있다. 그리고 일단 판매한 이후의 고객관리에 대해서는 별다른 언급이 없다. 그러므로 기존의 마케팅믹스전략은 기존고객을 유지관리하는 노력을 기울이지 않으므로 마케팅활동이 불필요하게 제한적이고 낭비적인 요소를 안고 있다. 왜냐하면 새로운 고객을 얻는 비용이 기존의 고객을 유지하는 비용보다 훨씬 비싸기 때문이다. 이러한 배경으로 인해 새로운 마케팅 패러다임은 신규고객 획득보다, 기존 고객의 관리유지를 더 중시한다.

둘째, 관계마케팅은 핵심고객에 대한 관리에 보다 큰 비중을 둔다. 이는 시장세분화가 진행될수록 시장은 불특정 다수가 아니라 특정 소수가 중요해지는 점을 반영한 것이다.

셋째, 마케팅 활동을 일방적인 교환모델로 보지 않고 관련기관(사람)과의 상대적인 관계로 본다. 따라서 마케팅 활동과 관련된 주요 이해집단과의 관계형성, 유지가 중요한 마케팅 수단이 된다. 이른바 관계관리전략을 중시한다고 볼 수 있다.

넷째, 개별기업의 행위보다 연계시스템 전체의 유기적 협조체제와 그에 따

66) 송용섭, 황용일 공역, 「관계마케팅」, 법문사, 1995, p.54.

67) 김기찬, “관계중심적 마케팅이론의 개발에 관한 연구”, 성심여자대학 논문집, 1990.

른 시너지효과의 성과를 강조한다. 또한 교환에 영향을 미칠 수 있는 관련기관에 대한 조정이 이루어질 수 있도록 상호연계체제를 구축한다. 경쟁업자 및 환경기관에 대한 보다 적극적인 관리의지가 요구되며, 이들과의 협상 및 파트너십을 통해 지속가능한 경쟁적 우위를 추구한다.

다섯째, 마케팅 성과의 추구에 있어서 단기적 이윤극대화를 위한 일회성 교환의 추구보다는 장기적, 지속적인 관점을 중시한다.

여섯째, 마케팅 전략형태도 관계마케팅은 4P의 전통적 마케팅 믹스를 수정하여 관계에 역점을 둔 확장된 마케팅 믹스를 중요시하고 있다.

다음 <표 3-2>는 거래마케팅과 관계마케팅의 차이점을 정리해 놓은 것이다

<표 3-2> 거래마케팅과 관계마케팅의 비교

	거래마케팅	관계마케팅
목 표	거래성과	고객과의 관계형성, 유지, 발전
마케팅성과의 창출을 위한 전략	교환을 위한 단기적 마케팅 믹스 투입(마케팅 믹스 관리)	교환의 장기적인 하부구조가 되는 관계체제의 정비(관계관리) 관계의 형성과 유지 (장기적 시장지위의 구축)
고객에 대한 인식	팔아넘기기 위한 대상으로 소비자 교환가능성이 있는 고객들을 중심으로 물품의 이전 중시(경제시스템적 사고)	기업활동의 파트너로서 생활자 기업과 생활자가 공생하면서 공동의 이익추구: 고객이 머물 수 있는 환경설정 (사회시스템적 사고)
고객관리측면	불특정 다수를 대상	특정 목표고객에 대한 관계 유지
마케팅과 타 기능의 연계	제한적	포괄적
전형적 상황	소비자 제품 마케팅	서비스 마케팅

자료 : 송용덕, “관광호텔의 고객 관계마케팅 전략방안에 관한 연구”, 박사학위논문, 경기대학교, 1999, p.15.

2. 관계마케팅의 발전단계

마케팅에 관한 연구들은 지난 수십년 동안 그 영역이 많이 변화해 왔다. 1950년대 마케팅의 관심은 주로 소비재 부문에 초점을 두었고, 1960년대에는 산업재시장에 관심을 두었다. 1970년대에는 비영리조직 및 사회적 마케팅분야에 학문적인 노력이 상당히 기울여졌으며, 1980년대에는 전체 경제부문의 중요성 측면에서 볼 때 거의 관심을 두지 않았던 서비스 부문에 주로 마케팅 관심이 두어졌으며, 1990년대에는 관계마케팅으로 초점의 변화가 이루어져 왔다.⁶⁸⁾ 따라서 현대 마케팅은 고객과의 상호관계와 속성변화를 고려한 관계마케팅 개념에 초점이 맞추어지고 있다. 관계마케팅에 관한 연구는 1969년 Kotler와 Levy에 의해서 시작되었으나 관계마케팅이란 용어로 소개된 것은 1983년 Berry⁶⁹⁾에 의해서이다.

관계마케팅의 최우선 과제는 고객과 종업원의 상호교환과정에서 마케팅이 출발한다⁷⁰⁾라는 가정에서 시작된다. 상호교환은 상호간에 기대된 행동패턴이며, 합리적인 상호교환은 동태적 상황에서 이원적이고, 동적이며, 상호의존적이고, 상호간의 이해 및 신뢰에 기초한다.⁷¹⁾ 특히 서비스 기업에서 종업원은 판매력보다는 고객과의 관계를 형성하는 것이 중요하고 고객과 개방적인 커뮤니케이션과 고객과의 신뢰형성이 관계형성의 중요한 요인이다.⁷²⁾ 이러한 관계마케팅은 기업 내부적 관계와 관련된 교환, 상품의 판매시점에서의 상황이론,

68) Martin Christopher, Adrin payne & David Ballantyne(송용섭, 황병일 공역), 「관계마케팅」, 법문사, 1995, pp.23-24.

69) Leonard L. Berry, *op. cit.*, pp.25-28.

70) P. Kotler & S. J. Levy, "Broadening the Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.33, Jan. 1969, pp.10-15.

71) B. Boyle, F. R. Dwyer, R. Robincheaux & J. T. Simpson, "Influence Strategies in marketing Channel: Measures and Use in Different Relationship Structures", *Journal of Marketing Research*, Vol.29, No.4, 1992, pp.462-473.

72) D. J. Shemwell Jr., J. J. Cronin Jr., W. R. Bullard, "Relational Exchange on Services: An Empirical Investigation of Ongoing Customer Service-Provider Relationships", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.5, No.3, 1994, pp.57-58.

정치·경제 분야에서의 중심적 역할이론 등으로 다양하게 발전하였다.⁷³⁾

Weitz와 Jap⁷⁴⁾은 관계마케팅에서 관계의 발전을 2단계로 구분하여 관계의 개발과 관계의 유지의 단계로 구분하여, 관계의 개발단계는 커뮤니케이션과 규범(norm)의 개발로 구분하였고, 관계의 유지단계는 관계유지에 있어서 상호간의 갈등(conflict)의 해소와 계속적인 커뮤니케이션으로 제시하고 있다.

Scanzoni⁷⁵⁾는 관계는 인식, 탐구, 확장의 3단계를 거쳐 발전한다고 하였다. 또 Czepiel⁷⁶⁾은 관계는 만족한 거래가 축적되는 것과 미래거래에 대한 기대형성, 상호근접과 신뢰에 기초한 활동의 분담, 인적·경제적 결속의 창조, 관계에 대한 심리적 충성도 형성 등의 단계로 발전된다고 하였다.

Levinger⁷⁷⁾는 초기 연구에서 관계는 일방적 매력, 표면적 접촉, 상호작용이라는 3단계를 거쳐 발전된다고 하였으나, 그 후의 연구⁷⁸⁾에서는 관계의 발전은 초기매력형성, 관계구축, 지속, 쇠퇴, 종결의 5단계를 거치게 된다고 하였다. 그리고 Altman과 Taylor⁷⁹⁾는 오리엔테이션, 탐색적인 감정교환, 안정적 관계지속의 단계를 밟는다고 하였다. 또한 Hutt⁸⁰⁾는 기초탐구, 시험, 지속의 3단계로 제시하였고, Heide⁸¹⁾는 관계의 과정을 초기, 유지, 종료의 3단계로 구

73) F. R. Dwyer, D. H. Schurr & S. Oh, "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.51, Apr. 1987, p.11.

74) B. A. Weitz & S. D. Jap, "Relationship Marketing and Distribution Channels", *Journal of the Academy of Marketing Service*, Vol.23, No.4, 1995, pp.305-320.

75) J. Scanzoni, "Social Exchange and Behavioral Interdependence" in *Social Exchange in Developing Relationship*, R. L. Burgess and T. L. Huston, eds., NY: Academic Press Inc., 1979.

76) J. A. Czepiel, "Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research", *Journal of Business Research*, Vol.20, 1990, pp.13-21.

77) G. Levinger & D. J. Sneok, *Attraction in Relationships : A New Book at Interpersonal Attraction*, Morriston, NJ: General Learning Press, 1971.

78) G. Lenvinger, "Toward the Analysis of Close Relationships", *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.16, 1980, pp.510-544.

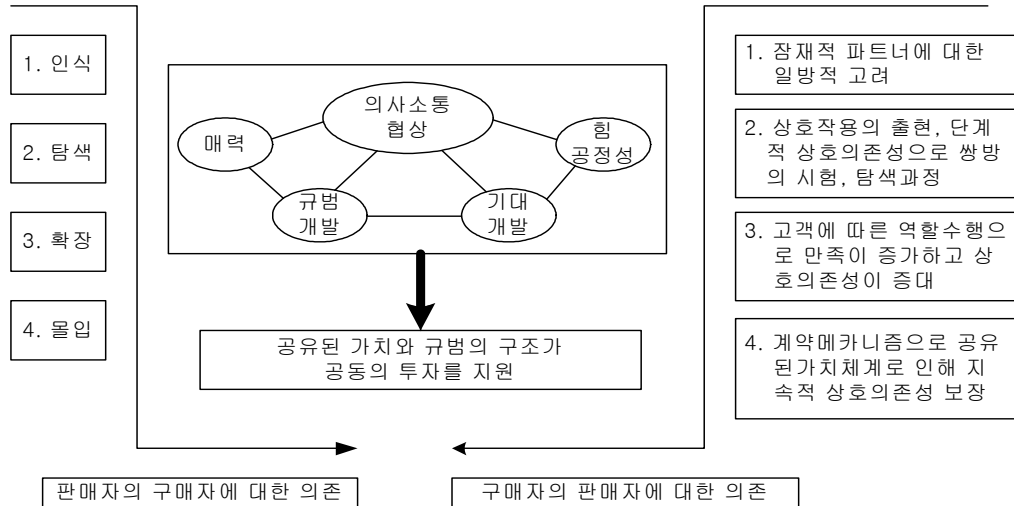
79) I. Altman & D. A. Taylor, *Social Penetration : The Development of Interpersonal Relationships*, NY: Holt, Rinehart, & Winston, 1973.

80) M. D. Hutt, "Cross-Functional Working Relationships in Working", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, No.4, 1995, pp.351-357.

81) J. B. Heide, "Interorganizational Governance in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, Vol.58, Jan. 1994, pp.71-85.

분하였다. Dwyer, Schurr, Oh⁸²⁾는 산업시장과 소비시장을 포함하여 구매자와 판매자 사이의 관계를 내포하고 있는 관계발전의 전체구조를 제안하고, 관계발전과정을 인식, 탐색, 확장, 몰입, 소멸의 다섯 단계로 구분하였다. Dwyer, Schurr, Oh의 관계발전 단계를 살펴보면 다음과 같다.

<그림 3-1> 관계발전단계



자료 : F. R. Dwyer, Paul H. Schurr & Sejo Oh, “Developing Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, Vol.51, Apr. 1987, p.21.

1) 관계인식단계(awareness)

관계대상을 인식하는 단계는 종업원이 인식하거나 고객이 종업원을 적당한 교환상대로 인식하는 단계이다. 인식은 일방적일 수도 있고 쌍방적 일수도 있다. 쌍방적 인식에서 호의적인 인식을 가지게 되는 경우에는 관계의 다음 발전단계에 매우 강력한 영향력을 행사할 수도 있다. 그러나 교환당사자 간의 상호작용은 발생하지 않는다.

82) F. R. Dwyer, P. H. Schurr & S. Oh, *op. cit.*, pp.11-27.

이 단계에서는 소비자나 기업은 다음과 같은 이유로 교환관계에 대한 욕구와 동기를 인식하게 된다. ① 만족스럽지 못한 것으로 판단되는 현재의 파트너를 교체해야 할 필요성의 인식, ② 만족스러운 제품마진이나 매출의 증대를 가져오는 파트너의 추가 선정, ③ 현재까지 교환관계가 성립되어 있지 않은 새로운 사업이나 영역에서의 교환관계를 추구하는 경우이다.

2) 관계탐색단계(exploration)

탐색의 단계는 시험적으로 혹은 탐색적으로 잠재적인 교환의 상대를 찾는 단계이다. 이 단계에서는 시험적 구매가 일어날 수도 있고, 매우 신속하게 구매가 일어날 수도 있으며, 테스트와 평가에 시간이 걸려 길어질 수도 있다. 관계탐색단계는 ① 매력, ② 협상, ③ 힘 혹은 영향력의 개발과 사용, ④ 규범의 개발, ⑤ 기대의 개발 등의 다섯 가지 하부과정으로 형성된다. 그러나 이 단계에서는 상호작용이 미약하고, 대화들이 피상적이며, 서로 간에 갖는 영향력이 한정된다. 만약 이 단계에서 최소한의 투자가 이루어지면 상호간의 접촉이 사회적 역할에 의해서 규정되는 경우가 많다. 따라서 관계는 최소한의 상호의존 단계를 넘어서 발전되지 않는 경우가 많다.

3) 관계확장단계 (expansion)

관계의 확장단계는 관계의 각 당사자가 상대방의 역할수행과 그 결과에 만족하여 기존의 관계가 확장되고 거래가 발전하는 단계이다. 관계탐색단계에서 형성된 신뢰와 상호만족이 관계확장단계에 와서는 더욱 심화되고, 상호의존의 폭과 깊이가 증가하게 된다는 점이다. 만약 한쪽이 교환활동을 잘 수행하게 되면 다른 쪽의 교환에 대한 매력이 크게 증가된다. 따라서 관계를 지속시키려는 동기가 증가하며, 대체할 상대를 찾으려는 노력이 감소된다. Frazier⁸³⁾는

83) G. L. Frazier, "Interorganizational Exchange Behavior: A Broadened Perspective", *Journal of Marketing*, Vol.47, Fall 1983, pp.68-78.

관계의 확장은 다른 한편의 역할 수행에 대한 만족의 결과이며, 보상과 관련되어 있다고 하였다. 즉, 탐색과정에서 상호 만남이 만족을 전해 줄 수 있는지에 대한 능력을 평가한다는 것이다.

4) 관계몰입단계 (commitment)

관계의 몰입단계는 종업원과 고객간의 관계의 계속성으로 인해 거래의 정형화가 이루어지고 호의적인 구전효과나 반복구매 등의 관계심화를 말한다.

몰입은 관계의 가장 상위단계로서 개입, 공약 충성도 등으로 표현되기도 한다. Dwyer 등은 이를 교환관계에 적용시켜 몰입은 교환당사자 간에 형성되는 관계지속에 대한 명시적 묵시적 계약이라고 표현한다. 그리고 Levinger는 몰입단계는 관계성장기와 관계의 성숙유지단계의 사이에 있는 과정이라고 하였으며, 몰입이 형성되면 관계는 상호간의 시스템의 수행기능으로 옮겨가며, 파트너의 개인적 특성이나 외적환경은 관계를 영속시키는데 상호작용을 하게 된다고 하였다.

따라서 몰입은 연대책임과 응집의 개념을 내포하고 있으며, 소비자와 기업간의 관계를 강화시키는 작용을 한다. 즉, 관계시스템의 채택과 조정 및 통합, 분쟁관리 등을 쉽게 처리할 수 있도록 하며, 이를 통하여 종합적인 관계시스템을 갖출 수 있게 한다. 이 단계에서 교환당사자들은 대체대상자를 알고 있다고 할 지라도 교환대상자를 바꾸기 위한 노력을 하지 않게 된다. 따라서 구매자와 판매자 간의 상호의존성이 가장 심화되며, 고객이나 판매자간에 충성도가 형성된다.

5) 관계소멸단계 (dissolution)

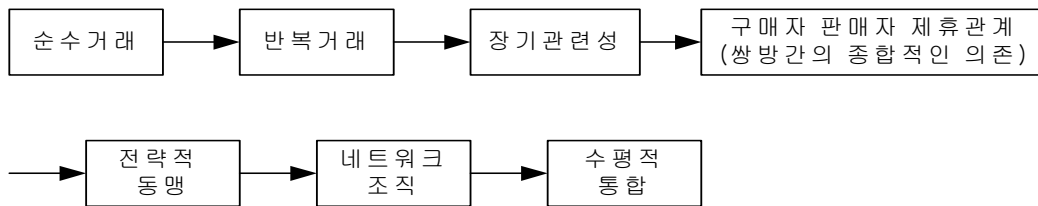
관계소멸은 한쪽이 다른 편에 대하여 불만을 평가하는 내부의 심적인 상태에서 시작된다. 그리고 이러한 심적인 상태가 지속되면 쌍방은 갈등을 해소하기 위한 협상단계에 들어가게 되며, 이 협상이 실패하면 공식적인 소멸이 나

타난다.

Wilson⁸⁴⁾은 구매자와 판매자의 관계통합적 모델연구에서 통합관계 변수와 관계발전과정을 ① 파트너선택(partner selection), ② 파트너와의 공동목적 설정(defining purpose), ③ 관계범위설정(setting relationship boundaries), ④ 관계가치창조(creating relationship value), ⑤ 관계유지(relationship maintenance)의 다섯 단계로 설명하면서 첫 번째 단계인 파트너 선택은 평판의 요인으로, 두 번째 단계인 공동목적 설정은 만족과 신뢰의 요인으로, 세 번째, 네 번째, 다섯 번째 단계인 관계범위설정, 관계가치 창조와 관계유지는 협동과 몰입의 변수로 형성된다고 하였다.

그리고 관계마케팅의 발전과정은 다음 <그림 3-2>와 같이 설명할 수 있다. 구체적으로 발전단계의 정의를 설명해 보면 다음과 같다.⁸⁵⁾

<그림 3-2> 관계마케팅의 발전과정



자료 : Webster, Frederick E. Jr., "The changing role of Marketing in the Corporation", *Journal of marketing*, Vol.56, Oct. 1992, p.5.

첫째, 순수거래란 경쟁적 시장에서 완전경쟁의 상태에서 행해지는 거래를 말하며 이윤극대화의 형태에 적합하고, 시장기회를 기술적으로 분석하는데 적합하다.

둘째, 반복거래란 소비자가 브랜드가 있는 패키지화된 상품이나 산업구성품, 부품 등을 반복적으로 빈번하게 구매하는 것이다.

84) David T. Wilson, "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationship", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.23, No.4, 1995, pp.335-345.

85) 김용만, 전계서, pp.698-702.

셋째, 장기관련성이란 산업시장에서 구매자, 판매자의 관계는 장기적 계약의 형태지만 관계는 한정되어 있고, 적대적일 수도 있으며, 가격에 초점이 집중되는 수도 있다. 산업구매자들의 거래와 고객과의 연결성 측면에서 장기관련성이 강조된다.

넷째, 구매자, 판매자 제휴관계란 좋은 품질과 낮은 개발비, 다른 관련비용 등은 네트워크 조직의 공급자 측의 신뢰에 의존하여 장기적 관련성을 구축함으로써 장기거래의 안정성을 도모하고 기업간에 정보를 공유하며 적극성과 장기성장정책을 촉진시키는 것이다.

다섯째, 전략적 동맹이란 공급자와 소비자가 공동기업을 만들어 진정한 동맹을 형성하고 기업의 장기전략적 기획과 경쟁위치의 변화를 찾거나 개선하기 위하여 자원의 관리와 자본협약 등을 포함하여 파트너끼리 서로 협조하는 것이다.

여섯째, 네트워크 조직은 다중의 전략적 동맹의 결과로서 수송, 자회사, 가치부가 재판매업자 등이 모인 복잡한 조직구조를 가지고 있다. 기본성격은 동맹이며, 그 기능은 동맹에 의한 개발과 관리, 기술과 자원의 협력, 전략과 핵심기술관리, 고객과의 관계개발, 네트워크에 의한 정보관리 등을 행한다.

일곱째, 수평적 통합은 장기적인 소비자 관계, 제휴관계, 전략적 동맹과 같은 부분에 마케팅이 초점이 맞추어진 것을 말한다. 이러한 관계마케팅의 발전 과정은 마케팅 조직이 유연한 조직으로 바뀌어 가고 있는 추세를 보여준다.

이상과 같이 관계마케팅의 발전과정에 있어서 초기의 관계마케팅 연구는 산업마케팅으로서의 거래마케팅과 관계마케팅의 차이점을 중심으로 관계마케팅 개념 및 정의에 많은 연구가 이루어졌으며, 그 이후로는 관계의 발전단계에 관한 연구를 중심으로 관계마케팅의 영향요인과 관계마케팅 프로그램 개발 등에 관한 연구가 이루어지고 있다.

3. 관계마케팅의 유형

관계마케팅은 고객을 제품/서비스와 화폐를 교환하는 거래(transaction)의 대상이 아니라 ‘기업의 발전’과 ‘소비자만족’이라는 가치를 교환하는 지속적 관계의 대상으로 파악하고 지속적이며 견실한 유대를 구축하고 강화해 나가는 노력이 필요하다고 본다. 관계마케팅에서 관계의 파트너로 상정하고 있는 것은 비단 소비자로서의 고객만은 아니다. 관계마케팅은 관계를 맺고자 하는 대상에 따라 환경기관 마케팅, 관계회사 관계마케팅, 경로간 관계마케팅, 기업내 조직간 관계마케팅, 고객 관계마케팅으로 분류할 수 있다.

1) 환경기관 관계마케팅

이는 마케팅활동과 관련된 외부환경기관(정부기관, 협회, 소비자 보호단체 등)과의 관계를 통해 외부환경에 적극적으로 대처하는 관계마케팅 영역이다. 대 환경기관 관계마케팅은 환경 결정론적인 입장이기보다는 환경 관리론적인 입장을 취한 것이 그 중요특징이며, 정부, 소비자 및 기타 이해관계자들의 환경적 요구에 대한 수용이 아닌 관계적 의지를 보여줄 것을 강조한다. 이는 오늘날 환경을 시장의 제약요소라기보다는 시장기회의 관리를 위한 요소로서 점차 인식하는데서 연유하고 있다. 환경관리와 시장기회의 창출과의 연계는 상당히 중요한 분야이다. 환경을 관리한다는 것은 환경적 요인들의 이점을 이용하거나 조정함으로써 그들의 결합효과가 기업의 마케팅 기회를 개선시킬 수 있도록 하는 것이다.

마케팅 관련집단은 고객, 공중, 사용거래자, 주주, 노조, 공급자, 유통업자, 경쟁자, 정부부서 등으로 이루어져 있다. 이들 관련집단 간의 상호작용은 상당한 제약조건을 일으키기도 하고, 바람직한 마케팅 기회를 제공하기도 한다. 예를 들어, 둘 혹은 그 이상의 관련집단들이 서로 다른 이해를 가질 때에는, 갈등의

발생으로 기업의 마케팅활동에 지대한 위협으로 작용할 수도 있다.⁸⁶⁾ Gordon⁸⁷⁾에 의하면 이해집단이란 그 집단의 경제적 복지가 그 기업의활동에 직접적으로 강하게 의존하고 있는 것이며, 주주, 금융업자, 공급자, 고객, 경쟁기업, 종업원, 노동조합, 정부, 서비스 제공자 등이 열거되고 있다. 이것은 이해집단에 관한 구체적인 열거로서 가장 적절한 표현이라고 할 수 있다.

2) 관계회사 관계마케팅

특정 산업 내에서 가치사슬시스템을 형성하고 있는 기업들이 서로 유기적인 관계를 형성하여 경쟁우위를 확보하고자 하는 마케팅 영역을 대관계회사 관계 마케팅 혹은 기업간 관계마케팅이라고 한다. 구성하는 기업들은 어떤 연계수단을 통해 시스템의 목적을 달성하기 위한 노력을 하게 된다. 이 과정에서 시스템 내부의 각 기업들은 서로 제로섬(Zero-sum)적인 투쟁적 경쟁보다는 시너지적 효과를 추구하여 포지티브섬을 위한 협력적 관계를 유지하게 된다. 그리고 시스템 내부의 협력적 관계를 통해 시스템적 경쟁을 추구하게 되는 특징을 지니게 된다. 따라서 기업들은 시스템적 경쟁차원의 전략구도 하에서 성장, 발전을 추구하게 된다. 이때 기업들이 목적사업을 수행하기 위해 결합되는 상태를 기업간 관계라고 한다.

제조업을 중심으로 볼 때 제품이 완성되어 소비자에게 전달되기까지 수많은 기업이 참여를 하는데 그 흐름은 다음과 같다.

원재료 공급업자 --> 부품업자 --> 제조업자 --> 유통업자 --> 소비자

여기서 기업간 관계를 제조업자 중심으로 볼 때 제조기업과 원재료 공급업

86) 한희영, 「마케팅관리론」, 다산출판사, 1982, pp.161-167.

87) R. A. Gordon, *Business Leadership in the Large Corporation*, Washington, 1945, p.147.

자, 부품제조업자, 유통기관과의 관계와 제조기업과 다른 경쟁 제조기업과의 관계를 말한다.

3) 경로간 관계마케팅

유통경로기관들이 서로 유기적인 관계를 형성하여 경쟁우위를 확보하고자 하는 마케팅영역을 경로간 관계마케팅이라고 한다. Dwyer등은 유통경로에 관계된 관계마케팅의 개념은 관계적 교환이라고 주장하고, 경로기관 간의 관계적 교환의 징후로서 관계가 유지될 것이라는 기대, 이익과 부담의 공유, 상호 신뢰, 미래의 거래에 대한 계획 등과 같은 현상이 나타난다고 하였다. 유통경로를 하나의 활동시스템으로 본다면, 이는 상호간의 공동목표를 그들이 분담하고 있는 활동을 통해 달성하려고 노력하는 유통기관에 의해 구성된다고 할 수 있다. 이러한 경우 경로참여는 보통 자발적으로 이루어지지만 어느 한 기업이 관리역할을 수행하게 된다. 이와 아울러 전반적인 행동강령이 확정되어 거대한 하나의 집단이 형성될 수도 있다. 이러한 집단의 형성을 유통경로계열화라고 하는데 여기에는 수직적 경로계열화와 수평적 경로계열화가 있다.

수직적 경로계열화는 제품이 소비자에게 흐르는 과정의 수직적 유통단계를 전문적으로 관리하고 집중적으로 계획한 유통망을 말한다. 이러한 계열화를 통해 무질서하게 흩어져 있는 도·소매상들의 연대관계를 형성시키고, 경로참여 유통기관들의 충성심을 자극하며, 최대의 시장영향력을 행사할 수 있도록 하여 유통업무의 경제성을 달성하고자 하는 것이다.

그리고 수평적 경로계열화는 제품이 소비자에게 전달되는 과정에 있어서 유사하거나 동일한 단계에 있는 둘 또는 그 이상의 기업들이 서로 호혜적인 단계를 누리면서 판매기회를 증대시키기 위해 일시적 또는 영구적으로 자본, 경영정보, 마케팅활동 등을 공동으로 계획하고 집행하는 시스템을 말한다. 이 시스템은 환경의 변화에 대해 기업들 간에 공동협력을 강조하고, 제 자원의 공동활용을 통한 시너지 효과를 얻어 공생적 관계를 지니게 되므로 공생적 마케팅

팅시스템이라고도 한다.

4) 기업내 조직간 관계마케팅

이는 기업내 마케팅 조직과 관련 부서간의 상호관계가 전사적 마케팅 기반이 된다는 점에서 마케팅 성과에 중요한 변수가 된다. 기업의 내부환경은 마케팅 과업을 둘러싸고 있는 기업내부의 조직상의 제반활동으로 구성된다. 이는 때때로 조직환경이라고도 불린다. 이들 활동은 생산, 재무, 회계, 구매부서 등과 같은 다양한 단위들에 의해 수행되어진다. 이들 부서들은 다함께 내부환경믹스를 구성한다. 이들 모든 부서 활동들이 마케팅 활동을 지원하며, 그들은 상호보완적이기도 하다.

마케팅관리자는 때때로 자신의 부서뿐만 아니라 다른부서 사람들과 협상을 한다. 예를 들어, 판매와 마케팅 부서가 분리되어 있을 때 마케팅 부서에 있는 상품관리자는 마케팅 부서를 지원하고 있는 판매원들의 수와 그들이 해야할 활동에 대하여, 판매관리자와 함께 활발하게 협상을 한다. 시장에서 상품의 성공은 마케팅 부서만의 노력이라기보다는 기업전체의 노력을 반영하는 것이다.

전사적 마케팅 활동이 가능하기 위해서는 마케팅 조직의 위상이 어떠해야 하며, 어떤 상호관계 형태가 가장 이상적인가에 대한 연구가 이루어지는 관계 마케팅 영역이다.

5) 고객 관계마케팅

고객 관계마케팅은 고객들에 대한 인식도 단순히 교환가능성이 있는 고객들을 대상으로 상품을 팔아넘기는 것이 아니라 기업과 고객이 관계기반 위에서 공동의 이익 또는 가치를 창조하고자 하는데 초점을 둔 관계마케팅 영역이다.

제 2 절 관계마케팅 행동

관계마케팅 문헌을 살펴보면 많은 학자들이 다양한 관계마케팅 행동 (Relationship Marketing Behaviors) 요인들을 제시하고 있다. 본 연구에서는 관계마케팅 행동 요인들 중에서 한중운송주선인간의 관계행동요인을 유통경로와 관련된 요인들에서 추출하여 실증분석에 적용하려한다. 일반적으로 가장 보편적으로 언급되는 관계마케팅 행동 요인으로는 기회주의, 협동, 의사소통, 유대, 순응, 의존성, 대체안의 비교 등이 있다.

1. 기회주의(Opportunism)

기회주의는 자신의 이익을 교활하게 추구하는 것(self-interest seeking with guile)으로서⁸⁸⁾ 예를 들면, 기회주의적 행동이란 상대에게 전할 필요가 있거나 전달해야하는 정보를 보류 또는 왜곡한다든지 약속이나 책무를 회피하는 것 등이다. 기회주의의 핵심적인 요인⁸⁹⁾은 기만이라 할 수 있다. 기회주의는 인간이 가지고 있는 자기중심적인 속성 중의 하나로서 유통경로구성원에 적용할 경우 경로구성원이 경로시스템 전체 또는 현재 거래관계에 있는 상대 경로구성원을 고려하지 않고 자신만의 이익을 추구할 수 있는 기회가 있을 경우 자기중심적인 기회주의적 행동을 하는 것이라 할 수 있다.

그러므로 유통경로에 있어서 기회주의는 어떤 경로구성원이 유통경로시스템의 전체적인 관점에서 볼 때 필요한 역할이나 행동에 대한 묵시적이거나, 표현된 약속을 위반하는 행위를 말하는 것으로써 그 근본에는 기만, 불성실, 자기이익중심 등이 존재한다고 할 수 있다.

88) G. John, "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel", *Journal of Marketing Research*, Vol.21, August 1984, pp.278-289.

89) I. R. MacNeil, "The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations", *New Haven, CT: Yale University Press*, 1982.

2. 협동(Cooperation)

협동은 호혜적인 성과를 달성하기 위하여 상호의존적인 관계에 있는 기업들에 의해 취해지는 유사하거나 보완적인 조정된 행동들⁹⁰⁾로서, Morgan & Hunt(1994)⁹¹⁾는 위의 정의와 더불어 상호의존적 활동을 강제적으로 해야하는 것에 대하여 순향적(proactive)인 면을 강조함으로써 협동에 대한 정의를 확장시켰다.

관계마케팅에서 협동이 중시되고 있는 이유는 전통적인 유통관리의 경우 우선적으로 개별 경로구성원의 경영성과나 목적달성을 위한 과위에 근거한 경쟁을 다루고 있는 반면에, 관계마케팅은 호혜적인 측면을 강조하고 장기간의 관계를 중시하기 때문이다. 즉, 협동은 모든 관계당사자들이 전체경로의 효율성을 위하여 경로구성원간의 배분된 기능이나 맡은 바 역할수행을 적극적으로 해야한다는 일종의 책임을 의미한다고 볼 수 있다.

Gummesson(1997)⁹²⁾은 “협동은 시장경제원리에 있어서 경쟁이 다루어지는 중요도와 같은 수준으로 관계마케팅에서 다루어져야할 중요한 요인”이라고 하였다. 또한, Cannon(1997)⁹³⁾은 협동은 공급자와 분배자의 호혜적이며 각자의 목표를 성공적으로 달성하기 위한 양자의 결합된 노력이라고 하였다. 그러나 장기적인 관점에서 볼 때 이러한 협동은 전제조건으로서 경로구성원들이 단합되고 협동적인 행동을 함으로서 얻을 수 있는 잠재적 이익이 개별적 또는 관계에 해가 되는 행위를 함으로서 얻어지는 이익보다 클 때만이 협동이 형성되고 발휘된다고 할 것이다.

90) J. C. Anderson & J. A. Narus, “A Model of Distributor Firm and Manufacture Firm Working partnerships”, *Journal of Marketing*, Vol.54, No.1, 1990.

91) S. D. Hunt & R. M. Morgan, “Relationship Marketing in the Era of network Competition”, *Marketing Management*, Vol.3, No.1, 1994.

92) E. Gummesson, “Relationship Marketing as a Paradigm Shift: Some Conclusions from the 30R Approach”, *Management Decision*, Vol.35, Issue 4 Date, 1997.

93) J. P. Cannon & D. P. William, “The Nature of Business Relationship”, *working paper*, Department of Marketing Colorado State University, 1997.

3. 의사소통(Communication)

유통경로구성원들 사이에는 어떠한 형태로든지 의사소통은 항상 있게 마련이다. 의사소통은 유통경로구성원들의 기능적인 효율성을 위한 주문이나 재고과약 등과 같은 단순한 의사소통뿐만 아니라, 내용적인 측면에서 좀 더 수준 높은 의사소통을 포함한다. 예를 들면, 유통경로활동에 있어서 생산자들은 신제품의 출시, 촉진 캠페인, 기술혁신으로 인한 제품개선내용, 원가절감으로 인한 가격 경쟁력 등과 관련한 정보를 판매업자들에게 제공하고, 판매업자들은 시장상황, 캠페인, 제품, 홍보, 가격 등에 대한 고객들의 반응 등을 생산자에게 공식적, 비공식적인 의사소통을 통하여 피드백 함으로써 경쟁력 제고와 관련된 정보를 공유하고, 이러한 정보의 공유는 관계를 제고시키는 효과를 가져올 수 있다.

Frazier et al.(1988)⁹⁴⁾은 “성공적인 관계는 장기적인 계획, 제품, 생산, 물류 문제와 관련된 높은 수준의 정보교환으로 시작되기 때문”이라고 하였다. 이것은 만약 경로구성원간 비효과적인 의사소통시스템이 존재한다면 이는 구성원간의 오해나, 잘못된 전략을 수립하게 됨에 따라 경로구성원 전체에게 좋지 않은 결과를 가져올 수 있기 때문이라고 풀이할 수 있다. 그리고 Anderson & Weitz(1989)⁹⁵⁾는 파트너간 효율적인 의사소통은 의도된 목적을 달성하기 위하여 필수적이라고 하였으며, 특히 집중적인 의사소통은 당사자들을 더 잘 알 수 있게 하고 결국 당사자들을 관계에 보다 확신을 가지게 한다고 하였다. 그러나 이와 같이 관계에 중요한 영향을 미칠 수 있는 의사소통은 관계 마케팅의 연구에서 일부 학자들만 변수로 사용하였다. Cann(1995)⁹⁶⁾은 관계 구축에 영향을 미치는 요인으로 판매자와 고객간의 원활한 의사소통을 들었

94) P. A. Frazier, R. Spekman, O. Charles, O'Neal, “Just-in-Time Exchange Relationships in Industrial Markets”, *Journal of Marketing*, Vol.52, October 1988.

95) E. Anderson & B. Weitz, “Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads”, *Marketing Science*, Vol.8, No.4, Fall 1989.

96) C. W. Cann, “Postpurchase Marketing and Relationship Management, in Ebrahimpour, M. (Ed.)”, *Northeast Decision Sciences Institute*, 1995.

으며, Judy et al.(1998)은 의사소통을 세분하여 Smeltzer(1997)⁹⁷⁾의 정보이점의 자발적인 공유, 우호적인 동기와 의도의 전달, 대화창구의 개방 등을 예로 들어 관계에 있어 의사소통의 중요성을 언급하였다.

4. 유대(Bonds)

McCall(1970)⁹⁸⁾은 “유대(Bonds)는 관계에 있어 교제와 상호작용에 의하여 육성되는 심리적, 감정적, 경제적, 또는 물리적 애착”으로서 정의하였으며, Han(1992)⁹⁹⁾과 Wilson(1995)¹⁰⁰⁾은 유대의 형태를 구조적(structural), 사회적(social) 유대로 구분하였고, Smith(1998)¹⁰¹⁾는 위의 구조적, 사회적 유대 이외에 기능적(functional) 유대를 추가하여 세 가지 형태의 유대로 구분하였다.

Smith(1998)에 의하면 “사회적 유대는 직무상 상호작용으로 생겨나는 개인적인 연계(ties) 또는 결합(linkage)으로서, 판매자와 구매자간에 공유되는 개인적인 우정과 좋아함의 정도를 포함할 뿐만 아니라 스스로를 드러내 보이고 친밀성을 느끼며 상대에게 지원이나 충고를 제공하며 감정이입이나 반응, 교제, 애착 또는 연고(connectedness), 고유경험을 통한 개인자신들 또는 주체성의 연계를 포함”한다.

이러한 사회적 유대관계는 관계마케팅이 지향하는 장기적인 관계와 상당히

97) L. R. Smeltzer, “The meaning and Origin of Trust in Buyer-Supplier Relationships”, *International journal of Purchasing & materials Managements*, Vol.33, 1997.

98) G. J. McCall, “The Social Organization of Relationships”, In G. J. McCall et al., (Eds), *Social Relationships*, IL: Chicago, 1970.

99) S. Han, “Antecedents of Buyer-Seller long-Term Relationships: An Exploratory Model of Structural Bonding and Social Bonding”, *Institute for the study of Business markets*, Pennsylvania State University, University Park, 1992.

100) D. T. Wilson, P. K. Sony & M. O’Keeffe, “Modeling Customer Retention as a Relationship Problem”, *Working paper No.1995-13, Institute for the Study of Business Markets*, Pennsylvania State University Park, 1995, pp.335-345.

101) B. Smith, “Buyer-Seller Relationships: Bonds, Relationship management and Sex-type”, *Canadian Journal of Administrative Science*, March 1998, pp.76-92.

밀접한 연관성이 있으며 특히 사회-문화적인 관점에서 볼 때 일본, 중국을 비롯한 동양사회에서 더욱 중요하다고 할 수 있는데, 이것은 서구의 계약 중심적인 관계와는 달리 동양은 사회적 유대 또는 개인적인 유대가 중요하게 여겨지기 때문이다.

사회적 유대와 유사한 개념으로 친밀성(Closeness)을 들 수 있는데, 친밀성은 접촉의 빈도, 접촉의 중요성과 기간이 친밀성에 영향을 주며¹⁰²⁾, Kelly et al.(1983)은 빈번한 영향, 강한 영향수준, 다양한 종류의 활동, 비교적 긴 기간 등의 상호 연관된 활동 등에 의하여 형성된다고 하였다.

기능적 유대는 경제적, 업무수행, 또는 도움이 되는 연계 또는 결합의 다양성으로 표현할 수 있으며, 관계에 있어 지속성을 촉진하는데 도움이 된다. Smith(1998)¹⁰³⁾에 의하여 직무유대로 표현된 기능적 유대는 교환 당사자들에 의한 실리적, 전략적, 기술적(정보 또는 지식), 그리고 도움이 되는(제품 또는 서비스와 관련된) 혜택들이라고 할 수 있다. Han(1992)과 Wilson(1995)은 조직차원으로 연계되는 의미로서 구조적 유대로 기술하였다. 그러나 조직차원의 혜택에서 발생하는 유대는 개념적으로 볼 때 조직간의 계약적 또는 물리적 연계와는 확연히 구분된다고 할 수 있다. Smith(1998)는 이러한 계약적 또는 물리적 연계를 구조적 유대로서 기능적 유대와 구분하였다.

구조적 유대는 구조, 지배(governance) 그리고 관계에 있어 규범의 제도화와 관련된 연계라고 할 수 있다. 이러한 구조적 유대는 관계에 있어서 규칙, 정책, 절차 또는 협약은 공식적인 구조를 제공할 수 있고, 규범이나 일상업무는 비공식적인 구조로서 상호작용을 조정, 지배한다. 그리고 상호작용을 가능하게 하거나 쉽게 하는 전자우편 또는 전자 데이터 교환과 같은 조직 시스템이나 기술은 관계에 있어 심리적, 법적 그리고 물리적 연계를 가능하게 하고 다른 교환상대자를 고려하는 것을 어렵게 한다.

102) I. R. McWhinney, "Continuity of Care", *Journal of Family Practice*, Vol.15, 1982.

103) B. Smith, *op. cit.*, 1998.

5. 순응(Adaptation)

순응은 경로관계에 있어 한 경로구성원이 상대방에게 편의를 도모하기 위하여 품목을 바꾸거나 의사결정과정을 변경시키는 것으로 정의할 수 있다.¹⁰⁴⁾ 일반적으로 기업간의 순응은 관계에 특유한 자산적 장비와 업무절차에 필요한 투자를 의미한다. 공급자와 수요자의 특정한 관계와 관련되어 소요되는 투자의 예를 들면 제품의 부품을 변경하는 경우 부품생산업체나 완성제품생산업체 중의 하나는 관계가 종결될 경우 순응을 위한 투자가 함몰비용으로 사라지기 때문에 관계종결의 수준을 감소시킬 수 있다. 이는 만약 관계가 종료된다면 이미 투입된 자산적 가치는 대부분 없어질 것이기 때문이며 이미 투입된 자산적 가치는 경로구성원의 관계외부에서는 그 처분가치가 매우 낮은 경우가 많기 때문이다.

유통경로에 있어서의 순응은 일반 제조업체간의 순응과는 달리 제품종류나 품목수의 변경, 제품기능의 변경, 세일이나 촉진행사의 참여, 제품가격결정과 같은 주요의사결정의 참여, 또는 편의도모와 같은 것이 될 수 있다. 이러한 순응은 구매자와 판매자간의 관계를 더욱 튼튼히 하는 경향이 있고 경쟁적 관계에 있는 공급자의 진입을 막는 효과가 있다.¹⁰⁵⁾

6. 대체안의 비교(the Comparison of alternatives)

유통경로에 있어서 대체안이란 현재 거래관계에 있는 상대 경로구성원이 사용할 수 있는 수평적, 수직적 대체경로를 의미한다. 현재 거래하고 있는 상대 경로구성원을 대체 또는 보완할 수 있는 대체안이 있으면, 현재 관계를 하

104) H. Hakansson, *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Wiley, Chichester, 1982,

S. Han & D. T. Wilson, "Antecedents of Buyer Commitment to a Supplier: A Model of Structural Bonding and Social Bonding", *Unpublished paper, Marketing Department, Penn. State Univ.*, University Park, 1993.

105) L. Hallen, L. Johnson & N. Seyed-Mohamed, "Interfirm Adaptation in Business Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.55, 1991.

고 있는 파트너와 비교를 하게된다. 유통경로에 있어서 대체안을 비교한다는 것은 현재의 경로구성원의 기능적 능력이나 사회적 관계에 대한 비교를 의미할 수 있다.

Anderson & Narus(1984, 1990)¹⁰⁶⁾은 대체안의 비교를 최상의 대안적 교환 관계로부터 가능한 결과의 평균적인 질(경제적, 사회적 그리고 기술적)로서 정의했다. 이는 현재의 경로구성원과 유용한 대체안과 비교하고 판단하였을 때 예상되는 결과에 따라서 현재의 거래관계에 있는 파트너를 새로운 파트너로 변경할 수 있는 정도로 해석할 수 있다. 즉 대체안을 찾는 행위는 현재의 관계에 대한 만족 불만족과 관계가 없이 이루어 질 수 있으며, 만약 높은 수준의 대체안이 많다면 현재 거래하고 있는 경로구성원과의 관계해체 가능성이 높다는 의미로 해석될 수 있다.

7. 의존성(Dependance)

의존성은 기업이 목적을 이루기 위하여 파트너와 관계를 유지하려는 기업의 필요성이라고 할 수 있다.¹⁰⁷⁾ 전통적인 관점에서 볼 때 일반적으로 기업들은 거래 상대자에 대한 의존성을 줄이려 하며 이것은 교환관계에 있어 협상력을 유지하거나 높이기 위해서이다. 이와 같은 의존성은 상대적 의존성과 상호의존성으로 구분이 된다. 상대적 의존성은 관계에 대한 자신과 교환상대자의 의존성 사이의 지각된 차이로서¹⁰⁸⁾ 높은 관여수준이 요구되는 서비스나 제품의 구매에서 흔히 볼 수 있는 전문지식과 관련된 것이다. 예를 들면, 회계문제, 법률문제, 그리고 의학적인 문제와 관련된 것이다. 상호의존성은 상대적 의존성과는 달리 경로구성원들 사이에서 관계적 교환의 성공적인 구축을

106) J. C. Anderson & J. A. Narus, "A Model of the Distributor Perspective of Distributor-Manufacture Working Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.48, No.9, Fall 1984.

J. C. Anderson & J. A. Narus, *op. cit.*, 1990.

107) G. L. Frazier, "Inter-Organizational Exchange Behavior in Marketing Channel: A Broadened Perspective", *Journal of Marketing*, Vol.37, 1983.

108) J. C. Anderson & J. A. Narus, *op. cit.*, 1990.

위한 조건으로서 경로구성원간의 상당한 정도의 상호의존성을 요구한다고 할 수 있다.

MacNeil(1985)¹⁰⁹⁾은 “상호의존성은 공고한 유대관계(solidarity)와 호혜성의 중요한 뿌리”라고 하였고, Anderson & Narus(1990)는 “공급자와 그 교환 파트너간의 관계에 있어서 거의 같은 의존성을 가지고 있는 한 협력적인 관계는 발전한다”라고 주장한 바 있다. 일반적인 유통경로에 있어서 의존성은 전문적인 지식과 관련된 상대적 의존성의 성격보다는 상호의존성의 성격이 강하다. 즉 이들 여러 학자들의 주장을 정리하면 의존성은 관계의 지속과 발전에 필요한 요인이며 특히 상호의존성은 호혜적인 성격으로서 경로구성원간의 긍정적인 관계를 위하여 필요한 요인이며 나아가 관계를 창출하고 지속하려는 노력을 유발시킬 수 있을 것이라고 추론할 수 있다.

제 3 절 관계의 질

Kim & Paul(1999)은 일본의 자동차 제조업체들의 성공요인이 공급자측의 관계적 관점이라고 하였다. 공급자와 구매자간의 장기적인 관계를 통하여 단순한 공급자와 수요자의 관계에서 발전하여 제휴업체로 관계가 공고해지는 중요한 요인이 바로 관계로서 일본의 자동차제조업체들의 성공은 궁극적으로 지속적인 관계를 기초로 한 관계의 구축으로 인한 것이라 하였다. 이와 같이 유통경로에 있어서 경로시스템의 경영성과에 중요한 역할을 하는 관계의 정도를 가늠할 수 있는 것이 관계의 질이다. 관계의 질은 관계의 수준을 전반적으로 측정할 수 있는 것으로서 과거의 성공적이거나 비성공적인 일련의 사건들을 판단의 준거로 하여 당사자들의 니즈와 기대를 충족시키는 정도라고 할 수 있다.¹¹⁰⁾ 이와 같이 관계의 질은 유통경로의 관계수준을 가늠할 수 있

109) I. R. MacNeil, “Relational Contract: What We Do and Do Not Know?”, *Wisconsin Law Review*, 1985.

110) L. A. Crosby, K. R. Evans & D. Cowles, “Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective”, *Journal of Marketing*, Vol.54,

는 것으로서 경로연구에 있어서 중요한 의의를 지니며, 관계의 질은 과거의 경험을 토대로 한 현재의 관계상태로서 미래의 관계에 대한 의사결정의 기준이 되므로 유통경로연구의 대상이나 경로의 효율적인 운영에 있어서 아주 중요한 요인으로 볼 수 있다.

학자들마다 관계의 질을 구성하는 요인을 다양하게 보고 있는데 Smith(1998)는 관계의 질을 상호신뢰, 관계에 대한 만족, 그리고 장기간 지속되는 몰입으로 관계의 질을 개념화하고 있고, Dorsch, Swanson, Kelley(1998)¹¹¹⁾는 벤더(Vendor)의 계층화연구에서 신뢰, 만족, 최소한의 기회주의, 고객지향, 윤리적 자세 등을 신뢰품질의 구성요인으로 보고 있다. Harker(1999)¹¹²⁾는 관계마케팅의 정의에 대한 연구에서 18명의 학자들이 주장한 26개의 정의를 출생, 발전, 유지, 시간, 상호작용, 결과, 감정적 내용 등 7개의 개념적 카테고리로 구분한 결과, 관계에 대한 인지상태를 나타내는 감정적 내용에서 공통적으로 사용된 변수들이 몰입, 신뢰 그리고 약속임을 밝힌 바 있다.

본 연구에서는 제 학자들의 연구를 토대로 하여 관계의 질에 대한 개념을 개별경로구성원들이 상대 경로구성원들에 대하여 과거의 거래경험을 근거로 인지하고 있는 관계의 수준과 과거의 경험이 전제된 관계에 대한 미래의 발전정도 및 유지 등에 대한 의도 또는 태도라고 본다. 즉 관계의 질에 대한 개념은 경로구성원간 인지하고 있는 현재적 관계수준의 정도와 미래의 관계발전의도 및 지속의도를 의미한다고 할 수 있다. 여러 학자들의 연구를 근거로 하여 관계의 질을 현재적 관계수준의 정도와 미래의 관계발전성과 지속의도를 나타내는 개념으로서 정의할 때 그 구성요인은 신뢰와 몰입으로 한정할

July 1990, pp.68-81.

111) M. J. Dorsch, S. R. Swanson & S. W. Kelley, "The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers", *Academy of marketing Science Journal* ; Greenvale ; Spring 1998, pp.128-142.

112) M. J. Harker, "Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.17, 1999, pp.13-20.

수 있다. 이는 관계의 정도를 고양시키는 변수로서 신뢰, 관계를 지속하려는 의도를 나타내는 변수로서 몰입¹¹³⁾을 관계의 질의 핵심요인으로 볼 수 있기 때문이다.

이를 뒷받침하는 연구로서 Anderson & Narus (1990)¹¹⁴⁾는 신뢰와 몰입은 관계의 질을 연구하는데 있어서 중요한 변수라고 보았으며, Morgan & Hunt(1994)¹¹⁵⁾도 신뢰와 몰입을 성공적인 관계적 교환에 있어서 중요한 변수로서 보았고, O'Malley & Tynan(1997)¹¹⁶⁾, Kim & Paul(1999)¹¹⁷⁾ 역시 관계의 질을 측정함에 있어 관계몰입과 신뢰를 핵심적인 요인으로 하였다. 그러므로 본 연구에서는 관계의 질을 구성하는 요인으로 신뢰와 몰입으로 한정하고자 한다. 이는 이 두 변수가 경로구성원들이 현재의 경로관계에 대한 인지로서 관계를 창출하고, 유지하며, 발전시키고자 하는 의지와 태도를 가늠할 수 있는 변수이기 때문이다.

1. 신뢰(Trust)

관계마케팅 문헌에서 가장 많이 나타나고 있는 변수중의 하나가 신뢰인데 이것은 여러 학자들에 의하여 다양하게 정의되고 있다. 대부분의 신뢰에 대한 정의에는 믿음(belief)이 포함되어있는데 이러한 믿음은 한 관계 파트너가

113) C. Moorman, G. Zaltman, & R. Desphande, "Relationships Between Providers and Users of Market Research : the Dynamics of Trust within and Between Organization", *Journal of Marketing Research*, Vol.29, August 1992.

114) J. C. Anderson J. A. Narus, *op. cit.*, 1990.

115) R. M. Morgan & S. D. Hunt, "The Commitment - Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.58, July 1994, pp.20-38.

116) L. O'Malley & C. Tynan, "A Reappraisal of the Relationship Marketing Constructs of Commitment and Trust, New and Evolving Paradigms : The Emerging Future of Marketing", *AMA Relationship Marketing Conference*, Dublin, Ireland, 13 June 1997, pp.486-503.

117) J. Kim & m. Paul, "Relationship Marketing in Japan: The Buyer-Supplier Relationships of Four Automakers", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.14, No.2 1999, pp.118-129.

다른 파트너에게 최상의 이익이 되도록 행동한다는 믿음을 의미한다고 해석
수 있다. 믿음은 결국 경로구성원으로 하여금 현재 시점에서 상대방에 대한
증거 이상의 것을 보게 하고 미래에 발생할 사건에 대한 처리과정이나 결과
에 대하여 과거의 경험과 일치할 것이라고 믿는 것이므로 신뢰는 관계의 질
과 관련된 주요 변수라고 할 수 있는 것이다.

Wilson(1995)¹¹⁸⁾은 “신뢰는 기초적인 관계모델 구축 블록(fundamental
relationship model building bloc)이며 대부분의 관계모델에서 포함되고 있다”
라고 하여 관계의 속성에 있어 신뢰가 중요한 요인임을 밝히고 있으며,
Gundlach & Murphy(1993)¹¹⁹⁾는 “신뢰는 좀더 높은 수준의 관계적 상호작용
을 원하거나 지속적인 관계구축을 기대하는 양자간의 교환행위에 지침을 제
공하는 요인들 중의 하나”로서 신뢰가 관계질의 중요한 지침이 되는 것을 설
명하고 있다. 이와 같이 많은 문헌연구에서 나타난 바와 같이 신뢰는 관계를
설명하는 중요한 개념으로서 관계의 질을 구성하는 요인이라고 할 수 있다.

118) D. T. Wilson, “An Integrated Model of Buyer-Seller Relationship”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, No.4, 1995, pp.335-345.

119) G. T. Gundlach & P. Murphy, “Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges”, *Journal of Marketing*, Vol.57, No.4, October 1993.

<표 3-3> 관계마케팅문헌에 나타난 신뢰의 정의

연구자	년도	내 용
Anderson & Narus	1984	상대가 긍정적인 결과를 가져오는 활동을 수행할 것이라는 믿음뿐만 아니라 부정적인 결과를 초래하는 예상하지 못한 행동을 하지 않을 것이라는 믿음
Schurr & Ozanne	1985	상대의 말이나 약속이 믿을만한 것이며 교환관계에 있어 상대가 책무를 다할 것이라는 믿음
Rempel & Holes	1986	관계에 있어 당사자가 느끼는 확신의 정도로서 예측성, 의존성, 그리고 믿음으로 구성
Dwyer, Schurr & Oh	1987	상대가 조정을 바라고 의무를 다할 것이며 관계에 있어 부여된 임무를 다할 것이라는 다른 당사자의 믿음
Bradach & Eccles	1989	관계적 교환을 발전시키는 중요한 요인으로서 상대가 기회주의적 행동을 할 것이라는 우려를 완화시키는 일종의 기대
Anderson & Weitz	1990	한 당사자가 그의 니즈가 상대방에 의해 충족될 것이라는 믿음
Moorman, Christine, Zaltman, Deshpande	1992	확신을 가지고 있는 교환상대에 대하여 기꺼이 의지하려는 것

자료 : 김영대, “유통경로상에서 관계마케팅이 관계질 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 박사학위논문, 경성대학교, 2000, p.29.

2. 몰입(Commitment)

몰입의 개념은 산업적/조직적 심리학으로부터 연유되며 비즈니스 파트너와의 관계를 유지하는 것과 같은 연속적인 행동이나 활동의 의도라고 볼 수 있다. 관계의 지속의도를 나타내는 몰입은 신뢰와 더불어 관계마케팅 문헌에서 가장 많이 나타나고 있는 변수로서 다양하게 정의되고 있다.

<표 3-4>와 같이 여러 학자들의 몰입에 대한 정의는 결국 교환파트너들 간의 관계지속의도가 경로구성원 자신들이 목표로 하는 귀중한 성과를 얻는데 중요한 것으로 그들은 몰입을 통하여 관계를 유지하려고 노력한다는 것으로 해석할 수 있다. 관계에 대한 몰입은 성공적인 관계마케팅과 연관된 중요한 특성으로서 관계들은 상호 몰입에 기초하여 구축¹²⁰⁾되므로 몰입은 관계의

질에 영향을 미치는 주요한 속성으로 볼 수 있다.

이러한 몰입은 대체로 두 가지로 나뉘어지는데 정서적(affective) 몰입과 타산적(calculative) 몰입으로 구분된다. 정서적 몰입은 파트너에 대한 좋아하는 느낌과 감정적 애착(attachment)에 근거하며, 개인 또는 파트너가 다른 개인 또는 파트너에 대하여 가지고 있는 마음의 정서적인 상태(affective state of mind)로서 조직의 가치를 공유, 동일시하거나 내부화하는 데서 사람에게 의하여 야기된다.¹²¹⁾

몰입의 다른 종류는 몰입을 행동적으로 보는 견해로서 이 형태의 몰입을 타산적 몰입이라고 하며 지속적인 관계가 득이 된다는 인지적 평가로부터 연유한다. 즉 행동적 몰입은 Morgan et al.(1994)이 주장한 바와 같이 모든 득과 실, 긍정과 부정, 또는 보상과 처벌들이 합산된다. 타산적 몰입과 관련하여 Geyskens et al.(1996)¹²²⁾은 “몰입은 관계에 있어서 중요한 예상되는 종결 또는 관계를 떠남으로서 발생하게 되는 교체비용으로 인하여 관계를 유지하려는 인지된 필요”라고 정의한 바 있다. 이와 같은 맥락으로 Williamson(1985)¹²³⁾은 “타산적 몰입은 특히 두 비즈니스 파트너들간의 관계를 위한 투자와 자원의 할당과 같은 투입을 근거로 한다”고 하였다.

몰입은 파트너들의 상호의존성의 가장 진보된 단계로서¹²⁴⁾ 몰입수준은 관계를 지속하려는 자발적인 의사결정의 가장 강력한 예측치이며¹²⁵⁾ 몰입은

120) L. L. Berry & A. Parasuraman, *Marketing Services Competing through Quality*, Free/Lexington Books Lexington MA, 1991.

121) R. M. Morgan & S. D. Hunt, *op. cit.*, 1994.

122) I. Geyskens, J. Steenkamp, L. K. Scheer & N. Kumar, “The Effects of Trust and interdependence on Relationship Commitment : a Transatlantic study”, *International journal of Research in Marketing*, Vol.13, 1996.

123) O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, NY, No.5, 1985.

124) J. Scanzoni, “Social Exchange and Behavior Interdependence”, *Social Exchange in Developing Relationships*, NY: Academic Press Inc., 1979.

125) C. E. Rusbult, “A Longitudinal Test of the Investment Model: the Development (and deterioration) of Satisfaction and Commitment in Heterosexual Involvements”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.45, 1983

구매자와 판매자의 관계연구에서 가장 흔히 나타나는 종속 변수로서 관계 유지를 지속하려는 바램이고 지속적인 관계유지를 확실하게 하려는 위한 작업이다.

<표 3-4> 관계마케팅문헌에 나타난 몰입의 정의

연구자	내 용
Dwyer, Schurr, & Oh(1987)	교환 파트너간의 관계 계속성에 대한 암묵적인 또는 표현된 서약
Anderson & Weitz(1989)	관계를 지속하려는 의도
Moorman, Christine, Zaltman & Deshpande(1992)	귀중한 관계를 유지하기 위한 지속적인 바램
Sheer & Stern(1992)	장기간의 경로관계를 구축함에 있어서 아주 중요한 감정 또는 우호적 정서적인 반응
Anderson & Weitz(1992), Scheer & Stern(1992)	공고한 관계를 위한 바램, 관계를 유지하기 위한 단기간의 희생에 대한 의지, 그리고 관계의 공공함에 대한 확신
Morgan & Hunt(1994)	한 교환 파트너가 다른 파트너와의 지속적인 관계가 너무나 중요하기 때문에 관계를 유지하는데 최선의 노력을 해야한다고 믿는 것
Wilson(1995)	구매자와 판매자의 관계연구에서 가장 흔히 나타나는 종속 변수로서 관계 유지를 지속하려는 바램(desire)이고 지속적인 관계유지를 확실하게 하려는 위한 작업
Kumar et al.(1995)	장기간 경로 관계를 구축하는데 있어서 아주 중요한 감정(sentiment) 또는 우호적 정서적인 반응(favorable affective reaction)
Martin et al.(1998)	심리적 감정(psychological sentiment)으로서 이 심리적 감정을 통하여 비즈니스 파트너와의 관계의 지속성과 관련된 태도가 형성된다

자료 : 김영대, “유통경로상에서 관계마케팅이 관계질 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 박사학위논문, 경성대학교, 2000, p.31.

Mumallaneni(1987)¹²⁶⁾는 “경로의 옹호자와 이탈자를 구분하는 가장 중요한 변수”로서 몰입의 중요성을 언급하여 몰입이 관계지속성과 관련이 있다는 것

126) V. Mumallaneni & D. T. Wilson, “Modelling the influence of a Close Personal Relationship on Buyer Commitment to a Supplier”, *working paper, The Institute for the Study of Business Markets, Penn. State Univ., University Park, PA, 1987.*

을 주장한 바 있고, Hardwick & Ford(1986)¹²⁷⁾는 “몰입은 관계가 미래가치나 혜택을 협력자들에게 가져다줄 것을 가정한다”고 하여 몰입이 관계의 미래성에 대한 의사결정을 하는 주요 판단기준임을 주장하였다. 그러므로 몰입은 관계형성, 만족수준, 관계지속성에 아주 중요한 요인이며 직접적인 보상이 없을 경우에는 관계지속여부의 척도가¹²⁸⁾ 되므로 몰입은 관계의 미래에 대한 공고함과 관련이 있으며 미래지향을 암시하는 주요 요인으로서 관계의 질을 구성하는 주요요인으로 볼 수 있다.

제 4 절 한중운송주선인간 관계마케팅

관계마케팅(Relationship Marketing)이란 이상에서 살펴본 것처럼 기업의 마케팅 시스템과 관련된 부문들을 좋은 관계로 결부시킬 수 있는 수단을 찾아 활용함으로써 궁극적으로는 고객의 만족을 극대화시키고 기업의 경영성과를 극대화하기 위한 마케팅활동이라 할 수 있다. 또한 이러한 관계마케팅의 대상은 기업과 고객은 기본이고 기업과 기업, 기업의 내부 조직, 조직 구성원 등 광범위한 범위를 대상으로 하고 있다. 이러한 관점에서 보면 거대 중국시장 진출을 꾀하는 우리 나라의 운송주선인들은 중국정부의 자국시장 직접진출에 대한 규제로 인하여 중국관련 운송서비스 마케팅을 추진함에 있어서 중국의 운송주선인과의 협력, 즉 한중운송주선인 간의 합작 또는 업무제휴가 필요하게 되었고 이러한 합작 또는 업무제휴를 통해 상호간의 경영성과 극대화를 추구하는 것이므로 이러한 한중 운송주선인간의 협력관계 역시 관계마케팅의 연구 대상이 될 수 있다.

127) B. Hardwick and D. Ford, “Industrial Buyer Resources and Responsibilities and the Buyer-Seller Relationships”, *Industrial Marketing and Purchasing*, 1986, pp.13-25.

128) M. Lund, “The Development of investment and Commitment Scales for predicting Continuity of personal Relationships”, *Journal of Social and personal Relationship*, Vol.2, 1985.

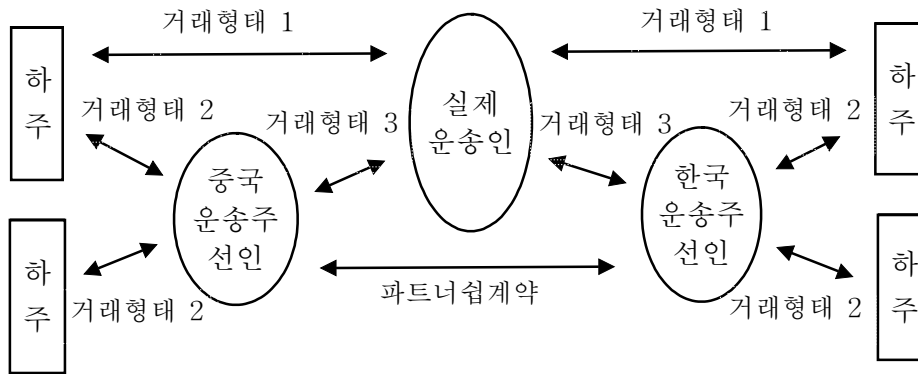
1. 한중 운송주선인의 거래특성

제2장에서 기술한 것처럼 운송주선인은 운송수단을 소유하지 않으면서 화주의 명의 또는 운송주선인 자신의 명의로 실제 운송인과 운송계약을 체결하고 운송화물의 포장·통관·보관·보험수배 등 운송관련 부대업무를 처리하는 것이다. 또한 복합운송의 발전으로 업무영역이 점차로 확대되어 독자적으로 운송증권을 발행하여 운송에 대한 일괄책임을 지는 운송주체로서 운송서비스를 직접 제공하게 되었다. 이러한 운송주선인은 화물에 대한 소유자인 화주와 실제 운송인간의 중개자적 입장에 있다고 할 수 있다. 운송인은 화주와의 운송계약에 따라 운송서비스를 제공함에 있어서 화물의 출발지나 도착지 모두에서 송·수화주의 수요에 직접 대응하는 것이 일반적이며 다양한 화주의 수요에 적절히 대응할 수 있다. 그러나 운송주선시장에 대한 중국정부의 보호정책은 이러한 운송주선인의 운송서비스 수요자에 대한 즉각적이고 적절한 대응을 불가능하게 하고 있다.

한중운송주선인이 제공하는 운송서비스에 있어서 서비스 제공자와 서비스의 수요자와의 거래형태는 <그림 3-3>과 같다. 즉 운송주선인과 관련된 운송서비스에서의 거래형태는 첫째, 실제 운송인과 화주와의 거래(거래형태 1) 둘째, 운송주선인과 화주와의 거래(거래형태 2) 셋째, 운송주선인과 실제 운송인과의 거래(거래형태 3)로 나타나게 된다.

일반적으로 운송주선인을 이용한 운송서비스의 계약에 있어서의 특징적인 내용은 운송주선인이 자신의 명의로 운송증권을 발행하는 경우, 수하주의 화물인수 지역에서 운송주선인에게 운송계약서이자 화물에 대한 권리증서인 운송증권의 제시로 화물을 인도하는 운송주선인의 화물인도 및 배송 서비스 제공이 반드시 필요하다는 것이다.

<그림 3-3> 운송서비스의 거래형태



자료 : 김성국, "국제운송물류서비스의 지각된 서비스품질이 고객반응에 미치는 영향에 관한 실증연구: 정기선해운서비스를 중심으로", 경영학 박사학위논문, 한국해양대학교, 1999, p. 22.를 인용하여 재구성

따라서 운송주선인의 서비스 역시 국제화가 필요한 것이다. 이를 위해 해외지점의 개설이나 대리점의 선정 등이 일반적인 관행이다. 따라서 운송주선업의 중국진출은 중국항 화물에 대한 운송서비스나 중국발 화물 운송서비스의 제공을 위해 필수조건인 것이다.

그러나 중국정부의 운송주선업에 대한 외국기업의 직접투자를 제한하고 있는 현재 상황하에서 우리 나라 운송주선인의 중국시장 진출에 대한 최선의 선택은 운송주선인의 서비스 문제나 규모 등과 같은 운송주선인의 서비스 제공 능력에 관계없이 중국 내 운송주선인과의 합작 또는 대리점 계약을 통한 업무 제휴방법이 되는 것이다. 이는 곧 한중간의 운송주선인의 경우에는 상호 호혜적인 입장에서 친밀한 파트너십을 통한 관계결속을 통해 상호간의 발전이나 경영성과의 극대화가 필요하다는 것이다. 특히 한국의 운송주선인의 입장에서는 한국과 중국의 시장규모 또는 중·장기적인 시장발전 가능성을 비교한다면 더 더욱 현행 중국의 제도하에서 중국 운송주선인과의 협력관계 개선 및 결속 관계 강화를 통한 중국 운송시장의 특성을 습득하고 향후 직접투자를 위한 학습기간으로 활용할 필요가 절실한 것이다.

2. 운송주선인과 관계마케팅

최근 들어 관계결속에 관한 연구는 조직이론과 마케팅의 관점에서 중요한 관심의 대상이 되어 왔다. 대표적인 관계결속 문제에 대한 연구는 “조직내의 결속과 대인관계에서의 관계결속 문제”(Becker, 1960)로부터 “유통분야에서의 관계결속에 관한 연구와 영향요인에 관한 연구”(Deyer & Oh, 1987)등 매우 다양한 분야에서 다양한 이론을 배경으로 다양한 요인들을 추출하여 관계마케팅의 중요성을 강조하고 있다. 그럼에도 불구하고 운송서비스업에 대한 관계결속의 이론적 전개는 거의 없는 실정이다.

우리 나라의 선행연구에는 조만영의(2001년) “해상화물운송주선인의 거래특성에 따른 관계결속이 협상전략에 미치는 영향에 대한 연구”가 있다. 이 연구에서는 해상운송서비스 상품의 거래관계에 있어서 거래의 특성이 운송주선인과 해운선사 간의 관계결속에 어떠한 영향을 미치며 관계결속의 정도인 관계주의적 성향에 따라 운송주선인이 해운선사에 대한 협상전략을 선택함에 있어서 미치는 영향에 대한 연구를 하였다. 연구결과 중, 본 연구에서 시도하려는 관계마케팅 행동 및 관계의 질과 관련 내용들을 요약하면 해운선사의 특유자산이 관계결속에 있어서 관계주의적 행동 성향에 긍정적인 영향을 미치고 있으며 또한 해상운송 서비스상품의 유통경로 내에서 커뮤니케이션 역시 관계주의적 행동성향에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다고 하였다¹²⁹⁾.

따라서 본 연구에서 연구대상으로 삼은 한중운송주선인 간의 관계활동이 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구는 운송주선업계에 관계마케팅을 접목시키는 물론 시장상황이 서로 다른 상황에서 보다 공고한 파트너십의 체결로 협력과 발전을 추구하는 한중 양국간의 운송주선인의 관계마케팅 활동에 중요한 시사점을 제시할 수 있을 것으로 판단된다.

129) 조만영, “해상화물 운송주선인의 거래특성에 따른 관계결속이 협상전략에 미치는 영향”, 경영학박사학위논문, 한국해양대학교, 2001, pp.94-95.

제 4 장 연구설계

제 1 절 연구모형

본 연구는 2장과 3장에서 살펴본 선행연구에 근거하여 국내 운송주선인과 중국현지 파트너와의 관계에 있어서 관계마케팅활동요인이 관계의 질에 어떠한 영향을 미치는 지를 살펴보며, 또한 관계의 질이 성과에 미치는 영향과 성과와 관계지속여부 간의 관계를 실증적으로 규명하는데 그 목적이 있다.

3장에서 살펴본 대로 관계의 질에 영향을 미치는 관계마케팅활동에 관한 대표적인 연구로는 Kumar et al.(1994), Liljander(1995), Anderson(1990), Wilson(1995), Smith(1998) 등의 연구가 있다. 이들은 관계의 질에 영향을 미치는 관계마케팅 활동요인으로 기회주의, 공유기술, 순응, 의존성, 유대, 의사소통, 협동, 대체안의 비교, 공동목표 등이 있다고 하였다. 그러나 이러한 다양한 관계마케팅 활동요인들은 연구의 목적이나 대상에 따라 각각 추출되어 사용되어 졌음을 문헌연구를 통해 알 수 있었다.

한중수교 이후, 양국 기업간의 상호교류활동은 지속적으로 증가해온 추세이다. 그러나 한중기업 간의 거래행위는 중국의 사회주의노선의 경제체제 영향으로 중국정부의 통제와 영향을 많이 받게 되므로, 기업간의 자율적인 활동에 의한 마케팅 활동은 많은 제약을 받고 있는 실정이다. 파트너관계에 있는 기업이 각자 맡은 바 역할을 성실히 수행하여 호혜적으로 각자의 목표를 성공적으로 달성하기 위한 양자의 결합된 노력인 협동의 형성 및 발휘는 중국정부의 정책 및 그에 따른 규제에 의해 중국기업들의 비정상적인 경영활동으로 침해받는 경우가 빈번히 발생하고 있다. 또한 상대방의 편의를 도모하기 위하여 자신의 의사결정을 변경시키거나 업무활동을 변화시키는 순응행동도 중국기업과의 거래관계에서는 다른 국가 기업과의 협력체제에서 보다는 보다 많은 제약을 받고 있다.

기회주의 행동은 상대방에게 필요한 정보 및 자료 등을 고의적으로 왜곡시킴으로서 나머지 일방의 이익을 실현하는 행동으로 설명할 수 있는 데 한중운송주인 간의 합작이나 제휴에 있어서 이러한 기회주의 행동은 초기에는 일방의 이익이 실현될 수 있으나 결국에는 협력쌍방의 불신과 반목을 초래하고 협력의 결속을 약화시킴으로 관계지속을 불가능하게 하는 요소이므로 큰 의미가 없다고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 기존연구에서 중시되어온 관계마케팅 행동요인 중에서 실제로 한중운송주선인 간에 관계의 형성 및 유지에 중요한 역할을 할 것으로 기대되는 요인을 중심으로 관계마케팅 행동요인을 설정해 보고자 한다. 즉, 한중운송주선인 간의 지속적인 기업활동의 성과창출에 직접적인 영향을 미칠 것으로 기대되는 의사소통, 파트너관계에 있는 양쪽 기업이 상호 유기적인 기업활동을 통해 시너지효과를 창출할 수 있는 유대, 그리고 상호 호혜적 관계에서 관계의 지속과 발전을 이끌어 주는 상호의존성을 주요 관계마케팅 행동요인으로 보고자 한다.

그런데 운송주선시장에 있어서 우리 나라 기업들의 중국 파트너기업에 대한 만족도는 대부분 매우 낮은 것으로 평가하고 있는데, 이는 중국기업들의 오랜 사회주의 경제체제하에서 굳어진 경직되고 일방적인 기업경영시스템 및 계획경제하의 오랜 국·공유 기업체제로서 경쟁을 체험할 수 없는 독점적인 위치에서 기업을 영위한 결과로 판단된다. 그러므로 우리 나라 기업들은 현지의 파트너를 대체할 수 있는 더 나은 파트너가 존재한다면 이러한 대체안을 신중히 고려하게 될 것이고, 이에 따라 기존의 파트너쉽도 변화하게 될 것이다. 따라서 현재의 파트너쉽을 대체할 수 있는 대체안이 존재하게 되면 관계형성 및 지속은 커다란 영향을 받게된다. 따라서 본 연구의 목적과 대상에 적합하다고 판단되는 관계마케팅활동 요인으로 선행연구에서 살펴본 많은 관계마케팅의 활동요인 중에서 유대, 의사소통, 의존성, 대체안의 비교를 선정하였으며 이들에 가지 관계마케팅 활동요인이 관계의 질에 영향을 미치는가를 살펴보는 본 연구모형의 독립변수로 설정하였다.

또한 파트너관계에 있어서 구성원간의 관계의 정도를 가늠할 수 있는 것이 바로 관계의 질이라 할 수 있다. 관계의 질은 관계강도를 전반적으로 측정할 수 있는 것으로서 과거의 성공적이거나 실패한 사례들을 판단의 근거로 하여 당사자들의 필요와 기대를 충족시키는 정도이다.¹³⁰⁾ 이러한 관계의 질은 파트너관계의 연구에 있어서 중요한 의의를 지니며 과거의 경험을 토대로 한 현재의 관계상태로서 미래의 파트너관계에 지속에 대한 의사결정의 기준이 된다.

본 연구에서는 기존의 연구들로부터 관계의 질을 국내 운송주선업체 종사자들이 중국현지 파트너에 대하여 과거의 거래경험을 근거로 하여 인지하고 있는 관계의 현재적 수준과 관계에 대한 미래의 관계발전 및 관계유지에 대한 의도 또는 태도로 보았다. 따라서 관계의 질을 현재 관계수준의 정도와 미래의 관계발전성과 지속의도를 나타내는 개념으로 정의할 때 대부분의 선행연구에서처럼 관계의 질의 구성요인은 신뢰와 몰입으로 한정할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 관계의 질의 중심이 되는 변수를 신뢰와 몰입으로 보고 관계마케팅활동과 성과와의 매개변수로 설정하였다.

또한 한중운송주선인들 간 파트너관계의 성과를 측정하기 위하여 본 연구에서는 만족과 재무적 성과를 선정하여 연구가설을 검정하는데 있어서 종속변수로 사용하였다. 관계마케팅 연구에서는 조직간의 관계활동인 유통경로의 성과를 매출액, 만족, 기업간의 협조, 자산회전율, 자산수익률, 자본 수익률, 고객 서비스, 이익, 시장 점유율 등을 개별적으로 혹은 이들을 조합하여 경로구성원의 성과로 측정하거나 평가하려고 시도되어 왔다.

그러나 Gattorna(1987)¹³¹⁾는 “경로시스템의 성과를 측정함에 있어서 파워의 행사로 나타나는 효과, 경로 전체의 효율성 제고를 위하여 경로구성원들의 노력인 사회적 의미와 같은 비경제적인 문제점들은 고려하지 않고 단지 재무

130) L. A. Crosby, K. R. Evans & D. Cowles, *op. cit.*, 1990, pp.68-81.

131) J. Gottorna, “Channels of Distribution Conception A State-of-The-Art Review”, *European Journal of Marketing*, Vol.12, No.7, 1987, pp.471-512.

적 또는/그리고 생산성 척도에만 중점을 두고 있는 여러 연구의 경제적 관점을 비판”하고 있다.¹³²⁾ 만족은 경로구성원이 현재의 거래관계를 전체적으로 만족스럽게 여기거나 혹은 불만족스럽게 여기는 것으로 당사자가 치른 대가에 대하여 보상이 적절하게 혹은 부적절하게 이루어지고 있다고 느끼는 상태로서 재무결과 및 생산성 척도의 부족한 점을 보완하거나 대신 할 수 있다.¹³³⁾

<표 4-1> 선행연구들의 유통경로 성과측정 척도

연구자	종합성과	재무성과	경로관계(만족)
Walker, 1970	○	○	
Hunt & Nevin, 1974	○		
Robicheaix & El-Ansary, 1975			○
Dwyer, 1980			○
Frazier, 1983			○
John, Reukert & Churchill, 1983	○		
Reukert & Churchill, 1984		○	○
Gaski & Nevin, 1985	○	○	○
Schull, Little & Pride, 1985			○
Lusch, Laszniak & Hars, 1986	○	○	
Selenes, 1989			○
Garbarino & Johnson, 1989			○

자료: M. T. Spriggs, “Relational Conflict Theory As A Framework For Assessing Channel Member Performance”, *Ph. D. Dissertation, The University of Wisconsin*, p.15, 1998.

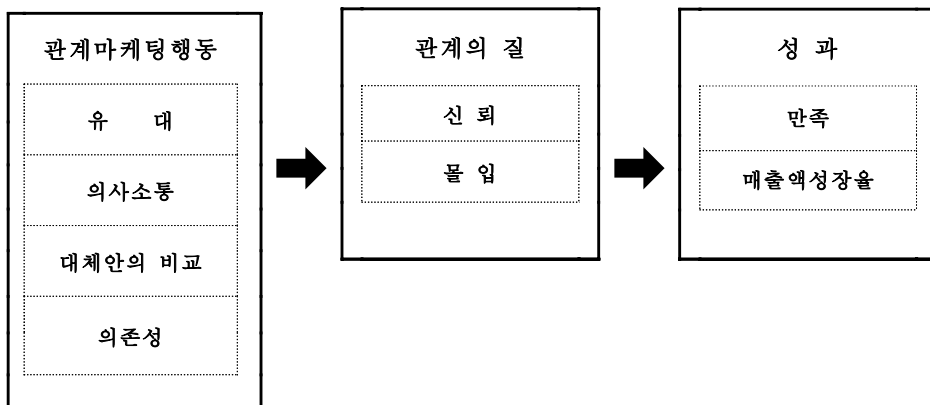
132) M. T. Spriggs, “Relational Conflict Theory As A Framework For Assessing Channel Member Performance”, *Ph. D. Dissertation, The University of Wisconsin*, 1989.에서 재인용

133) 김영대, 전계서,

본 연구에서는 한중운송주선인들 간의 관계마케팅 성과를 재무성과와 만족을 통해 측정하고자 한다. 우리 나라 운송주선인과 중국현지 파트너와의 관계에서 만족이란 전반적인 승인(Gaski & Nevin, 1985)으로서 기대한 것에 대하여 실제로 이루어진 금전적인 계산뿐만 아니라 다른 정서적인 요인들도 영향을 주기 때문이며 이는 국내 운송주선인과 중국현지 파트너의 두 구성원들 간의 관계가 단순히 경제적인 성격만을 가지고 있는 것이 아니라 사회적 조직체로서의 특성을 가지고 있기 때문이라고 해석할 수 있다.

본 연구에서는 국내 운송주선인과 중국현지 파트너간의 관계마케팅 활동요인이 관계의 질에 영향을 미치고 궁극적으로 성과인 만족에 영향을 미치는 것으로 본다. 이러한 구조적인 관계를 검증하기 위하여 <그림 4-1>과 같이 연구모형을 설정하였다.

<그림 4-1> 연구모형



제 2 절 가설의 설정

본 연구에서는 설계된 연구모형을 근거로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다. 국내 운송주선인과 중국현지 파트너와의 관계를 하나의 시스템적인 관점으로 볼 때 전체적인 경영목적 달성을 위해서는 각 구성원들의 개별적인 목적의 달성만을 위한 거래행동보다는 구성원 전체의 경영목적 달성을 위한 관계마케팅활동이 이루어져야 한다. 이러한 관계마케팅활동은 각 구성원들이 인지하고 있는 관계의 질에 영향을 미치게 될 것이므로 다음과 같이 가설 1을 설정하였다.

가설 1. 우리나라 운송주선인과 중국현지 파트너와의 관계에 있어서 관계마케팅행동은 관계의 질에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

또한 본 연구는 국내 운송주선인과 중국현지 파트너와의 관계에 있어서 각 구성원들의 관계마케팅활동이 각 구성원들 간의 관계를 형성하고 발전시키며 지속하려는 의지의 척도가 되는 관계의 질에 영향을 미치게 된다는 것을 밝히고, 관계의 질이 궁극적으로 관계마케팅 성과의 척도인 만족에 영향을 미치게 된다는 것을 분석하고자 하였다. 국내 운송주선인과 중국현지 파트너의 구성원들 간의 현재 관계상태와 미래의 발전과 지속성을 측정할 수 있는 구성원들 간의 관계의 정도를 나타내는 것이 관계의 질이며 이는 관계마케팅의 성과에 영향을 준다.

따라서 본 연구에서는 구성원들이 인지하고 있는 관계의 질이 국내 운송주선인과 중국현지 파트너 간의 관계에서 전체의 효율성에 영향을 미치고 나아가 관계마케팅 성과에 영향을 준다는 것을 검증하기 위하여 다음과 같이 가설 2를 설정하였다.

가설 2. 우리나라 운송주선인과 중국현지 파트너 간의 관계의 질은 관계마케팅 성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구에서 설정한 연구모형과 연구가설을 검증하기 위하여 다음과 같이 조작적 정의를 하였다.

1. 관계마케팅활동

1) 유대

유대는 사회적 유대, 구조적 유대 그리고 기능적 유대로 구분될 수 있는데 그 중 사회적 유대는 경로 구성원간에 공유된 좋아함의 정도(Wilson, 1995)로서 소비자와 서비스 제공자가 잘 알고 있고, 접촉이 쉬우며, 상호간 신뢰가 있을 때 사회적 유대가 존재한다고 한다.(Liljander & Strandvik, 1995) 개인적으로 강한 인간관계가 있는 구매자와 판매자들은 사회적 유대관계가 덜한 경로 구성원보다 관계를 유지하려는데 좀더 몰입하고(Wilson & Munnalaneni, 1986), 구매자와 판매자 간에 강한 개인적 관계를 가지고 있으면 사회적으로 덜 연계된 구성원보다 관계를 유지하는데 보다 더 몰입(Munnalaneni & Wilson, 1991)하게 되므로 사회적 유대는 신뢰와 몰입에 영향을 미치는 변수라고 할 수 있다. 본 연구에서는 관계마케팅활동 변수로 사용되는 유대를 측정하기 위하여 우리나라 운송주선인과 중국파트너와의 접촉의 빈도, 개인적 인간관계, 우호적인 조언, 상대방의 요구에 따른 영업방향의 변경, 주요 경영 의사 결정시 참여 가능성, 요구사항의 수용정도 등 8문항을 구성하고 리커트 7점 척도를 이용하여 측정하였다.

2) 의사소통

의사소통은 당사자들을 좀 더 잘 알게 하고 결국 당사자들이 관계에 더욱

확신을 가지게(Anderson & Weitz 1989)한다. 여기서 확신이란 향후 관계의 지속성과 관련된 것으로서 의사소통과 몰입이 상호관계에 있다는 것을 말하며 이는 Anderson & Weitz(1992)의 몰입에 대한 정의의 일부분인 “공고한 관계의 바램과 확신”과도 일맥상통한다. Judy et al.(1998)은 의사소통, 특히 경영에 이익이 되는 정보의 공유와 우호적인 의도의 전달 및 대화창구의 개방이 신뢰에 영향을 주는 요인으로서 작용한다고 하였다. 이것은 Sabel(1993)이 주장한 “언어는 너무나 불완전하기 때문에 개방된 대화(open dialogue)로서 경로구성원 간의 공유된 이해를 유지함으로써 신뢰를 유지한다”는 주장과 맥을 같이 한다고 볼 수 있다. 즉 높은 수준의 의사소통은 관계의 발전과 지속성에 영향을 준다고 할 수 있다. 본 연구에서는 한중운송주선인 간의 의사소통이라는 개념을 측정하기 위하여 의사소통의 용이성, 의사소통의 빈도, 정보의 자발적인 공유의도, 니즈에 대한 반응 등 4문항을 구성하고 리커트 7점 척도를 이용하여 측정하였다.

3) 대체안의 비교

대체안이란 현재 거래관계에 있는 파트너 이외에 별도로 가용할 수 있는 수평적, 수직적 대체안을 의미한다. 즉 현재 거래하고 있는 파트너를 대체 또는 보완할 수 있는 대체안이 있으면 자연스럽게 현재 협력관계에 있는 파트너와 비교를 하게 된다. 이는 Johnson(1982)이 말한 바와 같이 가용한 대체안이 매력적이지 못하는 정도에 따라 관계에 몰입하게 되며, 개인들은 적절하게 사용할 수 있는 대체안의 매력정도에 따라서 관계에 몰입한다. 이는 경로구성원들은 대체할 수 있는 유사한 또는 더 나은 새로운 파트너(대체안)와 비교하였을 경우 예상되는 결과에 따라서 현재의 거래관계에 있는 파트너와의 몰입정도가 달라진다는 의미이다. 즉, 어느 상황에서나 현재의 거래상대자를 바꿀 수 있는 대안의 보유와 대체능력의 보유여부가 현재 거래상대자와의 관계지속성 및 관계형성에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 이는 만약 어떤 상황

에서 유일한 또는 극소수의 거래상대자만이 존재한다면 이러한 사실은 대체안의 보유와 대체능력의 보유에 영향을 미치며 이는 결국 현재 거래상대자와의 관계 형성, 발전 및 지속성에 영향을 미친다고 볼 수 있기 때문이다.

본 연구에서는 한중운송주선인간의 협력관계에 있어서 대체안에 대한 개념을 측정하기 위하여 대체안의 수, 대체안 선택시 예상성과, 거래조건 비교, 대체안의 준비여부 등 5 문항을 구성하고 리커트 7점 척도를 이용하여 측정하였다.

4) 의존성

의존성은 기업이 목적을 이루기 위하여 거래상대자와 관계를 유지하려는 필요성(Frazier 1983)으로서 상호의존성은 공고한 유대관계와 호혜성의 중요한 뿌리(Macneil 1985)이다. 모 업체와 그의 파트너간의 관계에 있어서 서로 거의 같은 의존성을 가지고 있는 한 협력적인 관계는 발전하고, 상대적으로 많은 의존성을 지닌 기업은 관계를 유지하려는 보다 큰 의도를 가지고 (Anderson & Narus 1990) 있다. 즉 이들 여러 학자들의 주장을 정리하면 의존성은 관계의 지속과 발전에 필요한 요인이며, 특히 상호의존성은 호혜적인 성격으로서 관계형성을 위하여 필요한 요인이라고 할 수 있다. 즉 한중운송주선인이 호혜적인 입장에서 같은 의존성이 있다면 협력관계는 발전할 것이라고 할 수 있다. 본 연구에서는 이러한 한중운송주선인 간의 의존성을 측정하기 위하여 현재 거래하고 있는 업체와의 매출이 전체 매출에서 차지하는 비중, 경영에서의 영향력, 경영상의 필요성, 경영목표달성을 위한 중요도 등 5 문항을 구성하고 리커트 7점 척도를 이용하여 측정하였다.

2. 관계의 질

본 연구에서는 기존의 연구들을 근거로 하여 관계의 질을 국내 운송주선인

들이 중국현지 파트너들에 대하여 과거의 거래경험을 근거로 하여 인지하고 있는 관계의 현재적 수준과 관계에 대한 미래의 관계발전 및 관계유지에 대한 의도 또는 태도로 정의한다. 따라서 관계의 질을 현재적 관계수준의 정도와 미래의 관계발전성과 지속의도를 나타내는 개념으로서 정의할 때 그 구성요인은 신뢰와 몰입으로 한정할 수 있다.

이는 관계의 정도를 고양시키는 변수로서 신뢰를 관계질의 핵심요인으로 볼 수 있고, 관계를 지속하려는 의도를 나타내는 변수로서 몰입(Moorman, Zaltman, & Desphande 1992)을 관계질의 핵심요인으로 볼 수 있기 때문이다. 즉 본 연구에서는 관계마케팅의 중심이 되는 매개변수를 신뢰와 몰입으로 보고자하였으며 신뢰를 측정하기 위하여 약속에 대한 믿음, 약속의 수행력, 호혜주의, 포용력 등의 4가지 문항을 구성하였고, 몰입을 측정하기 위하여 상대에 대한 애착과 관심, 상대에 대한 자랑, 상대에 대한 적극적인 변호 등의 3문항을 구성하여 각각 리커트 7점 척도를 이용하여 측정하였다.

3. 관계마케팅 성과

관계마케팅 성과를 측정함에 있어서 국내 운송주선인과 중국현지 파트너간의 관계를 단순한 사회경제적인 재화의 이동경로가 아닌 하나의 조직간의 시스템으로 볼 때 이들의 관계는 사회적 조직체로서 특성을 갖기 때문에 단순히 경제적인 성격만을 강조하여 성과를 측정하는 것에 무리가 있다(Spriggs & Trevor 1989). 따라서 본 연구에서는 성과의 측정변수로 만족과 경영성과를 선정하였는데, 만족은 관계마케팅의 성과를 설명하는 변수로서 적절하다고 할 수 있으며, 만족을 측정하기 위하여 본 연구에서는 경영성과에 대한 만족, 거래방식에 대한 만족, 거래태도에 대한 만족, 정보의 양과 질에 대한 만족, 현재의 거래관계에 대한 전반적인 만족 등의 5문항으로 구성하고 리커트 7점 척도를 이용하여 측정하였으며 재무적성과를 측정하기 위하여 기업의 경영성과지표로 비교적 안정적으로 사용할 수 있는 3년간 매출액의 평균증가율을 측정하였다.

제 5 장 실증분석

제 1 절 조사설계

본 연구는 중국현지 파트너와 관계를 맺고 있는 국내 운송주선인의 중국업무 관리자를 대상으로 파트너와의 관계마케팅활동과 관계의 질 그리고 관계에 대한 만족수준에 대하여 설문조사를 실시하였다.

설문조사는 2002년 9월 15일부터 10월 15일까지 약 한 달에 걸쳐 중국현지 운송주선인과 협력 관계(합작/합자, 현지법인, 지사, 대리점계약 등)를 맺고 있는 국내 운송주선인의 중국담당자를 대상으로 실시하였으며, 설문지는 우편을 이용하여 서울지역에 500부를 배포하고, 부산지역은 해당업체를 직접 방문하거나 팩스를 이용하여 200부를 배포하여 총 700부를 배포하였다. 배포된 설문지 중 245부를 회수하여 회수율은 36.3%였으나 불성실하게 응답하여 신뢰성이 떨어지는 32부를 제외하고 전체의 30.4%인 213부를 최종분석에 이용하였다.

본 조사에 사용된 설문지는 4장의 연구모형에서 제시된 관계마케팅활동의 구성요인인 유대, 의사소통, 대체안의 비교, 의존성과 관계의 질의 구성요인인 신뢰와 만족 그리고 성과변수로서 만족에 대한 문항과 관계지속여부에 대한 문항으로 구성하였다. 설문문항의 구성내용과 사용된 용어의 적절성 등은 선행연구와 업계 관계자들의 사전 검정을 거친 결과, 설문내용의 타당성이 입증되어 실제조사에 적용하였다. 문항들은 리커트 7점 척도를 이용하였으며, 구체적인 설문지의 구성은 다음 <표 5-1>과 같다.

아울러 본 연구에서는 수집된 자료의 기업체별 특성과 설문대상자의 인구통계학적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였다. 그리고 측정도구의 타당성과 신뢰성을 검정하기 위하여 Chronbach's α 의 내적 일관성 검사법과

요인분석을 사용하였으며 연구가설을 검증하기 위하여 사회과학을 위한 통계 분석패키지인 SPSS for Windows 10.0과 AMOS 4.01을 사용하여 구조방정식 모형을 이용하였다.

<표 5-1> 설문지의 구성

변 수 명		설 문 문 항	
		변수명	문 항
관계의 질	신뢰 몰입	A	1, 2, 3, 4, 5
		B	6, 7, 8, 9, 10
관계마케팅 활동	유대 의사소통 대체안 비교 의존성	C	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18
		D	19, 20, 21, 22, 23
		F	24, 25, 26, 27 28
		G	29, 30, 31, 32, 33
성과	만족	H	34, 35, 36, 37, 38
경영성과	매출액증가율	K	1
일반적 사항	거래기간, 협력형태, 종업원수, 성별, 연령, 학력, 근무년수	L	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

* A-H까지의 설문과 K,L의 설문은 별개의 문항임.

제 2 절 자료의 분석

1. 표본의 특성

본 연구의 실증분석을 위해 수집된 자료의 특성을 살펴보면 다음 <표 5-2>와 같다. 먼저 중국현지 파트너와의 거래기간을 살펴보면 1년 미만이 전체의 4.7%인 10개 업체로 나타났고 1-2년과 3-5년이 가장 높은 전체의 37.1%, 79개 업체와 37.6%, 80개 업체로 각각 조사되었으며 6년 이상 거래하고 있는 업

체는 전체의 20.6%인 44개 업체로 나타났다. 또한 중국과의 업무협력형태는 대리점계약형태가 전체의 55.4%, 118개 업체로 가장 높은 빈도를 보였고, 지점 또는 사무소 설치형태가 전체의 26.3%로 두 번째로 많았으며, 그 다음 단독연락사무소설립(10.8%), 합작/합자법인설립(16%)의 순으로 나타났다. 종업원의 수에 따른 분포를 조사한 결과는 종업원수 31명 이상의 업체가 전체 39.9%, 11명-30명인 업체가 32.4%, 10명 이하인 업체가 27.7%의 응답율을 보여 전체적으로 규모가 큰 업체의 응답율이 비교적 높은 것으로 나타났다.

성별로는 남자가 71.4%(152명), 여자가 28.6%(61명)으로 나타났으며 연령별로는 30대가 전체의 47.9%(102명)로 가장 많았고, 그 다음으로 20대 34.7%(74명), 40대 이상 17.4%(37명)의 순으로 나타났다. 학력수준 별로는 대졸자가 전체의 71.8%(153명)으로 조사되었으며, 고졸이 12.7%(27명), 전문대졸이 10.3%(22명), 대학원졸이 5.2%(11명)의 순으로 나타났다.

응답자의 근무연수를 조사한 결과 1-3년이 전체의 48.8%(104명)으로 절반에 가까운 분포를 보였고, 그 다음으로 4-5년이 23.5%(50명), 6년 이상이 14.6%(31명), 1년미만이 13.1%(28명)으로 조사되어 전체 응답자의 86.9%인 185명이 1년 이상 근무경험이 있는 것으로 나타나 응답자의 대부분이 자신이 소속된 조직의 현황을 어느 정도 파악하고 있다고 판단할 수 있기 때문에 파트너와의 관계마케팅에 관한 본 연구의 설문지에 비교적 유의한 응답을 하였다고 판단된다.

<표 5-2> 표본의 일반적 특성

		빈도	퍼센트
거래기간	1년미만	10	4.7
	1-2년	79	37.1
	3-5년	80	37.6
	6-10년	35	16.4
	11년이상	9	4.2
협력형태	독자현지사무소설립	23	10.8
	합작/합자법인설립	16	7.5
	지점/사무소	56	26.3
	대리점계약	118	55.4
종업원수	10명이하	59	27.7
	11-30명	69	32.4
	31명이상	85	39.9
성별	남	152	71.4
	여	61	28.6
연령	20대	74	34.7
	30대	102	47.9
	40대	37	17.4
학력	고졸	27	12.7
	전문대졸	22	10.3
	대졸	153	71.8
	대학원졸	11	5.2
근무년수	1년미만	28	13.1
	1-3년	104	48.8
	4-5년	50	23.5
	6년이상	31	14.6
합 계		213	100.0

2. 자료의 신뢰성 및 타당성 검증

1) 타당성 검증

본 연구에서 구분한 개념들이 실제로 측정하고자 하는 개념을 어느 정도 측정하는 지를 확인하기 위하여 타당성을 검토하고, 본 연구의 목적을 달성하기 위해 요인구조로 되어 있는 관계마케팅활동 및 관계의 질과 만족의 요인 수를

결정하기 위해 요인분석을 실시하였다.

타당성의 검토는 내용타당성, 기준타당성, 개념타당성을 포함한다. 개념타당성은 측정도구가 실제로 무엇을 측정하였는가에 관한 가장 중요한 타당성이다. 이 개념타당성은 집중타당성, 판별타당성, 이해타당성으로 구성되어 있다. 집중타당성은 동일한 개념을 측정하는데 서로 다른 방법으로 얻은 측정치들 간에 높은 상관관계가 존재하는 것을 말한다. 판별타당성은 어떤 개념이 다른 개념과 다른 정도, 즉 각 개념이 특유한 전제와 분산을 가지고 있는 정도로 동일한 측정도구로 상이한 개념을 측정하였을 때 측정치들 간에 낮은 상관관계가 존재하는 것을 말한다. 또한 이해타당성은 특정개념을 어떻게 이해하고 있는 가에 관한 것이다.

본 연구에서 변수들을 측정하기 위하여 사용된 설문문항들은 선행연구에 포함되었던 내용을 참조하여 구성하였고 이를 업계 전문가들의 사전검정을 거친 후에 본 조사의 설문항목으로 구성하였으므로 표면 타당도는 높다고 할 수 있다. 그리고 개념타당성을 검증하기 위하여 관계마케팅활동, 관계의 질, 만족에 대한 요인분석을 실시하였다. SPSS for Windows 10.0을 이용하여 실시한 요인분석은 요인추출방법으로 주축요인분석법을 사용하였으며, 변수의 요인에 대한 연관성을 보다 효과적으로 규명하기 위하여 직각요인회전방식(Varimax 법)을 이용하였는데 이는 요인 추출시 요인의 수 및 정보손실을 최소화하는데 유용하기 때문이었다.

(1) 관계마케팅활동의 요인분석

관계마케팅활동인 유대, 의사소통, 대체안의 비교, 의존성 등에 관한 요인분석결과 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)의 값은 0.813로 상당히 크게 나타나 요인분석을 위한 변수선택이 바람직함을 알 수 있으며, 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 바르렛(Bartlett)의 구형성 검정치가 1265.618이며 유의확률이

0.000이므로 공통요인이 존재한다고 볼 수 있다. 다음 <표 5-3>은 이상의 결과를 나타낸 것이다.

<표 5-3> 관계활동요인 KMO와 Bartlett의 검정

표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도		.813
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	1265.618
	자유도	190
	유의확률	.000

또한 유대, 의사소통, 대체안의 비교, 의존성을 주축요인추출방법으로 요인 분석한 결과, 다음 <표 5-4>과 같이 6.725, 2.989, 2.012, 1.527의 고유값을 가지는 4성분을 추출하였다. 네 가지 성분의 관계마케팅활동중 요인 1은 33.627%, 요인 2는 14.943%, 요인 3은 10.062%, 요인 4는 7.636%를 설명함으로써 전체분산의 66.267%를 설명하고 있다.

<표 5-4> 설명된 총분산 : 활동

요인	초기 고유값			추출 제곱합 적재값			회전 제곱합 적재값		
	전체	% 분산	% 누적	전체	% 분산	% 누적	전체	% 분산	% 누적
1	6.725	33.627	33.627	6.336	31.680	31.680	3.707	5	18.535
2	2.989	14.943	48.570	2.602	13.011	44.691	3.080	15.399	33.934
3	2.012	10.062	58.631	1.647	8.234	52.924	2.606	13.028	46.961
4	1.527	7.636	66.267	1.085	5.425	58.350	2.278	11.388	58.350
5	1.071	5.355	71.622						
6	.784	3.918	75.540						
추출 방법: 주축요인추출									

주축요인추출법을 통하여 변수의 요인에 대한 연관성을 효과적으로 규명하기 위해 직각요인회전방식(Varimax)을 이용하여 5차례 반복 계산하여 얻어진 회전결과 <표 5-5>에서 보는 바와 같이 4개의 요인이 추출되었는데 요인 1의 고유치와 분산은 6.725, 33.627%, 요인 2의 고유치와 분산은 2.989, 14.943%, 요인 3의 고유치와 분산은 2.012, 10.062%, 요인 4의 고유치와 분산은 1.527, 7.636%로 나타났으며, 이 4개의 요인은 전체의 66.267%를 설명하는 것으로 나

타났다.

요인분석결과 얻어진 4개의 요인에 속한 변수들의 공통점을 찾아 요인 1은 의존성, 요인 2는 유대, 요인 3은 대체안의 비교, 요인 4는 의사소통으로 각각 명명하였다.

<표 5-5> 회전된 성분행렬

	요인				
	의존성	유대	대체안비교	의사소통	공통성
의존성32	.811	.208	5.183E-02	6.599E-02	.708
의존성29	.805	.192	2.472E-02	8.085E-02	.692
의존성31	.803	7.365E-02	5.588E-02	.220	.701
의존성30	.730	.327	5.068E-02	.184	.676
의존성33	.711	.139	3.125E-02	.356	.653
유대12	6.468E-02	.784	5.997E-02	.108	.633
유대13	.189	.710	.122	.305	.648
유대15	9.787E-02	.690	.115	.325	.604
유대16	.431	.599	-.106	9.311E-02	.565
유대17	.473	.575	-.175	.172	.615
유대14	.222	.462	8.516E-02	.125	.286
대체안비교26	5.851E-02	.116	.903	7.823E-02	.838
대체안비교25	-5.828E-02	8.462E-02	.804	8.633E-02	.664
대체안비교24	4.991E-02	2.855E-02	.720	-2.162E-02	.523
대체안비교27	.156	7.126E-02	.517	-3.490E-02	.297
대체안비교28	-.261	-.277	.503	-.143	.419
의사소통22	.159	.176	-6.243E-02	.722	.582
의사소통19	.135	9.823E-02	3.044E-02	.713	.537
의사소통21	.174	.415	8.202E-02	.632	.608
의사소통20	.189	.235	-4.402E-02	.573	.421
고유값	6.725	2.989	2.012	1.527	
전체설명력(%)	33.627	14.943	10.062	7.636	
누적	66.267				
a 5 반복계산에서 요인회전이 수렴되었습니다.					

여기서 각 요인별로 적재된 변수들의 평균값을 이용하여 공분산 구조분석 모형에서 측정변수로 사용하였다. 이는 프라이스 등(Price et al., 1995)이 만족의 개념을 측정할 때 만족의 측정문항을 요인분석 한 후 요인으로 적재된 문

항들의 평균값을 측정변수로 사용한 것과 유사한 방법으로 다수의 설문문항을 소수의 차원으로 축약할 필요가 있을 때 일반적으로 요인점수나 요인평균값을 사용하여 추가분석에 활용하는 경우와 같은 원리이다.

(2) 신뢰, 몰입, 만족의 요인분석

관계의 질과 성과변수인 신뢰, 몰입, 만족의 개념타당성을 측정하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 그 결과 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 설명되는 정도를 나타내는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)의 값은 0.902로 매우 높게 나타나 요인분석을 위한 변수선택이 바람직함을 알 수 있었다. 또한 요인분석모형의 적합성 여부를 나타내는 바르레트(Bartlett)의 구형성 검정치가 814.027이며 유의확률값이 0.000이므로 공통요인이 존재한다고 볼 수 있다. 다음 <표 5-6>은 신뢰, 몰입, 만족의 KMO와 Bartlett검정의 결과를 나타낸 것이다.

<표 5-6> 신뢰, 몰입, 만족의 KMO와 Bartlett의 검정

표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도.		.902
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	814.027
	자유도	66
	유의확률	.000

또한 신뢰, 몰입, 만족을 주축요인추출방법으로 요인분석한 결과 다음 <표 5-7>와 같이 6.660, 1.229, 0.918의 고유값을 가지는 3성분을 추출하였다. 이 3성분은 관계의 질과 성과를 요인 1은 55.502%, 요인 2는 10.239%, 요인 3은 7.647%를 설명함으로써 전체분산의 73.388%를 설명하고 있다.

<표 5-7> 설명된 총분산 : 신뢰, 몰입, 만족

요인	초기 고유값			추출 제곱합 적재값			회전 제곱합 적재값		
	전체	% 분산	% 누적	전체	% 분산	% 누적	전체	% 분산	% 누적
1	6.660	55.502	55.502	6.322	52.681	52.681	3.196	26.636	35.636
2	1.229	10.239	65.741	.892	7.435	60.115	2.665	22.211	48.847
3	.918	7.647	73.388	.589	4.910	65.026	1.941	16.179	65.026
추출 방법: 주축요인추출.									

또한 직각요인회전방식(Varimax)법에 의해 5차례의 반복계산 후에 얻어진 회전결과 관계의 질과 만족의 변수 12개는 3개의 요인으로 묶여졌음을 알 수 있다.

각 요인에 속한 변수의 공통점을 찾아 각 요인 명을 신뢰, 몰입, 만족으로 각각 명명하였다. 다음 <표 5-8>는 신뢰, 몰입, 만족의 회전된 성분행렬을 나타낸 것이다.

<표 5-8> 신뢰, 몰입, 만족의 요인분석

	성분			
	만족	신뢰	몰입	공통성
만족38	.836	.344	.109	.830
만족37	.685	.238	.210	.570
만족36	.682	.144	.252	.549
만족34	.675	.308	.232	.605
만족35	.653	.284	.345	.626
신뢰3	.206	.831	.226	.785
신뢰2	.280	.696	.302	.653
신뢰4	.315	.655	.254	.593
신뢰5	.391	.545	.247	.512
몰입8	.340	.311	.779	.819
몰입9	.179	.246	.676	.550
몰입7	.401	.485	.564	.714
고유값	6.660	1.229	0.918	
전체설명력(%)	55.502	10.239	7.647	
	73.388(%)			

2) 신뢰성 검정

본 연구에서는 측정도구의 신뢰성을 검정하기 위하여 자료의 내적일관성을 나타내는 Chronbach's α 값을 이용하였다. 신뢰도 계수를 구한 결과는 다음 <표 5-9>에 나타나 있다.

<표 5-9> 측정변수의 신뢰성검정

측정척도	문항	Chronbach's α
신뢰	2, 3, 4, 5	0.8642
몰입	7, 8, 9	0.8506
유대	12, 13, 14, 15, 16, 17	0.8412
의사소통	19, 20, 21, 22	0.8013
대체안 비교	24, 25, 26, 27, 28	0.8099
의존성	29, 30, 31, 32, 33	0.9062
만족	34, 35, 36, 37, 38	0.8890

관계마케팅활동에 대한 신뢰도계수를 보면 유대가 0.8412, 의사소통 0.8013, 대체안의 비교 0.8099, 의존성 0.9062로 비교적 높은 값이 나와 관계마케팅활동에 대한 측정문항의 신뢰성은 검정되었다.

관계의 질에 대한 신뢰도 검정결과 신뢰는 0.8642로 높은 값이 나왔고 몰입은 0.8506으로 비교적 높은 값이 나와 관계의 질을 구성하고 있는 신뢰와 몰입에 관한 측정문항의 신뢰성은 검정되었다. 또한 성과변수로 사용하고 있는 만족의 신뢰도 검정결과 0.8890로 비교적 높은 값이 나와 모든 측정항목들의 신뢰도가 합당한 수준에 도달함에 따라 내적 일관성이 있는 척도라고 판단할 수 있다.

제 3 절 가설의 검정

본 연구에서는 관계마케팅활동이 관계의 질에 영향을 미치고, 관계의 질은 성과변수인 만족에 영향을 미칠 것이라는 가설 1과 2를 동시에 검정하기 위하여 AMOS 4.01을 사용한 구조방정식모형(SEM : Structural Equation Modeling)을 이용하였다. SEM은 요인분석과 회귀분석의 적절한 조합을 통해서 여러 변수군 간의 관계를 동시에 효율적으로 분석할 수 있는 분석법이며 연구자가 설정한 변수들 간의 인과관계에 대한 모형을 검정하기에 가장 적합한 기법으로 종래의 회귀분석이나 경로분석과는 달리 모형 내에 측정오차를 고려해 줄 수 있고, 또한 측정변수 뿐만 아니라 개념변수까지도 포함하므로 훨씬 폭넓은 방법이라 최근 그 사용이 증가하고 있는 분석기법이다.

특히 사회과학에서 연구대상이 되는 변수(이론변수, 잠재변수, 구성개념)들은 직접적으로 측정이 가능하기보다는 이와 관련된 관찰 가능한 변수(관찰가능변수, 측정변수)들을 통해 간접적으로 측정되어야 하는 경우가 대부분이다. 회귀분석 또는 경로분석과 같은 종래의 인과관계분석에서는 연구대상변수가 하나의 측정변수에 의해 완벽하게 측정된다는 가정 하에서 분석이 이루어지므로 측정변수의 선택의 적절성, 측정변수에 숨어있는 이론변수와 무관한 부분의 영향 등의 문제를 지녀왔다.

그러나 구조방정식모형을 이용한 분석에서는 인과분석과 경로분석을 결합함으로써 연구대상 이론변수가 여러 개의 측정변수가 가지고 있는 공통적인 부분에 의해 반영되게 하는 한편, 이들 이론변수와 관계가 없는 측정변수 고유의 부분(오차)을 모형 내에서 허용하고 있다. 또한 회귀분석이나 경로분석에서는 이론변수간 구조의 흐름이 일방적인 것만 허용되는데 비해 구조방정식모형에서는 쌍방향적/상호적인 관계설정이 가능하며, 예측대상 이론변수가 설명되지 않고 남은 부분(잔여분변수)간의 상관관계도 허용함으로써 보다 현실적인 측정 및 이론구조와 관계표시를 가능하게 하고 있는 것이다.¹³⁴⁾

본 연구의 연구대상 개념들도 대부분 하나의 측정항목으로 측정되어지기보다는 여러 측정항목이 가지고 있는 공통부분이 반영되어지는 지표(reflective indicator)의 성격이 강하므로 구조방정식모형을 적용할 경우 연구대상 개념들 간의 관계가 보다 현실적이고 세부적으로 분석가능해지는 것이다. 이를 위해 앞 단계에서 이론변수(구성개념)를 측정하는 항목들의 신뢰성 및 타당성의 검정을 실시한 바 있다.

1. 구조방정식모형의 진행과정

구조방정식모형을 이용하여 설정된 가설을 검정하기 위해서는 변수간의 관계에 대한 연구모형의 적합도 평가가 우선되어야 한다. 연구모형의 적합도평가는 일반적으로 첫째 예비적인 적합도 기준에 의한 평가, 둘째, 전반적인 적합도평가, 셋째, 연구모형의 내부구조의 적합성평가의 세 단계를 거쳐서 이루어진다.¹³⁵⁾

분석결과 얻어진 전반적인 적합도를 평가하기에 앞서 오차변량(error variance)에 음수가 존재하지 않는가, 상관계수에 1보다 큰 값이 존재하지 않는가, 상관계수가 1에 접근하는 것이 없는가, 요인적재량이 너무 작거나 너무 큰 것이 없는가, 표준오차(standard errors)에는 너무 큰 값이 없는가 등에 대한 검토가 이루어져야 한다. 이러한 예비적 기준에 문제가 없다고 판단되는 경우 모형의 전반적인 적합도 기준을 살펴보게 되는데, 여기에서는 χ^2 값이 유의하지 않아야 한다. 이는 설정된 연구모형과 자료에서 추정된 관계사이에 유의한 차이가 존재하지 않아 두 모형이 같다는 귀무가설을 기각시킬 수 없어야 한다는 것을 의미한다.

또한 기초부합치(GFI, Goodness-of-Fit Index), 조정부합치(AGFI,

134) 송인암, “제조업자-유통업자 관계결속의 영향요인에 관한 실증적 연구”, 박사학위논문, 충남대학교, 1997, pp.115-116.

135) R. P. Bagozzi, “Attitudes, Intention and Behavior: A Test of Some Key Hypotheses”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.39, October 1982, pp.607-627.

Adjusted-Goodness-of-Fit Index), 부합증가지수(IFI, Incremental Fit Index), 원소간평균차이(RMR, Root Mean Square Residuals), 결정계수(Coefficients of Determinant) 등에서도 만족할 만한 수치가 얻어져야 한다.

2. 모형의 적합도 평가

χ^2 값은 모형이 현실자료에 “잘 맞지 않는다”를 나타낸다. 따라서 χ^2 가 크면 모형이 자료에 “부합안됨”을 나타내는데 이를 통계적으로 진술하기 위해서 그 관찰된 χ^2 가 “모형이 잘 맞는다”라는 가정 하에서 발견될 수 있는 확률치(p-value)로 나타낸다. 기초부합치인 GFI의 해석은 회귀분석에서의 다중상관자승치(R^2)와 비슷하다. 즉 GFI는 다음과 같은 식으로 표현되는데($GFI = 1 - \text{오차변량/전체변량}$), 이것은 제안모형이 자료의 변량/공변량을 얼마나 잘 설명해 주는지를 보여준다. 이 지수는 표본의 크기에 구애받지 않으며, 정규성에서 다소 이탈하더라도 별 문제가 되지 않지만, 적합도의 기준이 명확하지 않다. 사례수가 200 이상인 경우 적합도 지수가 적어도 0.90 이상이라야 모형에 큰 문제가 없다고 볼 수 있고 0.95이상이면 좋은 모형이라고 판정한다. GFI는 보통 0과1사이에 있으나 이론적으로 음수가 될 수도 있으며 이런 경우의 모형은 극히 나쁜 경우이다. 보통 0.9이상이면 “좋은 모형”이라고 할 수 있다.

조정부합치 AGFI는 회귀분석에서 조정된 다중상관자승치(shrunken R-square)와 비슷하게 해석된다. AGFI의 크기에 관한 연구는 별로 없으나 일반적으로 조정전 적합도 지수보다 적으며 보통 0.9이상이면 관계모형이 현실에서 얻어진 분석자료와 만족할 만한 수준에서 일치한다고 볼 수 있다. 원소간 평균차이 혹은 잔여오차 평균지수(Root Mean Squared Residual: RMR)는 측정을 통해 획득된 상관자료의 행렬과 모집단 상관으로 재생산한 행렬간에 잔여오차를 비교하여 개개의 상관행렬 요소들이 평균적으로 얼마나 차이가 나는가를 보여주는 지수로서, 표본의 크기와 관계없다는 장점이 있다. 특히 모든 측정치의 값이 표준화되었을 경우 유용한 지수이며, 값이 0.05보다

적으면 이상적인 모형이라고 판정한다. 또한 표준부합지수라고 불리는 NFI(normed fit index)는 그 값을 0과 1사이만 가질 수 있으며, 이 지수는 자료의 수가 적은 경우 바람직하지 않은 영향을 받을 수 있으며 관계부합지수인 RFI와 마찬가지로 0.9이상이면 최적의 모델에 아주 잘 부합된다고 할 수 있다. 다음의 <표 5-10>은 본 연구모형의 적합도를 평가한 결과를 나타낸 것이다.

<표 5-10> 연구모형의 적합도 평가

	부합지수	추정값
절대부합지수	기초부합지수(GFI)	0.986
	원소간평균차이(RMR)	0.011
증분부합지수	조정부합치(AGFI)	0.943
	표준부합지수(NFI)	0.989
	관계부합지수(RFI)	0.964
간명부합지수	간명조정부합치(PGFI)	0.246
	간명표준부합지수(PNFI)	0.318
$\chi^2=12.195, \quad D/F = 9, \quad p = 0.203$		

분석결과 χ^2 통계량은 12.195이며 자유도는 9, 유의확률은 $0.203 > (\alpha=0.05)$ 이며, 기타 적합도 지수에서도 GFI가 0.986, RMR은 0.011, AGFI는 0.943, NFI는 0.989, RFI는 0.964, PGFI는 0.246, PNFI는 0.318로서 모두 적합도 기준값에 합당하므로 본 연구모형의 채택에는 문제가 없는 것으로 분석되었다.

3. 가설의 검정

1) 구조방정식모형(SEM)

본 연구에서 다루는 잠재변수들과 측정된 변수들의 관계는 <표 5-11>과 같은 일반적인 측정모델 방정식을 기초로 만들어진 구체적인 공식으로 접근하게 된다.

<표 5-11> 잠재변수와 측정변수와의 관계

$y = \Lambda_y \eta + \varepsilon$ $x = \Lambda_x \xi + \delta$ y : 종속변수 측정치 x : 독립변수 측정치 η : 관찰되지 않은 종속변수 ξ : 관찰되지 않은 독립변수 Λ_y : y 의 η 에 대한 회귀계수의 행렬 Λ_x : x 의 ξ 에 대한 회귀계수의 행렬 ε : 내생적인 측정오차 δ : 외생적인 측정오차

구성개념들 간의 구조적인 관계는 <표 5-12>의 구조 방정식 모형으로 분석되며, 이 모형이 실제로 수집된 자료와 비교해서 어느 정도 적합한지를 살펴보고, 개선 가능성이 보이면 이를 수정해 가는 방향으로 연구해 갈 것이다.

SEM을 제시하고 논의하는 데는 흔히 경로도식(path diagram)을 그리는 것이 유용하다. 경로도식은 모형에 대한 기본 개념과 그들 개념간의 관계를 효과적으로 전달할 수 있도록 해주며, 그 그림이 충분할 만큼 상세히 그리고 정확하게 그려졌을 경우 모형에 부합하는 방정식과 공식에 포함된 오차항에 대한 가정들을 알 수 있도록 해준다. 따라서 경로도식으로부터 모형분석을 위한 방정식을 만들어 낼 수 있으며, SEM분석을 통해 추정해야 할 모수(parameters)들의 행렬까지 도출해 낼 수 있다.¹³⁶⁾

<표 5-12> 구조방정식 모형

$\eta = B\eta + \Gamma\xi + \zeta$ η : y 측의 관찰되지 않은 종속 잠재변수 ξ : x 측의 관찰되지 않은 독립 잠재변수 B : 종속변수 계수(가중치)의 행렬 Γ : 독립변수 계수(가중치)의 행렬 ζ : 구조방정식에서의 오차(잔차)의 무선 vector
--

136) LISREL에서는 행렬식으로 모형을 검정하나 AMOS에서는 직접 자료를 투입하여 구조방정식모형을 검정하므로 행렬식은 나타나지 않는다.

이상과 같은 경로도식을 그리는데 적용되는 일반적인 규칙은 다음과 같다.

- ① x 와 y 변수와 같은 관찰된 변수들은 사각형으로 표시하며, $\xi(Kxi)$ 와 η (Eta)같은 잠재변수는 타원으로 표시한다.
- ② 두 변수를 연결하는 일방향 화살표는 한 변수가 다른 변수에 직접 영향을 미친다는 것을 의미한다. 양방향 화살표는 인과적 관계는 아니지만 어떤 관계가 있음을 나타낸다.
- ③ 독립변수들 (ξ 변수들)과 종속변수들 (η 변수들)간의 구별은 인위적이며, 종속변수 내의 변량과 공변량이 독립변수에 의해 설명된다는 점이 다르다.

즉, 경로도식 속에서는 어떤 경우에도 ξ -변수에 이르는 일방향 화살표는 있을 수 없으며, η -변수에 이르는 모든 일방향 화살표는 ξ 와 η -변수 모두에서 나올 수 있다.

- ④ 각 화살표에 관련된 계수는 λ (lamda), γ (gamma), β (beta), ϕ (phi), 및 ψ (psi)로 표시되는데, λ , γ , 그리고 β 는 언제나 일방향 화살표로, ϕ 와 ψ 는 언제나 양방향 화살표로 나타내진다(이것은 한 변수를 다른 변수의 원인으로 보지 않는다는 것을 의미한다). 계수 밑의 숫자 중 처음 것(왼쪽)은 화살표가 가리키는 곳을, 다음 것(오른쪽)은 화살표가 시작된 곳을 나타낸다. λ 는 각각의 관찰 변수가 그에 대응하는 관찰되는 양의 잠재변수를 관련짓는 회귀계수이며, δ (delta)는 외생측정변수들의 측정오차를 가리킨다. ϵ (epsilon)은 내생측정변수들의 측정오차를 가리킨다. γ 는 외생변수가 내생변수에 미치는 영향을 나타낸다. β 는 내생변수가 다른 내생변수에 미치는 영향을 나타낸다. ϕ 는 관찰 될 수 없는 외생변수들간의 변량/공변량 행렬을, ψ 는 내생변수들의 잔여오차변량들 간의 상관을 나타낸다.

2) 모형검정을 위한 측정변수의 정의

본 연구의 주요 구성개념은 한중운송주선인 구성원 간의 관계마케팅행동과 관계의 질 그리고 성과인데 이러한 구성개념들을 측정함에 있어서 SEM 분

석 상에서 항목측정치들 개별적으로 고려한 측정모형을 설정하여야 할 것인지, 또는 다수의 항목측정치들을 하나의 척도로 결합하여(합이나 평균) 측정모형을 설정하여야 할 것인지는 아직 미결과제이다.

Bagozzi(1982)는 개별적 항목척도를 사용하는 것이 다항목의 선형결합척도를 사용하는 것보다 항목의 특성을 고려함에 있어서 보다 정확하다고 주장한다. 그러나 SEM의 특성상 측정변수가 20개 이상일 경우는 매우 큰 모형이 되어 실질적 한계가 발생하기 때문에, SEM 분석을 위해서는 가능한 측정변수를 줄이는 것이 필요하다.

본 연구에서는 한중운송주선인 구성원간의 관계마케팅행동과 관계의 질 및 경로성과(만족)이 주요연구 변수인데, 관계마케팅행동은 타당도 검정을 거친 4문항, 관계의 질은 2문항, 관계마케팅성과 1문항으로 측정하였다. 의존성, 유대, 대체안의 비교, 의사소통은 관계마케팅행동을 설명하는 변수이며, 그 측정치가 4개이므로, 측정변수를 줄이기 위하여 다항목의 선형결합척도를 사용하여 검정하도록 하였다. 즉, 관계마케팅행동은 타당도와 신뢰도 검정을 거친 의존성, 유대, 의사소통, 대체안의 비교 등은 각 문항들의 평균값을 측정치로 사용하도록 한다. 그리고 관계의 질은 구성원에 대한 몰입과 신뢰수준을 측정하였으므로 이들 문항들의 평균값을 측정치로 사용하고자 하며, 성과는 관계에 대한 만족을 측정하였으므로 이들 문항들의 평균값을 측정치로 사용하고자 한다. 즉, 국내 운송주선인의 종업원이 중국현지 파트너 사에 대한 만족이 어느 정도인지에 대한 응답결과를 만족의 측정치로 사용하도록 한다.

따라서 본 연구에 사용되는 외생변수와 내생변수는 <표 5-13>과 같이 정의할 수 있다.

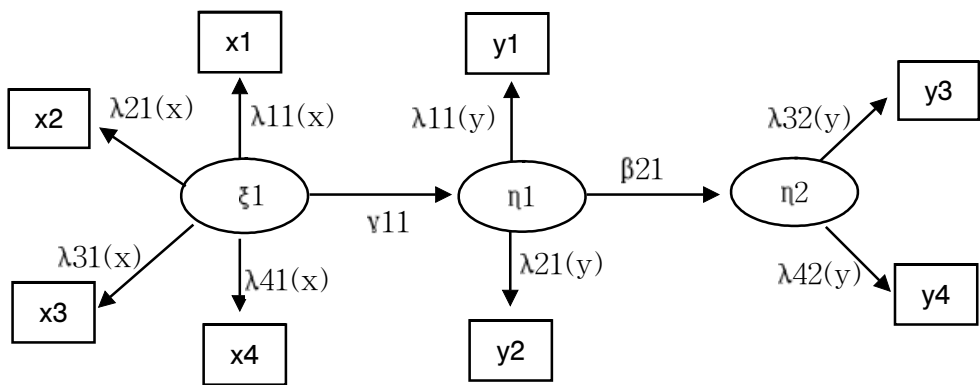
<표 5-13> 측정변수의 정의

내생변수	외생변수
η_1 : 관계 질 y1 : 신뢰 y2 : 몰입 η_2 : 파트너관계의 성과 y3 : 만족 y4 : 매출액성장율	ξ_1 : 관계마케팅 행동 x1 : 의존성 x2 : 유대 x3 : 의사소통 x4 : 대체안의 비교

3) 이론구조와 측정구조와 관계

이상에서 살펴본 이론구조와 측정구조간의 관계를 경로도식으로 나타내면 <그림 5-1>과 같다.

<그림 5-1> 구조방정식모형의 이론구조와 측정구조와의 관계



SEM은 그 투입자료로 상관관계 매트릭스나 공변량 매트릭스 또는 원시자료(raw data)를 사용한다. 본 연구에서는 원시자료를 사용하여 분석하였다.

4) 연구모형의 경로계수

측정모형은 관찰된 변수와 잠재변수간의 측정된 관계와 관찰변수의 잔여변

량 그리고 관찰변수들의 잔여오차간 공변량을 다루고 있다. 측정모형모수들은 각 관찰변수가 해당 잠재 구성변수에 회귀되는 정도를 나타내는 요인부하량을 의미한다.

측정변수와 이론변수들의 모수들에 대한 추정치와 표준화된 추정치는 <표 5-14>에 제시되어 있는데, 외생 및 내생변수에 대한 측정 변수의 추정치와 이론변수간의 경로계수는 대체로 양호한 것으로 나타났다.

<표 5-14> 연구모형의 경로계수

	Regression weight	C.R.	Standardized Regression Weights
ν_{11}	0.919	10.802	1.005
β_{21}	0.951	10.926	0.882
$\lambda_{11}(x)$	0.991	13.169	0.746
$\lambda_{21}(x)$	1.070	13.379	0.904
$\lambda_{31}(x)$	1.000*		0.787
$\lambda_{41}(x)$	0.814	9.135	0.620
$\lambda_{11}(y)$	0.536	5.446	0.392
$\lambda_{21}(y)$	1.000*		0.784
$\lambda_{32}(y)$	1.000*		0.870
$\lambda_{42}(y)$	1.027	13.716	0.830
* 최초 입력시 1로 고정시킨 모수			

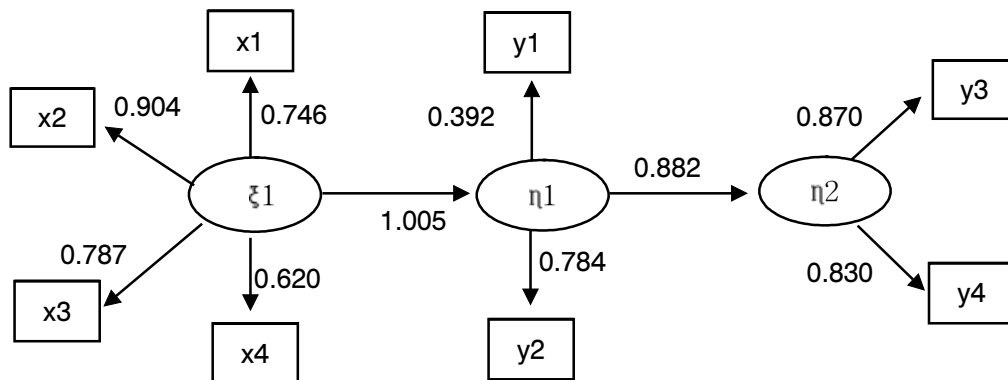
외생변수들에 대한 추정치는 관계마케팅 행동의 의존성 0.746, 유대 0.904, 의사소통 0.787, 대체안의 비교가 0.620 이다. 내생변수에 대한 추정치는 관계의 질에서 신뢰 0.392, 몰입 0.784이고, 성과에 관한 내생변수의 추정치는 만족이 0.870이며 경영성과를 나타내는 매출액 성장률이 0.830으로 나타났다.

그리고 이론변수들 간의 인과관계를 나타내는 인과계수(혹은 경로계수)를 살펴보면, 먼저 관계마케팅행동이 관계의 질에 미치는 영향은 $\nu_{11}=1.005$ 로 나타나, 관계마케팅 행동이 관계의 질에 매우 큰 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 또한, 관계의 질이 관계마케팅 성과에 미치는 영향은 $\beta_{21}=0.882$ 로 나타

나 관계의 질이 관계마케팅 성과에 상당한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

가설 검정을 위한 SEM 분석결과를 경로 도형으로 나타내면 <그림 5-2>와 같으며, 설정한 변수들간의 인과관계에 관한 경로계수들이 제시되어 있다.

<그림 5-2> 연구모형의 경로계수



5) 가설의 검정결과

위의 SEM 분석결과에 따라 본 연구의 가설 검정결과를 요약하면 다음과 같다.

가설 1. 국내 운송주선인과 중국현지 파트너와의 관계에 있어서 관계마케팅활동은 관계의 질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1을 구조방정식분석에 의해 검정한 결과 $\nu_{11} = 1.005$ (관계마케팅행동과 관계질의 인과관계)로 나타나 관계마케팅행동이 관계의 질에 대하여 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

가설 2. 국내 운송주선인과 중국현지 파트너 간의 관계의 질은 관계 마케팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2를 구조방정식분석에 의해 검정한 결과 $\beta_{21} = 0.882$ (관계의 질과 관계마케팅성과간의 인과관계)로 나타나 관계의 질이 관계마케팅 성과에 대하여 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2 역시 채택되었다.

6) 가설검정결과의 해석

이상에서와 같이 본 연구에서 검정된 가설결과를 살펴보면 다음과 같다.

가설 1은 관계마케팅행동이 관계발전 및 유지 의도를 나타내는 관계의 질에 미치는 영향을 검정하는 것이다. 분석결과 의존성, 유대, 의사소통, 대체안의 비교는 관계의 질에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 의존성과 유대 및 의사소통의 정도가 높을수록 신뢰와 몰입(관계의 질)이 향상되는 것으로 나타났으며, 역의 측정치를 사용한 대체안 비교의 경우에는 대체안의 비교정도가 낮을수록 관계의 질이 높아지는 것으로 나타났다.

유대, 의사소통, 의존성 등 3개 요인의 경우 파트너 관계의 질에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검정이 되었는데 이는 유대의 경우 파트너관계의 담당자들이 개인적인 유대관계가 있고 유대관계를 강화하기 위한 행동은 파트너 관계를 보다 강화시켜 파트너간의 관계를 제고시킨다고 해석할 수 있으며, 파트너 간의 기업활동을 원활하게 하는 의사소통, 경로 전체의 목표를 달성하는데 있어서 상대 경로구성원의 필요성을 의미하는 의존성 등은 파트너 관계의 질에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

관계종결의 실질적인 행위의 시작으로 볼 수 있는 대체안을 비교하는 활동

은 현재의 파트너보다 더 나은 거래상대자를 찾을 목적으로 하는 일종의 경로관계 종결의 예비적 행위라고 볼 수 있으므로 이는 자연히 현재의 파트너와 신뢰를 돈독하게 하고 몰입하려는 노력을 저하시킬 것이고 자연히 파트너와 관계의 질을 악화시킬 수 있는 개연성을 높이는 결과를 가져올 것이며 나아가 파트너관계의 성과 척도인 만족에도 부정적인 영향을 미치는 것이라 해석할 수 있다.

가설 2는 관계의 질이 파트너관계의 성과인 만족에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 검정결과 관계의 질은 파트너관계의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 파트너관계에 있어 경영성과에 중요한 영향을 미치는 관계의 질은 과거의 거래경험을 근거로 하여 나타나는 결과로서 현재의 파트너 관계상태와 미래의 관계에 대한 구성원들의 발전 및 유지에 대한 의지의 척도를 나타내는 것이다.

관계의 질을 구성하는 신뢰는 상대방 구성원은 파트너관계의 전체이익을 위하여 행동하며 교환관계에 있어서 자신에게 긍정적인 행동을 할 것이라는 믿음이며, 몰입은 파트너 구성원간 미래관계에 대한 지속 및 발전의지로서 이러한 신뢰와 몰입이 강할수록 파트너관계의 성과에 대한 만족을 한다는 해석을 할 수 있다. 이러한 관계 즉 관계의 질과 파트너관계 성과간의 긍정적인 관계는 결국 파트너관계 구성원의 관계마케팅활동이 관계의 질에 영향을 주며 결국에는 파트너관계의 성과인 만족에 영향을 줄 수 있다고 해석할 수 있다. 여기서 만족이란 상대 경로구성원과 형성하고 있는 현재의 경로에 대한 전반적인 만족이라고 할 수 있다.

이상의 검정결과를 통해 한중운송주선인사이의 파트너쉽을 통한 협력관계에 있어서 협력 구성원간의 원활한 의사소통이나 파트너의 신뢰를 통한 협력관계의 지속적인 유지에 대한 노력 등의 쌍방구성원간의 관계결속 강화를 위한 한중운송주선인들의 상호노력이 결국에는 협력 쌍방의 경영성과에 긍정적인 결과를 미친다는 것을 확인하였다.

제 6 장 결론

제 1 절 연구결과의 요약과 시사점

본 연구는 중국정부의 운송주선업에 대한 외국인투자의 제한으로 인해 중국과의 파트너쉽을 통한 대중국 사업을 펼치는 우리 나라 운송주선인의 입장에서 대 중국 업무에 대한 효율적인 경영성과 달성을 위한 방안으로 중국과 파트너와의 관계활동과 경영성과와의 관계를 분석하고자 하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 기존의 운송주선인 및 관계마케팅과 관련된 선행연구를 고찰한 후 국내 운송주선인과와 중국현지 파트너와의 관계에서 유의한 관계마케팅 활동, 관계의 질 및 파트너 관계의 성과에 대한 요인들을 조사하고 이들의 관계를 실증적으로 분석하였다.

먼저 문헌조사의 경우 기존의 운송주선인과 관련된 연구와 운송주선인의 중국진출과 관련된 문헌연구를 행하였으며, 또한 관계마케팅 특히 유통경로를 주제로 한 관계마케팅과 관련한 문헌연구를 통하여 관계마케팅활동요인을 추출하여 이들 요인들이 관계의 질에 어떠한 영향을 미치고 있으며, 또한 관계의 질이 성과변수로 사용한 만족에 어떠한 영향을 미치는가를 규명하기 위한 연구모형과 가설을 설정하였다.

연구모형과 가설을 검증하기 위하여 중국현지 파트너사와 거래하고 있는 국내 운송주선인을 대상으로 700매의 설문지를 중국업무 담당자에게 배포하여 통계적으로 처리가 가능한 213매의 설문지를 근거로 통계분석을 실시하였다. 구체적인 자료의 분석방법으로는 사회과학 통계분석패키지인 SPSS(V 10.0)를 이용하여 측정도구의 타당성을 검정을 위한 요인분석을 실시하였고, 신뢰성을 검증하기 위해 Chronbach's α 계수를 활용하였으며, 관계활동요인과 관계의 질, 그리고 성과 간의 인과관계로 구성된 연구모형의 가설검정은

AMOS(V 4.01)를 이용한 구조방정식모형(Structural Equation Modeling)을 이용하였다.

가설검정의 결과, 첫째, 관계마케팅행동요인 중에서 유대, 의존성, 의사소통 등 3개 요인이 관계의 질에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 대체안의 비교는 관계의 질에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

관계마케팅행동의 요인들은 다양하지만 본 연구에서 검정된 유대의 경우 관계의 질에 영향을 미칠 수 있는 관계마케팅활동 중의 중요요인으로서 파트너관계를 구성하고 있는 기업의 경계선 인력(boundary personnel)들 즉, 국내 운송주선업체의 중국담당자와 파트너의 한국담당자간의 사회적인 유대관계는 협력관계에 있어서 긍정적인 관계의 질을 형성하는데 도움이 되는 것으로 나타났다. 그러므로 중국과 거래하고 있는 국내 운송주선업체의 경영자들은 이러한 경계선 인력 즉, 중국담당자들이 거래관계를 맺고 있는 파트너의 경계 인력인 한국담당자들과 긍정적인 측면에서 사회적 유대관계를 맺을 수 있는 프로그램을 구축하는 노력이 필요하다. 그리고 담당자들이 개별적인 경영성과를 함께 달성하기 위해서는 관계의 질에 부정적인 영향을 줄 수 있는 파워의 우위를 앞세우기보다는 호혜주의를 바탕으로 하는 상호의존성을 구축하는 노력이 필요하다고 할 수 있다.

즉, 국내 운송주선업체의 중국담당자들은 파트너와의 관계의 질에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 이러한 다양한 관계마케팅행동 중에서 현재 자사가 선택하여 적용할 수 있고 또한 파트너의 담당자와 함께 공동으로 적용이 가능한 관계마케팅행동요인을 추출하고 이를 근간으로 관계마케팅전략을 수립해야 할 것으로 판단된다. 이는 보다 높은 수준의 관계의 질을 유지하기 위하여 국내 운송주선인과 중국현지 파트너와의 담당자들에게 배분되거나 책임 또는 의무로서 한정된 기능이나 역할의 수행에 국한된 관계마케팅전략에서 더 나아가 더욱 더 우호적이며 적극적인 관계마케팅을 수행하기 위한 전략의 수립이 필요하다는 것을 의미한다.

또한 장기적이고 효율적인 관계를 구축하기 위해서는 국내 운송주선업체와 중국현지 파트너간의 담당직원들 사회적 유대관계증진을 위한 기업차원에서의 지원활동, 상호간의 목표나 이익이 상충될 때 상호 조정하는 노력을 적극적으로 전개할 수 있는 조정위원회와 같은 기구의 설립, 일방적인 의존성으로 인하여 발생하는 교섭력의 편중으로 인하여 발생할 수 있는 종속적인 의미의 의존성이 아니라 상호의존성에 중점을 둔 호혜적인 관계를 창출하는 전략의 수립을 고려해야 할 것이다.

특히, 관계마케팅행동 중에서 대체안의 비교는 관계의 질에 부정적인 영향을 미치는 것으로 검정되었다. 관계의 종결과 관계구축비용이 함몰비용으로 되는 출발점이 될 수 있는 중국현지 파트너와의 대체안의 비교활동을 사전에 방지하기 위해서는 파트너가 가지고 있는 자사의 문제점과 애로점을 사전에 파악하는 것이 필요하고 또한 자사와 대체가 가능한 경쟁업체나 보완기업의 실태와 관계마케팅전략에 대한 파악이 항상 이루어져야 하며 이들 대체가능 경쟁기업 혹은 보완기업의 기능과 전략을 자사에 적용하는 노력을 해야 할 것이다.

가설검정의 두 번째 결과로서, 관계의 질은 파트너관계의 성과인 관계에 대한 만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검정되었다. 즉 협력관계에 있는 한중운송주선인 상호간의 관계의 질은 상호간의 관계발전성과 지속성을 나타내는 협력쌍방에 대한 신뢰와 몰입으로서 이러한 관계의 질의 제고가 관계마케팅 성과에 대한 만족을 높이는 것으로 나타났다. 이는 우리 나라 운송주선업체의 중국담당자가 중국의 파트너를 관리함에 있어서 현재의 관계를 구축하기 위하여 투입한 시간적, 금전적, 정신적인 비용을 함몰비용으로서 소모하지 않고, 대체안의 구축비용으로 인한 경영상의 손실을 방지하기 위해서는 관계의 질을 구성하는 상호간의 신뢰와 몰입을 제고할 수 있는 구체적인 방안의 모색은 물론 이러한 구체적인 방안에 대한 지속적인 실행이 이루어져야 할 것이다.

이상의 연구결과를 살펴볼 때, 우리 나라 운송주선인이 중국 업무에서의 만족할 만한 경영성과 달성을 위해서는 중국현지 파트너와의 한 차원 높은 관계의 질을 유도하기 위한 관계마케팅 행동으로서 실질적인 관계에 영향을 미칠 수 있는 업무담당자들 간의 유대관계 결속을 위한 각종 프로그램을 개발하고 협력쌍방 공동 이익 실현이 가능한 화주의 발굴 등과 같은 공동 영업, 또한 협력 상대방에게 우선 배려할 수 있는 등, 협력 쌍방이 상호 신뢰하고 존중하며 공동이익을 실현할 수 있는 구체적인 관계마케팅전략이 수립되고 실행되어야만 경영성과가 보다 향상되는 결과를 도출 할 수 있을 것이다.

본 연구는 국내 운송주선인을 중심으로 중국현지 파트너에 대한 관계마케팅적 접근방법으로 수행된 실증연구로서, 기존 연구들이 관계마케팅활동요인 각각에 대한 단편적인 연구에 치중하였다면 본 연구는 기존 문헌에서 다루어진 관계적 요인들의 통합을 시도한 실증연구로서 그 의의를 가지며, 또한 기존의 관계활동에 대한 연구가 제조업 중심이었던 것에 반해 본 연구는 이러한 관계활동을 운송서비스업에 적용을 시도하였으며 특히 현재 중국 운송주선시장의 특성에 따른 한중간 운송주선업자와의 협력관계와 관련된 최근의 자료를 수집하여 이를 연구자의 중국업무 경험을 토대로 정리하였다는데 의의가 있다.

제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구과제

본 연구의 한계로는 국내 운송주선인과 중국현지 파트너 간의 관계에 있어서 가장 효과적인 연구 접근방법이 양방향 연구임에도 불구하고 본 연구는 국내 운송주선인의 관점에서만 연구가 수행되었다는 것이다. 즉, 본 연구가 보다 내실 있는 연구가 되기 위해서는 연구의 대상이 우리 나라 운송주선인 및 현재 거래하고 있는 중국현지파트너 모두가 되어야 하는데 본 연구의 경우, 지리적인 한계로 인하여 실질적인 양방향 연구에는 어려움이 있어 우리나라 운송주선인을 중심으로 연구가 수행되었다는 것이다.

특히 기존 제조업 중심의 관계마케팅의 이론을 새로운 업종인 운송주선업에 적용을 시도하였으나 운송업이나 운송주선업의 관계마케팅적인 선행연구가 전무한 상태로 운송주선인간의 관계마케팅에 적절한 행동변수의 파악이나 선택이 일부 부족한 것으로 판단되므로 향후 이를 보완할 수 있는 연구가 활발히 전개되기를 기대하며 본 연구가 기초가 되어 운송서비스업에 대한 관계마케팅활동의 연구가 활성화되기를 기대한다.

참고문헌

국내문헌

- 교육서관 편집부, 「국어대사전」, 교육서관, 1988, p.112.
- 김기찬, “관계중심적 마케팅이론의 개발에 관한 연구”, 성심여자대학 논문집, 1990.
- 김성국, “국제운송물류서비스의 지각된 서비스품질이 고객반응에 미치는 영향에 관한 실증연구: 정기선해운서비스를 중심으로”, 경영학박사학위논문, 한국해양대학교, 1999, p. 22.
- 김수화, “화물운송주선인과 업무전산화”, 「해운산업동향」, 해운산업연구원, 1996. 6, p.48
- 김용만, 「마케팅」, 무역경영사, 1994, p.695
- 김용진, 「국제운송물류론」, 서울 : 두남도서출판사, 1995. pp.222-223
- 김익수, 「중국투자론」, 박영사, 1999, pp. 84-86
- 김중시, 「대만기업 중국투자의 현황과 파급효과」, 대외경제연구원, 1993, pp. 32-36.
- 대외경제정책연구원 지역정보센터, 중국편람증보판, 1994.10, pp.100-117
- 대한무역투자진흥공사, 「중국투자실무가이드」, 1988, pp. 11-12
- 박기복, ‘혼재’, 포워딩소식, 한국국제복합운송업협회, 1989. 10., p.9
- 송용섭, 황용일 공역, 「관계마케팅」, 법문사, 1995, p.54.
- 송중호, “관계마케팅의 영향요인에 관한 연구”, 박사학위논문, 경남대학교, 1994, p.9.
- 신명남, “중국경제체제 전환에 따른 COSCO의 변화와 성장”, 박사학위논문, 한국해양대학교, 2001, pp. 40-45.
- 안영면, “관광기업에 있어서 관계마케팅 도입에 관한 개념적 소고”, 동아논총 제31집, 동아대학교, 1994, p.183.
- 이수동, 임채윤, 「마케팅」, 학현사, 1993, p.260.

- 이유재, 「서비스 마케팅」, 학현사, 1994, p.62.
- 임종원, “Relationship Marketing의 도입과 전개에 관한 연구”, 「경영논집」, 제21권, 제2호, 서울대학교 경영대학 경영연구소, 1987, pp.53-54.
- 임종원, 김기찬, “기업간 관계구조를 통한 Relationship Marketing 전략에 관한 연구”, 「경영논집」, 제24권, 제3호, 서울대학교 경영대학 경영연구소, 1990, pp.27-60
- 조만영, “해상화물 운송주선인의 거래특성에 따른 관계결속이 협상전략에 미치는 영향”, 박사학위논문, 한국해양대학교, 2001, pp.94-95.
- 차부근, “호텔관계마케팅의 영향요인과 요인간의 관계에 관한 연구”, 박사학위논문, 경남대학교, 2000, p.11-12.
- 최덕철, 「서비스 마케팅」, 학문사, 1995, p.315.
- 한희영, 「마케팅관리론」, 다산출판사, 1982, pp.161-167.

외국문헌

- Altman, I. & D. A. Taylor, *Social Penetration : The Development of Interpersonal Relationships*, NY: Holt, Rinehart, & Winston, 1973.
- Anderson, E., & B. Weitz, “Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads”, *Marketing Science*, Vol.8, No.4, Fall 1989.
- Anderson, J. C. & J. A. Narus, “A Model of the Distributor Perspective of Distributor-Manufacture Working Relationships”, *Journal of Marketing*, Vol.48, No.9, Fall 1984.
- Anderson, J. C., & J. A. Narus, “A Model of Distributor Firm and Manufacture Firm Working partnerships”, *Journal of Marketing*, Vol.54, No.1, 1990.
- Anne, P., Van't haaff, *Top Quality: A way of life*, NY: St. John's

- University Business Research institute, 1989.
- Berry, L. L., & A. Parasuraman, *Marketing Services Competing through Quality*, Free/Lexington Books Lexington MA, 1991.
- Berry, L. L., & h. Parasuraman, *Marketing Services*, NY: Free press, 1991, p.151.
- Berry, L. L., & Larry G. Grasham, "Relationship Retailing: Transforming Customers into Clients", *Business Horizons*, 1987, pp.43-47.
- Berry, L. L., "Relationship Marketing of Service", *Journal of the academy of Marketing Science*, Vol.23, No.4, p.239.
- Berry, L. L., Shostack G. lynn, George D. Upah, "Relationship Marketing", *Energizing Perspective on Service Marketing*, Chicago American Marketing Association, 1983, pp.25-28.
- Bowersox, D. J., M. B. Cooper & D. M. Lambert, *Management in Marketing Channels*, McGraw-Hill, 1992.
- Boyle, B., F. R. Dwyer, R. Robincheaux & J. T. Simpson, "Influence Strategies in marketing Channel: Measures and Use in Different Relationship Structures", *Journal of Marketing Research*, Vol.29, No.4, 1992, pp.462-473.
- Cann, C. W., "Postpurchase Marketing and Relationship Management, in Ebrahimipour, M. (Ed.)", *Northeast Decision Sciences Institute*, 1995.
- Cannon, J. P., & D. P. William, "The Nature of Business Relationship", *working paper*, Department of Marketing Colorado State University, 1997.
- Cottrel, Richard J., "Proactive versus Reactive Customer Contact", *Mobius*, March 1994, p.25.
- Crosby, L. A., K. R. Evans & D. Cowles, "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, Vol.54, July 1990, pp.68-81.

- Czepiel, J. A., "Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research", *Journal of Business Research*, Vol.20, 1990, pp.13-21.
- Dorsch, M. J., S. R. Swanson & S. W. Kelley, "The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers", *Academy of Marketing Science Journal* ; Greenvale ; Spring 1998, pp.128-142.
- Dwyer, F. R., D. H. Schurr & S. Oh, "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.51, Apr. 1987, p.11.
- Engholm, Christopher, 「Doing Business in Asias Booming China Triangle」, Prentice Hall, 1994, p.334.
- Frazier, G. L., "Inter-Organizational Exchange Behavior in Marketing Channel: A Broadened Perspective", *Journal of Marketing*, Vol.37, 1983.
- Frazier, G. L., "Interorganizational Exchange Behavior: A Broadened Perspecting", *Journal of Marketing*, Vol.47, Fall 1983, pp.68-78.
- Frazier, P. A., R. Spekman, O. Charles, O'Neal, "Just-in-Time Exchange Relationships in Industrial Markets", *Journal of Marketing*, Vol.52, October 1988.
- Geyskens, I., J. Steenkamp, L. K. Scheer & N. Kumar, "The Effects of Trust and interdependence on Relationship Commitment : a Transatlantic study", *International journal of Research in Marketing*, Vol.13, 1996.
- Gordon, R. A., *Business Leadership in the Large Corporation*, Washington, 1945, p.147
- Gottorna, J., "Channels of Distribution Conception A State-of-The-Art Review", *European Journal of Marketing*, Vol.12, No.7, 1987, pp.471-512
- Grönroos, D., "Relationship Approach to marketing in Service Context: The Marketing and Organizational Behavior Interface", *Journal of Business Research*, Vol.20, 1990, pp.3-11.

- Gummesson, E., "Relationship Marketing as a Paradigm Shift: Some Conclusions from the 30R Approach", *Management Decision*, Vol.35, Issue 4 Date, 1997.
- Gundlach, G. T., & P. Murphy, "Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges", *Journal of Marketing*, Vol.57, No.4, October 1993.
- Hakansson, H., *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Wiley, Chichester, 1982,
- Hallen, L. J., & Hazeem Seyed Mohamed, "Interfirm Adaption in Business Relationship", *Journal of Marketing*, Vol.55, April 1991, p.29-37.
- Hallen, L., L. Johnson & N. Seyed- Mohamed, "Interfirm Adaptation in Business Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.55, 1991.
- Han, S., & D. T. Wilson, "Antecedents of Buyer Commitment to a Supplier: A Model of Structural Bonding and Social Bonding", *Unpublished paper, Marketing Department, Penn. State Univ., University Park*, 1993.
- Han, S., "Antecedents of Buyer-Seller long-Term Relationships: An Exploratory Model of Structural Bonding and Social Bonding", *Institute for the study of Business markets*, Pennsylvania State University, University Park, 1992.
- Hardwick, B. and D. Ford, "Industrial Buyer Resources and Responsibilities and the Buyer-Seller Relationships", *Industrial Marketing and Purchasing*, 1986, pp.13-25.
- Harker, M. J., "Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.17, 1999, pp.13-20.
- Hayuth, Yehuda, *Intermodality Concept and Practice*, Lloyds of London Press Ltd., 1987, p.129

- Heide, J. B., "Interorganizational Governance in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, Vol.58, Jan. 1994, pp71-85.
- Hunt S. D., & R. M. Morgan, "Relationship Marketing in the Era of network Competition", *Marketing Management*, Vol.3, No.1, 1994.
- Hutt, M. D., "Cross-Functional Working Relationships in Working", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, No.4, 1995, pp.351-357.
- Jackson, B. B., *Winning and Keeping Industrial Customers: Dynamics of Customers Relationship*, Lexington, MA: D.C. health and Company, 1985, p.2.
- John, G., "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunitism in a Marketing Channel", *Journal of Marketing Research*, Vol.21, August 1984, pp.278-289.
- Kim, J., & m. Paul, "Relationship Marketing in Japan: The Buyer-Supplier Relationships of Four Automakers", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.14, No.2 1999, pp.118-129.
- Kotler, P., & S. J. Levy, "Broadening the Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.33, Jan. 1969, pp.10-15.
- Kotler, P., *Marketing Management : Analysis, Planning and Control*, 8th., Prentice Hall Inc., 1995.
- Kotler, P., *Principle of Marketing*, Prentice-Hall, 1990, p.9.
- Lenvinger, G., "Toward the Analysis of Close Relationships", *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.16, 1980, pp.510-544.
- Levinger G., & D. J. Sneok, *Attraction in Relationships : A New Book at Interpersonal Attraction*, Morriston, NJ: General Learning Press, 1971.
- Lund, M., "The Development of investment and Commitment Scales for predicting Continuity of personal Relationships", *Journal of Social and personal Relationship*, Vol.2, 1985.
- MacNeil, I. R., "Relational Contract: What We Do and Do Not Know?",

- Wisconsin Law Review*, 1985.
- MacNeil, I. R., "The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations", *New Haven*, CT: Yale University Press, 1982.
- Mckenna, R., *Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer*, Addison-Wesley Published Co. Inc., 1991.
- McWhinney, I. R., "Continuity of Care", *Journal of Family Practice*, Vol.15, 1982.
- Moorman, C., G. Zaltman, & R. Desphande, "Relationships Between Providers and Users of Market Research : the Dynamics of Trust within and Between Organization", *Journal of Marketing Research*, Vol.29, August 1992.
- Morgan, R. M., & S. D. Hunt, "The Commitment - Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.58, July 1994, pp.20-38.
- Muller, Gerhart, *Intermodal Freight Transportation*, 2nd ed., West port : End foundation for Transportation, 1989, p.95
- Mumallaneni, V., & D. T. Wilson, "Modelling the influence of a Close Personal Relationship on Buyer Commitment to a Supplier", *working paper*, *The Institute for the Study of Business Markets*, Penn. State Univ., University Park, PA, 1987.
- O'Malley, L., & C. Tynan, "A Reappraisal of the Relationship Marketing Constructs of Commitment and Trust, New and Evolving Paradigms : The Emerging Future of Marketing", *AMA Relationship Marketing Conference*, Dublin, Ireland, 13 June 1997, pp.486-503.
- Reichheld, Frederick F., "Loyalty Based management", *Havard Business Review*, Vol.21. March-April 1993, p.68.
- Rusbult, C. E., "A Longitudinal Test of the Investment Model: the Development (and deterioration) of Satisfaction and Commitment in

- Heterosexual Involvements”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.45, 1983
- Scanzoni, J., “Social Exchange and Behavior Interdependence”, *Social Exchange in Developing Relationships*, NY: Academic Press Inc., 1979.
- Scanzoni, J., “Social Exchange and Behavioral Interdependence” in *Social Exchange in Developing Relationship*, R. L. Burgess and T. L. Huston, eds., NY: Academic Press Inc., 1979.
- Shani, D., & S. Chalasani, “Exploiting Niches Using Relationship marketing”, *Journal of Business and Industrial marketing*, Vol.8, No.4, 1993, pp.58-66.
- Shemwell, Jr., D. J. & J. J. Cronin Jr., W. R. Bullard, “Relational Exchange on Services: An Empirical Investigation of Ongoing Customer Service-Provider Relationships”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.5, No.3, 1994, pp.57-58.
- Smeltzer, L. R., “The meaning and Origin of Trust in Buyer-Supplier Relationships”, *International journal of Purchasing & materials Managements*, Vol.33, 1997.
- Smith, B., “Buyer-Seller Relationships: Bonds, Relationship management and Sex-type”, *Canadian Journal of Administrative Science*, March 1998, pp.76-92.
- Spriggs, M. T., “Relational Conflict Theory As A Framework For Assessing Channel Member Performance”, *Ph. D. Dissertation, The University of Wisconsin*, 1989.
- Stern, L. W., & A. I. ㅁ-Ansary, *Marketing Channels*, 4th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1992.
- Takara, T., & O. Ugsiato, “An Alternative View of Relationship Marketing: A Framework for Ethical Analysis” *European Journal of Marketing*, Vol.30, No.2, 1996, pp.45-60.

- Weitz, B. A. & S. D. Jap, "Relationship Marketing and Distribution Channels", *Journal of the Academy of Marketing Service*, Vol.23, No.4, 1995, pp.305-320.
- Williamson, O. E., *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, NY, No.5, 1985.
- Wilson, D. T., "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationship", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, No.4, 1995, pp.335-345.
- Wilson, D. T., P. K. Sony & M. O'Keefe, "Modeling Customer Retention as a Relationship Problem", *Working paper No.1995-13, Institute for the Study of Business Markets*, Pennsylvania State University Park, 1995, pp.335-345.
- WEFA, *World Economic Outlook*, 2001, 2/4분기

중국문헌

- 加勤林外1, 中國經濟改革, 北京:社會科學文獻出版社, 1993. 10, pp.9
- 臺灣中國時報, 1995. 12. 14
- 對外經濟法教程, 中國廣州, 中山大學出版社, 1995.8, pp.183
- 馬洪主編, 麼是社會主義市場經濟, 北京:中國發展出版社, 1996.7, pp.1
- 範春淋, 「外國投資企業的設立與管理實務」, 上海 中國紡織大學出版社, 1994, pp.17-20.
- 嚴起明, 國際貨物運送, 北京:對外貿易教育出版社, 1994, pp.20-24
- 劉國光, 中國經濟體制改革: 成就, 難點和21世紀的展望, 中國經濟改革和發展的新階段, 北京:經濟管理出版社, 1996.1, pp.46.
- 李端紳, "中國交通運送發展戰略與對策", 複合運輸, No. 170, 北京 國家計劃綜合運送研究所, 1995, pp.10-20

李智, “關于貨物周旋業規模經濟的見解”, 複合運送, No. 170, 北京 國家計劃綜合運送研究所, 1995. pp.1-3

人民出版社, 「2020年的 中國」, 1999

林毅夫, 蔡昉, 李周, 中國的奇迹: 發展戰略與經濟改革, 上海: 上海三聯書店·上海人民出版社, 1995.3, pp.116-117

莊素蓮, “中國海運市場問題與 對策”, 中國航運週刊, 北京:中國交通協會, 1995.9., pp.15-16

周叔蓮, 從計劃經濟到市場經濟, 北京:經濟管理出版社, 1994.6, pp.8

中國交通運輸協會, 關于外國貨物周旋業的審查和許可管理規定, 北京:中國航運週刊, 1995. 8., pp.23-26

中國對外經濟貿易年鑑 1998, 1999, 2000

中國航運週刊, 1994. 7

中國交通部, 中國國際海運條例, 2001

中國對外貿易經濟合作部, 外國投資國際貨運代理管理規定, 2001

<부록 : 설문지>

CODE NO. ()

(비) 본 조사의 내용은 통계법 제8조에 의거
비밀이 보장되며 통계목적 외에는 사
용되지 않습니다.

설문서

안녕하십니까?

본 설문조사는 국내 복합 운송업체와 중국 현지법인 및 파트
너(독립투자사, 합자/합작투자사, 지사, 대리점 등) 사이의 상호관
계를 학술적으로 연구하기 위한 것입니다. 귀하께서 작성하시
는 모든 응답은 통계적으로 처리되어 학문적인 목적 이외에는
절대로 사용되지 않으며, 특정기업이나 응답자의 개인적인 내
용이 별도로 평가되지 않습니다.

귀하께서 기입하여 주시는 내용들은 모두가 귀중한 연구자료로
활용되어질 것입니다. 업무에 바쁘시더라도, 한 문항도 빠뜨리
지 마시고 응답해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

2002 년 9 월

한국해양대학교 해운경영학부 교 수 류 동 근
동 대학원 해운경영학과 박사과정 조 삼 현

I. 현재 귀사의 대중국 업무에 있어서 중국내 현지법인 및 파트너와의 관계에 대한 아래설문에서 가장 적당하다고 생각되시는 번호를 빈칸에 표기하여 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	보통이다	전적으로 그렇다				
1) 주거래 파트너는 우리 회사와 거래함에 있어서 솔직하다.	1	2	3	4	5	6	7
2) 주거래 파트너가 한 약속은 믿을 만 하다.	1	2	3	4	5	6	7
3) 주거래 파트너는 우리회사와의 거래할 때 속이지 않는다.	1	2	3	4	5	6	7
4) 주거래 파트너는 우리 회사와 마치 친구처럼 일한다.	1	2	3	4	5	6	7
5) 주거래 파트너는 항상 우리 회사의 입장을 잘 이해해 준다.	1	2	3	4	5	6	7
6) 주거래 파트너와의 관계를 지속시키기를 바라고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
7) 주거래 파트너에 대해 깊은 애착과 관심을 가지고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
8) 주거래 파트너를 다른 기업, 사람들에게 자랑스럽게 이야기 기한다.	1	2	3	4	5	6	7
9) 외부인이 주거래 파트너를 비난할 때 적극적으로 변호 한다.	1	2	3	4	5	6	7
10) 주거래 파트너를 교체하기 위하여 다른 업체를 끊임없이 찾고있다.	1	2	3	4	5	6	7
11) 현재 주거래 파트너와 호의적인 관계를 유지하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
12) 현재 주거래 파트너와 활발한 친목도모 활동을 유지하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
13) 현재 주거래 파트너의 종업원들과 상호 친밀한 감정을 가지고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
14) 주거래 파트너와 우리회사는 EDI등의 시스템을 구축하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
15) 주거래 파트너는 우리회사에게 여러 면에서 유익한 충고를 해준다.	1	2	3	4	5	6	7
16) 주거래 파트너는 우리회사의 요구에 따라 영업 방향을 변경하기도 한다.	1	2	3	4	5	6	7
17) 주거래 파트너는 각종 영업 및 관리 방면의 주요의사결정에 있어 우리회사를 참여시키거나 우리의 의견을 반영한다.	1	2	3	4	5	6	7
18) 주거래 파트너는 우리회사의 요구사항을 전반적으로 잘 수용하는 편이다.	1	2	3	4	5	6	7
19) 우리회사와 주거래 파트너와의 의사소통은 용이하게 잘 이루어지고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
20) 우리회사와 주거래 파트너와의 의사소통 빈도는 매우 높다.	1	2	3	4	5	6	7

	전혀 그렇지 않다	보통 이다	전적 으로 그렇다				
21) 우리회사와 주거래 파트너는 의사소통시 정보를 자발적으로 공유한다.	1	2	3	4	5	6	7
22) 우리회사와 주거래 파트너는 서로의 요구사항에 즉각적으로 응답한다.	1	2	3	4	5	6	7
23) 우리회사와 주거래 파트너는 경영의사결정에 관한 정보를 항상 교환한다.	1	2	3	4	5	6	7
24) 우리회사는 주거래 파트너 이외에도 이와 유사한 업체가 있는지 파악한다.	1	2	3	4	5	6	7
25) 우리회사는 현재의 주거래 파트너와 타업체사이에 어느 쪽이 더 많은 영업실적을 나타낼 수 있는 지를 비교한다.	1	2	3	4	5	6	7
26) 우리회사는 주거래 파트너와 다른 업체를 더 나은 조건으로 거래할 수 있는 지를 비교한다.	1	2	3	4	5	6	7
27) 우리회사는 주거래 파트너보다 더 나은 경영성과를 달성할 수 있는 다른 업체들이 있는 것을 알고는 있다.	1	2	3	4	5	6	7
28) 우리회사는 주거래 파트너 보다 더 많은 이익을 실현시킬 수 있는 업체들이 있는지를 항상 비교/파악하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
29) 우리회사의 영업실적 중 상당부분이 주거래 파트너를 통하여 발생하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
30) 주거래 파트너는 우리회사의 경영에 많은 영향을 줄 수 있는 업체이다.	1	2	3	4	5	6	7
31) 주거래 파트너는 우리회사로서는 매우 소중하고 필요한 업체이다.	1	2	3	4	5	6	7
32) 주거래 파트너가 없다면 우리회사는 경영에 많은 어려움이 있을 것이다.	1	2	3	4	5	6	7
33) 우리회사의 경영목표를 달성하기 위하여 현재의 파트너와 계속 거래하는 것이 매우 중요하고 필요하다.	1	2	3	4	5	6	7
34) 우리회사는 주거래 파트너와 거래함으로써 발생하는 경영성과(영업실적, 수익율)에 만족하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
35) 우리회사는 주거래 파트너와의 거래방식(영업방향, 영업실적, 대금결제)에 만족하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
36) 우리회사는 주거래 파트너의 담당자들의 태도(예절)에 만족하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
37) 우리회사는 주거래 파트너로부터 전달되는 시장상황에 대한 정보의 양과 질에 대하여 만족하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
38) 우리 회사는 현재 거래하고 있는 주거래 파트너와의 전반적인 관계에 만족하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
39) 우리 회사는 현재 거래하고 있는 주거래 파트너와의 전반적인 관계를 지속할 것이다.	1	2	3	4	5	6	7
40) 우리 회사는 현재 거래하고 있는 주거래 파트너와의 관계를 발전적으로 더욱 확대하겠다.	1	2	3	4	5	6	7

II. 다음은 귀사의 경영성과에 관한 질문입니다. 현지점에서 귀사의 상황을 가장 잘 나타내고 있다고 생각되는 번호에 “0” 표하거나 ()안에 적당한 수치를 기록해 주십시오.

- | | 전혀
그렇지
않다 | 보통
이다 | 전적
으로
그렇다 |
|--|-----------------|----------|-----------------|
| 1. 우리 회사의 서비스는 경쟁기업과 현저히 구별되는 특성을 가지고 있어 경쟁우위에 있다. | 1 | 2 | 3 |
| 2. 귀 회사의 최근 3년간의 매출액의 평균 증가율은? | (| | %) |
| 3. 귀 회사의 최근 3년간의 순이익의 평균증가율은? | (| | %) |
| 4. 귀 회사의 중국내 투자가 있다면 그 투자금액은? | (| | 억원) |

III. 다음 물음에 대하여 ()안에 적당한 내용을 기입하거나, 해당번호에 “0”표해 주십시오.

- 중국의 주거래 파트너와의 거래기간은 얼마나 되십니까? (예 3년 8개월)
(년 개월)
- 귀사의 대중국 파트너와의 협력 형태는? ()
(1) 단독현지법인설립 (2) 합작/합자법인설립 (3) 지점/사무소 (4) 대리점계약
- 귀사의 종업원 수는 몇 명입니까? (명)
- 귀하의 성별은? ()
(1) 남 (2) 여
- 귀하의 연령은? ()
(1) 20대 (2) 30대 (3) 40대 (4) 50대 이상
- 귀하의 학력은 ? ()
(1) 고졸 (2) 전문대졸 (3) 대졸 (4) 대학원졸
- 귀하의 대중국 업무 수행 근무년수는 ? ()
(1) 1년미만 (2) 1-3년 (3) 4-5년 (4) 6-10년 (5) 11년 이상
- 기타 대중국 업무 수행에 애로사항이 있으시면 간략히 서술하여 주십시오

끝까지 설문에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다 !

감사의 글

먼저 부족하고 미흡한 저의 논문심사를 맡으시어 많은 조언과 지도를 해주시어 오늘이 있기까지 도와주신 심사위원장 신한원 교수님을 비롯한 우석대학교 여기태 교수님, 동의대학교 김상열 교수님께 감사드리며 석사과정부터 항상 마음으로 기원해 주시고 배움의 길을 이끌어 주신 최재수 교수님과 지도교수이신 류동근 교수님께 감사의 말씀을 드립니다.

또한 항상 격려와 충고를 잊지 않으셨던 해운경영학과의 안기명 교수님, 조성철 교수님, 이기환 교수님과 여러 교수님들께도 깊은 감사를 드립니다. 또한 어려울 때마다 힘이 되어 주신 신용준 선배님, 이광수 선배님께도 깊은 감사를 드립니다. 특히 중국으로의 유학의 길을 열어주신 이태우 교수님과 중국의 대련해사대학 은사님들께도 감사의 말씀을 드립니다.

그리고 항상 격려와 성원을 보내주신 동문 선·후배님들께도 감사드립니다. 또한 든든한 친구 이종석 군과 본 논문의 자료수집에서 교정까지 열과 성을 다해 도와준 후배 최영로 군에게도 감사드립니다.

끝으로 오늘이 있기까지 사랑과 정성으로 뒷바라지 해주신 아버님, 어머님, 가족들과 성원해 주신 사랑하는 모든 이들에게 감사를 드리며 이 논문을 드립니다.

이 작은 결실을 계기로 항상 노력하는 자세로 진리탐구에 매진할 것을 결심해 봅니다.

2003년 1월 1일