

공급체인상의 조직간 관계적 특징이 신뢰에 미치는 영향 : -남성정장메이커와 대리점을 중심으로-¹⁾²⁾

권기대 · 정락채* · 신정화**

경산대학교 경영학과, *용인대학교 컴퓨터정보학부, **경북대학교 경영학 박사과정

An Impact of Firm's Relational Characteristics on the Trust in Supply Chains : Focus on Textile Maker and Retailer

Kidae Kwon · Lakchae Chung* · Junghwa Shin**

Dept. of Business Administration, Kyungsan University

*Dept. of Computer Science, Yong-in University

**Dept. of Business Administration, Kyungpook University

(2002. 9. 4. 접수)

Abstract

The objective of this study is to investigate the impact of firm's various kind of characteristics on the trust in the supply chains between the textile makers and the retailers. Based on the preceding literature review, six hypotheses are proposed. To test the proposed hypotheses, data were collected utilizing questionnaires from 68 retailers(fashion shop). To analyze the data the SPSSWin statistical package was employed. Two(H4 and H6) out of six hypotheses were accepted, the others were rejected. According to the results, the greater the impact of the shared value and the reputation for the retailers on the textile maker is, the stronger the trust of the retailers in the textile maker is. Based on the research results, we can conclude that the trust management is a very important factor in the supply chains between the textile makers and the retailers.

Key words: trust, relationship specific investment, relationship benefits, share value, communications; 신뢰, 관계특유투자, 관계편익, 공유가치, 의사교환

I. 서 론

신뢰(trust)는 오늘날 공급체인상상에 놓여있는 조직간 거래나 기업과 고객과의 관계에 있어서 매우 중요한 역할을 한다. 신뢰에 대한 연구는 1980년대 중반까지 사회학, 심리학과 같은 사회과학분야에서 간헐적으로 시도된 주제였으나 1980년대 말 이래 사회

과학 각 분야들에서 개인간 관계에서의 신뢰는 물론(Wrightsmann, 1991; Hegelson, 1994), 집단간 신뢰(Zander, 1994), 보다 거시적인 조직간 신뢰(Bradach & Eccles, 1989; Powell, 1990)나 사회제도적 수준에서의 신뢰(Fukuyama, 1995) 등이 연구되어왔다(신동엽, 1999).

신뢰란 학자들마다 그 개념을 달리 정의하고 신뢰의 기능이나 메카니즘 그리고 원천 등도 각 연구자들마다 각론을박이다. 본 연구에서 신뢰의 개념은 '남성정장메이커와 대리점간의 부정적인 결과에 대한 행동을 억제하고 쌍방간의 생산적인 성과를 유발하는 활

¹⁾본 논문은 2000년 기린연구비 지원으로 연구되었음

²⁾본 논문의 질적 향상을 위해 꼼꼼하게 조언해주신 익명의 두분 심사자에게 깊이 감사드립니다.

동에 대한 확신 또는 믿음'(권기대, 1998; Anderson & Narus, 1990)으로 정의하고자 한다.

연구의 목적은 우리나라 남성정장메이커-대리점의 관계가 단기적이고 생업위주의 수직적 관계에서 탈피하여 보다 동태적인 시장지향적 마인드의 형성과 병행하여 전략적 및 장기적 협력관계를 유지해야 한다는 맥락에서 공급체인상의 조직간 관계적 특징에 해당되는 관계특유투자, 관계편익, 기업문화의 공유가치, 의사교환, 기업명성 등이 과연 신뢰와 어떤 관계인지를 분석하고자 한다.

연구의 필요성은 첫째, 공급체인선상에 놓여있는 조직간의 협력유지를 위한 전 단계의 관계과정으로서 각 조직이 어느 정도 상대조직에 대한 신뢰가 정(+) 관계 또는 부(-) 관계인지를 파악함으로써 조직간 갈등해소, 목표점 수정, 목표의 불일치에 따른 경제적 손실예방, 기업윤리 확립을 위한 의사결정과정 용이 등의 협상력을 제고하여 공급체인선상의 조직간 협력기반 구축에 기여할 수 있기 때문이다. 둘째, 공급체인선상의 조직들로 하여금 신뢰할만한 명성의 획득은 곧 불특정다수의 대리점을 체결하고자 하는 유통고객들에게 口傳效果, 만족제고, 브랜드 로얄티, 후광효과(halo effects)를 형성케 할 뿐만 아니라 최종고객에게도 쇼핑에 따른 탐색비용, 감시비용 그리고 전환비용의 절감을 유도케 하여 결국은 일류기업, 명품 브랜드의 성장을 유도할 수 있다는 것이다.

II. 이론적 배경

1. 신뢰에 관한 연구

신뢰하는 관계자 입장에서의 자신감이란 신뢰할 만한 관계자가 믿을 수 있고, 높은 완전 무결성, 즉 일관성, 적합성, 정직성, 공정성, 책임, 지원, 그리고 선의와 같은 그러한 질과 관련되어 있다는 기업의 확신에서 기인된 것이라고 한다(Dwyer & LaGace, 1986). 신뢰는 기업이 서로 부정적인 결과를 낳는 기대치 못한 행동을 취하지 않으며, 기업이 긍정적 성과를 낳도록 활동할 것이라는 기업의 확신이다(Anderson & Narus, 1990). 또한, 신뢰란 자신이 믿고 있는 교환상대방에 의존하려는 의지를 뜻한다(Moorman, Deshpandé & Zaltman, 1993). 이러한 신뢰에 대한 중요한 의미는 상대 파트너의 전문가적 식견, 신뢰성, 의도로부터 발생한 교환파트너에 대한 믿음,

감정, 또는 기대로서의 개념이 내포되어 있기 때문이다(Ganesan, 1994).

본고에서 제공되는 신뢰의 정의는 신용과 호의의 두 가지 요소를 반영하고 있다. 먼저, 신용(credibility)이란 대리점의 입장에서 남성정장메이커가 효과적 및 신뢰할 수 있을 정도로 업무를 수행하는 데 전문적 지식을 획득하고 있다고 믿는 정도에 기반하고 있으며, 다음으로 호의(benevolence)는 남성정장메이커가 결속에 방해 요소인 새로운 조건이 발생하였을 때, 대리점에게 호의적인 의향과 동기를 갖고 있다는 것을 대리점이 믿는 정도에 있다. 전자는 교환상대방의 객관적인 신용, 즉 파트너의 전문성과 신뢰성을 토대로 한 신뢰이다. 다시 말해서, 파트너의 口頭 또는 문서에 의존할 수 있는 개인에 의해 유지되는 기대에 초점을 두게 된다. 이것은 일관성, 안정성, 표출되는 행동에 대한 통제 등을 뜻한다. 후자는 교환파트너의 의도와 동기에 초점을 둔다. 이러한 차원은 파트너의 특정한 행동보다는 파트너의 품질, 의도, 특성 등을 포함한다. 자신의 이득뿐만 아니라, 대리점의 이득까지 함께 고려하는 남성정장메이커는 자신의 이득만을 고려하는 메이커에 비하여 더 많은 신뢰를 얻을 것이다. 이러한 점에서 신뢰는 한 명의 구성원(공급자의 관점)이 가지고 있는 다른 구성원(유통업자, 소매상)에 대한 신뢰-파트너십의 주춧돌을 말한다(Spekman, 1988). 신용과 호의는 파트너십 지향성에 비슷한 효과를 지니고 있으며, 이것은 특정한 신뢰 행위와 의도 모두가 기회주의적 행동으로 인한 위협의 인지를 완화시켜 준다.

거래비용관점(Williamson, 1975, 1981)에서는, 쌍방 파트너측에 대한 만족스러운 합의의 도출비용, 예견치 못한 상황에 대한 합의의 적응비용, 그것의 조건을 시행할 수 있는 비용을 수반한다. 제한된 합리성과 문서화의 비용, 협상, 계약의 이행, 협력을 수반하는 포괄적 계약 등의 문제 때문에, 거래의 성사 가능성은 용이하지 않으나 신뢰가 존재한다면 기회주의적 행동은 줄어들 수 있다. 요컨대, 신뢰에 기반한 관계에서의 불안정한 계약은 쌍방이 상호간의 이익에 관한 행동에서 예측할 수 없는 상황을 수용하기로 동의함을 뜻한다(Ganesan, 1994). 그러므로, 신뢰가 존재할 때, 남성정장메이커-대리점 관계는 장기간의 특유투자가 지니는 위협정도는 제한적이며, 이는 쌍방이 서로의 편의 속에서 이익을 얻기 위해 환경을 바꾸거나 계약을 위반하는 행동을 하지 않기 때문에

신뢰관계는 보다 낮은 거래비용을 낳는다.

결론적으로 남성정장메이커-대리점에 있어서 공급자에 대한 구매자의 신뢰는 3가지 방식에서 구매자의 협력에 영향을 미친다.

①신뢰는 공급자에 의한 기회주의적 행동과 관련된 위협의 지각을 감소시킨다. ②신뢰는 단기간의 불평등을 장기간에 걸쳐서 소멸할 것이라는 구매자의 자신감을 증가시킨다. ③신뢰는 교환 관계에서의 거래비용을 감소시킬 것이라는 점이다.

2. 조직간 관계적 특징

1) 관계특유투자

관계특유투자(*relationship specific investments*)는 특정파트너와의 교환관계에만 적합토록 투자되었기 때문에 타 파트너와의 교환관계로는 쉽게 재배치될 수 없으며, 재배치시 자산가치가 없는 내구성자산에 대한 투자를 뜻한다(Williamson, 1981, 1985). 즉, 관계특유자산은 파트너가 다른 관계로 쉽게 이동할 수 없는 관계를 만들고자 '고객화한 투자'로서, 인적자원의 교육, 유통상의 내부설비, 광고·촉진비, 그리고 기업거래절차상의 투자 등을 포함한다. 다시 말해서, 관계마케팅 연구문헌에서 일반적 가정은 지금까지의 남성정장메이커-대리점의 관계적 교환관계에 있던 쌍방중에서 한 관계자가 관계를 청산하거나 또는 종결짓고자 할 때 대안의 관계를 모색할 것이며, 현재까지의 쌍방간의 의존에서 초래된 전환비용을 포함할 것이기 때문에 그러한 특유투자는 이미 투자한 기업에게 교환관계 관리에 어려움을 불러일으킬 수 있다. 가령, 상대 파트너측이 기회주의적 행동으로 이익을 부당하게 착복하더라도 다른 신규 파트너로의 변경을 효과적으로 대처할 수가 없다. 왜냐하면, 관계종결의 퇴출장벽이 높다는 것을 사실상 상대 파트너가 인지하고 역으로 이용하는 비윤리적 기업 운영 형태의 전형이라고 볼 수 있기 때문이다. 한편, 유사한 개념으로 비만회투자(*nonretrievable investment*)(Wilson, 1995)와 관계종결비용(*relationship termination costs*)(Morgan & Hunt, 1994)도 동일한 맥락에서 이해하면 될 것 같다.

그러므로, 기업들로 하여금 관계특유자산을 투자하도록 설득함으로써 의존과 신뢰를 낳을 수 있고, 강력한 결속의 파트너로 묶을 수 있다(Ganesan, 1994). 전형적으로 관계특유자산은 높은 전환장벽을 낳을 수 있으며, 교환관계로부터 퇴출장벽이 된다. 이것은 한

관계자가 다른 관계자와 협력하도록 동기부여 시킨다. 따라서 상기의 내용에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1: 남성정장메이커의 대리점에 대한 관계특유투자가 크면 클수록 남성정장 메이커의 대리점에 대한 신뢰는 증가할 것이다.

가설 2: 대리점의 남성정장메이커에 대한 관계특유투자가 크면 클수록 대리점의 남성정장메이커에 대한 신뢰는 증가할 것이다.

2) 관계편익

관계편익(*relationship benefits*)이란 파트너 선택권과 관련된 제품의 수익성, 고객만족, 그리고 제품의 성능과 같은 유·무형의 경제적 편익을 의미한다. 이러한 우월한 편익의 제공은 남성정장메이커-대리점의 시장거래에서 파트너십으로의 발전을 도모하는 핵심적 연결고리 역할을 담당한다.

일반적으로, 우리나라의 조직간 관계시장환경에서 대부분이 경제적 편익의 많고 적음에 따라 지속적 협력관계의 전제조건이 될 수 있다. 주지하다시피, 거래에 있어서, 남성정장메이커-대리점의 협력이 신뢰의 토대하에 형성되는 것이 아니라, 대부분 일시적으로 경제적 혜택을 누리려는 거래 관계자의 음험한 기회주의적 행위와 이중적 파트너십을 엿볼 수 있다(권기대, 1998). 이에 글로벌 환경하에서 경쟁은 기업이 지속적으로 그들 자신의 제공물에 부가가치를 제공해주는 제품, 프로세스, 기술을 모색토록 요구한다. 관계마케팅이론은 파트너 선택이 경쟁전략에서 매우 중요한 요소라는 것을 주장한다(Morgan & Hunt, 1994).

따라서 우리는 다른 선택권과 관련된 제품의 수익성, 고객만족, 그리고 제품의 성능과 같은 우월한 편익을 제공받는 기업은 신뢰가 지속화될 것이므로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 3: 대리점의 남성정장메이커에 대한 관계편익이 경쟁사보다 크면 클수록 대리점의 남성정장메이커에 대한 신뢰는 증가할 것이다.

3) 공유가치

공유가치(*shared value*)는 파트너가 행동, 목표, 그리고 정책의 중요 및 적합성 여부, 그리고 옳고 그름에

대한 믿음의 정도를 뜻한다(Morgan & Hunt, 1994). Heide & John(1992)에 따르면, 공유가치를 적절한 행동과 관련되는 규범(norms)이라고 하였다. 규범은 가치가 조작화된 규칙으로서 규범이 집합적 대 개별적 목표에 대해 금지된 행동과는 차이가 있다고 하였다(Wilson, 1995). 개별 목표는 경쟁적인 행동의 규범을 낳는 반면, 관계적 교환의 규범은 이익의 상호성의 기대에 기반을 두며, 필수적으로 경영행동을 묘사하기 위해 관계의 존재가 잘 제고될 수 있도록 설계한다(Heide & John, 1992). 마찬가지로 Dwyer, Schurr & Oh(1987)에 따르면, 공유가치를 신뢰의 발전에 기인한다고 주장한다. 가치는 조직문화의 정의에 중요한 것으로(Enz, 1988) ①관찰할 수 있는 문화유물 ②가치 ③기본적인 중요한 가정(assumptions)들을 문화의 3가지 기본적 수준이라고 하였다(Schein, 1990). 더욱이 가치는 광범위하고 강력하게 유지되어질 때, 문화를 반영한다.

본 연구는 조직행동연구와 일관성있게 교환관계에 있는 파트너가 가치를 공유할 때, 파트너들은 사실상 그들의 관계를 더욱 신뢰할 것이므로 다음과 가설을 설정할 수 있다.

가설 4: 대리점의 남성정장메이커에 대한 공유가치가 크면 클수록 대리점의 남성정장메이커에 대한 신뢰는 증가할 것이다.

4) 의사교환

의사교환(communication)은 파트너간에 의미있는 비공식적 공유 및 시의 적절한 정보, 공식적 정보의 공유를 뜻하며(Anderson & Narus, 1990), 계획, 프로그램, 기대 목표, 그리고 평가기준의 상호개방과도 관련되는 등 광범위하게 정의를 내리고 있다(Anderson & Weitz, 1989). 특히 시의 적절한 의사교환(Moorman, Zaltman & Deshpandé, 1992)은 논쟁과 갈등을 해결하고, 지각과 기대를 결합함으로써 신뢰를 잉태할 뿐만 아니라 조직적 기능의 중요한 토대이기 때문에, 의사교환 행동은 조직의 성공에 결정적이다(Mohr & Spekman, 1994). Anderson & Narus(1990)에 따르면 과거의 의사교환은 신뢰의 전제조건이지만, 일련의 기간에 있어서 신뢰의 누적은 더 좋은 의사교환을 낳는다고 했다.

본 연구 역시 의사교환이 서로 다른 관계자로부터 과거의 의사교환이 빈번하고 매우 높은 질 즉, 적합하고, 시의 적절하며, 그리고 신뢰할 수 있다는 것에 대

한 파트너의 인식은 곧 더 큰 신뢰를 낳을 것이라고 주장한다. 비록 의사교환이 공급체인상의 조직들을 함께 유지하는 접착제(glue)로 설명할 수 있을 지라도, 경로 의사교환에 대한 실증적 연구는 매우 많지 않다(Mohr & Nevin, 1990). 그럼에도 불구하고 Anderson & Weitz(1989)에 따르면 의사교환은 긍정적으로 경로 상에서 파트너간에 상호 이해를 제고시킴으로써 관계 강화와 촉진에 긍정적인 역할을 한다고 검증하였다. 특히, Dwyer, Schurr & Oh(1987)도 신뢰와 의사교환 간의 관계에 있어서 신뢰가 의사교환의 원인이 된다고 간주하였으며, Morgan & Hunt(1994)는 신뢰와 관계결속에 관한 연구모형에서 의사교환을 중요한 변수로 다룸에 따라 의사교환이 신뢰를 제고시킨다는 주장과 일치하고 있다.

따라서, 협력의 편익을 성취하기 위한, 파트너간의 효과적인 의사교환은 매우 중요하며, 의사교환은 곧 파트너간의 가치있는 정보공유와 목표의 계획 및 설정에 지대한 영향을 미칠 것이므로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 5: 대리점의 남성정장메이커에 대한 협력적 의사교환이 크면 클수록 대리점의 남성정장메이커에 대한 신뢰는 증가할 것이다.

5) 명성

기업의 명성(reputation)은 기업의 자산 중 다른 무형자산과는 달리 추적, 모방, 이전이 용이하지 않고 매매가 불가능한 자산, 쉽게 손상을 입고, 손상을 입었을 때 대응할 수 있는 법적 효력이 약한 자산 또는 미래의 임차(rents)를 발생시킬 수 있는 자산이다(Wilson, 1985). 명성은 사업전략의 무형적 요소로서 파트너십의 관계에 있는 파트너들이 다른 경로관계에서 그들의 행동을 통해 미래 활동의 신호를 제공한다. 가령, 보복에 대한 명성은 경쟁을 억제시키는 한편, 회생을 하고 기타 경로 구성원들에게 관심을 보이는 개별적 파트너들은 산업내에서 공정성에 대한 명성을 개발할 수 있다(Anderson & Weitz, 1992). 공정성에 대한 명성을 얻게 된 상대 파트너는 파트너에 대한 신뢰가 돈독해 질 것이며, 제휴나 또 다른 조직간 관계를 생성시키는데 영향을 준다(Oliver, 1988). 호의적인 믿음, 신뢰, 그리고 심리적 결속을 수반한 명성은 기업가적인 단기간의 협조적 관계의 토대로서 사용할 수 있는 자산이다(Fichman & Levinthal, 1991).

요컨대, 긍정적인 명성은 파트너의 신뢰에 대한 긍정적인 효과의 획득, 지속적이고 일관성있는 행동의 체계 구축(edifice)(Ganesan, 1994)과 거래비용을 감소시킬 수 있다. 긍정적인 명성을 가지거나 부정적인 명성을 가진 기업은 어떤 명성도 가지고 있지 않은 기업들보다 더 많은 매체의 보도를 받을 것이다. 그래서, 수용할 수 있는 파트너 기업에 대한 탐색비용이 현저히 낮아진다. 긍정적인 명성의 시사점은 표적기업의 활동이 현저하고 그것의 성과가 더 공적이기 때문에 쉽게 감독과 평가를 할 수 있다. 표적기업에 의한 기회주의적 위협은 표적의 긍정적인 명성에 의하여 감소된다. 설사 기회주의적 행동이 파트너십의 관계동안 발생할 지라도 관계자는 다소 부정적 영향으로부터 보호된다(Dollinger, Golden & Saxton, 1997). 이상의 논리에 근거하여 다음과 같이 연구가설을 설정할 수 있다.

가설 6: 대리점의 남성정장메이커에 대한 지각된 명성이 크면 클수록 대리점의 남성정장메이커에 대한 신뢰는 증가할 것이다.

III. 연구방법 및 절차

1. 자료수집 및 분석방법

본 연구는 이론적 배경을 토대로 연구가설을 도출하였다. 연구가설에 의하여 1차적으로 동종의 사업을 운영하는 유사한 집단들을 대상으로 직접방문 및 전화조사를 실시하였으며, 이를 근거로 연구조사 설

의 내용을 개발하고 대상기업은 부산지역의 남성정장메이커와 그 제품을 판매하는 영남지역 대리점으로 하였다.

설문지는 영남지역 대리점을 대상으로 120부를 배포하였으며 회수기간은 2001년 10월10일~10월30일 사이에 이루어졌다. 총 설문지는 68부가 수집되었으며, 통계분석은 SPSS WIN, LISREL8.12를 이용하였다. 연구의 목적을 달성하기 위하여 활용한 분석기법은 빈도분석, 신뢰성 및 타당성분석을 실시하였다. 신뢰성 검증은 동일한 것을 측정하고자 하는 다 항목간의 상관관계를 보는 항목분석을 통하여 수정된 항목-전체 상관관계수가 특별히 낮은 경우에 해당하는 항목을 제거하는 cronbach's α 를 사용하였다. 타당성은 측정항목이 일차원인지 다차원인지를 규명할 수 있는 측정모델의 적합성 검토를 위해 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 고에서 공급체인(supply chain)이란 공급자로부터 최종소비자까지의 유통채널의 총흐름을 뜻하는 것(Cooper & Ellram, 1993)으로 이른 바 접점관계에 있는 남성정장메이커와 대리점을 뜻한다. 그리고 관계적 특징이란 본고에서 사용한 변수들이 조직간의 관계를 체결하고 유지하는 주요한 요인으로 간주하여 명칭을 부여하였다(권기대, 1998).

먼저 독립변수에 해당되는 관계적 특징의 변수들인 관계특유투자, 관계편익, 공유가치, 의사교환, 명성은 기존 연구가들이 이미 신뢰성과 타당성이 검증

<표 1> 주요변수 측정과 구성

변수명	측정문항의 구성	문항수	
관계적 특징	관계특유투자 : 대리점	관계차원의 투자, 타 파트너모색의 투자손실, 관계차원의 인적투자, 관계종결의 노하우 손실	4
	관계특유투자 : 메이커	대리점과 거래위한 투자, 대리점의 요구수용, 대리점 전환시 투자손실	3
	관계편익	메이커로부터 획득된 총수익, 제품구색, 관측서비스, 유통서비스, 마진을	5
	공유가치	대리점의 비윤리성과 타협, 구성원의 비윤리적 타협, 이익추구의 제재, 부도덕한 목표달성 제재	4
	의사교환	의사교환 효율성, 접촉용이, 정보통신활용, 전화이용 원활성, 갈등에 대한 대면 용이, 혁신적 제안의 신속반응	6
	명성	메이커의 명성신뢰, 평판인식, 악평에 대한 인식(역방향), 공정성 인식	4
신뢰	신뢰	거래의 정직성, 향후 파트너에 대한 경계(역방향), 경영방침적용, 관계의 평등, 협조적관계의 기대, 사업의 정체성	6

된 것으로써 본 연구에서 다시 채택하여 사용되었다. 다음으로 종속변수인 신뢰 역시 본 연구에 적합하도록 수정·보완하고, 모두 변수들의 항목들은 5점 리커트 척도를 중심으로 측정되었으며, 1점에서 5점으로 갈수록 측정항목의 '동의'의 정도가 심화되는 것으로 하였다. 이상으로 본 연구에서 사용된 주요변수의 측정은 <표 1>과 같다.

IV. 분석결과 및 논의

1. 신뢰성과 타당성분석

본 연구에서는 가설검증에 사용될 변수에 대한 사전분석과정으로 변수에 대한 신뢰성 검증의 분석은 <표 2>와 같으며, <표 2>에서와 같이 신뢰성의 알파계

<표 2> 신뢰성 분석

구분	변수		측정 항목수		α계수
			최초	최종	
관계적 특징	관계특유투자	대리점(spa)	4	3	.754
		메이커(hsa)	3	3	.691
	관계편익(rlb)		5	4	.833
	공유가치(shv)	조직의 유사성	2	2	.942
		구성원 유사성	2	2	.675
	의사교환(cme)		6	5	.795
	명성(rpt)		4	4	.761
신뢰	신뢰(trs)		6	4	.791

<표 3> 관계적 특징 변수군의 확인적 요인분석

변수	χ^2	df	GFI	AGFI	RMR	특징수	표준화된 추정치	S.E.	t값
신뢰 (trs)	3.10 p=0.21	2	.97	.85	.056	λ_{11}	.56	.18	3.06
						λ_{21}	.48	.18	2.64
						λ_{31}	.57	.18	3.13
						λ_{41}	.59	.18	3.23
관계특유투자: 대리점(spa) 메이커(hsa)	12.18 p=0.14	8	.95	.86	.078	λ_{11}	.41	.16	2.57
						λ_{21}	.68	.19	3.57
						λ_{42}	.97	.17	5.83
						λ_{52}	.45	.13	3.35
						λ_{62}	.57	.14	4.06
관계편익 (rlb)	4.57 p=0.10	2	.97	.83	.042	ϕ_{21}	.39	.16	2.41
						λ_{11}	.65	.11	5.68
						λ_{21}	.75	.11	6.90
						λ_{31}	.95	.10	9.53
공유가치 (sav1) (shv2)	0.34 p=0.56	1	1.00	.97	.017	λ_{41}	.65	.11	5.75
						λ_{11}	1.27	.27	4.77
						λ_{21}	.86	.20	4.22
						λ_{32}	.96	.40	2.38
						λ_{42}	.51	.24	2.16
						ϕ_{21}	.19	.15	1.30

<표 3> Continued.

변수	χ^2	df	GFI	AGFI	RMR	특징수	표준화된 추정치	S.E.	t값
의사교환 (cme)	3.19 p=0.67	5	.98	.95	.031	λ_{11}	.64	.12	5.32
						λ_{21}	.49	.13	3.92
						λ_{31}	.75	.12	6.52
						λ_{41}	.68	.12	5.77
						λ_{51}	.77	.11	6.76
명성 (rpt)	1.72 p=0.42	2	.99	.94	.027	λ_{11}	.77	.12	6.40
						λ_{21}	.73	.12	5.99
						λ_{31}	.53	.13	4.15
						λ_{41}	.68	.12	5.59

주1) χ^2 값이 작을수록 바람직함, $p>0.05$, $GFI>0.9$, $AGFI>0.9$, $RMR<0.05$, $SE>12.58$ |, $t값 \geq 2.00$ 이면 유의적임.
 주2) '대리점'과 '메이커'는 '대리점과 남성정장 메이커의 관계특유투자를 뜻함.

수는 대체적으로 높게 나타났다.

여기에서, 신뢰성을 저해하는 각 변수의 제거 항목으로는 먼저, 관계특유투자에 해당되는 대리점관점의 4개 항목중 4번째인 대리점의 남성정장메이커와의 종결에 해당되는 노하우 손실발생의 항목이 제거되었다. 둘째, 관계편익의 5개 항목중 1번 항목인 대리점의 남성정장메이커로부터 획득된 총수익이 신뢰성 제고를 위해 제외되었다. 공유가치는 4개 항목이 각각 2개 항목씩 복수의 차원으로 정리되었다. 의사교환변수의 6개 항목중 첫 번째 항목인 대리점-남성정장메이커간의 의사교환의 효율성이 제외되었다. 그리고 신뢰의 6개 항목중 4개 항목이 채택되었으며, 제외된 항목은 첫 번째 항목인 대리점의 남성정장메이커에 대한 거래의 正直性 평가와 6번째 항목인 대리점의 향후 사업의 정체화가 해당된다.

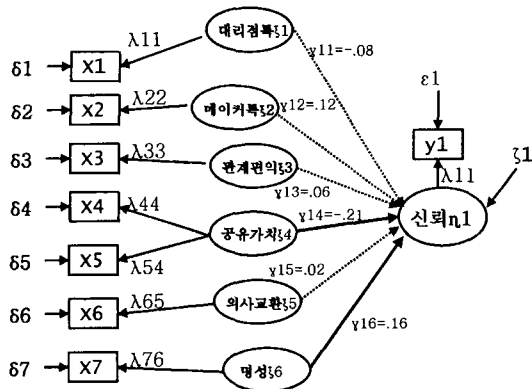
본 연구에서 남성정장메이커-대리점의 관계적 특징 변수에 대한 구성개념 타당성 및 판별 타당성은 LISREL8.12에 의한 확인적 요인분석결과는 <표 3>과 같다.

먼저, <표 3>에서 신뢰의 변수는 χ^2 값은 3.10($p=0.21$, $df=2$)로 산출되어 양호하며, $GFI=0.97$, $AGFI=0.85$, $RMR=0.056$ 로 모델의 적합도는 만족스러운 수준이라고 진단할 수 있다. 다음으로 <표 3>의 관계적 특징 변수군의 확인적 요인분석의 전반적 적합도 지수를 상술하면, 관계특유투자의 경우 대리점의 관계특유투자와 남성정장메이커의 관계특유투자로 분류되며, χ^2 값은 12.18($p=0.14$, $df=8$)로 나온 것으로 보아 이미 앞에서 언급한 것처럼 보통 p 값은 0.05 보다 크면 양호하다고 진단

되어진다. 또한 GFI 는 회귀분석에서 R^2 와 비슷하게 해석되는 것으로서 값은 0.9이상이면 모델에 큰 문제가 없다 라고 판단하므로 $GFI=0.95$ 의 값을 나타내고 있어 적합하다고 할 수 있으며, $AGFI$ 는 GFI 를 자유도에 대해 수정한 것으로 수정결과 GFI 보다 작은 숫자가 산출되어야 하며, 범위는 0과 1사이에 있다. 따라서, <표 3>에서처럼 $AGFI=0.86$ 의 값을 나타내 양호함을 알 수 있다. 그밖에 $RMR=0.078$, t 값은 2.57에서 5.86의 값을 나타내므로 대체로 관계특유투자의 타당성은 양호하다고 판단되어진다. 마찬가지로, 관계편익의 χ^2 은 4.57($p=0.10$, $df=2$)로 산출되어 양호한 것으로 나타났으며, $GFI=0.97$, $AGFI=0.83$, $RMR=0.042$ 로 모델의 적합도는 매우 만족스러운 수준이라고 볼 수 있다. 공유가치는 개념이 두 개의 부류로 분류되었으며, χ^2 값은 0.34($p=0.56$, $df=1$)로 산출되어 양호한 것으로 판단된다. $GFI=1.00$, $AGFI=0.97$, $RMR=0.017$ 로 모델의 적합도는 만족스러운 수준이라고 간주할 수 있다. 의사교환은 χ^2 값은 3.19($p=0.67$, $df=5$)로 산출되어 양호한 것으로 간주되며, $GFI=0.98$, $AGFI=0.95$, $RMR=0.031$ 로 모델의 적합도도 만족스러운 수준이라고 진단할 수 있다. 마지막으로, 명성의 χ^2 값이 1.72($p=0.42$, $df=2$)로 산출되어 양호한 것으로 판단된다. $GFI=0.99$, $AGFI=0.94$, $RMR=0.027$ 로 모델의 적합도는 만족스러운 수준이라고 평가할 수 있다. 따라서, 관계적 특징과 관련된 측정항목의 확인적 요인분석 결과 설정된 이론변수와 측정변수들간 관계가 실제자료와 잘 부합된다고 할 수 있다.

2. 가설 검증

<그림 1> 관계적 특징과 신뢰에 관한 분석결과



전반적 적합도: $\chi^2=8.80(df=10, p=.55)$, 기초부합치(GFI) = .98, 조정부합치(AGFI) = .86, 원소간평균차이(RMR) = .0085

본 연구의 관계적 특징인 6개의 외생변수($\xi_1, \xi_2, \xi_3, \xi_4, \xi_5, \xi_6$)와 결과변수인 신뢰(η_1)는 <표 3>에서 이미 확인적 요인분석을 통해 알 수 있듯이, 설명변수인 대리점 및 남성정장메이커의 관계특유투자가 쌍두 곡선(both headed arc)을 나타내는 상관관계에 있으며, 공유가치도 2요인으로 분류되어 상관관계를 나타내었다. 따라서, 신뢰는 내생변수로 놓고, 설명변수인 관계적 특징의 6개 변수를 외생변수로 하는 경로분석을 실시하였다. 경로분석에 투입된 각 변수들 가운데 설명변수인 대리점 및 남성정장메이커의 관계특유투자, 공유가치가 쌍두곡선을 나타내는 2요인의 상관관계로 측정 확인되었으나, 확인적 요인분석 및 신뢰성 검사결과 단일차원이 확인되어 경로분석에 투입된 각 변수들 값은 표준화하여 평균한 단일값을 사용했다.

<그림 1>은 연구얼개에 대한 가설적 방향과 분석 결과를 나타낸 것이다. 첫째, 관계특유투자와 신뢰에 관한 가설 1인 '남성정장메이커의 대리점에 대한 관계특유투자가 크면 클수록 남성정장메이커의 대리점에 대한 신뢰는 증가할 것이다' [$\xi_1:\eta_1(\gamma_{11})$, 표준화된 추정치=.08, 표준오차(SE)=.11, $t_{값}=.77$]라는 연구 가설은 기각되었다. 둘째, 남성정장메이커관점의 관계특유투자에 있어서 연구가설 2인 '남성정장메이커의 대리점에 대한 관계특유투자가 크면 클수록, 남성정장메이커의 대리점에 대한 신뢰는 증가할 것이다' [$\xi_2:\eta_1(\gamma_{12})$, 표준화된 추정치=.12, 표준오차(SE)=.10, $t_{값}=1.27$]라는 가설도 기각되었다. 셋째, 가설 3인 '대리점의 남성정장메이커에 대한 관계편익이 경쟁사보

다 크면 클수록, 대리점의 남성정장메이커에 대한 신뢰는 증가할 것이다' [$\xi_3:\eta_1(\gamma_{13})$, 표준화된 추정치=.06, 표준오차(SE)=.09, $t_{값}=.66$]라는 가설도 기각되었다. 넷째, 가설 4인 '대리점의 남성정장메이커에 대한 공유가치가 크면 클수록 대리점의 남성정장메이커에 대한 신뢰는 증가할 것이다' [$\xi_4:\eta_1(\gamma_{14})$, 표준화된 추정치=.21, 표준오차(SE)=.10, $t_{값}=2.18$]는 채택되었다. 다섯째, 의사교환에 관한 가설 5는 '대리점의 남성정장메이커에 대한 의사교환이 크면 클수록, 대리점의 남성정장메이커에 대한 신뢰는 증가할 것이다' [$\xi_5:\eta_1(\gamma_{15})$, 표준화된 추정치=.16, 표준오차(SE)=.15, $t_{값}=1.02$]역시 기각되었다. 마지막으로 가설 6인 '대리점의 남성정장메이커에 대한 지각된 명성이 크면 클수록 대리점의 남성정장메이커에 대한 신뢰는 증가할 것이다' [$\xi_6:\eta_1(\gamma_{16})$, 표준화된 추정치=.25, 표준오차(SE)=.12, $t_{값}=2.04$]는 채택되었다.

3. 논의

본 연구얼개에 대한 가설적 방향과 실증적 분석을 실시한 결과 가설 4의 '대리점의 남성정장메이커에 대한 공유가치가 크면 클수록 대리점의 남성정장메이커에 대한 신뢰는 증가할 것이다'와 6의 '대리점의 남성정장메이커에 대한 지각된 명성이 크면 클수록 대리점의 남성정장메이커에 대한 신뢰는 증가할 것이다'가 채택되었다. 나머지 연구가설들은 기각되었다. 여기에서 기각된 가설에 대해 논의해보면 먼저 가설 1과 2의 원인으로 남성정장메이커와 대리점이 비록 관계특유투자인 인적자원의 훈련비, 시설비, 광고에 투자하더라도 지배구조상에 열위 또는 우위에 있는 쌍방중 어느 한쪽이라도 강제적인 특유투자의 유도로 인한 기회주의적 사고가 내재되어 있는 것으로 해석해 볼 수 있을 것이다. 둘째, 가설 3의 관계편익에 해당되는 파트너선택권과 관련된 제품의 수익성, 고객만족, 제품성능과 같은 유무형의 경제적 편익 입에도 불구하고 가설이 기각된 것에 대해 이해하기 어려운 내용이지만 파이의 정도가 작다든지, 지금까지 양자간 거래에 있어서 불만이 누적적으로 축적되지는 않았는지 고려해 볼 요인들이다. 셋째, 의사교환은 성공적인 기업간의 교환을 위해 중요한 요소이며, 공급체인에 있어서 구성원들간의 상호편익을 실현하는데 있어 접착제역할을 수행함에도 불구하고 가설이 기각된 것은 과거의 기업간 정보의 전송에 이용된

매체 혹은 양식이 단조로웠을 때 그 유용성이 높았지만 지금의 다양한 양방향성의 매체를 활용할 수 있기 때문에 그 중요성이 퇴색된 사항들일 것이다.

V. 결 론

본 연구는 ‘공급체인상에서 조직간 관계적 특성이 신뢰와 어떤 영향관계’에 있는지를 분석하고 그 합의를 도출하는데 있다. 본 연구의 실증분석결과 특이한 점은 남성정장메이커-대리점간의 신뢰가 의외로 성숙되어 있지 않고 또한 축적되어있지 않아 설문응답에 상당한 애로를 겪었음을 밝혀준다. 물론 대리점을 대상으로 한 표본 수가 68개에 불과하여 본 연구의 파라미터 측정에 있어서 안정성에 영향을 미칠 수 있으므로 일반화의 한계와 해석에도 유의할 필요성이 있을 것이다. 그런데 적어도 50개 이상의 작은 표본수라 하더라도 타당한 결과를 제공해 줄 수 있다는 논리에서 볼 때 (Hair et al., 1995, p.637), 업종 고유의 특성에서 연구가설의 기각을 낳았다고 유추해볼 수 있다. 그리고 과거의 기업경영에 있어서는 외형확대를 통한 大馬不死의 후진적 사고, IMF로 인한 기업의 수익성 위주로의 전환 등은 부분적으로 기업경영에 있어서 설득력있는 메시지일지 모르지만 공급체인상의 조직간 관계에 있어서 신뢰를 상실한 맥락에서 볼 때 기업성장의 한계점에 직면할 수 있는 위험한 발상일 수 있다. 그러므로 오늘날 신뢰의 경영-사실에 입각한 경영(manage by fact)은 바로 기업을 투명경영(trans parent management)하게 하며, 더욱이 기업의 경쟁력을 제고시켜줄 뿐만 아니라 기업과 협력하고자 하는 공급체인상의 유통업체, 최종고객들과의 공생적 마케팅(Varadarajan & Rajaratnam, 1986) 및 고객중심경영(customer centric management)의 고객관계관리(CRM)에도 수월성을 얻게 할 수 있는 원천으로 작용할 것이다. 따라서 우리 산업현장에서는 주먹구구식의 경영을 극복하고 조직간의 관계하는 구성원들이나 고객들을 대상으로 투명하고 진실된 신뢰의 경영을 실행하여 무형의 자산을 인지하도록 심어주고 또한 획득하는데 소홀함이 없어야 하겠다.

본 연구의 한계점으로는 먼저 영남지역을 대상으로 한 68개 내외의 표본크기로 파라미터를 추정하였는데 우리나라 남성정장메이커의 의견을 반영했다고는 무리가 있을 것이다. 다음으로 남성정장메이커와 대리점간의 신뢰의 형성과 유지가 장기간에 걸쳐서 이루어지

므로 사용되어진 횡단적 연구(cross sectional design)에서 종단적 연구(longitudinal study)로 보완되고 여기에 시간변수를 포함한 연차적 상호관계를 위한 모형이 적합할 것이다. 그리고 본 연구에 대한 발전적인 연구의 방향을 제시하면, 첫째, 남성정장메이커와 대리점을 대상으로 한 신뢰, 명성, 의사교환의 결정요인 등도 분석해 볼만한 가치있는 주제일 것이다. 둘째, 남성정장메이커-대리점간 장기지향성(Kalwani & Narayandas, 1995) 및 협력의 결정요인도 연구를 시도해 볼 필요성이 있을 것이다. 셋째, 본 연구의 신뢰변수에서 관계의 질과 고객만족변수가 신뢰의 선행변수인지, 결과변수인지도 의류업체를 대상으로 검토·분석해 볼만한 주제이다. 넷째, 세계적인 베네통, 구찌, 듀폰 등의 메이커들의 전통기업문화가 오늘날 그 기업의 위상을 제고시켰듯이 우리나라 의류메이커도 기업문화를 발굴, 정착시켜 세계적인 기업으로 발전하는 분수령으로 삼을 수 있도록 학계에서 기여하여야 할 것이다.

참고문헌

- 권기대. (1998). 유통경로상에서 구매자-판매자의 관계적 특성이 파트너십에 미치는 영향. 연세대학교 박사학위논문.
- 신동엽. (1999). 신뢰의 경영: 신뢰기반 경영의 이론적 바탕과 실제 예들. *연세경영연구*, 36(1), 65-106.
- Anderson, E. & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(Fall), 310-323.
- Anderson, E. & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29(February), 18-34.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1984). A model of distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing*, 48(Fall), 62-74.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership. *Journal of Marketing*, 54(January), 42-58.
- Bradach, J. L. & Eccles, G. R. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Cooper, M. C., & Ellram, L. M. (1993). Characteristics of supply chain management & implication for purchasing and logistics strategy. *International Journal of Logistics Management*, 4(2), 13-24.
- Dollinger, M. J., Golden, P. A., & Saxton, T. (1997). The effect of reputation on the decision to joint venture.

- Strategic Management Journal*, 18(2), 127-140.
- Dwyer, F. R., & LaGace, R. R. (1986). On the nature and role of buyer-seller trust. *AMA Summer Educators Conference Proceedings*, T. Shimp et al. eds., Chicago: American Marketing Association, 40-45.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.
- Enz, C. A. (1988). The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 33(June), 284-304.
- Fichman, M., & Levinthal, D. (1991). Honeymoon and the liability of adolescence. *Academy of Management Review*, 16, 442-468.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis*, 4th, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hegelson, V. S. (1994). Relational agency and communication to well-being. *Psychological Bulletin*, 116(3), 412-428.
- Heide, J. B., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships?. *Journal of Marketing*, 56(April), 32-44.
- Kalwani, M. U., & Narayandas, N. (1995). Long-term manufacturer-supplier relationships: Do they pay off for supplier firms?. *Journal of Marketing*, 59(Jan), 1-16.
- Mohr, J. & Nevin, J. R. (1990). Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. *Journal of Marketing*, 54(Oct), 36-51.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.
- Moorman, C., Deshpandé, R. & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 57(Jan), 81-101.
- Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpandé, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organization. *Journal of Marketing Research*, 29(Aug), 314-328.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Oliver, C. (1988). The collective strategy framework: An application to competing predictions of isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 33, 543-561.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organizations. In Cummings, L. and Staw(ed.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 295-336.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Spekman, R. C. (1988). Strategic supplier selection: Understanding long-term buyer relationship. *Business Horizons*, (July/Aug), 75-81.
- Varadarajan, P., & Rajaratnam, D. (1986). Symbiotic marketing revisited. *Journal of Marketing*, 50(Jan), 7-17.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies, analysis and anti-trust implications*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press.
- Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(Fall), 335-345.
- Wilson, R. (1985). Reputations in games and markets. in Roth, A. E.(ed.), *Game theoretic models of bargaining*. Cambridge University Press.
- Wrightsman, L. S. (1991). Interpersonal trust and attitudes toward human nature. in Robinson, J. P. Shaver, P. R. & Wrightsman, L. S.(eds.), *Measures of personality and social psychological attitudes*. New York: Academic Press, 373-412.
- Zander, A. (1994). *Making groups effective*. San Francisco: Jossey-Bass.