

국내 의류업체와 협력업체간의 관계결속이 장기거래관계에 미치는 영향

The Effect of Relational Commitment on Long-Term Relationship among Domestic Apparel Firms & Cooperative Companies

성균관대학교 생활과학대학 의상학과
교수 황선진
대학원생 조현주
겸임교수 변유선

Dept. of Fashion Design, Sung Kyun Kwan University

Professor : SunJin. Hwang

Graduate Student : HyunJoo, Cho

Concurrent Professor : Yoosun, Byun

◀ 목 차 ▶

- | | |
|----------------|---------------|
| I. 서론 | IV. 연구분석 및 결과 |
| II. 이론적 배경 | V. 결론 및 제언 |
| III. 연구방법 및 절차 | 참고문헌 |

<Abstract>

The purpose of this study was to investigate relational commitment variables-trust & commitment- effect on long-term relationship between domestic apparel firms & cooperative companies. Also this study was to examine the significant of the relationship among communication, conflict, satisfaction, & trust & commitment. The data used to test the model were collected in a survey from 172 domestic apparel firm's outsourcing managers & was analyzed by confirmatory factor analysis & path analysis. The major results of the study were summarized as follows: 1. Communication & conflict were found to be significantly related to the satisfaction. Also, communication had a negative effect on conflict. 2. Satisfaction was found to be significantly related to trust & commitment. & the more trust the firms had with their cooperative companies, the more commitment the firms had in the outsourcing. 3. Trust & commitment were found to be significantly related to the long-term relationship.

주제어(Key Words): 장기 거래관계(long-term relationship), 관계 결속(relational commitment), 아웃소싱(outsourcing), 파트너십(partnership)

I. 서론

21세기 들어 아웃소싱 전략은 기업의 핵심 경영 전략으로 대두되고 있으며, 패션 업체를 포함한 많은 기업이 경영 전략을 성장위주의 전략에서 이익위주의 전략으로 전환하고 있다. 성숙기에 접어든 국내 패션업체들은 규모의 성장에서 점차 디자인과 품질을 중시하는 형태로 조직을 슬림화하고 특정영역을 전문화하면서 아웃소싱을 기획에서부터 유통의 전 분야로 확대하고 있다(안광호, 황선진, 정찬진, 2005). 특히 패션산업의 구조는 기업 간 전략적 제휴, 네트워크화를 통한 시스템의 공유, 글로벌화에 대응할 수 있는 환경과 경영체질의 개선을 추구하는 경향에 따라 패션업체들은 고정 관리비를 줄이고, QRS(Quick Response System)를 실현하기 위해 마케팅, 상품기획, 생산, 유통에 있어 부문별, 품목별로 외주화 하는 아웃소싱을 본격적으로 도입하고 있으며, 글로벌 소싱 전략도 강화하고 있다(양재희, 2002).

한편 기업의 마케팅 성과가 제품이나 서비스 같은 내부적 요인뿐만 아니라 업체간의 효율적인 협력관계가 경쟁우위의 중요한 원천으로 인식되기 시작하면서 경로구성원간의 협력 관계구축은 중요한 요인으로 인식되고 있다. Kalwani & Narayandas(1995)의 연구에 의하면 장기거래관계를 형성하고 있는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 매출 성장율이 높고, 재고보유 및 통제비용이 낮으며, 수익성도 높다고 한다. 이러한 이유로 아웃소싱 생산 방식을 많이 이용하고 있는 패션산업의 특성 상 국내외 의류업체들도 업체 간 효율적 협력 관계에 대한 관심이 높아지고 있다. 이종학(2002)은 섬유수출기업을 중심으로 거래관계의 만족에 영향을 미치는 요인들에 관한 조사를 통해 원활한 파트너십 관계를 유지, 관리하기 위한 관계마케팅에 대한 연구를 진행하였다. 또한 국내 의류업체를 대상으로 파트너십의 결정요소와 해외 소싱 성과와의 관계를 연구한 육심현, 고애란과 고은주(2003)에 따르면 소싱업체의 신뢰와 몰입이 높을수록 인지효과와 만족도가 모두 높게 나타난다고 하였다.

이처럼 최근 증가하는 다양한 영역의 패션 아웃소싱이 효율적으로 이루어지기 위해 자사와 협력업체간의 상호신뢰를 바탕으로 성과 향상을 위한 장기협력구축이 중요함에도 불구하고 패션업체의 장기거래관계 구축에 대한 연구는 거의 없다고 해도 과언이 아니다. 그러므로 국내패션업체에서 장기거래관계의 중요성 혹은 장점에 대한 단순한 강조를 넘어, 장기거래관계로 발전해 나가기 위해 어떠한 요소가 필요하며 어떠한 노력이 필요한 지에 대한 실증적 접근이 요구되어진다.

따라서 본 연구는 현재 아웃소싱을 하고 있는 국내 패션업체를 대상으로 관계결속이 장기거래관계에 미치는 영향을 분석하는데 주요 목적을 두고, 신뢰와 몰입과 같은 관계결속

변수와 이러한 변수에 영향을 주는 요인이 장기거래관계에 어떻게 영향을 미치는지 규명하고자 한다. 또한 신뢰와 몰입은 어떻게 서로 영향을 미치는지 알아보고자 한다. 이러한 연구는 국내 의류업체들이 급속히 변하는 글로벌 환경 속에서 경쟁력 있는 협력업체와의 장기적인 거래관계를 유지하여 고부가가치를 창출할 수 있는 마케팅 전략 수립에 도움이 될 것이다.

II. 이론적 배경

1. 패션 아웃소싱

일반적으로 아웃소싱(outsourcing)이란 외부의 전문회사를 활용하여 기업 활동의 일부를 수행하게 하고, 이를 통해 기업의 핵심역량을 강화하여 내부적으로 전략적 이득을 추구하는 활동이라 할 수 있다(김영수, 김종인, 남기찬, 안준모, 박광태, 함유근, 2003). 20세기 후반 들어 패션업체를 포함한 많은 기업들이 핵심역량 강화와 리스크 감소, 경영효율화 추구, 외부전문성 활용을 위해 아웃소싱을 도입하고 있다. 과거의 아웃소싱은 사내에서 하기 어려웠던 제한된 분야에서만 이용해 왔지만 최근의 아웃소싱은 기업 업무 전 분야로 확대되고 있고, 국내 아웃소싱에서 글로벌 아웃소싱으로 전환하고 있다(삼성경제연구소 2004). 또한 과거에는 비용절감을 위한 단기거래관계에 주로 이용된 반면, 현재는 제품의 차별화 및 전문 역량 강화를 위한 전략적·장기적 협력관계를 지향한다.

패션산업에서의 아웃소싱을 살펴보면, 단순화청, 업무위탁의 형태는 오래 전부터 여러 부문에서 이루어졌다. 1980년대 비용절감형 아웃소싱에서 1990년 전후 중저가 브랜드들을 위주로 진정된 의미의 생산 아웃소싱이 활발히 진행되었고 지금은 거의 모든 부문에서 아웃소싱이 급속도로 확산되고 있다. 또한 기업은 이러한 아웃소싱 확산에 따라 아웃소싱의 전략적 활용을 위한 능력과 협력 업체와의 파트너십 구축을 중요하게 인식하고 있다.

2. 장기거래관계와 장기거래관계에 영향을 미치는 요인

1) 장기거래관계

협력관계가 장기간에 걸쳐 이루어지는 장기거래관계는 주관업체와 협력업체가 보유하고 있는 기술과 자산을 안정되게 활용할 수 있게 하며, 제품 품질과 생산 공정의 향상과 지속적 비용절감 노력을 가능하게 한다.

가장 일반적인 장기적 관계를 말하는 장기지향성(long-term orientation)의 개념은 최종 고객이 요구하는 것을 거

래쌍방이 만족시켜 주기 위해 장기적으로 각자의 활동을 조정하는 한편, 자신의 성공이 거래상대방에게 달려 있다는 동반자적 사고가 지배하는 거래관계이다(임영균, 안광호, 김상용, 2003).

미국의 6개 백화점을 대상으로 소매업자와 제품을 납품하는 공급업체 간의 교환 관계의 특성을 가지고 거래의 장·단기 지향성의 차이를 설명한 Ganesan(1994)에 따르면 단기 거래 지향성을 가지고 있는 소매업자는 단기적 결과에만 관심을 가지고 있는 반면, 장기 거래 지향성을 가지고 있는 소매업자는 미래의 장기적 목표에 초점을 맞추고 현재와 미래의 결과 모두에 관심을 가지고 있는 것으로 나타났다고 한다. 그러므로 장기거래관계의 궁극적인 목적은 제조업자와 분배업자간의 지속적 거래를 가능케 하는 것이다.

Anderson & Weitz(1992)와 Kalwani & Narayandas(1995)의 연구는 거래관계에 있어 장기지향성이 거래 고객의 욕구를 보다 충실하게 충족시켜주며, 장기지향성이 거래에 관여하는 경로구성원 모두의 이익을 증가시킨다는 결과를 보여주고 있다.

Kalwani & Narayandas(1995)가 컴퓨터 및 전자기기 관련 제품 생산업체들과 소매업체를 대상으로 7년간의 거래 정보를 연구한 결과에 따르면 특정 소매업자와 장기 거래관계를 형성하고 있는 생산업체는 단기적 거래 관계를 형성하고 있는 생산업체 보다 장기간에 걸쳐 유리하게 재고를 활용하여 비용 절감을 이룩할 수 있는 것으로 나타났다. 더불어 소매업체에게 안정적으로 제품을 제공하기 때문에 단기 거래를 하고 있는 공급업체에 비해 판매비와 일반 관리비를 절감하기 때문에 높은 수익을 달성할 수 있다고 주장하였다.

한편 중국 소매업체와 거래하는 국내 공급업체의 장기적 거래 관계를 연구한 신건철, 임재욱(2002)의 연구에 의하면 중국 소매업체와의 거래 장기 지향성은 국내 공급업체와의 과거 거래 결과에 대한 만족이 증대될수록 강화되는 것으로 나타났다. 육심현 외 2인(2003)의 연구에서는 계약사항, 의사소통, 갈등 정도, 업무이해도, 모니터링, 조직문화 이해도가 의류업체의 장기거래관계를 위한 파트너십에 영향을 미치며 신뢰와 몰입이 높을수록 거래 만족도가 높은 것으로 나타났다.

2) 신뢰와 몰입

관계결속을 구축함에 있어 가장 기본적인 요소인 신뢰는 협력업체가 공급업체의 성과에 부정적인 결과를 가져올 행동을 취하지 않을 뿐 아니라 긍정적인 결과를 가져오는 행동을 취할 것이라는 신념의 정도를 말한다(Anderson & Narus, 1990). Ganesan(1994)은 소매업체와 공급업체의 장기지향성을 획득하기 위해서는 의존과 신뢰가 중요한 역

할을 하며, 신뢰의 차원을 상대방의 전문적 지식에 의존하는 신용(credibility)과 상대방에 대한 믿음에 의존하는 호의(benevolence)의 2가지 차원으로 구분하였다. 공급업체에 대한 소매업체의 신뢰는 (1) 공급업체의 기회주의적 행동과 관련되는 위험 인식의 감소, (2) 단기간의 불평등은 장기에 걸쳐서 사라질 것이라는 기대, (3) 교환 관계에 필요한 거래비용의 감소 등 3가지 방법으로 장기거래관계에 영향을 미친다고 보았다.

한편 몰입은 신뢰와 함께 관계마케팅의 핵심개념으로 간주되고 있다(Morgan & Hunt, 1994). 예를 들어 국내의 대표적 원사업체인 효성은 자사의 원사를 구매하는 소규모 원단업체들에게 패션 소재 및 트렌드에 대한 정보를 제공할 뿐만 아니라 브랜드 개발과 마케팅 전략 수립에 대한 전 부문을 지원하고, 판로를 개척하기 위한 제품의 기능 인증까지 지원하여 거래 관계의 신뢰를 구축하며 장기적 관계 결속을 지향하고 있다(동아일보, 2006).

몰입은 관련기업과의 관계를 오래 지속시키기 위해 전력을 다하는 거래기업의 자발적 의도를 말하며, 가치 있는 관계를 유지하기 위한 지속적인 욕구로서 정의할 수 있다(Moorman, Deshpand & Zaltman, 1993).

장기협력관계에 대한 몰입은 현재의 이익과 비용을 고려한 상호 집단의 긍정적인 평가로 이는 장기간의 이익을 실현할 수 있도록 단기간의 희생을 감수한다(Anderson & Weitz, 1992). 몰입은 거래당사자간 의사소통이 규범으로 존재하고 또한 거래당사자들이 거래에 따른 위험을 감수하고 있을 때 더욱 깊어진다.

3) 만족

만족은 다른 상대방과의 일을 통한 관계 속에서 상대방의 모든 요소에 대한 산출물로부터 나오는 긍정적인 감정의 상태이다(Anderson & Narus, 1984). Anderson & Narus(1990)는 조직 간의 교환 모형에서 상대방과의 파트너십을 형성하는데 핵심적인 요소로 파악하고, 만족은 인지된 효과성에 대한 밀접한 대리 효과(close proxy)를 나타낼 뿐만 아니라 상대방이 미래에 행할 행동을 보다 잘 예측할 수 있게 됨을 지적하였다. 더 나아가 만족은 관계의 장기지향성을 유도할 수 있다고 보았다.

상대방과의 과거 결과물이 만족스럽다면 상대방과의 장기적인 관계 형성을 위한 몰입 수준을 증대시킬 것이다. 지속적인 관계에서 과거의 산출물에 대한 만족은 교환에서의 공정성을 가리킨다(오세조, 박진용, 2006). 성과에 대해 만족하고 있는 거래당사자는 거래 상대방을 신뢰하게 되고 지속적인 거래관계를 유지하려 하게 된다. 반면, 불만족으로 인해 발생한 감정은 거래상대방에 대한 의심과 불신의 결과를 초래하

게 되는데, 이러한 경우 거래당사자들은 계속 거래관계를 유지한다 하더라도 거래상대방에 대한 신뢰의 수준은 감소하게 된다.

4) 의사소통과 갈등

의사소통은 유통경로구성원을 하나로 연결하여 주는 매개체라고 할 수 있으며, 의사소통을 통해 영향력이 행사되고, 왜곡된 의사소통에 의해 갈등이 발생할 수 있다는 점에서 의사소통은 유통경로운영에 있어 중요한 위치를 차지하고 있다(오세조, 박진용, 2006). 시기적절한 의사소통은 갈등을 해결하고 인식과 기대감을 연결시키는 것을 지원함으로써 신뢰를 형성하게 된다. Anderson & Narus(1990)는 연구 결과에서 과거의 의사소통은 신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시하고 있다. 또한 의사소통에 의해서 기업이 상대방에 대해 계속하는 정도를 상대방에게 보다 명확하게 전달할 수 있다는 점에서, 의사소통의 질이 높을수록 상대방은 다른 일방의 결속에 대해 보다 잘 인지할 수 있을 것이다 (Anderson & Weitz, 1992; Morgan & Hunt, 1994). 또한 원활한 의사소통의 형태가 존재할 때 거래갈등은 해소되고 거래관계로부터 실현시킬 수 있는 이익은 더욱 커지게 된다.

갈등은 실제적 혹은 기대되어진 반응들의 불일치로부터 야기된 둘 이상의 사회적 실체간의 긴장상태이다(Raven & Kruglanski, 1970). Brown & Day(1981)에 의하면, 갈등은 경로구성원간의 상호 배타적인 혹은 양립할 수 없는 목표, 가치, 이해들을 가질 때 일어나는 것으로 지적하고 있다.

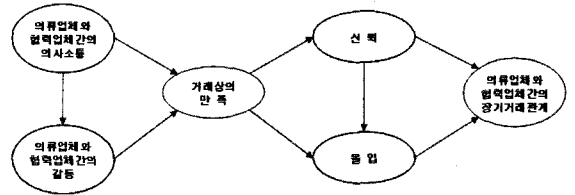
경로 구성원간의 갈등의 원인은 경로 구성원간의 목표 불일치, 역할 불일치, 그리고 지각 불일치로 구분하여 생각해 볼 수 있으며, 갈등의 정도는 위와 같은 불일치의 심각성(intensity)과 빈도(frequency) 및 지속기간(duration)에 의해 결정된다.

갈등의 수준이 높으면 경로 구성원간의 관계성 수준의 저하를 초래하게 되고(Dant & Schul, 1992), 갈등적 관계의 기간은 경로 구성원들로 하여금 경로관계에 몰입할 수 없게 하는 요인으로 작용한다(Anderson & Weitz, 1992).

Ⅲ. 연구방법 및 절차

1. 연구모형

본 연구는 현재 아웃소싱을 하고 있는 국내 패션업체를 대상으로 관계결속 변수인 신뢰와 몰입이 업체 간의 장기거래관계에 미치는 영향을 조사하였다. 또한 관계결속에 영향을 주는 요인인 의사소통, 갈등이 매개변수인 만족을 통해 신뢰와 몰입에 어떻게 영향을 주는지 변수간의 인과관계를



(그림 1) 본 연구의 연구모형

알아보고자 한다. 이상과 같은 본 연구목적에 따른 연구모형은 <그림 1>과 같다.

2. 가설

본 연구를 위해 설정한 연구모형의 구성 변수들 간의 관련성을 규명하기 위해서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 1: 의류업체와 협력업체간의 의사소통의 질이 높을수록, 갈등은 낮아질 것이다.
- 가설 2: 의류업체와 협력업체간의 의사소통의 질이 높을 때, 상대방 기업에 대한 만족은 높아질 것이다.
- 가설 3: 의류업체와 협력업체간의 갈등이 낮을 때, 상대방 기업에 대한 만족은 높아질 것이다.
- 가설 4: 의류업체와 협력업체간의 거래에 있어 상대방 기업에 대한 만족이 클 때, 신뢰는 높아질 것이다.
- 가설 5: 의류업체와 협력업체간의 거래에 있어 상대방 기업에 대한 만족이 클 때, 몰입은 높아질 것이다.
- 가설 6: 의류업체와 협력업체간의 신뢰가 높을수록 몰입이 커질 것이다.
- 가설 7: 의류업체와 협력업체간의 신뢰가 높을수록 장기거래관계의 가능성은 커질 것이다.
- 가설 8: 의류업체와 협력업체간의 몰입이 클수록 장기거래관계의 가능성은 커질 것이다.

3. 측정도구

1) 의사소통

본 연구에서의 의사소통은 의류업체와 아웃소싱을 하는 해당 분야의 담당자간의 의사소통의 양, 내용, 방향, 양식을 의미한다. 이를 위해 본 연구에서는 Mohr & Nevin(1990), Morgan & Hunt(1994), 박진용, 오세조(1999)의 문항을 토대로 의사소통의 적시성, 정확성, 충분한 양, 문제 해결을 위한 의사소통의 정도, 효율적 의사소통을 위한 노력의 의지를 측정하고자 5문항을 택하여 5점 척도로 측정하였다.

2) 갈등

의류업체와 협력업체간의 갈등은 의류업체와 협력업체와

의 거래 시 발생 가능한 의견 불일치, 최종결과물(제품이나 서비스)에 대한 문제, 납기일 준수정도, 업무 수행능력 정도, 대금 지불시기 및 방법에 대한 항목을 제시하여 갈등경험이 있는지 측정하였다. 이를 위해 Morgan & Hunt(1994)와 박진용, 오세조(1999)의 문항을 본 연구에 알맞게 수정 보완하여 5문항을 5점 척도로 측정하였다.

3) 만족

만족은 의류업체와 협력업체와의 거래에서 결과에 대한 평가로 정의한다. 이를 위해 본 연구에서는 Anderson & Narus(1984, 1990)의 연구에서 사용한 문항과 Dwyer & Oh(1987)의 연구에서 사용한 문항을 수정하여 협력업체와의 업무 관계에 있어서 만족, 제품이나 서비스에 대한 만족, 비용절감 정도에 대한 만족, 아웃소싱의 전반적인 결과와 협력업체의 업무수행능력에 대한 만족 정도에 대한 5문항을 5점 척도로 측정하였다.

4) 신뢰

신뢰는 의류업체와 협력업체 간의 거래상에 있어 상호간의 약속이행에 대한 믿음으로 정의한다. 이를 위해 본 연구에서는 Ganesan(1994)의 연구에서 사용된 개념과 권영식(1996)연구의 문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 협력업체를 신뢰하는 정도, 거래관계에 대한 솔직성, 수행 능력에 대한 믿음, 경계의 필요성 등에 관하여 7문항을 5점 척도로 측정하였다.

5) 몰입

몰입은 의류업체와 협력업체와의 긴밀한 관계유지 및 지속적 거래욕구로 정의한다. 이를 위해 본 연구에서는 Anderson & Weitz(1992)가 사용한 문항을 이용하여 파트너십에 대한 의식, 지속적인 거래관계 유지에 대한 욕구, 지속적인 관계 유지를 위한 손실 감수 등에 관하여 7문항을 5점 척도로 측정하였다.

6) 장기 거래 관계

장기거래관계는 최종 고객의 만족을 위해 의류업체와 협력업체간에 장기적으로 파트너십이 지배하는 거래관계로 정의한다. 본 연구에서는 장기적인 동반자 관계, 장기적인 목표와 관점, 장기간 거래에 따른 혜택 등에 관해 권영식(1996)의 문항을 기초로 하여 6문항을 5점 척도로 측정하였다.

4. 연구대상 및 자료수집

본 연구는 국내 의류업체 및 섬유업체에서 국내외 아웃소싱 업무를 하고 있는 담당자를 대상으로 먼저 전화연락을 통

해 여구 참여 의사를 문의한 후, 우편이나 팩스, e-mail을 통해 설문지에 응답하는 방법과 직접 패션 업체를 방문하여 설문조사하는 방법을 사용하였다. 자료 수집은 2003년 9월 3일~17일 동안 진행되었다. 총 210부의 설문지 중에서 불성실한 설문지와 미 회수된 응답지 38부를 제외한 172부가 최종 분석 자료로 이용되었다.

응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 패션제품 제조업에 종사하는 사람이 94명(54.7%)으로 가장 많았으며, 패션 관련 유통업 24명(14.0%), 패션마케팅관련업 15명(8.7%), 프로모션업 13명(7.6%), 소재(섬유) 관련업 12명(7.0%), 패션 제품 생산업 12명(7.0%), 기타 2명(1.2%)로 나타났다. 이들 업체들이 주로 거래하는 협력업체(아웃소싱업체)수는 10업체 이상이 57.6%로 가장 많았으며, 그 다음 7~9개 업체로 14.5%를 차지하였다. 평균 거래하는 거래 년수는 1년 이상 3년 미만인 40.7%로 가장 높았으며 3년 이상 5년 미만은 26.2%, 5년 이상이 25.0%의 순으로 나타났다.

5. 분석방법

연구 모형을 위한 실증적 분석은 Amos 5.0을 사용하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)과 경로분석(Path Analysis)을 실시하였으며, 측정변수의 신뢰성 검증은 cronbach α 값을 이용하였다.

IV. 연구분석 및 결과

1. 신뢰성분석

연구모형 속에 있는 가설적인 관계를 검증하기 전에, 측정모형에 대한 검토를 통하여 각 구성개념을 구성하는 조작화 된 척도들의 단일 자원성을 검증해야 한다. 이를 위해서 cronbach's α 계수를 이용하였다.

신뢰성 분석결과는 <표 1>과 같이 나타났으며, 신뢰도계수가 0.6이상인 경우 측정도구가 일관성이 있다고 판단하는데(Nunnally, 1978), 몰입에 있어 신뢰성을 저하시키는 2항

<표 1> 구성개념에 대한 신뢰성 분석결과

구성개념	항목 수	cronbach's α
의사소통	5개	.7650
갈등	5개	.7828
만족	5개	.7968
신뢰	7개	.7656
몰입	5개	.7225
장기거래관계	6개	.9410

〈표 2〉 각 변수들의 확인적 요인분석 결과

연구단위	χ^2	p	RMR	GFI	AGFI	NFI
의사소통	-	-	-	-	-	-
갈등	6.012	.305	.018	.986	.958	.977
만족	11.565	.003	.015	.969	.847	.957
신뢰	5.712	.057	.013	.985	.923	.968
몰입	.483	.785	.006	.999	.993	.996
장기거래관계	.491	.782	.003	.999	.993	.998

목을 제거한 후 모든 구성개념의 크론바하 알파값들이 0.7이상이므로 신뢰성이 높고 내적 일관성이 있다고 볼 수 있다.

2. 타당성 분석

신뢰성 분석 후, 각 변수별로 확인적 요인분석을 실시하였다. 이 분석 과정에서 단일차원성을 저해시키는 항목들은 제거되었다. 각 단계별로 항목구성의 최적상태를 도출하기 위한 적합도를 평가하기 위하여 χ^2 (작을수록 바람직), χ^2 에 대한 p값($\geq .05$), GFI(Goodness-of-Fit Index; $\geq .90$), AGFI(Adjusted Goodness-of-Fit Index; $\geq .90$), RMR(Root Mean Square Residual; $\leq .05$), NFI(Normal Fit Index; $\geq .90$) 등을 이용하였다.

이 과정에서 의사소통 중 의사소통의 적시성과 노력에 해당하는 두 항목이 제거되었으며, 만족에서는 아웃소싱으로 인한 비용절감의 만족도에 해당하는 항목 중 한 문항이 제거되었다. 또한 신뢰에서 제거된 3항목은 '예외적인 상황 발생 시 협력업체의 태도'와 '제품 신뢰도', '경계의 필요성'이었으며, 몰입에서는 '손실감수'에 대한 항목이었다. 장기거래관계 변수에서는 장기거래관계 유지 여부에 관한 2항목이 제거되었다. 각 변수들을 구성하는 확인적 요인분석 결과는 〈표 2〉와 같다. 의사소통을 측정하기 위한 항목의 수가 3개였기 때문에 적합도가 1로 수렴하는 결과를 보였으며, 그 외

의 모든 변수의 항목들이 적합도 평가기준을 만족시키는 것으로 나타났다.

3. 연구모형 검증

본 연구에서의 모형의 적합도 분석은 모형내의 경로의 관계를 확인하기 위한 것으로 측정 모형에 의해 유의미한 변수 간의 관계를 확인하는 것이 요구되므로 본 연구에서는 이론 변수에 대하여 단일변량으로 변수를 구성하였다.

본 연구의 전체모형을 검증한 결과, $\chi^2(df=7)=10.460$, p값 = 0.164, RMR=0.023, GFI=0.981, AGFI=0.942, NFI=0.966를 갖는 〈그림 2〉와 같은 최적모형이 도출되었다.

이 모델은 앞서 언급한 경로분석에서 일반적인 평가기준을 삼는 지표들과 비교할 때 모든 지표들이 만족할 만한 수준으로 나타났기 때문에 분석에 적절한 것으로 판단하였다.

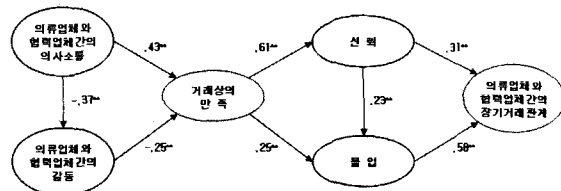
4. 연구가설 검증

의사소통, 갈등, 만족, 신뢰, 몰입, 장기거래관계 등 연구 단위들 간의 관계에 대한 가설을 증명하기 위해 분석한 결과를 표로 나타내면 〈표 4〉와 같다.

4.1 의사소통, 갈등, 만족의 관계검증

패션 산업에서 상호간의 의사소통이 원활하게 이루어질 때, 경로구성원간의 갈등은 낮아질 것이라는 가설 1을 검증한 결과는 통계적으로 유의한 차이를 보여 가설 1은 채택되었다($t=-3.43$, $p \leq .001$). 의사소통과 갈등 관계에서 보여지는 부적 영향은 이러한 결과는 왜곡된 의사소통에 의해 갈등이 발생할 수 있다는 점에서 의사소통은 유통경로운영에 있어 중요한 위치를 차지하고 있다고 주장한 박진용, 오세조(1999)의 연구를 지지한다.

리유업체와 협력업체간의 의사소통의 질이 높을 때, 상대



〈그림 2〉 검증모델 분석결과

〈표 3〉 연구 모형의 적합도

적합도 종류	χ^2	p	DF	RMR	GFI	AGFI	NFI
적합도	10.460	0.164	7	.023	.981	.942	.966

〈표 4〉 각 연구가설별 연구 단위들 간의 경로분석 결과

가설	경로	경로계수(추정치)	표준오차	t	채택여부
가설 1	의사소통 → 갈등	-0.37	0.11	-3.43***	채택
가설 2	의사소통 → 만족	0.43	0.07	5.81***	채택
가설 3	갈등 → 만족	-0.25	0.05	-5.02***	채택
가설 4	만족 → 신뢰	0.61	0.05	11.21***	채택
가설 5	만족 → 몰입	0.25	0.06	3.64***	채택
가설 6	신뢰 → 몰입	0.23	0.07	3.17**	채택
가설 7	신뢰 → 장기거래관계	0.31	0.08	3.59***	채택
가설 8	몰입 → 장기거래관계	0.57	0.10	5.70***	채택

** $p < .01$ *** $p < .001$

방 기업에 대한 만족이 높아질 것이라는 가설 2를 검증한 결과는 통계적으로 유의미한 차이를 보였고($t=5.81, p \leq .001$), 이에 따라 가설 2 역시 채택되었다. 이는 의사소통 행위의 특성 중 참여와 정보공유가 아웃소싱의 만족에 영향을 미치는 변인으로 작용한다는 것을 의미한다.

의류업체와 협력업체간의 갈등이 적을수록 거래상의 만족이 높아질 것이라는 가설 3을 검증한 결과, 가설 3 역시 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타나 채택되었다($t=-5.02, p \leq .001$). 이러한 결과는 Brown & Day(1981)의 만족과 갈등은 역의 관계가 성립한다고 제시한 연구를 지지한다.

의류업체와 협력업체간의 의사소통과 갈등이 이 만족에 미치는 영향을 같이 비교해보면 '의류업체와 협력업체간의 의사소통 → 만족'의 경로계수는 0.43 인 것에 비해 '의류업체와 협력업체간의 갈등 → 만족'의 경로계수는 -0.25인 것으로 나타나 의사소통은 만족에 정적인 영향을, 갈등은 부적인 영향을 미치며, 만족에는 의류업체와 협력업체간의 의사소통이 영향력이 큰 것으로 나타났다.

이러한 결과는 의류업체와 협력업체 간의 의사소통이 원활할수록 거래 당사자들 간의 갈등은 감소하게 되고, 업무관계에 있어 만족도를 높일 수 있다는 것을 보여주므로 패션유통 경로구성원들은 구성원들 간의 효율적인 의사소통을 위한 노력이 요구됨을 시사한다.

4.2. 만족, 신뢰, 몰입의 관계검증

의류업체와 협력업체간의 만족과 신뢰에 대한 가설 4를 검증한 결과는 유의미하게 나타나 의류업체와 협력업체간의 만족이 클수록 상대방 기업에 대한 신뢰가 커질 지는 것으로 나타났다($t=11.21, p \leq .001$). 이러한 결과는 만족이 조직 간의 교환모형에서 파트너십을 형성하는데 핵심적인 요소라고 주장한 Anderson & Narus(1990)의 연구와 일치한다.

패션업체와 협력업체간의 거래에 있어 만족이 클 때, 상대방 기업에 대한 몰입은 높아질 것이라는 가설 5를 검증한 결과는 유의한 것으로 밝혀져 가설 5는 채택되었다($t=3.64, p \leq .001$). 이러한 결과는 산출물에 대한 만족과 관계의 몰입에 대한 연구(Rusbult et al., 1991)를 지지한다.

패션업체와 협력업체간의 신뢰가 높을수록 몰입이 커질 것이라는 가설 6을 검증한 결과는 $t=3.17, p \leq .01$ 로 나타나 가설 6은 채택되었다. 이러한 결과는 Morgan & Hunt(1994)가 제시한 관계 마케팅의 가장 중요한 요소인 몰입-신뢰 이론을 뒷받침한다. 또한 신뢰도가 높을수록 몰입의 정도, 즉 협력관계를 유지하고 싶은 정도가 높음을 알 수 있고 관계유지를 위해서는 신뢰가 중요하며, 이는 신뢰가 몰입의 주요인자임을 제안한 육심현 외 2인(2003)의 연구와 일치한다.

이러한 결과는 의류업체와 협력업체 간의 장기적인 거래관계를 유지하기 위해서 서로의 업무 수행 능력 및 상대방업체에 대한 신뢰를 바탕으로 몰입을 강화시키는 것이 중요하다는 점을 보여준다.

4.3. 신뢰, 몰입, 장기거래관계의 관계검증

의류업체와 협력업체간의 신뢰가 높을수록 장기거래관계의 가능성은 커질 것이라는 가설 7을 검증한 결과($t=3.59, p \leq .001$)와 의류업체와 협력업체간의 몰입이 클수록 장기거래관계의 가능성이 커질 것이라는 가설 8을 검증한 결과($t=5.70, p \leq .001$)는 모두 유의미한 것으로 나타났다. 각 경로별로 비교해보면 '의류업체와 협력업체간의 몰입→장기거래관계의 가능성' 경로계수가 0.58로 '의류업체와 협력업체간의 신뢰→장기거래관계의 가능성' 경로계수인 0.31에 대해 높게 나타나 장기거래관계의 가능성에는 몰입이 보다 큰 영향력을 가진 것으로 나타났다.

의류업체와 협력업체간의 신뢰가 높을수록 장기거래관계의 가능성은 커질 것이라는 결과는 신뢰가 장기거래관계에

영향을 준다는 Ganesan(1994)의 주장과 일치하며, 의류업체와 협력업체간의 몰입이 클수록 장기거래관계의 가능성이 커진다는 결과는 몰입이 경로구성원간의 안정된 장기거래관계를 유지한다고 주장한 Moorman *et al.*(1993)의 연구를 지지한다.

그러므로 거래관계를 지속적으로 유지하기 위해서는 상호 신뢰와 거래에 몰입할 수 있는 환경을 구축하는 것이 중요하다.

특히 패션산업은 모든 공정이 기계화 되어 있는 하이테크 산업과는 달리 원부자재 점검에서 완성된 패션제품의 품질 검사에 이르기까지 사람의 손을 필요로 하는 공정이 많다. 또한 건설 분야나 전기전자 산업에 비해 협력업체의 변경이 상대적으로 용이하므로 프로모션 업체나 소재업체는 의류업체와의 신뢰와 몰입을 높이기 위해 해당 분야 담당자의 업무 관리 능력을 키우는 것이 중요하다. 또한 의류 생산 공장의 아웃소싱 경우는 의류업체의 요구 사항을 충분히 숙지하여 제조할 수 있는 기술력을 향상시켜 의류업체와 장기적인 거래관계를 유지할 수 있도록 노력해야 할 것이다.

한편 의류업체는 장기적으로 거래하고 있는 업체뿐만 아니라 정보력과 기동성이 있는 신규업체와도 거래를 함으로써 협력업체간의 적절한 조율과 경쟁을 통해 상생할 수 있도록 해야 하며, 신규업체가 장기거래 업체로 발전할 수 있도록 기회를 제공해야 할 것이다.

V. 결론 및 제언

아웃소싱을 하고 있는 국내 패션업체를 대상으로 패션 산업의 장기거래관계 측정모델에 관해 조사한 본 연구는 의류업체와 협력업체 구성원간의 의사소통과 갈등, 만족, 신뢰와 몰입이 장기거래 관계에 미치는 영향과 신뢰와 몰입간의 관계를 살펴보고 있다. 실증 분석을 토대로 본 연구의 대한 결론과 제언은 다음과 같다.

첫째, 의류업체와 협력업체간의 의사소통이 원활할수록 갈등의 정도가 낮고, 업체간의 의사소통이 원활하고 갈등의 정도가 낮을수록 만족이 높다는 결과가 나타났다. 즉, 업체간의 업무 결과에 대한 만족을 높이기 위해서는 의류업체와 협력업체간 의사소통이 충분히 이루어져야만 거래상 갈등이 발생했을 경우에 갈등을 원만하게 해결할 수 있고 거래 후 아웃소싱 결과에 대해서도 만족도를 높여 줄 것이다. 그러므로 협력업체는 업무 진행 중 발생한 사고에 대해서 이를 의류업체에 신속히 알리고 의류업체는 이에 유연하게 대처함으로써 차후 발생하지 모르는 갈등의 소지와 기업의 손해를 줄이는 것이 중요하다고 본다. 또한 의류업체와 협력업체는

자사가 처해 있는 현재 상황을 솔직하게 밝힘으로써 의류업체와 협력업체간의 오해와 갈등을 줄이는 것도 중요한 것으로 나타났다. 그러므로 거래 담당자뿐만 아니라 의류업체와 협력업체간의 원활한 의사소통 형성을 위한 간담회와 같은 적극적인 지원이 필요할 것이다.

둘째, 의류업체와 협력업체간의 만족도가 클수록 신뢰와 몰입의 정도는 높게 나타났으며, 의류업체의 파트너십에 관한 육심현 외 2인(2003)의 연구에서와 같이 신뢰가 높을수록 몰입도 높게 나타났다. 의류업체는 협력업체의 제품이나 서비스에 만족할 때 그리고 아웃소싱 후 전반적인 결과에 대해 만족할 때 신뢰와 몰입이 형성됨을 알 수 있다. 이를 위해서 프로모션업체나 소재업체는 충분한 국내·외 시장조사와 트렌드 분석을 통해 의류업체가 해당 시점에 전개하고자 하는 제품의 디자인이나 소재를 사전에 제시해 주는 등 전문성과 기획력을 키워야 할 것이다. 또한 의류업체는 협력업체와의 거래 시 약속 이행을 충실히 하여야 하고 자사의 이익뿐만 아니라 상호간의 이익을 위한 노력이 필요하다.

셋째, 유통, 정보시스템, 건설 산업 분야에서의 장기거래 지향성에 관한 연구(권영식, 1996; 이재남, 김영걸, 1999; 전유현, 2000)에서와 마찬가지로 패션산업에서도 의류업체와 협력업체간의 장기적인 거래관계는 신뢰와 몰입의 영향을 받는 것으로 나타났다. 즉, 거래 시 상대방 기업의 제품이나 서비스, 또는 수행능력을 신뢰할 때 의류업체는 협력업체와 장기적인 동반자 관계로 발전하게 되는 가능성이 높음을 보여준다.

본 연구결과를 종합하면 의류업체와 협력업체는 충분한 의사소통과 원만한 갈등 해결을 통해 아웃소싱 성과에 대한 만족을 높이고 상호 거래를 위해 많은 시간과 투자를 높여 신뢰와 몰입의 수준을 높여야 장기적인 거래 관계가 유지됨을 보여준다. 또한 본 연구는 패션 유통 관리에 있어 핵심적 주제로 대두되고 있는 의류업체와 협력업체간의 장기 거래 관계 형성에 대한 과점적인 부분으로서 관계성 변수들을 실증적으로 연구하였다는데 학문적 의미를 가질 수 있다.

위의 결과들을 통해 후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 패션 산업에서 신뢰와 몰입의 선행 변수로 만족, 의사소통, 갈등만을 채택하였다. 그러므로 향후 연구에서는 신뢰와 몰입과 같은 관계결속 변수에 영향을 주는 또 다른 선행요인들의 관계를 알아보는 연구가 이루어져야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 장기거래관계의 선행요인으로 신뢰와 몰입을 중심으로 검토 되었는데 향후 연구에서는 신뢰와 몰입 외 장기거래관계의 핵심적인 선행요인들의 파악을 위한 연구가 이루어져야 할 것이다.

셋째, 본 연구의 연구대상은 주로 아웃소싱을 하는 국내

패션업체를 대상으로 연구되어졌는데, 관계는 상호간에 이루어지는 것이므로 후속 연구에서는 양쪽 업체 모두의 입장을 조사하는 양방향 연구가 필요하다고 생각된다.

■ 참고문헌

권영식(1996). 유통경로내의 거래특성과 관계결속이 장기협력관계에 미치는 영향. 광운대학교 박사학위논문.
 김영수, 김종인, 남기찬, 안준모, 박광태, 함유근(2003). 핵심기능만 빼고 전부 아웃소싱하라. 삼성경제연구소.
 동아일보(2006. 6. 5). 효성, 중소기업 마케팅 전략수립 등 자력.
 박진용, 오세조(1999). 소매업체와 공급업체의 신뢰 및 결속에 관한 연구. 유통연구, 4(1), 93-122.
 삼성경제 연구소(2004). 아웃소싱 확산과 전략적 대응.
 신건철, 임재욱(2002). 공급업체와 소매업체간 장기지향성의 결정요인. 경영학연구, 31(4), 1069-1088.
 안광호, 황선진, 정찬진(2005). 패션마케팅. 서울 : 수학사.
 양재희(2002). 한국 여성캐주얼 의류업체의 아웃소싱에 관한 연구. 경희대학교 대학원 석사학위논문.
 오세조, 박진용(2006). 시장지향적 유통관리. 서울 : 박영사.
 이재남, 김영걸(1999) 정보시스템 아웃소싱의 성공을 위한 인과모형에 관한 연구. 경영학연구, 28(3), 799-822.
 옥심현, 고애란, 고은주(2003). 의류기업 해외소싱 파트너십과 소싱성과와의 관계연구. 한국의류학회지, 27, (9/10), 1124-33.
 이종학(2002). 물류 아웃소싱 유형 결정요인과 성과 및 관계만족에 관한 연구-섬유 수출 기업을 중심으로. 무역학회지, 27(2), 267-288.
 임영균, 안광호, 김상용(2003). 유통경로관리. 서울: 경문사
 전유현(2000). 유통경로 구성원간의 시장지향성과 관계지향성의 관계에 관한 실증적 연구. 고려대학교 박사학위논문.
 Anderson, Erin & Barton Weitz(1992). The Use of Pledges to Build & sustain commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 25(Feb), 18-34.
 Anderson, James C., & James A. Narus(1984). A Model of Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing*, 48(Fall), 62-74.
 Anderson, James C., & James A. Narus(1990). A Model of the Distributor Firm & Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*,

54(January), 42-58.
 Brown, James R., & Day, Ralph L(1981). Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 18(August), 263-274.
 Dant, Rajiv P., & Patrick L. Schul(1992), Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, 56(January), 38-54.
 Dwyer, Paul H. Schurr, & Sejo Oh(1987), Developing Buyer-Seller Relationship. *Journal of Marketing Research*, 51(April), 11-27.
 Ganesan S.(1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship. *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19.
 Kalwani, Manohar U, & Narakesari Narayandas(1995), Long-Term Manufacturer-Supplier Relationship: Do They Pay Off for Supplier Firms. *Journal of Marketing*, 59(January), 1-16.
 Mohr, Jakki & Nevin, John R.(1990). Communication Strategies in Marketing Channels : A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*, 50(October), 80-93.
 Moorman, Rohit Deshpand, & Gerald Zaltman(1993), Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, 57(January), 81-101.
 Morgan, Robert M., & Shelby D. Hunt(1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
 Nunnally(1978), *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill Book Company.
 Raven, Bertram H. & Arie W. Kruglanski(1970), "Conflict & Power", in *The Structure of Conflict*, Paul Swingle(eds), New York: Academic Press, pp. 69-109.
 Rusbult, Caryl E., Julie Verette, Gregory A. Linda F. Slovik, & Isaac Lipkus(1991), "Accommodation Processes in Close Relationships: Theory and Preliminary Empirical Evidence", *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(1), 53-78.

(2006년 11월 28일 접수, 2007년 1월 9일 채택)