

의류업계의 SCM을 위한 공급 사슬 파트너십에 관한 연구 - 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체를 중심으로 -

이 병 주^{*}

이화여자대학교 의류식문화학과

A Study on the Supply Chain Partnership for SCM - Focusing on Apparel Companies and Outsourcing Suppliers -

Byung-Ju Rhee^{*}

Dept. of Clothing & Textiles, Ewha Woman's University

(2007. 7. 27. 접수 : 2008. 2. 28. 채택)

Abstract

This study suggests a model to identify relationships between Supply Chain Partnership(SCP) and the performance of Supply Chain Management(SCM) based on apparel companies and outsourcing suppliers of finished products that are in a position of getting into Supply Chain Level on apparel industry.

This research model is based on an integrated model including a relationship between relationship formation factors and partnership strengthening factors in SCP; and supply chain performance a result of that relationship. The formation factors of SCP affect emotional elements(trust, commitment) of strengthening factors, and they, in turn, impact the performance of a supply chain through behavioral elements(collaboration, information sharing). 16 hypotheses were formulated to research the degree of impact of SCP on supply chain performance.

Theoretical and empirical research was executed in parallel to achieve the objectives of this study. Empirical research involved a research methodology using surveys. Survey target audiences were limited to designers and merchandisers over five years of experience with apparel companies and outsourcing suppliers for finished products operating mainly in Korea. SPSS 12.0 for Windows and AMOS 5.0 were used for data and statistical analysis.

Reviewing the result of research model and identification of each hypothesis, total 11 from 16 hypotheses set by this research were selected, 5 hypotheses were dropped, and 4 meaningful paths were added.

Key words: supply chain management(공급 사슬 경영), supply chain partnership(공급 사슬 파트너십), apparel companies(의류 업체), outsourcing suppliers(아웃소싱 공급 업체).

I. 서 론

시장 개방화에 따라 패션업체는 갈수록 경쟁이

치열해지고, 소비자의 욕구는 다양해지고 있다. 이렇게 급변하는 환경에서 우리나라의 의류기업들이 경쟁력을 확보하려면 소비자의 감성을 중요시하는 의류산업의 특징이 반영된 경영 전략을 수립해야 한다.

^{*} 교신처자 E-mail : miaff@hanmail.net

그러나 제품 수명 주기가 점점 짧아지는 패션 제품을 제조하는 의류 업체는 고객의 요구사항을 파악하는 것조차도 어려운 실정이다. 뿐만 아니라 최근 우리나라의 의류 업체는 후발 개발도상국의 저가품 몰락 공급과 선진국의 고품질, 고가품과의 제품 차별화 전략 사이에서 많은 어려움을 겪고 있다. 이러한 위기를 헤쳐 나가기 위해서는 고기술, 고생산성, 고부가가치 중심의 혁신적인 경영 전략과 첨단 기술, 고기술을 응용하여 새로운 돌파구를 찾아야 한다. 이러한 시점에서 최근 포괄적이고 전략적인 기업 경영 전략의 핵심이 되고 있는 것이 SCM(Supply Chain Management: 공급 사슬 경영)이다. SCM이 성과를 거두기 위해서는 공급 사슬에 참여하고 있는 기업들의 파트너십 관계의 구축 및 유지가 매우 중요함에도 불구하고, 파트너 관계에 관한 논의는 상대적으로 소외되었다.

본 연구에서는 다양한 SCM의 성공 요인들¹⁾ 중 의류업계의 공급 사슬 파트너십에 대한 연구를 하고자 한다. 의류업계의 SCM에 대한 연구가 드물고, 특히 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체 간 공급 사슬 파트너십에 대한 연구는 거의 없는 실정이다. 따라서 이 연구의 목적은 공급 사슬 단계에 있는 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체를 중심으로 공급 사슬 파트너십과 SCM 성과와의 관계를 모형화하고 이를 규명하는 데 있다. 이를 통해 의류업계에 SCM 도입과 실현을 촉진시키고, 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체들이 바람직한 공급 사슬 파

트너십의 방향을 모색하게 하여 SCM을 실행함에 있어서 시행착오를 최소화 할 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경

1. 공급 사슬 경영(SCM)

1990년대 초 SCM의 개념은 기존의 경영철학이 시장 중심으로 변화하면서 단순한 비용 감소가 아닌 공급 사슬 전체를 효율화 하는 것으로, 1990년대 말에는 고객 중심의 경영철학으로 바뀌면서 그 개념이 본격화되었다²⁾. 기업간 경쟁이 심화되면서 기업은 MRP(자재 소요 계획: Material Requirements Planning), ERP(전사적 자원 관리: Enterprise Resource Planning) 등 경쟁 우위를 창출할 수 있는 다양한 경영 혁신 기법을 도입하였다. 그러나 이러한 기법은 전체적인 공급 사슬에서 일부분만을 최적화시킬 뿐 공급 사슬 전체를 최적화하지는 못하였다. 기업은 이러한 단점을 극복하고자 전체 공급 사슬의 최적화를 목표로 하는 SCM을 도입하게 되었다³⁾.

초기의 SCM에 대한 연구는 주로 구매업체가 공급 업체를 통제하기 위한 방법을 중심으로 이루어지고 정의되었으나, 최근 SCM에 대한 관심의 증가와 활발한 연구로 그 정의도 매우 다양해지고 있다⁴⁾. Houlihan⁵⁾, Ellram과 Cooper⁶⁾, Harland⁷⁾ 등은 SCM을 공급 사슬의 관리라는 점에 중점을 두고 정의하였다. Croxton 등⁸⁾, Mejza와 Wisner⁹⁾ 등은 SCM을 공급 사슬을 구성하는 조직 네트워크간의 주요한 비즈니스

1) 홍인숙, "패션 산업의 SCM 활동수준과 성과에 관한 연구 -어퍼얼 업체의 공급 사슬을 중심으로-" (서울여사대학교 대학원 박사학위논문, 2003), p. 71.

2) 박연우, "공급 사슬관리 성과측정과 성공 요인에 관한 연구" (중앙대학교 대학원 박사학위논문, 2003), p. 11.

3) Martin L. Christopher, *Logistics and supply chain management*, (London: Pitman Publishing, 1992), pp. 12-13.

4) 김용진, "기업간 정보시스템활동과 협력적 의사 소통이 공급 사슬 성과에 미치는 영향 -의류제조업체와 백화점 중심-" (연세대학교 대학원 박사학위논문, 2003), p. 92.

5) J. B. Houlihan, "International supply chain: A new approach," *Management Decision* Vol. 26 No. 3 (1988), pp. 13-19.

6) Lisa M. Ellram and Martha C. Cooper "Supply chain management partnerships and the Shipper-Third Party Relationship," *The International Journal of Logistics Management* Vol. 19 No. 2 (1990), pp. 1-10.

7) Christine M. Harland, "Supply chain management: Relationship, chains, networks," *British Journal of Management* Vol. 7 (Special Issue) (1996), pp. S63-S80.

8) Keely L. Croxton, S. J. Garcia-Dastugte, D. M. Lambert and D. S. Rogers, "The supply chain management process," *The International Journal of Logistics Management* Vol. 12 No. 2 (2001), pp. 13-36.

9) Michael C. Mejza and Joel D. Wisner, "The scope and span of supply chain management," *The International Journal of Logistics Management* Vol. 12 No. 2 (2001), pp. 37-55.

프로세스의 관리로 정의하였고, Thomas와 Griffin¹⁰⁾, 박연우¹¹⁾ 등은 전략적인 관점에서 SCM을 정의하였다. 이와 같이 SCM에 대한 정의는 연구자의 관점에 따라 약간의 차이를 보이고 있지만 종합하면, SCM은 원재료로부터 고객에 이르기까지의 전 과정을 총체적으로 관리하여 공급 사슬의 효율을 증가시키는 경영 전략이라 정의할 수 있다.

이러한 SCM의 성공 요인에 대해서는 선행 연구자들마다 매우 다양하게 제시하고 있는데, 공통적으로 제시되고 있는 요인은 최고 경영자의 참여와 관리 실행¹²⁾, 정보시스템 구축¹³⁾, 공급 사슬 파트너십¹⁴⁾ 등이다. Hunter¹⁵⁾는 패션 제품의 비중이 높아질수록 빠른 시장 변화에 대처할 수 있는 협력적인 파트너십이 필요하다고 하였다. 의류산업은 수명 주기가 짧은 혁신 제품을 생산하는 대표적인 산업으로 파트너십은 의류업체의 SCM 성공 요인 중 가장 중요하다고 볼 수 있다.

2. 공급 사슬 파트너십(SCP: Supply Chain Partnership)

최근에 SCM 추진 과정에서 나타나는 중요한 특성 중 하나가 기업간 파트너십 강화이다. 왜냐하면

현대 기업은 독립적인 개체로서 경쟁할 수 없기 때문이다¹⁶⁾. 파트너십은 기업들간에 지속적인 거래를 하는 거래 유형 중의 하나로 그 정의는 연구자의 관점에 따라 다양하다. Lambert 등¹⁷⁾은 상호 신뢰성, 개방성, 위험 및 보상의 공유에 근거한 원만한 사업관계로, La Londe와 Cooper¹⁸⁾는 쌍방이 서로 합의한 일정한 기간 동안 이익과 부담을 공유하는 물류 채널상의 두 기업간의 관계로, Ellram¹⁹⁾은 위험과 보상의 공유와 더불어 정보의 공유를 포함하는 구매자와 공급자 사이의 장기간에 걸친 약정으로 정의하였다. 또, 김영걸과 이재남²⁰⁾은 이익과 위험을 공유하며 공유된 목적과 상호 신뢰에 기초한 기업간의 협동관계라고 정의하였고, 장세운과 이유리²¹⁾는 서로 다른 기업이 만족과 이익을 위하여 서로 win-win 할 수 있도록 신뢰와 몰입을 바탕으로 한 상호관계로 정의하였다. 소순후²²⁾는 SCM에서 상호 신뢰와 몰입을 바탕으로 위험과 보상을 공유하는 협력적인 동반자 관계로 공급 사슬 파트너십을 정의하였다.

본 연구에서의 공급 사슬 파트너십이란 제품을 생산하여 최종 소비자에게 전달하는 모든 과정에 관련된 기업들이 동반자 의식을 가지고 서로 이익과 위험을 공유하면서 상호 신뢰와 몰입을 바탕으로 시

10) D. J. Thomas and P. M. Griffin, "Coordinated supply chain management," *European Journal of Operational Research* Vol. 94 No. 1 (1996), pp. 1-15.

11) 박연우, *Op. cit.*, pp. 8-10.

12) Lisa M. Ellram, "Partnering pitfalls and success factors," *International Journal of Purchasing and Materials Management* Vol. 31 No. 2 (1995), pp. 36-44.

13) 김영민, "한국기업의 공급 체인 관리(SCM) 도입 요인에 관한 연구" (중앙대학교 대학원 박사학위논문, 2000), p. 123.

14) Lisa M. Ellram, "Partnering pitfalls and success factors," *International Journal of Purchasing and Materials Management* Vol. 31 No. 2 (1995), pp. 36-44.

15) N. A. Hunter, *Quick response in apparel manufacturing*. The Textile Institute, Manchester (1990).

16) Douglas M. Lambert and Martha C. Cooper, "Issues in supply chain management," *Industrial Marketing Management* Vol. 29 No. 1 (2000), pp. 65-85.

17) Douglas M. Lambert, Margaret A. Emmelhainz, and John T. Gardner, "Building successful logistics partnership," *Journal of Business Logistics* Vol. 20 No. 1 (1999), pp. 165-181.

18) Bernard J. La Londe and Martha C. Cooper, "Partnerships in Providing Customer Service, A Third Party Perspective." (Oak brook, Ill.: Council of Logistics Management, 1989).

19) Lisa M. Ellram, "Partnering pitfalls and success factors," *International Journal of Purchasing and Materials Management* Vol. 31 No. 2 (1995), pp. 36-44.

20) 김영걸, 이재남, "SI 업체를 가진 그룹 내 계열사들의 정보시스템 외주위탁전략에 관한 연구," *경영학연구* 25권 2호 (1997), pp. 97-136.

21) 장세운, 이유리, "의류 업체 브랜드와 제조업체 브랜드 간 전략적 연계에 관한 연구," *한국의류학회지* 30권 1호 (2006), pp. 38-47.

22) 소순후, "공급 사슬 파트너십의 구조적 관계모형에 대한 실증적 연구" (전남대학교 대학원 박사학위논문, 2004), p. 9.

속적으로 협력하는 거래유형으로 정의한다.

3. 공급 사슬 파트너십 요인

1) 공급 사슬 파트너십의 강화 요인

본 연구에서 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체 간 SCM 구축을 위한 공급 사슬 파트너십의 요인을 형성 요인과 강화 요인으로 분류하였다. 공급 사슬 파트너십 강화 단계에 관련된 소순후²³⁾의 선행 연구에서 파트너가 관계의 유지 및 강화를 위해 노력하려는 요인을 감정적 요인과 행위적 요인으로 구분하고, 감정적 요인을 통해 행위적 요인이 발생되는 것으로 보고 있다. 공급 사슬 파트너십의 감정적 요인으로는 신뢰와 몰입으로, 이는 많은 연구자들로부터 공급 사슬 파트너십의 주요 요인으로 간주되고 있다. 행위적 요인은 정보 공유와 협력으로, 정보 공유와 협력은 Cooper 등²⁴⁾, Sahin과 Robinson²⁵⁾ 등을 비롯한 많은 연구자들이 기업간 통합을 위한 SCM의 주요 활동이라고 하였다.

신뢰는 파트너의 선의에 대한 믿음²⁶⁾이며, 몰입은 관련 기업과의 관계를 유지하기 위한 지속적인 욕구라고 정의할 수 있다²⁷⁾. 협력은 파트너간 공동의 목

표를 달성하기 위하여 힘을 합하고 상호 이익을 위해 함께 노력하는 행위²⁸⁾로, 정보 공유는 각 기업이 소유한 정보를 파트너간에 의사 소통 하는 것으로 정의²⁹⁾할 수 있다. 본 연구에서 정보 공유는 상호 신뢰에 기반을 둔 보안이 요구되는 강도의 중요 정보를 파트너가 이용할 수 있도록 하는 행위로 단순한 정보 교환의 의사 소통과 구별하였다.

2) 공급 사슬 파트너십의 형성 요인

본 연구에서는 SCM을 위한 공급 사슬 파트너십 형성 요인으로 상호 존중, 상호 이익, 의사 소통, 장기 거래의 네 가지를 제시하였다. 상호 존중이란 기업문화의 유사성³⁰⁾, 기업간 문화 적응 노력³¹⁾ 등을 포함하는 개념으로 파트너간에 서로를 소중히 여기고, 인정하며 파트너와의 관계를 중요하게 여기는 것으로 서로의 입장을 이해하고 조화를 이루는 것이다. 상호 이익은 공동의 목표로 인한 이익의 공유는 물론, 위험 및 보상의 공유³²⁾, 상호 의존성³³⁾, 상호 보완성³⁴⁾ 등을 포함하는 개념으로 기업간 파트너십에서 상호 이익이란 파트너 선택권과 관련된 제품의 수익성, 고객 만족, 제품의 성능과 같은 유·무형의 경제적 이익을 의미하는 것이다. 의사 소통은 파트

23) 소순후, *Op. cit.*, p. 38.

24) Martha C. Cooper, Douglas M. Lambert and J. D. Pagh, "Supply chain management : more than a new name for logistics," *International Journal of Logistics Management* Vol. 8 No. 1 (1997), pp. 1-13.

25) F. Sahin and E. Robinson, "Flow coordination and information sharing in supply chains : Review, implication and directions for future research," *Decision Science* Vol. 33 No. 4 (2002), pp. 505-536.

26) P. S. Ring and A. H. Van De Ven, "Structuring cooperative relationships between organizations," *Strategic Management Journal* Vol. 13 (1992), pp. 483-498.

27) R. M. Morgan and S. D. Hunt, "The Commitment-trust theory of relationship marketing," *Journal of Marketing* Vol. 58 (1994), pp. 20-38.

28) G. L. Frazier, "Inter organizational exchange behavior in marketing channel: A broadened perspective," *Journal of Marketing* Vol. 47 (1983), pp. 68-78.

29) J. Mohr and R. Spekman, "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques," *Strategic Management Journal* Vol. 15 (1994), pp. 135-152.

30) L. P. Bucklin and S. Sengupta, "Organizing successful co-marketing alliances," *Journal of Marketing* Vol. 57 No. 2 (1993), pp. 32-46.

31) 최진석, "정보시스템 아웃소싱 성공을 위한 외주업체와의 관계에 관한 연구" (영남대학교 대학원 박사학위 논문, 2000).

32) R. Emerson, "Power-dependence relations," *American Sociological Review* Vol. 27 (1962), pp. 31-40.

33) K. S. Cook, "Exchange and power in networks of interorganizational relations," *The Sociology Quarterly* Vol. 18 (1997), pp. 62-82.

34) M. Sarkar, St. Cacusgil and C. Evigen, A commitment-trust mediated framework of international collaborative venture performance, in beamish, P. W. and Killing J. P.(Eds.), *Cooperative Strategies*. (San Francisco: The New Lexington Press, 1997).

너간 위험성을 내포하지 않는 단순한 정보의 교환 개념으로, 파트너간에 가치 있는 정보나 의견을 교환하여 생각이나 뜻이 서로 통하는 것이다. 장기 거래는 당사자의 협상이나 의사교환에 의하여 거래기간 장기적이고 반복적인 거래가 이루어지는 것으로 정의할 수 있다.

권영식³⁵⁾, Williamson³⁶⁾, Ganesan³⁷⁾ 등의 연구에서 장기 거래는 파트너십의 형성 요인이 아니라 신뢰나 몰입에서 노출되는 파트너십의 성과로 나타나고 있다. 물론 신뢰를 바탕으로 한 거래는 장기 거래로 귀결될 수 있다. 그러나 신뢰는 단기간의 거래에서 생성될 수 없는 속성으로 조규봉³⁸⁾, 정형식과 김영심³⁹⁾ 등은 신뢰가 장기적이고 꾸준한 협력관계 속에서 형성되어진다고 하였다. 본 연구에서는 장기 거래를 파트너십의 형성 요인이며, 신뢰의 선행 요인으로 보았다.

4. 공급 사슬 파트너십의 결과

공급 사슬 파트너십의 결과는 공급 사슬 파트너십의 가치를 설명하는 것으로 SCM 성과(거래 성과)로 나타나게 된다. 일반적으로 SCM 성과는 정량적 성과와 정성적 성과로 분류되는데, 정량적 성과란 계량화할 수 있는 성과로 원가 성과, 수익성, 성장성, 투자 성과 등의 재무 성과를 포함해 재고 회전율 증가, 리드타임 감소, 공급 사슬 파트너의 응답률 감소, 물류 비용 감소 등이 있다. 정성적 성과는 고객 만족도 증가, 업무 처리의 효율성 증대 등과 관련된 성과로 고객 성과, 시장 성과, 품질 성과, 시간 성과, 경제적 부가가치 등이 있다.

Ⅲ. 연구 모형 및 가설 설정

1. 연구 모형

본 연구는 공급 사슬 통합과 파트너 관계에 초점을 두고 파트너십이 성공하기 위해서는 어떤 관계적 특성이 요구되는가 라는 의문으로부터 시작되었으며, 공급 사슬 파트너십의 강화 요인을 중심으로 살펴보았다. 공급 사슬 파트너십이 형성되면 파트너간에 이를 유지하여 좀 더 긴밀한 유대관계를 형성하려고 노력하게 되는 단계가 강화단계이다. 따라서 공급 사슬 파트너십의 강화단계를 중심으로 그 선행 요인으로써 형성 요인과의 관계, 결과 요인으로써 SCM 성과와의 관계를 <그림 1>로 모형화하였다.

공급 사슬 파트너십의 형성 요인은 강화 요인의 감정적 요인에 영향을 미치고, 이는 다시 행위적 요인을 거쳐 SCM의 성과에 영향을 미치게 된다⁴⁰⁾. 또한 감정적 요인간에는 신뢰가 몰입에 영향을 주는 것으로, 행위적 요인간에는 협력이 정보 공유에 영향을 주는 것으로 가정하였다.

2. 연구 가설의 설정

1) 공급 사슬 파트너십의 강화 요인간 관계에 관한 가설

상호 신뢰를 바탕으로 파트너간 관계는 한층 강화되며, 이는 협력적 활동으로 구체화된다⁴¹⁾. Morgan과 Hunt⁴²⁾는 신뢰가 몰입과 더불어 협력을 증가시키며, 기능적 갈등과 불확실성 감소에 기여한다고

35) 권영식, "유통경로 내의 거래특성과 관계결속이 장기협력관계에 미치는 영향" (강원대학교 대학원 석사학위논문, 1996), pp. 142-145.

36) O. E. Williamson, "Asset specificity and economic organization," *International Journal of Industrial Organization* Vol. 3 No. 4 (1985), pp. 1537-1569.

37) S. Ganesan, "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships," *Journal of Marketing* Vol. 58 No. 2 (1994), pp. 1-19.

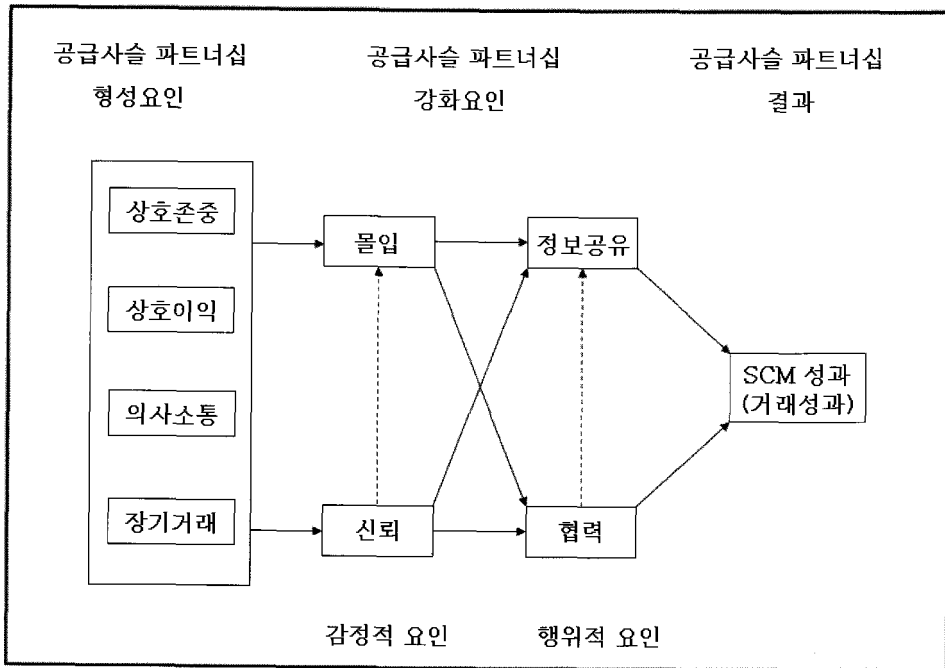
38) 조규봉, "산업계 시장에서의 구매자-공급자 장기관계와 거래성과에 관한 연구" (충남대학교 대학원 석사학위논문, 1998), pp. 19-20.

39) 정형식, 김영심, "공급업체-유통업체 관계; 조직의 저항에 따른 관계 마케팅이 아웃소싱전략에 미치는 영향," *한국유통학회 추계학술대회 발표논문집 -지방 유통산업의 균형적 발전* (2003), pp. 295-322.

40) 손순후, *Op. cit.*, p. 38.

41) M. Fichman and D. Levinthal, "Honeymoon and the liability of adolescence," *Academy of Management Review* Vol. 16 (1991), pp. 442-468.

42) R. M. Morgan and S. D. Hunt, *Op. cit.*, pp. 20-38.



<그림 1> 연구 모형.

하였다. 이밖에도 많은 실증적 연구를 통해 신뢰가 상호 관계 만족을 생성시키는 성공적 기업간 협력의 핵심 요인임이 규명되었다⁴³⁾. 이러한 선행 연구들의 결과에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-a: SCM에서 공급 사슬 파트너간의 신뢰는 협력에 유의하게 정적인 영향을 미칠 것이다.

Mentzer 등⁴⁴⁾은 이론적 연구를 통해 신뢰, 몰입, 의존도를 기업간 정보 공유와 협력에 미치는 주요 선행 요인이라 하였고, Mowery 등⁴⁵⁾은 파트너 간의 정보 공유는 상호 신뢰에 기반을 둔 파트너십의 주요 동기 중의 하나라고 하였다. 강하고 긍정적인 파트

너 관계는 성공적인 SCM을 위해 필수적이며, 신뢰와 몰입은 공급 사슬 참여 기업들의 이익 증가에 영향을 미치는 정보 공유와 협력의 수준을 증가시킬 것이다⁴⁶⁾. 이러한 선행 연구들의 결과에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-b: SCM에서 공급 사슬 파트너간의 신뢰는 정보 공유에 유의하게 정적인 영향을 미칠 것이다.

파트너와의 거래에 몰입되어 투자를 많이 할수록 새로운 파트너로 교체하기 위한 퇴출 비용은 증가하므로 새로운 파트너로의 교체는 더욱 어렵게 된다. 이러한 경우, 각각의 파트너는 거래관계를 유지하고

43) J. Mohr and R. Spekman, "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques," *Strategic Management Journal* Vol. 15 (1994), pp. 135-152.
 44) John T. Mentzer, W. DeWit, J. S. Keebler, S. Min, N. W. Nix, C. D. Smith and Z. G. Zacharia, "Defining supply chain management," *Journal of Business Logistics* Vol. 22 No. 2 (2001), pp. 1-24.
 45) D. C. Mowery, J. E. Oxley and B. S. Silverman, "Strategic alliances and inter-firm knowledge transfer," *Strategic Management Journal* Vol. 17 (1996), pp. 77-92.
 46) R. M. Morgan and S. D. Hunt, *Op. cit.*, pp. 20-38.

강화시키고자 할 것이므로 파트너간에는 더 높은 수준의 협력이 가능하게 된다⁴⁷⁾. Lewin과 Johnston⁴⁸⁾은 협력 기업간의 몰입과 신뢰는 직접적으로 협력을 유발시키며, 파트너들의 관계 참여를 유도하게 된다고 하였다. 이러한 선행 연구들 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-c: SCM에서 공급 사슬 파트너간의 몰입은 협력에 유의하게 정적인 영향을 미칠 것이다.

Moberg 등(2002)은 정보 교환의 선행 요인에 관한 연구에서 몰입이 전략적 정보 교환에 유의한 영향을 미치는 변수로 파악하였다. Mentzer 등⁴⁹⁾은 이론적 연구를 통해 신뢰, 몰입, 의존도를 기업간 정보 공유와 협력에 미치는 주요 선행 요인이라고 하였다. 이러한 선행 연구들의 결과에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-d: SCM에서 공급 사슬 파트너간의 몰입은 정보 공유에 유의하게 정적인 영향을 미칠 것이다.

신뢰는 파트너의 기회주의적인 행동 위험을 감소시킬 뿐 아니라 몰입의 주요 결정 인자⁵⁰⁾로 Anderson과 Narus⁵¹⁾는 신뢰가 몰입에 영향을 준다고 하였다. Palmer⁵²⁾는 신뢰의 훼손은 몰입의 부족을 낳는다고

하여 몰입과의 관계에서 신뢰의 중요성을 강조했다. 이러한 선행 연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-e: SCM에서 공급 사슬 파트너간의 신뢰는 몰입에 유의하게 정적인 영향을 미칠 것이다.

위험성을 내포한 정보 공유라는 어려운 문제를 극복하기 위해서는 거래 파트너들 간에 공통적인 목표, 신뢰 등 기업간의 긴밀한 협력관계에 의한 파트너십 구축이 선행되어야만 한다⁵³⁾. 홍관수⁵⁴⁾는 협력에 의한 정보 공유는 지식을 신속하게 확보할 수 있고 기술적 불확실성에 대한 노출을 최소화 할 수 있다고 하였다. 이러한 선행 연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-f: SCM에서 공급 사슬 파트너간의 협력은 정보 공유에 유의하게 정적인 영향을 미칠 것이다.

2) 공급 사슬 파트너십의 형성 요인과 강화 요인과의 관계에 관한 가설

상호 존중이란 기업문화의 유사성⁵⁵⁾, 기업간 문화적응 노력⁵⁶⁾ 등을 포함하는 개념으로 Bucklin과 Sengupta⁵⁷⁾는 공급 사슬 파트너 관계에서 독립적인 주체 간에 문화적 유사성이 존재할수록 몰입도를 높이고,

47) B. M. Bensaou, "Inter-organizational cooperation and the use IT: An empirical comparison of U.S. and Japanese supplier relations." *Information Systems Research* Vol. 8 No. 2 (1997), pp. 107-124.

48) J. E. Lewin and W. J. Johnston, "Relationship marketing theory in practice: A case study," *Journal of Business Research* Vol. 39 No. 1 (1997).

49) John T. Mentzer, W. DeWit, J. S. Kechler, S. Min, N. W. Nix, C. D. Smith and Z. G. Zacharia, *Op. cit.*, pp. 1-24.

50) R. M. Morgan and S. D. Hunt, *Op. cit.*, pp. 20-38.

51) J. C. Anderson and J. A. Narus, "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships," *Journal of Marketing* Vol. 54, Jan (1990), pp. 42-58.

52) A. Palmer, "Measuring and managing buyer-seller relationship life cycles." *Management Research News* Vol. 18 (1995), pp. 25-31.

53) 김창봉, "SCM 도입에 의한 글로벌 기업의 생산성 강화 사례 연구," *생산성논집* 16권 3호 (2002), pp. 15-17.

54) 홍관수, "지식공유와 정보화수준이 SCM 성과에 미치는 영향," *경영경제* 36권 1호 (2003), pp. 313-326.

55) L. P. Bucklin, and S. Sengupta, *Op. cit.*, pp. 32-46.

56) 최진석, "정보시스템 아웃소싱 성공을 위한 외주업체와의 관계에 관한 연구" (영남대학교 대학원 박사학위논문, 2000).

57) L. P. Bucklin and S. Sengupta, *Op. cit.*, pp. 32-46.

관계의 효과성을 증진시키게 된다고 하였다. 최진석⁵⁸⁾은 조직간의 문화적 차이를 점진적으로 좁혀나가는 과정으로 문화 적응이 몰입과 신뢰에 영향을 준다고 하였다. 이러한 선행 연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2-a: SCM에서 공급 사슬 파트너간의 상호 존중은 신뢰에 유의하게 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-b: SCM에서 공급 사슬 파트너간의 상호 존중은 몰입에 유의하게 정적인 영향을 미칠 것이다.

Oliver⁵⁹⁾는 상호 이익이 뒷받침되지 않으면 기업간 신뢰 구축은 어렵다고 하였고, Buckley와 Casson⁶⁰⁾은 일반적으로 파트너간에 상호 이익의 잠재력이 인식되면 양 파트너는 제휴에 몰입하게 된다고 하였다. SCM에 있어 파트너가 자원과 능력의 상호 보완적 관계는 상호 의존도와 직결되므로 몰입과 신뢰에도 긍정적인 영향을 미친다⁶¹⁾. 이러한 선행 연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2-c: SCM에서 공급 사슬 파트너간의 상호 이익은 신뢰에 유의하게 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-d: SCM에서 공급 사슬 파트너간의 상호 이익은 몰입에 유의하게 정적인 영향을 미칠 것이다.

시의적절한 의사 소통은 논쟁과 갈등을 해결하고, 지각과 기대를 결합함으로써 상호 신뢰 구축에 일조하며⁶²⁾, 상호작용과 이해를 촉진시켜 기업간 관계 불

입과 결속도 증진된다⁶³⁾. Anderson 등⁶⁴⁾은 파트너십 관계에 있는 거래 업체간의 의미 있는 의사 소통은 신뢰에 필요한 선행 변수라고 하였다. 이러한 선행 연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2-e: SCM에서 공급 사슬 파트너간의 의사 소통은 신뢰에 유의하게 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-f: SCM에서 공급 사슬 파트너간의 의사 소통은 몰입에 유의하게 정적인 영향을 미칠 것이다.

신뢰는 장기적이고 꾸준한 협력관계 속에서 형성되고 몰입은 신뢰를 통해 장기간에 걸쳐 형성되는 것으로⁶⁵⁾, Dorsch 등⁶⁶⁾은 거래관계에서 깊숙이 참여하고 장기간 관계가 지속되면 몰입이 일어난다고 하였다. 이와 같은 선행 연구들의 결과에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2-g: SCM에서 공급 사슬 파트너간의 장기 거래는 신뢰에 유의하게 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-h: SCM에서 공급 사슬 파트너간의 장기 거래는 몰입에 유의하게 정적인 영향을 미칠 것이다.

3) 공급 사슬 파트너십의 SCM 성과에 관한 가설

일반적으로 공급 사슬 파트너간 협력은 전통적인 시장을 통한 거래나 수직적 통합에 비해 여러 가지 기술적, 재무적, 전략적 이점을 가져다준다⁶⁷⁾. 또한 공급 사슬 파트너간 협력이 증가할수록 비용상의 효율성이 달성될 뿐 아니라 서비스 성과도 높아진다⁶⁸⁾.

58) 최진석, *Op. cit.*

59) C. Oliver, Determinants of inter organizational relationships: Integration and future direction. *Academy of Management Review* Vol. 15 No. 2 (1990), pp. 241-265.

60) P. Buckley and M. Casson, A theory of cooperation in international business, in Contractor, F. J. and Lorange P.(Eds.), *Cooperation Strategies in International Business*, Lexington Books (1988).

61) P. Lorange and J. Roos, *Strategic alliances, formation, evolution and implementation* (London: Basil Blackwell, 1992).

62) R. M. Morgan and S. D. Hunt, *Op. cit.*, pp. 20-38.

63) J. C. Anderson and J. A. Narus, *Op. cit.*, pp. 42-58.

64) Erin Anderson and B. Weitz, "The use of pledge to build and sustain commitment in distribution channels," *Journal of Marketing Research* Vol. 29 (1992), pp. 18-34.

65) 정형식, 김영삼, *Op. cit.*, pp. 295-322.

66) M. J. Dorsch, S. R. Swanson and S. W. Kelley "The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers," *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 26 No. 2 (1998), pp. 128-142.

67) J. Mohr and R. Spekman, "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques," *Strategic Management Journal* Vol. 15 (1994), pp. 135-152.

이 외에도 많은 연구에서 협력과 공급 사슬 성과간에도 정의 관계가 존재한다고 하였다⁶⁹⁾. 이러한 선행 연구들의 결과에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3-a: SCM에서 공급 사슬 파트너간의 협력은 SCM 성과에 유의하게 정적인 영향을 미칠 것이다.

공급 사슬 파트너간 정보 공유는 예측, 생산, 배송, 재고 등에 관한 합리적인 의사결정을 할 수 있게 하고, 기업간 거래 비용을 감소시키며⁷⁰⁾ 정보 공유와 공급 사슬 성과간에는 정의 관계가 존재한다⁷¹⁾. 이와 같은 선행 연구들의 결과에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3-b: SCM에서 공급 사슬 파트너간의 정보 공유는 SCM 성과에 유의하게 정적인 영향을 미칠 것이다.

IV. 연구방법

1. 측정 도구

본 연구의 보행용 규명하기 위해 이론적 고찰과 실증 연구들 병행하였다. 선행 연구와 문헌을 고찰하였으며, 설문지를 이용한 실증 조사 연구 방법을 사용하였다. 공급 사슬상에 있는 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체의 파트너십을 연구하기 위하여 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체를 양방향으로 조사하였다.

SCM을 위한 공급 사슬 파트너십의 형성 요인에 대한 문항은 총 26개 문항으로 구성되었는데, 상호 존중과 관련된 문항이 여섯 문항, 상호 이익과 관련된 문항이 여덟 문항, 의사 소통과 관련된 문항이 다섯 문항, 장기 거래와 관련된 문항이 일곱 문항이다.

SCM을 위한 공급 사슬 파트너십의 강화 요인에 대한 문항으로는 총 23개 문항으로 구성되었는데, 신뢰와 관련된 문항이 여섯 문항, 몰입과 관련된 문항이 여섯 문항, 협력과 관련된 문항이 다섯 문항, 정보 공유와 관련된 문항이 여섯 문항이다. SCM의 성과에 대한 문항은 아홉 문항으로 구성되었다. 연구들 위한 각 변수별 문항은 모두 5점 리커트 척도로 측정하였으며, 연구 모형 관련 변인의 측정 내용 및 관련 연구는 <표 1>에 제시하였다.

2. 조사대상 및 자료 수집

본 연구를 위한 대상자는 국내를 주요 시장으로 하는 의류 업체(의류브랜드 업체)와 그 업체가 거래하고 있는 완제품 아웃소싱 공급 업체(프로모션 업체)이다. SCM을 위한 업체와의 파트너십에 대해 신뢰할 수 있는 자료 수집을 위해 의류 업체에 재직 중인 실장급 이상의 디자이너 한 명, 과장급 이상의 MD 한 명을 주요 설문 대상으로 하였고, 불가능한 경우에는 5년 경력 이상의 디자이너나 MD로 한정하였다. 완제품 아웃소싱 공급 업체는 MD 없이 대표자가 그 역할을 수행하고 있는 경우가 많아, 업체의 대표자나 디자인 실장을 대상으로 하였다. 응답 시에 다수의 거래 업체 중 가장 중요하다고 생각되는 한 업체를 생각하고 응답하시 하였다.

자료 수집은 2007년 3월 21일부터 5월 9일까지 약 8주간에 걸쳐 총 410부의 설문지를 배부하여 323부가 회수되었는데, 의류 업체 208부, 완제품 아웃소싱 공급 업체 115부가 회수되었다. 의류 업체의 경우, 디자이너에게 한 부, MD에게 한 부를 배부하여 업체별 1~2부가 회수되었으나, 완제품 아웃소싱 공급 업체는 규모가 영세한 업체가 많고⁷²⁾, 5년 이상의 경력자가 대표자 한 명뿐인 경우가 많아 대부분의 업체에서 한 부씩 회수되었다. 연구 대상자들 중 일부 문항에 답을 하지 않은 경우가 있었으나, 그 자료들을 제거하지 않고 각 분석에 따라 결측치로 처리되

68) J. C. Andraski, "Leadership in logistics," *Journal of Business Logistics* Vol. 19 No. 2 (1998), pp. 3-11.

69) 이윤석, 백중현, 김진환, "구매자-공급사 관계에서의 협력과 연계 IT 활용이 공급자 성과에 미치는 영향," *한국생산관리학회지* 14권 3호 (2004), pp. 51-74.

70) S. Chopra and P. Meindl, (2001), *Supply chain management*, (Prentice Hall Inc., 1992).

71) C. M. Gustin, P. J. Daugherty and T. P. Stank, "The effects of information availability on logistics integration," *Journal of Business Logistics* Vol. 16 No. 1 (1995), pp. 1-21.

72) 이병주, "의류업계의 아웃소싱 실태에 관한 연구" (이화여자대학교 대학원 석사학위논문, 2001), pp. 31-51.

도록 하였기 때문에 최종 분석에 323부가 모두 활용 되었다.

3. 자료분석

본 연구의 통계처리는 SPSS for Window 12.0을

<표 1> 연구 모형 관련 변수의 측정 내용 및 관련 연구

개념	변수	측정 내용	관련 연구
공급 사슬 파트너십 강화 요인	신뢰	거래 업체에 대한 믿음의 정도	Moorman <i>et al.</i> , 1993 Anderson & Narus, 1990 Wilson, 1995 소순후, 2004
		거래 업체의 정보에 대한 믿음의 정도	
		거래 업체의 수행 능력에 대한 믿음의 정도	
		거래 업체와의 약속 이행 정도	
		상호 신뢰의 정도	
		거래 업체에 대한 신뢰 지속 가능성	
	몰입	신뢰감 있는 장기 거래에 대한 기대 정도	Moorman <i>et al.</i> , 1992/1993 Lewin & Johnston, 1997 소순후, 2003 Morgan & Hunt, 1994
		관계 지속을 위한 노력	
		관계 지속을 위한 손실 감수 의지	
		문제 해결을 위한 적극적 노력 의지	
		문제 발생을 감수한 관계 지속 의지	
		거래 업체에 장기 이익 제공을 위한 노력 의지	
	협력	거래 관계 유지를 위한 협력	Anderson & Narus, 1990 Morgan & Hunt, 1994 Johnson & Raven, 1996 Simatupang <i>et al.</i> , 2002
		협력자로서의 신뢰 정도	
		공동의 목표 달성을 위한 협력 정도	
		문제 해결을 위한 협력 정도	
		상호 이익을 위한 협력 정도	
	정보 공유	중요한 정보의 공유 정도	Mohr & Spekman, 1994 김용진, 2003 김판술, 2004 소순후, 2004
정보 공유의 양			
자발적 정보 제공의 정도			
정보 공유 시스템의 보유 정도			
정보 공유를 위한 정기회의			
정보 공유를 위한 의사 결정 과정 참여 정도			
공급 사슬 파트너십 형성 요인	상호 존중	거래 업체에 대한 이해 노력	소순후, 2004 김태우, 2005 Fitzgerald & Willcocks, 1994 Cooper <i>et al.</i> , 1997 Lambert <i>et al.</i> , 1998 Bucklin & Sengupta, 1993
		거래 업체에 대한 중요성 인식 정도	
		거래 업체에 대한 의식 정도	
		거래 업체에 대한 독립성 인식 정도	
		거래 업체와의 관계	
		거래 업체와의 문화적 유사성	

〈표 1〉 계속

개념	변수	측정 내용	관련 연구
공급 사슬 파트너십 형성 요인	상호 이익	거래 업체의 보유 자원에 대한 인식 정도	Brouthers <i>et al.</i> , 1995 Sarkar <i>et al.</i> , 1997 Kanter, 1994 Lambert <i>et al.</i> , 1999 Oliver, 1990 Mohr & Spekman, 1994
		상호 보완성 능력 정도	
		상호 필요성	
		이익과 보상의 공유 정도	
		위협과 피해의 공유 정도	
		거래 업체에 대한 의존도	
		거래 업체와의 관계가 제공할 경쟁력 가능성	
		상호 이익의 정도	
	의사 소통	의사 소통에서 원활함의 정도	Anderson & Narus, 1990 Anderson & Weitz, 1989 서아영, 2001 Mooman <i>et al.</i> , 1993 Morgan & Hunt, 1994
		공동의 목표에 대한 의사 소통의 정도	
		변경 사항에 대한 의사 소통의 정도	
		발주 업무와 관련된 의사 소통의 정확성	
		의사 소통을 통한 갈등 해소	
	장기 거래	장기 거래 유지의 정도	Gentry, 1996 권기대, 1998 Anderson & Weitz, 1989 Dwyer <i>et al.</i> , 1987
		장기 거래로 인한 거래 업체에 대한 이해	
		장기 거래로 인한 거래 업체와의 관계	
		거래 업체 수와 장기 거래 정도	
		장기 거래와 거래 업체 변경 가능성	
		장기 거래 업체에 대한 믿음의 정도	
		장기 거래가 주는 이익	
	공급 사슬 파트너십 결과	SCM 성과 (거래 성과)	경제적 이익 정도
핵심 업무 집중도			
생산력 향상 정도			
반응 생산 리드타임 단축 정도			
매출 향상 정도			
경제적 성과에 대한 만족도			
생산 성과에 대한 만족도			
관계 지속 의사			
거래량 증가 의사			

사용하였고, 제시된 연구 모형을 검증하기 위해 AMOS 5.0을 사용하였는데, 구체적인 분석기법은 다음과 같

다. 측정변수의 신뢰성과 타당성 검정을 위해 확인 적 요인분석을 실시하였는데, 확인적 요인분석의 경

우, 특정 개념을 측정하기 위한 척도의 신뢰도 및 타당도를 평가할 수 있을 뿐 아니라 측정 모델의 적합도까지 평가할 수 있다.

본 연구 모형의 적합도 및 경로의 유의 여부를 평가하기 위해 구조 방정식 모형을 이용하였다. 또한 조정 변수에 의해 나뉜 집단간에 동일한 연구 모형이 적용되어질 수 있는가를 살펴보기 위해 AMOS multisample 분석 방법을 활용하였으며, 각 경로계수에 있어 집단간 유의한 차이의 존재 여부를 χ^2 값 변화의 유의성을 검정하여 살펴보았다. 본 연구의 주요 통계분석 방법인 구조방정식 모형은 요인분석, 회귀분석, 경로분석을 포괄적으로 처리하고 있어 구성개념간의 관계를 규명하는 데 적합할 뿐 아니라 모형에 대한 전체적인 적합도 검정을 할 수 있으며, 구조관계의 경로계수를 동시에 평가할 수 있다.

V. 결과 및 논의

1. 모형 및 가설에 대한 검정

1) 적합도 및 신뢰도 검정

타당성과 신뢰성이 향상된 측정항목을 추출하기 위해 각 개념과 측정항목으로 이뤄진 측정모형에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다. 적합도와 요인부하량을 참고로 각 이론 개념을 측정하는데 적합한 문항을 선택하였으며, 그 결과를 <표 2, 3>에 제시하였다.

<표 2>는 최초 모형과 최종 모형의 연구 변수들의 신뢰도를 비교 분석한 것으로, 최초 모형의 각 항목에서 모형의 적합도를 저해하는 항목은 최종 분석에서 제외시켰다. 그 결과 각 개념에 대한 전반적인 지수치가 현격히 상승되었다.

2) 연구 모형의 검정 및 수정

본 연구 모형의 타당성을 확인하기 위해 AMOS를 활용하여 구조방정식 모형을 검정하였다. 확인적 요인 분석과 신뢰도 분석에서 제시된 결과를 바탕으로 변수의 값을 산정하기 위해 각 변인의 최종 선택 측정 문항들의 평균값을 사용하였다. 최종적으로 323개의 전체 표본에 대한 경로분석을 실시하여 모형의 적합도와 변수간 경로에 대한 가설을 검정하였다.

연구에서 제시된 모형의 전반적 적합도를 산출한 결과, <그림 2>에 나타난 경로계수를 얻었다. 전반적으로 적합하다고 볼 수 있으나, 좀 더 만족스런 적합도를 갖는 모형을 도출하고자 초기 연구 모형에서 설정되지 않은 관계를 첨가했을 때 적합도의 개선 정도를 나타내는 수정지수(Modification Indices)를 검토하여 모형을 수정하였다. χ^2 값을 감소시키고 모형의 적합도를 개선해 줄 수 있는, 수정지수가 10 이상인 경로 중 이론적 타당성이 뒷받침되는 경로를 첨가하였다. 또한 모형의 간결성을 위해 유의수준 $\alpha=0.05$ 에서 유의하지 못한 경로를 제거하여 수정 모형을 도출하였다.

<표 2> 연구 변수들의 적합도 분석 결과

범주	변수	최초 모형				최종 모형			
		항목수	χ^2	GFI	NFI	항목수	χ^2	GFI	NFI
공급 사슬 파트너십 강화 요인	신뢰	6	23.9	0.98	0.94	5	15.0	0.98	0.96
	몰입	6	38.2	0.96	0.91	4	1.87	1.00	0.99
	협력	5	14.2	0.98	0.97	4	3.81	0.99	0.99
	정보 공유	6	72.0	0.92	0.85	5	13.6	0.98	0.96
공급 사슬 파트너십 형성 요인	상호 존중	6	48.0	0.95	0.86	4	7.0	0.99	0.96
	상호 이익	8	60.1	0.96	0.88	5	0.96	1.00	1.00
	의사 소통	5	34.0	0.96	0.91	4	1.58	1.00	0.99
	장기 거래	7	46.3	0.96	0.86	4	0.13	1.00	1.00
파트너십 결과	거래 성과	9	66.6	0.96	0.94	9	66.6	0.96	0.94

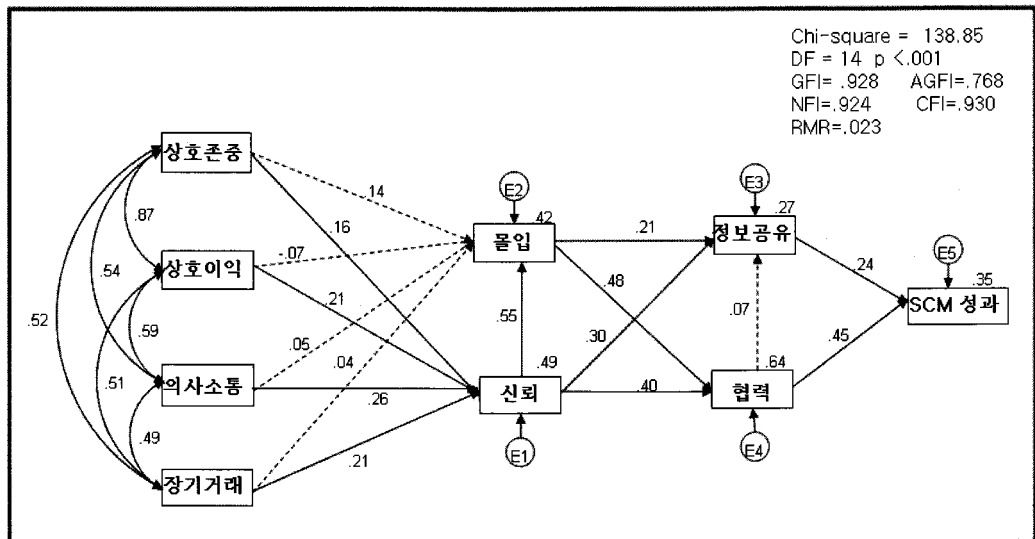
〈표 3〉 연구 변수들의 신뢰도 분석 결과

개념	변수	측정 항목	비표준화 회귀계수	표준화된 회귀계수	표준 오차	C.R.	개념 신뢰도	분산추출 추정치
공급사슬 파트너십 강화요인	신뢰	거래 업체에 대한 신뢰의 정도	0.91	0.76	0.11	8.28***	0.84	0.55
		거래 업체의 정보에 대한 신뢰의 정도	0.66	0.55	0.09	7.06***		
		거래 업체의 수행능력에 대한 신뢰의 정도	0.83	0.68	0.10	7.98***		
		상호 신뢰의 정도	0.75	0.55	0.11	7.10***		
		거래 업체에 대한 신뢰 지속 가능성	1.00	0.54				
	몰입	관계 지속을 위한 노력	1.13	0.74	0.12	9.26***	0.85	0.58
		문제 해결을 위한 적극적 노력 의지	0.74	0.60	0.09	8.55***		
		문제 발생을 감수한 관계 지속 의지	0.85	0.50	0.12	7.27***		
		거래 업체에 장기 이익 제공을 위한 노력 의지	1.00	0.71				
	협력	거래 관계 유지를 위한 협력	1.12	0.77	0.12	9.80***	0.92	0.73
		공동의 목표 달성을 위한 협력 정도	1.00	0.61				
		문제 해결을 위한 협력 정도	1.15	0.74	0.12	9.66***		
		상호 이익을 위한 협력 정도	1.19	0.72	0.13	9.52***		
	정보 공유	중요한 정보의 공유 정도	0.60	0.44	0.10	6.72***	0.70	0.44
		자발적 정보 제공의 정도	0.69	0.43	0.11	6.48***		
		정보 공유 시스템의 보유 정도	1.09	0.66	0.18	9.34***		
		정보 공유를 위한 정기회의 개최	1.32	0.80	0.13	10.03***		
		정보 공유를 위한 의사 결정 과정 참여 정도	1.00	0.69				
	상호 준중	거래 업체에 대한 의식 정도	0.93	0.61	0.13	7.10***	0.78	0.48
		거래 업체에 대한 독립성 인식 정도	0.61	0.47	0.10	6.13***		
거래 업체와의 관계		1.18	0.62	0.17	7.15***			
거래 업체와의 문화적 유사성		1.00	0.65					
공급 사슬 파트너십 형성 요인	상호 필요성	0.96	0.59	0.11	8.39***	0.78	0.55	
	이익과 보상의 공유 정도	1.08	0.51	0.14	7.48***			
	위험과 피해의 공유 정도	1.12	0.66	0.12	9.03***			
	거래 업체와의 관계가 제공할 경쟁력 가능성	1.09	0.61	0.13	8.56***			
	상호 이익의 정도	1.00	0.70					
의사 소통	공동의 목표에 대한 의사 소통의 정도	1.12	0.45	0.19	5.92***	0.84	0.58	
	변경 사항에 대한 의사 소통의 정도	1.63	0.79	0.21	7.73***			
	발주 업무와 관련된 의사 소통의 정확성	1.46	0.78	0.19	7.74***			
	의사 소통을 통한 갈등 해소	1.00	0.50					

<표 3> 계속

개념	변수	측정 항목	비표준화 회귀계수	표준화된 회귀계수	표준 오차	C.R.	개념 신뢰도	분산추출 추정치
공급 사슬 파트너십 형성 요인	장기 거래	장기 거래 유지의 정도	1.00	0.64			0.78	0.49
		장기 거래로 인한 거래 업체에 대한 이해	1.03	0.81	0.13	8.27***		
		장기 거래로 인한 거래 업체와의 관계	0.76	0.60	0.10	8.11***		
		장기 거래 업체에 대한 믿음의 정도	0.68	0.37	0.13	5.47***		
공급 사슬 파트너십 결과	거래 성과	경제적 이익 정도	0.81	0.64	0.09	9.05***	0.93	0.58
		핵심 업무 집중도	0.95	0.64	0.10	9.26***		
		생산력 향상 정도	1.04	0.66	0.11	9.46***		
		반응 생산 리드타임 단축 정도	1.09	0.65	0.12	9.22***		
		매출 향상 정도	0.99	0.70	0.10	10.01***		
		경제적 성과에 대한 만족도	0.90	0.59	0.07	13.88***		
		생산 성과에 대한 만족도	1.00	0.62				
		관계 지속 의사	0.77	0.60	0.09	8.82***		
거래량 증감 의사	0.88	0.51	0.11	7.79***				

***p<0.001.



<그림 2> 초기 연구 모형의 적합도 검정 결과.

<그림 2>에 나타난 바와 같이, 초기 모형에서 공급 사슬 파트너십 형성 요인인 상호 존중, 상호 이익, 의사 소통 및 장기 거래에서 몰입으로 가는 유의한 경로가 없는 것으로, 협력에서 정보 공유로 가는 유

의한 경로가 없는 것으로 검정되었다. 초기 모형으로부터 이론적으로 타당한 경로를 첨가하고, 유의수준 $\alpha = 0.05$ 에서 유의하지 못한 경로를 제거하여 도출된 수정 모형의 전반적 적합도를 살펴본 결과, $\chi^2 = 47.49$ ($df=15, p<0.001$), GFI=0.969, AGFI=0.908, NFI=0.974, CFI=0.982, RMR=0.011로 나타나 본 연구를 하는데, 수정 모형이 초기 모형에 비하여 적합하다고 할 수 있다. <표 4>는 이 연구 모형의 분석 결과로 적합도가 매우 만족스런 결과를 보이고 있어 구조 모형을 분석하는 데 부리가 없는 것으로 나타나 전체 323개의 표본을 대상으로 하는 이 연구 모형이 타당하다고 할 수 있다.

3) 공급 사슬 파트너십 형성 요인들 간의 관련성 문제

<그림 2>에 나타난 바와 같이, 공급 사슬 파트너십 형성 요인간의 관계에서 장기 거래와 의사 소통간의 요인 값이 0.49이고, 나머지는 모두 0.50을 상회하며, 상호 존중과 상호 이익 간의 값은 무려 0.87이나 된다. 요인간의 관련성이 높다는 것은 각 요인의 개념이 서로 얽혀 혼동을 가져올 수 있는 소지가 있다는 것으로 두 업체간 모형을 비교하여 그 값을 <표 5>에 나타내었다. 상호 존중이 신뢰에 미치는 영향, 상호 이익이 신뢰에 미치는 영향의 값이 두 업체 모두 매

우 크게 차이가 남으로써 두 요인에 대한 개념 혼동은 없었던 것을 알 수 있다. 따라서 공급 사슬 파트너십의 형성 요인이라는 범주 안에 밀접한 관계를 갖는 요인들이 잘 세분화되어 선정된 것으로 볼 수 있다.

2. 가설 검정 결과 및 논의

초기 연구 모형과 수정 연구 모형에 대한 검정 결과를 비교하여 <표 6>으로 요약하고, 수정 연구 모형의 경로 도형을 <그림 3>에 나타내었다. 총 열여섯 개의 가설 중 열한 개의 가설이 채택되었고, 다섯 개의 가설이 기각되었다. 초기 연구 모형으로부터 이론적으로 타당한 경로를 첨가하고 유의수준 $\alpha = 0.05$ 에서 유의하지 못한 경로를 제거하여 도출한 수정 모형의 검정 결과, 네 개의 유의한 추가 경로가 나타났다.

1) 공급 사슬 파트너십 강화 요인에 관한 가설 검정 결과 및 논의

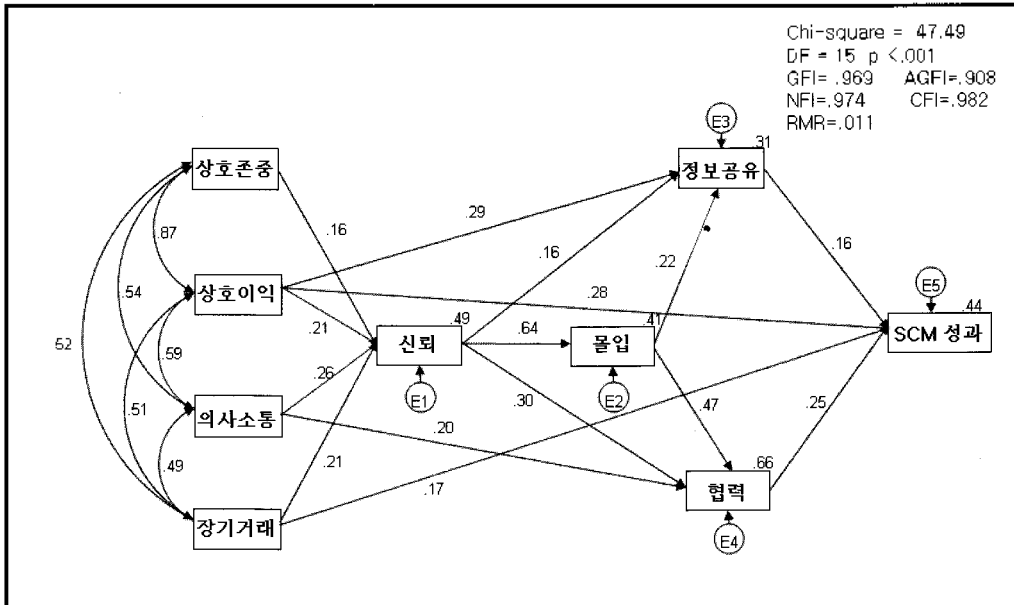
본 연구에서는 공급 사슬 파트너십의 강화 단계에서 감정적 요인이 행위적 요인에 영향을 주고 감정적 요인간에는 신뢰가 몰입에, 행위적 요인간에는 협력이 정보 공유에 영향을 줄 것이라고 가정하였다. 일부 가설은 지지되어 신뢰는 몰입에 가장 강도 높게 영향을 주고(0.64), 협력(0.30)과 정보 공유에도

<표 4> 초기 연구 모형과 수정 모형의 적합도 비교

지수 변수	χ^2	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMR
평가 기준	0.00에 가까울수록 양호	>0.90	>0.90	>0.90	>0.90	<0.05
초기 모형	138.85	0.928	0.768	0.924	0.930	0.023
수정 모형	47.49	0.969	0.908	0.974	0.982	0.011

<표 5> 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체의 연구 모형 비교

경로	업체 분류	의류 업체				완제품 아웃소싱 공급 업체			
	통계치	비표준화 추정치	표준화 추정치	표준 오차	C.R.	비표준화 추정치	표준화 추정치	표준 오차	C.R.
상호 존중→신뢰		0.01	0.01	0.08	0.07	0.27	0.35	0.10	2.56**
상호 이익→신뢰		0.39	0.46	0.09	4.31***	-0.04	-0.05	0.11	-0.36



〈그림 3〉 수정 연구 모형의 적합성 및 경로도.

영향을 주는데, 정보 공유에 미치는 영향은 상대적으로 작게 나타났다(0.16). 그러나 행위적 요인간 관계에 대한 가설은 기각되었다.

의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체와의 관계에서 신뢰는 협력에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 상호 신뢰가 높을수록 협력의 결과가 서로에게 혜택이 돌아간다는 믿음이 커지므로 협력을 유지하고 강화시키기 위해서는 우선 신뢰를 쌓으려는 노력이 중요함을 시사한다. Weber 등⁷³⁾은 협력 업체 선정 기준이 품질, 납기 준수 능력, 비용의 순이라 했고, Tracey 등⁷⁴⁾은 품질, 납기 신뢰성 등이라고 했다. 우리나라 의류 업체들은 완제품 아웃소싱 공급 업체를 선정하는 기준에 있어 신뢰, 전문성, 비용 등을 중요시하였다⁷⁵⁾. 이러한 면에서 완제품 아웃소싱 공급 업체는 의류 업체와의 신뢰를

쌓기 위한 방법으로 품질관리를 철저히 하고 납기 준수에 만전을 기해야 할 것이다. 반면, 의류 업체는 완제품 아웃소싱 공급 업체로 하여금 신뢰를 이끌어 내기 위한 방안을 강구해야 할 것이다. 마진 조정, 지원 수준 조정, 대금 결제 기일 조정 등을 통해 완제품 아웃소싱 공급 업체로 하여금 스스로 기회주의적 행동을 포기하고 협력하도록 유도해야 한다. 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체 간에 신뢰의 수준이 높을수록 정보 공유의 수준도 높아지게 되는 것으로 나타났다. 그러나 실제적으로 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체는 정보 공유의 정도가 낮고, 특히 전략적인 정보의 공유 정도는 매우 낮은 실정이다⁷⁶⁾. 업체간에 신뢰의 수준이 높을수록 정보 공유의 수준도 높아진다고 볼 때, 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체 간에 정보 공유의 정도가 낮은

73) C. A. Weber, J. R. Current and W. C. Benton, "Vendor selection criteria and methods," *European Journal of Operational Research* Vol. 50 (1991), pp. 2-18.

74) M. Tracey and Chon Leng Tan, "Empirical Analysis of Supplier Selection and Involvement, Customer Satisfaction, and irFm Performance, Supply chain Management," *An International Journal* Vol. 6, No. 4 (2001), pp. 174-188.

75) 이병주, "의류업체의 아웃소싱 실태에 관한 연구" (이화여자대학교 대학원 석사학위논문, 2001), pp. 63-65.

76) 이병주, "SCM을 위한 공급 사슬 파트너십에 관한 연구-의류 업체와 완제품 아웃소싱 업체를 중심으로" (이화여자대학교 대학원 박사학위논문, 2007), p. 95-99.

〈표 6〉 초기 연구 모형과 수정 연구 모형의 검정 결과 비교

가설	경도	초기 연구 모형				수정 연구 모형				검정 결과
		비표준화 추정치	표준화 추정치	표준 오차	C.R.	비표준화 추정치	표준화 추정치	표준 오차	C.R.	
가설 1-a	신뢰 → 협력	0.45	0.40	0.05	9.21***	0.33	0.30	0.05	6.20***	채택
가설 1-b	신뢰 → 정보 공유	0.42	0.30	0.10	4.29***	0.23	0.16	0.10	2.30*	채택
가설 1-c	몰입 → 협력	0.45	0.48	0.04	11.03***	0.43	0.47	0.04	11.06***	채택
가설 1-d	몰입 → 정보 공유	0.25	0.21	0.09	2.88**	0.26	0.22	0.07	3.63***	채택
가설 1-e	신뢰 → 몰입	0.66	0.55	0.07	9.20***	0.77	0.64	0.05	14.89***	채택
가설 1-f	협력 → 정보 공유	0.08	0.07	0.10	0.83	제거됨				기각
가설 2-a	상호 존중 → 신뢰	0.13	0.16	0.07	2.00*	0.13	0.16	0.07	2.00*	채택
가설 2-b	상호 존중 → 몰입	0.14	0.14	0.08	1.62	제거됨				기각
가설 2-c	상호 이익 → 신뢰	0.18	0.21	0.07	2.50*	0.18	0.21	0.07	2.50*	채택
가설 2-d	상호 이익 → 몰입	-0.07	-0.07	0.09	-0.760	제거됨				기각
가설 2-e	의사 소통 → 신뢰	0.22	0.26	0.04	5.00***	0.22	0.26	0.04	5.00***	채택
가설 2-f	의사 소통 → 몰입	0.05	0.05	0.06	0.82	제거됨				기각
가설 2-g	상기 거래 → 신뢰	0.19	0.21	0.04	4.35***	0.17	0.21	0.04	4.35***	채택
가설 2-h	장기 거래 → 몰입	0.04	0.04	0.05	0.81	제거됨				기각
가설 3-a	협력 → 거래 성과	0.42	0.45	0.05	8.96***	0.24	0.25	0.05	4.98***	채택
가설 3-b	정보 공유 → 거래 성과	0.18	0.24	0.04	4.88***	0.12	0.16	0.04	3.22**	채택
가설 3-c	의사 소통 → 협력	0.20	0.21	0.05	4.00***	0.20	0.21	0.05	4.00***	채택
가설 3-d	신뢰 → 정보 공유	0.34	0.25	0.10	3.40***	0.34	0.25	0.10	3.40***	채택
가설 3-e	상호 존중 → 거래 성과	0.24	0.21	0.05	4.80***	0.24	0.21	0.05	4.80***	채택
가설 3-f	상기 거래 → 거래 성과	0.14	0.17	0.08	1.75	제거됨				기각

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05.

것은 파트너에 대한 신뢰 부족으로 해석될 수도 있을 것이다. 그러나 그보다는 업체간에 정보를 공유할 수 있는 시스템이 개발되지 않았고, 아직 업체간의 관계를 파트너십이 아닌 압과 율의 관계로 보고 있기 때문에⁷⁷⁾ 양쪽 업체기 서로 전략적 정보까지 공유할 필요성을 인식하지 못하는 듯하다. 한국섬유산업연합회⁷⁸⁾의 조사에서 SCM 도입 효과로 직접적 효과는 물론 파생 효과로 수익 증기와 업무 효율성 향상 등 상당한 정도의 효과가 나타났다. 따라서 의류업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체는 정보 공유의 중요성과 더불어 그것이 신뢰로부터 오는 것임을 인식해야 할 것이다. 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공

급 업체 간에 몰입의 수준이 높을수록 협력의 수준이나 정보 공유의 수준도 높아지는 것으로 나타났다(0.47). 신뢰를 통해 몰입하게 된 파트너 관계의 협력은 다른 요인들로부터 받는 영향보다 강도가 훨씬 높게 나왔으며, 질적인 면에서도 차이가 날 것으로 추측되어진다.

2) 파트너십의 형성 요인과 강화 요인 간의 가설 검정 결과 및 논의

공급 사슬 파트너십의 형성 요인과 신뢰와의 관계에 대한 가설들은 지지되어 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체 간에 상호 존중의 정도가 높을

77) 이병주, *Op. cit.*, pp. 67-68.

78) 한국섬유산업연합회, “QR 시범사업 성과 정량화 보고서-의류부문” (2003. 9), p. 41.

수록, 서로에게 이익이 클수록, 의사 소통이 잘 될수록, 거래의 기간이 길수록 거래 업체에 대한 신뢰도가 높아지는 것으로 나타났다. 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체 간의 상호 존중은 우선 서로가 전략적 동반자라는 인식을 가지고 그 기업 환경과 경영 전략 등에 대한 충분한 이해가 필요하다. 무엇보다도 상대방의 입장에서 생각해보는 방법이 상호 신뢰를 이끌 수 있는 방법이 될 것이다. 공급 사슬 파트너간의 상호 이익은 신뢰에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체와의 관계는 기업간의 이익과 위험을 공유하는 공생, 공조의 관계임을 인식해야 한다. 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체 간의 직렬한 의사 소통은 서로에 대한 이해의 폭을 넓혀 의견일치를 가져오며, 갈등을 효과적으로 감소시켜 신뢰를 형성하게 한다. 또한 정확한 의사 소통은 업무의 효율성을 증대시키므로 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체는 적절하고 다양한 의사 소통 방법을 도입해야 할 것이다⁷⁹⁾. 거래기간은 거래의 양과 반복적 거래에 대한 직·간접적인 약속이므로, 의류 업체는 완제품 아웃소싱 공급 업체와의 장기적 거래로 인한 신뢰를 쌓음으로서 완제품 아웃소싱 공급 업체로 하여금 거래에 대한 불안감을 줄여주어, 기회주의적 행동을 억제하도록 해야 할 것이다. 또 장기 거래를 통한 신뢰로 거래 업체가 파트너로서 몰입할 수 있도록 유도해야 할 것이다. 의류 업체는 우수 장기 거래 업체에게 포상을 한다든지, 어음 결제를 현금 결제로 변경해 준다든지, 어느 정도의 거래량을 보장해 준다든지 하는 인센티브 제도를 도입하는 방법도 고려해 볼 일이다.

의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체의 관계에서 공급 사슬 파트너십의 형성 요인과 몰입과의 관계에 대한 가설들은 기각되었다. 그러나 이 형성 요인들은 모두 신뢰를 통하여 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 몰입은 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체가 관계 지속을 위해 전력을 다하겠다는 자발적인 의지로⁸⁰⁾, 몰입 관계는 모든 거래 업체와 이루어지는 관계가 아니라 신뢰가 형성된 이후

에 거래 업체에게 생기는 감정적 관계이다. 따라서 신뢰 형성 이전의 요인들이 몰입에 직접적 영향을 미치지 못하는 것은 당연한 현상으로 볼 수 있다. 일단 신뢰가 형성되면 몰입에 미치는 영향력은 0.64로 매우 크다. 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체가 무엇보다도 먼저 신뢰 형성에 노력을 기울여야 하는 이유가 여기에 있다. 결과에서 알 수 있듯이 공급 사슬 파트너십의 형성 요인들이 모두 신뢰에 영향을 미치고 있고, 신뢰는 그 이후의 모든 요인들에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 따라서 공급 사슬 파트너십에서의 신뢰의 중요성을 확인하였다.

3) 파트너십의 강화 요인과 성과 간의 가설 검정 결과 및 논의

의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체 간의 관계에서 협력과 정보 공유는 두 요인 모두 SCM 성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나 가설들은 지지되었다. 따라서 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체의 정보 공유와 협력의 수준이 높을수록 SCM 성과 또한 높아지게 된다.

그런데 협력은 몰입 외에도 신뢰로부터 영향을 받고, 파트너십 형성 요인인 의사 소통으로부터 영향을 받고 있으며, 정보 공유 역시 상호 이익, 신뢰, 몰입으로부터 영향을 받고 있다. 그러나 신뢰와 몰입을 통해 강화된 정보 공유나 협력은 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체 간 파트너십의 질적 수준에 있어 다른 경로를 통해 영향을 주는 요인들보다 높은 수준일 것으로 예상되지만 이는 좀 더 심도 깊은 연구가 요구된다. 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체 간에 신뢰와 몰입으로부터 강화된 정보 공유와 협력을 통해 SCM 성과를 높이려는 노력이 필요하다.

4) 추가 경로에 대한 논의

가설에서 제시한 열여섯 개의 경로 외에 다음과 같은 네 개의 새로운 경로가 나타났다.

추가 경로 1: SCM에서 공급 사슬 파트너간의 의

79) 이병주, *Op. cit.*, pp. 95-99.

80) R. M. Morgan and S. D. Hunt, *Op. cit.*, pp. 20-38.

사 소통이 협력에 유의하게 정적인 영향을 미친다.

추가 경로 2: SCM에서 공급 사슬 파트너간의 상호 이익이 정보 공유에 유의하게 정적인 영향을 미친다.

추가 경로 3: SCM에서 공급 사슬 파트너간의 상호 이익이 SCM 성과에 유의하게 정적인 영향을 미친다.

추가 경로 4: SCM에서 공급 사슬 파트너간의 장기 거래 관계가 SCM 성과에 유의하게 정적인 영향을 미친다.

의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체 간의 의사 소통이 원활할수록 협력의 강도가 커지는 것으로 나타났는데, 이는 교환 파트너와의 의사 소통 능력은 협력과 신뢰를 향상시킨다고 한 김용진⁸¹⁾의 주장과 일치하는 것이다. 이외에도 상호 이익의 정도가 높아질수록 정보 공유와 SCM 성과가 커지는 것으로 나타났다. 또한 거래기간이 장기적일수록 SCM 성과가 커지는 것으로 나타났는데, 장기 거래관계를 형성하고 있는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 낮은 재고 비용, 낮은 통제 비용, 높은 수익성과 높은 매출 성장률을 보인다는 연구 결과를 제시한 Kalwani와 Narayandas⁸²⁾의 결과와 일치하였다.

의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체 간의 의사 소통이 잘 되면 신뢰, 불만을 거치지 않고도 협력에 직접 영향을 미치기도 한다. 의사 소통만 잘 되면 협력을 통해 SCM 성과에 영향을 미칠 수 있고, 장기적으로는 신뢰에 영향을 주게 되므로 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체는 의사 소통을 원활히 하기 위해 노력하는 것도 빠른 성과를 도출하기 위한 방법일 수 있다.

의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체 간의 상호 이익이 정보 공유나 SCM 성과에 미치는 영향력은 각각 0.29, 0.28로 상호 이익이 신뢰에 미치는 영향력 0.21보다 크게 나타났다. 기업간 거래는 이익의 추구에 있기 때문에 이익의 가능성이 있다면 단기적으로도 정보 공유의 수준과 SCM 성과 수준이 높아

질 수 있음이 잘 나타나고 있다. 그러나 이렇게 직접적인 영향력과 신뢰를 통한 파트너십의 결과로 인한 간접적인 영향력에 대해 좀 더 심도 깊은 연구가 필요하다. 상호 이익은 파트너십의 형성을 저해하고 기회주의적 행동을 유발하는 요인이 되기도 하는데, 이러한 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체 간의 정보 공유와 성과는 일시적인 경제적 혜택을 누리려는 거래 당사자들의 기회주의적 행위와 이중적인 파트너십에 의한 경우도 있기 때문이다.

의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체와의 관계에서 장기 거래는 SCM 성과에 직접적인 영향을 주고, 거래기간이 길수록 SCM 성과에 미치는 영향도 커지는 것으로 나타났다. 거래가 지속적으로 이루어지면 신뢰를 통하지 않고 SCM 성과에 직접 영향을 미친다는 결과는 의미 있는 결과로 볼 수 있다. 장기 거래를 하면서 신뢰가 형성되지 않기도 어렵지만, 거래 업체에 대한 신뢰 없이 장기 거래가 가능한 가설 고려해야 될 것이다. 의류분야의 특성 상 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체와의 관계는 연속적 관계라기보다는 간헐적 연결 관계인 경우가 많다. 그래서 거래기간 자체는 길더라도 연속적이지 않기 때문에 신뢰 형성이 되지 않을 수도 있다. 그러나 아무리 간헐적 관계라 해도 기본적인 믿음 없이 거래가 반복된다는 것은 쉽게 납득이 가지 않는 사항이다. 의류 업체 입장에서 완제품 아웃소싱 공급 업체가 납기 미준수 등으로 신뢰는 형성되지 않았지만, 판매 성과는 좋았다든지, 품질 수준이 일정치 않지만 가격이 저렴하여 수익률이 좋았다든지, 완제품 아웃소싱 공급 업체 입장에서 의류 업체가 결제 불량 등으로 신뢰는 형성되지 않았지만, 그 업체와의 관계에서 이익분이 높았다든지 등등 이익과 관련된 경우일 것으로 추정된다.

Morgan과 Hunt⁸³⁾는 특정한 관계 마케팅 노력의 성공이나 실패에 공헌하는 여러 상황적 요소 중에 신뢰와 몰입이 성공적 마케팅의 중심임을 이론화하면서 신뢰와 몰입은 관계 마케팅을 성공으로 이끄는 협력적 행동을 직접 유도한다고 하였다. 본 연구의

81) 김용진, *Op. cit.*, p. 28.

82) M. U. Kalwani and N. Narayandas, "Long-term manufacturer-supplier relationships: Do they pay off for supplier firms." *Journal of Marketing* Vol. 59 No. 1 (1995), pp. 1-16.

83) R. M. Morgan and S. D. Hunt, *Op. cit.*, pp. 20-38.

결과에서 공급 사슬 파트너십의 형성 요인으로부터 SCM 성과에 이르는 경로는 총 스무 가지로 나타났는데, 네 가지 경우를 제외하곤 모두 신뢰를 매개 요인으로 하고 있어 공급 사슬 파트너십에서 신뢰의 중요성이 확인되었다.

VI. 결론 및 제언

패션 기업은 세계화의 가속화로 인한 경쟁, 무한 도전의 큰 경영 환경 변화를 겪게 되었다. 이러한 경쟁 구도 속에서 생존하기 위한 근본적인 총괄적인 시스템 마련이 시급했기에 SCM이 등장하게 되었다.

본 연구는 SCM의 주요 성공 요인 중 공급 사슬 파트너십에 초점을 두고 SCM을 위한 공급 사슬 파트너십의 관계모형을 개발하여 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체를 대상으로 실증적인 연구를 하였다. 첫 번째로 공급 사슬 파트너십의 강화 요인을 감정적 요인과 행위적 요인으로 구분하여 각 요인들 간의 관계에 대해 알아보고, 두 번째로 공급 사슬 파트너십의 형성 요인과 강화 요인 간의 관계에 대해 살펴보았으며, 세 번째로 공급 사슬 파트너십의 강화 요인과 SCM 성과와의 관계에 대해 살펴보았다. 본 연구의 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체의 관계에서 공급 사슬 파트너간의 감정적 요인(신뢰, 몰입)은 행위적 요인(협력, 정보 공유)에 유의한 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또, 신뢰는 몰입에 유의한 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 협력은 정보 공유에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 둘째, 공급 사슬 파트너십의 형성 요인인 상호 존중, 상호 이익, 의사 소통, 장기 거래는 신뢰에 유의한 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 몰입에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 형성 요인들은 모두 신뢰를 통하여 몰입에 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 셋째, 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체의 관계에서 협력과 정보 공유는 SCM 성과에 유의한 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 가설에서 설정한 경로 외에 네 개의 새로운 경로가 나타났다. 의사 소통이 협력에 유의한 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 상호 이익이 정보 공유

와 SCM 성과에 각각 직접적으로 정적 영향을 미치며, 장기 거래가 SCM 성과에 직접 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

우리나라의 의류산업은 고비용, 저효율 구조에 의한 국제경쟁력의 약화와 국내 수요의 격감으로 심각한 위기상황에 처해 있다. 이러한 시점에서 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체는 SCM을 도입하여 공급 사슬상의 파트너로서 서로 상생의 길을 찾아나가야 할 것이다. 이러한 측면에서 이 연구가 갖는 의미를 살펴보면, 공급 사슬상에 있는 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체를 양방향으로 연구하여 SCM을 위한 요인들을 제시하고, 신뢰의 중요성을 재확인하여 SCM을 도입함에 있어 시행착오를 최소화시킬 수 있다는 점이 이 연구가 갖는 실무적 의미라고 할 수 있다. 또한 의류업체에 공급 사슬 파트너십의 통합적인 모형을 제시하였는데 SCM에 대한 선행 연구에서 파트너십의 성과로 간주되었던 장기 거래 요인을 파트너십의 형성 요인으로 제시하였다는 점, 선행 연구에서 개념 분리가 애매했던 정보 공유의 개념을 정보 공유와 의사 소통으로 분리하여 정의하고 측정하였다는 점, 정보 공유와 협력을 동일 단계로 고려하여 이들에 영향을 주는 선행 요인과 이들의 결과인 성과를 동시에 살펴볼 수 있는 통합적 모형을 개발하였다는 점 등이 이 연구의 학술적 의미라고 할 수 있다.

그러나 본 연구는 의류 업체와 완제품 아웃소싱 공급 업체를 중심으로 공급 사슬 파트너십을 연구했으므로 광범위한 의류업계를 대표하지 못하는 제한점을 가지고 있으므로 좀 더 다양한 분야에서 각 단계마다의 특성이 고려된 효율적인 연구가 이루어져야 할 것이다. 또한 SCM 관계 특성을 구조화할 수 있는 다양한 영향 요인들을 찾아내어 보다 정교한 연구 모형을 개발하고, 좀 더 객관적인 측정도구를 개발하여 글로벌화에 따라 국내 의류산업의 공급 사슬뿐 아니라 세계의 SCM 현황과 시스템을 연구하고 도입하여 의류산업의 국제적 경쟁력을 키워나가야 할 것이다.

참고문헌

권영식 (1996). "유동경로 내의 거래특성과 관계결속

- 이 장기협력관계에 미치는 영향.” 광운대학교 대학원 박사학위논문.
- 김영걸, 이재남 (1997). “SI 업체들 가진 그룹 내 계열사들의 정보시스템 외주위탁전략에 관한 연구.” 경영학연구 25권 2호.
- 김영민 (2000). “한국기업의 공급 체인 관리(SCM) 도입 요인에 관한 연구.” 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 김용진 (2003). “기업간 정보시스템활동과 협력적 의사 소통이 공급 사슬 성과에 미치는 영향 -의류 제조업체와 백화점 중심-.” 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 김창봉 (2002). “SCM도입에 의한 글로벌 기업의 생산성 강화 사례 연구.” 생산성논집 16권 3호.
- 김광술 (2004). “SCM의 선행 요인, 활동 및 성과 간의 관계에 관한 연구.” 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 박연우 (2003). “공급 사슬관리 성과측정과 성공 요인에 관한 연구.” 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 소순후 (2004). “공급 사슬 파트너십의 구조적 관계 모형에 대한 실증적 연구.” 전남대학교 대학원 박사학위논문.
- 이병주 (2001). “의류업체의 아웃소싱 실태에 관한 연구 -여성복 프로모션업체를 중심으로-.” 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 이병주 (2007). “SCM을 위한 공급 사슬 파트너십에 관한 연구 -의류 업체와 완제품 아웃소싱 업체들 중심으로-.” 이화여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 이윤석, 백종현, 김진한 (2004). “구매자-공급자 관계에서의 협력과 연계 IT 활용이 공급자 성과에 미치는 영향.” 한국생산관리학회지 14권 3호.
- 장세윤, 이유리 (2006). “의류 업체 브랜드와 제조업체 브랜드 간 전략적 연계에 관한 연구.” 한국의류학회지 30권 1호.
- 정형식, 김영심 (2003). “공급 업체-유통업체 관계; 조직의 저항에 따른 관계 마케팅이 아웃소싱전략에 미치는 영향.” 한국유통학회 추계학술대회 발표논문집 -지방 유통산업의 균형적 발전.
- 조규봉 (1998). “산업체 시장에서의 구매자-공급자 장기관계와 거래 성과에 관한 연구.” 충남대학교 대학원 석사학위논문.
- 최진석 (2000). “정보시스템 아웃소싱 성공을 위한 외주업체와의 관계에 관한 연구.” 영남대학교 대학원 박사학위논문.
- 홍관수 (2003). “지식공유와 정보화수준이 SCM 성과에 미치는 영향.” 경영경제 36권 1호.
- 홍인숙 (2003). “패션 산업의 SCM 활동수준과 성과에 관한 연구 -어패럴 업체의 공급 사슬을 중심으로-.” 서울여자대학교 대학원 박사학위논문.
- Anderson, E. and B. Weitz (1992). “The use of pledge to build and sustain commitment in distribution channels.” *Journal of Marketing Research* Vol. 29.
- Anderson, J. C. and J. A. Narus (1990). “A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships.” *Journal of Marketing* Vol. 54.
- Andraski, J. C. (1998). “Leadership in logistics.” *Journal of Business Logistics* Vol. 19.
- Bensaou, B. M. (1997). “Inter-organizational cooperation and the use IT: An empirical comparison of U.S. and Japanese supplier relations.” *Information Systems Research* Vol. 8.
- Buckley, P. and M. Casson (1988). A theory of cooperation in International Business. in Contractor, F. J. and P. Lorange (ed.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books.
- Bucklin, L. P. and S. Sengupta (1993). “Organizing successful co-marketing alliances.” *Journal of Marketing* Vol. 57.
- Chopra, S. and P. Meindl (2001). “Supply chain management.” Prentice Hall Inc.
- Christopher, M. L. (1992). *Logistics and Supply Chain Management*. London: Pitman Publishing.
- Cook, K. S. (1997). “Exchange and power in networks of interorganizational relations.” *The Sociology Quarterly* Vol. 18.
- Cooper, M. C., D. M. Lambert and J. D. Pagh (1997). “Supply chain management: more than a new name for logistics.” *International Journal of Logistics Management* Vol. 8.

- Croxton, K. L., S. J. Garcia-Dastugte, D. M. Lambert and D. S. Rogers (2001). "The supply chain management process." *The International Journal of Logistics Management* Vol. 12.
- Dorsch, M. J., S. R. Swanson and S. W. Kelley (1998). "The role of relationship quality in the stratification of vendors ad perceived by customers." *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 26.
- Ellram, L. M. (1995). "Partnering pitfalls and success factors." *International Journal of Purchasing and Materials Management* Vol. 31.
- Ellram, L. M. and M. C. Cooper (1990). "Supply chain management partnerships and the Shipper-Third Party Relationship." *The International Journal of Logistics Management* Vol. 19.
- Emeson, R. (1962). "Power-dependence relations." *American Sociological Review* Vol. 27.
- Fichman, M. and D. Levinthal (1991). "Honeymoon and the liability of adolescence." *Academy of Management Review* Vol. 16.
- Frazier, G. L. (1983). "Inter organizational exchange behavior in marketing channel: A broadened perspective." *Journal of Marketing* Vol. 47.
- Ganesan, S. (1994). "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships." *Journal of Marketing* Vol. 58.
- Gustin, C. M., P. J. Daugherty and T. P. Stank (1995). "The effects of information availability on logistics integration." *Journal of Business Logistics* Vol. 16.
- Harland, C. M. (1996). "Supply chain management: Relationship, chains, networks." *British Journal of Management* Vol. 7.
- Houlihan, J. B. (1988). "International supply chain: A new approach." *Management Decision* Vol. 26.
- Hunter, N. A. (1990). *Quick Response in Apparel Manufacturing*. The Textile Institute. Manchester.
- Kalwani, M. U. and N. Narayandas (1995). "Long-term manufacturer-supplier relationships: Do they pay off for supplier firms." *Journal of Marketing* Vol. 59.
- La Londe, B. J. and M. C. Cooper (1989). "Partnerships in Providing Customer Service, A Third Party Perspective." Oak brook, Ill.: Council of Logistics Management.
- Lambert, D. M. and M. C. Cooper (2000). "Issues in supply chain management." *Industrial Marketing Management* Vol. 29.
- Lambert, D. M., M. A. Emmelhainz and J. T. Gardner (1999). "Building successful logistics partnership." *Journal of Business Logistics* Vol. 20.
- Lambert, D. M., M. C. Cooper and J. D. Pagh (1998). "Supply chain management: Implementation issues and research opportunities." *The International Journal of Logistics Management* Vol. 9.
- Lewin, J. E. and W. J. Johnston (1997). "Relationship marketing theory in practice: A case study." *Journal of Business Research* Vol. 39.
- Lorange, P. and J. Roos (1992). *Strategic Alliances, Formation, Evolution and Implementation*. London: Basil Blackwell.
- Mejza, M. C. and J. D. Wisner (2001). "The scope and span of supply chain management." *The International Journal of Logistics Management* Vol. 12.
- Mentzer, J. T., W. DeWitt, J. S. Keebler, S. Min, N. W. Nix, C. D. Smith and Z. G. Zacharia (2001). "Defining supply chain management." *Journal of Business Logistics* Vol. 22.
- Moberg, C., B. Culter, A. Gross and T. Speh, (2002). "Identifying antecedents of information exchange within supply chains." *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* Vol. 32.
- Mohr, J. and R. Spekman (1994). "Characteristics of partner ship success: Partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques." *Strategic Management Journal* Vol. 15.
- Moorman, C., G. Zaltman and R. Deshpande (1993). "Factors affecting trust in market research relationships." *Journal of Marketing* Vol. 57.
- Morgan, R. M. and S. D. Hunt (1994). "The Commitment-trust theory of relationship marketing." *Journal of*

- Marketing* Vol. 58.
- Mowery, D. C., J. E. Oxley and B. S. Silverman (1996). "Strategic alliances and inter-firm knowledge transfer." *Strategic Management Journal* Vol. 17.
- Oliver, C. (1990). "Determinants of inter organizational relationships: Integration and future direction." *Academy of Management Review* Vol. 15.
- Palmer, A. (1995). "Measuring and managing buyer-seller relationship life cycles." *Management Research News* Vol. 18.
- Ring, P. S. and A. H. Van De Ven (1992). "Structuring cooperative relationships between organizations." *Strategic Management Journal* Vol. 13.
- Sahin, F. and E. Robinson (2002). "Flow coordination and information sharing in supply chains: Review, implication and directions for future research." *Decision Science* Vol. 33.
- Sarkar, M., St. Cacusigil and C. Evigen (1997). A commitment-trust mediated framework of international collaborative venture performance, in beamish, P. W. and Killing J. P.(Eds.), *Cooperative Strategies*. San Francisco. The New Lexington Press.
- Thomas, D. J. and P. M: Griffin (1996). "Coordinated supply chain management." *European Journal of Operational Research* Vol. 94.
- Tracey, M. and Chon Leng Tan (2001). "Empirical Analysis of Supplier Selection and Involvement, Customer Satisfaction, and irFm Performance, Supply chain Management." *An International Journal* Vol. 6.
- Weber, C. A., J. R. Current and W. C. Benton (1991). "Vendor selection criteria and methods." *European Journal of Operational Research* Vol. 50.
- Williamson, O. E. (1985). "Asset specificity and economic organization." *International Journal of Industrial Organization* Vol. 3.