

의류기업의 협력업체에 대한 신뢰와 몰입이 기업성과에 미치는 영향

박나리 · 박재옥[†]

한양대학교 생활과학대학 의류학과

The Effects of Trust and Commitment on Firm Performance in Apparel Manufacturer-Contractor Relationships

Nari Park · Jae-Ok Park[†]

Dept. of Clothing & Textiles, Hanyang University

접수일(2009년 9월 22일), 수정일(1차 : 2009년 10월 26일, 완료일 : 2009년 11월 25일), 게재확정일(2009년 12월 8일)

Abstract

This study examines the effects of trust and commitment on firm performance in the apparel manufacturer-contractor relationships. A total of 92 apparel manufactures participated in the study. Factor analysis, Cronbach's alpha coefficient, and multiple regression analysis were conducted for the statistical analysis. Two factors of trust were identified: credibility and benevolence. Two factors of commitment were identified: affective commitment and calculative commitment. Three factors of firm performance were identified: customer service performance, finance performance, and product performance. The credibility of the apparel manufacture in a contractor had a significant positive effect on the affective commitment of an apparel manufacturer and on the calculative commitment in a contractor. Meanwhile, the benevolence of the apparel manufacture on a contractor had a significant positive effect on the affective commitment of an apparel manufacturer on a contractor. The credibility of the apparel manufacture on a contractor was positively related to customer service performance, finance performance, and product performance. The benevolence of the apparel manufacture on a contractor was positively related to customer service performance and finance performance of an apparel manufacture. The affective commitment of the apparel manufacture in a contractor was positively related to service performance. The calculative commitment of the apparel manufacture on a contractor was positively related to finance performance and to the product performance of an apparel manufacture. The results of this study provides practical guidelines toward exchange partners of apparel manufacturers as to how to facilitate firm performance in apparel manufacturer-contractor relationships.

Key words: Trust, Commitment, Firm performance; 신뢰, 몰입, 기업성과

I. 서 론

국내 의류산업은 빠르게 변화하는 교역 변화에 대

처하기 위하여 정보기술의 활용이나 비용을 절감하는 제조방식 등으로 기업 내부에서 발생하는 비용을 줄이기 위하여 주력해왔다. 성숙기에 접어든 국내 의류산업에서 기업들은 점차 디자인과 품질을 중요시하는 형태로 그 조직을 슬림화 하고 있으며 특정 영역을 전문화 하면서 기획에서부터 유통에 이르기까지

[†]Corresponding author

E-mail: jaepark@hanyang.ac.kr

지 전 분야에 걸친 아웃소싱을 확대하고 있다(안광호 외, 2005). 기업 간의 교환에 있어서 단기적인 교환 거래 관점에 대한 비판과 한계점이 제시되면서 장기적으로 지속될 수 있는 교환관계에 대한 연구들이 활발히 진행되고 있는 가운데 많은 기업들은 구매업자와 공급자 간의 협력적인 관계를 유지함으로써 이러한 과업에 응하고 있다(Doney & Cannon, 1997; Dwyer et al., 1987; Morgan & Hunt, 1994).

기업 간의 장기적인 관계구축의 핵심변수인 신뢰가 향상되어야 하는 이유는 구성원들이 협력적이며 상호보완적으로 노력을 하여 긴밀한 상호작용을 증진시킬 수 있는 방법을 모색함으로써 기업 간의 거래비용을 감소시키고 협력을 유발시키는 것과 같은 가치를 창출해 낼 수 있기 때문이다(Morgan & Hunt, 1994). 또 상대기업에 대한 몰입은 기업 간의 장기적인 관계를 유지시켜 기업의 성과를 증진시킬 수 있으므로 그 역할은 중요하다(Morgan & Hunt, 1994). 이렇게 거래 상대방에 대한 신뢰와 몰입은 기업 간의 교환 관계에 있어서 중요한 요소로 작용하며 성공적인 관계마케팅을 위한 필수 조건이라고 할 수 있다(Burca et al., 2004; Morgan & Hunt, 1994).

신뢰와 몰입에 대한 중요성이 대두되면서 신뢰와 몰입의 인과관계에 대한 연구들도 다소 이루어져 왔다(박진용, 오세조, 1999; 성민, 오세조, 2007; 이동진 외, 2005; 장세윤, 이유리, 2006; 황선진 외, 2007; Anderson & Weitz, 1989; Anderson & Narus, 1990; Doney & Cannon, 1997; Dwyer et al., 1987; Ganesan, 1994; Kwon & Suh, 2005; Lee et al., 2004; Morgan & Hunt, 1994). 그러나 이러한 연구들의 결과들을 충분히 활용하기 위해서는 관계적 거래에 있어서 기업 간의 장기적인 관계를 개발하여 궁극적으로 기업성과를 증진시키기 위하여 신뢰와 몰입을 다차원적으로 분석하는 구체적이고 체계적인 접근이 필요하다. 또한 의류기업과 협력업체 간의 관계에 있어서 협력업체들은 일반적으로 규모가 영세하거나 단기적인 이익을 추구함에 따라 고객에 대한 사후 관리가 다소 부족한 경향이 있다. 이러한 문제점을 해결하기 위하여 의류기업에서는 협력업체와 상호 간의 긍정적인 기업성과를 이루기 위하여 장기적인 관계를 증진시켜주는 신뢰와 몰입의 중요성을 인식할 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 의류기업의 협력업체에 대한 신뢰와 몰입이 기업성과에 미치는 영향에 대하여도 규명하고자 하였다.

II. 이론적 배경

1. 신뢰

Anderson and Narus(1990)는 신뢰(trust)를 교환상대방이 부정적인 성과를 야기하는 예상치 못한 행동을 하지 않을 뿐만 아니라 당사를 위하여 긍정적인 성과를 가져오기 위하여 어떤 행동을 취할 것이라는 당사의 믿음이라고 하였으며, Lindskold(1978)는 신뢰를 교환상대방의 말이나 문서화된 서류가 신뢰할 수 있다고 기대하는 마음이라고 하였다. 여러 연구에서 신뢰는 신용(credibility)과 호의(benevolence)의 두 하위차원으로 분류되고 있다(Doney & Cannon, 1997; Ganesan, 1994; Geyskens et al., 1996). 신용은 거래 협력업체가 업무를 효과적이고 믿을 수 있게 처리하기 위하여 전문적인 지식을 가지고 있다고 믿는 것을 의미하며 거래 협력업체가 약속을 잘 지키며 정직성이 있다고 믿는 것을 의미한다(Doney & Cannon, 1997; Ganesan, 1994; Geyskens et al., 1996). 호의는 거래 협력업체가 새로운 조건이 생기거나 몰입이 이루어 지지 않은 조건에서도 기업에게 어떤 이득을 줄 의향이나 의지를 가지고 있다는 믿음이며 협력업체가 거래 기업의 성과증진에 관심이 있다고 믿는 것을 의미한다(Ganesan, 1994).

거래 협력업체에 대한 신뢰가 증가할수록 기업 간의 갈등은 감소되고 구성원들의 만족은 높아지게 되기 때문에 결과적으로 협력업체에 대하여 몰입하게 되어 장기간 관계를 유지시킬 수 있게 된다(Anderson & Narus, 1990; Morgan & Hunt, 1994). Wong and Sohal(2002)은 교환관계에 있어서 신뢰의 수준은 마케팅 관계의 효과를 이해하기 위한 중요한 평가기준이라고 하였으며 결과적으로 기업에 대한 신뢰는 몰입과 더불어 관계의 질을 향상시켜주는데 도움을 준다고 하였다.

신뢰는 교환관계에 있어서 중요한 매개역할을 하는데 그 이유는 신뢰에 의해서 형성된 관계는 거래 기업들 간에 상호몰입하여 장기적인 관계를 유지하여 관계의 질의 수준을 높여주기 때문이다(Moorman et al., 1992). 기업들 간의 교환관계에 있어서 서로 몰입하는데 주요한 영향변수로서 신뢰는 지속적으로 언급되어 오고 있다(박진용, 오세조, 1999; 성민, 오세조, 2007; Wong & Sohal, 2002). Morgan and Hunt(1994)는 기업 간의 거래에 있어서 신뢰는 장기적인 관계를 유지시

키는 몰입에 주요 결정요소가 된다고 하였으며 Kwon and Suh(2005)도 교환관계에서 상대기업에 대한 높은 신뢰 수준은 그 기업에 대하여 몰입하는데 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. Lee et al.(2004)의 연구에서는 해외 수출업체에 대한 수입업자의 호의는 수입업자의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며 육심현 외(2003)의 연구결과에서도 의류기업이 해외소싱 파트너에 대한 신뢰는 몰입을 증진시키는데 긍정적인 영향을 미치며 기업의 성과에도 직접적으로 긍정적인 영향을 미치는 변수라 하였다. 장세윤, 이유리(2006)의 연구에서는 의류제조업체와 원단 공급업체와의 관계에 있어서 신뢰는 몰입에 긍정적으로 관계가 있으며 의류제조업체의 성과에도 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 또 황선진 외(2007)의 연구에서는 의류업체의 협력업체에 대한 신뢰는 몰입에 긍정적인 영향을 주며 결과적으로 장기적인 거래에도 정적인 영향을 미친다고 하였다.

2. 몰입

몰입(commitment)이란 거래 구성원들 간의 관계지속에 대한 명시적이거나 암시적인 맹세이며(Dwyer et al. 1987), 한 기업이 다른 기업과의 관계를 유지하고자 하는 의지로 설명될 수 있다(Anderson & Weitz, 1989). 기업 간의 지속적인 관계유지에 있어서 몰입은 상대 기업과 안정적인 관계를 유지하기 위하여 단기적인 희생을 기꺼이 하며 이는 관계의 안정성에 대한 확신을 발전시키는데 도움을 준다(Anderson & Weitz, 1992). Morgan and Hunt(1994)는 교환관계에 있어서 신뢰와 몰입은 매우 중요한 요소라고 하면서 몰입은 상대 기업에게 기대하는 장기적인 혜택을 얻기 위하여 단기적 대안을 선택하지 않도록 해주며 기회주의적 행동을 하지 않을 것이라는 믿음으로 인하여 위험성 높은 일에 있어서 신중하게 행동하도록 해 준다고 하였다. 그러나 몰입은 현실적으로 쉽게 와전될 수 있기 때문에 거래 기업 간의 구성원들은 서로 신뢰할 수 있는 거래 상대방을 찾으며 여기서 신뢰는 구성원들이 위험성이 큰 관계에 참여할 확률을 감소시키고 거래 상대방의 관계에 더욱 몰입할 가능성을 증가시켜주는 것이다(Moorman et al., 1992).

조직적 관계에 있어서 몰입은 계산적 몰입(calculative commitment)과 정서적 몰입(affective commitment)으로 구분되어질 수 있다(성민, 오세조, 2007;

이동진 외, 2005; Geyskens et al., 1996; Gilliland & Bello, 2002; Lee et al., 2004; Mathieu & Zajac, 1990; Shore & Wayne, 1993). 계산적 몰입은 기업 간의 관계 유지비용과 이익에 있어서의 혜택을 인지한 것에 기반을 두어 관계를 유지하려는 의도를 의미하며 상대기업과의 거래 활동을 중단하는 것과 관련된 비용을 인식하는데 기반을 두어 일관된 활동을 유지하려는 경향으로도 정의될 수 있다(Allen & Meyer, 1990). 계산적 몰입은 비용(전환비용, 거래비용)뿐만 아니라 거래 상대방이 제공하는 혜택(과거 성과, 능력, 신용)에 대한 지속적인 평가로부터 나타날 수 있다(Brown et al., 1995; Cullen et al., 1995; Geyskens et al., 1996). 반면 정서적 몰입은 상대기업과의 동일함이나 관여에 대한 느낌에 기초를 두어 관계를 유지하려는 의도이다(Gundlach et al., 1995). Allen and Meyer(1990)는 정서적 몰입이란 강하게 몰입된 한 개인이 한 기업과 동일시하여 그 구성원임을 즐기는 것과 같이 한 조직에 대하여 감정적으로 애착을 느끼는 것이라고 하였다. 따라서 정서적 몰입은 관계에 있어서 감정적인 충성과 소속감의 강력한 의식이라고 할 수 있다(Gilliland & Bello, 2002).

Cullen et al.(1995)는 협력업체가 그들의 상대 거래 기업에게 일관적인 사고방식과 행동을 보이고 두 요소간의 불일치성을 감소하려는 노력을 보일 때 그 협력업체에 대한 상대기업의 몰입은 증가한다고 하였다. Morgan and Hunt(1994)는 상대기업에 대한 몰입이 상호교환 협력관계를 증진시키며 현재의 교환 상대방과의 관계를 강화시키고 단기적 이익의 추구보다는 경로 시스템 전체의 성과를 중시하게 하여 궁극적으로 기업성과의 증진을 가져 오게 한다고 하였다. 장세윤, 이유리(2006)의 연구에서도 의류제조업체의 원단공급업체에 대한 몰입이 증가할수록 의류 제조업체의 성과는 증가한다고 하였다. 따라서 협력업체와 거래 기업과의 관계는 여러 요인들에 의해서 장기화 되며 몰입 수준도 높아질 수 있는데 협력업체에 대한 몰입의 수준이 높을수록 기업성과에 더욱 긍정적인 영향을 가져온다고 할 수 있겠다(성민, 오세조, 2007; Lee et al., 2004).

3. 기업성과

기업성과(firm performance)는 투자이익, 수익, 판매 매출 및 비용절감 등 여러 가지 기준으로 평가될 수

있다(Noordewier et al., 1990; Raven et al., 1994). Lee et al.(2004)의 수입업자와 해외공급업자의 신뢰에 관한 연구에서는 성과를 비용절감, 수익성, 관계에서 비롯되는 일반적인 재무성과로 정의하였다. 또 관계성과는 기업성과의 측면에서 재무적 성과와 비재무적 성과로 분류되어 정의되기도 하는데(Groves & Valsamakis, 1998) 재무적 성과에는 투자이익률, 매출액 이익률, 노동효율성 등이 포함되며, 비재무적 성과에는 공급자의 질, 계획의 안정성, 품질에 대한 확신성, 납기의 정확성 및 유연성 등이 포함된다.

기업 간의 거래에서 장기적인 관계를 형성하고 있는 기업들은 그렇지 않은 기업들 보다 매출의 성장률이 더 높으며 재고보유비용과 통제비용은 더 낮아 그 수익성은 더 높아지게 된다고 할 수 있다(Kalwani & Narayandas, 1995). Morgan and Hunt(1994)는 몰입은 기업 간의 협력적인 관계를 더욱 증진시켜 주며 이는 협력업체와의 관계강화에 대한 선호를 증진시켜주고 단기적인 이익 추구를 배제하게 해주어 개인의 이익보다는 거래 조직 전체의 성과를 높이게 한다고 하였다.

Cousins et al.(2008)은 기업 간의 관계에 있어서 성과를 의사소통 성과(의사소통 효과, 정보의 교환 등), 생산성과(납기일, 제조의 정확성 등), 비즈니스성과(시장점유율의 증가, 리드타임 축소 등)로 구분하였으며 Kannan and Tan(2006)은 구매업자와 공급업자와의 관계에 있어서의 기업성과는 시장점유율 투자 수익률, 제품의 질, 경쟁우위, 고객서비스의 수준을 포함한다고 하였다. Moore and Fairhurst(2003)는 패션 리테일링에 있어서 기업성과를 투자이익률, 자산이익률, 일반적 수익, 평방미터당 판매율, 비용조절의 효과, 구성원 당 판매율, 판매증가율 등을 포함하는 재무적인 차원과 생산적인 차원으로 측정하였다. 육심현 외(2003)는 의류기업의 해외소싱 파트너에 대한 소싱성과를 해외소싱 인지효과(비용감소, 인력감소, 조직능력향상, 시장변화대처능력, 매출증가 등)와 만족도(제품품질, 생산력, 이익, 비용절감, 전반적 결과 등)의 두 차원으로 구분하였으며 파트너 업체에 대한 몰입이 증가할수록 인지 효과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 장세윤, 이유리(2006)의 연구에서는 의류제조업체의 원단공급업체에 대한 제조업체의 성과 생산성과(제품 재고를 감소, 회전율 증가, 납기정확성, 반응생산 등), 경제적 성과(비용절감, 수익성 향상 등), 및 정서적 성과(관계만족도, 관계지속 등)로 구분하였으며 원단공

급업체에 대한 몰입의 수준에 높아짐에 따라 의류제조업체에의 생산성과, 경제적 성과 및 정서적 성과의 수준도 높아진다고 하였다.

III. 연구방법 및 절차

1. 연구문제

본 연구에서는 이론적 배경에서 살펴본 바와 같이 신뢰를 신용과 호의로, 몰입을 정서적 몰입과 경제적 몰입으로, 기업성과는 고객서비스성과, 재무성과, 생산성과로 분류하였으며 의류기업의 협력업체에 대한 신뢰가 몰입에 미치는 영향과 신뢰와 몰입이 기업성과에 미치는 영향을 알아보려고 하였다. 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

연구문제 1. 의류기업의 협력업체에 대한 신뢰(신용, 호의)가 몰입(정서적 몰입, 경제적 몰입)과 기업성과(고객서비스성과, 재무성과, 생산성과)에 미치는 영향에 대하여 알아본다.

- 1-1. 의류기업의 협력업체 대한 신뢰(신용, 호의)가 정서적 몰입에 미치는 영향에 대하여 알아본다.
- 1-2. 의류기업의 협력업체 대한 신뢰(신용, 호의)가 경제적 몰입에 미치는 영향에 대하여 알아본다.
- 1-3. 의류기업의 협력업체 대한 신뢰(신용, 호의)가 고객서비스성과에 미치는 영향에 대하여 알아본다.
- 1-4. 의류기업의 협력업체 대한 신뢰(신용, 호의)가 재무성과에 미치는 영향에 대하여 알아본다.
- 1-5. 의류기업의 협력업체 대한 신뢰(신용, 호의)가 생산성과에 미치는 영향에 대하여 알아본다.

연구문제 2. 의류기업의 협력업체에 대한 몰입(정서적 몰입, 경제적 몰입)이 기업성과(고객서비스성과, 재무성과, 생산성과)에 미치는 영향에 대하여 알아본다.

- 2-1. 의류기업의 협력업체 대한 몰입(정서적 몰입, 경제적 몰입)이 고객서비스성과에 미치는 영향에 대하여 알아본다.
- 2-2. 의류기업의 협력업체 대한 몰입(정서적 몰입, 경제적 몰입)이 재무성과에 미치는 영향에 대하여 알아본다.
- 2-3. 의류기업의 협력업체 대한 몰입(정서적 몰입, 경제적 몰입)이 생산성과에 미치는 영향에 대하여 알아본다.

2. 측정도구 및 측정방법

신뢰를 파악하기 위하여 Ganesan(1994)의 연구에서 추출한 척도를 중심으로 본 연구의 목적에 맞게 수정·보완하여 총 10문항으로 재구성하였다. 몰입을 파악하기 위하여 선행연구(성민, 오세조, 2007; Lee et al., 2004)에서 추출한 척도를 중심으로 총 10문항으로 재구성하였다. 기업성과를 파악하기 위하여 사용된 측정척도는 선행연구(이경훈, 박재옥, 2007; Cousins et al., 2008; Groves & Valsamakis, 1998; Kannan & Tan, 2006; Lee et al., 2004; Moore & Fairhurst, 2003)에서 추출한 척도를 중심으로 총 15문항으로 구성하였다. 모든 문항은 5점 Likert 척도로 측정하였다.

3. 연구대상 및 자료수집

본 연구는 의류제품 생산하청을 활발하게 실시하고 있는 국내 의류기업 및 전문 의류유통기업을 대상으로 하였다. 연구대상 의류기업의 선정에 위하여 한국의류산업협회에 등록된 회원사와 어패럴뉴스사(2008)의 2008/2009 한국패션브랜드연감에 등록된 의류기업을 바탕으로 추출하였다. 자료의 수집은 설문지 조사 방법을 통하여 2009년 4월에서 6월까지 약 3개월 동안 실시하였다. 자료수집을 위하여 먼저 전화연락을 통하여 설문 참여 의사를 문의한 후 팩스나 e-mail을 통하여 설문하거나 대상 기업 전체에게 무작위로 팩스를 보내어 설문조사를 수행하였다. 총 1292부를 배포하여 94부(회수율 7.3%)가 회수되었으며 불성실한 응답의 설문지를 제외하고 총 92부를 최종 자료분석에 사용하였다. 무응답으로 인한 체계적인 치우침의 존재가 있는지를 평가하기 위하여 응답업체 중 늦게 회수된 설문대상의 업체들의 특성과 앞서 응답한 설문대상 기업의 특성 중 Hewett et al.(2006)의 연구에서 무응답분석에 사용하였던 변수인 매출, 종사자 수, 근무기간에 차이가 있는지를 비교하기 위하여 t-test를 실시한 결과 두 그룹 간에 유의한 차이가 나타나지 않았다.

설문지 응답자의 일반적 특성을 살펴보면 업무부서로는 상품기획부가 43.6%로 가장 많았으며 그 다음으로는 디자인부(36.0%), 영업부/생산부(15.1%), 재무부/경영지원/연구소(5.8%)의 순이었다. 직급으로는 사원/계장이 전체의 29.1%, 부장이 21.7%였으며 대리(16.3%), 과장/차장(13.0%) 순이었다. 근무기간으로는 5년 미만이 전체의 50.6%로 가장 많았으며 5년 이상

에서 10년 미만이 23.6%, 10년 이상에서 20년 미만이 21.3%, 20년 이상이 4.5%였다.

조사대상 의류기업의 일반적 특성으로는 여성복이 전체의 59.3%, 캐주얼/스포츠웨어가 17.4%, 남성복이 9.3%, 이너웨어가 4.7%, 유아동복이 3.5%였다. 국내 종사자 수를 알아본 결과 50명 미만이 46.1%로 가장 많았고 50명 이상에서 100명 미만이 24.7%, 100명 이상에서 400명 미만이 18.0%, 400명 이상에서 700명 미만이 9.0%, 700명 이상이 2.2%를 차지 하였다. 응답자들이 담당하는 주요 생산협력업체와의 거래기간으로는 5년 미만이 38.0%, 5년 이상에서 10년 미만이 35.4%로 대부분을 차지하였으며 10년 이상에서 15년 미만이 15.2%였으며 15년 이상 거래한 기업도 11.4%나 되었다. 활용하고 있는 제품생산방식의 종류를 복수 응답방식으로 알아본 결과, 생산에 필요한 디자인 및 원부자재 등을 하청업체에 제공하고 하청업체는 제품 생산만을 전담하는 방식인 임가공방식을 선택하고 있는 기업이 30.9%로 가장 많았다. 그 다음으로는 디자인 제공과 일부 원부자재업체 및 품질 수준을 선정해 제시하면 선정된 기준에 맞게 하청업체가 제품을 생산하여 납품하는 생산완사입방식을 채택하고 있는 기업이 26.2%를 차지하고 있었다. 또 디자인에서 제품생산까지 모든 과정을 담당하는 자체생산방식은 16.3%를 차지하고 있었다. 디자인과 원자재는 제공하지만, 단추, 심지 등 부자재는 하청업체가 직접 구매 후 생산, 납품하는 C. M. T 방식과 브랜드 기획 혹은 제품컨셉만을 제시하고 하청업체는 디자인, 기획 등에 맞는 원부자재 구입과 생산 및 납품을 일괄 진행하는 프로모션 방식은 13.3%를 차지하고 있었다. 따라서 모든 조사대상 의류기업들은 대부분 여러 종류의 제품생산방식을 혼용하여 사용하고 있다는 것을 알 수 있었다.

IV. 결과 및 논의

1. 신뢰, 몰입 및 기업성과 요인분석 결과

1) 신뢰 요인분석 결과

의류기업의 협력업체에 대한 신뢰를 규명하기 위하여 주성분 분석과 Varimax 회전방식에 의한 요인분석을 실시한 결과 총 2개의 요인이 도출되었으며 전체 분산의 60.07%를 설명하였다(표 1). 각 요인들의 Cronbach's α 계수는 각각 .72, .69이었다.

신용은 협력업체가 당사에게 부당한 요구를 하지

<표 1> 의류기업의 협력업체에 대한 신뢰 요인분석 결과

요 인	문 항	요인 적재량	고유치	변 량	누적변량	신뢰도
신 용	이 협력업체는 우리 회사에게 부당한 요구를 하지 않는다.	.82	3.17	45.30	45.30	.72
	이 협력업체는 그들이 제공하는 제품에 대하여 잘 알고 있다.	.74				
	이 협력업체는 우리 회사에게 관심이 있다.	.68				
	만약 운송이 지연되는 것과 같은 문제들이 발생한다면 이 협력업체는 이러한 문제들에 대해서 솔직하게 알려준다.	.55				
호 의	이 협력업체는 과거에 우리를 위해서 희생한 적이 있다.	.80	1.03	14.76	60.07	.69
	이 협력업체는 우리 회사를 배려해 준다.	.74				
	이 협력업체는 꼭 친구와 같다.	.69				

않고 그들이 제공하는 제품에 대하여 잘 알고 있으며 문제들이 발생했을 때 그 문제들에 대해서 솔직하게 알려주고 있는지에 대한 의류기업의 생각의 정도를 물어보는 문항들로 구성되었다. 호의는 이 협력업체가 과거에 당사를 위해서 희생한 적이 있는지, 협력업체가 상대의류기업을 배려해 주는지, 또는 이 협력업체가 꼭 친구와 같은 느낌을 가지고 있는지에 대한 의류기업의 생각의 정도를 묻는 문항들로 구성되었다.

2) 몰입 요인분석 결과

의류기업의 협력업체에 대한 몰입을 규명하기 위하여 주성분 분석과 Varimax 회전방식에 의한 요인 분석을 실시 한 결과 2개의 요인이 도출되었으며 전

체 분산의 66.58%를 설명하였다(표 2). 각 요인들의 Cronbach's α 계수가 모두 .70 이상으로 타나 비교적 높은 내적 일관성이 확보되었다.

정서적 몰입은 의류기업이 개인적으로 협력업체를 좋아하거나 서로 상호작용하는 것을 진정으로 즐기며, 협력업체에 대하여 호감이나 애착을 느끼기 때문에 관계를 계속 지속할 것인지에 대한 의류기업의 생각의 정도를 묻는 문항들로 구성되었다. 계산적 몰입은 의류기업이 협력업체와의 관계에 있어서 금전상으로 이익이 되고 경제적인 측면에서 상호 간에 이익이 되므로 관계를 지속할 것이다라는 문항들과 협력업체와의 관계를 종결하면 비용부담이 많이 되기 때문에 관계를 계속 유지할 것이다라는 생각을 묻는 문항들로 구성되었다.

<표 2> 의류기업의 협력업체에 대한 몰입 요인분석 결과

요 인	문 항	요인 적재량	고유치	변 량	누적변량	신뢰도
정서적 몰입	우리 회사는 개인적으로 이 협력업체를 좋아하므로 관계를 계속할 것이다.	.86	2.68	38.28	38.28	.84
	우리 회사는 이 협력업체와 상호작용하는 것을 진정으로 즐기므로 이 협력업체와의 관계를 유지할 것이다.	.83				
	우리 회사는 이 협력업체의 담당자에 대하여 호감이 있기 때문에 관계를 계속 지속할 것이다.	.82				
	우리 회사는 이 협력업체에게 애착을 느끼기 때문에 앞으로도 관계를 유지할 것이다.	.62				
계산적 몰입	이 협력업체와의 관계에 있어서 금전상으로 우리 회사에게 이익이 되기 때문에 우리 회사는 이 협력업체와 관계를 계속할 것이다.	.85	1.98	28.30	66.58	.70
	이 협력업체와 거래하는 것은 경제적인 측면에서 상호 간에 이익이 되므로 우리 회사는 이 협력업체와 관계를 지속할 것이다.	.75				
	이 협력업체와의 관계를 종결하면 비용부담이 많이 되므로 우리 회사는 이 협력업체와의 관계를 계속 유지할 것이다.	.67				

3) 기업성과 요인분석 결과

의류기업의 기업성적을 규명하기 위하여 주성분 분석과 Varimax 회전방식에 의한 요인분석을 실시 한 결과 변별력이 떨어지는 1개 문항을 제외하고 총 14개의 문항에서 3개의 요인이 도출되었으며 전체 분산의 62.96%를 설명하였다(표 3). 각 요인들에 대하여 신뢰도 분석을 실시한 결과 Cronbach's α 계수가 모두 수용 가능한 신뢰수준인 .70 이상으로(Hair et al., 2009) 나타나 비교적 높은 내적 일관성이 확보되었다.

고객서비스성과는 조사대상 의류기업이 협력업체와의 거래로 인하여 고객서비스 수준, 주문 처리과정의 정확성 및 신속성의 증가와 고객불평의 수준 및 고객반품, A/S 등의 요구에 대한 반응 시간 감소 정도를 묻는 문항들로 구성되었다. 재무성과는 의류기업이 협력업체와의 거래로 인한 수익의 증가, 재무적인 성과를 이루는데 도움이 되었는지, 평균 제조비용의 감소, 투자수익율의 증가 및 경쟁우위를 확보할 수 있었는지에 대한 내용들로 구성되었다. 마지막으로 생산성과는 의류기업이 협력업체와의 거래로 인하여 신속한 생산, 인도 리드타임의 감소, 제조 리드타임의 감소 및 비용절감에 대한 내용들로 구성되었다.

2. 신뢰가 몰입 및 기업성과에 미치는 영향

의류기업의 협력업체에 대한 신뢰가 몰입 및 기업

성과에 미치는 영향을 알아보기 위한 회귀분석을 실행하기 위하여 요인분석을 통하여 산출된 각 요인의 문항들의 평균값을 구하여 산출된 변수를 사용하여 회귀분석을 실시하였다.

1) 신뢰가 몰입에 미치는 영향

의류기업의 협력업체에 대한 신뢰가 몰입에 미치는 영향을 알아 본 결과 의류기업의 협력업체에 대한 신뢰는 정서적 몰입에 유의한 영향($F=31.75, p<.001$)을 미치고 이었으며 40.0%의 설명력을 가지고 있었다. 구체적으로 협력업체에 대한 신용($\beta=.28, p<.01$)과 호의($\beta=.45, p<.001$) 모두가 정서적 몰입에 정적인 영향을 미치고 있었다.

의류기업의 협력업체에 대한 신뢰는 계산적 몰입에도 유의한 영향($F=13.02, p<.001$)을 미치는 것으로 나타났다으며 20.0%의 설명력을 가지고 있었다. 구체적으로 살펴보면 협력업체에 대한 신용($\beta=.36, p<.01$)만이 의류기업의 협력업체에 대한 계산적 몰입에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(표 4).

종합적으로 살펴보면 의류기업의 협력업체에 대한 신용의 수준이 높아질수록 협력업체에 대한 정서적 몰입과 계산적 몰입은 모두 증가하며 협력업체에 대한 호의의 수준이 높아질수록 정서적 몰입도 증가한다고 할 수 있다. 이러한 연구결과는 기업 간의 거래에 있어서 신뢰가 몰입에 긍정적인 영향을 미친다는

<표 3> 의류기업의 성과 요인분석 결과

요 인	문 항	요인 적재량	고유치	변 량	누적변량	신뢰도
고객 서비스성과	고객서비스 수준이 향상되었다.	.79	3.77	26.95	26.95	.87
	고객불평의 수준 감소 하였다.	.78				
	고객반품, A/S 등의 요구에 대한 반응 시간이 감소하였다.	.78				
	고객을 위한 주문 처리과정의 정확성이 향상되었다	.75				
	고객을 위한 주문 처리과정에서의 신속성이 향상되었다	.70				
재무성과	우리 회사의 수익이 더 증가하였다.	.77	2.91	20.82	47.77	.84
	우리회사가 더 재무적인 성과를 이루는데 도움이 되었다.	.76				
	평균 제조비용감소하였다.	.75				
	우리 회사의 투자수익율이 증가하였다.	.64				
	경쟁우위를 확보할 수 있었다.	.50				
생산성과	신속한 생산이 가능해 졌다	.78	2.13	15.19	62.96	.71
	인도 리드타임 감소하였다.	.61				
	제조 리드타임의 감소하였다.	.59				
	비용절감을 꾀 할 수 있었다.	.56				

선행연구(박진용, 오세조, 1999; 성민, 오세조, 2007; 육심현 외, 2003; 장세윤, 이유리, 2006; 황선진 외, 2007; Kwon & Suh, 2005; Moorman et al., 1992; Morgan & Hunt, 1994; Wong & Sohal, 2002)의 결과와도 일치한다. 그러나 본 연구에서는 협력업체에 대한 호의는 정서적 몰입에만 영향을 주는 것으로 나타났다. Mayer et al.(1995)의 연구에서 상대기업에 대한 호의는 장기간 관계가 지속된 경우에 그 영향력이 현저하게 증가되며 관계 초기 단계에는 그 수준이 낮기 때문에 호의에 대한 영향력이 낮다고 하였다. 따라서 거래기간이 오래 지속된 협력업체에 대해서는 호의가 몰입에 미치는 영향력이 매우 클 것이라는 것을 추측할 수 있다. 그러나 본 연구의 대상기업들의 협력업체와의 거래기간을 살펴보면 상당수의 기업들이 5년 미만(38%)인 것으로 나타났기 때문에 결과의 적용에 있어서 상쇄작용이 일어나 계산적 몰입에 대한 호의의 영향력이 나타나지 않았던 것으로 판단된다. 반면 관계 초기 단계에서도 그 수준이 높아질 수 있으며 공식적인 계약이나 규정된 사항에 의해서 생성된 신용(Lee et al., 2004)은 정서적 몰입과 계산적 몰입 모두에 긍정적인 영향을 미칠 수 있었던 것으로 사료된다.

2) 신뢰가 기업성과에 미치는 영향

의류기업의 협력업체에 대한 신뢰가 기업성과에 미

치는 영향을 알아본 결과 협력업체에 대한 신뢰는 고객서비스 성과에 유의한 영향($F=17.39, p<.001$)을 미치고 있었으며 26%의 설명력을 가지고 있었다. 즉 협력업체에 대한 신용($\beta=.32, p<.01$)과 호의($\beta=.28, p<.01$) 모두가 기업의 고객서비스성과에 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 또 신뢰가 기업의 재무성과에 미치는 영향을 알아본 결과 유의한 영향($F= 14.88, p<.001$)을 미치는 것으로 나타났으며 23%의 설명력을 가지고 있었다. 즉 협력업체에 대한 신용($\beta= .27, p<.05$)과 호의($\beta=.30, p<.01$) 모두가 기업의 재무성과에 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 마지막으로 신뢰가 생산성과에 미치는 영향을 알아본 결과 유의한 영향($F=13.29, p<.001$)을 미치는 것으로 나타났으며 21%의 설명력을 가지고 있었다. 구체적으로는 신용($\beta=.39, p<.001$)만이 기업의 생산성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(표 5).

종합적으로 살펴보면 기업에서 협력업체에 대한 신용의 수준이 높아질 수록 기업의 고객서비스성과, 재무성과 및 생산성과의 수준도 증가한다는 것을 알 수 있었으며 상대기업에 대한 호의의 수준이 고객서비스 성과와 재무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있었다. 이러한 결과는 상대협력기업에 대한 신뢰가 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과(육심현 외, 2003; 장세윤, 이유리, 2006)의 연구결과와 유사하였다.

<표 4> 신뢰가 몰입에 미치는 영향 회귀분석 결과

(N=92)

종속변수	독립변수	B	S.E.	β	t	R ²	F
정서적 몰입	신 용	.28	.10	.26	2.76**	.40	31.75***
	호 의	.45	.09	.47	4.99***		
계산적 몰입	신 용	.36	.11	.34	3.14**	.20	13.02***
	호 의	.19	.10	.19	1.83		

p<.01, *p<.001

<표 5> 신뢰가 기업성과에 미치는 영향 회귀분석 결과

(N = 92)

종속변수	독립변수	B	S.E.	β	t	R ²	F
고객서비스성과	신 용	.36	.11	.32	3.13**	.26	17.39***
	호 의	.27	.10	.28	2.68**		
재무성과	신 용	.27	.10	.27	2.54*	.23	14.88***
	호 의	.27	.09	.30	2.83**		
생산성과	신 용	.32	.09	.39	3.61***	.21	13.29***
	호 의	.10	.08	.14	1.30		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

3. 몰입이 기업성과에 미치는 영향

의류기업의 협력업체에 대한 몰입이 고객서비스성과에 미치는 영향을 알아본 결과 유의한 영향($F=23.73, p<.001$)을 미치고 있었으며 33.0%의 설명력을 가지고 있었다. 구체적으로 협력업체에 대한 정서적 몰입($\beta=.61, p<.001$)이 기업의 고객서비스 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또 몰입이 기업의 재무성과에 미치는 영향을 알아본 결과 유의한 영향($F=14.92, p<.001$)을 미치는 것으로 나타났으며 23.0%의 설명력을 가지고 있었다. 구체적으로 협력업체에 대한 계산적 몰입($\beta=.35, p<.01$)만이 기업의 재무성과에 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 몰입이 생산성과에 미치는 영향을 알아본 결과 유의한 영향($F=10.56, p<.001$)을 미치는 것으로 나타났으며 17.0%의 설명력을 가지고 있었다. 구체적으로 협력업체에 대한 계산적 몰입($\beta=.28, p<.05$)만이 기업의 생산성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(표 6).

종합적으로 살펴보면 기업에서 협력업체에 대한 정서적 몰입의 수준이 높아질 수록 기업의 고객서비스성과 수준도 증가한다는 것을 알 수 있었으며 계산적 몰입으로 인한 관계의 유지 의지가 높을수록 재무성과와 생산성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있었다. 이러한 결과는 상대기업에 대한 몰입이 경로 시스템 전체의 성과를 증시하게 하여 결과적으로 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과(성민, 오세조, 2007; 장세윤, 이우리, 2006; Morgan & Hunt, 1994; Lee et al., 2004)를 지지한다. 그런데 본 연구에서는 정서적 몰입은 고객서비스성과에만 영향을 미쳤으며 계산적 몰입은 재무성과와 생산성과에만 영향을 미쳤는데 그 이유는 관계 초기에도 발생될 수 있는, 금전적이며 경제적인 측면에서의 이득을 위한 계산적 몰입은 기업성과에 있어서 회사의 수익이나 신

속한 생산을 통한 비용절감에 긍정적으로 영향을 미칠 수 있었기 때문이라고 판단된다. 또 관계의 성숙기에 접어들어 계산적 몰입보다 정서적 몰입이 더 향상되었을 경우에는 기업의 재무적 성과나 생산적 성과를 넘어서 궁극적으로 고객의 만족에 기인하는 고객서비스성과에 더 영향을 준다는 것으로 해석할 수 있겠다.

V. 결 론

본 연구는 국내 의류제조업체를 대상으로 의류제조업체와 협력업체와의 관계에 초점을 맞추었다. 이에 본 연구는 의류기업의 협력업체에 대한 신뢰와 몰입이 기업성과에 미치는 영향에 대하여 알아보고자 하였다. 신뢰는 신용과 호의의 두 요인으로 분류되었으며 몰입은 정서적 몰입과 계산적 요인으로 구분되었고 기업성과는 고객서비스성과, 재무성과, 생산성과의 세가지 요인으로 분류되었다. 의류기업의 협력업체에 대한 신용과 호의는 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미쳤으며 계산적 몰입에는 신용만이 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 또 의류기업의 협력업체에 대한 신용과 호의 모두 고객서비스성과와 재무성과에는 정적인 영향을 미치고 있었으며 생산성과에는 신용만이 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 몰입과 기업성과와의 관계에 있어서는 정서적 몰입의 수준이 높아질 수록 기업의 고객서비스성과에 긍정적인 영향을 미쳤으며 계산적 몰입으로 인한 관계의 유지 의지가 높을수록 재무성과와 생산성과에 긍정적인 영향을 미쳤다.

본 연구결과를 통한 경영적 시사점을 살펴보면 우선 의류기업에 있어서 하청 협력업체에 대한 관리의 중요성을 들 수 있겠다. 의류기업의 경우 제품의 기획과 구입의 중요성 및 협력업체의 역할을 고려해 볼

<표 6> 몰입이 기업성과에 미치는 영향 회귀분석 결과

(N=92)

종속변수	독립변수	B	S.E.	β	t	R ²	F
고객서비스성과	정서적 몰입	.61	.10	.61	6.12***	.33	23.73***
	계산적 몰입	-.04	.10	-.04	-.45		
재무성과	정서적 몰입	.19	.09	.21	1.96	.23	14.92***
	계산적 몰입	.34	.10	.35	3.35**		
생산성과	정서적 몰입	.16	.08	.21	1.97	.17	10.56***
	계산적 몰입	.22	.08	.28	2.54*		

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

때 의류기업의 협력업체 관리는 매우 중요하다고 할 수 있다. 특히 협력업체에 대한 신용과 호의는 협력업체와의 관계에 몰입하는데 영향을 줄 뿐만 아니라 기업의 성과도 증진시켜 주는 필수 요소 이므로 협력업체에서도 안정적인 의류제품의 공급, 제품의 품질 확보 등을 통해서 다른 협력업체들 사이에서 경쟁적 우위를 차지해야 할 것이다. 구체적으로 살펴보면 의류기업에서 하청 생산협력업체에 대하여 서로 상호작용하는 것을 즐기며 애착을 느낄 수 있도록 정서적인 몰입을 하여 궁극적으로 고객서비스성과를 높이기 위해서 의류기업에서는 하청 생산협력업체를 선택할 때 그 협력업체의 신용을 필수적으로 고려해야 할 것이다. 정서적 몰입의 수준을 높이기 위한 협력업체에 대한 호의 향상 전략으로써는 의류기업에서 협력업체가 의류기업에게 강한 충성심과 소속감을 갖도록 유도하는데 초점을 맞추어야 할 것이다. 또 기업의 재무성과나 생산성과 수준을 증진시키기 위해서는 하청 협력업체의 선택 시 계산적인 몰입을 할 수 있는 업체를 선택해야 하는 것도 필수적이라 할 수 있다. 계산적 몰입의 수준 향상을 위하여서는 협력업체에 대한 신용이 충족되도록 하기 위하여 의류기업에서의 협력업체 선정의 중요성을 부각시킬 수 있겠다. 이를 위하여 협력업체에서는 체계적인 국내외 트렌드 조사 및 시장조사를 통하여 의류기업에서 전개하고자 하는 제품의 디자인이나 소재에 대하여 제안해 줄 수 있는 전문성과 기획력을 보유하고 있어야 할 것으로 사료된다. 마지막으로 전체적인 기업의 성과증진을 위하여 의류기업에서는 협력업체와의 친분과 애착으로 인한 정서적 몰입과 경제적인 측면으로 서로 이득이 되는 계산적 몰입이 상호보완적으로 충족될 수 있도록 협력업체의 선정 및 관리에 있어서 표준화된 평가기준을 개발하는데 투자하는 것도 필요할 것으로 사료된다.

본 연구의 제한점 및 향후 연구를 위한 제안으로는 첫째, 본 연구에서는 기업 간의 신뢰와 몰입의 관계에 있어서 조절변수으로써 작용하는 거래 기간(Doney & Cannon, 1997)이나 기업의 규모(Anderson & Weitz, 1989) 또는 거래관계에서의 힘의 크기(Anderson & Weitz, 1989) 등에 대한 변인은 배제하였다. 그러나 이러한 조절변수들에 따라 신용과 호의 또는 정서적 몰입과 계산적 몰입의 수준의 차이를 나타낼 수 있으며 또 각각 미치는 기업의 성과에도 차이를 가져올 수 있는 변수들이다. 향후 연구에서는 이러한 조절

변수들에 따라서 신뢰가 몰입에 미치는 영향력의 차이가 있는지 또는 신뢰와 몰입이 기업성과에 미치는 영향력에 차이가 있는지를 알아 볼 필요성이 있을 것이라 판단된다. 둘째, 본 연구에서는 의류제품 생산 협력업체로써 국내 업체만을 대상으로 하였지만 글로벌 소싱이 활발히 진행되고 있는 가운데 문화적 차이를 이해하고 원활히 의사소통을 할 수 있는 방안을 제시해 주기 위한 해외 의류생산업체를 대상으로 하는 연구도 이루어져야 할 것이다. 마지막으로 본 연구에서는 의류제품 특성상의 품목과 복종의 다양성을 고려하지 않았지만 향후 연구에서는 품목(e.g., 자켓, 바지, 니트제품 등)에 따라 또는 복종(e.g., 여성복, 남성복, 캐주얼 등)에 따라 협력업체를 분류하여 이에 따라 신뢰와 몰입의 관계에 있어 차이가 있는지 또 기업성과에 미치는 영향에 차이가 있는지를 비교 분석한 연구도 필요할 것으로 사료된다.

참고문헌

- 박진용, 오세조. (1999). 소매업체와 공급업체의 신뢰 및 결속에 관한 연구. *유통연구*, 4(1), 93-122.
- 성민, 오세조. (2007). 조직특성과 관계특성이 관계성과에 미치는 영향: 신뢰차원과 결속차원의 매개효과를 중심으로. *유통연구*, 12(1), 1-31.
- 안평호, 황선진, 정찬진. (2005). *패션마케팅*. 서울: 수학사.
- 어패럴뉴스사. (2008). *2008/2009 한국패션브랜드연감*. 서울: 어패럴뉴스사.
- 육심현, 고애란, 고은주. (2003). 의류기업의 해외소싱 파트너쉽과 소싱성과의 관계연구. *한국의류학회지*, 27(9/10), 1124-1133.
- 이정훈, 박재욱. (2007). 의류기업의 공급사슬관리 기반활동과 마케팅 역량이 업무성과에 미치는 영향. *한국의류학회지*, 31(6), 1225-1151.
- 이동진, 이형탁, 박진용. (2005). 조직 간 관계의 질 형성과 거래지속기간의 조절효과에 관한 연구: 수출업체와 수입업체를 중심으로. *한국마케팅저널*, 7(2), 1-22.
- 장세윤, 이유리. (2006). 의류제조업체와 원단공급업체의 파트너십과 의류제조업체의 성과와의 관계. *한국의류학회지*, 30(1), 38-47.
- 황선진, 조현주, 변유선. (2007). 국내 의류업체와 협력업체 간의 관계결속이 장기거래관계에 미치는 영향. *대한가정학회지*, 45(2), 23-31.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 4(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. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(January), 42-58.
- Brown, J. R., Lusch, R. F., & Nicholson, C. Y. (1995). Power and relationship commitment: Their impact on marketing channel member performance. *Journal of Retailing*, 71(4), 363-392.
- Burca, S. D., Fynes, B., & Roche, E. (2004). Evaluation relationship quality in a business-to-business context. *Irish Journal of Management*, 25(2), 61-75.
- Cousins, P. D., Lawson, B., & Squire, B. (2008). Performance measurement in strategic buyer-supplier relationships: The mediating role of socialization mechanisms. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(3), 238-258.
- Cullen, J. B., Johnson, J. L., & Sakano, T. (1995). Japanese and local partner commitment to IJVs: Psychological consequences of outcomes and investments in IJV relationship. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 91-115.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(April), 35-51.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. E. M., Scheer, L. K., & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303-317.
- Gilliland, D. L., & Bello, D. C. (2002). Two side to attitudinal commitment: The effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanisms in distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 24-43.
- Groves, G., & Valsamakis, V. (1998). Supplier-customer relationships and company performance. *International Journal of Logistics Management*, 9(2), 51-64.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S., & Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, 59(January), 78-92.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). NY: Prentice Hall.
- Hewett, K., Money, R. B., & Sharma, S. (2006). National culture and industrial buyer-seller relationships in the United States and Latin America. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 386-402.
- Kalwani M. U., & Narayandas, N. (1995). Long-term manufacturer-supplier relationships: Do they pay off for supplier firms? *Journal of Marketing*, 59(January), 1-16.
- Kannan, V. R., & Tan, K. C. (2006). Buyer-supplier relationships: The impact of supplier selection and buyer-supplier engagement on relationship and firm performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(10), 755-775.
- Kwon, I. G., & Suh T. (2005). Trust, commitment and relationships in supply chain management: A path analysis. *Supply Chain Management*, 10(1), 26-33.
- Lee, D. J., Sirgy, M. J., Brown, J. R., & Bird, M. M. (2004). Importers' benevolence toward their foreign export suppliers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 32-48.
- Lindskold, S. (1978). Trust development, the GRIT proposal and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation. *Psychological Bulletin*, 85(4), 772-793.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 19-38.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(July), 709-734.
- Moore, M., & Fairhurst, A. (2003). Marketing capabilities and firm performance in fashion retailing. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 7(4), 386-397.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of marketing research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(August), 314-329.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Noordewier, T. G., John, G., & Nevin, J. R. (1990). Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. *Journal of Marketing*, 54(October), 80-93.
- Raven, P. V., McCullough, J. M., & Tanvsuhaj, P. S. (1994). Environmental influences and decision making uncertainty on satisfaction and performance. *Journal of International*

Marketing, 2(3), 37-59.

Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.

Wong, A., & Sohal, A. (2002). An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. *International Journal of Retailing & Distribution Management*, 30(1), 34-50.