

의류 제조업체와 원단공급업체의 파트너십과 의류 제조업체의 성과와의 관계

장세윤[†] · 이유리

서울대학교 생활과학대학 의류학과

Partnership between Korean Apparel Manufacturers and Fabric Suppliers, and Performance of the Korean Apparel Manufacturer

Seyoon Jang[†] · Yuri Lee

Dept. of Clothing & Textiles, Seoul National University
(2005. 3. 7. 접수)

Abstract

As apparel manufacturers and fabric suppliers are positioned in the middle of the apparel supply chain, these supply chain members build up a partnership to establish a win-win mutual relationship and to gain global competition. This study aimed to provide useful suggestions in setting up operational strategies by investigating the current state of a partnership between apparel manufacturers and fabric suppliers. Partnership variables were included as: cooperative attitude, information sharing, interdependency, communications, strategic fit, trust, and commitment. Manufacturers' performance included productive/economic/emotional performance. A questionnaire was distributed to apparel manufacturers who are doing business with fabric suppliers. A total of 101 complete questionnaires were used for further analysis. The results were as follows; First, apparel manufacturers do business with 10~20 fabric suppliers mainly, duration of business relation with main partners ranged from 1 year to 30 years, with 7 years on average. Among criteria with which apparel manufacturers select fabric suppliers, quality and delivery-time were the most important. Second, cooperative attributes, communications, and strategic fit were positively related with trust. The higher commitment led to the high level of interdependency and strategic fit and tend to more trustworthy. Trust and commitment were significantly related with manufacturers' performance(i.e., productive/economic/emotional performance). This study is expected to contribute to increase the better performance for domestic apparel manufacturers.

Key words: Antecedents of a partnership, Trust, Commitment, Performance of apparel manufacturers; 파트너십 선행요소, 신뢰, 몰입, 의류 제조업체의 성과

I. 서 론

현대사회에서 의류 산업은 고객의 다양한 수요와 욕구를 충족시키기 위해 어느 업종보다 변화가 빠르며 고감각 지향 산업이라 할 수 있다. 오늘날 의류 제

조기업이 처한 시장 환경의 불확실성과 복잡성은 기업으로 하여금 환경의 변화에 적응할 수 있는 능력을 요구하고 있다(이선희, 서미아, 2000). 급변하는 기업 환경 하에서 공급사슬을 체계적으로 관리하여 비즈니스 파트너간의 상호협력 및 조정을 수행하지 못하면 갈수록 다양해지는 소비자의 요구사항과 납기/품질 및 원가 등을 만족시킬 수 없게 되며, 공급사슬은 물론 공급 사슬을 구성하는 각 기업의 경쟁력이 저하

[†]Corresponding author

E-mail: onlyuna@snu.ac.kr

본 논문은 서울대학교 생활과학대학 부속 생활과학연구소 일부 연구비 지원으로 수행되었습니다.

하게 된다(김재전 외, 2003). 경쟁이 심한 사회에서 자원공유, 의사소통, 유연생산 등의 여러 가지 방법으로 기업간 협력이 필요하며, 그 결과로 파트너십이 생성된다(Volsky & Wilson, 1997).

미국과 이태리의 경우 섬유관련 업체들이 동반자적 입장에서 공동발전을 위한 체제를 유기적으로 구축함으로써 업종간, 업계간 정보교류가 활성화되어 패션선진국으로 경쟁력을 갖게 되었고, 이러한 협력관계의 구축은 하드웨어적 투자 없이 제품 개발과 마케팅 활동 등에 대해 긴밀한 협조를 통해서 국내의 시장에서 고객만족의 강화, 부가가치 기회의 활용, 공급체인의 전반적인 수행기능의 강화 등 상호간 경쟁력 강화를 달성할 수 있다(박광희, 박경애, 2004; 이재훈 외, 2001).

현재 파트너십과 관련된 의류 분야 연구를 살펴보면, 대구 섬유단지의 공급연쇄망 구축에 관한 연구(하영석 외, 1999)나 대구·경북지역 섬유업체들의 협력관계에 관한 실태조사(박광희, 박경애, 2004), 미국 섬유단지의 전략적 파트너십에 관한 연구(Divita & Cassill, 2002)처럼 섬유업체들의 협력방안을 주제로 하였거나, 남성 정장 메이커와 대리점을 중심으로 공급체인상의 조직적 관계자 특징이 신뢰에 미치는 영향을 조사한 연구(권기대 외, 2003) 파트너십 구성요소의 일부만을 다룬 연구, 공급업자-고객의 파트너십 관계에 관한 연구(Valsamakis & Groves, 1996)에서처럼 다양한 거래관계에서 구매자와 판매자 관계를 유형화한 연구, SCM 활동에 기반한 미국 의류 제조업체의 기업의 특징적 차이(Lee & Kincade, 2003)에서 기업간의 성공적인 공급사슬관리 활동의 일부로 파트너십을 연구한 것, 의류 기업의 해외소싱 파트너십과 소싱 성과와의 관계 연구(육심현 외, 2003)와 같이 해외소싱 파트너와 관련한 연구가 이루어졌다.

직물산업을 구성하고 있는 의류 원단공급업체와 의류 제조업체는 의류 산업의 중간단계에 위치하고 있기 때문에 산업의 전후방 효과가 크지만, 대구 섬유산지의 공급사슬 분석에서 공정별 소요일수가 30~60일로 가장 긴 반면, 제조를 통한 부가가치가 10.9%로 낮은 것으로 나타났다(하영석 외, 1999). 그러므로 의류 원단공급업체와 제조업체간의 긴밀한 파트너십을 통하여 원가절감, 매출 및 수익성 향상, 리드타임 단축, 제품품질 향상으로 부가가치를 창출시켜야 하며 이로써 거래파트너간의 만족을 이끌 수 있어야 한다.

본 연구는 의류제조업체를 대상으로 원단공급업체와의 파트너십이 제조업체의 성과에 미치는 영향을

규명하고자 하며, 연구의 결과는 향후 의류 제조업체와 원단공급업체와의 성공적인 파트너십 구축을 돕고, 경쟁이 심한 사회에서 경쟁력 있는 기업으로 성장하는 데 밑거름을 제공할 것이다.

II. 이론적 배경

1. 파트너십의 개념과 관련 요소

파트너십(partnership)은 기업들 사이에서 지속적 거래를 하는 하나의 거래유형에 해당되며, 당사자의 협상이나 의사교환에 의하여 당사자간에 상호이익을 바탕으로 하는 장기적이고 반복적으로 거래가 이루어지는 것을 의미한다. 파트너십의 전략적 의도는 총 비용의 절감, 이동경로에 대한 가치증가에 따른 상호이익 획득에 있으며 이를 통해서 고객만족의 강화, 파트너간의 경쟁력 우위 관계, 부가가치 기회의 활용, 공급체인의 전반적인 수행기능의 강화 등을 달성할 수 있게 된다(권기대, 1998). 파트너십은 경로 구성원들 간에 의사소통, 협력, 의존, 신뢰, 그리고 결속을 기본으로 요구하며 품질증가, 재고감소, 적시공급시스템의 개발, 시장에 대한 시간관리 등이 중심적인 과제가 된다(박광희, 박경애, 2004). 따라서 본 연구에서는 파트너십을 '서로 다른 파트너 기업이 자신의 단·장기간의 만족과 이익을 위하여, 나아가 서로 윈-윈할 수 있도록, 신뢰와 몰입을 바탕으로 한 상호관계'로 정의하였다.

의류 제조업체와 원단공급업체의 상호 윈-윈 전략을 지향하기 위해서는 양측 파트너간 파트너십 구축이 필수적이며, 기업간 성공적 관계의 핵심규범으로 보편적으로 신뢰와 몰입을 들 수 있다(Anderson & Narus, 1990).

기업간 관계에 있어서 신뢰란 상대방의 행동에 대한 믿음, 즉 상대방에게 자신을 맡기는 행동, 상대방이 의무에 충실할 것이라는 기대이며(권영철, 2001), 파트너간의 상호신뢰를 바탕으로 파트너십 관계는 한층 강화되며, 이는 새로운 환경변화에 대한 상호간의 적응력을 향상시킬 것으로 기대된다(Mohr & Spekman, 1994). 신뢰의 명백한 혜택은 장기적 파트너십 관계를 구축할 수 있는 능력으로서 신뢰의 표시는 기업이 협력적 행동을 얻기 위한 첫 번째 단계이다. 즉 신뢰는 협력을 증가시키며, 기능적 갈등과 불확실성 감소에 기여한다(Morgan & Hunt, 1994). 이러한 사실 때문에 조직간

파트너십의 성패는 파트너 조직들 간의 신뢰 형성 여부에 의해 결정적으로 영향을 받는다는 사실이 기존 연구들에서 강조되어 왔다.

몰입은 관계를 유지 및 강화시키고자 하는 양측의 자발적 노력의 가시화(Morgan & Hunt, 1994)로, 가치 있는 관계를 유지하기 위한 지속적인 욕구로 정의할 수 있다(Lewin & Johnston, 1997). 몰입은 관계의 지속성을 결정하는 변수이고 관계지속도이며, 미래 지향성을 나타내 주며, 관계라 얼마나 장기화되는가를 대변해주는 변수이다. 따라서 몰입의 정도가 낮은 파트너들의 그 관계에 대한 결속력이 약해 쉽게 거래 관계가 끝날 가능성이 크다(김재전 외, 2003). 반면 몰입의 정도가 높은 파트너들은 기회주의적인 행동을 하지 않고 개별적·공통적 목표를 달성할 수 있다. 즉 높은 몰입도를 갖는 파트너들은 전력을 다하며, 장기적 목표와 단기적 목표간의 균형을 이루고, 그 결과 파트너십의 성공을 기대할 수 있다(Mohr & Spekman, 1994).

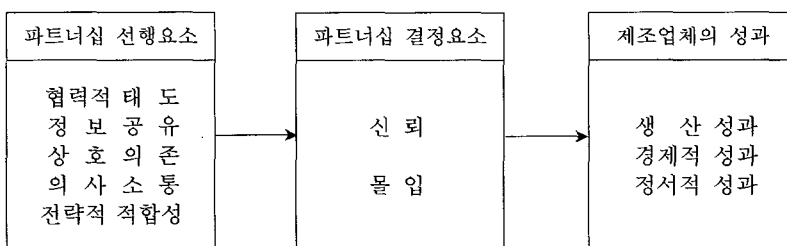
의류 제조업체와 원단공급업체의 파트너십에 있어서 신뢰와 몰입의 파트너십을 생성시키고 강화시키는 조건으로는 파트너십 관련 선행연구에서 가장 빈번히 언급된 변수들로서 협력적 태도, 정보공유, 상호 의존성, 의사소통, 전략적 적합성을 들 수 있다.

협력적 태도(cooperative attribute)는 둘 이상의 조직이 일치된 목적을 달성하기 위하여 공동활동을 수행함으로써 목표에 도달할 가능성을 높이는 행위적 특성으로, 한 당사자가 일방적으로 조력하는 것을 의미하는 것이 아니라 양 파트너가 같이 활동하는 것이 성공적인 파트너십을 형성할 수 있다고 하였다(Anderson & Narus, 1990). 정보공유(information sharing)는 각 기업이 소유한 정보를 파트너간에 의사소통을 하는 것으로(Mohr & Spekman, 1994), 이는 성공적인 파트너십을 위한 중요한 요인이며 정보공유 없이는 서로의 이익에만 급급하고 업무에 대한 소홀과 서로에게 기회비용이

발생하게 된다(육심현 외, 2003). 파트너십의 가장 중요한 동기 중 하나는 파트너 상호간의 부족한 자원과 능력을 보완하는데 있다. 양측 파트너가 필요한 모든 자원과 능력을 갖추고 있다면 굳이 파트너십 관계를 가질 필요가 없기 때문에(김재전 외, 2003), 상호의존성(interdependence) 역시 성공적인 파트너십의 필수 요건이라 하겠다. 의사소통(communications)은 조직의 중요한 성공요인으로서 의사소통의 적시성, 정확성, 충분성, 신뢰성의 정도로 파악될 수 있으며(Mohr & Spekman, 1994), 신뢰와 몰입에 선행되어야 하는 주요한 것이라고 하였다(Morgan & Hunt, 1994). 전략적 적합성(strategic fit)이란 공급사슬 파트너 모두에게 전략적 혜택을 제공해야 함을 의미한다. 전략적 적합성이 높을 경우 자연적으로 상호신뢰와 몰입의 공급사슬 파트너십 속성이 증대될 것이다(Lewin & Johnston, 1997).

2. 파트너십의 성과

측정 없이는 개선이 있을 수 없으며, 적절한 성과 측정지표의 개발은 기존 시스템의 효율성 및 효과성을 진단하고 타 경쟁시스템과의 분석을 위해 필요하다(김재전 외, 2003). Valsamakis & Groves(1996)는 파트너십의 성과를 재무적(투자이익률, 매출액이익률, 노동효율성), 비재무적(공급업자의 질, 계획의 안정성, 품질에 대한 확신성, 납기의 정확성, 유연성)으로 측정하였는데, 김재전 외(2003)는 성과측정이 대부분 지나치게 양적인 성과만으로 판단한다는 한계를 지적하였고, 질적인 성과를 포함하는 포괄적인 측정이 요구된다고 하였다. 이에 본 연구에서는 의류 제조업체의 성과를 측정하기 위해 의류와 다양한 산업의 연구를 종합하여, 생산성과(제품재고율 감소, 회전율 증가, 납기정확성, 반응생산), 경제적 성과(비용절감, 수익성 향상), 정서적 성과(관계만족도, 관계지



<그림 1> 파트너십을 구성하는 변수들 간의 인과관계 모형

속) 등을 파트너십의 성과로 추출할 수 있었다(박광희, 박경애, 2004; 송우용, 조대우, 2001; 육심현 외, 2003; Valsamakis & Groves, 1996).

향상 등의 경제적 성과, 관계만족도, 관계지속 의도 등을 측정된 정서적 성과의 총 12문항을 5점 리커트 척도로 측정하였다.

III. 연구방법

1. 연구문제

본 연구에서는 의류 제작에서 생산비용과 원자재의 가장 큰 비중을 차지하는 원단공급업체와의 관계를 파악하기 위하여, 주로 거래하는 업체와의 파트너십 현황과 파트너십이 의류 제조업체의 성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

- 1) 의류 제조업체와 원단공급업체의 파트너십의 현황에 대해 알아본다.
- 2) 원단공급업체와의 파트너십 결정요소(신뢰, 몰입)에 영향을 주는 요인을 알아본다.
- 3) 파트너십 결정요소(신뢰, 몰입)와 의류 제조업체의 성과와의 관계를 알아본다.

2. 측정도구

본 연구는 설문지를 사용하여 자료를 수집하였다. 설문지는 파트너십의 현황, 파트너십의 선행요소, 결정요소, 의류 제조업체의 성과의 문항으로 구성하였다.

파트너십의 현황은 선행연구(강전택, 2001; 윤재곤, 2003; 이재훈 외, 2001; Valsamakis & Groves, 1996)를 토대로 파트너십의 일반적인 현황(거래업체 수, 거래년도, 거래물량 등) 및 파트너십 활용 동기, 파트너십 실행범위, 파트너 선정기준 등을 5점 리커트 척도와 자유기술 문항으로 측정하였다.

파트너십 선행요소와 파트너십의 결정요소는 선행연구(권영철, 2001; 육심현 외, 2003; Anderson & Narus, 1990; Mohr & Spekman, 1994;)에서 가장 많이 인용된 2개의 결정요소(신뢰, 몰입) 12문항과 5개의 선행요소 (협력적 태도, 정보공유, 상호의존, 의사소통, 전략적 적합성)의 20문항을 5점 리커트 척도로 측정하였다.

의류 제조업체의 성과문항은 선행연구(박광희, 박경애, 2004; 송우용, 조대우, 2001; 육심현 외, 2003; Valsamakis & Groves, 1996)를 참고로 제품재고율 감소, 회전을 증가 등으로 이루어진 생산성과, 비용절감, 수익성

3. 조사대상 및 자료수집 방법

본 연구는 의류 업체 종사자를 표본으로 의류업체의 현황을 조사하는 것으로 실무와의 접근성, 질문의 명확성, 응답의 용이성 및 척도의 신뢰도를 확인하기 위하여 경력 3년 이상의 국내 의류 브랜드 MD 5명을 대상으로, 2004년 10월 18일부터 10월 23일까지 심층면접을 실행하여 설문문항을 수정·보완하였다.

본 조사는 2004년 11월 1일부터 11월 30일 사이에 서울·경기에 본사를 둔 의류 브랜드 종사자를 대상으로 실시하였다. 표본의 선정을 위해 브랜드 연감(어패럴뉴스사, 2003)과 각종 인터넷 동호회, 업체 홈페이지를 참고하여, 국내에서 생산을 하고 있는 여성정장, 여성 캐주얼, 남성복, 스포츠, 유·아동복, 인너웨어, 기타(한복, 교복, 웨딩, 유니폼, 모피, 가죽 등)분야에서 원단선정업무에 전반적 파악이 가능한 관련 업무 종사자를 대상으로 <http://dezanne.woweb.net/research/research.php>에 설문지를 구성하였고, 메일과 팩스로도 설문지를 배포·회수하였다.

1000부의 설문지를 배포하여 총 105개의 설문지를 회수하였는데, 응답이 불성실한 것을 제외하고 총 101부가 최종 자료분석에 사용되었다. 자료의 분석을 위해 SPSS 12.0을 사용하여 빈도분석, 요인분석, 기술통계, 회귀분석 등을 실시하였다.

응답자가 소속된 의류 제조업체의 특성은 다음과 같다.

여성 캐주얼 종사자가 전체 중 34.7%를 차지하였고, 그 다음으로 스포츠(25.7%), 남성복(16.8%), 여성정장(15.8%)의 순이었다. 다품종 소량생산 하는 의류 제조업체에 소속한 응답자가 44.6%로 가장 많았고, 다품종 대량생산(27.7%), 소품종 소량생산(16.8%), 소품종 대량생산(10.9%) 순이었다.

연간 매출액 규모가 50억 미만인 소규모 의류 제조업체에 소속된 응답자가 30.0%로 가장 많았고, 500억 이상인 초우량 의류 제조업체 23.0%, 200~500억인 우량 의류 제조업체 21.0%, 50~100억인 중소 의류 제조업체와 100억~200억인 중견 의류 제조업체에 소속된 응답자가 각각 13.0%를 차지했다.

IV. 연구결과 및 논의

1. 파트너십 현황

1) 파트너십의 일반적 현황

의류 제조업체가 거래하는 원단공급업체의 수는 10개~20개가 43.6%로 가장 높았고, 10개 미만(23.8%), 20~30개(18.8%), 30개 이상(13.9%)의 순으로 거래하고 있었다. 이는 공급업체의 수를 적당히 축소시켜 특정 거래처와의 관계유지에 충실하고자 하는 의도로 보여진다. 의류 제조업체의 전체 원단발주량을 기준으로 주거래 원단공급업체의 비중은 40.1%의 높은 비중을 차지했고, 전적(100.0%)으로 특정 원단공급업체의 제품만 취급하는 경우도 볼 수 있었다. 의류 제조업체가 주거래 원단공급업체와 거래를 유지하는 이유로 품질 유지($M=4.19$), 고정거래처 확보(3.91), 비용절감(3.74), 매출확대(3.37), 기술습득(3.01)이 있었다(1점 전혀 그렇지 않다~5점 매우 그렇다).

2) 의류 제조업체의 원단공급업체 선정기준

의류 제조업체가 원단 공급 업체를 선정하는 기준을 알아본 결과 <표 1>과 같이 품질, 납기의 정확성, 색상, 가격, 신뢰성, 디자인 등이 비교적 중요했다. 선행연구(윤재곤, 2003; Choi & Hartley, 1996; Dickson, 1966; Venderembse & Tracey, 1999)에서와 마찬가지로 품질, 납기의 정확성이 파트너 선정에 중요한 요소였고, 의류 제품의 특성상 색상, 디자인 등의 제품요소도 중요한 것으로 밝혀졌다.

3) 의류 제조업체와 원단공급업체의 파트너십 실행범위

의류 제조업체와 원단공급업체의 파트너십 실행범위는 쉽지만 서로에게 실질적인 도움이 되는 정보 공유의 형태가 많았다. 반면 관계를 개선하고 발전시키기 위해 공동의 팀을 설립한다거나 공동투자를 하는 것은 별로 이루어지지 않았는데, 이러한 공동작업의 경우, 비용이 더 들고, 관리가 힘들며, 투자에 대한 성공을 예측하기 힘들기 때문에 비교적 실행이 덜한

<표 1> 의류 제조업체의 원단공급업체 선정기준 문항의 평균점수

선정기준	$M^{\bar{}}$	SD	선정기준	$M^{\bar{}}$	SD
품질	4.71	0.46	거래조건	3.79	0.80
납기의 정확성	4.46	0.64	커뮤니케이션 내용	3.75	0.80
색상	4.35	0.76	서비스	3.73	0.87
가격	4.31	0.75	리드타임	3.72	0.87
신뢰성	4.22	0.75	채무상태	3.37	0.76
디자인	4.17	0.87	규모	3.22	0.79
패션성	3.96	0.84	추진정책	2.94	0.74
커뮤니케이션 속도	3.87	0.81	명성	2.94	0.85
독특성	3.85	0.90			

^a5점 리커트 척도(1~5점)로 측정된 문항들의 평균 값, 1은 전혀 그렇지 않다, 5는 매우 그렇다.

<표 2> 파트너십의 실행범위 문항의 평균점수

거래 이유	$M^{\bar{}}$	SD
생산, 납기 스케줄 정보교환	4.13	0.93
전략적 정보, 원가정보 공유	3.36	0.98
신제품 디자인에 관여	3.13	1.13
원단공급업체 교육, 기술적 보조제공	2.83	1.00
원단공급업체와 정기적 회의	2.70	1.10
판매데이터 통한 수요예측교환	2.66	1.07
제품/디자인 개선을 위한 팀 설립	2.42	1.05
원단공급업체와 공동 투자	1.91	0.88

^a5점 리커트 척도(1~5점)로 측정된 문항들의 평균 값, 1은 전혀 그렇지 않다, 5는 매우 그렇다.

것으로 생각된다. 하지만 더 깊은 파트너십 관계로 발전하기 위해서는 꾸준한 최고 경영자의 관심과 동기부여, 지원이 필요하다(표 2).

2. 파트너십의 선행요소와 결정요소와의 관계

파트너십 선행요소에 대하여 주성분분석과 배리맥스 회전방법으로 요인분석을 실시한 결과 <표 3>과 같이 다섯 개의 요인이 추출되었고, 이는 총 분산의 70.9%를 설명하고 있으며 각 요인의 신뢰도 계수는 0.71 이상으로 나타나 비교적 높은 내적 일관성을 보여주었다. 이 요인들을 협력적 태도, 정보공유, 의사소통, 상호의존성, 전략적 적합성으로 명명하였다.

파트너십 선행요소와 신뢰의 관계를 파악하기 위해 회귀분석을 실시한 결과, $p < .001$ 수준에서 파트너 선정기준의 의사소통, 전략적 적합성, 협력적 태도 순으로 신뢰를 설명하고 있음을 알 수 있었다(표 4).

Anderson & Narus(1990)의 연구에서 원활한 의사소통은 중요한 정보에 대한 시의 적절한 공유를 가능케 하여 양측의 오해와 잘못된 기대를 사전에 방지해 상호유대 및 신뢰감 구축에 일조한다고 하였다. 전략적 적합성도 높을수록 자연적으로 신뢰가 증대될 것이라는 Lewin & Johnston(1997), 권영철(2001)의 연구와도 일치한다.

솔직하며 진실한 거래를 하며, 제품을 신뢰하는 의류 제조업체는 성공적인 파트너십 구축을 위해 정확

한 의사소통과 서로에게 전략적 혜택과 경쟁적 지위를 향상시킬 수 있는 능력, 자사의 기대수준을 달성하기 위해 최선을 다하는 것을 중시하므로 원단공급업체는 이를 달성해서 거래에서 신뢰를 형성할 수 있도록 해야 한다.

파트너십 선행요소와 몰입의 관계를 알아보기 위해 회귀분석을 실시한 결과, $p < .001$ 수준에서 관계의 몰입이 커질수록 원단공급업체와의 상호의존성과 전략적 적합성이 높음을 알 수 있었으며, 특히 파트너십 선행요소 중 상호의존성과 전략적 적합성이 몰입과 정적인 관계가 있었다(표 4).

기업간 관계에서 전략적 적합성이 결핍되면 기업간 관계에 대한 기대가 낮아 상호신뢰를 약화시켜 단기적인 이익추구에만 열중하게 되어 결국 상호몰입도 약화될 것이며(김재전 외, 2003), 전략적 적합성이 높을 경우 자연적으로 몰입이 증대된다고 했다(Lewin & Johnson, 1997). 김재전 외(2003)의 연구에서도 파트너십의 중요한 이유 중 하나인 파트너 상호간의 부족한 자원과 능력을 보완하기 위한 상호보완적 관계는 관계몰입의 증진에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

따라서 의류 제조업체와 원단공급업체가 관계를 유지하기 위해서 상호의존성과 전략적 적합성이 필수적이므로 양측은 서로를 믿고 의지하며, 많은 시간과 자원을 투자하여 전략적 혜택을 제공하고, 모두의 경쟁적 지위를 향상시켜야 한다.

파트너십 관계에서 신뢰와 몰입과의 관계를 파악

<표 3> 파트너십 선행요소의 요인분석 결과

요인	문항	요인 부하량	고유치	설명변량 (누적변량)	신뢰도 계수
협력적 태도	문제가 발생 시 해결하려 노력	0.85	3.17	18.6 (18.6)	0.83
	서로의 기대를 달성하기 위해 노력	0.80			
	업무처리의 차이가 발생하면 의견교환	0.72			
정보 공유	필요시 핵심지식도 공유	0.80	2.98	17.5 (36.1)	0.79
	서로에게 제공된 정보를 신뢰	0.77			
	도움 되는 정보를 수시 교환	0.68			
의사소통	정확한 의사전달	0.85	2.10	12.4 (48.5)	0.73
	문제해결과 의사소통방법 유사	0.82			
상호의존성	서로에게 항상 의존	0.85	1.93	11.4 (59.9)	0.71
	서로에게 많은 시간, 자원 투자	0.70			
전략적 적합성	모두에게 경쟁적 지위 향상	0.87	1.87	11.0 (70.9)	0.83
	모두에게 전략적 혜택 제공	0.80			

총 설명 변량: 70.9%

하기 위해 회귀분석을 실시한 결과, $p < .001$ 수준에서 원단공급업체의 관계몰입이 클수록 신뢰 정도도 높았고, 또한 신뢰는 몰입의 40.6%를 설명하는 영향력이 높은 요인이 밝혀졌다(표 4).

이는 협력관계를 유지하기 위해서는 신뢰가 중요하며 신뢰가 몰입의 주요 인자임을 알 수 있었던 다른 연구들과 일치하는 결과임을 알 수 있다(권영철, 2001; 김재진 외, 2003; 육심현 외, 2003; Morgan & Hunt, 1994).

의류 제조업체와 원단공급업체와의 가치 있는 관계를 유지하기 위해 지속적인 노력을 하는 기업일수록,

거래의 신뢰도 높아 거래상대방이 거래당사자에게 긍정적인 성과를 가져다주는 행동을 하며, 부정적인 결과를 초래하는 예기치 않은 행동을 하지 않을 것이다. 원단공급업체는 의류 제조업체와의 관계를 오래 지속시키기 위해 솔직하며 진실 된 거래를 하며, 신뢰할 수 있는 제품을 제때 납기 할 수 있도록 품질관리에 신경을 써야 할 것이며, 정확하고 빠른 의사소통 및 제조업체와의 공동의 노력을 통해 서로에게 전략적 혜택을 제공할 수 있어야 한다.

〈표 4〉 파트너십 요소의 회귀분석 결과

종속변수	독립변수	b	β	adjusted R ²	F 값
신뢰	협력적 태도	0.13	0.17*	0.20	5.86***
	정보공유	-0.13	-0.12		
	상호의존	0.09	0.12		
	의사소통	0.27	0.33**		
	전략적 적합성	0.18	0.27**		
몰입	협력적 태도	0.10	0.14	0.22	6.75***
	정보공유	0.03	0.03		
	상호의존	0.18	0.27**		
	의사소통	-0.00	-0.00		
	전략적 적합성	0.14	0.21**		
몰입	신뢰	0.61	0.64***	0.41	68.56***

*** $p < .001$, ** $p < .05$, * $p < .1$

〈표 5〉 의류 제조업체 성과 문항의 요인분석 결과

요인	문항	요인 부하량	고유치	설명변량 (누적변량)	신뢰도 계수
생산 성과	제품재고를 감소	0.78	3.27	27.3 (27.3)	0.86
	제품회전을 증가	0.77			
	최신정보, 전문지식 공유	0.76			
	제품 납기의 정확성 증가	0.70			
	경쟁우위 확보	0.66			
	신속한 생산 가능	0.59			
경제적 성과	비용절감	0.87	2.32	19.4 (46.7)	0.77
	수익성 향상	0.83			
	우수한 품질 확보	0.61			
정서적 성과	올바른 파트너 선정	0.79	2.19	18.3 (65.0)	0.72
	다른 원단업체에 비해 만족	0.77			
	관계청산의도 ^R	0.77			

총 설명 변량: 65.0%

^R역문항

3. 파트너십 결정요소와 의류 제조업체 성과와의 관계

의류 제조업체의 성과에 대하여 주성분분석과 배리맥스 회전방법으로 요인분석을 실시한 결과 세 요인이 추출되었다(표 5). 이들은 총분산의 65.0%를 설명하며 각 요인의 신뢰도 계수는 0.72 이상으로 높은 내적 일관성을 보여주었다.

신뢰가 의류 제조업체의 성과에 미치는 영향을 알아보기 위해 회귀분석을 실시한 결과, $p < .05$ 수준에서 의류 제조업체의 생산/경제적/정서적 성과가 클수록 관계의 신뢰가 높음을 알 수 있었다(표 6).

육심현 외(2003)의 선행연구에서도 신뢰는 파트너십 성과로 만족에 긍정적 영향을 미쳤고, 신동엽(2002)의 연구에서도 신뢰는 경제적 성과와 정적관계가 있었다. 권영철(2001)에서 신뢰는 관계만족과 정적관계가 있었고, Mohr & Spekman (1994)의 연구에서는 이익과 관련된 만족에서 정적 관계가 있었다.

그러므로 재고율을 감소시키고, 회전율과 납기의 정

확성을 증가시켜 경쟁우위를 확보하고, 비용절감을 통한 수익성을 향상하며, 원단공급업체와의 관계가 만족스럽기 위해서는 원단공급업체와 솔직하며 진실한 거래를 하며 원단공급업체의 제안과 추천을 적극적으로 수용하는 등 신뢰를 형성하는 것이 필수적이다.

의류 제조업체와 원단공급업체의 관계에서 몰입이 제조업체의 성과에 미치는 영향을 알아보기 위해 회귀분석을 실시한 결과, $p < .05$ 수준에서 의류 제조업체의 생산/경제적/정서적 성과가 클수록 관계에서 몰입하는 정도도 높음을 알 수 있었다(표 6).

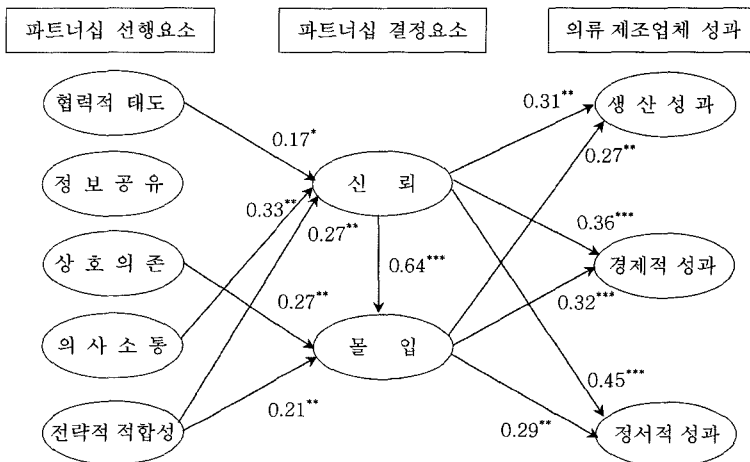
육심현 외(2003)는 몰입은 파트너십 성과로 만족에 긍정적 영향을 미쳤고, 권영철(2001)에서 몰입은 관계만족과 정적 관계가 있었다. Mohr & Spekman(1994)의 연구에서 몰입은 생산관련 제조업체의 만족과 판매량에 긍정적 관계가 있었다.

의류 제조업체의 제품재고율을 감소시키고, 회전율을 증가시키며, 납기의 정확성을 증가시켜 경쟁우위를 확보하고, 비용절감을 통한 수익성을 향상시키며, 원단공급업체와의 관계만족을 위해 관계유지에 지속적

<표 6> 파트너십 결정요소와 의류 제조업체의 성과간의 회귀분석 결과

독립변수	중속변수		생산성과		경제적 성과		정서적 성과	
	b	β	b	β	b	β	b	β
신뢰	0.30	0.31**	0.42	0.36***	0.52	0.45***		
몰입	0.28	0.27**	0.39	0.32***	0.35	0.29**		
adjusted R ²	0.09		0.12		0.20			
F 값	10.43**		14.48***		25.20***			

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



<그림 2> 검증된 연구모형

인 노력을 기울여야 한다.

지금까지 파악된 파트너십 변수들 간의 관계를 정리해 보면 <그림 2>와 같다.

의류 제조업체는 우수한 품질의 제품을 신속하게 생산함으로써 경쟁적 우위를 확보하고, 비용절감을 통해 수익성을 향상시키며, 원단공급업체와의 만족스러운 관계를 위해 원단공급업체와 친밀하고 돈독한 파트너십 관계를 오래 지속시킬 필요가 있다. 이를 위해 원단공급업체와 솔직하며 진실한 거래를 하며, 정확하고 빠른 의사소통 및 원단공급업체와의 공동의 노력을 통해 상호전략적 혜택을 달성할 수 있어야 할 것이다. 그리고 솔직하며 진실한 거래를 하기 위해서 파트너와의 신속·정확한 거래가 요구되며 이를 위해서 의류 제조업체와 원단공급업체는 서로의 업무를 지원하고, 기대 수준을 달성하기 위해 노력하며, 업무처리방식에 문제가 생기면 의견교환을 통해 처리할 수 있는 능력을 가져야 하겠다.

V. 결 론

WTO 체제 이후 치열해진 국제 경쟁을 감안할 때 개별 기업들의 힘만으로는 경쟁의 파고를 헤쳐 나가기 힘들고, 기술의 변화속도는 더욱 빨라지고 제품수명주기는 더욱 단축되는 등 시장이 급속하게 변화하여 환경은 훨씬 복잡해지고 있다. 경쟁이 심한 사회에서는 자원공유, 의사소통, 유연생산 등의 여러 가지 방법으로 기업간 협력이 필요하며, 오랜 기업 간 협력의 결과로 파트너십이나 제휴가 생성되며, 많은 기업들이 경쟁적 이점을 달성하기 위한 수단으로 고객이나 공급업자, 유통업체와의 파트너십을 필요로 한다.

본 연구는 지금까지 선행연구에서 파트너십을 구성하고 있는 것으로 밝혀진 변수들의 인과관계를 밝히고, 특히 의류 산업에서 중간단계에 위치하여 전후방 산업효과가 큰 의류 제조업체와 원단공급업체의 파트너십 관계를 실증하였다.

본 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 의류 제조업체가 일반적으로 거래하는 원단공급업체의 수는 10~20개이고, 주거래 원단공급업체와의 관계는 최소 1년에서 30년까지 다양했고 평균 7년 정도 거래했으며 이들은 의류 제조업체의 전체 원단발주량 중 평균 40%, 최대 100%를 차지했다. 이들과 거래하는 이유로 품질유지와 고정 거래처를 확보하기 위

한 동기가 컸고, 원단공급업체 선정기준으로 품질과 납기가 가장 중요했고, 의류 제품의 특성상 색상, 디자인, 패션성 등 제품요소도 중요했다.

둘째, 파트너십 선행요소는 협력적 태도, 정보공유, 의사소통, 상호의존성, 전략적 적합성으로 구성되어 있었는데, 파트너십 결정요소(신뢰, 몰입)에 영향을 미치는 파트너십의 선행요소는 다음과 같다. 신뢰는 파트너십 선행요소 중 의사소통, 전략적 적합성, 협력적 태도와 정적인 관계가 있었고, 원단공급업체와의 관계 몰입이 클수록 원단공급업체와의 상호의존성과 전략적 적합성이 높았으며, 원단공급업체를 신뢰하는 정도도 높았다.

셋째, 의류 제조업체의 성과는 생산성과, 경제적 성과, 정서적 성과의 차원으로 구성되었고, 파트너십 결정요소(신뢰, 몰입)는 의류 제조업체의 생산/경제/정서적 성과에 정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

의류 제조업체와 주거래 원단공급업체의 거래 년도에서 원단공급업체와 한번 구축한 친밀한 협력관계는 오래 지속될 수 있음이 밝혀졌으므로, 원단공급업체는 거래에서 신뢰를 획득하고 꾸준한 관계를 유지하면서 질적·양적 성장을 도모해야 할 것이다. 또한 의류 제조업체가 원단공급업체를 선정하는 이유로 품질유지, 고정거래처 확보, 비용절감, 매출확대, 원단의 패턴 및 기능성 소재를 개발하기 위함이 많았으므로, 원단공급업체는 이러한 의견을 적극 수용해서 다른 거래처를 확보해 나가는 전략으로 사용해야 하겠다. 또한 품질과 납기를 준수하고, 원단의 색상과 디자인, 패션성 등의 제품 요소를 차별화 할 필요가 있다.

의류 제조업체와 원단공급업체의 파트너십 실행은 쉽지만 서로에게 실질적인 도움이 되는 정보공유의 형태가 많았던 반면, 관계를 개선시키고 발전하기 위한 측면은 거의 이루어지고 있지 않았다. 기존 연구에서 서로에 대한 관여는 성과를 개선시키고 친밀한 관계를 유지하는 데 도움이 된다는 결과가 있으므로 최고경영자는 이러한 분야에 관심을 가지고 적절한 지원과 투자를 해야 할 것이다.

본 연구의 제한점은 다음과 같다.

정확하지 않은 업체정보와 응답자들의 참여가 적어 본 연구의 결과를 전체 의류 제조업체와 원단공급업체의 파트너십에 결과를 일반화시키는 데에 한계가 있다. 본 연구에서는 의류 제조업체측의 성과만을

파트너십의 성과로 파악했지만, 보다 정확하게 파트너십의 성과를 측정하기 위해서는 제조업체와 원단 공급업체 양측의 정보가 요구되는 바이다.

또한, 파트너십을 구성하는 변수들 간의 인과관계를 밝히는 과정에서 전체적인 파트너십 경로가 구축되지 못해서 개별 변수들 간의 관계를 밝히는 것으로 연구를 한정시켰다. 전체적인 인과관계 경로를 살펴 보았을 때, 경로모형 자체는 유의했으나, 몰입이 의류 제조업체의 성과에 미치는 영향이 밝혀지지 않았다. 이는 기존에 선행연구들에서 신뢰와 몰입은 밀접한 관계에 있음이 밝혀졌는데(권영철, 2001; 김재전 외, 2003; 신동엽, 2003; 육심현 외, 2003; Anderson & Narus, 1990; Mohr & Spekman, 1994; Morgan & Hunt, 1994), 몰입과 밀접한 관계에 있는 신뢰가 파트너십의 성과에 미치는 영향이 커서, 몰입과 성과의 경로는 유의하지 않게 나온 것으로 생각한다. 그렇기 때문에 이러한 변수들 간의 관계를 고려한 대안적인 파트너십 경로모형을 제안할 필요가 있다.

참고문헌

- 강전택. (2001). 중소기업의 전략적 제휴 현황 및 활성화 방안. *중소기업은행기은조사*, 39(3), 33-65.
- 권기대. (1998). 유통경로상에서 구매자-판매자 간의 관계자 특성이 파트너십에 미치는 영향에 관한 연구. 연세대학교 대학원 박사학위 논문.
- 권영철. (2001). 국제합작제휴의 파트너십 결정요인과 성과에 관한 실증연구. *경영저널*, 2(1), 1-24.
- 김재전, 박형호, 유일, 소순후. (2003). 성공적인 SCM을 위한 공급사슬 파트너십의 구조적 관계모형에 관한 연구. *한국정보전략학회지*, 6(1), 61-82.
- 박광희, 박경애. (2004). 대구·경북지역 섬유업체들의 협력 관계에 관한 실태조사. *한국의류산업학회지*, 6(1), 78-84.
- 송우용, 조대우. (2001). SCM에서 구매자-공급자 파트너십의 관계특성. *국제무역연구*, 7(2), 115-142.
- 신동엽. (2002). 조직간 협력 네트워크와 신뢰기반형 지배구조: 다른 나라 기업들 사이의 조직간 협력 네트워크에서 파트너 기업간 신뢰의 결정요인과 성과. *전략경영연구*, 5(2), 49-84.
- 어패럴뉴스사. (2003). *2003-2004 한국 브랜드 연감*. 서울: 어패럴뉴스 출판국.
- 육심현, 고애란, 고은주. (2003). 의류기업의 해외소싱 파트너십과 소싱성과와의 관계연구. *한국의류학회지*, 27(9/10), 1124-1133.
- 윤재곤. (2003). 공급체인 파트너 선정기준과 적용에 관한 연구: 자동차업계 중심. *한국생산관리학회지*, 14(2), 41-60.
- 이선희, 서미아. (2000). 의류 제조업체의 생산환경에 관한 연구. *복식문화연구*, 8(1), 30-39.
- 이재훈, 류건우, 하영석. (2001). 중소기업간 관계만족도에 관한 연구: 섬유산업내 제직업체와 제직준비업체간의 관계를 중심으로. *중소기업연구*, 23(3), 259-284.
- 하영석, 류건우, 이재훈. (1999). 대구 섬유단지외 공급연쇄망 구축방안. *물류학회지*, 9, 33-51.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Choi, T. Y., & Hartley, J. C. (1996). An exploration of supplier selection practices across the supply chain. *Journal of Operations Management*, 14(4), 333-343.
- Dickson, G. W. (1966). An analysis of vendor selection systems and decisions. *Journal of Purchasing*, 2, 5-17.
- Divita, L. R., & Cassill, N. L. (2002). Strategic partnerships in the domestic textile complex: Exploring suppliers' perspectives. *Clothing and Textile Research Journal*, 20(3), 156-166.
- Lee, Y., & Kincade, D. H. (2003). US apparel manufacturers' company characteristic differences based on SCM activities. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 7(1), 31-48.
- Lewin, J. E., & Johnston, W. J. (1997). Relationship marketing theory in practice: A case study. *Journal of Business Research*, 39(1), 23-31.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Valsamakis, V., & Groves, G. (1996). Supplier-customer relationship: do partnerships perform better? *Journal of Fashion Marketing and Management*, 1(1), 9-25.
- Venderembse, M. A., & Tracey, M. (1999). The impact of supplier selection criteria and supplier involvement on manufacturing performance. *Journal of Supply Chain Management*, 35(3), 33-39.
- Volsky, R. P., & Wilson, E. J. (1997). Partnering and traditional relationships in business marketing: An introduction to the special issue. *Journal of Business Research*, 39, 1-4.