

의류기업의 해외소싱 파트너쉽과 소싱성과와의 관계 연구

육심현 · 고애란 · 고은주

연세대학교 생활과학대학 의류환경학과

Relationship between International Sourcing Partnership and Sourcing Performance in Korean Apparel Firms

Shim Hyun Yuk · Ae Ran Koh · Eunju Ko

Dept. of Clothing & Textiles, Yonsei University
(2003. 5. 15. 접수)

Abstract

The purpose of this study was to investigate relationships among partnership variables and sourcing performance. Partnership variables were included as: contract conditions, information sharing, communication, conflict, job understanding, monitoring, culture understanding, trust and commitment. Sourcing performance included perceived benefits and sourcing satisfaction. The survey research design was employed with the structured questionnaire. A sample of 104 Korean apparel firms' managers participated in this survey. Apparel firms selected for this study were casual, sports, children's wear firms doing actively international sourcing. For the data analysis, descriptive statistics (i.e., frequency, percent), factor analysis, correlation, and multiple regression analysis were used. Information sharing and job understanding were positively related with trust. That is to say, the better information sharing and the better job understanding apparel firms had higher scores of trust than others. Contract conditions, communication, conflict, and culture understanding were known as predictions of commitment to international outsourcing. The more trust firms had with their vendors, the more commitment the firms had in the international sourcing. This result showed that trust is the essential factor of commitment. Trust and commitment were significantly related with outsourcing performance (i.e., perceived benefits, satisfaction of the international sourcing). Partnership information of international sourcing assembled in the review of literature and the results from this empirical study may assist the domestic apparel firms to make better decision in the adoption process of international sourcing.

Key words: international sourcing performance, partnership; 해외소싱성과, 파트너쉽

I. 서 론

최근 국내의류업체들은 저임금의 풍부한 노동력을 가진 후발 개발도상국들의 출현과 국내시장의 열악한 생산여건, 인력부족, 인건비 등 각종 비용의 상승, 국내 유통시장의 개방, 국내업체간의 과다경쟁 등으로 세계시장에서 어려움을 겪고 있다. 국내외적으로 기업의 경쟁환경이 더욱 치열해짐에 따라 이러한 상

황을 극복하기 위해 의류업체는 가격경쟁력우위 뿐만 아니라 핵심분야에 대한 집중과 경영효율성을 위해 해외소싱에 대한 필요성이 증가하게 되었다.

선진국의 의류업체들은 이미 생산기지를 개도국이나 저개발국으로 옮겨 모든 생산 자원에서 완제품까지 글로벌 소싱을 활발히 하고 있다. 이러한 글로벌 소싱을 통해 성공한 대표적인 기업의 예로 신발업체인 나이키사와 리복사를 들 수 있다. 양사는 신발의

설계와 마케팅에 전력하는 대신 거의 모든 품목은 위탁가공방식을 통해 외부로부터 조달 받고 있다(권영철, 2001). 또한 글로벌 패션업체인 베네통도 디자인 등 제품 설계에 집중하고 생산과 판매는 아웃소싱하여 세계적인 경쟁력을 유지하고 있다(손기원 외, 1998).

반면 국내 의류업체들은 해외소싱의 목적을 비용절감을 위한 입가공식 현지 제조활동에 중점을 두고 있고 원·부자재구입, 제조, 판매 등 모든 프로세스를 국내외적으로 상호 연계, 통합적으로 고려하고 있지는 않다. 어윤대와 백낙기(1999)의 연구에서는 기업의 소싱전략 핵심과제로 생산기지의 배치, 중간재 공급구조의 구축문제와 소싱전략 유형과 시장성과와의 연계 문제를 들고 있다. 즉, 각 지역의 기술, 노동, 자금 등의 생산자원을 비용, 품질, 납기, 신뢰, 유연성 등의 측면에서 비교우위를 확보하기 위한 방법과 해외소싱을 효과적으로 지속하기 위해 업체와의 관계 유지를 위한 방법에 대한 연구가 요구되어 진다.

특히 효과적인 해외소싱을 위해 소싱업체와의 파트너십의 중요성이 크게 인식되고 있다. 파트너십을 통해서 기업들은 각각의 조직목적과 산업경쟁우위를 확보할 수 있으며(Lasher et al., 1991), 파트너십은 아웃소싱전략에 있어서 주요한 성공요인으로서 상호간의 사소통, 협조정도, 신뢰도가 높을수록 위탁사의 요구사항이 잘 반영되고 조직구성원들의 참여도를 높일 수 있다(이상룡, 2000; 허남경, 1997; Chung, 1996; Hagedoon, 1991; Livingston, 1992; Oltman, 1990).

따라서 본 연구는 현재 해외소싱을 하고 있는 캐주얼, 스포츠, 아동복 분야의 국내 의류업체들을 대상으로 해외소싱업체와의 파트너십과 해외소싱의 성과와의 관계를 규명하고자 한다. 본 연구의 결과는 국내 의류업체들이 신중하고 체계적인 해외소싱 결정을 위한 기초적인 정보를 제공하는 데 도움이 되고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 해외소싱의 개념과 성과

소싱(sourcing)이란, 기업내·외의 부품공급원을 생산기지와 연계시키는 활동인 동시에 기업의 생산기지를 시장에 연계시키는 행위를 말한다(강태구, 2000; Swamidass & Kotabe, 1993). 소싱은 생산부문에서 시작된 개념으로서 소싱의 범위를 해외로 확대

시키면 기업이 해외에서 제품을 생산, 구입하거나 필요한 원부자재, 반제품 및 완제품을 범세계적 차원에서 구매 및 조달하는 것을 해외소싱이라 할 수 있다. 즉, 기업이 상품과 목표시장을 선택하고 마케팅 계획에 따라 여러 목표시장을 만족시킬 수 있는 제품을 공급하기 위한 일련의 생산과 조달에 관한 의사결정으로, 국경을 초월하여 글로벌 차원에서 가장 효율적으로 구매하는 것을 의미한다.

해외소싱의 성과는 기업이 해외소싱을 통해 얻은 인지효과와 그에 따른 기업의 만족도로 평가할 수 있다. 해외소싱에 대한 인지효과는 조직의 핵심업무에의 전념, 인적, 물적 자원에 대한 비용절감 및 비용의 효율적인 관리, 기술의 변화에 신속하게 대처하는 능력, 그리고 전문가 및 신기술의 활용 여부 등을 응용하여 측정할 수 있다(Gover et al., 1994). 또한 해외소싱에 대한 만족도는 파트너십의 가장 중요한 결과 변수로서, 기업평가 시 가지게 되는 긍정적인 감정적 상태이다(Anderson & Narus, 1990). 해외소싱의 결과에 대한 만족도는 비용감소 정도, 업무이행 능력 및 관계 등으로 측정할 수 있으며 기업에서는 만족도를 바탕으로 현재의 해외소싱업체에 대해 지속적인 관계를 유지하거나 또는 거래중지에 대한 전략수정을 하게 된다(이상호, 1999).

2. 파트너십 개념과 관련 요소

파트너십이란 이익과 위험을 공유하며 거래를 모니터링하거나 수행하는데 따른 엄격한 지침이나 메커니즘이 존재하지 않는 관계로서 공유된 목적과 상호 신뢰에 기초한 기업들 간의 협동관계라고 정의할 수 있다(김영걸, 이재남, 1997). 즉 궁극적으로 고객시장의 욕구를 충족시키기 위한 기업활동이 소싱업체에 의존한다는 상호인식과 이해가 필요하다. 해외소싱업체와의 파트너십은 신뢰를 바탕으로 지속적으로 협력하는 몰입을 통해 형성가능하며 단기적 비용절감의 소싱성과를 추구하기보다는 장기적으로 소싱업체와의 관계개선을 통하여 전략적 우위성을 획득하는 방향으로 강조되고 있다(Anderson & Narus, 1990; Frazier et al., 1988).

파트너십을 구성하는 기본 요소는 신뢰와 몰입을 들 수 있다. 협력적 파트너십의 관계를 구축함에 있어서 가장 기본적인 요소인 신뢰는 소싱업체가 자사의 성과에 부정적인 결과를 가져올 행동을 취하지 않

을 뿐만 아니라 긍정적인 결과를 가져오는 행동을 취할 것이라는 신념의 정도를 말한다(Anderson & Narus, 1990). 신뢰가 형성되면 기업조직은 자기만의 이익을 위해 이루어지는 개별적인 행위보다는 기업 공동노력으로 획득되어지는 결과가 훨씬 크다는 것을 알게 된다.

몰입은 관련기업과의 관계를 오래 지속시키기 위해 전력을 다하는 거래기업의 자발적 의도를 말하며, 가치있는 관계를 유지하기 위한 지속적인 욕구로서 정의할 수 있다(Moorman et al., 1993). 또한, 몰입은 관계의 지속성을 결정하는 변수이고 관계지속도이며, 미래지향성을 나타내주며, 관계가 얼마나 장기화되는가를 대변해주는 변수이다(최진석, 2000). 몰입의 정도가 낮은 조직은 그 관계에 대한 결속력이 약해 거래 관계가 끝날 가능성이 큰 것으로 나타났다. 따라서, 신뢰에 의한 관계는 매우 높은 가치를 가지며, 신뢰로 형성된 기업들은 관계에 몰입하게 된다(최진석, 2000). 즉, 신뢰는 파트너의 기회주의적인 행동의 위험을 감소시키며, 장기적으로 관계개선을 통해, 교환 관계에서 거래비용을 감소시키며, 신뢰는 몰입의 주요 결정인자이다(Ganesan, 1994; Ganesan & Hess, 1997; Morgann & Hunt, 1994).

긴밀한 파트너십 관계가 형성되기 위한 선행요소로서 기존연구에 가장 많이 언급되고 있는 요인은 계약사항, 정보공유, 의사소통, 갈등정도, 업무이해도, 모니터링, 문화이해도를 들 수 있다(Anderson & Narus, 1990; Day & Klein, 1987; Dwyer et al., 1987; Frazer et al., 1988; Moorman et al., 1993; Salmand & Speckman, 1986; 최진석, 2000). 첫째, 계약사항이다. 계약의 명확성을 확보하기 위해 위약금 조항, 조기계약 규정 등에 대한 구체적 계약사항을 포함하여 제시하고 있다. 소송에 대한 요구사항이 충분히 이해 가능하고 실행가능한 것인지에 대한 검토가 필요하다. 계약상의 명확성과 이해도에 따라 효율적인 계약 체결이 가능하며 성공적이고 지속적인 소송관계를 이끌 수 있다(Fitsgerald & Willcocks, 1994).

둘째, 정보공유는 각 기업이 소유한 정보를 파트너간에 의사소통을 하는 것이다(Mohr & Speckman, 1994). 정보 공유는 성공적인 아웃소싱을 위한 중요한 요인이며 정보공유 없이는 서로의 이익에만 급급하고 업무에 대한 소홀과 서로에게 기회비용이 발생하게 된다(Chung, 1996).

셋째, 의사소통은 조직의 중요한 성공요인으로서

의사소통의 적시성, 정확성, 충분성, 신뢰성의 정도로 파악될 수 있으며, 의사소통과정은 조직이 기능적으로 되기 위한 바탕이다(Mohr & Speckman, 1994). 조직간에 긴밀한 커뮤니케이션을 통하여 더욱 결속하게 되고 의견일치도 쉽게 이루어지며, 커뮤니케이션의 질이 파트너십을 결정하는 요소로 분석되었다(Lee & Kim, 1999). 의사소통의 정직성과 의사전달의 개방성의 중요성이 강조되며, 상품개발에 대한 정보제공, 기업 성과에 대한 의사소통 등을 평가하여 측정할 수 있다.

넷째, 갈등은 계약을 이행하는 과정에서 상대기업과 의견불일치 되는 전반적인 수준을 나타내기 때문에 갈등의 정도에 따라 기업에 유익할 수도 해가 될 수도 있다. 따라서 서로의 업무범위와 역할 설정을 둘러싸고 갈등을 겪고 있는지, 업무수행 방식의 차이로 갈등이 발생하는지, 외주업체의 업무수행 능력 때문에 갈등이 있는지 등 전반적인 갈등정도를 분석해야 한다.

다섯째, 업무이해도이다. 상대기업의 업무를 완전히 이해하면 양 당사자는 어떤 행동, 목표, 정책이 중요한지 중요하지 않은지 적절한지 적절하지 않은지에 대해서 확신을 갖게 된다. 따라서 추진하고자 하는 업무의 목적을 서로가 완전히 이해하고 있는지, 서로의 업무절차나 역할 그리고 조직분위기를 잘 이해하고 있는지를 파악해야 한다.

여섯째, 모니터링은 만족할 만한 성과를 확보하기 위해 수행하는 감독적 행위를 말한다(Noordewier et al. 1990). 아웃소싱의 문제점으로 지적되어온 업체의 통제문제도 지속적인 모니터링으로 보완할 수 있으며, 소싱업체에 대한 모니터링은 소싱성과와 관계가 있는 것으로 나타났으며, 아웃소싱의 성공에 중요한 요소로 밝혀졌다(Chung, 1996).

일곱째, 문화이해도이다. 참여 조직간의 문화적 차이를 점진적으로 좁혀나가는 문화적응과정은 관계통합을 보다 용이하게 하며, 몰입과 신뢰에 영향을 미친다(최진석, 2000). 전략적 소싱 제휴는 기업간 공통성의 부족, 경영과정, 스타일에 대한 갈등, 상이한 문화로 인하여 실패할 가능성이 크다. 따라서, 제휴관계에 있는 두 회사의 문화적 차이를 해소하고 관계개선을 위해서는 관련업체간 상이한 문화에 대한 깊은 이해가 중요하며, 국제협력관계에서 파트너기업간의 문화적 유사성이 신뢰에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Rai, 1996).

III. 연구방법

1. 연구문제

본 연구는 해외소싱을 하는 의류업체를 대상으로 해외소싱업체와의 파트너십과 해외소싱성과인 인지효과와 만족도와의 관계를 분석하고자 한다. 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

연구문제 1. 해외소싱업체와의 파트너십의 선행요소와 결정요소의 차원은 어떻게 구성되는가?

연구문제 2. 해외소싱업체와의 파트너십 결정요소에 영향을 주는 요인은 무엇인가?

연구문제 3. 해외소싱업체와의 파트너십요소와 해외소싱의 성과는 관계가 있는가?

2. 조사 대상 및 자료 수집 방법

본 연구는 국내에서 활발히 해외소싱을 진행하고 있는 서울지역 캐주얼, 스포츠, 아동복 분야의 의류업체를 선정, 해외소싱업무 담당자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 의류업체 선정은 어패럴뉴스 홈페이지에 게시된 캐주얼, 스포츠, 아동복 브랜드 목록을 참조로 캐주얼 129업체, 스포츠 39업체, 아동복 32업체를 포함하여 의류업체 총 218업체를 선정하였다. 의류업체 중에서도 국내를 주요 시장으로 한 내수 브랜드와 그 내수 브랜드가 거래하고 있는 프로모션을 대상으로 하였다. 본 연구의 대상기업을 내수업체로 한정 한 이유는 수출업체가 해외로 더 많이 진출해 왔지만, OEM생산방식으로 다른 요소들에 의한 영향력도 고려해야 하므로 국내 브랜드 업체만을 대상으로 하였다. 조사시기는 2001년 11월 5일-12월 5일까지 이루어졌으며, 설문응답자는 해외소싱이나 해외생산 관련 업무담당자들을 대상으로 하였다.

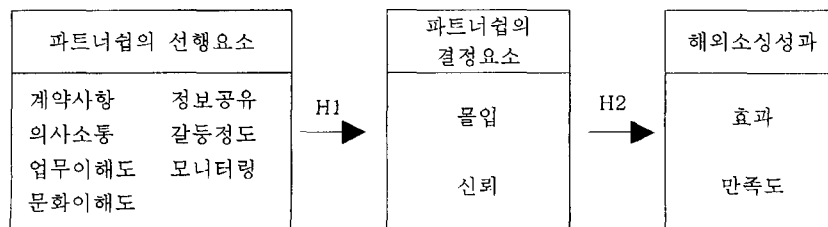
자료수집방법은 연구대상업체의 설문응답대상자

와 전화연락을 통해 해외소싱의 여부를 확인한 후, 팩스설문조사방법과 직접면담 설문방법을 이용하였다. 총 218업체 중 해외소싱을 하지 않거나 설문응답을 거부한 업체들을 제외하고 총 104부의 설문지를 자료분석에 사용하였다. 자료분석은 SPSSWIN을 사용하였으며 요인분석과 회귀분석을 실시하였다.

3. 측정도구

측정도구인 설문지는 해외소싱업체와의 파트너십, 해외소싱의 성과 및 일반적인 기업 및 응답자 특성문항으로 구성되었으며, 선행연구에 사용된 설문문항을 수정보완하였다. 첫째, 해외소싱업체와의 파트너십은 선행연구에서 가장 많이 인용된 2개의 결정요소(신뢰, 몰입)와 7개의 선행요소(계약사항, 정보공유, 의사소통, 갈등정도, 업무이해도, 모니터링, 문화이해도)에 대해 각각 다중항목을 사용하여 평가하였다(김영걸, 이재남, 1997; 최진석, 2000; Anderson & Narus, 1990; Ganesan, 1994; Mohr & Spekman, 1984). 해외소싱의 파트너십 결정요소인 '신뢰'와 '몰입'을 측정하기 위해 각각 5개의 문항을 5점 리커트 척도를 사용하여 '매우 그렇다'를 5점으로, '전혀 그렇지 않다'는 1점으로 평가하였다. 해외소싱 파트너십의 선행요소는 계약사항 3문항, 정보공유 3문항, 의사소통 4문항, 갈등정도 3문항, 업무이해도 4문항, 모니터링 2문항, 문화이해도 5문항을 선정하여 5점 리커트 척도로 측정하여 '매우 그렇다'를 5점으로, '전혀 그렇지 않다'는 1점으로 평가하였다.

둘째, 해외소싱의 성과는 선행연구를 참고로 하여(이상호, 1999; Grover et al., 1996), 비용감소, 인력감소, 조직능력향상, 시장변화대처능력, 매출증가 등으로 이루어진 해외소싱 인지효과 11문항과, 제품품질, 생산력, 이익, 비용절감, 전반적 결과 등에 대한 해외소싱 만족도 10문항을 5점 리커트 척도로 측정하여



<그림 1> 연구모형

‘매우 그렇다’를 5점으로, ‘전혀 그렇지 않다’는 1점으로 평가하였다.

셋째, 응답기업의 일반적인 특성은 복종, 매출액, 해외소싱 시작시기를 측정하는 문항으로 구성되었다. 응답한 기업의 복종별 분포를 보면, 캐주얼 업체 79개(76.0%), 스포츠 업체 13개(12.5%), 아동복 업체 12개(11.5%)로 구성되었고, 2000년 매출액 기준으로 조사한 결과 250억이상-500억미만의 업체 27개(26.0%), 100억이상-250억미만의 업체가 23개(22.1%), 750억 이상의 업체가 20개(19.2%)의 순으로 높게 나타났다

<표 1> 응답업체의 일반적 특성

특성	세부 항목	n	%
복종	캐주얼	79	76.0
	스포츠	13	12.5
	아동복	12	11.5
	합계	104	100.0
매출액 (2000년기준)	100억 미만	18	17.3
	100억이상-250억미만	23	22.1
	250억이상-500억미만	27	26.0
	500억이상-750억미만	12	11.5
	750억이상	20	19.2
	무응답	4	3.9
	합계	104	100.0
해외소싱시작 시기	1982년-1986년	5	4.8
	1987년-1991년	11	10.6
	1992년-1996년	27	25.9
	1997년-2001년	50	48.1
	무응답	11	10.6
합계	104	100.0	

<표 1참조>. 해외소싱시기별로 조사한 결과는 1997년~2001년 사이에 시작한 업체가 50개(48.1%)로 가장 많았다.

IV. 결과 및 논의

1. 파트너십의 요인분석

파트너십의 결정요소와 선행요소들의 타당도와 신뢰도를 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석에 앞서 분석방법에 대한 타당도를 검토한 결과, 표본의 적합성을 나타내는 Kaiser-Meyer-Olkin 측정값은 .70이상이므로, Bartlette test 값은 $p < .001$ 유의수준에서 요인분석의 적용이 타당한 것으로 나타났다. 요인추출방식은 직각회전(Varimax Rotation)의 주성분 분석법을 사용하였다.

파트너십의 결정요소는 공통된 요인으로 묶이지도 않고 신뢰도를 떨어뜨리는 문항을 제외하고 총 6문항으로 구성된 2개의 하위요인으로 도출되었다<표 2 참조>. 요인부하량은 대부분 .60이상이므로 총 설명력은 61.53%로 나타났다. 요인 1은 거래업체와의 관계 지속 유지를 희망하는지, 관계지속을 위한 노력을 하는지에 대해 묻는 내용으로 몰입으로 명명하였다. 이 요인은 총 3문항으로 설명력은 31.06%이며, 신뢰도는 .65였다. 요인 2는 거래기업의 제품, 제안, 추천에 대한 신뢰, 믿음을 묻는 내용으로 신뢰로 명명하였다. 이 요인은 총 3문항으로 설명력은 30.47%이며, 신뢰도는 .64였다.

파트너십의 선행요소들의 요인분석을 실시한 결과, 공통된 요인으로 묶이지도 않고 신뢰도를 떨어뜨리는

<표 2> 파트너십의 결정요소에 대한 요인분석 및 신뢰도

문항 및 요인명	요인 부하량	고유근	총변량 (%)	누적변량 (%)	신뢰도
요인 1: 몰입(협력관계)					
우리회사는 해외소싱업체에 계약시 약속했던 지원을 충실히 제공하고 있다.	.82	1.86	31.06	31.06	.65
해외소싱업체는 계약에 명시된 사항을 충실히 수행하고 있다.	.71				
우리회사는 현 해외소싱업체와 지속적인 관계유지를 희망한다.	.68				
요인 2: 신뢰					
우리회사는 해외소싱업체의 제안/추천을 적극적으로 수용한다.	.90	1.83	30.47	61.53	.64
우리회사는 해외소싱업체의 제품을 신뢰한다.	.69				
우리회사는 해외소싱업체와의 거래에서 경계할 것이 없다.	.60				

<표 3> 파트너십의 선행요소에 대한 요인분석 및 신뢰도

문항 및 요인명	요인 부하량	고유근	총변량 (%)	누적변량 (%)	신뢰도
요인 1: 계약사항					
계약조건 위배시 위약금조항이 계약서에 상세히 규정되어 있다.	.91	2.48	13.07	13.07	.83
상황변화에 대한 적응을 위해 상세한 조정사항이 포함되어 있다	.81				
해외소싱업체와 계약시 모든 과정에 대한 상세한 규정이 포함되어 있다.	.74				
요인 2: 정보공유					
우리회사와 해외소싱업체는 계획수립이나 업무수행에 도움이 되는 정보를 수시로 교환하고 있다.	.81	2.32	12.19	25.26	.79
우리회사와 해외소싱업체는 필요시 핵심지식도 공유한다.	.74				
우리와 해외소싱업체는 서로 제공된 정보에 대해 신뢰할 수 있다.	.63				
요인 3: 의사소통					
우리회사와 해외소싱업체는 서로 정확한 의사전달을 하고 있다. (생산량, 단가, 납기, 긴급 상황 등)	.87	2.25	11.85	37.11	.77
우리회사와 해외소싱업체는 문제해결 및 의사소통 방법이 유사하다.	.77				
우리회사와 해외소싱업체는 상호논의와 협의를 통해 예외적인 문제 및 중요한 사항을 해결한다.	.65				
요인 4: 갈등정도					
우리회사와 해외소싱업체는 업무수행능력에 따른 갈등이 있다.	.89	2.22	11.70	48.82	.81
우리회사와 해외소싱업체는 업무수행방식의 차이에 따른 갈등이 있다.	.85				
우리회사와 해외소싱업체는 업무 범위 설정에 따른 갈등이 있다.	.79				
요인 5: 업무이해도					
우리회사와 해외소싱업체는 업무의 목적을 충분히 이해하고 있다.	.90	2.17	11.42	60.23	.83
우리회사와 해외소싱업체는 서로의 역할을 명확히 이해하고 있다.	.89				
우리회사와 해외소싱업체는 서로의 업무절차를 잘 이해하고 있다.	.52				
요인 6: 모니터링					
우리회사는 해외소싱업체 성과수준 측정을 위해 정의된 사내표준이 있다.	.91	1.88	9.87	70.10	.82
우리회사는 체계적인 해외소싱업체 평가기준에 의해 성과를 정확히 측정한다.	.84				
요인 7: 문화이해도					
우리는 해외소싱업체의 서로 다른 문화적, 정치적 배경으로 인한 행사들을 배려하고 있다.	.87	1.65	8.70	78.80	.70
우리와 해외소싱업체는 서로 다른 언어와 문화적 배경을 이해하려고 노력한다.	.80				

문항을 제외하고 총 19문항을 사용하였다<표 3 참조>. 총 7개의 하위요인이 도출되었으며 요인부하량은 대부분 .63 이상으로 총 설명력은 78.80%로 나타났다. 요인 1은 계약서에 위약금, 상황에 따른 조정 사항, 상세 규정 등을 묻는 문항을 포함하고 있으므로 계약사항이라고 명명하였다. 총 3문항으로 설명력은 13.07%이며, 신뢰도는 .83이다. 요인 2는 계획수립과 업무수행에 대한 정보 교환의 수시성, 핵심지식의 공유도, 정보의 신뢰성을 묻는 문항을 포함하고 있으므로 정보공유라고 명명하였다. 총 3문항으로 설명력은

12.19%이며, 신뢰도는 .79이다. 요인 3은 정확한 의사 전달, 문제해결 및 의사소통의 방법의 유사성, 상호논의 및 협의 등의 문항으로 의사소통이라고 명명하였으며, 총 3문항이고 설명력은 11.85%이며, 신뢰도는 .77이다. 요인 4는 업무수행능력, 수행방식, 업무범위 설정에 따른 갈등이 있는지에 대해 묻는 문항으로 갈등정도라고 명명하였으며, 총 3문항이고 설명력은 11.70%이며, 신뢰도는 .81이다. 요인 5는 업무의 목적, 서로의 역할, 서로의 업무절차에 대한 이해도에 관한 문항을 포함하고 있으므로 업무이해도라고 명명하였

다. 총 3문항으로 설명력은 11.42%이며, 신뢰도는 .83이다. 요인 6은 성과수준을 측정할 수 있는 사내의 기준에 관해 묻는 문항으로 모니터링으로 명명하고 총 2문항으로 설명력은 9.87%이며, 신뢰도는 .82이다. 요인 7은 서로 다른 문화적 정치적 배경에 대한 이해와 배려에 관한 문항으로 문화의 이해도로 명명하고 총 2문항으로 설명력은 8.70%이며, 신뢰도는 .70이다.

2. 파트너십 선행요소와 결정요소와의 관계

해외소싱업체와의 파트너십 선행요소인 계약상태, 정보공유, 의사소통, 갈등정도, 업무이해도, 모니터링, 문화이해도와 파트너십 결정요소인 신뢰와 몰입과의 관계를 조사하기위해 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4>과 같다.

우선, 의사소통($\beta=.33, p<.01$)과 업무이해도($\beta=.26, p<.05$)가 신뢰에 정적인 영향을 미쳤으며, 설명력은 26%로 나타났다. 이는 구매업체와 소싱업체간의 의사소통이 원활하게 이루어질수록, 또 서로의 업무이해도가 높을수록 신뢰도가 높게 나타나는 것을 의미한다. 이는 아웃소싱에 대한 선행연구인 Lee and Kim(1999), Anderson & Narus (1990)와 Grover et al. (1996)와 일치하는 결과로 의사소통의 중요성이 높게 나타났다. 업무이해도 또한 의사소통과 마찬가지로 상대기업의 업무를 이해할수록 양 기업은 서로에 대해 더욱 신뢰하게 됨을 알 수 있었다.

다음으로 계약상태($\beta=.17, p<.05$), 의사소통($\beta=.36, p<.001$), 문화이해도($\beta=.25, p<.01$)가 몰입에 정적인 영향을 미치고, 갈등정도($\beta=-.19, p<.01$)는 몰입에 부적인 영향을 미쳤으며, 설명력은 53%로 나타났다. 즉, 계약사항이 정확할수록, 의사소통이 원활하게 이루어질수록, 문화이해가 높을수록, 신뢰도가 높을수록, 그리고 갈등정도가 낮을수록 관계에 있어서 몰입의 정도가 높게 나타났다. 다시 말해, 협력관계를 유지하기 위해서는 계약이 명확해야 하고(Fitzgerald &

Willcocks, 1994), 의사소통이 중요하며(Anderson & Narus, 1990; Grover et al., 1994), 문화에 대한 이해가 높아야 한다(Ganesan, 1994; Henderson, 1990). 또한, 신뢰는 몰입의 주요결정인자라고 밝힌 선행연구(Anderson & Narus, 1990; Ganesan, 1994; Ganesan & Hess, 1997; Morgan & Hunt, 1994)와 동일한 결과를 볼 수 있다.

해외소싱업체와의 파트너십 결정요소인 신뢰와 몰입과의 관계를 조사하기위해 다중회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 4>와 같다. 신뢰는($\beta=.48, p<.01$) 몰입에 정적인 영향을 미쳤으며, 설명력은 22%로 나타났다. 신뢰도가 높을수록 몰입의 정도, 즉 협력 관계를 유지하고 싶은 정도가 높음을 알 수 있고 관계유지를 위해서는 신뢰가 중요하며, 이는 신뢰가 몰입의 주요인자임을 알 수 있다.

<표 4> 파트너십의 요소의 회귀분석 결과

종속 변수	독립변수	β	t	R ²	F값
신뢰	계약사항	-.10	-1.02	.26	5.90***
	정보공유	.10	.78		
	의사소통	.33**	2.97		
	갈등정도	-.01	-.06		
	업무이해도	.26*	2.39		
	모니터링	.10	1.03		
	문화이해도	-.02	-0.15		
몰입	계약사항	.17*	2.07	.53	17.08***
	정보공유	.04	.42		
	의사소통	.36***	4.07		
	갈등정도	-.19**	-2.80		
	업무이해도	.16	1.81		
	모니터링	.03	.33		
	문화이해도	.25**	3.23		
몰입	신뢰	.48***	5.44	.22	29.61***

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

<표 5> 파트너십의 요소의 회귀분석 결과

독립변수	인지효과				만족도			
	β	t	R ²	F값	β	t	R ²	F값
신뢰	.26**	2.68	.27	19.82***	.27**	3.08	.39	33.87***
몰입	.36***	3.73			.46***	5.25		

p<.01, *p<.001

3. 파트너십 결정요소와 해외소싱 성과와의 관계

파트너십의 결정요소인 신뢰 및 몰입과 해외소싱의 성과 즉, 인지효과와 만족도가 어떤 관계를 가지고 있는지 알아보기 위해 다중회귀분석을 사용하였으며, 그 결과는 <표 5>와 같다.

인지된 효과에는 신뢰($\beta=.26, p<0.01$)와 몰입($\beta=.36, p<0.001$)은 모두 정적 영향을 미쳤으며, 설명력은 27%로 나타났다. 이는 신뢰도 높고 협력관계인 몰입이 높을수록 인지된 효과가 높은 것을 의미한다. 만족도에는 신뢰($\beta=.27, p<0.01$)와 몰입($\beta=.46, p<0.001$)은 모두 정적 영향을 미쳤으며, 설명력은 39%로 나타났다. 신뢰도 높고 협력관계인 몰입이 높을수록 만족도가 높다는 결과이다. 이는 최진석(2000)의 연구와도 일치하는 결과이다.

이상의 회귀분석 결과를 토대로 한 모형은 <그림 2>와 같다.

V. 결론 및 제언

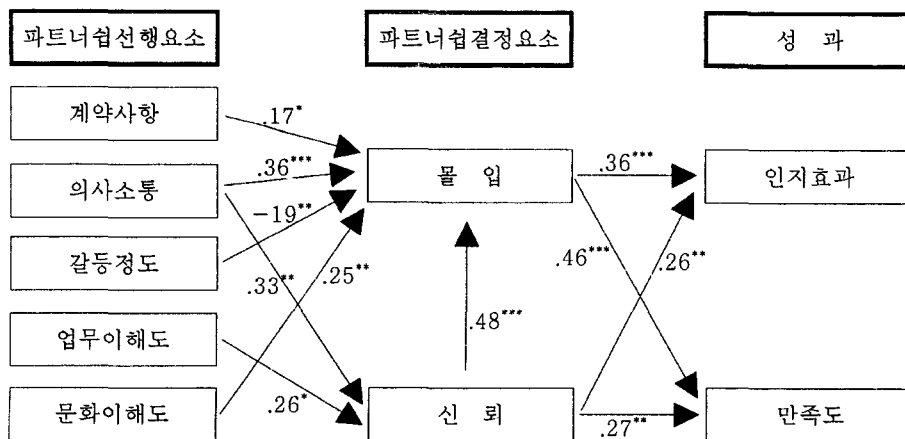
본 연구의 목적은 현재 해외소싱을 하고 있는 캐주얼, 스포츠, 아동복 분야의 국내 의류업체들을 대상으로 해외소싱업체와의 파트너십과 해외소싱의 성과와의 관계를 조사하는 것이다. 설문조사를 통한 실증연구로 파트너십의 결정요소 및 선행요소의 차원과 관계를 밝히고 파트너십과 해외소싱성과와의 관계를 조사한 결과는 다음과 같다.

첫째, 해외소싱업체와의 파트너십은 선행요소와 결정요소로 구분될 수 있으며, 파트너십에 영향을 미치

는 선행요소로 7개 요인이 도출되었는데, 계약사항, 정보공유, 의사소통, 갈등정도, 업무이해도, 모니터링, 문화이해도가 포함되었다. 파트너십 결정요소는 신뢰와 몰입의 차원으로 구성되며, 소싱업체에 대한 신뢰도가 높을수록 관계지속을 위한 몰입이 큰 것으로 나타났다.

둘째, 해외소싱업체와의 파트너십 결정요소인 신뢰에 영향을 주는 선행요소는 의사소통과 업무이해도의 순으로 영향력이 높게 나타났다. 즉, 업체간의 의사소통이 원활하게 이루어질수록, 업무이해도가 높을수록 신뢰도가 높게 나타났다. 따라서 해외소싱업체와의 신뢰를 구축하기 위해서는 효율적인 의사소통의 채널의 확보를 통해 주기적인 의사소통이 필요하며, 특히 상호업무에 대한 이해를 높이기 위한 노력이 필요하다. 또한 파트너십 결정요소인 몰입에 영향을 주는 선행요소로는 의사소통, 문화이해도, 갈등정도, 계약사항의 순으로 영향력이 높게 나타났다. 의사소통이 원활하게 이루어질수록, 문화이해도가 높을수록, 갈등정도가 낮을수록, 계약사항이 정확할수록 협력관계를 유지하고 싶은 몰입이 높게 나타났다. 구축된 신뢰를 장기적이며 미래지향적인 몰입관계로 발전시키기 위해서는 무엇보다 의사소통이 가장 중요하며 상호기업의 문화이해가 중요한 요소로 나타났다.

셋째, 해외소싱업체와의 파트너십 결정요소와 해외소싱의 성과인 인지효과 및 만족도와의 관계에서는 신뢰와 몰입이 높을수록 인지효과와 만족도가 모두 높은 것으로 나타났다. 즉, 국내 의류기업이 해외소싱시 높은 소싱성과를 기대하기 위해서는 관련업



<그림 2> 검증된 연구모형

체와의 신뢰와 몰입관계를 형성하기 위한 프로그램과 전략개발이 필요할 것으로 사료된다. 특히 신뢰와 몰입에 모두 중요한 선행요소인 의사소통을 위해 커뮤니케이션전략이나 기술(e.g., EDI 등)에 대한 도입 검토가 필요하다고 생각된다.

본 연구는 국내 의류업체들에게 해외소싱업체와의 원활한 파트너십관계를 유지, 관리하기 위한 방향성을 제안하고자 하였다. 해외소싱업체와의 파트너십은 수직관계가 아닌 상호보완적인 관계이며, 해외소싱의 성공에 중요한 역할을 하며, 이는 단기간에 이루어지는 것이 아니라 업무와 문화에 대한 이해, 원활한 의사소통, 갈등의 해결, 계약상황의 명확성 등 선행요소들이 이루어져야 가능하다. 의류기업들은 이러한 선행요인 중심으로 해외소싱업체와의 관계를 유지하고 향상시키기 위한 노력을 해야 하고, 이를 통해 해외소싱의 성공을 극대화시킬 방안을 마련해야 한다. 본 연구의 대상은 해외소싱업체를 이용하는 의류기업만을 대상으로 파트너십을 조사했는데, 후속연구에서는 해외소싱을 이용하는 기업과, 협력업체를 모두 포함한 양방향 연구를 통해 파트너십에 대한 인지도 차이분석에 대한 조사가 필요하다고 사료된다.

참고문헌

- 강태구. (2000). *글로벌기업경영론*. 무역경영사.
- 권영철. (2001). *국제경영*. 무역경영사
- 김영걸, 이재남. (1997). SI 업체를 가진 그룹 내 계열사들의 정보시스템 외주 위탁전략에 관한 연구. *경영학 연구*, 25(2), 97-136.
- 브랜드 목록. *어패럴뉴스*, 자료검색일 2001, 10. 30, 자료출처 http://www.apparelnews.co.kr/index/brand_bank.html
- 손기원, 이상기, 이영진. (1998). *아웃소싱전략과 알짜정보*. 경영베스트.
- 어윤대, 백낙기. (1999). 한국 제조부문 해외투자기업의 국제소싱 형태 및 결정요인분석. *국제경영연구*, 10(1), 1-30.
- 이상호. (1999). *정보시스템 아웃소싱 대상 결정 요인에 관한 연구*. 중소기업체를 중심으로. 창원대학교 석사학위논문.
- 이상룡. (2000). *정보시스템 기능의 Outsourcing에서 외주업체 선택방식과 외주업체와의 협력의 효과에 관한 연구*. 한국의국어대학교 석사학위 논문.
- 최진석. (2000). *정보시스템 아웃소싱 성공을 위한 외주업체와의 관계에 관한 연구*. 영남대학교 박사학위 논문.
- 허남경. (1997). *한국 기업의 IS Outsourcing 실행성과에 영향을 미치는 요인 도출에 관한 연구*. 이화여자대학교 석사학위 논문.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(Jan.), 42-58.
- Chung, Y. S. (1996). *An empirical study of success factors influencing the implementation of information systems outsourcing*. Unpublished doctoral dissertation, University of Nebraska.
- Day, G., & Klein, S. (1987). Cooperative behavior in vertical markets : The influence of transaction costs and competitive strategies, In M. Houston(ed). *Review of Marketing*, 39-66.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- Fitzgerald, G., & Willcocks, L. (1994). Contracts and partnerships in the outsourcing of IT. *International conference on Information Systems*, 43-60.
- Frazier, G. L., Speckman, R. E., & O'Neal, C. R. (1988). Just in time exchange relationships in industrial markets. *Journal of Marketing*, 48(Sum.), 43-55.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19.
- Ganesan S., & Hess R. (1997). Dimensions and levels of trust: Implications for commitment to a relationship. *Marketing Letters*, 8(4), 439-448.
- Grover, V., Cheon, M. J., & Teng, J. T. C. (1994). A descriptive study on the outsourcing of information system functions. *Information & Management*, 27, 33-44.
- Grover, V., Cheon, M. J., & Teng, J. T. C. (1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 89-116.
- Hagedoon, J. (1991). Global strategies in innovation ; networks in research and production. *International Journal of Technology Management*, 81-94.
- Henderson, J. C. (1990). Plugging into strategic partnerships : The critical IS connection. *Sloan Management Review*, 30(3), 7-18.
- Lasher, D. R., Ives, B., & Javenpaa, S. L. (1991). USAA-IBM partnerships in information technology: Managing the image project. *MIS Quarterly*, 15(4) Summer, 551-565.
- Lee, J. N., & Kim, Y. G. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing success : Conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management Infor-*

- tion Systems, 15(4), 29-61.
- Livingston, D. (1992). Outsourcing: Look beyond the price tag. *Datamation*, 38(23), 93-99.
- Mohr, J., & Speckman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, Jan., 81-101.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38
- Noordewier, T. G., John, G., & Nevin, R. (1990). Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. *Journal of Marketing*, 54(4), 80-93.
- Oltman, J. R. (1990). 21st century outsourcing. *Computerworld*, April, 77-79.
- Rai, A., Borah, S., & Ramaprasad, A. (1996). Critical success factors for strategic alliance in the information technology industry. *Decision Sciences*.
- Salmand, D. & Speckman (1986). Collaboration as a mode of managing long-term buyer-seller relationships, In T. Shimp et al.(eds), *AMA Educators' Proceedings: American Marketing Association, Chicago, IL*, 162-166.
- Swamidass, P. M. (1993). Import sourcing dynamics: An integrative perspective. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 672-690.
- Swamidass, P. M. & Kotabe, M. (1993). Component sourcing strategies of multinationals: An empirical study of European and Japanese multinationals. *Journal of International Business Studies*, 1, 81-99.