

국내 패션 기업과 협력업체와의 관계에서 신뢰와 몰입의 선행변인과 결과변인

박나리 · 박재옥*†

한양대학교 한국생활과학연구소, *한양대학교 생활과학대학 의류학과

Antecedents and Consequences of Trust and Commitment in Apparel Manufacturer-Contractor Relationships

Na Ri Park · Jae-Ok Park*†

Korean Living Science Research Insitue, Hanyang University

*Dept. of Clothing & Textiles, College of Human Ecology, Hanyang University

접수일(2011년 9월 9일), 수정일(1차 : 2011년 10월 17일, 완료일 : 2011년 11월 10일), 게재확정일(2011년 11월 18일)

Abstract

This research investigates the effect of the antecedents (i.e. specific investment, opportunistic behavior, communications, uncertainty, interdependence, power imbalance, shared value, and flexibility) that influence the trust and commitment of domestic apparel manufacturers toward contractors as well as the effect of trust and commitment on firm performance and relationship satisfaction. A total of 128 apparel manufactures participated in this study. Factor analysis, Cronbach's alpha coefficient, and path analysis were conducted for the statistical analysis. Specific investment, communication, shared value, and flexibility had a positive effect on trust; however, opportunistic behavior had a negative effect. Interdependence, shared value, and flexibility had a positive effect on commitment; however, power imbalance and uncertainty had a negative effect. Trust did not exert an effect on commitment in this research; however, trust and commitment had a positive effect on firm performance; in addition, trust and commitment had a positive effect on relationship satisfaction. The findings offer insight on how to better manage apparel manufacturer-contractor relationships to ensure success.

Key words: Antecedents of trust and commitment, Firm performance, Relationship satisfaction, Apparel manufacturer; 신뢰와 몰입의 선행변인, 기업 성과, 관계 만족, 패션 기업

I. 서 론

패션 산업은 타 산업과는 달리 짧은 제품 수명주기로 인하여 다품종 소량 생산과 단 사이클 생산이 필연적으로 요구되는 산업이기 때문에 제품의 생산 과정에서 관련 협력업체와의 유기적인 협동이 중요하다(Abernathy et al., 1999; Bonacich & Appelbaum, 2000; Jin, 2006). 이에 패션 기업들과 협력업체와의 관계에서 기업 간의

거래 비용을 절감하고 그 관계를 좀 더 유연하고도 효율적으로 다루기 위해서는 기업 간의 높은 신뢰와 몰입의 수준이 필요하다(Doney et al., 2007; Morgan & Hunt, 1994).

그간 신뢰와 몰입의 수준을 향상시키기 위하여 선행되어야 하는 요인들에 대한 연구나 신뢰와 몰입의 인과관계, 또는 그 성과를 밝히는 연구들은 최근까지 다양하게 진행되어 왔다(Doney et al., 2007; Ganesan, 1994; Jang & Lee, 2006; Morgan & Hunt, 1994; Park & Park, 2010; Sung & Oh, 2007). 그러나 이상의 연구들에서는

†Corresponding author

E-mail: jaepark@hanyang.ac.kr

연구자들마다 신뢰와 몰입에 영향을 미치는 선행변인들에 대하여 각기 다르게 주장하고 있다. 또 패션 산업에서는 패션 기업과 협력업체와의 관계가 특히 중요함에도 불구하고 패션 기업만을 대상으로 신뢰와 몰입의 선행변인과 결과변인에 대하여 종합적이면서도 구체적으로 밝힌 연구는 매우 제한적이다.

Dickerson(2003)은 패션 기업과 유통업체를 포함한 관련 기업들은 더욱 효율적으로 소비자를 만족시키기 위하여 서로 협력해야만이 양측 모두 이익이 된다는 것을 주장하면서 더 높은 소비자 만족이라는 공동목표와 신뢰를 바탕으로 하는 비즈니스상의 협력이 중요하다고 주장한다. 이처럼 패션 산업에서 아웃소싱이 비용을 절감하고 업무 향상성을 높이기 위한 피할 수 없는 트렌드인 상황에서 패션 기업들은 그들의 제품을 생산해 줄 공급업자를 필요로 하게 되며, 이는 국내 공급업자나 해외 공급업자일 경우를 막론하고 패션 기업에게 신뢰할 만하고 믿을 수 있는 협력업체를 찾는 것이 중요한 사안이 된다(Teng & Jaramillo, 2005). Cigolini et al.(2004)은 같은 공급사슬 안에 포함되는 기업들 간의 협력은 오늘날 경쟁 우위를 가질 수 있는 파워풀한 원천으로 인식되고 있음을 주장하면서 이를 위한 협력업체 선택의 중요성을 강조하였으며, Jin(2006)은 의류제품 공급사슬은 다른 산업과는 다르게 현재의 경쟁상황에서 단순히 한 기업만을 고려해서는 안되고 전체적으로 공급사슬에 관여된 모든 기업들을 포함시켜야 한다고 하였다.

따라서 다양하게 변화하는 소비자의 수요를 적절한 시기에 적절한 장소에서 효과적으로 제품을 제공하기 위해서는 기업 간의 협력적인 관계에 대한 중요성이 강조되고 있는데, 패션 제품의 제조를 위한 성공적인 협력업체의 선택은 변화하는 비즈니스 환경에 대응하여 산업 내에서 경쟁 우위를 이룰 수 있게 해주는 핵심 요소라 할 수 있다(Lin et al., 2002). 그러므로 현재 새로운 환경 변화를 겪고 있는 국내 패션 기업들이 직면한 운영상의 어려움을 해결하고 경영의 효율성과 생산성 향상을 증진시킬 수 있는 협력업체와의 협력적이고도 장기적인 거래 관계 구축을 위한 대안 마련을 위한 연구가 필요하다.

본 연구에서는 국내 패션 기업의 협력업체에 대한 신뢰와 몰입의 선행변인인 특별 투자, 기회주의, 의사소통, 상호 의존성, 힘의 불균형, 불확실성, 공유 가치, 유연성 및 평판에 대하여 알아보고 신뢰와 몰입이 기업 성과와 관계 만족에 미치는 영향에 대하여 알아보고자 하였다.

II. 이론적 배경

1. 패션 기업 간의 교환 관계에서 신뢰와 몰입의 중요성

신뢰란(Trust)란 교환 상대방의 말이나 행동이 믿을 만하고 교환 관계에 있어서 의무를 다 할 것이라는 믿음이다(Morgan & Hunt, 1994). 기업 간의 신뢰가 높은 관계에서는 기업 구성원들 간 정보를 공유하는 것에 대해서 두려워하지 않으며 제공받은 정보에 대해서도 신뢰하게 된다. 신뢰는 기업 간의 관계 마케팅의 결과를 평가하는데 주요 기준이 되며 몰입과 더불어 비즈니스 관계의 질을 향상시켜주는 역할을 한다(Wong & Sohal, 2002).

몰입(Commitment)이란 기업 간의 교환 관계에서 거래 구성원들의 관계 지속에 대한 명시적이거나 암시적인 맹세이며 한 기업이 다른 기업과의 관계를 유지하고자 하는 의지로 설명될 수 있다(Dwyer et al., 1987). Ganesan(1994)은 기업 간의 관계는 상호 간의 몰입이 토대가 되어야만 형성될 수 있다고 하였으며, 관계의 질은 구매업자와 판매업자 간의 교환이 지속적으로 이루어질 수 있는 가능성을 결정짓는 주요 요소라 주장하였다. 기업 간의 교환 관계에 있어서 전략적인 파트너십의 초석이 되는 신뢰의 역할은 매우 중요한데(Spekman et al., 1998), 그 이유는 신뢰를 기반으로 다져진 관계에는 그 관계에 특별한 가치가 추가되어 관련 기업들이 그들 간의 관계에 몰입할 수 있게 해 주기 때문이다(Morgan & Hunt, 1994).

2. 패션 기업 간의 관계에서 신뢰와 몰입의 선행변인

1) 특별 투자

특별 투자(Specific Investment)란 기업 간의 교환 관계에서 한 기업이 파트너 기업과의 거래 형식에 적합하게 맞추기 위하여 특별한 투자를 하는 것을 말한다(Anderson & Weitz, 1992; Ganesan, 1994). Anderson and Weitz(1992)은 파트너 기업의 특별 자산 투자는 그 기업에 대한 불만족을 감소시킨다고 하였으며 양측의 파트너십에 대한 몰입에도 긍정적인 관련이 있다고 하였다. 또 협력업체의 특별 투자에 대한 인지를 많이 할수록 협력업체에 대한 신뢰는 깊어지며 거래 기업들은 협력업체의 특별 투자를 관계 유지의 약속으로

인지한다. 따라서 거래 상대 기업의 특별 투자는 그 기업에 대한 신뢰도를 증가시키게 되는 것이다(Kwon & Suh, 2005).

2) 기회주의

거래 기업의 기회주의적 행동(Opportunistic Behavior)은 기업 간의 거래에 있어서 효율성 및 효과성에 부정적인 영향을 미치며 상대 기업에 대한 신뢰의 수준을 떨어뜨린다(Kwon & Suh, 2005; Morgan & Hunt, 1994; Smith & Barclay, 1997). Arnold and Sutton(1997)은 구매업자와 공급업자의 관계에서 기회주의적 행동은 장기적인 관계를 유지하는 것을 매우 어렵게 해 주는데 왜냐하면 기회주의가 난무하는 시장 상황에서의 기업 간의 구속력은 관계 성과에 있어서 덜 효과적이기 때문이라 하였다. 따라서 기회주의는 구매업자와 공급업자 간의 장기적인 관계 물입에는 부정적인 역할을 하는 복잡한 행동 측면이라 할 수 있다(Saleh & Ali, 2009).

3) 의사소통

기업 간의 교환 관계에서 의사소통(Communications)은 성공적으로 목표를 달성하고 기업 간의 장벽을 극복하기 위하여 적절한 시기에 의미 있고 제한이 없는 정보를 공식적 또는 비공식적으로 제공하는 것이다(Morgan & Hunt, 1994). 효과적인 정보의 공유는 결정적으로 기업 간의 신뢰를 쌓을 수 있도록 해 주며 상대 기업과의 파트너십을 연장시킬 수 있게 해 주는 역할을 한다(Bowersox et al., 2000). 패션 기업들을 대상으로 한 연구들(Hwang et al., 2007; Jang & Lee, 2006; Yug et al., 2003)에서도 기업 간의 원활한 의사소통은 신뢰에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하고 있다.

4) 불확실성

의사결정에 있어서 불확실성(Uncertainty)이란 교환 관계에서 일어나는 여러 일들에 대하여 예측하기 어려운 것을 의미하며, 예측되지 않은 일들의 발생은 기업 간의 관계 성과에도 영향을 미치게 된다(Ganesan, 1994). 최근 들어 기업 간의 교환 관계에 있어서 상대 기업의 불확실한 행동이 그 기업에 대한 신뢰에 영향을 미친다는 여러 연구들이 진행되고 있는데(Joshi & Stump, 1999; Kwon & Suh, 2004), 여기서 파트너 기업의 불확실한 행동으로 인하여 관계 성과를 평가하는데 문제가 생기게 되면 그 때부터 그 파트너 기업에 대한 신뢰의 수준은 떨어진다는 것이다.

5) 상호 의존성

기업 간의 관계에서 의존성이란 한 기업이 그들이 원하는 것을 얻기 위하여 거래 기업과 관계를 유지하기를 얼마나 원하는지에 대한 수준을 말한다. 상대 기업으로부터 제공받는 혜택의 중요성이나 다른 기업으로 대체 시 전환 비용에 따라 의존성의 정도는 달라지게 된다(Saleh & Ali, 2009). 상호 의존성은 신뢰와 몰입에 영향을 미쳐 기업 간의 관계 성과를 발전시키는 데 결정적인 역할을 한다(Kumar et al., 1995). 기업 간의 교환 관계에서 상호 의존도가 높은 경우 일반적으로 상대 기업의 요청에 대하여 잘 수용하는 경향이 있으며 서로 간의 관계 전환 비용의 손실을 막기 위하여 상호 협력적인 관계를 유지하려 노력한다.

6) 힘의 불균형

기업 간의 교환 관계에서 힘이란 한 기업이(A)이 상대 기업(B)에게 일반적으로 하지 않아도 될 일에 대한 행동을 하게 만드는 능력이다(Anderson & Weitz, 1992). 거래 기업보다 힘이 더 센 기업은 거래 기업을 신뢰하거나 몰입할 필요성을 느끼게 되지 않는데, 그 이유는 상대 기업의 충성이나 협조를 얻기 위하여 그들의 상대적인 힘을 사용하면 되기 때문이다(Anderson & Weitz, 1992). 또 상대적으로 힘이 적은 기업이 힘이 센 기업을 신뢰하고 그 관계에 몰입하는 것은 힘이 더 센 기업의 기회주의적 행동을 유발시키기 때문에 위험성이 크다(Kumar et al., 1995).

7) 공유 가치

공유 가치(Shared Value)란 상대 기업이 자신의 기업과 공통된 관심사와 가치를 가지고 있다는 믿음이다(Doney et al., 2007). 상대 기업과 가치를 공유하고 있다고 생각하는 기업은 상대 기업의 행동, 목표, 그리고 규정들이 적절하다는 믿음을 가지게 된다. 상대 기업과 공유하고 있는 가치가 많다고 지각하는 기업일수록 그 상대 기업에게 더 친밀감을 느낄 수 있으며 그 기업에 대한 신뢰도 증가하게 된다(Doney et al., 2007; Kwon et al., 2003).

8) 유연성

기업 간의 관계를 위하여 기업이 요청하는 조정사항들에 대하여 상대 기업이 최선의 능력을 발휘할 때 그 상대 기업은 유연성이 있다고 할 수 있다. 유연성 있는 거래 기업은 상대 기업과의 규범이나 정책을 느슨하게

적용하며, 상대 기업의 요구를 받아들이기 위하여 폭 넓은 제외사항들을 반영한다(Anderson & Narus, 1990). 변화하는 기업 간의 거래 상황에서 거래 기업의 유연성 있는 대처력은 그 기업에 대한 신뢰를 증진시킨다(Sung & Oh, 2007).

9) 평판

거래 기업이 그들의 상대 기업의 구성원들을 배려하고 희생하는 모습은 산업 내에서 좋은 평판(Reputation)을 얻을 수 있게 된다(Anderson & Weitz, 1992). 다른 기업들의 구성원들과의 관계나 조직 안에서의 행동과 언행을 통한 평판으로 그 기업의 신뢰 가치를 추론해 낼 수 있다(Doney et al., 2007). 거래 기업에 대한 신뢰는 그 기업이 공정한 거래를 한다는 평판에 의해서 작용하며(Anderson & Weitz, 1992; Kwon et al., 2003; Masella & Rangone, 2000; Sung & Oh, 2007), 거래 기업이 상대 기업을 배려한다는 평판은 그 기업의 믿을 만하고 일관된 행동에서부터 얻어지는 것이기 때문에 신뢰를 증진시키게 된다(Ganesan, 1994).

3. 신뢰와 몰입이 기업 성과와 관계 만족에 미치는 영향

1) 기업 성과

기업의 성과가 증진되는 것은 기업 간의 관계에서 신뢰와 몰입의 수준이 높아짐에 따라 거래 비용 절감 효과를 가져왔기 때문에 이루어진다(Jang & Lee, 2006; Lee et al., 2004; Morgan & Hunt, 1994; Sung & Oh, 2007; Yug et al., 2003). Yug et al.(2003)은 패션 기업의 해외 소싱 파트너 업체에 대한 몰입이 증가할수록 소싱 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. Jang and Lee (2006)의 연구에서는 패션 기업의 원단공급업체에 대한 몰입의 수준이 높아짐에 따라 패션 기업의 생산성과, 경제적 성과 및 정서적 성과의 수준이 높아진다고 하였다.

2) 관계 만족

조직 관계에서 관계 만족(Relationship Satisfaction)은 거래 기업과의 업무와 관련하여 그 관계에 대한 긍정적인 감정의 상태를 말한다(Sharma & Patterson, 2000; Zineldin & Jonsson, 2000). 기업의 입장에서 거래 기업에 대한 신뢰가 증가할수록 기업 간의 갈등은 감소되고 관계에 대한 만족은 높아지게 된다(Anderson &

Narus, 1990; Morgan & Hunt, 1994). Wong and Sohal (2002)은 기업 간의 교환 관계에서 높은 신뢰의 수준은 마케팅 관계의 효과를 이해하기 위한 중요한 평가기준이라고 하면서, 거래 상대 기업에 대한 신뢰와 몰입은 비즈니스 관계에 대한 만족감을 향상시켜주는 역할을 한다고 하였다. Yug et al.(2003)은 패션 기업의 해외 소싱 업체에 대한 신뢰와 몰입은 관계 만족도에 긍정적인 영향을 미친다 하였다.

III. 연구방법 및 절차

1. 연구문제

본 연구에서는 기업 간의 교환 관계에서 신뢰와 몰입에 영향을 미치는 선행변인에 대하여 알아보고, 신뢰가 몰입에 미치는 영향과 신뢰와 몰입이 기업 성과와 관계 만족에 미치는 영향에 대하여 알아보하고자 하였다. 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

- 연구문제 1. 신뢰와 몰입의 선행변인(특별 투자, 기회주의, 의사소통, 불확실성, 상호 의존성, 힘의 불균형, 공유 가치, 유연성, 평판), 신뢰와 몰입, 그리고 기업 성과와 관계 만족 간의 인과 관계에 대하여 알아보하고자 한다.
- 연구문제 2. 신뢰와 몰입의 선행변인(특별 투자, 기회주의, 의사소통, 불확실성, 상호 의존성, 힘의 불균형, 공유 가치, 유연성, 평판)이 신뢰와 몰입에 미치는 영향에 대하여 알아보하고자 한다.
- 연구문제 3. 신뢰가 몰입에 미치는 영향에 대하여 알아보하고자 한다.
- 연구문제 4. 신뢰와 몰입이 기업 성과와 관계 만족에 미치는 영향에 대하여 알아보하고자 한다.

2. 측정도구 및 측정방법

본 연구에서는 양적 연구(Quantitative Research) 실행에 앞서 패션 기업과 협력업체와의 관계에서 패션 기업의 협력업체에 대한 신뢰와 몰입에 영향을 미치는 선행변인들에 대하여 보다 심층적으로 파악하고 변수 선정의 정당성을 확립하기 위한 탐색적 시도로써 질적 연구(Qualitative Research)를 실행하였다. 질적 연구를 위하여 패션 기업에 종사하는 전문가 10명을 대상으로

일대일 심층면접(In-depth Interview)을 실행한 결과 협력업체의 특별 투자, 기회주의, 의사소통, 불확실성, 상호 의존성, 힘의 불균형, 공유 가치, 유연성 및 평판이 협력업체에 대한 신뢰와 몰입에 영향을 미치는 변수임을 확인할 수 있었다. 따라서 이상에서 언급한 선행변인들은 실증적 조사에서 사용된 신뢰와 몰입의 선행변인으로 선정되는데 무리가 없을 것으로 판단되며, 변수 선정의 타당성과 표면 타당성 및 개념 타당성을 확보하였다.

국내 패션 기업의 협력업체에 대한 신뢰를 측정하기 위하여 여러 선행연구(Doney et al., 2007; Kwon & Suh, 2004; Morgan & Hunt, 1994)에서 사용된 척도와 예비조사 및 심층면접을 통하여 수정·보완하여 총 8문항으로 구성하였다. 신뢰는 협력업체가 믿을만하다는 의미의 '신용'에 대한 내용과 협력업체가 본사와의 비즈니스상 성공에 관심이 있다는 의미의 '배려'에 대한 내용으로 각 4문항씩 구성하였다. 각 문항에 대한 Cronbach' α 값이 .94로 나와 측정문항의 내용 구성 타당도와 신뢰도가 검증되었다(Nunnally, 2010).

협력업체에 대한 몰입을 측정하기 위하여 선행연구(Kumar et al., 1995; Lee et al., 2004; Sung & Oh, 2007)에서 사용된 척도를 중심으로 예비조사 및 심층면접을 통하여 수정·보완하여 재구성하였다. 몰입은 협력업체로 인하여 재정적인 이익을 얻을 수 있기 때문에 관계를 유지한다는 의미의 '계산적 몰입'과 협력업체에서 제품을 생산하는 것이 익숙하고 편안하기 때문에 관계를 유지하기를 바란다는 '정서적 몰입'으로 각 3문항씩 총 6문항으로 구성하였다. 몰입을 구성하는 문항들의 내적 일관성을 확보하기 위하여 Cronbach' α 를 산출한 결과 .87이었다.

협력업체의 특별 투자를 측정하기 위하여 선행연구(Doney et al., 2007; Ganesan, 1994; Kwon & Suh, 2004)에서 사용된 척도를 중심으로 예비조사 및 전문가 인터뷰를 통하여 수정·보완하여 총 4문항으로, 협력업체의 기회주의적 행동을 측정하기 위하여 선행연구(Smith & Barclay, 1997)에서 사용된 척도를 중심으로 수정·보완하여 총 4문항으로 구성하였다. 의사소통을 파악하기 위하여 선행연구(Anderson & Weitz, 1992; Dash et al., 2007; Kwon & Suh, 2004; Morgan & Hunt, 1994)에서 사용된 척도를 중심으로 예비조사 및 전문가 인터뷰를 통하여 수정·보완하여 총 4문항으로, 불확실성을 파악하기 위하여 선행연구(Joshi & Stump, 1999; Kwon & Suh, 2005)에서 사용된 척도를 중심으로 총 3문

항으로 구성하였다.

연구대상 기업과 협력업체와의 상호 의존성과 힘의 불균형은 선행연구(Dash et al., 2007; Jap & Ganesan, 2000)에서 측정된 방법과 같이, 패션 기업의 협력업체에 대한 의존성과 협력업체의 패션 기업에 대한 의존성을 합한 값을 상호 의존성으로 측정하고, 패션 기업의 의존성에서 협력업체 의존성을 뺀 값의 절대값을 힘의 불균형으로 측정하였다. 공유 가치를 측정하기 위하여 선행연구(Doney et al., 2007; Morgan & Hunt, 1994)에서 사용된 척도를 바탕으로 총 3문항으로, 유연성을 측정하기 위하여 선행연구(Cannon & Homburg, 2001)에서 사용된 척도를 중심으로 총 3문항, 평판을 측정하기 위하여 여러 선행연구(Anderson & Weitz, 1992; Ganesan, 1994; Kwon & Suh, 2004)에서 사용된 척도를 중심으로 총 4문항으로 구성하였다.

신뢰와 몰입에 영향을 미치는 변인들의 측정도구에 대한 내용 타당도를 알아보기 위하여 탐색적 요인분석을 실시한 결과 총 8개의 요인이 도출되었다. 각 요인의 문항들은 전체 변량의 77.77%를 설명하였으며 Cronbach' α 계수는 .77에서 .94였다.

요인 1은 협력업체의 유연성있는 행동과 협력업체가 패션 기업을 배려하고 성실하다는 평판의 내용을 포함하고 있다. 이는 본 연구대상 패션 기업들이 협력업체의 유연한 행동과 이로 인한 긍정적인 평판을 각기 다른 요인으로 생각하는 것이 아니라 협력업체의 유연한 행동에서 비롯된 평판이라는 통합된 한가지 요인으로 인식한다는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 요인 1은 패션 기업의 요구에 따라 협력업체가 유연하게 대처하고 긴급한 주문도 잘 수용하며, 종합적으로 패션 기업을 배려하는 협력업체의 행동을 의미하므로 '유연성'이라 명명하였다. 요인 1은 전체 변량 중 16.03%를 설명하고 있으며 Cronbach' α 는 .94이다.

요인 2는 '이 협력업체는 어떤 사실을 속이거나 기만하는 행동을 한다', '이 협력업체는 그들의 목적을 성취하기 위하여 어떤 사실을 왜곡한다' 등과 같은 내용이며, '기회주의'라 명명하였다. 전체 변량 중 12.06%를 설명하고 있으며 Cronbach' α 는 .91이다. 요인 3는 '이 협력업체는 우리회사 제품의 위하여 생산 설비에 투자를 한다', '이 협력업체는 우리회사의 제품 생산을 위한 기술 개발에 투자를 한다' 등과 같은 내용으로 '특별 투자'라 명명하였으며 전체 변량 중 9.54%를 설명하고 있으며 Cronbach' α 는 .85이다.

요인 4는 '이 협력업체는 우리 회사 사람들과 유사

한 목표를 가지고 있다', '이 협력업체는 우리 회사와 비슷한 비즈니스 관심사를 가지고 있다' 등과 같은 내용이며 '공유 가치'라 명명하였다. 전체 변량 중 9.42%를 설명하고 있으며 Cronbach' α 는 .89이다. 요인 5는 '이 협력업체가 제공하는 제품 생산 가격을 예측할 수 없다', '이 협력업체의 제품 납기 성과를 예상할 수 없다' 등과 같은 내용이며 '불확실성'이라 명명하였다. 전체 변량 중 8.21%를 설명하고 있으며 Cronbach' α 는 .90이다.

요인 6은 '우리는 이 협력업체에게 비즈니스상 의존하고 있다', '만약 우리 회사가 이 협력업체와의 관계를 중단하면 우리 회사는 기존의 매출을 유지하기 어려울 것이다' 등과 같은 내용으로 '패션 기업의 협력업체에 대한 의존성'이라 명명하였으며 전체 변량 중 7.57%를 설명, Cronbach' α 는 .81이다. 요인 7은 '이 협력업체는 우리 회사는 시기 적절한 정보를 서로에게 제공한다', '이 협력업체는 우리에게 새로운 사실에 대한 정보를 제공한다'라는 내용으로 '의사소통'이라 명명하였으며 전체 변량 중 7.56%를 설명, Cronbach' α 는 .84이다. 요인 8은 '만약 우리 회사가 이 협력업체와의 관계를 중단하면 이 협력업체는 우리 회사만큼의 물량과 이익을 제공해 주는 다른 회사를 찾기가 어려울 것이다' 등과 같은 내용으로 '협력업체의 패션 기업에 대한 의존성'이라 명명하였으며 전체 변량 중 7.34%를 설명하고 있으며 Cronbach' α 는 .77이다.

이상의 요인분석 결과를 바탕으로 신뢰와 몰입에 영향을 미치는 변인으로 유연성, 기회주의, 특별 투자, 공유 가치, 불확실성, 의사소통의 척도를 구성하였다. 그 다음으로 상호 의존성과 힘의 불균형을 구성하기 위하여 다음과 같은 방법을 사용하였다(Dash et al., 2007; Jap & Ganesan, 2000; Kumar et al., 1995). 우선 '상호의존성'의 척도를 구성하기 위하여 요인 6의 '패션 기업의 협력업체에 대한 의존성'과 요인 8의 '협력업체의 패션 기업에 대한 의존성'을 합하여 '상호 의존성'이라 명명하였다. 그리고 '힘의 불균형'의 척도를 구성하기 위하여 '패션 기업의 협력업체에 대한 의존성'과 '협력업체의 패션 기업에 대한 의존성'의 차이를 절대값으로 계산하였고, 이를 '힘의 불균형'이라 명명하였다.

기업 성과를 측정하기 위하여 선행연구(Cousins et al., 2008; Lee et al., 2004)에서 사용된 척도를 바탕으로 예비조사 및 전문가 인터뷰를 통하여 수정·보완하여 총 12문항으로 구성하였다. 기업 성과는 협력업체

와의 관계로 인한 판매 수익의 증가나 재정적인 성과와 같은 내용의 재무 성과, 협력업체와의 관계로 인한 제조 비용 절감이나 신속한 생산 등과 같은 내용의 생산성과, 그리고 협력업체와의 관계로 인한 고객 불평의 감소, 고객 서비스 수준의 향상 등과 같은 내용의 고객 성과를 물어보는 내용으로 구성하여 각 4문항으로 구성하였다. Cronbach' α 값은 .96이다.

관계 만족을 측정하기 위하여 여러 선행연구(Dash et al., 2007; Ganesan, 1994; Kwon & Suh, 2004)에서 사용된 척도를 중심으로 수정·보완하여 총 3문항으로 구성하였다. Cronbach' α 를 산출한 결과 .95였다.

척도와 관련된 모든 문항은 7점 리커트 척도로 측정하였다. 자료의 분석은 SPSS 12와 Amos 18을 사용하여 빈도분석, 기술통계분석, 요인분석, 신뢰도 분석, 경로분석을 실시하였다.

3. 연구대상 및 자료수집

본 연구에서는 협력업체를 통하여 의류 제품 생산을 활발하게 실시하고 있는 국내 패션 기업 및 전문 패션 유통 기업을 대상으로 하였다. 연구대상의 선정에 위하여 Statistics Korea(2009)의 '한국표준산업분류 2009'에서 산업 코드 C14(의복, 의복 액세서리 및 모피 제품 제조업) 중 C141(봉제 의복 제조업)과 C143(편조 의복 제조업)에 해당하는 기업들을 대상으로 설문지가 배부되었다. 본 조사는 2010년 10월 약 2주간 실시되었다. 대상 기업에게 총 1,021부의 설문지를 배포하였으며 총 171부(회수율 16.74%)가 회수되었으며 최종 분석에 사용된 설문지는 총 128부였다.

대상 기업의 응답자들의 특성을 살펴보면 업무 부서로는 상품기획실이 전체의 37.5%($n=48$), 디자인실이 35.9%($n=46$), 생산관리실이 10.2%($n=13$), 기타(홍보팀, 마케팅팀 등)가 10.9%($n=14$)로 대부분이 상품기획실이나 디자인실에 근무하고 있었다. 직급으로는 사원/대리가 53.9%($n=69$), 과장/차장이 27.3%($n=35$), 부장/실장/팀장/이사/사장이 15.6%($n=20$)로 과장 및 차장 이하의 실무진들이 많은 비율을 차지하고 있었다. 대상 패션 기업의 취급하는 복종(복수응답)은 여성정장이 25.2%($n=66$), 남성정장이 16.8%($n=44$), 캐주얼웨어가 28.2%($n=74$), 스포츠웨어가 16.0%($n=42$), 유아동복이 7.3%($n=19$), 이너웨어가 4.2%($n=11$), 기타(유니폼, 한복, 드레스 등)가 2.3%($n=6$)로, 캐주얼웨어와 여성정장을 제조하는 기업이 가장 많았다.

IV. 결과 및 논의

1. 신뢰와 몰입의 선행변인, 신뢰와 몰입, 기업 성과와 관계 만족 간의 인과 관계

국내 패션 기업의 협력업체에 대한 신뢰와 몰입에 영향을 미치는 선행변인과 신뢰와 몰입이 기업 성과 및 관계 만족에 미치는 영향에 대하여 알아보기 위하여 경로분석을 실시하였다. RMR과 RMSEA는 .05 이하일 때 매우 우수한 모델이고, .08 이하일 경우 우수한 모델이라 평가할 수 있으며(Browne & Cudeck, 1993), GFI, AGFI는 .9 이상일 때 우수한 모델이며(Jöreskog & Sörbom, 1997), NFI와 CFI는 .9 이상일 경우 우수한 모델(Bentler, 1990)이라는 평가기준을 이용하여 본 연구 모형의 적합도를 판단하였다. 연구모형의 전반적인 모형 적합도를 살펴보면 $\chi^2=30.24(df=16, p=.017)$, RMR=.03, RMSEA=.08로 나타났으며, 모형 설명력을 살펴보면 GFI=.96, AGFI=.82로 나타났고, 독립모형 대비 연구모형을 살펴보면 NFI=.97, CFI=.98로 나타났다. 이러한 결과는 이상에서 언급한 모형의 적합도를 판단하는 기준을 만족시키거나 매우 근사한 값으로 적합 기준치를 충족시킴으로써 본 연구의 모형은 대체로 우수한 모형이라는 것을 확인할 수 있었다.

1) 신뢰와 몰입의 선행변인이 신뢰와 몰입에 미치는 영향

신뢰와 몰입의 선행변인 특별 투자, 기회주의, 의사소통, 불확실성, 상호 의존성, 힘의 불균형, 공유 가치 및 유연성이 신뢰에 미치는 영향을 살펴보면, 특별 투자($r=.17, C.R.=2.87, p=.01$), 의사소통($r=.15, C.R.=2.60, p<.01$), 공유 가치($r=.11, C.R.=.20, p<.05$), 유연성($r=.39, C.R.=5.12, p<.001$)이 신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 기회주의($r=-.14, C.R.=-2.62, p<.01$)는 신뢰에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

몰입에 영향을 미치는 선행변인으로는 상호 의존성($r=.29, C.R.=4.79, p<.001$), 공유 가치($r=.15, C.R.=2.22, p<.05$), 유연성($r=.40, C.R.=3.73, p<.001$)이 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 힘의 불균형($r=-.24, C.R.=-4.18, p<.001$)과 불확실성($r=-.19, C.R.=-2.51, p<.05$)은 몰입에 부정적인 영향을 미치고 있었다(Table 1)(Fig. 1).

이러한 결과는 상대 기업의 유연성 있는 대처력이 신뢰에 긍정적인 영향을 미친다는 Sung and Oh(2007)의 연구결과와 거래 기업의 좋은 평판이나 공정한 거래를 한다는 평판은 신뢰에 긍정적으로 영향을 미친다는 여러 선행연구들의 결과(Anderson & Weitz, 1992; Doney et al., 2007; Ganesan, 1994; Kwon et al., 2003;

Tale 1. Path coefficients of antecedents of trust and commitment on trust and commitment (N=128)

	Estimates	Standardized Estimates	S.E.	C.R.
Specific investment → Trust	.15	.17**	.05	2.87
Opportunistic behavior → Trust	-.10	-.14**	.04	-2.62
Communication → Trust	.13	.15**	.05	2.60
Uncertainty → Trust	-.06	-.06	.06	-1.06
Interdependence → Trust	.02	.05	.02	1.12
Power imbalance → Trust	-.00	-.00	.04	-.16
Shared value → Trust	.09	.11*	.04	2.20
Flexibility → Trust	.38	.39***	.07	5.12
Specific investment → Commitment	.01	.01	.07	.23
Opportunistic behavior → Commitment	.02	.03	.05	.51
Communication → Commitment	.03	.03	.07	.46
Uncertainty → Commitment	-.21	-.19*	.08	-2.51
Interdependence → Commitment	.13	.29***	.02	4.79
Power imbalance → Commitment	-.23	-.24***	.05	-4.18
Shared value → Commitment	.13	.15*	.05	2.22
Flexibility → Commitment	.40	.40***	.10	3.73

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

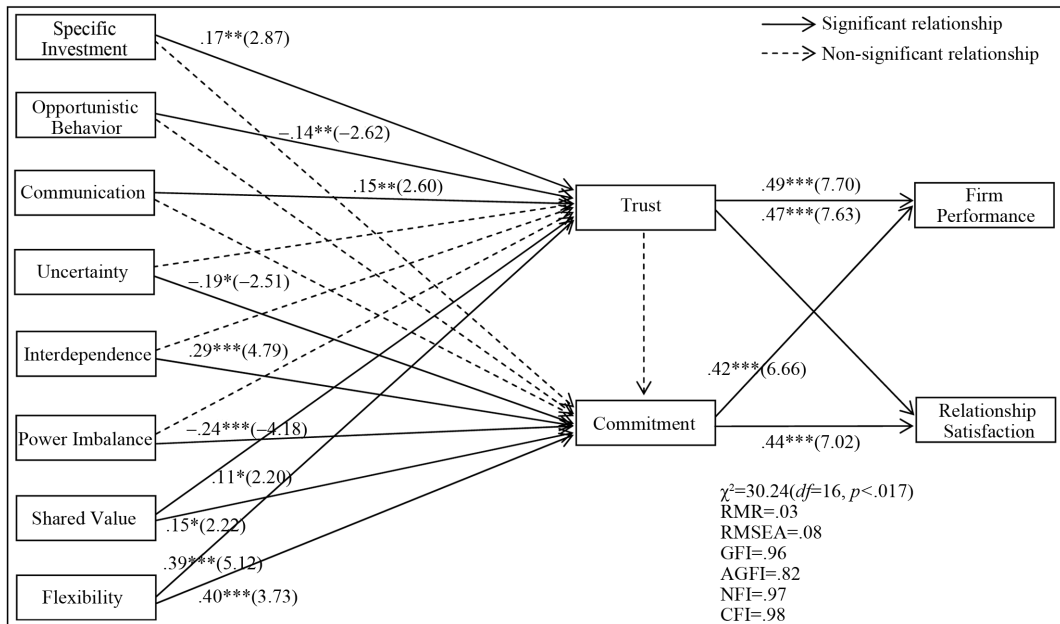


Fig. 1. Research model path coefficients.

Results based on standardized solutions and their respective significance is denoted as * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$. Numbers in parentheses represent t-values associated with each coefficient.

Sung & Oh, 2007)와 유사하다. 또 공유 가치는 신뢰뿐만 아니라 기업 간의 관계를 오랫동안 유지하기 위한 몰입에 더 많은 도움을 주는 주요 선행변인이라는 것도 확인할 수 있다. 이러한 결과는 공급업체와 구매업체가 유사한 가치를 공유하고 있을 때 공급업체에 대한 신뢰도가 높아진다는 여러 선행연구들(Anderson & Weitz, 1992; Doney et al., 2007; Kwon et al., 2003; Morgan & Hunt, 1994)의 결과를 지지한다. 또 협력업체의 특별 투자는 패션 기업의 입장에서 협력업체를 신뢰하게 되는 역할을 하는 변인임을 알 수 있으며, 이러한 결과는 상대 기업의 특별 투자가 신뢰에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구(Anderson & Weitz, 1992; Doney et al., 2007; Ganesan, 1994; Kwon & Suh, 2005; Kwon et al., 2003)의 연구결과를 지지한다. 그러나 협력업체의 특별 투자가 관계를 유지하려는 몰입에도 긍정적인 영향을 미친다는(Anderson & Weitz, 1992; Heide & John, 1990)의 연구결과와는 차이가 있었다. 이는 본 연구에서는 관계를 오래 유지하려는 의지의 유무와는 상관없이 특별 투자가 되어있는 협력업체라면 신뢰를 하고 거래를 한다는 것으로 해석할 수 있겠다.

협력업체와의 의사소통도 신뢰에만 정적인 영향을

미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 패션 기업의 경우 협력기업과의 의사소통이 신뢰에 정적인 영향을 미친다는 선행연구(Jang & Lee, 2006; Yug et al., 2003)의 연구결과와 유사했으며 그 외 유사 선행연구들(Dash et al., 2007; Doney et al., 2007; Knemeyer, 2000; Kwon & Suh, 2005; Redondo & Fierro, 2007)의 결과와도 일치하는 것으로 나타났다. 그러나 의사소통이 몰입에도 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구(Anderson & Weitz, 1992; Morgan & Hunt, 1994)의 결과와는 차이가 있었다. 본 연구에서는 패션 기업의 경우 패션 산업의 특성상 의류 제품과 관련하여 디자인이나 소재, 또는 봉제 부분에 대하여 의사소통하는 것이 필수적으로 요구되는 당연한 사항이기 때문에 협력업체와의 원활한 의사소통만으로는 협력업체에 대한 몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 판단된다.

협력업체가 기회주의적 행동을 하는 것은 협력업체에 대한 신뢰에 부정적으로 작용하는데 원인이 되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기회주의가 신뢰에 부적인 영향을 미친다는 선행연구(Knemeyer, 2000; Morgan & Hunt, 1994; Saleh & Ali, 2009)의 결과를 입증하고 있다. 그러나 기회주의적 행동이 몰입에도 부정적인 영

향을 미친다는 연구(Morgan & Hunt, 1994; Martin, 2008; Saleh & Ali, 2009)의 결과와는 상반된 결과를 보여주고 있었다. 이러한 결과는 패션 산업의 경우 협력업체가 기회주의적 행동을 하더라도 제품의 품질이 좋거나 대량 생산과 신속한 생산이 가능하다는 조건 등을 갖추고 있다면 관계 유지와 관련된 몰입과는 관련이 없는 것으로 추론할 수 있겠다. 왜냐하면 본 조사에 앞서 진행된 질적 연구결과에서도 현재 우리나라 패션 산업의 특성상 협력업체의 수와 규모가 점점 줄어들어 패션 기업의 입장에서 그들의 제품을 만족스럽게 생산해 줄 협력업체가 충분하지 않기 때문에 기회주의적 행동을 하더라도 관계를 유지할 수 밖에 없다고 하였고 때문이다.

상호 의존성은 패션 기업의 입장에서 협력업체에 대한 몰입에만 긍정적인 영향을 미친다는 결과는 여러 선행연구(Dash et al., 2007; Ganesan, 1994; Jang & Lee, 2006; Joshi & Stump, 1999; Knemeyer, 2000; Mayer, 2003; Myhr, 2001)의 결과를 지지하고 있다. 그러나 상호 의존성이 신뢰에도 영향을 미친다는 연구(Dash et al., 2007; Mayer, 2003)의 결과와는 상이하였다. 즉 패션 기업의 입장에서는 협력업체와 상호 간 의존하고 있다는 의식이 있어야만 그 협력업체를 신뢰하지 않더라도 관계를 오래도록 유지하려는 의지가 생긴다고 할 수 있겠다.

힘의 불균형은 몰입에 부정적인 영향을 미치고 있었다. 따라서 힘의 불균형의 정도가 심하면 심할 수록 협력업체에 대한 신뢰의 여부와는 상관없이 기업 간의 관계는 오래도록 지속되지 못하는 원인이 된다는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 파트너 기업과의 힘의 불균형은 관계 유지에 부정적인 영향을 미친다는 선행연구들(Anderson & Weitz, 1992; Dash et al., 2007)의 결과와 유사하게 나타났다. 그러나 힘의 불균형이 신뢰에도 부정적인 영향을 미친다는 연구(Dash et al., 2007) 결과와는 상이하게 나타났다. 즉, 이는 질적 연구결과에서 나온 바와같이 상호 의존성과 마찬가지로 힘의

불균형 또한 패션 기업의 입장에서 협력업체에 대한 신뢰 유무와 상관없이 힘이 불균형한 상태에 이르게 되면 관계 자체를 유지하기를 꺼려하고 다른 대안책을 찾을 수 밖에 없게 된다는 것임을 의미한다.

마지막으로 협력업체에 대한 불확실성은 몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 협력사의 제품이나 서비스에 대한 예측이 불확실하면 몰입에 부정적인 영향을 미친다는 선행연구(Joshi & Stump, 1999; Martin, 2008; Saleh & Ali, 2009)의 결과를 지지한다. 그러나 불확실성이 신뢰에도 부정적인 영향을 미친다는 연구결과(Kwon & Suh, 2004, 2005)와는 다르게 나타났다. 이러한 결과는 패션 기업의 경우 협력업체의 불확실한 행동은 패션 제품의 빠른 제품 수명주기와 소비자들의 요구의 다양성을 충족시켜 주는데 치명적인 결과를 초래하게 되기 때문에 신뢰의 유무와 상관없이 관계 자체를 종결하고 다른 협력업체를 구하게 만드는 요인이 되는 것으로 판단된다.

2) 신뢰와 몰입이 기업 성과와 관계 만족에 미치는 영향

연구모형의 경로분석 결과를 살펴보면 본 연구에서는 신뢰가 몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그러나 신뢰와 몰입이 기업 성과에 미치는 영향을 살펴보면 신뢰($\beta=.49$, C.R=7.70, $p<.001$)와 몰입($\beta=.42$, C.R=6.66, $p<.001$) 모두 기업성과에 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 또 신뢰와 몰입이 만족에 미치는 영향을 살펴보면, 신뢰($\beta=.47$, C.R=7.63, $p<.001$)와 몰입($\beta=.44$, C.R =7.02, $p<.001$) 모두 관계 만족에 긍정적인 영향을 미치고 있었다(Table 2)(Fig. 1).

패션 기업의 협력업체에 대한 신뢰는 몰입에는 영향을 미치지 않았다. 그렇지만 신뢰와 몰입이 모두 기업 성과와 관계 만족에 정적인 영향을 미치는 것으로 보아, 신뢰와 몰입은 모두 기업 성과를 증진시키고 관계에 대한 만족도를 높이는데 필수변인임을 확인할 수 있다. 따라서 패션 기업은 협력업체를 신뢰해야만 그

Table 2. Path coefficients of trust and commitment on firm performance and relationship satisfaction (N=128)

	Estimates	Standardized Estimates	S.E.	C.R.
Trust → Commitment	-.02	-.02	.11	-.19
Trust → Firm performance	.49	.49***	.06	7.70
Commitment → Firm performance	.41	.42***	.06	6.66
Trust → Relationship Satisfaction	.51	.47***	.06	7.63
Commitment → Relationship Satisfaction	.45	.44***	.06	7.02

*** $p<.001$

협력업체와 오래도록 관계를 유지하려고 하는 것이 아니라, 신뢰와 몰입은 별개의 변인으로써 관계 성과에 직접적인 영향을 미치는 것이라 할 수 있다. 왜냐하면 연구결과에서 알 수 있듯이 몰입을 통해서가 아닌 신뢰만으로도 기업 성과와 관계 만족은 증진될 수 있으며, 신뢰가 매개되지 않은 몰입만으로도 기업 성과와 관계 만족은 증가될 수 있기 때문이다.

이러한 결과는 파트너 기업에 대한 신뢰와 몰입이 파트너쉽 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 Myhr(2001) 연구결과와, 신뢰와 몰입이 만족에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구(Redondo & Fierro, 2007; Yug et al., 2003)의 결과와, 신뢰와 몰입이 기업 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구(Jang & Lee, 2006; Sung & Oh, 2007)의 결과를 지지한다.

V. 결 론

본 연구는 국내 패션 기업의 협력업체에 대한 신뢰와 몰입에 영향을 미치는 선행변인인 특별 투자, 기회주의, 의사소통, 불확실성, 상호 의존성, 힘의 불균형, 공유 가치 및 유연성에 대하여 알아보고 대하여 알아보고, 신뢰와 몰입이 기업 성과와 관계 만족에 미치는 영향에 대해서 알아보려고 하였다.

협력업체의 유연성과 공유 가치는 신뢰와 몰입 모두에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 협력업체의 특별 투자와 의사소통은 신뢰에만 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 기회주의적 행동은 신뢰에만 부정적인 영향을 미치고 있었다. 상호 의존성은 몰입에만 긍정적인 영향을 미치고 있었으며 힘의 불균형과 협력업체의 불확실성은 몰입에만 부정적인 영향을 미치고 있었다. 신뢰는 몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 신뢰와 몰입 모두 기업 성과와 관계 만족에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

연구결과를 바탕으로 시사점을 제안하면 다음과 같다. 기업 간의 유사한 목표를 가지고 있다는 것은 협력업체에서 제공하는 제품이나 서비스 등을 신뢰하는데 필수적이며 기업 간의 관계를 오랫동안 유지시키는데 도움을 주므로 패션 기업에서는 우수한 협력업체를 양성하기 위하여 그들의 비즈니스 목표나 관심사를 협력사에게 잘 인지시킬 필요가 있다. 또 협력업체가 생산 설비, 기술 개발, 또는 인적 관리 등에 충분히 투자할 수 있도록 제품 생산 주문에 있어서 안정성 있게 관리해 주어 협력업체의 자금 확보에도 신경을 써야 할 것

으로 사료된다. 또한 패션 기업과 협력업체 모두 원활한 의사소통을 위하여 정보 통신 관련 인프라 구축도 필요할 것이며, 협력업체와의 하도급 관계를 벗어나 상호 협력적인 관계를 유지하여 결과적으로 상호 간 win-win할 수 있도록 해야 할 것이다. 협력업체에서는 제공하는 제품과 서비스의 품질이나 서비스의 일관성을 유지하기 위하여 생산직 종사자들에 대한 인적 관리와 교육에 관심을 기울여야 할 것이 요구된다. 뿐만 아니라 납기일의 정확한 준수를 위하여 낙후된 생산 기기나 설비들을 새로운 기기로도 전환하여 생산의 효율성과 제품의 품질을 높여야 할 것이다.

본 연구는 연구를 실행하거나 변수를 선정하는 과정에서 다음의 몇 가지 한계점과 제약사항으로 인하여 유발된 편견이 있을 수 있으므로 본 연구의 결과를 해석하는데 신중을 기해야 할 것으로 사료된다. 첫째, 본 연구의 대상은 국내 패션 기업의 제품 생산과 관련한 협력업체 중 제품의 임가공업체 또는 기획·생산업체(jobber)에 대한 신뢰와 몰입을 중심으로 다루어졌기 때문에 패션 기업의 제품 생산과 관련된 그 외의 원단 공급업체나 부자재업체는 제외되었으며 유통, 마케팅 등과 관련된 협력업체 또한 배제되었다. 따라서 본 연구의 결과를 다른 업종의 협력업체와의 관계로 확대 해석하는 데에는 무리가 있을 것으로 사료된다. 따라서 후속연구에서는 본 연구에서 배제된 협력업체와의 관계 증진을 위한 연구도 진행될 수 있을 것이라 기대한다. 둘째, 본 연구에서는 국내 패션 기업의 협력업체에 대한 신뢰와 몰입에 대한 일반적인 측면에서의 접근만을 시도하였기 때문에 협력업체의 입장에서 조사된 패션 기업에 대한 신뢰와 몰입의 선행변인이나 신뢰와 몰입이 관계 성과에 미치는 영향에 대하여 알아보지 못하였다. 후속연구에서 양방향 연구를 실시하여 패션 기업의 입장과 협력업체의 입장을 비교·분석하면 그 결과를 효과적인 기업 간의 관계 마케팅을 위한 기초 자료로 제시할 수 있을 것이다.

References

- Abernathy, F. H., Dunlop, J. T., Hammond, J. H., & Weil, D. (1999). *A stitch in time: Lean retailing and the transformation of manufacturing: Lesson from the apparel and textile industries*. New York: Oxford University Press.
- 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.
- Arnold, V., & Sutton, S. G. (1997). Opportunities for research on the use of technology to mitigate environmental influences on individual judgments. *Advances in Accounting Information Systems*, 5, 281–298.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural model. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238–246.
- Bonacich, E., & Appelbaum, R. P. (2000). *Behind the label: Inequality in the Los Angeles apparel industry*. Los Angeles: University of California Press.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Stank, T. P. (2000). Ten megatrends that will revolutionize supply chain logistics. *Journal of Business Logistics*, 21(2), 1–16.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136–162). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cannon, J. P., & Homburg, C. (2001). Buyer-supplier relationships and customer firm costs. *Journal of Marketing*, 65(January), 29–43.
- Cigolini, R., Cozzi, M., & Perona, M. (2004). A new framework for supply chain management: Conceptual model and empirical test. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(1/2), 7–41.
- 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.
- Dash, S., Bruning, E., & Guin, K. K. (2007). Antecedents of long-term buyer-seller relationships: A cross cultural integration. *Academy of Marketing Science Review*, 2007(11), 1–28.
- Dickerson, K. G. (2003). *Inside the fashion business* (7th ed.). New York: Prentice Hall.
- Doney, P. M., Barry, J., & Abratt, R. (2007). Trust determinants and outcomes in global B2B services. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1096–1116.
- 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.
- Heide, J. B., & John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 24–36.
- Hwang, S. J., Cho, H. J., & Byun, Y. S. (2007). The effect of relational commitment on long-term relationship among domestic apparel firms & cooperative companies. *Journal of the Korean Home Economics Association*, 45(2), 23–31.
- Jang, S. Y., & Lee, Y. R. (2006). Partnership between Korean apparel manufacturers and fabric suppliers, and performance of the Korean apparel manufacturer. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 30(1), 38–47.
- Jap, S. D., & Ganesan, S. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investment and developing commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(May), 227–245.
- Jin, B. (2006). Performance implications of information technology implementation in an apparel supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(4), 309–316.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1997). *LISREL 8: User's reference guide*. Lincolnwood: Scientific Software International.
- Joshi, A. W., & Stump, R. L. (1999). The contingent effect of specific asset investments on joint action in manufacturer-supplier relationships: An empirical test of the moderating role of reciprocal asset investment, uncertainty, and trust. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(3), 291–305.
- Knemeyer, M. (2000). *Logistics outsourcing relationships: An examination of interorganizational trust over the life of the relationship*. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, Baltimore.
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. E. M. (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348–356.
- Kwon, I. G., & Suh, T. (2004). Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 40(2), 4–14.
- Kwon, I. G., & Suh, T. (2005). Trust, commitment and relationships in supply chain management: A path analysis. *Supply Chain Management*, 10(1), 26–33.
- Kwon, K. D., Chung, L. C., & Shin, J. H. (2003). An impact of firm's relational characteristics on the trust in supply chains: Focus on textile maker and retailer. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 27(2), 229–238.
- 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.
- Lin, S. H., Moore, M. A., Kincade, D. H., & Avery, C. (2002). Dimensions of apparel manufacturing strategy and

- production management. *International Journal of Clothing Science and Technology*, 14(1), 46–60.
- Martin, S. S. (2008). Relational and economic antecedents of organizational commitment. *Personnel Review*, 37(6), 589–608.
- Masella, C., & Rangone, A. (2000). A contingent approach to the design of vendor selection systems for different types of co-operative customer/supplier relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(1), 70–84.
- Mayer, R. W. (2003). *The effect of perceived interdependence, shared values, and performance on relationship quality*. Unpublished doctoral dissertation, Nova South-eastern University, Florida.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(July), 20–38.
- Myhr, N. (2001). *Business-to-business partnerships: An empirical examination in a supply chain context*. Unpublished doctoral dissertation, University of Virginia, Charlottesville.
- Nunnally, S. W. (2010). *Construction methods and management* (8th ed.). Indianapolis: Prentice Hall.
- Park, N. R., & Park, J. O. (2010). Examining the antecedents of trust in apparel manufacturer-contractor relationships. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 34(2), 280–290.
- Redondo, Y. P., & Fierro, J. J. C. (2007). Importance of company size in long-term orientation of supply function: An empirical research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(4), 236–248.
- Saleh, M. A., & Ali, M. Y. (2009). Determinants of importer commitment in international exchange: An agenda for future research. *Journal of Management & Organization*, 15(2), 186–205.
- Sharma, N., & Patterson, P. G. (2000). Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderator of relationship commitment in professional, consumer services. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 470–490.
- Smith, J. B., & Barclay, D. W. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, 61(January), 3–21.
- Spekman, R. E., Kamauff, J. W., & Myhr, N. (1998). An empirical investigation into supply chain management: A perspective on partnerships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(8), 630–650.
- Statistics Korea. (2009). *Report on marketing and manufacturing survey for 2009*. Seoul: Statistics Korea.
- Sung, M., & Oh, S. J. (2007). The effects of organization characteristics and relationship characteristics on relational performance: Focused on mediating effects of the dimensions of trust and commitment. *Journal of Channel and Retailing*, 12(1), 1–31.
- Teng, S. G., & Jaramillo, H. (2005). A model for evaluation and selection of suppliers in global textile and apparel supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(7/8), 503–523.
- 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.
- Yug, S. H., Go, A. L., & Go, E. J. (2003). Relationship between international sourcing partnership and sourcing performance in Korean apparel firms. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 27(9/10), 1124–1133.
- Zineldin, M., & Jonsson, P. (2000). An examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier-dealer relationships: An empirical study of the Swedish wood industry. *The TQM Magazine*, 12(4), 245–265.