

# 공급체인리더십이 SCM 성과에 미치는 영향

김 상 조\*

## 〈목 차〉

I. 서론	V. 실증분석
II. 문헌연구	1. 응답기업의 일반적 특성
1. 공급체인의 개념과 전략적 의의	2. 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검증
2. 관계지향성	3. 연구문제의 결과 검증
3. 공급체인상의 리더십	VI. 결론
III. 연구모형 및 연구문제의 설정	1. 연구의 요약
1. 연구모형의 설정	2. 시사점 및 한계점
2. 연구문제의 설정	참고문헌
IV. 연구방법	Abstract
1. 연구대상	
2. 변수의 조작적 정의 및 측정방법	

## I. 서 론

정보기술의 발전과 다양화된 소비자 욕구는 기업으로 하여금 고객가치 중심의 차별적 경쟁전략을 강구하도록 만들고 있다. 그러나 모든 기업이 보편적 기술을 보유하는 평준화 현상이 도래하면서 기업의 경쟁환경은 날로 악화되고 있는 실정이다.

이러한 상황에서 기업이 추구해야 할 핵심전략과제는 저비용을 유지하면서 차별화된 고객가치를 제공하는 것이 되고 있는데, 그 중요한 원천이 물적유통의

\* 동명정보대학교 유통경영학과 교수

효율화이다. 물적유통은 톱니바퀴와 같은 것이어서 자사와 관련 기업과의 원활한 물류연결이 반드시 필요하다. 즉, 진정한 의미의 물류혁신은 기업간 통합적 물류관리 체계가 구현될 때 비로소 완성된다. 이러한 물류혁신 또는 통합적 기업 물류와 관련하여 최근에 가장 빈번하게 등장하는 개념 중의 하나가 공급체인관리(SCM : Supply Chain Management)이다.

SCM은 신기술이나 새로운 아이디어가 아니라 이미 검증된 개념과 방안을 조합하여 활용하는 기업간 거래업무 처리규약이며 기업 네트워크이다. SCM과 관련된 대부분의 선행연구들은 공급업자와 혹은 제3자(third party)와의 관계가 성과에 긍정적인 영향을 준다는 점에 동의하고 있다(Anderson et al., 1997; Manrodt et al., 1997; Metz, 1998; Lambert et al., 1999). 즉, SCM이 성공하려면 기업구매자와 기업공급자 모두가 상호간에 이익에 되는 전략적 결과를 제공할 수 있어야 하며, 자사의 성공이 부분적으로 협력회사에 의존되어 있다는 점을 거래기업 모두가 수용하여야 한다는 것이다.

이와 같이 기업간 네트워크의 상류조직(upstream organization)과 하류조직(downstream organization)의 역할이 성과에 미치는 영향력이 커지면서 공급체인 파트너와의 관계에 대한 리더십의 역할이 중요해지고 있다(Wong, 2001). 왜냐하면 리더십은 공급자들에게 함께 일하려는 의식과 최종고객에게 최선의 서비스를 제공하려는 의식을 고양시킬 수 있기 때문이다. 비록 Derocher 등(2000)이나 Lambert 등(1999)의 많은 연구자들이 SCM 성과에 대한 기업간 관계의 영향을 지적하고 있지만, 기업리더십에 대한 연구는 거의 없었다.

기업간의 관계는 공급기업과 구매기업이 동시에 고려되어야 하므로 SCM 주도 기업에 의한 리더십과 추종기업의 반응에 대한 연구는 대단히 의미있는 일 이 될 것이다. 이에 본 연구는 공급체인 구매기업에 의해 발휘되는 리더십과 관계지향성 및 성과 간의 관계에 대해 살펴보고자 한다.

## II. 문헌연구

### 1. 공급체인의 개념과 전략적 의의

미국 Supply Chain Council(SCC)에 따르면 공급체인관리란 “공급과 수요, 원

재료와 부품 조달, 제조와 조립, 창고와 재고 추적, 그리고 주문입력과 주문관리, 전체 유통기구에의 배달, 그리고 최종고객에게의 배달 등을 관리하려는 것”이다. 그러므로 공급체인관리의 목적은 “적절한 제품을 적절한 시간과 적절한 장소에 적절한 가격으로 전달하려는 4R(4 right)의 개념으로 설명될 수 있다(A concept paper from the learningsource at the OSD Comptroller iCenter ([www.dtic.mil/comptroller](http://www.dtic.mil/comptroller)), 2002). 공급체인관리의 전략적/운영적 혜택은 다음의 <표 1>과 같다.

&lt;표 1&gt; SCM의 효과

구분	구매자측면	공급자 측면
비용절감	재정위험의 이전	규모의 경제 실현
	저비용으로 고품질 생산가능	설비 효율의 위험 감소
운영측면	핵심사업에 집중	소수의 기업에 집중
	소수의 관련 기업만 관리	소수의 관련기업만 관리
전략측면	고객서비스 목표에 부응하는 공급체인의 지위	장기 수평적 계획
		장기 수평적 투자

자료 : Lisa M. Ellram, Martha C. Cooper(1990), “SCM, Partnership, and the Shipper-Third Relationship,” *International Journal of Logistics Management*, Vol.1, p.4.

### 1.1 SCM 성과와 그 영향요인에 관한 연구

SCM의 성과에 관한 연구는 매우 부족한 실정이다. 이는 복잡하게 얹혀있는 기업간 관계성과, 즉 SCM의 성과를 정확히 정의하기 힘들기 때문인 듯하다. Naurs와 Anderson(1996)은 관계품질, 공급자 성과, 체인효과성으로 SCM 성과를 정의하였으며, Schlegel(1999)은 수익성증가, 고객서비스 및 부가가치 향상, 설비효율 향상, 재고감축, 사이클 타임 감축, 비용절감 등의 효과를 SCM 성과로 제시하였다. 이와 같이 SCM 성과는 연구자와 연구되는 시점에 따라 서로 다르게 정의되고 있다.

&lt;표 2&gt; SCM 성과에 미치는 영향요인에 대한 연구 요인

작성자와 논문 제목	운영 능력	공급업자와의 관계	정보시스템 능력	조직 관련		성과 관리
				체인 구축	관리 조직	
Anderson 외(1997)	운영 능력, 유연성, 자원집중력	전략적 관계 구축	시스템 구축 능력			
Manrodt 외 (1997)		파트너십 구축	시스템 구축 능력		관리 조직 통합	
Bovet 외 (1998)				체인 구축		
Elliff(1998)					관리 팀 구축	측정 및 배분
Scharlacken (1998)	정책, 지침 통일성 등		정보 시스템 구축	체인 프로세스 구축	프로세스 중 심적 조직	측정 시스템
Metz(1997)		신뢰 구축	정보 시스템 구축		통합 관리 팀 구축	측정 시스템
Mariotti (1999)		신뢰				
Arntzen 외 (1998)			정보 공유	통합 프로세스 구축	권한/책임 관리 조직	
Lambert 외 (1999)		파트너십 구축				
Derocher 외 (2000)	기업 전략과의 연계	동맹 관계	정보 시스템 구축		관리 조직 구축	성과 측정
권숙희 외 (2001)			정보 기술 물류 시설 등			
윤현덕 외 (2001)	운영 프로세스 통합	파트너십 구 축 수준			관리 조직 통합	

SCM 성과의 영향요인으로 Narus와 Anderson(1996)은 관계 품질을 언급하고 있다. 여기서 관계 품질은 파트너십과 협력, 신뢰, 의사소통 수준, 정보 공유 수준, 관련 기업 간의 commitment, 그리고 자원의 공유 수준으로 측정된다. Ellram과 Cooper(1993)은 모든 공급 체인 내의 참여자가 정보를 공유하고, 상호 협조함으로

써 SCM 성과를 향상시킬 수 있다고 하였다.

SCM 성과 혹은 기업간 관계성과에 대한 또 다른 영향요인으로는 공급자와 구매자가 공유하고 있는 규범 또는 행위적 기대, 혹은 신뢰 요인이 있다. Doney and Cannon(1997), Metz(1998), Mariotti(1999) 등은 구성원간의 신뢰가 SCM성과 또는 관계 지향성에 정의 영향을 미친다고 주장하고 있다.

관계규범과 성과에 관해 Macneil(1980)과 Dwyer 등(1987)의 초기연구들이 긍정적인 관계를 제시하고 있는 반면에 최근의 연구들(Doney와 Cannon, 1997; Ganesan, 1993; Crosby et al., 1990)은 두 변수간에는 제한적인 영향만 있을 뿐이라는 상반된 결과를 제시하고 있다. 비록 이들 변수가 전형적인 SCM성과 변수는 아니지만, SCM 역시 기업간 관계라는 점에서 이들 연구를 살펴보는 것도 의미가 있을 것이다. SCM의 성과와 영향요인에 대한 선행연구들을 정리해보면 앞의 <표 2>와 같다.

## 2. 관계지향성

SCM 등의 조직간 관계에서의 중요한 연구주제로는 거래관계자들의 관계 지향성이 있다. 관계지향성은 본질적으로 거래관계에 있던 양자가 지속적인 애호 관계를 형성하면서 거래와 관련된 선택대안을 줄이려는 노력을 의미한다. 이러한 성향은 거래당사자들이 거래와 관련된 효율적 의사결정과 정보처리과정의 단축, 미래의 지각된 위험을 감소하려는 성향과 관련되어 있다(Sheth와 Parvatiyar, 1995). 그러므로 조직간 양자간의 관계(dyadic relations)에서의 관계 지향성은 “판매자가 제공하는 산출물이 장기적으로 구매자에게 이익이 된다고 기대하고, 이에 따라 판매자와 구매자가가 상호의존하고 있다는 인식”을 말한다 (권준희 외 2, 2001).

Jackson(1985)에 의하면 일단 일정한 관계가 형성되면 양자의 거래는 시장요소가 아닌 상호의존을 바탕으로 하는 협의에 의해 결정될 수 있다는 혜택을 가질 수 있다. Ganesan(1994)는 장기지향성을 가진 공급자는 정보획득 등의 방법을 통해 더 나은 경쟁우위를 달성 할 있다고 하였으며, Noordewier(1990) 등도 장기지향성 등의 관계적 요인이 구매자와 공급자간의 성과를 향상시킬 수 있다고 하였다.

만약 Ganesan(1994)의 연구에서와 같이 공급자에 대한 의존이나 신뢰가 장기지향성에 영향을 줄 수 있고, 리더십이 관련기업간에 신뢰를 촉진하고 동기부

여할 수 있다는 사실을 연결할 수 있다면, 공급체인 상에 존재하는 SCM 구매 기업의 리더십이 관계지향성에 영향을 준다는 가정을 할 수 있을 것이다.

### 3. 공급체인상의 리더십

리더십이란 목표설정과 목표 달성을 지향하도록 조직화된 집단활동에 영향력을 미치는 과정 또는 행동을 말한다(Stogdill, 1974). 리더십은 어떤 시스템의 성공에 강력한 동인이 되며, 리더십이 없다면 품질이나 생산성 등은 우연에 의존 할 수밖에 없다(Wong, 2001). 그런데 SCM은 일종의 확장된 기업(extended enterprise) 네트워크이므로([www.supply-chain.org](http://www.supply-chain.org)), 공급체인상에서의 리더십은 SCM의 성공에 중요한 영향요소가 될 수 있다.

Szilagyi와 Wallace(1987)는 리더십에 관한 연구를 특성이론(trait theory), 행동이론(behavior theory), 상황이론(contingency theory)과 리더와 follower의 관계특성을 고려한 변혁적 리더십으로 구분하여 설명하고 있다. 1980년대 이후부터 급변하는 현대의 환경적 특성에 부합하는 새로운 형태의 리더십에 대한 논의가 일어났는데, 위 3가지 접근 요인이 교차되어 있다는 점에서 변형론적 리더십이라고 한다. 변형론적 리더십이론에는 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 있다. 이에 본 연구는 최근의 연구경향인 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 위주로 살펴보기로 한다.

#### 3.1 변혁적 리더십(transformational leadership)

변혁적 리더십은 리더의 개인적 가치와 리더십행동에 의해 조직 구성원을 자극하고 성과를 높이려는 형태의 리더십을 의미한다. 변혁적 리더는 조직 목표와 비전(vision)에 대한 구성원들의 추구의지를 고취하고, 그들의 성장과 발전을 배려하고 임파워먼트하며, 기대 이상의 성과달성을 동기를 유발하며(Yukl, 1989a, b), 창의적·혁신적 사고와 행동을 고무해 나가기 때문이다(Bass, 1985, 1996; Howell & Avolio, 1993).

변혁적 리더십에 대한 이상의 연구들을 종합해보면, 변혁적 리더십은 ① 카리스마적 리더십 또는 이상적 영향, ② 영감적 동기유발, ③ 개별적 배려, ④ 지적자극 등의 차원으로 구성된다.

카리스마적 리더십 또는 이상적 영향(charismatic leadership or idealized

influence)이란 부하들의 모범이 되도록 행동하는 리더십을 의미한다. 영감적 동기유발(inspirational motivation)이란 부하들의 작업에 대한 의미와 도전의식을 부여함으로써 그들의 동기를 유발할 수 있는 변혁적 리더십 역량을 의미한다. 지적 자극(intellectual stimulation)은 부하들의 창의적, 혁신적 행동과 노력을 자극하려는 리더행동을 말한다. 개별적 배려(individualized consideration)란 추종자 개개인의 성장, 성취욕구에 특별한 관심을 기울이며 욕구나 욕망의 개인적 차이를 인정하고 받아들이려는 경향을 말한다.

### 3.2 거래적 리더십(transactional leadership)

거래적 리더십이란 리더와 부하 서로가 호혜적인 영향을 주고받음으로써 보다 높은 조직간 가치를 이끌어내려는 형태를 의미한다. Bass(1996)에 의하면 거래적 리더십은 리더가 성과의 적절성에 따라 부하를 보상하거나 벌하고자 할 때 발생한다. 거래적 리더십은 계약을 통해 부하들로부터 순응을 획득하는 과정이며 그 계약관계는 명시적이거나 암묵적인 것일 수도 있다.

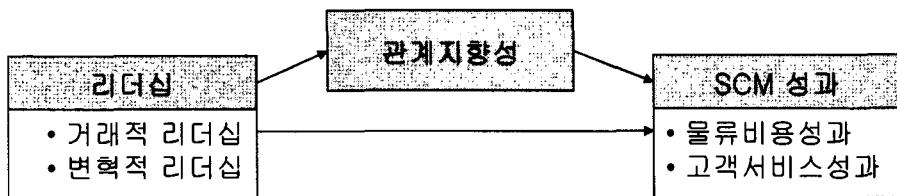
거래적 리더의 행동양식은 조건적 보상(contingent reward)과 적극적 혹은 소극적 예외관리행동(management-by-exception)으로 구분된다(Bass, 1996). 조건적 보상이란 부하들에게 달성해야 할 과업을 명확히 할당하고, 만족스러운 과업수행에 대하여 그것과 교환으로 보상을 약속하거나 실제로 보상을 한다. 이러한 건설적 교환행동은 부하들을 효과적으로 모티베이트할 수 있다고 알려져 있다. 예외에 의한 관리는 부하의 순응을 얻기 위해 그의 실수에 대해 교정적 행동을 취하는 적극적 예외관리와 부하의 실수, 일탈, 오류 등이 발생할 때까지 소극적으로 기다리며, 문제가 발생하면 그 때 가서 교정조치를 취하는 소극적 예외관리로 구분된다.

## III. 연구모형 및 연구과제의 설정

### 1. 연구모형의 설정

연구배경에서 제시된 연구목적에 따라 다음과 같은 연구모형을 제시한다. (그림 1)은 공급기업(supplier)에 의해 인지된 구매기업의 리더십 유형이, 공급기

업의 관계지향성에 영향을 미치고 그 결과 SCM 성과에도 영향을 준다는 것을 표현하고 있다.



<그림 1> 공급기업(Supplier)에 의해 인지된 리더십 유형과 성과모형

## 2. 연구문제의 설정

SCM 영역에서의 리더십에 대한 연구가 거의 없다는 점을 고려하여 본 연구의 연구주제는 주로 관련연구결과의 적용과 연역적 추론에 의한다.

### 2.1 구매기업의 리더십 유형이 관계지향성 및 성과에 미치는 영향

Lord와 Maher(1993)는 상위계층에서의 리더는 장기적이고 전략적인 의사결정을 통하여 조직전체의 성과에 직접적인 효과를 미치며, 상징적인 행동을 통해 조직문화와 구성원의 인식구조 및 태도에 영향을 미친다고 하였다. 이때, 공급자의 관계지향성은 일종의 물집관계 또는 구매자에 대한 인식이나 태도를 반영한다고 볼 수 있으므로 리더십은 공급자의 관계지향성에 영향을 미칠 것이다.

연구문제 1 : 구매기업의 리더십은 공급자의 관계지향성에 영향을 줄 것이다.

Lord와 Maher(1993)의 연구에 의하면 리더는 구성원의 동기유발 및 과업기술 등에 영향을 미쳐서 구성원의 과업성과에 직접적인 영향을 미친다고 하였다. Podsakoff 등(1993a, 1993b)은 변혁적 리더십과 성과간의 관계를 조절하는 영향 요인에 대한 연구에서 리더의 보상과 처벌 등의 감독스타일과 부하의 만족관계를 조사하였는데, 보상에는 정(+)의 상관관계를 벌에는 부(-)의 상관관계를 나타내었다고 한다. 또한 홍상태(2000)는 거래적 리더십에 비해 변혁적 리더십이 조직유효성을 높이는데 더 적절하다고 주장하고 있다. 만약 홍상태(2000)의 연구에서처럼 리더십이 조직성과에 영향을 줄 수 있다면, 다음과 같은 연구문제의

설정이 가능하다.

연구문제 2 : 구매기업의 리더십은 SCM 성과에 영향을 줄 것이다.

## 2.2 관계지향성과 SCM 성과간의 관계

관계마케팅 패러다임이 확산됨에 따라 관계지향성과 성과에 관한 많은 연구들이 나타나고 있다. 관계마케팅 패러다임에서의 전형적인 가설은 일회적이고 단기적인 거래보다는 장기적이고 지속적인 관계가 더 높은 성과를 제공해줄 수 있다는 것이다.

Narus와 Anderson(1996)은 관계 품질이 공급체인의 성과에 영향을 미친다고 하였다. Elram과 Cooper(1993)은 모든 공급체인 내의 참여자가 정보를 공유하고, 상호협조함으로써 성과를 향상시킬 수 있다고 하였다. 그리고 최낙환 등(2001)은 관계지향성과 성과에 관한 연구에서 관계지향성이 높을수록 차원에 대한 높은 차원의 접근이나 비용절감, 독특한 기술 개발 등의 실현경쟁우위가 더 높아질 뿐만 아니라 관계유지의도 또한 높게 나타난다고 하였다. 또한 권준희 등(2001)은 관계형성의 중요한 동기가 고객만족이라고 주장하고 있는데, 파트너 관계를 통한 고객가치의 증대는 결국 고객과의 관계를 증진시킬 수 있다고 하고 있다. 그러므로 다음과 같은 연구문제의 설정이 가능하다.

연구문제 3 : 공급업자의 관계지향성은 SCM 성과에 영향을 줄 것이다.

## IV. 연구방법

### 1. 연구대상

본 연구의 모집단은 대형할인점에 물품을 공급하고 있는 공급업체이다. 할인점의 공급업자를 모집단으로 선정한 이유는 관계파워가 제조업자에서 유통업자로 급격하게 이동하고 있는 현실과 상대적으로 SCM관련 정보통신 인프라가 잘 구축되어 있을 것이라는 연구자의 주관적 판단에 근거한 것이다. 표본은 부산의 M할인점과 H할인점에 납품거래를 하고 있는 제조 및 공급업체들이다. 연구의

목적에 부합되는 기업을 대상으로 선정하기 위하여 거래기간이 1년 이하인 관계구축단계의 기업들은 연구에서 제외하였다.

또한 SCM에 대한 개념을 이해하고 있는지를 판단하기 위해 설문지에는 SCM, QR, ECR, JIT 등의 물류관리기법의 시행 또는 이해여부를 점검하는 문항을 삽입하였다. 본 연구가 기업간 관계를 다루고 있으므로 전문적 응답능력이 있는 응답자만을 대상으로 자료를 수집하는 핵심응답자법을 이용하였으며, 자료의 수집방법은 면접설문과 e-mail 설문 두 가지 방법으로 진행되었다.

## 2. 변수의 조작적 정의 및 측정방법

### 2.1 변혁적 리더십 및 거래적 리더십

변혁적 리더십과 거래적 리더십의 측정에 사용된 변수는 Bass와 Avolio (1990)의 다요인 리더십설문(multifactor leadership questionnaire)을 조직간 거래관계에 부합하도록 수정하였다. 변혁적 리더십은 리커트 5점 척도로 구성된 카리스마요인 7문항, 지적자극요인 6문항, 개별적 배려 5문항이다. 거래적 리더십은 상황에 따른 보상 6문항, 예외에 의한 관리 7문항으로 구성된다.

### 2.2 관계지향성

관계지향성은 Ganesan(1994)의 장기지향성 항목 중 공급자측면(vendor side)에서의 장기지향성항목 7문항을 연구목적에 맞게 수정하여 적용하였다. 주요 척도로는 ‘해당 업체(구매기업)과의 거래가 수익을 창출하고 있고’, ‘앞으로도 지금의 관계를 유지하고 싶다’ 등의 항목으로 구성된다.

### 2.3 SCM 성과

SCM 성과는 연구목적이나 연구자에 따라 서로 다르게 정의되고 있다. 본 연구에서는 Wheelwright와 Bowen(1996)의 연구, Anderson 등(1997)의 연구, O'Laughlin(1997)의 연구, Schlegel(1999)의 연구에서 공통적으로 제시하고 있는 비용절감효과와 고객서비스 향상변수를 SCM 성과로 설정하기로 한다. 이들 두 변수가 선정된 이유는 거래와 관련된 거래상대의 기회주의적 행동이나 거래비용을 줄이고, 납기개선 등을 통해 고객을 만족시키려는 SCM의 궁극적 목표와 가장 부합한다는 연구자의 판단에 따른 것이다. 비용절감효과는 재고 관리비용,

기획관리비용, 수배송 비용 등의 5개 문항으로 측정되고, 서비스변수는 납기준 수율이나 매장결품률, 주문처리 시간 등의 5개 문항으로 측정된다.

## V. 실증분석

3차에 걸친 e-mail 발송과 면접을 통해 회수된 설문지는 총 75부(e-mail 회수 39부, 면접회수 36부)이며, 이중 응답이 불성실한 설문지 4부와 SCM 등의 개념을 이해하지 못하였다고 판단되는 3개 응답지를 제외한 68부의 설문지가 분석에 이용되었다. 상이한 자료 수집 방법(e-mail/면접)으로 인해 나타날 수 있는 오류를 검토하기 위해 응답항목별로 두 집단 차이분석을 실시하였으나 유의적 차이를 발견할 수 없었다.

### 1. 응답기업의 일반적 특성

수집된 자료를 분석하기 전에 표본의 일반적 특성을 분석하였다. <표 3>은 응답 기업의 종업원수와 자기응답을 기준으로 한 규모별 분포이다.

<표 3> 응답기업의 규모별 분포

종업원수	빈도	구성비	매출액	빈도	구성비
30인 이하	17	25.0	10억 미만	12	17.6
31~50인	11	16.2	11~30억	11	16.2
51~100인	12	17.6	31~50억	10	14.7
101~200인	16	23.5	51~100억	12	17.6
201~300인	9	13.2	101~200억	9	13.2
301인 이상	2	2.9	201~300억	5	7.4
무응답	1	1.5	300억 이상	1	1.5
			무응답	8	11.8
계	68	100	계	68	100

한편, 본 연구는 응답의 신뢰성을 높이기 위해 기업의 조달 및 물류정책을 가장 잘 파악하고 있는 조달관련 담당자급을 설문의 응답자로 요구하였다. 핵심 응답자별에 의한 응답자 특성은 다음의 <표 4>와 같다.

<표 4> 응답자와 직급별/부서별 분포

응답자 직급	빈도	구성비	소속부서	빈도	구성비
대표이사	13	19.1	물류관련(팀)부서	3	4.4
이사급	12	17.6	자재/조달/구매부(팀)	13	19.1
부장, 차장	23	33.8	판매관리부(팀)	16	23.5
과장/대리	9	13.2	기획관리부(팀)	17	25.0
팀장	6	8.8	생산관리부(팀)	6	8.8
주임/담당	1	1.5	기타	10	14.7
무응답	4	5.9	무응답	3	4.4
계	68	100	계	68	100

## 2. 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검증

연구문제의 검증에 앞서 사용된 변수의 신뢰성 및 타당성 검정을 실시하였다. 신뢰성과 타당성 검정은 전체 변수의 신뢰성검정, 요인분석, 요인별 신뢰성 검정순으로 진행되었다.

신뢰성 검증은 내적 일관성 검증법의 하나인 Cronbach- $\alpha$ 계수를 이용하였으며, 타당성 검증은 주성분 요인분석을 이용하였다. 요인분석에서 요인의 수는 아이겐값 1.0을 기준으로 결정하였으며, 요인 적재량이 0.5 이상인 항목만 선택하였다.

독립변수인 공급경로상의 구매기업이 발휘하는 리더십유형에 대한 최종적인 신뢰성 및 타당성 검증 결과는 앞의 <표 5>와 같다. 타당성 검정과정에서 지적 자극요인 중 “거래나 생산방식의 문제가 생기면 새로운 방식을 요구한다”의 문항과 카리스마 요인 중 “거래 중인 소매기업과의 거래처라는 사실에 자사가 성장했음을 느낀다”라는 항목이 판별타당성의 문제로 제거되었다.

<표 5> 독립변수의 신뢰성분석 및 타당성분석 결과

타당성분석(주성분분석)						신뢰성분석 (내적일관성)		
항목	요인명	예외 관리	상황적 보상	개별 배려	지적 자극	카리스마	최초/최종문항	croba ch- $\alpha$
거래에 필요한 내용만 의사전달	.887	.069	.054	.056	.08	7/7	.8869	
기존의 거래관행 고수	.844	.163	-.133	.060	.001			
창조적 제안에 소극적 반응	.827	.035	.031	.121	.031			
낡은 방식이라도 성과를 창출할 경우 용인	.787	.176	-.019	.208	.055			
거래외는 무관심	.682	-.177	.195	-.099	.176			
동일한 생산/거래방식고수	.653	-.085	-.181	.099	.263			
거래/과업수행방식에 통제	.646	-.011	.267	-.234	-.083			
더 나은 성과에 대한 더 나은 거래조건 암시	.006	.833	.219	.081	.220			
적절한 보상의 획득에 필요한 구체적 과업지시	.133	.832	.248	.249	.268			
자사 목표달성을 우리의 역할 강조	.046	.806	.114	.183	.311			
성과에 대한 적절한 보상 지급노력	.157	.791	.221	.246	.152	6/6	.8126	
더 나은 노력에 대한 성과 암시	.007	.676	.284	.186	.267			
더 나은 경영성과 창출을 위한 과업제시	-.165	.479	.393	.158	.058			
우리의 목표달성을 도움	-.045	.214	.810	.157	.147			
거래조건 등에 우리실정 고려	.054	.119	.782	.245	.134			
우리의 성과에 관심 표명	-.007	.157	.705	.168	.305	6/6	.7856	
자사의 신용사용 허가	.251	.238	.685	.183	.330			
관련기업에 대한 관심보유	.047	.293	.644	.052	.236			
거래기업이 아닌 협력/가족기업으로 인지	.005	.336	.502	.044	.185			
일상적활동의 수정/개선 요구	.199	.164	.095	.787	.099			
자발적 의견제시 요구	-.005	.161	.242	.767	.178	6/5	.8766	
지시가 아닌 토론/대화를 통해 문제해결 유도	-.011	.204	.286	.766	.140			
기존의 관행과는 다른 시각요구	.104	.149	-.027	.759	.091			
새로운 생산/거래방식요구	-.049	.120	.207	.747	.214			
관련업계로부터의 존경획득	.007	.178	.180	.269	.783	7/6	.8900	
사업상의 난관을 돌파할 힘을 가졌다고 믿음	.079	.347	.238	.170	.756			
비즈니스 리더십을 보유	.116	.358	.244	.101	.736			
사업 성공을 인정받음	.043	.337	.283	.066	.696			
우리회사의 비즈니스 모델역할	.292	.063	.336	.218	.553			
사업방식에 대한 시사점 제공	.315	.232	.241	.251	.502			
아이겐값	10.579	4.203	2.259	1.802	1.420	누적분산 :		
분산(%)	35.262	14.010	7.529	6.006	4.734	67.542		

&lt;표 6&gt; 거래지향성(SCM 성과 매개변수)과 SCM 성과변수의 타당성 검정

항목	요인명	타당성분석(주성분분석)			신뢰성분석 (내적일관성)	
		관계 지향성	비용 성과	서비스 성과	최초/ 최종 문항	crobach - $\alpha$
현재 거래중인 소매기업과 계속적인 거래 희망	.873	.196	.214	7/6	.9237	
비슷한 조건이라면 현재의 거래기업과 거래	.866	.209	.330			
별 문제가 없을 경우 계속거래 예정	.845	.299	.201			
동일한 조건이라면 현재의 거래기업과	.844	.204	.405			
지속적인 수익 창출 가능	.797	.382	.222			
현재 거래를 통한 수익 발생1	.542	.310	.365			
재고관리비용의 절감	.195	.522	.271	5/4	.8959	
구매비용의 절감	.389	.504	.219			
수배송 비용의 절감절감	.357	.754	.188			
물류기획비용의 절감	.145	.713	.321			
매장 결품률 감소	.189	.344	.785	5/4	.8343	
납기 준수율 증가	.297	.177	.786			
정시인도율/출하율 증가	.316	.229	.762			
주문처리 시간의 감소	.322	.367	.699			
아이겐값 분산(%)	8.675 61.967	1.440 10.283	1.069 7.635	누적분산 : 79.886		

<표 6>은 종속변수인 SCM 성과변수와 매개변수인 거래지향성 변수의 타당성 및 신뢰성 검정결과이다. 비용성과 요인 중 “생산비용의 절감효과”문항은 신뢰성검정과정에서 제거되었다. 거래지향성 요인 중 “향후에는 성과를 발생시킬 수 있음”이라는 문항과 서비스 성과요인 중 “주문충족률의 증가” 항목은 타당성 검정에서 제거되었다.

### 3. 연구문제의 결과 검증

#### 3.1 구매기업 리더십이 공급기업의 관계지향성에 미치는 영향

SCM 경로상에서 구매기업에 의해 발현되는 리더십의 유형과 공급기업의 관

계지향성의 관계는 다음의 <표 7>과 같다. 표에서 볼 수 있듯이 관계지향성에는 변혁적 리더십의 구성요인인 카리스마 요인과 개별적 배려, 그리고 거래적 리더십요인 중에서는 상황에 따른 보상요인이 유의적인 영향을 보이는 것으로 나타났다.

<표 7> SCM 리더십요인과 관계지향성간의 회귀분석 결과

독립변수 종속변수	관계지향성			
	비표준화 $\beta$	표준화 $\beta$	t-value	유의확률
(상수)	-.549		-1.541	.129
카리스마	.714	.587	6.411	.000***
개별적배려	.271	.217	2.632	.011*
지적 자극	0.02	.014	.194	.847
예외에 의한 관리	-0.01	-.003	-.052	.959
상황에 따른 보상	.231	.176	2.063	.043*
모형의 유효성	$R^2 : .782$	수정 $R^2 : .765$	F-값 : 44.509***	

\* p< 0.05, \*\*\* p < 0.001

연구문제와 달리 지적자극요인이 관계지향성에 미치는 영향이 비유의적으로 나타난 이유를 추정해보면 다음과 같다. 첫째, 우리나라의 거래 관행상 거래기업에 의한 경영지도, 경영자극 등의 행위를 달가워하지 않을 수 있다. 둘째, 지적자극요인은 끊임없이 새로운 생산/거래방식을 탐구하는 과정이다. 그러므로 공급업체의 입장에서의 지적자극은 잦은 거래매뉴얼이나 생산방식의 변경을 의미하고, 이것은 거래비용의 증가를 초래할 수 있다.

예외적 관리 요인은 구체적인 사업지시를 강요하거나 거래와 관련된 사항 외에는 커뮤니케이션하지 않는 것을 의미하므로 관계지향성이 낮게 나타난 듯하다. 그러나 이러한 주장은 연구자의 개인적인 추정이므로 향후 연구를 통해 규명할 필요가 있다.

### 3.2 구매기업 리더십이 SCM 성과에 미치는 영향

SCM 경로상에서 구매기업에 의해 발현되는 리더십의 유형과 SCM 비용성

과간의 관계는 다음의 <표 8>과 같다. 그러나 본 연구자의 예측과는 달리 구매기업의 리더십이 SCM의 비용성과에 미치는 영향은 매우 낮은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 리더십이 조직유효성에 영향을 준다는 홍상태(2000)의 연구와는 다른 것이다.

&lt;표 8&gt; SCM 리더십 요인과 SCM 비용성과간의 회귀분석결과

독립변수 종속변수	비용성과			
	비표준화 $\beta$	표준화 $\beta$	t-value	유의확률
(상수)	.406		1.122	.266
카리스마	.089	.107	.783	.437
개별적배려	.106	.125	1.014	.315
지적 자극	.086	.094	.893	.375
예외에 의한관리	.129	.137	1.479	.144
상황에 따른 보상	.413	.463	3.634	.001***
모형의 요약	$R^2 : .516$	수정 $R^2 : .477$	F-값 : 13.219***	

\*\*\* p < 0.001

다만 상황에 따른 보상을 강조하는 리더십은 보다 나은 SCM 성과를 보여주는 것으로 나타났는데, SCM 공급업자들이 다른 요인보다는 경제적 요인에 보다 민감하게 반응하기 때문인 듯하다.

다음의 <표 9>는 SCM 리더십 요인과 SCM 서비스 성과간의 관계를 분석한 결과표이다. 표에서 볼 수 있듯이 서비스 성과에는 유의수준 0.05를 기준으로 구매기업의 개별적 배려나 상황에 따른 보상요인만이 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉 공급기업의 서비스제공은 강압이나 카리스마 등의 요인보다는 개별적 배려와 같은 관계에 대한 관심 그리고 경제적 보상 등이 더 큰 영향을 미칠 수 있다는 것이다.

<표 8>과 <표 9>의 결과를 종합해 볼 때 SCM 성과에 대한 구매기업의 리더십의 영향은 매우 제한적이라는 것을 알 수 있으므로 연구문제 2는 기각 혹은 일부 채택되었다. 다만 비용과 서비스 성과 모두에 보상을 강조하는 리더십의 영향이 큰 것으로 나타났으므로, 구매기업들은 공급기업과의 거래조건과 보

상에 대해 체계적이고 엄밀한 관리를 할 필요가 있다.

<표 9> SCM 리더십 요인과 SCM 서비스성과간의 회귀분석결과

독립변수 종속변수	서비스성과			
	비표준화 $\beta$	표준화 $\beta$	t-value	유의확률
(상수)	.997		2.607	.011
카리스마	.151	.175	1.262	.212
개별적 배려	.253	.286	2.287	.026*
지적 자극	-.039	-.042	-.393	.696
예외에 의한 관리	.143	.147	1.554	.125
상황에 따른 보상	.300	.323	2.496	.015*
모형의 요약	$R^2 : .499$	수정 $R^2 : .458$	F-값 : 12.339***	

\* p < 0.05, \*\*\* p < 0.001

### 3.3 공급업자의 관계지향성이 SCM 성과에 미치는 영향

<표 10>은 SCM의 비용 및 서비스성과에 대한 관계지향성의 회귀분석결과를 요약해놓은 것이다.

<표 10> 관계지향성과 SCM 비용성과간의 회귀분석결과

독립변수 종속변수	비용성과		서비스성과	
	비표준화 $\beta$	t-value	비표준화 $\beta$	t-value
(상수)	1.503	6.963***	1.877	8.965***
관계지향성	.441	6.891***	.497	8.005***
모형의 요약	$R^2 : .418$	수정 $R^2 : .410$	$R^2 : .493$	수정 $R^2 : .485$
	F-값 : 47.484***		F-값 : 64.082***	

\*\*\* p < 0.001

표의 결과는 관계품질과 공급체인의 성과에 관한 Narus와 Anderson(1996)의 연구나 공급체인내 참여자의 정보공유와 상호협조가 성과를 향상시킬 수 있다

는 Ellram과 Cooper(1993)의 연구와 일치하는 것이다. 그러므로 공급업자의 관계지향성이 SCM 성과에 영향을 미친다는 연구문제 3은 채택되었다.

## VI. 결 론

### 1. 연구의 요약

본 연구는 할인점과 백화점 등의 대형 유통업자가 그들의 공급업자들에게 행사하는 리더십의 영향이 QR(신속반응시스템), ECR(효율적 반응시스템), 혹은 SCM(공급체인관리)의 성과에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다. 실증 분석의 결과를 요약하면 다음의 <표 11>과 같다.

<표 11> 분석결과의 요약

관계	채택된 영향요인	기각된 영향요인	모형적합성 (R <sup>2</sup> )	연구문제채택 여부
리더십→ 관계지향성	카리스마 개별적 배려 상황에 따른 보상	지적 자극 예외에 의한 관리	.782	부분채택
리더십→ SCM 비용성과	상황에 따른 보상	카리스마, 지적자극, 개별적 배려, 예외에 의한 관리	.516	일부채택
리더십→ SCM 서비스성과	개별적 배려 상황에 따른 보상	카리스마 지적자극 예외에 의한 관리	.499	일부채택
관계지향성 → SCM 비용성과			.418	채택
관계지향성 → SCM 서비스성과			.493	채택

<표 11>의 결과를 통해 전체 관계를 규명해보면 소매업자의 리더십은 공급업자의 관계지향성에는 직접적인 영향을 미치지만, SCM 성과에 대해서는 직접적인 영향보다는 리더십에 의해 형성된 관계지향성에 의해 매개됨을 알 수 있다.

특이한 점은 우리나라의 기업들은 지적 자극형 리더십이나 예외에 의한 관리와 같이 영향력 행사방식에 있어서의 양극단에 놓인 리더십보다는 보상과 같은 분명한 결과에 의한 동기부여나 개별적 배려 등의 관계형 리더십을 더 선호한다는 점이다. 이러한 결과는 지적자극형 리더십이나 지시적(예외에 의한 관리) 리더십은 잊은 개선과 수정 등으로 인해 더 많은 거래비용을 초래할 수 있기 때문인 듯하다. 그러나 이러한 추론은 연구자의 주관이 개입되어 있으므로 추가적 연구가 필요할 것이다.

## 2. 시사점 및 한계점

QR, ECR 등의 SCM의 활성화는 국내외 시장에서 직면한 치열한 경쟁상황을 극복해나가기 위해 필요한 주요 전략 과제중의 하나이다. 왜냐하면 공급사슬상에 위치한 구매기업과 공급기업간에 형성된 상호호혜적 관계는 소비자에게는 더 큰 만족을 제공하고 기업에게는 비용절감효과를 제공해줄 수 있기 때문이다.

본 연구의 결과는 이론적, 실무적 차원에서 다음과 같은 의의를 가진다. 첫째, 공급경로상의 기업관계를 조직간 영향관계로 규정하여 리더십 연구를 적용하였다. SCM분야에서의 리더십 연구가 Wong(2001) 등의 일부연구자들에 의해 최근에야 일어나고 있는 실정에서 본 연구는 향후 연구의 발전에 공헌할 수 있을 것이다.

둘째, 리더십에 대한 연구를 체계화하고 리더십과 SCM 성과간의 관계를 검증함으로써 학문적, 실무적인 의의를 제공해주었다. 학문적으로는 리더십의 다양한 유형을 정리하고 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 SCM 분야에 적용시켰으며, 실무적으로는 공급사슬 상의 상류(upstream), 하류(downstream) 기업간의 관계가 중요해지고 있는 시점에서 보다 바람직한 리더십 유형을 제시하였다는 것이다.

셋째, 기업간 관계지향성의 매개적 효과를 살펴보았다. 이미 언급한 바와 같이 리더십이 SCM 성과에 직접적인 영향을 미친다기보다는 관계지향성에 의해 매개됨을 알 수 있었다. 그러므로 SCM 성과 향상을 원하는 기업은 보다 나은 기업관계를 구축해야 할 필요가 있다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가진다.

첫째, 기업의 리더십은 장기적으로 발휘되는 행동이며, 리더십 성과 또한 실

행시기와는 상당한 시간적 거리를 가지고 있음에도 횡단면적 연구에 그쳤다는 점이다. 이는 연구 결과의 일반화를 제한할 수 있다.

둘째, 응답자의 주관적 판단에 근거한 연구결과라는 점이다. 매출액과 기업의 규모를 제외하고는 대다수의 변수가 응답자의 주관적 판단에 근거한 자기보고식 방법으로 측정되었다. 그러므로 이 방법이 가지는 단점인 응답자의 무성의나 편견 등에 의한 오류가 결과를 왜곡할 가능성을 배제할 수 없다.

셋째, 샘플수가 68개에 불과하여 결과의 일반화에 문제가 있을 수 있다. 또한 회귀분석결과에서 통계적으로 비유의적인 변수들이 발견되었음에도 모형의 설명력이 높게 나타난 것도 낮은 샘플수에 의한 영향일 가능성이 있다. 통상적으로 산업체조사에서의 응답비율이 낮다는 점을 반영하더라도 더 많은 자료를 수집함으로써 연구개념을 확장시킬 수 있을 것이다.

마지막으로 변수간의 관계를 정교하게 강구하여야 한다. 리더십 유형은 물론 SCM 성과변수에 대한 추가적 고려가 필요하다. 공인된 SCM 성과변수가 없다는 불가피한 측면이 있기는 하지만 비용과 서비스 측면만을 성과변수로 적용하는 것이 타당한가에 대한 검토도 필요하다.

## 참 고 문 헌

1. 권숙희 · 곽보선(2001), “기업의 기술적 요인이 SCM의 성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 한국정보시스템학회 춘계학술대회발표논문집, 39-50.
2. 권준희 · 오세조, 박진용(2001), “관계지향성에 대한 고객만족과 거래성향의 영향에 관한 연구,” 유통연구, 69-90.
3. 윤현덕 · 한호영(2001), “우리나라 PC 부품공급업체의 공급체인관리 성과에 관한 실증적 연구, 한국물류학회지, 제11권 1호, 117-141.
4. 최낙환 · 김영아 · 이호정(2001), “관계지향성의 구성요인 및 원인과 성과에 관한 연구,” 한국마케팅저널 제3권 3호, 1-24.
5. 홍상태(2000), “경영자의 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구,” 인적자원관리연구, 제1권, 27-53.
6. Anderson, David L., Frank F. Britt, and Donavon J. Favre(1997), “The Seven Principles of Supply Chain Management,” *Supply Chain Management Review*, Spring, 31-41.
7. Arntzen, Bruce C., Daniel W. Mulgrew and Garry L. Sjolander(1998), “Redesigning 3M’s Worldwide Product Supply Chain,” *Supply Chain Management Review*, Winter, 16-27.
8. Bass, B.M.(1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York : Free Press.
9. Bass, B.M.(1996), *A New Paradigm of Leadership : An Inquiry into Transformational Leadership*, U.S Army Research Institute for the Behavioral and Social Science, Alexandria.
10. Bass, B.M., and B. Avolio(1992), “Developing transformational leadership: 1992 and beyond,” *Journal of European Industrial Training*, vol.14, 21-37.
11. Bovet, David., and Yossi Sheffi(1998), “The Brave New World of Supply Chain Management,” *Supply Chain Management Review*, Spring, 18-22.
12. Crosby, L.A., K.R. Evans, and D. Cowles(1990), “Relationship Quality in Service Selling : An Interpersonal Influence Perspective,” *Journal of Marketing*, vol.54, 68-81.

13. Derocher, Robert P., and Jim Kilpatrick(2000), "Six Supply Chain Lessons for the Millennium," *Supply Chain Management Review*, Winter, 34-40.
14. Doney, P.M., and J.P. Cannon(1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, vol.61, 35-51.
15. Dwyer, R.F., P.H. Schurr, and S. Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.51, 11-27.
16. Elliff, Scott A.(1998), "Organizing for Excellence : Five Case Studies," *Supply Chain Management Review*, Winter, 38-45.
17. Ellram, L. and M. Cooper(1990), "Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper-Third Party Relationship," *The International Journal of Logistics Management*, vol.2 no.2, 1-10.
18. Ellram, L. and M. Cooper(1993), "The Relationship between Supply Chain Management and Keiretsu," *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 4, No.1, 1-12.
19. Fiedler, Fred E.(1969), A Theory of Leadership Effectiveness(McGraw-Hill).
20. Ganesan, Shankar(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.58, April, 1-19.
21. Heide, Jan B., and George. John(1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.56, 32-44.
22. Howell, J.M. and B.J. Avolio(1993), "Transformational Leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation : Key predictors of consolidated-business-unit performance," *Journal of Applied Psychology*, vol.71, 83-94.
23. Jackson, Barbara Bund(1985), "Winning and Keeping Industrial Customers : The Dynamics of Customer Relationships, Lexington, Ma: Lexington Books.
24. Lambert, Douglas M., Margaret A. Emmelhainz and John T. Gardner (1999), "Building Successful Logistics Partnerships," *Journal of Business Logistics*, Vol.20, No.1, 165-181.
25. Lord R.G. and K.J. Maher(1993), Leadership and Information Processing : Linking Perceptions and Performance, London : Routledge.
26. Macneil IR.(1980), The new social contract : an inquiry into modern

- contranctual relations, New Haven(CT). Yale Univ Press.
- 27. Manrodt, Karl B., Mary C. Holcomb, and Richard H. Thompson(1997), "What's missing in Supply," *Supply Chain Management Review*, Fall, 80-86.
  - 28. Mariotti, John L.(1999), "The Trust Factor in Supply Chain Management," *Supply Chain Management Review*, Spring, 73-77.
  - 29. Metz, Peter J.(1997), "Demystifying Supply Chain Management : Accomplishments and Challenges," *Council of Logistics Management Annual Conference Proceedings*, 50-55.
  - 30. Narus, James A., and James C. Anderson(1996), "Rethinking distribution : adaptive channels," *Harvard Business Review*, vol.74, no.4, July-August, 112-122.
  - 31. Noordewier, Thomas G., George John, and John R. Nevin(1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.54, Oct, 81-101.
  - 32. O'Laughlin, Kevin A.(1997), "5 steps to Improved Performance Measurement," *Supply Chain Management Review*, Fall, 52-58.
  - 33. Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, and R. Fetter(1993), "Substitutes for leadership and the management of professionals," *Leadership Quarterly*, 4, 1-44.
  - 34. Podsakoff, P.M., B.P. Niehoff,, S.B. MacKenzie, and M.L. Williams(1993). "Do substitutes for leadership really substitute for leadership? An empirical examination of Kerr and Jermier's situational leadership model," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 54: 1-44.
  - 35. Scharlacken, John W.(1998), "The Seven Pillars of Global Supply Chain Planning," *Supply Chain Management Review*, Spring 32-40.
  - 36. Schlegel, Gregory L.(1999), "Supply Chain Optimization : A Practitioner's Perspective," *Supply Chain Management Review*, Winter, 50-57.
  - 37. Sheth, Jagdish N. and Atul Parvatiyar(1995), "Relationship Marketing in Consumer Markets : Antecedents and Consequences," *Journal of Academy of Marketing Science*, vol.23, no.4, 255-271.
  - 38. Stogdill, R.M.(1974), *Handbook of Leadership : Survey of Theory and research*(N.Y., The Free Press).
  - 39. Szilagyi, Jr., Andrew D. and Marc J. Wallace. Jr.(1987), *Organizational*

- Behavior and Performance. 4th ed. Glenview, III.: Scott, Foreman & Co.
- 40. Wheelwright, steven C., and H. Kent Bowen(1996), "The Challenge of Manufacturing Advantage," *Production and Operation Management Society*, Spring, Vol.5, no.1, 59-77.
  - 41. Wong, Alfred(2001), "Leadership for effective supply chain partnership," *Total Quality Management*, Vol.12, no.7, 913-919.
  - 42. Yukl, G.A.(1989a), Leadership in Organizations(2nd ed.), Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
  - 43. Yukl, G.A.(1989b), "Managerial Leadership : A review of theory and research," *Yearly review of Management*, Vol. 15, 251-289.
  - 44. [www.dtic.mil/comptroller](http://www.dtic.mil/comptroller), Integrated Supply Chain Management : Optimizing Logistics Support, -A concept paper from the learningsource at the OSD Comptroller iCenter.
  - 45. [www.supply-chain.org](http://www.supply-chain.org)

## Abstract

### The effect of Buyer's Leadership on Vendor's Relational-orientation and SCM performance

Kim, Sang-jo

Since companies are increasingly aware of the importance of upstream and downstream organizations to their performance, companies' leaders would also like to influence operations with supply chain partners.

This paper aims to study the SCM performance and the influencing factors, that is Buyer's leadership and Vendor's relationship-orientation. Also, I try to examine the mediating effect of relationship-orientation between leadership and SCM performance. The results of this study can be summarized as follow;

(1) The charismatic trait and individual consideration in transformational leadership factors, and contingent reward in transactional leadership factors positively effected to the relational-orientation. But intellectual stimulation and management-by-exception did not effected to relational-orientation. (2) Only contingent reward in transactional leadership factors was significantly related to the SCM performance. (3) Relational-orientation mediated between SCM leadership and SCM performance.

주제어 : SCM, SCM 성과, 리더십, 관계지향성