

공급사 의존도가 관계성과에 미치는 영향: 공급사슬 관계와 의사소통 관행을 중심으로

(The Effect of Supplier Dependence on Relationship Performance:
Focusing on Supply Chain Relationships and Communication Practices)

이 돈 희¹⁾*

(Lee DonHee)

요약 본 연구는 국내 제조 부품기업을 중심으로 공급사 의존도가 공급사슬 관계, 의사소통 관행, 관계성과에 미치는 영향을 분석하였다. 본 연구가설 검증은 SPSS와 AMOS 23.0을 사용하여 수집된 자료를 구조분석모형으로 분석하였다. 분석결과, 공급사 의존도는 공급사슬 관계형성과 의사소통 관행에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 또한 공급사슬 관계와 의사소통 관행은 관계성과에 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 공급사슬관리에서 공급사슬 관계와 의사소통 관행은 공급사 의존도를 통하여 공급사슬관리의 관계성과를 향상시키는데 중요한 역할을 한다는 것을 객관적으로 보여준 결과라 할 수 있다. 또한 본 연구결과는 공급사슬 프로세스에서 공급자-구매자의 협력적 활동을 통해 공급사슬관리의 효율성 및 수행활동을 위한 운영방안 모색에 활용될 수 있다.

핵심주제어 : 공급사 의존도, 공급사슬 관계, 의사소통 관행, 관계성과, 공급사슬 프로세스, 제조 부품기업

Abstract This study examines the effects of supplier dependence on supply chain relationships, communication practices, and relationship performance in manufacturing-part companies. The structural equation modeling technique with AMOS 23.0 was used to test hypotheses using data collected in the research model. The results show that supplier dependence positively affects supply chain relationships and communication practices. In addition, the results confirm the effect of supply chain relationships and communication practices on relationship performance. It is also demonstrated that supply chain relationships and communication practices through supplier dependence play a key role in improving relationship performance for supply chain management. Furthermore, it contributes to the practice of supply chain management as well as to efficiency through collaborative activities of supplier-buyer in the supply chain processes.

Key Words : Supplier dependence, Supply chain relationships, Communication practices, Relationship performance, Supply chain process, Manufacturing-part companies

1. 서론

* Corresponding Author: dhlee04@inha.ac.kr

Manuscript received June 13, 2019 / revised July 01, 2019
/ accepted July 09, 2019

1) 인하대학교 경영학과

혁신(Innovation) 4.0은 ‘공동혁신(Co-innovation)’으로
조직간의 컨버전스(Convergence) 또는 콜라보레이션

(Collaboration)을 통해 공동 가치창출(Co-creation)을 목적으로 한다면, 혁신 5.0은 ‘살아있는 혁신(Living innovation)’으로 개인, 기업, 지역사회 등이 스스로 생존할 수 있는 시스템을 구조적 구축하여 가치창출을 위한 혁신을 목표로 한다[1]. 디지털 기반에서 현재 또는 향후 요구되는 가치창출은 관련기업, 고객, 사회 등의 협력활동을 통해 상호간 번영 및 윤택한 삶을 추구하기 위한 혁신을 요구하고 있다. 또한 빠르게 변화하는 디지털 기반 기술의 발달은 제품 수명주기를 단축시켰을 뿐만 아니라, 가치창출을 위해 구매자-공급자, 고객 등의 공동참여를 유도하면서 공동참여의 중요성을 더욱 강조되고 있다[2, 3]. 예를 들면, 이마트는 기존에 없던 신제품 개발에 조직역량을 집중하면서 협력사 공모를 25년 만에 처음으로 실시하였다[4]. 이는 기존의 제품조달방식으로는 혁신적인 상품/제품 발굴이 어렵다는 점을 인지하게 되면서 공급업체를 오픈 공모 형태로 다양화하여 혁신적인 제품개발을 도모하고자 하는 경영진의 의지가 반영된 것으로 볼 수 있다. 또한 판매 및 유통 채널의 다변화로 인하여 공급업체의 다양성 및 세분화가 필요하다는 관점으로도 이해될 수 있다. Scholten and Schilder[5]는 공급사슬 내에서의 협력활동은 향상된 가시성, 속도, 유연성 향상을 통해 공급사슬의 탄력성을 증가시킨다고 강조하였다. 그러므로 구매업체는 공급사슬 내에서 경쟁 우위를 확보하기 위해 타 경쟁업체보다 빠르고 민첩하게 우수한 공급업체를 선정하여 협력관계를 구축해야 한다[6].

기업의 글로벌 비즈니스 환경이 더 복잡화되면서 시장의 요구조건 또한 빠르게 변화되고 있지만, 변화속도만큼 기업의 변화 역량은 민첩하게 변화되지 않는 실정이다. 그래서 많은 기업은 다양한 공급업체와 상생을 통하여 경쟁우위를 달성하고 있지만, 공급사와의 관계 구축 한계점으로 인하여 구매자-공급자간 공동창출의 기회를 잃기도 한다. 일반적으로 기업간 권력관계는 계약 체결 후 사후 계약에 대해 고정적 상태를 조정하기도 하며, 공급업체의 힘이 증가하면 기회주의적 행동으로도 이어질 수 있다[7]. 그러나 구매자-공급자 관계는 구매자 기업의 성공이 종종 공급업체의 역량과 성과에 관련이 있

다고 인식되면서 공급자 의존도가 더 중요해짐에 따라 구매업체는 공급업체 역량개발에 참여하고 있다[2, 6, 8]. 즉, 공급업체 개발을 개선하는 것은 공급사슬내의 성과를 향상시킬 수 있는 전략 방안 중 하나로도 볼 수 있다. 그러므로 이러한 결과는 공급자에 대한 의존도를 높이는 원인으로 작용하기 때문에 한 기업의 소싱(sourcing) 및 운영전략에 관한 공급자 의사결정은 경영성과 향상에 중요한 요인이 되기도 한다[8-9].

최근 이마트에서 선언한 바와 같이 빠르게 다변화되는 디지털 디바이스 환경에 유연하게 대응하기 위해서는 기업 및 공급업체의 민첩성 및 탄력성이 필요하며, 관련 기업들간의 혁신적인 대응방안노력이 모색되어야 한다[4]. 혁신적인 대응방안이 성공적으로 정착하기 위해서는 공급사슬 내에 있는 기업들간 상호협력이 중요하며, 협력관계를 구축하기 위해 공급업체의 의존도가 공급사슬 내에서 어떠한 역할을 하는지에 대한 분석도 필요하다. Scholten and Schilder[5]는 공급사슬내 협력활동(정보공유, 의사소통, 상호지식 공유 및 관계형성 등)은 기업간 상호의존에 의해 영향을 받는다고 제시하였다. 또한 다양한 공급업체들간 의존도를 낮추면서도 협력관계를 구축하기 위해서는 어떤 요인이 필요할지를 파악하여 공급사슬내 관련기업의 참여를 이끌어 내야 한다. Zhang and Huo[10]의 연구에서 높은 의존성은 불확실성과 기회주의적 행동으로 이어져 공급사슬 내에서의 협력 활동에 부정적인 영향을 미치는 갈등을 초래할 수 있다고도 제시하였다. 즉, 공급사 의존도는 긍정적 측면도 있지만 부정적 측면도 있는 만큼 현시대적 특징(성)을 반영하여 공급사 의존도가 기업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 평가도 필요하다. 또한 공급사슬 내에서 공급사 의존도에 따라 기업간 협력활동은 불확실성에 대한 대응력을 완화 및 향상시키는데 중요하지만, 협력활동을 위해 요구되는 기본적인 활동이 무엇인지에 대한 요인분석도 필요하다.

공급사슬관리에서 의존도에 관한 선행연구는 공급사 측면에서의 공급자-구매자간 의존도, 구매자 의존도, 공급사 의존도 등 산업분야에 따라

다양하게 연구되었다[11]. 그러나 최근 비즈니스 환경 및 자연재해 등 공급사슬 내에서 불확실성이 점차 커지면서 원자재, 원료 등의 제품 공급이 어려워지고 있다[12-13]. 공급사슬 프로세스에서 공급자가 전략적으로 중요하고 가치창출 과정에서 그 역할이 매우 중요함에도 불구하고 구매자가 공급자에 의존하는 상황은 상대적으로 많은 연구가 진행되지 않았다[8]. 공급사 의존도는 공급사슬 내에서 관계성과를 높여 궁극적으로 기업의 지속가능성, 경쟁우위 확보 및 유지에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 또한 공급업체의 역량과 자원에 대한 경쟁은 글로벌 시장에서 경영진의 관심을 높일 수 있는 자산가치가 있기 때문에 공급사 의존도는 지속적인 관심의 대상이 되고 있다[6, 8].

이러한 관점에서 선행연구 결과를 종합해 보면[2, 5-8, 11-13], 공급사슬 내에서 공급사 측면의 구매업체에 대한 의존도는 수동적/수직적 관계를 형성하지만, 공급사슬 관계 구축 및 의사소통 관행에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 공급사슬 내에서 구매자 측면의 공급업체에 대한 의존도는 공급사 측면의 구매업체에 대한 의존도와 달리 수평적 관계를 형성한다. 이러한 경우 특히, 구매업체가 아웃소싱을 증가시킬수록 공급업체에 의존하는 경향이 높아지면서 수직적 관계보다는 수평적 관계를 형성하게 된다[14]. 즉, 구매업체는 비용절감, 품질향상, 시장대응력 등을 높이기 위해 공급업체에 의존하기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 구매자 측면에서 공급업체 의존도가 공급사슬 관계 구축 및 의사소통 관행에 미치는 영향을 정도를 분석해 보고자 한다. 그러므로 본 연구는 공급사 의존도가 더 높아지는 있는 현 시점에서 공급사 의존도가 공급사슬 관계 구축과 의사소통 관행에 어떠한 영향을 미치는지 실증자료를 통해 고찰해 봄으로써 다변화되고 예측 불가능한 환경에서 공급사슬 관련 기업간 상호협력방안 구축에 기초자료를 제공할 수 있을 것이다. 이러한 측면에서 본 연구는 기존 선행연구와 차별점이 있다.

2. 선행연구

기업의 비즈니스 환경은 본질적으로 위험(Risk)과 불확실성(Uncertainty)에 노출되어 있기 때문에 특히 공급사슬 내에서 수요 및 공급 상황, 거래관계, 시장지배력의 양상이 끊임없이 변화하는 역동적인 구조적 특징을 띠고 있다. 기업의 공급사슬관리(Supply chain management: SCM) 목적은 공급사슬 전체의 가치(수익성)를 극대화하는데 있다. 공급사슬 활동을 통해 발생시키는 가치(Value)는 고객에게 제공되는 최종 완제품의 가치와 고객 니즈를 충족시키는데 소요되는 노력에 대한 가치의 차이로 평가될 수 있다. 가치창출은 공급사슬 내에 있는 협력업체들과의 협력으로 이루어진다. 따라서 관련 기업간 협력활동은 불확실성의 위험을 줄이면서 가치창출을 극대화하기 위한 전략방안이 될 수 있다.

전체 기업 연구 개발 예산의 4분의 3을 담당하는 유럽과 미국의 상위 기업을 대상으로 실시한 중단 패널 연구에서 신제품개발 비율이 1990년대 초 78%에서 2000년대 후반에는 15%로 급감하였는데[15], 미국 기업의 아웃소싱 개발 지출 수준은 동일 기간에 두 배 이상 증가하였다[16]. 이러한 분석결과는 과거 1990년대만 해도 기업내부에서 신제품개발 등 거의 모든 기업 활동이 이루어졌다면 2000년대로 들어오면서는 외부에 의존하는 비중 또는 공급업체와의 협력 비중이 커졌다는 것을 의미한다.

공급사슬 전체의 변동성(불확실성) 원인은 크게 3개의 요인으로 다음과 같이 설명될 수 있다[17]. 첫째, 고객 요청에 의한 수요의 긴급 변경, 고객/시장 예측 차질(Demand sensing), 수요창출(Demand shaping) 등 수요의 변동성(Demand variability)이 있을 수 있다. 둘째, 공급사슬 정보의 부정확성(생산능력, 재고정보, 원부자재 가용성) 및 개발/생산/구매 등 실행 차질에 의한 공급 변동성(Supply variability)이 있을 수 있다. 셋째, 판매/개발/생산/구매 등 각 부문별 효율성 추구, 가공하지 않은 세부적인 레벨정보(계획)의 통합 부족 등으로 정확하고 신속한 정보 공유 부족(Simplify)이 있을 수 있다. 특히, 공급사슬 실행에서의 거리(Distance), 다양성

(Diversity), 주기(Cycle) 측면에서 변화의 속도와 크기는 공급사슬 운영의 불확실성을 급증시키는 원인으로 볼 수 있다. 그러나 일반적으로 공급사슬의 지리적 범위 확대로 불확실성과 취약성이 가중되어 완충재고 또는 다중조달 등을 통한 공급사슬 운영의 건실성(Robustness) 확보도 요구된다. 그러므로 공급업체와의 협력을 통해 납기, 운송시간, 생산 수율, 부품 가용성 등에 대한 지속적인 관리와 함께 자연재해 등의 불확실성도 동시에 고려되어야 한다.

구매자-공급자 관계에 영향을 미치는 선행연구의 공통점은 권력(Power)과 의존성(Dependence)으로 나타났으며, 이는 구매자-공급자 관계형성의 본질에 강한 영향을 미치는 것으로 제시되었다[6, 18-20]. 공급업체의 힘(권력)이 증가하면 공급업체는 기회주의적인 행동을 할 수 있는데[7, 20], 공급자의 수가 줄어들고 공급자와의 관계가 더 긴밀해지면 기회주의적인 행동이 더 평이해 질 수 있다[21-22]. 이는 구매업체들이 공급업체의 자원 배분을 위해 다양한 경쟁을 버릴 수도 있고[23], 공급업체의 특정 역량이 부족한 것처럼 평가하여 공급업체와의 통합을 추진하기도 한다[24]. 그러나 Nyaga et al.[19]의 연구에서는 관계적 품질은 공급사슬 내 파트너들과의 협력적 활동에 참여하려는 기업의 의지를 높인다고 제시되었다. 권력과 의존은 함께 공존하기 때문에 공급자에 대한 구매자의 의존도는 공급자의 힘이 원천임을 의미하며[25], 그 반대의 경우도 권력과 의존성은 구매자-공급자간 상호 밀접한 관련이 있음을 의미한다[26]. 즉, 권력과 의존은 기업의 가치창출 활동에서 기업별 세부적인 방향을 제공하기도 하며, 권력 및 의존성의 비대칭성 모두 상호관계 구축에 영향을 미친다. 기업의 생존은 부분적으로 필요한 자원(리소스)의 연속성을 보장 받을 수 있는 능력에 기인한다[8]. 그러나 일반적으로 기업이 높은 의존성을 피할 수 있는 여러 이유가 있음에도 불구하고 공급업체에 의존하는 이유는 기업 운영에 긍정적인 혜택(예, 위험분산, 원가절감 등)이 있기 때문이다[27]. 따라서 기업간(예, 구매업체-공급업체) 상호협력관계 구축은 비즈니스를 영위하는데 요구되는 활동으로 볼 수 있다.

본 연구에서 지속가능 SCM을 위한 공급사의 의존도, 공급사슬 관계, 의사소통 관행 및 관계 성과에 대한 연구대상은 공급사슬 내에서 구매자 측면만을 중심으로 살펴보고자 한다. 그 이유는 SCM에서 지속가능한 비즈니스를 영위하기 위해서는 공급사슬 내의 기업간 협력활동도 중요하지만[5, 12, 28], 특히 제조 및 부품산업 기반 기업의 구조적 특성상 공급사에 의존하여 비즈니스를 영위하는 기업이 많고[28], 기존 연구에서 많이 다루지 않은 구매기업만을 중심으로 공급사 의존도, 공급사슬 관계, 의사소통 관행 등의 결과로 나타날 수 있는 관계 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하고자 하기 때문이다. 따라서 본 연구결과는 기존 연구와의 차별적인 결과를 제시할 수 있을 것이다.

선행연구에서 기업간 상호 의존의 좋은 이유가 되는 항목으로 제품 개발에 대한 공급업체의 약속, 정보공유 공개, 관계 투자 및 공동 목표 등이 제시되었다[8]. Ramsay[29]는 복잡한 고부가가치 제품의 경우 공급업체가 고객별 차별화 전략에 투자하고 소유하도록 요구하는 상황에서 구매자 의존성이 크게 증가 할 것이라고 제시한 반면, Christiansen and Maltz[30]는 상대적으로 약한 구매자가 상대적으로 강한 공급자에게 비금전적인 가치를 제공함으로써 공급자의 핵심 자원에 대한 접근 권한을 얻을 수 있다고 제시하였다. 그러므로 상호 의존적인 구조 내에서 협력함으로써 높은 가치창출의 기회를 가질 수 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 공급사 의존도를 구매업체가 공급업체에 제품/부품 등을 조달하는데 있어 공급업체에 의존하는 정도로 조작적 정의를 하였다. 본 요인에 대한 측정항목은 Schiele and Vos[6]의 연구에서 제시된 측정항목인 공급업체의 신속한 교체의 어려움, 공급업체의 성공여부에 의존하는 정도, 타 업체로부터의 자원(물품) 공급이 원활하지 않음 등을 선정하였다.

기업은 자사의 역량과 능력을 극대화하기 위해 협력업체와 협력활동을 하며 관계를 형성하게 된다. 기업간 관계 및 협력활동은 가치창출 뿐만 아니라 우호적인 관계형성에 긍정적인 영향을 미치므로 상호 관계 활동을 지속적으로 개

발해야 한다[8]. 예를 들어, 개발 업무를 위임받은 공급업체는 해당 주제에 대한 지식을 높이고자 하는 반면, 구매자(판매자)는 작업을 위임한 후에 점차 경쟁력을 잃을 가능성이 제기된다. 그러나 구매자는 잠재적으로 공급업체가 당면한 문제를 해결하기 위해 만든 진행 및 절차과정을 완전히 이해할 수 있는 흡수능력(Absorptive capacity)을 가질 수 있기 때문에 가치창출 및 지속적인 관계형성을 하게 된다[31-32]. 그러므로 공급사슬 네트워크상에서 공급자는 구매자의 요청 활동에 적극적으로 참여하여 부품 및 원자재가 원활하게 전달될 수 있도록 해야 하며, 구매자-공급자 모두 공급사슬 프로세스 내에서 긴밀한 협업(력)관계가 구축될 수 있도록 해야 한다[6, 33]. 기업간 상호 우호적인 공급사슬 관계형성은 신뢰구축에 긍정적인 영향을 미치며, 구매자-공급자 모두의 목표달성을 위해 필요한 요인이므로 관계성과를 향상시키기 위한 선행요인으로 볼 수 있다[15]. 따라서 본 연구에서는 공급사슬 관계를 구매업체가 공급업체에 대해 상호간의 관계형성에서 인식하는 신뢰의 정도로 조작적 정의를 하였다. 본 요인에 대한 측정항목은 Global Manufacturing Research Group(GMRG)[34] 5차 설문 조사 항목에서 제시된 측정항목을 기초로 본 연구목적에 맞게 보완하여 중요한 제품 구매시 지속적으로 거래한 공급업체로부터 구매, 고객사/공급사에 대한 신뢰, 고객사/공급사와의 상호 이익추구 등을 선정하였다.

비즈니스 관계는 이익과 비용 측면에서 평가될 수 있는데, 이는 협력 파트너가 충분히 매력적이며 관계에 가치가 부여되는 상태에서는 상호관계가 지속됨을 의미한다[35]. Hammervoll and Toften[36]은 기업간 관계형성에 있어서 투자, 문제 해결, 지식 공유 및 전략적 자원을 결합하려는 의도는 원활한 의사소통, 상호작용 기반 협력관계에서 가치가 창출될 수 있다고 하였다. 공급업체 참여는 구매업체의 공급사슬 시스템 및 운영에 공급업체의 역량을 통합하는 수단으로 설명되지만[37], Tracey and Neuhaus[38]은 기업간 상호 원활한 의사소통 및 진실성을 바탕으로 해야만 가치창출이 가능하고 이를 통해 혁신적인 공급사슬이 구축될 수 있다고 하였

다. Lee[39]의 연구에서도 기업 내·외부, 기능별·기업별 협력을 위해서는 원활한 의사소통이 중요하다고 강조하였다. 그러므로 공급사슬 프로세스 내에서 구매자-공급자간 상호협력적인 의사소통을 구축하고 관련 운영 정책을 실행한다면 장기적인 측면에서 우호적인 관계형성을 통해 기업의 목표를 달성할 수 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 의사소통 관행을 구매업체가 공급업체와의 원활한 의사소통을 위해 실천하고 있는 소통의 관행 정도로 조작적 정의를 하였다. 본 요인에 대한 측정항목은 GMRG[34] 5차 설문 조사 항목에서 제시된 측정항목을 기초로 본 연구목적에 맞게 보완하여 공급사와의 정보 교환, 상대방에게 영향을 미치는 일에 대해 상호공유, 공급 및 수요 예측 정보에 대한 정기적인 교환, 공급사와의 원활한 의사소통 등을 선정하였다.

기업과 기업의 관계가치는 그것을 통해 얻거나 잃어버린 이익과 희생간의 상충 관계로 이해될 수 있다[35]. Meehan and Wright[40]은 구매자-공급자간 우호적인 관계형성은 기업의 경영성과를 높이려는 활동으로, 구매자-공급자 양 당사자가 긍정적/부정적 영향을 미치고자하는 것에 영향을 미친다고 하였다. 즉, 기업간 관계는 상황에 따라 경영성과에 긍정적 또는 부정적 영향을 미칠 수 있다. 예를 들어, 제품개발에 공급자 참여, 구매자-공급자간 학습 및 구매자 회사에서의 공급자 오리엔테이션 활동은 구매자-공급자 관계에서의 가치창출 활동으로 볼 수 있는데 이러한 활동을 통하여 구매자-공급자 모두 경영성과를 향상시킬 수 있다[15, 20]. 그러므로 잘 구축된 관계는 구매자-공급자 모두에게 긍정적인 영향을 미칠 수 있지만, 반대의 경우에는 부정적인 영향을 미치게 된다. 즉, 기업들이 공급사슬 내에서 자신의 이익추구를 위해 거래관계를 형성한다면 공급사슬관리에서의 관계형성 및 성과 향상에는 부정적인 영향을 미치게 된다[41]. 그러므로 공급사슬 내에서 상호 기업간 우호적인 관계형성 및 원활한 의사소통을 통해 공급사슬 프로세스 상에서 발생하는 불확실성 감소 및 운영의 효율성을 높이기 위해 공동의 노력을 해야 한다. 따라서 본 연구에서 관계성과

는 공급사슬 프로세스 내에서 구매업체와 공급업체간에 형성된 관계로 인하여 미래에 대해 인식할 수 있는 가치로 나타날 수 있는 결과의 정도로 조작적 정의를 하였다. 본 요인에 대한 측정항목은 GMRG 5차 설문 조사 항목에서 제시된 항목을 기초로 본 연구목적에 맞게 보완하여 관계에 대한 만족정도, 구매업체에 대한 평가정도, 지속적인 관계형성 노력 등으로 선정하였다.

2.1 가설 설정

2.1.1 공급사 의존도, 공급사슬 관계, 의사소통 관행

자동차 산업에서 신제품 개발의 경우, 공급업체에 대한 의존도 증가는 구매업체와 공급업체간 보다 많은 활동의 통합을 촉진시킨다[42]. 상호간 통합은 원활한 의사소통으로부터 시작될 수 있는데, Scholten and Schilder[5]는 공급사슬 내에서 원활한 의사소통 및 협력적 관계형성 노력을 협력활동을 위한 중요한 요인으로 보았다. 그러나 공급사 의존도가 높을수록 일방적인 상하관계가 구축될 수도 있기 때문에 기업간 상호 우호적인 관계를 형성하여 보다 원활한 의사소통 문화를 구축하여 상호 동등한 의사소통이 이루어져야 한다[2].

또한 구매업체-공급업체 직원간 다양한 채널을 통한 만남은 의사소통이 미흡하여 생기는 문제점을 다소 해소시킬 수 있기 때문에 기업간 목표달성을 원활하게 추진할 수 있으며, 관련 기업간 교육훈련을 통하여 문제점을 해소할 수 있다. 공급업체에 대한 교육훈련의 긍정적 효과는 직·간접적으로 나타날 수 있는데, 특히 구매자-공급자간 더 긴밀한 관계를 구축하게 되고, 공급업체의 역량에 의존하게 되면서 구매업체는 공급자 의존도를 높이게 된다[2, 14, 43].

상위 공급업체와 하위 공급업체간 동반성장은 기업간 불공정 거래를 없애 우호적이고 상생할 수 있는 협력관계를 촉진하는데 있다[28]. 공급사슬 내에서 구매자-공급자 협력관계는 모기업과 공급사와의 긴밀한 유대관계 구축, 정보공유, 원활한 의사소통 등을 통하여 동반성장에 대한

기대가치를 높일 수 있다[28]. 그러므로 공급사의존도는 기업간 의사소통을 보다 더 원활하게 촉진시킬 수 있다. 그러나 공급업체 의존성이 매우 높은 제조업의 경우 기업간 공동의 생태계를 구축해야 된다. 상호협력적인 생태계 구축은 기업간 공동의 목표와 관심을 공유하고, 상호간 핵심 가치와 역량을 파악해야 한다. 기업 상호간 공동의 목표와 관심, 가치와 역량은 기업간 우호적인 관계형성과 원활한 의사소통 문화를 통해 구축된다[44]. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설1: 공급사 의존도는 공급사슬 관계형성에 정(+)¹의 영향을 미친다.

가설2: 공급사 의존도는 의사소통 관행에 정(+)¹의 영향을 미친다.

2.1.2 공급사슬 관계, 의사소통 관행, 관계성과

Modi and Mabert[45]는 공급업체에 대한 지원(예, 교육훈련) 및 참여 활동은 공급업체 경영 성과에 긍정적인 효과를 미친다고 제시하였다. 공급업체는 상위 구매업체에서 요구하는 품질, 프로세스 간소화, 납기속도 및 준수, 환경보호 등을 충족시키기 위해 기업의 구조 및 관리관행에 대한 변화를 유도함으로써 운영성과를 향상시킬 수 있다[2]. 공급업체가 구매업체에서 제공한 교육훈련을 통해 유용한 새로운 기능을 수행할 수 있다고 인식한다면 공급업체 및 구매업체 모두 긍정적으로 상호 우호적인 관계형성에 참여하고자 노력을 하게 된다. 예를 들어, 자동차 산업에서 공급업체는 구매업체가 프로세스 개선 및 비용 절감을 위해 자사보다 더 좋은 역량을 가진 다른 공급업체로 전환할 가능성이 있다고 믿게 되면 구매업체에서 요구하는 프로세스 개선을 실행하게 된다[46]. 이러한 공급업체의 의사결정은 우호적인 공급사슬 관계 및 의사소통을 통해 성과 향상을 기대할 수 있기 때문이다. 자동차 산업에서 자주 발생하는 초기 상호작용 및 통합된 문제 해결은 부품 설계에 공동으로 참여하여 문제해결 및 품질을 향상시킴으로써 운영의 효율성을 높일 수 있다[42]. 제품 개발에

참여할 때 공급업체는 구매업체 직원과의 의사소통을 통해 기술 역량을 향상시킴으로써 가치 있는 지식을 습득할 수도 있다[47]. 그러므로 상호 우호적인 공급사슬 관계형성 및 의사소통은 기업의 경영성과 향상에 긍정적인 영향을 미치게 된다.

신제품 개발에 있어서 공급업체의 참여는 공급업체 성과 향상에도 긍정적인 영향을 미치며, 구매업체의 요구사항을 더 잘 이해하게 되어 오류 및 품질 문제를 감소시킬 수 있다[2, 33]. 즉, 구매업체-공급업체간 우호적인 관계형성 구축과 원활한 의사소통은 기업의 경영성과 향상에 긍정적인 영향을 미친다[12, 46]. 그러나 협상 중에 공급업체는 구매자의 계약 요구 사항에 동의하도록 강요받을 수밖에 없기 때문에 관계형성 및 원활한 의사소통을 통하여 공급업체의 요구조건 또한 긍정적으로 반영될 수 있는 환경을 구축해야 한다[28]. 공급사슬 프로세스 활동에서의 의존도는 구매자-공급자 관계의 가치창출을 위한 플랫폼이며, 상호협업과 원활한 의사소통은 기업간 가치창출을 위한 네트워크이다[8]. 그러므로 공급사슬 내에서의 참여 및 협력활동은 기업간 우호적인 상호 관계를 형성하게 되고, 원활하고 효과적인 의사소통을 함으로써 기업의 관계성과를 향상시키게 된다.

공급업체의 경우 새로운 가치창출을 위해 구매업체에서 제공한 참여활동에 동기부여 될 수 있다. 즉, 공급업체의 가치창출 잠재력은 효율성, 효과성 및 네트워크를 통해 결정될 수 있기 때문이다[8]. 예를 들면, 공급업체의 효율성 및 효과성을 높이기 위한 운영전략을 개발하기 위해 구매업체가 제공한 교육을 내부적으로 개발하거나, 관련 직원을 교육훈련 과정에 파견하거나, 컨설턴트를 채용하는 경우가 있을 수 있다[48]. 그러나 구매업체 의존도가 낮은 공급업체는 구매업체에서 제공한 교육훈련 자료 보다는 다른 콘텐츠로 전환하여 새로운 가치창출을 위한 의사결정을 할 수도 있다[46, 48]. 그러므로 공급업체는 구매업체에 대한 의존성, 참여활동 및 관계성과간의 관계를 더 잘 파악하여 운영전략 구축시 공급업체의 의존도를 고려해야 한다. 즉, 관계성과 향상을 위해 공급업체-구매업체간

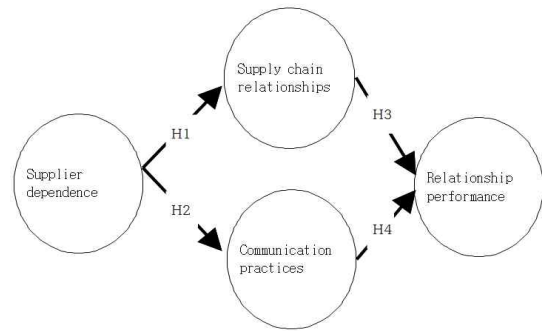


Fig. 1 Proposed Research Model

간밀히 협력관계를 구축하여 지속가능한 생태계를 구축할 수 있다.

따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설3: 공급사슬 관계형성은 관계성과에 정(+)의 영향을 미친다.

가설4: 의사소통 관행은 관계성과에 정(+)의 영향을 미친다.

앞에서 논의된 선행연구 및 가설을 기반으로 하여 Fig. 1과 같은 연구모형을 도출하였다.

3. 연구방법 및 분석

3.1 측정항목

본 연구는 국내 제조기업을 중심으로 구매와 공급업무 중 해당업무가 구매에 더 가깝다고 응답한 대상자를 중심으로 하였으며, 선행연구 및 GMRG 5.0 버전을 중심으로 본 연구에 맞게 설문항목을 재구성하였다. GMRG는 전 세계 제조기업에 대한 제조시설의 글로벌 경쟁력 평가 및 비교를 위한 설문조사 항목을 개발하였고, 2018년 현재 버전 5까지 개발되었다. 설문항목은 리커트 척도(Likert-scale) 5점 [(1)강한 부정에서 -(5)강한 긍정] 척도로 구성하였다. 본 연구에서 제안된 변수에 관한 측정항목은 Table 1과 같다.

Table 1 Measurement Items

Variables	Measurement items	Sources
Supplier dependence	SD1: difficult to replace this supplier quickly SD2: depends on the supplier's success SD3: difficulties obtaining somewhere else	Schiele and Vos[6]
Supply chain relationships	SR1: continuous purchasing relationships with suppliers SR2: trust in sub-contractor SR3: trust in suppliers SR4: mutual benefit with sub-contractor/suppliers	
Communication practices	CP1: exchanging information with suppliers independently CP2: mutual sharing of things that affect suppliers and partners CP3: regular exchange of supply-demand forecast information with suppliers CP4: overall, good communication with suppliers	GMRG 5.0 [34]
Relationship performance	RP1: Overall satisfaction with supplier relationship RP2: a high valuation of our company by suppliers RP3: a friendly relationship to help each other RP4: mutual efforts to build continuous relationship	

3.2 자료수집

본 연구는 국내 제조산업 구매 협력사가 모집 단이며, 표본은 인천, 대구·경북지역에 기반을 둔 제조 부품기업이다. 자료 수집은 2018년 8월 20일-10월 30일 동안 협력업체 구매/자재관리 업무 부서를 방문하여 논의 후 직접 설문 응답방식인 자기기입방식(Self-administered)과 온라인 수집방식으로 자료수집이 이루어졌으며, 500부 중 총 217(43.4%)부가 회수되었고, 이중 미응답 및 오류 등을 제외한 197(39.4%)부를 분석 자료로 활용하였다. 특히, 자료 수집과정에서 공급자/구매자 구분은 협력업체와의 비즈니스를 평가할 때 '귀 사업장이 공급기업인지 구매기업인지를 결정한 후 공급기업 입장/구매기업 입장에서 설문문항에 응답할 수 있도록 유도하였고, 가능한 한 구매기업이 본 조사에 응할 수 있도록 하였다. 본 연구의 인구통계학적 특징, 측정 모형, 연구모형에 대한 분석은 SPSS와 AMOS 23.0 program을 이용하여 구조방정식모형을 사용하였다.

본 연구에 응답한 표본의 일반적 특성은 다음 Table 2와 같다. 본 조사에 응답한 기업 중 자동차부품 기업과 기계부품 기업이 동일하게 26.4%로 분석되었으며, 금속(17.8%), 전기전자(10.7%), 석유(9.6%), 제약(9.1%)로 각각 조사되

었다. 이러한 산업의 분포는 인천, 대구·경북 지역의 제조 산업 특성을 대변하는 것으로 보인다. 또한 기업의 설립 년 수는 30년 이상 11.7%, 30년 미만 88.3%이며, 협력업체 수의 경우 10개 업체 미만이 26.4%, 40개 이상의 업체가 42.1%로 나타났다. 협력기업간 평균거래 년 수는 10년 이상-20년 미만이 34.5%로 가장 높은 비율을 차지하고 있다. 응답자의 일반적 특징 중 남자의 비율이 98.0%로 매우 높게 조사되었으며, 근무기간은 10년 미만이 48%로 가장 높게 나타났으며, 그 다음은 10년 이상-15년 미만(21.3%)으로 나타났다. 직급(위)은 팀장급 이상 40.6%, 차장/과장급 31.0%, 부장급 이상이 40.1%로 나타났다. 이러한 표본의 특징은 기업의 전반적인 측면에서 공급업체에 대한 평가를 객관적으로 수행 할 수 있는 표본이라 할 수 있다.

3.3 측정모형 검증

본 연구에 적용된 변수에 대한 신뢰성 검증은 Cronbach alpha(α)계수를 이용하여 구성개념에 대한 내적 일관성을 검증하였으며, Table 3의 결과에 나타난바와 같이, 각 측정변수에 대한 신뢰도 계수 값은 모두 .7 이상으로 나타나 내적 일관성은 확보 되었다[49].

Table 2 General Characteristics of Respondents

Characteristics of Firms(n=197)			Characteristics of Respondents(n=197)		
	Items	Frequency(%)		Items	Frequency(%)
Business unit	Motor vehicles manufacturing	52(26.4%)	Gender	Male	193(98.0%)
	Machines manufacturing	52(26.4%)		Female	4(2.0%)
	Metal industry	35(17.8%)			
	Electronic	21(10.7%)			
	Petroleum refining industry	19(9.6%)			
	Pharmaceutical industry	18(9.1%)			
Established years	Less than 10	58(29.4%)	Position	Manager	80(40.6%)
	More than 10-less than 20	71(36.1%)		Director/Supervisor	61(31.0%)
	More than 20-less than 30	45(22.8%)		Executive	56(40.1%)
	More than 30	23(11.7%)			
Number of employee	Less than 30	7(3.6%)	Working years	Less than 10	96(48.7%)
	More than 30-less than 50	34(17.3%)		More than 10-less than 15	42(21.3%)
	More than 50-less than 100	72(36.5%)		More than 15-less than 20	31(15.7%)
	More than 100-less than 200	38(19.3%)		More than 20	28(14.2%)
	More than 200	46(23.4%)			
Number of partners	Less than 10	52(26.4%)	Average business with other firms years	Less than 5	31(15.7%)
	More than 10-less than 20	31(15.7%)		More than 5-less than 10	61(31.0%)
	More than 20-less than 30	15(7.6%)		More than 10-less than 20	68(34.5%)
	More than 30-less than 40	13(6.6%)		More than 20	23(11.7%)
	More than 40	83(42.1%)		Missing	14(7.1%)
	Missing	3(1.5%)			

타당성 검증은 탐색적 요인분석(Exploratory factor analysis: EFA)에 베리맥스 방식(Varimax rotation)으로 탐색적 요인분석과 측정모형에 대한 확인요인분석(Confirmatory factor analysis: CFA)을 실시하였다. 확인요인분석을 위한 측정모형에서 표준화 요인부하량 값이 낮은 항목(.5 미만)을 제거하여 타당성을 확보하고자 하였으나, 본 연구의 측정항목 중 소거된 항목은 없다. 이론적 구성의 집중(수렴)타당성(Convergent validity)과 판별타당성(Discriminant validity) 검증은 일반적으로 평균분산추출(Average variance extracted: AVE) 값이 .5 이상, 개념신뢰도(Composite reliability: CR) 값은 .7 이상이면 측정모형에 대한 집중타당성은 확보되었다고 평가한다[50]. 또한 AVE 제공근 값이 각 상관관계 계수 값보다 높게 분석되고, 변수간 상관관계가 낮을수록 판별타당성은 확보된 것으로 평가하며[51-52], 개념들간의 상관관계가 .8 이상인 경우는 다중공선성문제가 제기된다[51].

요인분석 결과 각 요인에 대한 고유값(Eigen value)은 1.0 이상, 누적분산설명력은 74.17%, 각 요인의 적재값은 .546~.879로 분석되었다(Table 3 참고). Brown[50]은 실증연구에서 이론적 구성에 대한 집중타당성과 판별타당성 근거는 확인요인분석을 통해 가능하다고 제시하였

다. 본 연구에서 사용된 변수(측정항목 포함)에 대한 확인요인분석 결과는 Table 3과 Table 4로 제시하였다. Table 3에 나타난바와 같이 본 연구에서 사용된 각 변수의 확인요인분석 결과는 모두 통계적으로 유의하며($p < .05$), 표준적재값(Standardized loading values)은 .580~.888로 분석되었고, AVE 값은 모두 .7 이상, CR 값 또한 모두 .9 이상으로 분석되어 측정모형에 대한 집중타당성은 확보되었다(Table 4 참조).

Table 4는 상관계수와 AVE 분석결과로, AVE 제공근 값은 각 상관관계 계수 값보다 높게 나타났으며, 변수들간 상관관계가 일반적으로 높지 않아(.8 이하) 본 연구를 위한 판별타당성도 확보되었다[51-52]. 본 연구에 대한 측정모형에 대한 모형적합도 분석결과(Table 5 참고), $\chi^2/d.f.=2.087$, GFI=.896, CFI=.948, RMR=.029, SRMR=.054, RMSEA=.074로 나타났으며, 측정모형의 적합도 평가를 위한 지표 중 GFI 값을 제외한 다른 지표는 적합도를 충족한 것으로 나타나 본 연구모형에 대한 가설검증에는 큰 문제가 없다고 판단하였다. 따라서 Table 3, Table 4, Table 5의 결과에 나타난바와 같이, 본 연구의 가설검증을 위해 선행적으로 확인되어야 할 측정모형에 대한 적합도, 신뢰성 및 타당성은 모두 확보되었다.

Table 3 Results of Reliability and Validity

Constructs	Variables	EFA		CFA				Cronbach's alphas	CR*
		Eigen Value	Percent of variance explained(%)	Factor loadings	Standardized loading	t-value	p-value		
Supplier dependence	SD1	1.416	9.439	.753	.765	12.305	.000	.873	.946
	SD2			.879	.888	14.556	.000		
	SD3			.872	.863	-	-		
Supply chain relationships	SR1	1.135	7.568	.619	.845	8.814	.000	.793	.916
	SR2			.546	.685	7.821	.000		
	SR3			.817	.580	6.848	.000		
	SR4			.869	.644	-	-		
Communication practices	CP1	6.915	46.103	.818	.886	12.772	.000	.889	.941
	CP2			.820	.842	12.138	.000		
	CP3			.781	.778	11.112	.000		
	CP4			.784	.758	-	-		
Relationship performance	RP1	1.660	11.065	.754	.857	13.323	.000	.896	.945
	RP2			.765	.803	12.281	.000		
	RP3			.804	.845	13.106	.000		
	RP4			.814	.797	-	-		

* CR (critical ratio) = $\sum(\text{factor loading}^2) / (\sum(\text{factor loading}^2) + \sum(\text{error}))$

Table 4 Correlation Matrix and AVE

Latent variable	Supplier dependence	Supply chain relationships	Communication practices	Relationship performance
Supplier dependence	.925			
Supply chain relationships	.461	.857		
Communication practices	.483	.653	.894	
Relationship performance	.586	.610	.669	.901
*AVE	.855	.735	.799	.811

* AVE = $\sum(\text{factor loading})^2 / (\sum(\text{factor loading})^2 + \sum(\text{error}))$

* Bold value is the square root of AVE.

Table 5 Results of Fit Indices for CFA

Model	χ^2	d.f	χ^2	GFI*	CFI*	*RMR	*SRMR	*RMSEA
Measurement model	175.305	84	2.087	.896	.948	.029	.054	.074
Recommended values			≤ 3.0	$\geq .9$	$\geq .9$	$\leq .08$	$\leq .08$	$\leq .08$

* GFI: goodness of fit index, CFI: comparative fit index, RMR: root mean square residual,

* SRMR: standardized root mean square residual, RMSEA: root mean square error of approximation

Table 6 Results of Significance Test for Paths of the Model

	Path	Path coefficient	S.E.	t-value	p-value	Hypothesis test
Supplier dependence	→ Supply chain relationships	.468	.049	4.650	.000**	Supported H1
Supplier dependence	→ Communication practices	.501	.062	6.232	.000**	Supported H2
Supply chain relationships	→ Relationship performance	.292	.166	3.002	.003*	Supported H3
Communication practices	→ Relationship performance	.490	.107	4.864	.000**	Supported H4

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

3.4 구조모형 검증

본 연구모형에 대한 적합도 분석결과 $\chi^2/d.f.=1.724$, $GFI=.916$, $CFI=.966$, $RMR=.041$, $SRMR=.065$, $RMSEA=.060$ 으로 나타나 공분산 구조분석의 일반적인 평가기준과 비교할 때 적합기준을 충족하고 있어 본 연구모형은 적합하다고 평가되었다.

Table 6은 본 연구모형에 대한 가설검증 분석 결과이다.

가설 1은 공급사 의존도가 공급사슬 관계에 정(+)의 영향($\beta=.468$)을 미치는($p<.001$) 것으로 나타나 통계적으로 유의하게 나타났다. 이러한 분석결과는 구매기업이 공급기업에 의존하는 경향이 높을수록 공급사슬 관계형성에 긍정적인 영향을 미친다는 의미로 설명되는데, 이는 구매업체가 상대적으로 공급업체를 신속하게 교체하는 데에 어려움이 있다는 것을 간접적으로 나타내는 결과로 판단된다[8]. 또한 이러한 분석결과는 지역적·산업적 특징 또한 영향을 미쳤을 것으로 판단된다. 구매업체가 상대적으로 공급업체에 의존함으로써 위험을 분산시키고 이익을 창출시킬 수 있는 장점이 있지만, 장기적인 측면에서 구매업체는 공급업체를 다양화하여 제품/원부자재 등 품질 향상, 유연성, 혁신 등을 모색하여 경쟁우위를 추구해야 된다[47].

가설 2는 공급사 의존도가 의사소통 관행에 정(+)의 영향($\beta=.501$)을 미치는($p<.001$) 것으로 나타나 통계적으로 유의하게 나타났다. 가설 2의 분석결과는 공급업체에 대한 구매업체의 의존도는 공급사슬 프로세스의 효율성을 높이기 위한 플랫폼임과 동시에 네트워킹을 구축하기 때문에[8], 공급사슬 활동에서 의사소통의 중요성을 강조한 결과로 해석된다. 예를 들어, 공급자-구매자간 상호 영향을 미치는 일에 대해 상호 공유하므로써 발생할 수 있는 위험을 사전에 차단하여 기업의 운영 효율성을 향상시킬 수 있을 것이다. 그러므로 구매자-공급자간 우호적인 상호 의존성은 상호간 의사소통을 보다 더 원활하게 촉진시킬 수 있다[44]. 그러나 선행연구에서 제시된 바와 같이, 구매업체-공급업체 직원간 원활한 의사소통은 상호간 발생할 수 있

는 문제점을 다소 해소시킬 수 있으나 공급사의 의존도가 높으면 일방적인 상하 관계가 될 수 있기 때문에 상호간 동반성장의 관점에서 원활한 의사소통 관행이 이루어져야 할 것이다[2, 28].

가설 3은 공급사슬 관계가 관계성과에 정(+)의 영향($\beta=.292$)을 미치며, 가설 4는 의사소통 관행이 관계성과에 정(+)의 영향($\beta=.490$)을 미치는 것으로 분석되어 두 가설 모두 $p<.01$ 에서 통계적으로 유의하게 나타났다. 이는 공급사슬 프로세스 상에서 상호 동반자적인 관계형성은 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 기존 연구의 결과와 유사하다(예, 2, 45, 46). 그러므로 공급자-구매자간 상호우호적인 관계형성 및 원활한 의사소통을 통하여 상호 신뢰 및 상호 이익 추구 등의 노력을 통해 관계에 대해 만족하며, 상대 기업에 대한 긍정적인 평가를 하고 관계형성을 위한 상호 노력의 지속성 등의 성과를 향상시킬 수 있다. 또한 새로운 가치창출을 위해 공급자-구매자 모두 공동의 가치창출 활동에 참여할 수 있도록 상대 기업에게 동기부여가 되어야 한다. 그러므로 상호간 우호적인 관계형성 및 원활한 의사소통을 통하여 지속가능한 환경을 구축할 때 관계성과는 향상될 것이다[28].

4. 결론 및 토의

비즈니스 환경에서 유사한 공급업체를 통해 물품 조달의 종류 및 구매량을 분배하여 개별 공급업체에 의존하지 않으려고 시도하는 기업은 필요한 제품/부품/원료 등 필요로 하는 자원을 통합 관리하는 것에 어려움이 따를 수 있다. 그러나 이와 반대로 공급업체에 의존하는 기업의 경우에는 자원의 통합관리가 효율적일 수 있으며, 운영전략을 함께 고려할 수 있는 장점이 있다. 따라서 이러한 양날의 특성은 기업의 운영 전략과 학문적 이론 개발 모두에게 중요한 영향을 미친다.

본 연구는 이러한 관점에서 선행연구를 바탕으로 제조 부품산업의 공급사 의존도가 공급사슬 관계, 의사소통 관행 및 관계성과에 미치는 영향관계를 분석하고자 구매기업을 대상으로 인

천, 대구·경북지역의 제조 부품기업에서 수집된 자료 197부를 실증분석 하였다.

분석결과 공급사 의존도는 공급사슬 관계에 정(+)¹의 영향을 미치며(가설 1), 의사소통 관행에도 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 분석되었다(가설 2). 공급사슬 관계(가설 3)와 의사소통 관행(가설 4)은 관계성과에 정(+)³의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 본 연구결과는 공급사 의존도가 높으면 긍정적인 측면이 있다는 기존의 연구 결과와 유사하다. 예를 들면, 과거 관행처럼 구매기업은 자사의 공급업체를 수직적으로 통합하여 관리하고자 하지만, 구매기업보다 공급업체가 더 우수한 운영 프로세스 및 기술 등을 보유 할 수 있다. 이러한 경우에는 공급업체의 역량이 우수하기 때문에 관계성과를 향상시킬 수 있고 이는 궁극적으로 우수 사례(Best practice)로 선정되어 유사 기업에 벤치마킹 될 수 있다[14]. 즉, 구매기업들이 아웃소싱 비중을 지속적으로 증가시키게 되면 비용절감, 품질향상, 시장대응력, 탄력성, 기술 등과 같은 핵심요소(역량)를 공급업체에 의존하기 때문에 점차적으로 공급업체에 대한 의존도는 더 증가 될 것이다[46]. 또한 Zhang and Huo[10]의 연구결과에서도 의존성이 공급사슬 통합에 직접적인 영향을 미치지 않지만 기업간 신뢰를 통해 간접적으로 유의한 영향을 미친다고 제시한 것과 같이 기업간 상호관계 형성에 의존도는 직·간접인 영향을 미친다고 할 수 있다. 그러므로 구매자는 경쟁기업의 비즈니스 그라운드가 아닌 공급업체에게 매력적이면서도 차별화된 노력으로 공급업체의 유입을 유도해야 할 것이다. 이러한 전략은 구매자-공급자간 상호 가치창출을 위한 잠재적인 기회 획득 가능성을 증가시킬 수 있다.

본 연구 결과를 기반으로 한 학문적·실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 구매자 관점에서 공급사에 대한 의존도, 공급사슬 관계, 의사소통 관행 및 관계성과를 실증분석 하여 구매자 관점을 중점적으로 논의하였다는 점이다. 기존 연구에서는 공급자 관점에서 관계형성, 의존도 등을 다루었지만, 본 연구에서는 구매자 관점에서 공급사 의존도를 실증자료를 기반으로 연구결과를 제시하였기 때문에 구매자 측면에서 공급업체와

의 관계형성 및 의사소통을 위한 방안구축 시 기초자료로 활용 될 수 있다. 예를 들면, 구매기업은 공급업체와의 원활한 의사소통을 위하여 상대의 경영에 영향을 미칠 수 있는 사항에 대하여 상호공유를 하고, 각 공급업체별로 차별화된 관계를 형성하여 공급업체로부터 자신들이 꼭 필요한 기업이라는 인식을 갖게 해야 된다. 둘째, 본 연구에서는 특정 분야가 아닌 제조 부품산업의 일부를 포함하고 있기 때문에 다른 산업으로 확대 적용할 수 있을 것이다. 일반적으로 SCM 내에서 구매자-공급자 관계는 수직적인 또는 수평적인 관계형성을 통해 비즈니스가 형성된다. 이러한 관점에서 본 연구결과는 실무적인 측면에서 원료공급과 제품의 특성, 기업의 특징, 기업의 지배 구조 등을 고려하여 구매자-공급자 관계형성을 위한 운영전략에 활용될 수 있다. 예를 들어, 빠르게 변화하는 시장의 요구를 충족시키기 위해서는 상하간의 관계형성이 아닌 동반성장의 수평적 관계를 형성하며 높은 공동참여를 통해 가치창출을 하여야 할 것이다. 반면 원료공급이 단편적이고 획일적인 특성을 가진다면 공급업체와의 우호적인 관계를 구축하여야 할 것이다. 셋째, Table 5의 상관관계 분석 결과에서 공급사 의존도와 관계성과 간의 상관계수는 .586이며, 공급사슬 관계와 의사소통 관행(.653); 공급사슬 관계와 관계성과(.610); 의사소통 관행과 관계성과(.669) 간의 상관계수가 공급사 의존도와 관계성과 간의 상관계수보다 높게 나타났다. 이는 구매-공급기업간 의존도도 중요하지만, 관계성과는 장기적인 측면에서 상호 기업간 원활하고 신뢰하는 의사소통 및 관계형성을 통해 향상될 수 있다는 점을 시사한다. 마지막으로 앞에서 언급한 바와 같이, 공급사슬 내에서의 불확실성이 점차 커지고 있기 때문에 [12-13], 구매-공급기업간 공급사슬 내에서 어떻게 위험(risk)관리를 할 것인가?에 대한 운영방안을 모색하는데도 시사점을 제공할 수 있다. 예를 들면, 공급사와 공급 및 수요 예측/예지 정보에 대한 정기적인 교환을 통해 불확실성을 감소시킬 수 있는 수요기반(Demand-based) 공급사슬 구축 및 발생한 위험을 신속하게 회복할 수 있는 탄력적(Resilient) 공급사슬을 구축하는

데에도 구매자-공급자 관계형성에 대한 결과를 운영전략에 활용될 수 있다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가진다. 첫째, 연구모형 및 가설검증을 위해 인천, 대구·경북지역의 제조 부품기업을 대상으로 하여 구매자 집단을 응답자가 임의로 선택(귀사는 공급자 또는 구매자 중 어느 영역의 비중이 더 큼니까?)하여 설문에 응답할 수 있도록 하였기 때문에 일부 공급기업도 구매기업으로 응답할 수 있는 오류가 발생할 수 있다. 따라서 공급자/구매자 모두의 관점에서 평가할 수 있는 부분을 배제시켰기 때문에 자료수집의 한계점이 있다고 생각된다. 둘째, 선행연구에서 제시된 바와 같이, 구매업체-공급업체 직원간 원활한 의사소통은 상호간 문제점을 다소 해소시킬 수 있으나 공급사 의존도가 높으면 일방적인 상하 관계가 될 수 있다는 점을 고려하지 않았기 때문에 향후 연구에서는 공급사 의존도의 높음/낮음 또는 특성에 따른 차이분석이 필요하다. 또한 Table 5의 결과를 바탕으로 관련 기업간 관계성과를 향상시키기 위해 기업간 의존도를 매개변수로 선정하여 의사소통, 관계형성 등의 변수에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 확대 연구도 필요하다. 마지막으로 자료수집의 경우, 인천, 대구·경북지역의 일부 제조 부품산업을 포함하기는 했지만, 국내 제조기업의 모든 분야를 포함하지 못했기 때문에 본 연구결과를 일반화하는 것은 다소 한계가 있으므로 향후 연구에서는 표본의 다변화를 통해 연구결과를 일반화할 필요성이 제기된다.

References

- [1] Lee, S. and Lim, S., "Living Innovation: From Value Creation to the Greater Good," Emerald Publishing Limited, Bingley, UK, 2018.
- [2] Carr, A., Kaynak, H., Hartley, J. and Ross, A., "Supplier Dependence: Impact on Supplier's Participation and Performance," International Journal of Operations and Production Management, Vol. 28, No. 9, pp. 899-916, 2008.
- [3] Lee, D., "The Effect of Safety Management and Sustainable Activities on Sustainable Performance: Focusing on Suppliers," Sustainability, Vol. 10, No. 12, 4796; <https://doi.org/10.3390/su10124796>
- [4] The Korea Economic Daily. E-Mart. First Open Recruitment of Partner Companies in 25 Years, 2019. <http://news.hankyung.com/article/2019031463001> (Accessed on March 15th, 2019)
- [5] Scholten, K. and Schilder, S., "The Role of Collaboration in Supply Chain Resilience," Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 20, No. 4, pp. 471-484, 2015.
- [6] Schiele, H. and Vos, F., "Dependency on Suppliers as a Peril in the Acquisition of Innovations? The Role of Buyer Attractiveness in Mitigating Potential Negative Dependency Effects in Buyer - Supplier Relations," Australasian Marketing Journal, Vol. 23, Issue, 2 pp. 139 - 147, 2015.
- [7] Lonsdale, C., "Locked-in to Supplier Dominance: on the Dangers of Asset Specificity for the Outsourcing Decision," Journal of Supply Chain Management, Vol. 37, No. 1, pp. 22 - 27, 2001.
- [8] Kähkönen, A., Lintukangas, K. and Hallikas, J., "Buyer's Dependence in Value Creating Supplier Relationships," Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 20, No. 2, pp. 151-162, 2015.
- [9] Narasimhan, R., Talluri, S. and Mendez, D., "Supplier Evaluation and Rationalization via Data Envelopment Analysis: An Empirical Examination," Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply, Vol. 37, No. 3, pp. 28-37, 2001.
- [10] Zhang, M. and Huo, B., "The Impact of

- Dependence and Trust on Supply Chain Integration,” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 43, No. 7, pp. 544–563, 2013.
- [11] Krause, D., Handfield, R. and Tyler, B., “The Relationships between Supplier Development, Commitment, Social Capital Accumulation and Performance Improvement,” *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 528–545, 2007.
- [12] Lee, D. H., “The Impact of Severe Weather and Climate Change on Lean Supply Chains,” *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, Vol. 23, No. 3, pp. 117–129, 2018.
- [13] Yun, Y. S., “Supply Chain Network Design Considering Environmental Factor and Transportation Types,” *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, Vol. 23, No. 5, pp. 33–41, 2018.
- [14] Li, S., Kang, M. and Haney, M., “The Effect of Supplier Development on Outsourcing Performance: The Mediating Roles of Opportunism and Flexibility,” *Production Planning and Control*, Vol. 28, No. 6–8, pp. 599–609, 2017.
- [15] Roberts, E., “Benchmarking Global Strategic Management of Technology. Survey of the World’s Largest R&D Performers Reveals, among Other Trends, a Greater Reliance upon External Sources of Technology,” *Research Technology Management*, Vol. 44, No. 2, pp. 25 - 36, 2001.
- [16] Carson, S. J., “When to give up Control of Outsourced New Product Development,” *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 1, pp. 49 - 66, 2007.
- [17] Seo, Y., Park, K., Shin, K. and Jung, T., *Supply Chain Management, Life and Power Press*, Seoul, 2016.
- [18] Batt, P. and Purchase, S., “Managing Collaboration within Networks and Relationships,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 3, pp. 169–174, 2004.
- [19] Nyaga, G., Lynch, D., Marshall, D. and Ambrose, E., “Power Asymmetry, Adaptation and Collaboration in Dyadic Relationships Involving a Powerful Partner,” *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 49, No. 3, pp. 42–65, 2013.
- [20] Kähkönen, A., “The Influence of Power on The Depth of Collaboration,” *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 19, No. 1, pp. 117–30, 2014.
- [21] Ellis, S., Henke, J. Jr. and Kull, T., “The Effect of Buyer Behaviors on Preferred Customer Status and Access to Supplier Technological Innovation: An Empirical Study of Supplier Perceptions,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 41. No. 8, pp. 259 - 1269, 2012.
- [22] Horn, P., Schiele, H. and Werner, W., “The ‘Ugly Twins’: Failed Low-Wage-Country Sourcing Projects and Their Expensive Replacements,” *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 19. No. 1, pp. 27 - 38, 2013.
- [23] Pulles, N., Veldman, J., Schiele, H. and Sierksma, H., “Pressure or Pamper? The Effects of Power and Trust Dimensions on Supplier Resource Allocation,” *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 50. No. 3, pp. 16 - 36, 2014.
- [24] Lakemond, N., Berggren, C. and Weele, A., “Coordinating Supplier Involvement in Product Development Projects: A Differentiated Coordination Typology,” *R&D Management*, Vol. 36. No. 1, pp. 55 - 66, 2006.
- [25] Pfeffer, J. and Leong, A., “Resource Allocations in United Funds: Examination of Power and Dependence,” *Social Forces*, Vol. 55. No. 3, pp. 775–790, 1977.

- [26] Caniels, M. and Gelderman, C., "Purchasing Strategies in the Kraljic Matrix - A Power and Dependence Perspective," *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 11. No. 2/3, pp. 141-155, 2005.
- [27] Gelderman, C. and van Weele, A., "Determinants of Dependence in Dyadic Buyer-Supplier Relationships," *Proceedings of the 13th Annual IPSERA Conference*, 4-7 April 2004, Catania, Italy, 2004.
- [28] Park, S. W., Lee, D. H. and Lee, H. J., "The Impact of Social Capital Development between 1st-and 2nd-tier Suppliers on the 1st-tier Suppliers' Willingness of Shared Growth and Performance," *Korean Production and Operations Management Society*, Vol. 24, No. 4, pp. 513-535, 2013.
- [29] Ramsay, J., "Power Measurement," *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 2, No. 2/3, pp. 129-143, 1996.
- [30] Christiansen, P. and Maltz, A., "Becoming an 'Interesting' Customer: Procurement Strategies for Buyers without Leverage," *International Journal of Logistics: Research & Applications*, Vol. 5, No. 2, 177-195, 2002.
- [31] Cohen, W. and Levinthal, D., "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35. No. 1, pp. 128 - 152, 1990.
- [32] Corsten, D. and Felde, J., "Exploring the Performance Effects of Key-Supplier Collaboration: An Empirical Investigation into Swiss Buyer - Supplier Relationships," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35. No. 6, pp. 445 - 461, 2005.
- [33] Lee, S., Lee, D. and Schniederjans, M., "Supply Chain Innovation and Organizational Performance in the Health Care Industry," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31, No. 11, pp. 1193-1214, 2011.
- [34] The Global Manufacturing Research Group(GMRG). <https://gmr.org/> (Accessed on April 1st, 2018)
- [35] Walter, A., Ritter, T. and Gemunden, H., "Value Creation in Buyer - Seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective," *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No. 4, pp. 365 - 377. 2001.
- [36] Hammervoll, T. and Toften, K., "Value-creation Initiatives in Buyer-Seller Relationships," *European Business Review*, Vol. 22, No. 5, pp. 539-555, 2010.
- [37] Dobler, D. and Burt, D., "Purchasing and Supply Management: Text and Cases," McGraw-Hill, New York, NY, 1996.
- [38] Tracey, M. and Neuhaus, R., "Purchasing's Role in Global New Product-Process Development Projects," *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 98-105, 2013.
- [39] Lee, D.H., "The Effect of Sustainable SCM Practice and Environmental Policy on Environmental Performance: Comparison of Korea and the US firms," *Korean Production and Operations Management Society*, Vol. 28, No. 4, pp. 433-456, 2017.
- [40] Meehan, J. and Wright, G., "Power Priorities: A Buyer-Seller Comparison of Areas of Influence," *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 32-41, 2011.
- [41] Park, C.K., Park, S.M. and Kim, C.B., "A Study on the Relationship between Satisfaction and Trust, Commitment, and Social Capital at the View of Relationship Quality at the Supply Chain Members," *Korea Logistics Society*, Vol. 26, No. 2,

- pp. 1-20, 2018.
- [42] Takeishi, A., "Bridging Inter- and Intra-Firm Boundaries: Management of Supplier Involvement in Automobile Product Development," *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 5, pp. 403-33, 2001.
- [43] McGinnis, M. and Vallopra, R., "Managing Supplier Involvement in Process Improvement in Manufacturing," *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 37, No. 3, pp. 48-53, 2001.
- [44] Koulikoff-Souvion, M. and Harrison, A., "The Pervasive Human Resource Picture in Interdependent Supply Relationships," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 8-27, 2007.
- [45] Modi, S. and Mabert, V., "Supplier Development: Improving Supplier Performance through Knowledge Transfer," *Journal of Operations Management*, Vol. 25, pp. 42-64, 2007.
- [46] Lee, D.H., Lee, D.H. and Jung, K., "A Study of Collaborative Relations of Supplier-Buyer on Sustainable SCM Activity," *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, Vol. 22, No. 4, pp. 97-115, 2017.
- [47] Chung, S. and Kim, G., "Performance Effects of Partnership between Manufacturers and Suppliers for New product Development: The Supplier's Standpoint," *Research Policy*, Vol 32, pp. 587-603, 2003.
- [48] Helper, S. and Kiehl, J., "Developing Supplier Capabilities: Market and Non-Market Approaches," *Industry and Innovation*, Vol. 11, No. 1/2, pp. 89-107, 2004.
- [49] Nunnally, J., "Psychometric Theory (2nd Ed.)," McGraw Hill, New York, NY, 1978.
- [50] Brown, T.A., "Confirmatory Factor Analysis for Applied Research," The Guilford Press, New York, NY, 2006.
- [51] Bae, B.R., "AMOS 17.0 Structural Equation Modeling: Principles and Practices," Chungnam, Seoul, 2009.
- [52] Fornell, C. and Larcker, D., "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, pp.39 - 50, 1981.



이돈희 (Lee DonHee)

- 정회원
- University of Nebraska - Lincoln 경영학 박사
- 한성대학교 경영학 박사
- 인하대학교 경영학과 부교수
- 관심분야 : 운영관리 및 프로

세스 혁신, 예지적 품질경영, 지속가능 SCM, CSR, Service Innovation, Healthcare Management 등