

## 산업재 공급기업의 힘의 원천이 구매기업의 관계몰입 및 공급기업 통합활동에 미치는 영향

허대식\*, 김효진\*\*, 안경선\*\*\*

산업재 시장에서 공급기업은 구매기업과의 전략적 통합(정보공유와 의사결정의 조정)을 통해서 자신의 운영성과를 개선할 수 있고, 동시에 구매기업과의 장기적인 거래관계를 도모할 수 있다. 구매기업도 공급기업과의 긴밀한 협력 관계를 통해서 경쟁력을 강화할 수 있으나, 일부 공급기업에 대한 지나친 의존은 공급기업의 기회주의적 행위를 유발할 수 있다. 이러한 상황에서 구매기업의 공급기업에 대한 관계몰입을 개선하고, 공급기업과의 전략적 통합활동을 유도하기 위해서 공급기업이 어떠한 힘을 행사할 수 있는가는 흥미로운 연구주제이다.

본 연구에서는 공급기업의 전문성, 준거성, 보상성, 강압성의 원천에 초점을 맞추어, 이들 힘의 원천이 구매기업의 관계 충성도 및 공급기업과의 통합활동에 미치는 영향을 분석하려고 한다. 본 연구는 공급기업의 전문성, 준거성, 보상성과 같은 비강압적 힘의 원천이 구매기업의 관계 만족을 향상시켜서 관계몰입을 증대시키고 나아가 공급기업과의 통합활동을 활성화시킬 것으로 주장한다. 하지만 강압적 힘의 사용은 구매기업으로 하여금 공급기업에 대한 신뢰가능성을 낮게 인지하도록 만들고 공급기업과의 관계몰입을 저하시킬 것이며, 공급기업과의 통합활동을 저해할 것으로 주장한다. 가설 검증을 위해서 한국, 미국, 중국, 홍콩, 대만 등 5개 지역의 다양한 산업에서 추출된 제조업체 1,229개로부터 자료를 수집하였다. 구조방정식 모형 분석 결과, 산업재 공급기업의 준거성이 구매기업으로부터 공급기업 통합활동을 유도하는데 가장 효과적이라는 것을 확인하였다. 또한 공급기업의 전문성은 구매기업의 관계몰입을 향상시키고, 공급기업 통합활동을 직·간접적으로 유발한다는 것을 실증하였다. 한편, 보상적 힘은 구매기업의 관계몰입을 증대시키며, 간접적으로 공급기업과의 통합활동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 마지막으로 공급기업의 강압적 힘의 사용은 구매기업의 관계몰입에 부정적인 영향을 끼치고 이는 공급기업과의 통합활동을 저해하는 효과가 있음을 발견하였다.

주제어 : 산업재 시장, 공급기업의 힘, 강압적 힘, 비강압적 힘, 관계몰입, 공급기업 통합활동

### I. 서론

산업재 시장에서 강력한 시장지배력을 가진 공급기업은 다양한 힘을 활용하여 구매기업의 태도 및 의사결정을 자신에게 유리한 방향으로 유도한다. 인텔은 2012년부터 울트라북이라는 노트북 사양을 PC업체에 제안하고, 이를 제조·판매하는 업체에게

마케팅 보조금을 지급하는 정책을 시행하고 있다. 이는 소비자들이 PC 대신 태블릿 및 모바일 기기를 많이 사용하게 되면서 인텔 CPU의 수요가 감소하게 되자, 인텔이 CPU 수요 증대를 위해서 내놓은 정책이다. 이 프로그램의 결과로 HP, Dell, Lenovo 등 주요 PC 제조업체들은 모두 울트라북을 출시하여 시판하고 있다. 이는 공급기업(인텔)이 마케팅 보조금이라

\* 연세대학교 경영대학 교수(dhur@yonsei.ac.kr)

\*\* 연세대학교 대학원 경영학과 박사과정, 교신저자

\*\*\* 연세대학교 대학원 경영학과 석사과정

본 논문은 한국연구재단 신진교수연구지원사업(과제번호 B00133)의 지원에 의하여 수행되었음.

는 경제적 보상을 통해 구매기업(PC 업체)에 영향력을 행사한 좋은 일례이다(디지털데일리 2012년).

이와 같이 산업재 시장에서 공급기업은 공급망 하류에 위치한 구매기업(제조기업)과 전략적 통합활동을 통해서 성과를 개선하고, 동시에 구매기업과의 장기적인 거래관계를 도모할 수 있다(Flynn, Huo and Zhao 2010). 구체적으로, 공급기업은 정보공유 및 공동생산계획을 통해서 시장 및 기술 정보에 보다 쉽게 접근할 수 있으며, 구매기업과 신제품, 신기술을 공동으로 개발하여 장기적인 협력관계의 기초를 마련할 수 있다(Dyer and Singh 1998). 구매기업도 공급기업과의 협력을 통해서 운영성과 및 신제품개발 성과 향상 등 경쟁력을 강화할 수 있으나, 특정 공급기업에 지나치게 의존하는 관계는 항상 긍정적인 결과를 가져오지는 않는다(Das, Narasimhan and Talluri 2006). 구매기업이 특정 공급기업에 과도하게 의존하게 되면, 공급기업의 기회주의의 위험이 커지고, 업체 교체가 어려워지면서 새로운 정보나 지식에 대한 접근이 어려워진다. 결과적으로 구매기업의 운영적 효율성과 전략적 성과 모두가 저하될 가능성이 있다(Villena, Revilla and Choi 2011). 따라서 공급기업과의 맹목적인 통합활동은 바람직하지 않으며, 최적의 전략적 관계 유지를 위해서 구매기업은 공급원을 다원화하는 것이 필요하다(Das, Narasimhan and Talluri 2006; Pfeffer and Salancik 1978). 이와 같이 구매기업과 공급기업 사이의 전략적 통합활동은 자동적으로 일어나지 않으며 항상 긍정적인 결과를 가져오는 것도 아니다. 대신에 두 기업의 의도적인 노력과 전략적 자원의 투자가 있어야만 가능하다고 할 수 있다(Dyer and Singh 1998).

이러한 상황에서 구매기업의 공급기업에 대한 관계몰입을 개선하고, 공급망 통합활동에 대한 투자를 유도하기 위해서 공급기업이 어떠한 힘을 행사할 수 있는가는 흥미로운 연구주제이다. 공급기업의

힘에 대한 선행 연구의 대부분은 공급기업이 소매 유통업체 혹은 판매대리점을 관리하기 위해서 행사하는 영향력을 다루고 있다(Gaski 1986; Hausman and Johnston 2010; Hunt and Nevin 1974; Lee 2002; Skinner, Gassenheimer and Kelley 1992). 하지만 산업재 공급기업이 구매기업에 행사하는 힘에 대한 연구는 국내외를 막론하고 매우 부족한 편이다. 본 연구는 이와 같은 학술적 연구의 공백을 채우고, 공급기업의 관계마케팅 관리자에게 유용한 시사점을 제시하기 위해서, 산업재 공급기업의 힘의 효과를 분석하는 것이 목적이다.

구체적으로 본 연구에서는 공급기업의 힘의 원천을 비강압적 힘의 원천과 강압적 힘의 원천의 두 가지 종류로 나누어 고려한다(Gaski 1986; Hunt and Nevin 1974; Lee 2002; Skinner, Gassenheimer and Kelley 1992). 먼저 공급기업의 비강압적 힘의 원천은 구매기업의 자발적 순응과 함께 관계몰입도를 증대시키고, 나아가 공급기업과의 통합활동을 활성화시킬 것으로 본 연구는 주장한다. 하지만, 공급기업의 강압적 힘은 구매기업의 반발을 초래하여 두 기업 간 관계를 악화시키고 전략적 통합활동 또한 저해할 것으로 가설을 설정하였다. 본 연구는 가설 검증을 위해서 한국, 중국, 홍콩, 대만, 미국의 제조기업을 대상으로 표본을 추출하였으며, 총 1,229개의 기업으로부터 수집된 자료를 활용하였다.

본 연구는 다양한 학술적, 실무적 시사점을 제시할 것으로 기대된다. 먼저 산업재 시장에서 공급기업의 힘의 효과에 대한 연구가 국내외에 거의 존재하지 않기 때문에 본 연구는 이러한 학술적 공백을 채운다는 점에서 그 의의가 크다고 할 수 있다. 또한, 공급기업의 힘이 구매기업의 관계몰입과 공급망 통합활동에 미치는 직접, 간접 효과를 평가함으로써 공급기업의 B2B마케팅 실무자에게 유용한 정책적 함의를 제공할 것으로 기대된다. 또한, 유교 및 서구 문화권의 국가에 속한 기업들로부터 자료를

수집하여 연구모형을 검증하여 연구결과의 외적타당성을 높였다는 점이 주목할 만하다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 먼저 다음 절에서 공급기업의 힘의 원천과 그 효과에 대한 선행연구를 살펴보고, 기존 연구에서의 한계점을 지적할 것이다. 그리고 본 연구에서 제안하는 이론 모형을 제시하고 공급기업의 힘의 원천이 구매기업의 관계몰입, 공급기업과의 통합활동에 미치는 영향에 대한 가설을 도출할 것이다. 다음으로 국제적으로 진행된 표본 추출과 자료 수집 과정을 설명하고 수집된 자료의 인구통계학적 특성을 살펴본다. 그리고 측정도구의 신뢰성과 타당성 검증을 한 후에 구조방정식을 이용하여 가설을 검증할 것이다. 마지막으로 본 연구의 결과를 요약하고, 학문적 공헌도 및 실무적 시사점을 제시한 후에, 향후 연구방향에 대해서 토론한다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 산업재 구매기업의 관계몰입과 공급기업 통합활동

산업재 시장은 소비재 시장과는 달리 구매기업과 공급기업의 상호의존성이 무척 높기 때문에, 시장에서의 일회성 거래보다는 관계적 거래가 중요시되며, 쌍방향 관계발전 프로세스를 강조하는 관계마케팅의 역할이 중요한 시장이다(최낙환, 변철섭, 이용균 2011). Anderson and Weitz(1992)은 관계몰입을 파트너 기업과의 관계를 안정적으로 유지하려는 조직의 욕구이며 관계유지를 위해서 단기적으로 희생을 감수하려는 의지라고 정의하였다. 그리고 구매기업은 공급기업의 관계몰입이 높다고 인지할수록, 공급기업과의 관계몰입도가 높아진다고 주장하였으며, 공급기업의 특유자산에 대한 투자가 공급

기업의 인지된 관계몰입을 높이는데 공헌한다고 주장하였다. Morgan and Hunt(1994)는 관계몰입이란 기업이 가치가 있다고 여기는 중요한 관계에 대한 지속적인 욕구라고 정의하고 이는 성공적인 관계마케팅을 위해 반드시 필요하다고 주장하였다. 한편, Jap and Ganesan(2000)은 구매기업이 인지한 공급기업의 관계몰입은 특유자산에 대한 쌍방 투자에 의해서 강화된다고 주장하였다. Liu, Huang, Luo and Zhao(2012)는 중국 산업재 시장에서 분배적, 절차적, 정보적, 상호관계 공정성이 공급기업과 구매기업의 관계몰입에 긍정적인 영향을 주며, 관계몰입은 다시 기업성가에 긍정적인 영향을 끼친다는 것을 실증하였다.

국내에서도 산업재 시장에서의 구매기업과 공급기업의 관계몰입의 선행요인에 대한 연구가 진행되었다. 한상린(2003)은 공급기업의 기회주의는 구매기업의 관계몰입을 저해하지만, 특유자산투자, 기술수준 등은 관계몰입을 촉진하며, 관계몰입은 안정적인 거래관계 형성을 가져오고 결과적으로 구매기업의 경제적, 관리적 성과를 향상시킴을 실증하였다. 지성구(2006)는 공급기업이 지각한 구매기업의 공정성이 기업 간 관계품질(신뢰, 만족)에 영향을 주고, 이어서 성과에 영향을 준다는 것을 실증하였다. 한상린과 성형석(2007)은 산업재 공급기업의 거래 유연성은 구매기업의 관계만족, 신뢰, 관계몰입에 모두 긍정적인 영향을 있음을 실증하였다.

한편, 구매기업의 공급기업과의 통합활동이란 두 기업 간 정보의 원활한 교류와 제품개발, 생산, 물류 프로세스의 최적화를 위한 공동계획 및 의사결정을 조율하는 활동으로 정의할 수 있다(Flynn, Huo and Zhao 2010; Swink, Narasimhan and Wang 2007). 구매기업은 공급기업과의 통합활동으로 프로세스의 효율성, 스피드, 유연성을 향상시킬 수 있으며 공급기업도 구매기업으로부터 획득한 유용한 정보와 지식으로 운영성과를 향상시킬 수 있다(Paulraj, Lado

and Chen 2008; Carr, Kaynak, Hartley and Ross 2008). 공급기업 통합활동을 촉진하는 구매기업의 내부적 요인으로 내부 리더십(Lockstrom, Schadel, Moser and Harrison 2010)과 공급기업 지향적 기업 문화(김인희, 김효진, 허대식, 민순홍 2015)가 성공적인 공급기업 통합활동을 견인하는 것으로 나타났다. 또한 구매기업-공급기업 간 요인으로서 공급기업의 상대적 의존도가 구매기업의 공급기업 통합을 용이하게 하며(Takeishi 2001), 신뢰를 기반으로 한 관계적 지배구조(Johnston, McCutcheon, Stuart and Kerwood 2004)가 공급기업 통합을 촉진하는 것으로 보고되고 있다.

위의 선행연구를 정리하면, 구매기업의 공급기업에 대한 관계몰입과 공급기업과의 통합활동을 유발하는 선행요인으로 특유자산투자, 공정성인식, 거래유연성, 신뢰 등 다양한 기업 간 요인이 제시되었는데, 공급기업의 힘의 원천이 어떻게 관계몰입과 공급기업 통합을 견인할 수 있는지에 대한 연구는 부족하다는 것을 확인할 수 있었다.

## 2. 공급기업의 힘의 원천과 효과

공급기업의 힘이란 구매기업의 의사 결정과 행동에 영향을 미칠 수 있는 공급기업의 능력으로 정의할 수 있다(Beier and Stern 1969; French and Raven 1959; Gaski 1984). 공급기업이 보유하고 있는 가치 있고 희소한 자원(기술, 정보, 브랜드, 생산능력 등)에 구매기업이 의존하고 있다면 공급기업은 구매기업에 대하여 행사할 수 있는 힘을 가지고 있다(Pfeffer and Salancik 1978). French and Raven(1959)이 제시한 공급기업의 힘의 원천(전문성, 준거성, 합법성, 보상성, 강압성)을 선행연구에서는 다음의 3가지 형태로 분류하고 그 효과를 연구하였다. 먼저 Hunt and Nevin(1974)은 전문성, 준거성, 합법성, 보상성을 비강압적 힘으로 분류하고, 강압적 힘과 구별하

여 고려할 것을 처음으로 주장했으며, 그 이후 공급기업과 유통업체와의 관계만족 및 갈등, 협조에 대한 여러 연구에서 강압성/비강압성의 이분법이 광범위하게 적용되었다(Gaski 1984; Gaski and Nevin 1985; Geyskens and Steenkamp 2000; Lee 2001; Lusch 1976; Skinner, Gassenheimer and Kelley 1992). 한편, Etgar(1978)는 경제적 힘의 원천(보상, 강제성)과 비경제적 힘의 원천(전문성, 준거성, 합법성)으로 공급기업의 힘을 나눌 것을 제안하였다. 이와 유사하게 Brown, Lusch and Nicholson(1995)은 매개적 힘의 원천(보상, 강제성, 법적 합법성)과 비매개적 힘의 원천(전문성, 준거성, 전통적 합법성)으로 나누어 공급기업의 힘의 원천을 분석할 것을 제안하였다. 특히, Brown, Lusch and Nicholson(1995)의 분류방식은 최근 공급망 관리 분야에서 고객사의 힘의 효과 분석 시에 자주 적용되어 왔다(복준혁, 허대식, 황선일 2012; Benton and Maloni 2005; Handley and Benton 2012; Maloni and Benton 2000; Zhao, Huo, Flynn and Yeung 2008).

기존 연구에서는 공급기업의 비강압적 힘은 구매기업의 관계만족도를 향상시키고 기업 간 갈등을 줄이며, 협력을 증진시키지만, 강압적 힘은 관계만족도를 저하시키고, 갈등을 유발하며, 협력에 부정적인 영향을 미친다. 구체적으로 Hunt and Nevin(1976)과 Lusch(1976)는 각각 패스트푸드 프랜차이즈와 자동차 딜러 네트워크를 대상으로 시행된 연구에서 공급기업의 강압적 힘의 행사는 (비강압적 힘과 비교하여) 구매기업의 관계 만족도를 저하시키고, 공급기업과의 갈등을 더욱 빈번하게 만든다는 것을 실증하였다. 또한, Skinner, Gassenheimer and Kelley(1992)는 농기계 제조업체와 딜러간의 관계에서 강압적 힘의 행사는 협력을 저하시키고 갈등을 야기하지만, 비강압적 힘은 협력을 촉진하고 갈등을 감소시킨다는 것을 입증하였다.

하지만 선행연구에서 강압적 힘과 비강압적 힘의

효과는 항상 일관적으로 나타나지는 않았다. Johnson, Sakano, Cote and Onzo(1993)은 미국 제조업체와 일본 유통업체 간 관계에서 강압적 힘이 관계만족에 부정적 효과를 미친다는 것을 입증하지 못하였다. 또한 우종필, 한규철(2009)은 제조업체의 강압적 힘은 할인소매점의 경제적 만족 및 비경제적 만족을 저하시킨다는 가설을 기각하였다. 하지만, 비강압적 힘의 원천은 경제적 만족과 비경제적 만족에 긍정적인 영향을 끼친다는 것을 입증하였다. 김민정, 김태희, 박선희(2009)는 한식프랜차이즈에 대한 연구에서 비강압적 힘이 갈등을 줄이고 만족을 증대시킨다는 가설을 입증하였으나, 강압적 힘이 오히려 만족을 증대시키는 것으로 나타났다. 김기영, 이동근, 배성일(2011)은 식재료업체와 외식기업 간의 연구에서 비강압적 힘은 경제적 만족, 비경제적 만족에 긍정적인 영향을 끼치지만, 강압적 힘은 경제적 만족 및 비경제적 만족에 부정적 영향을 끼칠 것이라는 가설은 기각되었다고 보고하였다.

### 3. 선행연구의 한계점

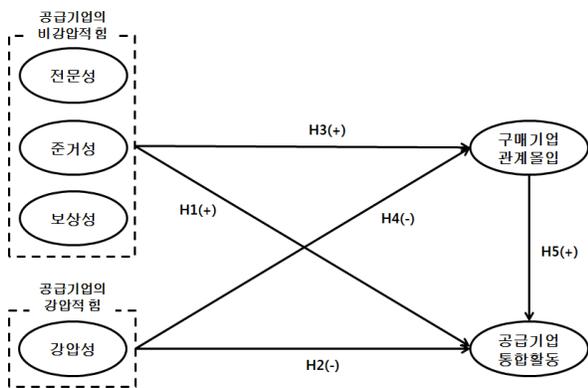
상술한 바와 같이 공급기업의 힘과 구매기업의 관계몰입 및 공급기업 통합활동에 대한 선행연구를 분석한 결과, 다음과 같은 한계점을 발견하였다. 먼저, 대부분의 선행연구는 공급기업과 완제품을 판매하는 대리점/딜러와의 관계에서 공급기업의 힘에 대한 연구이다. 하지만 산업재를 공급하는 공급기업과 이 산업재를 활용하여 완제품을 만드는 제조업체의 관계에서 힘에 대한 연구는 국내외를 막론하고 거의 이루어지지 않았다. 산업재 공급기업과 완성품 제조업체의 상호의존성이 일반적으로 크기 때문에, 기존의 선행연구에서 발견된 힘의 효과가 동일하게 나타날 것인가는 의문이다. 따라서 산업재 공급기업의 힘에 대한 학술적 연구는 기존 연구의 공백을 극복하기 위해서 필요하다고 할 수 있다.

둘째는 선행연구에서 강압적 힘과 비강압적 힘의 효과가 항상 일관적으로 나타나지 않았다는 점이다 (Yeung, Selen, Zhang and Huo 2009). 또한 선행연구는 힘의 대상이 되는 기업(구매기업)이 힘을 행사하는 공급기업에 대해 갖는 태도(만족, 몰입, 갈등)에 많이 집중하였으나, 구매기업의 실질적 행위에 어떤 영향을 미치는지를 모두 고려한 논문은 많지 않다. 따라서 강압적 힘과 비강압적 힘의 원천이 구매기업의 태도(관계몰입)와 행위(공급기업 통합)에 각각 어떠한 영향을 주는지를 평가하는 것은 학술적 의의가 크다고 할 수 있다. 셋째, 구매기업과 공급기업과의 관계몰입 및 통합에 대하여 두 기업 간 특유자산 투자, 계약유연성, 공정성 등의 선행요인은 연구되었으나, 공급기업의 힘의 행사가 미치는 효과에 대해서는 거의 연구가 이루어지지 않았다는 점이다. 마지막으로 기존의 선행 연구는 특정 국가 혹은 특정 산업에서 수집된 자료를 이용한 실증분석이어서 그 결과를 다른 국가 혹은 산업에 직접 적용하기에는 한계가 있다. 따라서 다양한 국가, 산업에서 수집된 자료를 활용하여 선행연구에서 도출된 연구결과가 타당한지를 검토(cross-validation)할 필요가 있다고 보인다.

### III. 연구모델 및 가설설정

본 연구는 산업재 공급기업의 힘의 효과에 대한 이해를 위해서 기존 문헌에서 가장 많이 언급된 강압적 힘과 비강압적 힘을 공급기업의 힘의 원천으로 고려한다. 공급기업의 비강압적 힘(전문성, 준거성, 보상성)은 구매기업이 자발적으로 공급기업의 의지에 순응하도록 동기를 부여하는 힘이다. 구체적으로 공급기업의 전문성은 구매기업이 공급기업의 전문적 지식을 존중하고 학습하기 위해서 자발적으로 공급기업의 영향력을 수용하는 힘의 원천이며(Maloni

and Benton 2000; Sahadev 2005), 준거성은 공급기업의 경영철학 혹은 경영방식에 대한 존중으로 구매기업이 공급기업과 자신을 동일시하거나 그 가치를 내재화하기 위해서 공급기업의 영향력을 수용하는 것을 의미한다(Brown, Lusch and Nicholson 1995). 이와 같이 전문성과 준거성은 구매기업의 내적 동기 유발에 의한 자발적 추종에 해당한다(French and Raven 1959). 공급기업의 보상의 힘은 구매기업의 동기 유발을 위해서 공급기업이 구매기업에게 경제적 인센티브를 제공하는 것을 의미한다(Geyskens and Steenkamp 2000). 한편, 강압적 힘은 구매기업에게 부정적인 결과를 활용하여 구매기업이 어쩔 수 없이 공급기업의 의지대로 순응하도록 만드는 능력을 일컫는다(Hunt and Nevin 1974; Lusch 1976). 본 연구에서는 공급기업의 비강압적 힘과 강압적 힘이 구매기업의 공급기업과의 관계몰입에 직접적인 영향을 끼치며 또한, 두 기업 간의 전략적 통합활동에 영향을 주는 것으로 가설을 설정하였다. 본 연구에서 제안하는 연구모형은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

### 1. 공급기업의 힘이 구매기업과 공급기업의 통합활동에 미치는 영향(가설 H1과 H2)

구매기업의 공급기업 통합활동이란 공급기업과

활발한 정보 및 지식을 공유하고, 공동으로 의사결정을 하거나 조정을 통해서 두 기업 간의 운영성과 향상을 도모하는 조직적 노력으로 정의된다(Das, Narasimhan and Talluri 2006; Frohlich and Westbrook 2001; Schoenherr and Swink 2012). 공급기업은 구매기업과의 통합활동을 통해 구매기업의 시장 및 기술 정보에 접근할 수 있고, 시장경쟁력 향상 및 장기거래 관계를 유지할 수 있는 중요한 기회로 활용할 수 있다(Dyer and Singh 1998).

구매기업으로부터 공급기업 통합활동을 이끌어 내기 위해 공급기업은 어떠한 힘을 행사해야 할까? 먼저, 공급기업의 비강압적 힘은 전문성, 준거성, 보상성에 근거한 힘으로서 구매기업이 자발적으로 추종하여 공급기업과의 통합활동에 참여하도록 만드는 힘이다. 구체적으로 공급기업이 신제품, 신공정 관련 우수한 기술과 지식을 보유하고 있다면, 구매기업은 공급기업을 자신의 프로세스에 통합하고 의사결정을 조율하며, 공급기업과 정보공유에 적극적으로 대응할 것이다(Hausman and Johnston 2010; Sahadev 2005). 또한, 공급기업이 가지고 있는 경영철학이나 핵심가치 등이 구매기업과 일치하면, 구매기업은 자발적으로 공급기업 통합활동을 확대하고 이에 참여하는 것을 만족스러워 한다(Brown, Lusch and Nicholson 1995; Skinner, Gassenheimer and Kelley 1992). 한편, 공급기업은 구매기업에게 물량공급, 신기술 적용 등에 있어서 우선적인 혜택을 주고, 가격을 인하하는 등의 경제적 인센티브를 제공한다면, 구매기업은 이러한 보상을 받기 위해서 공급기업과의 전략적 통합활동을 강화할 것이다(Gaski and Nevin 1985). 이와 같이, 공급기업의 비강압적 힘은 구매기업의 내적, 외적 동기를 유발함으로써, 공급기업과의 통합활동을 확대하도록 유도할 것이다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 H1a] 산업재 공급기업의 전문성의 힘의 원천은 구매기업과 공급기업의 통합활동에 정(正)의 영향을 미친다.

[가설 H1b] 산업재 공급기업의 준거성의 힘의 원천은 구매기업과 공급기업의 통합활동에 정(正)의 영향을 미친다.

[가설 H1c] 산업재 공급기업의 보상성의 힘의 원천은 구매기업과 공급기업의 통합활동에 정(正)의 영향을 미친다.

반면, 공급기업의 강압적 힘이란 구매기업에게 공급중단, 가격인상, 납기지연 등의 위협을 행사하여 구매기업의 태도와 행위에 영향을 줄 수 있는 능력이다. 공급기업의 강압적 힘의 행사는 구매기업의 공급기업 통합활동을 활성화시키기 보다는 오히려 저해할 것이다. 두 기업 간 협력활동에 필요한 정보공유, 자원의 공동 투자 등을 저해하기 때문에 강압적 힘은 오히려 통합에 장애요소가 될 것이다 (Gaski and Nevin 1985; Skinner, Gassenheimer and Kelley 1992; Yeung, Selen, Zhang and Huo 2009). 또한, 구매기업은 강압적 힘을 가진 공급기업에 대한 의존도를 줄이기 위해서 공급기업과의 통합을 지양하고, 대체할 수 있는 공급기업을 찾게 될 것이다 (Pfeffer and Salancik 1978; Yeung, Selen, Zhang and Huo 2009). 따라서 본 연구에서는 다음의 가설을 제시한다.

[가설 H2] 산업재 공급기업의 강압성의 힘의 원천은 구매기업과 공급기업의 통합활동에 부(負)의 영향을 미친다.

## 2. 공급기업의 힘이 구매기업의 관계몰입에 미치는 영향(가설 H3과 H4)

구매기업의 공급기업에 대한 관계몰입은 공급기

업과의 긍정적 관계를 유지하기 위해서 자원을 투자하려는 의지이며, 상호관계를 발전시키고 유지시키고자 하는 조직의 태도이다(Morgan and Hunt 1994; Anderson and Weitz 1992). 상호 간의 신뢰와 상호호혜의 원칙이 정착되면서 관계가 안정화되면, 공급기업에 대한 관계 몰입으로 발전할 수 있다 (Konovsky and Pugh 1994). 공급기업의 비강압적 힘의 행사는 구매기업의 관계만족도를 개선하고 나아가 관계몰입을 증대시킨다(Gaski and Nevin 1985; Hunt and Nevin 1974). 먼저, 구매기업은 공급기업이 보유하고 있는 우월한 지식이 자신의 기업에 유용하다고 생각하여 공급기업에 더욱 협조적이게 되고, 다양한 운영적 이슈에 대해서 조언을 구하게 되며, 이를 통해서 공급기업 대한 신뢰를 구축하고, 갈등을 해소할 수 있는 방안도 강구한다(Sahadev 2005). 공급기업의 전문적 지식과 존경할 만한 경영방식으로 인해서 구매기업이 공급기업과의 관계를 희망하고 이를 만족스럽게 생각하거나(동일사: Identification), 공급기업이 선호하는 행위에 참여하면서, 이 행위가 자신의 가치체계와 같은 경우(내부화: Internalization)에는 공급기업의 영향력을 자발적으로 수용하겠다는 내적동기를 갖게 된다(Brown, Lusch and Nicholson 1995; Kasulis, Spekman and Bagozzi 1980). 그리고 이는 구매기업의 공급기업에 대한 규범적 관계몰입을 유도한다(Brown, Lusch and Nicholson 1995; Caldwell, Chatman and O'Reilly 1990). 또한, 공급기업이 조건 없이 비강압적 힘(보상)을 사용한다면, 구매기업은 자율성이 보장되어 있다고 생각하고, 자발적 동기부여를 하여 공급기업의 영향을 추종하게 되어 구매기업의 사회적 만족도가 증대할 것이다(Geyskens and Steenkamp 2000). 구매기업이 자발적 추종을 하게 되면 자신이 기업관계에서의 절차적 통제력을 가지고 있다고 간주하게 되고, 따라서 공급기업과의 관계에서 절차적 공정성을 높게 평가하게 된다(Luo 2007; Thibaut and Walker 1975). 또한,

구매기업이 공급기업의 우수한 지식과 경영철학 등을 학습하게 되면, 이를 경제적 거래관계에서 부수적으로 얻은 이득으로 평가하여 분배적 공정성도 긍정적으로 평가하게 된다(복준혁, 허대식, 황선일 2012). 구매기업은 절차공정성과 분배공정성이 높은 거래관계에 대해서는 지속적인 관계 유지를 위해서 노력하게 될 것이다(복준혁, 허대식, 황선일 2012; Griffith, Harvey and Lusch 2006). 이와 같이 공급기업의 비강압적 힘은 두 기업 간 잠재적 갈등을 감소시키고, 갈등해소를 촉진시키며, 기업 간 자발적 협력을 증진시킨다. 따라서 공급기업과의 관계에 만족한 구매기업은 두 기업 간 관계에 대해서 몰입하게 되고, 지속적인 관계유지를 위해서 노력하게 된다(Geyskens and Steenkamp 2000; Hausman and Johnston 2010; Lee 2001; Sahadev 2005). 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 제안한다.

**[가설 H3a]** 산업재 공급기업의 전문성의 힘의 원천은 구매기업의 공급기업에 대한 관계몰입에 정(正)의 영향을 미친다.

**[가설 H3b]** 산업재 공급기업의 준거성의 힘의 원천은 구매기업의 공급기업에 대한 관계몰입에 정(正)의 영향을 미친다.

**[가설 H3c]** 산업재 공급기업의 보상성의 힘의 원천은 구매기업의 공급기업에 대한 관계몰입에 정(正)의 영향을 미친다.

한편, 공급기업이 강압적 힘을 자주 사용하게 되면 두 기업 간 관계적 규범을 손상하게 되고(Boyle, Dwyer, Robicheaux and Simpson 1992), 협력을 저하시키며(Skinner, Gassenheimer and Kelley 1992), 기업 상호 간의 순응을 방해한다(Frazier and Summers 1984). 구매기업은 공급기업의 강압적 힘에 따른 처벌을 피하기 위해서 계산적이고 기회주의적으로 행동하게 되며, 공급기업과의 관계를 긍정적으로 평

가하지 않는다(Zhao, Huo, Selen and Yeung 2011). 또한, 공급기업의 강압적 힘은 공급기업의 의지대로 구매기업이 순응하도록 만들기 위해 위협, 처벌 등을 행사하기 때문에, 구매기업은 이러한 절차가 불공정하다고 생각한다(Mossholder, Bennett, Kemery and Wesolowski 1998). 즉, 공급기업의 이러한 일방적인 조작은 자의적, 편파적, 비윤리적이라고 간주되고, 이는 구매기업이 인지하는 절차공정성을 감소시킬 것이다(복준혁, 허대식, 황선일 2012). 또한, 공급기업은 공급물량 중단 및 일방적인 가격인상 등의 강압적인 힘을 통해서 자신에게 유리한 기회주의적인 행동을 할 가능성이 있다(Jap and Ganesan 2000). 이러한 행위는 구매기업의 경제적 이익을 침해할 것이고, 구매기업은 이를 분배적 불공정성으로 인지하게 될 것이다(복준혁, 허대식, 황선일 2012). 이러한 기업 간 절차공정성 및 분배공정성의 악화는 구매기업의 공급기업과의 관계만족도를 감소시키며, 두 기업 간 잠재적 갈등을 고조시키며, 효과적인 갈등해소에 부정적인 영향을 끼친다. 또한, 기업 간 협력 활동에 부정적인 영향을 끼친다(Gaski and Nevin 1985; Hausman and Johnston 2010; Hunt and Nevin 1974; Lusch 1976; Skinner, Gassenheimer and Kelley 1992). 특히 강압적 힘의 행사는 조건부 여부에 상관없이 두 기업 간 사회적 만족도를 감소시킨다(Geyskens and Steenkamp 2000). 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**[가설 H4]** 산업재 공급기업의 강압성의 힘의 원천은 구매기업의 공급기업에 대한 관계몰입에 부(負)의 영향을 미친다.

### 3. 구매기업의 관계몰입과 공급기업 통합 활동(H5)

구매기업의 공급기업에 대한 관계몰입이 높으면,

구매기업은 공급기업과 좋은 관계를 유지하기 위해서 두 기업 간 양보와 협력을 증대시키려 하고, 관계 종결의 가능성을 배제하려 한다(Chen and Paulraj 2004; Morgan and Hunt 1994). 두 기업 간 적극적인 협력적 자세는 기업 간 정보 교류를 활성화하고, 신제품을 공동으로 개발하거나 생산계획 등을 공동으로 조정하게 한다(복준혁, 허대식, 황선일 2012, Hausman and Johnston 2012; Zhao, Huo, Flynn and Yeung 2008). 거래비용이론에 의하면 구매기업의 공급기업에 대한 관계몰입은 관계특유자산에 해당하며, 이를 보호하기 위해서 구매기업은 공급기업과 협조적으로 되며 상호 통합에 긍정적인 자세를 가진다(Heide 1994; Zhao, Huo, Selen and Yeung 2011). 구매기업의 관계몰입이 높아지면, 두 기업의 목표가 유사해지고 상호 간의 필요에 대해서 더 상세하게 이해를 하게 되어, 두 기업 간 프로세스 통합이나 신제품 공동개발과 같은 공동협력이 활발하게 일어날 수 있는 환경을 조성한다(Chen and Paulraj 2004; Zhao, Huo, Selen and Yeung 2011). 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

[가설 H5] 구매기업의 공급기업에 대한 관계몰입은 구매기업과 공급기업의 통합활동에 정(正)의 영향을 미친다.

## IV. 실증분석 및 결과

### 1. 측정변수

본 연구를 위해 사용된 설문문항은 모두 리커트 7점 척도로 측정하였으며, 측정도구의 신뢰성을 높이기 위해서 기존 문헌에서 사용된 설문 문항을 토대로 본 연구의 목적에 맞게 수정하였다(부록 참조). 먼저 구매기업의 구매총액에서 가장 큰 비중을

차지하는 공급기업을 ‘주요 공급기업’으로 정의하고 주요 공급기업의 힘의 원천을 Brown, Lusch and Nicholson(195)과 Zhao, Huo, Flynn and Yeung(2008)에서 개발된 측정변수들을 사용하였다. 구매기업의 공급기업에 대한 관계몰입은 Morgan and Hunt(1985)의 측정변수를 기본으로 하여 구매기업의 공급기업과의 관계유지를 위한 의지 및 태도를 3가지 항목으로 측정하였다. 구매기업과 공급기업의 통합활동은 Frolich and Westbrook(2001)과 Narashimhan and Kim(2002)의 공급망 통합변수를 근간으로 하여 구매기업과 공급기업의 파트너 관계 형성, 제품설계 및 생산계획에 공급기업 참여, 수요 정보 및 재고 정보 공유, 구매기업의 공급기업 개발지원 등의 6개의 항목으로 측정하였다.

### 2. 통제변수

구매기업의 공급기업 통합활동에 영향을 끼칠 수 있는 다른 요인들의 효과를 통제하기 위해서 다음의 세 가지 통제변수를 고려하였다. 먼저, 구매기업은 공급기업에 대한 의존도가 높을수록 공급기업과의 통합활동에 대해서 적극적이다(Skinner, Gassenheimer and Kelley 1992). 따라서 공급기업에 대한 의존도를 연간 총 구매액 중 주요 공급기업이 차지하는 비중을 측정하여 통제변수로 고려하였다. 또한, 거래관계가 오래되면 두 기업 간 사회적 자본이 축적되어 기업 간 통합활동에 영향을 미칠 수 있기 때문에(Anderson and Weitz 1989; Carey, Lawson and Krause 2011; Frazier and Rody 1991), 주요 공급기업과의 거래관계를 거래 연(年)수로 측정하여 통제변수로 고려하였다. 마지막으로, 규모가 큰 구매기업일수록 공급기업 통합활동에 필요한 충분한 자원을 보유하고 있을 가능성이 크기 때문에 통합활동 수준에 적극적일 수 있다(복준혁, 허대식, 황선일 2012). 이와 같은 구매기업의 규모가 가지는 효과를

통제하기 위해서 상시종업원수로 기업규모를 측정하여 통제변수에 포함시켰다.

### 3. 표본추출 및 자료수집

본 연구를 위해서 한국, 중국, 홍콩, 대만, 미국 등 5개 지역의 연구책임자들이 표본추출 및 자료수집과 관련하여 표준화된 가이드라인에 합의하고, 이를 기반으로 각 지역에서 2009년에서 2010년에 걸쳐 표본을 선정하고 자료를 수집하였다. 먼저 각 국가 및 지역에서 대표적인 기업데이터베이스를 선정하고, 무작위로 설문대상 기업을 추출하였으며, 설문대상 기업은 제조업으로 제한하였다. 분석단위는 공급기업-구매기업의 양자 간으로 구매기업에게 ‘주요 공급기업’을 선정하여 설문에 응답하도록 요청하였다(주요 공급기업은 구매액 기준 최대 거래 규모 공급기업으로 정의하였다). 설문지는 5개 지역 공통으로 먼저 영문설문지를 개발하였으며, 각국의 연구책임자는 영문설문지를 자국어로 번역한 후에 다시 제 3자에 의해서 영문으로 역번역 작업을 시도하여 설문지의 신뢰성을 높이기 위해서 노력하였다.

설문조사는 핵심응답자 방법을 사용하였으며, 목표 응답자는 구매기업의 사업부 책임자, 공급망 관련 부서 임원, 구매관리자, 판매/마케팅 관리자이며, 해당 기업에서 직접 적절한 응답자를 선정하도록 요청하였다. 무작위로 선정된 설문대상 기업에게 연구목적을 설명한 편지를 발송하고, 후속으로 3-4번의 전화통화를 통해서 설문 참여를 권유하였다. 결과적으로 총 10,712개의 표본 추출된 기업에서 1,229개의 기업이 설문 참여하여 유효 응답률 11.5%를 기록하였다(표 1 참조). <표 2>는 응답기업의 산업별 분포와 규모별 분포를 보여주고 있다. 응답 기업은 금속(25.7%), 전자(18.1%), 섬유(11.4%), 고무(7.1%)를 비롯한 13개 이상의 산업에 분포되어

있으며, 상시종업원수 기준 200명 이하의 기업이 전체 응답기업의 67.4%를 차지하고 있다. <표 3>은 응답기업과 공급기업과의 관계특성을 보고하고 있다. 응답기업과 주거래 공급기업과의 평균의존도는 52.26%이며, 전체 응답기업의 48.4%가 전체 구매금액의 50%이상을 주거래 공급기업에 의존하고 있음을 보여주고 있다. 또한, 구매기업과 공급기업간의 거래관계는 평균 12.33년이며, 응답기업의 39.2%가 11년 이상의 거래기간을 주요 공급기업과 유지하여 왔다는 것을 알 수 있다.

### 4. 측정도구의 단일차원성, 신뢰성 및 타당성 검증

연구가설 검증에 앞서 먼저 측정도구의 단일차원성, 신뢰성, 타당성을 검증하였다. 탐색적 요인분석을 수행한 결과, 모든 측정 변수들이 예상했던 잠재변수에만 적재되어 본 연구에서 고려한 잠재변수는 모두 단일차원성을 확보하였다고 판단하였다(Koufteros, Cheng and Lai 2007). 또한, 측정도구의 신뢰성을 검증하기 위해 <표 4>와 같이 크론바흐 알파 값과 합성 신뢰도를 산출하였다. 본 연구의 모든 측정도구들은 크론바흐 알파 값의 일반적인 기준인 0.7을 상회하였으며, 합성신뢰도의 경우도 일반적인 기준인 0.7을 상회하고 있다. 따라서 본 연구에서 사용한 측정도구들은 모두 신뢰성을 확보했다고 평가할 수 있다.

다음으로 측정변수의 타당성 검증을 위해서 확인적 요인분석을 수행하였다. AMOS 18.0을 이용한 확인적 요인분석 결과, 주요 모형 적합도 지수들이 권고치를 만족하는 것으로 나타났다(Normed =6.289, CFI=.936 NFI=.926, IFI=.936, RMSEA=.066). 수렴타당성을 검증하기 위해 측정변수들의 표준화 요인적재량과 통계적 유의도를 검증하였다. <표 4>에서 확인할 수 있듯이, 본 연구의 측정변수들은 대부분 0.5를 상회하는 표준화 요인적재량을 가지며, 통

<표 1> 지역별 응답률 분포

응답률	전체	중국	홍콩	한국	대만	미국
총설문대상 기업	10,712	2,878	2,056	1,278	2,000	2,500
유효응답 기업	1,229	410	202	203	212	202
유효 응답률 (%)	11.47	14.25	9.82	15.88	10.60	8.08

<표 2> 응답기업의 산업별 분포와 규모(종업원 수)

산업	빈도	퍼센트	상시근로자수	빈도	퍼센트
예술 및 공예	6	0.5	50명 미만	332	27
건설	53	4.3	50명 - 99명	231	18.8
화학	85	6.9	100명 - 199명	266	21.6
전자	222	18.1	200명 - 499명	186	15.1
식음료	59	4.8	500명 - 999명	77	6.3
귀금속	6	0.5	1000명 - 4999명	73	5.9
금속	316	25.7	5000명 이상	61	5
제약	31	2.5	합계	1226	100
출판 및 인쇄	49	4			
고무	87	7.1			
섬유	140	11.4			
완구	16	1.3			
목재	32	2.6			
기타	123	10			
합계	1225	100			

<표3> 응답기업과 주거래 공급기업의 관계: 의존도 및 거래기간

총구매액 중 주거래 공급사 비율	빈도	퍼센트	주거래 공급사와 거래기간	빈도	퍼센트
10% 미만	71	5.9	5년 미만	282	23.21
11%~30%	257	21.36	6년~10년	456	37.53
31%~50%	293	24.36	11년~20년	350	28.81
51%~70%	282	23.44	21년~30년	96	7.9
71%~90%	266	22.11	31년~50년	26	2.14
91%~100%	34	2.83	51년 이상	5	0.41
합계	1203	100	합계	1215	100

계적으로도 유의하므로 수렴타당성이 확보되었다고 할 수 있다(Hair, Black, Babin, Anderson and Tatham 2006). 마지막으로 판별타당성을 검증하기 위해 두 잠재요인의 평균분산추출지수(AVE)와 잠재요인들 간의 상관계수의 제곱 값을 비교하였다

(Fornell and Larker 1981). <표 5>의 대각선 값은 평균분산추출지수의 제곱근이며, 대각선 아래의 값들은 상관계수를 나타낸다. 모든 평균분산추출지수의 제곱근이 상관계수보다 크기 때문에, 본 연구의 잠재변수의 판별타당성이 확보되었다고 할 수 있다.

<표 4> 측정변수의 기술적 통계, 신뢰성, 수렴타당성 및 평균분산추출지수(AVE)

변수	변수기호	평균	표준편차	표준화 요인부하량*	크론바흐 알파	합성신뢰도	AVE
전문성	EXP01	5.11	1.146	0.775	0.877	0.878	0.642
	EXP02	5.17	1.147	0.832			
	EXP03	4.90	1.228	0.785			
	EXP04	5.04	1.193	0.812			
준거성	REF01	4.20	1.301	0.856	0.902	0.904	0.758
	REF02	3.97	1.368	0.906			
	REF03	4.01	1.362	0.848			
보상성	REW01	3.67	1.469	0.771	0.869	0.881	0.650
	REW02	4.08	1.424	0.848			
	REW03	4.09	1.383	0.859			
	REW04	3.72	1.457	0.741			
강압성	COE01	3.15	1.485	0.814	0.915	0.920	0.741
	COE02	3.23	1.525	0.878			
	COE03	3.40	1.544	0.899			
	COE04	3.35	1.546	0.850			
구매기업의 관계몰입	BC01	5.69	1.080	0.799	0.856	0.857	0.667
	BC02	5.58	1.128	0.847			
	BC03	5.45	1.138	0.803			
공급기업 통합활동	SI01	4.55	1.492	0.747	0.897	0.890	0.754
	SI02	4.17	1.595	0.818			
	SI03	3.67	1.728	0.757			
	SI04	4.07	1.614	0.767			
	SI05	4.19	1.622	0.744			
	SI06	4.22	1.593	0.707			

<표 5> 피어슨 상관계수 및 평균분산추출지수의 제곱근 값

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1. 전문성	0.801					
2. 준거성	.527***	0.87				
3. 보상성	.233***	.435***	0.806			
4. 강압성	0.023	.252***	.690***	0.861		
5. 관계몰입	.416***	.249***	.185***	0.023	0.817	
6. 공급기업통합	.364***	.488***	.335***	.225***	.256***	0.868

\*\*\* p < 0.001, \*\* p < 0.01, \* p < 0.05, + p < 0.10

대각선 음영 값은 평균분산추출지수의 제곱근 값이며, 대각선 아래의 값은 피어슨 상관계수 값임

한 가지 주목할만한 점은 보상성과 강압성이 상대적으로 높은 상관계수(0.690)를 갖는다는 것이다. 유통분야에서 매개적 힘과 비매개적 힘을 분류한 대표적인 연구인 Brown, Lusch, and Nicholson(1995)의 연구에서도 두 변수의 상관계수는 0.708로 나타났다. 이와 같이 개별 연구에서 사용된 표본의 특성에 따라서 다양한 수준의 상관계수가 보고되었다. 실례로, Johnson, Sakano, Cote and Onzo(1993)에서는 0.370, Gaski(1986)에서는 -0.319의 음의 상관관계를 발견하기도 하였다. 본 연구와 Brown, Lasch and Nicholson(1995)의 연구에서와 같이 높은 상관계수는 산업재 공급기업이 매개적 힘으로서의 강압성과 보상성을 ‘채찍’과 ‘당근’처럼 동시에 활용하고 있음을 시사하고 있다.

동일방법편의를 검증하기 위해, 가장 널리 사용되는 Harman의 One-factor Test를 실시하였다(Podsakoff, MacKenzie, Lee and Podsakoff 2003). 본 연구에서 사용된 모든 독립변수를 포함하여 탐색적 요인 분석을 실시한 결과, 모든 측정 변수들이 하나의 요인으로 수렴되지 않았다. 또한 총 설명된 분산은 72.94%이며, 가장 많은 양의 분산을 설명하는 요인이 28.48%이므로 동일방법편의역시 본 연구의 가설검증에서 중요한 문제가 되지 않는다고 결론지었다.

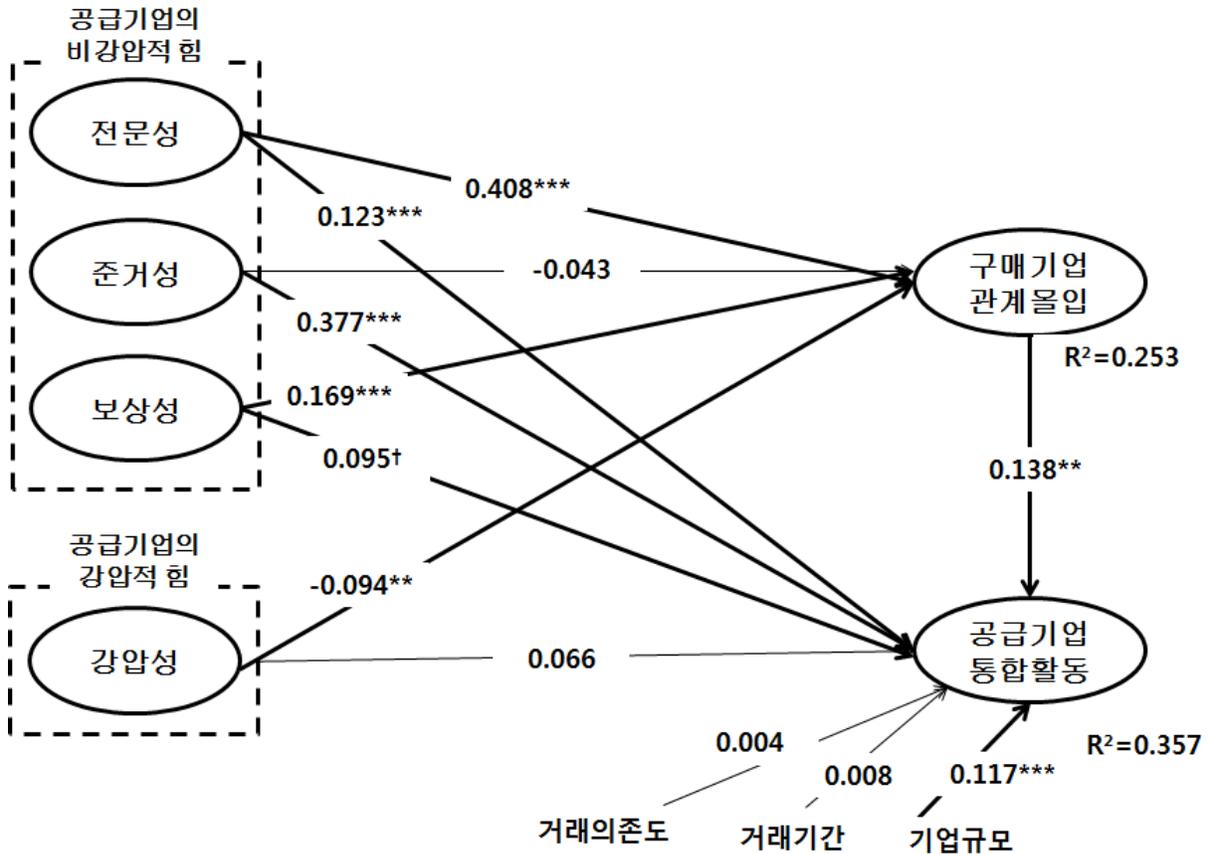
## 5. 가설의 검증

가설 검증을 위해서 AMOS 18.0을 이용하여 구조모형 분석을 실시하였으며, 주요 모형 적합도 지수들이 권고치를 만족하는 것으로 나타났다(Normed =4.59, CFI=.948, NFI=.934, TLI=.936, RMSEA=.054). 구조분석의 결과는 <그림 2>에 보고되어 있다. 통제변수로서 고려한 구매기업의 의존도(beta=.004, p=.918) 및 거래기간(beta=.008, p=.797)은 공급기업 통합활동에는 영향을 끼치지 못하였으나, 구매

기업의 규모는 공급기업 통합활동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(beta =.117, p<0.001). 또한, 본 연구의 구조모형은 구매기업의 공급기업에 대한 관계몰입과 통합활동을 각각 25.3%, 35.7%를 설명하는 것으로 나타났다.

가설 검증은 구조모형에서 나타난 경로계수의 통계적 유의성으로 판단할 수 있다. 가설 검증 결과는 <표 7>에 요약되어 있다. 먼저, 공급기업의 전문성과 준거성이 직접 구매기업과 공급기업의 통합활동에 긍정적인 영향을 끼친다는 가설(H1a와 H1b)은 지지되었다. 특히, 준거성(beta=.390, p<.001)이 전문성(beta =.107, p=.009)과 비교하여 통합활동 촉진에 훨씬 큰 효과를 미치는 것으로 나타났다. 보상성(가설 H1c)의 경우에는 유의수준 5%에서는 기각되었으나, 유의수준 10%에서는 지지되어, 보상성의 직접효과는 약하게나마 지지되고 있음을 확인할 수 있었다(beta=.096, p=.055). 하지만, 강압적 힘이 두 기업 간 통합활동에 부정적인 영향을 미친다는 가설(H2)은 기각되었다(beta =.071, p = .109). 또한, 공급기업의 비강압적 힘이 구매기업의 공급기업에 대한 관계몰입을 가져 온다는 가설은, 전문성(H3a)과 보상성의 경우(H3c)는 지지되었다(전문성: beta =.408, p<.001, 보상성: beta=.223, p <.001). 하지만 예상과는 달리, 공급기업의 준거성은 구매기업의 관계몰입에 유의적인 영향을 끼치지 못하여, 가설 3b는 기각되었다(beta=-.058, p=.162). 하지만 선행연구와 유사하게 공급기업의 강압적 힘은 구매기업의 관계몰입을 저하시키는 것으로 나타나서 가설 H4는 지지되었다(beta =-.132, p=.006). 마지막으로 구매기업의 관계몰입이 공급기업과의 통합활동에 긍정적인 효과를 미친다는 가설(H5)은 지지되었다(beta =.107, p=.001).

공급기업의 힘과 구매기업의 공급기업 통합활동 간의 관계가 구매기업의 관계몰입에 의해서 매개되는지를 살펴보기 위해서 매개효과 검증을 시도하였다.



적합도 지수: Normed =4.59, CFI=.948, NFI= .934, TLI =.936, RMSEA=.054  
 \*\*\* p < 0.001, \*\* p < 0.01, \* p < 0.05. 경로계수는 표준화 계수임

<그림 2> 구조모형 분석 결과

매개효과 검증을 위해서 본 연구에서는 편의수정 부트스트래핑(Bias-corrected Bootstrapping)을 사용하였다. 기존 문헌에서는 주로 Sobel 검증법이 사용되어 왔으나, 이 방법은 매개효과가 정규분포를 가진다는 가정을 하고 있기 때문에 표본수가 적은 경우에는 통계적 검증력이 떨어진다는 비판이 있다 (MacKinnon, Lockwood and Williams 2004). 표본수가 큰 경우에는 편의수정 부트스트래핑 방법이 매개효과를 검증하는데 가장 큰 통계적 검증력이 있다고 보고되었기에(MacKinnon, Lockwood and Williams 2004; Miller and Boyer 2014; Rungtusanatham, Malhotra, Singhal, Shang and Ployhart 2014;), 본 연구

에서는 이 방식을 사용했다. 구체적으로 AMOS 18.0에서 모수추정을 위해서 최우추정법(Maximum Likelihood)을 사용하였고, 편의 수정된 95% 신뢰구간을 설정하였으며, 무작위 추출 횟수를 500번으로 부트스트래핑을 실시하였다. 부트스트래핑 방법을 이용한 매개효과 검증 결과는 <표 6>과 같다. 매개효과 검증결과를 살펴보면, 준거성을 제외한 모든 공급기업의 힘의 원천은 구매기업과 공급기업의 통합활동에 통계적으로 유의한 간접효과를 보이고 있다. 즉, 전문성, 보상성, 강제성의 경우, 구매기업의 관계몰입이 유의한 매개효과를 가진다는 것을 의미한다. 하지만, 준거성의 경우에는 95% 신뢰구간(-.023,

<표 6> 매개효과의 검증: 편이수정 부트스트래핑 결과

경로	표준화 간접효과 추정치	표준오차	95% 신뢰구간 편이수정 퍼센트추정방법	P 값
전문성 → 구매기업의 공급기업 통합활동	0.049	0.017	(0.019, 0.083)	0.006
준거성 → 구매기업의 공급기업 통합활동	-0.006	0.006	(-0.023, 0.002)	0.148
보상성 → 구매기업의 공급기업 통합활동	0.024	0.011	(0.008, 0.049)	0.007
강압성 → 구매기업의 공급기업 통합활동	-0.014	0.008	(-0.034, -0.003)	0.015

<표 7> 가설 검증 결과 요약

가설		결과
H1a	산업재 공급기업의 전문성의 힘의 원천은 구매기업과 공급기업의 통합활동에 정(正)의 영향을 미친다.	채택
H1b	산업재 공급기업의 준거성의 힘의 원천은 구매기업과 공급기업의 통합활동에 정(正)의 영향을 미친다.	채택
H1c	산업재 공급기업의 보상성의 힘의 원천은 구매기업과 공급기업의 통합활동에 정(正)의 영향을 미친다.	약한 채택 (p=.055)
H2	산업재 공급기업의 강압성의 힘의 원천은 구매기업과 공급기업의 통합활동에 부(負)의 영향을 미친다.	기각
H3a	산업재 공급기업의 전문성의 힘의 원천은 구매기업의 공급기업에 대한 관계몰입에 정(正)의 영향을 미친다.	채택
H3b	산업재 공급기업의 준거성의 힘의 원천은 구매기업의 공급기업에 대한 관계몰입에 정(正)의 영향을 미친다.	기각
H3c	산업재 공급기업의 보상성의 힘의 원천은 구매기업의 공급기업에 대한 관계몰입에 정(正)의 영향을 미친다.	채택
H4	산업재 공급기업의 강압성의 힘의 원천은 구매기업의 공급기업에 대한 관계몰입에 부(負)의 영향을 미친다.	채택
H5	구매기업의 공급기업에 대한 관계몰입은 구매기업과 공급기업의 통합활동에 정(正)의 영향을 미친다.	채택

0.002)이 0을 포함하고 있기 때문에 유의도 수준 5%에서 준거성의 간접효과는 기각되었다. 따라서 구매기업의 관계몰입은 준거성과 공급기업 통합활동의 관계를 매개하지 않는다는 것을 의미한다.

## V. 결론 및 논의

### 1. 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 산업재 공급기업이 힘을 행사할 때 구매기업의 관계몰입 및 공급기업과의 통합활동에 미치는 영향을 한국, 중국, 미국, 홍콩, 대만에서 수집된 1,229개의 제조기업 자료를 이용하여 검증하였다. 구체적으로, 본 연구에서는 공급기업의 전문성은 구매기업의 공급기업 통합활동을 직접적으로 활

성화시키고, 또한 구매기업의 관계충성도를 증대시켜 간접적으로도 공급기업 통합활동에 긍정적인 효과를 가져 오고 있음을 확인하였다. 특히 전문성은 구매기업의 관계충성도에 가장 큰 영향을 미치는 힘의 원천임을 입증하였다. 환언하면, 제조기업은 공급기업의 전문성이 자사의 경쟁력 향상에 미치는 효과가 크다고 판단하기에 장기적인 전략적 관계설정에 있어서 공급기업의 전문적 지식과 노하우를 가장 중요한 요인으로 보고 있다고 해석할 수 있다.

공급기업의 준거성은 예상과 달리 구매기업의 관계몰입에는 유의한 영향을 주지는 못하였다. 준거성과 구매기업의 관계몰입의 관계를 좀 더 살펴보기 위해서 사후분석을 실시하였다. 준거성을 단일 독립변수로 하고, 관계몰입과 공급기업 통합활동을 각각 매개변수 및 종속변수로 설정하여 구조방정식 분석을 한 결과, 준거성은 관계몰입에 강한 긍정적인 효과( $\beta=0.205, p<.001$ )를 가지는 것으로 나타났다. 하지만 전문성을 독립변수로 추가하게 되면, 전문성이 관계몰입에 강하게 영향을 주면서, 준거성이 관계몰입에 미치는 효과는 비유의적으로 되는 것을 확인할 수 있었다. 결국 준거성도 관계몰입에 긍정적인 효과를 미치지만, 그 효과가 전문성의 효과에 가려서 나타나지 않음을 확인할 수 있었다. 이와 같은 효과는 산업재 시장의 특성과 밀접한 관계가 있다고 추론할 수 있다. 산업재 시장은 소비자 시장보다 기술수준 및 품질 등 높은 전문성이 요구되며, 제품의 특성 또한 복잡하고 정교하기 때문에 공급기업의 기술수준이 구매기업의 거래관계에 대한 의사결정에 매우 중요하게 작용한다(한상린, 성형석 2007). 한상린(2003)은 공급기업의 기술수준, 기술제공 및 정보기술 등의 활동은 구매기업의 공급기업 대한 신뢰를 증가시키고 다시 관계몰입을 강화함을 실증하였다. 따라서 본 연구에서도 산업재 시장의 특수성으로 인해서 구매기업이 공급기업의 전문성을 중요시하여 준거성의 관계몰입에 미치

는 효과가 상대적으로 적게 나타났다고 추론할 수 있다. 하지만 공급기업과의 통합활동에는 준거성의 직접 효과가 가장 크게 나타났다는 점은 주목할 만하다. 결국 공급기업의 우월한 경영방식을 선호하는 구매기업의 입장에서 공급기업 통합활동은 이러한 경영방식을 경험하고 학습할 수 있는 기회로 간주하고, 이러한 공급기업 통합활동에 더욱 적극적으로 참여하게 된다는 것을 시사하고 있다.

비강압적 힘으로서 공급기업이 경제적 인센티브를 제공(보상성)하는 행위는 간접적으로 공급기업의 관계충성도를 향상시켜서 공급기업 통합활동을 유발시키는 효과가 입증되었다. 즉, 공급기업의 경제적 보상에 호응하여 구매기업이 공급기업 통합활동을 활성화시키지만(직접효과), 통계적 유의성을 가질 정도로 현저하지는 않았다. 대신에 공급기업의 이러한 보상 행위는 구매기업의 전반적인 관계만족도를 향상시키고, 공급기업과의 관계유지를 위한 구매기업의 의지를 강화시킴으로서, 공급기업 통합활동에 참여하도록 유도하는 효과가 있음을 입증한 것이다.

하지만 본 연구에서는 공급기업의 강압적 힘의 행사는 구매기업의 공급기업 통합활동을 직접적으로 저하시키는 효과를 확인할 수는 없었다. 환언하면, 공급기업의 강압적 힘의 행사로 구매기업의 공급기업 통합활동을 견인할 가능성이 없지 않다는 것을 의미한다. 일각에서는 신제도학적 이론에 근거하여 산업재 시장에서 독점적 위치를 가진 공급기업이 강압적 힘을 행사하게 되면, 이는 구매기업에게는 제도적(강압적) 압력으로 작용하게 되고, 구매기업은 시장에서의 정통성(Legitimacy)을 확보하기 위해서 공급기업의 힘에 순응하게 된다고 주장한다(Ke, Liu, Wei, Gu and Chen 2009). 구체적으로 중국기업의 공급망 관리 시스템의 채택에 대한 연구에서 파트너 기업의 강압적 힘의 행사가 상대방 기업의 시스템 채택에 긍정적으로 작용하였음을 보고하

고 있다(Ke, Liu, Wei, Gu, and Chen 2009).

하지만 본 연구에서는 공급기업의 강압적 힘은 구매기업의 자발적인 관계몰입의 의지를 감소시켜서 (총효과로는) 통합활동을 저해하고 있음을 다시 한번 확인할 수 있었다. 공급기업이 강압적으로 구매기업의 행위를 통제하려고 한다면, 구매기업의 관계만족도가 저하되어 공급기업에 대한 관계몰입도는 낮아지게 된다. 따라서 구매기업은 공급기업 통합활동에 참여할 동기가 부족하게 되고 결과적으로 통합활동이 저조하게 나타남을 확인하였다. 특히 간접효과의 크기가 직접효과보다 충분히 커서, 강압적 힘의 총효과는 공급기업 통합을 저하시키는 것으로 나타났다.

## 2. 학문적 공헌 및 실무적 시사점

먼저 본 연구는 선행연구에서 많이 다루어지지 않았던 산업재 공급기업과 제조기업의 관계에 대해서 연구하였다는 점에서 큰 학술적 의의가 있다. 예를 들면, 한국의 제조업체의 경우, 제조원가에서 원부자재비용이 차지하는 비중이 75%가 넘기 때문에, 이러한 공급기업의 힘을 깊이 이해하는 것이 성공적인 공급망 관리에 있어서 매우 중요하다고 할 수 있다(한국은행 2014). 또한 본 연구는 공급기업의 비강압적 힘이 구매기업의 관계 만족을 가져오고, 구매기업의 공급기업 통합활동과 같은 전략적 협력 활동을 유발함을 다시 한번 실증하였다. 특히 이 과정에서 공급기업의 전문성과 준거성의 역할이 중요하다는 것을 발견하였다. 이와 같은 결과는 지식기반경제하에서 더욱 큰 학술적 의의가 있다고 생각된다. 더불어, 공급기업의 강압적 힘은 구매기업의 관계만족을 저하시켜서 궁극적으로 공급기업 통합활동을 저해함을 재차 입증하였다는 점도 의의가 있다. 마지막으로 유교문화권과 서구문화권의 5개 지역에서 추출된 대규모 표본으로 가설을 검증하여

연구결과의 외적타당성을 제고하였다는 점이 본 연구의 또 다른 학술적 공헌이라고 할 수 있다.

실무적 입장에서 보면, 본 연구는 공급기업의 전문성과 준거성의 활용이 관계마케팅 관점에서 매우 중요하다는 점을 시사한다. 따라서 공급기업이 구매기업과의 전략적 통합행위를 유도해 내기 위해서 이 두 가지 힘의 원천에 근거한 마케팅 활동이 필요하다는 것을 의미한다. 예를 들면, 포스코에서는 2008년부터 EVI(Early Vendor Involvement) 포럼을 개최하면서 글로벌 고객사에게 문제해결을 위한 솔루션을 제안하는 마케팅 행사를 진행하고 있다. 구체적으로 포스코는 고객사의 신제품개발에 직접 참여하여 고객사의 제품에 적합한 철강 제품을 개발하여 제안하는 활동을 EVI라고 명명하고, 주요 고객사들에게 마케팅 활동의 일환으로 제공하고 있다. 이는 포스코의 철강제품에 대한 전문적 기술수준을 최대한 활용하여 연구개발 인력과 영업인력이 공동으로 EVI 팀을 구성하여 운영하고 있다. 이를 통해서 2014년에 100여건의 기술협약 및 판매협약을 행사기간 중간에 체결할 수 있었다(조선비즈, 2014). 포스코의 EVI와 같은 솔루션 마케팅은 본 연구에서 주장하는 전문성에 근거한 영향력의 행사라고 볼 수 있다. 이와 같은 마케팅 활동이 가능한 이유는 철강제품이 무척 다양하고 복잡하여, 고객사의 필요에 따라서 다른 기술사양이 적용되어야 하는 기술적 복잡성이 높기 때문이다. 또한 본 연구는 공급기업의 보상적 인센티브는 두 기업의 관계개선을 통해 구매기업의 행위에 간접적으로 영향을 미친다고 시사하고 있다. 이러한 점은 구매 인센티브를 설계하는 산업마케팅 담당자들이 숙지해야 하는 부분이다. 환언하면, 구매인센티브를 설계할 때, 단기적인 혜택을 주는 것보다 중장기적인 혜택을 기대할 수 있도록 가격할인과 부가서비스를 제공하는 것이 구매기업의 관계몰입을 유도할 수 있고, 이러한 노력이 궁극적으로는 두 기업 간 밀접한 통합활동으

로 나타날 것임을 시사하고 있다. 마지막으로 공급 기업의 강압적 힘은 사실상 공급기업이 원하는 방향으로 구매기업의 태도와 행위를 유발할 수 없으며 그 반대의 결과를 초래한다는 점을 명확하게 시사하고 있다. 특히 구매기업의 관계몰입은 두 기업 간 관계의 장기적 안정성에 중요한 영향을 미치기 때문에, 공급기업이 단기적 이익에 몰입하여 강압적 힘을 행사하는 경우, 중장기적인 관계에 치명적인 손상을 입힐 가능성이 있다. 따라서 공급기업은 될 수 있으면 강압적 힘의 사용을 자제해야 한다는 점을 본 연구는 시사하고 있다.

### 3. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구를 진행하면서 직면한 한계점과 향후에 이러한 한계를 극복하는 연구 방향은 다음과 같다. 먼저 본 연구에서는 자료 조사가 구매기업에서만 이루어졌기에 양자 간 인식의 차이를 제대로 반영하고 있지 못하다. 예를 들어, 두 기업 간 힘의 행사에 대해서 다른 인식의 차이가 존재할 수 있으나, 본 연구는 이러한 점을 고려하지 못하고 있으며, 향후에는 양자 간 자료 조사를 통해서 이러한 한계를 극복해야 한다. 둘째, 공급기업이 힘을 행사하는 궁극적인 목적은 공급기업의 성과 향상이나, 본 연구에서는 구매기업의 관계몰입과 공급기업 통합활동이 공급기업의 성과에 미치는 영향을 분석하지 못하였다. 향후에는 공급기업의 성과를 공급기업으로부터 직접 수집하여, 힘의 행사가 공급기업에게 가져다 주는 궁극적인 득과 실에 대한 평가가 이루어져야 한다. 셋째, 공급기업의 힘의 효과를 정확히 평가하기 위해서는 구매기업의 상대적인 힘의 효과를 통제해야 하나, 본 연구에서는 이를 고려하지 못하였다. 두 기업 간 힘의 대칭성 및 비대칭성이 공급기업의 힘의 효과를 조절할 가능성이 있으나, 이러한 부분에 대한 고려가 이루어지지 않은 한계가 있다. 넷

째, 본 연구는 횡단적 연구로서 공급기업의 힘의 원천, 구매기업의 관계충성도 변화와 이러한 요인들이 공급기업 통합활동에 미치는 영향을 한 시점에서 평가하고 있다. 하지만 이러한 요인들 간의 인과관계에는 시차가 존재할 수 있기 때문에, 종단적 연구를 통해서 좀 더 정확한 효과를 평가할 필요가 있다고 하겠다. 마지막으로, 공급기업의 힘의 효과는 두 기업이 배태되어 있는 사회의 문화적 성격에 따라서 상이하게 나타날 수 있다. 예를 들면 힘의 불균형한 분배에 대한 문화적 수용도를 측정하는 권력 거리지수(power distance index)가 중국, 홍콩, 한국, 대만, 미국이 각각 다양하게 나타나고 있기 때문에, 이러한 문화적 차이가 기업의 힘의 효과를 어떻게 조절하는지를 분석하는 연구가 향후에는 필요하다고 하겠다.

논문접수일: 2015년 6월 17일

1차수정본접수일: 2015년 8월 27일

게재확정일: 2015년 10월 1일

### 참고문헌

- Anderson, Erin and Barton Weitz (1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 18-34.
- Beier, Frederick J. and Louis W. Stern (1969), "Power in the Channel of Distribution," *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, 92-116.
- Benton, W. C. and Michael Maloni (2005), "The Influence of Power Driven Buyer/seller Relationships on Supply Chain Satisfaction,"

- Journal of Operations Management*, 23(1), 1-22.
- Bok, Joonhyuk, Daesik Hur and Sunil Hwang (2012), "An Empirical Study of the Effects of Buyer's Power Bases on Supplier's Perceive Justices, Relationship Commitment, and Supply Chain Integration," *Journal of the Korean Production and Operations Management Society*, 23(4), 283-311.
- Boyle, Brett, F. Robert Dwyer, Robert A. Robicheaux and James T. Simpson (1992), "Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures," *Journal of Marketing Research*, 462-473.
- Brown, James R., Robert F. Lusch and Carolyn Y. Nicholson (1995), "Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance," *Journal of Retailing*, 71(4), 363-392.
- Caldwell, David F., Jennifer A. Chatman and Charles A. O'Reilly (1990), "Building Organizational Commitment: A Multifirm Study," *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 245-261.
- Carey, Sinead, Benn Lawson and Daniel R. Krause (2011), "Social Capital Configuration, Legal Bonds and Performance in Buyer-supplier Relationships," *Journal of Operations Management*, 29(4), 277-288.
- Carr, Amelia S., Hale Kaynak, Janet L. Hartley and Anthony Ross (2008), "Supplier Dependence: Impact on Supplier's Participation and Performance," *International Journal of Operations & Production Management*, 28(9), 899-916.
- Chen, Injazz J. and Antony Paulraj (2004), "Towards a Theory of Supply Chain Management: The Constructs and Measurements," *Journal of Operations Management*, 22(2), 119-150.
- Choi, Nak Hwan, Cheol Seob Byeon and Yong Gyun Lee (2011), "The roles of Subcontractors' Entrepreneurship on the Relationship Commitment towards the Parent Companies," *Asia Marketing Journal*, 13(1), 51-84.
- Das, Ajay, Ram Narasimhan and Srinivas Talluri (2006), "Supplier Integration-Finding an Optimal Configuration," *Journal of Operations Management*, 24(5), 563-582.
- Das, Tarun K., and Bing-Sheng Teng (1998), "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances," *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Dyer, Jeffrey H. and Harbir Singh (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Etgar, Michael, Ernest R. Cadotte and Larry M. Robinson (1978), "Selection of an Effective Channel Control Mix," *The Journal of Marketing*, 53-58.
- Flynn, Barbara B., Baofeng Huo and Xiande Zhao (2010), "The Impact of Supply Chain Integration on Performance: A Contingency and Configuration Approach," *Journal of Operations Management*, 28(1), 58-71.

- Fornell, Claes and David F. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error." *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Frazier, Gary L. and John O. Summers (1984), "Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels," *The Journal of Marketing*, 43-55.
- Frazier, Gary L. and Raymond C. Rody (1991), "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels," *the Journal of Marketing*, 52-69.
- French, J.R.P. and B. Raven (1968), "The Bases of Social Power," D Cartwright, A Zander (Eds.), *Group Dynamics*, Harper & Row, New York
- Frohlich, Markham T. and Roy Westbrook (2001), "Arcs of Integration: An International Study of Supply Chain Strategies," *Journal of Operations Management*, 19(2), 185-200.
- Gaski, John F. (1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," *The Journal of Marketing*, 9-29.
- Gaski, John F. (1986), "Interrelations Among A Channel Entity's Power Sources: Impact of the Exercise of Reward and Coercion on Expert, Referent, and Legitimate Power Sources," *Journal of Marketing Research*, 62-77.
- Gaski, John F. and John R. Nevin (1985), "The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 130-142.
- Geyskens, Inge and Jan-Benedict EM Steenkamp (2000), "Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships," *Journal of Retailing*, 76(1), 11-32.
- Griffith, David A., Michael G. Harvey and Robert F. Lusch (2006), "Social Exchange in Supply Chain Relationships: The Resulting Benefits of Procedural and Distributive Justice," *Journal of Operations Management*, 24(2), 85-98.
- Hair, Joseph F., Bill Black, Barry Babin, Rolph E. Anderson and Ronald L. Tatham (2006), "Multivariate Data Analysis Sixth Edition Pearson Education," *New Jersey*: 42-43.
- Handley, Sean M. and W. C. Benton (2012), "The Influence of Exchange Hazards and Power on Opportunism in Outsourcing relationships," *Journal of Operations Management*, 30(1), 55-68.
- Han, Sang-Lin (2003), "Antecedents of Buyer - Supplier Relationships and Relational Performance in the Industrial Markets," *Journal of Channel and Retailing*, 8(1), 1-19.
- Han, Sang-Lin and Hyung-Suk Sung (2007), "Role of Flexibility in the Industrial Buyer-Supplier Relationships-Antecedents and Performance Outcomes," *Korean Management Review*, 36(2), 385-413.
- Han Sooyeob (2012), "Why Intel Go All-in on Ultrabook," *Digital Daily*, May 24.
- Hausman, Angela and Wesley J. Johnston (2010), "The Impact of Coercive and Non-coercive

- Forms of Influence on Trust, Commitment, and Compliance in Supply Chains,” *Industrial Marketing Management*, 39(3), 519-526.
- Heide, Jan B. (1994), “Interorganizational Governance in Marketing Channels,” *The Journal of Marketing*, 71-85.
- Hunt, Shelby D. and John R. Nevin (1974), “Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences,” *Journal of Marketing Research*, 186-193.
- Jap, Sandy D. and Shankar Ganesan (2000), “Control Mechanisms and The Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment,” *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227-245.
- Ji, Seong Goo (2006), “The Effects of Justice on Relationship Quality and Performance in Industrial Markets,” *Journal of Channel and Retailing*, 11(3), 79-101.
- Johnston, David A., David M. McCutcheon, F.Ian Stuart and Hazel Kerwood (2004), “Effects of Supplier Trust on Performance of Cooperative Supplier Relationships,” *Journal of Operations Management*, 22(1), 23-38.
- Johnson, Jean L., Tomoaki Sakano, Joseph A. Cote and Naoto Onzo (1993), “The Exercise of Interfirm Power and Its Repercussions in US-Japanese Channel Relationships,” *Journal of Marketing: A Quarterly Publication of The American Marketing Association*, 57(2), 1-10.
- Kasulis, Jack J., Robert E. Spekman and Richard P. Bagozzi (1979), “A Taxonomy of Channel Influences: A Theoretical - operational Framework,” *Future Directions of Marketing: Proceedings of Two European Colloquia*, MA: Marketing Science Institute.
- Ke, Weiling, Hefu Liu, Kwok Kee Wei, Jibao Gu and Huaping Chen (2009), “How Do Mediated and Non-mediated Power Affect Electronic Supply Chain Management System Adoption? The Mediating Effects of Trust and Institutional Pressures.” *Decision Support Systems*, 46(4), 839-851.
- Kim, Inhee, Hyojin Kim, Daesik Hur and Soonhong Min (2015), “A Global Study of a Buying Firm’s Supplier Relationship Orientation, Supplier Integration, and Performance Improvement: Evidences from Electronics, Transportation, and Machinery Industries,” *Journal of the Korean Production and Operations Management Society*, 26(2), 149-171.
- Kim, Ki-Young, Dong-Keun Lee and Seong-Il Pae (2011), “A Study on Power and Relationship Commitment as they Relate to Food Service Firms and the Distribution Channel,” *Korea Journal of Tourism and Hospitality Research*, 25(4), 191-208.
- Kim, Min-Jung, Tae-Hee Kim and Sun-Hee Park (2009), “The Influence of the Distribution Channel Power on Conflict, Satisfaction and Expected Outcome in Korean Restaurant Franchise Business,” *Korean Journal of Hospitality Administration*, 18(6), 153-175.
- Konovsky, Mary A. and S. Douglas Pugh (1994), “Citizenship Behavior and Social Exchange.” *Academy of Management Journal*, 37(3),

- 656-669.
- Koufteros, Xenophon, Mark Vonderembse and Jayanth Jayaram (2005), "Internal and External Integration for Product Development: The Contingency Effects of Uncertainty, Equivocality, and Platform Strategy," *Decision Sciences*, 36(1), 97-133.
- Koufteros, Xenophon A., TC Edwin Cheng and Kee-Hung Lai (2007), "'Black-box' and 'Gray-box' Supplier Integration in Product Development: Antecedents, Consequences and the Moderating Role of Firm Size," *Journal of Operations Management*, 25(4), 847-870.
- Lee, Don Y. (2001), "Power, Conflict and Satisfaction in IJV Supplier-Chinese Distributor Channels," *Journal of Business Research*, 52(2), 149-160.
- Liu, Yi, Ying Huang, Yadong Luo and Yang Zhao (2012), "How does justice matter in achieving buyer-supplier relationship performance?," *Journal of Operations Management*, 30(5), 355-367.
- Lockstrom, Martin, Joachim Schadel, Roser Moser and Norma J. Harrison (2010), "Successful Supplier Integration in the Chinese Automotive Industry: A Theoretical Framework," *International Journal of Integrated Supply Management*, 5(3), 260-283.
- Luo, Yadong (2007), "The Independent and Interactive Roles of Procedural, Distributive, and Interactional Justice in Strategic Alliances," *Academy of Management Journal*, 50(3), 644-664.
- Lusch, Robert F. (1976), "Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict," *Journal of Marketing Research*, 382-390.
- MacKinnon, David P., Chondra M. Lockwood and Jason Williams (2004), "Confidence Limits for The Indirect Effect: Distribution of the Product and Resampling Methods," *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.
- Malhotra, Manoj K., Cherry Singhal, Guangzhi Shang and Robert E. Ployhart (2014), "A Critical Evaluation of Alternative Methods and Paradigms for Conducting Mediation Analysis in Operations Management Research," *Journal of Operations Management*, 32(4), 127-137.
- Maloni, Michael and W. C. Benton (2000), "Power Influences in the Supply Chain," *Journal of Business Logistics*, 21(1), 49-74.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing," *the Journal of Marketing*, 20-38.
- Mossholder, Kevin W., Nathan Bennett, Edward R. Kemery and Mark A. Wesolowski (1998), "Relationships Between Bases of Power and Work Reactions: The Mediation Role of Procedural Justice," *Journal of Management*, 24(4), 533-552.
- Narasimhan, Ram and Soo Wook Kim (2002), "Effect of Supply Chain Integration on the Relationship Between Diversification and Performance: Evidence from Japanese and Korean Firms," *Journal of Operations Management*, 20(3), 303-323.

- Paulraj, Antony, Augustine A. Lado and Injazz J. Chen (2008), "Inter-organizational Communication as a Relational Competency: Antecedents and Performance Outcomes in Collaborative Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Operations Management*, 26(1), 45-64.
- Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik (1978), "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Approach," New York: Harper and Row Publishers.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Jeong-Yeon Lee and Nathan P. Podsakoff (2003), "Common Method Bias in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5) 879-903
- Rungtusanatham, M., J. W. Miller and K. K. Boyer (2014), "Theorizing, Testing, and Concluding for Mediation in SCM Research: Tutorial and Procedural Recommendations," *Journal of Operations Management*, 32(3), 99-113.
- Ryu ho (2014), Why "POSCO Opens the Global Forum of 500 Companies Invited - Strengthen the Marketing Solutions," Chosun Biz, October, 28.
- Sahadev, Sunil (2005), "Exploring The Role of Expert Power in Channel Management: An Empirical study," *Industrial Marketing Management*, 34(5), 487-494.
- Schoenherr, Tobias and Morgan Swink (2012), "Revisiting The Arcs of Integration: Cross-validations and Extensions." *Journal of Operations Management*, 30(1), 99-115.
- Skinner, Steven J., Jule B. Gassenheimer and Scott W. Kelley (1992), "Cooperation in Supplier-dealer Relations," *Journal of Retailing*, 68(2), 174-193.
- Swink, Morgan, Ram Narasimhan and Cynthia Wang (2007), "Managing beyond the Factory Walls: Effects of Four Types of Strategic Integration on Manufacturing Plant Performance," *Journal of Operations Management*, 25(1), 148-164.
- Takeishi, Akira (2001), "Bridging inter- and intra-firm boundaries: management of supplier involvement in automobile product development," *Strategic Management Journal*, 22(5), 403-433.
- The Bank of Korea (2014), Financial Statement Analysis.
- Thibaut, John W. and Laurens Walker (1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, L. Erlbaum Associates.
- Villena, Veronica H., Elena Revilla and Thomas Y. Choi (2011), "The Dark Side of Buyer-supplier Relationships: A Social Capital Perspective," *Journal of Operations Management*, 29(6), 561-576.
- Yeung, Jeff Hoi Yan, Willem Selen, Min Zhang and Baofeng Huo (2009), "The Effects of Trust and Coercive Power on Supplier Integration," *International Journal of Production Economics*, 120(1), 66-78.
- Yu, Jong-Pil and Kyu-Chul Han (2009), "A Study on the Impacts of Power Sources, Influence, Economic & Non-Economic Satisfaction, and Trust on Long-term Orientation between Manufacturers and Retailers: Focused on

Local Discount Stores,” *Korean Journal of Business Administration*, 22(1), 1-26.

Zhao, Xiande, Baofeng Huo, Barbara B. Flynn and Jeff Hoi Yan Yeung (2008), “The Impact of Power and Relationship Commitment on the Integration Between Manufacturers and Customers in a Supply Chain,” *Journal of Operations Management*, 26(3), 368-388.

Zhao, Xiande, Baofeng Huo, Willem Selen and Jeff Hoi Yan Yeung (2011), “The Impact of Internal Integration and Relationship Commitment on External Integration,” *Journal of Operations Management*, 29(1), 17-32.

### <부록>구성요인의 측정변수

● 공급기업의 전문성(Brown, Lusch and Nicholson 1995; Zhao, Huo, Flynn and Yeung 2008)

(1= 전혀 동의하지 않는다, 7=매우 동의한다)

(EXP01) 주요 공급기업은 우리 회사에게 필요한 적절한 조언을 할 수 있는 전문적인 지식을 가지고 있다.

(EXP02) 주요 공급기업의 직원들은 자신들의 업무에 대해서 잘 알고 있다.

(EXP03) 우리는 주요 공급기업으로부터 평소에 좋은 조언을 받는다.

(EXP04) 이 주요 공급기업에는 특별히 훈련된 직원들이 있고, 이들은 무엇을 해야 하는지를 잘 알고 있다.

● 공급기업의 준거성(Brown, Lusch and Nicholson 1995; Zhao, Huo, Flynn and Yeung 2008)

(1= 전혀 동의하지 않는다, 7=매우 동의한다)

(REF01) 우리는 이 주요 공급기업의 경영 방식에 대해서 높이 평가하고 존경하고 있으며, 우리도 이 주요 공급기업의 방식을 따르려고 노력한다.

(REF02) 우리는 이 주요 공급기업이 경영하는 방향/방식과 비슷하게 회사를 경영하기를 원한다.

(REF03) 우리는 이 주요 공급기업이 경영하는 방향에 대해서 찬성하고 있기 때문에, 이 주요 공급기업 원하는 것을 들어준다.

● 공급기업의 보상성(Brown, Lusch and Nicholson 1995; Zhao, Huo, Flynn and Yeung 2008)

(1= 전혀 동의하지 않는다, 7=매우 동의한다)

(REW01) 주요 공급기업이 요구하는 바를 수용하지 않는다면, 우리는 이 공급기업으로부터 좋은 대우를 받지 못 할 것이다

(REW02) 주요 공급기업의 요구를 따르게 되면, 우리는 다른 경우에 이 주요 공급기업으로부터 유리하게 대우 받을 것으로 생각한다.

(REW03) 주요 공급기업의 요구를 수용함으로써 우리는 다른 고객들이 겪었던 문제들을 피할 수 있었다.

(REW04) 주요 공급기업은 우리 회사가 자신의 요구를 수용하도록 하기 위해서 종종 우리에게 보상을 해준다.

● 공급기업의 강제성(Brown, Lusch and Nicholson 1995; Zhao, Huo, Flynn and Yeung 2008)

(1= 전혀 동의하지 않는다, 7=매우 동의한다)

(COE01) 주요 공급기업의 직원들은 우리가 그들이 요구한 바를 이행하지 않은 것을 발견한다면, 어떻게 해서든지 보복을 할 것이다.

(COE02) 우리가 주요 공급기업이 요구한대로 하지 않는다면, 이 주요 공급기업은 우리 회사의 이윤을 감

소시키는 특정 조치를 취할 것이라고 자주 암시한다.

(COE03) 우리가 주요 공급기업이 구한 바대로 하지 않는다면, 이 주요 공급기업은 우리가 필요로 하는 특 정의 서비스를 중단할 것이다.

(COE04) 우리가 주요 공급기업의 제안에 동의하지 않는다면, 이 주요 공급기업은 우리에게 더 큰 어려움을 줄 수 있다.

● 구매기업과 공급기업 통합활동(Frolich and Westbrook, 2001; Narashimhan and Kim 2002)

(1= 전혀 동의하지 않는다, 7=매우 동의한다)

(SI01) 주요 공급기업과의 전략적 파트너십의 정도

(SI02) 우리 회사의 조달 및 생산 공정에서 주요 공급기업의 참여 정도

(SI03) 우리 회사 제품 디자인에 주요 공급기업의 참여 정도

(SI04) 주요 공급기업의 재고 정보 공유 수준

(SI05) 우리 회사 수요 예상치를 주요 공급기업과 공유하는 수준

(SI06) (우리 회사의 이익을 위해)주요 공급기업의 공정 개선을 지원하는 정도

● 구매기업의(공급기업에 대한) 관계몰입(Morgan and Hunt 1994)

(1= 전혀 동의하지 않는다, 7=매우 동의한다)

(BC01) 우리 회사는 이 주요 공급기업과의 관계를 매우 중요시 한다.

(BC02) 우리 회사는 이 주요 공급기업과의 관계를 항구적으로 계속해서 유지하려고 한다.

(BC03) 우리 회사와 이 주요 공급기업과의 관계는 우리가 최대한의 노력을 기울일 만한 가치가 있다.

## A Empirical Study of Effects of a Supplier's Power on a Buyer's Relational Commitment and Integration with the Supplier

Daesik Hur\*, Hyojin Kim\*\*, Kyungseon Ahn\*\*\*

### ABSTRACT

Industrial suppliers provide buyers with inputs(raw materials and parts) with which the buyers then manufacture and sell finished goods. The power of a supplier over its buyer is defined as the supplier's ability to influence the buyer's behavior for the supplier's own sake. For example, Intel offers PC assemblers to sell ultrabooks by subsidizing their marketing costs, which helps increase demand for Intel's CPUs. As such, a powerful supplier may influence its buyers to gain access to important market information, and to coordinate critical decision-makings in production planning and new product development between the two firms. Both suppliers and buyers are benefited from such supply chain integration activities, but buyers are rightfully cautious about their excessive dependence upon the powerful supplier, since they may be exposed to the supplier's opportunistic behaviors and may find it difficult to switch to other suppliers. The more dependent upon the powerful supplier, the less new information and learning opportunities the buyer will have. Therefore, buyers tend to reduce their dependence by seeking alternate sources of supply. In this setting, the question of importance is how industrial suppliers could build the buyer's relational commitment and motivate them to engage in supplier integration.

The purpose of this study is to investigate the effects of the sources of the supplier power on the buyer's relational commitment and integration activities with the supplier. Building upon prior studies on the power in marketing channels, we consider non-coercive(expert, referent, and reward) and coercive sources of the power of industrial suppliers, as shown in Figure 1. This study hypothesizes that the supplier's noncoercive power induce the buyer's voluntary acceptance and then increase relational satisfaction, which leads to greater buyer's relational commitment to the power holder(supplier). In this process, the buyer's perceived procedural and distributive justices could reinforce its commitment to the supplier. Moreover, we propose that buyers will be motivated intrinsically and extrinsically to engage in supplier integration activities because of the supplier's superior knowledge, values, and economic rewards. On the contrary, if the supplier exercises coercive power, the buyer will begrudgingly comply with the buyer in order to avoid punishment or undesirable outcomes. Although

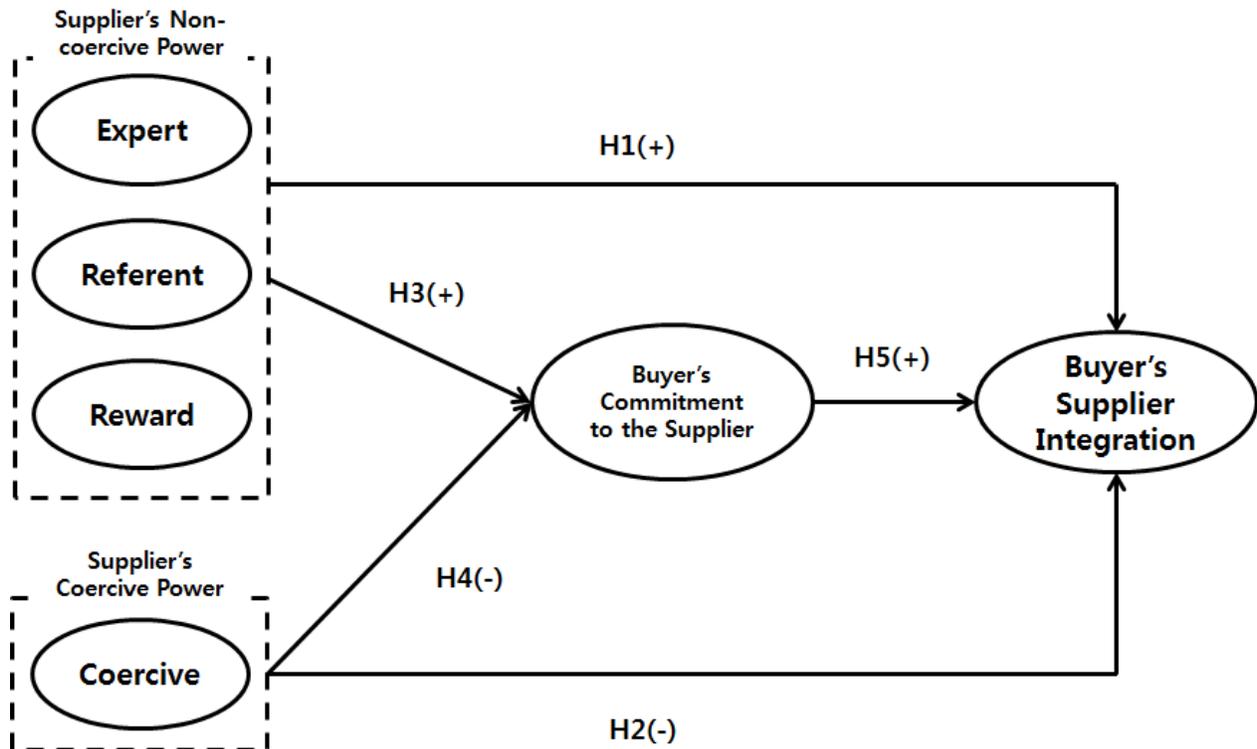
---

\* Associate Professor, Yonsei University(dhur@yonsei.ac.kr)

\*\* Doctoral Student, corresponding author, Yonsei University

\*\*\* Graduate Student, Yonsei University

the buyer would accept the supplier's influence, it would not be committed to the supplier. Nor motivated the buyer is to engage in supplier integration activities.



<Figure 1> Research Model

To test the proposed hypotheses, we randomly sampled manufacturers in Korea, China, Hong Kong, Taiwan, and the U.S. and collected firm-level data using a key informant approach. Research coordinators of the five regions developed the standard questionnaire in English, which each country coordinator translated to its own language version and back-translated to English again to ensure the reliability of the survey instrument. Target informants are CEO, head of business division, supply chain executives, and so on. Initially all sampled firms were asked for their participation, and follow-up phone calls were made to encourage their participation. As a result, a total of 1,229 firms participated in the study, resulting in 11.5% of the response rate. Covariance structural equation modeling is employed to test the hypotheses. <Table 1> presents the results of the structural model analysis.

In this study, we were able to confirm that industrial suppliers' expert and reward power positively influenced the buyer's relational commitment while their coercive power significantly reduced it. In addition, we also found that the supplier's expert power both directly and indirectly increased the buyer's supplier integration activities, whereas the referent power only directly affected it. Both reward and coercive powers influenced the buyer's

supplier integration indirectly through affecting the buyer’s relationship commitment, yet, in opposite directions. Reward power motivated the buyer to engage in more supplier integration, but coercive power deterred the buyer to do so. Indirect effects of the supplier’s power were evaluated using the bias-corrected bootstrapping methodology, as reported in Table 2.

**<Table 1> Structural Equation Modeling Result: Path Estimates**

Hypothesis	Path	Standardized Estimates	Result
H1a	Expert Power → Supplier Integration	0.107**	Supported
H1b	Referent Power → Supplier Integration	0.390***	Supported
H1c	Reward Power → Supplier Integration	0.096 <sup>+</sup>	Weakly Supported
H2	Coercive Power → Supplier Integration	0.071	Rejected
H3a	Expert Power → Buyer Commitment	0.458***	Supported
H3b	Referent Power → Buyer Commitment	-0.058	Rejected
H3c	Reward Power → Buyer Commitment	0.223***	Supported
H4	Coercive Power → Buyer Commitment	-0.132**	Supported
H5	Buyer Commitment → Supplier Integration	0.107**	Supported
Chi-square (d.f.)		1330.319(290)	
Normed Chi-square		4.587	
NFI(Normed Fit Index)		0.934	
CFI(Comparative Fit Index)		0.948	
RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)		0.054	

\*\*\* p < 0.001, \*\* p < 0.01, \* p < 0.05, + p < 0.10

**<Table 2> Mediation Test: Bootstrapping Results**

Path	Standardized Indirect Effect Estimates	Standard Error	95% C.I. Bias-corrected Percentile Method	P value
Expert Power → Supplier Integration	0.049	0.017	(0.019, 0.083)	0.006
Referent Power → Supplier Integration	-0.006	0.006	(-0.023, 0.002)	0.148
Reward Power → Supplier Integration	0.024	0.011	(0.008, 0.049)	0.007
Coercive Power → Supplier Integration	-0.014	0.008	(-0.034, -0.003)	0.015

The contribution of the study is three-fold. First, we investigated the effects of supplier power in industrial supplier-manufacturer relationships that have not been studied before. As more and more firms outsource their

non-core operations to outside suppliers, this study addressed a timely managerial issue. Second, we also confirmed the importance of non-coercive power in developing the buyer's relationship commitment and increasing cooperative integration activities with the power holder(in this case, industrial suppliers). In particular, expert and referent power turned out to be most effective in building rapport with the buyer and inducing its strategic cooperation. Consistent with prior research, this study also affirmed the negative effects of coercive power in a supplier-manufacturer relationship.

Keywords : industrial markets, supplier's power, coercive power, non-coercive power, relationship commitment, supplier integration