

공급망 내 교섭지위와 기업 간 거래관계에 관한 실증연구

조남형, 김태웅, 류성민
성균관대학교 경영대학

An Empirical Study on Bargaining Positions and Exchange Relationship in Supply Chain Network

Namhyung Cho, TaeUng Kim, Sungmin Ryu
SKK Business School, SungKyunKwan University

요약 공급망 내에서의 교섭지위와 신뢰는 전략적으로 매우 중요한 이슈임에도 불구하고 교섭지위가 신뢰에 미치는 영향에 대해서는 논란이 많다. 본 연구는 교섭지위 및 신뢰에 관한 이론적 배경을 토대로 연구가설을 설정하고 공급망 참여기업에 대한 설문조사를 통해 타당성을 평가하는데 목적이 있다. 특히 교섭지위의 다양한 위상이 신뢰에 미치는 영향을 비선형함수로 설정하고 이를 반응곡선모형을 통해 분석해 본다는 데에 방법론적 차별성이 있다. 127개 기업의 설문조사 데이터를 통계적으로 분석한 결과, 구매기업이 인식하는 교섭지위는 공급자에 대한 신뢰요인에 대해 비선형적 영향을 미친다는 결과를 도출할 수 있었다. 본 연구는 공급망 내에서의 신뢰와 거래관계에 대한 통합적 시각을 제시했다는 측면에서 의의가 있을 것이다.

주제어 : 반응곡선, 교섭지위, 신뢰, 공급망, 비선형함수

Abstract Bargain position and trust are core issues in supply chain management, yet the effect of bargain position on trust remains to be undetermined. The purpose of this research is to present theoretical and methodological hurdles for the relationship among various bargain positions and trust, and develops a set of hypotheses about the asymmetric effect of bargain position on trust in supply chain network. An analytical tool to analyze nonlinear effects on a response surface is introduced. Based on the data collected through a survey of firms participating in Project Supply chain, a set of hypotheses is tested. The analysis results support the prediction that the bargain position perceived by the buyers have asymmetric effects on trust toward supplies, and provide more fine-grained accounts on the relationships among bargain power, bargain position and trust in a supply chain network.

Key Words : Response Surface, Bargain Position, Trust, Supply Chain, Non-linear Function

1. 서론

공급망관리(Supply Chain Management, SCM)는 제

품생산에서 유통에 이르는 전체 프로세스에 걸쳐 공급망 참여기업과의 정보공유 및 협업을 통해 공급망 관련 의사결정의 최적화를 추구하는 전략이다. 글로벌 경쟁에서

Received 3 January 2014, Revised 28 January 2014,
Accepted 20 April 2014
Corresponding Author: Sungmin Ryu(SKK Business School,
SungKyunKwan University)
Email: smryu@skku.edu

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

대다수의 기업들은 자기 업의 경쟁력만으로는 성장에 한계가 있음을 실감하고 공급망을 구성하고 있는 기업 간의 긴밀한 협력을 통하여 윈-윈 전략을 서로 공유하지 않으면 이러한 경쟁환경에서 생존할 수 없음을 절실히 깨닫고 기업 외부의 협력업체와의 프로세스 혁신을 위한 공급망관리에 대한 관심이 증대되고 있다[1].

공급망 네트워크에의 참여 기업들은 공급하는 상품과 서비스의 기술수준과 유형에 따라 다양한 협력체계가 구축된다. 최종 생산품의 판매와 구매라는 단순한 거래는 불연속적인 거래관계일 가능성이 높다. 그러나 공급망 네트워크는 특정 제품을 생산하기 위하여 연속적으로 다수의 업체가 거래·협력하는 관계이기 때문에, 공급망 네트워크 내에서 특정 업체들 사이의 거래 중지는 단순한 쌍방 간 거래 중지 이상의 의미를 지니게 된다. 상품과 서비스를 포함하는 다양한 자원의 교환과정에서 장애가 발생한다면, 특정 제품을 생산하는 공급망 전체의 공동 목표 달성에는 상당한 손실이 발생하게 된다.

그렇지만 시장에 공급기업 수가 많고, 특정한 기술에 의존할 필요가 없는 범용 자재나 부품의 경우 대체 공급사를 찾기 쉽기 때문에 장기적인 거래 및 신뢰관계가 좀처럼 구축되지 않는다. 언제든지 협력관계가 바뀔 수 있다는 위기감을 심어주고 경쟁 환경을 창출하는 것이 공급망 참여기업 모두에게 긍정적 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 우량 기업의 공급망 네트워크에의 지속적 참여는 참여기업뿐만 아니라 공급망 전체에 경제적 이득을 가져다 줄 수 있는 다양한 기회를 제공할 뿐만 아니라, 거래 기업 쌍방 간 신뢰구축에도 긍정적 영향을 미친다.

공급망 참여기업이라 해도 각기 이윤을 추구하는 독립적 개체이므로 거래 기업 사이에 자원 접근성의 불균형이 유발될 수 있다[2, 3]. 자원 접근성의 불균형으로 인해 발생하는 의존성은 교섭력을 형성시키며 동시에 거래의 상대성으로 인하여 교섭지위(bargaining position)를 조성한다. 이들은 거래 상대기업의 행위에 대한 인식과 기대 그리고 평가에 상당한 영향을 미치게 되고, 이는 거래 상대방에 대한 신뢰로 이어진다.

기업 간 신뢰는 궁극적으로 거래관계 전반에 변화를 일으킬 수 있는 핵심 요인이다. 선행연구[4, 5]를 보더라도, 신뢰는 공동의 목표를 추구하는 공급망 내에서 각 개별 기업들을 하나의 유기체처럼 행동하도록 이끄는 핵심 요인이다. 그렇지만 이들 연구들은 신뢰를 거래관계를

긍정적으로 이끌러가는 선행요인 정도로 간주하고 있다. 사회교환이론 측면에서 거래 상대방에 대한 상호의존 불균형과 신뢰에 대해 시도한 연구결과를 살펴보면, 변인 간 상관관계에 대한 해석이 긍정적인 경우도 있고[6, 7], 그와 반대인 경우도 발표된 바 있다[8, 9].

본 연구는 기업 간 중요 관계적 특성요인으로 거래 당사자 상호 간의 의존성으로 형성되는 교섭지위와 신뢰와의 상관관계를 동일 공급망 내 거래관계에 있는 기업들을 통해 살펴봄으로써, 선행연구들의 상반된 설명을 재조명해 보고자 한다.

2. 연구의 이론적 배경

2.1 교섭상황과 상호의존도

권력-의존이론(power-dependence theory)의 관점에 따르면, 상대방의 행위에 영향을 미칠 수 있는 권력인 교섭력은 자원에 대한 의존성으로 유발된다[10, 11]. 기업 간 관계에서 특정 거래기업에 대한 의존은 교환 파트너로부터 받는 가치와 교환 파트너의 대체 불가능성에 대한 인식으로부터 출발한다. 구성원이 얻고자 하는 특정 자원의 소유여부는 구성원으로 하여금 거래 상대방 기업과의 장기적 관계 유지 여부를 결정하기도 한다. 뿐만 아니라 구성원이 얻고자 하는 자원을 소유한 잠재적 거래기업이 많지 않을 경우, 거래 파트너 대체가 어렵기 때문에 현존 거래 기업과의 관계유지에 많은 노력을 기울인다. 즉, 기업 간 거래관계의 가치나 신뢰관계는 '상대방이 소유한 자원의 가치'와 그 자원의 이전가능성에 영향을 주는 '거래 상대방 기업이 자사를 위해 수행하는 활동이나 의도'에 의해 영향을 받는다고 볼 수 있다.

즉, 거래 상대방에게 요구하거나 기대하는 가치 혹은 혜택은 거래관계에서 상대기업의 의존상황과 그 정도를 어떻게 인식하느냐에 따라 결정되며, 이는 다시 거래 상대기업과의 관계에 대한 평가에 영향을 미치게 된다는 것을 의미한다.

2.2 의존상황과 상대 기업에 대한 신뢰

거래 상대방에 대한 인식은 기본적으로 이원적 교환관계의 상호작용에 근거한다. 이 과정에서 유발되는 관계적 기대(relational expectations)는 기업 간의 이해관계

상충, 화합 및 갈등에 대한 전망 등에 관한 것이므로[12], 거래 관계에 대한 기대 수준은 거래 상대방에 대한 평가에 상당한 영향을 미치게 된다.

반복적인 상호작용과정의 결과로 볼 수 있는 장기적 거래관계에서 상대방에 대한 평가는 곧 상대 기업의 태도를 근거로 수정된다. 상대방 행위에 대한 예측가능성은 신뢰 형성의 기초가 되며, 상호작용과정에서 상대 기업에 대한 신뢰 정도는 거래상대방이 자사에 보내는 관심이나 결정 등을 바탕으로 지속적으로 평가·수정된다. 상대방으로부터의 보상이나 행위가 기대수준에 상응하지 않다는 지각은 거래관계에 소홀하다는 평가를 내리도록 하여 상대 기업의 신뢰도를 떨어뜨리게 한다.

신뢰는 거래상대방이 자사가 원하는 기대와 조정요구에 대하여 성실한 수행을 해 줄 것이라는 인식과 거래 상대방의 약속이 믿을 만하며 거래관계에 있어서 성실히 임할 것이라는 인식을 반영한다[12, 13]. 따라서 거래 관계에서의 신뢰는 거래 과정의 불확실성과 변화가능성 등을 고려한 상대방과의 관계에 대한 평가이며, 거래 상대방의 호의적 거래태도와 기대수준의 충족 정도에 관한 인지적 평가결과를 반영한다[14, 15].

또한 기업 간에 고유한 또는 특색있는 관계를 유지할 때 지식축적의 효과와 신뢰는 강화된다[16]. 예를 들어, 공급망 내에서의 정보공유, 기술적 지원과 교육·훈련 프로그램 제공, 자본투자자 같은 수단을 통해 이루어지는 협력업체 개발은 협력 및 신뢰관계 증진에 도움을 주며, 원가절감 및 품질개선, 공급스케줄 신축성 증대 등과 같은 상생적인 유형적 편익을 가능하게 한다. 협력업체에 대해 대한 반대급부로 정보공유, 전문인력 할당 등을 통해 기술개발과 공정개선 노력을 증대하게 된다[17].

공급망 구성 기업 간의 지속적 교류는 쌍방 간에 기업 운영의 목표와 가치체계가 유사할 때 발생하며, 이와 같은 상호작용을 통해 상대 기업을 이해하고 관계가치를 평가할 수 있는 체계를 구축하게 된다. 그러나 지속적인 거래관계를 유지하는 기업 간 이해와 가치공유 수준이 약화되거나 상실된다면 정보공유를 기반으로 하는 협력 관계 개발은 제한적으로 이루어질 수밖에 없으며 공급망의 파트너로서의 역할도 제한된다.

3. 연구가설의 설정

3.1 교섭지위의 개선과 상대방에 대한 평가

공급망을 구성하는 개별기업들이 각자 통제하고 있다고 생각하는 자원들도 실질적으로는 어느 정도 상호의존적 관계에 있다[18]. 즉, 네트워크를 구성하는 다른 구성원들의 역량에 따라 개별 기업의 역량도 상당한 영향을 받게 된다. 상대 기업이 보유한 자원의 가치도 중요하지만 해당 자원의 분배 및 이전 가능성 여부에 따라서도 거래 상대방에 대한 의존도가 달라진다[19]. 다시 말해, 공급업체가 소유한 고유가치 뿐만 아니라 공급업체의 가치 이전 의도 및 특정 구매기업에 대한 판매집중도가 공급업체의 의존도를 결정하게 된다.

반복적인 교환과정을 거치는 경우 거래 특이적 학습이 자연스럽게 발생하게 되어, 거래관계의 질에도 긍정적인 영향을 미친다[8]. 뿐만 아니라 개별기업이 목표 달성을 위해 특정 거래 상대방에게 의존도를 높일 수밖에 없는 경우, 긍정적 관계 유지의 의지가 강해지고, 그 결과 상대방에 대한 의존성이 높아진 업체는 상대방의 기대에 부응하거나 기대 수준 이상으로 행동하는 헌신적 자세를 취하게 되어[4], 쌍방 간의 거래관계는 타 잠재적 공급업체와의 거래관계보다는 효율성이 높아진다.

한편 쌍방 간에 서로 탐색 중인 시기이거나 상호의존성이 낮은 경우 거래 파트너의 대체가 용이하므로 거래 당사자들은 서로 경쟁적 자세를 취한다[20]. 상호의존성이 낮은 상황에서 공급업체의 우호적 행동 즉, 구매업체의 요구나 기대, 바람을 넘어서는 즉각적이고 협력적인 태도는 공급업체에 대한 구매업체의 인식변화에 긍정적 영향을 줄 수 있을 것이다. 즉, 상호의존성이 낮은 시기에는 상대방인 공급업체의 태도가 경쟁적일 것으로 추정하기 때문에 구매업체의 공급업체에 대한 관계적 기대 수준은 낮다. 따라서 공급업체의 호의적이고 헌신적인 자세는 구매업체의 기대수준을 훨씬 상회하게 되어 공급업체에 대한 호의적 평가를 유도할 가능성이 높다. 이런 이론적 배경을 반영하여 다음 가설을 설정하였다.

H1a : 공급업체의 구매업체에 대한 의존도가 구매업체의 공급업체에 대한 의존도에 비교하여 상대적으로 증가될수록 구매업체가 공급업체에 대해 갖게 되는 신뢰는 증가할 것이다.

앞서 가설 H1a에서 언급한 바와 같이, 구매업체에 대한 공급업체의 의존도가 높아지는 것은 거래관계의 경제적 성과효율성에 긍정적 영향을 미치기도 한다. 하지만 공급업체의 의존도가 이미 상당히 높음에도 불구하고 더 높아지는 의존심화현상은 구매업체 입장에서 공급업체로부터 얻을 수 있는 관계적 효용성을 감소시키는 부정적 영향을 미칠 수도 있다.

구매업체에 대한 공급업체의 의존성이 높아질수록 기대를 벗어나는 공급업체의 행동은 거래관계의 가치를 손상시키는 결과를 초래할 수 있기 때문에 공급업체는 우호적인 태도를 견지하게 된다. 이를 위하여 공급업체가 구매업체를 필요로 하는 경우에는 상당한 시간과 자원을 자발적으로 투자한다[8]. 즉, 자신의 역량을 구매업체가 기대하는 공급성과를 달성하는데 더 많이 사용하므로 거래상대방과의 관계에 집중하고 있다고 볼 수 있다.

그러나 의존심화로 구매업체와의 관계에 집중이 높아지면 거래업체 사이에 내재된 관계 연결망이 경직화된다[21]. 이는 제한된 역량으로 인하여 공급업체는 기존 공급망에 고립되어 혁신적인 정보에 접하기 어려워지기 때문이다[4]. 또한 공급업체가 자발적으로 스스로의 내부 역량을 추가적으로 육성할 여력이 부족해질 것이며, 발견되는 문제들을 해결하는 최적의 해법을 찾으려는 의지가 미약해지게 되기 때문이다[22]. 따라서 관계 연결망 경직화는 거래관계의 효용성을 저해시킬 가능성이 높다.

물론 공급업체는 자신의 제한된 역량을 구매업체와의 관계적 의무를 수행하는데 전념하여 사용할 것이지만, 의존도가 심화되어 구매업체의 교섭지위가 높아질수록 공급업체는 높아지는 구매업체의 요구수준에 부응할 가능성이 낮아진다. 결과적으로 상호 간의 상대적인 의존수준이 공급업체 쪽으로 현저하게 불균형해지면, 공급업체와의 관계에 대한 높은 기대와 공급업체의 역량 감소로 인하여 기대-부합수준의 불일치가 일어나기 쉽고, 그로 인해 구매업체는 자사에 대한 의존도가 높은 공급업체에 대한 신뢰도를 부정적으로 평가할 가능성이 높아진다. 요약하면, 가설 H1a에서 언급한 의존 불균형 강화가 신뢰에 미치는 긍정적 영향은 의존 불균형이 극도로 심화되면서 유발되는 부정적 효과와 서로 상쇄될 것으로 보고 다음 가설을 설정하였다.

H1b : 공급업체의 구매업체에 대한 의존도가 높아져 거래 당사자 간 상대적 의존 불균형이 심화될

수록 구매업체의 공급업체에 대한 신뢰도 수준은 감소할 것이다.

가설 H1a와 H1b를 종합하면 다음과 같은 가설을 제시해 볼 수 있다.

H1 : 공급업체의 구매업체에 대한 의존도 증가로 인하여 상대적 의존 불균형이 심화될수록 구매업체가 갖는 공급업체에 대한 인지적 신뢰도 수준은 포물선 궤적(역 U자)으로 표시될 수 있다.

3.2 교섭지위의 약화와 상대방에 대한 평가

이원적 자원거래관계에서 거래 일방이 상대방에게 더 많이 의존할 경우, 의존도가 높은 구성원은 상대방의 기회주의적 행동의 위험에 쉽게 노출된다. 교섭적 지위가 의존정도의 상대적 비교과정을 통해 형성된다는 점을 상기해보면, 일방적인 상대방에 대한 의존증가는 교섭지위의 상실을 유발한다.

교섭지위의 상실은 거래 상대방의 행동을 조절할 수 있는 권력 즉, 통제가능성 상실을 의미한다. 구매업체의 공급업체에의 의존도가 공급업체의 구매업체에의 의존도에 비교하여 불균형적으로 증가하게 된다면 공급업체의 기회주의적 행동 유발가능성은 증가된다. 결과적으로 구매업체가 판단하는 해당 거래관계에 대한 손실의 기대치 및 인지수준도 증가하게 될 가능성이 높아져[23], 거래 상대방인 공급업체에 대한 부정적 평가로 이어진다.

따라서 구매업체의 공급업체에 대한 불균형적인 의존도 증가는 교섭지위 상 열위인 구매업체가 공급업체를 평가함에 있어 위험회피적인 성향을 자극하고 기대손실을 크게 인지하도록 하여, 교섭적 지위에서 우위에 있는 공급업체에 대한 신뢰 저하로 이어질 수 있다[9]. 이런 측면을 고려하면 다음 가설을 설정하였다.

H2a : 구매업체의 공급업체에 대한 의존도가 공급업체의 구매업체에 대한 의존도에 비교하여 상대적으로 증가될수록 구매업체가 공급업체에 대해 갖게 되는 신뢰는 감소할 것이다.

구매업체는 의존이 심화됨에 따라 외부로부터 획득하는 가치 중 공급업체로부터 이전받는 가치의 비중이 커지게 된다. 앞서 언급한 바와 같이 구매업체가 공급업체에게 일정수준이상 많이 의존하게 될 경우, 공급업체에

대한 고착화로 인하여, 구매업체는 공급업체의 기회주의 행위로 발생하는 손실을 감당할 수 있는 내부 역량은 그만큼 상대적으로 작아진다. 따라서 구매업체의 의존이 일정수준이상 증가하는 상황은 거래관계의 위협으로 인해 구매업체 입장에서는 회피하고자 할 것이다.

하지만 공급망 상 상위의 제3자와의 연계성을 고려할 수밖에 없는 구매업체 입장에서 공급업체에 대한 의존도가 높을 경우, 구매업체의 개별 전략이나 경제적 목표달성을 위해 공급업체와의 거래관계를 해지할 수 없다. 즉, 공급업체의 의존수준이 높아짐에 따라 거래 상대방인 구매업체가 교섭력을 갖는 상황에서 공급업체는 구매업체의 공급업체에 대한 애착 보유여부와 관계없이 해당 거래관계에 얽매이게 된다[18]. 이러한 지속적인 비자발적 순응이 유지되어야 하는 일방적 거래관계로의 속박은 거래상황이나 거래관계에 대한 전략적 평가에 변화를 일으킬 것이다.

거래상대방과의 의존수준 불균형 심화로 교섭지위를 더욱 상실하게 되는 구매업체의 사후적 합리화 성향은 해당 거래 관계나 거래상황에 대한 평가방식을 변화시키고자 노력하게 된다. 우선, 공급업체와의 거래관계에 대한 기대손실을 객관적인 수준보다 점차 작게 인식하며, 이와 더불어 공급업체로부터 얻을 수 있는 가치에 대한 기대수준을 낮추어 현재 거래관계의 적합성을 내부적으로 합리화하고자 노력할 것이다. 즉, 평가 기준인 기대수준이 낮아지면 거래 상대방에 대한 긍정적 평가도 용이해지기 때문이다.

따라서 앞서 가설 H2a에서 언급한, 교섭지위 상실에 따라 취한 방어적인 자세로 초래된 공급망 채널 운영의 효율 및 효용 약화라는 부정적인 영향은 교섭지위 상실과 동시에 자극되는 거래관계 유지에 대한 사후적 합리화 성향으로 유발되는 기대손실과 기대수준의 감소를 통한 긍정적 효과와 어느 정도 상쇄될 것이다. 결과적으로 구매업체의 공급업체에 대한 의존 증가로 의존 불균형 정도가 심화될수록 포물선 형태(U자 형태)로 상대방에 대한 부정적 평가인 신뢰 감소는 점차 둔화되고, 종래에는 신뢰수준이 상승할 가능성이 높다. 이런 면을 감안하여 다음 가설을 설정하였다.

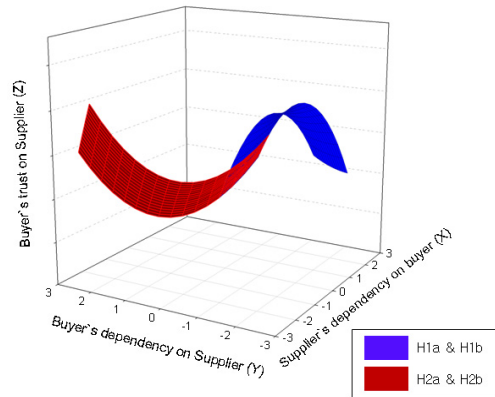
H2b : 구매업체의 공급업체에 대한 의존도가 높아져 거래 당사자 사이의 상대적 의존 불균형이 심화될수록 구매업체의 공급업체에 대한 신뢰도

수준의 감소속도가 점차 둔화되어 종래에는 증가될 것이다.

가설 H2a와 H2b를 종합하면 다음과 같다.

H2 : 구매업체의 공급업체에 대한 의존도가 증가하여 상대적 의존 불균형이 심화될수록 구매업체가 갖는 공급업체에 대한 인지적 신뢰도 수준은 포물선 궤적(U자)으로 표시될 수 있다.

이 4개의 가설을 그래프로 정리해보면 [Fig. 1]과 같다.



[Fig. 1] Graphical Illustration of Hypothesis 1 and 2

3.3 측정항목의 조작적 정의

연구에 사용된 구성요인들의 측정항목은 <table 1>과 같다. 본 연구에서 설정한 각 구성요인들의 정의를 살펴보면, 우선 최종 종속요인인 신뢰는 ‘구매기업과의 질 높은 협력관계 유지를 위한 노력 및 각종 상호작용에 관한 신뢰 정도’로 정의하였으며, 기존 연구[9,15]에서 사용된 측정문항을 참조하여 신뢰의 속성 중 거래 상대기업에 대한 신용(credibility), 호의성(benevolence)과 더불어 정직성을 반영하였다.

의존도는 자원공급처 혹은 매출처로서의 의존정도’로 상대기업에 대한 종합적 의존도 인식 외에도, 거래관계 종료시 예상되는 기회비용 및 대체비용 측면을 반영한다. 설문항목은 Kumar et al.[9]의 연구에서 채택한 의존 측정 항목을 중심으로 재구성하였다. 연매출액, 주도기업과의 거래기간 및 매출비중 등의 기초통계를 위한 항목을 제외한 모든 설문항목은 매우 부정에서부터 매우 긍정까지로 구성된 7점 리커트 척도를 사용하였다.

4. 연구방법

4.1 표본의 특성

설문자료의 수집은 글로벌 시장에 참여하고 있는 대형 중공업 및 엔지니어링기업들을 공급망 주도기업으로 설정하고 이들 기업과 협력관계에 있는 기업들만을 대상으로 설문을 조사하였다. 설문을 첨부한 300통 이상의 메일을 3차에 걸쳐 해당 기업의 최고경영자나 기획담당부서에게 보내어 응답을 요청한 결과, 모두 127개의 설문자료를 받을 수 있었다. 참고로 구매업체로 설정된 설문회신업체가 공급업체로 고려할 대상업체로는 거래 공급업체 중 최근 3년간 구매비중이 가장 높았던 공급업체로 한정하도록 요구하였다.

표본으로 선정된 127개 기업의 연매출액을 보면 100억 이상~500억원 미만 21%, 500억원 이상~1000억원 미만 18%, 1000억원 이상~2000억원 미만 14%, 2000억원 이상이 12% 그리고 무응답이 35%를 차지하고 있다. 공급업체와의 거래기간은 3년 미만이 전체 중 3.9% 3년 이상 5년 미만 24.5%, 5년~10년 (42.5%), 10년~15년 (13.4%), 15~20년 (10.2%), 20년 이상 (2.4%), 미응답 (3.1%)로 나타났으며 평균 8.8년 동안 거래 관계를 지속해 온 것으로 나타났다. 특히, 10년 이상 지속적 거래 관계를 유지해온 업체가 표본 중 39.4%로 나타났다.

4.2 측정요인의 타당성 검토

(Table 1) Scale items, Factor Loadings and Reliability

Latent Construct	Scale Items	Factor loading	Compo-site Reliability	AVE
Buyer dependency on supplier	If we switch our supplier, the cost of switching will be very high.	0.826	0.781	0.543
	Our firm is very much dependent on our current supplier.	0.799		
	If we discontinue the transaction with the current supplier, it may cost a lot to our firm.	0.869		
Supplier dependency on buyer	If the current supplier changes its buyers from us to other firms, the switching cost will be very high.	0.757	0.780	0.539
	Our(this) supplier is very much dependent on our firm.	0.838		
	If our(this) supplier changes its buyers from us to other firms, it may not be able to maintain the same level of sales and profit.	0.779		
Trust	In making critical decisions, this supplier considers our firm's benefit as well.	0.747	0.904	0.611
	This supplier sincerely wishes the success of our firm.	0.740		
	This supplier does its best as we expected.	0.796		
	This supplier keeps its promises and fulfills its responsibility..	0.754		
	This supplier always provide our firm with the good and clean informations.	0.776		
This supplier is reliable and trustworthy in carrying the transactions with our firm.	0.812			

본 연구에서는 이론적 측정모형의 확인적 검증을 위해서 확인적 요인분석을 실시하였다. 본 연구의 CFA모형 적합도 평가지수는 $\chi^2 = 75.65$, p 값 = 0.014, Normed $\chi^2 = 1.5029$, TLI = 0.096, CFI = 0.969, GFI = 0.198, RMSEA = 0.062, NFI = 0.911 등으로 도출되어 측정요인의 타당성을 검토하기에 적절한 것으로 나타났다.

본 연구에서 사용된 구성잠재변수의 개별 측정문항들은 모두 0.7 이상의 적체치를 보이며, 각각의 구성잠재변수 별 하위 측정문항들의 합성신뢰도는 모두 0.7 이상이다. 또한 AVE 값도 모두 0.5 이상을 나타내고 있어 구성잠재변수들의 내적일관성을 보이는 수렴타당성이 확보되었다고 판단할 수 있다. <table 2>에서와 같이 잠재변수의 평균분산(AVE)의 제곱근값이 타 잠재변수와의 상관계수값을 상회하는 것으로 나타나 연구모형의 잠재변수들의 판별타당성이 확보된 것으로 판단된다.

(Table 2) Correlations and AVE

Construct	Sample		
Buyer dependency	0.737*		
Supplier dependency	0.562	0.734*	
Trust	0.648	0.385	0.782*

*) the square root of AVE

4.3 가설의 검증

본 연구의 가설 검증은 두 단계로 진행하였다. 1단계

에서는 (a) 두 독립변수(‘공급업체의 구매업체에 의존도’와 ‘구매업체의 공급업체에 의존도’)와 종속변수(‘공급업체에 대한 인지적 신뢰’)의 관계를 2차 함수의 비선형 회귀방정식으로 모형화하고, (b) 두 독립변수와 종속변수가 어떤 관계에 있는지를 분석하기 위해 반응 표면 방법론[17]을 사용하여 3차원 상에 변수 간 상호관계를 나타내었다. 2단계에서는 방향 편미분 분석방법을 사용하여 1단계에서 설정한 2차 비선형 회귀 방정식을 묘사한 반응표면 3차원 그래프를 통계적으로 검증하였다.

본 연구에서 설정한 2차 회귀방정식은 다음과 같은 형태를 띤다.

$$Z = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 Y + \beta_3 X^2 + \beta_4 XY + \beta_5 Y^2 + \gamma C + \epsilon$$

이 식에서 구매업체가 인식하는 (a) 구매업체에 대한 공급업체의 의존도를 X 로 표기하고, (b) 공급업체에 대한 구매업체의 의존도를 Y 로 표기하며, 공급업체에 대한 ‘신뢰’를 Z 로 표기한다. 통제변인인 거래기간은 C 로 표기한다. 설정한 2차 회귀방정식에는 이원적 거래관계자들의 의존에 대한 상호작용항(XY)을 포함하고 있다.

가설 검증을 위한 위계적 회귀분석을 시도한 결과, <table 3>에서 알 수 있듯이, 두 외생잠재변수 간 상호작용항과 두 개의 외생잠재변수 제곱항이 추가되는 model 3에서 결정계수(R^2) 측정치가 model 2와 비교하였을 때 유의미하게 증가되었으며, R^2 값도 0.157(model 2)에서 0.337(model 3)으로 유의미하게 증가하였다. 2차항 회귀방정식이 선형모형에 비해 종속변수인 신뢰와 거래 당사자 양측의 의존이라는 독립변수 사이의 관계를 좀 더 잘 설명해줄 수 있음을 의미한다.

가설 H1a와 가설 H1b의 수용여부부터 검증해 보기로 한다. <table 3>을 살펴보면, 공급업체의 구매업체로의 의존도가 신뢰에 미치는 선형 효과($b_1 = .230, p = .001$)와 음의 2차 비선형 효과 ($b_3 = -.114, p = .029$)는 모두 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 그러나 단지 2차항 회귀계수가 음의 방향으로 유의미하다는 점만으로는 역 U 자형 상관관계 가설을 지지하기에 충분하지 못하다. 또한 구매업체의 공급업체로의 의존도가 신뢰에 미치는 음의 2차 곡선 효과를 가정한 가설 H2a, b는 선형 효과($b_2 = 0.101, p = .077$)가 통계적 유의미성이 다소 약하고, 음과 양의 방향성을 모두 갖는 2차 비선형 효과($b_5 = 0.113, p = .002$)로 인하여 측정범위 내 변곡점의 존재할 가능성

때문에 단순한 결과해석이 어렵다.

이를 보완하기 위해 본 연구에서는 반응표면 방향 편미분법을 이용하여, 데이터 척도 범위 내에서 신뢰에 대한 회귀함수에 변곡점 존재 여부를 확인하였다. 가설 검증은 가설에서 설정한 의존불균형 방향성을 고려하여 유도한 2차항 회귀방정식의 도함수를 이용하게 된다[17]. 도함수는 두 기업의 의존상태 조합인 각각의 (X, Y)지점에서의 신뢰 증가를 변화를 의미하므로, 각 지점의 신뢰 변화율을 계산하여 전체적 신뢰 변화 추이를 확인함으로써 가설의 유의미 여부를 확인할 수 있게 된다.

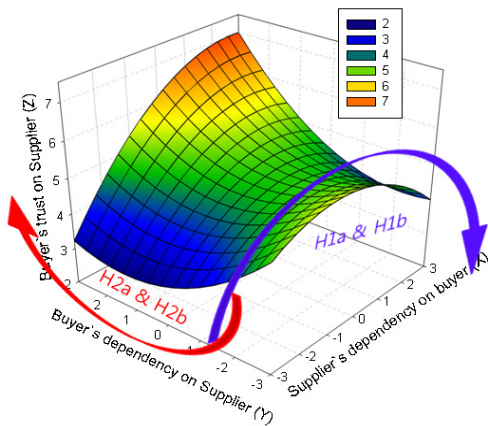
<Table 3> A Summary of Regression result

Variable	model 1	model 2	model 3
(constant)	5.047** (37.807)	4.976** (39.537)	4.822** (40.292)
the number of years on transaction (C)	.019 (1.498)	.026* (2.148)	.028* (2.494)
supplier's dependency on buyer (X)		.195** (2.664)	.230*** (3.368)
buyer's dependency on supplier (Y)		.104* (2.431)	.101* (1.782)
X^2			-.114* (-2.212)
XY			.133** (2.994)
Y^2			.113** (3.151)
	$R^2 = .018$	$R^2 = .157$	$R^2 = .337$

Note : * p < .10 ** p < .05 *** p < .01
() : t-value

[Fig. 2], <table 4>와, <table 5>는 이 방법을 이용하여 구매업체와 공급업체의 의존상태 조합인 좌표(X, Y)에서의 종속변수인 신뢰의 변화 정도를 3차원 그림과 2차원 표로 정리한 것이다[19]. [Fig. 2]에서 Y축의 숫자는 색상별로 표시한 신뢰수준(2에서 7까지)을 나타내고 있으며, X축에는 의존도가 0을 중심으로 -3에서 +3까지 표시되어 있다.

<table 4>와 <table 5>는 구매업체와 공급업체의 의존상태 조합인 좌표(X, Y)에서의 종속변수인 신뢰의 변화율과 각 지점에서의 신뢰 변화율의 t값을 분석한 결과를 2차원 좌표 상에 정리한 것이다. <table 4>와 <table 5>의 2차원 좌표 상에서 45° 대각선을 기준으로 우편은 구매업체가 교섭지위 상 우위에 있는 상황이며, 좌편은 구매업체가 교섭지위 상 열위에 위치하는 상황이다.



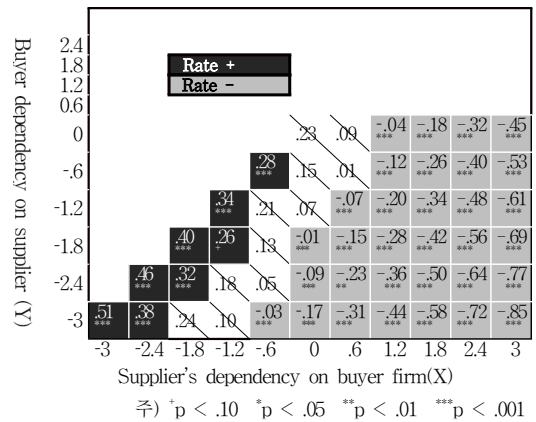
[Fig. 2] A Summary of Regression Result

<table 4>를 이용하여 구매업체 교섭지위가 상위 상황인 가설 H1a, b를 평가했을 때, 교섭력을 유발하는 상호 간의 의존 수준 차이는 적으나 구매업체가 교섭지위상 위치에 있는 경우(45° 대각선의 우측 근처)에는 공급업체에 대한 구매업체의 신뢰 증가율이 양(+)의 방향을 나타내고 있다. 따라서 두 업체 상호 간의 의존수준 차이로 유발 및 조성되는 공급업체의 교섭력과 지위의 우위가 약할 경우, 구매업체의 공급업체에 대한 신뢰가 증가된다는 가설 H1a를 채택할 수 있다. 그러나 공급업체의 구매업체에의 의존도가 높아져 상호 간의 의존 불균형이 심화됨으로써 구매업체의 교섭력이 상승하는 경우, 이 교섭력이 신뢰에 대해 미치는 영향이 음(-)의 한계효과(marginal effects)가 기존에 존재하던 양(+)의 한계효과를 상쇄하여 신뢰의 증가추세는 점차 감소한다. 또한 본 연구의 측정범위 내에서 음(-)의 방향으로 변화함을 확인할 수 있다. 이는 신뢰가 감소하기 시작하는 변곡점이 존재함을 의미한다. 따라서 공급업체의 구매업체에 대한 의존 증가로 인해 구매업체의 우월한 교섭지위가 강화된다면, 구매업체의 공급업체에 대한 신뢰 수준이 낮아진다는 가설 H1b가 지지된다.

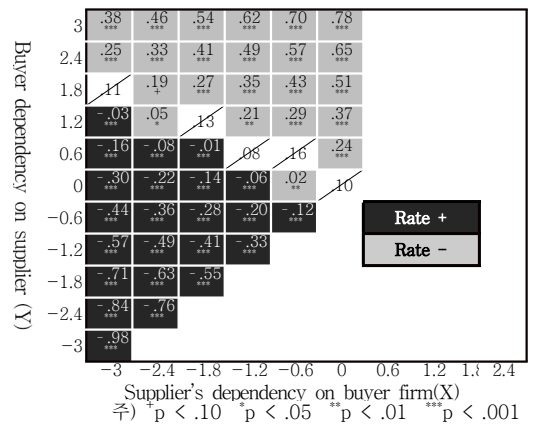
<table 5>는 구매업체의 공급업체에의 의존도가 심화되는 90°방향으로 회귀방정식을 방향편미분하여, 구매업체의 공급업체에의 의존도가 불균등적으로 심화될 경우 나타나는 공급업체에 대한 신뢰 변화를 분석한 결과이다. 회귀분석에서 선형 효과($b_2=.101, p=.077$)가 양(+)의 효과를 가지므로 구매업체의 공급업체에의 의존 심화는 거래

상대방(공급업체)에 대한 신뢰도 감소효과를 야기할 것이라는 가설 H2a를 지지하기 어렵다고 볼 수도 있다. 그러나 양(+)의 방향성을 갖는 2차 비선형 효과 ($b_3 = 0.113, p<.001$)와 상호작용 효과($b_4 = .133, p<.01$)가 통계적으로 유의미하기 때문에 측정범주 내에서 종속변수의 변곡점이 존재할 가능성이 있으며, 그에 따라 의존으로 인한 교섭지위의 상실이 공급업체에 대한 신뢰를 감소시키다가 다시 상승시키는 효과를 보여준다고 볼 수 있다.

<Table 4> Directional Partial Derivatives on Response Surface (Direction of Supplier's Dependency toward Buyer = 0°)



<Table 5> Directional Partial Derivatives on Response Surface (Direction of Buyer's Dependency toward Supplier = 90°)



구매업체의 공급업체에 대한 의존도 변화에 따른 공급업체에 대한 신뢰의 한계변화율 중 구매업체의 의존이 공급업체에 비하여 불균등한 경우에 해당한 값은 <table 5>의 대각선 좌측에 표기하였다. 분석결과를 보면, 측정 범위 내에서 신뢰의 변화율이 0인 한계효과의 변곡현상이 존재한다는 것을 알 수 있다. 이를 통해 공급업체에 대한 구매업체의 의존도 증가는 상대방에 대한 신뢰 하락으로 이어진다는 가설 H2a를 수용할 수 있다. 또한 평가업체인 구매업체가 거래상대방인 공급업체에 의존하는 수준이 공급업체가 구매업체에게 의존하는 수준에 비하여 현저하게 높으면, 공급업체에 대한 신뢰가 감소되는 비율이 줄어들어, 궁극적으로는 신뢰가 상승하게 될 수 있을 것이라는 가설 H2b도 <table 5>를 통해 검증할 수 있다. 구매업체의 공급업체에의 의존도 수준이 상대적으로 높은 부분인 대각선 좌측에서는 구매업체의 의존 증가에 따른 신뢰도의 음(-)의 한계증가율이 점차 감소하다 종래에는 양(+)의 증가추세를 보인다. 따라서 가설 H2b도 수용된다고 결론내릴 수 있다. 참고로 본 연구에서 설정한 가설의 검증결과를 표로 요약하면 <table 6>과 같다.

<Table 6> Summary of Hypothesis Testing Results

Hypothesis	Result	Note
H1a & H1b	Accepted	The trust in supplier perceived by buyers follows the inverted U-shaped function of dependability of supplier toward buyer.
H2a & H2b	Accepted	The trust in supplier perceived by buyers follows the U-shaped function of dependability of buyer toward supplier.

5. 결론

거래 관계 사이에 필연적으로 발생하는 의존과 장기적인 관계형성에 필수적인 신뢰는 공급망관리 분야에서 중요한 요인으로 인정받고 있다. 하지만 이들 사이의 상관성에 대한 해석은 서로 엇갈려 왔다. 본 연구는 기업 간 거래관계의 중요 특성인 거래 당사자 상호 간의 의존

으로 형성되는 권력구조와 신뢰의 상관관계를 동일 공급망 내에 존재하는 이원적 거래관계에서 살펴봄으로써 선행연구들의 상반된 설명을 재조명해 보고자 하였다.

가설 H1a와 H1b의 분석결과를 종합해보면 공급업체의 구매업체에의 의존도가 구매업체에 비교하여 불균등하게 심화됨에 따라 이 업체에 대한 평가인 신뢰는 역U자 형태로 변화한다고 결론내릴 수 있다. 한편 가설 H2a와 H2b의 분석을 통해, 평가업체의 교섭력이 거래상대방에 비하여 상대적으로 낮은 경우, 거래 상대방에 대한 평가인 신뢰는 교섭력의 상대적 차이 증가로 유발되는 교섭지위의 상실수준에 영향을 받아 포물선 형태를 변화함을 알 수 있다. 즉, 거래 상대방에 대한 평가인 신뢰는 각 업체의 의존으로 유발되는 교섭력과 그 교섭력의 상대적 비교로 형성되는 교섭지위, 교섭지위의 상대적 강도 그리고 궁극적으로 이들의 조합으로 형성되는 평가업체가 갖는 교섭지위의 형태는 거래 상대방에 대한 신뢰 평가에 영향을 주어 비선형의 곡선형태로 신뢰수준이 변화한다고 볼 수 있다.

본 연구의 주요 시사점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 기존 연구와는 달리, 거래관계 상에서 의존으로 발생하는 교섭력은 상호의존수준에 근거하여 거래 당사자 개별의 교섭력 존재위치 즉, 권력구조인 교섭지위가 형성된다는 가정 하에, 거래 양측의 의존과 신뢰 사이의 선형과 곡선형 관계를 파악하고자 하였다. 즉, 거래 관계에서 상호의존과 신뢰는 긍정적 효과와 부정적 효과 중 특정 효과만을 갖는 상관관계가 아니라, 의존으로 유발되는 거래 교섭 상의 권력구조에 따라 두 가지 효과가 동시에 일어날 것이라는 점이 본 연구의 핵심적 공헌이다.

둘째, 본 연구는 중간재를 아웃소싱하는 구매업체를 대상으로 그들의 공급선인 협력업체에 관한 자료를 토대로 분석을 시도하였다. 기업 간 거래 네트워크 연구는 실증분석의 어려움으로 인해 많은 발전을 이루지 못하고 있다. 그런데 본 연구는 단순히 두 기업 간의 거래관계가 아닌, 공동목표를 추구하는 공급망 내 3자간 네트워크 관점으로 확장하여 네트워크 내 이원적 거래관계를 연구대상을 설정하였다. 중간재의 아웃소싱이 필연적인 실제 기업 거래 환경을 연구에 반영하여 기업 간 거래 특성을 분석하는데 중점을 두었다.

플랜트 엔지니어링 업체를 중심으로 형성된 공급망내에서 구매와 공급관계를 맺고 있는 협력업체 사이의 질

적 특성에 대한 본 연구의 결과는 중간재 아웃소싱 업체의 전략적 선택과 관리가 중요해지고 있는 실제 기업환경에 실무적 시사점을 제시할 수 있을 것으로 기대한다. 더불어 네트워크 공동과업 달성을 고려하여 참여기업이 지각하는 이원적 거래관계의 특성의 파악은 3자간 네트워크를 고려한 2자간 전략적 거래관계 관리측면을 해석하는데 도움을 줄 것으로 기대한다.

본 연구의 한계로는 공급망의 구조를 3자간 관계로 한정시켰으며, 다수 공급업체 중 거래비중이 가장 높은 1곳만을 선택하도록 하여 네트워크 구조를 단순화하였으며, 관계분석의 단위로 이원적 관계만을 고려했다는 점을 지적할 수 있다. 또한 거래 네트워크에 참여하는 기업의 특성에 따라 전략적 행위나 교섭상황에 대한 인식에 차이가 있을 것인데, 본 연구는 이를 반영하지 못하고 있다. 공급망 내 거래관계의 동적인 특성을 파악하기 위해선 구매업체, 구매업체 그리고 공급업체를 동시에 고려하는 3자간 쌍대적 연구가 필요할 것이다.

REFERENCES

- [1] Heung Gyo Cheong, Seong-Taek Park, Tae Ung Kim, Concept and Issues in Supply Chain Management for Plant Engineering Project, *The Journal of Digital Policy and Management*, Vol. 10, No. 9, pp. 213-224, 2012.
- [2] Burt, *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.
- [3] M. S. Granovetter, Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3, pp. 481-510, 1985.
- [4] B. Uzzi, Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1, pp. 35-67, 1997.
- [5] S. Tallman, M. Jenkins, N. Henry, and S. Pinch, Knowledge, Clusters, and Competitive Advantage, *The Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 2, pp. 258-271, 2004.
- [6] R. M. Morgan and S. D. Hunt, The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38, 1994.
- [7] R. W. Palmatier, R. P. Dant, D. Grewal, and K. R. Evans, Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis, *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 4, pp. 136-153, 2006.
- [8] J. D. Hibbard, N. Kumar, and L. W. Stern, Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No. 1, pp. 45-61, 2001.
- [9] N. Kumar, L. K. Scheer, and J. E. M. Steenkamp, The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes, *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, No. 3, pp. 348-356, 1995.
- [10] R. M. Emerson, Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, Vol. 27, No. 1, pp. 31-41, 1962.
- [11] Thibaut and Kelley, *The social psychology of groups*. NY: John Wiley, 1959.
- [12] F. R. Dwyer, P. H. Schurr, and S. Oh, Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, pp. 11-27, 1987.
- [13] P. H. Schurr and J. L. Ozanne, Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness, *Journal of Consumer Research*, Vol. 11, No. 4, pp. 939-953, 1985.
- [14] D. M. Rousseau, S. B. Sitkin, R. S. Burt, and C. Camerer, Not so different after all: A cross-discipline view of trust, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 393-404, 1998.
- [15] E. M. Whitener, S. E. Brodt, M. A. Korsgaard, and Jon M. Werner, Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior, *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 513-530, 1998.
- [16] J. J. Reuer, M. Zollo, and H. Singh, Post-Formation

Dynamics in Strategic Alliances, Strategic Management Journal, Vol. 23, No. 2, pp. 135-146, 2002.

- [17] S. Keysuk Kim and P. Hsieh, Connecting power with locus of control in marketing channel relationships: a response surface approach, International Journal of Research in Marketing, Vol. 23, No. 1, pp. 13-29, 2006.
- [18] W. W. Powell, Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization, Research in Organizational Behavior, Vol. 12, pp. 295-315, 1990.
- [19] Pfeffer and Salancik, The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper and Row, 1978.
- [20] J. H. Dyer and H. Singh, The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, The Academy of Management Review, Vol. 23, No. 4, pp. 660-679, 1998.
- [21] B. Uzzi, The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect, American Sociological Review, Vol. 61, No. 4, pp. 674-698, 1996.
- [22] F. L. Jeffries and R. Reed, Trust and Adaptation in Relational Contracting, Academy of Management Review, Vol. 25, No. 4, pp. 873-882, 2000.
- [23] C. P. Puto, W. E. Patton III, and R. H. King, Risk Handling Strategies in Industrial Vendor Selection Decisions, Journal of Marketing, Vol. 49, No. 1, pp. 89-98, 1985.

조 남 형(Cho, Namhyung)



- 2010년 2월 : 아주대학교 생명과학/경제학(이학사/경제학사)
- 2012년 8월 : 성균관대학교 MS in management(경영학석사)
- 2012년 9월 ~ 현재 : 성균관대학교 경영대학 박사과정
- 관심분야 : 공급망관리

· E-Mail : namhyung.cho@gmail.com

김 태 응(Kim, Tae Ung)



- 1978년 2월 : 서울대학교 언론정보학과(문학사)
- 1982년 5월 : 미국 인디애나대학교 경영대학원(경영학석사)
- 1986년 8월 : 미국 퍼듀대학교 경영대학원(경영학박사)
- 1988년 3월 ~ 현재 : 성균관대학교 경영대학 교수

- 관심분야 : 공급망관리
- E-Mail: tukim@skku.edu

류 성 민(Ryu, Sungmin)



- 1994년 8월 : 연세대학교 대학원 경영학과(경영학 석사)
- 2001년 8월 : 미국 뉴욕시립대 경영대학원(경영학박사)
- 2001년 9월 ~ 2007년 8월: Suffolk University (Boston, USA) 조교수
- 2007년 5월 : 동 대학 종신제직(Tenured) 교수

- 2011년 9월 : 성균관대학교 경영대학 조기정년보장 부교수
- 2013년 10월 ~ 현재: 성균관대학교 경영대학 교수
- 관심분야 : 유통관리, 산업마케팅
- E-Mail: smryu@skku.edu