

## 고객기업의 힘이 공급기업의 고객기업 통합활동과 운영성과 향상에 미치는 영향\*

허대식<sup>†</sup> · 김효진 · 안경선

연세대학교 경영대학

### An Empirical Study of the Effects of a Customer's Power on a Supplier's Customer Integration and Operational Performance Improvement

Daesik Hur · Hyojin Kim · Kyungseon Ahn

School of Business, Yonsei University

#### ■ Abstract ■

Customer firms exercise various sources of power to influence their suppliers' behaviors or decisions. In this study we aim to examine the effects of customers' sources of power on their supplier's performance improvement. This study posits that a customer's expert, referent, and reward power positively influence a supplier's performance directly as well as indirectly through increased supplier-customer integration. On the contrary, the customer's coercive power is expected to worsen the supplier's operational performance because of increasing distrust, dissatisfaction, and conflict with the customer. Data collected from 1,229 firms from Korea, China, Hong Kong, Taiwan, and the U.S. are used to test the hypotheses. Expert power proves to be the most effective source of customer power in improving a supplier's inventory cost, delivery, and flexibility performance. In contrast, coercive power deteriorates significantly all supplier performance variables. Academic and managerial implications are presented and future research directions are also discussed.

Keywords : Supply Management, Customer's Sources of Power, Supply Chain Integration,  
Supplier's Operational Performance

논문접수일 : 2015년 07월 13일 논문게재확정일 : 2015년 08월 10일

논문수정일(1차 : 2015년 08월 08일)

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

† 교신저자, dhur@yonsei.ac.kr

## 1. 서 론

아웃소싱이 증가하고 글로벌 경쟁이 격화되면서 기업들은 공급기업과의 전략적 통합을 강화하고 있다[17, 67] 최근 미국의 애플사는 LG 디스플레이의 품질력과 생산유연성을 높이 평가하여, 1세대 및 2세대 애플워치의 독점 패널 공급기업으로 선정하고 파트너십을 강화하고 있다[9]. 또한 애플과 함께 모바일 시장에서 치열하게 경쟁하고 있는 삼성전자와 LG전자의 경우에도 공급망 전체의 시장유연성과 납기 능력 등을 개선하기 위해서 공급기업에게 ERP 시스템을 지원하는 등 공급망 통합을 추진하고 있다[8, 10]. 이와 같이 공급기업의 원가, 품질, 납기, 시장유연성, 제품개발 능력 등은 고객기업의 시장경쟁력과 재무성과에 직결되기 때문에 공급기업의 성과향상은 고객기업의 중요한 경영이슈가 되고 있는 것이다[1, 6, 7, 58]. 따라서 이와 같은 이유로 고객기업은 공급기업의 성과 개선을 위해서 다양한 공급자 개발 프로그램과 성과공유제도를 지원하고 있다[3, 35, 49].

본 연구에서는 공급기업의 운영 성과 개선을 위해서 고객기업이 활용할 수 있는 힘의 원천에 대해서 살펴보고자 한다. 고객기업의 힘이란 공급기업의 행동과 의사결정에 영향을 미칠 수 있는 고객기업의 능력이라고 정의할 수 있다[22, 45]. 공급망에서 고객기업의 힘에 대한 선행연구는 대부분 고객기업의 힘이 공급기업의 관계만족, 신뢰, 몰입, 공급망 통합에 미치는 효과에 집중하였다[2, 4, 13, 45, 67]. 하지만 고객기업의 궁극적인 관심사는 공급기업의 성과 개선이기 때문에, 고객기업의 힘이 공급기업의 성과에 미치는 영향에 대한 연구가 필요하다고 할 수 있다[59]. 또한 일부 선도적인 연구들이 구매기업의 힘과 공급기업의 성과 간의 관계를 연구하였지만, 서로 상이한 결과를 보고하고 있으며, 또한 이 연구들은 특정 국가에서만 수집된 자료를 사용하였기 때문에, 연구 결과를 광범위하게 적용하기는 어렵다는 한계가 있다[4, 13, 59].

이와 같은 상황에서, 본 연구는 고객기업의 힘의 행사가 공급기업의 운영성과에 직접, 간접적으로 미

치는 영향을 5개 국가에서 수집된 대규모 자료를 이용하여 실증적으로 평가하려고 한다. 본 연구에서는 고객기업의 힘은 직접적으로는 성과개선을 위한 공급기업의 자발적인 노력에 영향을 미치고, 간접적으로 두 기업 간 통합활동에 영향을 주면서 공급기업의 성과를 변화시킨다는 가설을 설정하였다. 특히 선행연구에서 가장 자주 언급된 전문성, 준거성, 보상성, 강압성의 네 가지 힘의 원천을 고려하고 각각이 공급기업의 성과에 미치는 효과를 실증적으로 평가하려고 한다[13, 15, 59, 67]. 구체적으로 고객기업이 전문성, 준거성, 보상성을 활용할 경우에, 공급기업은 고객기업의 전문적 지식을 학습하고 기업가치를 내재화하며 경제적 보상을 수혜하여 운영 성과를 개선할 것으로 기대된다. 반면에 고객기업이 강압적 힘을 행사하게 되면 이는 고객기업에 대한 불신을 조장하고 갈등과 오해를 초래하여 공급기업의 성과 개선의지를 저해할 것이다. 또한 고객기업의 힘의 행사는 두 기업 간 협력행위에 영향을 끼치고, 이는 다시 공급기업의 성과에 영향을 준다. 즉 고객기업이 전문성, 준거성, 보상성의 힘을 행사하게 되면, 공급기업은 고객기업의 선의적 의도를 이해하고, 고객기업과의 활발한 정보 공유 및 공동의사결정 등에 참여하게 된다. 하지만 고객기업이 강압적 힘을 이용하여 공급기업을 압박할 경우에는 공급기업은 고객기업과의 관계에 대해서 실망하고, 협력적 활동에 소극적으로 된다. 나아가 정보 공유를 회피하게 되어 두 기업 간 업무의 통합조정이 줄어들면서 결과적으로 공급기업의 성과가 저하될 것이다. 본 연구에서 한국, 중국, 홍콩, 대만, 그리고 미국의 총 1,229개 제조기업으로부터 자료를 수집하여 상술한 가설을 검증하였다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 먼저 연구의 배경이 되는 구매기업의 힘의 효과에 대한 선행연구를 고찰하고, 기존 연구의 한계를 논의한다. 그리고 본 연구의 연구모형을 소개하고, 구체적인 가설을 설정, 도출한다. 이어서 자료 조사 절차를 소개하고, 표본의 특성에 대해서 논의한 후, 구조방정식 모형을 이용하여 가설을 검증한다. 마지막으로 실증결

과를 바탕으로 본 연구의 결론과 시사점을 제시하고, 향후 연구방향에 대해서 토의한다.

## 2. 고객기업의 힘의 원천에 대한 선행연구

고객기업이 힘을 행사할 수 있는 이유는 공급기업이 고객기업이 가지고 있는 자원(구매물량, 기술적 노하우, 경영 철학, 평판, 브랜드 이미지)에 의존하고 있기 때문이다[51]. French and Raven[22]은 공급기업이 인지한 고객기업의 힘의 원천으로서 전문성, 준거성, 합법성, 보상성, 강압성을 제안하였다. 기업 간 힘의 효과에 대한 초기 연구는 유통관리분야에서 찾아 볼 수 있다. 이 분야의 연구들은 공급업체 혹은 프랜차이즈 본사의 힘이 도매, 소매 유통업체 및 프랜차이즈 가맹점의 관계만족, 판매의지, 갈등, 협력적 자세 등에 미치는 효과를 분석하였다[24, 26, 30, 56, 65]. 특히 이들 연구에서는 French and Raven[22]이 제시한 다섯 가지 힘의 원천을 강압적 힘과 비강압적 힘(전문성, 준거성, 보상성, 합법성)으로 분류하거나[32], 매개적 힘(보상성, 강압성, 법적 합법성)과 비매개적 힘(전문성, 준거성, 전통적 합법성)으로 분류하여[15] 분석하였다. 강압성과 비강압성의 기준은 고객기업의 힘에 공급기업이 자발적으로 추종하는가 아니면 어쩔 수 없이 순응하는가에 달려 있다[24, 42, 56]. 매개적 힘과 비매개적 힘은 고객기업이 공급기업에게 영향력을 행사하기 위해서 직접 관리하는 강화물(보상 혹은 처벌)의 유무에 따라서 분류하였다[2, 4, 13, 67]. 선행연구에 의하면 제조기업/프랜차이즈 가맹본부의 강압적, 매개적 힘은 유통업체의 관계만족에 부정적인 영향을 미치며, 비강압적, 비매개적 힘은 유통업체의 관계몰입과 신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다[15, 24, 30, 32, 39, 42, 56].

한편 공급망에서 기업 간 힘에 대한 연구는 고객기업의 힘이 공급기업의 관계만족도, 관계몰입, 고객기업과의 통합활동 및 공급기업의 성과에 미치는

효과에 대해서 분석하였다[13, 34, 45, 59, 67]. 먼저 Benton and Maloni[13]와 Maloni and Benton[45]은 미국 자동차 업체의 비매개적 힘의 원천(전문성, 준거성)은 공급기업의 만족, 몰입, 협동에 긍정적인 영향을 끼치는 반면, 매개적 힘(강압성)은 부정적인 영향을 끼치며, 나아가 공급망 성과에 영향이 있음을 실증하였다. Zhao et al.[67]은 중국의 제조업체를 대상으로 고객기업의 비매개적 힘의 원천이 공급기업의 규범적 관계몰입을 강화시키고 고객기업과의 전략적 통합을 촉진시킴을 확인하였다. 한편, 매개적, 강압적 힘은 정반대로 공급기업의 규범적 관계몰입과 고객기업과의 통합활동을 저해 한다는 가설을 입증하였다. 또한 Benton and Maloni[13]와 Zhao et al.[67]은 고객기업의 보상적 힘은 매개적 힘의 원천으로 가설을 설정하였지만, 실증분석에서는 공급기업의 규범적 관계몰입을 강화시켰다는 점을 주목하였다. Terpend and Ashenbaum[59]은 미국의 공급업체를 대상으로 고객기업의 매개적 힘과 비매개적 힘이 공급기업의 품질, 납기, 유연성, 혁신에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 이 연구에서는 준거적 힘은 공급업체의 모든 성과지표에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 강압적 힘은 공급업체의 품질과 혁신 성과에 부정적인 효과를 가져왔다.

국내에서도 장성기, 공명달[5]은 한국 자동차 부품업체를 대상으로 한 연구에서 구매업체의 매개적(전달적) 힘이 기업 간 신뢰에 부의 영향을, 비매개적인 전문성은 정의 영향을 주는 것을 발견하였다. 또한 장성기[4]는 자동차, 조선, 전자 부품업체의 경우, Benton and Maloni[13]의 연구에서와 유사하게 전문성, 준거성, 보상성은 신뢰, 몰입에 정의 효과를, 강압성은 부의 효과를 주고, 다시 이러한 관계변수는 공급기업의 성과에 영향을 끼친다는 것을 실증하였다. 또한 복준혁 외[2]는 한국 제조기업에 대한 설문조사를 통해서 고객기업의 전문성, 준거성, 보상성을 이용하여 공급기업의 자발적 추종을 이끌어 내는 것이 공급기업의 관계몰입과 공급망 통합에 유익하다고 주장하였다. 또한 강압적 힘의

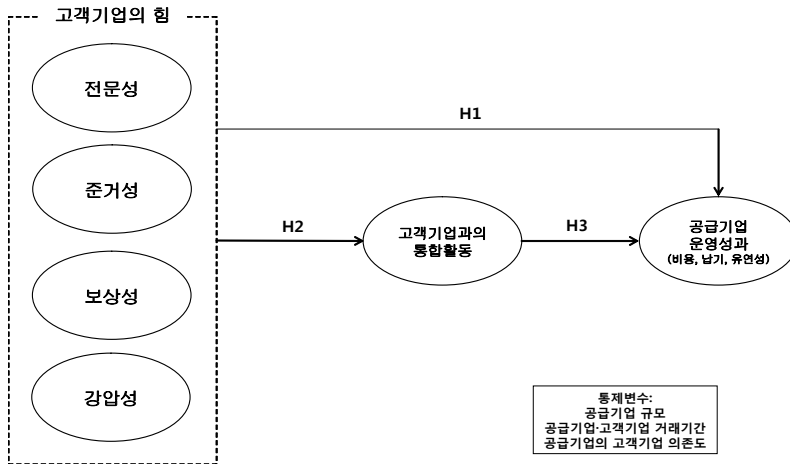
사용은 공급기업의 절차공정성과 분배공정성을 저하시켜서 관계몰입과 공급망 통합을 방해한다는 주장을 실증하였다.

상술한 선행연구는 다음의 몇 가지 한계점이 존재한다. 첫째, 고객기업의 힘이 공급기업의 성과의 관계를 명시적으로 검증한 연구가 국내외를 막론하고 매우 부족하다는 것이다. 선도적인 선행연구에서도 고객기업의 힘의 직접, 간접 효과를 모두 고려한 종합적인 연구는 거의 없는 실정이다. 실례로 장성기[4], 장성기, 공명달[5], Benton and Maloni[13]는 고객기업의 힘이 공급기업의 성과에 미치는 간접 효과를 검증한 것이며, 직접효과를 검증한 연구는 Terpend and Ashenbaum[59]이 유일한다. 둘째, 고객기업의 힘의 효과에 대한 연구결과가 일관적이지 않다는 점이다. 예를 들면, Terpend and Ashenbaum [59]의 연구에서는 고객기업의 전문성이 공급기업의 납기성과를 저해하고, 강압적 힘은 공급기업의 납기 및 유연성에는 유의적인 효과를 주지 못하고 있다. 또한 Brown et al.[15]의 연구에서는 보상성은 강압성과 같이 매개적 힘으로서 유사한 효과를 가지고 있으나, Benton and Maloni[13], Zhao et al.[67]에서는 보상성은 전문성, 준거성과 같은 효과를 보이고 있다. 하지만 Terpend and Ashenbaum[59]의 연구에서는 보상성은 전혀 유의적인 효과를 주지 못

하고 있다. 이와 같이 고객기업의 힘이 공급기업 성과에 미치는 효과가 일관적이지 못하고 서로 상충하는 결과가 나타나고 있기 때문에, 추가적인 실증 연구를 통해서 선행 연구의 결과를 재검증할 필요가 있다. 셋째, 대부분의 선행연구는 미국[13, 15], 중국[67], 한국[2]등 특정 국가에서만 추출된 자료로 모형을 검증하였기 때문에, 연구결과를 광범위하게 일반화하기 어려운 실정이다. 연구 간 상이한 결과가 나왔다고 하더라도 문화적 특성이 혼재되어 있기 때문에 명확한 설명이 어렵다. 따라서 동서양의 주요 국가에서 수집된 대규모 자료를 통해서 고객기업의 힘의 효과를 좀 더 정확하게 평가해야 할 필요가 있다.

### 3. 연구모형 및 가설 설정

본 연구에서는 상술한 바와 같은 선행연구의 한계를 극복하고 고객기업의 힘이 공급기업의 성과에 미치는 효과를 직접, 간접적으로 고려한 연구모형을 제시하려고 한다(그림 1 참조). 또한 본 연구에서는 선행연구에서의 매개성/비매개성, 강압성/비강압성의 이분법적 분류를 따르지 않고, 전문성, 준거성, 보상성, 강압성의 네 가지 힘의 원천의 효과를 각각 살펴보려고 한다. 구체적으로 고객기업이 전



[그림 1] 연구 모형

문성, 준거성, 보상성을 활용할 경우에 공급기업은 고객기업의 전문적 지식, 수월한 기업 가치, 경제적 보상의 지속적 수혜를 위해서 자발적으로 내부 역량을 개발하고, 운영 성과를 개선하기 위해 노력할 것이라 제안한다. 반면에 고객기업의 강압적 힘의 행사는 고객기업에 대한 불신을 조장하고 기회주의적 위험에 대비하는 등 기업 간 비효율성이 증대되어 공급기업의 성과를 저해할 것이다. 또한 본 연구는 고객기업의 힘 → 공급기업과 고객기업의 통합활동 → 공급기업 운영성과의 인과관계로 인한 간접(매개)효과를 고려하였다. 고객기업이 전문성, 준거성, 보상성의 힘을 행사하게 되면, 공급기업은 고객기업을 더욱 신뢰하게 되며, 고객기업과의 활발한 정보 공유 및 공동의사결정 등에 참여하게 된다. 이런 과정을 통해서 공급기업은 고객기업에 대한 이해를 증진시킬 수 있고, 고객기업과의 원활한 조정을 통해서 성과 개선을 도모할 수 있다. 하지만 고객기업이 공급기업을 강제로 압박할 경우에는 공급기업은 고객기업을 불신하고, 협력적 활동을 회피하게 됨으로써 공급기업의 성과 저하를 가져올 것이다. 다음 절에서 본 연구에서 제시하는 구체적인 가설을 설정한다.

### 3.1 고객기업의 힘과 공급기업의 성과의 관계(H1)

고객기업의 전문성과 준거성의 힘은(때로는 고객기업도 인지하지 못한 상태에서) 공급기업으로 하여금 자발적으로 성과를 개선하도록 노력을 유발한다. 우선 고객기업의 전문성의 힘은 공급기업이 학습하고 싶어하는 우월한 지식, 기술, 노하우를 고객기업이 보유하고 있는 경우로서, 공급기업은 이러한 지식과 기술을 흡수, 통합하여 내부에 적용함으로써 운영 성과를 개선할 수 있다. Sahadev[54]는 고객기업의 전문적 지식과 노하우는 공급기업의 협력적 의지를 이끌어 내고, 기업 간 분쟁시 두 기업의 이해관계를 고려한 통합적 해결책을 만들려고 노력하게 될 것이라고 주장하였는데, 이러한 문제

해결 방식과 맞춤형 컨설팅은 공급기업의 성과 개선을 유도할 것이다. 또한 고객기업의 우월한 지식, 기술, 노하우 등은 직·간접적인 사회적 관계를 통해서 공급기업에 전달되고, 공급기업은 이를 활용하여 성과를 개선할 수 있다[35, 46, 49]. 또한 준거성의 힘은 공급기업이 고객기업의 기업철학, 경영 방식 등을 존경하고 선호하는 경우로서, 공급기업은 이러한 고객기업의 가치와 철학을 수용하고(내재화), 고객기업과의 관계를 자랑스러워 하게 되어(동일시), 고객기업에 대한 관계충성도가 높아지게 된다[15, 67]. 공급기업은 고객기업과의 관계유지를 위해서 더욱 많은 투자와 노력을 기울이게 되어 운영성과를 개선하게 될 것이다[18, 48]. 준거성은 공급기업에게는 고객기업의 ‘브랜드’로서 역할을 한다[59]. 즉 공급기업은 고객기업의 브랜드와 연계되어 그 효과를 향유하기를 원하게 되고, 고객기업과의 관계지속을 위해서 성과 개선에 더욱 적극적으로 대처할 것이다. Terpend and Ashenbaum[59]의 연구에서는 준거성이 다른 어떤 힘의 원천보다 공급기업의 성과에 긍정적인 효과를 가져오는 것으로 나타났다.

한편, 고객기업의 보상성은 전문성, 준거성과는 달리, 고객기업이 공급기업의 행위를 유발하기 위해서 경제적 인센티브를 제공하는 것이다. 이는 고객기업이 오랫동안 활용해온 간접적 공급자 개발 프로그램의 대표적인 방법이다[38, 46]. 즉, 고객기업은 공급기업의 성과개선을 위해서 계약 연장, 구매물량 증대, 신규 발주를 하게 되면, 공급기업은 지속적으로 이러한 보상을 확보할 수 있도록 성과 향상을 위해서 노력할 것이다[28, 47]. Krause et al. [38]과 Modi and Mabert[46]는 고객기업의 경제적 인센티브 제공은 직접적 공급자 개발 활동에 선행하며, 궁극적으로 공급기업의 성과를 개선하는 효과가 있음을 실증하였다. 위의 논의를 근거로 다음의 세 개의 연관된 가설을 도출하였다.

**H1a : 고객기업의 전문성의 힘의 원천은 공급기업의 운영성과(재고비용, 납기, 유연성)에 정(正)의 영향을 미친다.**

**H1b : 고객기업의 준거성의 힘의 원천은 공급기업의 운영성과(재고비용, 납기, 유연성)에 정(正)의 영향을 미친다.**

**H1c : 고객기업의 보상성의 힘의 원천은 공급기업의 운영성과(재고비용, 납기, 유연성)에 정(正)의 영향을 미친다.**

한편, 고객기업의 강압성의 힘은 간접적 공급자 개발 프로그램의 경쟁적 압력에 해당한다. 이는 공급기업에게 경쟁적 압력을 가하기 위해서 다수의 공급업체를 고용하고, 공급자 간에 물량을 조정하거나, 필요에 따라 계약중단, 주문취소 등의 처벌을 활용하여 공급기업이 성과를 개선하도록 압박하는 행위이다[38, 46]. 하지만 공급기업은 고객기업이 강압적, 경쟁적 압력을 행사하게 되면, 고객기업에 대한 불신이 커지게 되고, 고객기업이 불공정하게 자신의 이익만을 강조하게 될 것으로 생각한다[63]. 또한 고객기업의 기회주의적 행동을 우려하여, 고객기업을 위한 맞춤형 투자를 회피하고, 정보공유에 소극적이게 되면, 리드타임이 길어지고, 재고비용이 상승하게 된다[18]. 그리고 고객기업과의 관계에 계산적으로 대응하게 되어 관계몰입이 적어지고, 갈등이 증대하여[39, 42], 고객을 위한 성과 개선에 노력이 저하될 것으로 기대된다. 따라서 위의 논의에 근거하여 다음의 가설을 설정하였다.

**H1d : 고객기업의 강압성의 힘의 원천은 공급기업의 운영성과(재고비용, 납기, 유연성)에 부(負)의 영향을 미친다.**

### 3.2 고객기업의 힘과 공급기업의 고객기업 통합활동(H2)

공급기업의 고객사와의 통합활동이란 두 기업 간 프로세스를 효과적, 효율적으로 통합조정하는 전략적 협업활동으로[21], 공급망 통합 중에서 경쟁적 성과 향상을 위해서 가장 중요한 요소로 간주되고 있다[6, 19, 36, 57]. 고객기업과의 통합활동 중 핵심

적인 활동은 두 기업 간의 긴밀한 정보공유, 주요 프로세스의 조정과 동기화를 위한 상호작용 및 의사소통을 포함한다[14, 21, 55]. 공급기업은 고객사와의 통합을 통해서 고객사의 시장 및 내부 프로세스 정보에 접근할 수 있고, 고객사로부터 주요한 피드백을 받아서 제품 및 서비스를 개선할 수 있다.

고객기업은 다양한 힘을 행사하여 공급기업의 고객기업에 대한 협력태도 및 통합활동에 상이한 효과를 가져올 수 있다. 먼저 고객기업의 전문성과 준거성의 힘은 공급기업의 관계 만족도를 개선시키고, 갈등과 혼란을 감소시켜서 고객기업에 대한 관계충성도를 증대시킨다[23, 30, 32, 42, 54]. 거래비용적 관점에서 보면, 높은 규범적 관계몰입을 가진 공급기업은 고객기업과의 안정적인 관계를 희망하게 되고, 관계적 자산에 대한 투자와 함께 고객기업과의 통합활동에 적극적으로 참여하게 된다[15, 63, 67]. 또한 공급기업은 고객기업과의 지속적인 상호작용, 공동계획 및 공동의사결정을 통해서 고객기업의 우월한 지식을 학습하고, 고객기업의 경영방식/체계를 경험할 수 있기 때문에 고객기업과의 통합을 선호하게 될 것이다[18].

고객기업의 보상성의 힘에 대해서는 두 가지 대립적 관점이 존재한다. 보상성을 비강압적 힘으로 보는 관점에서는 고객기업의 보상성은 전문성, 준거성과 유사하게 공급기업의 자발적인 순응을 이끌어 내기 때문에 공급기업은 보상성에 대해서 긍정적으로 반응할 것으로 기대된다[26]. 반면에 Brown et al.[15]와 Benton and Maloni[13]는 고객기업이 보상의 힘을 자신에게 유리하게 조작적으로 사용할 가능성에 초점을 두어서, 보상성을 강압성과 같이 매개적 힘으로 분류하였다. 특히 절차적 공정성 측면에서 판단하면, 공급기업의 의사가 포함되지 않은 상태에서 고객기업이 자의적으로 보상을 결정하게 되면 공급기업이 불공정하다고 느낄 수 있기 때문에 관계몰입에 부정적 효과가 있을 것으로 예상된다[2, 41, 60]. 이렇게 보상성의 효과에 대해서 상반되는 이론적 예측이 존재하지만, 선행연구에서 보여준 실증 분석에서는 보상성은 관계만족도, 신뢰,

협력, 몰입 등에 모두 긍정적인 효과를 보여주고 있다[2, 13, 67]. 따라서 본 연구에서는 보상성의 비강압적 성격에 초점을 두고 고객기업과의 통합활동에 긍정적인 효과를 미칠 것으로 가설을 설정하였다.

**가설 H2a : 고객기업의 전문성의 힘이 원천은 공급기업의 고객기업 통합에 정(正)의 영향을 미친다.**

**가설 H2b : 고객기업의 준거성의 힘이 원천은 공급기업의 고객기업 통합에 정(正)의 영향을 미친다.**

**가설 H2c : 고객기업의 보상성의 힘이 원천은 공급기업의 고객기업 통합에 정(正)의 영향을 미친다.**

고객기업이 자의적으로 주문취소, 물량감축, 계약단축 등을 시행하게 되면 공급기업은 고객기업을 불신하게 되고 두 기업 간 관계가 점차적으로 불공정하다고 생각하게 된다[2, 67]. 절차적 공정성이 결여되어 있다고 생각이 되면, 이 관계를 통해서 얻을 수 있는 혜택 또한 불공정하게 배분될 것이라는 생각을 하게 되고[41], 고객기업과의 통합활동에 대해서 소극적으로 반응하게 될 것이다[27]. 또한 고객기업과의 통합은 두 기업 간 정보를 공유하고 프로세스의 공동 협의 및 조정이 필요하지만, 공급기업이 고객기업을 신뢰하지 못하고 기회주의적 행동을 경계하게 된다면, 정보 공유를 꺼리게 될 것이며 협력적 태도를 가지기 힘들 것이다[33]. 따라서 본 연구에서는 다음의 가설을 제안한다.

**가설 H2d : 고객기업의 강압성의 힘이 원천은 공급기업의 고객기업 통합에 부(負)의 영향을 미친다.**

### 3.3 공급기업의 고객기업 통합활동이 운영성과에 미치는 영향(H3)

공급기업은 고객기업과의 통합활동을 통해서 시

장 예측 및 새로운 기회에 대한 해안을 얻을 수 있게 되어[64], 고객의 니즈에 효율적이고 효과적으로 반응할 수 있게 된다[58]. 자원기반관점[12, 62]과 관계기반관점[18]에서는 기업의 경쟁우위는 각 기업이 가지고 있는 고유의 자원에 있으며, 특히 공급기업과 고객기업 사이에 존재하는 관계 특유 자산과 지식 공유 루틴 등은 관계적 지대(relational rent)를 창출하는데 매우 중요하다고 간주된다. 공급기업과 고객기업의 통합활동으로 기업 간 지식 공유 루틴이 생성되고, 공동 문제 해결 및 공동의사 결정으로 인해서 두 기업 간 관계 특유 자산이 형성되면서, 두 기업만이 공유할 수 있는 고유의 지식, 기술, 역량 등이 생성이 된다[55]. 두 기업은 이러한 고유의 공유자산을 활용하여 운영 성과를 개선할 수 있다. 구체적으로 공급기업은 고객기업과의 통합을 통해서 최신의 정확한 시장정보와 함께 고객기업의 판매 및 생산정보에 접근할 수 있고, 또한 고객기업의 필요를 정확하게 이해하게 되어 납기 및 유연성을 개선할 수 있으며 체적효과를 최소화 할 수 있다[40]. 그리고 고객기업에 대한 불확실성의 감소로 재고비용 감소도 기대할 수 있다[58]. Stank et al.[57]은 북미기업을 대상으로 한 연구에서 고객기업과의 통합이 납기속도, 시장반응성, 유연성, 제품맞춤화 등을 개선할 수 있음을 실증하였다. 또한 Germain and Lyer[25]는 제조기업의 물류성과는 고객기업과의 통합과 내부통합의 상호작용에 의해서 개선될 수 있음을 확인하였다. 위의 논리를 바탕으로 본 연구는 다음의 가설을 설정하였다.

**가설 H3 : 공급기업의 고객기업 통합은 공급기업의 운영성과(재고비용, 납기, 유연성)에 정(正)의 영향을 미친다.**

## 4. 연구 방법

### 4.1 구성요인의 측정 변수 및 통제변수

구성요인에 대한 측정 도구의 신뢰성을 높이기 위해

서 본 연구에서는 기존 문헌에서 사용된 설문 문항을 에 맞게 수정하여 사용하였다. 측정변수는 <표 1>  
 최대한 사용하였으며, 필요한 경우에 연구의 목적 에 보고되어 있다. 먼저 Zhao et al.[67]이 개발한

〈표 1〉 구성요인의 측정변수

변수	번호	설문문항 (1 = 전혀 동의하지 않는다, 4 = 보통이다, 7 = 매우 동의한다)
전문성	EXP01	주요 고객은 우리 회사에게 필요한 적절한 조언을 할 수 있는 전문적인 지식을 가지고 있다.
	EXP02	주요 고객의 직원들은 자신들의 업무에 대해서 잘 알고 있다.
	EXP03	우리는 주요 고객으로부터 평소에 좋은 조언을 받는다.
	EXP04	이 주요 고객에는 특별히 훈련된 직원들이 있고, 이들은 무엇을 해야 하는지를 잘 알고 있다.
준거성	REF01	우리는 이 주요 고객의 경영 방식에 대해서 높이 평가하고 존경하고 있으며, 우리도 이 주요 고객의 방식을 따르려고 노력한다.
	REF02	우리는 이 주요 고객이 경영하는 방향/방식과 비슷하게 회사를 경영하기를 원한다.
	REF03	우리는 이 주요 고객이 경영하는 방향에 대해서 찬성하고 있기 때문에, 이 주요 고객이 원하는 것을 들어준다.
보상성	REW01	주요 고객이 요구하는 바를 수용하지 않는다면, 우리는 이 주요 고객으로부터 좋은 대우를 받지 못 할 것이다.
	REW02	주요 고객의 요구를 따르게 되면, 우리는 다른 경우에 이 주요 고객으로부터 유리하게 대우받을 것으로 생각한다.
	REW03	주요 고객의 요구를 수용함으로써 우리는 다른 공급업체들이 겪었던 문제들을 피할 수 있었다.
	REW04	주요 고객은 우리회사가 자신의 요구를 수용하도록 하기 위해서 종종 우리에게 보상을 해준다.
강압성	COE01	주요 고객의 직원들은 우리가 그들이 요구한 바를 이행하지 않은 것을 발견한다면, 어떻게 해서든지 보복을 할 것이다.
	COE02	우리가 주요 고객이 요구한 바 대로 하지 않는다면, 이 주요 고객은 우리 회사의 이윤을 감소시키는 특정 조치를 취할 것이라고 자주 암시한다.
	COE03	우리가 주요 고객이 요구한 바 대로 하지 않는다면, 이 주요 고객은 우리가 필요로 하는 특정의 서비스를 중단할 것이다.
	COE04	우리가 주요 고객의 제안에 동의하지 않는다면, 이 주요 고객은 우리에게 더 큰 어려움을 줄 수 있다.
고객기업 통합	CI01	주요 고객과의 전략적 파트너십 정도
	CI02	주요 고객과의 커뮤니케이션 수준
	CI03	주요 고객과의 신속 주문 시스템(quick ordering system) 설치 수준
	CI04	주요 고객으로부터 피드백을 받기 위한 사후 점검의 정도
	CI05	주요 고객과의 연락/접촉의 빈도
	CI06	주요 고객의 수요 예측 자료를 우리 회사와 공유하는 정도
유연성	FLX01	우리는 고객(사)의 요구를 충족시키기 위해서 제품을 신속하게 수정할 수 있다.
	FLX02	우리는 시장에 신제품을 빠르게 출시할 수 있다.
	FLX03	우리는 시장 수요의 변화에 빠르게 대응할 수 있다.
납기	DLV01	우리는 매우 우수한 정시(定時)납기 실적을 보유하고 있다
	DLV02	우리 회사는 고객(사)이 신뢰할 만한 안정적인 납기 실적을 보유하고 있다
	DLV03	고객(사)의 주문을 충족시키기 위한 리드타임(고객 주문의 접수부터 상품 배달까지의 경과시간)이 짧다.
재고비용	IVC01	우리 회사의 재고 비용은 낮다.



고객기업의 힘의 원천에 대한 측정 변수들을 사용하여 전문성(4개 항목), 준거성(3개 항목), 보상성(4개 항목), 강압성(4개 항목)을 측정하였다. 매개변수인 공급기업의 고객기업 통합활동은 Frolich and Westbrook[21]과 Narashimhan and Kim[50]에서 개발한 공급망 통합변수를 참고하였다. 구체적으로 두 기업 간 파트너 형성, 커뮤니케이션 수준, 수요 자료 공유, 신속주문 시스템 설치, 고객 피드백 프로세스 정도를 측정하였다. 한편 종속변수인 공급기업의 운영성과는 공급망 통합 관련 연구에서 주로 사용하는 변수인 재고비용, 납기, 유연성으로 나누어 측정하였다[17, 21, 55, 64]. 납기 성과는 납기 속도, 신뢰성, 정확성을 측정하는 3개의 항목으로 측정되었다[21]. 재고비용은 단일 항목으로 측정하였으며, 공급기업의 유연성은 시장 트렌드 변화에 대한 공급기업의 제품 설계 유연성 및 시장 대응성을 3개의 항목으로 측정하였다[17, 55, 64].

또한 매개변수와 종속변수에 영향을 끼칠 수 있는 변수를 통제변수로 사용하였다. 먼저 공급기업은 고객기업에 대한 의존도가 높을수록 고객기업과의 통합활동에 대해서 적극적인 가능성이 있기 때문에 고객기업에 대한 의존도를 연간 총 판매액 중 주요 고객기업이 차지하는 비중으로 측정하였다[35, 46]. 또한 거래관계가 오래되면 두 기업 간 사회적 자본이 축적되어 기업 간 통합활동에 영향을 미칠 수 있기 때문에 주요 고객기업과의 거래관계를 거래 년(年)수로 측정하였다[16, 35]. 마지막으로 규모가 큰 공급기업 일수록 충분한 자원을 보유하고 있어서 기업 규모가 운영성과에 영향을 줄 수 있다[61, 66]. 공급기업의 규모는 상시종업원 수로 측정하여 통제변수에 포함시켰다.

## 4.2 표본 추출 및 자료 수집

공급망에서 기업 간 힘에 대한 기존 연구들은 특정 국가의 기업만을 대상으로 실증분석이 이루어져서 연구결과를 확대 적용하는데 한계가 있었다. 이러한 지역적 한계를 극복하기 위해서 본 연구는 한

국, 중국, 홍콩, 대만과 미국의 제조기업을 대상으로 표본을 추출하였다. 한국, 중국, 홍콩, 대만은 모두 동북아시아 지역의 대표적인 유교문화권에 속하며 미국은 아시아 국가와는 상이한 서구적 문화적 성격을 가지고 있는 국가이다[31]. 따라서 본 연구에서는 이러한 다국가 표본을 이용하여 연구모형의 범용성을 검증하려고 한다.

한국, 중국, 홍콩, 대만, 미국의 연구책임자들이 표본추출 및 자료수집과 관련하여 표준화된 가이드 라인에 합의하고, 이를 기반으로 표본을 선정하고 자료를 수집하였다. 각 지역에서 대표적인 기업 데이터베이스를 선정하고, 제조업체 중에서 무작위로 설문대상 기업을 1,000개~2,500개를 추출하였다(예를 들면, 한국의 경우 대한상공회의소 기업정보 데이터베이스에 등록된 83,728개의 제조업체 중 산업별 분포 및 종업원 수를 균형있게 고려하여 1,278개를 무작위 추출하였다). 분석단위는 공급기업-주요 고객기업의 양자 간으로 응답기업에게 ‘주요 고객기업’을 선정하여 설문에 응답하도록 요청하였다. 주요 고객기업은 공급기업의 판매액 기준 최대 거래규모 고객기업으로 정의하였다. 5개 지역 연구책임자들의 토의를 거쳐서 공통 영문설문지를 확정하였으며, 각국의 연구책임자는 영문설문지를 자국어로 번역한 후에 다시 제 3자에 의해서 영문으로 역번역 작업을 시도하여 설문지의 신뢰성을 높이기 위해서 노력하였다.

무작위로 선정된 설문대상 기업에게 연구목적을 설명한 편지를 메일로 발송하고, 후속으로 3~4번의 전화통화를 통해서 설문 참여를 권유하였다. 설문조사는 핵심응답자 방법을 사용하였으며, 목표 응답자는 공급기업의 사업부 책임자, 공급망 관련 부서 임원, 판매/마케팅 관리자이며, 해당 기업에서 직접 적절한 응답자를 선정하도록 요청하였다. 설문참여는 우편으로 발송된 설문지나 온라인 설문지를 이용하여 응답자가 선호하는 방법을 사용하도록 요청하였다. 응답하지 않은 설문지 있는 경우 전화통화를 통해 설문 완성을 권유하였다.

결과적으로 총 10,712개의 표본 추출된 기업에서

1,229개의 기업이 설문에 참여하여 유효 응답률 11.5%를 기록하였다(<표 2> 참조). 응답율은 한국이 15.9%로 가장 높았고, 미국이 9.08%로 가장 낮게 나타났다. 응답기업은 금속(25.8%), 전자(18.1%), 섬유(11.4%)가 가장 많고 기타 다양한 제조산업에 분포되어 있으며, 특히 홍콩의 경우, 섬유/의류산업 소속 기업들이 가장 많이 나타나고 있다. 또한, 상시종업원수 기준 500명 이하의 기업이 전체 응답기업의 82.5%를 차지하고 있다(<표 3> 참조). 미국과 대만의 경우

연매출 1억 달러 이상의 대기업이 전체 표본의 40% 이상을 차지하는 반면, 한국과 홍콩은 매출규모 기준으로 중소기업 및 대기업들이 균형있게 본 연구에 참여하였으며, 중국은 연매출 오백만달러 이하의 기업이 중국 데이터의 40%를 차지하고 있다. 또한, 응답기업의 주요 고객기업에 대한 평균판매의존도는 54.15%이며, 전체 응답기업의 53.36%가 전체 연간판매량의 50% 이상을 주요 고객기업에 의존하고 있음을 보여주고 있다(<표 4> 참조). 또한 응답기

<표 2> 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 3> 응답기업의 산업별 분포와 규모(종업원 수)

산업	빈도	퍼센트	상시근로자수	빈도	퍼센트
금속	316	25.80			
전자	222	18.12	50명 미만	332	27.0
섬유	140	11.43	50명~99명	231	18.8
식음료 및 제약	90	7.35	100명~199명	266	21.6
고무	87	7.10	200명~499명	186	15.1
건설 및 목재	85	6.94	500명~999명	77	6.3
화학	85	6.94	1,000명~4,999명	73	5.9
출판 및 인쇄	49	4.00	5,000명 이상	61	5.0
기타	151	12.33			
합계	1225	100	합계	1226	100

<표 4> 응답기업과 주요 고객기업의 관계 : 판매의존도 및 거래기간

총판매액중 주요 고객기업 비중	빈도	비율	주요 고객기업과 거래기간	빈도	비율
10% 미만	84	6.97	5년 미만	279	23.04
11%~30%	230	19.09	6년~10년	424	35.01
31%~50%	248	20.58	11년~20년	338	27.91
51%~70%	303	25.15	21년~30년	113	9.33
71%~90%	289	23.98	31년~50년	46	3.80
91%~100%	51	4.23	51년 이상	11	0.91
합계	1205	100	합계	1211	100

업과 주요 고객기업의 거래관계는 평균 13.16년이며, 응답기업의 41.95%가 11년 이상의 거래기간을 주요 고객기업과 유지하여 왔다는 것을 알 수 있다.

## 5. 실증 분석

### 5.1 측정도구의 단일차원성, 신뢰성, 타당성 검증

본 연구는 Anderson and Gerbing[11]이 제안한 2단계 분석 방법에 따라 먼저 측정도구의 신뢰성과 타당성을 검증한 후, 구조방정식 분석을 실시하여 가

설을 검증하였다. 탐색적 요인분석에서 모든 측정 변수들이 예상했던 구성요인에만 적재되었기 때문에 단일차원성을 확보하였다고 판단하였다[35]. 또한 모든 구성요인은 크론바흐 알파 값과 합성신뢰도의 일반적인 기준인 0.7을 상회하는 값을 가지고 있으므로 신뢰성을 확보했다고 평가할 수 있다(<표 5> 참조).

다음으로 측정변수의 타당성 검증을 위해서 AMOS (version 18.0)를 이용하여 확인적 요인분석을 수행하였다. 주요한 모형 적합도 지수들이 권고치를 만족하는 것으로 나타났다(Normed  $\chi^2 = 3.719$ , CFI = 0.950 NFI = 0.933, IFI = 0.950, RMSEA = 0.047). 또한 <표 5>에서와 같이 본 연구의 측정변수들은

<표 5> 측정변수의 기술적 통계, 신뢰성 및 수렴타당성

변수		평균	표준편차	표준화 요인부하량	크론바흐 알파	합성신뢰도
전문성	EXP01	5.36	1.14	0.708	0.847	0.848
	EXP02	5.32	1.12	0.790		
	EXP03	5.15	1.18	0.783		
	EXP04	5.25	1.17	0.771		
준거성	REF01	4.64	1.28	0.804	0.873	0.874
	REF02	4.41	1.37	0.861		
	REF03	4.53	1.34	0.841		
보상성	REW01	4.69	1.40	0.685	0.765	0.797
	REW02	4.94	1.24	0.758		
	REW03	4.80	1.21	0.793		
	REW04	3.99	1.41	0.570		
강압성	COE01	3.57	1.58	0.700	0.890	0.884
	COE02	3.80	1.59	0.809		
	COE03	4.05	1.54	0.885		
	COE04	4.03	1.54	0.840		
고객사통합	CI01	4.58	1.44	0.590	0.852	0.845
	CI02	5.30	1.21	0.774		
	CI03	4.93	1.42	0.744		
	CI04	5.14	1.31	0.764		
	CI05	5.18	1.34	0.650		
	CI06	4.38	1.47	0.608		
유연성	FLX01	5.62	1.23	0.731	0.825	0.827
	FLX02	5.03	1.39	0.823		
	FLX03	5.29	1.21	0.797		
납기	DLV01	5.77	1.07	0.847	0.790	0.813
	DLV02	5.85	1.04	0.850		
	DLV03	5.37	1.26	0.595		
재고비용	IVC01	4.64	1.44	N/A	N/A	N/A

〈표 6〉 주요 구성요인의 피어슨 상관계수 및 평균분산추출지수

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. 전문성	<b>0.583</b>							
2. 준거성	.525***	<b>0.698</b>						
3. 보상성	.248***	.343***	<b>0.499</b>					
4. 강압성	-.050 <sup>+</sup>	.051 <sup>+</sup>	.510***	<b>0.658</b>				
5. 고객사통합	.440***	.386***	.166***	-.080**	<b>0.479</b>			
6. 유연성	.273***	.178***	.070*	-.079**	.242***	<b>0.616</b>		
7. 납기	.279***	.189***	.075**	-.118***	.305***	.406***	<b>0.598</b>	
8. 재고비용	.170***	.148***	.029	-.033	.166***	.227***	.303***	1

주) \*\*\* p < 0.001, \*\* p < 0.01, \* p < 0.05, <sup>+</sup> p < 0.10.

대각선 음영값은 평균분산추출지수이며, 대각선 아래의 값은 피어슨 상관계수 값임.

대부분 0.5를 상회하는 표준화 요인적재량을 가지며, 통계적으로도 유의하기 때문에 수렴타당성이 확보되었다고 할 수 있다[29]. 판별타당성을 검증하기 위해 두 구성요인의 분산추출지수(AVE)와 구성요인들 간의 상관계수의 제곱 값을 비교하였다. <표 6>의 대각선 값은 평균분산추출지수이며, 대각선 아래의 값들은 피어슨 상관계수를 나타낸다. 모든 분산추출지수가 상관계수의 제곱보다 크기 때문에, 본 연구의 구성요인의 판별타당성이 확보되었다고 할 수 있다[20].

마지막으로 동일방법편의를 검증하기 위해 가장 널리 사용되는 Harman의 one-factor test를 실시하였다[52]. 본 연구에서 사용된 모든 독립변수를 포함하여 탐색적 요인분석을 실시한 결과, 모든 측정 변수들이 하나의 요인으로 수렴되지는 않았으며, 가장 많은 양의 분산을 설명하는 요인은 27.9%이므로 동일방법편의는 본 연구의 가설검증에 중요한 문제가 되지 않는다고 결론지었다.

## 5.2 가설의 검증

가설 검증을 위해서 구조모형 분석을 실시하였으며, 본 연구의 이론적 모형은 주요 적합도 지수의 권고치를 만족하는 것으로 나타났다(Normed  $\chi^2 = 4.59$ , CFI = .948, NFI = .934, TLI = .936, RMSEA = .054). 구조모형 분석 결과는 <표 7>에 보고되어

있다. 먼저 본 연구의 이론모형은 공급기업의 고객기업 통합, 납기, 유연성, 재고비용의 총분산을 각각 30.1%, 19.5%, 15.1%, 5.8%를 설명하는 것으로 나타났다. 통제변수로 사용된 공급기업의 거래의존도 및 거래기간은 고객기업 통합에 유의한 영향을 주지 못하였다. 공급기업의 규모는 고객사 통합에는 긍정적인 영향을 끼쳤으나, 유연성 및 재고비용에는 부정적인 관계에 있음을 확인하였다. 즉, 규모가 큰 공급기업일수록 시장유연성이 떨어지고, 재고비용은 상대적으로 높다는 것을 본 연구에서 사용된 데이터에서 확인할 수 있었다.

가설 검증은 구조모형에서 나타난 경로계수의 통계적 유의성으로 판단할 수 있다. 먼저 고객기업의 전문성이 공급기업의 성과에 미치는 직접효과는 모두 유의하게 나타났다. 즉 유연성(beta = .218, p < .001), 납기(beta = .217, p < .001), 그리고 재고비용(beta = .094, p < .05)에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(H1a 채택). 하지만 고객기업의 준거성과 보상성은 어떠한 공급기업의 성과지표에도 유의한 직접효과를 보이지 않았다(H1b, H1c 기각). 한편 고객기업의 강압성은 공급기업의 유연성(beta = -.089, p < .05)과 납기 성과(beta = -.153, p < .001)를 현저하게 저하시키는 것으로 나타났으나, 재고비용에는 유의한 효과를 미치지 못하는 것으로 나타났다(H1d 부분채택). 고객기업이 공급기업의 고객기업 통합활동에 영향을 미친다는 가설은

〈표 7〉 구조모형 분석 결과 : 경로계수 및 가설검증

	경로	표준화계수	검증결과
H1a	전문성 → 유연성	0.218***	채택
	전문성 → 납기	0.217***	채택
	전문성 → 재고비용	0.094*	채택
H1b	준거성 → 유연성	-0.026	기각
	준거성 → 납기	-0.058	기각
	준거성 → 재고비용	0.049	기각
H1c	보상성 → 유연성	0.060	기각
	보상성 → 납기	0.089	기각
	보상성 → 재고비용	-0.002	기각
H1d	강압성 → 유연성	-0.089*	채택
	강압성 → 납기	-0.153***	채택
	강압성 → 재고비용	-0.026	기각
H2a	전문성 → 고객사통합	0.403***	채택
H2b	준거성 → 고객사통합	0.122**	채택
H2c	보상성 → 고객사통합	0.097*	채택
H2d	강압성 → 고객사통합	-0.145***	채택
H3	고객사통합 → 유연성	0.200***	채택
	고객사통합 → 납기	0.257***	채택
	고객사통합 → 재고비용	0.138***	채택
	기업규모 → 고객사통합	0.079**	
	기업규모 → 유연성	-0.09**	
	기업규모 → 납기	0.032	
	기업규모 → 재고비용	-0.059*	
	거래의존도 → 고객사통합	0.040	
	거래기간 → 고객사통합	-0.037	
	Chi-square(d.f.)	1434.895(394)	
	Normed Chi-square	3.642	
	NFI(Normed Fit Index)	0.915	
	CFI(Comparative Fit Index)	0.937	
	RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)	0.046	

주) \*\*\* p < 0.001, \*\* p < 0.01, \* p < 0.05.

모두 지지되었다(가설 H2a, H2b, H2c, H2d 채택). 전문성이 가장 큰 효과(beta = .403, p < .001)를 가지는 것으로 나타났으며, 준거성(beta = .122, p < .01), 보상성(beta = .097, p < .05)의 순서로 공급기업의 고객기업 통합활동을 촉진하는 것으로 나타났다. 한편 강압성은 고객기업 통합활동을 현저하게 저해함을 확인할 수 있었다(beta = -.145, p < .001). 공급기업의 고객기업 통합활동은 공급기업의 유연

성(beta = .2, p < .001), 납기(beta = .257, p < .001), 재고비용(beta = .138, p < .001)에 모두 긍정적인 영향을 끼치는 것으로 나타났다(가설 H3 채택).

고객기업의 힘과 공급기업의 성과의 관계를 고객기업 통합활동이 매개하는지를 검증하였다. 매개효과 검증은 편의수정 부트스트래핑(Bias-corrected Bootstrapping)을 사용하였는데, 표본 수가 큰 경우에 이 방법이 매개효과를 검증하는데 가장 큰 통계적 검

〈표 8〉 매개효과의 검증 : 편의수정 부트스트래핑 결과

경로	표준화 간접효과 추정치	표준오차	95% 신뢰구간 편의수정 퍼센트 추정방법	P 값
전문성 → 유연성	0.084	0.022	(0.042, 0.125)	0.005
전문성 → 납기	0.104	0.021	(0.066, 0.146)	0.005
전문성 → 재고비용	0.056	0.019	(0.023, 0.096)	0.002
준거성 → 유연성	0.024	0.012	(0.005, 0.053)	0.008
준거성 → 납기	0.031	0.015	(0.008, 0.067)	0.009
준거성 → 재고비용	0.017	0.009	(0.004, 0.043)	0.004
보상성 → 유연성	0.019	0.011	(0, 0.042)	0.049
보상성 → 납기	0.025	0.013	(0, 0.055)	0.042
보상성 → 재고비용	0.013	0.008	(0, 0.035)	0.039
강압성 → 유연성	-0.029	0.011	(-0.058, -0.013)	0.001
강압성 → 납기	-0.037	0.013	(-0.076, -0.018)	0.001
강압성 → 재고비용	-0.020	0.009	(-0.048, -0.007)	0.001

〈표 9〉 가설 검증 결과 비교

	직접효과 (힘 → 성과)	간접효과 (힘 → 관계/통합 → 성과)
Maloni and Benton[45] Benton and Maloni[13]	고려하지 않았음	전문성 → 관계 → 운영성과(+) 준거성 → 관계 → 운영성과(+) 보상성 → 관계 → 운영성과(+) 강압성 → 관계 → 운영성과(-)
Terpend and Ashenbaum[59]	전문성 → 납기(-) 준거성 → 납기, 유연성, 비용(+) 보상성 → 유의하지 않음 강압성 → 유의하지 않음	고려하지 않았음
본 연구	전문성 → 납기, 유연성, 비용(+) 준거성 → 유의하지 않음 보상성 → 유의하지 않음 강압성 → 유연성, 납기(-)	전문성 → 통합 → 납기, 유연성, 원가(+) 준거성 → 통합 → 납기, 유연성, 원가(+) 보상성 → 통합 → 납기, 유연성, 원가(+) 강압성 → 통합 → 납기, 유연성, 원가(-)

증력이 있다고 알려져 있다[43, 44, 53]. AMOS 18.0에서 모수추정을 위해서 최우추정법(Maximum Likelihood)을 사용하였고, 무작위 추출 횟수를 500번으로 부트스트래핑을 실시하였다. 매개효과 검증 결과는 <표 8>과 같다. 검증결과를 살펴보면, 고객기업의 전문성, 준거성, 보상성은 모두 공급기업의 고객기업 통합활동을 활성화시켜서 간접적으로 공급기업의 납기, 유연성, 재고비용에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 고객기업의 강압성은 고객기업 통합활동을 저해하여 결과적으로 공급기업의 모든 성과지표를 악화시키는 것으로 나타났다.

## 6. 토론 및 결론

### 6.1 연구결과의 토론

본 연구의 목적은 고객기업의 전문성, 준거성, 보상성, 강압성의 네 가지 힘의 원천이 공급기업의 운영성과에 미치는 효과를 직접효과와 간접효과로 나누어 실증적으로 평가하는 것이다. 한국, 중국, 홍콩, 대만, 미국에서 수집한 1,229개의 제조기업의 자료를 활용하여, 본 연구에서 제안한 연구 가설을 검증하였다.

먼저 고객기업의 전문성의 힘(준거성과 보상성과 비교하여) 공급기업의 납기, 유연성, 재고비용을 개선하는데 직접, 간접적으로 가장 큰 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 특히 전문성의 공급기업 성과에 대한 직접효과는 공급기업의 고객통합을 통한 운영성과 개선보다 훨씬 크게 나타났다. 예를 들면, 공급기업의 유연성에 대한 직접효과(.218)는 간접효과(.084)의 2.6배에 달한다. 이는 고객기업의 전문적 지식과 기술에 의해서 공급기업이 자발적으로 학습하고 성과개선을 위해서 노력할 때 전문성의 효과가 극대화된다는 것을 의미한다.

또한 고객기업의 강압성은 공급기업의 운영성과(납기 및 유연성)에 직접, 간접적으로 부정적인 영향을 주고 있음을 확인할 수 있었다. 고객기업의 입장에서 공급기업을 압박하여 성과개선을 도모하겠다는 생각을 쉽게 할 수 있으나, 고객기업의 강압적 힘의 행사는 공급기업의 성과개선 의지를 감소시키고, 공급기업의 고객기업 통합활동을 감소시켜서 공급기업에 유익한 정보, 피드백, 상호 조정의 기회를 잃어버리게 되어 성과가 저하됨을 확인할 수 있었다.

한편 준거성과 보상은 공급기업의 운영성과에 직접적으로 유의한 영향을 주지는 못하지만, 공급기업의 고객기업 통합활동을 촉진하여 성과 개선에 공헌하고 있는 것으로 나타났다. 즉 준거성의 힘(기업가치, 경영방식)은 공급기업을 고객기업과의 통합활동으로 이끌어 내는데 효과적이지만, 공급기업의 직접적인 성과개선 노력을 활성화시키지는 못하는 것으로 보인다. 또한 보상성의 경우는 간접적인 공급자 개발 프로그램의 일환으로 많이 활용되어 왔지만, 공급기업의 성과개선 의지를 이끌어 내기에는 부족하다는 것을 본 연구가 입증하였다. 대신에 고객기업의 보상은 공급기업을 고객기업과의 긴밀한 협업에 참여하도록 유도하여 성과를 개선하는데는 효과적임이 실증되었다.

또한 선행연구와 비교하여 본 연구는 흥미로운 연구결과를 보여주고 있다(<표 9> 참조). 먼저 Benton and Maloni[13]와 Maloni and Benton[45]의 연구에

서 고객기업의 힘이 기업 간 협력관계 증대를 통하여 운영성과에 긍정적인 효과를 미치는 것으로 나타났다는데, 본 연구에서는 이러한 선행연구의 타당성을 입증하였다. 특히 본 연구에서는 공급기업의 운영성과를 납기, 유연성, 재고비용으로 세분화하고, 협력관계 대신에 고객기업 통합활동의 매개효과에 초점을 맞추어 고객기업의 힘이 공급기업의 성과에 미치는 간접효과를 재차 확인한 것이다. 하지만 Terpend and Ashenbaum[59]의 연구 결과와 비교하면, 본 연구는 상당히 상이한 결과를 보여주고 있다. Terpend and Ashenbaum[59]의 연구에서는 고객기업의 전문성은 공급기업의 납기성과에 부정적인 영향을 주지만, 준거성은 성과개선에 가장 효과적인 힘의 원천으로 나타났다. 또한 강압적 힘은 공급기업의 납기 및 유연성을 저해하지 않는 것으로 나타났다. 하지만 본 연구에서는 전문성은 직·간접적으로 공급기업의 성과개선에 가장 효과적인 힘이지만, 준거성의 직접효과는 유의하지 않았으며, 강압적 힘은 납기 및 유연성을 심각하게 저해하는 것으로 실증되었다. 이렇게 두 연구가 첨예하게 다른 결과가 나온 이유는 부분적으로는 응답기업의 관점의 차이와 표본의 차이로 설명할 수 있다. Terpend and Ashenbaum[59]의 연구는 고객기업의 구매관리자가 설문응답자인 반면, 본 연구는 공급기업의 임원으로부터 자료를 수집하였기 때문에, 설문응답자의 관점의 차이가 존재할 수 있다. 특히 고객기업의 입장에서는 전문성과 준거성의 힘이 공급기업에게 행사되고 있는지를 파악하는 것이 어려울 수도 있다. French and Raven[22]에 의하면, 힘의 원천은 힘의 영향을 받는 공급기업의 인식과 밀접한 관련이 있고, 전문성과 준거성은 공급기업의 자발적 추종이기 때문이다. 또한 Terpend and Ashenbaum[59]의 연구는 9개의 고객기업의 구매관리자를 대상으로 진행한 연구이기 때문에, 상당히 제한된 고객기업만을 반영했다는 비판을 벗어나기 힘들다. 따라서 1,229개의 대규모 표본과 공급기업 측면에서 수집된 자료에 근거해서 진행된 본 연구의 결과가 더욱 큰 타당성을 갖는다고 할 수 있다.

## 6.2 학문적 공헌과 실무적 시사점

본 연구의 학문적 의의는 다음과 같다. 공급망에서 기업 간 힘의 효과에 대한 선행연구는 대부분 기업 간 관계 및 협력행위에 초점을 두어 왔으나, 성과개선에 미치는 효과를 분석한 연구는 국내외를 막론하고 부족한 편이다. 몇몇 선도적인 선행연구의 경우에도 직접 효과 혹은 간접 효과만을 분석하고, 이를 종합적으로 살펴보기 못했다는 한계가 있다. 하지만 본 연구는 고객기업의 힘이 공급기업의 세 가지 운영성과에 직접, 간접적으로 미치는 효과를 모두 고려하여 분석했다는 점에서 큰 학문적 의의가 있다고 할 수 있다. 또한 선행연구들은 대부분 특정 국가(미국, 중국, 한국 등)에서만 수집된 표본을 근거로 진행되었고, 힘의 행사는 문화적 민감도가 크다고 여겨지기 때문에[67], 선행연구의 결과를 타지역으로 일반화하는 것이 쉽지 않은 것이 현실이다. 하지만 본 연구는 유교주의적 문화권의 주요 국가들과 서구자본주의가 가장 잘 발달된 미국에서 수집된 자료를 가지고 연구모형을 검증하여, 연구결과와 외적타당성을 제고했다는 점에서 큰 학술적 의의를 찾아 볼 수 있다.

본 연구는 실무적으로 고객기업의 구매관리자에게 매우 유용한 시사점을 제시하고 있다. 먼저 통상적인 간접적 공급자개발 프로그램은 공급기업의 성과개선에 효과적이지 못하다고 시사하고 있다. 간접적 공급자개발 프로그램에서의 핵심은 경제적 인센티브를 제공(보상성)하거나 경쟁적 압력(강압성)을 통해서 공급기업이 성과개선을 하도록 독려하는 것이다. 하지만 본 연구의 결과에 의하면, 강압성은 직·간접적으로 공급기업의 성과를 저해하는 효과가 있고, 보상성은 간접적으로(다른 힘의 원천과 비교하여) 미약한 긍정적 효과를 가지기 때문에, 고객기업이 간접적 공급자 개발 프로그램에 지나친 의존하게 되면, 공급기업의 성과가 오히려 저하되는 예상치 못한 결과를 초래할 수 있음을 시사하고 있다. 둘째, 본 연구에서는 제조기업의 성과개선을 위해서 가장 강력한 고객기업의 힘의 원천은 전문성이라는 점을

입증하고 있다. 지식기반경제하에서 지식이 기업의 가장 중요한 전략적 자원임을 감안한다면, 본 연구의 결과는 더욱 유의미하다고 할 수 있다. 또한 전문성의 힘의 핵심은 공급기업이 스스로 학습하고 응용하여 성과를 개선하는 것이기에, 고객기업의 역할은 이러한 공급기업의 자기주도적 지식학습을 도와주는 형태로 전환되어야 함을 시사하고 있다.

## 6.3 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구도 공급망 관련 실증연구가 가지는 여러 가지 한계로부터 자유롭지 않으며, 향후 연구에서는 이러한 한계를 극복하는 것이 과제이다. 먼저 공급망에서의 힘을 행사하는 기업과 힘에 영향을 받는 기업의 관점이 상이할 수 있기 때문에, 고객기업과 공급기업 양쪽에서 모두 자료를 수집하여 그 관점을 비교할 필요가 있다. Terpend and Ashenbaum [59]의 연구 결과와 본 연구의 결과가 상당한 차이점을 갖는 것도 부분적으로 이러한 한계에서 오는 것이라고 생각된다. 둘째는 고객기업의 힘에 대한 공급기업의 반응을 정확하게 평가하기 위해서는 공급기업의 상대적 규모를 고려해야 한다. 고객기업 규모와 비교하여 공급기업의 상대적 규모가 크다면, 고객기업의 힘의 효과가 상대적으로 적게 나타날 수 있다. 또한 이와 함께 고객기업의 공급기업에 대한 의존도와 공급기업의 고객기업에 대한 의존도를 모두 평가해서 공급기업의 상대적 의존도를 고려해야 한다. 공급기업의 상대적 규모가 크다고 할 지라도 공급기업의 상대적 의존도가 높다면 고객기업의 힘이 미치는 효과는 크게 나타날 것이다. 따라서 향후 연구에서는 고객기업의 힘의 원천, 공급기업의 상대적 규모와 상대적 의존도의 3차 상호작용(3-way interaction)을 평가하는 것이 공급망에서의 기업 간 힘의 효과를 이해하는데 중요하다고 할 수 있다. 셋째, 본 연구는 횡단적 연구로서 고객기업의 힘의 행사와 공급기업의 태도 변화 그리고 이로 인한 성과 변화가 동시에 일어난다고 가정하고 있다. 하지만 고객기업의 힘의 행사가 이러한 변화를 가져오기 위



해서는 시간이 걸리고, 따라서 태도변화 및 성과변화도 시차를 고려해서 측정해야 한다. 그러므로 향후에는 종단적(longitudinal) 연구설계를 통해서 기업 간 힘의 차이를 평가하는 노력이 필요하다고 판단된다. 넷째, 본 연구에서는 고객기업의 보상성과 강압성의 힘이 높은 상관관계(0.510)를 보이고 있다. 이는 고객기업이 ‘당근’(보상성)과 ‘채찍’(강압성)을 동시에 병행하여 행사하는 것을 시사하고 있다. 이와 같이 다양한 힘의 원천을 동시에 병행하여 행사할 때, 이들 간의 상호작용의 효과를 연구하는 것이 필요하다고 생각된다. 특히 상호작용이 상호보완적(complementary) 효과를 가지는지 아니면 대체적(substituting) 효과를 가지는지에 따라 고객기업의 힘의 전체적 효과가 달라질 수 있기 때문이다. 마지막으로 힘의 효과는 기업이 속한 사회의 문화적 민감도에 따라서 상이하게 나타날 수 있다. 본 연구에서는 국가의 문화적 차이를 반영한 다양한 기업관계에서도 적용가능한 가설을 검증하려고 하였다. 하지만, 국가 간 문화적 특성을 연구모형의 조절변수로 도입하여 고객기업의 힘의 효과에 미치는 영향을 평가하는 것이 필요하다. 예를 들면 힘의 불균형한 분배에 대한 문화적 수용도를 측정하는 권력거리지수(power distance index)가 중국(80), 홍콩(68), 한국(60), 대만(58), 미국(40)이 각각 다양하게 나타나고 있기 때문에[30], 이러한 문화적 차이가 기업의 힘의 효과를 어떻게 조절하는지를 분석하는 연구가 필요하다고 보여진다.

## 참 고 문 헌

- [1] 김영훈, 편제범, 김대수, “오퍼레이션스 성과와 재무성과 간의 인과관계에 대한 실증분석”, 『한국경영과학회지』, 제40권, 제1호(2015), pp.57-73.
- [2] 복준혁, 허대식, 황선일, “구매기업의 힘의 원천이 공급기업의 공정성 인식, 관계몰입도 및 공급망 통합활동에 미치는 영향”, 『한국생산관리학회지』, 제23권, 제4호(2012), pp.283-311.
- [3] 유승호, “공급망 상생협력 활동과 성과 공유 전략”, 『한국경영과학회지』, 제36권, 제1호(2011), pp.69-84.
- [4] 장성기, “SCM 구축을 위한 힘의 속성에 따른 공급업체의 성과에 관한 실증연구”, 『중소기업연구』, 제31권, 제1호(2009), pp.15-34.
- [5] 장성기, 공명달, “힘의 속성과 정보기술 활용수준에 의한 협력관계가 공급사슬 성과에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 『한국 SCM 학회지』, 제7권, 제1호(2007), pp.49-64.
- [6] 허대식, 김길선, 최정옥, “한국과 해외 우수 제조기업의 공급사슬 통합 현황에 대한 탐색적고찰 : 자동차, 전자, 기계산업을 중심으로”, 『한국경영과학회지』, 제33권, 제4호(2008), pp.101-118.
- [7] 홍윤숙, “여러 공급업체와 공동개발에서의 협업 전략과 제품개발 성과”, 『한국경영과학회지』, 제39권, 제3호(2014), pp.93-115.
- [8] 디지털타임스, “삼성전자, 협력사 정보지원, ERP 솔루션 5개사 선정”, <http://www.dt.co.kr>, 2005.
- [9] 매일경제신문, “LGD 새 애플워치 패널도 독점, 2세대에 탑재 : 품질, 물량, 파트너십 3박자 결실”, <http://www.mk.co.kr>, 2015.
- [10] 전자신문, “LG전자 근본 바뀌놓은 구본준식 SCM 혁신”, <http://www.etnews.com>, 2012.
- [11] Anderson, J.C. and D.W. Gerbing, “Structural equation modeling in practice : a review and recommended two-step approach,” *Psychological Bulletin*, Vol.103, No.3(1988), pp.441-443.
- [12] Barney, J.B., “Firm resources and sustained competitive advantage,” *Journal of Management*, Vol.17, No.1(1991), pp.99-120.
- [13] Benton, W.C. and M. Maloni, “The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction,” *Journal of Operations Management*, Vol.23, No.1(2005), pp.1-22.
- [14] Bowersox, D.J., D.J. Closs, and T.P. Stank, *21st Century Logistics : Making Supply Chan*

- Integration a Reality*, Michigan State University, Council of Logistics Management, 1999.
- [15] Brown, J.R., R.F. Lusch, and C.Y. Nicholson, "Power and relationship commitment : their impact on marketing channel member performance," *Journal of Retailing*, Vol.71, No.4 (1995), pp.363-392.
- [16] Carey, S., B. Lawson, and D.R. Krause, "Social capital configuration, legal bonds, and performance in buyer-supplier relationships," *Journal of Operations Management*, Vol.29, No.4(2011), pp.277-288.
- [17] Danese, P., "Supplier integration and company performance : a configurational view," *Omega*, Vol.41, No.6(2013), pp.1029-1041.
- [18] Dyer, J.H. and H. Singh, "The relational view : cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage," *Academy of Management Review*, Vol.23, No.4 (1998), pp.660-679.
- [19] Flynn, B.B., B. Huo and X. Zhao, "The impact of supply chain integration on performance : A contingency and configuration approach," *Journal of Operations Management*, Vol.28, No.1(2010), pp.58-71.
- [20] Fornell, C. and D.F. Larcker, "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, Vol.18, No.1(1981), pp. 39-50.
- [21] Frohlich, M.T. and R. Westbrook, "Arcs of integration : an international study of supply chain strategies," *Journal of Operations Management*, Vol.19, No.2(2001), pp.185-200.
- [22] French, J.R.P. and B. Raven, "The Bases of Social Power," *Studies in Social Power*, D. Cartwright, editor, Ann Arbor, Michigan : Institute for Social Research, 1959.
- [23] Gaski, J.F., "The theory of power and conflict in channels of distribution," *Journal of Marketing*, Vol.48, No.3(1984), pp.9-29.
- [24] Gaski, J.F. and J.R. Nevin, "The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, Vo.22, No.2(1985), pp. 130-142.
- [25] Germain, R. and K.N. Iyer, "The interaction of internal and downstream integration and its association with performance," *Journal of Business Logistics*, Vol.27, No.2(2006), pp.29-52.
- [26] Geyskens, I. and J.-B.E.M. Steenkamp, "Economic and social satisfaction : Measurement and relevance to marketing channel relationships," *Journal of Retailing*, Vol.76, No.1(2000), pp.11-32.
- [27] Griffith, D.A., M.G. Harvey, and R.F. Lusch, "Social exchange in supply chain relationships : The resulting benefits of procedural and distributive justice," *Journal of Operations Management*, Vol.24, No.2(2006), pp.85-98.
- [28] Gunipero, L.C., "Motivating and monitoring JIT supplier performance," *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.26, No.3 (1990), pp.19-24.
- [29] Hair, J.F., W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson, and R.L. Tatham, *Multivariate Data Analysis*, Sixth Edition, Pearson Education, 2006.
- [30] Hausman, A. and W.J. Johnston, "The impact of coercive and non-coercive forms of influence on trust, commitment, and compliance in supply chains," *Industrial Marketing Management*, Vol.39, No.3(2010), pp.519-526.
- [31] Hofstede, G., "Culture's Consequences : Inter-

- national Differences in Work-Related Values,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, No.4(1983), pp. 625-629.
- [32] Hunt, S.D. and J.R. Nevin, “Power in a channel of distribution : sources and consequences,” *Journal of marketing Research*, Vol.11, No.2(1974), pp.186-193.
- [33] Johnston, D.A., D.M. McCutcheon, F.I. Stuart and H. Kerwood, “Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationship,” *Journal of Operations Management*, Vol.22, No.1(2004), pp.23-38.
- [34] Ke, W., H. Liu, K.K. Wei, J. Gu, and H. Chen, “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*, Vol.46, No.4(2009), pp.839-851.
- [35] Kim, H., D. Hur, and T. Schoenherr, “When Buyer-Driven Knowledge Transfer Activities Really Work : A Motivation-Opportunity-Ability(MOA) Perspective,” *Journal of Supply Chain Management*, Vol.51, No.3(2015), pp. 33-60.
- [36] Koufteros, X.A., T.E. Cheng, and K.H. Lai, “‘Black-box’ and ‘gray-box’ supplier integration in product development : Antecedents, consequences and the moderating role of firm size,” *Journal of Operations Management*, Vol.25, No.4(2007), pp.847-870.
- [37] Koufteros, X., M. Vonderembse, and J. Jayaram, “Internal and external integration for product development : The contingency effects of uncertainty, equivocality, and platform strategy,” *Decision Sciences*, Vol.36, No.1(2005), pp.97-133.
- [38] Krause, D.R., T.V. Scannell, and R.J. Calantone, “A structural analysis of the effectiveness of buying firms’ strategies to improve supplier performance,” *Decision Sciences*, Vol.31, No.1(2000), pp.33-55.
- [39] Lee, D.Y., “Power, conflict and satisfaction in IJV supplier-Chinese distributor channels,” *Journal of Business Research*, Vol.52, No.2 (2001), pp.149-160.
- [40] Lee, H.L., V. Padmanabhan, and S. Whang, “The bullwhip effect in supply chains,” *Sloan management review*, Vol.38, No.3(1997), pp. 93-102.
- [41] Luo, Y., “The independent and interactive roles of procedural, distributive, and interactional justice in strategic alliances,” *Academy of Management Journal*, Vol.50, No.3(2007), pp.644-664.
- [42] Lusch, R.F., “Sources of power : their impact on intrachannel conflict,” *Journal of Marketing Research*, Vol.13, No.4(1976), pp.382-390.
- [43] MacKinnon, D.P., C.M. Lockwood, and J. Williams, “Confidence limits for the indirect effects : distribution of the product and resampling methods,” *Multivariate Behavioral Research*, Vol.39, No.1(2004), pp.99-128.
- [44] Malhotra, M.K., C. Singhal, G. Shang and R.E. Polyhart, “A critical evaluation of alternative methods and paradigms for conducting mediation analysis in operations management research,” *Journal of Operations Management*, Vol.32, No.4(2014), pp.127-137.
- [45] Maloni, M.J. and W.C. Benton, “Power influences in the supply chain,” *Journal of Business Logistics*, Vol.21, No.1(2000), pp.42-73.
- [46] Modi, S.B. and V.A. Mabert, “Supplier development : Improving supplier performance through knowledge transfer,” *Journal of Operations Management*, Vol.25, No.1(2007), pp.

- 42-64.
- [47] Monczka, R.M., R.J. Trent, and T.J. Callahan, "Supply base strategies to maximize supplier performance," *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol.23, No.4(1993), pp.42-54.
- [48] Morgan, R.M. and S.D. Hunt, "The commitment-trust theory of relationship marketing," *Journal of Marketing*, Vol.58, No.3(1994), pp. 20-38.
- [49] Muthusamy, S.K., D. Hur and R. Palanisamy, "Leveraging knowledge in buyer-supplier alliances : A theoretical integration," *International Journal of Management and Decision Making*, Vol.9, No.6(2008), pp.600-616.
- [50] Narasimhan, R. and S.W. Kim, "Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performance : Evidence from Japanese and Korean firms," *Journal of Operations Management*, Vol.20, No.3(2002), pp.303-323.
- [51] Pfeffer, J. and Gerald R. Salancik. *The external control of organizations : A resource dependence perspective*, Stanford University Press, 2003.
- [52] Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, J.Y. Lee, and N.P. Podsakoff, "Common method bias in behavioral research : a critical review of the literature and recommended remedies," *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.5 (2003), pp.879-903.
- [53] Rungtusanatham, M., J.W. Miller, and K.K. Boyer, "Theorizing, testing, and concluding for mediation in SCM research : Tutorial and procedural recommendations," *Journal of Operations Management*, Vol.32, No.3(2014), pp. 99-113.
- [54] Sahadev, S., "Exploring the role of expert power in channel management : An empirical study," *Industrial Marketing Management*, Vol.34, No.5(2005), pp.487-494.
- [55] Schoenherr, T. and M. Swink, "Revisiting the arcs of integration : Cross-validations and extensions," *Journal of Operations Management*, Vol.30, No.1(2012), pp.99-115.
- [56] Skinner, S.J., J.B. Gassenheimer, and S.W. Kelley, "Cooperation in supplier-dealer relationships," *Journal of Retailing*, Vol.66, No.3 (2012), pp.315-336.
- [57] Stank, T.P., S.B. Keller, and D.J. Closs, "Performance benefits of supply chain logistical integration," *Transportation Journal*, Vol.41, No.2/3(2002), pp.32-46.
- [58] Swink, M., R. Narasimhan and C. Wang, "Managing beyond the factory walls : effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance," *Journal of Operations Management*, Vol.25, No.1(2007), pp.148-164.
- [59] Terpend, R. and B. Ashenbaum, "The intersection of power, trust and supplier network size : Implications for supplier performance," *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 48, No.3(2012), pp.52-77.
- [60] Thibaut, J. and L. Walker, *Procedural justice : A psychological analysis*, Hillsdale, NJ : Erlbaum, 1975.
- [61] Wagner, S.M., "Indirect and direct supplier development : performance implications of individual and combined effects," *Engineering Management, IEEE Transactions on*, Vol.57, No.4(2010), pp.536-546.
- [62] Wernerfelt, B., "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2(1984), pp.171-180.
- [63] Williamson, O.E., *The Economic Institutions*

- of Capitalism*, The Free Press, New York, 1985.
- [64] Wong, C.Y., S. Boon-itt, and C.W.Y. Wong, "The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance", *Journal of Operations Management*, Vol.29, No.6(2011), pp.604-615.
- [65] Yeung, J.H.Y., W. Selen, M. Zhang, and B. Huo, "The effects of trust and coercive power on supplier integration," *International Journal of Production Economics*, Vol.120, No.1(2009), pp.66-78.
- [66] Yli-Renko, H., E. Autio, and H.J. Sapienza, "Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms," *Strategic Management Journal*, Vol.22, No.6/7(2001), pp.587-613.
- [67] Zhao, X., B. Flynn, and J. Yeung, "The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain," *Journal of Operations Management*, Vol.26, No.3(2008), pp. 368-388.