

파워 유형과 파트너십 연계를 통한 공급사슬관리 개선방안 모색[†]

정대현* · 박광오**

<요 약>

SCM 성과 극대화를 달성하기 위한 전제조건으로 파트너십 관계의 구축 및 유지가 중요하다. 기업 간 SCM 성과 제고를 위한 지속적인 노력에도 불구하고, 기업 간 힘의 불균형에 따라 발생할 수 있는 비효율적인 낭비 요소가 만연해 있다. 이러한 협업의 걸림돌이 되는 요소가 파워(Power)의 한 속성이다. 따라서 본 연구의 목적은 파워유형의 속성을 파악하고 파트너십 향상을 통해 공급사슬관리의 개선방안을 모색하고자 하였다.

선행연구를 통해 파워의 원천을 크게 구속적 파워와 비구속적 파워로 분류하여, 구속적 파워의 종류로는 행동 강제성, 구속적 보상, 관계 합법성으로 구분하였으며, 비구속적 파워의 종류로는 업무 전문성, 정보 우위성, 가치 준거성으로 구분하여 살펴보고자 한다. 따라서 파워의 유형을 살펴보고 파트너십 주요 변인인 신뢰 및 몰입에 미치는 영향과 협업 및 SCM 성과로 이어지는 인과관계를 밝혀 보았으며 구체적인 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 구속적 파워는 신뢰에 유의한 영향을 미치지 못하였다. 그러나 구속적 파워가 몰입에는 정(+)^의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 비구속적 파워는 신뢰와 몰입 모두에 유의한 영향을 보였다. 총 효과 분석결과 역시 비구속적 파워는 협업 및 SCM 성과에 간접영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 신뢰와 몰입은 모두 협업에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직 간 관계이론 중 사회교환이론 및 거래비용이론 측면에서 살펴본 신뢰, 몰입, 협업의 SCM 성과로 이어질 수 있으며 더불어 파워의 속성별 연계가 유의미한 결과로 이어지는 것을 확인할 수 있었다. 넷째, 신뢰와 협업은 SCM 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 몰입은 직접적으로 SCM 성과에는 영향을 미치지 못하였다. 다만 협업을 통한 SCM 성과에는 간접적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

기업들은 파워의 원천, 불균형, 결과들에 대한 이해를 포함한 공급사슬 내 파트너기업에 대한 충분한 이해와 인식을 하여야 하는데, 이러한 파워의 적절한 사용은 공급사슬 구성원 간 협력관계를 공고히 구축하고 이에 따라 공급사슬 성과의 향상과 구성원 만족을 유도할 수 있을 것이다.

핵심주제어: 파워, 파트너십, 공급사슬관리, 신뢰, 몰입

논문접수일: 2016년 06월 13일 수정일: 2016년 08월 14일 게재확정일: 2016년 08월 16일

† 이 논문은 2015년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2015S1A5B5A07041075)

* 부산대학교 경영연구소 연구원(제1저자), jdh@pusan.ac.kr

** 영남이공대학교 경영계열 교수(교신저자), kopark1021@ync.ac.kr

I. 서 론

SCM 성과 극대화를 달성하기 위한 전제조건으로 파트너십 관계의 구축 및 유지가 중요하다. 기업 간 SCM 성과 제고를 위한 지속적인 노력에도 불구하고, 기업 간 힘의 불균형에 따라 발생할 수 있는 비효율적인 낭비 요소가 만연해 있다. 이러한 협업의 걸림돌이 되는 요소가 파워(Power)의 한 속성이다. 따라서 파워유형의 속성 파악과 파트너십 향상을 위한 변인 간의 관계를 밝혀 SCM 발전방향을 모색하는 연구가 필요하다.

SCM은 장기적으로 기업의 성과를 향상시키기 위한 목적으로 공급사슬 전체를 유기적으로 통합한 전략적 협업체이다(Mentzer et al., 2001). SCM의 제반 활동을 효율적으로 달성하기 위해 장기적 관계수립 및 파트너십을 강조하고 있다. SCM은 원재료에서부터 최종소비자에게 이르기까지 운송, 저장, 정보처리 그리고 유통에 관련된 모든 활동을 포함한다(Schroeder, 2007). 따라서 공급사슬관리는 협업과 파트너십의 기반 하에 더욱 발전할 수 있다. SCM을 효율적으로 관리하는 기업은 그렇지 못한 기업에 비해 시장점유율, 품질개선, 납기단축, 효율적 물류관리, 고객서비스 증가 등의 분야에서 훨씬 더 많은 성과를 창출하며(Simatupang & Sridharan, 2002), 이러한 SCM 성과는 공급사슬 참여 기업들의 원만한 협업관계 구축을 통해 그 효율이 더욱 증가할 수 있다.

SCM의 주요 성공요인으로 파트너십을 강조할 수 있다. SCM에서 공급사슬 파트너십의 중요성을 강조하는 이유는 기업간의 협조 없이는 SCM의 성과가 제한적일 수밖에 없다는 관점에서 출발한다(Sun, 2007). SCM의 성공 여부는 참여업체들의 긴밀한 협조 여하에 달려 있기 때문이다. 기업은 독립적으로 존립할 수 없기 때문에 SCM을 통해 상호 신뢰, 상호 위협의 공유, 상호 수

익을 강화시키고 있다. 이러한 목표를 실현시키기 위한 실천 방안 중 하나가 상호 신뢰, 몰입, 협업과 같은 기업 간 파트너십 강화이다(Lambert & Cooper, 2000).

공급사슬관리의 핵심은 전체 프로세스가 하나의 시스템으로 운영되어야 한다. 따라서 파트너기업간의 활동에서도 비효율적 요소를 제거함으로써 성과를 높일 수 있다(Lumms et al., 2001). 공급사슬에 참여하는 기업들 간에는 상호간의 이익 창출을 위해 보다 긴밀한 관계로 협력하게 되며(Myhr and Spekman, 2005) 특히 신뢰의 중요성을 강조하고 있다. SCM은 공급자와 구매자 즉, 파트너기업 간 불필요한 낭비 요소의 제거를 통해 상호간의 이익을 증가시킬 수 있어야 한다. 따라서 파트너기업 간 능력을 조화시키기 위해서는 SC 참여 기업 간의 신뢰가 필수적이다. 따라서 SCM 성과에 영향을 미칠 수 있는 신뢰 및 협업의 선행요인으로서의 파워를 효과적으로 활용할 수 있도록 파워유형을 탐구하는 것은 SCM 관련 연구에 중요한 과제 중 하나라 할 수 있다.

본 연구의 큰 줄기는 기업 간 파트너십 변인들을 통해 SCM 성과를 개선할 수 있도록 파워의 관련성을 파악하는 것이다. 따라서 본 연구는 선행연구를 통해 파워의 원천을 크게 구속적 파워와 비구속적 파워로 분류하였다. 구속적 파워의 종류로는 행동 강제성, 구속적 보상, 관계 합법성으로 구분하였으며, 비구속적 파워의 종류로는 업무 전문성, 정보 우위성, 가치 준거성으로 분류하였다(Weiling et al., 2009). 이러한 파워의 종류들이 공급사슬 내 파트너십에 어떠한 인과관계가 형성되는지를 살펴보고 종국적으로 SCM 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 검증하고자 한다.

글로벌화로 인해 공급체인이 복잡해질수록 효율적인 공급사슬 관리를 통한 파트너기업과의 협업이 글로벌 시장에서 경쟁력을 갖추는 핵심

이 되고 있다. 지속적인 거래관계의 유지를 위해서는 공급사슬 내 힘의 불균형으로 인해 발생할 수 있는 파트너기업과의 다양한 장애요인들을 파악하고 관리하는 전략이 필요하다. 상대 파트너기업의 파워(Power)에 유연성 있게 대처하고 적응하는 변화의 경영패러다임으로 학문적 기초를 마련하기 위해서는 파워의 심도 있는 연구가 필요하다. 파워의 유형을 파악하고 SCM 간의 관계를 규명하여 실무적 시사점을 제시함으로써 다양한 결론을 도출할 필요성이 대두된다.

지금까지 SCM에 관련된 많은 연구들이 진행되어 왔으나 파워 속성을 명확하게 분류하는 기준에 관련된 연구는 거의 없는 실정이다. 따라서 본 연구는 공급사슬 내 협력관계에 있는 기업 상호간에 존재하는 파워의 속성을 명확히 분류하고, 파트너십 관계형성에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하여, 파트너십 강화요인인 신뢰, 몰입, 협업이 SCM 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 밝히고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 파트너십

파트너십은 수익의 달성을 위해 파트너 기업이 각각 고객시장의 욕구를 충족시키는 것에 최종 목적을 두고 사업의 동반자로서 업무를 수행하면서, 각 기업의 성공이 부분적으로 다른 기업에 의존한다는 상호인식(Anderson & Narus, 1990)이라고 정의하였다. 파트너십은 상생 전략 수립에 있어서 주요 성공요인이며(장활식 & 최유정, 2015), 파트너십을 통해 기업들은 이익을 극대화할 수 있으며, 각각의 조직 목표와 경쟁우위를 확보할 수 있다(Lasher et al., 1991). 정보공유로 조정된 파트너기업간의 의사결정은 협

업관계에서 비능률을 감소시키고, 상호 신뢰는 공유된 정보가 그들에게 나쁜 영향을 끼치지 않도록 하는 데 결정적이라 하였다(Corbett et al., 1999).

따라서 본 논문은 파트너십의 중요한 변인으로 신뢰, 몰입, 협업을 중심으로 살펴보고자 한다.

신뢰(Trust)는 확신을 가지고 파트너에게 의존하려는 의지 및 믿음(Morgan & Hunt, 1994)으로 정의된다. Hosmer(1995)는 신뢰를 사람과 사람, 집단과 집단, 기업과 기업 간의 관계에서도 동일하게 적용 가능하다고 주장하였다. 신뢰는 신의적 노력, 거래에서의 정직, 기회주의 억제 등을 근거로 하는 조직행동의 관점이다. 또한 기업의 상황과 특성을 고려하고 파트너의 목표를 정확하게 인지한 상태에서 조직 간 약속, 미래 거래의 성실성 등의 조직 간 신뢰의 중요성이 강조된다(Ross et al., 1996).

몰입(Commitment)은 어떤 조직 등에 헌신하는 자세를 나타내는 의미로, 조직 간 특정한 활동에 대한 결속 및 거래관계의 구축과 관련된 비용절감을 통한 SCM 성과와의 관계를 탐색할 수 있는 변인이다(Saade & Bahli, 2005). SCM 파트너십이라는 측면에서 몰입은 필수적인 요건이며 공급사슬상 파트너 간 몰입은 협력적인 관계를 발전시키려는 기업간의 노력으로 인식되고 있다(Morgan & Hunt, 1994). 공급사슬 구성원들 간에 몰입이 존재하면 상호목표와 가치를 공유하게 되고 목표달성을 위해 협력하며, 장기적이고 안정적인 관계를 유지하기 위해 단기적인 희생도 감수한다(Wu et al., 2004). 구매자의 몰입이 지속적 관계 유지에서 핵심 역할을 한다고 제안한 이성수(2001)의 주장에서 정서적(Affective), 계산적(Calculus), 규범적(Normative) 몰입이 관계 유지 의도, 관계 회복 인내, 관계 확대 의도의 선행변수로 보았다.

성공적으로 공급사슬을 관리하고 있는 조직에

서는 지속적으로 파트너들과의 협업을 유지하면서 운영되고 있다고 주장한다(Balan et al., 2009). 협력적 공급사슬관리 측면에서 상호간에 필요한 정보나 지식을 공유하면서 조직간 신뢰를 형성하고 공동의 목적 달성을 위해 협력적으로 업무를 수행하는 것이 필요하다(최수형 & 최

진혁, 2011). 협력적 공급사슬이 공급기업의 성과를 높여준다는 연구(Chen and Paulraj, 2004)에서는 협력을 성과의 선행변수로 설명하고 협력적 공급사슬관리의 구축이 참여기업의 성과를 높여준다고 주장한다. 이상의 내용을 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 파트너십 선행연구 요약

| 구분 | 정의 및 특징 | 연구자 |
|-----------------------|---|--|
| 파트너십 (Partnership) | 사업의 동반자로서 업무를 수행하며 각 기업의 성공이 부분적으로 다른 기업에 의존한다는 상호인식. 파트너십을 통해 기업들은 이익을 극대화 할 수 있으며, 각각의 조직 목표와 경쟁 우위를 확보하게됨. | Anderson & Narus(1990) Lasher et al.(1991) |
| 신뢰 (Trust) | 확신을 가지고 파트너에게 의존하려는 의지 및 믿음. 기업의 상황과 특성을 고려하고 파트너의 목표를 정확하게 인지한 상태에서 조직 간 약속이며, 미래 거래의 성실성 등의 조직간 신뢰의 중요성이 강조됨. | Morgan & Hunt(1994) Ross et al.(1996) |
| 몰입 (Commitment) | 조직 등에 헌신하는 자세를 나타내는 의미로 SCM 성과와의 관계를 탐색할 수 있는 변인. 공급사슬상 파트너 간 몰입은 협력적인 관계를 발전시키려는 기업간의 노력으로, 장기적이고 안정적인 관계유지를 위해 단기적 희생은 감수하려는 생각. 정서적(Affective)몰입, 계산적(Calculus)몰입, 규범적(Normative)몰입이 관계 유지 의도, 관계 회복 인내, 관계 확대 의도의 선행변수로 간주. | Saade & Bahli(2005) Morgan & Hunt(1994) Wu et al.(2004) 이성수(2001) |
| 협업 (Collaboration) | 협업은 성과의 선행변수로서 협력적 공급사슬관리의 구축이 참여기업의 성과를 높여주게 됨. 협업을 통합 파트너기업간의 의사결정은 비능률을 감소시키고, 공급사슬의 성과향상으로 이어짐. | Chen & Paulraj(2004) 최수형 & 최진혁(2011) Corbett et al.(1999) |

2. SCM과 사회교환이론

본 논문의 근간이 된 사회교환이론(Social Exchange Theory)과 SCM과의 관계를 살펴보면 다음과 같다. Homans(1958)에 의해서 처음 개발된 사회교환이론에 의하면 모든 인간은 주관적인 비용과 편익분석을 통하여 행동이 다르게 나타난다고 하였다. 조직 간 거래에 의한 교환과정을 통해 상호간에 이득이 되는 측면이 있다고 판단될 때 지속적인 거래관계가 가능하다는 것

이 사회교환이론의 기본명제이다. 따라서 거래관계의 존속 여부는 서로가 투자한 노력이 어느 정도의 보상으로 연계되는가의 여부에 달려있다. 즉 자신이 투자한 시간, 금전, 정신적 노력에 대한 보상이 크다고 느끼면 만족으로 이어져 장기간 지속 거래관계가 유지되며, 보상이 크지 않은 경우에는 약화된다는 것이다.

사회교환이론은 양 당사자가 장기간 동안 관계를 맺길 원하고, 또한 교환에 대해 신뢰하고, 몰입하며, 아울러 유·무형자원을 서로 교환하는

것이 특징이다(Emerson, 1962). 사회교환 당사자는 상대방에게 투자함에 있어서 투자금액을 회수할 수 없는 위험을 감수해야 할 경우도 있다고 판단하게 된다.

3. 파워

기업 간 파워에 관한 언급은 French & Raven (1959)에 의해 처음 시작되었다. 파워(Power)는 대상(Target)기업의 의도나 행동에 영향을 미칠 수 있는 원천(Source)기업의 능력으로 타인에게 영향을 미칠 수 있는 잠재력(Dessler, 1981), 타인으로 하여금 자신이 원하는 것을 하게끔 영향을 미치는 역량 또는 잠재력(Hunsaker & Cook, 1986), 어느 특정 시점에서 한 명 또는 그 이상의 지정된 거래 당사자의 행동 또는 태도에 영향을 미치는 행위자의 절대적 능력(Yukl, 2002) 등으로 정의되고 있다.

3.1 파워의 유형

조직의 구성원들이나 혹은 파트너기업에게 영향력을 행사할 수 있는 파워는 다양한 유형으로 나타난다. 일반적으로 많이 알려진 것은 French & Raven(1959)에 의한 파워 유형으로 그들은 파워유형을 강제성 파워, 보상성 파워, 합법성 파워는 공식적인 직위에 의한 파워에 포함시켰으며, 준거성 파워와 전문성 파워는 개인적 속성에 의한 파워로 분류하고 있다.

강제성 파워(Coercive Power)는 파워수용자가 특정한 것을 달성하지 못할 때 처벌을 받게 될 것을 두려워하여 파워행사자의 명령에 복종하게 되는 권력이다. 강제성 파워는 거래 당사자의 요구나 방침 또는 규칙을 준수하지 않을 경우 바람직하지 못한 결과나 불이익을 당할 수 있는 결과를 입게 될 것이라는 위협이나 경고에 의해 한층 더 촉발될 수 있다.

보상 파워(Reward Power)는 파워행사자가 수용자에게 보상을 줄 수 있다는 지각에 의해 형성되는 권력이며, 보상능력이 큰 파워행사자 일수록 보상적 파워의 강도 또한 커지게 된다.

합법성 파워(Legitimate Power)는 권력행사자가 보유하고 있는 지위에 기초한 권력으로, 파트너기업은 그 지위 때문에 복종할 의무가 발생하는 권력이다. 따라서 합법성 파워의 효과는 거래 당사자의 암묵적 이해를 통한 동의 및 수용 여부에 따라 좌우된다(Jacobs, 1970).

전문성 파워(Expert Power)는 권력행사자가 지니는 전문적 기술이나 지식에 대한 권력수용자의 지각에 바탕을 둔 권력으로 파트너기업에 대한 존경을 통해 영향을 미치게 된다. 따라서 전문성이 입증되어 중요한 문제를 해결하고, 훌륭한 결정을 내리고, 믿을만한 조언을 제공할 때 가치가 있다(Yukl, 2002).

정보성 파워(Information Power)는 전문성이 없더라도 단순히 정보에 대한 접근이나 분배를 통제할 수 있는 권력을 가진 상황을 의미한다(French & Raven, 1959).

준거성 파워(Reference Power)는 권력수용자가 권력행사자와 동일시되고자 하는데 근거를 둔 권력으로 파트너기업의 매력이나 흡인력으로 발생하는 것이다. 대체적으로 상대의 문화가 우호적이고 매력적이고 호감이 가면서 신뢰할 수 있다는 확신으로 인식되는 경우 그 파워의 효과가 크다.

3.2 구속적 파워와 비구속적 파워 분류

French & Raven(1959)이 처음 기업 간 파워의 원천에 관한 언급 당시 공식적인 직위(강제성, 보상, 합법성)와 개인적 속성(전문성, 준거성)에 따라 분류한 이후 여러 연구자들에 의해 다양하게 분류를 시도하여 실증연구를 거듭해 오고 있다. 파워 관련 연구는 연구자의 관점에 따라 다

양하게 연구되고 있다. Hunt & Nevin(1974)은 강제성/비강제성으로 분류하여 연구하였으며, Brown & Lusch(1983)는 직접적인 경제적 도움을 주는지의 여부에 의한 분류로는 경제적(강제성, 보상, 합법성) 비경제적(전문성, 정보성, 준거성)으로 구분하면서 정보성을 강조 하였다. 2000년대 들어 내적프로세스의 정도에 따라 매개성(Mediated)으

로 강제성, 보상, 합법성을 언급하고 비매개성(Non-Mediated) 요인으로 전문성, 정보성, 준거성을 연구하였다(Maloni & Benton, 2000; Weiling et al., 2009). 그러나 Benton & Maloni(2005)는 보상을 따로 보상 매개성(Reward-Mediated)으로 분류하여 연구하였다. 기존 연구에서 파워의 원천에 따른 분류를 정리하면 <표 2>와 같다.

<표 2> 파워의 분류

| 연구자 | 구분 | 원천 |
|---|----------------------------|-------------------|
| Hunt & Nevin(1974) | Coercive(강제성) | 강제성 |
| | Non-coercive(비강제성) | 보상, 전문성, 합법성, 준거성 |
| Kasulis et al.(1978) | Contingent(상황적) | 강제성, 보상 |
| | Non-contingent(비상황적) | 전문성, 준거성, 합법성 |
| Brown & Lusch(1983) | Economic(경제적) | 강제성, 보상, 합법성 |
| | Non-economic(비경제적) | 전문성, 정보성, 준거성 |
| Maloni & Benton(2000) Weiling et al.(2009) | Mediated(매개성) | 강제성, 보상, 합법성 |
| | Non-mediated(비매개성) | 전문성, 정보성, 준거성 |
| Benton & Maloni(2005) | Non-mediated(비매개성) | 전문성, 준거성 |
| | Coercive-mediated(강제적 매개성) | 강제성, 합법성 |
| | Reward-mediated(보상 매개성) | 보상 |
| 장성기(2009) | 전달성 파워 | 강제성, 보상, 합법성 |
| | 비전달성 파워 | 전문성, 준거성 |

파워 원천의 분류 기준이 된 용어를 살펴보면, 매개(媒介)는 둘 사이에서 양편의 관계를 맺어준다는 의미로, 간접(間接)은 중간에 매개가 되는 사람이나 사물 따위를 통하여 맺어지는 관계, 상황(狀況)은 일이 되어가는 과정이나 형편, 자발(自發)은 남이 시키거나 요청하지 않았는데도 자기 스스로 나아가 행함을 뜻하고 있다. 본 논문에서의 분류 기준이 된 구속(拘束)은 행동이나 의사의 자유를 제한하거나 속박한다는 뜻으로 파트너기업의 파워로 인하여 의사결정 및 관계가 속박 받게 된다는 의미에서 본 논문의 취지와 부합되는 면이 가장 강하다고 생각한다.

따라서 본 논문에서는 파워의 원천에 대한 분

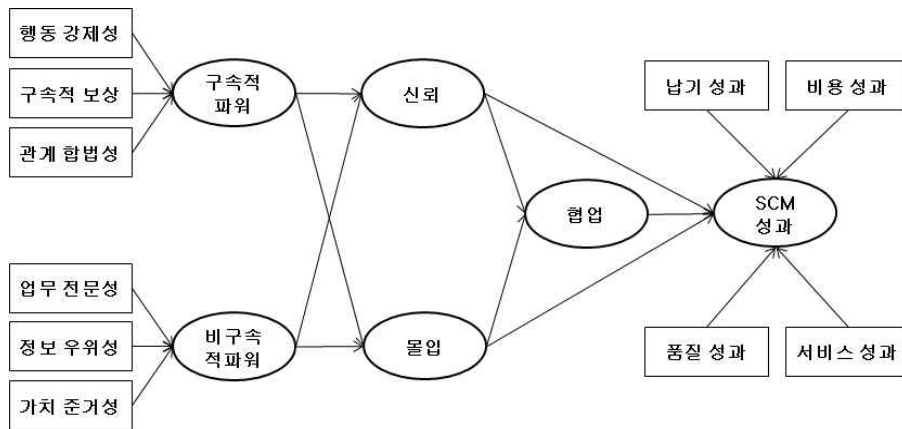
류를 크게 구속적 파워(Mediated Power)와 비구속적 파워(Non-Mediated Power)로 구분하였다. 구속적 파워에는 행동 강제성, 강압적 보상, 관계 합법성을, 비구속적 파워에는 업무 전문성, 정보 우위성, 가치 준거성으로 세분화 시켰다. 다소 기준이 불명확할 수 있는 구속적 보상은 파트너기업의 제안을 수용하지 않으면 인센티브, 경제적 혜택, 지속적 거래, 신규사업 참여 등의 기회를 거래 파트너기업으로부터 얻을 수 없는 것으로 조작적정의를 함으로써 상대방과의 협약에 따라 특정 행동에 상응하는 대가를 요구하는 압력을 가할 수 있다는 측면에서 구속적 파워로 분류하여 연구를 시도하였다.

III. 연구 모형 및 가설

1. 연구모형

본 연구모형은 SCM의 핵심 변수인 신뢰, 몰입, 협업 그리고 SCM 성과 사이의 최적 구조모형을 검증하고, 과위의 유형과 신뢰 및 몰입에

어떠한 영향을 미치는지를 검증하기 위한 목적으로 설계되었다. 따라서 신뢰, 몰입, 협업을 매개로 과위유형(행동 강제성, 구속적 보상, 관계 합법성, 업무 전문성, 정보 우위성, 가치 준거성)이 SCM 성과에 미치는 영향이 다를 것으로 예측하고 <그림 1>과 같은 연구모형을 제안한다.



<그림 1> 연구모형

2. 가설설정

구속적 파워로 분류한 강제성, 보상, 합법성은 파트너기업이 협조하지 않거나 특정의 목표를 달성하지 못하였을 경우 파워 수용자인 파트너기업에게 처벌을 가할 수 있고, 반대로 보상을 제공할 수 있다는 인식에 기초를 둔 파워이다. 또한 파워 행사자가 파워 수용자인 파트너기업에 영향을 줄 수 있는 합법적 힘을 가지고 있으므로 파트너 기업은 이에 복종할 수밖에 없는 내면화된 가치로부터 생성된 파워이다(Weiling et al., 2009).

구속적 파워를 행사할 경우 상대방의 행동에 대한 믿음이 약해짐으로써 상대방에게 자신을 맡기는 행동 역시 낮아질 수밖에 없다. 상대방이 의무에 충실할 것으로 기대하는 정도인 신뢰(박

광오·장활식, 2009)가 약해지는 원인이 된다는 뜻이다. 또한 구속적 파워의 원천이 공급사슬 협력체에서의 핵심적 요소인 신뢰에 부(-)의 영향을 미친다는 연구(장성기, 2009) 등의 논의를 바탕으로 구속적 파워 유형이 신뢰에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정한다.

가설 1: 구속적 파워는 신뢰에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

파트너기업은 자신의 지속적인 욕구를 충족시키기 위해 또는 대체비용 및 탐색비용을 낮출 수 있는 조건이 뒷받침 되지 못한 경영환경에서는 구속적 파워에도 불구하고 현 상태의 거래관계를 유지하려는 방향으로 반응하게 될 것임을 추론할 수 있다(이성수, 2001). 몰입은 장기적 관

계를 구축하는데 큰 도움이 되며, 이를 통해 기업의 성공에도 크게 기여하는 수단이 된다. 기업 간 몰입은 구조적 측면이 강하여 자발적인 선택에 상당한 장애요인이 작용하고 있는 셈이다. 이상의 논의를 바탕으로 구속적 파워의 행사는 상호간의 몰입을 약화 시키는 요인으로 작용할 것이라는 가설을 설정한다.

가설 2: 구속적 파워는 몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

비구속적 파워는 지배회사의 의사결정과 행동이 강제되지는 않지만 장기적인 협력관계를 지속하기 위해 작용할 수 있는 압력 요인을 의미한다(Brown & Lusch, 1983). 이러한 유형의 파워에는 파트너기업에 의해 제공되는 준거성, 전문성, 정보파워 등에 근거한다. 준거성파워는 지배회사와 협력업체의 밀접한 관계를 유지시켜 주는 근간이 되기도 한다. 전문성파워는 파트너기업에 의해 제공받는 유익한 전문지식이나 기술 등으로 자사의 비즈니스에 도움이 되는 효과적인 방안이 될 수 있다. 정보파워는 협력업체가 사전에 생성할 수 없거나 협력업체에게 의미는 있으나 아직 제공되지 않은 기존의 정보로 파트너기업이 제공 가능한 능력으로 정의되어 진다(Brown & Lusch, 1983). 따라서 비구속적 파워가 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정한다.

가설 3: 비구속적 파워는 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

비구속적 파워는 파트너기업과 함께 구축하여 나가는 것이 보편적이며 기업 내부적으로 규범을 제공하기 위한 것이기도 하다(Kelman, 1958). 비구속적 파워의 원천은 파트너기업의 경제적

및 비경제적 만족과 신뢰에 긍정적인 영향을 미친다는 실증분석 결과를 주장한 바 있다(우종필 & 한규철, 2009). 결국 비구속적 파워의 요인들을 통하여 가치의 내면화, 동일화, 애착 등이 유발된다. 이상의 논의를 바탕으로 비구속적 파워가 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정한다.

가설 4: 비구속적 파워는 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

신뢰란 기업 간 관계에 있어서 상대방의 행동에 대한 믿음으로 파트너기업이 자신에 맡기는 행동, 파트너기업이 의무에 충실할 것이라는 기대, 파트너기업에게 유리한 방향으로 상대를 이용할 수 있는 기회주의적 동기가 발생하더라도 자제할 수 있는 의지를 대변한다(Hosmer, 1995). 이러한 신뢰가 형성되면 기업조직은 자신만의 이익을 위해 이루어지는 행위보다 공동의 노력으로 획득 가능한 결과가 훨씬 크다는 것을 깨닫게 된다(서창적 등, 2007). 기업 간 협업 네트워크에서 파트너 기업들 간의 신뢰는 협상, 계약 감시 등에 소요되는 거래비용을 대폭 감소시킬 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 신뢰가 협업에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정한다.

가설 5: 신뢰가 높을수록 협업에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

성공적인 SCM의 실현은 파트너기업 상호간 신뢰 관계의 구축이 선행되어야 한다. 지속적인 거래 관계는 신뢰가 바탕 되어야 가능하지만, 암묵적인 파워의 영향력으로 인한 부득이한 관계의 유지 또한 불가피한 현실이다. 신뢰는 오늘날 공급사슬에 놓여 있는 조직 간 거래나 기업과 고객과의 관계에서 매우 중요한 역할을 하고 있

다(김재전 등, 2003). SCM 파트너 간 상호의존성, 신뢰, 관계몰입의 변수들이 전략적 정보교환에 영향을 주는 요인으로 각각 기업성과에 영향을 준다고 주장하였다(이재식, 2009; 최성열 등, 2003). SCM은 참여기업간의 신뢰를 바탕으로 공동의 이익을 목표로 할 때 더욱 장기적인 관계를 지속할 수 있다고 하였다. 따라서 신뢰가 SCM 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정한다.

가설 6: 신뢰가 높을수록 SCM 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

몰입은 장기적 관계의 필수적인 성공요소로 기회주의적 행동을 감소시키고 거래파트너의 교체율을 감소시킨다. 기업간의 거래관계에 있어서 협업이나 장기적인 관계유지를 위한 요인으로 신뢰 및 몰입과 같은 심리적 요인을 제시하고 있다. 즉 신뢰와 몰입 같은 심리적 상태는 파트너기업 사이의 거래 지속성 성향을 지니며, 관계교환의 동기를 제공하는 역할을 통해 심리적 안정감을 제공한다(박준철, 2006). 따라서 몰입이 SCM 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정한다.

가설 7: 몰입이 높을수록 협업에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

몰입은 협력적인 관계를 발전시키려는 기업간의 노력을 나타내고, 특히 현재의 파트너기업들과 함께 지속적 관계를 유지하려는 관점을 지니고 있다(Wu et al., 2004). 몰입은 여러 경험을 통해서 몰입 상태에 머물고 있다고 평가하는가 그렇지 않은가에 따라 자신이 경험한 내용에 만족하는가 그렇지 않은가가 결정된다는 것을 알 수 있다(이미정·윤성준, 2010). 몰입은 거래파트

너의 탐색과 거래관계의 구축과 관련된 비용을 줄임으로써 비용 절감효과를 가져오게 된다(박중무 등, 2002). 따라서 몰입이 SCM 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정한다.

가설 8: 몰입이 높을수록 SCM 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

기업 간 협업과 SCM 성과와의 연구에서 공급망 구성원들의 협업적 노력은 기업의 성과 향상은 물론 공급망 전체의 성과를 향상시키는 중요한 요인이다. 협업관계는 기업 간 참여도와 지원이 높을수록 협업관계에 더 효과적인 성과를 나타낸다(Mora-Valentin et al., 2004). 협업을 통한 전체 비즈니스 프로세스의 개선을 통해 더욱 명확한 성과를 올릴 수 있다(서창적 등, 2004). 따라서 협업이 SCM 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정한다.

가설 9: 협업이 높을수록 SCM 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

IV. 연구방법 및 분석

1. 설문구성 및 표본특성

본 연구모형에 사용된 모든 변수는 리커트(Likert) 7점 척도를 사용하였으며, 연구의 표본은 SCM 구축 업체를 대상으로 메일 및 직접방문을 통해 설문하였다. 배포된 설문지 중 133부 중 편향적 분포를 보인 것을 제외한 127부를 분석에 활용하였다. 본 연구에서 사용된 통계 프로그램은 SPSS17.0과 SmartPLS2.0을 사용하였다.

연구모형에 따른 가설의 검정은 구조방정식의 PLS(Partial Least Square) 분석을 이용하였다.

PLS는 측정 오차를 낮추는 최소제곱법을 사용하여 예측오차를 줄임으로써 경로계수에 대한 검증 가능성을 높여준다(Chin & Newsted, 1999). 이러한 PLS 분석방법은 검증에 보다 중점을 두거나, 표본수가 적은 경우에 특히 유용하다. 본 연구는 파워의 유형이 파트너십 강화요인인 신뢰와 몰입 및 SCM 성과에 대한 인과관계를 검증하고자 하는 목적이 강하다. 본 논문의 표본수는 127개임을 감안하고, 이상의 논의를 고려할 때 본 연구에 있어서는 PLS를 이용한 분석이 가장 타당하다고 판단하여 채택하였다.

연구표본의 특성을 보면 <표 3>과 같다. 업종

은 제조업 59.8%, 정보통신 및 서비스 21.2%, 유통업 8.7%, 건설업 2.4%, 기타 7.9%로 분포되었다. 전체종업원수는 100명 이하 27.5%, 500명 이하 30.7%, 1,000명 이하 15.7%, 3,000명 이하 10.2%, 3,000명 이상 15.7%로 분포되었다. 연간 매출액은 500억 이하 26.8%, 1,000억 이하 14.2%, 5,000억 이하 18.1%, 1조 이하 4.7%, 10조 이하 18.9%로 분포되었다. 응답자 직위는 대리 이하 14.2%, 과장 및 차장 40.2%, 부장 19.7%, 중역 이상 26.0%로 분포되어 중간관리자 이상에서 많은 응답을 보였다.

<표 3> 표본의 특성

| | 구 분 | 표본수 | 백분율 (%) |
|--------|---------------|------|---------|
| 업종 | 제조 | 76 | 59.8 |
| | 정보통신/서비스 | 27 | 21.2 |
| | 유통업 | 11 | 8.7 |
| | 건설업 | 3 | 2.4 |
| | 기타 | 10 | 7.9 |
| 종업원 수 | 100명 이하 | 35 | 27.5 |
| | 100 ~ 500 | 39 | 30.7 |
| | 500 ~ 1,000 | 20 | 15.7 |
| | 1,000 ~ 3,000 | 13 | 10.2 |
| | 3,000 이상 | 20 | 15.7 |
| 연간 매출액 | 500억 이하 | 34 | 26.8 |
| | 1,000억 이하 | 18 | 14.2 |
| | 1조 이하 | 23 | 18.1 |
| | 미응답 | 6 | 4.7 |
| | | 24 | 18.9 |
| 직위 | 대리 | 22 | 17.3 |
| | 과장/차장 | 18 | 14.2 |
| | 부장 | 51 | 40.1 |
| | 중역 | 25 | 19.7 |
| | 33 | 26.0 | |

2. 측정모형에 대한 평가

측정항목에 대한 신뢰성 분석결과 <표 4>에서 크론바흐 알파값은 0.777 이상, 합성 신뢰도

(CR)값이 0.857 이상으로 나타났고 평균분산추출(AVE)값이 0.760 이상으로 나타나 신뢰성이 있는 것으로 판단할 수 있다.

구성개념들의 요인 적재치(Factor Loading)값

<표 4> 1차요인 측정모형의 신뢰성과 집중타당성 분석

| 잠재변수 | 측정변수 | 요인 적재량 | t-값 | AVE | C.R. | Cronbach's α |
|--------|------|--------|------------|-------|-------|--------------|
| 행동 강제성 | coe1 | 0.911 | 41.941*** | 0.861 | 0.949 | 0.884 |
| | coe2 | 0.935 | 52.739*** | | | |
| | coe3 | 0.937 | 50.245*** | | | |
| 구속적 보상 | rew1 | 0.771 | 5.544*** | 0.817 | 0.930 | 0.914 |
| | rew2 | 0.964 | 9.583*** | | | |
| | rew3 | 0.963 | 9.226*** | | | |
| 관계 합법성 | leg1 | 0.775 | 8.253*** | 0.806 | 0.943 | 0.924 |
| | leg2 | 0.945 | 17.463*** | | | |
| | leg3 | 0.933 | 94.186*** | | | |
| | leg4 | 0.928 | 100.744*** | | | |
| 업무 전문성 | exp1 | 0.859 | 15.815*** | 0.836 | 0.953 | 0.935 |
| | exp2 | 0.945 | 57.912*** | | | |
| | exp3 | 0.947 | 63.005*** | | | |
| | exp4 | 0.902 | 33.486*** | | | |
| 정보 우위성 | inf1 | 0.717 | 9.879** | 0.601 | 0.857 | 0.777 |
| | inf2 | 0.799 | 17.563*** | | | |
| | inf3 | 0.746 | 10.162** | | | |
| | inf4 | 0.834 | 22.037*** | | | |
| 가치 준거성 | ref1 | 0.913 | 51.433*** | 0.816 | 0.946 | 0.922 |
| | ref2 | 0.916 | 51.304*** | | | |
| | ref3 | 0.907 | 41.485*** | | | |
| | ref4 | 0.876 | 30.386*** | | | |
| 신뢰 | tru1 | 0.757 | 12.414*** | 0.681 | 0.894 | 0.844 |
| | tru2 | 0.861 | 32.421*** | | | |
| | tru3 | 0.789 | 12.457*** | | | |
| | tru4 | 0.886 | 36.334*** | | | |
| 몰입 | com1 | 0.915 | 53.328*** | 0.815 | 0.946 | 0.924 |
| | com2 | 0.902 | 34.609*** | | | |
| | com3 | 0.869 | 27.162*** | | | |
| | com4 | 0.922 | 62.998*** | | | |
| 협업 | col1 | 0.858 | 31.330*** | 0.782 | 0.947 | 0.931 |
| | col2 | 0.880 | 29.873*** | | | |
| | col3 | 0.864 | 19.473*** | | | |
| | col4 | 0.929 | 78.285*** | | | |
| | col5 | 0.887 | 35.087*** | | | |
| 납기 성과 | per1 | 0.926 | 46.558*** | 0.856 | 0.946 | 0.916 |
| | per2 | 0.956 | 83.1687*** | | | |
| | per3 | 0.891 | 21.816*** | | | |
| 비용 성과 | cos1 | 0.822 | 13.638** | 0.760 | 0.904 | 0.842 |
| | cos2 | 0.863 | 12.5327*** | | | |
| | cos3 | 0.926 | 49.656*** | | | |
| 품질 성과 | qea1 | 0.892 | 27.292** | 0.834 | 0.937 | 0.900 |
| | qea2 | 0.909 | 38.3917*** | | | |
| | qea3 | 0.936 | 74.231*** | | | |
| 서비스 성과 | ser1 | 0.927 | 40.481*** | 0.829 | 0.935 | 0.895 |
| | ser2 | 0.904 | 23.793*** | | | |
| | ser3 | 0.900 | 17.741*** | | | |

** : p<0.05 , *** : p<0.01

이 기준값인 0.5 이상으로 나타났으며 각 구성개념에 속하지 않은 측정문항들 중 극히 일부를 제외하고는 요인 적재치 값들이 기준값인 0.4 이하로 나타나 큰 문제는 없으나, 강제성(coe)과 보상(rew), 서비스(ser)와 품질(qua)은 구성개념들간 중복 적재되었다. 나머지 측정모형 설계를 위한 각 구성개념들의 설정은 모두 적절하다고 평가할 수 있으며, 고유값 1이상의 누적 분산 설명력은 79.7%로 나타났다.

타당성 평가는 <표 5>에서처럼 모든 구성개념들에 대한 요인 적재량이 기준값인 0.7 이상으로 나타났다. 또한 평균분산추출값의 제공근값이 다른 변수들과의 상관계수 값보다 크게 나타나

본 연구의 측정도구는 판별 타당성이 있음이 입증되었다.

본 연구의 1차요인 구조 모형에 대한 신뢰성과 타당성 분석에서 모두 만족스러운 결과를 얻었으므로 측정모형을 2차요인 구조 모형으로 변환하였다. 2차 요인 구조에 대한 집중 타당성 분석은 <표 6>과 같이 모든 구성개념들에 대한 요인 적재량이 기준값인 0.7 이상으로 나타났으므로 집중 타당성이 있는 것으로 판단할 수 있고, 판별타당성 분석은 <표 7>에서처럼 평균분산추출값의 제공근값이 각 구성개념들 간의 상관계수보다 크게 나타났으므로 판별 타당성이 있는 것으로 판단할 수 있다.

<표 5> 1차요인 측정모형의 판별타당성 분석

| | coe | rew | leg | exp | inf | ref | tru | com | col | per | cos | qua | ser |
|-----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| coe | .927 | | | | | | | | | | | | |
| rew | .764 | .903 | | | | | | | | | | | |
| leg | .459 | .384 | .897 | | | | | | | | | | |
| exp | .074 | .051 | .173 | .914 | | | | | | | | | |
| inf | .079 | .103 | .086 | .504 | .775 | | | | | | | | |
| ref | .182 | .153 | .162 | .381 | .548 | .903 | | | | | | | |
| tru | -.040 | -.042 | .110 | .349 | .471 | .518 | .825 | | | | | | |
| com | .311 | .179 | .268 | .216 | .178 | .246 | .267 | .902 | | | | | |
| col | .065 | .111 | .346 | .282 | .375 | .364 | .473 | .295 | .884 | | | | |
| per | -.006 | -0.013 | .270 | .162 | .237 | .303 | .388 | .263 | .447 | .925 | | | |
| cos | -.083 | -.144 | .101 | .304 | .300 | .347 | .400 | .064 | .350 | .509 | .871 | | |
| qua | -.033 | -.066 | .117 | .201 | .295 | .320 | .381 | .130 | .449 | .551 | .593 | .913 | |
| ser | .060 | -.004 | .095 | .197 | .270 | .290 | .239 | .195 | .366 | .535 | .511 | .667 | .910 |

* 대각선에 진하게 처리된 항목: AVE 제공근
 coe: 강제성, rew: 보상, leg: 합법성, exp: 전문성, inf: 정보성, ref: 증거성,
 tru: 신뢰, com: 몰입, col: 협업, per: 남기, cos: 비용, qua: 품질, ser: 서비스

<표 6> 2차요인 측정모형의 신뢰성과 집중타당성 분석

| 잠재변수 | 측정변수 | 가중치 | 요인 적재량 | t-값 | AVE | C.R. | Cronbach's α |
|--------|--------|--------|--------|---------|-----|------|--------------|
| 구속적 파워 | 행동 강제성 | 1.078 | - | 2.649** | - | - | |
| | 구속적 보상 | -0.519 | - | 1.312 | | | |
| | 관계 합법성 | 0.426 | - | 1.113 | | | |

| | | | | | | | |
|------------|--------|--------|-------|----------|-------|-------|-------|
| 비구속적 과워 | 업무 전문성 | 0.235 | - | 1.248 | - | - | |
| | 정보 우위성 | 0.322 | - | 2.191* | | | |
| | 가치 준거성 | 0.648 | - | 4.708** | | | |
| SCM 성과 | 납기 | 0.528 | - | 2.576* | - | - | |
| | 비용 | 0.250 | - | 1.005 | | | |
| | 품질 | 0.494 | - | 2.374* | | | |
| | 서비스 | -0.112 | - | 0.429 | | | |
| 신뢰 | tru1 | | 0.775 | 14.417** | 0.682 | 0.895 | 0.844 |
| | tru2 | | 0.862 | 34.887** | | | |
| | tru3 | | 0.781 | 12.980** | | | |
| | tru4 | | 0.879 | 38.315** | | | |
| 몰입 | com1 | | 0.917 | 55.483** | 0.814 | 0.946 | 0.924 |
| | com2 | | 0.902 | 36.745** | | | |
| | com3 | | 0.866 | 21.607** | | | |
| | com4 | | 0.923 | 67.330** | | | |
| 협업 | col1 | | 0.860 | 33.753** | 0.782 | 0.947 | 0.931 |
| | col2 | | 0.883 | 33.221** | | | |
| | col3 | | 0.865 | 21.798** | | | |
| | col4 | | 0.927 | 71.200** | | | |
| | col5 | | 0.883 | 34.220** | | | |

*p<0.05, **p<0.01

<표 7> 2차요인 측정모형의 판별타당성 분석

| | 구속적 과워 | 비구속적 과워 | 신뢰 | 몰입 | 협업 | SCM 성과 |
|---------|--------|---------|-------------|-------------|-------------|--------|
| 구속적 과워 | - | | | | | |
| 비구속적 과워 | .165 | - | | | | |
| 신뢰 | .016 | .569 | .826 | | | |
| 몰입 | .348 | .267 | .267 | .902 | | |
| 협업 | .149 | .426 | .473 | .295 | .884 | |
| SCM 성과 | .065 | .402 | .460 | .198 | .502 | - |

* 대각선에 진하게 처리된 항목: AVE 제곱근

3. 구조모형에 대한 평가

<표 6>과 같이 CR이 기준치 0.7을 상회하고, 모든 AVE도 기준치 0.5를 넘는 것으로 나타나 집중타당성이 확보되었다. 그리고 Commuality 값은 측정모형에 대한 통계량으로서 측정모형의

적합성을 나타내며, 0.5 이상이어야 하는데, 본 연구의 실험결과에서 Commuality 값이 모두 0.5 이상이므로 측정모형의 적합성을 충족시키고 있다.

구조모형에 대한 평균적인 적합도 평가에는 R Square(R²) 값을 이용한다. R²값은 각 내생변수 별 경로모형에 대한 평가로서 상(0.26 이상), 중

(0.13~0.26), 하(0.02~0.13)로 구분될 수 있다 (Cohen, 1988). 본 연구 결과 모든 변수의 R²값이 0.167 이상이므로 중간 이상의 적합성이 확보되었다.

PLS 경로모형 전체의 적합도(Goodness-of-Fit)는 모든 내생변수 R²의 평균값과 Communality

의 평균값을 곱한 결과값의 제곱근이다(이정훈 등, 2007). 이 적합도의 값은 최소 0.1 되어야 하며, 그 크기에 따라 상(0.36 이상), 중(0.25~0.36), 하(0.1~0.25)로 구분된다. <표 8>과 같이 본 연구에서 PLS 경로모형 전체의 적합도를 계산한 결과는 0.423으로 모델의 적합도가 높게 나타났다.

<표 8> 구조모형의 적합도 분석

| 구성개념 | R Square | Communality | Redundancy |
|-----------|-------------------------------------|-------------|------------|
| 구속적 파워 | | 0.504 | |
| 비구속적 파워 | | 0.625 | |
| 신뢰 | 0.331 | 0.682 | -0.006 |
| 몰입 | 0.167 | 0.814 | 0.096 |
| 협업 | 0.254 | 0.782 | 0.056 |
| SCM 성과 | 0.317 | 0.611 | 0.003 |
| 모형 전체 적합도 | $\sqrt{0.267 \times 0.670} = 0.423$ | | |

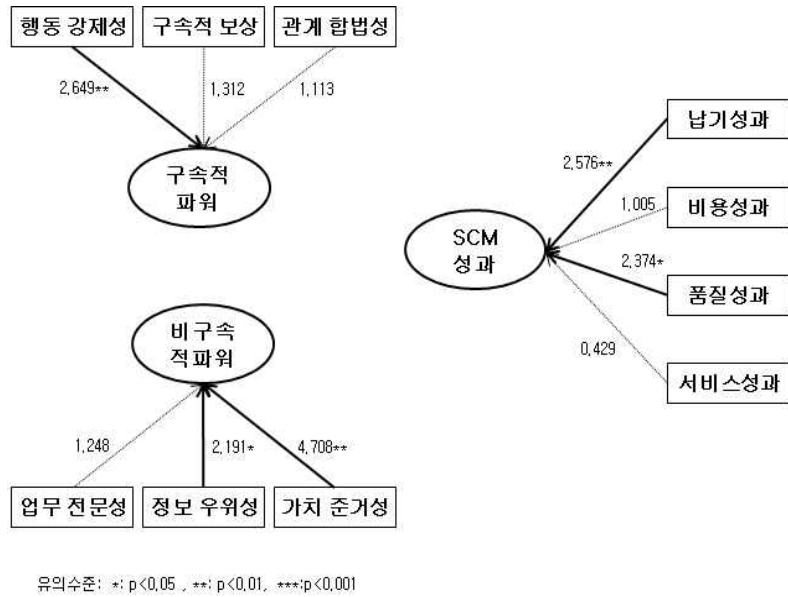
4. 동일방법편의 검증

본 연구는 동일 응답자를 대상으로 동일한 측정도구를 사용하여 독립변수와 종속변수를 조사하였기 때문에 동일방법편의(Common Method Bias)의 우려가 있다. 이에 대한 사후 검증으로 단일요인검증을 실시하였다. 이 방법은 동일방법편의 오류가 심각하게 되면, 모든 변수들을 대상으로 한 요인분석에서 고유치(Eigen Value)가 1 이상인 요인이 한 개만 도출되거나, 또는 여러 개의 요인이 도출될지라도 그 설명력이 한 요인에 집중된다는 것이다. 본 연구의 탐색적요인분석 결과 총 11개의 요인이 도출되었으며, 누적 분산 설명비율은 전체 분산의 79.7%를 설명하고 가장 설명력이 큰 요인에 의하여 전체 변량의 10.2%로 나타나 지배적이라 할 수 있는 어떤 요인도 나타나지 않았다. 또한 구성개념 간의 상관계수가 0.9 이상인 경우 동일방법편의의 문제가 있다고 판단하고(Podsakoff et al., 2003), 권고

기준치는 0.65 이하이다. 본 논문의 경우 <표 6>과 같이 이용된 개념들간의 상관계수가 모두 0.65 이하로 동일방법편의가 없는 것을 알 수 있다.

5. 가설검정

구속적 파워가 신뢰에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 H1($\beta=-0.080$, $t=0.797$)은 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. <그림 2>와 같이 First-Order Construct 검증에서는 행동 강제성($\beta=1.078$, $t=2.649$)만이 구속적 파워에 유의한 영향을 미쳤다(보상: $\beta=-0.520$, $t=1.312$, 합법성: $\beta=0.426$, $t=1.113$). 이는 구속적 파워가 신뢰에 부정적 감정을 생성한다는 Benton & Maloni (2005)의 연구결과와 부분적으로만 일치된 결과이다. 그들의 연구에서는 구속적 파워가 부정적인 영향을 가지는 것으로 나타났다.



<그림 2> 형성지표 First-Order 검정결과

구속적 파워가 몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 H2의 가설은 초기에 기대한 것과는 달리 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = 0.313, t = 2.987$). 이는 구속적 파워가 몰입에 부의 영향을 미친다는 주장(Brown et al, 1995; Maloni & Benton, 2000)과 반대의 결과이다. 행동 강제성, 구속적 보상, 관계 합법성과 같은 구속적 파워가 몰입도를 떨어뜨리는 역할을 하지는 못하였다.

비구속적 파워가 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 H3($\beta = 0.583, t = 9.690$)은 유의수준 $p < 0.001$ 에서 통계적으로 유의하게 나타났다. First-Order Construct 검증에서는 비구속적 파워의 정보성과 준거성이 신뢰에 유의한 영향을 미쳤다(전문성: $\beta = 0.235, t = 1.247$, 정보성: $\beta = 0.322, t = 2.191$, 준거성: $\beta = 0.648, t = 4.708$). 이는 기존의 여러 연구(Weiling et al., 2009; Maloni & Benton, 2000) 결과와 일치한 것이며, 또한 비구속적 파워가 파트너기업의 경제적 및 비경제적인 만족과 신뢰에 긍정적인 영향을 미친다고

한 주장(우종필·한규철, 2009)과도 동일한 결과이다. 또한 공급사슬 내 신뢰 및 몰입에 영향을 준다는 기존연구(장성기, 2009)의 결과를 지지한다.

비구속적 파워가 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 설정한 가설 H4($\beta = 0.215, t = 2.548$)는 유의수준 $p < 0.01$ 에서 통계적으로 유의하게 나타났다. 이는 Weiling et al.(2009)의 연구 결과와 일치한 것으로, 비구속적 파워의 선행요인이 강할수록 기업 간 몰입과 같은 파트너십 측정요인이 더욱 강화됨을 알 수 있겠다.

신뢰가 협업에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 H5($\beta = 0.424, t = 5.032$)는 유의수준 $p < 0.001$ 에서 통계적으로 유의하게 나타났다. 공급사슬에 참여하는 기업의 신뢰가 협업에 미치는 영향을 미친다는 결과(Myhr & Speckman, 2005)와 일치한다.

신뢰가 SCM 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 H6($\beta = 0.439, t = 3.214$)은 통계적으로 유의하게 나타났다. 이는 SCM 파트너간 상호의존성, 신뢰 변수들이 기업성과에 영향을 준다고

주장(Anderson & Narus, 1990; 최성열 등, 2003; 김재전 등, 2003)한 연구들과 일치한다. 파트너기업 간 정서적 관계에 기초하여 상호간의 신뢰와 교환관계에 대한 만족 때문에 관계지속을 희망하게 된다는(김상현 & 오상현, 2002) 연구결과와도 일치한다. 파트너의 전문성, 책임감으로 비롯되는 거래파트너에 대한 믿음이 반영된 경우(김봉창, 2003) 신뢰의 구축과 더불어 SCM 성과로 이어지는 관계가 입증된 셈이다.

몰입이 협업에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 가설 H7($\beta=0.181$, $t=2.241$)은 통계적으로 유의하게 나타났다. 몰입은 관계를 유지 및 강화시키고자 하는 조직 상호간의 자발적 노력의 결과이며

(Morgan & Hunt, 1994), 가치 있는 관계를 유지하고자 하는 욕망으로 파트너기업과의 교환관계의 정도에 따라 미래지향성을 표현해 준다는 연구 결과(Mooramna et al., 1993)와도 일치한다.

몰입이 SCM 성과에 정(+의 영향을 미칠 것으로 설정한 가설 H8($\beta=0.080$, $t=0.595$)은 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. 이는 몰입이 경영 성과에 영향을 미친다는 연구(Morgan & Hunt, 1994; 조연성, 2011)와는 상반된 결과이다. <표 9>와 같이 몰입이 SCM 성과에 직접 영향을 미치지 못하는 못하였으나, 협업을 매개로 간접효과는 통계적으로 유의하였다(경로계수=0.066, t 값 =1.761).

<표 9> 매개효과 분석결과

| 경로명 | 직접효과 | | 간접효과 | | |
|---------|-------|-------|-------|-------|-----------------------|
| | 경로계수 | 표준오차 | 경로계수 | 표준오차 | t 값 |
| 몰입 → 협업 | 0.816 | 0.081 | 0.066 | 0.037 | 1.761 ($p<0.05$) |
| 협업 → 성과 | 0.364 | 0.090 | | | |
| 몰입 → 성과 | 0.080 | 0.135 | | | |

계산식 = (몰입의 협업에 대한 경로계수 x 협업의 성과에 대한 경로계수) / 간접효과의 표준오차

매개효과의 경로계수, 표준오차, 검증통계량은 계산을 통해 직접 산출하였다. 본 연구의 경우 몰입과 SCM 성과에 대한 협업의 간접효과 계수는 몰입이 협업에 그리고 협업이 SCM 성과에 미치는 경로계수 값의 곱이 된다. 또 다른 매개효과 분석은 매개요인이 포함된 모형의 R²와 포함되지 않은 모형의 R²의 값을 계산하여 제시함으로써 평가할 수 있다. 즉, 협업이 포함된 R²=0.317, 협업이 포함되지 않은 R²=0.226 기준으로 계산하면 0.13의 작은 효과가 있는 것으로 나타났다. 매개요인의 효과 크기를 나타내는 f² 값 0.13은 Cohen(1988)의 다중회귀분석을 위해 정의된 값과 같은 기준을 사용하며 0.35 이상은 큰 효과, 0.15 이상은 중간 효과, 0.02 이상은 작

은 효과가 있음을 뜻한다(Chin, 2010). 따라서 협업이 연구모형 설계에 있어 중요한 역할을 하고 있는 것으로 평가할 수 있다.

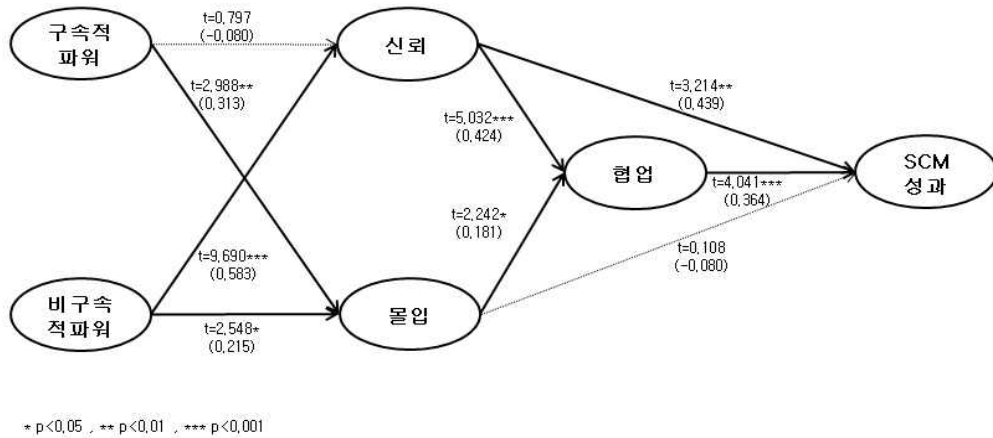
협업이 SCM 성과에 정(+의 영향을 미칠 것으로 설정한 가설 H9($\beta=0.364$, $t=4.041$)는 유의수준 $p<0.001$ 에서 통계적으로 유의하게 나타났다. 참여도가 높을수록 협업관계에 더 효과적인 성과를 나타낸다(Mora-Valentin et al., 2004)는 연구를 뒷받침하여 주는 결과이다. 이상의 가설검정 결과를 요약하면 <그림 3>과 같다.

구속적 파워가 낮은 집단과 높은 집단간의 응답이 실제로 신뢰, 몰입, SCM 성과에 미치는 영향에 차이가 있는지를 알아보기 위한 t-테스트 결과는 <표 10>과 같이 나타났다. 기초통계량

평균을 기준으로 구속적 파워 전체 평균 4.08보다 높은 집단 64개와 낮은 집단 63개를 분리하여 분석하였다. 분석 결과 구속적 파워는 몰입만 통계적으로 유의한 차이가 있었다($t_{값}=2.494$). 파트너기업의 강한 구속적 파워의 행사에도 지금까지의 거래관계 지속에 따른 이익을 포기할 수 없는 상황에서 구속적 파워를 강력하게 행사하는 파트너기업일수록 어쩔 수 없이 장기적 관계 유지를 위해 업무 협조에 적극적으로 대처해 나

가는 실정임을 암시한다.

비구속적 파워에 대한 t-테스트는 비구속적 파워 평균 4.67보다 높은 집단 64개와 낮은 집단 63개를 분석하였다. 분석 결과 협업을 제외한 신뢰, 몰입, SCM 성과의 경우 전문성, 정보성, 준거성이 높은 집단일수록 상대적으로 높은 결과치를 보여줌으로써 비구속적 파워가 선행변수로서 역할을 수행하는 것으로 해석할 수 있겠다.



<그림 3> 가설검정 결과 요약

<표 10> 파워 속성별 t-test 분석결과

| 구 분 | | 신뢰 | 몰입 | 협업 | SCM 성과 |
|----------------|----|-------|-------|--------|--------|
| 구속적 파워 (고) | 평균 | 4.707 | 5.777 | 4.828 | 4.798 |
| | 분산 | 0.586 | 0.742 | 1.263 | 0.460 |
| 구속적 파워 (저) | 평균 | 4.627 | 5.401 | 4.705 | 4.745 |
| | 분산 | 0.738 | 0.705 | 0.588 | 0.483 |
| t-value | | 0.555 | 2.494 | 0.721 | 0.439 |
| p-value | | 0.580 | 0.014 | 0.472 | 0.662 |
| 비구속적 파워 (고) | 평균 | 5.501 | 5.793 | 4.619 | 5.023 |
| | 분산 | 0.486 | 0.545 | 0.971 | 0.417 |
| 비구속적 파워 (저) | 평균 | 4.278 | 5.385 | 4.917 | 4.516 |
| | 분산 | 0.537 | 0.893 | 0.847 | 0.397 |
| t-value | | 6.091 | 2.715 | -1.765 | 4.483 |
| p-value | | 0.000 | 0.008 | 0.080 | 0.000 |

V. 결 론

1. 연구의 결과

SCM은 언제 어떤 제품을 만들어 공급할지 시스템적으로 판단하고, 파트너기업과 더불어 유통망까지 실시간으로 공유하는 것이 핵심이다. 본 연구는 SCM의 변인들 중 파워의 속성별 강도에 따른 신뢰, 몰입, 협업, SCM 성과의 관계에 초점을 맞추어 살펴보았다. 파워의 유형을 나누고, 다양한 파워 유형이 신뢰 및 몰입에 미치는 영향과 협업 및 SCM 성과로 이어지는 인과관계를 밝혀 보았다. 구체적인 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 구속적 파워는 신뢰에 유의한 영향을 미치지 못하였다. 그러나 구속적 파워가 몰입에는 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 세부적으로 구속적 파워를 행동 강제성 파워, 구속적 보상 파워, 관계 합법성 파워로 나누어 측정한 결과 행동 강제성 파워만 구속적 파워에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 비구속적 파워는 신뢰와 몰입 모두에 유의한 영향을 보였다. 총효과 분석결과 역시 비구속적 파워는 협업 및 SCM 성과에 간접영향을 미치는 것으로 나타났다. 세부적으로 비구속적 파워를 업무 전문성 파워, 정보 우위성 파워, 가치 준거성 파워로 나누어 측정한 결과 정보 우위성 파워와 가치 준거성 파워만이 비구속적 파워에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 신뢰와 몰입은 모두 협업에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직 간 관계이론 중 사회교환이론 및 거래비용이론 측면에서 살펴본 신뢰, 몰입, 협업의 SCM 성과로 이어질 수 있으며 더불어 파워의 속성별 연계가 유의미한 결과로 이어지는 것을 확인할 수 있었다.

넷째, 신뢰와 협업은 SCM 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 몰입은 직

접적으로 SCM 성과에는 영향을 미치지 못하였다. 다만 협업을 통한 SCM 성과에는 간접적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 세부적으로 SCM 성과를 납기성과, 비용성과, 품질성과, 서비스성과로 나누어 측정한 결과 납기성과와 품질성과만이 SCM 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

2. 연구의 시사점 및 한계점

본 연구의 학문적·실무적 관점에서의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 구속적 파워가 신뢰를 떨어뜨리지 못하고, 몰입을 높이는 결과가 도출되었다. 일반적으로 구속적 파워는 신뢰를 떨어뜨릴 수 있지만 본 논문의 실증분석 결과는 통계적으로 유의하지 않았다. 또한 일반적으로 구속적 파워는 몰입을 떨어뜨릴 수 있지만 본 논문에서는 오히려 몰입을 높여주는 결과가 도출되었다. 즉, 파트너기업과의 거래관계를 형성하기 위해 구속적 파워에 마지못한 선택으로 이어질 수 있음을 유추할 수 있다. 구속적 파워인 강제성, 보상, 합법성이 인식되면 파트너기업의 내적 동기부여를 감소시켜 경쟁적이고 부정적 사용을 내포하는 것으로 판단할 가능성이 크다. 구속적 파워는 협력관계인 신뢰와 몰입에 있어서 기업간의 비즈니스 수행에 있어서 법적인 계약은 수용할 수밖에 없겠지만 과도한 법적 계약으로 협력관계에 부정적 요인으로 작용할 수 있음을 인식하고 이를 최소화하고 장기적 전략 관점으로 접근할 필요성이 있다고 해석되어 진다. 구속적 파워의 행사가 지속적인 거래 관계에 있어서 바람직한 방향으로 전개될 것을 기대하기는 쉽지 않다. 파트너기업의 요구에 의해 어쩔 수 없이 준수하더라도 자율성을 잃고 따르는 통제는 긍정적인 감정을 기대하기는 어렵다는 측면을 고려해 보아야 한

다. 거래관계 유지를 위해 어쩔 수 없는 준수를 할지라도 파트너 기업 간 협력체계의 바탕인 신뢰와 몰입에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 잊어서는 안될 것이다.

둘째, 파트너기업의 전문적인 지식이나 정보력 혹은 본받을 만한 기업문화 등이 신뢰, 몰입, 협업 등 파트너십을 더욱 높여주는 것으로 나타났다. 즉 파트너기업의 좋은점을 적극적으로 수용할 의사가 있는 것으로 판단할 수 있다. 비구속적 파워는 신뢰와 몰입과 같은 협력관계에 긍정적 영향을 미친다는 것이다. 이는 비구속적 파워인 전문성, 정보성, 준거성은 보다 관계적이고 긍정적 방향으로 전개될 가능성이 커지게 되는 것을 의미한다.

기업 간 신뢰 기반을 돈독하게하기 위하여 파트너기업의 경험과 의견을 지속적으로 받아들이고 비구속적 파워 요인들을 폭넓게 수용하여 의사결정에 반영하는 적극적인 자세를 보여 줌으로써 신뢰와 몰입을 높일 수 있도록 하여야 할 것이다. 진정한 파워는 누군가에게 특정 행동을 강요당하는 것 보다 사고방식의 전환으로 내가 원하는 행동을 자발적으로 할 수 있도록 유도할 때 비로소 강력한 힘을 발휘할 수 있다는 평범한 진리를 경영전략에 활용하여야 한다.

셋째, SCM을 도입한 기업이 파트너기업과의 신뢰 및 몰입의 관계를 형성함으로써 협업을 구축하게 되면 궁극적으로 SCM 성과를 높일 수 있는 것으로 나타났다. 파트너기업에 대한 신뢰가 높을수록 성과를 높여주고 협업을 더욱 강하게 구축함으로써 결국 SCM 성과로 이어지게 될 것이다. 공급사슬 파트너십 강화요인인 신뢰와 협업은 파트너기업과의 관계 형성에 가장 중요한 요인이 입증된 셈이다. 이는 기존의 많은 연구들의 결과와 일치하는 것으로 기업들은 감정적 요인의 기반 없이는 협업이 장기간 지속될

수 없음을 인지하고, 신뢰를 통한 협업에 더욱 관심을 가져야 할 것이다.

넷째, 신뢰와 협업의 수준이 높을수록 SCM 성과는 높아질 것이라는 가설이 연구결과 검증되었다. 향후 기업 간 경쟁은 개별기업간의 경쟁을 넘어 공급사슬간의 경쟁으로 확대되는 추세이므로 공급사슬 내 모든 파트너기업의 성과를 올리기 위해서는 개별관계 보다 SCM 구성원 모두의 원활한 파트너십 구축이 무엇보다 필요할 것으로 판단된다. 이러한 연구결과를 바탕으로 파워의 원천이 상호간의 신뢰 구축과 협업의 활성화를 유도할 수 있는 방향으로 기업 간 전략적인 접근을 모색하여 SCM 성과를 높일 수 있도록 하여야 할 것이다.

다섯째, 실무적 측면에서 공급사슬 내 파트너 기업 간에 장기적 거래관계의 유지를 위해 그동안 간과해 왔던 파워의 유형과 신뢰 및 몰입과의 관계를 재조명하는 계기가 된 것으로 판단한다. 실질적으로 영향을 미치고 있었던 파워의 유형을 파악해보고 어떠한 측면에서 고려해야 할지를 인식함으로써 보다 실질적이고 효율적인 거래관계의 유지를 위해 필요한 강구책을 마련할 수 있기를 희망해 본다.

본 연구는 학문적·실무적 측면에서 여러 가지 긍정적 기여를 하고 있음에도 불구하고, 연구 내용 및 방법상에 몇 가지 한계를 지니고 있다. 첫째, 충분한 샘플을 확보하지 못하여 기업의 규모 및 업종에 따른 특성을 고려하지 못하였다. 업체의 규모나 SCM의 도입기간 등이 달라짐에 따라 결과에 영향을 미칠 수 있기 때문에 향후 연구에서는 이러한 점을 고려하여 더욱 유의미한 결과를 도출할 수 있어야 할 것이다. 둘째, SCM 상하류 관계를 고려하여 구매자와 판매자의 구분을 통하여 보다 세밀한 접근법을 이용한 분석의 필요성이 있다.

참고문헌

1. 김봉창(2003), “글로벌 경영전략에 있어서 정보기술을 활용한 SCM 도입 사례에 관한 연구,” *대한경영학회지*, 16(2), 361-377.
2. 김상현·오상현(2002), “고객재구매의도 결정요인에 관한 연구: 고객가치, 고객만족, 전환비용, 대안의 매력도,” *마케팅연구*, 17(2), 25-55.
3. 김재전·박형호·유일·소순후(2003), “성공적인 SCM을 위한 공급사슬 파트너십의 구조적 관계모형에 관한 연구,” *한국정보전략학회지*, 6(1), 61-82.
4. 박광오·장활식(2009), “사회교환이론 관점에서의 SCM 파트너십 요인에 관한 연구,” *유통학회지*, 19(3), 109-139.
5. 박종무·이상철·오상현(2002), “서비스기업이 제공하는 관계효익이 관계몰입과 고객충성도에 미치는 영향,” *경영연구*, 17(2), 1-29.
6. 박준철(2007), “E-Marketplace 이용기업의 만족이 신뢰, 몰입, 장기거래지향성에 미치는 영향,” *정보시스템연구*, 16(2), 123-144.
7. 서창적·김영택·윤영진(2004), “정보품질과 협업이 SCM성과 및 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구,” *한국생산관리학회지*, 15(2), 1-22.
8. 우종필·한규철(2009), “제조업체-소매업체 간의 힘의 원천, 영향전략, 경제적 만족, 비경제적 만족, 신뢰가 장기지향성에 미치는 영향에 관한 연구: 국내 할인점을 중심으로,” *대한경영학회지*, 22(1), 1-26.
9. 이미정·윤성준(2010), “E-비즈니스 사용자 몰입이 고객만족에 미치는 영향,” *경기대학교 대학원논문집*, 40, 203-222.
10. 이성수, “구매자-판매자 관계몰입의 다차원 모형 연구,” 박사학위논문, 고려대학교, 2001.
11. 이재식(2009), “공급사슬관리(SCM)의 핵심성공요인과 추진유형이 기업의 경영성과에 미치는 영향 - 균형성과표(BSC)를 활용한 성과 측정,” *경영과 정보연구*, 28(1), 45-69.
12. 이정훈·신태수·임종호(2007), “PLS 경로모형을 이용한 IT 조직의 BSC 성공요인간의 인과관계 분석,” *경영정보학연구*, 17(4), 207-228.
13. 장성기(2009), “SCM구축을 위한 힘의 속성에 따른 공급업체의 성과에 관한 실증연구,” *중소기업연구*, 31(1), 15-34.
14. 장활식·최유정(2015), “기업 주도권이 파트너십과 SCM 특징에 미치는 영향에 관한 연구,” *경영과 정보연구*, 34(5), 171-189.
15. 조연성(2011), “성공적인 기업 간 협력을 위한 선행요인 및 몰입과 경영성과의 관계: 국내 원자재 수입 중소기업을 대상으로,” *대한경영학회지*, 24(2), 1183-1203.
16. 최성열·이진석·문희철(2003), “SCM 파트너 간 정보교환 영향요인과 전략적 성과에 대한 실증연구,” *인터넷전자상거래연구*, 3(2), 235-253.
17. 최수형·최진혁(2011), “공급사슬에서의 기업 간 협력이 물류성과에 미치는 영향에 관한 연구,” *경영과 정보연구*, 30(4), 229-251.
18. Anderson, J. C. and Narus, J. A.(1990), “A Model of Distributor Firm and Manufacturing Firm Working Partnership,” *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
19. Balan, S., Vrat, P. and Kumar, P.(2009), “Information Distortion in a Supply Chain and its Mitigation Using Soft Computing Approach,” *Omega*, 37(2), 282-299.
20. Benton, W. C. and Maloni, M.(2005), “The Influence of Power Driven Buyer/Seller Relationships on Supply Chain Satisfaction,” *Journal of Operations Management*, 23(1), 1-22.
21. Brown, J. R. and Lusch, R. F.(1983),

- “Conflict and Power-Dependence Relations in Retailer - Supplier Channels,” *Journal of Retailing*, 59(4).
22. Brown, J. R., Lusch, R. F. and Nicholson, C. Y.(1995), “Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance,” *Journal of Retailing*, 71(4), 363 - 392.
 23. Chen, I. J. and Paulraj, A.(2004), “Towards a Theory of Supply Chain Management: The Constructs and Measurements,” *Journal of Operations Management*, 22(2), 119-150.
 24. Chin, W. W. and Newsted, P. R.(1999), “Structural Equation Modeling Analysis with Small Sampling Using Partial Least Squares,” In Statistical Strategies for Small Sample Research, R. H. Hoyle(Eds.), Sage, 307-341.
 25. Chin, W. W.(2010), “How to Write Up and Report PLS Analysis,” In Esposito Vinzi, V., Chin, W. W., Henseler, J. and Wang, H.(Eds.), Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Application, Berlin, Springer, 655-690.
 26. Cohen, J.(1988), Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences(2nd ed.), Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
 27. Dessler, G.(1981), Human Behavior: Improving Performance at Work, Reston, Virginia, Prentice-Hall.
 28. French, J. R. and Raven, B.(1959), “The Bases of Social Power,” in Dorwin Cartwright, Studies in Social Power, University of Michigan Press.
 29. Homans, G. C.(1958), “Social Behavior as Exchange,” *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
 30. Hosmer, L. T.(1995), “Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics,” *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
 31. Hunsaker, P. L. and Cook, C. W.(1986), Managing Organizational Behavior, Reading, Massachusetts: Addison Wesley.
 32. Hunt, S. D. and Nevin, J. R.(1974), “Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences,” *Journal of Marketing Research*, 11(2), 86-93.
 33. Jacobs, T. O.(1970), Leadership and Exchange in Formal Organizations, Alexandria, VA: Human Resource Organization.
 34. Kelman, H. C.(1958), “Compliance, Identification and Internalization: The Processes of Attitude Change,” *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51 - 60.
 35. Lambert, D. M. and Cooper, M. C.(2000), “Issues in Supply Chain Management,” *Industrial Marketing Management*, 29(1), 65-85.
 36. Lasher, D. R., Ives, B. and Javenpaa, S. L. (1991), “USAA-IBM Partnerships in Information Technology: Managing The Image Project,” *MIS Quarterly*, 15(4), 551- 565.
 37. Lewin, J. E. and Johnston, W. J.(1997), “Relationship Marketing Theory in Practice: A Case Study,” *Journal of Business Research*, 39(1), 23-31.
 38. Lummus, R. R., Krumwied, D. W. and Vokurka, R. J.(2001), “The Relationship of Logistics to Supply Chain Management: Developing a Common Industry Definition,” *Industrial Management and Data Systems*, 101(8), 426-431.

39. Maloni, M. and Benton, W. C.(2000), "Power Influences in the Supply Chain," *Journal of Business Logistics*, 21(1), 49-73.
40. Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S. H., Nix, N. W., and Zacharia, Z. G.(2001), "Defining Supply Chain Management," *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.
41. Mora-Valentin, E. M., Montoro-Sanchez, A. and Guerras-Martin, L. A.(2004), "Determining Factors in The Success of R&D Cooperative Agreements Between Firms and Research Organizations," *Research Polich*, 33, 17-40.
42. Morgan, R. M. and Hunt, S. D.(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
43. Myhr, N. and Spekman, R. E.(2005), "Collaborative supply chain partnerships built upon trust and electronically mediated exchange," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20, 179-186.
44. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. and Podsakoff, N. P.(2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of The Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
45. Ross, W. H., and Wieland, C.(1996), "Effects of Interpersonal Trust and Time Pressure on Managerial Mediation Strategy in a Simulated Organizational Dispute," *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 228-248.
46. Saade, R. and Bahli, B.(2005), "The Impact of Cognitive Absorption on Perceived Usefulness and Perceived Ease of Use in On-Line Learning: An Extension of The Technology Acceptance Model," *Information & Management*, 42(2), 317-327.
47. Schroeder, M. A.(2007), "Reengineering Channel Reordering Processes to Improve Total Supply-Chain Performance," *Production and Operations Management*, 6(3), 248-265.
48. Simatupang, T. M. and Sridharan, R.(2002), "The Collaborative Supply Chain," *International Journal of Logistics Management*, 13(1), 15-30.
49. Sun, P. C.(2007), "The Correlations among Domain Knowledge Specificity, Joint New Product Development and Relationship Performance," *International Journal of Commerce and Management*, 17(2), 44-55.
50. Tang, J. E., Shee, D. Y. and Tang, T. I.(2001), "A Conceptual Model for Interactive Buyer-Supplier Relationship in Electronic Commerce," *International Journal of Information Management*, 21, 49-68.
51. Weiling, K., Hefu, L., Kwok, K. W., Jibao, G. and Huaping, C.(2009), "How Do Mediated Power Affect Electronic Supply Chain Management System Adoption? The Mediating Effects of Trust and Institutional Pressures," *Decision Support System*, 46, 839-851.
52. Wu, W. Y., Chiag, C. Y., Wu, Y. J. and Tu, H. J.(2004), "The Influencing Factors of Commitment and Business Integration on Supply Chain Management," *Industrial Management and Data Systems*, 104(4), 322-333.
53. Yukl, G. A.(2002), *Leadership in Organizations* (5th ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Abstract

Searching for the SCM Improvement Directions through the Power Attribute and Partnership

Jung, Dae-Hyun* · Park, Kwang-O**

It is required to derive various conclusions by identifying the type of power and the relationship between SCMs and presenting practical implications. Thus, we can identify the differential effects of each type of power on SCM performance. We can contribute to develop the practical implications at more sophisticated multi-dimension by comparing results of this study with various SCM theories.

Through previous studies, the source of power is largely divided into binding power and non-binding power. Binding power is classified into behavior coercion, binding reward and relationship legitimacy. Non-binding power is classified into work expertise, information superiority and value compliance. Enterprises should fully understand and recognize partners within supply chains including understanding of the source of power, imbalance and results. Thus, we look into types of power and effects on trust and commitment, and identify a causal relationship leading to collaboration and SCM performance. Specific research results are as follows.

First, the binding power did not give a significant effect to the trust. However, the binding power gave a positively(+) significant effect to the commitment. Second, non-binding power showed a significant effect on both trust and commitment. As a result of analysis on total effects, it was shown that non-binding power gave indirect effects to collaboration and SCM performance. Third, it was shown that both trust and commitment significantly affected collaboration. From the perspectives of social exchange theory and trading cost theory among inter-organizational relationship theory, it may lead to SCM performance of trust, commitment and collaboration. Moreover, it was found that association of each attribute of power led to the significant result. Fourth, it was shown that trust and collaboration significantly affected SCM performance. However, commitment did not directly affect SCM performance, but it indirectly significantly affected SCM performance through collaboration.

Proper use of this power can firmly build partnerships between members of the supply chain and induce the improvement on supply chain performance and satisfaction of members.

Key Words: Power, Partnership, SCM, Trust, Commitment

* Lecturer(First Author), Department of Business Administration, PNU, jdh@pusan.ac.kr

** Professor(Corresponding Author), School of Management, Yeungnam University College, kopark1021@ync.ac.kr