

# 구매자 열위, 공급자 우위 시장에서 전략품목의 속성이 전략적 동반자관계에 미치는 영향 - 조선업을 중심으로

양한나\* · 곽재웅\*\* · † 신창훈

\*경성대학교 물류학과 조교수, \*\*한국해양대학교 물류시스템학과 석사, † 한국해양대학교 물류시스템공학전공 교수

## A Study on the Effects of Strategic Item Attributes on Strategic Partnership in Supplier Dominant Relationship-Focused on Shipbuilding Industry

Han-Na Yang\* · Jae-Woong Kwak\*\* · † Chang-Hoon Shin

\*Professor, Major of Logistics, Kyungsoo University, Busan, 48434, Korea

\*\*Graduate School of Logistics System, Korea Maritime and Ocean University, Busan, 49112, Korea

† Professor, Major of Logistics, Korea Maritime and Ocean University, Busan, 49112, Korea

**요 약** : 일반적인 구매자와 공급자 간의 관계와 달리, 구매자보다 공급자의 교섭력이 높은 경우가 있다. 이러한 관계는 특히 조선 산업에서 자주 찾아볼 수 있다. 본 연구는 Kraljic의 연구에서 제시된 전략품목(strategic items) 개념을 중심으로 연구하고자 한다. 본 연구는 공급자의 교섭력이 우위인 시장에서 구매자의 전략품목 구매에 영향을 미치는 요인을 살펴보는 것에 그 목적이 있다. 분석을 실시한 결과 환경요인과 신뢰요인 간의 경로계수가 가장 높은 것으로 나타났다. 또한 환경요인과 만족요인간의 경로계수도 차순위로 높은 것으로 나타났다. 또한 구매자가 지각하는 교섭력의 우열에 따른 인식차이가 존재하는지를 분석한 결과 일부 경로계수에서 유의한 결과를 발견하였다.

**핵심용어** : 크랄직 매트릭스, 전략품목, 교섭력, 전략적 동반자, 조선업

**Abstract** : Unlike the general buyer-supplier relationship, there are cases wherein the bargaining power of suppliers is greater than that of buyers. This relationship can be found especially in the shipbuilding industry. Thus, this paper focused on strategic items presented in Kraljic's study. The purpose of this study was to examine factors influencing buyers' purchase of strategic items in a market wherein the bargaining power of suppliers is superior. Results show that the path coefficient between environment factor and satisfaction factor was the highest. Additionally, the path coefficient between environment factor and reliability factor was the next highest. Also, as a result of analyzing if there is a difference in perception according to the superiority and inferiority of bargaining power perceived by buyers, significant results were found in some path coefficients.

**Key words** : kraljic matrix, strategic item, strategic partner, shipbuilding industry

### 1. 서 론

일반적인 구매자와 공급자의 관계를 교섭력의 측면에서 살펴보면, 구매자가 우위인 형태가 대부분이다. 동일한 제품을 판매하는 수많은 공급자들은 구매자의 구매결정을 위해 경쟁할 수밖에 없다. 구매자에게 바게닝 파워(bargaining power), 즉 협상을 유리하게 할 수 있는 힘이 부여됨으로써 구매자의 교섭력이 강해진다. 그러나 공급자의 수가 매우 소수이거나 공급하는 제품이 차별성을 갖는 경우, 구매자나 구매자의 산업이 공급자의 주 고객이 아닌 경우, 그리고 공급하는 제품의

중요성이 구매자에게 큰 부품인 경우 등에서는 구매자보다 공급자의 교섭력이 높다(Porter, 1997). 이러한 특성은 조선업에서 자주 찾아볼 수 있다. 선박 건조를 위해 필요한 원자재를 조달하기 위해서는 철강업계와의 거래가 필수적이다. 이 경우 공급자가 소수이고, 공급하는 제품이 차별성을 지니며, 중요성이 매우 클 수밖에 없기 때문에 공급자의 교섭력이 높아질 수밖에 없다.

최근까지 문제가 대두되었던 국내 철강업과 조선업간의 관계는 이러한 현상을 더욱 잘 설명하고 있다. 선박 건조에 필수적인 후판의 가격이 작년 이어 지속적으로 증가하자 조선업

† Corresponding author : 종신회원, chshin@kmou.ac.kr 051)410-4333

\* 정회원, gs1064y@ks.ac.kr 051)663-4492

\*\* 정회원, kkwak255@gmail.com 051)410-4930

(주) 이 논문은 “구매자 열위, 공급자 우위 시장에서 전략품목의 구매전략”이란 제목으로 “2021 한국항해항만학회 추계학술대회(웨비나 및 울산전시컨벤션센터, 2021.11.18.-19, pp.99-100)”에 발표되었음.

의 입장에서는 부담이 가중되고 있지만, 철강석 가격이 급등한 만큼 철강업의 입장에서는 가격을 상승시킬 수밖에 없는 문제에 직면하게 된 것이다. 후판은 선박건조비용의 약 20% 이상을 차지하고 있기 때문에 후판 가격의 변동은 조선업의 입장에서 치명적일 수밖에 없다. 따라서 수요자와 공급자 간의 상생을 위한 전략이 요구된다.

Kraljic(1983)은 공급의 위험도(supply risk)와 수익의 영향도(profit impact)에 따라 2x2 형태의 매트릭스를 제안하였다. 공급의 위험도는 구매수량, 총 구매비용 중 차지하는 정도, 제품품질 등의 영향을 의미하고, 수익의 영향도는 가용성, 공급업체의 수, 대체가능성 등을 의미한다. 이를 중심으로 구매품목을 4가지로 구분하고 각각을 경쟁품목(leverage items), 전략품목(strategic items), 일반품목(noncritical items), 병목품목(bottleneck items)이라고 언급하였다. 이에 대한 내용은 다음의 Fig. 1과 같다.

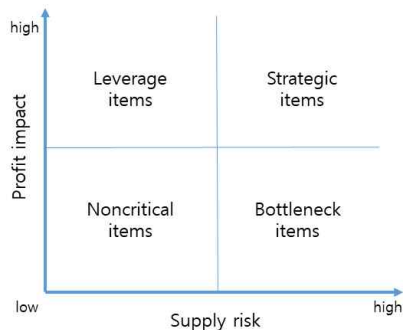


Fig. 1 Kraljic Matrix

4가지 구분 중 전략품목은 공급의 위험도와 수익의 영향도가 모두 높다. 전략품목은 균형과 구매자 우위의 권력, 그리고 다양성 측면에서의 전략을 고려할 수 있다. 그러나 1900년대 이후의 연구에서는 앞서 언급한 3가지보다 전략이나 협력적 파트너십에 대한 관심이 더욱 높아지고 있는 추세이다(Kim and Lee, 2006).

전략품목은 기술장벽과 투자비용이 높아 소수의 공급자가 시장을 독점하고 있는 형태를 의미한다. 구매자의 입장에서 신경을 가장 많이 쓸 수밖에 없는 품목이다. 따라서 전략품목은 공급자와의 협력관계를 유지하는 것이 중요하다. 전략적 동반자 관계나 파트너십 계약을 통해 적극적이고 장기적인 관계관리가 요구된다(Choi and Lee, 2015). 또한 거래의 일관성을 위해서는 공급망 내 주체들 간의 권력 불균형으로 인해 발생할 수 있는 요인들에 대한 관리가 필요하다(Park et al., 2017).

구매자에게 구매활동은 원자재의 조달과 같은 필수적이고도 기본적인 의미뿐만 아니라 공급자와의 적절한 관계유지를 통해 품질향상이나 원가절감 등 경쟁력을 강화할 수 있는 수단이 되기도 한다. 또한 이들 간의 적절한 정보공유는 수요의 불확실성이나 리드타임을 감소시킬 수 있다(Lee et al., 2016).

따라서 본 연구는 공급자의 교섭력이 우위인 시장에서 구매자의 전략품목 구매에 영향을 미치는 요인을 살펴보는 것에 그 목적이 있다. 또한 구매자가 지각하는 교섭력의 우열에 따른 인식차이가 존재하는지를 살펴보고자 한다.

## 2. 이론적 고찰

본 연구에서는 문헌고찰을 통해 환경속성이 몰입, 신뢰, 만족에 영향을 미치며, 이러한 속성들은 다시 전략적 동반자에 영향을 미친다는 가설을 수립하였다. 이를 토대로 전문가 집단과의 브레인스토밍 과정을 통해 각각의 세부 문항들을 도출하였다.

### 2.1 환경

#### 2.1.1 기술

구매자와 공급자 간의 거래관계에서는 거래되는 제품 또는 반제품의 기술수준이 매우 중요하다. 특히 전략품목인 경우 기술수준은 더욱 중요하다. 조선업 구매자의 경우 구매하게 되는 제품 또는 반제품의 기술수준이 선박의 완성도에 영향을 미치기 때문이다. 따라서 공급자의 기술수준은 구매자가 거래관계를 선택하는데 중요한 요인이 된다.

Han(2003)의 연구에서는 공급업자의 기술수준이 높고, 구매자의 만족도가 높을수록 구매자와 공급자의 관계를 결속시킨다고 하였다. 또한 Han and Wilson(1993)은 산업재 시장에서 기술은 주체 간의 몰입을 증가시킨다고 언급하였다. 산업재 시장의 경우 공급업자로부터 제공받게 되는 부품·반제품·완제품의 품질이나 완성도, 그리고 가격에 대한 중요도가 매우 높을 수밖에 없다. 특히 특별한 지식이나 기술이 요구되는 경우에는 더욱 그러하다.

#### 2.1.2. 거래특유자산 투자

산업재 시장에서는 거래 주체 간의 거래특유자산 투자가 발생하는 경우가 있다. 이러한 형태의 투자는 구매자와 공급자의 지속적 거래를 유지시키게 되며, 다른 곳에는 쓸 수 없는 경우가 대부분이다(Han, 2003). 구매자의 입장에서 공급자에 대한 거래특유자산 투자가 커질수록 거래 주체의 변화에 따른 손실이 커지게 되며, 특정 거래에만 적합한 투자이기 때문에 다른 거래로 쉽게 전환하기가 어렵다(Williamson, 1979; Anderson and Narus, 1990; Rusbult 1983).

따라서 거래특유자산 투자를 실행한 구매자는 공급자에 대한 신뢰가 더욱 증가하게 된다. 이는 장기적 관계 형성에 긍정적 영향을 미친다. 또한 구매자는 공급망 환경을 개선하기 위해 공급자에게 기술 지원을 제공하기도 한다(Ganesan, 1994; Lee et al., 2016).

### 2.1.3. 중요성

구매자가 구매할 제품에 대해 중요하다고 인지하는 정도는 구매자의 공급업체에 대한 관점에 영향을 미친다. Krause(1999)의 연구에서는 구매예정 제품에 대한 중요도가 높을수록 구매업체는 공급업체를 전략적 관점에서 관리할 가능성이 더 높다고 언급하였다. 즉, 공급업체를 전략적 파트너로 인정할 가능성이 증가한다. 구매업체가 공급업체로부터 구매하고자 하는 제품의 중요성이 높을수록 공급자에 대한 의존도가 높아진다. 따라서 공급업체와 구매업체의 결속력을 강화시키고 지속적인 거래의 가능성도 높아진다(Hong and Zhang, 2009). Han(1998)의 연구에서는 거래량이 중요성에 미치는 영향에 대해서도 분석하였다. 그 결과 양자 간의 절대적 거래량이 높을수록 중요성도 증가하는 것으로 나타났다.

### 2.1.4. 환경불확실성

기업의 경영환경에 영향을 미치는 변수는 수없이 다양하다. 내부적 환경에 의한 변수도 많지만 국가와 국가 간의 글로벌한 거래가 빈번한 현 사회에서는 외부적 환경의 영향이 더욱 커질 수밖에 없다. 이러한 과정에서 환경불확실성도 증가한다. 불확실성은 수요 및 공급에 관한 예측을 복잡하게 만든다. 미래의 환경변화로 인해 수요량 및 공급량이 어느 정도 변화할 것인지 현재 시점에서 결정하는 것은 점점 더 어려워지고 있다.

구매자의 입장에서 수요량 변화에 대응할 수 있는 안정적인 공급의 여부는 중요할 수밖에 없다. 따라서 이러한 불확실성은 외부적 환경에 의한 불확실성을 감소시킬 수 있는 거래관계를 형성하는데 기여한다(George and Heide, 1990; Galaskiewicz, 1985).

## 2.2 몰입

몰입은 거래 당사자 간의 관계를 유지하려는 의지로, 장기지향적 특성을 가지고 있다(Andaleeb, 1996; Anderson and Weitz, 1992; Morgan and Hunt, 1994). 두 당사자 사이에서 발생하는 공유가치의 정도를 통해 관계확장이 가능하고, 이러한 관계가 보완될수록 관계의 깊이가 심화된다. 따라서 몰입은 양자간 관계의 질에 영향을 미치는 중요한 속성이다(Shin et al., 2004; Cho, 2004). So and Ryu(2004)의 연구에서는 공급사슬 파트너 간의 신뢰가 높을수록 몰입의 수준이 높아질 것이라는 가정으로 분석을 실시하였고, 유의미한 결과를 얻었다. 한상린(2003)의 연구에서는 거래 당사자가 서로 그들의 관계에 몰입하는 정도는 미래의 안정성과 관계되며, 기회주의적인 단기적 행동이 감소한다고 언급하였다. 이를 확인하기 위해 분석을 실시한 결과 거래특유자산 투자는 관계적 몰입에 큰 영향을 미치고, 거래관계에서 몰입의 수준은 거래성과에 영향을 미친다는 사실을 규명하였다. 몰입을 통해 형성된 관계유지 상황은 결국 장기적인 전략적 동반자 관계를 형성하는데 도움을 준다. 따라서 거래 당사자 간의 안정적인 운영에 긍정적 영향을 주고, 거래대상을 대체할 가능성을 줄여준다.

## 2.3 만족

Suh and Kim(2016)의 연구에서는 구매자가 공급자의 거래과정에서 누적된 만족을 공급사슬만족이라고 언급하였으며, 만족이 전환의도에 미치는 영향을 살펴보았다. 그 결과 공급사슬만족은 전환의도에 부정적 영향을 미치지 않지만 현상유지편향에는 긍정적 영향을 미친다는 분석결과를 제시하였다. 구매자와 공급자는 상호 의사소통을 통해 거래를 진행하게 된다. 서로의 요구조건을 제시하고 수용하는 과정에서 각 주체들은 공적·사적인 감정을 갖게 된다. 의사소통 중에 느끼게 되는 사적 감정에서부터 요구조건에 대한 수용 정도로 인해 느끼게 되는 공적 감정 등이 그 예라고 볼 수 있다. 인간적인 만족감을 통한 친밀감은 상호간의 관계를 활성화하는데 기여한다(Mummalaneni, 1987; Anderson and Narus, 1990; Grover, 1996).

## 2.4 신뢰

기업 간의 거래활동은 의사소통이 매우 중요하다. 원자재의 공급이 원활한지, 회사 내부적인 이슈나 분위기는 어떠한지 등과 같은 사소한 예에서부터 앞으로 가격변동은 어떠한지, 수요 및 공급에 문제가 없는지, 심지어 경쟁업체의 변화여부에 이르기까지 다양하다. 이 모든 것은 결국 사소한 의사소통에서 시작된다. 각 기업에 소속되어 있는 직원들의 사적·공적인 네트워크는 정보 획득을 위한 시발점이 되기도 한다. 가벼운 대화에서부터 예민한 주제에 이르기까지 의사소통을 위한 가장 중요한 요소는 바로 신뢰이다.

따라서 신뢰는 양자간의 관계에서 의무를 다할 것이라는 믿음이라고 볼 수 있다. 이는 기회주의적 행동에 대한 위험을 감소시킬 수 있고, 장기적인 협력관계에 영향을 미친다(Morgan and Hunt, 1994; Ganesan, 1994; Rascovic et al., 2012). 결국 계약내용의 이행정도나 공급받는 제품 또는 반제품의 품질에 대한 신뢰, 더 나아가 업체에 대한 신뢰로 이어진다. 신뢰가 잘 형성된 양자 간의 상호작용은 정보교환으로 이어지고, 이는 불확실성으로부터 야기되는 리스크 감소 및 장기적인 거래관계를 형성하는데 기여한다. 이러한 사실은 Kalwani and Narayndas(1995)의 연구에서 확인된 바와 같이 특정 공급업체와 장기적 관계를 유지하고 있는 구매자는 단기적 거래관계를 유지하고 있는 구매자보다 재고를 효율적으로 활용하여 비용절감 및 높은 수익을 달성할 수 있다.

## 2.5 전략적 동반자

Yoon and Moon(2018)의 연구에서는 공급자와의 관계에서 형성된 구매자 장기지향성은 공급자의 재무적·비재무적 성과에 긍정적 영향을 줄 것이라는 가설을 제시했다. 두 가지 가설은 모두 유의한 것으로 나타났다. 구매자와 공급자의 협력관계가 기업의 성과를 향상시킨다는 사실은 이미 많은 연구에서

구매자 열위, 공급자 우위 시장에서 전략품목의 속성이 전략적 동반자관계에 미치는 영향 - 조선업을 중심으로

증명된 바 있다. 장기적으로 안정적인 거래를 지향하고, 협력관계를 통한 신뢰도 향상은 거래주체 간의 관계를 더욱 우호적으로 만들어줄 뿐만 아니라 재무적 성과에도 기여할 수 있다.

공급자의 교섭력이 구매자보다 강한 경우라도 공급자에게는 안정적인 매출 확보, 업무효율 증가, 정보획득, 효과적인 생산계획의 수립 등의 이점이 있다. 또한 구매자에게는 품질에 대한 신뢰, 안정적인 구매처 확보, 적절한 보유재고 유지, 가격변동에 대한 안정성 등의 장점이 있다. 따라서 협력관계가 장기간 지속되면 구매자와 공급자 모두에게 경제적 이익을 준다(Berry and Parasuraman, 1991; Morgan and Hunt, 1994; Humphreys et al., 2004; Kalwani and Narakesari, 1995).

단과의 브레인스토밍을 통해 각 속성에 따른 세부 문항을 도출하였다.

몰입, 만족, 신뢰는 반영지표로 구성되어 있다. 그러나 환경의 경우 기술, 거래특유자산 투자, 중요성, 그리고 환경불확실성 등과 같은 항목들이 환경속성을 결정하는 것이기 때문에 형성적 지표로 분류하였다. 형성적 지표에 대한 자세한 내용은 4.2. 형성적 측정모델의 평가에서 자세하게 다루도록 하겠다. 본 연구의 분석을 위해 구성된 속성들의 조작적 정의는 Table 1과 같으며, 연구모형은 Fig. 2와 같다.

Table 1 Operational Definition and Measurement Items

Dimension	Operational Definition and Measurement Items	Researchers
Environment (ENV4)	superior technology possession(CC10), investment of transaction specific asset(CC11), significance of trading product(CC12), and stable supply in an uncertain environmental(CC13)	Han and Wilson, 1993; Williamson, 1979; Krause, 1999; George and Heide, 1990
Commitment (COMM)	Willingness to maintain business relationships with counterparties: support for stable operation(CC1), maintenance of relation(CC2), and non-fungible relation(CC3)	Andaleeb, 1996; Anderson and Weitz, 1992; Morgan and Hunt, 1994; Moorman et al., 1992
Reliability (RELI)	Trust and predictability between the parties to a transaction: reliable partner(CC4), promise observance(CC5), and supply reliability(CC6)	Morgan and Hunt 1994; Ganesan 1994; Rascovic et al., 2012; Kalwani and Narakesari, 1995
Satisfaction (SATI)	Acceptance of requirements accumulated through the transaction process: satisfied communication(CC7), requirement acceptance(CC8), and satisfied business process(CC9)	Suh and Kim, 2016; Mummalaneni, 1987; Anderson and Narus, 1990; Grover, 1996
Strategic Partnership (STPA)	Continuous sharing of goals and values pursued: trading contribution to mutual interests(CC14), cooperation for mutual goal achievement(CC15), and continuous trading(CC16)	Berry and Parasuraman, 1991; Morgan and Hunt 1994; Humphreys et al., 2004; Kalwani and Narakesari, 1995

### 3. 연구방법

#### 3.1 연구모형

본 연구에서는 조선 산업에서의 구매자와 공급자의 관계를 살펴보기 위해 구매자는 조선업, 공급자는 제철업 및 조선업으로 한정하였다. 조선업과 제철업 간의 관계에서는 한정적인 공급업체의 수, 낮은 대체 가능성 등으로 인해 공급자의 교섭력이 우위인 경우가 많다. 이러한 관계적 특성을 반영하기 위하여 문헌연구를 통해 기술, 거래특유자산 투자, 중요성, 그리고 환경 불확실성 등과 같은 항목들로 구성된 '환경' 속성(environment)을 도출하였다. 또한 몰입(commitment), 만족(satisfaction), 신뢰(reliability), 전략적 동반자(strategic partnership) 등으로 속성을 구성하였다.

문헌연구를 토대로 전략적 동반자에 영향을 미치는 속성으로 몰입, 신뢰, 만족을 도출하였으며, 환경속성은 몰입, 신뢰, 만족에 영향을 미친다는 가설을 설정하였다. 또한 전문가 집

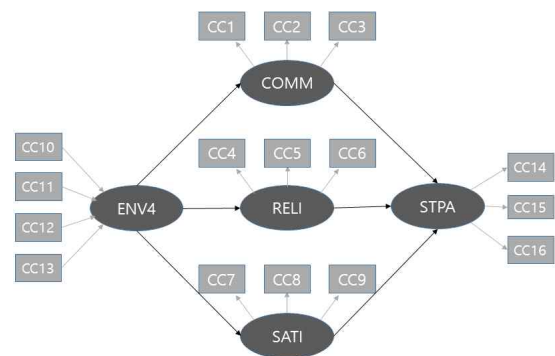


Fig. 2 Research Model

#### 3.2 인구통계분석

본 연구를 위한 설문조사는 조선업 종사자 중 구매부서 근무자를 대상으로 실시하였다. 설문지는 5점 척도로 구성하였으며, R패키지인 plspm을 사용하여 분석을 실시하였다. 설문조사는 2021년 7월 13일부터 7월 18일까지 진행하였으며, 회수된 181부 가운데 불성실응답을 제외한 157부를 분석에 사용하였다.

설문에 참여한 응답자의 근무경력을 살펴보면, 전체 근무기간이 10년 이상~15년 미만이라고 응답한 빈도가 전체 중 40.1%로 가장 높은 비중을 차지하였다. 15년 이상~20년 미만이라고 응답한 빈도는 26.8%인 것으로 나타났으며, 5년 이상~10년 미만이라고 응답한 빈도는 17.8%의 순으로 나타났다. 이에 대한 자세한 사항은 Table 2와 같다.

Table 2 Work experience of the respondents

	Frequency	Percentage	Valid percentage	Cumulative percentage
less than 5 years	11	7.0	7.0	7.0
5 years~less than 10 years	28	17.8	17.8	24.8
10 years~less than 15 years	63	40.1	40.1	65.0
15 years~less than 20 years	42	26.8	26.8	91.7
more than 20 years	13	8.3	8.3	100.0
total	157	100	100	-

응답자가 근무하고 있는 기업의 연간 매출규모는 다음과 같다. 5,000억 이상이라고 응답한 빈도가 전체 중 46.5%로 가장 높은 비중을 차지하고 있는 것으로 나타났다. 뒤이어 1,000억 이상~5,000억 미만이라고 응답한 빈도가 24.8%, 100억 미만이라고 응답한 빈도가 15.9%의 순으로 나타났다. 이에 대한 자세한 내용은 다음의 Table 3과 같다.

Table 3 Annual volume of sales of respondents' firms

	Frequency	Percentage	Valid percentage	Cumulative percentage
less than 10 billion	25	15.9	15.9	15.9
10 billion~less than 50 billion	10	6.4	6.4	22.3
50 billion~less than 100 billion	10	6.4	6.4	28.7
100 billion~less than 500 billion	39	24.8	24.8	53.5
more than 500 billion	73	46.5	46.5	100.0
total	157	100.0	100.0	-

응답자와 거래중인 업체들 가운데 주요 거래업체(공급자)와의 연간 거래규모를 살펴보면, 500억 이상이라고 응답한 빈도는 30.6%로 가장 높았으며, 50억 이상~100억 미만이라고 응답한 빈도가 28.7%인 것으로 나타났다. 100억 이상~500억 미만이라고 응답한 빈도는 21.7%인 것으로 나타났다. 이에 대한 자세한 내용은 다음과 같다.

Table 4 Annual transaction volume with major business partners(supplier)

	Frequency	Percentage	Valid percentage	Cumulative percentage
less than 1 billion	5	3.2	3.2	3.2
1 billion~ less than 5 billion	25	15.9	15.9	19.1
5 billion~ less than 10 billion	45	28.7	28.7	47.8
10 billion~ less than 50 billion	34	21.7	21.7	69.4
more than 50 billion	48	30.6	30.6	100.0
total	157	100	100	-

주요 거래업체(공급자)에 대한 의존도가 어느 정도라고 생각하느냐는 문항에 대한 답변은 높다고 응답한 빈도가 48.4%, 보통이라고 응답한 빈도가 33.8%, 매우 높다고 응답한 빈도가 17.8%의 순으로 나타났다. 낮다 또는 매우 낮다고 응답한 빈도가 0%인 점을 통해 본 설문조사에 참여한 응답자는 구매자 열위, 공급자 우위 시장의 연구에 적합하다는 사실을 설명하고 있다.

Table 5 Dependence on major traders(supplier)

	Frequency	Percentage	Valid percentage	Cumulative percentage
very low	0	0	0	0.0
low	0	0	0	0.0
similar	53	33.8	33.8	33.8
high	76	48.4	48.4	82.2
very high	28	17.8	17.8	100.0
total	157	100	100	-

거래업체와의 관계유지기간에 대한 문항에서는 10년 이상이라고 응답한 비율이 52.9%로 나타났으며, 4년 이상~7년 미만이라고 응답한 비율이 21.7%, 7년 이상~10년 미만이라고 응답한 비율이 17.2%인 것으로 나타났다. 이에 대한 자세한 사항은 다음과 같다.

Table 6 Relationship maintenance period with business partners

	Frequency	Percentage	Valid percentage	Cumulative percentage
less than 1 years	3	1.9	1.9	1.9
1 years~less than 4 years	10	6.4	6.4	8.3
4 years~less than 7 years	34	21.7	21.7	29.9
7 years~less than 10 years	27	17.2	17.2	47.1
more than 10 years	83	52.9	52.9	100.0
total	157	100.0	100.0	-

#### 4. 실증분석

##### 4.1 반영적 측정모델의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구를 위해 제시한 속성들 가운데 반영지표에 해당하는 몰입, 신뢰, 만족, 전략적 동반자 요인에 대한 신뢰도를 분석하였다. 신뢰도는 내적 일관성 신뢰도(internal consistency reliability)와 지표 신뢰도(indicator reliability)로 구분할 수 있다. 내적 일관성 신뢰도는 크론바알파(Cronbach's Alpha)와 합성신뢰도(composite reliability)를 통해 확인할 수 있다. 합성신뢰도는 Dillon-Goldstein's rho를 통해 확인할 수 있다.

신뢰도를 분석한 결과 크론바알파계수는 모두 0.7 이상인 것으로 나타나 기준치를 충족하는 것으로 나타났다(Nunnally, 1978). 합성신뢰도의 분석결과도 모두 0.8 이상으로 나타나, 기준치인 0.7보다 높게 나타났기 때문에 내적 일관성 신뢰도가 확보되었다고 볼 수 있다. 지표신뢰도는 표준화된 적재값들이 일반적으로 0.7 이상을 기준으로 보지만, 탐색적 연구인 경우 0.4도 수용가능하다(Chin, 1998; Hair et al. 2012). 따라서 본 연구를 위해 살펴본 지표신뢰도도 기준치를 충족한다. 이에 대한 자세한 사항은 다음과 같다.

Table 7 Reliability analysis

		C. alpha	D. G. rho	Original
COMM	CC1	0.780	0.874	0.889
	CC2			0.931
	CC3			0.666
RELI	CC4	0.838	0.902	0.897
	CC5			0.865
	CC6			0.839
SATI	CC7	0.908	0.942	0.938
	CC8			0.871
	CC9			0.944
STPA	CC14	0.834	0.901	0.843
	CC15			0.906
	CC16			0.850

수렴타당도(convergent validity)를 충족하기 위해서는 t-values가 1.96 이상(Gefen and Straub, 2005)이고 AVE가 0.5 이상이어야 한다(Nunnally, 1978; Fornell and Larcker, 1981; Pestovic et al., 2021). 분석을 실시한 결과 t-value와 AVE값이 모두 기준을 충족하고 있으므로 측정지표들의 수렴 타당도가 확보되었다고 볼 수 있다. 이에 대한 자세한 내용은 다음과 같다.

Table 8 Validity analysis

		t-value	AVE
COMM	CC1	33.05	0.700
	CC2	70.00	
	CC3	10.42	
RELI	CC4	74.44	0.843
	CC5	22.39	
	CC6	65.56	
SATI	CC7	60.20	0.752
	CC8	22.53	
	CC9	16.78	
STPA	CC14	13.53	0.751
	CC15	39.56	
	CC16	25.60	

판별타당도(discriminant validity)를 살펴보기 위해 먼저 교차적재량(cross loadings)을 살펴보았다. 교차적재량은 확인적 요인분석의 결과값이 다른 속성들의 결과값 보다 높아야 한다는 것을 의미하며, 본 연구의 분석 결과는 이 조건에 부합하는 것으로 나타났다. 이에 대한 내용은 Table 9와 같다.

또한 Fornell-Larcker 기준을 변형한 Gefen and Straub(2005)의 기준을 적용해 판별타당도를 확인하였다. 이는 각 속성의 AVE 제곱근 값이 다른 속성간의 상관계수보다 높아야 한다는 것을 의미한다. 이 결과 역시 조건에 모두 부합하는 것으로 나타나 각 속성들 간의 판별타당도가 확보되었다고 볼 수 있다. 이에 대한 자세한 내용은 Table 10과 같다.

Table 9 Discriminant validity through cross loadings

		COMM	RELI	SATI	STPA
COMM	CC1	<b>0.889</b>	0.484	0.205	0.676
	CC2	<b>0.931</b>	0.562	0.259	0.698
	CC3	<b>0.666</b>	0.287	-0.011	0.450
RELI	CC4	0.529	<b>0.897</b>	0.565	0.672
	CC5	0.406	<b>0.865</b>	0.688	0.430
	CC6	0.473	<b>0.839</b>	0.510	0.489
SATI	CC7	0.216	0.660	<b>0.938</b>	0.339
	CC8	0.173	0.520	<b>0.871</b>	0.211
	CC9	0.168	0.648	<b>0.944</b>	0.303
STPA	CC14	0.508	0.527	0.427	<b>0.843</b>
	CC15	0.695	0.590	0.212	<b>0.906</b>
	CC16	0.722	0.514	0.186	<b>0.850</b>

Table 10 Discriminant validity through Gefen -Straub(2005) criteria

	COMM	RELI	SATI	STPA	AVE	discriminant validity
COMM	1.000	0.548	0.203	0.740	0.700	0.837
RELI	0.548	1.000	0.671	0.628	0.752	0.867
SATI	0.203	0.671	1.000	0.318	0.843	0.918
STPA	0.740	0.628	0.318	1.000	0.751	0.867

##### 4.2 형성적 측정모델의 평가

앞서 제시된 몰입요인, 신뢰요인, 만족요인, 전략적 동반자 요인은 반영지표로 구성되어 있다. 그러나 환경요인은 기술, 거래특유자산 투자, 중요성, 그리고 환경불확실성 등과 같은

항목들을 결정하는 것이 아니라 이들 4가지 변수들이 환경요인을 결정하는 것이므로, 형성적 지표라 할 수 있다.

형성지표에 해당하는 환경 속성에 대한 타당성을 분석하였다. 타당성은 가중치의 t-value와 다중공선성 검증을 위한 분산팽창계수(variance inflation factor, VIF)를 통해 확인할 수 있다. t-value는 앞서 언급한 반영지표와 동일하게 1.96 이상일 때, VIF는 5.0보다 낮을 때(Hair et al. 2011) 타당성이 확보된다. 그 결과는 다음과 같으며, 타당성이 확보되었다고 볼 수 있다.

Table 11 Validity analysis for formative measures

		t-value	VIF
ENV4	CC10	12.65	1.817
	CC11	13.65	1.579
	CC12	8.40	1.843
	CC13	11.29	0.879

#### 4.3 전체 측정모델의 평가

전체 측정모델의 적합도를 살펴보기 위해  $R^2$ 를 확인한 결과, 몰입요인 0.317, 신뢰요인 0.515, 만족요인 0.301, 전략적 동반자요인 0.618로 나타났다.  $R^2$ 는 0.02이상 0.13미만일 경우 small, 0.13이상 0.26미만일 경우 medium, 0.26이상일 경우 large로 평가할 수 있다(Chin 1998; Cohen 1988). 본 연구의  $R^2$  값은 다음과 같으며, 이 결과값을 통해 모형의 설명력이 우수하다는 사실이 설명될 수 있다.

Table 12 R-squared

	Original
COMM	0.317
RELI	0.515
SATI	0.301
STPA	0.618

GOF(Goodness-of-fit) 값의 범위는 0에서 1사이로 나타난다. 이 때, 0.10은 small, 0.25는 medium, 0.36은 large로 보는 것이 적절하다(Cohen 1988). 본 연구의 GOF값은 0.56으로 이 기준 역시 매우 적절하게 충족하고 있는 것으로 나타났다.

전체 측정모델의 적합도가 검증되었으므로 전체 모형에 대한 경로계수 분석을 실시하였다. 먼저 '4.1. 반영적 측정모델의 신뢰성 및 타당성 검증'에서 언급한 바와 같이 t-value가 만족요인->전략적 동반자요인을 제외한 나머지는 1.96이상인 것으로 나타났다. 따라서 만족요인->전략적 동반자요인 외의 나머지 항목들은 모두 기준을 충족하고 있다.

경로계수를 살펴보면, 환경요인은 신뢰요인에 가장 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 공급업체가 보유하고 있는 우수한 기술력은 구매업체가 제조할 제품의 완성도를 높여준다. 특히 공급업체가 제공하는 제품이 구매업체에게 중요도가 높을수록 더욱 많은 영향을 미친다. 이러한 관계는 공급업체나

제품에 대한 신뢰관계로 이어질 수 있기 때문에 환경요인이 신뢰요인에 미치는 영향력이 가장 크게 나타났다고 판단된다.

환경요인->몰입요인은 경로계수가 두 번째로 높은 것으로 나타났다. 양사의 상호 거래를 위해 수행하는 특화된 기술이 전이나 자산투자자와 같은 거래특유투자는 갑작스러운 거래업체 변화와 같은 리스크를 감소시킨다. 또한 불안정한 상황에서도 공급업체의 안정적인 공급에 대한 확신이 있다면 공급업체와 구매업체의 거래관계를 잘 지속하고자 하는 의지가 더욱 커지게 되므로, 환경요인과 몰입요인 간의 경로계수에 긍정적 영향을 미치는 것으로 판단된다. 이에 대한 자세한 사항은 다음과 같다.

Table 13 Path coefficients and t-value

	Path	t-value
ENV4 -> COMM	0.563	6.4196123
ENV4 -> RELI	0.717	12.491289
ENV4 -> SATI	0.548	6.4168618
COMM -> STPA	0.559	9.2092257
RELI -> STPA	0.336	3.7541899
SATI -> STPA	-0.021	-0.207305

#### 4.4 집단 간 차이 분석

공급업체와 구매업체 간의 관계에 따른 차이를 살펴보기 위하여 집단 간 차이분석을 진행하였다. 제철업과 조선업의 관계를 살펴보면, 산업의 특성상 일반적으로 공급자가 구매자보다 주도권이 강한 경우가 존재한다. 따라서 교섭력의 우열에 따른 차이를 알아보기 위해 공급업체가 구매업체보다 교섭력이 우위라고 생각하는지 혹은 열위라고 생각하는지 자사의 거래관계를 기반으로 선택하게 했다.

구매업체를 대상으로 실시한 설문 중 공급업체와의 관계가 어떠한지에 대한 문항에서 구매업체가 우위(group.less)라고 응답한 79부와 공급자가 우위(group.more)라고 응답한 78부를 두 그룹으로 구분하였다. 분석을 실시한 결과 환경요인 -> 몰입요인은 5%수준에서 유의하고, 신뢰요인 -> 전략적 동반자요인은 10%수준에서 유의한 것으로 나타났다.

환경요인이 몰입요인에 미치는 영향에 대해 공급자가 우위라고 응답한 집단의 경로계수는 0.6771로, 구매자가 우위라고 응답한 집단의 경로계수 0.2999보다 더 높다. 공급자는 거래특유투자를 받음으로써 경제적인 생산이 가능해지고, 기술력에 집중할 수 있다. 따라서 공급자는 구매자 변경으로 인해 발생할 수 있는 불확실한 리스크 대신 이미 거래중인 구매자에 대해 더 몰입할 수 있는 계기가 된다. 또한 구매자의 경우 투자 또는 기술이전을 통해 지원을 하거나 지원을 받게 된 경우 굳이 공급자 변경을 통한 막대한 비용의 재투자를 실행할 이유가 없기 때문에 이러한 결과가 나타난 것으로 판단된다. 이는 특히 전략품목의 특징을 잘 반영하고 있는 결과라고 볼 수 있다. 공급위험도와 수익의 영향도가 증가할수록 구매자는 권력관계에서 약해질 수밖에 없다. 그러나 이러한 상황에서 장기

적이고 전략적인 관계를 잘 유지하는 것은 구매자와 공급자 모두에게 이익이 될 수 있다.

신뢰요인이 전략적 동반자요인에 미치는 영향에 대해 공급자가 우위라고 응답한 집단의 경로계수는 0.4972로, 구매자가 우위라고 응답한 집단의 경로계수 0.1953보다 더 높다. 공급자의 교섭력이 높은 상황에서도 공급자는 구매자가 신뢰할 수 있는 품질의 제품을 제공하고, 신뢰할 수 있는 프로세스를 갖추고 있다면 결국 양사 모두의 이익에 기여할 수 있다. 구매자의 교섭력이 높을 때 신뢰가 전략적 동반자에 미치는 영향이 상대적으로 낮게 나타난 것은 최근 심화되고 있는 후판가격 급등의 영향도 일부 반영된 것으로 보인다. 선박 건조가격의 약 20%를 차지하고 있는 후판가격의 증가로 인해 교섭력이 약한 구매자가 교섭력이 높은 공급자에 대한 의지가 더욱 커질 수밖에 없는 현실을 반영한 결과라고 판단된다. 이에 대한 자세한 내용은 아래 Table 14와 같다.

Table 14 Comparison of path coefficients between less group and more group

	group.less	group.more	p.value
<b>ENV4-&gt;COMM</b>	<b>0.2999</b>	<b>0.6771</b>	<b>0.0325</b>
ENV4->RELI	0.5832	0.7557	0.1642
ENV4->SATI	0.5584	0.6315	0.3239
COMM->STPA	0.5734	0.5940	0.4690
<b>RELI-&gt;STPA</b>	<b>0.1953</b>	<b>0.4972</b>	<b>0.0932</b>
SATI->STPA	0.0901	-0.2052	0.1953

## 5. 결 론

구매자와 공급자의 관계를 살펴보면, 구매자의 교섭력이 우위인 경우가 대부분이다. 그러나 전략품목의 경우 공급자의 교섭력이 우위인 경우가 많다. 전략품목은 기술장벽과 높은 투자비용 등의 이유로 소수의 공급자가 시장을 구성하고 있는 경우가 많기 때문이다. 그러므로 전략품목은 안정적인 장기적인 거래에 초점을 두어야 한다.

따라서 본 연구에서는 먼저 구매자보다 공급자의 교섭력이 강한 상황에서 전략적 동반자관계에 영향을 미치는 요인에 대해 살펴보았다. 환경요인과 신뢰요인 간의 경로계수가 가장 높은 것으로 나타났으며, 환경요인과 만족요인 간의 경로계수, 만족요인과 전략적 동반자요인 간의 경로계수 등의 순인 것으로 나타났다.

또한 교섭력이 공급자보다 상대적으로 우위라고 인지하는 지 열위라고 인지하는지에 따른 인식차이가 존재하는지를 살펴보았다. 이를 위해 교섭력을 평가한 결과에 따라 두 집단으로 구분하였다. 분석결과 환경요인과 몰입요인 간의 경로계수, 그리고 신뢰요인과 전략적 동반자요인의 경로계수가 유의한 것으로 나타났으며, 모두 공급자가 우위라고 응답한 집단의 경로계수가 높은 것으로 나타났다.

불안정한 시장 속에서도 구매자는 안정적인 공급을 받아야 하고, 이를 위해 공급자와 우호적인 관계를 유지하기 위해

거래특유투자를 행함으로써 지속적 관계유지에 영향을 주고 있는 현실을 반영한 결과인 것으로 보인다. 또한 공급업체가 제공하고 있는 제품이나 공급자 자체에 대한 구매자의 신뢰는 양사 간의 꾸준한 거래라는 결과로 이어지고, 이는 양사 모두의 이익에 기여하고 있다는 의미로 판단된다. 따라서 안정적인 장기적인 거래가 중요하다.

구매자 열위 상황에서 발생할 수 있는 위험을 줄이기 위해서는 국내뿐만 아니라 해외 철강사와의 지속적 관계유지 등 다양한 대책이 요구된다. 국제 경제흐름의 다양한 변화 속에서 각국의 정치적 판단이나 각국에 소속된 기업의 대응은 달라질 수 있기 때문이다. 소수 공급자와의 거래에 의존하게 될 경우, 갑작스러운 문제에 대한 대처가 곤란하고 결국 막대한 손실로 이어진다. 최근 러시아의 우크라이나 침공으로 인한 우크라이나 제철소 가동중단은 강재를 수입하는 국가에 영향을 미치게 되면서 가격변동이 야기되었다. 따라서 공급처에 대한 대안 확보를 통해 환경 불확실성에 대한 어느 정도의 대비는 필요하다.

또한 발주량이 매우 소수인 경우라도 최초로 시도되는 프로젝트에 자사제품 공급을 통한 인지도 상승을 기대하는 공급자가 존재한다. 이 경우 조선업과 철강업이 공동 프로젝트를 진행한다. 거래특유투자의 형식으로 공동의 목표를 가지게 된 두 주체는 더욱 강한 협력관계를 유지할 수 있다.

본 연구에서는 구매자와 공급자 간의 전략적 동반자 관계 형성에 미치는 영향을 살펴보기 위해 조선업에 국한된 연구를 실시하였다. 이는 전략품목이라는 특성을 반영하기 위한 시도였다. 추후, 전략품목의 특성을 반영할 수 있는 다양한 산업 간의 비교를 시도한다면 더욱 다양한 시사점을 제공할 수 있으리라 판단된다.

## References

- [1] Andaleeb, S. S.(1996), "An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: the role of trust and dependence", *Journal of Retailing*, Vol. 72, No. 1, pp. 77-93.
- [2] Anderson, E. and Weitz, B.(1992) "The Use of Pledge to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 1, pp. 18-34.
- [3] Anderson, J. C. and Narus, J. A.(1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, pp. 42-58.
- [4] Berry, L. L. and Parasuraman, A.(1991), *Marketing Services: Competing through Quality*, Free Press.
- [5] Chin, W. W.(1998), "The partial least squares approach to structural equation modeling. In: Marcoulides, G.



- A.(Ed.)”, *Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 295-336.
- [6] Cho, S. H.(2004), “An Empirical Analysis of Orientation Relationship of Korean Freight Forwarders with Chinese Forwarders”, *Journal of Korean Navigation and Port Research*, Vol. 28, No. 8, pp. 699-707.
- [7] Choi, H. K. and Lee, J. H.(2015), “Suggestion of Procurement Strategy with Commodity Classification by Peter Kraljic Matrix”, *The Plant Journal*, Vol. 11, No. 3, pp. 53-63.
- [8] Cohen, J.(1988), “Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences”, Hillside, NJ: Lawrence Erlbaum.
- [9] Fornell, C. and Larcker, D. F.(1981), “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, pp. 39-50.
- [10] Galaskiewicz, J.(1985), “Interorganizational Relations”, *Annual Review of Sociology*, Vol. 11, pp. 281-304.
- [11] Ganesan, S.(1994), “Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, pp. 1-19.
- [12] Gefen, D. and Straub, D. W.(2005), “A Practical Guide to Factorial Validity Using PLS-Graph: Tutorial and Annotated Example”, *Communications of the AIS*, Vol. 16, No. 1, pp. 91-109.
- [13] George, J. and Heide, B. J.(1990), “Alliances in Industrial Purchasing : The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, pp. 24-36.
- [14] Grover, V., Cheon, M. J. and Teng, J. T. C.(1996), “The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Frictions”, *Journal of Management Information System*, Vol. 12, No. 4, pp. 89-116.
- [15] Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. and Mena, J. A.(2012), “An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40, No. 3, pp. 414-433.
- [16] Han, S. L., Wilson, D. T. and Dant, S. P.(1993), “Buyer-Supplier Relationships Today”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, No. 4, pp. 331-338.
- [17] Han, S. L.(1998), “Relational Factors Affecting the Business Relationships Between Industrial Suppliers and Organizational Buyers”, *Korea Marketing Review*, Vol. 13, No. 1, pp. 157-172.
- [18] Han, S. L.(2003), “Antecedents of Buyer-Supplier Relationships and Relational Performance in the Industrial Markets”, *Journal of Channel and Retailing*, Vol. 8, No. 1, pp. 1-19.
- [19] Hong, K. S. and Zhang, P.(2009), “Antecedents, Knowledge Change Speed, and Performance in Knowledge Transfer Activities for Supplier Development”, *Korean management science review*, Vol. 26, No. 2, pp. 113-134.
- [20] Humphreys, P. K., Li, W. L. and Chan, L. Y.(2004), “The Impact of Supplier Development on Buyer Supplier Performance”, *Omega*, Vol. 32, No. 2, pp. 131-143.
- [21] Kalwani, M. U. and Narakesari, N.(1995), “Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships : Do They Pay Off for Supplier Firms?”, *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 1-16.
- [22] Kim, J. I. and Lee, H. D.(2006), “Purchasing and Supply Management Strategies for Bottleneck Items in Supplier-Dominant Relationship: A Conceptual Study”, *Journal of Industrial Economics and Business*, Vol. 19, No. 5, pp. 2145-2169.
- [23] Krause, D. R.(1999) “The Antecedents of Buying Firm’s Efforts to Improve Suppliers”, *Journal of Operations Management*, Vol. 17, No. 2, pp. 205-224.
- [24] Lee, J. S., Kim, S. K. and Lee, S. Y.(2016), “Sustainable Supply Chain Capabilities: Accumulation, Strategic Types and Performance”, *Sustainability*, Vol. 8, No. 6, pp. 1-16.
- [25] Moorman, C., Zaltman, G. and Deshpande, R.(1992), “Relationships between Providers and Users of Market Research : The dynamics of trust within and between organizations”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 3, pp. 314-328.
- [26] Morgan, R. M. and Hunt, S. D.(1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38.
- [27] Mummalaneni, V.(1987), *The Influence of Close Personal Relationship Between the Buyer and the Seller on the Continued Stability of Their Role Relationship*, The Pennsylvania State University.
- [28] Nunnally, J. C.(1978), *Psychometric theory*(2nd ed.), New York, NY: McGraw-Hill.
- [29] Kraljic, P.(1983), “Purchasing Must Become Supply Management,” *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 5, pp. 109-117.

- [30] Park, K. O., Chang, H. S. and Jung, D. H.(2017), “How Do Power Type and Partnership Quality Affect Supply Chain Management Performance?”, *Sustainability*, Vol. 9, No. 1, pp. 1-16.
- [31] Pestovic, K., Milicevic, N., Djokic, N. and Djokic, I.(2021), “Audit Service Quality Perceived by Customers : Formative Modelling Measurement Approach”, *Sustainability*, Vol. 13, No. 21, pp. 777-780.
- [32] Porter, M. E.(1997), “Competitive Strategy”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 1, No. 2, pp. 12-17.
- [33] Rascovic, M., Brencic, M. M., Fransoo, J. C. and Morec, B.(2012), “A Model of Buyer-supplier Relationships in a Transnational Company: The Role of Business Network Context,” *Economic and Business Review*, Vol. 14, No. 2, pp. 99-119.
- [34] Rusbult, C. E.(1983), “A Longitudinal Test of the Investment Model : The Development(and Deterioration) of Satisfaction and Commitment in Heterosexual Involvement”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45, No. 1, pp. 101-117.
- [35] Shin, H. C., Shin, H. W. and Choi, Y. R.(2004), “A Research on Impact of the Inter-Firm Relationship Formation Factors upon Business Performance : Primarily on the Ocean Shipping Service Market”, *Journal of Korean Navigation and Port Research*, Vol. 28, No. 5, pp. 373-384.
- [36] So, S. H. and Ryu, I.(2004), “A Study on the Success Factors of Partnership in SCM”, *The Journal of Society for e-Business Studies*, Vol. 9, No. 3, pp. 1-16.
- [37] Suh, C. J. and Kim, J. H.(2016), “The Relationship among Buyer Satisfaction, Perceived Switching Costs, and Switching Intention : The Mediating Role of Status Quo Bias”, *Journal of the Korean Production and Operations Management Society*, Vol. 27, No. 4, pp. 493-512.
- [38] Williamson, O. E.(1979), “Transaction-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations”, *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, No. 2, pp. 233-261.
- [39] Yoon, J. H. and Moon, J. Y.(2018), “Moderating Effects of Purchasing Strategies and Environmental Dynamism in the Relationship between a Supplier’s Relationship Marketing Efforts and its Performance”, *Korean Journal of Business Administration*, Vol. 31, No. 12, pp. 2323-2347.

---

Received 09 May 2022

Revised 25 May 2022

Accepted 14 June 2022