

# 기업 주도권이 파트너십과 SCM 특징에 미치는 영향에 관한 연구

장활식\* · 최유정\*\*

## <요 약>

공급사슬상의 기업은 두 유형이 존재한다. 그 중 한 유형은 의사결정 과정에서 주도권을 가지며, 리더기업이라고 불리는 기업이며, 다른 한 유형은 리더의 결정을 따르는 팔로워기업이다. 이러한 관계구조는 파트너십 형성에 영향을 미치게 된다. 따라서 본 연구에서는 기업의 주도권과 파트너십, 정보품질, SCM 특징 관계를 설명할 수 있는 연구 모델을 제시하고자 한다. 이를 위해 공급사슬관계를 유지하고 있는 기업을 대상으로 설문을 실시하였으며, 분석에는 총 116부의 설문이 이용되었다. 모형 검증을 위해 본 연구에서는 SPSS 23과 smartPLS 3.2.3을 사용하였다. 연구 결과 첫째, 기업의 협상력은 기업의 영향력, 파트너십, 그리고 정보품질에 영향을 미쳤다. 둘째, 영향력은 파트너십과 정보품질에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 셋째, 파트너십은 정보품질과 SCM의 특징인 공급사슬 유연성, 공급사슬 민첩성, 공급사슬 불확실성 모두에 영향을 미쳤으며, 넷째, 정보품질은 공급사슬 유연성과 민첩성에는 영향을 미쳤다.

핵심주제어: 협상력, 영향력, 파트너십, 정보품질, SCM, 유연성, 민첩성, 불확실성 통제, 주도권

## I. 서 론

과거 연구자들은 공급사슬에서 운영적, 재무적, 관계적 혜택을 제공하는 내부 조직 시스템의 역할을 중요하게 언급하며 그 기업의 효율성을 강조하였다(Youn et al., 2014). 하지만 지금은 특정 IT만으로는 기업의 경쟁우위를 지속적으로 유지하기 힘들며, 중심 기업(focal firm)에서 확장되어 주요한 생산 및 소매 업체에 대한 지원, 운영 비용 감소, 고객 서비스 향상 등을 통해 전체 공급 사슬 구성원의 효익을 얻을 수 있는 방향으로 관심이 옮겨졌다(Ryu et al., 2009). 따라서 오늘날에는 기업의 지속적 경쟁우위 확보 및 생존력 강화를 위해, 비즈니스 리엔지니어링, ERP 외에 공급사슬관리에도 관심을 갖게 되었다(이재식, 2009).

현재 정보시스템 관련 연구들에서는 기업이 공급사슬 파트너와 통합하고 기업의 가치를 공유할 수 있는 기업의 능력에 대한 필요성이 더욱 강조되며, 공급사슬 참여기업들의 파트너십 형성이 중요하게 여겨지고 있다(Youn et al., 2014). 하지만 이러한 파트너십은 두 거래 기업이 동등한 입장을 가지는 것이 아니라 특정 기업에게 주도권이 주어질 수 있으며, 이러한 권력은 파트너기업들의 관계에 영향을 미친다(Kähkönen, 2014). 일반적으로 전통적 공급사슬 관계에서 파워의 불균형이 발생했고, 오늘날은 파트너십이 형성되었다고 하지만, 사실상 공급사슬 전체로 보았을 때 리더 역할을 하는 기업이 하나 혹은 둘이 존재하며, 나머지 기업들은 팔로워 역할을 하며 리더의 계획 및 행동에 영향을 받게 된다(Huang and Li., 2002).

또한 파트너십은 거래 기업간에 공유되는 정보의 품질에 영향을 미친다(Chen et al., 2011). 파트너십과 정보 품질을 통해 기업은 변화하는 환경에서 거래기업의 요구사항 변경 등을 적절

히 수용할 수 있고(Jin et al., 2014), 변경사항에 대해 민첩하게 대응 및 해결할 수 있다(Swafford et al., 2008). 뿐만 아니라 신뢰와 몰입을 바탕으로 하는 파트너십과 우수한 품질의 정보를 공유함으로써 거래 기업의 현재 상황 및 업무 진행과정을 정확히 파악함으로써 공급사슬의 불확실성을 완화시킬 수 있다(Kwon and Suh, 2004).

따라서 본 연구에서는 공급사슬상에서 한 기업에게 주어지는 주도권, 즉 협상력과 영향력이 파트너십 형성과 정보품질에 어떠한 영향을 미치는지, 동시에 이를 통해 SCM의 주요 특성인 공급사슬 유연성, 민첩성, 그리고 불확실성 통제 특성에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 실험을 통해 검증해보고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 공급사슬 주도권

공급사슬 상의 두 기업 이상의 거래에서는 리더(leader)와 팔로워(follower) 관계가 생길 수 있으며, 이 때 리더는 의사결정 과정에서 좀 더 강력한 위치를 점하는 한 기업이 되고, 팔로워는 리더의 의사결정에 수동하게 된다(Huang and Li., 2002). 주로 전통적인 공급관계에서 공급자 선택에 가격이 강조되고, 입찰 등의 과정을 통해 단기적으로 공급자와의 계약 관계가 이루어지며, 구매자에게 자원을 제공해 줄 공급자의 수가 많기 때문에 리더와 팔로워의 관계는 훨씬 명확하게 드러났다(Benton and Maloni, 2005). 하지만 과거의 공급사슬관계가 아니더라도 의사결정과정에서 한 업체의 제안에 동의하지 않았을 때 상대방에게 피해가 갈 수 있는 강제성 파워나, 인센티브 등을 제공할 능력을 가지는 보상적 파워

등의 이유로 어느 한 기업에게 파워가 집중될 수 있다(Kähkönen, 2014). 또한 타업체에 비해 경제적 파워를 가지거나, 회사의 규모가 큰 경우, 공급 사슬에서 리더의 역할을 수행할 수 있다. 이러한 비대칭적인 파워는 유통 채널을 비롯해 다양한 상황에 편재되어 있다.

공급사슬 상의 기업들은 필요한 자원의 수준에 따라 어떤 기업에게 주도권이 주어진다. 자원 중요도와 관련되는 개념은 크기와 정도인데, 크기는 다른 자원에 비해 그 자원의 투입 혹은 산출의 비율이며, 중요도도는 필요한 수량과는 상관없이 해당 자원이 결핍되었을 때, 기업의 업무 수행이 불가능한 상황에서 설명될 수 있다. 즉, 어떤 자원이 결핍되어 그로 인해 기업이 지속적인 비즈니스 활동을 수행하기 어려워지는 정도에 따라 자원의 중요도는 결정되며, 이로 인해 특정 기업에게 주도권이 주어진다(Crook and Combs, 2007).

공급사슬의 주도권은 자원의 수준 외에 상대 기업에 대한 관계의존성에 따라 주어지기도 한다. 관계 의존성은 공급사슬 상에서 공급자와 구매자가 그들의 기대하는 목표를 달성하기 위해 관계를 유지할 필요를 느끼는 정도로 정의된다. 의존성은 공급자와 구매자 양자 관계에 영향을 미친다. 파워 의존 이론에서 파워나 저항의 정도는 관계 의존 정도와 반비례 관계에 있다고 하였으며, 파워 불균형이 존재하는 상황에서 의존성이 덜한 기업이 의존성이 강한 기업에 대해 권력을 행사할 수 있다(Hald et al., 2009).

사회조직에서 파워는 필수적인 요소이며, 조직의 조정을 위해 필연적인 장치이다. 기존의 연구들에서는 공급 사슬 전체에 강력한 리더 역할을 하는 기업이 하나 혹은 두 기업이 존재하는 것이 일반적이라고 설명한다. 그 한 두 개의 리더 기업이 공급 사슬 관계에서의 방향을 결정한다(Lambert and Cooper, 2000).

## 1.1 협상력

기업은 협상을 통한 거래 조건 개선 방법을 찾는다. 협상력이 강한 기업은 거래 상황에서 더 좋은 조건으로 거래할 수 있도록 하고, 상대 기업이 좋은 조건을 제시하지 못하도록 강제하는 힘을 갖고 있다. 힘이 강한 기업은 상대 기업의 의존정도를 계산하고, 협상과정에서 SCM 성과 비율이 증가되는 수준에서 협상하기 위해 그들의 권력 즉, 협상력을 행사한다(Crook and Combs, 2007).

파워 이론은 그룹 파워의 불균형한 배치가 교섭을 지배하는 강력한 기업에 의해 비대칭적 협상을 만들어낸다고 설명한다. 거래 업체에 대해 협상력을 갖는 리더 기업은 공급사슬관련 의사 결정과정에서 더욱 우월한 입장이 되고, 적절한 공급사슬 혜택을 얻기 위해 거래 관계에서 강력한 협상력을 행사한다. 공급사슬 관계에서 공급자에 대한 구매자의 의존도가 향상되면 공급자의 협상력은 커지고, 자원의 품질이 기업에게 협상력을 제공할 수 있으며, 기업 및 자원의 규모 또한 협상력에 영향을 미칠 수 있다(Crook and Combs, 2007).

협상력은 가격 및 시장 가격의 민감성 등에 영향을 미치며, 수익 할당 및 계약 체결에도 영향을 미친다(Nagarajan and Bassok, 2008). Dyer(1996)은 불균형한 상황에서의 협상력은 더욱 효율적인 관계를 만들어낼 수 있지만, 계약조건을 예측하는 것이 힘들 수 있고, 약한 기업의 경우 가치 있는 자원을 획득하는 것에 실패를 가져올 수도 있다고 하였다.

## 1.2 영향력

Kähkönen(2014)는 공급사슬관계에서 협업의 정도에 따라 파워의 영향력에 대해 체계적인 정리를 수행하였다. 그의 연구에 따르면, 공급사슬 관계에서 발생할 수 있는 파워의 영향력을 살펴

보면 파트너 기업의 의사결정 변수를 통제할 수 있는 파워, 의사결정과정 뿐만 아니라 이후의 행동에도 영향을 미칠 수 있는 파워, 유통채널에서 영향력을 가지는 파워, 공급사슬 관리에서 의사결정 및 행동에 영향을 미치는 파워, 공급자와 구매자 의존도의 차이에서 발생하는 파워 등이 있다.

공급사슬 상에서 구매자와 공급자 관계가 아주 밀접해지고, 공급사슬 통합으로 인한 영향력이 발생하면 정보가 통합되고 두 기업 간 계획의 동기화가 일어난다. 또한 생산 계획, 운영, 조달, 주문 프로세스, 디자인 등의 업무흐름이 조정되고 새로운 비즈니스 모델이 생성된다(Lee and Whang, 2001).

공급사슬에서 발생하는 영향력으로 인해 기업의 조정이 이루어지는 것은 공급사슬 협업 및 공급사슬협력 등의 개념과 유사하다. 공급사슬 통합은 전략적 제휴, 정보 공유, 협업을 포함하며, 특히 협업은 관련 활동의 조정을 포함한다. 영향력에 따른 공급사슬 조정은 공급사슬 파트너기업과의 업무 프로세스 연결 및 시너지 효과가 강조된다. 공급자와 구매자의 조정은 외부 조정이라는 용어로 기존 연구들에서 언급되었고, 이는 기업과 외부 파트너 기업의 구조를 변경하고, 협업 프로세스와 동기화 프로세스를 구현하였다(Huo et al., 2015).

## 2. 파트너십

공급사슬에서 기업간 파트너십은 서로의 위험 요소에 대한 정보를 공유하고 상호 수익을 극대화할 수 있는 가장 큰 요인으로 인지되면서 많은 연구자들에 의해 연구되었다. 글로벌 비즈니스 환경에서 고객의 요구사항을 만족시키기 위해 기업간 협업의 중요성이 강조되고 있고, 공급사슬의 통합은 파트너기업들과의 업무 활동 조

정을 위해 기업들에게 필수적인 사항이 되었다(Wong et al., 2015). 파트너십 제휴는 공급사슬에 속한 소매업체, 물류업체, 공급업체, 벤더 등 모든 기업들에게 아주 중요한 관계이며, 관계의 지속성과 개별 파트너 만족의 결과를 가져온다(Ryu et al., 2009).

또한 경쟁시장에서 기업이 생존하기 위해서는 고객 충성도를 높이고 기업들 간에 형성되는 장기적 관계 확립이 필수적이며, 이러한 장기적 협력관계는 기업의 성과 향상을 위한 필수적 요소이다(박민숙, 2011). 구매업체와 공급업체 사이에 형성되는 장기적 관계는 많은 영역에서 좋지 않은 결과를 예방할 수 있도록 도움을 준다(Prud'homme, 2008). 의사소통 및 파트너십 등의 공급사슬 내 기업 간의 협력이 높을수록 물류성과도 개선될 수 있다(최수형과 최진혁, 2011).

공급사슬에서의 갈등은 파트너기업과 우리 기업 사이에 존재하는 갈등의 수준, 특정 주요 이슈에 대해 서로가 동의하는 정도로 설명될 수 있다(Kwon and Suh, 2004). 만약 비즈니스 거래 관계에서 파트너 기업과의 갈등이 있다면, 그 기업과 신뢰를 형성하는 프로세스는 고통이 수반될 수 있다(Lee and Kim, 1999). 따라서 파트너십 형성을 위해 기업은 업무 과정 중에 거래 기업과의 갈등 수준의 관리가 필요하다.

## 3. 공급사슬 정보 품질

Wu et al.(2014)은 기업이 경쟁우위를 달성하기 위해 필요한 공급사슬 역량을 “전체 공급사슬 활동을 용이하게 하기 위한 내/외부적 정보물 정의하고, 활용하며, 완벽히 이해하는 기업의 능력”으로 정의하며, 공급사슬에서의 정보의 중요성을 강조하였다. 정보 공유도 중요하지만, 공급사슬 관리에 미치는 영향의 중요성은 어떤 정보

가 공유되고, 언제 공유되며, 어떻게 공유되고, 누구와 공유하는지에 따라 달라질 수 있다. 정보 품질은 기업이 신뢰관계에 있는 공급사슬 파트너 기업과 전략 정보 및 운영 정보를 공유할 때 필요하다(Youn et al., 2014). 공급 사슬 성과는 파트너 기업과 공유되는 정보의 품질에 달려있으며, 공유되는 정보의 품질은 정확성, 신뢰성, 시기적절성의 차원으로 설명된다. 낮은 품질의 정보는 공급 사슬 상에서의 신뢰 수준 향상에 기여할 수 없다(Chen et al., 2011).

#### 4. SCM 특징

공급 사슬 성과를 측정하기 위해 비용이나 품질과 같은 단일의 성과 측정방법이 단순하고 명확하기 때문에 이용이 되어왔지만, 이러한 단일의 요소로 공급사슬의 성과를 측정하는 것은 공급 사슬상의 다중적 상호작용을 간과하는 경향이 있고, 기업 성과의 전략적 측면이 무시될 수 있어서 완벽하지 않다는 주장이 있었다(Maskell, 1991). 반면, 기업의 재무적 성과 등으로 공급사슬 성과를 측정하게 될 때, 다양한 외부 변수에 의한 상황들을 통제할 수 없는 단점도 있다. 최근 공급사슬의 성과를 측정하기 위한 요소로는 유연한 시장 반응성, 고객과의 신뢰, 향상된 정보 흐름, 시장 불확실성에 대응하는 능력 등이 연구자들의 관심을 받고 있는 항목들이다(Youn et al., 2012). 따라서 본 연구에서는 파트너십 형성으로 인해 달성될 수 있는 SCM의 성과에 초점을 맞추어 세 가지 항목, 즉 유연성, 민첩성, 불확실성 통제에 대해서 살펴보려고 한다.

##### 4.1 공급사슬 유연성

공급사슬 유연성은 “현실 시장에서 변화에 응답하고 효율적으로 조정할 수 있는 기업의 능력”으로 정의된다(Youn et al., 2014). 이는 제품 개

발, 제조, 조달, 유통기능으로 구성되는 내부 공급사슬의 능력을 설명하는 것으로, 유연성은 공급 사슬 리드타임을 줄이고, 생산 능력을 보장하며, 고객 기대를 만족시킬만한 제품 다양성을 제공하는 능력을 일컫는다.

유연성은 상황변화를 채택하고 경쟁우위를 유지하기 위한 기업의 능력에서 중요한 요소로 여겨져 왔다(Blome et al., 2014). 유연성과 관련된 연구들을 살펴보면 공급자에게 초점을 맞추어 유연성 효과를 살펴본 연구, 조직 내부 정보 시스템과의 관계를 본 연구, 공급사슬 민첩성에 긍정적인 영향을 미친 연구, 그리고 기업 성과에 영향을 미치는 연구 등 공급사슬과 관련한 다양한 측면에서 연구되어 왔다. 특히 Jin et al., (2014)는 경쟁우위 달성을 위한 공급사슬 유연성을 측정하는 연구에서 공급사슬 유연성을 제품개발 유연성, 생산 유연성, 물류 유연성, 공급업체 유연성, 공급자 선택 유연성의 5개의 차원으로 나누어 설명하였다. 제품 개발과 생산 유연성은 신제품 및 생산 프로세스와 관련된 생산자의 관리 역량이며, 물류 유연성은 다양한 주문 및 배달 요구에 대해 정확하고 빠르며 효율적으로 배송을 달성할 수 있는 기업의 조달 시스템의 능력이다. 공급업체 유연성은 최종 고객 요구에 부합하는 제품을 만들기 위해 생산자의 요구에 효율적으로 대응하여 조정할 수 있는 벤더의 능력을 의미한다. 이는 생산기업에게 주문 수량, 제품의 다양성을 위해 가장 중요한 요소이다. 공급자 선택 유연성은 기업이 비용, 시간, 노력 등의 측면에서 큰 손해를 보지 않고 공급업체와 구매업체 사이의 관계를 변화시킬 수 있는 기업의 능력을 의미하며, 여기에는 새로운 공급자의 추가, 관계 접근의 변화, 대안적 공급업체에 대해 구매 주문 변경 등의 개념이 포함된다. 높은 수준의 공급자 변경 유연성을 가진 생산자는 고객 요구를 충족시킬 수 있는 최적의 자원을 선택할

수 있다(Gosling et al., 2010).

시간이 중요한 경쟁 영역에서는 다양한 제품이 요구되고 수량이 조정될 때, 이에 대해 대응할 수 있는 능력, 즉 유연성이 필요하다. 이로 인해 공급자와의 효율적인 협업을 가능케 하고, 적절한 시간 내에 지원이 이루어질 수 있도록 한다(Youn et al., 2014).

#### 4.2 공급사슬 민첩성

민첩성은 빠르게 변화하는 환경에서 고객 주도의 제품 및 서비스를 제공하기 위해 지식집약 환경에서 재구성된 자원의 통합과 best practice를 통해 경쟁 우위를 성공적으로 달성할 수 있도록 돕는 역할을 한다(Swafford et al., 2008). 민첩한 공급사슬에서는 수요에 공급을 동기화시키는 것이 가능하기 때문에 본질적으로 더욱 시장 지향적이라고 할 수 있다. 게다가 공급사슬에서 민첩성은 대량 고객화를 위해, 그리고 커스터마이징된 제품을 생산하기 위해 요구되는 기업의 필수적인 능력이다.

Katayama and Bennett(1999)의 연구에서는 공급 사슬 민첩성은 기업의 내부 공급 사슬 기능에 대한 속도가 시장 변화에 맞게 조정할 수 있음을 보여준다. 제품 커스터마이징을 증가시킬 때의 공급 사슬의 속도, 개발 시간 절감, 고객 대응을 향상시키는 모든 요소들로 설명될 수 있다.

#### 4.3 공급사슬 불확실성 통제

전략적 제휴 관계에서 가장 큰 긴장감의 원인은 파트너 행동에 대한 우려이다. 이러한 문제의 대부분은 행동의 불확실성에서 발생하며, 이는 파트너의 행동을 이해하고, 어려움을 예상하는 상황에 내재되어 있다(Krishnan et al., 2006).

공급사슬에서의 불확실성은 “파트너기업의 행동이나 외부 환경의 변화를 예측하는 것이 불가능함”으로 정의된다(Kwon and Suh, 2004).

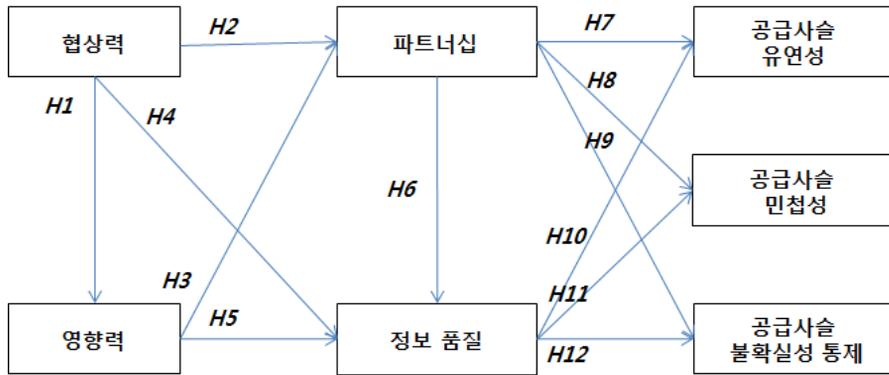
Geary et al., (2006)은 공급사슬에서의 불확실성을 프로세스 불확실성, 공급 불확실성, 수요 불확실성, 통제 불확실성으로 나누었다. 첫째, 프로세스 불확실성은 제품의 배송 목표를 충족시킬 수 있는 조직의 능력에 영향을 미친다. 둘째, 공급 불확실성은 구매 기업의 요구사항을 충족시키지 못하는 부실하게 수행하는 공급자로 인해 발생하는 것이다. 셋째, 수요 불확실성은 실제 최종고객과 주문과의 차이로 인해 발생하는 것이다. 마지막으로 통제 불확실성은 정보 흐름과 관련되며, 조직이 실제로 고객의 주문을 제품 목표 및 공급자의 원자재를 변화시키는 방법과 연관이 있다.

일반적으로 기업에서의 불확실성은 관계 기반의 비즈니스 전략에 영향을 미친다. 불확실성은 비즈니스 관계 프로세스를 관리하는 기업의 능력과 관련되는 요소로서, 이러한 불확실성을 극복하고 파트너기업간의 관계를 개발함으로써 운영적 의사결정 위험을 완화시킬 수 있다. 또한 거래 파트너에 대한 신뢰를 감소시키고, 이로 인해 계약준수가 엄밀히 이루어지고 있는지에 대한 성과 평가 문제를 야기시키며, 이후 적응 문제로까지 이어진다(Kwon and Suh, 2004).

### III. 연구 설계

#### 1. 연구 모형

본 연구는 앞서 설명한 이론적 배경을 바탕으로 기업이 협상력과 영향력을 가짐으로써 파트너십과 정보품질에 어떠한 영향을 미치며, 또한 그로 인한 공급사슬의 유연성, 민첩성, 불확실성 통제 효과에는 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다. 이에 본 연구의 연구모형을 <그림 1>과 같이 제시한다.



<그림 1> 연구 모형

## 2. 연구 가설

### 2.1 기업 주도권

만약 공급자가 강력한 협상력을 가지고 있다면, 구매자는 어떤 가치를 선택할 때 공급자에게 매우 의존적으로 행동하게 될 것이며, 어쩔 수 없이 공급자의 수익률이 최대가 되는 수준에서 의사결정을 하게 될 것이다. 또한 공급자의 경우 구매자의 비용 구조와 의사결정 모델을 잘 알고 있기 때문에 그들이 원하는 방향으로 구매자의 동의를 얻어낼 수 있다. 따라서 협상력을 가진 기업은 그렇지 않은 기업에 대해 영향력을 행사할 수 있고, 파워가 없는 기업은 상대 기업의 의사결정 내용 및 계획 변경 등에 수동적인 자세를 취하며 리더 기업의 계획 및 의사결정과 동기화하기 위해 자신의 기업을 조정해 나간다(Huo et al., 2015). 이러한 내용을 바탕으로 본 연구에서는 아래와 같은 가설을 설정하였다.

H1. 기업의 협상력은 기업의 영향력에 영향을 미칠 것이다.

### 2.2 기업 주도권과 파트너십

기업 거래에서 주도권의 행사 혹은 그 힘의 결핍은 거래 기업들의 역량과 그들 기업의 역할

에 의해 발생하며, 이러한 권력은 파트너기업들의 관계에 영향을 미친다(Kähkönen, 2014). 공급사슬에서 어느 한 기업이 주도권을 가지게 되면, 리더 기업이 더욱 강력한 인센티브를 가지게 되고, 이는 공급사슬의 구매자-공급자 관계에서 함께 업무 활동을 하는 파트너십에 영향을 미칠 수 있다(Jean et al., 2014). 또한 공급사슬에서 발생한 영향력은 공급사슬의 조정으로 인해 제품 개발 성과가 향상되고, 구매기업의 만족 및 혁신 달성의 성과를 얻을 수 있으며, 뿐만 아니라 파트너와의 커뮤니케이션 성과를 비롯한 파트너십 성과가 향상된다.

기업이 가지는 협상력은 파트너기업의 태도 및 행동을 변화시킬 수 있는 영향력을 행사할 수 있는 잠재능력이다(Organ and Bateman, 1986). 협상력 및 영향력은 리더기업이 팔로워기업에 대해 가지는 파워로서, 이러한 파워는 강제성에 따라 차이가 있기는 하지만 파트너십 품질을 결정짓는 신뢰와 몰입 등에 영향을 미치게 된다(장활식 외, 2014). 따라서 본 연구에서는 이러한 내용을 바탕으로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

H2. 기업의 협상력은 파트너십에 영향을 미칠 것이다.

H3. 기업의 영향력은 파트너십에 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 기업 주도권과 정보 품질

공급사슬 관계에서 제공되는 우수한 품질의 정보는 공급사슬 구성원에게 유용하며, 공급자와 구매자의 협상력 형성과 관련이 있다(Nagarajan and Bassok, 2008).

Harrison(2004)은 공급사슬의 리더 기업이 파워를 갖는 특정 지배 구조가 된다면, 이때 특정 기업은 거래 기업에 대해 협상력 및 영향력을 발휘할 수 있다고 하였다. 이러한 상황에서는 정보 공유가 필요하고, 동시에 협상력 및 영향력이 없는 기업의 경우에는 우수한 품질의 정보가 요구되었다(Wang et al., 2006). 이러한 내용을 바탕으로 본 연구에서는 아래와 같은 가설을 설정하였다.

H4. 기업의 협상력은 정보 품질에 영향을 미칠 것이다.

H5. 기업의 영향력은 정보 품질에 영향을 미칠 것이다.

### 2.4 파트너십과 정보품질

효율적인 기업들 간의 커뮤니케이션은 양자간의 이해도를 증진시키고, 보다 나은 파트너십 품질에 긍정적인 기여를 함으로써 좋은 품질의 정보 공유 부분의 핵심이 될 수 있다. Ryu et al., (2009)는 파트너십 프로세스를 신뢰, 몰입, 협업의 세 과정으로 나누어 설명하면서, 공급사슬의 신뢰, 몰입, 협업이 전략적 파트너와 효율적으로 정보 및 자원을 공유하기 위한 중요한 요인이라고 하였다. 또한 Chen et al., (2011)도 정보 품질이 정보 공유 및 가용성과 함께 파트너십을 구성하는 요소인 신뢰 및 몰입과 관련이 있다고 하였다.

거래 기업들 간의 파트너십은 서로의 기밀 정보를 공유할 필요성을 증가시킨다. 거래 정보를 구매자가 공급자에게 제공하면 구매자의 협상력 감소에 영향을 주게 되지만, 두 기업 간에 장기적인 계약이 성사되어 거래 기간이 길어져 파트너십이 형성된다면 기업들은 기꺼이 기밀 정보들도 제공할 수 있다(Lin et al., 2002). 따라서 본 연구에서는 이러한 내용을 바탕으로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

H6. 파트너십은 정보 품질에 영향을 미칠 것이다.

### 2.5 파트너십과 SCM 특성

월마트의 VMI 재고관리 방법이나 Dell사의 주문 제작 전략에서 보듯이 거래 기업과의 파트너십을 통해 공급 사슬 유연성을 더욱 강화시킬 수 있다(Youn et al., 2014). 공급 사슬 파트너십은 구매자에게 필요한 제품을 적절히 제공해 줄 수 있는 소수의 공급자들을 선택하여 그들과의 관계에서 구축되는 것으로, 이를 통해 비즈니스 업무를 수행할 때 불필요한 시간 및 노력의 낭비를 줄임으로써 빠른 처리 및 대응이 가능하게 된다(Gallear et al., 2012).

Ryu et al.(2009)의 연구에서도 생산자-공급자 관계에서의 불확실성을 줄이기 위해 거래 기업들 간에 파트너십의 형성이 필요하다고 강조하였다. 따라서 본 연구에서는 이러한 내용을 바탕으로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

H7. 파트너십은 공급사슬 유연성에 영향을 미칠 것이다.

H8. 파트너십은 공급사슬 민첩성에 영향을 미칠 것이다.

H9. 파트너십은 공급사슬 불확실성 통제에 영향을 미칠 것이다.

## 2.6 정보품질과 SCM 특성

Blome et al.(2014)는 기업의 내부 및 외부 정보는 공급사슬의 유연성을 향상시킨다고 하였다. 공급사슬에서 공유되는 정보는 비즈니스 성과 및 혁신에 영향을 주며, 동시에 유연성을 이끌어 내어 효율적인 거래가 가능하도록 한다. 또한 정보 품질 및 정보를 제공할 수 있는 기술력은 공급사슬 민첩성에 영향을 미친다. 적절한 정보를 공유함으로써 공급사슬의 효율성을 향상시키고, 리드타임 및 사이클 타임을 줄임으로써 시장 변화에 대한 빠른 대응 능력을 향상시킬 수 있는 것이다(Youn et al., 2014).

공급 사슬상에서 발생하는 수요와 공급의 불일치는 예측을 위해 공유하는 정보 공유의 결핍에 의한 불확실성 때문인데, 계획 및 예측을 위해 재고, 생산, 판매 데이터 등을 공유함으로써 불확실성을 통제할 수 있고, 거래 위험을 줄일 수 있다(Kwon and Suh, 2004). 적절한 정보의 제공은 상대기업에 대한 신뢰 향상에 기여하고, 불확실성을 해소하는데 영향을 미친다(Chen et al., 2011). 따라서 본 연구에서는 이러한 내용을 바탕으로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

H10. 기업들 간의 정보 품질은 공급사슬 유연성에 영향을 미칠 것이다.

H11. 기업들 간의 정보 품질은 공급사슬 민첩성에 영향을 미칠 것이다.

H12. 기업들 간의 정보 품질은 공급사슬 불확실성 통제에 영향을 미칠 것이다.

## IV. 연구 방법

### 1. 자료 수집 및 표본 특성

공급사슬 기업들의 주도권이 파트너십 및 정

보 품질을 매개로 하여 파트너십 성과에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 본 연구에서는 설문을 실시하였다. 2015년 9월부터 1달여간 오프라인과 온라인 설문은 동시에 이루어졌으며, 부산 및 경남권을 중심으로 SCM 구축 업체를 대상으로 하였다. 총 132부가 회수되었으며, 그 중 미응답 및 불성실한 응답이 포함된 설문을 제외한 116부가 분석에 사용되었다. 본 연구의 통계분석을 위해 SPSS 23과 SmartPLS 3.2.3을 사용하였다. PLS(Partial Least Squares)를 사용한 이유는 이론적으로 설정한 구조모형과 측정모형을 모두 분석할 수 있는 장점이 있기 때문이다. 또한 다른 구조방정식 분석에 비해 표본수나 잔차분포에 관대하고, 표본 분포의 정규성을 요구하지 않기 때문이다(Chin, 1998).

응답한 기업들의 규모는 종업원의 수가 100명 미만 34%(40업체), 100-500명 미만 36%(40업체), 500-1000명 미만 10%(12업체), 1000명 이상이 19%(22)업체였으며, 공급업체와 거래기간은 5년 미만이 14%(16업체), 5-10년 미만이 30%(35업체), 10-20년 미만이 34%(39업체), 20년 이상이 22%(26업체)로 조사되었다. 또한 거래 품목으로는 서비스가 18%(21업체), 원자재 28%(33업체), 부품 24%(28업체), 완제품이 25%(29업체), 기타 4%(5업체)였다.

### 2. 측정도구 개발

본 연구에 사용된 구성 개념은 협상력, 영향력, 파트너십, 정보 품질, 공급사슬 유연성, 공급사슬 민첩성, 공급사슬 불확실성 통제이며, 이에 대한 조작적 정의와 측정항목은 <표 1>에 정리하였다.

<표 1> 구성개념의 조작적 정의 및 측정항목

구성 개념	조작적 정의	측정항목	참고문헌
협상력	협상과정에서 의사결정에 주도권을 가지고 우월한 입장을 취할 수 있는 정도	협상과정에서의 우월한 입장	Huang et al., 2002 Yilmaz et al., 2005 Ryu et al., 2009 Sambasivan et al., 2011 Maloni and Benton 2000
		총 매출/매입에서의 비중	
		상대기업에게 거래처로서 중요성	
		시장에서 기업의 매력도	
영향력	거래 관계에서 리더 기업의 비즈니스 계획 및 업무 변경에 대응하여 그에 맞게 조정하는 정도	거래기업에 의해 기업전략 변경	Huo et al., 2015 Zolkiewski, 2001 El-Ansary and Stern, 1972 Wilkinson, 1996
		거래기업에 의해 연간계획 수정	
		거래기업에 의해 업무운영 변화	
		거래기업에 의해 업무 자체의 변화	
파트너십	파트너기업과 생성된 장기적 관계로서, 주요한 목표 달성을 위해 상호 신뢰에 기초한 협력관계	거래기업에 대한 신뢰	Mohr & Spekman, 1994 Anderson, 1992 Lee & Kim, 1996 Youn et al., 2013 Mentzer et al., 2001 Gallear et al., 2012
		거래기업과의 파트너십 중요도 인식	
		거래기업과의 능동적인 업무조율	
		거래기업과의 갈등 해소 노력	
정보품질	파트너 기업과 공유하는 정보의 가치	거래기업에게 제공하는 정보의 완벽성	Youn et al., 2014 Zhou & Benton, 2007 Li & Lin, 2006 Chen et al., 2011 Wong et al., 2015
		거래기업에게 제공하는 정보의 정확성	
		거래기업에게 제공하는 정보의 시기적절성	
		거래기업에게 제공하는 정보의 만족도	
공급사슬 유연성	공급사슬 운영과 관련하여 거래기업의 변화에 대해 수용하는 정도	납품(요구)일정 변경 수용 가능성	Swafford et al., 2008 Blome et al., 2014 Jin et al., 2014
		납품 수량 변경 수용 가능성	
		거래기업의 업무과정 변화 수용 가능성	
공급사슬 민첩성	공급사슬 운영과 관련하여 거래기업의 변화에 대해 빠르게 대응하고 해결하는 정도	거래기업 상황 변화에 대한 빠른 감지	Gligor et al., 2015 Lai et al., 2002 Wong et al., 2015 Swafford et al., 2008
		거래기업 변화에 대한 빠른 적응	
		거래기업 요구사항에 대한 빠른 대응	
		거래기업과 관련된 문제의 빠른 해결	
공급사슬 불확실성 통제	공급사슬 운영과 관련하여 거래기업 상황에 대해 정확하게 파악하는 정도	거래기업의 현재 상황 파악	Kwon and Suh, 2004 Chen et al., 2011 Dyer and Chu, 2000 Li and Lin, 2006
		거래기업의 내부 업무처리과정에 대한 이해	
		거래기업의 업무진행상태 파악	
		거래기업의 발생 가능한 문제 파악	

### 3. 측정 모형 검증

본 연구에서는 측정 모형에 사용된 변수의 타당성 및 신뢰성을 확보하기 위하여 PLS를 이용해 변수의 신뢰성, 수렴타당성, 판별타당성을 파악하였다. 각 항목별 기준치는 표준요인적재치의

경우 표본의 크기가 100 이상인 경우 0.50~0.55 이상으로 보고 있으며(Shanker et al., 2002), 신뢰성을 측정하기 위한 기준인 크론바 알파계수는 일반적으로 0.7 이상일 때 신뢰성이 있다고 볼 수 있다(Hair et al., 2006). 평균분산추출값(AVE)은 0.5 이상이면 영향요인의 신뢰성이 있

&lt;표 2&gt; 측정모형 분석 결과

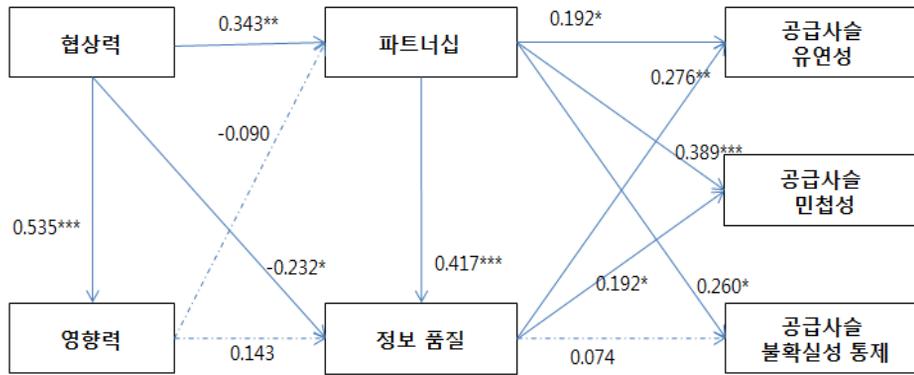
구성 개념	항목	표준요인 적재치	Cronbach's $\alpha$	AVE	합성신뢰성
협상력	1	0.703	0.740	0.568	0.836
	2	0.844			
	3	0.871			
	4	0.552			
영향력	1	0.879	0.936	0.795	0.951
	2	0.904			
	3	0.914			
	4	0.893			
	5	0.869			
파트너십	1	0.728	0.847	0.687	0.897
	2	0.888			
	3	0.854			
	4	0.847			
정보품질	1	0.916	0.888	0.747	0.922
	2	0.839			
	3	0.854			
	4	0.847			
공급사슬 유연성	1	0.888	0.827	0.734	0.892
	2	0.818			
	3	0.863			
공급사슬 민첩성	1	0.822	0.852	0.696	0.901
	2	0.891			
	3	0.888			
	4	0.727			
공급사슬 불확실성 통제	1	0.879	0.906	0.772	0.931
	2	0.899			
	3	0.895			
	4	0.839			

는 것으로 판단하고, 합성신뢰도는 0.7 이상일 때 내적 일관성이 있는 것으로 판단한다. 본 연구모형의 분석결과 표준요인적재치는 모두 0.55 이상으로 집중타당성이 있는 것으로 볼 수 있다. 크론바 알파계수는 모두 0.74 이상으로 기준인 0.7을 상회하였으며, AVE값은 0.56 이상으로 기준인 0.5를 상회하였다. 그리고 합성신뢰도는 0.836이상으로 내적 일관성을 확보했다고 볼 수 있다. 이에 대한 자세한 결과는 <표 2>에 정리하여 나타내었다.

## V. 연구 결과

본 연구에서는 기업의 협상력과 영향력이 파트너십과 정보품질을 통해 공급사슬의 유연성, 민첩성, 불확실성 통제에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다. 모델에 대한 영향 정도를 파악하기 위해 PLS의 Bootstrap 기법을 이용하였다. 본 연구에서 제시한 연구모형을 PLS를 통해 검증한 결과는 <그림 2>에 나타내었다.

구조모형의 평균적 적합도는 내생변수별 경로모형을 평가하는 것으로  $R^2$  값을 이용한다. 일반



유의수준 : \*\*\*: p<0.001, \*\*: p<0.01, \*: p<0.05

<그림 2> 가설 검증 결과

<표 3> 경로모형 적합도

구성 개념	R2	Communality	Redundancy
협상력	-	0.296	-
영향력	0.286	0.683	0.219
파트너십	0.093	0.474	0.058
정보품질	0.167	0.567	0.103
공급사슬유연성	0.151	0.436	0.075
공급사슬 민첩성	0.243	0.484	0.155
공급사슬 불확실성통제	0.087	0.598	0.051
모형 전체 적합도	$\sqrt{(0.171 \times 0.505)} = \sqrt{0.086513} = 0.294$		

적으로 상(0.26 이상), 중(0.13~0.26), 하(0.02~0.13)으로 구분된다(Cohen, 1988). 본 연구모형에서 각 변수에 대한 R<sup>2</sup>값을 살펴보면, 영향력(0.286), 파트너십(0.093), 정보품질(0.167), 유연성(0.151), 민첩성(0.243), 불확실성통제(0.087)로서 모두 기준치를 초과하므로 구조모형의 적합도는 있는 것으로 판단된다.

측정변수의 Communality 값은 분석에 포함된 측정변수가 잠재요인에 의해 설명되어지는 비율로서, 이 값은 일반적으로 0.5 이상이면 측정모형의 적합성을 충족한다고 볼 수 있다. 또한 구조모형 전체의 적합도 지표로 Redundancy 지표

를 이용할 수 있는데, 이는 구조모형의 통계추정량으로 구조모형의 적합성을 확인한다. 일반적으로 Redundancy 지표는 양(+)의 값을 가지면, 구조모형의 적합성이 있다고 볼 수 있다(Tenenhaus et al., 2005).

<표 3>의 결과표에서 보듯이 Redundancy의 값은 모두 양수로서, 본 연구의 구조모형의 적합성 판단 기준을 충족시킨다고 할 수 있다. PLS 경로모형 전체의 적합도는 모든 내생변수 R<sup>2</sup>의 평균값과 Communality의 평균값을 곱한 결과값의 제곱근으로(이정훈 등, 2007), 이 값의 최소 기준은 0.1이다. 상(0.36 이상), 중(0.25~0.36), 하

&lt;표 4&gt; 가설검증 결과의 요약

가설	연구가설	경로계수	t-값	검증결과
1	협상력 → 영향력	0.535	6.721***	채택
2	협상력 → 파트너십	0.343	2.799**	채택
3	영향력 → 파트너십	-0.090	0.639	기각
4	협상력 → 정보품질	-0.232	2.298*	채택
5	영향력 → 정보품질	0.143	1.475	기각
6	파트너십 → 정보품질	0.417	4.493***	채택
7	파트너십 → 공급사슬 유연성	0.192	2.222*	채택
8	파트너십 → 공급사슬 민첩성	0.389	4.223***	채택
9	파트너십 → 공급사슬 불확실성 통제	0.260	2.518*	채택
10	정보품질 → 공급사슬 유연성	0.276	3.287**	채택
11	정보품질 → 공급사슬 민첩성	0.192	2.258*	채택
12	정보품질 → 공급사슬 불확실성 통제	0.074	0.707	기각

유의수준 \*\*\* :  $p < 0.001$ , \*\* :  $p < 0.01$ , \* :  $p < 0.05$

(0.1~0.25)로 그 크기에 따라 구분된다. 본 연구의 PLS 경로모형 전체 적합도를 계산한 결과는 0.294로서 모델 적합도는 중간 수준을 보인다고 할 수 있다.

<표 4>에서 보듯이 협상력은 영향력( $\beta=0.535$ ,  $t=6.721$ ), 파트너십( $\beta=0.343$ ,  $t=2.799$ ), 정보품질( $\beta=-0.232$ ,  $t=2.298$ )에 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1, 2, 4는 채택되었고, 영향력은 파트너십과 정보품질에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하여 가설 3, 5는 기각되었다. 특히 정보품질의 경우 자사가 공급업체에게 제공하는 정보를 측정하였기 때문에 다른 연구들에서 주고받는 정보를 측정한 것과는 다른 결과가 나왔다. 이는 자사에게 협상력이 있는 경우, 좋은 품질의 정보를 제공하기 위해 노력하지 않는다는 것을 의미한다. 이러한 상황을 염려하여 Crook and Combs(2007)은 리더 기업의 협상력이 갈등을 유발하거나 공급사슬 능력에 문제가 발생할 수 있을 때는 협상력의 사용을 자제해야 한다고 하였다.

또한 가설 3과 5에서 영향력이 파트너십과 정보품질에 유의미한 영향을 미치지 못한다는 결과는 Jean et al., (2014)와 Wang et al., (2006)의 연구와는 차이가 있다. 본 연구의 결과에 따르면 기업이 영향력에 따라 업무 및 계획 등을 조정하는 것은 파트너십 및 정보품질에 직접적인 영향을 미치는 것이 아니라는 것을 의미하며, 파트너십의 형성 및 정보품질에는 협상력을 비롯한 다른 변수들의 영향이 더 클 수 있다는 것을 의미한다. 파트너기업의 상황에 맞추어 우리 기업의 업무를 조정한다고 하더라도 그것이 상대 기업에 대한 신뢰의 향상이나 파트너십을 중요하게 인식하게 되는 것은 아니라는 것으로 해석될 수 있다.

그리고 파트너십은 정보품질( $\beta=0.417$ ,  $t=4.493$ ), 공급사슬 유연성( $\beta=0.192$ ,  $t=2.222$ ), 공급사슬 민첩성( $\beta=0.389$ ,  $t=4.223$ ), 공급사슬 불확실성통제( $\beta=0.260$ ,  $t=2.518$ )에 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 6, 7, 8, 9는 채택되었다. 그리고 정보품질은 공급사슬 유연성( $\beta=0.276$ ,  $t=3.287$ ), 공급사슬 민

첩성( $\beta=0.192$ ,  $t=2.258$ )에는 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 10과 11은 채택되었지만, 공급사슬 불확실성 통제에는 통계적으로 유의미한 영향을 미친다고 볼 수 없어 가설 12는 기각되었다. 이 결과는 정보품질이 불확실성 통제에 영향을 미친다는 Chen et al., (2011)의 연구결과와는 차이가 있었는데, 이는 본 연구에서의 정보가 예측 및 계획에 대한 정보로 한정되지 않았기 때문에 대금 결제 등과 관련된 정보들도 포함되어 가설이 유의하지 않게 나왔을 것으로 보인다.

## VI. 결론 및 토론

본 연구에서는 협상력이 영향력과 파트너십, 정보품질에 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다. 기업이 가지는 협상력은 거래 기업의 매출 및 매입총액 비율이 크거나 중요도가 높은 제품 및 서비스를 제공할 때 의사결정과정에서 우월한 입장을 가지는 것으로서, 협상력이 있는 기업의 계획 및 업무에 변화가 생기면 파워가 없는 기업은 어쩔 수 없이 권력을 가진 기업에 맞추어 조정해야함을 의미한다. 어쩔 수 없는 상황이긴 하지만 그로 인해 파트너십의 형성에도 영향을 미치고, 좋은 품질의 정보 제공에도 영향을 준다고 할 수 있다. 반면 영향력은 파트너십과 정보품질에 직접적인 영향을 주는 요인이라고 할 수 없었다.

거래 기업과의 신뢰를 바탕으로 장기적인 관계를 맺음으로서 파트너십이 형성되고, 기업들은 자사의 주요 정보를 기꺼이 파트너기업에게 제공하게 된다. 이로 인해 공급사슬의 장점 및 특징이라고 할 수 있는 유연성, 민첩성 그리고 불확실성 통제를 이끌어낼 수 있는 것이다. 또한 좋은 품질의 정보를 파트너 기업에게 제공해준다면 공급사슬의 유연성과 민첩성 효과를 얻을 수

있다.

본 연구는 다음과 같은 학문적 의의와 실무적 의의를 가진다. 첫째, 학문적 측면에서 기존의 공급사슬과 관련된 연구들을 살펴보면 파트너십과 기업의 성과를 연결시키는 것이 대부분이었으며, 특정 기업이 가지는 주도권에 대한 연구는 부족하였다. 또한 이러한 주도권이 SCM의 필수적 요소인 파트너십과 정보품질에 미치는 영향을 살펴본 것은 매우 의미가 있다고 본다.

둘째, SCM 관련 논문에서 측정되는 성과는 주로 기업의 성과를 측정하는 경우가 많다. 하지만 이러한 기업의 성과는 SCM의 결과로 인한 것 외에도 다양한 변수에 의해 영향을 받게 된다. 따라서 본 연구에서는 외부 변수에 영향을 받을 수 있는 기업의 성과변수는 제외하고 공급사슬의 주요 특징이 되는 공급사슬 유연성, 민첩성, 불확실성 통제에 대해 파트너십과 정보품질이 어떠한 영향을 미치는지에 대해 살펴보았다.

셋째, 실무적 측면에서 볼 때, 파트너십의 형성에 그 동안 간과해 왔던 기업의 주도권에 대해 인지하게 되는 계기를 마련하였다. 파트너십을 유지하기 위해서는 거래 기업 양방이 모두 노력해야 한다. 협상력을 가지고 있어도 그 힘이 너무 강하면 거래 기업은 파트너관계를 종료하고자 할 수도 있다. 따라서 공급사슬에서 파트너십관리를 위해, 그리고 유연성 및 민첩성과 같은 공급사슬의 성과를 얻기 위해 기업의 주도권에 관심을 가지는 계기가 되었다고 볼 수 있겠다.

본 연구는 학문적, 실무적 측면에서의 의의를 가짐에도 불구하고 다음과 같은 몇 가지 한계점을 가진다. 첫째, 본 연구에서는 조사기업의 업종 및 규모에 대한 특성은 구분하지 못하였다. 업종 및 거래 품목의 종류와 기업의 규모에 따른 세분화를 통해 기업의 주도권과 파트너십, 그리고 SCM 특징에 미치는 영향에 대해 보다 체계적으로 분석한다면, 향후 연구에서는 더욱 유

의미한 결과를 도출할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 샘플 사이즈가 크지 않아 협상력과 영향력을 가진 리더 그룹과 파워가 없는 팔로워 그룹을 구분하여 분석하지 못하였다. 향후 연구에서 본 모형에 대해 주도권 유무에 따라 두 집단의 비교분석을 실시한다면 영향력과 파트너십 및 정보품질과의 관계도 설명할 수 있을 것이라 기대해 본다.

셋째, 공급사슬관계에서 구매기업과 공급업체를 구분하여 서로의 입장의 차이를 연구해보는 것도 의미가 있을 것으로 보인다. 구매기업과 공급업체는 파트너십을 유지하고 공급사슬시스템을 채택하는 목적이 서로 다르기 때문에 서로가 생각하는 파트너십 및 공급사슬에서 기대하는 가치에 차이가 있을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 구매기업과 공급업체의 입장 차이를 연구할 필요성이 있다.

## 참고문헌

1. 박민숙(2011), “공급사슬 파트너십에서 물류서비스 품질 요소의 중요도 지각 차이 비교,” *경영과 정보연구*, 30(2), 113-131.
2. 이정훈 · 신태수 · 임종호(2007), “PLS 경로모형을 이용한 IT 조직의 BSC 성공요인간의 인과관계 분석,” *경영정보학연구*, 17(4), 207-228
3. 이재식(2009), “공급사슬관리(SCM)의 핵심성공요인과 추진유형이 기업의 경영성과에 미치는 영향 - 균형성과표(BSC)를 활용한 성과측정,” *경영과 정보연구*, 28(1), 45- 69.
4. 장활식 · 박광오 · 정대현(2014), “조직 간 파워 유형과 SCM 사용자만족,” *정보시스템연구*, 23(2), 1-23.
5. 최수형 · 최진혁(2011), “공급사슬에서의 기업 간 협력이 물류성과에 미치는 영향에 관한 연구,” *경영과 정보연구*, 30(4), 229- 251.
6. 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 - 22.
7. Blome, C., Schoenherr, T., and Eckstein, D.(2014), “The impact of knowledge transfer and complexity on supply chain flexibility: A knowledge-based vie,” *International Journal of Production Economics*, .147, 307 - 316.
8. Chen, M., Yang, T., and Li, H.(2007). “Evaluating the supply chain performance of IT-based inter-enterprise collaboration,” *Information & Management*, .44(6), 524 - 534.
9. Chin, W. W.(1998), “Issues and Opinion on Structural Equation Modeling,” *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
10. Cohen, J.(1998), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*(2nd ed), Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
11. Crook, T. R., and Combs, J. G.(2007), “Sources and consequences of bargaining power in supply chains,” *Journal of Operations Management*, 25, 546 - 555.
12. Dyer, J.(1996), “Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry,” *Strategic Management Journal*, 17, 271 - 291.
13. Gallea, D., Ghobadian, A., and Chen, W.(2012), “Corporate responsibility, supply chain partnership and performance: An

- empirical examination,” *International Journal of Production Economics*, 140, 83 - 91
14. Geary, S., Disney, S. M., and Towill, D. R.(2006). “On bullwhip in supply chains – historical review, present practice and expected future impact,” *International Journal of Production Economics*. 101. 2 - 18.
  15. Gosling, J., Purvis, L., and Naim, M. M.(2010). “Supply chain flexibility as a determinant of supplier selection,” *International Journal of Production Economics*. 128, 11 - 21.
  16. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J, Anderson, R. E. and Tatham, R. L.(2006), *Multivariate Data Analysis*, Sixth Ed, Pearson International Edition.
  17. Hald, K. S., Cordón C. and Vollmann T.E.(2009), “Towards an understanding of attraction in buyer - supplier relationships,” *Industrial Marketing Management*. 38. 960 - 970.
  18. Harrison, D.(2004), “Is a long-term business relationship an implied contract? Two views of relationship disengagement,” *Journal of Management Studies*, 41(1), 107-125.
  19. Huang, Z. and Li, S. X.(2002), “An Analysis of Manufacturer-Retailer Supply Chain Coordination in Cooperative Advertising,” *Decision Sciences*, 33(3), 469-494.
  20. Huo, B., Zhang, C. and Zhao, X.(2015), “The effect of IT and relationship commitment on supply chain coordination: A contingency and configuration approach,” *Information & Management*, 52. 728 - 740.
  21. Jean, R. J. B., Sinkovics, R. R., and Kim D.(2014), “The impact of technological, organizational and environmental characteristics on electronic collaboration and relationship performance in international customer - supplier relationships,” *Information & Management*, 51, 854 - 864
  22. Jin, Y., Vonderembse, M., Ragu-Nathan, T. S., and Smith, J. T.(2014), “Exploring relationships among IT-enabled sharing capability, supply chain flexibility, and competitive performance,” *International Journal of Production Economics*, 153, 24 - 34.
  23. Kähkönen, A. K.(2014), “The influence of power position on the depth of collaboration,” *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(1), 17-30.
  24. Katayama, H., Bennett, D.(1999). “Agility, adaptability and learnness: A comparison of concepts and a study of practice,” *International Journal of Production Economics*. 60. 43 - 51.
  25. Krishnan, R., Martin, X., and Noorderhaven, N. G.(2006), “When does trust matter to alliance performance,” *Academy of Management Journal*. 49(5), 894 - 917.
  26. Kwon I. W .G. and Suh, T.(2004), “Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships,” *The Journal of Supply Chain Management*. Spring, 4-14.
  27. Lambert, D. M., and Cooper, M. C.(2000).

- “Issues in Supply Chain Management,” *Industrial Marketing Management*. 29, 65 - 83.
28. Lee, H. L. and Whang, S.(2001), “E-Business and Supply Chain Integration,” *Stanford Global Supply Chain Management Forum*, 1-20.
  29. Lee, J. N. and Kim, Y. G.(1999). “The effect of partnership quality on its outsourcing success: conceptual framework and empirical validation,” *Journal of Management Information Systems*. 15(4), 29 - 61.
  30. Lin F, Huang S, and Lin S.(2002), “Effects of information sharing on supply chain performance in electronic commerce,” *IEEE Transactions on Engineering Management*. 49(3), 258 - 268.
  31. Maskell, B. H.(1991), *Performance Measurement for World Class Manufacturing*, Productivity Press, Portland, OR.
  32. Nagarajan, M. and Bassok, S.(2008), “A Bargaining Framework in Supply Chains: The Assembly Problem,” *Management Science*, 54(8), 1482 - 1496.
  33. Organ, D. W. and Bateman, T.(1986), *Organization Behavior: An applied psychological approach*(3rd ed), Texas: Business Publication.
  34. Prud’homme, A. M.(2008), *Business Continuity in the Supply Chain: Planning for Disruptive Events*(Unpublished Dissertation), Michigan State University, Department of Marketing and Supply Chain Management.
  35. Ryu, I., So, S. H., and Koo, C.(2009), “The role of partnership in supply chain performance,” *Industrial Management & Data Systems*, 109(4). 496-514.
  36. Shanker, V., Sultan, F., Urban, G. and Bart, I.(2002), “The Role of Trust in Online Customer Support, Working Paper”, *Sloan School of Management*, MIT. Cambridge, MA.
  37. Swafford, P. M., Ghosh, S. and Murthy, N.(2008), “Achieving supply chain agility through IT integration and flexibility,” *International Journal of Production Economics*, 116. 288 - 297.
  38. Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M. and Lauro, C.(2005), “PLS Path Modeling,” *Computational Statistics and Data Analysis*, 48(1), 159-205.
  39. Wang, E.T.G., Tai, J. C. F. and Wei, H.L.(2006), “A Virtual Integration Theory of Improved Supply-Chain Performance,” *Journal of Management Information Systems*, 23(2), 41-64.
  40. Wong C. W. Y., Lai, K. H. and Bernroider E.W.N.(2015), “The performance of contingencies of supply chain information integration: The roles of product and market complexity,” *International Journal of Production Economics*, 165, 1 - 11.
  41. Wu, I. L, Chuang, C. H., and Hsu C. H.(2014), “Information sharing and collaborative behaviors in enabling supply chain performance: A social exchange perspective,” *International Journal of Production Economics*. 148. 122 - 132.
  42. Youn, S., Hwang, W. and Yang, M. (2012), “The role of mutual trust in supply chain management: Deriving

- from attribution theory and transaction cost theory,” *International Journal of Business Excellence*, 5(5), 575- 597.
43. Youn, S. H., Yang, M. G, Kim J. H. and P. Hong(2014), “Supply chain information capabilities and performance outcomes: An empirical study of Korean steel suppliers,” *International Journal of Information Management*. 34, 369 - 380.

## Abstract

### A Study on The Effect of Bargaining Power on Partnership, Information Quality, and SCM Features

Chang, Hwal-Sik\* · Choi, Yoo-Jung\*\*

On the SCM network, there are two type of company, the one which has the powerful position in the decision process is called the leader, and the other company which reacts to the leader's decision is called the follower. This relationship structure effect on the partnership. Therefore this study suggested a research model which would explain the relationship among the bargaining power, partnership, information quality, SCM features. The 116 sets of data collected, which companies use SCM, were tested against the model using SPSS 23 and smartPLS 3.2.3.

The results of this study are as follows. First, Bargaining Power had an effect on Influence, Partnership, Information Quality. Second, Influence didn't have an effect on the Partnership and Information Quality. Third, Partnership had an effect on the Information Quality and SCM Flexibility, Agility, Uncertainty Control. Forth, Information Quality had and an effect on the SCM Flexibility, Agility.

Key Words: Bargaining power, Influence, Partnership, Information Quality, SCM, Flexibility, Agility, Uncertainty control

---

\* Professor, Dept. of Business Administration, Pusan National University, hwschang@pusan.ac.kr

\*\* Ph.D Candidated, Dept. of Business Administration, Pusan National University, yjchoimis@pusan.ac.kr