

# 공급사슬 적합도가 공급사슬 성과에 미치는 영향에 관한 연구

고석용<sup>a</sup>, 이창균<sup>b</sup>, 이윤배<sup>c</sup>

<sup>a</sup> 제주한라대학 e-경영정보과 교수  
690-708, 제주특별자치도 제주시 한라대학로 38  
Tel: +82-64-741-7670, Fax: +82-64-747-3989, E-mail: syk@hc.ac.kr

<sup>b</sup> ㈜디에스알아이 책임연구원  
150-732, 서울 영등포구 여의도동 61-4 /908호  
Tel: +82-2-784-7752, Fax: +82-2-784-7753, E-mail: cglee@dsri.co.kr

<sup>c</sup> 한국외국어대학교 경영정보학과 교수  
130-791, 서울 동대문구 이문동 270  
Tel: +82-2-2173-2953, Fax: +82-2-969-1358, E-mail: yunbae@hotmail.com

## Abstract

본 연구는 제품특성과 공급사슬유형의 연계, 공급사슬 유형별 전략요인의 관계, 그리고 공급사슬유형과 공급사슬성과와의 관계에 관한 연구이다. 지금까지 제품특성 및 공급사슬유형에 관한 연구는 기능적 제품과 혁신적 제품에 따른 공급사슬 관리에 관한 연구에 머물렀다. 오늘날 정보기술의 놀라운 발전은 하이브리드 제품을 탄생시켰으며, 공급사슬유형도 하이브리드 공급사슬을 등장시켰다. 이에 따라 본 연구는 우리나라 기업 중 공급사슬관리를 도입하고 있는 82개의 기업을 대상으로 실증연구를 하였다. 연구결과는 현재 우리나라 기업들의 공급사슬관리 전략 현황을 보여줌과 동시에 미래의 전략적 지향점을 함께 제시하여 주고 있다.

**Keywords:** Supply Chain Management; Lean Supply; Agile Supply; Leagile supply;

## 1. 서론

기업은 환경에서 경쟁우위를 확보하고 생존하기 위하여 끊임없이 고객의 요구를 탐색하고, 내·외부 프로세스를 개선하며 적응해나간다. 오늘날 공급사슬관리(supply chain management)는 원재료 공급자부터 최종소비자에 이르기까지 물자(material), 정보(information), 현금흐름(cash flow)에 초점을 맞추어 기업의 생존을 유지시켜주는 체계로 인식되고 있다.

전통적으로 공급사슬을 통해서 원재료를 공급받아 기업이 생산하는 제품은 편의품 중심의 기능적

제품과 고객의 요구에 능동적으로 대처하는 혁신적 제품으로 나눌 수 있었다. 여기에다가 최근에 생산기술 및 정보기술이 급격한 발전은 생산제품의 원가하락과 고객에 대한 유연성을 동시에 실현하는 하이브리드 제품의 본격적인 등장을 가능케 하였다.

공급사슬유형은 크게 생필품이나 재고회전이 빠른 상품을 위주로 하는 Lean 공급사슬, 패션어패럴이나 디지털 상품과 같은 혁신제품을 중심으로 하는 Agile 공급사슬, 그리고 고객의 주문요구가 들어왔을 때 최종완제품을 생산하는 하이브리드 제품을 중심으로 하는 Leagile 공급사슬(또는 하이브리드 공급사슬)로 나눌 수 있다.

기업에서 생산되는 제품의 가치를 그 기업이 고객에게 전달하고자 하는 가치의 총합이라고 할 때 기업의 제품형태에 따라 적절한 공급사슬 유형을 일치시키는 것은 무엇보다도 중요하다. 아쉽게도 지금까지 공급사슬에 대한 연구는 공급사슬 참여 기업간의 조직적 특성과 성공요인에 맞추어져 있었다. 특히 새롭게 등장하는 하이브리드 제품에 대해서는 국내외의 실증연구가 거의 없는 상태이다.

이에 본 연구는 다음과 같은 문제제기에서 출발하였다.

첫째, 제품특성에 맞는 적절한 공급사슬이란 무엇인가?

둘째, 공급사슬유형별로 어떠한 경쟁우위요인이 중요한가?

셋째, 공급사슬 유형에 따라서 공급사슬성과는 차이가 있는가?

## 2. 이론적 배경

### 2.1 제품특성과 공급사슬 유형

Fisher(1997)는 제품의 형태를 기능적 제품(functional products)과 혁신적 제품(innovative products)으로 분류하였다. 기능적 제품이란 일반적인 소매점에서 쉽게 구입할 수 있는 일상용품을 말하며 수요가 예측가능하고 제품다양성이 매우 낮은 제품을 말한다. 혁신적 제품이란 고급패션제품이나, 첨단기능을 부가한 고급전자제품 등과 같이 디자인이나 기능을 소비자의 취향에 정확히 맞춘 제품을 말한다. Fisher(1997)는 기능적 제품은 가능한 최저비용으로 예측 가능한 수요를 목적으로 하는 효율적 공급사슬(efficient supply chain)을 통해서, 혁신적인 제품은 재고의 진부화를 최소화하고 예측 곤란한 수요에 즉각적으로 반응하는 것을 목표로 하는 시장반응적 공급사슬(responsive supply chain)을 통해 성과를 극대화 할 수 있다고 하였다.

아직까지도 제품분류의 가장 중요한 틀로 여기고 있는 Fisher(1997)의 견해는 다음과 같은 한계를 안고 있다. 첫째, 실세계에서는 기능적 제품과 혁신적 제품 사이에 제품 스펙트럼이 매우 다양하게 존재하는데 두 가지만으로 설정했다. 둘째, 동일한 제품이라도 기업의 전략과 고객의 수용행태에 따라서 제품의 특성은 달라질 수 있다. 셋째, 제품수명주기를 간과해서 혁신적인 제품도 시간이 흐름에 따라 기능적 성격을 띠게 되며 이에 따라 공급사슬의 선택도 달라질 수 있음을 간과했다. 넷째, 최근 정보기술의 놀라운 발전으로 고객의 요구가 생산단계에 직접 반영되는 시대가 도래한 상황에서 적용하기에는 다소 무리가 있다.

Huang(2002)은 제품형태에 하이브리드 제품(hybrid product)을 추가하였다. 하이브리드 제품은 기능적 제품을 조합하거나 기능적 제품과 혁신적 제품을 혼합하여 구성할 수 있다. 이는 고객의 다양한 요구를 수용하면서 생산기업의 입장에서는 재고부족 등에 따른 위험을 최소화하는 전략이다. 대표적인 사례가 자동차 및 주문형 컴퓨터의 사례이다.

따라서 본 연구에서는 제품형태를 기능적 제품, 혁신적 제품, 하이브리드적 제품으로 구분하고자 한다.

Mason-Jones et al.(2000)은 Fisher(1997)의 이론에 바탕을 두어 공급사슬관리 유형을 Lean 공급사슬과 Agile 공급사슬로 분류하였다. Lean 공급사슬은 시장수요가 규칙적이며 시장예측을 통해서 생산재고를 최소화 할 수 있는 특징을 지니며, Agile 공급사슬은 시장수요가 불규칙적이기 때문에 정확한 수요예측이 어려우므로 최대한의 수요를 적시에 납품할 수 있는 공급사슬을 필요로 한다. 이러한 견해는 Fisher(1997)가 제시한 공급사슬 유형과 그 맥을 같이 하고 있다고 볼 수 있다. 즉 Lean 공급사슬은 효율적 공급사슬과, Agile 공급사슬은 시장반응적 공급사슬과 매우 유사하다.

최근 정보기술의 비약적인 발전에 따라 고객의 요구가 제품생산단계에 활발히 반영되기 시작하였다.

이는 제품의 협업설계를 통한 생산이며 지속적으로 고객의 요구사항을 분석하고 제품 설계부터 생산과정에 이르는 모든 라인에 반영하고 있다. 이는 시장에서 Decoupling point의 위치선정에 따라서 Lean과 Agile전략을 적절하게 혼합하는 Leagile 전략에 의해서 가능하다(Naylor et al., 1999; Christopher and Towill, 2000). 즉 Decoupling point를 기준으로 up stream에서는 Lean 방식을 선택하여 비용절감 중심의 전략을 추구하고, down stream에서는 Agile 방식을 도입하여 유연성을 극대화하는 것이다.

## 2.2 공급사슬 경쟁우위 요인 선택

Naylor et al.(1999)는 공급사슬의 가치는 높은 서비스수준과 품질, 낮은 비용과 리드타임에 의해서 결정된다고 하였다. Lean 공급사슬의 경쟁핵심요인은 리드타임, 비용, 품질이며, Agile 공급사슬을 위한 경쟁핵심요인은 리드타임, 서비스, 비용, 품질이라고 주장하였다. 즉 Lean 공급사슬에서는 비용감소를 위한 전략이, Agile 공급사슬을 위한 전략에서는 유연성을 높이는 전략이 더 중요함을 제시한 것으로 볼 수 있다.

Mason-Jones et al.(2000)은 Lean 공급사슬과 Agile 공급사슬에 대하여 market qualifier와 market winner를 제시하였다. Lean 공급사슬에서 market winner는 비용(cost)인 반면, Agile 공급사슬에서 market winner는 서비스 수준(service level)이다.

Lamming et al.(2000)은 다수의 사례연구를 통하여 공급망(supply network)에 대하여 경쟁우위 요인을 연구하였다. 기능적 제품을 위한 공급망은 경쟁우위 요소로써 비용 절감(cost reduction)과 품질 유지력(quality sustainability)인 반면, 혁신적인 제품을 위한 공급망의 경쟁우위 요인은 속도(speed), 유연성(flexibility), 혁신(innovation), 품질우위(quality supremacy)라고 보았다.

## 2.3 공급사슬성과

지금까지 공급사슬의 성과를 측정하는 방법으로 크게 BSC(Balanced Scorecard), SCOR(Supply Chain Operations Reference), EVA(Economic Value Added), ECR Score Card 등이 있다. 이중 가장 많이 사용되고 있는 SCORE는 지나치게 지표가 정량화 되어있어 SCM성과가 기업전체의 성과로 평가를 내리기에는 많은 한계를 갖고 있다.

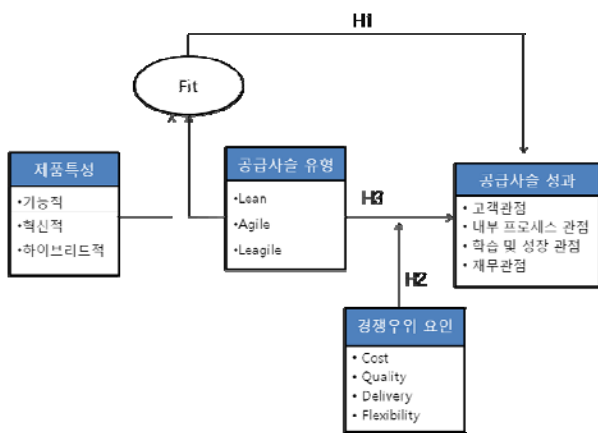
Kaplan and Norton(1992)의 BSC는 SCM의 성과를 재무적 관점, 고객관점, 내부프로세스관점, 학습 및 성장의 관점에서 평가할 수 있는 기본 기준을 제시하고 있다. 중요요소로는 고객측면에서는 서비스 품질, 고객의 주문반응에 걸린 시간, 커스터마이징 정도, 주문당 비용측정 등이다. 비즈니스 프로세스 측면에서는 공급사슬 사이클의

효율성을 위해서 투입되는 시간, 주문 사이클 타임 등이다. 혁신 및 학습의 관점에서는 상품 카테고리에 몰입비율, 공급사슬 파트너의 확장정도, 데이터 공유정도, 생산계획, 공급량 예측 등이다. 재무측면에서는 현금흐름, 자기자본 수익률, 투자수익률, 투자회수 기간, 시장점유율 등이다.

### 3. 연구설계 및 연구방법

#### 3.1 연구모형

앞서 논의된 이론적 배경을 바탕으로 제시된 연구목적을 달성하기 위하여 다음 <그림 1>과 같은 연구모형을 제시한다.



<그림 1> 연구모형

#### • 제품특성과 공급사슬 유형

제품은 Fisher(1997), Huang(2002)의 연구를 토대로 하여 기능적, 혁신적, 하이브리적으로 나눌 수 있다. 공급사슬유형은 여기에 Christopher and Towill(2001)의 틀에 따라 Lean, Agile, Leagile 공급사슬로 나눌 수 있다.

제품특성과 공급사슬의 전략적 연계는 매우 중요하며 이 연계여부가 공급사슬의 도입에 따른 성과를 결정지을 수 있을 것이다. 따라서 기업의 전략(또는 제품전략)과 공급사슬의 전략을 일치(fit)시키는 것은 경쟁우위 달성을 위해서 매우 중요하다(Fisher 1997; Chopra and Meindl, 2001).

이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

**H1 : 제품특성에 따라서 적절한 공급사슬을 선택하였을 때 공급사슬 성과가 높게 나타날 것이다**

H1a : 기능적 제품은 Lean 공급사슬을 선택하였을 때 공급사슬 성과가 높게 나타날 것이다

H1b : 혁신적 제품은 Agile 공급사슬을 선택하였을

때 공급사슬 성과가 높게 나타날 것이다

H1c : 하이브리드적 제품은 Leagile 공급사슬을 선택하였을 때 공급사슬 성과가 높게 나타날 것이다.

#### • 공급사슬 경쟁우위 요인

Lean 공급사슬에서의 경쟁우위 요인은 비용, Agile 공급사슬에서는 서비스수준이 될 것이다. 한편 Leagile 공급사슬은 Lean 공급사슬과 Agile 공급사슬의 요소를 둘 다 포함하고 있기에 경쟁우위 요인으로 비용과 서비스 수준을 동시에 고려할 수 있을 것이다. 따라서 다음과 같은 연구 가설을 제시할 수 있다.

**H2 : 공급사슬형태별로 경쟁우위 요인의 선택은 달라질 것이다**

H2a : Lean 공급사슬은 경쟁우위요인으로 비용을 선택했을 때 공급사슬 성과가 높게 나타날 것이다

H2b : Agile 공급사슬은 경쟁우위요인으로 유연성을 선택했을 때 공급사슬 성과가 높게 나타날 것이다

H2c : Leagile 공급사슬은 경쟁우위요인으로 비용과 유연성을 동시에 선택했을 때 공급사슬 성과가 높게 나타날 것이다

#### • 공급사슬유형과 성과

공급사슬관리 성과측정에 대한 연구는 보다 효과적이고, 효율적인 공급사슬 추진을 위해서 매우 중요하다. 본 연구에서는 공급사슬 유형별 전략적 포커스가 각각 상이하기에 BSC의 성과와도 차이가 있을 것이라는 가정을 하였다.

본 논문에서는 Kaplan and Norton(1992)의 균형성과표를 이용하여 균형성과표의 모형에 따라 고객관점, 내부 프로세스 관점, 성장관점, 재무관점이라는 네 가지 관점으로 주요성과지표를 설정하고 Lean, Agile, Leagile 공급사슬별로 경쟁사슬에 차이가 있는지를 입증하기 위하여 다음 가설을 수립하였다.

**H3 : 공급사슬유형에 따라 공급사슬성과는 차이가 있을 것이다.**

### 3.2 연구방법

#### • 데이터의 수집

연구모형에 따른 연구가설 검증을 위하여 추출된 변수들을 이용하여 설문지를 작성하였으며 2008년 3월 예비조사 후 2008년 4월 8일부터 4월 25일까지 설문조사를 하였다. 조사대상업체는 우리나라 기업 중 SCM을 도입하여 추진하는 기업을 대상으로

하였다.

자료수집 절차는 SCM 추진 기업에 대한 리스트 확보, 담당자 전화인터뷰 후 e-mail 발송, 담당자가 이메일, 팩스, 설문응답웹사이트 중 하나를 선택해서 응답하는 방법을 선택했다. SCM을 도입하고 있는 업체에 대한 현황 자료는 다음과 같이 크게 4가지 방법에 의해 이루어졌다.

첫째, SCM 솔루션을 판매하고 있는 10개의 주요벤더를 선정하고 솔루션을 납품 한 138개 업체를 대상으로 하였다.

둘째, SCM관련 전문가그룹인 삼성경제연구소(SERI) SCM연구회 포럼 소속 회원사 및 회원을 대상으로 조사 하였다

셋째, 중소기업에 대한 적용사례를 찾기 위하여 2007년 중소기업정보화진흥원의 생산정보화 참여기업 108개에 대해서 e-mail 설문조사를 하였다.

넷째, 전국 지역상공회의소의 협조를 얻어 SCM 추진기업을 확인한 후 직접방문 및 e-mail 설문조사를 하였다.

이상의 4가지 방법에 의해서 총 86개의 설문지가 회수되었고 이중 응답내용이 불충분하거나 해외에서 응답한 경우를 제외시켜 82개 설문을 확정하였다.

## 4. 연구결과

### 4.1 타당성 분석

타당성 분석은 정보의 손실을 최소화하고 요인 수를 줄이기 위한 주성분분석법과 요인의 회전에는 베리맥스회전법을 사용하였다. 단, 제품의 특성은 하나의 성분으로 추출되어 베리맥스회전법에서 제외하여 성분행렬을 이용하였다.

<표 1> 요인분석 결과

측정 변수	제품 특성	공급사슬		경쟁우위 요인			
		1	2	Quality	Delivery	Cost	Flexibility
주문옵션	.873						
종류다양	.817						
이윤마진	.844						
수요예측	.657						
리드타임		.906					
생산능력		.830					
성능최대		.680					
비용최소			.850				
공급가격			.804				
공급품질			.741				
결합률				.860			
내구성				.827			
제품의 질				.812			
생산시간					.846		
신제품					.806		
생산준비					.746		
설비 활용						.857	
재고수준						.777	
생산충대						.583	
상품화							.799
AS 개선							.756
고객요구							.678

측정 변수	공급사슬성과			
	고객성과	계무성과	학습 및 성장	프로세스
제품 및 품질	.840			
유연한 대응	.835			
주문처리 단축	.827			
적시성	.747			
고객불만 감소	.647			
자산회전율		.921		
투자수익률		.895		
현금흐름		.832		
매출액 증가		.777		
대응력			.858	
시장점유율			.858	
대처능력			.854	
업무처리				.809
비용감소				.675
재고회전율				.608

### 4.2 신뢰성 분석

본 연구에서는 <표 2>와 같이 측정변수 4개에 대한 최소 4개 항목이상 구성하였으며, 변수들의 신뢰수준은 Cronbach's Alpha 값이 모두 0.6보다 큰 것으로 나타나 내적 일관성이 있는 것으로 분석되었다.

<표 2> 신뢰도 분석결과

측정변수	문항수	Cronbach's Alpha
제품특성	4	0.8077
공급사슬 유형	6	0.7846
경쟁우위요인	12	0.9001
공급사슬성과	15	0.8902

### 4.3 가설검정

#### • 제품특성과 공급사슬유형의 연계에 대한 가설검정 결과

제품특성별 공급사슬 유형의 선택에 따라 공급사슬성과에 차이가 있다는 가설은 분산분석을 이용해서 검정하였다.

<표 1> 제품특성과 공급사슬유형에 대한 분산분석결과

종속 변수	독립 변수	일치 유무	N	평균	표준 편차	F값 (유의 확률)	가설 검증
경영 성과	기능적	불일치	64	3.2813	.4532	.244 (.623)	기각
		일치	18	3.2222	.4278		
	혁신적	불일치	75	3.2933	.4584	2.835 (.096)	채택
		일치	7	3.0000	.5328		
	하이브리드적	불일치	73	3.2329	.4256	4.373 (.040)	채택
		일치	9	3.5556	.5270		

기능적 제품군에서 Lean 공급사슬유형을 선택한 집단과 선택하지 않은 집단간에 차이검정을 한 결과 F값이 0.244이고 유의확률이 0.623으로 나타나

유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설 H1a는 기각되었다.

혁신적 제품군에서 Agile 공급사슬 유형을 선택한 집단과 선택하지 않은 집단에 대한 차이 검정을 한 결과 F값이 2.835이고 유의확률이 0.096으로 나타나 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설 H1b는 채택되었다.

하이브리드적 제품군에서 Leagile 공급사슬 유형을 선택한 집단과 선택하지 않은 집단에 대한 차이 검정을 한 결과 F값이 4.373이고 유의확률이 0.04로 나타나 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설 H1c는 채택되었다.

• 공급사슬 경쟁우위 요인에 대한 가설검정 결과

공급사슬 유형별 4가지 경쟁우위요인(비용, 품질, 배송, 유연성)에 대한 가설을 검정하기 위하여 회귀분석을 실시하였다.

<표 4> 공급사슬 경쟁우위 요인에 대한 회귀분석 결과

Lean 공급사슬 유형		표준화 계수		t	유의확률
종속변수	경쟁우위	베타			
공급사슬성과	COST	.827		3.835	.001
	QUALITY	.070		.392	.698
	DELIVERY	.004		.019	.985
	FLEXIBIL	-.410		-2.261	.031
agile 공급사슬 유형		표준화 계수		t	유의확률
종속변수	경쟁우위	베타			
공급사슬성과	COST	-.745		-1.955	.190
	QUALITY	.671		1.318	.318
	DELIVERY	.495		1.259	.335
	FLEXIBIL	-.069		-.143	.900
leagile 공급사슬 유형		표준화 계수		t	유의확률
종속변수	경쟁우위	베타			
공급사슬성과	COST	.116		.454	.655
	QUALITY	.180		.867	.398
	DELIVERY	.504		2.481	.023
	FLEXIBIL	.048		.192	.850

Lean 공급사슬에서는 유의확률이 비용은 0.001, 유연성은 0.031로 제시되었으며, 표준화된 계수에서 비용이 가장 영향력이 있는 요인으로 제시되었다. 따라서 가설 H2a는 채택되었다.

Agile 공급사슬에서는 유의확률 및 표준화된 계수에서 모두 의미 있는 결과나 나오지 않아 가설 H2b는 기각되었다.

Leagile 공급사슬에서는 배송이 유의확률 0.023으로 유의한 결과를 제시하고 있으며, 표준화된 계수에서 영향력이 가장 큰 요인으로 제시되고 있다. 따라서 가설 H2c 기각되었다.

• 공급사슬 경쟁우위 요인간 공급사슬성과에 대한 가설 검정

<표 5> 다변량 검정

효과		값	F	가설 자유도	오차 자유도	유의확률
Intercept	Pillai의 트레이스	.989	1745.494	4.000	76.000	.000
	Wilks의 람다	.011	1745.494	4.000	76.000	.000
	Hotelling의 트레이스	91.868	1745.494	4.000	76.000	.000
	Roy의 최대근	91.868	1745.494	4.000	76.000	.000
체인유형	Pillai의 트레이스	.530	6.938	8.000	154.000	.000
	Wilks의 람다	.536	6.954	8.000	152.000	.000
	Hotelling의 트레이스	.743	6.968	8.000	150.000	.000
	Roy의 최대근	.496	9.544	4.000	77.000	.000

<표 5>의 다변량 검정결과 세 가지 공급사슬 유형에 대한 종속변수의 공급사슬성과는 차이가 존재한다고 볼 수 있다

<표 6> 개체간 효과검정

소스	종속변수	제 III 유형 제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
수정	고객성과	2.011	2	1.005	4.453	.015
	프로세스	1.905	2	.952	3.619	.031
모형	학습성장	14.041	2	7.020	7.713	.001
	재무성과	17.039	2	8.519	16.440	.000

<표 6>의 결과로서 종속변수인 고객성과, 내부 프로세스, 학습 및 성장, 재무성과 모두 독립변수인 공급사슬 유형에 따라 다르다고 볼 수 있다.

<표 7> 다중비교

종속변수	(I) 케이스 군집 번호	(J) 케이스 군집 번호	평균차(I-J)	유의확률
고객성과	lean	leagile	-.3163	.027
		agile	4.675E-02	.959
	leagile	lean	.3163	.027
		agile	.3630	.104
	agile	lean	-4.6753E-02	.959
		leagile	-.3630	.104
프로세스	lean	leagile	.3322	.032
		agile	.1703	.620
	leagile	lean	-.3322	.032
		agile	-.1620	.673
	agile	lean	-.1703	.620
		leagile	.1620	.673
학습성장	lean	leagile	-.6459	.024
		agile	-1.1140	.004
	leagile	lean	.6459	.024
		agile	-.4681	.387
	agile	lean	1.1140	.004
		leagile	.4681	.387
재무성과	lean	leagile	.6814	.001
		agile	1.2543	.000
	leagile	lean	-.6814	.001
		agile	.5729	.086
	agile	lean	-1.2543	.000
		leagile	-.5729	.086

<표 7>의 결과로 다음을 알 수 있다.

• 고객관점에서는 Leagile 공급사슬과 Lean 공급사슬에서 차이가 있다.

•내부 프로세스 관점에서는 Lean 공급사슬과 Leagile 공급사슬에서 차이가 있다.

•학습 및 성장의 관점에서는 Leagile 공급사슬과 Lean 공급사슬이, Agile 공급사슬과 Lean 공급사슬이 차이가 있다.

•재무성가에서는 Lean 공급사슬과 Leagile 공급사슬이, Leagile 공급사슬과 Lean 공급사슬이 차이가 있음을 알 수 있다. 이상의 결과를 요약하면 공급사슬 유형과 공급사슬성가에 차이가 있을 것이라는 H3은 채택된다.

## 5. 결론 및 제언

본 연구에서는 제품특성과 공급사슬 유형의 적합성과 공급사슬유형간 경쟁우위요인에 대하여 살펴보았다. 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 제품특성과 공급사슬 유형에는 일치도가 공급사슬성가에 미치는 영향에 관해서는 혁신적 제품군은 Agile 공급사슬을 선택했을 때, 하이브리드 제품 Leagile 공급사슬을 선택했을 때 공급사슬성가가 높게 나타났다. 이는 기능적 제품은 공급사슬유형의 선택의 중요성이 상대적으로 낮다고 볼 수 있으며, 나머지 두 제품군은 적절한 공급사슬유형을 선택해야 한다는 것을 암시하고 있다.

둘째 공급사슬유형별 경쟁우위 요인선택에서는 Lean 공급사슬에서는 비용이, Leagile 공급사슬에서는 배송이 중요한 요인으로 제시되었다. 기능적 제품이 비용을 중시하는 것은 전통적 연구와 맥을 같이 하고 있으나 Leagile 공급사슬에서 배송요인이 상대적으로 중요하게 나타난 것은 공급사슬 운영의 목적이 고객의 요구에 빠르게 대응하기 위한 것임을 시사하고 있다.

셋째, 공급사슬유형간 공급사슬성가에는 Lean 공급사슬과 Leagile 공급사슬에서 BSC의 네 가지 관점에서 차이가 가장 두드러진 것으로 나타났다.

본 연구는 한계는 조상대상 기업 수의 한계, 공급사슬의 적용 프로세스별 요인가중치 부재, 공급사슬성가에 정량화된 외부지표의 적용이 이루어지지 못한 것이다.

그럼에도 불구하고 본 논문은 현재 우리나라 기업의 SCM 추진 현주소와 미래의 지향점을 제시하고 있다는데 연구의 중요한 의의가 있다고 할 수 있다.

## 참고문헌

[1] 박연우 외(2006) SCM과 유통정보화, 한울출판사.  
 [2] 장형욱(2006), “공급사슬구조와 SCM 활동이 경영성가에 미치는 영향에 관한 연구”, 경성대학교 박사학위논문.

[3] 정기호 외, “한국기업의 공급사슬관리 전략의 적합성에 관한 연구”, 경영학연구 제 34 권 제 1 호 2005 년 2 월, pp.219-243.  
 [4] 한동철(2002), 공급사슬관리, SIGMA INSIGHT.  
 [5] Anderson, J. C. and J. A. Narus(1990), “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firms Working Partnership,” *Journal of Marketing* Vol. 53.  
 [6] Chopra, Sunil and Peter Meindl(2001), *Supply Chain Management*, Prentice Hall.  
 [7] Christopher, M and Denis Towill(2000) "Supply chain migration from lean and functional to agile and customized" *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol.5, No.4, pp.206-213.  
 [8] Christopher, M and Denis Towill(2001) "An Integrated Model for the Design of Agile Supply Chains" *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol.13, No.4, pp-235-246.  
 [9] Fisher, M.L(1997). "What is the right supply chain for your product?", *Harvard Business Review*, Vol. 75 No.2, pp.105-16.  
 [10] Gillyard, A. E(2003). "The Relationships among Supply Chain Characteristics, Logistics and Manufacturing Strategies, and Performance," Doctoral Dissertation, Michigan State University.  
 [11] Huang, S. H, Uppal, Mt. and Shi, J(2002), "A Product Driven Approach to Manufacturing Chain Selection" *Supply Chain Management: An International Journal* 7(3/4) pp. 189-199.  
 [12] Kaplan, R, S. and Norton D. P.(1992), "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70 , No.5, pp.134-147.  
 [13] Lambert, D.M., Cooper, M.C(2000). "Issues in supply chain management," *Industrial Marketing Management*, Vol. 29 pp.65-83.  
 [14] Lamming, Richard, Thomas Johnsen, Jurong Zheng and Christine Harland(2000), "An Initial Classification of Supply Chain Networks", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.20.No.6, pp.675-691.  
 [15] Mason-Jones, Rachel, Bean Naylor and Denis Towill(2000), "Lean, Agile or Leagile? Matching Your Supply Chain to the Marketplace" *International Journal of Production Research*, Vol.38. No.17.  
 [16] Naylor, J Ben, Mohamed M. Naim, and Denny Berry(1999), "Leagility: Integrating the Lean and Agile Manufacturing Paradigms in the Total Supply Chain" *International Journal of Production Economics*, Vol. 62. No. 1.  
 [17] Wang, G., Huang, S. H and Dismukes, J. P(2004), "Product Driven Supply Chain Selection Using Integrated Multi-Criteria Decision Making Methodology," *International Journal of Production Economics*, Vol. 91, No. 1, pp. 1-15.