

# SCM에서 파트너십의 성공결정요인에 관한 연구

## A Study on the Success Factors of Partnership in SCM

소순후(So, Soon-Hoo)\*, 유일(Ryu, Il)\*\*

### 초 록

본 연구에서는 성공적인 SCM의 핵심개념인 공급사슬 파트너십의 주요 성공요인들을 살펴보고, 이들 간의 구조적 인과관계를 파악해 보고자 하였다. 이를 위해 우선 기존 연구에 대한 고찰을 토대로 공급사슬 파트너십의 본질적인 기본요소로서 신뢰와 몰입을 설정하고 다시 이들 각각에 영향을 미치는 요인으로 전략적합도, 상호의존도, 양립성, 의사소통 등을 사용하여 하나의 개념적 연구모형을 설계하였다. SCM 시스템을 도입활용하고 있는 국내 기업들을 대상으로 실증분석한 결과, 공급사슬 파트너 간에 신뢰도가 높을수록, 관계에 대한 결속력이 강할수록 장기지향적이고 보다 협력적인 공급사슬 파트너십 관계가 형성되고 유지될 수 있음을 시사하는 결과가 도출되었다. 또한 몰입에 영향을 미치는 전략적합도와 상호의존도는 파트너십의 생성단계에서 대두되는 요인에 해당되며, 신뢰에 영향을 미치는 양립성과 의사소통은 구축된 파트너십의 운영단계에서 강조되는 요인에 해당되는 것으로 구분할 수 있었다. 따라서 공급사슬관리 추진에 있어서 공급사슬 파트너간 신뢰와 몰입을 바탕으로 한 파트너십을 구축하기 위해서는 본 연구에서 제시된 관계적 특성이 고려되어야 함을 기업들은 정책적 관점에서 이해할 필요가 있다.

### ABSTRACT

The purpose of this study is to explore the nature of supply chain partnership, and to find the factors influencing the supply chain partnership success. For this, relationship commitment and trust were used as the basic components of the supply chain partnership. Also we identified strategic fit, interdependence, compatibility, and communication as determinants of supply chain partnership. Based on the statistical analysis of the sample of Korean corporations, it was found that relationship commitment and trust were shown to be significant factors influencing the supply chain partnership success. In addition, the findings reveal that strategic fit, interdependence, compatibility, and communication will facilitate supply chain partnership. More specifically, strategic fit and interdependence have a significant positive influence on relationship commitment. Also, compatibility and communication have a significant positive influence on trust. These result, in short, supported the importance of supply chain partnership for the successful SCM.

키워드 : 공급사슬관리, 공급사슬 파트너십, 조직간 정보시스템, 관계 특성

SCM, Supply Chain Partnership, Inter-organizational Systems, Relationship Characteristics

\* 한국물센터산업정보연구소 책임연구원

\*\* 순천대학교 경영통상학부 부교수, 교신저자

## 1. 서 론

최근 기업경영 패러다임이 개별 기업간 경쟁에서 공급사슬간 경쟁으로 빠르게 변화하고 있다. 이는 치열하게 전개되는 글로벌 경쟁에서 대다수의 기업들이 자신의 경쟁력만으로는 성장에 한계가 있음을 실감하고 공급사슬을 구성하는 기업들간에 긴밀한 협력을 통하여 윈-윈 전략(win-win strategy)을 서로 공유하지 않으면 생존할 수 없음을 절실히 깨닫고 있기 때문이다. 이에 따라 공급사슬을 구성하고 있는 기업들이 상호간 유기적인 협력을 통하여 서로의 성과를 향상시키고자 하는 공급사슬관리(Supply Chain Management: SCM)의 개념이 매우 중요한 이슈로 부각되고 있다. 실제로 포춘자 100대 기업들도 차세대 경영혁신의 핵심을 SCM으로 보고 많은 투자를 하고 있으며[36], 국내에서도 1999년부터 산업자원부의 SCM 활성화 정책을 통해 국내 기업의 SCM 도입을 적극적으로 지원하고 있다.

이러한 SCM의 확산과 함께 공급사슬을 구성하고 있는 공급자-구매자 관계에서도 매우 중요한 변화가 생겨나고 있다. 과거에는 공급자와 구매자가 각각 독립적으로 이익을 추구하는 부분 최적화의 성향이 있었던 반면, 최근에는 양 당사자가 공급사슬의 전체 최적화를 위해 공동으로 노력하는 공급사슬 파트너십(supply chain partnership) 관계로 급속히 변화하고 있다[11]. 이에 따라 학자들과 실무자들은 공급사슬 파트너십을 공급자와 구매자의 경쟁우위 달성을 위해 지속적으로 유지되어야 하는 SCM의 핵심요소로 인식하고

이에 대한 관심이 증가되고 있다.

그동안 SCM은 다양한 관점에서 많은 연구가 이루어져 왔으나 주로 몰류적 기능에 대해서만 초점을 두었기 때문에 공급사슬상의 기업간 관계에 관한 연구가 상대적으로 미흡한 실정이다[7]. SCM은 다양한 형태의 여러 조직들을 전자적으로 연결하는 조직간 정보시스템(inter-organizational systems)의 한 형태로 볼 수 있으며, 이러한 조직간 측면의 SCM을 성공적으로 수행하기 위해서는 공급사슬 파트너간 협력 관계의 구축 및 관리가 무엇보다도 중요하다. 따라서 공급사슬에 참여하고 있는 기업들간에 어떻게 하면 성공적인 파트너십 관계를 형성하고 유지할 수 있을 것인가에 초점을 둔 연구가 필요한 상황이다.

이러한 배경 하에서 본 연구는 성공적인 SCM의 핵심개념인 공급사슬 파트너십의 주요 성공요인들을 살펴보고 이들 간의 구조적 인과관계 모형을 개발·검증하여 공급사슬 구성원간 상호호혜적인 관계구조를 확립할 수 있는 전략적 시사점을 제시하고자 한다. 이를 위해 우선 기존 연구들에 대한 고찰을 바탕으로 공급사슬 파트너십 관계를 생성시키고 강화시키는 요인들을 도출하고, 이러한 관계결정요인이 신뢰와 몰입으로 대변되는 관계의 질에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하며, 궁극적으로는 신뢰와 몰입을 바탕으로 하는 관계의 질이 공급사슬 파트너십의 성공으로 이어질 수 있는지에 대한 제 변수들간의 구조적 관계를 설정하여 이를 실증적으로 분석해 보고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 공급사슬 파트너십의 개념과 선행연구

파트너십에 대한 정의는 연구자의 연구관점에 따라 다양하게 정의되고 있다. 파트너십 관계가 많이 연구되어온 관계마케팅에서는 파트너십을 각 기업의 성공이 부분적으로 다른 기업에 의존한다는 상호인식과 이해가 존재하는 범위로 정의한다[31]. 또한 물류 파트너십의 관점에서는 쌍방이 서로 협의한 일정 기간 동안 이익과 부담을 공유하는 물류채널상의 두 기업간의 지속적인 관계를 의미한다[24]. SCM에서 구매자-공급자 파트너십은 장기간에 걸친 약정이며[16], 정보 위험, 보상을 공유하는 전략적 협력관계라고 정리할 수 있다[25]. 따라서 본 연구에서는 공급사슬상의 기업간 협력 관계에 초점을 두고 공급사슬 파트너십을 "SCM에서 공급사슬을 구성하는 거래 파트너들 간에 공동의 이익을 위해 상호 신뢰와 몰입을 바탕으로 한 지속적이고 보다 협력적인 동반자 관계"라고 정의한다.

공급사슬 파트너십 관계의 중요성에 대해서 Groves 등(1998)은 제조기업을 중심으로 구매자-공급자간의 관계 유형을 파트너십 관계, 준-적대적 관계, 그리고 적대적 관계로 분류하고, 공급사슬을 구성하는 기업간의 관계에서 우호적인 관계를 나타내는 파트너십 관계가 보다 우수한 성과를 나타내고 있음을 보였다[20]. Lambert 등(1999)도 기업이 독립적으로 활동하여 달성할 수 있는 성과보다 공급사슬 파트너십을 형성한 기업이 더욱 큰 경영

성과를 달성할 수 있다고 하였다[25]. 또한 공급사슬 파트너십 관계의 유형에 대해서 Ellram & Hendrick(1995)은 공급업체와 구매업체의 파트너십 유형을 체계화하였고, Bensaou & Venkatraman(1996)은 SCM 추진에 따른 파트너십 유형과 각 유형별 특성분석을 통해 공급사슬 기업들의 SCM 추진 방안을 제시하였다[9].

최근 들어 SCM에 관한 연구의 큰 흐름은 기업간 관계에 관한 기존 연구를 공급사슬상의 파트너 관계에 적용하려는 노력이다. 이는 기업간 협력 관계를 설명하는 기존의 연구들이 공급사슬상의 파트너 관계의 생성·발전·소멸 및 파트너 관계의 특성, 성공적 파트너 관계의 결정요인 등 SCM에서 구매자-공급자간 파트너 관계를 설명하는데 폭넓은 이론적 기초를 제공하기 때문이다[3]. 지금까지 공급사슬상의 기업간 관계는 구매자-공급자간의 관계적 특성에 초점이 주어졌으며, 신뢰, 몰입, 협력 등과 같은 요소의 공급사슬내 파트너 관계에 대한 영향[13, 38], 파트너간 관계특성의 성과에 대한 영향관계[19, 34] 등의 주제가 주로 연구되었다. 따라서 본 연구에서는 기업간 협력 관계에 관한 기존의 연구를 공급사슬상의 파트너 관계에 적용하여 공급사슬 파트너십 연구를 위한 이론적 토대로 삼고자 한다.

### 2.2 공급사슬 파트너십의 성공결정요인 분석

파트너십에 대한 기존 연구들을 살펴보면, 파트너십을 구성하는 기본 요소로는 신뢰[5,

19]와 몰입[8, 33]을 들고 있으며, 긴밀한 파트너십 관계가 형성되고 유지되기 위한 요소로는 전략적 특성, 자원적 특성, 조직·문화적 특성, 정보관리적 특성 등이 고려되고 있다.

Anderson & Narus(1990)는 유통업체와 제조업체의 파트너십 모형을 제시하면서, 유통업체와 제조업체의 만족도에 영향을 미치는 파트너십 요소로 상호의존도, 의사소통, 신뢰, 협력, 갈등, 회사간 영향력 등으로 보고, 유통업체의 파트너십과 제조업체의 파트너십 요소의 차이를 밝혀냈다[5]. Grover 등(1996)은 아웃소싱 관계에 있어서 파트너십의 구성요소를 의사소통, 신뢰, 협력, 만족으로 제시하였고, 파트너십과 아웃소싱 성공간의 강한 관계가 있음을 보여주었다[19]. 김영걸 등(1997)은 고객기업과 외주업체간의 파트너십의 구성요소로 신뢰도, 업무이해도, 이익과 위협의 공유, 갈등, 몰입으로 정의하고 이러한 파트너십을 결정짓는 요소로 의사소통의 질, 조정, 정보의 공유, 계약기간, 상호의존도, 최고경영층의 지원으로 보았다[2].

또한 Lambert 등(1999)은 공급사슬 파트너십의 발전과정에 관한 연구에서 파트너십 모형을 동인(drivers), 촉진요인(facilitators), 그리고 구성요소(components) 등 3가지의 기본요소로 구성하고 이들에 의해 파트너십의 성과가 결정된다고 하였다[4]. 여기서 동인이란 당위적으로 파트너십을 형성하게 하는 요인(자산과 비용 효율성, 고객서비스, 마케팅 우위, 그리고 안정적 이익과 성장)을 말하며, 촉진요인이란 파트너십을 성장시키고 강화시키는 기업환경적인 요소(보편적인 촉진요인으로 파트너간 가치관의 양립가능성, 경영철학

과 관리기법의 양립성, 상호성, 대칭성)를 가리키고, 구성요소는 파트너십의 시작부터 끝까지 경영자가 실행하고 통제하여야 하는 공동활동과 절차(기획, 공동운영통제, 의사소통, 위험 및 보상의 공유, 신뢰와 몰입, 계약유형, 범위, 투자)를 의미한다.

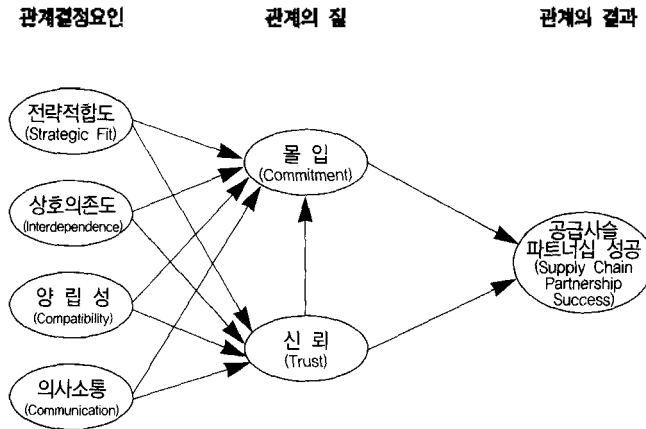
최근에는 파트너십 관계를 설명하는데 있어 경제학적 변수에 사회학적 변수를 추가적으로 도입한 학제간 연구가 진행되고 있는데, 권영철(2001)은 파트너십의 대리 변수로 신뢰와 몰입을 들었으며, 파트너십의 결정요인으로는 사전적 조건이라 할 수 있는 구조적 조건(전략적 적합도, 자원의 상호보완성, 조직문화 양립성)과 사후적 조건이라 할 수 있는 운영적 조건(공정성, 융통성/유연성, 쌍방향 의사소통)을 사용하였다[1].

이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 전략적 측면에서 전략적합도, 자원특성 측면에서 상호의존도, 조직·문화적 측면에서 양립성, 그리고 정보관리적 측면에서 의사소통 등을 공급사슬 파트너십 관계의 성공결정요인으로 선정하였다.

### 3. 연구모형 및 가설 설정

#### 3.1 연구모형

본 연구에서는 성공적인 SCM의 핵심개념인 공급사슬 파트너십의 주요 성공요인들 간의 구조적 관계를 파악해 보고자 한다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 공급사슬 파트너십의 주요 성공요인들을 관계관리적 접근법



〈그림 1〉 연구모형

에 따라 관계결정요인, 관계의 질, 그리고 관계성과 차원으로 구분하고, 각 변수들간의 구조적 관계를 설명하는 <그림 1>과 같은 연구모형을 설계하였다. 즉, 기존 연구들에 대한 고찰을 토대로 공급사슬 파트너십 관계를 생성시키고 강화시키는 요인으로서 전략적합도, 상호의존도, 양립성, 의사소통의 네 가지 요인을 선정하였으며, 이러한 관계결정요인이 신뢰와 몰입으로 대변되는 관계의 질을 향상시킴으로써 궁극적으로는 장기적이고 보다 협력적인 공급사슬 파트너십의 성공으로 이어지는 구조적 관계를 가정하였다.

### 3.2 연구가설

#### 3.2.1 관계결정요인과 관계의 질에 관한 가설

전략적합도는 기업간 협력 관계가 파트너 모두에게 전략적으로 중요하며, 양측에게 전략적 혜택을 제공해야 함을 의미한다[1]. 기업간 관계의 성공은 장기적 관점에서 상호 지

속적인 몰입을 토대로 하는데, 전략적 적합성의 결핍으로 인해 기업간 관계에 대한 기대가 낮을 경우 상호 신뢰를 약화시켜 장기적 관계 구축보다는 단기적 이익 추구에 열중하게 되어 결국 상호 몰입도 약화될 것이다[23]. 따라서 공급사슬 파트너간 전략적합도가 높을 경우 자연스럽게 상호 신뢰와 몰입도 증대될 것이다.

가설1(H1) : 공급사슬 파트너간 전략적합도가 높을수록 신뢰의 수준도 높아질 것이다.

가설2(H2) : 공급사슬 파트너간 전략적합도가 높을수록 몰입의 수준도 높아질 것이다.

상호의존도는 파트너 상호간 부족한 자원과 기능을 보완할 수 있는 능력을 의미한다[35]. 기업간 협력 관계에 있어서 양측은 상대방과의 협력관계 구축에 필요한 강하고도 가치있는 그 무엇인가를 보유해야 한다. 즉 공급사슬 파트너간의 자원과 능력의 상호보완적 관계는 상호의존도와 직결되어 신뢰와 몰

업의 증진에도 긍정적 영향을 미치게 된다 [28].

가설3(H3) : 공급사슬 파트너간 상호의존도가 높을수록 신뢰의 수준도 높아질 것이다.

가설4(H4) : 공급사슬 파트너간 상호의존도가 높을수록 몰입의 수준도 높아질 것이다.

양립성은 기업간 관계에 있어서 상호 조화를 이룰 수 있는 여지를 나타내는 것으로서, 특히 가치관, 경영철학, 관리기법, 조직문화 등의 유사성을 반영한다[10]. 조직문화가 이질적일수록 양측간 갈등을 유발시켜 상호 신뢰 형성에 부정적 영향을 미치며[29], 조직문화가 유사할수록 공동운영과정에서 파트너간 기회주의의 발현을 억제하여 몰입도를 높이게 된다[10]. 따라서 공급사슬 파트너간의 조직문화적 양립성은 상호 신뢰와 몰입의 형성에 도움이 될 것이다.

가설5(H5) : 공급사슬 파트너간 양립성이 높을수록 신뢰의 수준도 높아질 것이다.

가설6(H6) : 공급사슬 파트너간 양립성이 높을수록 몰입의 수준도 높아질 것이다.

의사소통은 가치 있고 시의 적절한 정보에 대한 공식적·비공식적인 공유를 의미하며 [5]. 신뢰와 몰입의 주요 선행요인이라 할 수 있다. 원활한 의사소통은 중요한 정보에 대한 시의 적절한 공유를 가능하게 하여 양측의 오해와 잘못된 기대를 사전에 방지해 상호 유대감을 높이고[32], 나아가서는 상호작용과 이해를 촉진시켜 기업간 관계 결속을 증진시키

는 주요 요인으로 작용한다[30]. 따라서 공급사슬 파트너간의 가치 있고 시의 적절한 의사소통은 상대에 대한 신뢰를 높여줄 뿐만 아니라, 궁극적으로는 관계에 대해 보다 몰입하도록 유도할 것이다.

가설7(H7) : 공급사슬 파트너간 의사소통이 원활할수록 신뢰의 수준도 높아질 것이다.

가설8(H8) : 공급사슬 파트너간 의사소통이 원활할수록 몰입의 수준도 높아질 것이다.

### 3.2.3 관계의 질과 관계성공에 관한 가설

관계의 질을 구성하는 기본 요소는 여러 학자들의 연구를 토대로 하여 신뢰와 몰입으로 한정할 수 있다[1, 5, 33]. 관계의 질은 공급사슬 구성원간 인지하고 있는 현재 관계수준의 정도와 미래의 관계지속의도를 의미한다. 즉 관계의 정도를 나타내는 변수인 신뢰는 관계를 지속하려는 의도를 나타내는 변수인 몰입의 주요 결정인자로 볼 수 있다[15, 33]. 따라서 공급사슬 파트너간에 신뢰가 쌓일수록 관계에 대한 몰입의 정도는 높아질 것이다.

가설9(H9) : 공급사슬 파트너간 신뢰의 수준이 높아질수록 몰입의 수준도 높아질 것이다.

일반적으로 신뢰와 몰입은 성공적인 기업간 협력 관계를 위한 핵심요소로 인식되고 있다[33]. 이러한 신뢰와 몰입은 파트너간의 상호작용의 질을 높이며 협력관계의 수준을 높이고 궁극적으로 장기적 관계 기반의 성과를 향상시키게 된다[21]. Morgan & Hunt(1994)

에 의하면 관계의 결정요인들이 신뢰와 몰입의 매개변수를 통해 관계의 결과에 간접적으로 영향을 미친다고 하였다[33]. 따라서 본 연구에서는 관계의 질을 장기지향적 협력관계의 전제조건으로 보고 신뢰와 몰입이 공급사슬 파트너십에 미치는 영향을 확인하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설10(H10) : 공급사슬 파트너간 신뢰의 수준이 높을수록 공급사슬 파트너십의 성공에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설11(H11) : 공급사슬 파트너간 몰입의 수준이 높을수록 공급사슬 파트너십의 성공에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.3 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구에서 사용된 변수들의 조작적 정의와 이에 관련된 문헌들은 <표 1>에서 보는 바와 같다. 각 변수에 대한 측정은 기존 연구에서 검증된 척도를 본 연구목적에 적합하게 수정하여 리커트형 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

## 4. 실증분석결과

### 4.1 자료의 수집 및 표본특성

본 연구의 조사대상 및 표본은 2003년 3월 호 시사컴퓨터에 발표된 국내 SCM 주요공급업체별 고객사이트 현황자료를 사용하였으

<표 1> 변수의 조작적 정의 및 측정

변수	조작적 정의	관련문헌	
독립 변수	전략적합도	공급망 관계의 전략적 중요성, 파트너 모두에게 경쟁적 우위, 비용절감, 안정적성장을 제공할 가능성	권영철(2001)
	상호의존도	공급사슬 파트너에 대한 상호 의존 정도 파트너의 대체가능성, 자원의 상호 보완성	Ganesan(1994)
	양립성	공급사슬 파트너간 기업문화와 가치관의 융합, 경영철학과 기법의 유사성, 운영스타일과 성향의 상호 존중	Lambert, Emmelhainz, Gardner and Moon(1999)
	의사소통	공급사슬 파트너간 의사소통의 시의적절성, 중요 정보의 공유 정도, 의사결정과정에 공동참여 정도	Mohr and Spekman(1994)
매개 변수	신뢰	공급사슬 파트너간 믿고 의지하는 정도, 계약사항의 성실이행 정도, 상대방의 긍정적행동에 대한 기대	DoneyandCannon (1997)
	몰입	공급망 관계에 대한 중요성 인식, 장기적 지속 의지, 관계유지를 위한 적극적 노력 및 지원 정도	AndersonandWeitz (1992)
종속 변수	공급사슬 파트너십	공급사슬 파트너간 협력, 관계 혜택, 공급망 관계에 대한 전반적인 만족도	Myhr(2001)

며, 해당 기업의 SCM 관련 업무 담당자를 대상으로 2003년 8월부터 10월까지 설문조사를 실시하였다. 조사대상 기업 중에서 여러가지 이유로 조사가 불가능하거나, 응답을 기피하는 업체를 제외하고 167개 기업으로부터 설문지가 회수되었다. 그러나 응답내용이 불성실하거나 무응답이 많은 설문지를 제외하고 최종적으로 159개의 설문지를 최종분석에 이용하였다.

표본의 특성을 살펴보면, 응답기업은 제조업이 91개(57.2%), 물류유통업이 30개(18.9%), 기타 38개(23.9%), 응답자 구성은 사원급이 11명(6.9%), 과장급이 65명(40.9%), 부장급이 41명(25.8%), 임원급 이상이 35명(22%), 기타 7명(4.4%)이었다. 또한 SCM 전담부서나 인력을 갖추고 있는 기업이 93개(58.5%)이었으며, SCM 시스템 활용 정도에 대해서는 131개 기업(83.6%)에서 그 활용 정도가 비교적 높은 편으로 나타났다.

#### 4.2 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석

척도의 타당성을 검증하기 위하여 측정항목에 대하여 요인분석을 실시하였다. 요인의 추출방법은 주성분분석을 이용하였고, 요인의 회전방법은 배리맥스(varimax) 방식을 사용하였다. 이 때 고유치가 1.0 이상인 요인만을 추출하였고 요인적재량이 0.5 이하인 항목을 제거하고 동시에 개념적으로 관련이 없는 항목이 포함된 경우에도 제거하였다. 이렇게 해서 최종적으로 분석에 사용된 항목을 가지고 요인분석을 실시한 결과, <표 2>에서 보는 바와 같이 각 요인에 적재된 측정항목들은 연

구자의 설문구성 의도에 맞게 7개의 요인으로 구별되었고 추출된 요인에 의해 설명되는 비율이 72.3%로 높게 나타났다. 그러나 전략 적합도, 상호의존도, 양립성의 요인에서 각각 하나의 측정항목(stf2, idep1, comp2)이 다른 요인에 적재되거나 요인적재량이 낮아 제거하였다. 집중타당성은 측정항목의 관련 구성개념에 대한 요인적재량으로 설명되는데 <표 2>에서 보는 바와 같이 요인적재량이 각 구성개념별로 0.6을 상회하고 있어 구성개념에 대한 측정항목의 집중타당성이 확보되었다. 또한 판별타당성은 구성개념간의 이질성을 의미하는데, <표 2>에서 보는 바와 같이 각 측정항목들의 관련되지 않은 구성개념에 대한 요인적재량의 절대값이 0.3 이하를 보이고 있어 각 구성개념들이 동일하다고 할 수 없기 때문에 구성개념들간의 판별타당성이 확보되었다.

앞서 실시한 요인분석의 결과를 토대로 같은 요인을 구성하는 항목들 간의 내적 일관성을 평가하는데 사용되는 크론바하 알파(Cronbach's  $\alpha$ ) 값을 이용하여 측정도구의 신뢰성을 평가하였다. 일반적으로 사회과학에서 Cronbach's  $\alpha$ 값이 0.6 이상이면 신뢰성이 있다고 보는데, 본 연구의 분석결과 <표 2>에 나타난 바와 같이 Cronbach's  $\alpha$ 값이 모두 0.6 이상으로 나타나 각 측정변수들의 신뢰성이 확보되었다.

#### 4.3 연구모형과 가설 검증

본 연구에서는 변수들간의 유기적인 인과관계를 살펴보기 위해 개별 가설들을 각각 검



〈표 2〉 신뢰성 및 타당성 분석결과

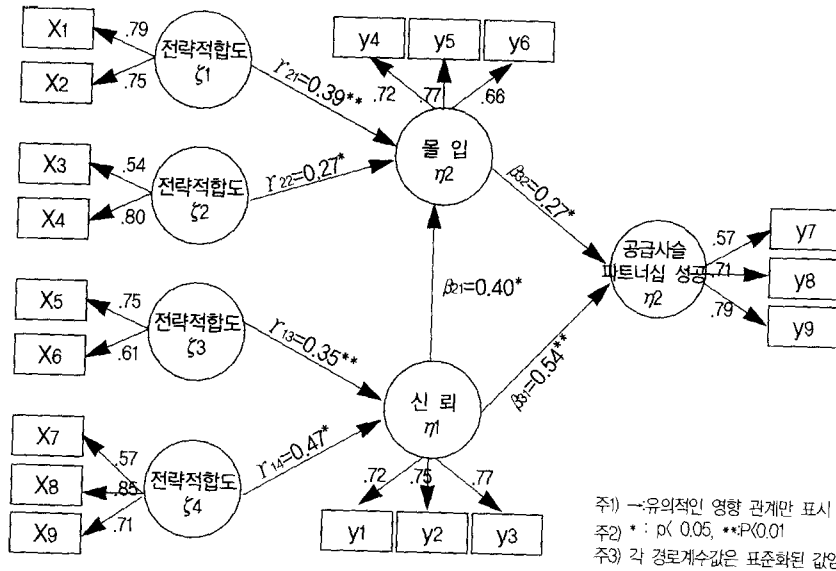
연구변수	측정항목	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7	Cronbach's $\alpha$
신뢰	tst1	.838	.216	.098	.065	.128	.082	-.044	0.799
	tst2	.756	.139	.203	.245	-.010	.158	.026	
	tst3	.657	.172	.346	.137	.171	.131	-.088	
몰입	cmt1	.049	.825	.159	.077	.127	.139	.040	0.759
	cmt2	.215	.755	.070	.076	.231	.107	-.023	
	cmt3	.046	.651	.074	.155	-.015	.040	.014	
의사소통	comm2	.354	.139	.759	.049	.237	.076	-.008	0.742
	comm3	.189	-.028	.738	.079	.209	.215	-.152	
	comm1	.078	.220	.716	.238	-.108	.152	-.006	
공급사슬	scp2	.125	.080	.182	.724	.178	.323	-.026	0.721
	scp3	.341	.053	.201	.711	.157	.206	-.048	
파트너십	scpl	.059	.504	.029	.639	.158	-.063	-.055	
전략적합도	stf1	.112	.207	.202	.110	.827	.048	-.078	0.742
	stf3	.100	.140	.037	.248	.776	.101	-.213	
양립성	comp3	.088	.082	.167	.175	.131	.795	-.039	0.624
	comp1	.211	.163	.186	.148	-.006	.732	-.164	
상호의존도	idep2	-.046	-.080	-.050	-.137	-.064	.038	.880	0.607
	idep3	-.010	.124	-.076	.080	-.202	-.264	.761	
고유치		2.298	2.219	2.027	1.773	1.658	1.559	1.475	누적분산
설명분산(%)		12.767	12.327	11.260	9.849	9.210	8.661	8.197	72.271%

정하는 대신에 전체적인 구조모형(overall model)을 기반으로 종합적으로 분석하는 방법을 선택하였으며, 이를 위해 다변량 분석기법 중의 하나인 LISREL을 이용하였다.

#### 4.3.1 연구모형의 검증

본 연구모형의 적합도와 모수들을 추정하기 위하여 모수추정법은 추정 변수들의 정규 분포성을 가정하는 최우추정법(maximum likelihood method)을 이용하였으며, 원자료를 그대로 반영하는 공분산행렬을 분석자료로 사용하였다. 본 연구에서 도출된 최적 연구모형의 적합도 지수를 살펴보면,  $\chi^2 = 166.47$ (자

유도 = 118),  $\chi^2$ /자유도(2.0이하 우수) = 1.41, RMSEA(0.05이하 우수) = 0.05, GFI(0.9이상 우수) = 0.89, AGFI(0.8이상 우수) = 0.86, NFI(0.9이상 우수) = 0.95, NNFI(0.9이상 우수) = 0.97, CFI(0.9이상 우수) = 0.98 등으로 나타나 모든 지수에서 만족할만한 수준을 확보하였다. 따라서 본 연구에서 설정한 연구모형은 공급사슬 파트너십을 구성하는 요인들간의 구조적 인과관계를 설명하는데 적합한 모형이라고 할 수 있다. 본 연구에서 고려된 각 연구변수들간의 관계에 대한 경로도형(path diagram)은 〈그림 2〉와 같다.



〈그림 2〉 연구모형에 대한 LISREL 분석결과

### 4.3.2 연구가설의 분석 및 논의

먼저 공급사슬 파트너십 관계결정요인과 관계의 질에 관한 가설 검증 결과를 살펴보면, 전략적합도와 상호의존도가 신뢰에 미치는 영향(H1과 H3)은 각각  $\gamma_{11} = 0.17(t = 1.50)$ ,  $\gamma_{12} = 0.17(t = 1.52)$ 로 비유의적인 것으로 나타났지만, 몰입에 미치는 영향(H2와 H4)은 각각  $\gamma_{21} = 0.39(t = 2.82, p < .01)$ ,  $\gamma_{22} = 0.27(t = 1.98, p < .05)$ 로 유의하게 나타났다. 이는 파트너십 관계의 구축이 양측 모두에게 전략적으로 중요하고, 파트너간 자원과 능력의 상호보완적 관계에 있을수록 관계에 대한 결속력이 높아진다는 것을 의미한다. 그러나 전략적합도와 상호의존도는 파트너십 관계의 초기 생성단계에 강조되는 요인에 해당하기 때문에 신뢰의 형성에는 직접적인 영향이 없는 것으로 나타났다. 이와 반대로, 양립성과 의사소통이 신뢰에 미치는 영향(H5와 H7)은 각각

$\gamma_{13} = 0.35(t = 2.26, p < .05)$ ,  $\gamma_{14} = 0.47(t = 3.40, p < .01)$ 로 유의하게 나타났지만, 몰입에 미치는 영향(H6과 H8)은 각각  $\gamma_{23} = 0.20(t = 1.09)$ ,  $\gamma_{24} = -0.07(t = -0.43)$ 로 비유의적인 것으로 나타났다. 이는 의사소통이 원활하게 이루어질수록, 서로의 업무와 문화에 대한 이해가 높을수록 구축된 파트너십 관계의 유지에 필요한 신뢰도가 높아진다는 것을 의미한다. 즉, 양립성과 의사소통은 구축된 파트너십 관계의 운영과정에서 대두되는 요인이기 때문에 신뢰의 형성을 통해 관계지속의지에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 여겨진다. 이러한 결과는 공급사슬 파트너십의 성공요인들을 파트너십 관계의 생성단계에서 강조되는 요인과 운영과정에서 대두되는 요인으로 구분될 수 있음을 시사하는 것이다. 즉 전략적합도와 상호의존도는 파트너십의 생성과 관련된 요인으로 볼 수 있으며, 양립성과 의사소

통은 구축된 파트너십의 유지 및 강화와 관련된 요인으로 볼 수 있다. 이는 파트너십의 결정요인을 파트너십을 형성하게 하는 동인과 파트너십의 성장을 촉진시키는 촉진요인으로 분류한 Lambert 등(1999)의 연구[4]를 뒷받침하는 것이다.

다음으로 관계의 질과 공급사슬 파트너십에 관한 가설 검정 결과를 살펴보면, 신뢰는 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며(H9:  $\beta_{21} = 0.40(t = 2.14, p < .05)$ ), 신뢰와 몰입이 공급사슬 파트너십에 미치는 영향(H10과 H11)도 각각  $\beta_{31} = 0.54(t = 4.22, p < .01)$ ,  $\beta_{32} = 0.27(t = 2.17, p < .05)$ 로 유의한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 공급사슬 파트너간에 신뢰도가 높을수록

협력관계를 유지하고 싶은 정도가 높아지며, 신뢰를 기반으로 한 관계 결속력이 강할수록 만족스러운 공급사슬 파트너십 관계를 달성할 수 있음을 의미한다. 이는 신뢰가 몰입의 주요 결정인자이며, 신뢰와 몰입은 기업간 협력 관계의 핵심성공요인이라는 기존의 연구 결과들과도 일치하고 있다[13, 33].

마지막으로 내생변수들에 대한 다중상관자승치(Squared Multiple Correlations: SMC, 회귀분석의  $R^2$ 과 유사)를 살펴보면, 신뢰는 62%, 몰입은 50%, 공급사슬 파트너십은 54%로 높게 나타나 전반적으로 모형의 설명력이 높다고 할 수 있다.

본 연구모형에서 설정한 가설에 대한 검정 결과를 요약하면 <표 4>와 같다.

<표 4> 연구가설의 검정 결과

가설	경로	가설 방향	모수	경로계수 (표준화추정치)	표준 오차	t값	결과
H1	전략적합도 → 신뢰	+	$\gamma_{11}$	0.18(0.17)	0.12	1.50	기각
H2	전략적합도 → 몰입	+	$\gamma_{21}$	0.42(0.39)	0.15	2.82**	채택
H3	상호의존도 → 신뢰	+	$\gamma_{12}$	0.19(0.17)	0.12	1.52	기각
H4	상호의존도 → 몰입	+	$\gamma_{22}$	0.32(0.27)	0.16	1.98*	채택
H5	양립성 → 신뢰	+	$\gamma_{13}$	0.34(0.35)	0.15	2.26*	채택
H6	양립성 → 몰입	+	$\gamma_{23}$	0.20(0.20)	0.19	1.09	기각
H7	의사소통 → 신뢰	+	$\gamma_{14}$	0.39(0.47)	0.12	3.40**	채택
H8	의사소통 → 몰입	+	$\gamma_{24}$	-0.06(-0.07)	0.14	-0.43	기각
H9	신뢰 → 몰입	+	$\beta_{21}$	0.42(0.40)	0.20	2.14*	채택
H10	신뢰 → 공급사슬 파트너십	+	$\beta_{31}$	0.57(0.54)	0.14	4.22**	채택
H11	몰입 → 공급사슬 파트너십	+	$\beta_{32}$	0.27(0.27)	0.13	2.17*	채택

'신뢰'의  $R^2 = 0.62$ ; '몰입'의  $R^2 = 0.50$ ; '공급사슬 파트너십'의  $R^2 = 0.54$

주) \*:  $p < 0.05$ , \*\*:  $p < 0.01$

## 5. 결론 및 시사점

본 연구에서는 SCM에서의 구매자-공급자 간 파트너 관계에 초점을 두고 성공적인 공급사슬 파트너십의 구성요소에 대해 살펴보고 이러한 구성요소들 간에는 어떠한 구조적 관계가 있는지 확인해 보았다. 본 연구에서는 기존 연구들에 대한 고찰을 토대로 공급사슬 파트너십 관계를 생성시키고 강화시키는 요인으로서 전략적합도, 상호의존도, 양립성, 의사소통의 네 가지 요인을 선정하였으며, 이러한 관계결정요인이 신뢰와 몰입으로 대변되는 관계의 질을 향상시킴으로써 궁극적으로는 공급사슬 파트너십의 성공으로 이어지는 구조적 관계모형을 설정하여 실제 SCM 시스템을 도입하여 활용하고 있는 국내 중소기업을 대상으로 실증분석을 실시하였다. 이러한 분석결과에 따르면 공급사슬 파트너 간에 신뢰도가 높을수록, 관계에 대한 결속력이 강할수록 장기지향적이고 보다 협력적인 공급사슬 파트너십 관계가 형성되고 유지될 수 있음을 시사하는 결과가 도출되었다. 또한 몰입에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타난 전략적합도와 상호의존도는 파트너십의 생성과 관련된 요인으로 파악되며, 신뢰에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타난 양립성과 의사소통은 구축된 파트너십의 유지 및 강화와 관련된 요인으로 구분할 수 있었다. 따라서 공급사슬관리 추진에 있어서 공급사슬 파트너간 신뢰와 몰입을 바탕으로 한 파트너십을 구축하기 위해서는 본 연구에서 제시된 관계적 특성이 충족되어야 함을 기업들은 정책적 관점에서 이해할 필요가 있다.

본 연구는 국내 기업의 SCM 도입이 확산되고 있는 시점에서 다음과 같은 시사점을 제공한다. 첫째, SCM의 성과를 결정짓는 기본전재의 역할을 하고 있는 공급사슬 파트너십의 주요 성공요인들을 체계적으로 도출하고 이에 대한 구조적 관계를 밝혀냄으로써 SCM 운용과정에서의 파트너간 고유한 관계특성을 규명하였다는데 의의가 있다. 둘째, 성공적인 SCM 실행을 위한 공급사슬 파트너십의 중요성을 인식시키는 계기를 마련하였다. 즉 공급사슬을 통합하고 관계를 개선하는 것은 단순히 SCM 시스템의 도입만으로 달성될 수 없다는 점을 간과해서는 안되며, 공급사슬을 구성하는 파트너와의 파트너십을 기반으로 한 협력적 관계의 구축이 필요조건이라는 것을 본 연구를 통하여 제시하고 있다.

그러나 본 연구에서는 기존연구들의 결과와 직관적인 판단을 근간으로 한 연구모형을 제시하였기 때문에 이에 대한 이론적인 설명이 다소 부족한 상태이다. 따라서 본 연구를 기초로 하여 다음과 같은 향후 연구방향을 제시하고자 한다. 첫째, 공급사슬 파트너십의 성공은 환경의 불확실성, 정보기술의 성숙도, SCM 전략 유형, 기업의 문화 등과 같은 다양한 요소에 의해 영향을 받는다. 이와 같은 요소들에 대한 연구는 공급사슬 파트너십을 한 층 높은 차원에서 이해할 수 있는 기회를 제공할 것이다. 둘째, 공급사슬 파트너십이 쌍방간의 상호작용임을 전제할 때, 어느 한 기업 일방의 관점에서만 측정되는 것은 정확한 연구결과를 기대하기 어렵다. 그러므로 향후 연구에서는 공급사슬 파트너십 관계에 대한 양자적 관점을 고려한 더욱 엄밀한 측정이 이루어져야 할 것이다.

---

## 참 고 문 헌

---

- [1] 권영철, “국제합작제휴의 파트너십 결정 요인과 성과에 관한 실증연구”, 경영저널, 제2권 제1호, pp.1-24, 2001.
- [2] 김영길, 이재남, “SI 업체를 가진 그룹내 계열사들의 정보시스템 외주위탁전략에 관한 연구”, 경영학연구, 제25권 제2호, pp.97-136, 1997.
- [3] 송우용, 조대우, “SCM에서 구매자-공급자 파트너십의 관계특성”, 국제무역연구, 제7권 제2호, 2001.
- [4] Lambert, D.M., M.A. Emmelhainz, J.T. Gardner and 문희철, “공급사슬 파트너십 모형에 관한 연구”, 국제무역연구, 제5권 제2호, 1999.
- [5] Anderson, J.C. and J.A. Narus, “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships,” *Journal of Marketing*, Vol.54, pp.42-57, Jan. 1990.
- [6] Anderson, E. and B. Weitz, “The Use of Pledge to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, Vol.29, pp. 18-34, 1992.
- [7] Bechtel, C. and J. Jayaram, “Supply Chain Management: A Strategic Perspective,” *The International Journal of Logistics Management*, Vol.8, No.1, pp.15-34, 1997.
- [8] Bensaou, M. and N. Venkatraman, “Configurations of Interorganizational Relationships: A Comparison Between U.S. and Japanese Automakers,” *Management Science*, Vol.41, No.9, pp.1471-1492, 1995.
- [9] Bensaou, M. and N. Venkatraman, “Not by Strategic Partnership Alone: Managing a Portfolio of Relationships,” INSEAD, Working Paper, 1996.
- [10] Bucklin, L.P. and S. Sengupta, “Organizing Successful Co-Marketing Alliance,” *Journal of Marketing*, Vol.57, pp.32-46, 1993.
- [11] Christine, M.H., R.C. Lamming and P.D. Cousins, “Developing the Concept of Supply Strategy,” *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.9, No.?, pp.650-674, 1999.
- [12] Clark, T.H. and J.H. Hammond, “Reengineering Channel Reordering Processes to Improve Total Supply-Chain Performance,” *Production and Operations Management*, Vol.6, No.3, pp.248-265, 1997.
- [13] Cooper, M.C. and J.T. Gardner, “Good Business Relationships: More Than Just Partnerships or Strategic Alliances?,” *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 23, No. 6, pp. 14-26, 1993.
- [14] Doney, P. M. and J.P. Cannon, “An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, Vol.61, No.2, pp.35-51, 1997.
- [15] Dorsch, M.J., S.R. Swanson and S.W. Kelly, “The Role of Relationship Quality

- in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26, No.?, pp.128-142, Summer 1998.
- [16] Ellram, L. M., "A Managerial Guideline for the Development and Implementation of Purchasing Partnerships," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.31, No.3, pp.10-16, 1995.
- [17] Ellram, L.M. and T.E. Hendrick, "Partnering Characteristics: A Dyadic Perspective," *Journal of Business Logistics*, Vol.16, No.1, pp.41-64, 1995.
- [18] Ganesan, S., "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.58, No.?, pp.1-19, 1994.
- [19] Grover, V., M.J. Cheon and J.T.C. Teng, "The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions," *Journal of Management Information System*, Vol.12, No.4, pp.89-116, 1996.
- [20] Groves, G. and V. Valsamakis, "Supplier-Customer Relationships and Company Performance," *The International Journal of Logistics Management*, Vol.9, No.2, pp.51-64, 1998.
- [21] Gundlach, G.T., R.S. Achrol and J.T. Mentzer, "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*, Vol.59, pp.78-92, Jan. 1995.
- [22] Hair, J.F., Jr., R.E. Anderson, R.L. Tatham and W.C. Black, *Multivariate Data Analysis with Readings*, 4th ed., Prentice Hall, 1995.
- [23] Johnson, J.L., J.B. Cullen, T. Sakano and H. Takenouchi, *Setting the Stage for Trust and Strategic Integration in Japanese-U.S. Cooperative Alliances*, P.W. & Killing, J.P.(eds.), San Francisco, The New Lexington Press, 1997.
- [24] La Londe, B.J. and M.C. Cooper, *Partnerships in Providing Customer Service: A Third Party Perspective*, Council of Logistics Management, 1989.
- [25] Lambert, D.M., M.A. Emmelhainz and J.T. Garder, "Building Successful Logistics Partnerships," *Journal of Business Logistics*, Vol.20, No.1, pp.165-181, 1999.
- [26] Lee, J.N. and Y.G. Kim, "Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation," *Journal of Management Information Systems*, Vol.15, No.4, pp.29-61, 1999.
- [27] Lorange, P. and R. Roos, *Strategic Alliances, Formation, Evolution and Implementation*, London: Basil Blackwell, 1992.
- [28] Meschi, P.X. and R.M. Roger, "Cultural Context and Social Effectiveness in International Joint Ventures," *Management International Review*, Vol.34, No.3, pp.197-215, 1994.
- [29] Mohr, J.J. and J.R. Nevin,

- “Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective.” *Journal of Marketing*, Vol.54, pp.36-51. 1990.
- [30] Mohr, J. and R. Spekman, “Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication, Behavior, and Conflict Resolution Techniques.” *Strategic Management Journal*, Vol.15, No.?, pp.135-152. 1994.
- [31] Moorman, C., R. Deshpande and G. Zaltman, “Factors Affecting Trust in Market Research Relationships.” *Journal of Marketing*, Vol.57, pp.81-101, Jan. 1993.
- [32] Morgan, R.M. and S.D. Hunt, “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing.” *Journal of Marketing*, Vol.58, No.?, pp.20-38. 1994.
- [33] Myhr, N., *Business-to-Business Partnerships: An Empirical Examination in a Supply Chain Context*. Doctoral Dissertation, University of Virginia, 2001.
- [34] Noordeweir, T.G., G. John and J.R. Nevin, “Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships.” *Journal of Marketing*, Vol.54, No.4, pp.80-93. 1990.
- [35] Pfeffer, J. and G.R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York. Harper & Row, 1978.
- [36] Ross, D.F., *Competing Through Supply Chain Management: Creating Winning Strategies Trough Supply Chain Partnerships*, Chapman & Hall, New York, 1998.
- [37] Stuart, L.F. and D.M. McChitcheon, “The Manager’s Guide to Supply Chain Management.” *Sloan Management Review*, March-April, 2000.
- [38] Wilson, D.T., “An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships.” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, No.4, 1995.

저 자 소 개



소순후 (E-mail : swso@chonnam.ac.kr)  
1996. 2. 전남대학교 대학원 경영학(MIS)석사  
2004. 2. 전남대학교 대학원 경영학(MIS)박사  
2001. 3 ~ 2003.4. 한국광산업진흥회 광정보지원센터 선임연구원  
2003. 4 ~ 현재 한국콜센터산업정보연구소 책임연구원  
관심 분야 SCM, 물류정보시스템, 전자상거래, IT/IS 아웃소싱



유일 (E-mail : ilryu@sunchon.ac.kr)  
1988. 2. 한국외국어대학교 경영정보대학원(석사)  
1996. 8. 전남대학교 대학원 경영학(MIS)박사  
1990. 3 ~ 1998. 2. 광주보건대학 전산정보처리과 부교수  
1998. 3 ~ 현재 순천대학교 경영통상학부 부교수  
관심 분야 e-비즈니스, IT정책, 중소기업 정보화, DSS/GDSS