



장기지향성과 자산특유성이 공급사슬관리 추진방식과 성과에 미치는 영향

박정수* · †장덕신** · 김수욱*

The Effect of Long-term Orientation and Asset Specificity on Supply Chain Management Practices and Performance

Jeong-Soo Park* · Deok Shin Chang** · Soo Wook Kim*

■ Abstract ■

We aim to explain the role of corporate's 'long-term orientation' and 'asset specificity' in the process of SCM (Supply Chain Management) practices' effect on SCM performances, with empirical study about 167 manufacturing companies all over the country. With confirmatory factor analysis and structural equation model using AMOS program, we conclude long-term orientation and asset specificity act as 'infra-structural role', rather than 'intermediate role', in the process of SCM practice's effect on SCM performances.

Keywords : Supply Chain Management, Manufacturing Performance, Structural Equation Model

1. 서 론

기업의 경쟁력의 원천에는 여러 가지 측면이 있을 수 있으나, 생산/운영관리의 분야에서 최근에

자주 언급되는 분야는 바로 '공급사슬관리'(supply chain management)이다. 기존의 업체별 관리를 탈피하여, 공급사슬관리에서는 원재료에서 제조를 거쳐 물류에 이르는 다수의 기업 간의 관계를 전

본 논문은 2006년도 한국경영과학회 추계학술대회(2006년 11월 17일) 우수논문상 수상논문으로 소정의 심사 과정을 거쳐 게재 추천되었다.

* 서울대 경영대학

** 건국대 경영대학원

† 교신저자

체의 관점에서 파악하여 중복과 비효율을 제거하고 최적화하는 것을 목표로 하는 접근이다.

공급사슬관리에서 최근의 경향 중 하나는, 기존의 단기적, 일시적 시장거래 관계를 벗어나 경쟁우위 확보를 위하여 장기적인 파트너 관계로의 변화를 추구한다는 점이다(Wisner et al.[25]). 이러한 과정에서 공급업체 혹은 거래업체와의 관계 설정에서 어떠한 측면이 중요시되고 있으며 그러한 측면이 실제 성과에 긍정적 영향을 미치고 있는지를 확인하려는 것이 본 논문의 연구주제(research question)이다.

이러한 맥락에서 출발하여 본 논문에서는, 공급업체와의 관계 내에서 ‘장기지향성’과 ‘자산특유성’이라는 개념이 적합한지를 확인하고, 나아가 이 두 개념이 공급사슬관리의 실제 ‘추진방식’(practice)과 공급사슬관리 성과의 관계에서 어떠한 ‘역할’을 담당하는지를 실증적으로 확인해 보고자 한다. 장기지향성과 자산특유성이 공급사슬관리의 추진방식요인들과 성과 사이에서 ‘중개적 역할(intermediate role)’을 수행하는지, 혹은 두 가지 개념이 공급사슬관리의 추진방식과 성과 간의 관계에 선행요인으로서 영향을 미치는 ‘기본적 역할(infra-structural role)’을 수행하는지를 규명하는 것을 연구의 목표로 한다.

2. 기존 관련 연구

2.1 장기지향성

장기지향성(long-term orientation)은 한 업체와 다른 업체(특히 공급업체)간의 관계에 있어서, 일회적 거래로 그치는 관계가 아닌, 다수의 거래와 ‘관계의 지속’이라는 관점을 어느 정도 고려하는가의 정도로 정의하고자 한다.

Noordewier et al.[21]은 “특정한 구매업자와 공급업자 간의 장래 상호작용의 확률을 포함하는(확률이 높아짐을 의미하는) 관계의 지속성에 대한 기대”라고 정의하였다.

Ganesan[17]에 의하면, 소매업체의 장기지향성이란, 공급업체의 산출과 양자가 결합된 산출이 장기적으로 소매업체에게 이익을 제공할 것이라는 기대 하에서, 상호의존(interdependence)에 대한 인식이다. 장기지향성을 인식하는 소매업체는 장래의 목표 달성에 초점을 두며 현재와 장래의 산출 모두에 관심을 갖는다.

단기지향적인 업체들은 거래에 의한 이익을 극대화하기 위해 시장 교환 및 거래의 효율성에만 관심을 갖는 반면, 장기지향성을 고려하는 업체는 ‘여러 번’에 걸친 거래에서의 이익을 극대화 하는 ‘관계 교환’(relational exchange)을 활용한다. 관계교환은 ‘특유자산’(idiosyncratic asset)의 투자와 활용 그리고 위험 부담에 의해 발생하는 협력적 시너지를 통한 효율성을 가능하게 한다(여기서 ‘특유자산’은 뒤에 언급될 ‘자산특유성’과 관련된 개념이다). 다만, 장기지향성은 공급사슬 각 구성원의 성과 및 산출을 극대화하는 것이며, 이타적 동기와는 관련이 없다고 하였다.

그는 또한 Noordewier et al.[21]의 정의의 연장선상에서, 장기지향성이란, 장래 상호작용의 확률을 넘어서, 장기적 관계를 갖는 방향으로 공급업체의 욕구와 효용을 포착하는 것이라고 지적하였다. 즉, Noordewier의 장래 상호작용을 포함하지만, 장기적 관계를 지향하는 업체들의 ‘욕구’에 초점을 맞춰야 한다고 보았다.

Kalwani and Naraynads[18]는 특정한 업체와 ‘장기적 관계’(long-term relationship)를 맺고 있는 공급업체들의 성과를 실증적으로 연구하였다. 그들의 연구결과에 의하면, 소수의 업체들과의 장기적 관계의 유지는 장기적으로 매출액 성장율에 나쁜 영향을 미치지 않으며, 오히려 장기적 관계하의 공급업체들은, 시장거래적 관계하의 업체들보다, 높은 매출액성장을 나타내었다. 나아가, 장기적 관계하의 공급업체들은, (단기적 시장거래에서 나타나는) 판매 관련 비용 및 일반 경비와 같은 비용들을 줄임으로써 높은 이익을 달성하였다.

이들은 장기지향성과 유사한 ‘장기적 관계’의 개

념을 '시장의 "보이지 않는 손"을 대체하는 의도적 조정기구(governance apparatus)'라고 정의하였다. 장기적 관계의 선행 조건 중 하나로 '관계특유 자산'(relationship-specific asset)을 제시하였는데, 이는 다음 절의 '자산특유성'과 연결되는 개념이다. 또한 이들은 협력행동, 지속성의 기대, 검증 노력 등에 의해 장기적 관계의 '긴밀성'(closeness)이 결정된다고 보았으며, Noordewier et al.[21]과 연결되는, 장래 상호작용의 기회를 포함하는 '관계 지속성의 기대'와, 이에 추가하여, '의존성'(dependence)을 장기적 관계 개념의 핵심으로 보았다.

Shin et al.[23]은 '공급업체 관리 지향성'(Supplier Management Orientation)의 개념을 제시하고, 이를 잠재적 외생변수로 하여 구조방정식 모형을 통하여 SMO와 공급업체 성과가 구매업체 성과에 긍정적 영향을 미치는지를 규명하려 하였다. 이들은 SMO의 성과로서 공급업체와의 장기적 관계, 신제품개발과정에서 공급업체의 참여, 제한된 수의 공급업체, 공급업체 선택에서 품질에 대한 초점을 제시하였다. 이 중에서 첫 번째가 장기지향성과 관련된 내용이다. 이들은 각 참여자가 관계의 지속에 대한 기대를 가지게 된다는 점에서 (생산)계획기간의 '확장'은 SMO의 중요한 특징이라 하였다. '긴밀한 관계'란 공급사슬 구성원들이 '위협'과 '보상'을 공유하고, 장기간에 걸쳐 관계를 유지하려는 의지를 가지고 있음을 의미한다. 또한 장기계약을 통하여 소수의 공급업체로부터 다량의 거래 혹은 주문을 통하여 더 많은 이익을 얻을 수 있을 것이다. 나아가, 만족스러운(well-developed) 장기적 관계를 통하여, 공급업체는 긍정적으로 관리되는(well-managed) 공급사슬의 일원이 될 수 있으며, 그것은 "공급사슬 전체의 경쟁력에 지속적 효과"를 미치게 될 것이다. De Toni and Nassimbeni[12]에 의하면, 구매업자와 공급업자 간의 '장기적 관점'은 양자간의 관리 및 조정(coordination)의 정도를 긍정적 방향으로 증가시킨다. Carr and Pearson[10]은 '공급업체-구매업체' 관계에서의 '전략적 구매'의 효과와 그로 인한

'구매업체-공급업체 관계'가 '기업의 재무적 성과'에 미치는 영향을 조사하였다. 그들은 또한 전략적으로 관리되는 핵심 공급업체와의 장기적 관계가 기업의 재무적 성과에 긍정적 영향을 미친다는 것을 발견했다.

Shin et al.[23]은 일본업체의 예를 들어 장기적 관계의 필요성을 지적한다. 제조업체와 공급업체 간의 통합된 관계는 일본제조업체의 성공의 중요한 요인으로 지적되어 왔다. JIT(Just-In-Time) 구매는, 린(lean) 생산환경 내에서 '소수의' 공급업체에 기초한 그리고 '장기적 관계에 기초한', 기존의 공급업체-구매업체 관계를 보여주는 극단적인 예이다. JIT 구매의 잠재적 이익은 다양하게 나타난다. 재고량, 조달기간, 공급업체 비용의 감소, 일정관리 유연성과 품질의 향상은 JIT 구매의 장점들이다. 이러한 장점들을 유지하기 위한 JIT 구매의 전제조건 중 하나는 '의존가능한'(dependable) 공급업체이다. 이들은 소수의 공급업체들과의 '신뢰가능한'(credible) 관계, 공급업체와의 정보공유, 공급업체와의 '지리적 근접성'은 성공적 구매에서 필수적이라고 지적했다. 여기서 '지리적 근접성'은 뒤에 나올 자산특유성의 '장소 자산특유성'과 일맥상통한다. 또한 이들에 의하면, 실제로 기존의 공급업체-구매업체 간의 적대적 관계로부터 제한된 수의 '능력있는'(qualified) 공급업체로의 이동이 발생하였다. 계약은 점차적으로 장기적인 것으로 되어가고 있으며, 더 많은 공급업체들이 그들의 공정, 품질성과, 심지어 비용구조와 같은 정보까지도 거래업체에게 제공하고 있다.

신건철, 임재욱[4]은 위의 정의들에 기초하여, 장기지향성은 단순히 미래의 장기적 상호작용 가능성만을 의미하지 않고, 거래상대방과 장기적인 관계를 유지하고자 하는 욕구와 바람까지도 포함하는 개념으로 보았다. 다시 말하여, 모든 일반적인 공급업체나 소매업체에 대한 거래 계속 의지를 의미하는 것이 아니라, 어떤 특정한 거래 상대방에 대한 거래계속 의지를 나타내는 것으로 파악하였다.

가장 최근의 연구인 Swink et al.[24]에서는 제조 추진방식(practice)의 '공급업체 관리'에 '장기적 계약 여부'를 포함시켜, 공급사슬 관리에서 장기적 관점이 실제로 중요시되고 통용되고 있음을 보여주고 있다.

2.2 자산특유성

자산특유성(asset specificity)은 특정 공급업체와의 거래만을 위하여 전적으로 필요한 측면을 의미하는 개념이다. 이것은 경제학에서의 '매몰비용(sunk cost)'와 관련된 개념으로 볼 수 있다. 매몰비용이란, 어떠한 선택을 위해 지출하게 되는 비용 중에서 그 선택을 하는 순간 이미 회수가 불가능한 비용을 의미한다[3].

자산특유성의 개념은 기업의 성립 원인을 규명하기 위한 이론 중에 자주 인용되는 Coase와 Williamson에 의하여 체계화된 '거래비용' 이론에서 기원을 찾을 수 있다. 여기서 '거래비용'(transaction cost)이란, 시장 거래 과정에서, 상품대금을 제외하고, 수반되는 그리고 발생하는 모든 비용을 의미한다. 즉, 정보수집, 협상, 계약체결, 계약이행의 감시 및 불이행, 보상 등에 따른 비용들을 모두 포함하는 개념이다. 나아가 이러한 거래비용을 절감하기 위하여 시장거래를 내부하려는 노력에서 나타난 것이 기업이라는 관점이다[5].

이러한 거래비용은 특히 '자산특유성'(asset specificity)이 존재하거나 '불확실성'이 높은 시장거래에서 높게 나타난다고 한다. 거래비용이론에서 자산특유성은 거래되는 상품이 특정한 용도로만 이용이 가능한 것을 의미한다[6]. 이후의 경제학적 관점에서는 자산특유성을 어떤 자산이 생산적 가치를 희생하지 않고 다른 용도로 사용되기 위하여 혹은 다른 사용자에게 의하여 재배치될 수 있는 정도로 파악하며, 불완전한 계약에서 기인하는 '매몰비용'(sunk cost)과 관련된 개념으로 보기도 한다[22].

후속 연구에서 Williamson[25]은 거래비용과 기

업의 내부화 결정에 영향을 미치는 세 가지 요소로 '자산 특유성', '불확실성의 정도', '불확실성의 유형'을 제시하였다. 이 중 자산특유성은, 거래가 발생하는 기업들(구매업체와 공급업체)이 그 자산을 다른 용도로 사용하거나 혹은 다른 사용자에게 의해 사용될 수 있는 정도로 정의된다. Williamson은 자산특유성을 '장소 특유성'(site specificity), '물리적 자산특유성'(physical asset specificity), '인적 자산특유성'(human asset specificity) '전문적 자산특유성'(dedicated asset specificity)의 네 가지로 구분하였다[9]. 후속 연구에서는 이에 '브랜드 자산'(brand name capital)을 추가시키고 있다[22].

Dyer[13]은 네 가지 차원의 자산특유성을 다음과 같이 측정 가능한 형태의 '조작적 정의'를 제시하였다. 첫째로, 장소특유성은 거래업체들 간의 설비의 위치를 의미한다. 업체들은 재고비용 및 수송비용을 최소화하려 하기 때문에, 거래업체 간의 공장 및 설비 간의 거리로 측정될 수 있다. 두 번째로 물리적 자산특유성 특정한 거래업체를 위해 '맞춤화'(customized)된 장비, 도구 등의 투자된 설비를 의미한다. 다른 용도로 사용되거나 재배치될 수 있는 자본 설비의 비율이 증가하면 물리적 자산특유성도 증가하게 된다. 이것은 전체 설비 규모에서 특정한 업체와의 거래가 중단되면 폐기되어야 하는 설비의 규모 간의 비율로 측정될 수 있다.

세 번째로 인적자산특유성 거래업체들 사이에서 인적 관계를 통해서만 발생하는 노하우(knowhow)를 말한다. 인적 자산특유성은 업체 인력간에 대면접촉이 발생하는 인력 수 및 일자 수와 업체간 파견되어 있는 기술인력을 포함한 인력의 숫자로 측정될 수 있다. 네 번째로 전문적 자산특유성은 거래업체에 대한 매출액을 전체 매출액으로 나눈 비율로 측정된다. 즉 매출을 포함하는 산출량의 비율이 어느 정도인가에 따라 그 업체와 특정 거래업체 간의 전문화의 정도가 결정된다.

다수의 마케팅 관련 문헌에서는, 자산특유성을

유사한 개념이지만 다양한 명칭으로 개념화하고 있으며, 자산특유성이 '장기지향성'과 관련됨을 지적하고 있다. Morgan and Hunt[19]는 '관계종료비용'(relationship termination cost)이라는 개념에서 자산특유성과 유사한 개념을 활용하였다. 관계종료비용이란, 거래업체간에 기존의 관계를 종료하고 다른 파트너(관계)를 찾고자 하는 측에서 발생하는 일종의 '전환비용'(switching cost)이며, 이 비용은 거래업체간의 관계를 '의존'(dependence)의 방향으로 이끈다고 한다. 그들에 의하면, 관계종료비용은 다른 관계로 전환하기 어렵게 하는 '특유한 투자'(idiosyncratic investment)에 의해 증가하게 된다고 지적하였는데, 이것은 자산특유성과 거의 동일한 개념임을 알 수 있다. 그리고, 높은 전환 비용 즉 관계종료비용의 예상은 거래업체들로 하여금 기존 관계의 유지의 방향으로 관심을 이끌게 되며, 그러한 비용은 현재의 관계의 지속을 중요하게 생각하도록 만들 것이며, 관계에 대한 '책임'(commitment)을 발생시킬 것이라는 것이 그들의 관점이었다

Ganesan[17]은 '거래특유투자'(transaction-specific investment) 및 '특유자산'(idiosyncratic asset)이라는 이름으로 자산특유성과 유사한 개념을 정의하였고, 이것이 기업의 '장기지향성'(long-term orientation)과 의존성(dependence)을 결정한다는 관점을 취하였다. Kalwani and Narayandas[18]는 '관계특유자산'(relationship-specific asset)이라는 명칭으로 자산특유성의 개념을 활용하였으며, Ganesan과 유사한 논리에서 그것이 장기적 관계(long-term relationship)에 영향을 미친다고 지적하였다.

2.3 공급사슬관리의 추진방식(practice)

2.3.1 경영자의 의지

경영의 실제에 있어서 최고경영자 및 경영진의 목표 및 추진방식에 대한 명확한 이해와 확고한 의지는 필수적이다. 공급사슬관리에 있어서도 다

수의 거래 업체 중 지속적 관계를 유지하는 '파트너'관계가 성공적으로 설정되기 위해서는 최고경영층의 지원을 반드시 필요로 한다. 공급사슬관리의 구축 및 관리에서 최고경영층은, 협력에서 요구되는 내부적 분위기 및 태도의 조성과 갈등의 해결과 같은 역할을 담당하는 것이 필요하다[25].

Cua et al.[11]은 제조업에서의 주요 추진방식(practice)에서 공통적으로 요구되는 요소들로서 '전략적 계획(strategic planning), 다기능간 훈련(cross-functional training), 종업원 참여(employee involvement), 정보와 통제(information and feedback)'과 더불어 '경영진의 책임의식과 리더쉽(committed leadership)'을 제시하여, 경영활동 특히 제조업의 추진방식에서의 경영진 의지와 리더쉽의 중요성을 강조하였다.

2.3.2 공급업체 관리

공급사슬관리의 성장을 위해서 기업은 공급업체 및 거래업체의 관리에 관심을 기울여야만 하며, 공급업체가 스스로의 생산 및 서비스 운영 역량을 향상시키는 것을 지원해야만 한다. '공급업체 관리'란 그 기업이 원하는 것을 그 기업의 공급업체로 하여금 수행하도록 유도하는 것이다. 이 과정에서 중요한 것이 ' 제휴개발'(Alliance Development)인데, 이는 특정 업체의 주요한 공급업체나 전략적 파트너의 '역량'을 향상시키는 것을 의미한다.

'제휴개발'로 대표되는 공급업체와의 제휴 및 협력 관계를 유지하는 기업은 그렇지 못한 기업에 비교하여 높은 시장 점유율을 기대할 수 있으며, 다양한 기술과 노하우에 접할 보다 많은 기회를 확보할 수 있게 된다. 그러나 제휴 및 협력은 실패하는 경우 비용만을 발생시키게 될 가능성도 있으므로, 그러한 관계가 참여 업체 모두에게 이익이 되도록(win/win) 하기 위해서는 여러 방면의 노력이 요구된다[25].

구매 기업과 공급업체는 자원, 개선활동, 측정수단 등의 공유를 통하여 학습과 개발을 기대

할 수 있으며, 이는 참여 업체 모두의 역량 향상과 성과의 개선이라는 긍정적인 결과를 가져오게 될 것이다.

Flynn et al.(1995a)[14], Flynn et al.(1995b)[15]의 연구에서는 ‘공급업체 관리’의 범주에 공급업체의 신제품 개발과정에서의 참여, 품질의 공급업체 선택 기준화, 소수의 고품질 업체에의 의존 정도, 공급업체가 품질인증을 받았는가를 포함시키고 있다.

가장 최근의 연구인 Swink et al.[24]에서는 공급업체에 대한 기술지원, 공급업체와의 원가정보 제공 및 교환, 장기적 계약 체결 여부, 공급업체와의 공동투자 여부를 공급업체 관리의 요소로 들고 있다.

2.4 공급사슬관리 성과

공급사슬관리의 성과에 대한 다수의 연구가 있으나, 최근의 문헌인 Wisner et al.[25]에서는 종합적 관점에서 아래와 같은 공급사슬관리 성과 요인을 제시하고 있다.

먼저, ‘비용/가격 측면’에서는 가격, 비용절감(cost breakdown)의 실행여부, 생산성향상/원가절감 프로그램, 가격협상 의향, 재고비용, 정보관련비용, 수송비용(표준원가, 목표원가, 원가절감 목표), 벤치마크(benchmark) 원가에 비교한 실제원가, 원가를 개선하기 위한 협력정도 등이 있다.

‘품질’ 측면에서는 무결점관리, 통계적공정관리(SPC), 지속적공정개선, 용도적합성, 수정프로그램, ISO9000과 같은 문서화된 품질 프로그램, 품질보증(과거품질, 규격품질, 목표품질과 비교한 실제품질), (과거품질, 품질개선 목표와 비교한 품질의 개선), 품질개선을 위한 협력정도 등이 성과로 제시되었다.

‘납기’ 측면에서는 신속도, 적시성/신뢰성, 무결점 배송, 약속된 납기일과 비교한 실제 배송, 납기개선을 위한 협력의 정도 등을 제시하고 있다.

‘대응성과 유연성’ 측면에서는 고객에 대한 대응

성, 기록의 정확성, 팀에 의한 작업 효과성, 상황변화에 대한 대응성, 공급자 인증 프로그램에의 참여/성공, 수요/생산능력 유연성에서의 짧은 주기 변화능력, 납기일정의 변화능력, 신제품개발에의 참여, 문제해결능력, 제품/서비스 변경에 따른 공급업체의 투입요소 변경의 의지 및 능력, 제품/서비스 변경에 따른 공급업체의 선행 공지 가능성, 파트너쉽 및 팀 결성에 대한 수용성 등이 공급사슬성과에 포함되었다.

‘환경’ 측면에서는 환경측면에 대한 책임감, ISO14000과 같은 환경경영시스템, 환경문제 개선을 지향한 협력정도 가 제시되었다.

‘기술’ 측면에서는 검증된 제조/서비스 기술을 활용한 사전적 개선, 제품/서비스 설계의 우월성, 기술개선을 지향한 협력정도 등이 포함되었다.

‘경영성과’ 측면에서는 산업에서의 공급업체/리더쉽의 평판, 장기적 관계, 공유된 정보의 질, 신용등급 및 재무 건전성, 강력한 고객지원집단, 총현금흐름, 투자수익율, 경영 프로세스와 성과 개선을 지향한 협력정도가 포함되었다.

‘총괄적비용’ 측면에서 효율적으로 수송된 구매품, 특송비용, 구매업체의 일정계획 및 배송요구에 따른 추가 공급비용, 불량비용, 재작업비용, 구매와 관련된 문제해결 비용이 제시되었다.

Beamon[8]은, 기존 연구들에 나타난, 원가, 고객 대응성(responsiveness)비용, 고객 대응유연성들을 기초로 하여, 공급사슬관리 성과를 ‘공급사슬 자원(resource)성과’와 ‘공급사슬산출(output)성과’로 구분하였다. 전자에는 총비용, 유통비용, 제조비용, 재고비용, 투자수익율(ROI)가 포함되며, 후자에는 매출액, 이익, 충족율(fill rate), 정시배달, 대기주문/품질 수, 고객대응시간, 제조리드타임(leadtime), 배송실패 수, 고객불만 수, 유연성(수량, 배송, 신제품) 등을 제시하고 있다. 후속연구인 Beamon and Chen[7]에서는 공급사슬관의 ‘자원’ 성과로는 평균재고량, 평균수송비용을, ‘산출’ 성과로는 품질비율, 대기주문비율을, ‘유연성’ 성과로는 수량유연성을 제시하였다.

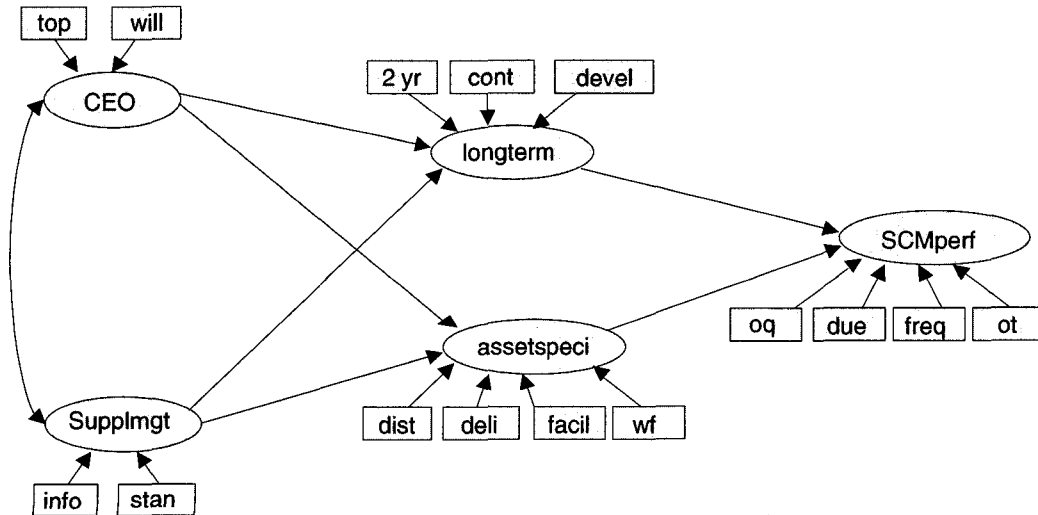
3. 연구모형

앞 장의 관련된 기존 연구들에 기초하여 본 연구에서는 자산특유성과 장기지향성 개념을 아래와 같은 실제 설문 문항을 통하여 실제로 정의하였다.

그리고, 다양한 공급사슬관리 추진방식(practice) 중에서 '최고경영자' 요인과 '공급업체 관리' 요인의 두 가지를 선택하여 분석하였다. 공급사슬관리 요인으로는 아래 표의 세 가지 문항을 조작적 정의로 사용하였다.

〈표 1〉 본 연구에 사용된 개념 요인(construct)과 실제 측정문항(조작적 정의) 및 변수명

개념(construct)	측정문항 및 변수	관련 문헌
장기지향성 (longterm)	거래업체와 2년이상 관계유지(2yr)	Ganesan[17] Kalwani and Narayandas[18]
	지속적 반복구매지향(conti)	
	제품개발시 공급업체와의 관계고려(devel)	
자산특유성 (assetspeci)	거래 업체와의 거리(dist)	Dyer[13] Bourlakis C. and Bourlakis M.[9]
	거래업체와의 배달횟수(deli)	
	거래업체와의 거래에만 필요한 설비의 유무와 전체설비규모에서 비중(facil)	
	거래업체인력과과의 접촉빈도(wf)	
최고경영자 (CEO)	최고경영자가 공급사슬관리의 개념과 필요성을 이해하는 정도(top)	Wisner et al.[25] Cua et al.[11]
	최고경영자가 공급사슬관리를 적극적으로 실천하려는 의지(will)	
공급업체관리 (supplmgt)	공급업체와의 수요정보 교환 및 생산계획 정보 교환의 주기적 실행(info)	Wisner et al.[25] Flynn et al.[14] Flynn et al.[15] Swink et al.[24]
	공급업체와의 물류업무 및 절차 표준화 노력(stan)	
공급사슬관리성과 (SCMperf)	고객제품주문량의 충족 정도(oq)	Wisner et al.[25] Beamon[8] Beamon and Chen[7]
	납기의 준수 정도(du)	
	배달빈도에 대한 고객의 만족정도(freq)	



〈그림 1〉 연구모형(1) : 장기지향성과 자산특유성의 중개적 요인역할(intermediate role)모형

이러한 개념 요인들을 활용하여, 본 논문에서는 장기지향성과 자산특유성이 공급사슬관리 추진방식 요인(최고경영자, 공급업체관리)에 어떤 역할을 수행하는지를 확인하고자 한다. 첫 번째 연구모형은, 장기지향성과 자산특유성이 공급사슬관리 추진방식과 공급사슬관리 성과 사이에서 '중개적'(intermediate) 역할을 수행할 것이라는 모형이다. 즉, 최고경영자 요인과 공급업체 요인이 자산특유성과 장기지향성을 경유하여 공급사슬성과에 영향을 미친다는 모형으로서, 위의 <그림 1>과 같이 나타낼 수 있다.

위의 모형의 기본적 연구가설들은 아래와 같다.

- 연구가설1-1: 공급사슬관리 추진방식 중 최고경영자 요인은 장기지향성에 정(+)^{의 영향을 미친다.}
- 연구가설1-2: 공급사슬관리 추진방식 중 최고경영자 요인은 자산특유성에 정(+)^{의 영향을 미친다.}
- 연구가설1-3: 공급사슬관리 추진방식 중 공급업체관리 요인은 장기지향성에 정(+)

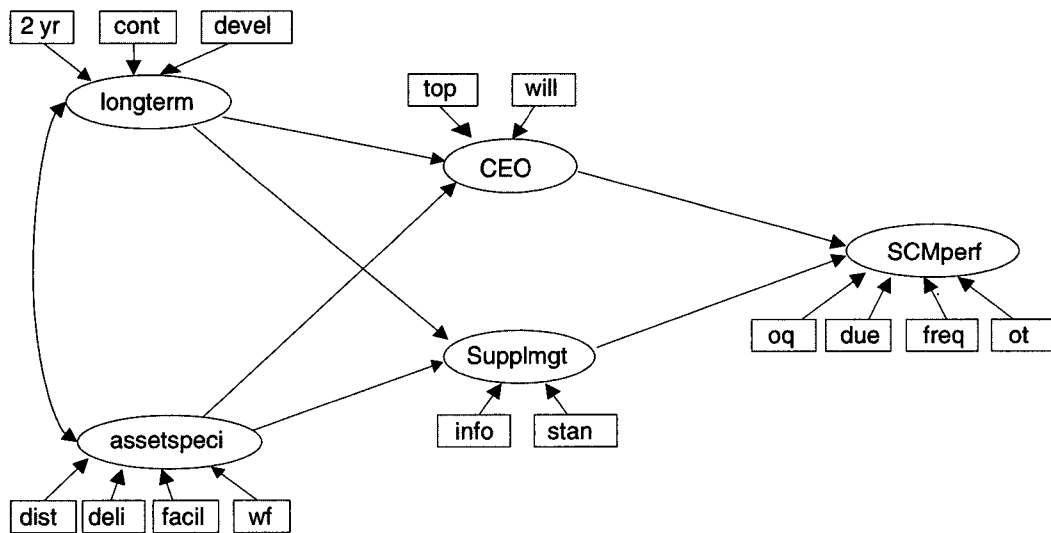
의 영향을 미친다.

- 연구가설1-4: 공급사슬관리 추진방식 중 공급업체관리 요인은 자산특유성에 정(+)^{의 영향을 미친다.}
- 연구가설1-5: 장기지향성은 공급사슬관리 성과에 정(+)^{의 영향을 미친다.}
- 연구가설1-6: 자산특유성은 공급사슬관리 성과에 정(+)^{의 영향을 미친다.}

두 번째 모형은, 장기지향성과 자산특유성이 공급사슬관리 추진방식에 영향을 미치고, 공급사슬관리 방식이 공급사슬성과에 영향을 미친다는 가설 하에 설정되었다. 즉, 장기지향성과 자산특유성이 최고경영자 요인과 공급업체관리 요인 보다 왼쪽에 위치하여 '기반적'(infra-structural) 요인으로 작용하며, 그 영향 하에 두 가지 공급사슬관리 추진방식 요인이 성과에 영향을 미치는, 아래의 <그림 2>와 같은 형태로 설정하였다.

연구모형 (2)의 연구가설은 아래와 같다.

- 연구가설2-1: 장기지향성은 최고경영자 요인에 정



<그림 2> 연구모형 (2) : 장기지향성과 자산특유성의 '기반요인 역할'(infra-structure role)모형

(+)의 영향을 미친다.

연구가설2-2: 장기지향성은 공급업체관리 요인에 정(+)의 영향을 미친다.

연구가설2-3: 자산특유성은 최고경영자 요인에 정(+)의 영향을 미친다.

연구가설2-4: 자산특유성은 공급업체관리 요인에 정(+)의 영향을 미친다.

연구가설2-5: 최고경영자 요인은 공급사슬관리 성과에 정(+)의 영향을 미친다.

연구가설2-6: 공급업체관리 요인은 공급사슬관리 성과에 정(+)의 영향을 미친다.

이 두 가지 모형을 실증적으로 분석하여 적합도를 비교함으로써 자산특유성과 장기지향성이 공급사슬관리에서 '중개적' 혹은 '기반적' 역할 중 어느 역할을 수행하는지를 확인하는 것을 논문의 목표로 한다.

4. 모형의 실증분석

4.1 실증분석 대상 업체

실증적 분석을 위한 설문은, 서울 및 경기 지역은 물론, 충남, 경북 구미, 전북 등 전국 각 지역에 소재한 173개 제조업체를 대상으로 이루어 졌으며, 그 중 응답되지 않은 부분이 있는 6개의 설문지를 제외하고 167개의 설문지가 분석되었다.

〈표 2〉 설문 대상 업체의 매출액 별 분류

매출액	업체 수
100억 미만	54
100~500억	40
500~1천억	13
1천억~5천억 미만	31
5천억 이상	29
계	167

연구대상 업체들을 매출액 별로 살펴보면 100억 이하는 50개, 100억에서 500억 사이의 업체가

26개, 500억에서 1천억 사이의 업체가 6개, 1천억에서 5천억 사이의 업체가 23개, 5천억 이상이 20개 업체였다.

설문대상업체를 규모 별로 분석해 보면, 100명 미만의 소규모 업체는 82개 업체, 100명에서 1000명의 중간 규모 업체가 55개 업체, 1000명 이상의 대기업이 30개 업체로 조사되었다.

〈표 3〉 설문 대상 업체의 인원 수 기준 규모 분류

전체 인원 수	업체 수
100명 미만	82
100~1000명	55
1000명 이상	30
계	167

설문 대상이 되었던 업체들을 업종에 따라 구분해 보면, 전자산업에 속하는 업체가 40개 업체, 기계관련 제조업체가 43개 업체, 화학 산업에 해당하는 업체가 24개 업체, 반도체 제조 및 정보산업 관련 업체가 18개 업체, 금속 제조 관련 업체가 7개였으며, 레미콘 및 아스콘 을 포함한 건설업체가 2개, 식품 제조업체가 14개, 의약품 제조 업체가 8개, 의류 및 봉제, 인쇄, 제관, 라벨제조 등의 기타 업종에 해당하는 업체가 11개 업체였다. 특히, 전자산업과 반도체 업체의 경우 S전자와 같은 대규모 업체는 같은 회사라도 사업부 별로 설문을

〈표 4〉 설문 대상 업체의 업종별 분류

업 종	업체 수
전 자	40
기 계	43
화 학	24
반도체 및 정보산업	18
금 속	7
건 설	2
식 품	14
의약품	8
기타 (제관, 인쇄, 봉제 등)	11
계	167

수행하여, 동일한 업체에서 중복 설문을 받는 폐해를 방지하였다.

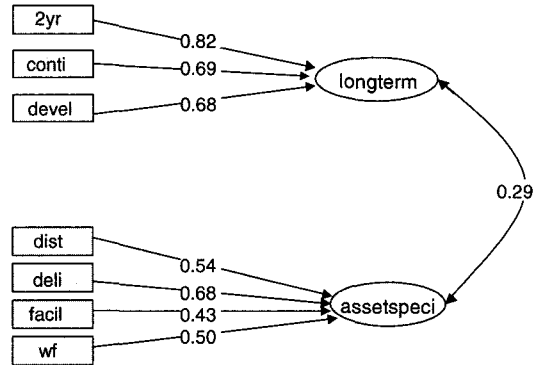
4.2 확인적 요인분석

본 논문에서는 관측된 외생변수와 내생변수의 개념과, 실제 관측되지 않는 '잠재변수' 혹은 개념 요인(construct)간의 관계를 검토하기 위하여 '구조방정식'모형의 연구방법을 활용하였고, AMOS 프로그램을 이용하여 분석하였다.

기존 문헌 연구를 통하여 도출된 개념 요인(construct)에 대한 실제 설문 문항 즉, 관측된 외생변수의 적합성을 알기 위하여 AMOS 프로그램을 이용한 '확인적 요인분석'을 실행하였다.

확인적 요인분석과 구조방정식 모형의 모든 그

림에서 '오차항'은 편의상 나타내지 않았음을 미리 밝혀 둔다.



<그림 3> 장기지향성과 자산특유성에 대한 확인적 요인분석과 '표준화된 추정치' (Standardized Estimates)

<표 5> 장기지향성과 자산특유성에 대한 확인적 요인분석의 적합도 수치

지수 (index)	χ^2 통계량	자유도	Q value	RMR	GFI	AGFI	NFI	RFI	CFI
결과수치	19.797	13	1.523	0.069	0.968	0.932	0.915	0.863	0.968

<표 6> 장기지향성과 자산특유성에 대한 추정치와 유의도 검정 결과

Variables	Estimate	Standardized	S.E.	C.R.(t)	P
devel ← longterm	1.000	0.499	-	-	-
conti ← longterm	1.009	0.427	0.141	7.140	0.000**
2yr ← longterm	1.105	0.681	0.155	7.149	0.000**
wf ← assetspeci	1.000	0.540	-	-	-
facil ← assetspeci	0.997	0.684	0.279	3.573	0.000**
deli ← assetspeci	1.519	0.692	0.367	4.142	0.000**
dist ← assetspeci	1.150	0.822	0.284	4.048	0.000**

주) **: $p \leq 0.01$ 에서 유의함, *: $p \leq 0.05$ 에서 유의함.

위 <그림 3>에서 표시된 수치는 '표준화된 추정치' (standardized estimate)로서, <표 6>에서 'Standardized'로 표시된 칸의 수치를 소수 두 번

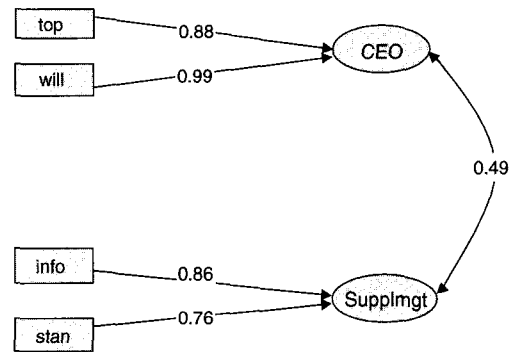
째자리에서 반올림한 값으로, 전체를 1.00으로 보았을 때 특정 문항(사각형)이 개념(타원)을 설명하는 정도를 나타낸다.

확인적 요인분석 결과, 장기지향성의 3가지 그리고 자산특유성의 4가지 문항 즉 관측된 외생변수는 적합한 것으로 나타났다. 아래 표에 적합도 관련 지표와 유의성 검정 결과가 제시되어 있다.

아래 <표 5> 수치에서 카이제곱 통계량을 자유도로 나눈 값이 Q value이며, 카이제곱 통계량과 Q value(일반적으로 3보다 적으면 적합하다고 인정함)는 적을수록 모형이 적합함을 나타낸다. 일반적으로 RMR(평균제곱잔차제곱근)값은 0.05보다 작은 경우 매우 적합함을 나타내며, 모형의 적합도(Goodness of Fit Index)와 그것을 수정한 다른 적합도 수치들은 0.9이상이면 일반적으로 적합함을 확보한 것으로 인정되고 있다(김계수, 2006).

공급사슬관리 추진방식의 설문 문항에 대한 확인적 요인분석의 <그림 4>와 적합도, 유의도 관련 <표 7>은 아래와 같다. 분석결과와 같이, 성과에서의 설문문항들도 모두 1% 유의수준에서 유의

한 것으로 나타났다.



<그림 4> 공급사슬관리 추진방식(practice)의 확인적 요인분석

공급사슬관리 성과 요인에 대한 확인적 요인분석의 결과는 아래의 <그림 5> 및 <표 9>와 같으며, 역시 모두 1% 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다.

<표 7> 공급사슬관리 추진방식요인에 대한 확인적 요인분석의 적합도 수치

지수 (index)	χ^2 통계량	자유도	Q value	RMR	GFI	AGFI	NFI	RFI	CFI
결과수치	0.042	1	0.042	0.002	0.999	0.999	0.999	0.999	0.999

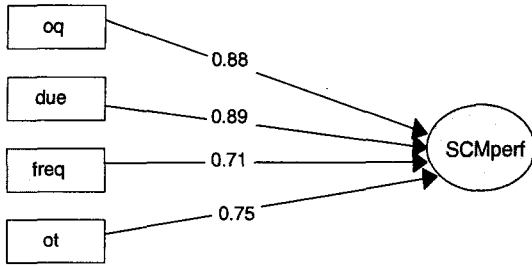
<표 8> 공급사슬관리 추진방식요인에 대한 추정치와 유의도 검정 결과

Variables	Estimate	Standardized	S.E.	C.R.	P
top ← ceo	1.0000	0.8800	-	-	-
will ← ceo	1.1110	0.9960	0.1070	10.4290	0.0000**
info ← supple	1.0000	0.8610	-	-	-
stan ← supple	0.8600	0.7570	0.1420	6.0500	0.0000**

주) **: $p \leq 0.01$ 에서 유의함, *: $p \leq 0.05$ 에서 유의함.

<표 9> 공급사슬관리 성과요인에 대한 확인적 요인분석의 적합도 수치

지수 (index)	χ^2 통계량	자유도	Q value	RMR	GFI	AGFI	NFI	RFI	CFI
결과수치	1.679	2	0.839	0.010	0.995	0.975	0.995	0.986	0.999



〈그림 5〉 공급사슬관리 성과요인에 대한 확인적 요인분석

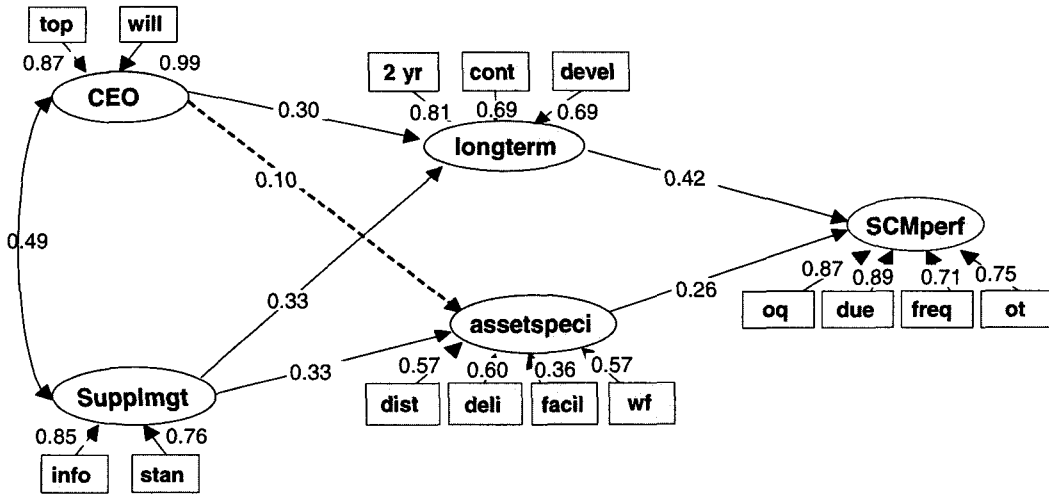
4.3 연구모형의 분석결과

첫 번째의 중개적 역할 모형의 분석결과는 아래와 같으며, 연구가설 1-2는 기각되었음을 알 수 있다. 아래의 그림들에서 실선은 1% 유의수준에서 유의함을, 긴 점선은 5% 유의수준에서 유의함을 나타내고, 점선은 유의하지 않음을 나타낸다. 숫자는 앞 장에서 언급된 대로 ‘표준화된 추정치’를 나타낸다.

〈표 10〉 공급사슬관리 성과요인에 대한 추정치와 유의도 검정 결과

Variables	Estimate	Standardized	S.E.	C.R.	P
oq ← scmper	1.0000	0.8770	-	-	-
due ← scmper	1.0070	0.8890	0.0700	14.2820	0.0000**
freq ← scmper	1.0230	0.7140	0.0970	10.5350	0.0000**
ot ← scmper	1.0540	0.7460	0.0940	11.2310	0.0000**

주) **: $p \leq 0.01$ 에서 유의함, *: $p \leq 0.05$ 에서 유의함.



〈그림 6〉 연구모형 (1) : 중개적 역할 모형의 분석 결과

중개적 역할 모형의 적합도 관련 수치는 아래 <표 11>과 같다.

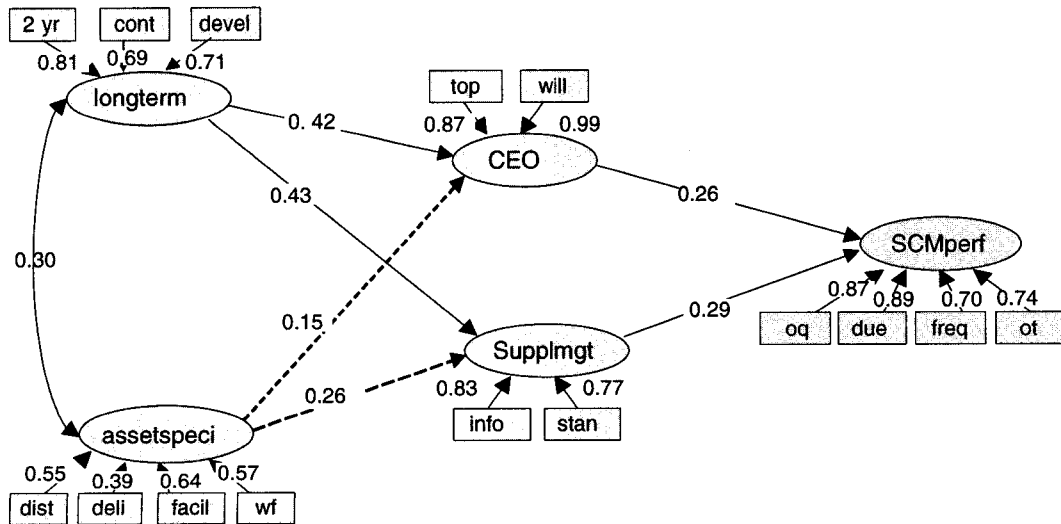
〈표 11〉 연구모형 (1)의 적합도 수치

지수 (index)	χ^2 통계량	자유도	Q value	RMR	GFI	AGFI	NFI	RFI	CFI
결과수치	122.255	83	1.473	0.094	0.916	0.879	0.894	0.866	0.962

〈표 12〉 연구모형 (1)의 추정치와 유의도 검정결과

Variables	Estimate	Standardized	S.E.	C.R.	P
longterm ← CEO	0.1770	0.2970	0.0590	2.9840	0.0030**
assetspeci ← CEO	0.0550	0.0950	0.0640	0.8530	0.3940
longterm ← supplmgt	0.2560	0.3330	0.0840	3.0370	0.0020**
assetspeci ← supplmgt	0.2440	0.3300	0.0980	2.4760	0.0130*
SCMperf ← longterm	0.4430	0.4230	0.0990	4.4650	0.0000**
SCMperf ← assetspeci	0.2810	0.2570	0.1130	2.4950	0.0130*
will ← CEO	1.0000	1.0080	-	-	-
top ← CEO	0.8770	0.8690	0.0730	12.0000	0.0000**
stan ← supplmgt	1.0000	0.7630	-	-	-
info ← supplmgt	1.1430	0.8520	0.1590	7.1710	0.0000**
devel ← longterm	1.0000	0.6910	-	-	-
cont ← longterm	0.9970	0.6910	0.1360	7.3320	0.0000**
2yr ← longterm	1.0720	0.8050	0.1360	7.8680	0.0000**
wf ← assetspeci	1.0000	0.5710	-	-	-
facil ← assetspeci	0.7450	0.3650	0.2230	3.3480	0.0010**
deli ← assetspeci	1.1650	0.5970	0.2610	4.4570	0.0000**
dist ← assetspeci	1.0640	0.5710	0.2420	4.4010	0.0000**
oq ← SCMperf	1.0000	0.8730	-	-	-
due ← SCMperf	1.0100	0.8880	0.0700	14.3970	0.0000**
freq ← SCMperf	1.0200	0.7080	0.0980	10.4170	0.0000**
ot ← SCMperf	1.0660	0.7500	0.0940	11.3440	0.0000**

주) **: $p \leq 0.01$ 에서 유의함, *: $p \leq 0.05$ 에서 유의함.



〈그림 7〉 연구모형 (2) : 기반적 역할모형의 분석결과

이번에는 자산특유성과 장기지향성이 ‘기본적’ 역할을 수행한다는 연구모형 (2)의 분석결과를 살펴본다. 위의 <그림 7>과 같이 연구가설 2-3, 2-4는 기각되었다.

기본적 역할 모형의 적합도 수치와 추정치, 유의도 검정의 결과는 아래 <표 13>, <표 14>와 같다.

아래의 분석결과에 의하면, 자산특유성은 직접적

<표 13> 연구모형 (2)의 적합도 수치

지수 (index)	χ^2 통계량	자유도	Q value	RMR	GFI	AGFI	NFI	RFI	CFI
결과수치	134.595	83	1.622	0.108	0.904	0.862	0.881	0.849	0.950

<표 14> 연구모형 (2)의 추정치와 유의도 검정결과

Variables	Estimate	Standardized	S.E.	C.R.	P
CEO ← longterm	0.6680	0.4210	0.1470	4.5470	0.0000**
supplmgt ← longterm	0.5500	0.4310	0.1400	3.9220	0.0000**
CEO ← assetspeci	0.2550	0.1480	0.1670	1.5240	0.1270
supplmgt ← assetspeci	0.3660	0.2640	0.1610	2.2730	0.0230**
SCMperf ← CEO	0.1650	0.2640	0.0520	3.1760	0.0010**
SCMperf ← supplmgt	0.2220	0.2850	0.0720	3.0730	0.0020**
will ← CEO	1.0000	1.0060	-	-	-
top ← CEO	0.8840	0.8670	0.0790	11.1820	0.0000**
stan ← supplmgt	1.0000	0.7730	-	-	-
info ← supplmgt	1.0970	0.8300	0.1650	6.6670	0.0000**
oq ← SCMperf	1.0000	0.8710	-	-	-
due ← SCMperf	1.0320	0.8930	0.0730	14.1860	0.0000**
freq ← SCMperf	1.0130	0.6970	0.1010	10.0670	0.0000**
ot ← SCMperf	1.0610	0.7410	0.0970	10.9980	0.0000**
wf ← assetspeci	1.0000	0.5660	-	-	-
facil ← assetspeci	0.7970	0.3870	0.2280	3.4960	0.0000**
deli ← assetspeci	1.2500	0.6370	0.2760	4.5350	0.0000**
dist ← assetspeci	1.0360	0.5510	0.2370	4.3640	0.0000**
devel ← longterm	1.0000	0.7120	-	-	-
cont ← longterm	0.9250	0.6920	0.1240	7.4580	0.0000**
2yr ← longterm	1.0400	0.8050	0.1300	8.0130	0.0000**

주) **: $p \leq 0.01$ 에서 유의함, *: $p \leq 0.05$ 에서 유의함.

으로 공급사슬관리 추진방식요인(최고경영자, 공급업체 관리)에 직접적으로 영향을 미치지 않으며, 자산특유성이 장기지향성을 통하여 최고경영자와 공급업체관리 요인에 영향을 미친다는 해석이 가능해진다.

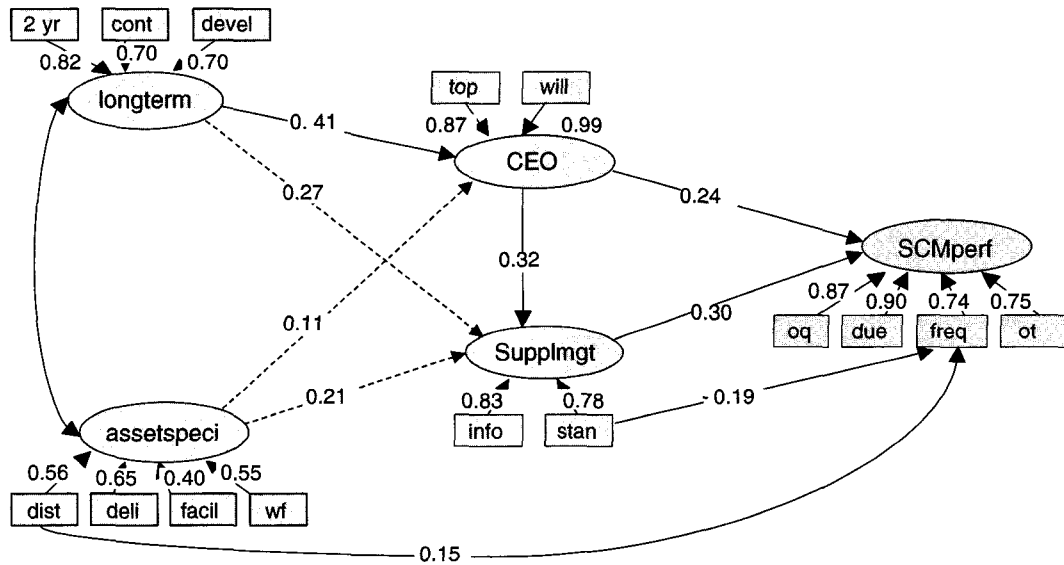
적합도 측면에서는 연구모형 (1) 즉 증개적 역할 모형이 연구모형 (2)의 기반적 역할 모형보다 높게 나타났다.

모형이 보다 실제에 부합하도록 하기 위하여 즉 적합도를 높이기 위하여 두 가지 모형에 추가적으로 경로를 설정하여 모형의 수정을 시도하였다. 그 결과, 연구모형 (1)은 추가적 경로설정으로 적합도가 향상되지 않은 반면, 수정된 연구모형 (2)는 경로의 추가로 인하여 적합도가 크게 향상되었으며, 모형 (1)보다 나은 수치를 나타내었다. 수정

된 연구모형 (2)의 내용은 아래 <그림 8>과 같다.

아래 <그림 8>과 같이, 최고경영자 요인(CEO)에서 공급업체관리 요인(supplmgt)으로의 추가적 경로 설정, 자산특유성(assetspeci) 중 '공급업체와의 거리'(dist) 요인과 공급사슬관리 성과(SCMperf)중 '배달빈도에 대한 고객만족도'(freq) 요인으로서의 추가적 경로 설정, 공급업체관리(Supplmgt) 요인 중 '공급업체와의 물류업무 및 절차 표준화 노력(stan)' 요인과 '배달빈도에 대한 고객만족도'(freq) 요인으로서의 추가적 경로 설정을 통하여, 아래 <표 15>와 같이 적합도(GFI)는 0.921로 상승하여, 모형이 적합함을 나타내고 있다.

즉, 수정된 모형의 추가된 경로를 해석해 보면, 공급사슬관리 추진방식의 '최고경영자' 요인은 공급업체 관리에 긍정적 영향을 미치고 있으며, 자



<그림 8> 수정된 연구모형 (2)의 분석결과

<표 15> 수정된 연구모형 (2)의 적합도 수치

지수 (index)	χ^2 통계량	자유도	Q value	RMR	GFI	AGFI	NFI	RFI	CFI
결과수치	109.520	80	1.369	0.094	0.921	0.882	0.903	0.873	0.971

〈표 16〉 수정된 연구모형 (2)의 추정치와 유의도 검정결과

Variables	Estimate	Standardized	S.E.	C.R.	P
CEO ← longterm	0.648	0.405	0.149	4.338	0.000**
CEO ← assetspeci	0.199	0.112	0.174	1.145	0.252
supplmgt ← longterm	0.352	0.271	0.139	2.533	0.011**
supplmgt ← assetspeci	0.301	0.208	0.158	1.912	0.056
supplmgt ← CEO	0.257	0.316	0.078	3.301	0.001**
SCMperf ← CEO	0.154	0.243	0.058	2.647	0.008**
SCMperf ← supplmgt	0.236	0.302	0.081	2.934	0.003**
stan ← supplmgt	1.000	0.777	-	-	-
dist ← assetspeci	1.091	0.559	0.253	4.318	0.000**
will ← CEO	1.000	1.003	-	-	-
top ← CEO	0.890	0.870	0.072	12.335	0.000**
info ← supplmgt	1.090	0.828	0.148	7.363	0.000**
oq ← SCMperf	1.000	0.870	-	-	-
due ← SCMperf	1.035	0.895	0.072	14.439	0.000**
freq ← SCMperf	1.051	0.737	0.103	10.218	0.000**
ot ← SCMperf	1.066	0.745	0.096	11.137	0.000**
wf ← assetspeci	1.000	0.545	-	-	-
facil ← assetspeci	0.861	0.403	0.242	3.557	0.000**
deli ← assetspeci	1.333	0.654	0.299	4.458	0.000**
devel ← longterm	1.000	0.703	-	-	-
cont ← longterm	0.950	0.702	0.127	7.485	0.000**
2yr ← longterm	1.071	0.819	0.136	7.901	0.000**
freq ← dist	0.125	0.151	0.048	2.612	0.009**
freq ← stan	-0.161	-0.186	0.054	-2.998	0.003**

주) **: $p \leq 0.01$ 에서 유의함, *: $p \leq 0.05$ 에서 유의함.

산특유성 중 ‘공급업체와의 거리’는 공급사슬관리 성과 중 ‘배달빈도에 따른 고객만족도’ 성과에 직접적으로 영향을 미친다는 결론이 가능하다.

그리고, 공급업체 관리 요인 중 ‘공급업체와의 물류업무 및 절차 표준화’는 공급사슬관리 성과의 ‘배달빈도에 따른 고객만족도’에 마이너스(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다시 말하여, 공급업체와의 물류업무 및 절차 표준화가 높아질수록

배달빈도에 대한 고객만족도는 낮아지는 것으로 볼 수 있다.

5. 결 론

본 논문은 자산특유성과 장기지향성이라는 새로운 개념을 활용하여 공급사슬관리의 추진방식 (practice)이 성과에 미치는 영향에서 두 개념이

어떠한 역할을 수행하는지를 실증적 연구를 통하여 살펴보는 것을 목표로 하였다. 기존 연구에 기초하여, 공급사슬관리의 추진방식 요인으로는 '최고경영자' 요인과 '공급업체관리' 요인을 선택하였다.

연구모형으로는, 공급사슬관리 추진방식 요인이 자산특유성과 장기지향성을 거쳐서 성과에 영향을 미친다고 가정하는 '중개적' 역할 모형과, 자산특유성과 장기지향성이 추진방식 요인에 영향을 미치고 그러한 영향 하에 추진방식 요인이 성과에 영향을 미친다는 '기반적' 역할 모형의 두 가지를 설정하고, 어느 쪽이 실제 결과에 적합한지를 AMOS 프로그램을 이용한 확인적 요인분석과 구조방정식 모형에 의하여 확인하고자 하였다.

전국에 소재한 제조업체들을 대상으로 한 설문 의 분석 결과, '기반적' 역할 모형에 경로를 추가한 '수정된 기반적 역할 모형'이 가장 높은 적합도를 나타내었다. 추가된 경로에 의하여, 최고경영자 요인이 공급업체 관리 요인으로, 자산특유성 중 '공급업체와의 거리'가 공급사슬관리 성과 중 '배달빈도에 따른 고객만족도'에 직접적 영향을 미친다는 것을 알 수 있었다. 반면에, 공급업체 관리 요인 중 '공급업체와의 물류업무 및 절차 표준화' 요인은 공급사슬관리 성과 중 '배달빈도에 대한 고객만족도'에 음(-)의 영향을 미침을 알 수 있었다.

추후의 연구 방향으로는, 공급사슬관리 이외의 (예를 들면 품질관리 등의) 분야 및 성과에 자산특유성과 장기지향성이 어떠한 영향을 미치는가에 대한 연구를 생각할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 권영훈, "공급체인 구조와 방향성이 경영성과에 미치는 영향력에 관한 연구", 박사학위 논문, 서강대학교 대학원, 2002.
- [2] 김수욱, "기업성과향상을 위한 공급체인통합의 전략적 역할에 대한 연구", 『경영학 연구』, 제33권, 제2호(2004), 한국경영학회.
- [3] 성백남, 정갑영, 『미시경제학』, 박영사, 2003.
- [4] 신건철, 임재욱, "공급업체와 소매업체간 장기지향성의 결정요인", 『경영학연구』, 제31권, 제4호(2002), pp.1069-1088.
- [5] 정갑영, 『산업조직론』, 박영사, 2002.
- [6] 한복연, 『산업구조와 경쟁』, 한국방송통신대학교 출판부, 2004.
- [7] Beamon B.M and V. Chen, "Performance analysis of conjoined supply chain," *International Journal of Production Research*, Vol.39, No.14(2001), pp.3195-3218.
- [8] Beamon B.M., "Measuring supply chain performance," *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.19, No.3(1999), pp.275-292.
- [9] Bourlakis C. and M. Bourlakis, "Information technology safeguard, logistics asset specificity and fourth-party logistics network creation in the food retail chain," *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.20, No.2(2005), pp.88-98.
- [10] Carr, S.A. and J.N. Pearson, "Strategically managed buyer-supplier relationship and performance outcomes," *Journal of Operations Management*, Vol.17(1999), pp. 497-519.
- [11] Cua, K.O., K.E. McKeon, and R.G. Schroeder, "Relationship between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing Performance," *Journal of Operation Mangement*, Vol.19, No.6(2001), pp. 675-694.
- [12] De Toni, A and G, Nassimbeni, "Buyer-supplier operational practices, sourcing policies and plant performance : resulet of an empirical research," *International Journal of Production Research*, Vol.37, No.3(1999), pp.597-619.
- [13] Dyer, J.H., "Does governance matter?"

- Keiretsu alliance and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage," *Organization Science*, Vol.7, No.6, Nov-Dec.(1996), pp.649-665.
- [14] Flynn, B.B., S. Sakakibara, and R.G. Schroeder(1995a), "Relationship between JIT and TQM: practices and performance," *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.5(1995), pp.1325-1360.
- [15] Flynn, B.B., Schroeder, R.G., E.J. Flynn, S. Sakakibara, and K.A. Bates, "World-class manufacturing project: overview and selected results," *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.17, No.7(1997), pp.671-685
- [16] Flynn, Barbara, R.G. Schroeder, and S. Sakakibara(1995b), "The impact of quality management practices on performance and competitive advantage," *Decision Sciences*, Vol.26 No.5 Sept/Oct.(1995), pp.659-691.
- [17] Ganesan, S., Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, Vol.58, April(1994), pp.1-19.
- [18] Kalwani, M.U. and N. Narayandas, "Long-term manufacturer-supplier relationships: Do they pay off for supplier firms?," *Journal of Marketing*, Vol.59, Jan.(1995), pp.1-16.
- [19] Morgan, R.M. and S.D. Hunt, "The commitment-trust theory of relationship marketing," *Journal of Marketing*, Vol.58, July(1994), pp.20-38.
- [20] Narasimhan R., M. Swink, and Soo Wook Kim, "An exploratory study of manufacturing practice and performance interrelationships: Implications for capability progression," *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.25, No.10(2005), pp.1013-1033.
- [21] Noordewier, T.G., G. John, and J.R. Nevin, "Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 54, Oct.(1990), pp.80-94.
- [22] Schmalensee, R. and R. Willig eds., *Handbook of Industrial Organization*, Vol.1, North-Holland, 1989.
- [23] Shin, Hojung, D.A. Collier, and D.D. Wilson, "Supply management orientation and supplier," *Journal of Operations Management*, Vol.18(2000), pp.317-333.
- [24] Swink, Morgan, R. Narasimhan, and Soo Wook Kim, "Manufacturing Practices and Strategy Integration: Effects on Cost Efficiency, Flexibility, and Market-Based Performance," *Decision Sciences*, Vol.36, No. 3, August(2005), pp.427-457.
- [25] Wisner, J.D., G.K. Leong, and K. Tan, *Principles of Supply Chain Management*, Thompson-South Western, 2005.