

# SCM 구축을 통한 대·중소기업 상생협력에 관한 연구 : 기업의 사회적 책임 관점에서

김 국<sup>\*</sup> · 정용하

서경대학교 산업공학과

## A Study on the Cooperation of Large & Small-Medium Companies in Establishment of Supply Chain Management : Focused on the Corporate Social Responsibility

Kuk Kim · Yong-Ha Jung

Department of Industrial Engineering, Seokyeong University, Seoul 136-704

This paper represents understanding about social responsibility of companies and a survey analysis for factors affecting in outcomes of win-win cooperation between Large Companies and Small-Medium Companies in establishing of supply chain management.

For this study, seventeen questionnaires derived from past literature are surveyed and factor analysis are conducted. As the result, five factors are revealed and four factors among them affect effectively on the win-win cooperation.

**Keyword:** SCM, CSR, development model of "Win-Win", cooperation of large & small-medium companies

### 1. 서 론

최근 세계 기업들은 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility: CSR)이라는 새로운 화두로 고민하고 있다. 기업들은 더 이상 좋은 제품과 서비스만으로 호소력을 지닐 수 없으며, 사회에 미치는 역할과 영향력이 증가함에 따라 영리 추구하고 동시에 국민복지에 힘써야 한다는 딜레마가 발생하게 되었다. 이에 따라 기업들은 경쟁우위를 선점하고 지속가능한 발전을 이루는 한 방법으로 CSR을 비즈니스 전략에 중요한 요소로 포함하고 있다. 국제적으로 CSR은 기업들에게 있어 선택이 아닌 필수 요인으로 인식되고 있으며, 기업의 가치를 높이고 경쟁력을 강화하는 수단으로 활용하고 있다. 이렇듯 CSR의 중요성이 부각됨에 따라 국제기구 및 국가별로 CSR 규범 제정이 증가

하고 있는 추세이고 EU 집행위원회(2001)의 "그린페이퍼"에서는 CSR의 중요한 하나의 요소로 협력업체지원을 규정하고 있다(산업자원부, 2005, 재인용).

또한 현대 기업의 경쟁은 개별 기업간 경쟁에서 기업 네트워크간의 경쟁으로 변모하고 있다. 따라서 기업의 성과가 전체 공급사슬에서 개별 기업이 어떻게 가치창출 활동의 역할을 분담하고 협력적 상호작용을 하느냐에 따라 좌우되고 있다. 이러한 이유에서 선진 기업들은 대기업과 협력업체간 상생협력 활동을 통해 초우량 기업으로 동반성장함으로써 경쟁우위를 선점하고 있다.

우리나라에서는 사회적으로 심각해지는 양극화 문제를 해결하기 위한 수단으로 대·중소기업 상생협력이 제시되고 있다. 이는 공급사슬의 경쟁력을 강화, 고용구조의 개선, 산업의

\*연락처 : 김 국 교수, 136-704 서울시 성북구 정릉동 16-1 서경대학교 산업공학과, Fax : 02-919-0345, E-mail : kkim@skuniv.ac.kr  
2007년 01월 접수, 2회 수정 후 2007년 05월 게재확정.

전반적 발전, 나아가 사회통합의 중요한 역할을 할 수 있다. 상생협력은 대기업이 CSR을 수행하는 하나의 일환이라 할 수 있지만, 우리나라 기업의 CSR 수준과 상생협력은 아직 미흡한 수준이라고 본다. 환경운동연합(2005)의 2005.7.15. 발표에 따르면, 주요 30대 기업을 대상으로 CSR 수행정도를 평가 반영한 지속가능경영지수(Sustainable Management Index: SMI)를 매겨본 결과 평점 60점 이상(B등급)을 받은 기업이 8곳에 불과한 것으로 나타났다.

산업자원부(2005) 조사 결과 수급기업의 84%가 납품단가 인하를 큰 애로사항으로 지적하였고, 산업연구원(2005) 조사 결과 대기업의 상생협력방안 발표가 실질적으로 관계 개선으로 이어질 것으로 보는가에 대해 실시한 설문에서 업체의 1/3만이 긍정적으로 응답하여 상생협력방안 효과에 대해 회의적인 반응을 보였다는 것을 볼 때, 상생협력의 외형적 공정성은 개선된 반면 진정한 상생협력은 아직까지도 미흡한 실정이다.

본 연구는 CSR의 일환으로 실행되는 대·중소기업 상생협력에 대해 그 성과에 영향을 미치는 요인이 무엇인지 중소기업을 대상으로 한 설문조사를 통해 실증적으로 분석하여 알아보고자 하는 것이다.

## 2. 이론적 고찰

### 2.1 SCM의 개요

SCM은 1982년 Olive & Webber에 의해 미국에서 처음 소개되었으며, 1990년대 이후 학술적인 측면에서 연구가 활발히 이루어지기 시작했다(Thomas, 1996).

SCM은 “원재료에서부터 고객에 이르기까지의 전 과정 중 각 부문들 사이의 물류, 정보, 자금의 흐름을 총체적으로 관리하여 공급사슬의 효율을 증가시키는 전략”이다(Thomas, 1996). 즉, SCM은 가치사슬(Value Chain) 전체에 대해 통합적인 합리화를 추구하는 활동이다.

최근 SCM은 공급망 최적화의 개념과 전사적 전략이 포함되어 확장 되고 있다. 가트너 그룹은 앞으로의 SCM이 과거 수직적 선형적 통합 형태에서 수평적 비선형적 통합 형태의 C-Commerce로 발전할 것이며, 대기업 위주의 수직 계열화로부터 상호 협력(Collaboration)을 기반으로 한 수평 계열화로 급속하게 대체될 것으로 전망하였다(이종태, 2005, 재인용).

SCM이 성공하기 위해서는 공급사슬 내의 파트너들이 상호 협력적 관계를 형성하는 것이 가장 중요하다. 이를 위해 각 기업은 경쟁력, SCM의 중요성 인식 및 추진, 기업 간 신뢰 형성, 기업 간 정보제공 및 공유, 경계면의 업무의 유기적 통합 등의 요건을 가져야 한다.

Marien(2000)은 SCM의 구축과 운영에 있어 효율적인 성과를 얻기 위한 성공요소와 세부항목 및 중요도 순위를 <Table 1>과 같이 분류하였다.

Table 1. Success Factors of SCM

Item	Importance	
Organizational infrastructure	Having a coherent business strategy that aligns business units toward the same goal.	32%
	Having formal process-flow methodologies to enable the SCM improvements.	15%
	Having people committed to and responsible for cross-functional processes.	14%
	Having the right process metrics identified to guide the operation units performance toward the strategic organizational SCM objectives.	13%
	Having cross-functional design teams implement change.	10%
	Having business processes share within the organization vs. being owned by functional units	9%
	Having one business function driving the SCM initiative.	7%
Information Technology	Having operations, marketing, and logistics data coordinated within the company.	30%
	Having data readily available to managers, not embedded in legacy systems.	27%
	Having operations, marketing, and logistics data coordinated between companies.	18%
	Having SCM linked to ERP system.	10%
	Having state-of-the-art systems in place.	8%
	Having state-of-the-art IT thinking.	7%
Strategic alliances	Having expectations clearly stated, understood, and agreed to up front.	48%
	Collaborating on supply chain design and product and service strategies.	18%
	Having top management of partnering companies interface on a regular basis.	9%
	Having compatible IT systems.	8%
	Having top management communicate why strategic alliances are important and being pursued	8%
	Agreeing on a process to incorporate business changes.	4%
	Developing an alliance partner-selection process	4%
Human resources management	Having lead persons responsible for building alliances on the job for at least one year.	1%
	Sourcing, hiring, and selecting skilled people at all management levels.	27%
	Finding change agents to manage SCM implementation.	27%
	Having compensation and incentive programs in place for SCM performance.	14%
	Finding internal process facilitators knowledgeable in SCM .	13%
	Having the appropriate job descriptions and responsibilities.	12%
Other.	Having in place a performance appraisal system for people working in cross-functional supply chain projects.	4%
	Other.	3%

2.2 SCM의 협력적 파트너십 및 성과측정 요인

SCM 추진에 있어 기업간 효과적인 파트너십을 형성하는 것은 비즈니스 성공을 위한 가장 중요한 요소이다. Stuart(2000, 박연우(2003)에서 재인용)은 기업이 SCM 추진을 위해 파트너십을 맺는 목적을 비용 절감 또는 부가가치 수익창출 및 기술의 향상을 위해서라고 하였다. 최근 들어 기업들은 협력적 파트너십을 선호하고 있다.

협력적 파트너십은 기존의 공급사슬을 지원해 파트너의 성과 개선을 위해 지원활동을 하고, 친밀한 관계를 가지며, 공동 문제 해결팀을 구성해 지속적으로 협력하는 것이다(박연우, 2003). 더불어 기업이 독립적으로 활동하여 경영성과를 달성할 수 있는 것보다 협력적 파트너십을 형성한 기업이 더욱 큰 경영성과를 달성할 수 있다. 즉, 협력적 파트너십이란 기업간의 위험과 보상을 공유하고 상호신뢰와 개방성을 토대로 계약관계를 형성하는 관계이다(Lambert, 1999). 협력적 파트너십은 공급자를 기업 활동의 동반자로 인식하고 장기적인 신뢰관계를 바탕으로 상호신뢰, 의사소통, 정보공유, 기술지원, 품질관리, 자금지원 등을 통하여 지속적이고 안정된 관계를 유지할 수 있도록 상호 도움과 협조를 통해 동기부여를 제공하여 기업의 경쟁력을 확보시키게 된다.

파트너십은 공급자 수를 최소화하면서 남은 공급자와는 협력관계를 강화시킨다는 것을 내포한다(Bevan, 1989). SCM이 성과를 거두기 위해서는 공급사슬에 참여하고 있는 기업들의 파트너십 관계 구축 및 유지가 매우 중요하다. 기존의 성과 측정은 공급사슬반응시간, 생산유연성 등 공급사슬의 양적인 측면만을 강조하고 있다. 이러한 양적인 측면이 의미를 갖기 위해서는 공급사슬내의 구성 요소 간의 유기적인 연계가 필요하다. 즉 질적인 성과를 포함하는 포괄적인 측정이 이루어져야 한다(김재전, 2003).

Table 2. Factors of Partnership Performance Measurement

성과측정 요인	내 용
관계몰입 정도	공급사슬 구성요소 간의 관계를 지속하고자 하는 욕구
신뢰정도	공급사슬 구성요소 간의 장기적인 관계를 유지하여 불확실성을 줄이고자 하는 의지
적응정도	공급사슬 구성요소 간의 상황과 특성을 이해하고, 새로운 환경변화에 적응하고자 하는 의지
협력정도	공급사슬 구성요소 간의 공동의 목표를 달성하기 위하여 협력하고자 하는 의지

2.3 CSR의 개요

기업의 경영 활동이 사회에 미치는 영향력이 증대되자 기업들은 이해관계자들과의 관계를 균형 있게 유지하며, 지속가능한 발전할 수 있는 효과적 방법과 미래지향적인 경영방식의 하나로 CSR이라는 개념을 도입하고 있다. CSR의 정의에 대해

McGuire(1963, 신길순(2005)에서 재인용)는 “기업이 경제적, 법적 의무만을 다하는 것이 아니라 이러한 의무이외에 사회에 대한 책임을 다해야 하는 것”이라고 정의하였다. 또한 경영학자 Carroll(1979)은 CSR의 정의를 네 가지로 분류하고 있다.

Table 3. Carroll's CSR classification

책임의 종류	자선적 책임	윤리적 책임	법적 책임	경제적 책임
사회적 기대	사회가 희망	사회가 기대	사회가 의무화	사회가 요구
윤리 원칙	사회적 약자의 최대 복지	보편적 의무인권	최대다수의 최대행복	자기이익의 극대화 적자생존의 원칙
구체적 예	기부, 자선사업 지역공헌, 현금 자원봉사휴가	투명거래, 법정신존중, 인권, 환경보호, 신뢰, 안전, 문화존중	공정거래, 뇌물, 담합, 상법·형법상 책임, 각종규제, 행정지도	이익극대화, 점유율 확대, 기술혁신, 경영전략, 고용보장, 배당극대화

즉, CSR은 기업이 경영활동을 하면서 이해관계자를 만족시키는 동시에 자신이 속한 사회에 긍정적인 영향을 주기 위해 경영과정을 어떻게 관리할 것인가 하는 문제이며, 지속가능경영을 향한 과정이다.

2.4 CSR의 중요성

CSR은 비즈니스 전략으로써도 중요하다. 과거 엔론 사태는 CSR의 중요성을 보여주고 있다. 경영성과가 아무리 높아도 CSR 의식이 희박할 경우 시장과 사회로부터의 신뢰를 상실하여 그 기업이 쇠퇴할 수밖에 없음을 확인 시켜줬다. CSR이 중요성을 갖게 되는 구체적인 이유는 다음과 같다(최충섭, 1985).

첫째, 기업들의 경영이 규모와 힘의 확장으로 인해 사회에 막대한 영향력을 행사하게 되었으며, 동시에 사회의 여러 이해관계 집단과 상호불가분의 의존관계에 놓이게 되었다.

둘째, 사회가 보존하기를 원하는 부와 가치가 과거보다 다양해짐으로써 사회 여론은 점차 사회를 구성하는 여러 기관과 사람의 행동이 그 사회의 유지와 발전을 위해 책임 있는 것이어야 한다고 주장하고 있다.

셋째, 사회과학이 발전함으로써 기업이 기업 외부에 사회시스템에 어떻게 영향을 미치는가를 알아보게 되었다.

넷째, 기업이 사회적 책임을 게을리 하면 정부의 규제를 받게 된다는 점도 이유가 될 수 있다.

다섯째, 사회는 윤리개념과 관련하여 기업의 책임 있는 행동을 요구하고 있기 때문에 경영자는 기업경영에 있어서 당연히 사회 규범과 가치를 수용해야 할 필요성을 갖게 되었다.

여섯째, 현대 기업에서 소유와 경영이 점차적으로 분리되고

있다는 점이다. 이는 사회적 책임을 요구할 수 있는 정상적, 법적 경로가 모호해지는 점에서 사회 통제의 필요성이 증대되고 있는 것이다. 기업이 사회적 책임을 자발적으로 수행함으로써 정부의 강제적인 통제에서 벗어날 수 있다.

최근 기업의 국제 경쟁력을 평가하는 글로벌 표준의 잣대로 CSR이 우선순위로 떠오르고 있으며, 국제적 수준에 도달하지 못하는 기업은 세계시장의 이해관계자들로부터 외면당할 가능성이 높다고 할 수 있다.

### 3. CSR을 통한 SCM 방안

#### 3.1 상생의 SCM 구축

현재의 세계 경제는 지식을 누가 더 창출하고 발전시키느냐 하는 지식기반사회이며, 이것이 국가 경쟁력의 핵심요소가 되어 가고 있다. 우리나라는 2001년부터 대두된 수익성·근로자 임금·혁신역량부분에서 발생하는 대기업과 중소기업의 양극화 현상은 2004년 이후 더욱 확대되는 추세이다. 이는 우리나라 경제의 위협이 되고 있으며 국민 경제에도 엄청난 영향을 미치고 있다.

양극화의 원인을 보면 대기업이 구조 조정을 통한 수익 증시경영을 하는 것과 중소기업의 혁신역량 취약 등 여러 가지 이유로 발생하고 있다. 현재 이러한 양극화 현상을 해결하기 위한 다양한 조치들이 강구되고 있다.

우리나라도 국민경제자문위원회(2006)의 “국민경제자문위원이 대통령께 드리는 경제보고서”에서 대·중소기업 상생협력의 경우 기본적으로는 기업의 경제적 이해에 바탕을 두고 추진되어야 할 성격이지만, 우리 경제의 지속가능한 발전의 잠재력과 관련이 있다는 점에서 CSR 논의의 틀 안에 포함시킬 필요가 있다고 하였다.

#### 3.2 상생의 SCM 구축의 중요 요건

상생의 SCM을 이루기 위한 중요 요건을 보면 다음과 같이 다섯 가지로 구분 할 수 있다(윤성민, 2000).

첫째, 정보의 공유이다. 최근의 기업들의 경영활동에 있어서 지식, 노하우, 기술, 경험, 프로세스 등의 지식적 요소가 경쟁력의 중요한 요소가 되었다. 정보와 지식의 공유를 함으로써 공급사슬상의 조직들이 하나의 유기체와 같이 움직일 수 있다. 또한 비효율성 개선할 수 있으며, 상호발전의 기회를 극대화시킬 수 있다.

둘째, 협력이다. 협력의 본질은 서로 간에 신뢰를 유지하며, 성실하게 상호 보완하여 그 결과를 공유하는 것이다. 협력과 경쟁은 표면상으로는 상호보완적인 범주로 이해되지만 근본적으로는 상호보완적이라고 할 수 있다. 협력은 상호간의 의무를 분담하고 장래의 기업행태에 대한 기회주의를 피할 수

있는 어느 정도의 보장과 안정성을 확보할 수 있다.

셋째, 신뢰이다. 수평적 통합은 높은 신뢰성을 갖는 문화에서 완벽하게 추구된다. 신뢰는 상대에 대한 믿음이다. 협력은 상대가 성실하게 나를 대하고 공동으로 기여한 부분에 대하여 공정하게 배분할 것이라는 믿음에 기반 할 때 잘 이루어지므로 상생협력의 기반은 신뢰에 있다고 할 수 있다.

넷째, 공동 문제의 해결이다. 기업간 협력관계에서는 보통 고객의 요구와 경쟁자와의 경쟁에 대응하여 공동으로 해결하여야 할 과제를 지니는 것이 보통이다.

다섯째, 상호 기여에 의한 가치 창조이다. 기업간 같은 목적을 가지고 협력함으로써 각자가 하였을 때에 비해 많은 성과를 도출하고 상호보완적인 기여에 따라 win-win하는 관계가 되어야 한다. 따라서 협력은 참여자간 상호기여에 의한 가치의 증대 및 창조가 되어야 한다.

#### 3.3 상생협력 개요

산업자원부(2005) 자료에서 김기찬은 대·중소기업 상생협력 강화방안 보고회의에서 “대기업 공급사슬의 경쟁력은 대·중소기업 상생협력에 의해 결정된다”며 협력업체에 대한 대기업의 상생협력 투자가 매우 중요하다고 말했다. 산업자원부의 상생협력 발전모델의 핵심은 대기업이 상생경영 투자 확대를 통해 협력업체의 역량을 강화하고 신뢰를 확대해 건강하고 생산적인 열린 기업생태계를 조성 할 수 있으며, 결국 대기업과 중소기업이 함께 성장하는 선순환구조를 이룰 수 있다는 것이다. 더불어 혁신주도의 지식기반 경제하에서 공급사슬이 기업 경쟁력의 주요 결정요인으로 부각되고 있고 대기업과 협력업체간 관계를 의미하는 공급사슬의 경쟁력은 대·중소기업 상생협력에 의해 결정된다고 전제하였다.

상생협력의 개념에 대해 산업자원부 차관 김종갑은 “기업간의 신뢰를 바탕으로 하여 협력을 잘해 기업 모두가 경쟁력을 갖도록 하는 것으로 상생협력 결과가 국민, 경제 전체에 이익이 될 수 있도록 협력을 하는 것”이라고 하였으며, 신뢰 형성은 우리나라가 선진국으로 도약·발전하기 위한 사회적 자본이라고 하였다(산업자원부, 2005).

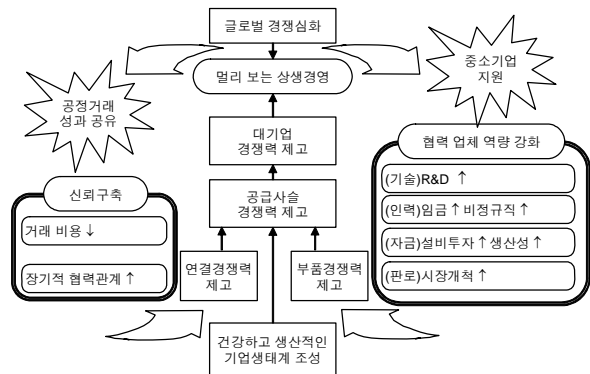


Figure 1. Development Model of "Win-Win"

우리나라의 대기업이 세계 유수의 글로벌기업과 경쟁하기 위해서는 협력 중소기업의 기술 및 품질경쟁력도 상응한 수준에 도달하여야 하며, 이는 양질의 부품 공급원으로 전환할 것을 요구받고 있음을 의미한다. 더욱이 대기업이 협력업체인 중소기업과 상생협력을 구축하고 중소기업에 상생투자를 하는 것이 중소기업이 적극적으로 기술개발과 혁신에 투자할 수 있는 충분조건이 되기 때문에 상생협력의 필요성이 증대되고 있다.

3.4 상생협력의 목표 및 중요성

김승일(2005)은 상생협력 목표에 대해 다음과 같이 세 가지를 언급하고 있다.

첫째, 글로벌 경쟁의 시대에 기업의 모국기반(Home Base)은 기업 활동의 기반으로 중요성을 지닌다. 생산요소들의 이동은 비교적 자유스러운 반면 기업 활동의 기반인 사회문화적 구조, 제도, 관습은 아직 개별국가에 기반하고 있고 기업들은 그 위에서 기본적인 목표와 전략, 주요 의사결정을 내리고 있다. 특히 기업 경영활동에 있어 개선과 혁신은 끊임없이 추구되며 경쟁력의 원천으로 작용하므로 특정산업에 대하여 경쟁적인 개선과 혁신을 강화시키는 모국의 역할은 특히 중요하다. 더욱이 혁신주도 경제로 업그레이드하는데 있어서 주요 산업별 관련 산업의 풍부한 형성과 경쟁력 업그레이드에 필요한 기반 형성이 중요하다. 그러한 관점에서 산업별 대기업과 중소기업의 기업간 관계에 있어서 모국 기반이 매우 중요한 의미가 있다.

둘째, 산업 내 연계강화로 한 국가의 국제경쟁력 있는 부품산업의 존재는 다른 산업의 경쟁우위도 창조한다. 우선 경쟁자보다 먼저, 신속하게 때로는 우선적으로 원가가 가장 싼 부품에 효율적으로 접근할 수 있다. 더욱이 모국에 기반을 둔 부품업체들과 지속적인 조정과 공동 작업을 통해 발생하는 경쟁우위는 매우 중요하다. 기업과 공급자들 간의 연계는 경쟁우위에 매우 중요한데 그것은 가까이에 있는 공급업체 경영진과의 주요 활동들을 통해서 활성화된다. 국내에 경쟁력 있는 부품 산업을 지니는 것은 능력 있는 외국 부품업체에 의존하는 것보다 훨씬 많은 이득을 가지고 올 수 있다. 외국 공급업체들이 현지에 자회사를 두더라도 이러한 우위를 완전히 대체하는 존재가 되기는 어렵다는 데에 모국의 관련 산업, 기업간 관계의 중요성이 있다.

셋째, 혁신주도 경제로의 업그레이드로 혁신주도 경제는 지식과 기술의 혁신, 창조를 기반으로 하고 있다. 혁신주도 경제에서 중요한 것 중의 하나가 요소창조시스템(factor creation system)이다. 요소창조시스템에서 중요한 것은 기업간 관계에서 발생하는 지식, 노하우, 기술, 경험, 프로세스 등의 교류이며, 이것은 경쟁력의 원천이 되고 있다. 즉, 기업간 협력을 통한 혁신주도경제의 기반을 구축하는 것이 우리경제의 과제 중의 하나이며, 글로벌 경쟁에서 우위를 선점할 수 있는 방안이다.

글로벌 경쟁 속에서 국제경쟁력을 확보하려면 대기업과 중

소기업간 상생을 위한 협력관계 유지는 필수불가결한 선택이다. 우리나라에서 대·중소기업 상생협력이 강조되고 있는 것도 이러한 이유 때문이다. 우리나라의 경우 중소기업의 63.9%가 대기업에 납품하는 협력업체로 대·중소기업 상생협력은 중소기업의 성장뿐만 아니라 우리산업의 국제경쟁력을 좌우하는 중요한 문제이다. 상생협력이 중요한 이유는 국제경쟁이 개별기업간 경쟁에서 기업 네트워크간 경쟁으로 변화함에 따라 경쟁의 승패가 개별 기업의 자체 역량보다는 점차 기업간 협력네트워크의 역량이 중요시되고 있는 점이다. 대기업은 핵심 분야에 집중하고 비핵심 분야는 전문화된 타 기업에 아웃소싱하는 경향이 강해져 협력업체의 경쟁력 확보 없이는 대기업도 경쟁력을 확보하기가 쉽지 않다.

네트워크 경쟁으로 기업간 승패가 좌우됨으로써 부품을 공급하는 중소기업의 역할이 점차 확대되고, 대기업이 중소기업과 상생의 파트너십을 구축할 때에만 중소기업은 기술개발과 혁신에 투자를 아끼지 않게 된다. 또 혁신주도형 경제로 전환되면서 대기업이 원하는 기술혁신을 중소기업이 효과적으로 지원하는 것이 중요하다.

대기업과 중소기업의 건전한 관계를 “공정거래법”이나 “하도급 공정화에 관한 법률” 등의 규제에만 의존하는 것은 한계가 있다. 일부 대기업은 글로벌 아웃소싱, 모방설계 등 합법적 회피수단을 보유하여 실효성이 미흡하다. 따라서 대기업이 상생협력의 정신을 가지는 것만이 대·중소기업간 공정한 관계를 정착시키는 중요한 요소이다.

4. 실증연구

4.1 연구모형 및 가설설정

본 연구의 목적은 상생협력 성과에 영향을 미치는 상생협력 요인들을 중소기업 대상으로 조사하고 실증적으로 분석함에 있다. 본 연구에서는 SCM 및 상생협력활동에 대한 선행연구를 바탕으로 도출된 5가지 요인을 중심으로 실증분석하기 위하여 다음의 <Figure 2>와 같이 모형을 설정하고 가설을 수립하였다.

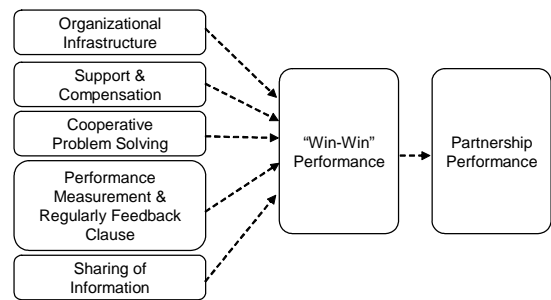


Figure 2. Study Model

상생협력 성과의 요인 5가지 가설과, 상생협력 성과와 파트

너십 성과와의 가설 1가지는 다음과 같다.

SCM이 효율적인 성과를 얻기 위해 작용하는 성공요소의 하나로 조직기반구조를 말할 수 있다. 기업간 같은 목적을 가지고 협력하였을 때 각자가 하였을 때에 비해 많은 성과를 도출하고 상호보완적인 기여를 함으로써 가치 창조를 가능하게 한다(Maricn, 2000). 따라서 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 세웠다.

**가설 1:** 조직기반 구조에 대한 기업간 의사소통 및 비전수립은 상생협력 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

협력업체가 혁신역량을 갖출 수 있도록 대기업이 중소기업을 위한 투자를 확대해야 한다(산업자원부, 2005). 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 세웠다.

**가설 2:** 지원 및 보상은 상생협력 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

기업간 협력관계에서는 경쟁에 대응하기 위해서 공동으로 해결해야 하는 문제가 존재한다(윤성민, 2000). 따라서 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 세웠다.

**가설 3:** 공동문제 해결에 대한 기업간 공조는 상생협력 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

협력적 파트너십에 대해 성과측정 및 정규적인 피드백 조항들이 존재한다고 하였으며(Groves, 1998), 상생협력 프로그램 중에는 성과공유제가 존재한다. 따라서 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 세웠다.

**가설 4:** 성과 측정 및 정규적인 피드백 조항은 상생협력 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

SCM의 성공은 기업 내·외부에 산재해 있는 지식들을 효과적으로 활용할 수 있는 능력에 달려있다(홍관수, 2003). 즉, 정보공유는 SCM의 핵심이며, 또한 신뢰형성에 중요한 요소이다. 따라서 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 세웠다.

**가설 5:** 정보 공유는 상생협력 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

또 하나의 가설은 상생협력 성과가 파트너십 성과에 영향을 미치는가에 대한 것이다. SCM의 양적 측면이 의미를 갖기 위해서는 공급사슬 내 구성요소 간의 유기적인 연계가 필요하며, 파트너십은 양적 측면이 의미를 갖기 위한 질적 측면을 나타낸다(김재진, 2003). 상생협력은 파트너십을 강화하는 수단이므로 상생협력 성과가 질적 측면을 나타내는 파트너십 성과에 영향을 미칠 것으로 충분히 예상되지만 이를 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 세웠다.

**가설 6:** 상생협력 성과는 파트너십 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

## 4.2 변수의 조작적 정의

### 4.2.1 조직기반 구조

조직기반 구조는 기업 간의 협력을 유기적으로 유지시키는 요소이다(Maricn, 2000). 따라서 공동의 비즈니스 전략 수립, 비즈니스 프로세스 공유, 투자에 관한 공동 계획, 최고경영자의 정기적 회의를 변수로 포함시켰다.

- ① 공동의 비즈니스 전략 수립: 협력당사자 간 같은 목표를 가지고 비즈니스를 전략적으로 밀착시키는 정도를 의미한다.
- ② 비즈니스 프로세스 공유: 협력당사자 간 기능과 조직 간의 업무 비즈니스 프로세스 공유 정도를 의미한다.
- ③ 투자에 관한 공동 계획: 대기업의 자금이 협력업체에 투자 자금으로 활용되기 위한 정도를 의미한다.
- ④ 최고경영자의 정기적 회의: 협력당사자 간의 상생협력활동에 대한 협의 및 가격결정에 있어서의 교섭 정도를 의미한다.

### 4.2.2 지원 및 보상

인적자원확보 및 인력자원개발에 대한 지원, 자금조달 및 현금결제 지원, 중소기업형 ERP 개발 등 중소기업 IT화에 대한 지원, 성과에 대한 보상 및 인센티브 제도의 존재, 노하우를 이전할 수 있는 훈련프로그램과 기술지원을 변수로 포함시켰다.

- ① 인적자원확보 및 인력자원개발에 대한 지원: 협력업체의 인력 부족 상태나 인력자원개발에 대한 문제점을 해결하기 위해 대기업에서 전문교육을 시킨 후 협력업체의 취업을 연계해 주는 정도를 의미한다.
- ② 자금조달 및 현금결제 지원: 협력업체의 현금유동성 개선을 위해 물품거래대금의 대한 현금결제와 협력업체의 애로기술 해소지원 정도를 의미한다.
- ③ 중소기업형 ERP 개발 등 중소기업 IT화에 대한 지원: 협력업체의 ERP 활용도를 높이고 IT 활용도를 높여 협력당사자 간 구매 SCM 연계기반을 통해 중소기업 내부의 경영관리 능력을 높이는 정도를 의미한다.
- ④ 성과에 대한 보상 및 인센티브 제도의 존재: 협력업체의 기술향상으로 인하여 발생한 원가절감성과 등의 성과공유를 통해 중소기업의 적정마진을 보장해주는 정도를 의미한다.
- ⑤ 노하우를 이전할 수 있는 훈련프로그램과 기술지원: 납품단가와 관련하여 협력업체의 일방적 희생을 강요하는 것이 아니라 중소기업들이 단가인하를 감당할 수 있도록 중소기업의 기술 및 경영혁신에 관한 대기업의 노하우를 직접 지원하고, 협력당사자간 유대관계를 강화하는 프로그램의 존재 정도를 의미한다.

### 4.2.3 공동문제 해결

공동문제 해결 변수로 윤성민(2000)의 연구에서 언급된 신기술·신제품의 개발을 위한 팀의 구성, 공동의 품질개선팀

구성, 국내·외 시장의 개척을 위한 공동 마케팅팀 구성, 새로운 전략 개발을 위한 팀의 구성을 변수로 포함시켰다.

- ① 신기술·신제품의 개발을 위한 팀의 구성: 개발 초기 단계부터 대기업과 협력업체인 중소기업이 공동 참여해 기술과 인력의 상호 교류하는 정도를 의미한다.
- ② 국내·외 시장의 개척을 위한 공동 마케팅팀 구성: 중소기업의 신시장 개척, 시장자립 등 중소기업의 자립능력 제고를 위한 개방적 거래 관계 정도를 의미한다.
- ③ 공동의 품질개선팀 구성: 대기업이 협력업체인 중소기업의 품질 지도를 통해 상호간의 경쟁력을 향상 시키는 정도를 의미한다.
- ④ 새로운 전략 개발을 위한 팀의 구성: 협력당사자간의 세부적인 전략 방향 논의의 정도를 의미한다.

4.2.4 성과측정 및 정규적인 피드백 조항

파트너십 유형은 협력적, 준적대적, 적대적으로 나눌 수 있다. 준적대적 유형에서는 측정 조항이 존재하지 않거나 일반적으로 측정이 이루어지며, 적대적 유형에는 측정 조항에 관한 내용이 존재하지 않는다. 협력적 유형은 파트너를 동반자로 인식하고, 상호 도움과 협조를 통해 경쟁력을 확보시키며, 측정 조항이 존재한다(Groves, 1998). 따라서 성과측정 조항, 정규적인 피드백에 관한 조항을 변수로 포함시켰다.

- ① 성과측정 조항: 협력당사자 간 개선 과제를 수행하고 이를 통해 발생한 원가절감의 정도를 측정할 수 있는 조항의 존재 정도를 의미한다.
- ② 정규적인 피드백 조항: 협력당사자 간 현재 실행중인 상생협력 활동들에 대해 투자 점검 및 균형을 잡기 위한 피드백 경로를 만들기 위해 필요한 조항의 정도를 의미한다.

4.2.5 정보 공유

기업간 정보의 공유는 조직 간의 공유정보 중 조직 및 협력업체에 관한 정보로서 생산, 재고 등의 운영정보공유, 전략 및 비용 정보 공유를 변수로 포함시켰다.

- ① 생산, 재고 등의 운영 정보 공유: 생산, 재고, 수요 정보 등 기업내·외부의 운영적 요소에 대한 정보공유를 통해 수요 변동 및 관련 정보를 실시간으로 획득함으로써 비용을 절감할 수 있게 해주는 정도를 의미한다.
- ② 전략 및 비용 정보의 공유: 협력당사자가 하나의 조직처럼 유기적으로 연계됨으로써 경쟁력을 향상시킬 수 있는 정도를 의미한다.

4.2.6 상생협력 성과

상생협력은 양극화 현상을 해결하고 중소기업의 경쟁력을 향상시키기 위한 활동이라 볼 수 있다. 따라서 상생협력 성과에 대한 변수로는 ① R&D 역량의 향상, ② 수익성 향상, ③ 혁신역량 향상을 포함시켰다.

4.2.7 파트너십 성과

협력적 파트너십은 파트너간의 공급사슬 성과개선을 위해 지속적으로 협력하는 것이다. 따라서 기업간 협력을 통해 모두가 경쟁력을 갖도록 한다는 상생협력 개념의 비추어 볼 때 협력적 파트너십과 상생협력은 동일한 개념이라 할 수 있다. 파트너십의 성과측정요인을 관계몰입 정도, 신뢰정도, 적응정도, 협력정도로 나눌 수 있다(김재진, 2003).

본 연구에서는 상생협력이 신뢰를 바탕으로 이루어져야 하며, 파트너십을 강화하는 수단으로 전제하고 파트너십의 성과에 대한 변수로 김재진(2003)의 성과측정을 참고하여 ① 신뢰 향상, ② 지속성, ③ 공동의 목표 달성을 위한 협력 의지의 증대로 구성하였다.

4.3 설문지 구성 및 분석방법

설문지 구성은 연구 가설에 대한 조작적 정의를 근거로 하여 작성하였다. <Table 4>와 같이 독립변수의 세부변수는 17개로 설정되었으며, 종속변수로는 총 6개 문항으로 설정되었다.

Table 4. Measurement Items of Variable

Factor	Questionnaire
Independent Variable	V1 공동의 비즈니스 전략
	V2 비즈니스 프로세스 공유
	V3 투자에 관한 공동계획
	V4 최고 경영자의 정기적 회의
	V5 인적자원 확보 및 인력자원개발지원
	V6 자금조달 및 현금결제
	V7 중소기업 형 ERP 개발 등 중소기업 IT화에 대한 지원
	V8 성과에 대한 보상 및 인센티브
	V9 노하우를 이전할 수 있는 훈련프로그램과 기술지원
	V10 신기술·신제품 개발을 위한 팀의 구성
	V11 공동의 품질개선팀 구성
	V12 국내·외 시장개척을 위한 공동 마케팅팀 구성
	V13 새로운 전략 개발을 위한 팀의 구성
	V14 성과측정 조항
	V15 정규적 피드백 조항
	V16 재고, 자재, 생산 등의 운영정보공유
	V17 전략 및 비용 정보의 공유
a Dependent Variable	G1 R&D 역량향상
	G2 수익향상
	G3 혁신역량향상
	P1 신뢰향상
	P2 지속성
	P3 공동의 목표 달성을 위해 협력하고자 하는 의지 증대

설문지의 각 문항은 5점 척도의 리커트(Likert) 방식으로 구성되었고, 설문기간 2006년 9월11일~9월23일까지, 중소기업을 대상으로 e-mail을 이용한 수집과 전화 인터뷰 조사를 병행하였다. 총 53부의 설문지 중 불성실하게 응답된 3부를 제외하고 50부가 본 연구를 위한 결과 분석으로 사용되었다. 설문지 분석은 통계 분석용 소프트웨어인 SPSS 10.0을 이용하였다. 상생협력 성과에 영향을 미치는 요인을 알아보기 위해 신뢰성 분석과 요인 분석을 실시하였다. 또한 회귀분석을 실시하여 각 요인이 상생협력 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 분석을 하였다.

#### 4.4 실증분석

응답자는 근무년수 3~5년 미만이 많았으며, 직위는 주임이나 대리자가 많았다.

##### 4.4.1 정화단계

측정도구의 신뢰성을 파악하기 위해서는 우선 정화(Purification)단계를 거치게 되는데, 측정변수들로 구성되어 있는 가상의 변수집단이 측정개념에 대해 동일 모집단에서 추출된 것인가를 검증하는 것이다. 통상 상관계수의 크기가 0.3이상이면 측정개념의 항목들로 이루어진 변수들이 동일 모집단으로부터 추출된 것으로 파악된다(이명진, 2003). 이러한 분석을 실시한 결과는 <Table 5>에서 보는 바와 같이 상관계수가 최소 0.3583에서 최대 0.8232를 보이고 있으므로, 측정변수들이 각 측정개념에 대해 동일한 모집단으로부터 측정되었다고 할 수 있다.

Table 5. Purification

Factor	Variable	Item-to-Total Correlation
Organizational Infrastructure	V1	0.3966
	V2	0.4271
	V3	0.6016
	V4	0.4176
Support & Compensation	V5	0.7061
	V6	0.8232
	V7	0.6930
	V8	0.6565
	V9	0.7061
Cooperative Problem Solving	V10	0.5951
	V11	0.4912
	V12	0.4853
	V13	0.6296
Performance Measurement & Regularly Feedback Clause	V14	0.6296
	V15	0.4356
Sharing of Information	V16	0.4433
	V17	0.4433
“Win-Win” Performance	G1	0.7047
	G2	0.6813
	G3	0.3583
Partnership Performance	P1	0.5006
	P2	0.3792
	P3	0.4417

##### 4.4.2 측정항목의 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구에서는 신뢰도 측정을 위하여 크론바흐 알파(Cronbach's Alpha)를 사용하였다. 또한 상생협력 성과에 영향을 주는 요인을 찾아내기 위해 설문 문항에 대하여 요인분석을 실시하였다. 각 변수에 대한 신뢰성 검증 결과는 <Table 6>에서 보는 바와 같다.

크론바흐 알파 계수에 의한 신뢰성 측정치 계수는 일반적으로 0.6이상이면 신뢰성이 있다고 본다. 본 연구의 신뢰도 측정 결과 크론바흐 알파 계수는 0.6069~0.8829로 계산되었으며, 신뢰도에 큰 문제가 없는 것으로 판단되어 이후의 통계분석에 모두 포함시키기로 하였다.

Table 6. Reliability Testing

Concept	Variable	Alpha
Organizational Infrastructure	V1	0.6735
	V2	
	V3	
	V4	
Support & Compensation	V5	0.8829
	V6	
	V7	
	V8	
	V9	
Cooperative Problem Solving	V10	0.7533
	V11	
	V12	
	V13	
Performance Measurement & Regularly Feedback Clause	V14	0.6069
	V15	
Sharing of Information	V16	0.6143
	V17	
“Win-Win” Performance	G1	0.7221
	G2	
	G3	
Partnership Performance	P1	0.6269
	P2	
	P3	

##### 4.4.3 독립변수의 공통성

공통성(Communality)이란 각 변수의 전체 변량 중에서 추출된 요인에 의해 설명될 수 있는 공통분산의 비율을 말한다. 즉, 요인분석에 사용된 어떠한 변수와 분석에 포함된 다른 모든 변수가 공유하는 분산의 양을 의미하는 것이다.

공통성이 낮으면 요인에서 차지하는 변수의 중요도가 낮아서 이는 분석에서 제거하는 것이 바람직하다 할 수 있다. 정해진 기준은 없으나 보통 0.4이하이면 낮다고 보는 경우가 많다(이명진, 2003). <Table 7>에서 보는 바와 같이 모든 독립변수들의 공통성이 0.5이상이므로 제거가 고려되는 변수는 없다.

또한 요인을 추출하기 위하여 가장 많이 사용하는 베리맥스(Varimax) 직각회전방법을 사용하였다. 요인분석 결과는 아래의 <Table 8>과 같다.



Table 7. Commuality

Variable	Commuality
V1	0.803
V2	0.615
V3	0.634
V4	0.559
V5	0.805
V6	0.850
V7	0.660
V8	0.677
V9	0.717
V10	0.650
V11	0.629
V12	0.749
V13	0.713
V14	0.581
V15	0.764
V16	0.751
V17	0.649

Table 8. Factor Loadings of Independent Variable

Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
V5	.886	-3.576E-02	4.604E-02	-.124	2.663E-02
V6	.825	9.786E-02	9.004E-02	9.405E-02	-.103
V8	.782	.415	.179	.183	3.064E-02
V7	.725	.310	.173	8.791E-02	-2.581E-02
V9	.704	.309	-.101	.131	.242
V13	.139	.754	-9.283E-02	3.003E-02	-.179
V10	.159	.729	4.628E-02	2.374E-02	.302
V11	.287	.689	-7.944E-02	.266	.281
V12	.326	.602	.523	4.276E-02	-6.348E-02
V3	.131	2.893E-02	.761	5.501E-02	.184
V4	-6.370E-03	-.122	.687	4.863E-02	.262
V2	-2.742E-02	-3.266E-02	.618	.419	-.235
V1	.440	.485	.604	-4.099E-02	-9.290E-02
V16	9.235E-02	9.544E-02	-9.872E-03	.856	-1.175E-02
V17	6.435E-02	8.081E-02	.255	.763	-7.843E-02
V14	-3.184E-02	.208	7.387E-02	-.187	.824
V15	3.915E-02	-4.524E-02	.133	2.726E-02	.748
Eigenvalue	5.358	2.043	1.835	1.471	1.098
Variance	31.520%	12.019%	10.792%	8.655%	6.459%
Cumulative Variance	31.520%	43.539%	54.331%	62.986%	69.444%

Sampling: Principal Component Analysis

일반적으로 타당성 분석에서 고유치(Eigenvalue)는 가설검증 분석에 각 요인이 얼마나 많은 설명력을 가지는가를 나타내 주며, 절대값이 큰 것이 큰 설명력을 가진다. 고유치는 1.0 이상을 기준으로 하고, 0.4 이상이 되어야 변수가 요인들에 대한 설명에 유의한 의미를 갖는 것으로 인식된다. 또한 요인부하값(factor loading)은 보수적인 기준은 0.4 이상으로서, 0.3 이하인 것

은 요인분석에서 제외하는 것이 일반적이다.

4.4.4 가설 검증 방법

본 연구에서는 각 요인들이 상생협력 성과에 미치는 영향력 정도를 파악하기 위하여 전체 표본에 대하여 추출된 5개 요인을 독립변수로 하고, 상생협력 성과를 종속변수로 하여 다중 회귀분석을 실시하였으며, 독립변수를 일시에 투입하는 입력 방식을 사용하였다. 또한 상생협력 성과와 파트너십 성과에는 단순회귀분석을 사용하였는데 이는 독립변수와 종속변수가 각 1개로 이루어졌기 때문이다.

4.5 가설검정

4.5.1 상생협력 요인과 상생협력 성과

전체 표본에서 추출된 5개의 요인이 상생협력 성과에 어떠한 영향을 주는지 회귀분석 실시결과 아래의 <Table 9>와 같이 나타났다.

Table 9. Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.912 <sup>a</sup>	0.831	0.812	0.43398958

<sup>a</sup> Dependent Variable: "Win-Win" Performance

회귀분석 결과 결정계수 R제곱은 0.831로 추출된 요인들이 상생협력 성과에 83.1%의 영향력을 미치고 있음을 알 수 있다. <Table 10>에서 알 수 있듯이 유의수준 0.000<sup>a</sup>으로 본 연구의 가설검증에 사용된 회귀식의 모델이 적합한 것으로 평가 할 수 있다.

Table 10. Analysis of Variance

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	40.713	5	8.143	43.232	0.000 <sup>a</sup>
Residual	8.287	44	0.188		
Total	49.000	49			

<sup>a</sup> Dependent Variable: "Win-Win" Performance

본 연구의 가설검증을 위해 독립변수의 유의성을 분석한 결과는 <Table 11>과 같이 나타났다.

<Table 11>에서 보는 바와 같이 '지원 및 보상', '공동문제 해결', '조직기반구조' 요인은 상생협력 성과에 양(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타났다. '정보공유' 요인은 양(+)의 방향, 유의수준 0.05에서 유의한 것으로 나타났다. 하지만 '성과측정 및 정기적인 피드백' 요인은 유의수준이 0.380으로 상생협력 성과에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

Table 11. Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	sig.	Collinearity Statistics	
	B	std. Error	Beta			Tolerance limit	VIF
(Constant)	3.766E-17	0.061		0.000	1.000	1.000	1.000
Support & Compensation	0.784	0.062	0.784	12.645	0.000**	1.000	1.000
Cooperative Problem Solving	0.316	0.062	0.316	5.102	0.000**	1.000	1.000
Organizational Infrastructure	0.309	0.062	0.309	4.983	0.000**	1.000	1.000
Sharing of Information	0.133	0.062	0.133	2.147	0.037*	1.000	1.000
Performance Measurement & Regularly Feedback Clause	-5.49E-02	0.062	-0.055	-0.886	0.380	1.000	1.000

<sup>a</sup> Dependent Variable: Win-Win Performance  
 \*\*, 유의수준이 0.01에서 통계적으로 유의함  
 \*, 유의수준이 0.05에서 통계적으로 유의함

회귀분석 결과 종속변수인 상생협력의 성과에 영향을 미치는 변수를 규명하고 이들 변수들에 의해서 아래와 같은 선형 회귀방정식을 도출해 내었다. 회귀식은 종속변수를 어느 정도 예측하여 설명해 줄 수 있으며, 포함된 독립변수들 중에서 어느 변수가 예측력이 가장 높은지도 검증하게 된다.

- **상생협력 성과** = 0.784×지원 및 보상+0.316×공동문제해결 +0.309×조직기반구조+0.133×정보공유

4.5.2 상생협력 성과와 파트너십 성과

상생협력 성과가 파트너십 성과에 어떠한 영향을 주는지 회귀분석 실시결과 아래의 <Table 12>와 같이 나타났다.

Table 12. Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.795 <sup>a</sup>	0.631	0.624	0.61340807

<sup>a</sup> Dependent Variable: Partnership Performance

회귀분석 결과 결정계수 R제곱은 0.631로 상생협력 성과는 파트너십 성과에 63.1%의 영향력을 미치고 있음을 알 수 있다. <Table 13>에서 알 수 있듯이 유의수준이 0.000<sup>a</sup>으로 본 연구의 가설검증에 사용된 회귀식의 모델이 적합한 것으로 평가할 수 있다.

Table 13. Analysis of Variance

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	30.939	1	30.939	82.226	0.000 <sup>a</sup>
Residual	18.061	48	0.376		
Total	49.000	49			

<sup>a</sup> Dependent Variable: Partnership Performance

상생협력 성과는 파트너십 성과에 유의한 영향을 미친다는 가설검증을 위해 독립변수의 유의성을 분석한 결과는 <Table 14>와 같이 나타났다.

Table 14. Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	sig.	Collinearity Statistics	
	B	std. Error	Beta			Tolerance limit	VIF
(Constant)	-1.9E-17	0.087		0.000	1.000		
"Win-Win" performance	0.795	0.088	0.795	9.068	0.000**	1.000	1.000

<sup>a</sup> Dependent Variable: Partnership Performance  
 \*\*, 유의수준 0.01에서 통계적으로 유의함

회귀 검증결과 상생협력 성과는 파트너십 성과에 양(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 다음과 같은 회귀식을 구할 수 있다.

- **파트너십 성과** = 0.795×상생협력 성과

앞에서 설정했던 연구가설의 검증 결과는 다음 <Table 15>와 같다.

본 연구는 연구가설에 근거하여 설문조사 자료를 기초로 분석한 결과 가설 4를 제외 한 가설 1, 가설 2, 가설 3, 가설 5, 가설 6이 채택되었다. 투입된 독립변수들 가운데 가설 2(지원 및 보상) 요인이 회귀계수 0.784로 상생협력 성과에 가장 많이 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 가설 3(공동문제해결), 가설 1(조직기반구조), 가설 5(정보공유) 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 상생협력 성과는 파트너십 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Table 15. Hypothesis Test Conclusion

	가설내용	유의 확률	채택 여부
가설 1	조직기반 구조에 대한 기업간 의사소통 및 비전수립은 상생협력 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	0.000	채택
가설 2	지원 및 보상은 상생협력 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	0.000	채택
가설 3	공동문제해결에 대한 기업간 공조는 상생협력 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	0.000	채택
가설 4	성과 측정 및 정기적인 피드백 조항은 상생협력 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	0.380	기각
가설 5	정보공유는 상생협력 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	0.037	채택
가설 6	상생협력 성과는 파트너십 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.	0.000	채택

5. 결 론

본 연구에서는 중소기업을 대상으로 상생협력 성과에 영향을 미치는 요인과 성과가 파트너십 성과에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 연구하였다.

본 연구에서 도출된 결과는 다음과 같다. 첫째, 중소기업들은 ‘지원 및 보상’ 요인이 상생협력 성과에 영향을 가장 크게 미칠 것이라고 생각하는 것으로 나타났다. 이는 현재 중소기업이 당면한 문제인 인력난과 혁신역량 부족, 정보화 수준 미흡 등의 현실적인 상황이 반영된 것임을 드러내고 있다. 둘째, ‘성과측정 및 정기적인 피드백 조항’은 중소기업 측면에서는 상생협력 시 중요하지 않는 것으로 나타났다. 셋째, 상생협력 성과와 파트너십 성과 간의 유의적인 관계가 있는지 검증하기 위해 단순회귀 분석을 실시하였는데, 두 성과 간에 유의적인 관계가 있는 것으로 밝혀졌다.

본 연구는 다음의 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 첫째, 상생협력 성과에 영향을 미치는 요인을 실증 분석하는데 있어 연구모형이 단순하며 표본의 수가 많지 않았다는 점이다. 둘째, 선진국에 비해 우리나라의 상생협력을 실행하는 중소기업들이 많지 않으며, 개념조차 확산이 안 되어 표본조사 대상의 선정에서 상생협력 실행기업과 미 실행 기업의 구분 없이 중소기업만으로 실증분석 함으로써 객관성이 미비했다는 점이다. 이와 같이 본 연구의 한계점이 가지고 있는 문제를 해결하고 보다 타당성 있는 연구가 이루어지기 위한 연구 과제를 제시하면 다음과 같다. 첫째, 상생협력을 도입한 몇 대기업의 협력업체인 중소기업을 대상으로 상생협력에 대한 초점연구를 수행하는 것이다. 둘째, 대기업과 중소기업을 대상으로 기업 성과에 영향을 주는 상생협력의 중요한 요인에 대해 비교·분석하

여 효과적인 상생협력을 실행할 수 있는 방향 설정에 대한 연구를 수행하는 것이다.

참고문헌

Bevan, J. (1989), Co-makanship, *Management Decision*, 27(3), 50-54.  
 Carman, V. (2005), Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability, *Business and Society Review*, 110(2), 119-212.  
 Carroll, A. (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.  
 Choi, C-S. (1985), A Study on Modeling of corporate Social Responsibility, Master’s Thesis, The Graduate School of Dong-A University, 14-15.  
 Davis, T. (1993), Effective Supply Chain Management, *Sloan Management Review*, 34(4), 35-46.  
 Government Information Agency, <http://blog.korea.kr/winwin/v/40002936>, Government Information Blog.  
 Groves, G. and Valsamakis, V. (1998), Supplier-Customer Relationships and Company Performance, *International Journal of Logistics Management*, 9(2), 51-64.  
 Hong, K-S. (2003), The Impact of Knowledge Sharing and Information Level on SCM Success, *Business Management Review*, 36(1), 313-326.  
 Jung, J-Y. (2005), Supply Chain Management of Win-Win, *LG Economic Research Institute*, 24-25.  
 Ka, H-K. (2005), An Empirical Study about SCM Success Affect on Partnership Factors, Master’s Thesis, The Graduate School of Chung-ang University.  
 Kim, J-J., Park, H-H., Yoo, M., and So, S-H. (2003), A Study on the Structural Relationship Model of Supply Chain Partnership Model in SCM, *Korea Strategic Information Society*, 6(1), 61-83.  
 Kim, S-I. (2005), The base framework about the Cooperation by Large & Small-Medium Company, *Korea Small Business Institute*, 77-136.  
 Korea Chamber of Commerce Industry (2005), Corporate Social Responsibility (CSR): International Trends and countermeasure, *Korea Chamber of Commerce Industry*.  
 Korean Federation for Environmental Movement (2005), <http://kfem.or.kr/bbs/view.php?id=statement&no=2586>, *KFEM BBS*, No.2586.  
 Korea Institute for Industrial Economics and Trade (2005), Plan on the Cooperation of Large and Small-Medium Companies, Korea Institute for Industrial Economics & Trade, 25-37.  
 Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., and Gardner, J. T.(1999), Building Successful Logistics Partnerships, *Journal of Business Logistics*, 20(1), 165-181.  
 Lee, J-T. (2005), SCM Overview, <http://www.ebizkorea.or.kr/ebizkorea-website: Special Reorts>, 2005. 2.  
 Lee, M-J. (2003), A Study on Determinants for Enhancing Usage of Mobile-Payment Service, Master’s Thesis, The Graduate School of Sangmyung University.  
 Marien, E. J. (2000), The Four Supply Chain Enables, *Supply Chain Management Review*, March/April, pp.60-68.  
 Ministry of Commerce, Industry and Energy (2005), Intensification on the Cooperation of Large & Small-Medium Companies, Ministry of Commerce, Industry and Energy.  
 National Economy Advisory Council (2006), The Economy Report to President from National Economy Advisory Council: New Visions and Strategies for Joint Growth, *National Economy Advisory Council Report*,

No.11-1082000-000001-01, 110.

Park, Y-W. (2003), A Study on the Performance Measurement and Success Factors of the Supply Chain Management (SCM) System :The Korean Case, Ph.D. Dissertation, The Graduate School of Chung-ang University.  
 Sin, G-S. (2005), A Study on Practices and Prospects of Managerial Ethics and '3C' in Korea, Master's Thesis, The Graduate School of Dankook University.

Thomas and Griffin (1996), Coordinated Supply Chain Management, *European Journal of Operational Research*, 94(1), 1-15.

Yoon, S-M., Hong, J-P., and Chung, Y-S. (2000), The Relationship between Small-and-Medium Enterprises and Large Firms Cooperation Types and Industrial Policies, *The Korea Association of Small Business studies*, 22(2), 209-236.



#### 김 국

서울대학교 산업공학과 학사  
 한국과학기술원 산업공학과 석사  
 한국과학기술원 산업공학과 박사  
 현재: 서경대학교 산업공학과 교수  
 관심분야: 신뢰성공학, 물류시스템, SCM



#### 정 용 하

서경대학교 산업공학과 학사  
 서경대학교 산업공학과 석사  
 관심분야: SCM, 환경물류, 지속가능경영