

공급사슬의 관계적 내재성과 재무적 성과와의 관계

정연주* · 강낙중**

〈요 약〉

본 연구는 공급사슬의 네트워크 내재성의 관점에서 관계적 내재성을 중심으로 공급사슬과 성과와의 관계를 살펴보고자 한다. 이를 위해 관계적 내재성을 상호작용, 연계강도, 신뢰 그리고 상호의존성으로 제시하고 이들이 공급사슬의 기업관계 성과에 미치는 영향을 알아보았다. 이후 기업관계성과가 재무적 성과에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴봄으로써 공급사슬 하에서 관계적 내재성과 성과와의 관계를 밝히는 것을 목적으로 한다.

가설검증결과 공급사슬의 관계적 내재성은 전반적으로 공급사슬의 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공급사슬의 관계적 내재성 가운데에서도 특히 상호의존성과 신뢰, 그리고 연계강도가 높을수록 기업관계성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 네트워크의 관계적 내재성이 높을수록 네트워크 내 구성원들 간의 관계성과가 높아진다는 기존의 연구와 일치함을 알아볼 수 있었다. 또한 공급사슬의 기업관계성과가 높으면 높을수록 공급사슬의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 네트워크의 관계적 성과차원의 개선이 실제로 기업의 재무적 성과차원에도 크게 기여하는 것으로 나타났다.

핵심주제어: 공급사슬, 네트워크 내재성, 관계적 내재성, 공급사슬성과

I. 서 론

사회네트워크의 시각에서 공급사슬 내에서의 구매자-공급자 관계와 같은 모든 경제적 활동들은 보다 큰 사회적 상황에 내재되어 있다. 따라서 이러한 관계

논문접수일: 2012년 07월 31일 수정일: 2012년 08월 14일 게재확정일: 2012년 09월 13일

* 동의대학교 유통관리학과 강의전담교수, yjchung@deu.ac.kr

** 동의대학교 유통관리학과 부교수(교신저자), nakjung@deu.ac.kr

에서는 구조적 특성을 나타내는 네트워크 밀도와 네트워크 구성원들 간의 연계 관계의 강도에 따라 경제적 행위와 성과에 미치는 영향은 달라지므로(Uzzi, 1997; Nahapiet and Ghoshal, 1998; Rowley, Behrens and Krackhardt, 2000), 공급사슬 내에서 기업 간의 협력관계를 파악하기 위해서는 기업이 내재되어 있는 각각의 네트워크 관계를 고려해야 할 필요가 있다.

Burt(1992)는 환경이 급변하는 상황의 기업과 상대적으로 안정된 환경의 기업은 상이한 네트워크를 가질 수 있기 때문에 네트워크의 관계 또는 관계구조의 특성이 상호배타적인 것이 아니라 상황에 따라 서로 다르게 작용한다는 상황론적 관점에 주목하였으며, Rowley, Behrens and Krackhardt(2000)는 전략적 관점에서 구조적 내재성과 관계적 내재성의 상호작용의 영향으로 조직의 성과가 달라진다고 하였다.

Min, Kim and Chen(2008)은 기업이 사회적 관계를 통해서 필요한 자원을 얼마나 시기적절하게 동원할 수 있는가에 따라 공급사슬 네트워크의 효과성은 달라진다고 하였다. 이러한 사회적 관계를 유지하고 공급사슬 내에서 공통의 목적을 달성하기 위해, 기업은 서로의 혜택을 획득하기 위한 협력관계에 보다 관심을 가진다. 이러한 맥락에서 네트워크 내재성은 공급사슬의 관계적 속성 및 협력관계를 설명하는데 있어 보다 적합한 개념이라고 볼 수 있다. 즉, 공급사슬의 내재성과 같은 이러한 다차원적인 복합관계는 높은 신뢰수준 및 일관성과 관련이 깊은데, 이는 관계의 당사자가 서로를 다양한 환경에서 알고 지내며 서로 상호작용하는 기회가 존재해야 비로소 생성되기 때문이다.

그러나 공급사슬의 관계적 속성이나 협력관계에 관한 선행연구들은 주로 공급사슬의 파트너십과 관련된 이슈나 혹은 공급사슬 내 기업 간 단편적인 협력관계에 주로 초점을 맞추고 있다. 하지만 공급사슬은 상류에서 하류에 이르기까지 제품과 서비스 그리고 정보의 흐름과 관련된 복합적인 기업의 집합체로써(Min, Kim and Chen, 2008), 이는 단순한 구매자-공급자의 양자적인 관계와는 구별된다. 따라서 경쟁우위 획득에 직접적으로 협력하는 공급사슬의 협력관계를 파악하기 위해서는 공급사슬 내에서 구성원들 간의 구매자-공급자의 양자적 관계뿐만 아니라 이를 둘러싼 다른 이해관계자들의 네트워크 특성도 반영해야 할 필요성이 요구된다. 그렇지만 이러한 네트워크 특성과 공급사슬 간의 관계를 파악한 연구는 극히 드문 실정이다.

이러한 네트워크 관련 연구의 필요성을 인식하여, 본 연구에서는 네트워크 내재성의 관점에서 공급사슬의 관계적 속성에 관하여 살펴보고자 한다. 이는 공급사슬 연구에서는 많이 제시되지 않았던 개념으로, 공급사슬에서 네트워크 내재

성의 대표 속성인 공급사슬의 구성원들 간의 관계적 내재성이 기업의 성과차원인 기업관계성과 재무적 성과에 미치는 영향에 관하여 살펴볼 것이다.

II. 이론적 배경

1. 네트워크 내재성의 개념

경제적 행위가 사회적 연결을 바탕으로 이루어지는 상황에서는 순수한 경제적 행위가 이루어지기보다는 사회적 영향을 받는 내재성이 경제적 행위에 중요한 영향을 미친다고 보는 것이 내재성(embeddedness)의 개념이다. 사회네트워크 이론(Bert, 1992, 1997; Coleman, 1988; Granovetter, 1985, 1992)에서 시작된 내재성의 개념은 경제활동이 이루어지는 배경적 요소로써 사회적 관계에 의해 경제적 행위가 영향을 받는 것에 초점을 둔다. 사회적 관계와 경제적 교환에 영향 관계에 대한 Granovetter(1992)의 연구에서, 경제적 행위가 지속적인 사회적 연결에 의해 내재된다는 것을 시작으로 많은 네트워크 연구에서 받아들여졌다(Halinen and Tornroos, 1998; Uzzi, 1999, Zukin and Dimaggio, 1990; Rowley, Behrens and Krackhardt, 2000). 또한 네트워크 구조는 구성원 간 상호작용이 일어나는 틀이며, 상호작용의 결과에 의해 형성되기도 한다. 따라서 네트워크 전체의 관점에서 네트워크 구조와 구성원 간의 상호작용은 네트워크의 특성과 네트워크의 성과에 차이를 가져오기 때문에 네트워크를 설명하는데 유용하다고 볼 수 있다(Granovetter, 1985).

구조적 관점에서의 네트워크 내재성은 네트워크의 구조적 특성에 의해 구성원들이 내재되는 정도의 차이를 설명하는 관점이다. 네트워크 전체의 구조적 특징이란 개별 구성원이 아닌 네트워크 전체의 관점에서 구성원 간의 연계(tie)의 정도를 나타내는 네트워크 밀집성(density)을 말한다(Gnyawali and Madhavan, 2001). 네트워크 밀도가 높다는 것은 네트워크 수준에서 개별 구성원들이 네트워크 내 많은 구성원들과 관계가 나타나는 것으로 볼 수 있으며, 이로써 구성원들 간의 상호작용도 활발히 나타난다. 내재된 관계는 보다 장기적 관점이 나타나며 상호간의 신뢰를 바탕으로 한다(Larson, 1992; Uzzi, 1997). 또한 내재된 관계에서는 시장거래를 통한 연계관계와는 달리 교환파트너와의 밀접한 연계관계가 나타난다. 이런 관계는 경제적 행위에 영향을 미치며, 기업 간의 사업관계

에도 성과차이를 가져오게 한다. 반대로 밀도가 매우 낮다는 것은 개별 구성원들 간의 관계가 잘 이루어지지 못하는 것을 의미한다.

한편 밀도가 높은 네트워크는 다양한 원천으로부터 정보를 획득할 수 있는 기회를 늘려줌으로서 네트워크 내의 정보를 풍부하게 만들어주는 이점을 가지는 하지만(Granovetter, 1985), 정보원천의 중첩으로 인해 정보가 중복될 가능성도 가진다(Lee and Qualls, 2010). 반면 밀도가 낮은 네트워크는 Burt(1992)의 구조적 공백(structure hole)의 개념과 마찬가지로 새로운 정보를 획득하거나 중복되지 않은 정보교환을 중재할 수 있는 이점을 누릴 수는 있지만, 기회주의를 견제할 수 있는 지배구조는 제공하지 않는다고 하였다(Rowley, Behrens and Krackhardt, 2000). 결국 내재성의 정도는 지각된 밀도를 반영하며 거래기회의 가능성과 거래기회의 실제적 증가를 의미한다. 이는 구조적으로 내재된 거래의 경우, 기업들이 보다 신뢰할 수 있고 거래기회의 가능성 때문에 기업들은 보다 네트워크에 내재되는 효과를 가져 온다고 할 수 있다.

2. 관계적 내재성(relational embeddedness)

관계적 내재성은 네트워크 전체의 관점에서 네트워크 내 구성원들 간의 연계강도(tie strength)에 의해 영향을 받는 것을 의미한다. 연계강도란 당사자들 간의 친밀성 정도라고 할 수 있는데, 연계강도가 강할수록 구성원들 간에는 빈번한 상호작용을 통해 상호 신뢰가 구축되며(Granovetter, 1985), 협력기업 간의 의존성이 높아짐으로써 깊이 있고 가치 있는 정보를 획득할 수 있다(Larson, 1992). 상대적으로 약한 연계는 새로운 정보를 용이하게 획득할 수 있게 해주고, 지리적으로 떨어져 있는 협력 당사자들 간에 고유한 정보를 연결시켜주는 기능을 한다. 기업 간 형성된 연계가 약할수록 구성원 간에 밀집하게 연결되어 있는 네트워크 보다 상대적으로 분산되어 있기 때문에, 다양한 지역의 구성원들 간에 새로운 정보교환이 가능하다(Granovetter, 1973). 따라서 약한 연계를 통해 조직은 방대한 정보에 접근이 용이하며, 새로운 정보를 더욱 많이 획득할 수 있다. 한편 정제된 정보교환과 신뢰기반의 지배구조로 대표되는 강한관계의 이익은 약한관계를 통해 얻어지는 이익과는 차이가 있다. 강한 관계는 정보를 얻고자하는 행위자가 이미 알고 있는 네트워크 구성원과 연결되어 정보가 중복될 수 있는 반면, 약한관계는 동질적인 집단에서 얻지 못한 독특한 지식에 접근이 가능하다는 장점이 있다(Perry-Smith and Shalley, 2003).

네트워크 전체의 수준에서 개별 구성원들이 지각하는 연계의 강도는 구성원들 간의 상호작용 정도를 반영하며 상호작용의 정도는 구성원들의 행위에 제약을 주기 때문에 관계적 차원에서의 내재성을 설명하는데 유용하다. 결국 구조적 내재성이 네트워크 내에서 한 구성원이 다른 구성원과 형성하는 관계의 전체구조에 중점을 두고 있다면, 관계적 내재성은 개별적인 양자관계의 질(quality)에 보다 중점을 두고 있는 것으로 볼 수 있다(Lee and Qualls, 2010).

Ⅲ. 연구모형과 가설설정

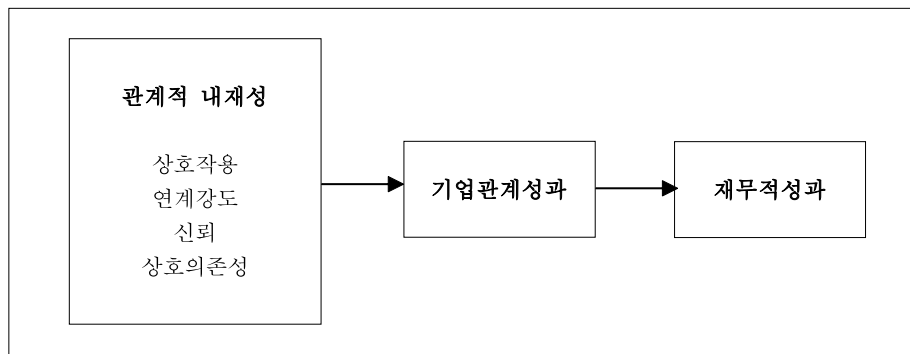
1. 연구모형

본 연구에서는 공급사슬에 참여하는 기업들은 서로의 혜택을 획득하기 위해 협력을 지향한다는 시각을 중심으로, 네트워크 내재성(embeddedness)의 관점에서 공급사슬의 협력관계를 논의해보고자 한다. 그 중에서도 공급사슬의 관계적 내재성이 기업관계 성과 및 재무적 성과에 어떠한 영향을 미치는가에 관하여 살펴볼 것이다.

공급사슬의 네트워크 내재성 가운데 관계적 내재성으로 연구를 한정시킨 이유로서 관계적 내재성은 양자적 관계에 적용시킬 수 있지만, 구조적 내재성의 속성인 밀집성과 중심성을 분석하기 위해서는 네트워크 전체의 관점에서 분석해야하기 때문이다(Anerson, Forsgren and Holm, 2002). 구조적 내재성은 쌍무적인 모든 경제적 관계를 의미하는 동시에 이를 포함하는 보다 포괄적인 사회적 네트워크 연결의 한 부분이기 때문에(Mandják and Szántó, 2010), 구조적 내재성을 논의하기 위해서는 두 구성원 간의 양자적(dyadic) 관계가 아닌 시스템적(systematic) 관계에 관한 정보가 필요하다. 이를 공급사슬관리의 측면에 적용시켜 본다면, 관계를 맺고 있는 공급자-구매자 수준의 개별 기업뿐만 아니라 공급사슬의 범위를 넘어서는 모든 기업 즉, 공급사슬의 중심기업(focal firm)에 연계되어 있는 공급사슬 네트워크 전체에 관한 정보가 필요할 것이다. 따라서 본 논문에서는 이러한 이론적인 공급사슬의 정의를 현실적으로 연구하기 위해서는 다소 제약이 있어, 네트워크 내재성 가운데 구조적 내재성을 배제하고 공급사슬의 관계적 내재성에 연구의 중점을 두었다.

이러한 논의를 바탕으로 본 연구의 연구모형을 정리하면 다음의 <그림 1>과

같다. 특히 공급사슬의 성과차원에 있어 기존의 연구가 대부분 관계적 차원의 성과변수에 한정되어 있어, 본 연구에서는 이러한 연구를 보다 확장하여 공급사슬의 관계적 차원의 기업관계 성과와 함께 공급사슬의 재무적 차원의 성과도 고려하여 살펴볼 것이다.



<그림 1> 연구모형

2. 연구가설의 설정

본 연구가 수행할 연구문제를 중심으로 하여 <그림 1>에 나타난 변수의 개념들 간의 가설관계를 뒷받침하는 논리와 실증 연구들을 살펴보면 다음과 같다.

공급사슬에서 사회적 자본은 모든 공급사슬 파트너 기업뿐만 아니라 그들의 종업원에 이르기 까지 구성원 전체가 소유한 자본의 총체로 나타나며, 이는 공급사슬 관계에 영구적으로 내재되어 있다(Bourdieu and Wacquant, 1992; Hitt, Lee and Yucel, 2002). 기업 간의 관계적 내재성을 통한 가치창출에 영향을 주는 요소로써 Holm, Eriksson and Johnson(1999)은 상호의존성과 상호몰입도의 정도를 제시하였다. 네트워크 내 기업들은 서로의 장기적인 목표를 달성하기 위해, 단기적 손실을 감수하면서까지 적극적인 몰입을 하며, 협력 파트너들 간에 상호 보완적 또는 상호 의존적인 관계형성을 통해서 기업의 가치를 창출시킨다고 제시하였다. 공급사슬에서 관계는 공급사슬 통합과 효과성에 있어서 주요한 역할을 하므로, 공급사슬에서 양당사자 간의 밀접한 관계는 공급사슬의 성과를 더욱 더 향상시킨다고 볼 수 있다(Panayides and So, 2005).

Lin(2005)은 공급사슬의 관계적 내재성이 신뢰와 몰입을 포함하는 공급사슬관계를 근본으로 하는 관계적 자산을 의미하며, 공급사슬 내에서 집단적인 자산을

생산하고 유지하기 위한 지배구조로의 기능을 한다고 하였다. 신뢰는 공급사슬 파트너들 간의 신뢰성과 진실성에 관한 기업의 신뢰수준을 의미하며(Morgan and Hunt, 1994), 이는 근본적인 관계형성의 지침을 제공한다고 하였다(Wilson, 1995). 몰입은 공급사슬 파트너들 간 관계를 유지하겠다는 내재적 혹은 외재적 약속으로(Dwyer and Oh, 1987), 가장 중요한 관계자산인 신뢰와 몰입은 네트워크 내재성의 관계적 차원을 나타낸다고 하였다.

Dyer and Nobeoka(2000)에 따르면 관계적 내재성은 구성원들 간에 존재하는 커뮤니케이션 장벽을 극복하게 하고, 지식의 자유로운 교환을 촉진시키는 공통의 정체성을 형성하여 지식획득에 소요되는 비용을 감소시킨다고 하였다.

Anerson, Forsgren and Holm(2002)은 관계적 내재성을 자회사가 고객, 부품 공급업자, 경쟁기업 등과 맺고 있는 개인적이며 직접적인 관계가 학습원천으로 작용하는 정도라고 정의하고, 관계적 내재성을 사업내재성과 기술적 내재성으로 구분하였다. 이들은 공급업자-고객 간의 관계에서 관계적 내재성이 조직의 성과에 주는 이점을 세 가지로 제시하였다. 첫째, 공급업자가 고객과 친밀한 관계를 유지함으로써 재고와 생산일정에 관한 정보를 공유할 수 있으므로, 보다 효율적인 재고관리 및 비용의 절감이 가능하다. 두 번째로 고객의 욕구와 이에 대항할 수 있는 공급업자의 능력에 대한 이해를 높일 수 있으므로, 효율적인 구매활동을 할 수 있다. 마지막으로 네트워크를 통한 장기적인 관계구축은 서로 간에 있어 자원의 이질성을 증가시키므로, 이질적인 자원결합을 통해 새로운 가치창출 활동을 할 수 있다.

Kawai(2007)는 내재된 네트워크에서는 구매자-공급자 간의 관계가 잘 형성되어 있으므로, 원활한 의사소통을 통한 협력관계 형성이 가능하다고 하였다. 이는 곧 공급자가 원하는 방향으로 기술개발을 할 수 있음을 의미하며, 생산의 유연성 및 조절가능성은 커지는 한편 기회주의적인 행동은 낮아진다고 하였다.

Min, Kim and Chen(2008)은 관계적 내재성과 관련하여, 특정 공급사슬 구성원들 간의 신뢰는 협력적 행동을 이끌어내며(Das and Teng, 1998), 이는 파트너 혼자 자신의 이익에만 집중해서 달성하는 성과수준을 훨씬 뛰어넘는 결과를 가져온다고 하였다(Anderson and Narus, 1990). 또한 프랜차이즈 상황과 같이, 계약으로 연결된 관계에서는 관계적 자산이 공통의 문제해결을 장려하며(Dant and Schul, 1992), 전문화된 자원과 같이 신뢰성 있는 몰입은 공급사슬 파트너들을 더욱더 공통의 협력과 이익을 위해 노력하게 한다고 하여 공급사슬 내에서의 관계적 측면을 강조하였다.

손정민과 박영렬(2008)은 기업특유우위와 성과와의 관계에 관한 연구에서, 기

업의 내재성을 외국인 비용 발생의 한 요인으로 간주하였다. 즉, 기업의 내재성을 Anerson, Forsgren and Holm(2002)의 정의와 같이 다양한 네트워크 관계 속에서 습득한 지식을 비즈니스 관행, 주요 기능별 업무, 제품개발과 생산 공정에 얼마나 반영하는가 하는 네트워크에 대한 의존성으로 보고, 현지자회사의 네트워크 내재성이 현지자회사의 로컬특유우위를 더욱더 조절하는 것으로 나타났다. 이로써 자회사에게 네트워크 내재성은 현지시장의 정보획득에 있어 중요한 수단이 되며, 이를 통해 획득한 지식과 자원 등은 기존에 보유한 로컬기업의 특유우위와 결합하여 새로운 우위를 창출하는 요인이라고 하였다.

Lee and Qualls(2010)는 공급사슬의 관계적 내재성이 협력을 위한 사회적인 상황요건을 제공하며, 또한 구매자와 공급자 간의 관계에서 사회적인 통제 메커니즘을 위한 장치라고 하였다. 관계적 내재성이 높은 관계에서는 고품질의 정보와 암묵적 지식의 교환이 이루어지며, 신뢰구축 및 협력적인 문제해결의 노력이 일어난다(Uzzi, 1997). 이때 신뢰는 내재된 관계에서 보다 촉진되며, 이는 구매자와 공급자 간의 양자적 관계에서 파트너십 행동을 통제하는 사회적인 통제시스템으로서의 역할을 하는 것으로 볼 수 있다는 것이다. 또한 관계적 내재성이 낮은 관계에서는 보다 파트너의 기회주의적 행동에 노출될 가능성이 높으며, 공급사슬에서 현재의 파트너십에 문제가 생겼을 때 이를 해결하려는 노력보다는 관계를 이탈하려는 성향이 더 많다고 하였다.

한편 공급사슬의 성과와 관련하여 단순한 성과지표로 복잡한 공급사슬 관계의 전체를 측정하는 것은 의미가 없다고 하였으나(Lambert and Pohlen, 2001), 보다 장기적인 관점에서 공급사슬 내의 구성원들 간의 관계적 속성을 측정하고 평가하는 것은 전체 공급사슬의 효과성과 고객가치의 증대의 측면에서 유용하다고 할 수 있다(Nix, 2000). 달리 말하면, 공급사슬의 성과는 다차원적인 개념으로 공급사슬의 효율성(비용절감)과 효과성(고객서비스)은 공급사슬의 고객가치의 창출을 의미하며, 이는 결국 장기적으로 공급사슬의 수익을 증대시킬 수 있을 것이다(Min, Kim and Chen, 2008). 따라서 본 연구에서는 공급사슬의 성과차원으로 기업관계 성과와 재무적 성과를 제시하였으며, 이러한 논의를 바탕으로 본 연구의 연구가설을 다음과 같이 제시하였다.

가설 1: 공급사슬의 관계적 내재성은 공급사슬의 기업관계성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 공급사슬의 기업관계성과는 공급사슬의 재무적성과에 긍정적인 영향

을 미칠 것이다.

IV. 실증분석

1. 표본설계와 자료수집

본 연구의 산업분류는 표준산업분류코드를 이용하였으며, 표본은 대한상공회의소 발행 2010년 전국기업체총람을 기준으로 기업주소록을 작성하였으며 그 중 564개의 제조 기업을 설문대상기업으로 선정하였다. 설문지의 배포 및 회수는 우편, E-mail, FAX 및 직접방문을 통해 이루어졌다. 회수된 설문지는 94부이며 불성실 응답을 제외한 72부의 설문지가 최종 통계분석에 사용되었다.

응답기업 특성을 살펴보면 72개의 일반제조업체를 대상으로 조선·기계·장비·정밀기계 기업이 19개로 26.4%를 차지하여 가장 많았으며, 다음으로는 자동차·운송장비 기업이 9개로 12.5%, 섬유·피혁·모피·신발기업 및 철강·비철금속 기업이 각각 6개로 8.3%, 전자·영상·음향·통신장비 기업이 5개로 6.9%로 나타났다. 가구·사무용품, 전기기계·기구 그리고 금속소재·조립금속 기업은 각각 3개로 4.2%의 비중을 보였고, 석유화학·플라스틱과 전자·통신장비 기업은 각각 2개로 2.8%, 기타는 10개 기업으로 15.3%로 나타났다.

2. 변수의 조작화

본 연구에서 공급사슬의 관계적 내재성은 Uzzi(1997), Yi-Renco(2001), Anerson, Forsgren and Holm(2002), Dhanaraj, Lyles, Steensma and Tihanyi(2004), Min, Kim and Chen(2008)의 연구를 토대로 측정하였다. Uzzi(1997)는 기업들 간의 내재된 관계의 요소들을 신뢰, 정교한 정보, 공동의 문제해결장치로 분류하고 이들에게 영향을 준 사회구조적인 선행요인들을 강조하였으며, Yi-Renco(2001)는 기업과 고객과의 관계적 내재성은 사회적 상호작용과 관계의 질로 나타내어, 관계의 질이란 협력 당사자들이 얼마나 선의를 가지고 상호의 기대에 실망을 주지 않고, 상호의 목표 및 규범을 잘 개발시키는데 관한 것으로 정의하였다. Dhanaraj, Lyles, Steensma and Tihanyi(2004)은

상업적 연계가 양자 간의 사회적 결속에 내재되어 있는 정도로 관계적 내재성을 제시하였으며, Min, Kim and Chen(2008)은 공급사슬에 참여하는 기업들은 서로의 혜택을 획득하기 위해 협력을 지향하며, 이를 위한 관계적 내재성은 공급사슬 구성원들 간의 신뢰와 몰입으로 구체화된다고 하였다. 따라서 이러한 논의를 바탕으로 변수의 조작화 정도를 나타내면 다음의 표와 같다.

<표 1> 변수의 조작화

변수명		조작화	연구자
관계적 내재성	상호작용 빈도	①거래기업과의 직접적 접촉빈도(a1) ②업무에 관한 의사소통 빈도(a2) ③업무처리시의 밀접하게 협력하는 정도(a3) ④장기적 관계를 위한 노력정도(a4)	Uzzi(1997), Yli-reno(2001), Anderson, Forsgren and Holm(2002), Dhanaraj, Lyles, Steensma and Tihanyi(2004), Min, Kim and Chen(2008) Lee and Qualls(2010)
	연계강도	①문제발생시 대화를 통한 합의노력(b1) ②거래기업과의 개인적인 친분정도(b2) ③문제발생시 공동으로 노력하는 정도(b3) ④서로의 입장을 이해하는 정도(b4)	
	신뢰	①거래기업의 신뢰정도(c1) ②기회주의적 행동여부(c2) ③거래기업의 능력에 대한 신뢰정도(c3) ④제공되는 정보에 대한 신뢰정도(c4)	
	상호 의존성	①상호협력관계를 위한 투자정도(d1) ②거래기업과의 거래 파기시의 손실정도(d2) ③예기치 못한 상황에서도 관계를 지속하려는 정도(d3) ④어떤 상황에서도 상대방과 약속을 지키는 정도(d4)	
공급 사슬 성과	기업관계 성과	①시장에 대한 유연한 대응의 가능성(e1) ②서비스와 납기의 적시성 향상여부(e2) ③제품과 서비스의 품질향상여부(e3) ④주문리드타임의 단축여부(e4) ⑤주문처리의 정확성 증가여부(e5) ⑥고객불만의 감소여부(e6)	Nix(2000), Giannakis(2007) Min, Kim and Chen(2008)
	재무적 성과	①현금흐름의 개선여부(f1) ②매출액의 증가여부(f2) ③총자산이익률의 증가여부(f3) ④투자수익률의 증가여부(f4)	

3. 가설검증

자료의 분석을 통해 가설을 검증하기 위하여 Smart-PLS(partial least square) 2.0을 이용하였다. 가설검증에서 PLS를 이용하는 이유는 다음의 두 가

지로 요약된다. 첫째, 다른 구조방정식 모델링 기법과는 달리 PLS는 적합도에 구애받지 않을 뿐만 아니라, 비교적 초창기 단계의 이론을 검증하는데 유용한 것으로 알려져 있다(Fomell and Bookstein, 1982). 본 연구도 공급사슬관리의 여러 문헌에서 관계적 내재성에 관한 연구는 거의 찾아볼 수가 없고, 특히 재무적 성과와 관련된 연구는 극히 드물다. 그러므로 본 연구의 연구모형은 기존의 연구에서 시도된 적이 없는 모형이라는 점에서 PLS를 이용하여 분석하는 것은 바람직하다고 여겨진다. 둘째, PLS는 기존의 선행연구 사례가 적고 설문조사 샘플의 개수가 비교적 적은 경우($n=35$)에 변수들 간의 인과관계분석에 효율적인 기법으로 논의되고 있다(Chin, 1998). 본 연구와 같은 기업관련 연구들은 일반적으로 자료수집이 쉽지 않고 분석에 이용되는 표본의 수도 상대적으로 작으므로 PLS를 이용하여 분석하는 것이 타당하다고 볼 수 있다.

3.1 측정모형 분석

PLS를 이용한 연구에서는 측정모형 분석을 위해 개별 측정항목의 신뢰성, 수렴타당성, 그리고 판별타당성의 세 가지 기준에 대한 확인을 하게 된다(Chin, 1998).

첫째, 개별항목들에 대한 신뢰성은 측정항목의 적재값으로 확인할 수 있다(Henseler, 2009). 개별 측정항목과 관련변수의 공유된 분산이 오차분산보다 크기 위해서는 측정항목에 0.7이상의 적재값이 요구된다. <표 2>는 측정항목과 관련 변수들 간의 적재값과 교차적재값을 나타낸 것으로 음영처리된 로딩값을 살펴보면 대부분의 측정항목들이 0.7이상의 적재값을 가질 뿐만 아니라 다른 변수들에 비해 교차적재값이 보다 크게 나타나므로 측정도구가 잠재변수를 잘 설명한다고 볼 수 있다. 이를 통해 요구수준의 적재값이 나타나지 않은 항목들은 제외하였다. 나머지 측정항목들에 대한 결과는 <표 3>에 정리되어 있으며, 연계강도를 제외한 대부분의 변수들이 0.7을 상회하고 있어 개별 측정항목에 대한 신뢰성에는 크게 문제가 없는 것으로 판단된다.

둘째, 내적 일관성을 확인하기 위한 기준은 합성신뢰도(composite reliability)와 평균분산추출(average variance extracted) 값을 사용할 수 있다(Nunnally, 1978). 개념신뢰성을 확인하기 위해 제시되는 기준은 CR이 0.7이상, AVE가 0.5 이상이어야 한다. <표 3>에서는 개별 구성개념에 대한 CR과 AVE값을 제시하고 있으며, 모두 기준치를 상회하는 것으로 나타나 있다.

<표 2> 적재값(교차적재값 포함)

변수	연계강도	기업관계 성과	상호작용	신뢰	상호 의존성	재무적 성과	
기업관계 성과	(e2)	0.360	0.780	0.347	-0.018	0.186	0.296
	(e3)	0.219	0.832	0.174	-0.025	0.004	0.516
	(e4)	0.151	0.888	0.073	-0.028	0.146	0.480
	(e5)	0.194	0.888	0.079	-0.028	0.249	0.444
	(e6)	0.163	0.853	0.087	-0.086	0.114	0.532
재무적성과	(f1)	-0.006	0.269	0.136	0.159	-0.050	0.815
	(f2)	0.231	0.358	0.307	0.056	-0.037	0.884
	(f3)	0.112	0.592	0.345	0.030	0.054	0.934
	(f4)	0.024	0.546	0.361	0.019	0.019	0.890
상호작용	(a1)	0.461	0.154	0.967	0.187	0.169	0.339
	(a2)	0.243	-0.026	0.748	0.447	0.221	0.123
	(a3)	0.405	0.042	0.725	0.341	0.223	0.244
연계강도	(b1)	0.980	0.070	0.393	0.250	0.027	0.219
	(b2)	0.756	0.259	0.400	-0.135	-0.027	0.053
	(b3)	0.701	0.280	0.423	-0.101	-0.013	0.032
신뢰	(c1)	-0.114	-0.038	0.123	0.888	0.549	0.093
	(c2)	0.002	-0.041	0.093	0.871	0.624	0.011
	(c4)	0.102	0.225	-0.035	0.850	0.261	-0.003
상호 의존성	(d1)	-0.091	0.102	-0.054	0.724	0.806	-0.004
	(d2)	0.027	0.177	0.235	0.534	0.958	0.017

<표 3> 측정모형의 결과 요약

변수		AVE	CR	Alpha	변수		AVE	CR	Alpha
상호 작용	(a1)	0.577	0.701	0.712	기업 관계 성과	(g2)	0.722	0.928	0.903
	(a2)					(g3)			
	(a3)					(g4)			
연계 강도	(b1)	0.593	0.724	0.627		(g5)			
	(b2)					(g6)			
	(b3)								
신뢰	(c1)	0.774	0.873	0.708	재무적 성과	(h1)	0.771	0.930	0.904
	(c2)					(h2)			
	(c4)					(h3)			
상호 의존성	(d1)	0.791	0.883	0.752		(h4)			
	(d2)								

셋째, 판별타당성을 측정하기 위해서는 AVE의 제곱근과 다른 변수와의 상관 계수 값을 확인하면 되며, 이때 AVE의 제곱근 값이 다른 구성개념과의 상관계 수보다 클 경우 판별타당성이 있다고 본다(Barclay, 1995). <표 4>에서와 같이

AVE 제공근의 값이 다른 구성개념과의 상관계수보다 모두 크게 나타나 역시 판별타당성이 있는 것으로 확인되었다.

<표 4> 구성개념간의 상관관계와 AVE

	1	2	3	4	5	6
1. 기업관계성과	0.850					
2. 상호작용	0.172	0.759				
3. 상호의존성	0.166	0.143	0.889			
4. 신뢰	0.045	0.122	0.668	0.880		
5. 재무적성과	0.537	0.347	0.010	0.057	0.878	
6. 연계강도	0.251	0.458	-0.018	-0.061	0.102	0.770

* 대각선의 숫자들은 평균분산추출량(AVE)의 제공근임.

3.2 구조모형 분석

지금까지 나타난 결과를 바탕으로 본 연구의 구조모형을 분석하였다. Barclay(1995)이 제시한 단계별 분석방법에 의해 측정모형 평가결과를 기초로 구조모형을 평가하였으며, 구조모형에서는 잠재변수 간의 관계를 분석하여 가설을 검증하였다. 구조모형에서 경로계수의 통계적 유의성을 검증하기 위해 bootstrap resampling을 실시하였으며, Chin, Marcolin and Newsted(2003)에 기초하여 resampling의 회수는 200회로 하였다. 이러한 PLS 구조모형 분석결과는 <표 5>과 같다.

<표 5> PLS 구조모형의 결과

Structure Model Path		Path Coefficients	Standard Error	T Statistics
관계적 내재성→ 기업관계 성과	상호작용→기업관계성과	0.057	0.152	0.375
	연계강도→기업관계성과	0.215	0.114	1.883*
	신뢰→기업관계성과	0.265	0.140	1.893*
	상호의존성→기업관계성과	0.338	0.143	2.368**
기업관계성과→재무적성과		0.537	0.071	7.573***

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

<표 5>의 분석결과와 같이 공급사슬의 관계적 내재성은 공급사슬의 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공급사슬의 관계적 내재성 가운데에서도 특히 네트워크의 상호의존성이 높을수록 기업관계성과는 높은 것으로 나타났다($t=2.368$). 공급사슬 네트워크 내에서의 상호의존성은 상호협력관계를 위한 투자의 정도로 이해될 수 있다. 따라서 공급사슬의 구성원들 간 상호의존성을 저해하는 기회주의적인 행동은 당사자들 모두에게 영향을 미치게 되므로 구성원들의 행위에 상당한 제약조건으로 적용할 가능성이 높다. 그러므로 이러한 상호의존성이 보다 기업의 관계성과에 보다 많은 영향을 미치는 것으로 해석된다. 또한 이는 관계적 내재성이 구성원 양자관계의 질적인 측면에 보다 무게를 두고 있다는 기존연구(Lee and Qualls, 2010)와도 맥락을 같이하는 것으로 나타났다.

그리고 공급사슬 내재성의 신뢰($t=1.893$) 및 네트워크의 연계강도($t=1.883$)도 기업관계성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 관계적 내재성의 연계강도가 강할수록 구성원들 간의 친밀성에 영향을 주므로 당사자들 간의 신뢰구축에 영향을 주게 된다는 관계적 내재성의 기존연구들과 비슷한 결과를 보여주고 있다. 따라서 구조적으로 구성원들의 관계구조의 형성을 통한 관계밀도의 강화와 정보의 수집이 보다 한정적이라 하더라도, 강한 연계와 신뢰구축과 같은 관계적 내재성의 확립을 통해 어느 정도 상쇄될 수 있음을 시사하고 있다.

관계적 내재성 가운데 상호작용은 기업관계성과에 유의하지 않은 것으로 나타났다($t=0.375$), 이는 공급사슬 내에서 기업 간의 의사소통이나 접촉빈도가 많다하더라도 공급사슬 네트워크 내에서의 이러한 구조적 노력과 실제 성과차원으로 나타나는 관계의 개선과는 다소 거리가 있음을 시사한다. 따라서 가설 1은 부분적으로 채택된다고 볼 수 있다.

한편 공급사슬의 기업관계성과는 공급사슬의 재무적 성과에 크게 기여하는 것으로 나타났다($t=7.573$). 즉, 관계적 내재성에 기인한 기업관계성과의 개선은 실제 매출액과 현금흐름 및 수익률과 같은 공급사슬의 전반적인 재무적 성과의 개선에 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설2는 채택된다고 볼 수 있다.

이상의 결과를 바탕으로 본 연구의 결과를 정리해보면 공급사슬의 관계적 내재성은 직접적으로 공급사슬의 성과에 영향을 미치고 있으며, 내재성을 통한 공급사슬의 네트워크 효과는 특히 공급사슬 내 구성원들의 기업관계적 성과에 큰 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 또한 공급사슬의 기업관계성과가 높을수록 구성원들 간에 내재된 특성으로 인하여 공급사슬의 재무적성과는 크게 개선

되는 것으로 나타났다.

V. 결 론

본 연구는 공급사슬의 네트워크 내재성의 관점에서 관계적 내재성을 중심으로 공급사슬의 협력관계를 살펴보고자 하였다. 이를 위해 관계적 내재성이 공급사슬의 기업관계 성과에 어떠한 영향을 미치는가를 알아보고, 이후 재무적 성과에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴봄으로써 관계적 내재성과 성과와의 관계를 밝히는 것을 목적으로 하였다. 제시된 연구목적은 달성하기 위해 사회학이나 전략경영의 문헌에서 많이 연구되었던 네트워크 내재성의 개념을 제시하여 공급사슬의 관계적 속성을 살펴보았다. 문헌연구를 통해 본 연구에서 밝히고자 하는 개념들에 대한 설문항목 및 이들 개념들의 관계에 관한 이론적인 배경을 제시하였다. 이를 바탕으로 본 연구의 연구모형을 제시하였으며 이를 주축으로 연구가설을 제시하였다.

가설검증결과 공급사슬의 관계적 내재성은 공급사슬의 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공급사슬의 관계적 내재성 가운데에서도 특히 상호의존성과 신뢰 그리고 연계강도가 높을수록 기업관계성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 공급사슬 내재성의 기업관계성과가 높을수록 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과를 바탕으로 본 연구가 지니고 있는 시사점과 한계점을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구에서는 공급사슬과 관련된 문헌에서는 많이 제시되지 않았던 네트워크 내재성이란 개념을 새로이 제시하였다. 즉 네트워크 및 사회적 자본이론에서 주로 적용되던 개념인 내재성의 논리를 공급사슬의 연구에 새로이 적용시켰다는 점에서 큰 의의를 가진다. 공급사슬 내에는 여러 기업들이 유기적인 상호작용을 통해 연결된 네트워크 조직으로 파악할 수 있으며, 이로써 공급사슬에 속한 기업도 공급사슬 내의 다양한 사회적 관계 속에 내재되어있기 때문에, 네트워크 내재성의 관점에서 공급사슬의 협력관계를 살펴보는 것은 상당히 의미 있는 일이라 할 수 있다.

둘째, 본 연구는 공급사슬의 네트워크 내재성과 성과와의 관계를 규명하였는데 의의를 둘 수 있다. 기존의 공급사슬의 관계적 측면과 관련된 연구들은 관

계적 요인의 도출이나 특성에 관련된 연구, 또는 관계의 질이나 품질에 관련된 연구가 주로 차지하고 있다. 또한 관계적 특성과의 성과를 규명한 연구도 살펴볼 수 있으나 성과변수의 차원이 주로 구성원들 간의 만족이나 유연성등 주로 구성원들 간의 개별 행위적 차원의 관점에서 공급사슬의 효율성을 살펴본 연구가 대부분이었다. 그러나 본 연구에서는 기존의 연구에서 주로 다루어지던 정성적 측면인 기업관계 성과변수와 함께 정량적 지표인 재무적 성과도 함께 측정하였다. 이로써 공급사슬의 관계적 내재성을 통한 공급사슬의 효과성도 함께 제시함으로써 보다 성과차원의 논의를 풍부하게 제시하였다는 점에서 의의를 가진다.

이러한 연구의 의의에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 내포하고 있다.

첫째, 공급사슬의 네트워크 내재성을 중심으로 한 공급사슬의 관계적 차원에 관한 연구는 아직 초기단계이며, 그 중에서도 본 연구는 공급사슬의 관계적 내재성과 성과와의 관계만을 파악하였다. 향후 연구에서는 네트워크 내재성의 다른 차원인 구조적 내재성에 관련하여서도 살펴봄으로써 보다 다차원적으로 공급사슬의 내재성을 파악할 필요가 있으며, 이를 통해 내재성의 다양한 영향관계를 연구해볼 필요가 있다.

둘째, 공급사슬의 내재성과 관련된 연구는 아직 초기단계로 본 연구도 선형적 차원에서 연구를 실시하였다. 따라서 제시한 현재의 연구모형은 단순하고 실제 연구의 실증분석에 있어서도 표본의 수가 상당히 제한적이라는 한계점이 존재한다. 본 연구에서 사용한 PLS 분석은 표본이 적거나 초기연구 및 탐색적 연구에 보다 적합한 방법이기도 하나, 향후 연구에서는 보다 연구의 신뢰성 및 타당성을 높이기 위한 하나의 방편으로 더 많은 표본을 확보하여 분석할 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서는 모든 자료를 동일 응답자에게 동일한 설문지를 이용하여 수집하였다는 면에서 동일방법편의(common method bias)가 있을 수 있다. 이를 해결하기 위한 방편으로 Harmon의 단일요인검증(single-factor test)을 실시하였다. 이는 Podsakoff and Organ(1986)이 제시한 방법으로 공통방법오류가 심각하게 되면 모든 변수들을 대상으로 한 요인분석에서 고유값(eigen value)이 1이상인 요인이 한 개만 도출되거나, 또는 여러 개의 요인이 도출될지라도 그 설명력이 한 요인에 집중된다는 것이다. 본 연구에서도 사후검증을 통해 4개의 요인이 도출되었으며, 그 설명력도 20.911%에 그치고 있어 동일방법편의에 의한 오류는 없는 것으로 나타나고 있다. 그러나 향후 연구에서는 다양한 자료수집과 더 많은 표본 확보를 통해 연구의 제약점을 극복할 필요가 있다.

참고문헌

1. 서문식(2011), “고객의 자기결정적 관계발전에 영향을 미치는 환경적 요인과 그 성과,” *경영정보연구*, 제30권, 제2호, pp.81-111.
2. 손정민 · 박영렬(2008), “외국인비용이 기업특유우위와 성과간의 관계에 미치는 효과,” *경영학연구*, 제37권, 제6호, pp. 1525-1545.
3. 이재식(2009), “공급사슬관리의 핵심성공요인과 추진유형이 기업의 경영성과에 미치는 영향,” *경영정보연구*, 제28권, 제1호, pp.45-69.
4. 최수형 · 최진혁(2011), “공급사슬에서 기업 간 협력이 물류성과에 미치는 영향에 관한 연구,” *경영정보연구*, 제30권, 제4호, pp.229-251.
5. Anderson, U., Forsgren, M. and Holm, U. (2002). “The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation,” *Strategic Management Journal*, pp. 976-996.
6. Barclay, D., Thomson, R., and Higgins, C. (1995), “The PLS approach to causal modeling: personal computer adoption and use an illustration,” *Technology Studies*, Vol. 2, No. 2, pp.285-309.
7. Burt, R. S. (1992). *Structural Hole*, Cambridge: Harvard University Press.
8. Chin, W. W. (1998), “Issues and opinion on structural equation modeling,” *MIS Quarterly*, Vol. 22, No. 1, pp.7-16.
9. Chin, W. W., Marcolin, B. L. and Newsted, P. R. (2003), “A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monto Carlo Simulation study and a Electronic-mail emotion; adoption study,” *Information Systems Research*, Vol. 14, No. 2, pp. 189-217.
10. Dhanaraj, C., Lyles, M., Steensma, H. and Tihanyi, L. (2004), “Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs,” *Journal of International Business Studies*, pp. 428-442.
11. Dyer, J. and Nobeoka, K. (2000), “Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: The Toyota case,” *Strategic Management Journal*, pp. 363-389.
12. Fornell, C. and Bookstein, F. L. (1982), “Two structural equation models:

- LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 4, pp. 440-452.
13. Gnyawali, D. R. and Madhavan, R. (2001), “Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective,” *Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 363-380.
 14. Giannakis, M. (2007), “Performance measurement of supplier relationships,” *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 12, No. 6, pp. 400-411.
 15. Granovetter, M. S. (1973), “The strength of weak ties,” *The American Journal of Sociology*, Vol. 78, pp. 1360-80.
 16. Granovetter, M. S. (1985), “Economic action and social structure: The problem of embeddedness,” *American Journal of Sociology*, Vol. 91, pp. 481-510.
 17. Granovetter, M. S. (1992), *Problems of Explanation in Economic Sociology: Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA, pp. 25-56.
 18. Gulati, R. (1998). “Alliances and networks,” *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 4, pp. 293-317.
 19. Henseler, J., Ringle, C. M., Sinkovics, R. R. (2009), “The use of partial least squares path modeling in international marketing,” *Advances in International Marketing*, Vol. 20, pp. 277-319.
 20. Holm, D. B., Eriksson, R. E. and Johanson, J. (1999), “Creating value through mutual commitment to business network relationships,” *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 467-486.
 21. Hulland, J. (1999), “Use of PLS in strategic management research: A review of four recent studies,” *Strategic Management Journal*, pp. 195-204.
 22. Kawai, N. (2007), “Does keiretsu ownership improve or undermine corporate performance?,” *Japan Aktuell*, Vol. 6, pp. 5-36.
 23. Lee, J. and Qualls, W. J. (2010). “A dynamic process of buyer-seller technology adoption,” *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 25, No. 3, pp.220-228.
 24. Lin, N. (2005), *Social Capital: Theory and Research*, NJ: Aldine

Transaction.

25. MacDuffie, J. P. and Helper, S. (2005), *Collaboration in supply chains: With and without trust*, Oxford University Press, London.
26. Mandják, T. and Szántó, Z. (2010), "How can economic sociology help business relationship management?," *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 25, No.3, pp. 202-208.
27. Mentzer, J. T., Min, S. and Bobbitt, L. M. (2004), "Toward a unified theory of logistics," *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 34, No. 8, pp. 606-627.
28. Mentzer, J. T., Dewitt, W., Keebler, J. K., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D. and Zacharia, Z. G. (2001), "Defining supply chain management," *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2, pp. 1-25.
29. Nix, N. W. (2000), *Supply Chain Management*, CA: Sage Publication.
30. Nunnally, J. (1978), *Psychometric Theory*, NY: McGraw-Hill.
31. Panayides, P. M. and So. M. (2005), "Logistics service provider-client relationships," *Transportation Research*, Vol. 41, pp. 179-200.
32. Rowley, T., Behrens, D., and Krackhardt, D. (2000), "Redundant Governance Structure: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries," *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 369-386.
33. Uzzi, B. (1997), "Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp.37-69.
34. Yi-Renco, H., Autio, E. and Sapienza, H. J. (2001), "Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms," *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 587-613.

Abstract

A Study of Relationship between Relational Embeddedness of Supply Chain and Financial Performance

Chung, Yeon-Joo* · Kang, Nak-Jung**

This study investigate the relationship between embeddedness of supply chain on supply chain performance. The development of research model is based on network embeddedness that the literature of strategic management and sociology.

To examine the research model and hypotheses, we have used an empirical method based on field survey in which most of measurements used and verified in previous studies are selected as measurements. The data from survey was analyzed using Partial Least Squares(PLS). The result from empirical model suggest as follow; First, relational embeddedness of supply chain effects on supply chain performance. Especially, reciprocal dependance affects interfirm relation performance. Also trust and tie strength of relational embeddedness affects interfirm relation performance. Second, interfirm relation performance affects financial performance.

Key Words: Supply Chain, Network Embeddedness, Relational Supply Embeddedness, Chain Performance

* Full-time Lecturer, Dept. of Distribution management, Dong-Eui University, yjchung@deu.ac.kr

** Assistant Professor, Dept. of Distribution management, Dong-Eui University, Corresponding Author, nakjung@deu.ac.kr