

# 기업의 공급사슬관리실행의 영향요인: 정보공유와 성과를 중심으로

나 상 균\* · 왕 건 신\*\*

\*원광대학교 경영학부 · \*\*원광대학교 경영학과 박사과정

## Factors Affecting Corporations Practice of Supply Chain Management: With a Focus on Information Sharing and Performances

Sang-Gyun Na\* · Jian-Xin Wang\*\*

\*Division of Business Administration, Wonkwang University

\*\*Ph.D. Candidate, Division of Business Administration, Wonkwang University

### Abstract

Since manufacturing and supplying corporations today come to view their practice of SCM as important, it becomes essential to analyze and control the structural relationship between the information sharing among corporations and the performances resulting from their practice of SCM.

It is thus the purpose of this paper to examine the factors that may prompt corporations to implement SCM by means of analyses into the relationship between information sharing and practice of SCM which corporations should lay stress on as well as the relationship between financial and non-financial performances of corporations.

The findings of the study can be summed up as follows:

First, as for the relationship between information sharing among and practice of SCM by corporations, information sharing among corporations turned out to affect such factors of implementing their SCM as trust, commitment mutual dependence. Consequently, corporations are requested to endeavor to implement SCM itself faithfully if they really aim to achieve their performances by practice of SCM and, at the same time, to make efforts to obtain understanding and support for information sharing among themselves.

Second, from the analysis of the relationship between SCM and financial as well as non-financial performances of corporations, it was found that trust, a factor of SCM practice, had influence upon non-financial performances of corporations, but not upon their financial performances, while commitment and mutual dependence affected both financial and non-financial achievements of corporations. Therefore, it was made clear from the analysis that the decision and systematic control of SCM activities which best suit to a corporation play an important role in improving its financial and non-financial performances, because they greatly depend on the implementing extent of SCM factors such as trust, commitment and mutual dependence among corporations.

**Keywords: Information Sharing, Supply Chain Management, Performances**

† 본 연구는 2012년도 원광대학교의 교비지원에 의해 수행됨

† 교신저자: 나상균, 전라북도 익산시 신용동 344-2 원광대학교 경상대학 경영학부

M · P: 011-9648-4834, E-mail: nsgghy@wku.ac.kr

2012년 7월 20일 접수; 2012년 9월 5일 수정본 접수; 2012년 9월 9일 게재확정

## 1. 서론

공급사슬이란 제품의 생산 단계의 흐름 즉, 공급, 생산 및 운영, 조달, 물류, 유통, 고객 등의 단계에서 최적화를 도모하는 개념이라고 할 수 있다. 또한 공급사슬관리란 생산자, 공급자, 고객 등 모든 단계에서의 공급 흐름을 관리하는 생산방식이 라고 할 수 있다. 또한 공급사슬관리란 고객서비스 요구수준을 만족시키면서 생산 전반의 비용을 최소화하기 위해서 납기, 생산, 유통될 수 있도록 공급업체, 생산업체, 유통업체, 소매업체간의 관계를 효율적으로 통합하고 관리하기 위한 것이다. 이는 궁극적으로 공급사슬관리란 최종 소비자인 고객을 위한 가치를 제공하기 위한 통합된 프로세스를 의미한다.

따라서 기업은 부분별 최적화, 기업별 최적화 정보, 물류, 현금에 관련된 업무의 흐름을 전체 공급사슬 관점에서 개선하고 통합된 정보시스템을 구축함으로써 기업 차원이 아닌 하나의 공급사슬별로 경쟁관계가 이루어지고 있다.

또한 기업들은 외부구매비율의 증가로 구매자와 공급자 관계의 중요성이 더욱 부각되고 있어, 구매자와 공급자 관계가 점진적으로 변하고 있고, 고객의 서비스 요구를 제품에 반영해야 할 때 공급자와의 협력관계를 통해 고객의 요구를 제품에 수용할 필요가 있다.

하지만, 기업들은 생산과정 중심으로 계획, 관리하고 부품 및 원자재의 조달과정과 판매, 유통과정이 별개로 운용됨에 따라서 기업체 내부적으로 생산계획, 관리 및 생산라인의 운영을 합리화하여 재고를 감소시키며 시간을 준수하는 것에 한계가 있다.

또한 기업 간 공급사슬관리를 실행함에 있어서 기업들은 공급사슬 기업 간의 파트너십의 부재로 인하여 파트너간 갈등, 파트너의 불신, 정보기술의 부재, 파트너간의 부조화 등으로 인해 공급사슬관리에 많은 어려움을 겪고 있다.

따라서 최근에 공급사슬관리의 확산과 함께 제조기업과 공급기업의 관계에 있어서도 불가피한 변화가 요구되고 있다. 공급사슬관리를 구성하는 제조기업과 공급 기업은 각자의 기능을 수행하면서 공동의 목적을 추구하는 상호의존적인 관계를 맺고 있다. 하지만 이들 제조기업과 공급업체 사이의 관계는 종종 상대방의 이익을 희생하면서 각각 기업의 이익을 추구하고자 하는 적대적 관계가 발생하고 있다.

이러한 제조기업과 공급 기업이 적대적 관계를 만들지 않기 위해서는 제조환경변화의 불확실성 속에서 기업이 경쟁력을 강화하고 지속적으로 성장하기 위해서

는 내부와 외부 혁신환경에 적응할 수 있는 기업의 전략이 필요하다. 이를 위해서 기업의 외부와 내부에서 실시간으로 정보를 공유할 수 있게 하고, 특히 외부에서는 공급파트너들에게 필요한 정보를 즉시 제공할 수 있는 체계를 갖추어야 한다. 따라서 일반적인 경영관리의 관점에서 제조와 생산관리 이후 최종소비자로 연결되는 공급사슬관리가 성공적이기 위해서 우선적으로 공급사슬에 대한 전반적 이해와 확신을 포함하는 정보공유가 되어야 할 것이다.

공급사슬상에서 고객지향적인 제품을 생산하고 이를 기업 가치 및 수익성 증대로 연결하기 위해서는 제조자와 공급자의 정보공유가 무엇보다도 중요하다. 이러한 두 기능영역 간의 유기적 통합은 상호협력과 의사소통을 통해 가능하며, 이를 가능하게 해주는 핵심적인 역할을 하는 것이 바로 제조기업과 공급기업의 정보공유이다.

제조기업과 공급 기업은 기업의 성과를 향상시키기 위해서 소비자에게 시간, 가격, 품질을 공급하고, 공급사슬 기업 간에 긴밀하게 협력하는 기업 간 협력전략을 구사한다. 제조 기업들은 이러한 문제점들을 극복하기 위해서 기업 간의 파트너십을 기반으로 상호이익을 공유하고, 상호결속, 상호신뢰, 지식 및 정보공유, 상호의존, 의사결정 참여를 통하여 상호보완적이고 지속적인 협력관계를 형성함으로써 이익을 증대시킬 수 있을 것이다.

따라서 본 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 제조기업과 공급기업의 정보공유와 공급사슬관리실행과의 관계를 분석하는 것이다. 최근에 다수의 연구자들은 공급사슬관리실행의 수행 과정의 질을 높이기 위해서는 기업 간 정보공유가 매우 중요하다는 점을 지적하고 있다. 기업이 공급사슬관리실행의 수행 과정 중에 정보공유의 능력이 부족하다면, 기업의 공급사슬실행은 밑 빠진 독에 물을 붓는 것처럼 낭비되어 공급사슬실행으로 연결되지 못하고 오히려 기업에 치명적인 악 영향을 가져올 가능성이 높기 때문이다. 이는 공급사슬관리실행을 통해 공급사슬의 실행도를 높이기 위해서는 공급사슬관리실행 과정의 질을 결정하는 기업 간 정보공유 역할을 살펴 볼 필요가 있음을 의미한다.

둘째, 공급사슬관리실행과 재무성과 및 비 재무성과와의 관계를 분석하는 것이다. 공급사슬관리실행의 실행도와 재무성과 및 비 재무성과 간의 관계에 있어서 어떤 기업은 높고 어떤 기업은 낮은 것으로 나타나는 주된 이유는 개별 기업 간에 공급사슬관리실행 능력의 차이가 있기 때문이다. 이러한 상황 속에서 최근 공급사슬관리실행의 실행도가 재무성과와 비 재무성과에 어떠한 과정을 통해 구체적으로 영향을 미치는 가에

대한 연결 관계구조 연구가 필요하다. 공급사슬관리실행과 재무성과 비 재무성과 간의 관계가 일관된 방향의 연구 결과가 얻어지지 않고, 연구자에 따라 다르게 나타나고 있다. 이는 공급사슬관리실행 요인과 재무성과 비 재무성과간의 관계를 연구하는 차원을 넘어 공급사슬관리실행에 대한 구체적인 과정을 파악할 수 있는 변수를 추가적으로 고려하여 연구할 필요성이 있음을 의미한다고 볼 수 있다.

특히, 기업의 공급사슬관리실행 성과를 재무성과와 비 재무성과로 구분하여 공급사슬관리실행과의 관계를 분석하는 것이 필요하다. 따라서 본 연구의 주된 목적은 실증 연구 차원에서 제조기업과 공급기업의 정보공유, 공급사슬관리실행, 공급사슬관리실행 성과인 재무성과와 비 재무성과간의 구조적 관계를 심도 있게 분석해 보는 것이다.

## 2. 선행연구

### 2.1 제조기업과 공급기업의 정보공유

경쟁환경이 변화되는 기업의 상황은 개별기업 성과에 의존한 경쟁력 보다 협력관계에 있는 공급사슬 전체의 경쟁력을 요구하고 있다. 따라서 기업들은 공급사슬상 파트너들과 관계에 대한 협력과 정보기술 등을 통한 정보공유 등을 실행함으로써 공급사슬의 가치성 확보와 관리를 수행하고 있다.

기업 간 정보공유란 기업 간의 가치 있고 시의 적절한 정보를 공식적으로, 비공식적으로 공유한다는 것을 의미한다[2]. 제조기업과 공급기업간 정보공유는 당사자 파트너에게 유용한 정보를 호의적으로 제공하는가의 여부에 의해 결정 될 수 있다. 또한 다양한 정보를 수집할 수 있다는 기대는 파트너로 하여금 내부의 과정과 외부의 시장조건에 보다 잘 대응을 할 수 있게 한다[11].

제조기업과 공급기업의 정보공유가 공급사슬관리실행과 구체적 내용으로 밀접하게 결부되어 있다는 점을 발견하는 것은 그렇게 어렵지 않다. 공급사슬관리는 최소한의 노력과 자원으로 경쟁력이 있는 가격에 신뢰성 있는 제품과 서비스를 전달하는데 초점을 둔 다면적이고 복합적인 관리활동이다. 따라서 기업들간 정보공유는 노후유까지 포함한 지식을 공유함으로써 공급사슬 관리활동을 향상시킨다[9][25].

또한 공급사슬상에 기업들 간에 재화와 정보의 흐름을 통합적으로 관리하여 최종제품과 서비스 가치를 극대화 하는 것이 공급사슬관리이다. 따라서 공급사슬상

의 독립적인 구성기업들 간에 원활한 정보공유는 필수적이다. 기업들 간에 정보공유가 왜곡되어 전달이 되면, 과다한 재고, 열악한 고객 서비스, 판매기회 상실, 잘못된 생산계획수립, 비효율적 운송 등 커다란 비효율성을 유발할 수 있다[25]. 따라서 기업들은 서로간 정보공유를 할 수 있는 경로를 발전시키는 정보공유의 정도를 심화시킴으로써 공급체인상의 기업들은 생산과 관련된 고정요소에서 자본 투자까지 효과적으로 조정을 할 수 있고, 설비활용을 극대화 할 수 있게 한다[12]. 공급사슬상에 있는 기업들은 구체적인 정보교환을 통해 가치사슬상의 가치성을 확보하고자 한다. 하지만, 정보가 확실하다는 신뢰를 확신할 수 없거나 가치 없는 정보만을 준다면, 제조기업과 공급기업간 공급사슬관리실행은 어려울 것이다.

따라서 시의 적절하고 정확한 정보가 의사결정에 적용되고, 공급사슬 전체를 통하여 효과적으로 정보가 제공되면 제조기업과 공급기업간 의사결정에서 정보 활용 가능성 높아지고, 공급사슬관리실행은 향상이 될 것이다[23]. 공급사슬상에 있는 기업들 간의 정보공유는 제조업체나 공급업체에 대한 협력수준의 증가와 수요와 공급의 불확실성에 대한 위험의 감소를 가져온다. 따라서 좋은 정보공유란 이해기준을 만족한 정보가 요구된 기준으로 이용자에 의해 구체화된 것 이며, 이 기준은 자료의 관심사, 정보의 최신성과 같다. 특히, 웹 기반 소프트웨어 기술의 발전이 정보 활용을 촉진하고 제조기업과 공급기업의 연계에 중요한 것으로 예상된다[4]. 따라서 좋은 정보가 되기 위해서는 요구되는 속성으로 지속적이고 반복적인 변경, 변경의 신뢰성, 적절성, 변경의 일반성, 접근가능성, 정보내용의 이해 등을 들고 있다[21]. 품질이 좋은 정보는 적절성, 적시성, 정확성, 정밀성, 완결성, 간결성, 상황과 사용자를 고려한 형식성이 필요하고, 정보의 속성에 의해서 표현될 수 있어 한다[2]. 또한 기업내부의 생산정보의 흐름과 정보 관련된 여러 가지 정보에 대한 품질을 결정하는 변수들을 설정은 적절성, 유용성, 정확성, 신뢰성, 명확성, 검증 가능성이 있어야 한다.

공급사슬상에 있는 기업들이 사용하는 정보기술은 공급사슬관리실행의 성공을 위해 매우 필요하다[21]. 정보공유와 공급사슬실행이 가지는 연관성에 초점을 맞추어 볼 때, 공급사슬관리실행은 정보공유와 몰입 및 전사적인 마인드 공유된 비전이 포함되고 공급사슬의 단일된 체계가 필요하다. 공급사슬관리가 잘 실행되었을 때 공급사슬 기업 구성원들은 정보흐름과 공유정도가 높아지고 전반적인 거래비용이 감소되며, 제품개발 과정 전반에서의 기술 및 프로세스 혁신이 획기적으로 개선된다[17]. 따라서 공급사슬관리실행의 핵심에는 제

조업체와 공급기업간 정보공유가 존재하고 있으며, 이러한 정보공유는 공급사슬 구성원 간에 유기적 협력과 조직내부의 공급사슬관리실행을 통해서 달성되어질 수 있다. 이러한 관점에서 보면, 정보공유와 공급사슬관리실행은 매우 밀접하게 연결된 개념구조를 형성하고 있음을 간파할 수 있다.

또한 제조기업과 공급기업간의 정보공유는 기능간의 유기적 협력을 통해 관련된 정보를 유기적으로 획득, 유포, 확산하여 기업전반에 공유시킴으로써 공급사슬실행도를 높이는 전사적 활동으로 정의해볼 수 있다[3].

제조기업과 공급기업의 협력을 통한 공급사슬관리활동을 향상시키기 위해서는 정보공유의 기업마인드 구축이 필수적이다[17]. 정보공유가 정보수집 및 유포에 직간접으로 영향을 미치고 특히, 제조기업과 공급기업의 경영활동 과정에 정보공유와 공급사슬관리실행이 다양한 측면에서 관련성을 맺고 있다[8]. 이는 정보공유와 공급사슬관리실행 사이에 존재하는 관계구조가 공급사슬이 중심이 되는 제조기업과 공급 기업에게 반드시 이해되고 활용되어야 함을 의미한다.

## 2.2 제조기업과 공급기업의 공급사슬관리실행

일반적으로 제조기업과 공급 기업이 공급사슬 관계를 맺는 목적은 비용 절감 또한 부가가치 수익 창출 및 기술의 향상을 위해서다. 공급사슬관리 상의 기업간의 관계는 다양한 관계와 파트너십 존재로 인하여 공급사슬 내의 관계적 특성에 초점이 있다[16].

일반적으로 기업이 공급사슬 관계를 형성하는 목적은 비용 절감 또는 부가가치 수익 창출 및 기술의 향상을 위해서다. 공급사슬은 상생을 위해 서로의 위험을 공유하고 양보하며 상호수익을 극대화 하는 가장 중요한 요소로 고려되고 있다[24]. 이러한 공급사슬관리실행은 첫째, 제조기업과 공급기업의 몰입성이다[17]. 몰입은 공급사슬의 관계를 유지하기 위해 최대로 노력해야 할 만큼 중요하다고 할 수 있다. 이러한 몰입은 장기적 협력관계를 유지하고자 하는 의지의 표현이므로 협력관계에 있어 시간, 자금, 시설, 인력들과 같은 자원의 투자도 포함하고 있다[13]. 몰입은 제조기업과 공급기업들 간에 거래관계에 전력하겠다는 의지로서 공급사슬상의 거래 중에 예측하지 못한 문제가 나타날 수 있음에도 불구하고 협력관계를 유지하겠다는 미래지향성을 내포한다[18].

몰입성의 정도가 낮은 기업은 공급사슬상에 관계에 대한 결속력이 약해 쉽게 협력관계가 끝날 가능성이 큰 반면, 협력몰입의 정도가 높은 기업들은 기회주의적

행동을 하지 않고 개별적, 공통적 목표를 달성할 수 있다. 따라서 몰입성은 공급사슬관리실행상에 있는 기업들에게 중요하기 때문에 그 관계를 지속하고자 하는 욕구를 의미하는 것으로 공급사슬상에 있는 기업들의 안정적 협력관계를 결정짓는 중요한 변수라고 할 수 있다[9].

둘째, 제조기업과 공급기업의 신뢰는 공급사슬상에 있는 조직간 거래나 기업과 고객과의 관계에 있어서 매우 중요한 역할을 한다[19]. 신뢰란 공급사슬상에 있는 기업의 성과에 긍정적인 결과를 가져오는 행동을 할 것이라는 믿음의 정도를 말한다. 공급사슬상에 있는 기업들의 신뢰구조의 체계화는 공급사슬관리를 실행하는 기업에게 매우 중요하게 고려한다[12].

신뢰성은 공급사슬상에 있는 기업들 간의 신뢰구축 정도가 무엇보다 중요하고 채널구조와 관계형성의 궁극적 성과도출을 위해서 필요하다. 또한 공급사슬관리실행이 성과로 연결되는 과정에서 이러한 신뢰성이 보다 중요한 역할을 수행할 것으로 판단되며, 기업들은 공급사슬관리실행이 기업의 성과로 이어지는 과정에서의 신뢰역할에 초점을 맞추고 있다[18]. 따라서 기업들은 정보와 위험을 상호 공유하면서 통합된 행동과 통합된 프로세스 하에 장기적 관계를 구축하려고 하는 신뢰성 활동들을 하고 있다[18]. 이는 효과적 공급사슬관리 성과가 되기 위해서는 당사자들 간에 견고한 신뢰 구축이 필요하다는 것을 의미한다. 공급사슬상에 있는 기업들간의 신뢰 관계가 높으면 높을수록 서로정보를 수집하고 공유하며, 이를 배포시키는 과정이 효율적일 것이다. 제조기업과 공급기업이 정보에 대해 긍정적이며 생산적으로 반응하면서 공급사슬 전반의 활동을 보다 유기적으로 연결 시켜 줄 것이며, 공급사슬 전반의 성과를 향상시키는 데 일조하게 될 것이다[7]. 공급사슬상의 기업간 신뢰는 상대기업이 긍정적인 성과를 얻을 수 있는 행동을 하며, 부정적인 결과를 얻은 기대치 않은 행동을 하지 않는 것에 대한 믿음이다. 또한 신뢰성은 상대기업에 대한 믿음으로써 상대방에 기꺼이 의존하겠다는 것으로, 상대방이 일방적으로 자신에게 유리하도록 상대를 이용할 수 있는 상황이라도 행동을 자제한다는 의지를 말한다[15]. 따라서 신뢰성은 상호관계에서 기회주의를 억제하며, 모든 가능한 내용을 명문화 하는데 따르는 비용을 감소시키고, 예기치 못한 상황에서도 협력적 활동이 지속되는 근간이 된다.

셋째, 제조기업과 공급기업의 상호의존성은 공급사슬 파트너 상호간의 부족한 자원과 능력을 보완하는 것이 핵심이다[14]. 따라서 제조기업과 공급기업간에 필요한 모든 자원과 능력을 갖추고 있다면 굳이 상호의존 관계를 가질 필요가 없다. 또한 제조기업과 공급기업간에

성공적인 관계를 위해 가장 중요한 요소인 신뢰성을 행동으로 옮기려면 상호의존성이 필요하다[22].

공급사슬관리실행에 있어 제조기업과 공급기업간에 자원과 능력의 상호보완적 관계에 있을수록 시너지 효과 등의 경쟁우위 창출에 대한 기대로 협력관계 형성에 더 높은 관심을 가지게 된다[14]. 또한 기업 간 상호 보완적 관계는 상호의존성과 직결되므로 몰입과 신뢰의 공급사슬 파트너십의 속성 증진에도 도움이 된다. 또한 제조기업과 공급기업의 호의적인 관계를 유지함으로써 얻은 이점은 갈등 발생 시 원만한 해결, 공급의 신뢰성 향상, 향상된 배송일정계획, 낮은 제품원가와 생산비용, 가격 및 생산의 안정성, 향상된 마케팅의 효율성, 최적의 능력계획 수립, 고객지향적인 업무수행 등이 있다[17]. 따라서 기업 간 관계 내에서 전개되는 전반적인 협력의 결정요인은 신뢰, 몰입, 상호의존성이라고 하며, 이러한 요인의 상호작용은 당사자 모두가 관계의 혜택을 누리도록 파트너십을 허용하여 기업에 성과를 가져오게 한다[5]. 공급사슬관리실행의 실행변수는 조직변수(최고경영자 공급사슬관리의 지원, 조직원들에 대한 전사적 참여와 태도, 조직 내의 활발한 의사소통과 교육), 시스템 구축변수(공급사슬관리의 구축에 대한 현실적인 시행 계획의 수립, 시스템 사용 용이성 보유), 시스템 기능변수(공급사슬관리의 향후 시스템 변경에 대비한 시스템 유연성 보유, 공급사슬관리의 고객서비스에 대한 지원기능보유)로 구분하고, 이러한 실행변수의 실행도에 따라서 기업의 성과에 영향을 미친다[13]. 또한 공급사슬 기업 간 몰입과 신뢰는 직접적으로 협력을 유발시켜 관계참여를 유도하게 하고, 공급사슬 파트너 간 공급사슬관리활동이 증가할수록 비용상의 효율성이 달성될 뿐만 아니라 기업의 성과도 높아진다[9]. 이러한 공급사슬관리실행은 고객과의 관계로부터 기업 및 서비스공급자에 이르고, 원자재의 조달로부터 제조 및 최종제품의 유통에 이르는 전 범위를 포함하여 기업의 성과에 영향을 미친다[15].

## 2.3 공급사슬관리실행 성과

일반적으로 공급사슬상에 있는 기업들이 긍정적 공급사슬관리 실행도를 갖게 되면 전통적인 시장을 통한 거래 혹은 수직적 통합에 비해 기술적, 재무적 성과 및 전략적 이점이 있다[19]. 제조기업과 공급 기업을 중심으로 한 실증연구에서도 공급사슬상에 있는 기업 간의 협력은 공급사슬관리실행 성과에 영향을 미치는 주요 요인으로 공급사슬 구성원 간 파트너십의 정도를 제시하였다[1].

또한 유통업과 제조업의 연구에서도 공급사슬상에서 발생하는 행동특성들의 공급사슬관리실행이 협력적 상호관계에 영향을 미치고, 궁극적으로 공급사슬관리실행의 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하였다[4].

제조기업과 공급기업의 공급 사슬을 도입하고 있는 기업들은 일반적으로 재고감소와 주문충족, 운전자금감소와 운영비용 절감, 공정유연성 증가와 신제품도입기간 단축 등과 같이 생산관리 측면에서 상당한 성과향상을 기대하면서 고객에 대한 서비스수준 향상과 공급사슬 효율성 개선을 동시에 추구한다[7]. 이는 공급사슬관리의 실행도는 공급사슬 성과에 영향을 미치고 있음을 의미한다. 공급사슬관리실행에 따른 공급사슬관리의 성과는 자원, 산출, 유연성 등 3가지가 있다. 자원성과 관련된 요소, 산출성과는 고객서비스, 주문충족, 정시납품율, 생산리드타임, 고객주문 대응시간 등으로 공급사슬능력, 유연성에 대해서는 환경변화에 대응하는 능력에 초점을 맞추어 수량유연성, 납품유연성, 믹스유연성 및 제품개발 유연성을 사용하여 측정하였다[6].

공급사슬성과 측정을 체계적인 수준, 전략적 수준, 운영적 수준으로 구분하여 성과를 측정하였다. 전략적 수준은 주문시간, 고객요구충족, 유연성, 납품 리드타임, 총 현금흐름 시간 등과 같이 일반적으로 고객에게 초점을 맞춘 공급사슬의 대응능력을 나타내는 성과 측정치로 구성을 하였고, 전략적 수준은 품질개선 협조체계, 총 운송비용, 수요예측능력, 제품개발 소요시간 등과 같이 고객수요충족을 위해 필요한 생산부분의 대응능력들이 주요 성과측정치로 사용되었으며, 운영적 수준은 제조비용, 재고비용 등과 같은 생산프로세스의 효율성을 나타내는 측정치들을 구성하였다[9]. 또한 공급사슬관리실행 성과 측정과정에서 투자수익률과 순이익과 같은 재무성과를 포함한 매출성장이나 시장점유율 성장을 포함한 마케팅 측면에서의 성과를 중요한 측정지표로 삼아 그 효과성을 규명하였다[1].

또한 재무성과를 포함하면서 고객서비스로 대변되는 제품영역과 시장점유율과 같은 마케팅성과를 중요지표로 측정을 하였고[10], 공급사슬관리의 최종성과 평가에 있어 고객서비스 개선이나 고객만족 및 브랜드 이미지와 같은 마케팅적 요인을 중요하게 고려하여 측정하였으며, 특히, 공급사슬관리의 역량이 조직성과에 미치는 영향관계를 규명하는 과정에서 조직성과를 마케팅성과와 재무성과로 구분하여 측정하였고, 그 영향력의 패턴이 다르게 형성됨을 실증적으로 제시하였다[25].

재고수준, 서비스 수준, 작업처리 효율성, 공급자 성과와 원가라고 하는 측면에서 공급사슬의 성과를 측정한다고 제안을 하였고[22], 공급사슬관리의 성과측정으

로 고객반응성, 제조성과를 사용하였다[20]. 공급사슬관리 성과측정으로 고객만족, 거래자산에 대한 수익률과 유연성을 제시하였다[11]. 또한 광범위한 문헌조사를 근거로 공급사슬성과의 전략적, 기술적 운영적 수준을 측정하기 위한 틀을 개발하였다. 이는 공급자와 거래에 성과측정, 배송성과, 고객 서비스와 재고와 물류비용에 초점을 맞추고 있다[9].

하지만, 기업에서 재무적 성과만을 평가하는 기존의 평가시스템은 단기적인 성과를 위해 장기적인 가치를 희생시키는 결과를 초래한다고 보고, 기업의 지속적인 성장을 위해서는 장기적인 평가시스템이 필요하다. 따라서 본 연구에서는 공급사슬관리실행의 성과평가를 재무성과와 비 재무성과로 구분하여 측정하였다.

### 3. 연구모형 설정 및 변수 설계

#### 3.1 연구모형 설정

본 연구에서는 앞의 선행연구의 논의를 종합하여 <Figure 1>와 같은 연구 모형을 제시하였다. 본 연구는 기업의 공급사슬관리실행의 관건이 되는 정보공유, 공급사슬관리실행, 재무성과 및 비재무 성과를 구조적인 측면에서 관계를 다각도로 밝혀보고자 하는 관점에서 시작되었다.

첫째, 정보공유와 공급사슬관리실행과의 관계이다.

기업 간 협력관계의 환경변화는 기업이 공급사슬관리실행을 적극적으로 추진하도록 하는 동인으로 작용하고 있다[18]. 고객의 요구 다양화, 정보 기술을 통한 품질위주의 새로운 신제품의 개발 등은 기업이 공급사슬관리실행을 촉진 하도록 한다. 일반적으로 기업간 협력관계의 변화가 증대하게 되면 기업은 이를 대처하기 위해 공급사슬관리실행이 증가한다[14].

따라서 공급사슬관리실행을 효율적으로 수행하기 위해서는 기업 간의 정보공유의 환경요인을 분석하는 것이 중요하다. 또한 기업 간 협력관계의 환경변화가 증가 될수록 과감하고, 진취적인 공급사슬관리실행을 필요로 하는 경우가 많아지게 된다. 이는 공급사슬실행 기업의 상호간 몰입, 신뢰, 상호의존성의 관계특성을 바탕으로 기업은 변화에 신속하고 정확하게 대응할 수 있는 민첩성과 필요한 정보를 실시간으로 공유하여 기업의 정보에 대한 기업내부의 가시성 확보가 가능할 수 있게 함을 의미한다.

하지만, 공급사슬관리에 관련된 선행연구들은 공급사슬관리실행의 성공요인과 관련하여 초점을 맞추어 연구를 수행하거나, 혹은 상황적 관점에서 기업의 규모,

단순한 기업과의 관계, 기업들 간의 협력 의지, 기업들 간의 경쟁정도 등을 고려하여 공급사슬관리가 어떻게 달라지는가를 분석하였다. 하지만, 상기의 요인들도 공급사슬관리실행에 영향을 미치고 있지만, 또 다른 측면으로 보면 기업 간 관계의 변화가 증대하게 되면, 기업에서 공급사슬관리실행에서 기업 간 정보공유 활동이 보다 많이 요구되고 있는데, 본 연구는 이러한 명제 하에서 선행연구와 차별성을 두어 연구를 수행하였다. 기업의 협력관계의 변화가 증대하게 되면 불확실성에 대처하기 위한 많은 양과 질 높은 기업들 간의 정보공유 활동을 필요로 하기 때문에 공급사슬관리실행에 있어 기업들 간의 정보공유의 차원들을 분석하는 것은 더욱 중요하다.

따라서 본 연구와 선행연구와의 차이점은 기업의 공급사슬관리실행은 기업 간 정보공유에 민감한 영향을 받는 것으로 가정을 하였다. 따라서 본 연구에서는 소비자 위주의 품질혁신성이 높은 신 제품개발에 있어서 공급사슬관리실행을 적극적으로 하는 기업이 기업간 정보공유에 영향을 얼마나 받는지에 대한 분석을 하고자 한다.

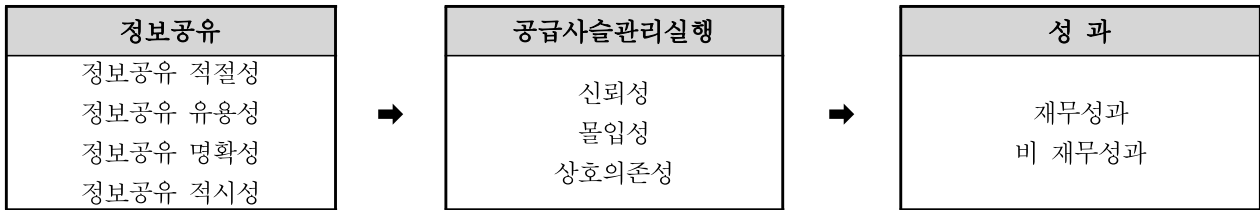
둘째, 공급사슬관리실행과 성과인 재무성과 비 재무성과의 관계를 분석하는 것이다. 일반적으로 기업의 공급사슬관리실행이 높아질수록 공급사슬관리 실행의 관리방식에 차이가 있어야 한다[13]. 그러나 관리방식이 어떻게 달라져야 하는가에 관해 여전히 활발한 논쟁이 제기되고 있다. 이처럼, 선행연구에서는 공급사슬관리실행의 바람직한 관리방식과 관련하여 다양한 주장이 제기 되고 있다. 하지만, 실제로 기업마다 다양한 공급사슬관리실행의 관리방식을 채택 및 운용을 하고 있다. 특히, 혁신적인 소비자 위주의 신 제품개발을 수행하기 위해서는 유연하게 기업의 공급사슬관리실행을 기업간의 특성에 적합하게 변경하면서 제품개발을 수행하는 것이 필요하다[14].

이러한 공급사슬관리실행의 관리방식에는 다양한 요인이 존재하며, 특히 해당 기업의 성과는 공급사슬관리실행이 매우 중요한 요인으로 작용하고 있다. 하지만, 공급사슬관리실행의 관리방식에 따라 기업의 성과에 미치는 중요성에도 불구하고, 기존의 연구에서는 기업의 공급사슬관리실행이 성과에 미치는 영향을 명시적으로 다루고 있는 연구는 찾아보기가 힘들다. 특히, 기존의 연구에서는 공급사슬관리실행으로 인한 성과 측정 시 단시적 성과만을 측정하였다. 따라서 본 연구에서는 공급사슬관리실행으로 인한 성과를 세부적으로 재무성과와 비 재무성과로 구분하여 측정하였다. 또한 본 연구에서는 기업에서 새롭게 이질적인 측정 가능한 비 재무적 성과의 다양성을 추가하여 분석을 하였다.

비 재무성과 요인의 다양성은 공급사슬관리실행 과정에서 직면하게 되는 여러 가지문제들을 해결하는데 있어서 다양한 선택의 여지를 제공하기 때문에 공급사슬관리실행의 성과를 촉진한다.

공급사슬관리실행의 성과는 기업이 공급사슬관리의 성공요인을 어떻게 관리하느냐가 관건이다. 기존의 선

행연구에서는 공급사슬관리 실행의 단시적 성과에 미치는 간접적 영향에 초점을 맞추어 연구를 수행하거나, 혹은 상황적 관점을 고려하여, 공급사슬관리실행으로 인한 성과를 측정하였다. 따라서 본 연구에서는 기업의 공급사슬관리실행이 재무성과와 비재무성과에 직접적인 상호 영향 관계를 분석하고자 한다.



<Figure 1> 연구의 모형

### 3.2 변수 설계

#### 3.2.1 정보공유

일반적으로 기업내부의 생산정보의 흐름과정과 관련된 여러 가지 정보에 대한 정보공유를 결정하는 변수들을 설정하고 이것들을 측정하는 도구를 개발하여 사용하고 있다. 일반적으로 기업 간 정보공유로 제시한 변수는 적절성, 유용성, 정확성, 신뢰성, 명확성, 검증가능성이다[4][25]. 기존의 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 기업의 공급사슬관리실행에 영향을 주는 정보공유변수에 대해 정보공유 적절성, 정보공유 유용성, 정보공유 명확성, 정보공유 적시성으로 측정하였으며 리커트 5점 척도를 사용하였다.(1: 전혀 그렇지 않다, 2: 그렇지 않다, 3: 보통이다, 4: 그렇다, 5: 매우 그렇다)

#### 3.2.2 공급사슬관리 실행

공급사슬관리실행이란 기업에서 공급과 배송을 효과적으로 관리·활용하여 기업의 경쟁우위 강화 및 공급기술의 사업화를 촉진하기 위한 공급혁신 능력이다. 공급사슬관리실행의 성공요인을 ‘공급사슬 활동이 성공적으로 일어나게 하는 이유, 공급사슬활동을 촉진시키는 요소, 혹은 공급사슬활동 혹은 예상되는 결과에 긍정적 영향을 주는 요인들에 의해 나타나는 다양한 성공요인’으로 정의한다.

따라서 공급사슬관리실행 요인은 신뢰성(계약사항 준수, 기업 간 믿음, 기업 간 정당한 대우), 몰입성(좋은 관계 유지 노력, 동반적 협력관계, 기업 간 동반자 인식, 동반관계의 가치정도), 상호의존성(기업 간 의존성, 기업 간 중요성 인식, 기업 간 목표 달성 협력)요인이고 각각 하위 항목을 포함한다[5][11][13][19][20]. 측정

척도는 5점 리커트 척도를 이용하여 측정하였다.(1: 전혀 그렇지 않다, 2: 그렇지 않다, 3: 보통이다, 4: 그렇다, 5: 매우 그렇다)

#### 3.2.3 공급사슬관리실행 성과

기업의 공급사슬관리실행의 성과를 측정하는 기존연구들은 재무성과를 중요한 성과변수로 측정하고 있으나, 연구자에 따라 공급사슬관리실행의 재무성과와 관련된 다양한 측정지표도 활용하고 있다. 따라서 본 연구에서는 기존의 연구들은 공급사슬관리실행의 성과를 재무적인 측면만 고려하고 있기 때문에 본 연구에서는 성과를 재무성과와 비 재무성과로 구분하여 모두를 활용하고자 한다.

그러나 본 연구의 대상이 되고 있는 기업에서는 공급사슬관리실행의 성과인 재무성과와 비 재무성과를 파악하기가 매우 어려운 상황에 있다. 이에 따라 기존연구들을 토대로 주관적인 측정치를 사용하였다. 그 결과를 재무성과(매출액 증가율, 이익률 증가, 투자수익률 개선)[6][23]와 비재무성과(서비스 및 납기의 적시성 향상, 서비스 및 납기의 유연성 향상, 제품 및 서비스 품질 향상, 제품 개발주기 단축)[9][13][17]를 묻는 항목을 이용해 5점 척도로 측정하였다.(1: 전혀 그렇지 않다, 2: 그렇지 않다, 3: 보통이다, 4: 그렇다, 5: 매우 그렇다) 기업의 공급사슬관리실행 측면에서 보면, 우선 객관적인 지표를 측정하기 위해 공급사슬관리실행을 통한 공급사슬관리의 실행시점과 공급사슬관리 실행의 전 시점 및 공급사슬관리 실행 후 시점의 자료를 포함하고 있다. 측정 척도는 5점 리커트 척도를 이용하여 측정하였다.(1: 전혀 그렇지 않다, 2: 그렇지 않다, 3: 보통이다, 4: 그렇다, 5: 매우 그렇다)

## 4. 분석결과

### 4.1. 자료 수집

본 연구는 연구모형을 실증분석하기 위하여 공급사슬관리를 실행하고 있는 공급업체, 제조업체, 유통업체 등의 기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

이 기업들은 성장 및 성숙단계 모두를 반영하고 있고, 비교적 많은 수의 기업을 포괄한다는 기준에 의해서 선택되었다. 연구대상 기업들 간의 비교가능성을 높이기 위해 적극적으로 공급사슬관리를 실행하고 있는 기업만을 대상으로 연구하였으며, 일반 기업들과 다른 기업목표를 가지고 있는 정부운영 기업이나 외국인 기업은 연구에서 제외하였다. 연구자는 먼저 기업들에게 우편물을 보내어 연구의 협조와 참여를 구했다. 본격적인 설문조사를 실시하기에 앞서 공급사슬관리를 실행하고 있는 공급기업, 제조기업, 유통기업을 대상으로 인터뷰 방식을 통한 사전조사를 실시하였다. 최종 수집된 설문자료는 총 115부로 응답이 부실한 자료는 20부를 제외하고, 95부를 본 연구의 분석 자료로 사용하였다.

분석 자료의 통계적 특성을 살펴보면, 업종으로는 자동차 및 부품이 19(16.5%)개, 전기전자 23(20.9%)개, 도소매·유통업 48(41.7%)개, 음료 12(10.4%)개, 통신업 5(4.3%)개, 운송업 8(7.0%)개 기업으로 나타났다.

공급사슬관리 실행 추진 기간은 1년 미만 10(8.7%)개, 1년~3년 미만 25(21.7%)개, 3년~5년 미만 28(24.3%)개, 5년~10년 미만 48(41.7%)개, 10년 이상 4(3.6%)개 기업으로 나타났다. 표본업체의 종업원 수는 50명 미만이 36(31.3%)개, 50명~100명 미만 25(21.7%)개, 100명~200명 미만 27(23.5%)개, 200명~300명 미만 13(11.3%)개, 300명 이상 14(12.2%)개 기업으로 나타났다.

### 4.2 타당성과 신뢰성 분석

본 연구의 구조방정식 모형분석은 단계적 접근법에 의해 분석을 하였다.

첫 번째 단계에서는 측정모형을 개별적 측정모형과 이론모형을 동시에 확인요인분석을 실시하는 단계이다. 두 번째 단계에서는 연구자가 설정한 연구모형에 나타난 요인을 서로 연결하였다. 따라서 본 연구에서는 확인요인분석 단계에서 연구 자료의 신뢰성과 타당성을 파악하였다. 또한 본 연구에서는 확인요인분석을 통하여 변수와 요인간의 사전지식이나 이론적인 배경이 있는 상황 하에서 연구모형의 구조를 확인하였다. 본 연구에서 사용한 확인요인분석은 다변량 정규성을 가정

하는 최대우도법(Maximum Likelihood : ML)을 이용하였고, 구성개념과 변수구성의 최적상태여부를 확인하기 위해서 적합도를 평가하였다. 적합도 평가결과는 <Table 1>과 같다. 구조모형의 적합여부를 검증하기 위해 구조모형의 적합수준을 파악하였다. Chi-square의 p값(0.000)은 유의하게 기각되어야 하지만,  $x^2/df=1.683$ 으로 나타나 기준 2이하를 충족하고 있으며, 이 외에 모든 지수들이 <Table 1>에서 보는 바와 같이, 적합한 결과로 나타나 전체적으로 판단할 때, 개념들 간의 상관을 고려한 확인요인분석 모델은 적합한 수준으로 볼 수 있다.

<Table 1> 측정변수의 적합도 평가 결과

구분	적합지수	지수
절대 적합지수	Chi-square $x^2$	324.902
	Degrees-of-freedom	193
	$x^2$ 의 $p>0.05$	0.038
	$x^2/df \leq 2 \sim 3$	1.683
	RMR $\leq 0.05$	0.048
	GFI $\geq 0.9$	0.921
	AGFI $\geq 0.9$	0.911
	RMSEA $\leq 0.05$	0.041
증분 적합지수	NFI $\geq 0.9$	0.908
	IFI $\geq 0.9$	0.923
	TLI(NNFI) $\geq 0.9$	0.927
	CFI $\geq 0.9$	0.912

본 연구에서는 구성개념의 단일요인분석을 통해 먼저 각 관측변수의 신뢰도를 파악하고, 다음으로 전체 구성개념들 간의 상관관계를 고려하여 관측변수 및 전체 적합도 수준에 대한 타당성을 파악하였다. 확인요인분석 결과에 따른 신뢰도 및 타당성 검증결과는 <Table 2>에 제시되어 있다. 분석결과, 각 요인의 표준 적재치는 .711~.899로서 모두 0.7 이상이기 때문에 개념타당성이 확보되었다고 할 수 있다. 또한 수렴 타당성은 0.547~0.709로서 모두 .5 이상이어서 수렴 타당성도 확보되었다고 할 수 있다.



<Table 2> 전체 개념에 대한 확인요인분석결과

구성개념	변 수	표준 적재치	오차	개념 신뢰도 (CR)	분산추출지수 (AVE)
정보공유	정보공유 적절성	.732	.231	0.711	0.547
	정보공유 유용성	.682	.204		
	정보공유 명확성	.619	.337		
	정보공유 적시성	.597	.371		
신뢰성	계약사항 준수	.831	.208	0.879	0.709
	기업 간 믿음	.784	.294		
	기업 간 정당한 대우	.765	.275		
몰입성	좋은 관계 유지 노력	.827	.382	0.885	0.667
	동반적 협력관계	.819	.297		
	기업 간 동반자 인식	.801	.261		
	동반관계의 가치정도	.783	.371		
상호의존성	기업 간 의존성	.801	.309	0.841	0.639
	기업 간 중요성 인식	.753	.319		
	기업 간 목표달성 협력	.692	.326		
재무성과	매출액 증가	.839	.278	0.877	0.704
	이익률 증가	.821	.209		
	투자수익률 개선	.736	.319		
비 재무성과	서비스 및 납기의 적시성 향상	.821	.201	0.899	0.699
	서비스 및 납기의 유연성 향상	.802	.362		
	제품 및 서비스 품질향상	.793	.291		
	제품 개발주기 단축	.717	.255		

### 4.3 상관관계 분석

각 변수들을 구성하는 측정항목들을 합산하여 평균한 단일 값들을 이용하여 상관관계를 분석하였다. 분석 결과는 <Table 3>과 같다. 연구모형으로 설정된 정보

공유, 신뢰성, 몰입성, 상호의존성, 재무성과, 비 재무성과의 관계는 유의적인 상관관계가 있는 것으로 분석되었다. 따라서 상관관계 분석결과로 연구모형의 대략적인 적합도 여부를 파악하였다

<Table 3> 각 연구 요인간의 상관관계 행렬

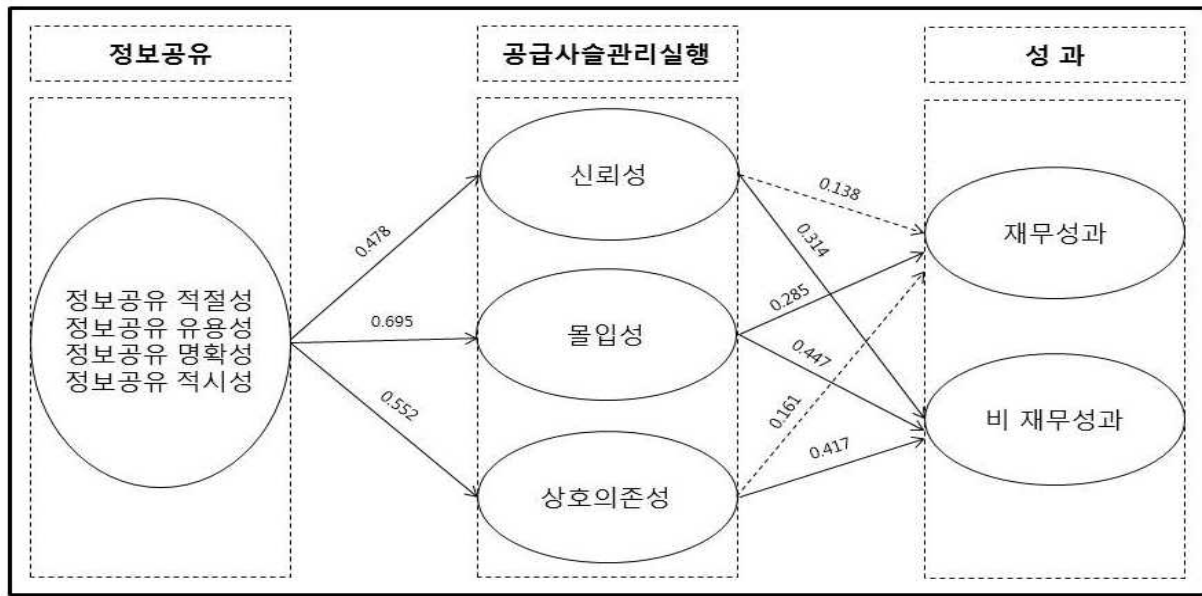
구 분	1	2	3	4	5	6
정보공유	1.000					
신뢰성	.431**	1.000				
몰입성	.506***	.266**	1.000			
상호의존성	.471**	.288**	.383**	1.000		
재무성과	.139	.284**	.462**	.551***	1.000	
비 재무성과	.382**	.217*	.315**	.344**	.476**	1.000

\*, p<.10, \*\*, p<.05, \*\*\*, p<.01(one-tailed)

### 4.4 연구모형검증

본 연구는 공분산 구조분석을 하기 위해 AMOS 17.0을 활용하여 연구모형을 분석하였다. 공분산구조분석은 최대우도법(ML)을 이용하였으며, 자료는 SPSS상의 원

자료의 공분산행렬을 이용하였다. 첫째, 연구모형의 적합도 평가를 하였다. 일반적으로 모형의 적합성 평가는 공분산구조모형의 가정에 얼마나 적합한가를 살펴보는 절차라고 할 수 있다.



<Figure 2> 연구모형의 인과관계 분석

평가결과는 <Table 4>에서 보는 바와 같이 적합한 것으로 분석되었다. 전반적으로 최적모형의 적합도 지수는  $\chi^2=253.102$ ,  $df=152$ ,  $P=0.043$ ,  $\chi^2/df=1.665$ ,  $RMR=0.039$ ,  $GFI=0.901$ ,  $AGFI=0.921$ ,  $RMSEA=0.042$ ,  $NFI=0.913$ ,  $IFI=0.907$ ,  $TLI(NNFI)=0.909$ ,  $CFI=0.919$ 로 수용할 만한 수준이다. 따라서 본 연구모형을 검증하기에 적합하다고 볼 수 있다.

<Table 4> 연구모형의 적합도 평가결과

구분	적합지수	지수
절대적합지수	Chi-square $\chi^2$	253.102
	Degrees-of-freedom	152
	$\chi^2$ 의 $p>0.05$	0.043
	$\chi^2/df \leq 2 \sim 3$	1.665
	$RMR \leq 0.05$	0.039
	$GFI \geq 0.9$	0.901
	$AGFI \geq 0.9$	0.921
	$RMSEA \leq 0.05$	0.042
증분적합지수	$NFI \geq 0.9$	0.913
	$IFI \geq 0.9$	0.907
	$TLI(NNFI) \geq 0.9$	0.909
	$CFI \geq 0.9$	0.919

연구모형의 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 제조기업과 공급기업의 정보공유와 공급사슬관리실행과의 관계이다. 기업 간 정보 공유가 정도가 공급사슬관리실행에 어떠한 영향을 주는지를 구체적으로 분석하기 위해서 정보공유요인을 정보공유 적절성, 정보공유 유용성, 정보공유 명확성, 정보공유 적시성의 요인으로 설정을 하였고, 공급사슬관리실행요인은 신뢰성, 몰입성, 상호의존성으로 설정을 하였다.

분석결과, 정보공유와 공급사슬관리실행과의 관계에 있어서는 정보공유가 신뢰성 .478( $t=6.336$ ), 몰입성 .695( $t=8.533$ ), 상호의존성 .552( $t=7.232$ )에 영향을 주고 있는 것으로 분석이 되어, 정보공유는 신뢰성, 몰입성, 상호의존성에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 공급사슬관리실행과 재무 및 비 재무성과와의 관계이다. 분석결과, 신뢰성은 재무성과 .138( $t=1.291$ ), 비 재무성과 .314( $t=3.434$ )로 나타나 재무성과에는 영향을 주지 않은 것으로 나타났지만, 비 재무성과에는 영향을 미치는 것으로 분석되었습니다. 몰입성은 재무성과 .285( $t=3.379$ ), 비 재무성과 .447( $t=4.366$ )로 나타나 재무성과와 비 재무성과에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 또한 상호의존성은 재무성과 .161( $t=1.182$ ), 비 재무성과 .417( $t=4.231$ )로 나타나, 재무성과에는 영향을 미치지 않은 것으로 나타났지만 비 재무성과에는 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

<Table 5> 연구모형의 검증결과

경 로		B	t값	p값
정보공유와 공급사슬관리 실행	정보공유→신뢰성	.478	6.338	.000
	정보공유→몰입성	.695	8.533	.000
	정보공유→상호의존성	.552	7.232	.000
공급사슬관리실행 과 성과	신뢰성→재무성과	.138	1.291	.197
	신뢰성→비 재무성과	.314	3.434	.000
	몰입성→재무성과	.285	3.379	.000
	몰입성→비 재무성과	.447	4.366	.000
	상호의존성→재무성과	.161	1.182	.172
	상호의존성→비 재무성과	.417	4.231	.000

### 5. 연구의 결론 및 시사점

오늘날 제조기업과 공급 기업이 공급사슬관리실행을 중요하게 인식함에 따라 기업 간 정보공유, 공급사슬관리실행으로 인한 기업의 성과에 관하여 구조적 관계를 분석하고 관리하는 것이 중요하다. 하지만, 기존 연구의 대부분은 공급사슬관리실행 요인을 촉진 및 성공에 초점을 맞추므로써, 상대적으로 정보공유, 공급사슬관리실행 및 성과와의 구조적 관계를 동시에 고려한 연구에 대해서 중점을 둔 연구는 부족하다.

따라서 본 연구는 기업이 중점을 뒀어야 할 정보공유와 공급사슬관리실행의 관계, 공급사슬관리실행과 기업의 성과인 재무 및 비 재무성과 관계분석을 통하여 기업이 공급사슬관리실행을 촉진하는 요인을 분석하는 것이다.

따라서 본 연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 기업의 정보공유와 공급사슬관리실행과의 관계이다.

정보공유는 공급사슬관리실행 요인인 신뢰성, 몰입성, 상호의존성에 영향을 주는 것으로 분석되었다.

이는 공급사슬관리실행은 협력 기업 간에 정보교류가 적극적인 지원과 이해가 있을 때, 공급사슬관리의 실행도가 높은 것으로 해석된다. 공급사슬관리를 통해 성과를 거두고자 하는 기업들은 공급사슬관리에 대한 실행자체를 충실히 하고자 노력해야 할 뿐만 아니라 동시에 기업 간에 정보교류에 대한 이해와 지원을 얻고자 하는 노력이 병행되어야 한다.

둘째, 공급사슬관리실행과 재무성과와 비 재무성과와의 관계이다.

분석결과, 공급사슬관리실행 요인인 신뢰성은 재무성과에는 영향을 주지 않은 것으로 분석되었지만, 비 재무성과에는 영향을 주는 것으로 분석되었다. 몰입성은

재무성과와 비 재무성과에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 또한 상호 의존성은 재무성과와 비 재무성과에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 공급사슬관리 활동 요인인 기업 간에 신뢰성, 몰입성, 상호의존성 요인의 실행정도에 따라 기업의 재무성과와 비 재무성과에 영향을 주기 때문에 기업에 적합한 공급사슬관리 활동을 결정하고, 이들을 체계적으로 관리하는 일은 공급사슬관리 활동을 통해서 재무와 비 재무성과를 향상하는데 중요한 요인임을 의미한다. 이러한 결과는 공급사슬관리를 통해서 기업의 성과를 높이기 위해서는 기업 간 공급사슬관리의 실행도를 단순히 증가하는 것보다는 각각의 기업에 적합한 공급사슬관리실행의 핵심 요인이 무엇인지를 분석하여 강화하는 것이 더욱 중요하다. 또한 공급사슬관리실행이 기업의 성과로 실질적으로 이어지는 공급사슬관리실행 전략이 되기 위해서는 그 전에 공급사슬관리 지향적인 마인드 구축이 선행되어야 한다.

본 연구의 결과가 기업의 공급사슬관리를 시스템을 강화시키기 위한 정책의 수립과 실행에 주는 시사점은 다음과 같이 정리 될 수 있다.

첫째, 기업 간에 정보를 공유할 수 있는 경로를 발전시키고 정보공유의 정도를 심화시킴으로써 공급사슬상의 기업들은 생산과 관련된 고정요소에 자본투자를 효과적으로 조정할 수 있고, 그럼으로써 자산 혹은 설비의 활용을 극대화 할 수 있다. 따라서 시의 적절하고 정확한 정보가 의사결정에 적용되고, 공급사슬 전체를 통하여 효과적으로 정보가 흘러가면서 기업의 의사결정에서 정보의 활용가능성이 높아지면서 공급사슬의 효과성과 효율성은 크게 향상 될 수 있다.

둘째, 기업을 둘러싼 기업 간 공급사슬관계는 전반적으로 소비자 위주의 품질혁신과 제품생산에 있어서 불확실성이 가중되고 있다. 기업 간 공급사슬관계에 있어

서 불확실성의 가중은 보다 많은 공급사슬관리실행을 요구하게 된다. 따라서 기업에서는 정기적이고 지속적으로 기업의 공급사슬관계를 모니터링하고 정보를 수집해야 하며, 이를 효율적으로 운영하는 공급사슬실행 시스템을 갖추어야 한다. 이는 기업 간의 공급사슬관계 불확실성이 가중되는 경우, 이러한 시스템을 갖추어 공급사슬관리실행의 질을 높이는 것이고 향상시키는데 있어서 중요함을 시사하고 있다. 따라서 공급사슬관리실행을 성공적으로 수행하기 위해서는 기업의 실무 책임자들이 무엇보다도 기업 간 정보공유를 파악해볼 필요가 있다. 또한 분석된 정보공유의 분석을 근간으로 세부적인 공급사슬관리실행 전략을 수립해야 한다.

셋째, 기업 간 협력관계의 급격한 진보와 변화에 따라 기업의 공급사슬관리실행의 중요성이 증대되고 있다. 급변하는 기업 간 협력활동에서 공급사슬관리실행을 효과적으로 수행하기 위해서는 공급사슬관리실행을 촉진하는 결정요소뿐만 아니라, 영향요인들에 대한 연구 또한 필요하다. 기업들의 공급사슬관리 도입이 활발해짐에 따라 공급사슬관리실행의 요인 또한 더욱 다면화되고 있다. 공급사슬관리 실행의 성공 가능성을 높이기 위해서 공급사슬관리실행 과정에서 직면하는 공급사슬관리실행 영향요인들에 대한 정밀한 분석연구가 필요하다.

넷째, 기업의 공급사슬관리요인의 실행 정도에 따라서 재무성과와 비 재무성과에 영향을 미친다는 것은 공급사슬관리실행 요인의 실행 수준이 재무성과 및 비 재무성과를 통해서 기업의 경쟁우위 원천이 될 수 있다는 것을 의미하는 것이다. 따라서 기업은 공급사슬관리실행을 통해 재무성과와 비 재무성과를 높이기 위해서는 공급사슬관리 요인의 실행수준을 높이는 운영 시스템을 구축하는 것이 중요하다.

다섯째, 기업의 공급사슬관리실행 성과를 높이기 위해서는 공급사슬관리 실행과정의 질을 관리하는 것이 매우 중요하다는 점을 지적하고 있다. 기업이 공급사슬관리 실행 수행 과정 중에 기업의 공급사슬관리실행 요인의 관리 능력이 부족하다면, 기업의 공급사슬관리실행은 성과로 연결되지 못한다. 이는 공급사슬관리 실행을 통해 성과를 높이기 위해서는 공급사슬관리실행 과정의 질을 결정하는 적합한 공급사슬관리실행 요인을 탐색하여 집중적인 관리가 필요하다.

다음으로 본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 시간의 흐름에 따른 기업의 재무성과와 비재무성과를 파악할 수 있는 종단적 연구가 필요하나, 연구 환경과 시간적 제약 등 여러 한계점으로 인하여 횡단적 연구로 진행되었다.

둘째, 연구의 표본이 일부 산업 및 기업에 한정된 것

으로 나타나고 있어, 연구결과를 전체 기업에 적용하는 것은 신중한 고려가 필요하다.

셋째, 본 연구에서는 기본적으로 설문지법에 의존하여 자료를 수집하였기 때문에 기업의 공급사슬관리실행에 대한 상황이 객관적으로 반영되지 못하고 있다. 향후 연구에서는 기업의 공급사슬관리실행에 있어서 주관적인 상황보다도 객관적인 상황을 고려하는 것이 필요하다.

넷째, 각 기업의 임원진을 대상으로 설문지를 배포하여 설문응답을 의뢰하였으나, 수집된 일부분의 설문지는 실제 공급사슬관리실행을 가장 많이 사용하고 있는 실무담당자들이 응답을 하였다.

## 6. 참고 문헌

- [1] 김수옥, "기업성과 향상을 위한 공급체인통합의 전략적 역할에 관한 연구," 경영학연구, 33(4) (2004): 631-653.
- [2] 장성기, 공명달, "힘의 속성과 정보기술 활용수준의 의한 협력관계가 공급사슬성과에 미치는 영향에 관한 실증연구," 한국 SCM 학회지, 7(1) (2007): 49-64.
- [3] 정기한, "내부고객지향성과 시장지향성의 관계에 관한 연구," 부산대학교 대학원 경영학박사 학위 논문, 2002.
- [4] 조소영, 이중정, "비즈니스 컨버전스 시대의 IT전략과 미래산업; 파트너 간 협력적 관계가 공급체인성과에 미치는 영향에 관한 연구," 한국경영정보학회 추계학술대회, 2004: 117-128.
- [5] Anderson, D.L., Brity, F.F. and Faver, D.J., "The Seven Principles of Supply Chain Management Practices in New Zealand," Supply Chain Management, 8(1)(2003): 57-64.
- [6] Beamon, B.M., "Measuring Supply Chain Performance," International Journal of Operations & Production Management, 19(3)(1999): 275-292.
- [7] Benton, W.C. and Maloni, M., "The Influence of Power Driven Buyer/Seller Relationship on Supply Chain Satisfaction," Journal of Operations Management, 23(1)(2005): 1-22.
- [8] Gentry, J. J., "Role of Carriers in Buyer/ Supplier Strategic Alliances," CAPS, 1995.
- [9] Gunasekaran, A.C., Patel, A. and Tirtiroglu, E., "Performance Measures and Metrics in a Supply Chain Environment," International Journal of Operations and Production Management, 21(1) (2001): 71-78.

- [10] Handfield, R.B. and Nichols, E.L., "Introduction to Supply Chains Management," Upper Saddle River, N.J., Prentice-Hall, 1999.
- [11] Harland, C.M., "Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks," British Journal of Management, 7(2)(1996): 163-180.
- [12] Kiefer, A.W. and Novack, R.A., "An Empirical Analysis of Warehouse Measurement Systems in the Context of Supply Chain Implementation," Transportation Journal, 38(3)(1999): 18-27.
- [13] Koh, S.C.L., Demirbag, M., Bayraktar, E., Tatoglu, E. and Zaim, S., "The Impact of Supply Chain Management Practice on Performance of SMEs," Industrial Management & Data Systems, 15(2)(2007): 25-39.
- [14] Lambert, D.M., Cooper, M.D. and Pagh, J.D., "Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities," The International Journal of Logistics Management, 9(2)(1998): 1-19.
- [15] Lewin, J.E. and Johnston, W.J., "Relationship Marketing Theory in Practice: A Case Study," Journal of Business Research, 39(1) (1997): 23-31.
- [16] Lusch, R.F. and Brown J.R., "Interdependence Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels," Journal of Marketing, 60(1)(1996): 19-61.
- [17] Margaret, M. and Mavondo, F., "The Effect of Market Orientation and Supply Chain Efficiency On Business Performance," Monash University Working Paper, 2003.
- [18] Mentzer, J., DeWitt, W., Keebler, M., Soonhoon, N., Nix, C., Smith, T. and Zacharia, Z., "Defining Supply Chain Management," Journal of Business Logistics, 22(2)(2001): 1-25.
- [19] Mohr, J., "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques," Strategic Management Review, 15(2): 135-152.
- [20] Narasimhan, R. and Jayaram, J., "Causal Linkages in Supply Chain Management: An Exploratory Study of North American Manufacturing Firms," Decision Sciences, 29(3)(1998): 579-605.
- [21] Schneiderman, A.M., "Why Balanced Scorecard Fail," Journal of Strategic Performance Measurement, 23(2)(1999): 6-11.
- [22] Stevens, G.C., "Successful Supply Chain Management," Management Decision, 28(8)(1990): 25-30.
- [23] Tan, K.C., "Supply Chain Management: Practices, Concerns, and Performance Issue," The Journal of Supply Chain Management, Winter(2002): 42-53.
- [24] Turner, J. R., "Integrated Supply Chain Management: What's Wrong with This Picture," Industrial Engineering, 25(4)(1993): 52-55.
- [25] Wu, F.S. and Cavusgil, S.T., "The Impact of Information Technology on Supply Chain Capabilities and Firm Performance: A Resource Based View," Industrial Marketing Management, 34(4)(2006): 493-504.

## 저 자 소 개

### 나 상 균



원광대학교에서 석사, 박사학위를 취득하였고, 현재 원광대학교 경상대학 경영학부 교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 생산관리, 품질경영, 기술경영 등이다.

주소: 전라북도 익산시 신용동 344-2 원광대학교 경상대학 경영학부

### 왕 건 신



중국 산둥과학기술대학교를 졸업하고, 석사과정은 심양사범대학교에서 경영학 석사를 취득하였다. 현재 원광대학교 대학원 박사과정에서 생산관리를 전공하고 있다. 주요 관심분야는 품질경영, 생산기술 및 기술경영에 관한 연구와 논문을 발표하고 있다.

주소: 전라북도 익산시 신용동 344-2 원광대학교 대학원 경영학과