

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.13.11.201511.111>

# The Role of Relational Capital in Supply Chain Management for Distribution Service Firms

## 유통서비스 기업의 공급사슬 운영성과 경로에서 파트너 관계자산의 역할

Yeon-Sung, Cho(조연성)\*

Received: October 14, 2015. Revised: October 27, 2015. Accepted: November 15, 2015.

### Abstract

**Purpose** – This study's purpose is to investigate the impact of supply chain management (SCM) factors among targeted Korean distribution firms. Antecedents are established for supply chain orientation (SCO) for the management and organization of cultural assets. The research sets up SCO corresponding to management cultural assets and to organizational factors in the results. The research model is created to examine the SCO based on a strategic perspective and the operational performance of the SC and SCM. In addition, an integrated model is constructed to analyze the moderating effect by setting partner cooperation as a relational capital factor. The main aim of this study is to analyze the characteristics of the supply chain structure as a source of competitive advantage for distribution service firms participating in the supply chain. In the moderating effects analysis, the role of partner cooperation as relational capital is examined in detail.

**Research design, data, and methodology** – The study examined the existing research related to supply chains, discussing the antecedents of the performance of SCM and SCO. SCM was established with the partner's cooperation as relational capital. Including the moderating effects of the partner cooperation, the research proposed a seven hypotheses path analysis model. The samples were collected from the Korean export enterprises in the distribution service sector, with 185 samples selected for the final analysis. To try and measure the four latent variables presented in the analysis model based on existing studies, 22 measurement items were used. The empirical analysis used the appropriate PLS (partial least squares) method on the path analysis reliability and validity and for common method bias. After testing the seven hypotheses, the research tested the moderating effects to the path analysis. Using PLS as structural equation modeling, the seven hypotheses were tested in-

cluding the moderating effects of the partner relational capital on the 185 samples.

**Results** – In the results, the SCO had a positive impact on both SCM and the relational capital of partner cooperation. The SCM had a significant impact on the operational performance of the SC. Further, partner cooperation also had a significant impact on SCM and the operational performance of the SC. The moderating effect analysis of the SCM and partner cooperation found a significant impact on the operational performance of the SC. On the other hand, the moderating effect of the SCO and partner cooperation did not affect the SCM.

**Conclusion** – The results of this research show that the existing supply chain-related research can be applied to the operational performance of the SC for a Korean distribution service firm. In view of the fact that SCO is a source of competitive advantage, it should be taken into account when a firm wants to improve the performance of the SCM of the distribution service. This is because it can be assumed that SCO plays a role in supply chain management for the distribution firm.

**Keywords:** Supply Chain Orientation, Supply Chain Management, SCM Performance, Partner Cooperation, Relational Capital.

**JEL Classifications:** C83, F23, L11, M16, M30.

### 1. 서론

글로벌 경쟁에서 효율적 공급사슬 구축과 운영은 유통기업의 성과에 영향을 준다(Mentzer et al., 2008; Ellinger et al., 2012). 국가 별 상이한 유통구조는 현지 특성을 고려한 공급사슬 구조의 안정화를 요구한다. 해외시장 진출 유통기업이 이러한 문제를 해결하지 못하면 효율적 공급사슬 운영에 문제가 있어 성과 창출을 기대하기 어렵다(Carter & Rogers, 2008). 유통기업은 생산 재화의 수급과 공급활동을 주요 업무 흐름으로 갖는다. 유통서비스 기업의 활동 자체가 실질적으로 공급사슬 운영에 해당한다. 최근의 환태평양 경제 동반자 협정(TPP)처럼 광역 FTA가 확대되면 유통

\* Assistant Professor, Department of International Trade, Duksung Women's University, Korea. Tel:+82-2-901-8547. E-mail: oakright3927@ds.ac.kr.

기업에 새로운 기회를 제공할 수 있다. 유통기업은 새로운 시장에 접근하려 기존 공급사슬 구조에 변화를 주고 필요한 현지 기업 참여를 독려한다(Gold et al., 2010).

이처럼 공급사슬 운영은 유통기업의 경쟁력과 직결되어 있다. 이에 물류활동을 포함한 공급사슬 운영 구조의 특성을 다룬 연구 역시 활발하다. 공급사슬 관련 연구는 공급사슬 구조의 효율성에 영향을 주는 운영성과를 높이는 요인을 분석해왔다. 다수 연구(Mentzer et al., 2008; Ellinger et al., 2012; Lai et al., 2015)는 공급사슬관리 필요성을 주장하였다. 효율적 공급사슬관리가 공급사슬 운영성과를 높인다고 보았다.

공급사슬관리라는 구체적 활동 이전에 공급사슬 운영을 기업의 재화 이동에 따른 부수적 활동이 아닌 본원적 활동 측면에서 접근한 연구들이 있다. 공급사슬지향성 연구가 이에 해당한다. 공급사슬지향성이란 공급사슬 철학과 기업 전략을 하나로 보고 실행에 옮기려는 경영진의 의지를 말한다(Esper et al., 2010; Patel et al., 2013). 공급사슬지향성은 대체로 공급사슬관리에 선행하는 조직문화로 보았다. 경영진의 공급사슬지향성이 조직 전반에 영향을 미치면 전략적 파트너 협력을 활용해서 기업 전체의 공급사슬 운영성과를 높일 수 있다고 말한다(Ellram & Cooper, 1990; Power et al., 2001). 공급사슬지향성은 공급사슬 운영의 선행 요인을 전략적, 운영적 관점에서 보아 기존 연구의 논의를 확대하였다. 그럼에도 공급사슬 운영에서 조직 외적 자원을 고려하지 못한 한계가 있다.

공급사슬 구조의 조직 외적 자원 활용 중요성을 인식하면서 관계자 측면의 연구(Carter & Rogers, 2008; Beske, 2012)가 진행되었다. 관계자사는 외부자원을 조달하여 공급사슬 운영에 부족한 인프라와 정보를 공유하는데 도움을 준다. 관계자사 측면의 연구는 수출기업 공급사슬 운영에서 현지 파트너와 관계를 중요하게 인식하였다(Oke et al., 2013). 기존 연구(Sambasivan et al., 2011)는 현지 파트너 협력은 관계자사로 유통기업의 공급사슬 운영성과에 긍정적 영향을 미친다고 보았다.

관계자사의 역할을 파트너 협력으로 살펴본 점에서 기존 연구(Sanchez Rodrigues et al., 2015)는 공급사슬 구조의 복잡성이 증가할 때 어떻게 성과를 높일 수 있는지를 설명하였다. 그럼에도 파트너 협력과 기업 내부 활동, 경향성 등과의 복합적 효과를 살펴볼 수 없는 한계가 있다. 파트너 협력은 외부 기업과의 관계에서 나온 활동으로 조직 내적 활동 전반에 영향을 준다(Wu et al., 2014). 따라서 파트너 협력 정도가 공급사슬 구조에 참여한 기업의 역량이나 자원의 영향력을 더욱 높이는데 영향을 줄 수 있다. 조절효과에 해당하는 이러한 파트너 협력의 특성을 기존 연구에서는 풍부하게 탐구하지 못하였다.

공급사슬 구조는 외부기업과 협력을 기반으로 한 활동으로 유통기업의 활동 범위가 넓어질수록 더욱 복잡해진다. 관계자사 측면과 전략적 접근이 필요한 이유가 여기에 있다. 공급사슬지향성은 이 점에서 경영진의 태도를 보여주는 요인이다(Ramanathan & Gunasekaran, 2014). 이러한 요인은 결과적으로 외부 파트너 협력과 맞물려 공급사슬 운영 전체에 영향을 미칠 수 있다(Abdullah & Musa, 2014). 본 연구는 이에 주목하여, 전략적 접근으로 공급사슬지향성, 조직 활동으로 공급사슬관리 그리고 관계자사로 파트너 협력이 공급사슬 운영성과에 미치는 영향을 분석하려 한다. 또한, 관계자사의 역할을 선행요인과 더불어 조절효과 요인으로 설정한 통합적 모형을 제시하려 한다.

관계자사의 조절효과 요인을 포함하여 유통기업의 공급사슬 운영성과를 분석할 수 있는 통합적 모형 제시에 따른 연구목적과 기대 점은 다음과 같다. 첫째, 관계자사의 조절효과 요인을 실증 분석하여 기존 연구의 이론을 확대 적용한다. 둘째, 유통기업의 공급사슬 운영성과 결정 요인을 복합적으로 살펴본다 실무적 시사점을

제시한다. 셋째, 공급사슬지향성이라는 경영진의 전략적 접근과 공급사슬관리, 파트너 협력의 관계를 분석하여 기존 이론의 논의를 확대하고 실무적 시사점을 제시한다.

## 2. 선행연구 고찰과 가설설정

### 2.1. 기존문헌 고찰

#### 2.1.1. 공급사슬지향성

공급사슬지향성은 공급사슬운영 연구에서 출발하였다. 공급사슬 운영에는 복수 기업이 효율적 유통구조와 물류 시스템을 구축하려는 목적이 있다. 공급사슬지향성은 공급사슬 운영에서 조직적으로 배태한 지향성을 말한다. 공급사슬지향성 연구(Ellram & Cooper, 1990; Shin et al., 2000)들은 공급사슬 구조를 안정화 하려는 조직적 노력과 경영진의 의지를 동 개념의 주요 내용으로 보았다. 공급사슬지향성은 구체적 활동 단위의 개념이 아닌 조직의 심리적 지향성 개념이라는 특징이 있다.

기존 연구(Esper et al., 2010)는 공급사슬지향성을 두 분류로 설명하였다. 전략적 공급사슬지향성과 구조적 공급사슬지향성이 이에 해당한다. 전자는 공급사슬 구축과 운영에서 경영진 철학을 기업 전략과 연계하려는 의도를 가진다. 공급사슬 구축과 운영은 기업의 본원적 활동, 즉 기술개발, 마케팅 등과는 다른 영역이다(Hult et al., 2008).

대부분 기업은 외부기업과 공급사슬 구조를 형성하고 있지만 수동적 입장에서 참여하는 경우가 많다(Gold et al., 2010). 수동적 참여 또는 단순 운영상의 참여는 공급사슬 구축과 운영을 기업의 본원적 경쟁우위 창출 요인으로 보지 않는다(Esper et al., 2010). 운영상 필요에 따른 단순 참여이기 때문이다. 전략적 공급사슬지향성을 가진 경영진은 이 문제를 다른 관점에서 인식한다. 공급사슬 운영 참여를 기업의 전략적 목표달성과 연결하려는 측면에서 접근한다(Patel et al., 2013).

공급사슬지향성은 이처럼 공급사슬 구축과 운영을 기업 활동의 부수적 측면이 아닌 전략적 목표와 연결한 중요 활동으로 인식한다는 특징이 있다(Power et al., 2001). 주로 파트너와의 협력, 공동목표 설정, 신뢰를 강조한다(Lai et al., 2015; Scholten & Schilder, 2015).

공급사슬지향성은 공급사슬관리에 긍정적 영향을 준다. 공급사슬 지향성이 높은 경영진과 조직은 공급사슬관리를 목표에 이르는 수단인 아닌 전략적 활동으로 인식한다(Patel et al., 2013). 또한, 공급사슬 전체의 효율적 운영에 필요한 외부 파트너와 적극적 협력 관계를 개발한다. 이에 공급사슬지향성을 반영할 수 있도록 공급사슬 운영 구조에 지속적 변화를 추구하고 이 과정에 외부 파트너와 협력 관계를 활용하는 전략적 지향점을 설정한다(Ramanathan & Gunasekaran, 2014).

공급사슬 철학을 조직운영, 전략 수립과 연결해서 접근하려는 인식이 공급사슬지향성의 주요 내용이다(Omar et al., 2012). 공급사슬지향성이 높은 경영진과 기업은 파트너 협력 관계를 기반으로 해서 공급사슬 구축과 운영을 장기적 전략과 연계한다(Patel et al., 2013). 공급사슬 활동을 단순 보조적 수단으로 인식하지 않고 본원적 경쟁우위 요소로 인식하는 특징이 있다(Shin et al., 2000). 공급사슬지향성의 특징은 공급사슬 철학을 조직에 투영해서 유통과정의 효율성을 높이고 고객만족 목표를 달성하는데 있다(Scholten & Schilder, 2015).

### 2.1.2. 공급사슬관리

공급사슬관리란 공급사슬 구축과 운영에 관리적 측면의 활동을 더한 개념이다(Carter & Rogers, 2008). 공급사슬관리란 구축한 공급사슬 운영구조를 지속적으로 관찰하고 개선하는 활동을 포함한다. 공급사슬지향성이 높은 경우 조직적 공급사슬관리 활동을 진행한다(Mentzer et al., 2008; Kim & Park, 2014). 공급사슬관리 활동은 결과적으로 공급사슬 운영성과의 선행요인에 해당한다. 다수 연구(Gold et al., 2010; Ellinger et al., 2012)는 효율적 공급사슬관리가 성과에 좋은 영향을 미친다고 보았다.

공급사슬관리 활동이 중요한 이유는 기업 내부의 독자적 활동이 아니므로 지속적 조율활동이 필요하다는데 있다(Lai et al., 2015). 공급사슬 운영은 결과적으로 고객 만족과 운영 효율성을 높이는데 목적이 있다. 유통 서비스 기업에서 공급사슬은 본래적 경쟁우위 원천에 해당한다(Grimm et al., 2015). 유통 자체가 다양한 외부 기업과 연계한 공급사슬 운영 활동이기 때문이다. 공급사슬관리란 외부 기업과 협력활동으로 의사소통과 정보교환을 필요로 한다(Gold et al., 2010). 공급사슬 운영 성과가 전적으로 한 기업에 의존하는 구조가 아닌 다양한 기업의 협력에 영향을 받으므로 이를 관리할 필요가 있다(Ellinger et al., 2012).

공급사슬 운영에서 다양한 기업의 협업은 각자의 목적에 기반을 둔다. 즉, 기업은 일반적으로 자기 이해를 우선으로 하고 외부 기업과 협력으로 효율성을 추가적으로 높이려는 의도를 드러낸다(Miocevic & Crnjak-Karanovic, 2012). 공급사슬관리란 이러한 관점에서 벗어나 공급사슬 유통 과정의 전체적 효율과 서비스 수준을 올리는데 목적을 둔다(Scholten & Schilder, 2015). 따라서 한 기업의 독자적 생존에만 집중하는 형식의 공급사슬관리란 성과에 긍정적 영향을 미치지 어렵다(Carter & Rogers, 2008).

공급사슬관리 개념이 본격적으로 등장하기 전에는 복수 기업이 참여한 공급사슬 구조에서 한 기업이 독점적 지위를 유지하며 다른 기업을 통제하는 운영원리가 일반적이었다(Mentzer et al., 2008). 특정 기업 중심의 공급사슬 운영의 문제점은 전체적 효율성을 높일 수 있는 정보공유 활동이 부족하다는 점이다(Power et al., 2001; Patel et al., 2013). 또한, 공급사슬 운영에 참여하는 기업의 이해관계를 조율할 상호협력의 부재도 문제이다(Hult et al., 2008). 공급사슬관리 개념은 이러한 문제를 극복하고 고객만족과 유통 서비스 구조 혁신이라는 목적에 따라 발전하였다(Gold et al., 2010).

이처럼 공급사슬관리란 공급사슬 운영성과를 결정하는 직접적 요인이다. 또한, 공급사슬지향성과 파트너 협력이라는 관계 자산에 영향을 받는다. 경영진의 적절한 의사가 있다면 공급사슬관리에 전략적 접근이 가능하며, 파트너 협력 정도를 높일 것이기 때문이다(Lai et al., 2015). 이러한 공급사슬관리란 또한 공급사슬 운영 성과의 주요 내용인 적시 배송률, 주문 충족률, 재고회전률 그리고 고객 만족도에 긍정적 영향을 미친다(Esper et al., 2010).

### 2.1.3. 공급사슬 파트너 협력

공급사슬관리에서 파트너 협력은 전략적 제휴 개념과 맞물려 발전해왔다(Yang et al., 2008). 전략적 제휴 개념은 기업 간 협력 활동이 장기적 목표를 지향할 때 나타난다. 공급사슬 운영성과는 일회적 관계를 넘어 장기적 관계 구축을 목표로 한다는 점에서 전략적 활동에 해당한다(Gold et al., 2010). 유통기업은 본래적으로 물류활동을 기반으로 공급사슬 구조를 운영하며, 거래관계의 장기성을 유지하려 노력한다. 장기적 관계에 따른 경험과 지식 축적이 무형자원으로 경쟁우위 창출요인에 해당하기 때문이다(Cao & Zhang, 2011). 파트너 협력은 기업의 외적 관계자산으로 특유자원

역할을 한다.

관계자산은 기업이 보유한 무형 자원으로 쉽게 모방하거나 이전할 수 없는 특징을 가진다(Delbufalo, 2012). 지속 가능한 경쟁우위를 창출하는데 필요한 특유자원 성격을 가지고 있다. 파트너 협력은 외부 네트워크 구축이라는 점에서 관계자산에 해당한다(Oke et al., 2013). 외부 파트너와 협력 관계를 유지하면 기업 내적으로 부족한 자원을 보완할 수 있다.

관계자산 연구(Ramanathan & Gunasekaran, 2014)는 경영환경의 복잡성이 증가하면서 기업이 독자적으로 모든 자원을 투입하기 어렵다고 말한다. 관계자산이 필요한 이유는 부족한 자원을 외부 파트너로부터 조달하고 활용하려는데 있다(Abdullah & Musa, 2014). 공급사슬관리란 다양한 활동의 사슬 구조를 가지므로 여러 기업의 협력적 보완이 필요하다. 특히 복잡한 글로벌 환경은 개별 기업의 활동 영역 확대에 제한적 환경을 제공한다. 공급사슬 구조가 복잡할수록 필요한 자원이 증가하므로 파트너와의 협력이 중요하다(Yang et al., 2008; Sanchez Rodrigues et al., 2015; Park et al., 2015).

파트너 협력을 기반으로 한 공급사슬관리에서는 유통 서비스 구조에서 공급과 납품 과정을 전체적 관점에서 접근한다(Panayides & Lun, 2009). 다시 말해 특정 기업의 역량만을 고려한 공급사슬 구조가 아닌 전체 기업의 역량을 적절히 배분하는 관점에서 접근한다(Gold et al., 2010). 또한, 공급사슬 구조 상 거래 기업과의 협력 정도를 강화할 수 있는 다양한 제도적 장치(Cao & Zhang, 2011), 예컨대, 성과보상제도 등을 도입한다.

파트너 협력은 공급사슬 운영에 필요한 자원을 보완하여 전체적 운영 효율성을 높여준다(Sanchez Rodrigues et al., 2015). 특정 기업이 보유한 한정적 자원 이외에도 전체적 공급사슬 운영에는 다양한 자원이 필요하다. 파트너 협력은 이러한 자원을 보완하고 공급사슬 운영성과를 높이는데 긍정적 영향을 미친다. 또한, 파트너 협력 활동으로 공급사슬지향성과 공급사슬관리 활동이 조직 내에서 더욱 큰 영향을 미치는데도 역할을 한다.

파트너 협력은 또한 능동적 조직변화와 파트너 의사소통에 자원을 투입한다. 능동적 조직변화란 공급사슬 구조 전체의 효율성에 필요한 기업조직의 변화이다(Sambasivan et al., 2011). 파트너 협력으로 전체적 관점의 접근이 가능해지면 개별 기업의 성과를 넘어서 전체 효율성 측면에서 조직 구조 변화를 수행한다(Yang et al., 2008). 조직변화가 용이한 의사결정이 아닌 점을 고려할 때 파트너 협력 활동이 결과적으로 공급사슬 전체의 효율성을 지향하고 있음을 알 수 있다(Sambasivan et al., 2011). 파트너 협력은 이처럼 공급사슬 전체의 지속적 혁신과 효율성 증대를 목적으로 상호보완적 자원을 교환하여 성과를 높이는데 기여한다(Ramanathan & Gunasekaran, 2014).

## 2.2. 가설 설정

### 2.2.1. 공급사슬지향성, 공급사슬관리, 파트너 협력

공급사슬지향성은 파트너 관계를 활용하여 공급사슬 운영으로 기업의 전략적 목표를 달성하려는 특징을 갖는다(Ellram & Cooper, 1990). 공급사슬지향성이 높은 경영진은 외부 기업과 협력으로 형성한 공급사슬 구조에 능동적으로 참여하고 정보교환 활동에 관심이 높다. 또한, 필요한 자원을 공급사슬 운영에 투입하고 효율적인 공급사슬관리 활동을 강조한다.

공급사슬지향성은 외부활동, 즉 공급사슬 전체 운영과 관련해서 조직 내부의 변화를 추진하는데도 능동적이다(Power et al., 2001). 외부 기업과 의사소통을 강조하여 참여하고 있는 공급사슬

구조에 맞추어 새로운 협력 프로세스를 구축하고 이에 적응하려 노력한다. 공급사슬지향성은 공급사슬 철학을 기업 전략과 연계하고 이를 공급사슬관리로 달성하려는 의도를 포함한다(Hult et al., 2008). 공급사슬지향성의 전략적 성격은 공급사슬관리에 적극적 태도를 보이게 하는 동력이다(Gold et al., 2010).

공급사슬지향성은 조직문화를 형성하고 공급사슬관리는 전략의 실행이라는 성격을 갖는다(Patel et al., 2013). 공급사슬 철학을 반영해서 전략과 운영을 통합하려는 공급사슬지향성은 공급사슬 구조의 원활한 운영과 효율을 목적으로 업무 표준화 등의 관리 업무에 적극적이다(Esper et al., 2010). 이상의 논의로 공급사슬지향성과 실질적 운영 측면의 공급사슬관리 사이에 긍정적 관계를 추정할 수 있다. 이에 아래 가설을 설정한다.

<가설 1> 유통기업의 공급사슬지향성은 공급사슬관리에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

공급사슬지향성을 또한 외부 파트너와 관계를 중요하게 고려한다(ElIram & Cooper, 1990). 유통 서비스 기업은 물류 흐름에서부터 재화의 수급과 공급에 이르는 많은 과정에 파트너 협력이 필요하다(Shin et al., 2000). 공급사슬 철학의 상당 부분은 파트너와 정보공유, 상호협력 프로세스 구축에 집중하여 기업 상호 간의 이익을 높이는데 관심을 둔다(Fugate et al., 2006). 공급사슬지향성을 강조하면 공급사슬 구조에서 주요 기업의 이익 중심 활동에서 벗어나 참여 기업 전체의 수익성을 고려한다.

파트너 협력은 관계자산으로 공급사슬 운영에 필요한 자원을 상호보완 해준다. 전체 공급사슬 구조를 혁신하고 새로운 프로세스 표준을 정하는데 참여기업의 다양한 자원과 경험이 필요하다. 공급사슬지향성은 필요한 정보를 교환하는 활동을 강조하여 경험을 상호 공유하고 필요한 자원 투입을 유도한다(Power et al., 2001). 공급사슬지향성은 장기적 공급사슬 운영으로 기업의 전략적 목표를 달성하려는 의도를 포함한다. 공급사슬관리에서 장기적 관점의 목표는 결과적으로 외부 파트너와 협력을 기반으로 한다(Esper et al., 2010). 공급사슬지향성이 높을수록 전략적 측면에서 파트너 협력을 강조하는 이유가 여기에 있다.

유통기업에 관계자산은 물류 흐름의 수월성과 공급사슬관리 효율성을 높이는데 필요한 외부자원의 도움과 투입을 의미한다(Omar et al., 2012). 전체적 유통 흐름이 공급사슬 위에서 발생하므로 각 단위별 업무에 최적의 역량을 보유한 외부 파트너와 협력은 전략적 접근에 해당한다(Miocevic & Crnjak-Karanovic, 2012). 이처럼 공급사슬지향성이 높으면 장기적 관점에서 파트너 협력을 강조하고 해당 관계를 개발, 유지하는데 노력한다는 점을 알 수 있다. 이에 아래 가설을 설정한다.

<가설 2> 유통기업의 공급사슬지향성은 파트너 협력에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

파트너 협력은 관계자산으로 기업에 필요한 외부자원에 해당한다. 공급사슬 구조에서 필요한 자원은 공급사슬 운영에 참여한 다수 기업이 보유한 자원과 역량에서 나온다(Yang et al., 2008). 공급사슬관리 연구(Cao & Zhang, 2011)는 공급사슬 운영구조가 복잡할수록 참여기업 간 협력이 중요하다고 주장한다. 파트너 관계로 공급사슬관리 전체의 효율성을 높일 수 있기 때문이다(Delbufalo, 2012).

유통기업은 공급사슬 운영을 기반으로 효율성과 고객만족을 추구한다. 파트너와 전체적 관계를 고려하고 의사소통과 상호 문제를 해결하려는 노력은 공급사슬관리 활동에서 높은 수준의 협력을

유도한다(Oke et al., 2013). 유통기업은 외부 기업과 공동의 계획 수립, 실천이 중요하다. 재화를 직접 생산하기보다 조달과 공급 업무를 중심으로 수익을 창출하기 때문이다. 공급사슬 전체에서 외부기업 참여 정도가 효율성에 영향을 준다(Ramanathan & Gunasekaran, 2014).

외부기업 참여 정도가 파트너 협력 결과이며, 관계자산에 해당한다. 따라서 효율적 파트너 협력을 강하게 추구하는 기업은 공급사슬관리 활동의 구체적 내용은 높은 수준에서 추진할 가능성이 높다(Abdullah & Musa, 2014). 거래기업과 상호협력, 공동 정보시스템 구축, 정보공유, 의사소통이 이에 해당하며, 모두 외부 파트너 기업과 협력으로 높일 수 있는 활동 영역이다(Cao & Zhang, 2011). 결과적으로 파트너 협력이 강할수록 좋은 관계자산을 구축하여 공급사슬관리 활동에 긍정적 영향을 준다는 점을 알 수 있다. 이에 아래 가설을 설정한다.

<가설 3> 유통기업의 파트너 협력은 공급사슬관리에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

## 2.2.2. 공급사슬관리, 파트너 협력, 공급사슬 운영성과

공급사슬관리는 공급사슬 구조를 효율화하고 효과를 극대화하려는 활동으로 공급사슬 운영성과에 긍정적 영향을 미친다(Carter & Rogers, 2008; Woo et al., 2014). 다수 연구(Mentzer et al., 2008; Gold et al., 2010)는 효율적 공급사슬관리가 운영성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 공급사슬 운영성과는 주문 상품의 적시 배달 정도, 고객의 물류 서비스 품질 만족도 향상을 말한다. 또한, 전체적인 시장 경쟁력 향상을 포함한다(Ellinger et al., 2012). 공급사슬관리는 파트너와 협업 구조를 안정화하여 이러한 목표를 달성하는데 도움을 준다.

공급사슬관리는 유통기업의 성과 창출에 필요한 전제 조건이다(Mentzer et al., 2008). 유통서비스 구조의 특성에 따라 공급사슬 형태가 달라지며, 효율적 관리 방식 역시 변화한다(Lai et al., 2015). 다양한 공급사슬 구조가 나올 수 있지만 공통점은 모두 유통서비스 수준을 높이는데 파트너 협력을 기반으로 한 공급사슬관리가 필요하다는 점이다(Gold et al., 2010). 결과적으로 파트너 관계를 고려한 공급사슬관리의 구체적 활동이 없다면 좋은 운영성과를 기대하기 어렵다(Grimm et al., 2015). 이상의 논의로 아래 가설을 설정한다.

<가설 4> 유통기업의 공급사슬관리는 공급사슬 운영성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

유통기업의 파트너 협력은 활동 내용과 구조 모두가 공급사슬 관리에 적합한 형태로 이루어져야 한다(Cao & Zhang, 2011). 유통기업의 특성 자체가 효율적 공급사슬 운영 구조를 지향하기 때문이다. 파트너 협력은 결과적으로 효과적 공급사슬 구조를 창출하고 운영성과를 높이는데 목적을 둔다(Yang et al., 2008).

파트너 협력 강도가 높아질수록 유통서비스 과정에서 각 공급사슬 단위를 맡고 있는 기업 간 연대가 효과를 나타낸다(Gold et al., 2010). 파트너 신뢰, 의사소통의 결과로 공급사슬 운영 상 나타날 수 있는 문제를 미연에 방지하거나 빠르게 해결할 수 있기 때문이다(Panayides & Lun, 2009).

유통기업에 파트너 협력은 또한 복잡한 공급사슬 구조에서 나타날 수 있는 업무 지연이나 여타 문제를 해결하는데 도움을 준다(Sambasivan et al., 2011). 상호 이익을 기반으로 한 관계로 공급사슬 구조 전체의 효율성을 고려해야하기 때문이다(Sanchez

Rodrigues et al., 2015). 또한, 효율성과 수익성 증대에 따라 파트너 기업에 성과보상 제도를 실시하여 지속적 협력 관계를 강화하여 성과 창출을 추구한다(Oke et al., 2013). 이상의 논의로 유통기업에 활발한 파트너 협력은 공급사슬 운영성과에 긍정적 영향을 미친다는 점을 알 수 있다. 이에 아래 가설을 설정한다.

<가설 5> 유통기업의 파트너 협력은 공급사슬 운영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.2.3. 파트너 협력의 조절효과

파트너 협력은 공급사슬지향성이 추구하는 공급사슬관리에 영향을 줄 수 있다(Oke et al., 2013). 공급사슬지향성은 공급사슬 철학을 조직 비전과 전략에 투영한 것으로 효과적 공급사슬관리로 기업 전체성과를 높이려 한다(Mentzer et al., 2008; Sambasivan et al., 2011). 유통기업에 공급사슬관리는 외부 파트너 기업의 도움 없이 어려울 수 있다. 공급사슬지향성이 높으면 효율적 관리체계를 구축할 수 있지만, 구체적 운영 과정에 외부 파트너와 형성한 관계자산이 영향을 준다(Patel et al., 2013).

관계자산은 공급사슬 구조처럼 복잡한 기업 간 협업이 있는 구조에서 더욱 의미가 있다(Panayides & Lun, 2009). 외부 협력과정에서 부족한 자원을 보완하고 새로운 운영기법이나 노하우를 학습할 수 있기 때문이다(Schulze-Ehlers et al., 2014). 또한, 유통기업은 재화 수급과 공급에 외부 환경의 영향을 받으므로 공급사슬 구조의 지속적인 변화로 효율성을 유지해야 한다(Carter & Rogers, 2008). 지속적 변화와 혁신은 공급사슬관리 활동의 안정성을 전제로 한다. 공급사슬지향성이 높더라도 지속적 운영관리 변화에 능동적이라면(Esper et al., 2010) 현지 파트너와 협업이 중요하다. 현지 특성을 반영한 기업 간 협력이 공급사슬관리의 안정성과 더불어 변화 대응 역량을 높여주기 때문이다.

공급사슬지향성과 파트너 협력은 모두 공급사슬관리에 긍정적 영향을 미친다(Mentzer et al., 2008; Esper et al., 2010). 위의 논의처럼 공급사슬 철학을 반영한 경영진의 공급사슬관리 의지와 파트너 협력의 관계를 살펴보면 상호 보완적 측면이 있음을 알 수 있다. 결과적으로 공급사슬지향성과 파트너 협력의 조절효과가 공급사슬관리에 더 큰 영향을 미친다는 점을 추정할 수 있다. 이에 아래 가설을 설정한다.

<가설 6> 유통기업의 파트너 협력이 강할수록 공급사슬지향성이 공급사슬관리에 미치는 영향이 커질 것이다.

파트너 협력이 강할수록 공급사슬관리 구조의 유연성이 증가하며, 외부 변화에 능동적으로 대응할 수 있다(Carter & Rogers, 2008). 공급사슬 구조에 참여하는 기업 간 협업이 적극적이면 또한 새로운 유통구조를 정립과 물류 서비스 제공이 가능하기 때문이다(Carter & Rogers, 2008). 공급사슬관리 효율성 증대에 파트너 기업과 협력이 중요하다는 점을 알 수 있다(Gold et al., 2010). 공급사슬 운영성과는 결과적으로 효율적 공급사슬 관리와 이에 기여할 수 있는 파트너 협력으로부터 모두 영향을 받는다(Lai et al., 2015).

파트너 협력은 공급사슬관리를 전체적 관점에서 접근하도록 하며, 물리적 자원과 경험 등의 무형 자원을 동시에 공유하는데 도움을 준다(Beske, 2012). 다양한 자원을 공유하는 데는 지속적 의사소통과 공동 시스템 등 자원 투입이 필요하다. 공급사슬관리는 이러한 자원 투입으로 구축한 시스템에 해당한다(Wu et al., 2014). 공급사슬관리 구조를 형성해서 해당 자원을 투입하고 파트

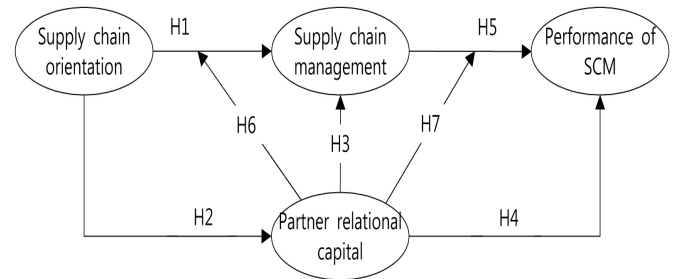
너 참여를 높이면 공급사슬 운영의 효율성과 능동성이 증가한다.

공급사슬관리는 유통기업의 재화 수급과 공급 과정에 파트너 참여를 강조한다(Panayides & Lun, 2009). 파트너 협력으로 진행하는 공급사슬 운영 결과 필요한 경우 기업은 조직 내 구조 변화에도 능동적이다. 즉, 공급사슬 운영을 기업 성과의 전략적 지점으로 설정하고 이에 맞추어 조직을 운영한다(Sanchez Rodrigues et al., 2015). 조직 변화를 고려한 능동적 공급사슬관리 활동은 결과적으로 파트너 협력의 성과를 극대화하려는 목적에 기반 한 결과다.

이상의 논의로 공급사슬관리에 파트너 협력이 미치는 영향을 이해할 수 있다. 파트너 협력이 높아지면 공급사슬관리에 필요한 다양한 외부자원 조달이 가능하여 더욱 효율적이며, 효과적 공급사슬 운영이 가능함을 알 수 있다(Oke et al., 2013). 따라서 관계자산에 해당하는 파트너 협력이 높으면 공급사슬관리가 운영성과에 미치는 영향이 커진다(Ellinger et al., 2012)고 볼 수 있다. 이에 아래 가설을 설정한다.

<가설 7> 유통기업의 파트너 협력이 강할수록 공급사슬관리가 공급사슬 운영성과에 미치는 영향이 커질 것이다.

이상의 논의에 따라 설정한 7개의 가설의 분석 모형은 아래의 <Figure 1>과 같다.



<Figure 1> Research Model

3. 연구방법론

3.1. 표본선정

본 연구의 표본은 유통서비스 분야에서 해외시장 수출활동을 하고 있는 기업으로 하였다. 공급사슬관리 운영성과 선행요인으로 파트너 협력을 설정하였기 때문이다. 즉, 현지 파트너 협력관계를 주요 변수로 설정하였으므로 수출기업을 대상으로 하였다. 실증분석 자료는 Lee(2012)의 연구 자료를 활용하였다. 1차 수집 표본 대상은 2012년 기준 대한상공회의소 전국기업체 총람에 있는 기업 중 수출기업을 선별하였다. 다음으로 설문지 내용을 학계, 산업계 전문가에게 확인하여 조사문항의 타당성을 확인하였다.

조사방식은 전자우편, 인터넷, 전화 등을 활용한 설문조사 기법을 사용하였다. 조사기간은 3개월이었으며, 대한상공회의소 등재 전체 수출기업 대상 5,000부의 설문을 배포하였다. 회수결과 1,188부(14.85%)를 회수하였다. 본 설문조사는 조사대상 기업 내에서 복수 설문을 진행하였다. 이러한 이유는 조사시점과 방법의 차이에서 나타날 수 있는 동일방법편의를 방지하려는 목적에서였다. 즉, 다양한 설문조사 방법을 사용하면서도 특정 조사시점에 단수 응답을 받을 경우 발생할 수 있는 동일방법편의를 방지하려는데

목적을 두었다.

설문 내용에는 전체 공급사슬 구조에서 주력 분야를 조사하였는데 이 중 유통서비스 분야 기업을 별도로 선별하였다. 이후 202부(2.63%)의 설문을 표본으로 하였으며, 이 중 무응답과 불성실 답변이 많은 17부를 제외한 185부(2.31%)를 최종 표본으로 하였다.

### 3.2. 변수 정의

본 연구는 공급사슬 운영성과 선행요인을 중심으로 변수를 설정하였으며, 4개의 잠재변인을 설정하였다. 구조방정식 연구모형 구조로 잠재변인에 따른 복수 측정문항을 사용하였다. 공급사슬지향성, 공급사슬관리, 공급사슬 운영성과 그리고 관계자산으로 파트너 협력을 주요 변수로 하여 총 22개의 측정문항을 사용하였다. 각 잠재변인의 측정문항은 기존 연구결과에 따라 설정하였으며, 주요 내용은 아래의 <Table 1>과 같다.

<Table 1> Measurement items

Latent Variables	Operational definition	Measurement items	Reference
SO	The degree of emphasis on SCM cooperation	SO1 The degree of interesting in establishing joint information system with partner.	Hult et al., 2008; Esper et al., 2010; Patel et al., 2013
		SO2 It tend to exchange information in the internal information system.	
		SO3 CEO emphasizes collaboration with partners.	
		SO4 CEO are interested in building collaborative supply chain processes.	
		SO5 CEO are interested in information sharing between supply chain partners.	
		SO6 Top management often emphasize the need to communicate with trading partners.	
SM	The level of the participation of partner in SCM	SM1 We are sharing the facilities of SCM with partner.	Mentzer et al., 2008; Ellinger et al., 2012; Lai et al., 2015
		SM2 We have the logistics processes that are compatible with a partner.	
		SM3 SCM standardization with a partner work well.	
		SM4 We are building a joint-use information systems with a partner	
		SM5 Partners will be involved in the establishment plan such as demand, production, sales.	
SP	The degree of satisfaction in terms of distribution and logistics	SP1 Timely delivery rates for customers was improved.	Ramanathan & Gunasekaran, 2014; Abdullah & Musa, 2014
		SP2 Order fulfillment rate for customers has been improved.	
		SP3 Inventory turnover of retail	

services		products has been improved.	
	SP4	Customer's satisfaction rate for the quality is higher.	
	SP5	Market competitiveness of company has been improved.	
	SP6	It tend to maintain a contract with the same company in the renewal.	
PR	The level of strategic and cooperative relationship with partners	PR1 We are tend to choice a holistic approach to the supply and delivery.	Oke et al., 2013; Ramanathan & Gunasekaran, 2014; Lai et al., 2015
		PR2 It changes the organization for effective transaction with a partner.	
		PR3 We attempt to variously communicate with partners.	
		PR4 We conducted a performance compensation system to successfully collaborate with partners.	
		PR5 We are trying to help the difficulties of partner.	

\* SO=Supply Chain Orientation, SM=Supply Chain Management, SP=SCM Performance PR=Partner Relational Capital

### 3.3. 분석방법

본 연구는 관계자산으로 파트너 협력의 조절효과를 포함한 구조방정식 모형에 해당한다. 구조방정식 분석은 복수의 회귀분석을 동시에 진행하여 발생 가능한 관측오차를 확인할 수 있다. 구조방정식 분석에는 다양한 도구가 있지만 본 연구에서는 Wold(1966)의 PLS(Partial Least Square) 분석방법을 사용하였다. 분석도구로는 SmartPLS3.0을 사용하였다.

PLS 분석은 다른 구조방정식 모형과 달리 주성분분석(Principle Component Analysis)을 기반으로 하여, 표본의 정규분포를 가정하지 않는 특징이 있다. 따라서 분석 모형 전체의 적합도 보다 연구에 사용한 잠재변인 간의 인과관계를 확인하는데 유용하다. 또한, 표본수가 적더라도 재표집과정인 부트스트래핑(Bootstrapping) 분석을 할 수 있어 가설 검증이 가능하다. 조절효과 검증에서도 다른 구조방정식 모형과 달리 연속형 변수를 사용할 수 있어 집단 분석이 아닌 상호작용항 분석이 가능하다.

본 연구는 공급사슬관리 연구에서 확인한 기존 이론에 기반을 두므로 모형 전체의 적합도보다 잠재변인 간 관계 검증을 우선한다. 또한, 조절효과 검증을 포함하고 있으며, 전체 표본이 185개로 구조방정식 모형 일반에서 권하는 200개 미만이다. 이러한 점을 고려할 때 PLS 구조방정식 분석이 유용하다고 판단하였다.

## 4. 연구결과

### 4.1. 신뢰성과 타당성 검증

구조방정식 모형은 잠재변인을 측정하는데 복수 문항을 사용한다. 하나의 추상적 개념을 측정하는데 복수문항을 사용하였으므로, 측정문항의 신뢰성과 타당성을 검증해야 한다. PLS 분석에서 신뢰

성, 타당성 검증은 확인적요인분석(Confirmatory Factor Analysis)로 확인한다. 분석결과는 복수 측정문항의 요인적재값과 통계적 유의성을 보여주며, 내적일관성 지수(Cronbachs' α)를 제시한다. 또한, 분산추출지수(Average Variance Extract)와 개념신뢰도(Composite Reliability) 값을 제시한다. 전자는 0.5 이상 후자는 0.7 이상이면 문제가 없다고 판단한다(Hair et al., 1995). 아래 <Table 2>은 이러한 논의에 따른 확인적요인분석 결과를 보여준다.

<Table 2> The result of confirmatory factor analysis

Path	Path Loading	S.E	T-value	AVE	CR	Cronbachs' α
SO1<- SO	0.749	0.081	9.200***	0.758	0.949	0.935
SO2<- SO	0.852	0.029	29.663***			
SO3<- SO	0.894	0.027	33.093***			
SO4<- SO	0.904	0.031	29.602***			
SO5<- SO	0.918	0.018	51.693***			
SO6<- SO	0.896	0.021	42.246***			
SM1<- SM	0.800	0.041	19.942***	0.683	0.915	0.884
SM2<- SM	0.828	0.040	20.785***			
SM3<- SM	0.822	0.050	16.564***			
SM4<- SM	0.884	0.021	41.417***			
SM5<- SM	0.794	0.038	20.654***			
SP1<- SP	0.904	0.016	58.093***	0.796	0.959	0.948
SP2<- SP	0.907	0.017	53.769***			
SP3<- SP	0.921	0.014	64.972***			
SP4<- SP	0.944	0.011	87.312***			
SP5<- SP	0.863	0.027	32.030***			
SP6<- SP	0.808	0.041	19.600***			
PR1<- PR	0.880	0.024	35.913***	0.776	0.945	0.928
PR2<- PR	0.913	0.015	60.750***			
PR3<- PR	0.876	0.028	31.390***			
PR4<- PR	0.875	0.029	29.830***			
PR5<- PR	0.862	0.024	35.271***			

\* SO=Supply Chain Orientation, SM=Supply Chain Management, SP=SCM Performance PR=Partner Relational Capital, \*\*=P<0.05, \*\*\*=P<0.01

분석결과 22개 측정문항의 요인적재값이 모두 0.5 이상이며, 통계적으로 유의함을 확인하였다. 또한, 분산추출지수를 포함한 다른 값들이 모두 권고 기준치를 만족함을 알 수 있다. 본 연구에서 사용한 측정문항의 신뢰성과 집중타당도를 확인할 수 있다.

다음으로 잠재변인 간의 판별타당성을 확인해야 한다. 판별타당성은 복수 측정문항으로 살펴본 각 잠재변인의 독립성을 확인하는 과정이다. 구체적으로 잠재변인의 분산추출지수 제곱근 값과 잠재변인 간 상관계수를 비교하여 전자가 크면 판별타당성이 있다고 판단한다(Fornell & Larcker, 1981). 아래 <Table 3>는 판별타당성 분석 결과를 보여주며, 대각선에 위치한 분산추출지수 제곱근 값이 하위 값인 다른 잠재변인과의 상관계수보다 모두 큰 것을 알

수 있다. 이로써 본 연구에서 사용한 22개 측정문항의 신뢰성과 타당성을 확인하였다.

<Table 3> The result of discriminant validity

LV	SO	SM	SP	PR
SO	0.871			
SM	0.741	0.826		
SP	0.747	0.713	0.892	
PR	0.772	0.749	0.778	0.881

\* SO=Supply Chain Orientation, SM=Supply Chain Management, SP=SCM Performance PR=Partner Relational Capital

#### 4.2. 모형적합도와 동일방법편의 검증

PLS 구조방정식 모형은 다른 구조방정식 분석도구와 달리 별도의 모형적합도를 제시하지 않는다. 다만 이를 보완할 수 있는 다양한 지수를 제공한다. 선행변수와 종속변수 사이에 발생할 수 있는 독립변수의 자기상관을 확인하는 다중공선성(Multicollinearity) 지수를 도출한다. 또한, 선행요인의 설명력을 보여주는 수정결정계수(Adjusted R2) 값과 구조방정식 모형의 절대적합 지수인 잔차제곱평균제곱근(Standard root mean square residual)을 보여준다. 다중공선성은 '10'이하, 수정결정계수는 0.3 이상 그리고 SRMR은 0.8 미만이면 문제가 없다고 판단한다.

아래 <Table 4>는 본 연구에서 사용한 모형의 전체적 적합도 지수를 보여준다. 다중공선성을 포함한 모든 값이 권고 기준치에 부합하고 있음을 알 수 있다. 이에 본 연구모형의 전체적 적합도에 문제가 없다고 판단하였다.

<Table 4> Model fit index

Factor	Variance Inflation Factor			Adjusted R <sup>2</sup>	SRMR
	SM	SP	PR		
SO	2.345		1.002		0.048
SM		5.128		0.467	
SP				0.434	
PR	2.477	5.112		0.392	
SO*PR	1.011				
SM*PR		5.921			

\* SO=Supply Chain Orientation, SM=Supply Chain Management, SP=SCM Performance PR=Partner Relational Capital

다음으로 동일방법편의(Common method bias)를 분석하였다. 동일방법편의는 설문조사 기법에서 나타날 수 있는 오류이다. 동일방법편의가 있으면 전체적 인과관계 검증 결과가 좋게 나오는 경향이 있다. 동일방법편의는 설문조사 시점과 조사방법의 차이로 발생한다(Podsakoff et al., 2003).

본 연구는 이러한 문제를 예방하려 복수응답 방식을 채택하였다. 그럼에도 사전에 동일방법편의를 모두 예방하기란 사회과학조사의 특성을 고려할 때 쉽지 않다. 이에 동일방법편의의 사후분석을

이용하여 문제가 없음을 확인해야 한다. 동일방법편의 분석은 여러 가지 기법이 있지만 본 연구에서는 PLS 모형에 적합한 Lindell and Whitney(2001)의 마커변수(Marker variable) 투입 방법을 사용하였다.

마커변수 투입 방법은 설문조사 단계에서 조사의도와 관련 없는 문항을 미리 수집한 후 이를 분석모형에 투입하여 다른 잠재변인과 상관계수를 비교해서 진행한다. 이 때 본 연구와 무관한 측정문항으로 이루어진 변수가 마커변수이다. 마커변수와 다른 측정문항과의 상관관계가 0.5 미만이면 동일방법편의 문제가 없다고 판단한다.

아래의 <Table 5>는 이상의 논의에 따른 동일방법편의 분석 결과를 보여준다. 새롭게 투입한 마커변수와 기존 4개 변수 간의 상관계수 중 가장 큰 값은 공급사슬관리와 마커변수 간에 나타난 0.359 이다. 0.5 미만의 결과에 해당하므로 본 연구에서 사용한 문항에 동일방법편의가 없음을 확인할 수 있다.

<Table 5> The result of common method bias analysis

LV	SO	SM	SP	PR	M-V
SO	1				
SM	0.742	1			
SP	0.747	0.713	1		
PR	0.773	0.749	0.778	1	
M-V	0.304	0.359	0.270	0.259	1

\* SO=Supply Chain Orientation, SM=Supply Chain Management, SP=SCM Performance PR=Partner Relational Capital, M-V=Marker Variable

### 4.3. 가설 검증

PLS 분석에서 가설 검증은 경로분석으로 진행한다. 경로분석 결과에서는 잠재변인 선행요인과 종속요인의 관계를 보여주는 경로계수 값을 보여준다. 경로계수 값과 이에 해당하는 표준오차를 사용하여 t-값을 제시한다. 아래의 <Table 6>은 조절효과를 포함한 7개 가설의 경로분석 결과를 보여준다.

<Table 6> The result of path analysis

H	Path	Path Coefficient	S.E	T-value	Assesment
H1	SO->SM	0.403	0.112	3.589***	S
H2	SO->PR	0.772	0.039	19.756***	S
H3	PR->SM	0.438	0.104	4.229***	S
H4	SM->SP	0.435	0.216	2.015**	S
H5	PR->SP	0.693	0.205	3.383***	S
H6	SO*PR->SM	0.028	0.029	0.940	N/S
H7	SM*PR->SP	0.133	0.041	3.234***	S

\* SO=Supply Chain Orientation, SM=Supply Chain Management, SP=SCM Performance PR=Partner Relational Capital, \*\*=P<0.05, \*\*\*=P<0.01

분석결과 공급사슬지향성과 공급사슬관리 사이의 경로계수 값이 0.403(t=3.589, P<0.01)로 나타났다. 통계적으로 유의한 결과이므로 가설 1을 채택하였다. 또한, 공급사슬지향성과 파트너 협력의 관계에서도 경로계수 값이 0.772(t=19.756, P<0.01)로 유의한 결과를 보여 가설 2를 채택하였다.

결과로 볼 때 공급사슬지향성과 공급사슬관리 그리고 공급사슬 운영성과 관계가 기존 연구와 일치하는 방향으로 나온 점을 알 수 있다. 경영진과 조직의 전략적 지향성이 공급사슬지향성은 구체적인 공급사슬관리에 긍정적 영향을 미친다. 기업 전략과 공급사슬관리 성과를 연결해서 접근하기 때문이다. 공급사슬관리와 운영성과 관계 역시 기존 연구처럼 긍정적임을 알 수 있다. 높은 수준의 공급사슬관리 활동을 진행하면 공급사슬 구조의 전체 효율성이 높아져 성과에 좋은 영향을 미친다는 점을 알 수 있다(Power et al., 2001).

관계자산으로 파트너 협력과 공급사슬관리 사이의 경로계수 값은 0.438(t=4.229, P<0.01)로 나타났다. 통계적으로 유의한 결과이므로 가설 3을 채택하였다. 파트너 협력과 공급사슬 운영성과 경로에서도 결과 값이 0.693(t=3.383, P<0.01)로 유의한 결과로 나타나 가설 4 역시 채택하였다. 공급사슬관리와 공급사슬 운영성과 사이의 가설에서는 경로계수 값이 0.435(t=2.015, P<0.05)로 나타났다. 통계적으로 유의하므로 가설 5를 채택하였다.

관계자산으로 파트너 협력이 공급사슬관리와 운영성과에 모두 긍정적 영향을 주고 있다는 점도 기존 연구(Sanchez Rodrigues et al., 2015)와 일치하는 방향이다. 관계자산의 역할은 네트워크 관점에서 활발하게 탐구하였다. 관계자산이 필요한 이유는 기업 국제화 과정에서 필요한 자원의 외부 조달 필요성이 높아지는데 있다(Delbufalo, 2012). 국내 유통기업 또한 관계자산을 활용하여 공급사슬관리 수준과 운영성과를 높인다는 점을 알 수 있다. 파트너 기업과의 적절한 협력을 진행하고 있음을 보여주는 결과이다.

조절효과 분석결과 공급사슬지향성과 파트너 협력의 조절효과가 공급사슬관리에 미치는 경로계수 값은 0.028(t=0.940, P>0.05)로 나타났다. 통계적 유의성을 확보하지 못한 결과로 가설 6을 기각하였다. 반면 공급사슬관리와 파트너 협력의 조절효과는 공급사슬 운영성과에 0.133(t=3.234, P<0.01)의 경로계수 값을 보였다. 통계적으로 유의한 결과이므로 가설 7을 채택하였다.

조절효과 분석에서 관계자산으로 파트너 협력과 공급사슬지향성의 상호작용은 결과적으로 영향이 없음을 확인하였다. 파트너 협력 관계를 전략적으로 접근하는 공급사슬지향성과 실질적 파트너 협력의 조절효과가 없다는 점은 연구가설과 반대 결과이다. 공급사슬지향성과 파트너 협력이 각각 공급사슬관리에 긍정적이었음을 고려할 때 두 요인을 적절히 조합할 기업 역량이 부족하다는 점을 추정할 수 있다.

또한, 공급사슬관리와 파트너 협력의 조절효과는 공급사슬 운영성과에 긍정적 영향을 주었다. 기존 연구의 논의를 발전하여 수립한 가설을 지지하는 결과로 둘 사이의 긍정적 조절효과를 보여준다. 앞선 결과와 비교하면, 공급사슬관리라는 구체적인 활동이 파트너 협력이라는 외부 조력과 결합하면 더욱 긍정적 역할을 할 수 있음을 보여준다. 공급사슬지향성과 달리 공급사슬관리가 구체적인 활동이므로 파트너 협력의 조절효과가 구체적인 활동과 결합할 때 (Carter & Rogers, 2008) 영향력이 있음을 보여준다.



## 5. 결론

### 5.1. 연구요약과 시사점

본 연구는 유통기업의 공급사슬 운영성과에 영향을 미치는 요인을 살펴보고 관계자산으로 파트너 협력을 탐구할 목적으로 진행하였다. 유통서비스 분야 수출기업 185개를 대상으로 관계자산으로 파트너 협력의 조절효과를 포함한 7개 가설을 구조방정식 모형으로 분석하였다. 공급사슬지향성, 공급사슬관리, 공급사슬 운영성과 사이에서는 긍정적 관계를 확인하였다. 관계자산으로 파트너 협력도 공급사슬관리와 운영성과에 모두 유의한 영향을 주었다. 조절효과 분석에서는 공급사슬관리와 파트너 협력의 조절효과가 운영성과에 긍정적 영향을 주었지만, 공급사슬지향성과는 조절효과가 없었다. 분석 결과로 살펴볼 수 있는 연구결과 토론과 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 기존 공급사슬관리 연구의 주요 이론이 국내 유통기업에도 적용 가능하다는 점을 보여준다. 앞으로 유통기업을 대상으로 공급사슬관리 관련 분석을 진행하려는 연구에 이론적 논의를 제공한다. 또한, 분석결과는 유통기업에 실무적 시사점을 제시한다. 유통기업은 공급사슬 구조의 유지, 관리가 주요 경쟁우위 요소이다(Esper et al., 2010; Patel et al., 2013). 공급사슬지향성처럼 전략적 관점에서 이를 접근하면 결과적으로 공급사슬 운영성과를 높일 수 있다. 유통기업은 경영진과 조직문화에 공급사슬지향성을 높일 수 있는 자원투입에 적극적일 필요가 있다(Ellinger et al., 2012).

또한, 공급사슬지향성의 역할을 파트너 협력 등과 통합적으로 분석한 점에서 이론적 시사점을 제공한다. 유통기업에 공급사슬 구조는 부수적 활동이 아니며, 경쟁우위 원천에 해당한다. 경쟁우위 원천으로 동 활동은 전략적 측면에서 접근해야 한다(Hult et al., 2008; Gold et al., 2010). 공급사슬지향성이 높다는 점은 전략적 접근에 익숙한 것을 의미한다. 공급사슬관리에서 공급사슬지향성은 공급사슬관리와 필요한 외부 자원 조달에 영향을 준다는 점을 확인하였다. 이러한 결과는 공급사슬지향성의 역할을 공급사슬관리 측면의 다른 요인들과 복합적으로 분석하려는 앞으로 연구에 이론적 논의를 제공한 면에서 시사점이 있다.

둘째, 본 연구는 국내 유통기업이 현지 파트너 협력 구축에 적극적이어야 한다는 점을 실무적으로 시사한다. 유통기업의 특성상 현지 파트너의 적절한 협력 없이는 점차로 복잡해지는 글로벌 공급사슬 구조를 원활하게 운영하기 어렵다(Carter & Rogers, 2008; Mentzer et al., 2008; Yang et al., 2008). 적극적 현지 파트너 발굴과 협력관계 강화에 필요한 자원 투입, 인력 교육, 조직 구조 변화 등으로 이에 대비해야 함을 시사한다.

관계자산을 형성하면 공급사슬 운영구조의 복잡성이 증가에 따른 필요 자원의 조달이 수월해진다(Panayides & Lun, 2009). 공급사슬 구조에 참여하는 다양한 기업의 경험, 노하우 그리고 물리적 자원을 공유할 수 있기 때문이다. 이러한 결과는 최종적으로 공급사슬 운영성과를 높이는데 기여한다. 공급사슬 운영성과에 해당하는 물류 효율성, 고객 만족도 등을 글로벌 수준에서 달성할 수 있기 때문이다. 본 연구의 결과는 기존 이론을 국내 유통기업에도 적용할 수 있음을 확인한데서 이론적 시사점이 있다. 앞으로 동 기업을 대상으로 관계자산 측면의 접근을 시도하려는 연구에 이론적 논의를 더했기 때문이다.

셋째, 본 연구는 관계자산으로 파트너 협력의 역할을 유통기업 또는 공급사슬 구조에 맞추어 분석하려는 연구에 이론적 시사점을 제시한다. 분석 결과 국내 유통기업은 전략적 지향성을 가지고 공

급사슬관리를 하고 있으며(Ellram & Cooper, 1990; Esper et al., 2010), 공급사슬관리 활동에 파트너 참여 정도가 높다는 점(Oke et al., 2013) 나타났다. 그럼에도 둘 사이의 조절효과가 없음은 심리적 지향성과 파트너 협력이라는 구체적 활동을 조율할 수 있는 구조화한 조직 내 부서 활동이 부족하기 때문으로 추정할 수 있다. 즉, 국내 유통기업은 파트너 협력을 전략적 관점(Ramanathan & Gunasekaran, 2014)에서 접근한다. 반면, 조직 문화로 공급사슬지향성과 파트너 협력 구조를 연결할 수 있는 별도의 제도적 자원 투입이 부족하다는 점을 간접적으로 보여준다.

이러한 결과는 공급사슬 구조 관련 요인 사이에 긍정적 관계가 있다 해도 전략적 지향성과 구체적 활동의 조절효과는 다를 수 있음을 보여주었다. 조절효과 분석에 다양한 변수를 투입하려 분석하려는 연구는 이러한 결과에 기반 해서 이론적 논의를 진전할 수 있다.

넷째, 본 연구에는 공급사슬지향성을 보유한 유통기업이라도 파트너 협력 관리를 제도화 할 수 있는 조직을 구성하고 필요한 자원을 투입해야 한다는 실무적 시사점이 있다. 공급사슬 구조를 중심으로 파트너 협력을 안정화 할 수 있는 조직과 자원투입이 부족하면, 둘 사이의 조절효과가 없음을 알 수 있기 때문이다. 결과적으로 국내 유통기업은 경쟁우위 원천으로 공급사슬 구조를 인식하여 파트너 협력 구조를 조직 내로 제도화 할 필요가 있음을 시사한다.

### 5.2. 연구한계와 앞으로 연구방향

본 연구는 이상의 시사점에도 다음의 한계를 가지며, 앞으로 보완할 연구방향이 있다. 첫째, 본 연구는 유통기업을 중심으로 했지만, 해당 기업의 특성을 반영할 수 있는 별도의 변수를 설정하지 못한 한계를 가진다. 유통기업의 특징을 적절하게 보여줄 수 있는 변수 설정은 연구결과의 일반성을 높이는데 도움을 줄 것으로 판단한다. 앞으로 연구에서는 유통기업의 본래적 특징을 반영할 수 있는 요인을 설정한 분석이 필요하다.

둘째, 본 연구는 공급사슬 운영성과 선행요인으로 공급사슬지향성과 관리구조를 설정하였다. 이러한 점은 더욱 다양한 선행요인을 설정하지 못한 점에서 한계에 해당한다. 공급사슬 운영성과에는 국제 환경이 복잡할수록 영향을 주는 요인이 증가한다. 또한, 산업 분야에 따라 선행요인을 다르게 설정해야 한다. 앞으로 연구는 이러한 점을 고려하여 공급사슬 운영성과에 영향을 주는 다양한 선행요인을 설정한 분석이 필요하다.

셋째, 본 연구는 관계자산으로 파트너 협력을 조절효과 요인으로 설정하였다. 관계자산 이외에도 환경적 요인 또는 관계자산 자체에도 다른 신뢰, 몰입 등 다른 요인이 있을 수 있다. 본 연구는 이러한 점을 풍부하게 고려하지 못한 점에서 한계가 있다. 앞으로 연구는 조직 내부 활동의 결과를 더욱 높여주는 다양한 외부 조절요인을 고려한 실증분석을 진행할 필요가 있다.

넷째, 본 연구는 공급사슬지향성을 전략적 측면에서 접근하여 설정하였다. 이에 구조적 측면의 공급사슬지향성 요인을 고려하지 못한 한계를 갖는다. 공급사슬지향성이 전략적 측면과 더불어 구조적 특성이 있음을 고려할 때 앞으로 연구에서는 두 요인을 모두 반영한 연구가 필요하다.

## References

- Abdullah, Z., & Musa, R. (2014). The Effect of Trust and Information Sharing on Relationship Commitment in Supply Chain Management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 130, 266-272.
- Beske, P. (2012). Dynamic capabilities and sustainable supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(4), 372-387.
- Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(3), 163-180.
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-387.
- Delbufalo, E. (2012). Outcomes of inter-organizational trust in supply chain relationships: a systematic literature review and a meta-analysis of the empirical evidence. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(4), 377-402.
- Ellinger, A., Shin, H., Magnus Northington, W., Adams, F. G., Hofman, D., & O'Marah, K. (2012). The influence of supply chain management competency on customer satisfaction and shareholder value. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(3), 249-262.
- Ellram, L. M., & Cooper, M. C. (1990). Supply chain management, partnership, and the shipper-third party relationship. *The International Journal of Logistics Management*, 1(2), 1-10.
- Esper, T. L., Clifford Defee, C., & Mentzer, J. T. (2010). A framework of supply chain orientation. *The International Journal of Logistics Management*, 21(2), 161-179.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fugate, B., Sahin, F., & Mentzer, J. T. (2006). Supply chain management coordination mechanisms. *Journal of Business Logistics*, 27(2), 129-161.
- Gold, S., Seuring, S., & Beske, P. (2010). Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: a literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(4), 230-245.
- Grimm, C., Knemeyer, M., Polyviou, M., & Ren, X. (2015). Supply chain management research in management journals: a review of recent literature(2004-2013). *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(5), 404-458
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995), *Multivariate Data Analysis with Readings, 4th Edition*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hult, G. T. M., Ketchen Jr, D. J., Adams, G. L., & Mena, J. A. (2008). Supply chain orientation and balanced scorecard performance. *Journal of Managerial Issues*, 20(4), 526-544.
- Kim, C. H., & Park, J. S. (2014). A Study on Activating a Producing Organization by Analyzing the Difference. *Journal of Distribution Science*, 12(12), 65-73.
- Lai, K. H., Wong, C. W., & Lam, J. S. L. (2015). Sharing environmental management information with supply chain partners and the performance contingencies on environmental munificence. *International Journal of Production Economics*, 164, 445-453.
- Lee, T. H. (2012). A Study on the Impact of Personal and Organizational Supply Chain Orientation on Supply Chain Management Activities, Performance and Export Performance, Seoul, Korea: Thesis for Doctorate in Sogang University.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114-121.
- Mentzer, J. T., Stank, T. P., & Esper, T. L. (2008). Supply chain management and its relationship to logistics, marketing, production, and operations management. *Journal of Business Logistics*, 29(1), 31-46.
- Miocevic, D., & Crnjak-Karanovic, B. (2012). The mediating role of key supplier relationship management practices on supply chain orientation—The organizational buying effectiveness link. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 115-124.
- Oke, A., Prajogo, D. I., & Jayaram, J. (2013). Strengthening the innovation chain: The role of internal innovation climate and strategic relationships with supply chain partners. *Journal of Supply Chain Management*, 49(4), 43-58.
- Omar, A., Davis-Sramek, B., Myers, M. B., & Mentzer, J. T. (2012). A global analysis of orientation, coordination, and flexibility in supply chains. *Journal of Business Logistics*, 33(2), 128-144.
- Panayides, P. M., & Lun, Y. V. (2009). The impact of trust on innovativeness and supply chain performance. *International Journal of Production Economics*, 122(1), 35-46.
- Park, S. H., Yang, H. C., & Sun, I. S. (2015). The Effect of Business Relationships on Conflict and Satisfaction in the Cosmetics Industry's Distribution Channel. *Journal of Distribution Science*, 13(6), 79-86.
- Patel, P. C., Azadegan, A., & Ellram, L. M. (2013). The Effects of Strategic and Structural Supply Chain Orientation on Operational and Customer-Focused Performance. *Decision Sciences*, 44(4), 713-753.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Power, D. J., Sohal, A., & Rahman, S. U. (2001). Critical success factors in agile supply chain management: an empirical study. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 31(4), 247-265.
- Ramanathan, U., & Gunasekaran, A. (2014). Supply chain collaboration: Impact of success in long-term partnerships. *International Journal of Production Economics*, 147(Part B), 252-259.

- Sambasivan, M., Siew-Phaik, L., Abidin Mohamed, Z., & Choy Leong, Y. (2011). Impact of interdependence between supply chain partners on strategic alliance outcomes: Role of relational capital as a mediating construct. *Management Decision*, 49(4), 548-569.
- Sanchez Rodrigues, V., Harris, I., & Mason, R. (2015). Horizontal logistics collaboration for enhanced supply chain performance: an international retail perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(6), 631-647.
- Scholten, K., & Schilder, S. (2015). The role of collaboration in supply chain resilience. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(4), 471-484.
- Schulze-Ehlers, B., Steffen, N., Busch, G., & Spiller, A. (2014). Supply chain orientation in SMEs as an attitudinal construct: Conceptual considerations and empirical application to the dairy sector. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(4), 395-412.
- Shin, H., Collier, D. A., & Wilson, D. D. (2000). Supply management orientation and supplier/buyer performance. *Journal of Operations Management*, 18(3), 317-333.
- Wold, H. (1966). Estimation of principal components and related models by iterative least squares. *Multivariate Analysis*, 1, 391-420.
- Woo, M. J., Park, J. W., & Jung, B. Y. (2014). An Empirical Study on the Impact of Quality Oriented Corporate Culture on Sustainability Management Performances. *Journal of Distribution Science*, 12(6), 65-73.
- Wu, L., Chuang, C. H., & Hsu, C. H. (2014). Information sharing and collaborative behaviors in enabling supply chain performance: A social exchange perspective. *International Journal of Production Economics*, 148, 122-132.
- Yang, J., Wang, J., Wong, C. W., & Lai, K. H. (2008). Relational stability and alliance performance in supply chain. *Omega*, 36(4), 600-608.