

양면적 공급사슬관리 활동과 경쟁우위

허문구
경북대학교 경영학부 교수

Exploration and Exploitation in Supply Chain Management Practices, Competitive Advantage, Firm Performance, and Boundary Conditions

Moon-Goo Huh^a

^aDepartment of Business Administration, Kyungpook National University, South Korea

Received 31 August 2020, Revised 16 September 2020, Accepted 21 September 2020

Abstract

Purpose - This paper investigates the relations among exploratory and exploitative supply chain management practices, competitive advantage, and firm performance.

Design/methodology/approach - This study takes a hypothesis-generating study to capture the tradeoffs between exploration and exploitation and develops some hypotheses which involve the relations among SCM practices, competitive advantage, and short-term and long-term performance.

Findings - Exploitative SCM practices have more positive effects on short-term performance rather than long-term performance, whereas exploratory SCM activities affect long-term performance. Further competitive strategy, environmental dynamism, and organizational slack moderates the relationship between SCM and performance. Exploitative SCM is more desirable when a firm uses low cost strategy, lacks slack resources, and faces stable environment, while exploratory SCM is more effective when a firm employs differentiation strategy, has slack resources, and confront dynamic environment.

Research implications or Originality - In order to understand the performance effects of a variety of SCM practices, we should distinguish between exploitative and exploratory SCM activities. Further the relationship between SCM and performance may differ depending upon some contingent variables such as external environment, competitive strategy and organizational slack.

Keywords: Ambidextrous Supply Chain Management, Competitive Advantage, Exploitation, Exploration.

JEL Classifications: M10, O32

I. 연구의 목적과 접근방법

1. 연구의 목적

2000년대 이후 글로벌화의 급속한 진전과 기업 간 글로벌 경쟁의 격화로 인해, 많은 기업들이 공급사슬관리(supply chain management) 활동을 글로벌 수준에서 최적화하기 위한 노력을 경주하

^a First Author, E-mail: moongoo@knu.ac.kr

고 있으며, 이에 따라 공급사슬관리 활동은 경쟁우위의 주요 원천으로 인식되고 있다(Mattsson, 2003; Mellat-Parast, 2014). 이러한 배경 하에 공급사슬관리 활동과 성과의 관계에 대한 많은 연구가 이루어지고 있다. 그럼에도 불구하고, 기존의 공급사슬관리와 성과의 관계에 대한 연구는 크게 다음과 같은 한계가 있다. 첫째, 공급사슬관리 활동의 상충관계를 반영하지 못하고 있다. 공급사슬관리 활동에 있어서 효율성 증대와 유연성 제고, 비용절감과 고객대응성 강화, 경제적 효율성과 환경적 요구 등과 같은 요인 간에는 분명한 상충관계(trade-off)가 존재하지만(Esfahbodi, Zhang, and Watson, 2016; Prater, Biehl, and Smith, 2011), 기존 연구는 공급사슬관리 활동들 사이에 존재하는 상충관계를 충분히 고려하고 있지 못하다는 한계가 있다. 둘째, 공급사슬관리 활동이 효과적으로 이루어지기 위해서는 기업이 당면한 대내외 상황(boundary condition)에 대한 고려가 필요하다. 즉 기업이 보유한 자원, 경쟁전략, 당면한 환경의 특성 등에 따라서, 공급사슬관리 활동은 차별적으로 이루어져야 한다. 그러나 공급사슬관리와 성과의 관계에 대해서는 많은 연구가 이루어지고 있음에도 불구하고, 상황요인에 대한 고려가 충분하지 않다. 이러한 관점에서 본 연구는 공급사슬관리 활동들 사이의 상충관계를 반영하여, 공급사슬관리 활동이 기업의 경쟁우위와 성과에 미치는 영향을 제시하며, 공급사슬관리와 성과의 관계에서 경쟁전략, 환경동태성, 내부자원이 어떠한 영향을 미치는가를 탐구한다.

본 연구는 기업의 공급사슬관리 활동이 경쟁우위와 장단기 성과에 미치는 차별적 영향을 탐구한다. 나아가, 공급사슬관리가 기업성과에 미치는 영향이 기업의 특성(경쟁전략, 여유자원)과 환경에 따라 어떻게 달라지는가를 탐구하는데 목적이 있다. 이를 위해, 공급사슬 연구에 조직양면성(organizational ambidexterity) 이론 및 경쟁우위(competitive advantage)와 경쟁전략(competitive strategy)에 대한 경영전략 이론을 접목, 통합하는 학제적 연구를 통해, 공급사슬 연구의 지평을 확대하고 후속 연구의 확산을 위한 새로운 연구 어젠다를 제시하고자 한다.

먼저 조직양면성 이론에서의 활용(exploitation)과 탐험(exploration)에 대한 개념화에 바탕을 두고(March, 1991; Lavie, Stettner, and Tushman, 2010), 기업의 공급사슬관리 활동(supply chain management practices)을 활용적 공급사슬관리(exploitative SCM) 활동과 탐험적 공급사슬관리(exploratory SCM) 활동으로 구분한다. 이는 기업의 공급사슬관리 활동의 상충 관계를 반영한다는 장점이 있다. 즉 공급사슬관리의 지향점에서 비용 절감과 고객 서비스 제고, 비용과 품질, 속도와 유연성, 효율성과 혁신 등과 같은 요소는 일반적으로 상충 관계(trade-offs)를 가진다(Shen and Daskin, 2005; Wu and Pagell, 2011). 즉 동시에 두 가지 목적을 달성하기가 어렵다는 것이다. 그럼에도 불구하고, 이러한 상충관계를 반영한 공급사슬관리 활동에 대한 연구는 별로 이루어지지 않았다.

또한 공급사슬관리 활동이 기업의 성과에 미치는 영향에 대해서도 차별적인 관점을 적용한다. 기업의 단기 성과와 장기 성과가 서로 다르다(Ahuja and Lampert, 2001; Levinthal and March, 1993)는 점을 반영하여, 서로 다른 공급사슬관리 활동이 기업의 단기 성과와 장기 성과에 어떤 차별적인 영향을 미치는가에 대해서도 탐구한다. 보다 근본적으로는 공급사슬관리와 경쟁우위의 관계에 대해서도 직접 논의할 것이다. 기존 공급사슬관리 연구는 경쟁우위(competitive advantage)를 주로 비용, 품질, 납기, 유연성, 속도 등과 같은 경쟁우위 요소로 파악하고, 이러한 경쟁우위 요소가 기업성과에 어떤 영향을 미치는가를 살펴보는 데 머무르고 있다(Li et al., 2006). 본 연구에서는 산업내 기업의 평균 성과보다 높은 성과를 창출할 수 있는 기업의 역량(Peteraf, 1993)이라는 경쟁우위의 개념을 연구에 도입하여, 공급사슬관리와 경쟁우위의 구체적 관계를 제시할 것이다.

한편, 기업에 따라 보유 자원이나 역량은 서로 다르며 한계가 있다는 점을 감안할 때, 공급사슬관리 연구가 기업에 구체적인 시사점을 제공하기 위해서는 기업의 특성이나 당면 상황에 따라 공급사슬관리 활동의 선택이나 우선 순위가 어떻게 달라져야 하는가를 제시할 필요가 있다. 차별화이러한 관점에서 본 연구는 공급사슬관리 활동과 기업성과의 관계가 기업의 경쟁전략이나 여유자원 및 외부환경의 특성

에 따라 어떻게 달라지는가에 대한 구체적인 가설을 개발, 제시할 것이다.

이상의 논의를 바탕으로 본 연구의 연구 질문(research questions)을 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 공급사슬 활동은 기업의 경쟁우위에 어떤 영향을 미치는가? 활용적 공급사슬 활동과 탐험적 공급사슬 활동이 기업의 단기 성과와 장기 성과에 미치는 영향은 어떻게 다른가? 둘째, 공급사슬 활동과 기업성과의 관계는 경쟁전략의 유형, 여유자원의 수준, 외부환경의 동태성에 따라 어떻게 달라지는가?

2. 연구 접근방법

본 연구는 가설 검증 연구(hypothesis testing study)가 아니라 새로운 가설을 개발하는 연구(hypothesis generating study)를 지향한다. 연구의 발전 단계와 연구 주제의 새로움 및 복잡성을 기준으로 할 때, 가설 검증 연구는 해당 분야의 현상에 대한 연구가 비교적 진전되었을 때 그리고 연구모형이나 변수의 수가 많지 않아서 엄밀한 실증연구를 수행하는데 문제가 없을 경우에 바람직하다. 반면, 가설 개발 연구는 새로운 연구주제를 제안하거나 해당 주제에 대한 연구가 별로 이루어지지 않은 상황에서 그 타당성을 가진다. 즉 연구 전략은 연구발전 단계와 적합성을 가져야 한다(김인수, 2000).

위의 논의를 바탕으로 할 때, 본 연구는 여러 학문적 관점을 통합하여 새로운 변수의 도입과 연구주제를 제안하고 있기 때문에, 가설검증 연구를 수행하기에 앞서 검증가능한 가설 개발(developing testable hypotheses)에 초점을 두는 가설 도출 연구가 바람직하다. 가설 도출 연구를 수행하는 이유를 보다 구체적으로 제시하면 다음과 같다. 첫째, 기존의 공급사슬관리 연구에 조직론 분야의 조직양면성 이론과 경영전략 분야의 경쟁전략 및 경쟁우위 이론을 적용하는 학제적, 융합적 연구 수행을 목표로 하며, 둘째, 공급사슬관리 연구의 맥락에서 볼 때, 본 연구는 탐험(exploration)과 활용(exploitation) 관점을 공급사슬관리에 적용하여, 공급사슬관리와 단기 성과와 장기 성과 및 경쟁우위의 차별적 관계에 대한 가설을 개발하고, 나아가 공급사슬관리와 장단기 성과의 관계에서 경쟁전략, 여유자원 및 환경동태성의 조절효과에 이르기까지 논의를 발전시킨다. 따라서 타 학문분야의 이론에서 새로 도입되는 변수가 많이 있으므로, 우선 변수 간의 관계에 대한 구체적인 이론 개발이 필요하다. 셋째, 본 연구의 가설에서 제시하고 있는 여러 변수는 서로 상이한 자료원을 활용한 측정방법이 필요하기 때문에, 연구의 축적이 미흡한 상황에서 가설 개발과 가설 검증을 한꺼번에 수행하기가 어렵다.

이상의 논의를 바탕으로, 본 연구는 검증가능한 가설의 개발과 이에 대한 논리적 설명에 초점을 둔다. 그렇게 함으로써, 향후 해당 주제에 대한 실증 연구가 확산되는데 기여할 수 있을 것으로 생각된다. 그럼에도 본 연구에서 제안한 여러 가설의 타당성에 대해서는 실증연구를 통한 확인이 필요하며, 이는 본 연구의 주요 한계로 남는다. 이러한 관점에서 향후의 실증연구를 촉진하기 위해, 본 연구에서 제시한 가설을 검증하기 위한 실증연구 방향을 제시하였다. 실증연구 방향에서는 표본의 추출과 자료의 수집방법, 본 연구에서 제시한 변수의 조작화와 바람직한 측정방법 등을 논의, 제시하였다.

II. 이론적 배경과 가설 개발

1. 공급사슬관리 활동의 유형: 활용적 공급사슬관리와 탐험적 공급사슬관리

공급사슬관리 활동은 다차원적 개념으로서, 기존 연구에서는 이를 공급자와의 관계, 고객과의 관계, 정보공유의 수준, 정보공유의 질, 지연(postponement) 등으로 나누어 분석하거나(Li et al., 2006), 또는 공급사슬관리의 통합성(Flynn, Huo, and Zhao, 2010), 지속성(Rajeev, Pati, Padhi, and Govindan, 2017), 민첩성(강성배, 2012; Swafford, Ghosh, and Murthy, 2006) 등과 같이 공급사슬

의 전반적 특성에 초점을 맞추어 연구가 이루어져 왔다.

그러나 공급사슬 관리 활동의 상충 관계를 반영한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 공급사슬관리 활동에 있어서 고객 서비스의 질과 원가 절감(Shen and Daskin, 2005), 효율성 증대와 유연성 제고(Rosenzweig and Easton, 2009), 단기적 수익성과 장기적 지속성(Wu and Pagell, 2011), 환경적 요구와 경제적 효율성(Esfahbodi, Zhang, and Watson, 2016), 유연성과 불확실성(Prater, Biehl, and Smith, 2001) 등과 같은 요소 사이에는 근본적인 상충관계(trade-offs)가 존재하므로, 이를 반영하는 연구가 필요하다.

환경적응과 경영전략 이론에 의하면 기업은 이러한 상충 관계를 명확히 인식하고 선택을 해야 하며, 기업의 선택이 경영 성과에 큰 영향을 미치게 되는 근본 원인은 이러한 상충관계에 기반하는 것으로 파악한다. 조직양면성 이론에 의하면, 조직학습이나 조직의 환경 적응 활동은 활용과 탐험으로 나눌 수 있는데, 두 활동 간에는 근본적으로 상충 관계가 존재하며, 기업이 단기적 성과와 장기적 생존을 동시에 추구하기 위해서는 서로 상반된 두 활동 간의 동적인 균형(dynamic balance)이 중요하다고 본다(Lavie and Rosenkopf, 2006; Uotila et al., 2009). 한편, 기업의 선택에 대한 경영전략 이론도 이러한 상충 관계에 기반하고 있다. 저원가 전략(cost leadership strategy)과 차별화 전략(differentiation strategy) 역시 근본적으로 상충관계를 가지며, 기업은 경쟁우위를 획득하기 위하여 어느 하나의 전략을 추구해야 한다는 사실을 경쟁전략 이론은 시사하고 있다(Magretta, 2011; Porter, 1980, 1996).

본 연구는 조직양면성 이론에 바탕을 두고, 공급사슬 활동을 분류한다. 조직양면성 이론에 따르면, 활용(exploration)은 기존 지식이나 역량의 개선을 통해 현재의 효율성을 제고하는 활동을 의미하며, 탐험(exploration)은 새로운 지식이나 역량의 개발을 통해 장기적인 환경 적응 능력을 강화하는 활동을 말한다. 따라서 활용 활동은 단기적인 효율성이나 성과 개선에 효과적인 반면, 장기적인 적응 능력에는 문제를 초래할 수 있다. 반면, 탐험 활동은 단기적인 성과에는 부정적인 영향을 미치지만 장기적인 경쟁력 향상에 기여한다(March, 1991, Levinthal and March, 1993). 조직양면성 이론은 이처럼 탐험과 활용이라는 상호보완적 활동을 동시에 수행할 수 있는 조직의 역량을 강조한다. 이러한 활용과 탐험의 개념은 조직학습(March, 1991; Wang and Li, 2008), 기술혁신(Benner and Tushman, 2003; Jansen et al., 2009), 환경적응(Gibson and Birkinshaw, 2004), 조직설계(Gulati and Puranam, 2009) 등과 같은 여러 연구 분야에 걸쳐 널리 적용되고 있으며, 그 타당성을 인정받고 있다.

공급사슬 연구에서 활용과 탐험의 개념을 체계적으로 적용한 연구는 양면적 공급사슬 전략(ambidextrous supply chain strategy)의 효과를 탐구한 Kristal, Hwang, and Roth(2010)와 양면적 공급사슬관리를 동적 역량(dynamic capabilities)으로 개념화한 Lee and Rha(2015)의 연구를 제외하고는 찾기 어렵다.

본 연구는 조직양면성 이론과 공급사슬관리 이론에 근거하여, 활용적 공급사슬관리 (exploitative SCM) 활동은 낭비나 잉여의 제거를 통해 기존 공급사슬관리 프로세스의 효율성을 높이거나, 현재 활용하고 있는 공급사슬 기술의 활용도를 높이고, 현재의 기술이나 프로세스를 더욱 강화하는 활동으로 개념화한다. 반면, 탐험적 공급사슬관리(exploratory SCM) 활동은 새로운 지식이나 기술을 통해 새로운 공급사슬관리 솔루션을 실험, 적용하거나, 공급사슬관리 목표의 근본적 변화와 이에 따른 공급사슬 재설계, 공급사슬관리 프로세스를 근본적으로 바꾸거나 새로운 공급사슬관리 역량을 개발하는 활동으로 개념화한다.

한편, 조직양면성 연구에서 탐험과 활용의 관계를 상호 보완적으로 파악하는 관점과 상충관계로 파악하는 관점이 존재한다. 본 연구는 공급사슬관리의 맥락에서 두 활동을 상충관계로 파악한다. 앞서 논의한 것처럼, 공급사슬관리 활동에 있어서 프로세스의 효율성 제고와 유연성이나 적응성 강화, 비용 절감과 고객 대응성 향상, 경제적 효율성과 환경적 요구 등과 같은 요인 간에는 기본적으로 상충 관계가 존재하기 때문이다(Esfahbodi, Zhang, and Watson, 2016; Prater, Biehl, and Smith, 2001; Shen and Daskin, 2005).

2. 공급사슬관리가 경쟁우위와 기업성과에 미치는 영향

1) 공급사슬관리가 경쟁우위에 미치는 영향

경쟁이 개별 기업 간의 경쟁이 아니라 전체 공급사슬을 구성하는 기업들 간의 경쟁으로 진화함에 따라(Ai et al., 2012), 효과적인 공급사슬관리 활동이 경쟁전략의 핵심적인 요소로 대두되고 있으며(Gunasekaran, Patel, and McGaughey, 2004), 공급사슬관리는 경쟁우위와 기업성과의 주요 원천이 되고 있다(Li et al., 2006). 이에 따라, 기업의 공급사슬관리 활동의 수준은 그 초점이 활용이나 탐험이냐에 관계없이 기업의 경쟁우위에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

공급사슬관리 분야의 기존 연구들은 공급사슬관리 활동과 기업성과 간의 관계를 연구할 때, 산업의 영향을 고려하지 않는 문제를 안고 있다. 또한 경쟁우위를 경쟁우위 요인(원가, 품질, 반응성 등)으로 환원하여 파악하는 환원론적 문제를 안고 있다. 본 연구에서는 경영전략 분야의 축적된 이론과 연구성과에 기반하여 경쟁우위(competitive advantage)를 동종 산업 내 경쟁 기업과 비교한 가치창출 능력으로 개념화한다. 이에 따라 경쟁우위를 산업의 평균 성과와 비교한 차이로 조작화하고 측정한다(연구방법 참고).

이에 따라 아래와 같이 가설을 제시하며, 이는 baseline hypotheses의 성격을 가진다.

H1 공급사슬관리 활동은 기업의 경쟁우위에 긍정적 영향을 미친다.

H1-1 활용적 공급사슬관리 활동은 기업의 경쟁우위에 긍정적 영향을 미친다.

H1-2 탐험적 공급사슬관리 활동은 기업의 경쟁우위에 긍정적 영향을 미친다.

2) 공급사슬관리가 기업의 단기 및 장기성과에 미치는 차별적 영향

오늘날 기업은 장기적인 성공을 위해서는 현재의 역량을 활용(exploitation)하여 당면한 환경의 요구에 효과적으로 대응하는 한편, 동시에 미래의 성공을 위해 새로운 역량을 탐험(exploration)하고 개발해야 하는 역설적인 도전에 직면하고 있다(Levinthal and March, 1993; March, 1991). 조직양면성 이론은 조직이 직면하는 이러한 상충되는 요구들을 어떻게 다루어야 할지에 대해 다양한 관점을 제시하고 있다. 여러 연구에서 조직양면성은 현재와 같은 동태적인 환경에서 단기적 성과와 장기적 생존의 조화를 위해 조직이 갖추어야 할 바람직한 속성으로 인식되고 있다(Lavie et al., 2010; Simsek, 2009).

그러나 탐험과 활용의 동시 추구는 조직에 풀기 어려운 역설적 도전과제가 될 수 있다. 탐험은 실험, 유연성, 확산적 사고 등을 통해 이루어지는 반면, 활용은 효율성, 부분적 개선, 집중 등과 밀접한 관련이 있다(March, 1991). 이러한 관점에 근거하여, 두 가지 서로 다른 공급사슬관리 활동이 성과에 미치는 영향을 구체적으로 논의하면 다음과 같다.

활용적 공급사슬관리 활동은 현 공급사슬관리 프로세스를 효율화하고, 기존 공급사슬관리 구조와 기술을 최대한 활용하도록 해준다. 이에 따라 현 공급사슬관리 활동의 효율화, 최적화를 통해 단기적인 성과에는 긍정적 영향을 미친다. 반면, 현재의 효율성 제고에 치우치다보면 장기적으로는 새로운 역량의 개발이나 기술의 도입, 적용을 꺼리는 결과를 초래함으로써, 환경의 변화에 적절하게 대응하고 새로운 기회를 포착하는 능력을 감소시킬 위험이 있다(Ahuja and Lampert, 2001; Raisch and Birkinshaw, 2008). 즉, 단기적으로 기업의 성공을 가능케 한 수단이 장기적인 성공을 위협하는 성공 함정(success trap)에 빠질 수 있다(Levinthal and March, 1993; Volberda and Lewin, 2003).

반면, 새로운 목표에 따라 공급사슬관리 프로세스를 근본적으로 재설계, 혁신하거나, 새로운 기술이나 솔루션의 도입, 적용 등과 같은 탐험적 공급사슬관리 활동은 단기적, 일시적으로는 변화에 따른 혼란이나 효율성 저하를 가져와 단기적 성과에는 부정적 영향을 미칠 수 있다. 그러나 궁극적으로는 기

업의 역량과 경쟁력을 더욱 향상시킴으로써 경쟁력 강화와 장기적 성과에는 긍정적 영향을 미칠 것이다. 이는 탐험으로부터의 보상은 불확실하고 오랜 시간이 걸린다는 통찰(March, 1991)과도 일치하는 것이다.

이상의 논의를 바탕으로, 공급사슬관리 활동의 두 가지 유형과 기업의 단기, 장기 성과와의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 제시한다.

H2-1 활용적 공급사슬관리 활동은 탐험적 공급사슬관리 활동에 비해 단기 성과에 더 큰 영향을 미칠 것이다.

H2-2 탐험적 공급사슬관리 활동은 활용적 공급사슬관리 활동에 비해 장기 성과에 더 큰 영향을 미칠 것이다.

3) 공급사슬관리 활동과 기업성과의 관계에서 상황적 요인이 미치는 영향: 경쟁전략, 여유자원, 환경동태성의 조절 효과

근래 들어 기업의 공급사슬관리 활동이 기업 성과에 미치는 영향에 대해 많은 연구가 이루어지고 있다. 그러나 기업의 경계 조건(boundary conditions)에 따라 공급사슬관리 활동이 어떻게 차별적으로 이루어져야 하는지에 대한 이론이나 연구는 부족하다. 논리적으로 생각할 때, 기업의 공급사슬관리 활동은 기업이 보유한 자원이나 역량의 수준, 기업의 경쟁전략 유형, 또는 기업이 당면한 외부 환경의 특성 등에 따라 차별적으로 이루어져야 한다. 차별화 전략을 사용하는 경우에는 비용절감보다는 고객 요구에 민첩한 대응이나 차별적 서비스가 훨씬 중요하므로, 공급사슬관리 활동도 효율성 제고 보다는 고객요구 대응성에 더욱 초점을 두어야 한다. 또한 동태적인 환경에서는 환경에 대한 기업의 대응이 생존에 필수적이므로, 공급사슬관리 활동의 비용 효율성이나 프로세스 최적화 보다는 유연성 제고가 더욱 중요한 요소가 된다. 공급사슬관리와 성과의 관계에서 상황적 요인의 영향을 고려한 Flynn, Hua, and Zhao(2010)의 연구도 외부(고객, 공급자)와의 통합, 조직 내부의 통합 등과 같은 공급사슬 구성 요소 간의 특성을 고려하고 있을 뿐, 기업의 전략, 자원 등과 같은 기업 전체적인 요소에 대한 고려는 별로 이루어지지 않고 있어서, 기업의 공급사슬관리 활동에 대한 시사점이 제한적이다.

이러한 문제 인식을 바탕으로, 본 연구는 공급사슬관리 활동과 성과의 관계에 영향을 미치는 요소로서 경쟁전략(competitive strategy), 여유자원(slack) 및 환경 특성에 주목한다. 먼저 활용적 공급사슬관리 활동과 성과의 관계에서 상황적 요인이 미치는 영향을 살펴 보자. 첫째, 활용적 공급사슬 활동은 현 공급사슬의 효율성 개선과 낭비 제거를 통한 원가절감에 초점을 두고 있으므로, 기업이 차별화 전략 보다는 저원가 전략을 사용하는 경우에 더욱 적합하다. 즉 활용적 공급사슬 활동은 효율성과 원가절감에 기여하므로, 저원가 전략과 결합될 경우 그 효과가 커질 것이다. 둘째, 활용적 공급사슬 활동은 탐험적 공급사슬 활동에 비해 자원이나 역량의 투자(commitment)가 크지 않다. 따라서 기업의 여유 자원(slack resources)이 부족한 경우에도 효과적으로 활용될 수 있다. 셋째, 외부 환경이 동태적으로 변화하는 경우, 기업은 새로운 환경에 적응하기 위해 기존 루틴이나 프로세스를 버리고 근본적인 혁신을 해야 할 필요성이 커진다(Tushman and Anderson, 1986). 반면 환경이 안정적인 경우, 기존 프로세스나 기술을 효율화하고 최대한 활용하는 활용적 공급사슬관리 활동으로도 충분히 환경에 적응할 수 있다. 이상의 논의에 바탕을 두고, 활용적 공급사슬관리 활동과 기업의 단기성과의 관계에 경쟁전략, 여유자원, 환경특성이 미치는 조절 효과를 다음과 같이 제시할 수 있다.

H3 (활용적 공급사슬관리 활동과 단기 성과의 관계에서 전략, 여유자원, 환경의 조절 효과)

H3-1 활용적 공급사슬관리 활동이 기업의 단기성과에 미치는 긍정적 영향은 차별화 전략을 사용하는 기업보다는 저원가 전략을 기업의 경우에 더 커질 것이다.

H3-2. 활용적 공급사슬관리 활동이 기업의 단기성과에 미치는 긍정적 영향은 여유자원이 부족할수

록 더 커질 것이다.

H3-3 활용적 공급사슬관리 활동이 기업의 단기성과에 미치는 긍정적 영향은 환경이 안정적인수록 (환경의 동태성이 낮을수록) 더 커질 것이다.

이제, 탐험적 공급사슬관리 활동과 기업성과의 관계에 경쟁전략, 여유자원, 환경이 미치는 영향을 살펴 보자. 탐험적 공급사슬 활동은 공급사슬관리 프로세스의 근본적 재설계나 신기술의 도입, 실험, 적용을 통해 기업의 공급사슬관리 활동을 혁신하고 새로운 공급사슬 역량 개발을 목표로 한다. 이를 통해 공급사슬의 민첩성, 유연성, 반응성 등을 대폭 향상시켜 다른(경쟁 관계에 있는) 공급사슬과 차별화함으로써 경쟁우위를 획득하고자 한다. 따라서 탐험적 공급사슬관리 활동은 기업이 지원가 전략보다는 차별화 전략을 사용하는 경우에 더욱 적합하다. 즉 탐험적 공급사슬 활동을 통해 경쟁자와의 차별화 우위(differentiation advantage)가 더욱 높아질 수 있다. 둘째, 탐험적 공급사슬관리 활동을 위해서는 신기술 투자 등과 같이 상당한 자원 투자가 필요하며, 이는 단기적으로는 효율성 저하와 위험을 초래할 수 있다. 따라서 탐험적 공급사슬 활동은 기업의 여유자원이 풍부한 경우에 보다 적합하다. 셋째, 환경이 동태적으로 변화하는 경우, 기업은 새로운 역량의 개발이나 혁신을 통해 변화하는 환경에 적응해야 한다(Lyon and Ferrier, 2002; Utterback, 1994). 따라서 환경이 동태적인 경우에는 공급사슬관리 활동의 근본적인 변화나 혁신을 추구하는 탐험적 공급사슬관리 활동이 보다 적합하다고 할 수 있다. 이상의 논의에 바탕을 두고, 탐험적 공급사슬관리 활동과 기업의 장기 성과의 관계에 경쟁전략, 여유자원, 환경특성이 미치는 조절 효과를 다음과 같이 제시할 수 있다.

H4 (탐험적 공급사슬관리 활동과 (장기) 성과의 관계에서 전략, 여유자원, 환경의 조절 효과)

H4-1 탐험적 공급사슬관리 활동이 기업의 장기성과에 미치는 긍정적 영향은 지원가 전략을 사용하는 기업보다는 차별화 전략을 기업의 경우에 더 커질 것이다.

H4-2 탐험적 공급사슬관리 활동이 기업의 장기성과에 미치는 긍정적 영향은 여유자원이 풍부할수록 더 커질 것이다.

H4-3 탐험적 공급사슬관리 활동이 기업의 장기성과에 미치는 긍정적 영향은 환경이 동태적일수록 더 커질 것이다.

이상에서 활용적 공급사슬관리와 탐험적 공급사슬관리 활동이 단기, 장기 성과에 미치는 영향과 서로 다른 공급사슬관리 활동과 성과의 관계에 경쟁전략, 여유자원 및 환경동태성이 미치는 영향(조절효과)에 대해 구체적인 가설을 제시하였다.

III. 실증 연구를 위한 제언

연구접근방법에서 제시한 것처럼, 본 연구는 운영관리 분야의 공급사슬관리 이론, 조직이론의 조직양면성 이론, 경영전략 분야의 경쟁우위와 경쟁전략에 대한 이론을 통합하여, 새로운 연구주제를 제시하고, 추후 연구에서 검증 가능한 가설을 개발, 제시하는데 목적이 있다. 여기서는 향후의 실증 연구를 위한 착안점 및 제언을 제시한다.

1. 표본 및 자료수집

공급사슬과 경쟁우위 및 성과의 관계를 깊게 탐구하기 위해서는 적합한 연구 컨텍스트의 선택이 필요하다. 실증 연구를 위해서는 공급사슬이 경쟁우위에 중요한 비중을 차지하는 3~5개의 산업을 대상으로

로 하여, 해당 산업 내의 기업(사업부)을 대상으로 표본을 추출하는 것이 바람직하다고 본다. 공급사슬이 중요한 산업은 공급사슬의 복잡성, 공급사슬 간 차별성 등과 같은 몇 가지 객관적인 기준을 바탕으로, 산업전문가와의 협의를 통해 연구대상 산업을 선정하는 방법이 바람직하다. 한편, 본 연구는 가설에서 제시하고 있는 기업의 단기, 장기 성과, 전략, 여유자원, 환경 등과 같은 변수를 객관적 지표를 활용하여 측정할 것을 제안하고 있다(아래 논의 참고). 이를 위해서는 공급사슬의 중요성이 큰 산업 중 충분한 표본 기업을 확보할 수 있는 산업(예. IT 관련 제조업 등)을 대상으로 하는 것이 바람직하다.

한편, 자료수집에서 염두에 두어야 할 사항은 설문조사(survey)에 대한 지나친 의존을 줄여야 한다는 것이다. 공급사슬관리와 성과의 관계에 대한 많은 연구들이 독립변수와 종속변수를 모두 설문으로 의해 측정, 자료를 수집하고 있다. 심지어는 단일 응답자를 통해 독립변수와 결과변수에 대한 자료를 동시에 수집하는 연구들도 많이 있다. 이는 동일방법분산(common method variance)의 문제를 초래하여, 변수 간의 허위적 관계를 통해 잘못된 연구결과를 도출하게 될 가능성이 높다(Lindell and Whitney, 2001; Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff, 2003). 설문조사에 의존하는 자료수집 방법은 특히 공급사슬관리 및 운영관리 분야의 연구에서 많이 나타나고 있으며(Craighead, Ketchen, Dunn, and Hult, 2011), 이는 자료수집의 편의를 위해 연구결과와 타당성에 문제를 초래하는 사례라고 할 수 있다. 따라서 본 연구는 독립변수인 활용적, 탐험적 공급사슬관리 변수만 설문을 통해 자료를 수집하고, 결과변수 및 조절변수는 다양한 자료원을 활용하여 객관적 자료를 수집, 연구에 활용할 것을 제안한다.

활용적 공급사슬관리 및 탐험적 공급사슬관리 활동은 기존 연구와 마찬가지로 표본기업의 경영자나 공급사슬관리 책임자를 대상으로 면담 및 설문을 통해 자료를 수집할 수 있을 것이다. 한편, 기업의 성과 변수와 상황 변수(경쟁전략, 여유자원, 환경)는 공급사슬관리에 대한 기존 연구와는 달리, 객관적 자료를 파악할 수 있는 KOSPI 및 KOSDAQ 기업을 대상으로 하여, TS2000 등과 같은 DB를 통해 객관적 자료를 수집하여, 변수화하는 작업이 필요하다고 본다.

2. 변수의 조작화와 측정

1) 종속변수

(1) 성과: 단기성과, 장기성과

본 연구에서는 기업의 성과를 단기, 장기 성과로 구별하여, 가설에 활용하고 있다. 따라서 성과에 대한 측정방법도 달라야 한다. 단기성과는 회계자료를 바탕으로 측정하는 것이 일반적이다. 회계 자료는 과거 기업활동의 결과를 나타내는 지표이기 때문이다. 따라서 단기 성과는 가장 보편적인 성과지표인 총자산수익률(ROA)로 측정하는 것이 바람직하다. 한편, 장기성과는 Tobin's Q에 의해 측정할 수 있다. 재무론 및 경영전략 분야의 여러 연구에서 제시하고 있듯이 Tobin's Q는 과거 성과가 아니라 미래의 수익성을 반영하는 지표(forward-looking measure)로서 장기성과 지표로 활용할 수 있다(Richard et al., 2007; Uotila et al., 2009). Tobin's Q는 기업의 시장가치를 장부가치로 나누어 측정할 수 있다(Wiggins and Ruefli, 2005).

(2) 경쟁우위

공급사슬관리 분야의 연구도 점차 경쟁우위의 원천으로 공급사슬관리의 중요성을 제시하고 있지만, 대부분의 연구가 기업성과에 대한 주관적 평가에 의존하고 있어서 결과로서의 경쟁우위가 아니라 원가, 품질, 유연성 등과 같은 경쟁우위 요인에 초점을 맞추는데 그치고 있다. 경영전략론에 뿌리를 두고 있는 경쟁우위의 개념에 대해서는 많은 논란이 있지만, 상대적이고 연구 컨텍스트에 따라 달라진다는

점에서는 의견이 일치한다(Ma, 2000). 일반적으로 경쟁우위(competitive advantage)는 해당 산업에서 경쟁자에 비해 평균 이상의 성과(above average return)를 창출할 수 있는 개별 기업의 능력(Peteraf, 1993)으로 정의될 수 있는데, 기존 공급사슬 연구는 이러한 경쟁우위의 개념을 제대로 반영, 측정하지 못하는 문제점을 가지고 있다.

이러한 맥락에서, 위에서 제시한 두 가지 성과지표를 바탕으로 해당 기업의 성과와 그 기업이 속한 산업의 평균 성과와의 차이를 표준화하여, 경쟁우위의 지표로서 활용할 것을 제안한다. 한국 기업을 대상으로 한 연구(김국태, 허문구, 2016)에서 IT 관련 산업 분야에서도 구체적인 산업 섹터에 따라 평균 수익성이 상당히 다르며, 기업 간에도 ROA와 Tobin's Q가 다르게 나타나고 있어서, 위에서 제시한 측정방법을 활용하는데 문제가 없는 것으로 볼 수 있다. 한편, 경쟁우위에 대한 보다 엄밀한 측정방법은 Wiggins and Ruefli(2002)에서 제시되고 있다.

2) 독립변수: 활용적 공급사슬관리 활동과 탐험적 공급사슬관리 활동

활용적 공급사슬 활동(exploitative supply chain practices)과 탐험적 공급사슬 활동(exploratory supply chain practices)은 앞서 제시한 두 변수에 대한 차별적 개념화를 바탕으로 하며, 양면적 공급사슬 전략(ambidextrous supply chain strategy)에서 Kristal, Huang, and Roth(2010)가 개발한 여덟 문항과 혁신 및 지식창출에 대한 활용 및 탐험의 측정 문항(He and Wong, 2004; Jansen, van den Bosch, and Volberda, 2006) 등을 보완함으로써, 설문문항을 개발할 수 있을 것이다. 개발한 설문은 당연히 연구대상 산업의 기업을 대상으로 pilot study를 통해 설문 문항의 타당성과 명확성을 평가, 수정하는 과정을 거쳐야 할 것이다.

3) 상황변수

공급사슬관리 활동을 설문에 의해 측정하므로, 아래에서 제시하고 있는 경쟁전략, 여유자원, 환경동태성과 같은 조절변수는 설문이 아니라 객관적 지표에 의해 측정하는 것이 바람직하다. 아래에서는 경영전략 분야의 이론과 연구에 근거하여, 본 연구의 목적에 적합하도록 세 변수에 대한 측정방법을 제시한다.

(1) 경쟁전략

기존 연구를 바탕으로, 저원가전략은 비용효율성(cost efficiency)과 자산간결성(asset parsimony)으로 조작화하고(Hambrick, 1983), 비용효율성은 매출액에서 제조원가가 차지하는 비중으로, 자산간결성은 자본집약도와 자본지출의 합산에 의해 측정할 수 있다(Nair and Filer, 2003). 자본집약도는 총매출에서 총자산이 차지하는 비중으로, 자본지출은 총매출에서 공장 및 설비 지출이 차지하는 비중으로 측정한다. 한편, 차별화 전략은 총매출에서 판매비 및 일반관리비가 차지하는 비중과 연구개발비 비중으로 측정할 수 있다(Berman, Wicks, Kotha, and Jones, 1999).

(2) 여유자원

여유자원(organizational slack)은 일상적인 운영 활동을 수행하는데 필요한 수준을 초과하는 자원의 집합(Nohria and Gulati, 1996)으로 정의할 수 있으며, 재무적 여유자원, 인력의 여유 등으로 나눌 수 있다. 객관적 지표를 쓰는 경우, 재무적 여유자원(financial slack)으로 조작화하고(Greve, 2003), 총지출에서 현금 및 현금성 자산이 차지하는 비중으로 측정할 수 있다(Voss et al., 2008).

(3) 환경 동태성

산업출하량을 기준으로 회귀계수의 표준오차 값을 환경동태성을 측정하는 proxy로 사용할 수 있다 (Boyd, 1995; Wang and Li, 2008). 추가적으로, 각 산업의 평균생산량이나 가동률 같은 대안적 척도를 활용하여, 산업별 환경 동태성 척도의 타당성을 확인할 수 있을 것이다.

(4) 통제변수

종속변수인 기업의 성과에 영향을 미칠 수 있는 변수로서, 산업, 다각화 정도, 기업집단 소속 여부, 연구개발집중도, 기업규모, 기업연령 등을 통제변수로 활용할 수 있다.

IV. 연구의 의의와 기여

1. 본 연구의 차별적 의의

본 연구는 공급사슬관리 연구에 조직이론 분야의 조직양면성 이론과 경영전략 분야의 경쟁전략 및 경쟁우위 이론을 접목하여 가설을 개발하고 주요 연구 어젠다를 제시하였다. 구체적으로 공급사슬관리 활동을 활용적 공급사슬관리와 탐험적 공급사슬관리로 구별하고, 각 활동이 기업의 단기, 장기 성과와 경쟁우위에 미치는 차별적 영향을 가설로 개발하였다. 즉 기존의 공급사슬 연구와는 달리, 여러 학분분야의 이론을 통합하여 새로운 연구 주제를 제시하는 특성으로 인해, 본 연구는 새로운 가설을 개발하고, 이에 대한 후속 연구방향을 제시하는 가설 개발 연구(hypothesis-generating study)의 성격을 가진다. 공급사슬관리(supply chain management)의 중요성이 더욱 커짐에 따라, 공급사슬의 특성과 기업 성과의 관계에 대한 연구가 널리 확산되고 있다. 그러나 본 연구에서 제시한 관점에 비추어볼 때 기존 연구는 다음과 같은 한계가 있다.

첫째, 공급사슬관리와 관련된 여러 활동 간의 상충 관계(trade-offs)가 연구설계에 반영되지 못하고 있다. 예를 들어 공급사슬의 설계에 있어서 비용 절감과 고객 서비스의 향상은 기본적으로 상충관계를 가진다(Shen and Daskin, 2005). 이는 공급사슬관리 활동의 기준이 되는 여러 요소, 즉 비용과 품질, 속도와 유연성, 효율성과 대응성, 경제적 성과와 환경적 성과, 단기적 성과와 장기적 경쟁력 등과 같은 요소에도 공통적으로 적용될 수 있다(Esfahbodi, Zhang, and Watson, 2016; Rosenzweig and Easton, 2010; Wu and Pagell, 2011). 그러나 기존 연구는 주로 공급사슬 지향성(이태희, 2012)이나 공급사슬관리의 정도(수준)(Kim, 2006; Li et al., 2006), 통합성(Eriksson, 2015; Gimenez, van der Vaet, and van Donk, 2012; 주재훈, 김진완, 2012), 민첩성(Agarwal, Shankar, and Tiwari, 2007; Swafford, Ghosh, and Murthy, 2006; 박찬권, 박성민, 김채복, 2017) 등과 같은 공급사슬관리의 특성에 초점을 두고 이루어졌다. 반면 본 연구는 공급사슬관리 활동의 상충 관계를 반영하기 위하여, 조직양면성 이론(organizational ambidexterity theory) (March, 1991; Lavie, Stettner, and Tushman, 2010; Raisch and Birkinshaw, 2008)을 공급사슬 연구와 결합하여, 기업의 공급사슬 활동을 활용적 공급사슬 활동(exploitative supply chain practices)과 탐험적 공급사슬 활동(exploratory supply chain practices)으로 구분하여, 연구의 주요 독립변수로 제시한다.

둘째, 기존 연구는 대부분 공급사슬관리와 기업역량 및 기업성과 변수를 설문을 통해 측정하고, 이를 연구에 활용하고 있다(Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan, and Rao, 2006; Flynn, Huo, and Zhao, 2010; 강성배, 2012; 권현복, 박종우, 조동혁, 2015). 이로 인해 연구결과의 실증분석도 주로 구조방정식을 통해 이루어지고 있다. 이처럼 단일응답자(또는 복수응답자)에 의존하는 설문조사는 근원적으로 동일방법오류(common method bias)의 문제를 안고 있다(Craighead, Ketchen, Dunn,

and Hult, 2011). 또한 기업 성과, 전략, 환경과 같이 객관적 자료를 활용하는 측정방법이 존재하는 변수에 대해서도 설문조사를 통해 자료를 수집하는 방법은 응답의 주관성 문제를 극복하기 어렵다. 본 연구는 경영전략 분야의 축적된 연구 성과에 바탕을 두고, 기업성과를 단기 성과(ROA)와 장기 성과(Tobin's Q)로 나누고, 이를 객관적 재무자료를 통해 측정하고자 한다. 이를 통해 서로 다른 공급사슬 관리 활동이 단기 성과와 장기 성과에 어떻게 차별적인 영향을 미치는가를 규명할 수 있을 것이다. 또한 공급사슬관리 활동이 기업의 경쟁우위에 미치는 영향을 분석할 때에도, 경쟁우위를 각 산업의 평균 이익과의 차이에 의해 측정함으로써, 산업 특성이 기업 성과에 미치는 영향을 체계적으로 통제하고자 한다.

셋째, 공급사슬관리와 성과의 관계에 대한 기존 연구 흐름의 또 다른 특징은 일반론적인 접근(universalistic approach)이 많다는 것이다. 즉 대부분의 연구가 공급사슬관리의 특성이 기업의 성과와 무관하게 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 간주하고 있다. 그러나 기업마다 전략이 다르고 내부 자원이나 역량도 다르며, 당면한 환경 특성도 다를 수 있다. 따라서 기업의 공급사슬관리 활동은 one best way를 추구하는 것이 아니라, 기업이 당면한 상황이나 전략, 내부 역량에 적합한 공급사슬관리를 지향해야 한다. 즉 본 연구에서는 공급사슬관리와 기업성과의 관계를 상황적 관점(contingency perspective)에서 분석한다. 즉 활용적 공급사슬 활동과 (단기) 성과, 탐험적 공급사슬 활동과 (장기) 성과의 관계가 기업의 경쟁전략, 여유자원의 수준, 환경의 특성에 따라 어떻게 달라지는가에 대한 이론과 논리를 개발하고, 이를 구체적인 가설로 제시하였다(가설 3-1 ~ 3-3, 가설 4-1 ~ 4-3). 본 연구의 가설이 후속 연구결과를 통해 확인된다면, 개별 기업의 특성에 따라 공급사슬관리 활동이 어떻게 다르게 이루어져야 하는가에 대한 구체적인 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

표 1. 국내외 연구동향에 비추어 본 연구의 의의

	기존연구 (한계)	본 연구의 의의
공급사슬 관리 활동: supply chain practices	공급사슬관리의 수준이나 특성에 초점(통합성, 지속성, 민첩성 등)	공급사슬관리 활동의 상충관계 반영 활용적 공급망 관리와 탐험적 공급망 관리로 구분
기업성과의 측정	설문을 통해 주관적으로 평가 single informant approach 산업에 따른 성과차이 반영 못함	재무자료를 활용하여, 객관적 지표로 측정 단기성과, 장기성과로 구분 경쟁우위 정도를 엄밀하게 측정
공급사슬 관리와 성과의 관계에 대한 관점	보편적 접근(universalistic approach) 공급사슬 관리의 수준/특성이 기업성과에 미치는 일반적 영향 규명 (기업특성 무관)	상황적 관점(contingency perspective) 경쟁전략, 여유자원, 외부환경의 특성이 공급사슬관리와 성과의 관계에 미치는 조절효과 제시

2. 연구의 기대효과, 활용방안 및 한계

본 연구는 공급사슬관리와 기업성과의 관계를 규명하는데 있어서, 조직이론 분야의 조직양면성 이론과 경영전략 분야의 경쟁전략과 경쟁우위 이론을 접목하여, 학제적(interdisciplinary) 연구 접근을 도모하였다. 이를 바탕으로, 공급사슬관리, 기업의 단기, 장기 성과 및 경쟁우위 간의 관계에 대한 구체적 가설을 개발하였다. 이를 통해 공급사슬 연구의 지평이 확대되고, 본 연구에서 제시한 연구 어젠다에 대한

후속 연구가 확산될 수 있을 것으로 기대한다. 첫째, 공급사슬 지향성이나 공급사슬의 민첩성, 통합성 등과 같은 공급사슬의 특성에 대해서는 많은 연구가 이루어지고 있지만, 탐험(exploration)과 활용(exploitation)이라는 관점에서 기업의 공급사슬관리 활동을 분석, 포착하는 연구는 거의 이루어지지 않았다. 그동안 많은 연구에서 나타난 것처럼, 탐험과 활용에 대한 개념은 조직의 활동이나, 지식창출, 학습, 혁신 등 다양한 현상에 폭넓게 적용될 수 있다. 따라서 탐험과 활용의 개념을 공급사슬관리에 적용함으로써 공급사슬관리 활동에 대한 새로운 이해와 더불어 많은 연구 주제들이 파생될 수 있을 것이다.

둘째, 공급사슬관리의 전략적 중요성, 나아가 공급사슬관리와 전략의 관련성에 대한 최근의 논의(Hult, Ketchen, and Arrfelt, 2007; Ketchen and Giunipero, 2004; Qi, Zhao, and Sheu, 2011) 에도 불구하고, 공급사슬관리와 전략의 관계에 대한 체계적 연구는 드물다. 본 연구는 활용적 공급사슬 활동과 탐험적 공급사슬 활동과 기업 성과의 관계에 경쟁전략이 미치는 영향을 구체화하고, 이를 검증한다. 이를 통해 두 분야의 연구들이 통합적으로 수행된다면, 많은 의미있는 결과를 도출할 수 있을 것이다. 예를 들어, 경영전략 분야에서 발전한 경쟁우위 이론과 측정방법(Wiggins and Ruefli, 2002; Maury, 2018)을 공급사슬 연구에 적용한다면, 공급사슬이 기업의 경쟁우위에 미치는 영향을 보다 엄밀하게 분석할 수 있을 것이다. 또한, 공급사슬관리가 점점 더 중요해지는 상황에서, 경영전략 연구는 경쟁우위의 중요한 원천으로서 공급사슬관리 활동을 연구 설계에 반영할 필요가 있다.

본 연구의 실무적 시사점을 제시하면 다음과 같다. 먼저 본 연구의 결과는 기업의 공급사슬관리 전략과 활동에 구체적인 시사점을 제공할 것이다. 최근의 연구는 공급사슬 지향성(Esper, Defee, and Mentzer, 2010; Hult et al., 2008)이라는 관점을 넘어 공급사슬관리의 통합성(Power, 2005; Rai, Patnayakuni, and Seth, 2006), 민첩성(Braunscheidel and Suresh, 2009; Swafford, Ghosh, and Murthy, 2006) 등과 같이 공급사슬관리에 대한 새로운 역량과 프로세스, 기술, 협력 관계 구축 등이 강조되고 있다. 그러나 이러한 상황은 자원과 역량이 제한적인 기업에게는 많은 부담과 혼란을 초래하고, 어떤 활동에 우선 순위를 두어야 할지에 대한 기준을 제공하지 못할 수 있다. 본 연구는 공급사슬관리 활동과 기업 성과의 관계에서 경쟁전략, 여유자원, 환경이 각각 어떤 영향(조절 효과)를 미치는 가를 가설로서 제시하고 있다. 이러한 가설은 기업이 자신의 상황에 적합한 공급사슬 활동을 수행하는데 구체적인 지침을 제공할 수 있을 것으로 생각한다.

다음으로, 최근 코로나의 범세계적 확산으로 글로벌 수준에서의 효율성 극대화를 추구하는 글로벌 공급사슬관리에 많은 변화가 예상된다. 이미 리쇼어링 등이 진행되고 있으며, 공급망도 다양화하기 위한 노력이 진행되고 있다. 이런 상황은 공급망 관리의 근본 목표의 변화-예컨대 효율성에서 사회적 책임성이나 환경적 요구의 수용 등-를 수반하므로 기존 공급사슬관리 활동의 근본적 변화가 요구된다. 본 연구에서 제시한 탐험적 공급사슬관리 활동이 이에 해당하는 것으로서, 본 연구의 여러 주장이 기업의 공급사슬관리 활동의 변화 방향과 이를 위해 필요한 전략 변화 등에 구체적인 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

한편, 본 연구는 공급사슬관리 활동의 상충관계에 대한 인식을 바탕으로, 양면적 공급사슬관리 활동이 기업 성과에 미치는 영향을 제시한 가설도출 연구의 성격을 띠고 있다. 본 연구에서는 새로운 연구 어젠다를 제시하고, 동일방법분산(commom method variance) 등과 같은 기존 연구의 방법론적 문제와 향후의 실증연구 방향을 제언하는데 초점을 맞추었기 때문에, 실증연구를 수행하지는 않았다. 이는 본 연구의 주요 한계이며, 본 연구에서 제시한 여러 가설에 대한 실증연구가 이루어져야 할 것이다. 특히 활용적 공급사슬관리와 탐험적 공급사슬관리 활동의 균형(balance)이 바람직한가, 내적 일관성(internal consistency)이 더욱 중요한가 등과 같은 이슈는 실증연구를 통해서 중요하게 다루어질 필요가 있다고 본다. 또한, 본 연구에서는 조직양면성의 관점에서 공급사슬관리를 활용 및 탐험으로 구분하였으나 공급사슬관리 활동의 다양성과 다차원성을 충분히 반영하지 못하는 한계가 있다. 특히 기업의 공급사슬관리는 조직 내 여러 부문에 걸쳐 또한 다양한 외부 조직들과의 관계에 배태되어 있으므로, 이를 반영하는 연구가 이루어져야 할 것이다. 이런 맥락에서 공급사슬관리 활동의 여러 구성형태(configuration)를 규명하는 연

구가 이루어진다면, 향후 공급사슬연구의 지평이 더욱 확대될 것으로 생각한다.

References

- 강성배 (2012), “공급사슬 역량과 능력 그리고 기업성과 간의 관계: 공급사슬의 민첩성을 중심으로”, *지식경영연구*, 13(2), 95-109.
- 권현복, 박종우, 조동혁 (2015), “공급사슬 통합, 역량 및 성과간의 관계: 목재산업을 중심으로”, *로지스틱스연구*, 23(2), 111-129.
- 김국태, 허문구 (2016), “동적역량과 경쟁우위: 환경동태성의 조절효과를 중심으로”, *전략경영연구*, 19(3), 81-103.
- 김병조, 임주현 (2011), “기업의 여유자원이 국제화 정도에 미치는 영향에 관한 종단적 연구: 여유자원의 유형 및 지연효과에 대한 검토”, *국제경영리뷰*, 15(4), 1-23.
- 김인수 (2000), “한국의 경영학연구”, *경영학연구*, 29(3), 293-314
- 박찬권, 박성민, 김채복 (2017), “반응적 공급사슬에서 민첩성 역량 선행요인, 민첩성 역량, 공급사슬 성과 간의 관계에 대한 연구: 대구·경북지역의 전자 및 통신, 전기 산업을 중심으로”, *로지스틱스연구*, 25(4), 155-180.
- 이태희 (2012), “기업 규모에 따른 공급사슬지향성과 공급사슬관리가 수출성과에 미치는 영향”, *국제경영리뷰*, 16(1), 243-273.
- 주재훈, 김진완 (2012), “고객가치, 공급사슬통합 그리고 기업성과 간의 관계에 대한 연구”, *정보시스템연구*, 21(2), 27-44.
- Agarwal, A., R. Shankar and M. K. Tiwari, (2007), “Modeling Agility of Supply Chain”, *Industrial Marketing Management*, 36(4), 443-457.
- Ahuja, G. and C. M. Lampert (2001), “Entrepreneurship in the Large Corporation: A Longitudinal Study of How Established Firms Create Breakthrough Inventions”, *Strategic Management Journal*, 22, 521-543.
- Ai, X., J. Chen, H. Zhao and X. Tang (2012), “Competition among Supply Chains: Implications of Full Returns Policy”, *International Journal of Production Economics*, 139(1), 257-265.
- Benner, M. J. and M. L. Tushman (2003), “Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited”, *Academy of Management Review*, 28, 238-256.
- Berman, S. L., A. C. Wicks, S. Kotha and T. M. Jones (1999), “Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models”, *Academy of Management Journal*, 42, 488-506.
- Boyd, B. K. (1995), “Ceo Duality and Firm Performance: A Contingency Model”, *Strategic Management Journal*, 16, 301-312.
- Braunscheidel, M. J. and N. C. Suresh (2009), “The Organizational Antecedents of a Firm’s Supply Chain Agility for Risk Mitigation and Response”, *Journal of Operations Management*, 27(2), 119-140.
- Corbett, C. and L. Van Wassenhove (1993), “Trade-Offs? What Trade-Offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing Strategy”, *California Management Review*, 35(4), 107-122.
- Craighead, C. W., D. J. Ketchen, K. S. Dunn and G. T. M. Hult (2011), “Addressing Common Method Variance: Guidelines for Survey Research on Information Technology, Operations, and Supply Chain Management”, *Ieee Transactions On Engineering Management*, 58(3), 578-588.
- Eriksson, P. E. (2015), “Partnering in Engineering Projects: Four Dimensions of Supply Chain Integration”, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(1), 38-50.
- Esfahbodi, A., Y. Zhang and G. Watson (2016), “Sustainable Supply Chain Management in Emerging Economies: Trade-Offs Between Environmental and Cost Performance”, *International Journal of Production Economics*, 181, 350-366.
- Esper, T. L., C. Clifford Defee and J. T. Mentzer (2010), “A Framework of Supply Chain Orientation”,

The International Journal of Logistics Management, 21(2), 161-179.

- Flynn, B. B., B. Huo and X. Zhao (2010), "The Impact of Supply Chain Integration on Performance: A Contingency and Configuration Approach", *Journal of Operations Management*, 28(1), 58-71.
- Gibson, C. B. and J. Birkinshaw (2004), "The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity", *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gimenez, C., T. Van Der Vaart and D. Pieter Van Donk (2012), "Supply Chain Integration and Performance: The Moderating Effect of Supply Complexity", *International Journal of Operations & Production Management*, 32(5), 583-610.
- Greve, H. R. (2003), "A Behavioral Theory of R&D Expenditures and Innovations: Evidence from Shipbuilding", *Academy of Management Journal*, 46, 685-702.
- Gulati, R. and P. Puranam (2009), "Renewal Through Reorganization: The Value of Inconsistencies Between Formal and Informal Organization", *Organization Science*, 20(2), 422-440.
- Gunasekaran, A., C. Patel and R. E. Mcgaughey (2004), "A Framework for Supply Chain Performance Measurement", *International Journal of Production Economics*, 87(3), 333-347.
- Hambrick, D. C. (1983), "High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach", *Academy of Management Journal*, 26, 687-708.
- He, W. L. and P. K. Wong (2004), "Exploration Vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis", *Organization Science*, 15, 481-494.
- Hult, G. T. M., D. J. Ketchen Jr, G. L. Adams and J. A. Mena (2008), "Supply Chain Orientation and Balanced Scorecard Performance", *Journal of Managerial Issues*, 526-544.
- Hult, G. T. M., D. J. Ketchen and M. Arrfelt (2007), "Strategic Supply Chain Management: Improving Performance Through a Culture of Competitiveness and Knowledge Development", *Strategic Management Journal*, 28(10), 1035-1052.
- Jansen, J. J. P., M. Tempelaar, F. A. J. Van Den Bosch, and H. W. Volberda (2009), "Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms", *Organization Science*, 20(4), 797-811.
- Jansen, J. J. R., F. A. J. Van Den Bosch and H. W. Volberda (2006), "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators", *Management Science*, 52, 1661-1674.
- Ketchen Jr, D. J. and L. C. Giunipero (2004), "The Intersection of Strategic Management and Supply Chain Management", *Industrial Marketing Management*, 33(1), 51-56.
- Kim, Sw. (2006), Effects of Supply Chain Management Practices, Integration and Competition Capability on Performance", *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(3), 241-248.
- Kristal, M. M., X. Huang and A. V. Roth (2010), "The Effect of an Ambidextrous Supply Chain Strategy on Combinative Competitive Capabilities and Business Performance", *Journal of Operations Management*, 28(5), 415-429.
- Lavie, D. and L. Rosenkopf (2006), "Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation", *Academy of Management Journal*, 49(4), 797-818.
- Lavie, D., U. Stettner and M. Tushman (2010), "Exploration and Exploitation within and across Organization", *Academy of Management Annals*, 4, 109-155.
- Lee, S. M. and J. S. Rha (2016), "Ambidextrous Supply Chain as a Dynamic Capability: Building a Resilient Supply Chain", *Management Decision*, 54(1), 2-23.
- Levinthal, D. and J. March (1993), "Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Li, S., B. Ragu-Nathan, T. S. Ragu-Nathan and S. S. Rao (2006), "The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance", *Omega*, 34(2), 107-124.
- Lindell, M. K. and D. J. Whitney (2001), "Accounting for Common Method Variance in Cross-Sectional Research Designs", *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114.
- Lyon, D. and W. Ferrier (2002), "Enhancing Performance with Product-Market Innovation: The Influence

- of the Top Management Team”, *Journal of Managerial Issues*, 14, 452-469.
- Ma, H. (2000), “Competitive Advantage and Firm Performance: Competitiveness Review”, *An International Business Journal*, 10(2), 15-32.
- Magretta, J. (2011), “*Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*”, Harvard Business Press.
- March J. G. (1991), “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, *Organization Science*, 2, 71-87.
- Maury, B. (2018), “Sustainable Competitive Advantage and Profitability Persistence: Sources Versus Outcomes for Assessing Advantage”, *Journal of Business Research*, 84, 100-113.
- Mattsson, L. G. (2003), “Reorganization of Distribution in Globalization of Markets: The Dynamic Context of Supply Chain Management”, *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(5), 416-426.
- Mellat-Parast, M. and J. E. Spillan (2014), “Logistics and Supply Chain Process Integration as a Source of Competitive Advantage”, *The International Journal of Logistics Management*, 25(2), 289-314.
- Nair, A. and L. Filer (2003), “Co-Integration of Firm Strategies within Groups: A Long-Run Analysis of Firm Behavior In the Japanese Steel Industry”, *Strategic Management Journal*, 24, 145-159.
- Nohria, N. and R. Gulati (1996), “Is Slack Good or Bad for Innovation?”, *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245-1264.
- Peteraf, M. A. (1993), “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. Y. and 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.
- Porter, M. (1996), “What Is Strategy”, *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Power, D. (2005), “Supply Chain Management Integration and Implementation: A Literature Review”, *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(4), 252-263.
- Prater, E., M. Biehl and M. A. Smith (2001), “International Supply Chain Agility-Tradeoffs Between Flexibility and Uncertainty”, *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), 823-839.
- Qi, Y., X. Zhao and C. Sheu (2011), “The Impact of Competitive Strategy and Supply Chain Strategy on Business Performance: The Role of Environmental Uncertainty”, *Decision Sciences*, 42(2), 371-389.
- Rai, A., R. Patnayakuni and N. Seth (2006), “Firm Performance Impacts of Digitally Enabled Supply Chain Integration Capabilities”, *MIS Quarterly*, 225-246.
- Raisch, A. and J. Birkinshaw (2008), “Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators”, *Journal of Management*, 34, 375-409.
- Rajeev, A., R. K. Pati, S. S. Padhi and K. Govindan (2017), “Evolution of Sustainability in Supply Chain Management: A Literature Review”, *Journal of Cleaner Production*, 162, 299-314.
- Richard, O. C., B. P. S. Murthi and K. Ismail (2007), “The Impact of Racial Diversity on Intermediate and Long-Term Performance: The Moderating Role of Environmental Context”, *Strategic Management Journal*, 28(12), 1213-1233..
- Rosenzweig, E. D. and G. S. Easton (2010), “Tradeoffs in Manufacturing? A Meta-Analysis and Critique of the Literature”, *Production and Operations Management*, 19(2), 127-141.
- Shen, Z. J. M. and M. S. Daskin (2005), “Trade-Offs between Customer Service and Cost in Integrated Supply Chain Design”, *Manufacturing & Service Operations Management*, 7(3), 188-207.
- Simsek, Z. (2009), “Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding”, *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624.
- Swafford, P. M., S. Ghosh and N. Murthy (2006), “The Antecedents of Supply Chain Agility of a Firm: Scale Development and Model Testing”, *Journal of Operations Management*, 24(2), 170-188.
- Tushman, M. L. and P. Anderson (1986), “Technological Discontinuities and Organizational Environments”, *Administrative Science Quarterly*, 439-465.
- Uotila J., M. Maula, T. Keil and S. A. Zahra (2009), “Exploration, Exploitation, and Financial Performance:

- Analysis of S&P500 Corporation”, *Strategic Management Journal*, 30, 221-231.
- Utterback, J. M. (1994), “*Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change*”, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Volberda, H. and A. Lewin (2003), “Co-Evolutionary Dynamics within and between Firms: From Evolution to Coevolution”, *Journal of Management Studies*, 40, 2111-2136.
- Voss, G. B., D. Sirdeshmukh and Voss, Z. G. (2008), “The Effects of Slack Resources and Environmental Threat on Product Exploration and Exploitation”, *Academy of Management Journal*, 51, 147-164.
- Wang, H. and J. Li (2008), “Untangling the Effects of Overexploration and Overexploitation on Organizational Performance: The Moderating Role of Environmental Dynamism”, *Journal of Management*, 34, 925-951.
- Wiggins, R. R. and T. W. Ruefli (2002), “Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance”, *Organization Science*, 13(1), 81-105.
- Wiggins, R. R. and T. W. Ruefli (2005), “Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?”, *Strategic Management Journal*, 26(10), 887-911.
- Wu, Z. and M. Pagell (2011), “Balancing Priorities: Decision-Making in Sustainable Supply Chain Management”, *Journal of Operations Management*, 29(6), 577-590.