

우리나라 SCM 구축기업의 전략과 사업성과 결정요인에 관한 연구

-파트너십을 중심으로-

A Study on the SCM Strategy and Business Performance factors in Korean Enterprises
focused on Partnership

김창봉(Chang-Bong Kim)

중앙대학교 상경학부 부교수, 주저자

권승하(Seung-Ha Kwon)

중앙대학교 무역학과 박사과정, 공동저자

목 차

I. 서론	V. 결론 및 시사점
II. 이론적 배경	참고문헌
III. 연구모형 및 가설설정	Abstract
IV. 실증분석 결과	

Abstract

This paper examined the supply chain management partnerships factors and business performance in Korean industry. As SCM got evolved, the importance of partnership and relationship among the SC members are increased. we should consider the following critical factors such as lead-time reduction, embedness, trust. The purpose of this study is to focus on partnership factors and flexibility to clarify with the Partnering experience which of the SCM factors contribute to business performance for the SCM firms. Based on the analysis of seventy cases, the following results were found. First, SCM operational factors of supply chain management have a positively significant influence on flexibility of supply chain management. Second, partnerships experience factors of supply chain management have a positively significant influence on flexibility of supply chain management. This study suggests that partnerships are main factors for the business performance. Especially, our empirical evidence shows that partnership experience can improve the influence on SCM operational factors and business performance.

Key Words : Supply Chain Management, Partnership, Flexibility.

I. 서 론

2008년 말 시작된 미국 발 금융위기가 금융, 부동산 시장을 넘어 전 세계 시장 전체에 엄청난 불황을 가져 오고 있다. 글로벌 금융위기로 인해 전 세계 경제공황이 재현될 것이라는 우려가 점차 커지고 있다. 이러한 위기 상황으로 미국의 서킷시티(Circuit city)¹⁾의 도산을 필두로 미국의 자존심이라 할 수 있는 포드, 크라이슬러, GM, 소위 빅3라고 하는 미국 자동차업체들도 구제 금융을 신청해 놓고 있는 실정이다. 미국뿐만 아니라 세계 각처에서도 금융위기로 인한 경제 불황이 서서히 가시화되고 있고 특히 무역 의존도가 높은 우리나라의 경우도 지난해 국제유가와 원자재가격이 급등하고 글로벌 금융위기에 따른 경기침체로 무역수지가 130억 달러 적자를 기록, 1997년 외환위기 이후 11년 만에 대규모 적자로 돌아서는 등 경제 불황의 우려가 점차 커지고 있다. 이러한 상황에서 우리 기업들은 원가 절감을 통해 생산성을 향상시키고 급변하는 시장 상황에 발 빠르게 적응하는 것²⁾이 기업 경쟁 우위의 요소가 될 뿐 아니라 경영 환경의 개선을 통해 생존과 지속가능경영을 위한 전략으로 인식되고 있다.

현재 세계 여러 기업들은 정보통신기술의 발전과 국가 간의 인프라 구축의 확대에 인하여 세계화가 빠르게 진행되고 있다. 글로벌 지역을 대상으로 한 부품 소싱(Sourcing), 공급자 선정이 글로벌 마케팅과 함께 이루어지고 있으며 이를 효과적으로 관리하여 생산과 판매의 균형을 맞춰 낭비의 요소를 제거하려 하고 있다³⁾. 우리나라 국내 기업들은 SCM을 통해 기업 외부적인 프로세스를 정보기술, 조직혁신 등을 통해 내부 프로세스처럼 효율적으로 관리하고 있다. 이러한 SCM이 성과를 거두기 위해서는 공급체인에 참여하고 있는 기업들이 파트너십 관계를 구축하고 유지하는 것이 매우 중요하다.⁴⁾ 파트너 기업과의 협력과 조정을 통해 기업들은 소비자의 요구에 맞는 제품을 적시에, 적정량을 적정한 방법으로 제공하여 SCM의 효율성과 효과성을 동시에 추구할 수 있게 되었다. 이에 따라 채찍효과⁵⁾의 감소, 생산과 판매의 수요예측을 통한 신속대응, 서비스 품질 향상을 통한 경쟁우위 획득과 같은 여러 성과를 나타낼 수 있었다. 본국과 진출국 간의 실시간 정보공유, ISO 등 국제 규격에 맞는 역량 있는 파트너의 발굴 및 긴밀한 파트너십의 구축, 장기 거래에 의한 미래 지향적인 파트너십으로의 발전 등과 같은 Global Partnership이 공급체인 내에서 더욱 중요해지고 있다.

SCM의 중요성에도 불구하고 국내 공급체인관리에 있어서 파트너십에 대한 연구는 드물고, 특히 기

1) 서킷 시티(Circuit City) : 전자제품 및 컴퓨터 관련 제품을 종합적으로 판매하는 미국의 대형 유통업체로 1949년에 창립된 이래로 현재는 미국에서 베스트 바이와 월마트에 이어 3번째로 큰 전자 제품 유통 업체로 성장했다. 2008년 11월 14일 금융위기의 여파로 파산보호 신청을 하였다.

2) 윤장석, 신건철 "SCM 운영 성과의 결정요인이 경영 성과에 미치는 영향 실증적 분석", 통상정보학회지 제11권 제2호, 2008, p.84.

3) Kinkel S., Lay G., "Productivity effects of outsourcing New evidence on the strategic importance of vertical integration decisions," International Journal of Operations & Production Management, Vol.29 No.1, 2009, p.127.

4) 이병주, "의류업계 SCM을 위한 공급 사슬 파트너십에 관한 연구", 복식문화연구, 2008. p.182.

5) 채찍효과(Bullwhip effect) : 공급체인 중 공급자의 왜곡으로서 고객의 수요가 상부단계 방향으로 전달될수록 각 단계별 수요의 변동성이 증가하는 현상

업 유형별, 규모별 파트너십의 형태와 성과 요인들에 대한 연구는 미진한 상태이다. 따라서 본 논문에서는 국내 기업들의 생산성 향상을 위한 SCM 파트너십의 주요 요인들을 파악하고 해외 진출 정도 별로 파트너십의 성공 결정 요인을 도출하는 것이 본 연구의 목적이다. 이를 통해 국내 기업들이 SCM을 도입하고 운영하는 데 있어 파트너십을 성공적으로 유지하고 발전시키고 시행착오를 최소화할 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경

1. 국내기업의 SCM 도입 과정

국내 SCM의 도입 배경을 살펴보면 기업들이 소싱과 마케팅이 글로벌 지역으로 확대됨에 따라 리드 타임이 길어지고 품질 관리가 어려워지는 등의 문제점이 나타나게 되었다. 또한 기업 환경의 변화로 인해 고객서비스 품질 향상이 필요하게 되고, 재고비용 등의 비용 절감에 대한 요구가 늘어나게 되어 이러한 문제점들을 해결하기 위해 국내의 경우 대기업을 중심으로 SCM이 구축되고 있다. 하지만 미국, 일본 등 선진국에서는 이미 기업 간 전략적 협력 관계 수립을 통해 각 기업의 핵심역량에 기업 활동을 집중함으로써 기업의 이익을 극대화하려는 노력이 진행된 상태이다. 지금까지 개발과 제조 중심의 혁신에서 마케팅과 영업 등 전체 프로세스를 대상으로 경쟁력제고가 필요함을 인식하였다. 또한 해외 생산거점에 대한 글로벌 사업의 통합관리 능력의 확보 및 지역 특성별 전문적 접근으로 인해 SCM 구축이 필요하게 되었으며 비용 절감을 위한 공급체인 내에 있어서 재고관리, 프로세스 관리 등을 통한 Lean Production과 각 시장별로 세분화되어 있는 소비자의 욕구에 신속하게 대응하는 Agile Production을 동시에 추구해야 할 필요성이 증가되었다.

1) 전기·전자 산업

전기·전자 산업은 복잡한 구조의 제품생산 프로세스를 가지고 있으며 상류(Upstream)와 하류(Downstream)의 제조를 모두 아우르는 현장관리, 재고관리, 생산 및 자재의 흐름, 작업 진행률의 파악 등이 빠르고 정확해야 하는 특성을 가지고 있다. 또 다른 여타 산업과 마찬가지로 전기·전자 산업도 매우 제품수명주기가 짧은 산업이다. 그리고 공급체인에 관련되어 있는 공급자의 경우도 복잡한 제품 생산 프로세스로 인해 다수의 공급자가 존재하는 것이 일반적이다.

전기·전자 산업에서의 SCM은 선진국에서는 이미 기업 간 전략적 협력관계 수립을 통해 각 기업의 핵심역량에 기업 활동을 집중하고 있는 상황이며, 최근에는 한국에서도 SCM 경제체제하에서 경쟁우위

를 극대화하는 ‘공급체인관리’에 관한 연구를 활발히 진행하고 있다.

선진 기업들이 먼저 SCM을 도입함으로써 국내 기업들은 리드타임 등의 경쟁열위에 놓이게 되었다. 가격적인 측면에서도 제품 및 중간재에 대한 물류비 비중이 점차 높아지고, 급격한 시장 변화에 따른 제품 및 원자재 변화의 유동성이 낮아졌다. 판매법인과 본사 간의 불신 및 정보 공유 지연으로 제품 생산의 잘못된 의사결정을 통해 제품재고의 부담이 점차 제조원가에 작용하게 되는 악순환이 발생하게 되었기 때문이다.⁶⁾ 또한 해외 생산거점에 대한 글로벌 사업의 통합관리 능력의 확보 및 지역 특성별 전술적 접근으로 SCM 구축의 필요성이 강조되었다.

2) 자동차 산업

자동차산업은 미국 발 금융위기에 의한 자금경색과 실물경제 위축으로 산업 내 지각변동이 일어나고 있다. 자동차 업계는 고유가, 친환경자동차 요구 등의 환경변화에 적절히 대응을 하지 못하면 미국 Big3의 에어서처럼 위기를 맞을 수 있다. 환경변화에 반응 (Response to environmental changes)하는 것이 혁신이다. 혁신 중 가장 중요한 것이 제품혁신(product innovation)이다. 따라서 변화에 대응하지 못하고 고객이 요구한 제대로 된 신제품을 내놓지 못하는 조직은 기업이든 국가든 몰락의 길을 걸을 수밖에 없기 때문에 자동차 산업에서도 이러한 기업 내·외부의 변화에 대한 반응(Response)이 중요한 요인이 되고 있다. 자동차 산업은 인수합병으로 인해 대형 자동차기업들이 출현하면서 거대한 조직을 효율적으로 이끌어 갈 수 있도록 SCM을 도입하였으며 그 중요성은 금융 위기로 인한 시장 변화가 극심한 현재에 더욱 부각되고 있다.

3) 섬유산업

섬유산업은 다양한 제품의 종류, 사용소재, 가공방법으로 제품의 기획·생산·유통에 이르기까지 업종이 세분화되어 다단계적인 구조를 이루고 있다. 그리고 이러한 각 부분들이 독립적이면서도 공급체인(Supply Chain)상에 밀접하게 연계된 가공 산업의 특성을 가지고 있다.⁷⁾ 또한 제품수명주기가 짧고 시장진입이 다른 산업에 비해 자유롭고 유행성, 계절성이 강하여 제품의 판매기간이 짧아 재고의 처리에 대한 중요성이 매우 높은 산업이다. 또한 다양하고 독특한 디자인 특성이 강해 제품의 속성을 객관적으로 표현하는 규격이나 제품 분류의 기준이 모호하고 쉽게 디자인의 모방이 가능하여 업체 간의 경쟁이 치열한 산업적 특성을 가진다. 특히, 섬유 제품의 경우 다양한 소비자가 존재하고 소비자 별로 다양한 욕구를 가지고 있어서 수요가 불규칙적이기 때문에, 소비자 개개인의 욕구에 부합하는 소비자 지향적 산업이다.⁸⁾ 소비자의 욕구를 극대화하기 위해서 극심한 경쟁 상황에서 원가 절감을 이루고 재

6) 한철수, “삼성전자 Global SCM 구축사례”, 국제SCM종합발표대회 논문집, 산업공학회, 2000, pp.3-15.

7) 허지혜, “국내 의류업체의 공급망관리(SCM)를 위한 정보공유모델에 관한 연구”, 연세대학교 대학원 박사학위논문, 2004, pp.24-26.

8) 김창봉, 권승하, “섬유산업의 SCM 파트너십 요인과 사업성과에 관한 연구”, 통상정보연구, 제10권 제3호, 2008,

고처리의 중요성이 매우 높은 상황에서 빠른 시간 내에 소비자의 욕구를 파악하고 충족시켜주는 것이 섬유산업의 관건이라 할 수 있다.

4) 유통산업

유통산업은 주로 소비재 산업의 특성을 갖고 있으며 주문과 배송정도에 따라 유통경로에 큰 영향을 미치므로 SCM 구축을 요구하고 있다.⁹⁾ 이러한 특성으로 인해 유통업체는 보다 빠른 정보시스템과 공급체인 내의 구성원 간의 긴밀한 협력이 중요하다. 또한 유통업체의 조달 및 구매 관리도 공급업체와의 정보교환을 통한 수요예측을 통해 효율적으로 운영되어야 하며 더 나아가 공급업체와의 긴밀한 협력으로 고객서비스 만족도를 높여야 한다. 이러한 협력을 위해 유통업체들은 SRM(Supplier Relationship Management)을 활용하고 있다, 그러므로 CRM과 더불어 기업 외부와의 연계를 통해 이를 계획하고 관리하며, 전략적 의사결정, 총 공급체인 계획, 전술적 의사결정을 하는 등의 ERP 보다 높은 수준의 기능을 수행하고 있다.¹⁰⁾ 유통산업에서 공급자와 최종 소비자의 긴밀한 연계를 위하여 재고절감, 적절한 관리, 상류 공급업체들과의 협업 등이 중요한 요소라 할 수 있다.

2. SCM의 선행연구

1) SCM의 개념과 발전과정

세계화의 흐름을 바탕으로 세계를 하나의 시장으로 간주하고 활동하는 글로벌 기업이 출현하게 되었다. 글로벌 기업들의 세계적 경영활동을 위해서 자기 기업만의 독특한 경영전략은 필수적이라 할 수 있다. 기술의 발전으로 제품과 서비스의 세계화가 이루어지면서 변화가 심한 시장에서는 소비자 요구의 불확실성이 증대된다. 소비자들은 좀 더 많은 상품과 서비스에 더 가까운 접근이 가능해졌고 제품의 수명 주기는 더욱 짧아지게 되었다. 따라서 기업의 경쟁적 우위는 소비자 요구의 변화를 이해하는 능력을 향상시켜 적절한 상품과 서비스로 대응하는 데 달려 있다. 이러한 환경 변화에의 대응을 위해 기업은 60년대 말 MRP(Manufacturing Resource Planning)¹¹⁾를 거쳐 80년대 MRPII¹²⁾, 90년대 ERP(Enterprise Resource Planning)¹³⁾, 현재 SCM으로 발전하며 재고를 Push하던 방식에서 Pull방식¹⁴⁾으로

pp.224-225.

9) 노재덕, 이현수, "기업유형별 SCM 구축 전략.", 한국로지스틱스학회, 로지스틱스연구, 제14권 제2호, 2006, pp159-186.

10) 노재덕, 이현수, 상계서.

11) MRP (Manufacturing Resource Planning) : 생산계획을 토대로 필요 원자재 부품 등의 소요량, 소요시기를 측정, 실행하는 계획

12) MRPII : 원자재 뿐 아니라 제조에 필요한 설비자금, 생산인력, 외주, 기술 등의 자원을 통합적으로 관리하는 제조자 원계획

13) ERP(Enterprise Resource Planning) : 제조에 필요한 자원 뿐 아니라 수요예측, 생산계획, 주문처리, 품질관리, D/B, 마케팅, 물류 등 모든 회사 내 자원의 최적 관리

14) Push and Pull : pull시스템은 시스템의 상태를 기초로 하여 일이 시작되므로 제공품 수량의 한계를 내재하고 있는 시스템이다. push시스템은 시스템 자체를 고려 없이 작업이 시작되어 제공품 수량의 한계의 설정을 내재하지 않는 시스템이다.

기업 전략을 발전시켜 왔다.

글로벌 경쟁의 주요요인은 개선된 제품과 서비스에 대한 소비자의 요구이다. JIT나 QR, 비즈니스 재설계, SCM등 기업의 경쟁력을 키우기 위해 여러 발전 요소들이 필요하게 되었고, 기업의 해외 진출도 늘어나게 되었다(Jones & Riley, 1985). 동시에 기업은 성장의 기회나 개선된 소싱 기회를 위해서 해외 공급자들을 찾고 있다. 해외 시장으로 진출하기 위한 수단이나 해외 공급에 접근을 위해 사용된 FDI는 세계 무역량의 증가보다 빠르게 증가하였다(Kreinin, 1998). 또한 기업들은 더 나은 품질, 더 나은 생산 스케줄의 확실성, 낮은 비용, 발전된 기술을 얻고, 더 넓은 공급체인을 가지며, 소비자 시장의 확장을 위해서 글로벌 소싱과 마케팅을 추구하게 되었다¹⁵⁾. 이와 더불어 무역장벽은 GAAT 체제에서 더욱 줄어들게 되어 공산품의 평균 관세율은 10%~25%가량 줄어들었다(Hill 1997). 또한 운송, 통신, IT기술의 발전이 세계적 제품을 가능하게 하였고 세계시장의 발전에 도움이 되었다. 비용을 감소시키고 서비스를 향상시키는 SCM의 수단으로서 정보기술이 기업 내부의 재설계와 협업의 통합을 증가시켰다. 이러한 변화는 전 세계의 소비자들이 제품과 서비스를 사용가능하게 만들었고 그 결과는 경쟁력을 갖추기 위한 더 낮은 비용에서 더 좋은 제품과 질을 위한 기업의 필요와 소비자 선택의 확산으로 나타났다. 이러한 영향으로 기업 내부 프로세스의 재설계에 대한 강조를 가져왔고 공급체인 하에서 비용을 줄이고 서비스를 향상하기 위해 좀 더 나은 통합계획과 실행을 통하여 소비자와 공급자들이 더욱 협동적으로 일하게 하였다.

이러한 환경의 변화에 대한 대응은 SCM을 통해 가능하게 되었다. 공급체인 파트너와 더욱 협동적으로 일하면서 기업은 소비자들 요구의 변화를 더 잘 이해할 수 있고, 그러한 변화에 더욱 빨리 대응할 수 있게 해 주었다. 기업들이 경쟁적 이점을 유지하기 위한 방법을 모색하면서 공급체인 관리 개념이 매우 중요하게 되었다. 공급체인 파트너와 리스크를 공유하면서 기업들은 변화무쌍하고 경쟁이 심한 글로벌 시장에서 성과를 증대시킬 수 있었다. 최근에는 이러한 성과 향상뿐만 아니라 장기적인 기업 성과의 재고를 위해서 친환경공급망관리 (Supply Chain Environmental Management; SCEM) 및 녹색구매 (Green Procurement; GP)에 대한 요구가 늘어나고 있다.¹⁶⁾ 또한 공급체인 전반에 걸친 지속적인 경제적, 환경적 성과를 향상시키기 위해 친환경 제조 기업들은 환경적으로 뛰어난 제품을 구매하기 위해, 그리고 운영적 효율성을 높이고 낭비를 제거하기 위한 실행 능력을 키우기 위한 공급자 네트워크를 개발하기에 이르렀다(Zhu and Cote, 2004.) 기업의 비즈니스를 실행하는데 환경규제를 충족시키기 위해서 친환경 제조 기업들은 그들의 파트너들이 ISO 14000과 같은 환경 경영 시스템을 개발하기를 원하고 ISO 14001 자격을 획득하기를 원하게 되었다.¹⁷⁾ 그렇기 때문에 친환경 제조 기업들은 그들의 친환경

템을 말한다.

15) 김창봉, "글로벌 기업의 아웃소싱 전략과 생산성에 관한 연구", 생산성논집, 제19권 제3호, 2005, pp.57.

16) 김규형, 이상용, 정인태, 이진모, "기업 간 제품환경성 정보 교환 포맷 개발", 한국전과정평가학회, 한국전과정평가학회지, 제5권 제1호, 2004, pp.35-41.

17) Jao Hong Cheng, Chung Hsing Yeh, Chia Wen Tu, "Trust and knowledge sharing in green supply chains," *Supply Chain Management: An International Journal*, 2008, pp. 283-295.

경영에 대한 지식을 공유하고 훈련 프로그램을 제공함으로써 그들의 공급 체인 파트너들이 친환경 경영 능력을 발전시키는 것을 도와야 한다고 하였다.

2) SCM의 도입목적과 주요 기능

일반적인 SCM 구축의 주된 이유는 공급체인 상에서 재고비용의 감소, 고객서비스의 증가 및 채널에서의 경쟁우위의 획득 등이다.¹⁸⁾ Carter와 Ferrin¹⁹⁾은 SCM의 목적을 재고 및 관련 비용을 최소화시킴과 동시에 고객서비스를 충족시키는 것이라고 하였고, Cooper et al. (1997)는 SCM을 "고객과 다른 이해관계자에 부가가치를 가져오는 기업 내, 외부의 모든 기업 활동과정의 통합"이라고 하였다. 또한 Guinipero같은 경우에는 넓은 의미에서 SCM은 기업의 경쟁력과 유연성을 향상시키고자 전체적인 고객 만족도를 강화하기 위해 사용되는 전략적인 관리도구로 보고 있다.²⁰⁾ 반면 Harland(1996),과 Christopher(1998)는 다른 결론을 내렸는데 상품이나 서비스의 흐름을 관리하는 것 대신에 SCM은 네트워크를 관리하는 것이라고 하였다. 그리고 Harland(1996)는 SCM을 기업 내 교환 과정에 관련된 조직 네트워크의 복잡성을 관리하는 것이라고 하였고, Christopher(1998)는 Chain이라는 단어를 Network로 바뀌어야 한다고 주장하였다. 왜냐하면 모든 시스템은 통상적으로 다수의 공급자들과 소비자들을 포함하고, 다수의 공급자들의 공급자들과 다수의 소비자들의 소비자들을 포함하고 있기 때문이다. 이를 종합해 보면 넓은 의미에서 SCM은 기업 내 외부의 모든 기업 활동 과정의 통합을 총체적으로 관리하여 그 네트워크 내에 있는 복잡성을 관리하고 이해관계가 있는 다수의 공급자들과 다수의 소비자들을 관리하는 것을 뜻한다고 할 수 있다. 이러한 복잡성의 관리를 통해 SCM은 관련 비용의 최소화과 고객서비스의 품질향상을 동시에 이룰 수 있다.

Ⅲ. 연구모형 및 가설설정

1. SCM 파트너십 요인

파트너십은 기업 간 협력 형태로 전략적 제휴의 일종으로 상호연관성을 인식하고 공동의 목적을 달성하기 위해 쌍방향 업무관계를 설정하는 것이라 정의될 수 있다. 파트너십은 확장된 기간 동안 계약

18) Cooper, Martha C and M Ellram, "Characteristics of Supply Chain and Implications for Purchasing and Logistics Strategy," *International Journal of Logistics Management*, Vol.4, No.2, 1993, pp.13-24.

19) Carter, Joseph R. and Bruce G. Ferrin, "The Impact Transportation Costs on Supply Chain Management," *Journal of Business Logistics*, Vol.16, No.1, 1995, pp.189-212.

20) Guinipero, Larry C. and Richard R. Brand, "Purchasing's Role in Supply Chain Management," *The International Journal of Logistics Management*, Vol.7, No.1, 1996, pp.29-37.

의 이행을 수반하는 지속적 관계이며 이러한 관계에서 정보의 공유 및 위험과 보상에 대한 공유가 이루어진다²¹⁾ 성공적인 파트너십에 있어서는 장기계약, 몰입, 정보의 공유, 비용 감소, 품질향상 및 위험과 보상의 공유 등이 중요한 요소가 된다. 이를 통해 품질 향상, 사이클 타임의 감소, 총 비용 및 가격의 감소, 주문 충족 및 의사전달의 향상이 이루어진다. 협력을 통해 위험과 불확실성을 관리하고자 하는 것이 두 파트너를 하나가 되게 하는 가장 핵심적인 동기이다.²²⁾ 이러한 기업들 간 파트너십의 성공적인 구축에는 장기적인 거래를 위한 지속적인 관계 개발, ISO, 공동의 성과 매트릭스 등을 통한 표준화, 파트너 업체 간 상호 약속이행 등에 의한 신뢰 등 여러 요소들이 있다.

신뢰는 파트너의 선의에 대한 믿음²³⁾이며 몰입은 관련 기업과의 관계를 유지하기 위한 지속적인 욕구²⁴⁾이다. 파트너 업체 간 의사 결정 과정의 적극 참여, 제품 개발 시 파트너 업체의 경영 자원 집중, 물류 시스템 기술의 공동 개발 및 공유 등이 몰입을 이끌어내는 요소이며 파트너 업체 간 지속적인 신뢰성 유지, 파트너 업체 간 장기적인 파트너십 구축, 파트너 업체 간 상호 약속 이행, 물류 시스템 구축을 위한 신뢰성 확보, 파트너 기업 간 문제 해결을 위한 공동 대처 등을 통해서 양 기업 간 신뢰를 이끌어낼 수 있다. 육심현(2003)은 몰입, 신뢰가 파트너십 소싱 성과에 미치는 영향에 관한 연구를 진행하였다. 이 연구에서 계약사항, 정보공유, 의사소통, 갈등, 업무 이해도, 모니터링, 문화 이해도가 신뢰와 몰입에 영향을 미치게 되고 이러한 몰입과 신뢰가 소싱 성과에 영향을 미친다고 하였다.²⁵⁾

이병주(2008)는 의류업계의 SCM을 위한 공급체인 파트너십에 관한 연구에서 상호 존중, 상호 이익, 의사소통, 장기거래의 SCM 파트너십 형성요인이 몰입, 신뢰의 감정요인과 정보공유와 협력행위의 강화요인에 영향을 주고 이러한 강화요인들이 SCM 성과에 영향을 미치며, 특히 파트너십의 형성요인은 신뢰에 영향을 미치고 신뢰를 통하여 몰입에 영향을 미친다고 하였다.

최근 아웃소싱은 단순한 단위업무 위탁에서 벗어나 동반자적인 파트너로 인식이 바뀌어 가고 있다. 대상 기업과 서비스 제공업체가 계약관계가 아닌 지속적인 관계의 파트너십을 유지하는 것이 높은 성과를 이룰 수 있다는 것이다. 이와 관련하여 아웃소싱과 파트너십, 사업성과와의 관련성에 대해서는 많은 연구가 진행되었다. Fitzgerald & Willcocks(1994)는 아웃소싱의 결정요인으로 계약의 명확성, 파트너에 대한 이해의 정도가 기업의 사업성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.²⁶⁾ 김석주(2003)는 외주업체와의 상호 협력, 외주업체 서비스 품질, 계약조건의 명확성, 외주업체 관리능력 요인이 아웃소싱

21) Ellram, Lisa M. and Thomas E. Hendrick, "Partnering Characteristics; A Dyadic Perspective," *Journal of Business Logistics*, Vol.6, No.1, 1995, pp.41-64.

22) Ellram, Lisa M. and Daniel R. Krause, "Supplier Partnerships in Manufacturing vs Non-manufacturing firms," *The International Journal of Logistics Management*, Vol.5, No.1, 1994, pp.43-53.

23) P.S. Ring and A. H. Van De Ven, "Structuring cooperative relationships between organizations." *Strategic Management Journal*, Vol.13, 1992, pp.483-498.

24) R. M. Morgan and S. D. Hunt. "The Commitment-trust theory of relationship marketing," *Journal of Marketing*, Vol.58, 1994, pp.20-38.

25) 육심현, 고애란, 고은주, "의류기업의 해외소싱 파트너쉽과 소싱성과와의 관계 연구", *한국의류학회지*, 제27권, 제9/10호, 2003, pp.1124-1126.

26) Fitzgerald, G. L.P. Willcocks, "Contracts and Partnership in the Outsourcing of IT," *Proceedings of International Conference Information System*, 1994, pp. 91-98.

결정 요인으로서 아웃소싱 성과에 영향을 준다고 하였다. 한영춘(2003)은 신뢰와 의사소통을 통한 파트너와의 동반성장이 아웃소싱의 성과에 중요한 역할을 한다고 하였다. 그는 이 연구에서 아웃소싱의 강도를 높이는 것이 아웃소싱의 성과를 높이는 데 효과적이라고 주장하였다. 이재남(2005)은 아웃소싱을 전략적으로 접근하기 위해서는 아웃소싱의 정도, 관계유형, 기간 및 공급자의 수 등 아웃소싱 구성요소들을 고려해야 한다고 주장하였다.²⁷⁾ 이러한 구성 요소들을 적절히 조합하여야 효과적인 아웃소싱 전략을 구성할 수 있다. 기업의 내·외적 필요성에 따라 아웃소싱의 범위와 정도가 달라지고 이에 따라 아웃소싱의 유형이 구분되며 이것이 기업 성과에 영향을 미친다.²⁸⁾ 표준화와 관련해서는 다음과 같은 연구가 진행되었다. 김창봉(2008)은 섬유산업의 SCM 파트너십 요인과 사업성과에 관한 연구에서 아웃소싱 체결 시 계약이행의 신뢰성, 아웃소싱 업체의 비밀사항 외부노출, 거래기업들과의 납기약속, 거래기업들과의 정보 호환성, 표준화된 정보 DB 활용도를 파트너십의 실행요인으로 들어 이러한 요인들이 대응성과 유연성에 영향을 미친다고 하였다.²⁹⁾

2. SCM의 성과측정

SCM의 경영 성과는 일반적으로 재무성과와 비재무성과로 구분할 수 있다. 재무성과는 원가성과, 수익성, 성장성, 투자성으로 구분할 수 있고, 비재무성과는 프로세스 혁신 차원에서 고객성과, 성장성과, 품질성과 등으로 구분된다.³⁰⁾

지난 2008년 실시한 LG-Display SCM 담당자와의 인터뷰에서³¹⁾ SCM 성과를 분석한다는 것은 상당히 어려운 일이며 고객만족이라는 측면에서 SCM 성과의 가장 중요한 점은 고객이 원하는 시점에 원하는 양만큼 원하는 장소에 제공하는 가시성(Visibility)과 유연성 확보가 최근에 많이 중요해지고 있다고 하였다. 또한 SCM 성과는 고객 만족에 의한 품질 이슈일 가능성이 많다고 지적하였다. 재무적인 수치에서의 성과 측정은 시장 상황 변동 등 외부 효과들이 많이 존재하기 때문에 주의해야 할 필요가 있다고 하였다.

Kumar (1995)는 유연성(Flexibility)은 비즈니스 프로세스 또는 조직 차원의 변화에 적절하게 대응할 수 있도록 다양한 목표 및 전략을 실행할 수 있는 능력으로 정의 내렸는데 이는 운영적 성과로서 공급체인 내의 문제 해결 능력, 경영 환경 변화에 대한 대응, 상품 주기와 리드타임의 단축 등이 중요한 이슈이다. 생산 시스템의 유연성이 개선되고, 조달 절차가 간소화되며, 반품손실이 감소되고, 공급체인 문제 해결 능력이 향상되는 등 유연성의 성과를 통해 고객 만족 등의 품질 성과를 얻을 수 있다.

Stock(1995)은 사업성과를 운영적 성과와 재무적 성과로 이분화하여 SCM 영향 요인과 유연성 간의

27) 이재남, "정보기술 아웃소싱의 도입전략 및 효과", 경영과컴퓨터, 2005, pp.115-117.

28) 김창봉, "SCM도입 기업의 파트너십 성공요인에 관한 사례연구", 인터넷전자상거래연구 제2권 제2호, 2002, pp.99-101.

29) 김창봉, "섬유산업의 SCM 사업성과 결정요인에 관한 연구", 물류학회, 물류학회지, 제18권, 제3호, 2008, pp.5-26.

30) 이선로, "IT역량, 파트너십, 프로세스혁신이 e-SCM 성과에 미치는 영향에 관한 연구", 정보통신연구진흥원 학술기사, 2006, p.46.

31) 2008년 11월 13일 방문하여 지원담당 상무, 물류팀 부장, 물류팀 대리와 인터뷰를 진행하였다.

사업성과에 대하여 유연성의 사업성과가 운영적 성과임을 강조 하였다.

곽보선 외(2002)는 사업 성과를 고객 서비스 측면에서 접근하여 주문처리 정확성, 주문이동시간 단축, 납기 준수율, 신속 대응 등을 통하여 SCM 고객성과를 높일 수 있다고 하였다.

Yuasa(2001)는 일본의 섬유 및 의류산업은 SCM의 각 단계별로 유연성을 증대시키면서 기업의 경쟁우위와 산업의 경쟁력을 강화시켰다고 하였다.

3. 파트너십 경험

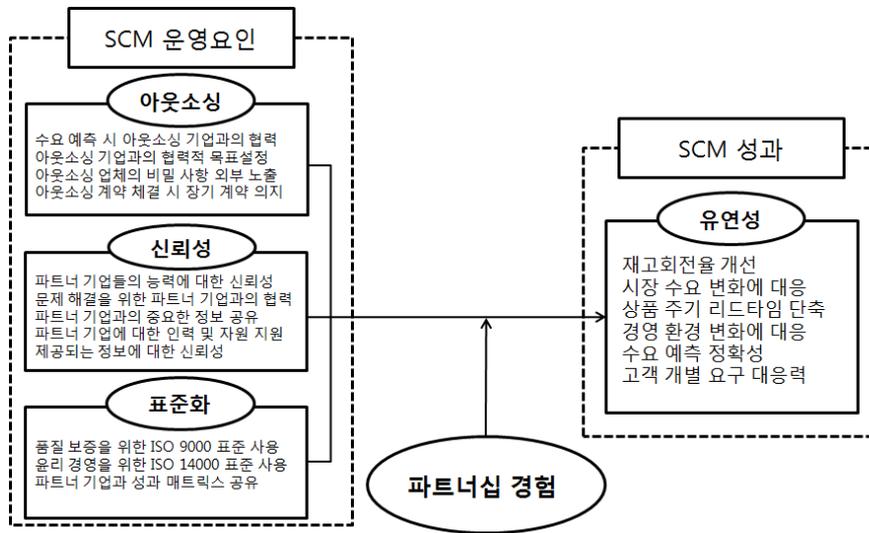
SCM 도입 초기 국내 기업의 파트너십 모델은 모기업과 하청기업의 Outsourcer - Outsourcee 관계가 주를 이루었다. 그러나 점차 SCM이 구축됨에 따라 기업들은 자사에 제품을 납품하는 여러 공급자들에 대한 관리 또한 필요하다는 것을 인식하게 되었다. 이에 따라 많은 기업들이 공급업체에 대하여 다양한 환경성 정보를 요구하는 등의 공급체인 내에서 사회에 대한 책임(Responsibility)을 강조하려는 움직임이 일어나고 있고 이에 대한 연구도 진행되고 있다. 이에 따라 기업들은 좀 더 사회적이고 환경적인 책임을 중시하는 공급체인(SER : Socially and Environmentally Responsible Supply Chain)을 구성하려하고 있다.³²⁾ 환경 문제에 관한 사회적이고 정치적인 관심들은 제조 기업들이 친환경 공급체인을 구성하는데 도움이 되었다(Van Hoek, 1999). 이에 따라 점차 그 기업뿐만 아니라 SCM 네트워크 그룹 전체를 평가하고 관리해야 할 필요성이 증대되었다. 그 예로 미국의 의류회사인 Gap이 인도 공급 업체의 아동 노동문제로 말미암아 Gap의 아동용 브랜드인 GapKids 판매에 엄청난 타격을 입었다. 이처럼 자국 내의 공급업체 뿐 아니라 해외 공급업체들의 관리까지 필요한 시점이 되었다. 한국의 SCM은 이제 도입기를 지나 본격적인 시장 성장기로 들어서고 있다. 이에 따라 한국 기업들의 SCM 파트너 기업들도 국내 공급업체를 넘어 점차 글로벌화되고 있으며 그에 따른 SCM 파트너십의 결합 강도도 높아지고 있다. 김주현 외(2008)은 파트너 특성-성과 관계에 있어서 신뢰의 역할이라는 논문에서 파트너십 관계에서 기업가치, 기업문화, 경영스타일 등의 유사성의 파트너 특성이 신뢰와 기업 성과에 직접적인 영향을 미친다고 주장하였다.³³⁾

Coviello et. al.(1995), Oviatt et al.(1994)은 기업의 국제화에 있어서 기업의 네트워크가 기업 국제화의 주요한 영향요인임을 강조하였다. 파트너 기업과의 호혜적 관계를 개발하고 유지하는 능력은 기업의 규모와 경험과 관련된 제약을 극복하게 하고, 성과에 긍정적인 영향을 미치는 주요한 역량이 된다고 하였다. Johanson et.(2003)은 해외시장 지식 및 기술적 지식의 학습이 가능한 고객 및 공급 기업과의 밀접한 이익적 협력관계는 기업 성과에 유효한 영향을 미친다고 하였다.

이러한 선행연구를 바탕으로 [그림 1]과 같은 연구모형을 설정하였고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

32) Lesley Sept, "Taking supply chain responsibility", *Supply Chain Management Review*, 2008, pp.14-21.

33) 김주현, 황은경, "파트너 특성-성과 관계에서의 신뢰의 역할", 한국국제경영학회, 2008, pp.1-21.



[그림 1] 연구모형

- 가설1 : SCM의 파트너십 경험에 따라 아웃소싱은 유연성에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.
- 가설2 : SCM의 파트너십 경험에 따라 신뢰성은 유연성에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.
- 가설3 : SCM의 파트너십 경험에 따라 표준화는 유연성에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

본 연구는 SCM의 성과와 관련하여 수요 예측 시 아웃소싱 기업과의 협력, 아웃소싱 기업과의 협력적 목표설정, 아웃소싱 업체의 비밀 사항 외부 노출, 아웃소싱 계약 체결 시 장기 계약 의지, 파트너 기업들의 능력에 대한 신뢰성, 문제 해결을 위한 파트너 기업과의 협력, 파트너 기업과의 중요한 정보 공유, 파트너 기업에 대한 인력 및 자원 지원, 제공되는 정보에 대한 신뢰성, 품질 보증을 위한 ISO 9000 표준 사용, 윤리 경영을 위한 ISO 14000 표준 사용, 파트너 기업과 성과 매트릭스 공유 등의 SCM 운영요인이 파트너십 경험과 관련하여 사업성과인 유연성에 미치는 영향에 관하여 분석하였다.

조사의 대상으로는 국내에서 SCM을 구축하고 있는 주요수출 부분의 중요하게 자리 잡고 있는 반도체, 자동차, 철강, 화학, 조선, 중공업, 섬유, 유통 등의 기업들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 본 연구의 설문은 2008년 11월 1일부터 2009년 1월 30일까지 온라인과 오프라인을 통하여 400부의 설문을 배포하여 112부(28%)를 수거하였고, 분석에는 온라인과 오프라인 설문을 합하여 42부를 제외한 총 70부(17%)를 표본으로 활용하였다. 수집된 설문의 분석에 필요한 통계처리는 통계 패키지인 SPSS 15.0 프로그램을 이용하여 필요한 사항을 분석하였다. 가설의 검증을 위해 요인 분석과 신뢰성 분석을 통해 독립 변수들의 요인과 신뢰성을 확인하고 이원 분산분석을 통해 가설을 검증하였다.

IV. 실증분석 결과

1. 신뢰성 및 타당성 분석결과

본 연구는 SCM 운영 요인의 타당성에 관한 신뢰성과 타당성을 분석하여 <표 1>과 같은 연구 결과를 도출하였다.

첫째, 수요 예측 시 아웃소싱 기업과의 협력, 아웃소싱 기업과의 협력적 목표설정, 아웃소싱 업체의 비밀 사항 외부 노출, 아웃소싱 계약 체결 시 장기 계약 의지, 파트너 기업들의 능력에 대한 신뢰성, 문제 해결을 위한 파트너 기업과의 협력, 파트너 기업과의 중요한 정보 공유, 파트너 기업에 대한 인력 및 자원 지원, 제공되는 정보에 대한 신뢰성, 품질 보증을 위한 ISO 9000 표준 사용, 윤리 경영을 위한 ISO 14000 표준 사용, 파트너 기업과 성과 매트릭스 공유의 12개의 요인 분석에 투입한 결과 3개의 요인으로 분류되었다. 따라서 본 연구에서는 요인 1을 신뢰성, 요인 2를 표준화, 요인 3을 아웃소싱으로 각각 명명하였다.

둘째, 신뢰성과 아웃소싱의 변수들은 파트너십의 운영요인 변수들의 선정의 신뢰성을 검증하기 위해 신뢰성 분석을 한 결과 선정된 변수들의 신뢰성이 충분한 것으로 나타났다. 파트너십 운영요인 변수들 중 신뢰성 요인과 아웃소싱 요인의 Cronbach's Alpha 값이 0.8이상으로 높은 신뢰성을 나타내었고 표준화 변수들의 Cronbach's Alpha 값이 0.8이상으로 연구모형에 이 변수들을 투입하는데 지장이 없는 것으로 판단된다.

<표 1> 독립변수의 요인분석

독립변수	신뢰성	표준화	아웃소싱
파트너 기업들의 능력에 대한 신뢰성	0.836	0.226	0.296
문제 해결을 위한 파트너 기업과의 협력	0.797	0.373	0.238
파트너 기업과의 중요한 정보 공유	0.765	0.044	0.522
파트너 기업에 대한 인력 및 자원 지원	0.703	0.498	0.214
파트너 기업이 제공하는 정보에 대한 신뢰성	0.668	0.574	0.281
품질 보증을 위한 ISO 9000 표준 사용	0.175	0.840	0.188
윤리 경영을 위한 ISO 14000 표준 사용	0.456	0.678	0.224
파트너 기업과 성과 매트릭스 공유	0.163	0.649	0.476
수요 예측 시 아웃소싱 업체와의 협력	0.276	0.310	0.771

아웃소싱 기업과의 협력적 목표설정	0.308	0.531	0.684
아웃소싱 업체의 비밀 사항 외부 노출	0.540	0.154	0.653
아웃소싱 계약 체결 시 장기 계약 의지	0.361	0.527	0.575
Eigenvalue	3.719	3.037	2.672
% of Variance	30.988	25.309	22.267
Cronbach's Alpha	0.932	0.788	0.886

2. 가설검증 결과

1) SCM의 아웃소싱과 유연성 간의 관계

SCM의 아웃소싱요인과 유연성 간의 관련성을 검증하기 위하여 “SCM의 파트너십 경험에 따라 아웃소싱은 유연성에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.”라는 연구가설 1을 설정하여 실증분석을 수행한 결과 다음과 같은 연구결과를 얻었다. 먼저, 주요 효과(main effect)를 검증한 결과 아웃소싱($F=42.289$, $p=0.000$)과 파트너십 경험($F=9.041$, $p=0.000$)은 유연성에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 상호작용 효과(interaction effect)를 검증한 결과 아웃소싱*파트너십 경험($F=3.340$, $p=0.016$)은 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과가 의미하는 것은 SCM의 운영요인 중 아웃소싱은 유연성에 밀접한 관련성을 가진다는 것을 의미하며, 또한 SCM의 파트너십 경험에 따라 아웃소싱은 유연성을 증진시키는 효과를 나타냈다는 것을 의미한다. 따라서 연구가설 1은 채택되었다.

〈표 2〉 SCM의 아웃소싱과 유연성에 대한 이원분산분석 결과

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	P
Corrected Model	37.909	11	3.446	12.337	0.000***
Intercept	534.869	1	534.869	1914.722	0.000***
아웃소싱	11.813	1	11.813	42.289	0.000***
파트너십 경험	15.153	6	2.525	9.041	0.000***
아웃소싱*파트너십 경험	3.732	4	0.933	3.340	0.016**
Error	16.202	58	0.279		
Total	1864.625	70			
Corrected Total	54.111	69			

1) * $P<0.10$, ** $P<0.05$, *** $P<0.01$

2) R Squared=0.701(Adjusted R Squared=0.644)

2) SCM의 신뢰성과 유연성 간의 관계

SCM의 신뢰성 요인과 유연성 간의 관련성을 검증하기 위하여 “SCM의 파트너십 경험에 따라 신뢰성은 유연성에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.”라는 연구가설 2를 설정하여 실증분석을 수행한 결과 다음과 같은 연구결과를 얻었다. 먼저, 주요 효과(main effect)를 검증한 결과 신뢰성($F=29.677$, $p=0.000$)과 파트너십 경험($F=5.996$, $p=0.000$)은 유연성에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 상호작용 효과(interaction effect)를 검증한 결과 신뢰성*파트너십 경험($F=0.115$, $p=0.977$)은 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과가 의미하는 것은 SCM의 운영요인 중 신뢰성은 유연성에 밀접한 관련성을 가진다는 것을 의미하는 반면에, 이에 비해서 SCM의 파트너십 경험에 따라 신뢰성은 유연성을 증진시키는 효과를 나타내지 못하였다는 것을 의미한다. 따라서 연구가설 2는 기각되었다.

〈표 3〉 SCM의 신뢰성과 유연성에 대한 이원분산분석 결과

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	P
Corrected Model	33.064	11	3.006	8.284	0.000***
Intercept	506.860	1	506.860	1396.811	0.000***
신뢰성	10.769	1	10.769	29.677	0.000***
파트너십 경험	13.055	6	2.176	5.996	0.000***
신뢰성*파트너십 경험	0.167	4	0.042	0.115	0.977
Error	21.046	58	0.363		
Total	1864.625	70			
Corrected Total	54.111	69			

1) * $P<0.10$, ** $P<0.05$, *** $P<0.01$

2) R Squared=0.611(Adjusted R Squared=0.537)

3) SCM의 표준화와 유연성 간의 관계

SCM의 표준화와 유연성 간의 관련성을 검증하기 위하여 “SCM의 파트너십 경험에 따라 표준화는 유연성에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.”라는 연구가설 3을 설정하여 실증분석을 수행한 결과 다음과 같은 연구결과를 얻었다. 먼저, 주요 효과(main effect)를 검증한 결과 표준화($F=10.897$, $p=0.002$)와 파트너십 경험($F=5.722$, $p=0.000$)은 유연성에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 상호작용 효과(interaction effect)를 검증한 결과 표준화*파트너십 경험($F=3.265$, $p=0.018$)은 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과가 의미하는 것은 SCM의 운영요인 중 표준화는 유연성에 밀접한 관련성을 가진다는 것을 의미하며, 또한 SCM의 파트너십 경험에 따라 표준화는 유연성을

증진시키는 효과를 나타냈다는 것을 의미한다. 따라서 연구가설 3은 채택되었다.

〈표 4〉 SCM의 표준화와 유연성에 대한 이원분산분석 결과

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	P
Corrected Model	30.457	11	2.769	6.789	0.000***
Intercept	578.967	1	578.967	1419.645	0.000***
표준화	4.444	1	4.444	10.897	0.002***
파트너십 경험	14.001	6	2.334	5.722	0.000***
표준화*파트너십 경험	5.327	4	1.332	3.265	0.018**
Error	23.654	58	0.408		
Total	1864.625	70			
Corrected Total	54.111	69			

1) *P<0.10, **P<0.05, ***P<0.01

2) R Squared=0.563(Adjusted R Squared=0.480)

V. 결론 및 시사점

우리나라 SCM 구축기업의 전략과 사업성과 결정요인에 관하여 분석한 결과 다음과 같은 연구결과를 얻었다. 첫째, SCM의 파트너십 경험에 따라 아웃소싱은 유연성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 SCM을 구축한 기업의 SCM 운영요인 중 아웃소싱과 파트너십 경험은 유연성의 SCM 성과를 증가시키는데 기여하였다는 것을 의미한다. 또한 SCM을 구축한 기업 간에 오랜 파트너십 경험을 확보하고 있는 기업일수록 아웃소싱을 통하여 유연성의 SCM 성과를 증진시키는 효과를 나타냈다는 것을 의미한다. 특히 아웃소싱과 유연성 간의 관련성에서 주목할 것은 SCM의 운영요인 중에서 수요예측 시 아웃소싱기업과의 협력, 아웃소싱 기업과의 목표 공유 정도, 아웃소싱 업체의 비밀 사항 외부 노출, 아웃소싱 계약체결 시 장기계약 의지 등의 아웃소싱 요인들은 SCM을 구축한 기업의 SCM 성과 중에서 유연성을 증가시키는데 크게 기여하였다는 점에서 중요한 의미를 갖는다.

둘째, SCM의 파트너십 경험에 따라 표준화는 유연성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 SCM을 구축한 기업의 SCM 운영요인 중 표준화와 파트너십 경험은 유연성의 SCM 성과를 증가시키는데 기여하였다는 것을 의미하는 것이다. 또한 SCM을 구축한 기업 간에 오랜 파트너십 경험을 확보하고 있는 기업일수록 표준화를 통하여 유연성의 SCM 성과를 증진시키는 효과를 나타냈다는 것

을 의미한다. 특히 표준화와 유연성 간의 관련성에서 주목할 것은 SCM의 운영요인 중에서 품질보증을 위한 ISO 9000 표준 사용, 윤리경영을 위한 ISO 14000 표준 사용, 파트너기업과 성과 매트릭스 공유 등의 표준화 요인들은 SCM을 구축한 기업의 SCM 성과 중에서 유연성을 증가시키는데 크게 기여하였다는 점에서 연구의의를 갖는다.

셋째, SCM의 파트너십 경험에 따라 신뢰성은 아웃소싱과 표준화에 비해서 유연성에 상대적으로 낮은 영향을 미치는 것으로 나타났다. SCM을 구축한 기업의 SCM 운영요인 중 신뢰성과 파트너십 경험은 유연성의 SCM 성과를 증가시키는데 기여하였다는 것을 의미한다. 이에 비해서 SCM을 구축한 기업 간에 오랜 파트너십 경험을 확보하고 있는 기업일수록 신뢰성을 통하여 유연성의 SCM 성과를 증진시키는 효과는 크게 나타나지 않았다는 것을 의미한다. 특히 신뢰성과 유연성 간의 관련성에서 주목할 것은 SCM의 운영요인 중에서 파트너 기업들의 능력에 대한 신뢰성, 문제해결을 위한 파트너 기업과의 협력, 파트너 기업과의 중요한 정보 공유, 파트너 기업에 대한 인력 및 자원 지원, 제공하는 정보에 대한 신뢰성 등의 신뢰성요인들은 SCM을 도입한 기업의 SCM 성과 중에서 유연성을 증가시키는데 크게 기여하였다는 점에서 중요한 시사점을 제공하고 있다.

본 연구에서는 SCM 운영요인으로 아웃소싱, 신뢰성, 표준화의 요인들, SCM 성과에 영향을 미치는 매개변수로 파트너십 경험 요인, SCM 성과로 유연성 요인에 기초하여 우리나라 SCM 구축기업의 전략과 사업성과 결정요인 간의 관련성에 대해서 제한적으로 논의를 전개하였다. 향후의 연구에서는 본 연구에서 논의하였던 SCM 운영요인, SCM 매개요인, SCM 성과요인에 대한 변수측정과 본 연구에서 논의되지 않은 다른 요인들을 심도 있게 고려하여야 하겠다. 또한 SCM을 도입한 기업의 산업별 동질성과 이질성 문제, 기업의 규모, 해외시장 진입에 따른 글로벌화 정도 등의 요인들도 함께 고려하여야 하며 이러한 한계점들은 이후의 연구에서 보완되어야 하겠다.

참 고 문 헌

- 김규형, 이상용, 정인태, 이진모, "기업 간 제품환경성 정보 교환 포맷 개발", 한국전과정평가학회, 한국전과정평가학회지, 제5권 제1호, 2004.
- 김주현, 황은경, "파트너 특성-성과 관계에서의 신뢰의 역할", 한국국제경영학회, 2008.
- 김창봉, "글로벌 기업의 아웃소싱 전략과 생산성에 관한 연구", 생산성논집, 제19권 제3호, 2005.
- 김창봉, "SCM도입 기업의 파트너쉽 성공요인에 관한 사례연구", 인터넷전자상거래연구 제2권 제2호, 2002.
- 김창봉, "SCM의 프로세스혁신과 사업성과에 관한 연구", 무역학회지, 제29권 제6호, 2004.
- 김창봉, "글로벌SCM 도입요인의 인식에 관한 연구", 중앙대학교 대학원 박사학위논문, 2001.

- 김창봉, 권승하, "파트너십요인이 기업의 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구: 섬유산업을 중심으로", 국제지역학회 2008년 춘계 정기 학술대회, 2008.
- 김창봉, 권승하, "섬유산업의 SCM 파트너십 요인과 사업성과에 관한 연구", 통상정보연구, 2008.
- 노재덕, 이현수, "기업유형별 SCM 구축 전략", 한국로지스틱스학회, 로지스틱스연구, 제14권 제2호, 2006.
- 이병주, "의류업계 SCM을 위한 공급 사슬 파트너십에 관한 연구", 복식문화연구, 2008.
- 육심현, 고애란, 고은주, "의류기업의 해외소싱 파트너십과 소싱성과와의 관계 연구", 한국의류학회지, 제27권, 제9/10호, 2003.
- 윤장석, 신건철 "SCM 운영 성과의 결정요인이 경영 성과에 미치는 영향 실증적 분석", 통상정보학회 지 제11권 제2호, 2008.
- 이선로, "IT역량, 파트너십, 프로세스혁신이 e-SCM 성과에 미치는 영향에 관한 연구", 정보통신연구진흥원 학술기사, 2006.
- 한철수, "삼성전자 Global SCM 구축사례", 국제SCM종합발표대회 논문집, 산업공학회, 2000.
- 허지혜, "국내 의류업체의 공급망관리(SCM)를 위한 정보공유모델에 관한 연구", 연세대학교 대학원 박사학위논문, 2004.
- 한영춘, "정보시스템의 아웃소싱 성과에 대한 조절요인", 한국국민경제학회, 제21권 제4호, 2003.
- Carter, Joseph R. and Bruce G. Ferrin, "The Impact Transportation Costs on Supply Chain Management", *Journal of Business Logistics*, Vol.16, No.1, 1995.
- Charles J. Corbett, Joseph D. Blackburn, Luk N. Van Wassenhove, "Partnerships to Improve Supply Chains," *Supply Management Review*, 1999.
- Cooper, Martha C and M Ellram, "Characteristics of Supply Chain and Implications for Purchasing and Logistics Strategy", *International Journal of Logistics Management*, Vol.4, No.2, 1993.
- Desiree Knoppen and Ellen Christiaanse, "Supply chain partnering : a temporal multidisciplinary approach," *Supply Chain Management An International Journal*, 2007.
- Ellram, Lisa M. and Daniel R. Krause, "Supplier Partnerships in Manufacturing vs Non-manufacturing firms," *The International Journal of Logistics Management*, Vol.5, No.1, 1994.
- Ellram, Lisa M. and Thomas E. Hendrick, "Partnering Characteristics; A Dyadic Perspective," *Journal of Business Logistics*, Vol.6, No.1, 1995.
- Guipinero, Larry C. and Richard R. Brand, "Purchasing's Role in Supply Chain Management", *The International Journal of Logistics Management*, Vol.7, No.1, 1996.
- Jao Hong Cheng, Chung Hsing Yeh, Chia Wen Tu, "Trust and knowledge sharing in green supply chains," *Supply Chain Management: An International Journal*, 2008.

- Joseph P. Cannon, Ravi S. Achrol, Gregory T. Gundlach, "Contracts, Norms, and Plural Form Governance," *Academy of Marketing Science, Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, No.2, 2000.
- Kinkel S., Lay G., "Productivity effects of outsourcing New evidence on the strategic importance of vertical integration decisions," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.29 No.1, 2009.
- Kumar. A., Motwani, "A methodology for animosity model of foreign product purchase" 1995.
- Lesley Sept, "Taking supply chain responsibility," *Supply Chain Management Review*, 2008.
- P.S. Ring and A. H. Van De Ven, "Structuring cooperative relationships between organizations." *Strategic Management Journal*, Vol.13, 1992.
- Morgan R. M., Hunt S. D., "The Commitment-trust theory of relationship marketing," *Journal of Marketing*, Vol.58, 1994.