

A Study on effect of Customer Intergration & Market Orientation on Management Performance through SCM Performance

He-Kyung Jung · Won-kyo Kim[†]

Graduate School of Hanyang University

고객통합 및 시장지향성이 SCM성과 및 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구

정희경 · 김원교[†]

한양대학교 일반대학원

As globalization has been progressed, companies faced a situation in which it was difficult to secure global competitiveness only with their internal management systems. To overcome this, Supply Chain Management (SCM) emerged, which optimizes the whole supply chain process from suppliers to demand companies. In this study, it was analyzed that the effects of customer integration among the integration factors of SCM, and market orientation among the strategic orientations on management performances such as non-financial performance and financial performance through a mediating role of flexibility. At this time, it was analyzed whether CEO's support has a moderating effect on the influence of the market orientation.

As a result of analysis, the customer integration was found to have an indirect effect on the non-financial performance and the financial performance through the flexibility. The market orientation was found to have a direct effect on the non-financial performance and at the same time, indirectly affected it through the flexibility. In addition, it was shown that more the level of CEO's support, higher the influence of the market orientation. This moderating effect had an indirect effect on the financial performance. Based on the above findings, various implications for improving management performance were proposed. This study suggests that investments in computerization such as ERP and smart factories can improve supply chain management performance and ultimately improve customer satisfaction and financial performance.

Keywords : Supply Chain Management, CEO's Support, Moderating Effect

1. 서론

기업들은 세계화가 진행됨으로 인해 내부적인 관리 시스템만으로는 글로벌 시장에서의 경쟁력 확보가 어렵게 되었다. 이를 개선하기 위하여 1980년대 초반부터는 기업내부의 시스템 최적화에서 탈피하여 공급업체로부

터 수요기업까지의 공급사슬 구성요소들 간의 전체적인 프로세스 최적화를 달성하고자 하는 경영혁신기법인 공급사슬관리(Supply Chain Management, SCM)가 등장하게 되었다.

Supply Chain Council에서는 공급사슬관리를 공급업체의 공급업체로부터 고객의 고객에게 최종제품을 생산하고 전달하는 모든 노력이라고 정의하였다. 공급사슬관리는 주요 공급업체를 통해 공급사슬의 비즈니스 프로세스를 통합하여 제품, 서비스 및 정보를 제공함으로써 고객 및 기타 관련 기업에게 부가가치를 제공하는 것으로 상생을

통한 동반성장을 추구하여 지속적인 경영유지를 통해 기업의 성장을 도모하는 경영전략이다[12, 21, 36].

최근 들어 4차산업혁명, 스마트 팩토리 등 많은 기업들이 IT시스템을 기반으로 급변하는 경영환경 하에서 고객니즈에 대응하여 공급사슬관리를 개선하고자 노력하고 있다. 이를 통해 공급사슬망에서 나타나는 정보의 왜곡, 시차 등을 극복하여 기업 자원의 최적화를 위하여 노력하고 있다[22]. 또한 기업에서 전략의 중요성이 점점 더 강조되고 있기 때문에 기업은 전략의 방향성을 통하여 경쟁우위를 확보하려는 노력을 하고 있다. 기업에게 있어 전략적 지향성은 매우 중요한 요인이다. 기업은 한정된 자원을 보유하고 있기 때문에 자원 배분의 우선순위를 가지고 있으며, 이 우선순위에 의하여 전략적으로 집중하는 것의 결과가 바로 기업의 경쟁력인 것이다.

공급사슬관리는 실제 기업의 현장에서 매일매일 일어나고 있으며 기업의 경영환경은 계속 변화하고 있다. 이에 따라 본 연구는 이론적 연구이자 실무적인 시사점 역시 제공함에 목적이 있다. 이론과 실무는 상호작용하면서 더 나은 경영성과에 기여해야 한다.

본 연구에서는 공급사슬관리 통합요인 중 고객통합과 전략지향성 중 시장지향성이 공급사슬관리 성과인 유연성을 매개로 경영성과인 비재무성과와 재무성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 또한 전략적 지향성이 공급사슬관리 성과에 미치는 영향을 기업의 의사결정자인 최고경영자의 지원이 조절하는지에 대하여 분석하고자 한다.

본 연구를 통하여 전략적지향성과 시스템통합과 공급사슬관리 성과 그리고 경영성과의 영향력과 경로를 분석하여 실제 기업현장에서 개별 기업들이 최종 목표로 하는 경영성과를 달성하기 위한 기업전략과 시스템통합의 중요성에 대하여 확인하고 전략적 시사점을 제안하고자 한다.

2. 선행연구

2.1 고객통합과 SCM유연성 및 비재무적 성과의 관계

2.1.1 고객통합

공급사슬통합은 공급사슬을 이루는 파트너들과 전략적으로 협업하는 정도를 의미하는 것으로, 기업 내부 또는 기업 간 프로세스들을 협업적으로 관리하는 것이다[5]. 공급사슬통합을 통해 이루고자 하는 목표는 비용은 적게 들이면서도 고객에게는 신속하게 최대의 가치를 제공하기 위해 제품 및 서비스, 정보, 자금, 그리고 의사결정 등에 관한 효과적·효율적 흐름을 만들어내는 것이다[6]. 공급사슬통합을 통해 조정 능력이 향상되면 리드 타임이

감소하고 비용이 절감되며, 상호 의존적 의사결정 프로세스가 정돈되면서 공급사슬을 형성하는 구성원들의 전반적인 성과를 향상시킨다[15].

공급사슬통합은 구조적으로 내부 통합, 공급자 통합, 고객 통합 등 3가지 하위차원으로 구분된다. 내부통합(internal integration)은 고객의 요구사항을 충족시키기 위한 조직적 실행, 절차, 행동들을 협업적이고, 동기화되며, 관리 가능한 프로세스들로 구조화시킨 정도를 의미한다[2]. 공급자 통합(supplier integration)은 조직과 공급자들 간의 효과적인 공급 흐름을 보장하기 위한 상호작용 및 협업 프로세스를 의미한다[6]. 고객통합(customer integration)은 조직과 고객 간의 효과적인 공급 흐름을 보장하기 위한 상호작용 및 협업 프로세스를 의미한다[6].

높은 수준의 고객통합을 달성하기 위해 고객과 긴밀한 상호작용이 요구되므로 제품 기반에서 고객 기반으로의 변화가 필수적이다. 고객통합은 선행연구에서 다양한 기업성과에 영향을 미치는 것으로 연구되었다[5, 14, 15, 16, 21, 35, 39].

2.1.2 SCM 유연성

Kristal et al.[19]은 SCM 자체만으로는 기업의 성과를 극대화하기 어렵다고 하였으며, 운영역량이나 혁신을 포함한 추가적인 내부 프로세스를 거쳐야 함을 주장하였다. SCM과 기업성과의 관계에서는 운영역량을 제대로 활용할 수 있도록 하는 SCM의 설계가 중요하다[12]. 또한 외부와의 관계 자산을 구축하는 활동인 SCM과 CRM이 기업성과에 영향을 미치는 것으로 연구되었다[41].

유연성은 시장변화에 대해 기업이 주요 공급업체 및 소비자들과 함께 신속히 반응하는 능력으로 정의된다[1]. 공급사슬의 이해당사자들이 예상치 못한 혼란을 겪을 때 유연성이 중요하며, 유연성을 가진 조직은 공급 및 수요 등이 급작스럽게 변동하더라도 효율적 대응이 가능하다.

유연성이란 개념은 지속적으로 변화하는 기업 생태계에서 전략적으로 거론되고 있다. 유연성은 기업 내의 의사결정 상황이나 조직들 간 이해와 타협을 이끄는 데도 필요한 요소이다.

2.1.3 비재무적 성과

비재무적 성과를 살펴보기 위한 지표는 시장점유율, 고객만족, 종업원만족, 지속가능한 경쟁 우위 등 다양하다[4]. 특히 이 중 고객만족은 기업의 미래 수익을 측정하는데 좋은 지표로 여겨지므로[18], 본 연구에서도 이를 고려하여 비재무적 성과를 측정하기 위한 지표로 고객만족과 관련된 문항을 활용하였다.

고객만족에 대하여 개념적 정의를 고찰하여 보면 다음과 같다. Hunt[9]는 고객만족이란 “경험과는 거리를 둔

상태에서 수행하는 평가방식으로 경험이란 최소 생각했던 만큼 괜찮은 것으로 인식된다”고 하였다.

또한 Oliver[27]는 고객만족을 “제품의 구매와 소비 경험을 통해 나타나는 놀라움에 대한 평가로서 본질적으로 구매자의 소비경험 이전 감정에 대해 기대 불일치가 일어났을 때 나타나는 심리상태”로 정의하였다. 그리고 Westbrook et al.[38]은 “구매한 특정 제품 또는 서비스나 소매점, 구매 패턴이나 구매자의 습성과 연관이 있는 경험에 대한 감정적인 반응으로 목적, 행동, 상황에 대한 인식과 같은 인지적 평가과정으로 인해 생긴 감정적 반응은 가치와 비교할 수 있다”고 정의하였다.

Oliver[27]는 고객의 성취반응은 “제품이나 서비스 특징에 대한 판단이며 제품뿐만 아니라 서비스 자체가 만든 성과 정도에 따른 소비와 관련된 긍정적 감정 단계를 보여주는 것”이라 정의하였다. Son[33]은 고객만족이 구매 전 과정과 구매 후 과정의 두 단계로 구분할 수 있다고 하였다.

구매 전 과정에서는 고객이 다양한 정보와 감정 반응을 기반으로 자신이 구매할 제품의 성과에 대한 기대감을 형성하고 구매 후 과정에서는 구매 전에 형성한 기대와 실질적인 제품 성과를 비교하여 이를 근거로 고객만족과 고객 불만족이 형성된다고 하였다. Chiu et al.[3]는 “전반적인 소비 경험에 관한 고객의 주관적인 평가 및 판단”으로 고객 만족을 정의하였다.

또한 고객만족은 긍정적 또는 부정적 감정반응과 인지적 차이에 의해 영향을 받는 판단을 말한다. 이러한 ‘불일치된 기대와 소비자가 이용경험에 관해 사전에 갖은 감정이 복합적으로 작용하여 형성된 종합적 심리상태’를 말하며[10], Jeon[11]은 고객만족을 “고객이 상품이나 서비스를 구매했을 때 받게 되는 만족스러움을 나타낸다고 제시하면서 고객의 니즈(Needs)를 충족시키는 정도에 대한 평가로써 고객 의사전 기대와 제품의 실제 성능 또는 소비 경험의 차이에 대한 평가”라고 하였다.

즉, 고객만족이란 고객이 구매 전에 느끼는 기대가치와 구매 후에 느끼는 실질적인 가치의 차이라고 말할 수 있다.

2.1.4 변수 간 관계

선행연구에 의하면 공급사슬의 3가지 하위차원인 내부통합, 공급자 통합과 고객통합은 SCM성과와 기업의 성과에 유의한 영향을 미친다[20]. 고객수요의 불확실성 및 변동에 대응하기 위해서는 과잉 재고가 항상 요구되고 제조업체의 내부 프로세스를 합리화 하는 데는 한계가 있었다[42]. 고객통합은 기업이 가진 고객 정보 흐름을 공급사슬 구성원들과 효율적으로 공유하도록 하여 기업성과를 개선시킨다[6]. 결국, 재고감축을 통한 경쟁력의 차별화를 도모할 수 있을 것이다. 뿐만 아니라 고객의

다양한 수요의 파악은 신제품 개발에 대한 아이디어에 반영되거나, 고객만족평가 등을 통한 기존의 제품 및 서비스에 대한 객관적인 평가를 가능하게 할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

[가설 1] 고객통합은 SCM유연성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 2] 고객통합은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 시장지향성과 SCM유연성 및 비재무적 성과의 관계

2.2.1 시장지향성

시장지향성(market orientation)이란 고객, 경쟁사 등의 시장환경 변화에서 경쟁사보다 경쟁우위와 우월한 수익성을 누리기 위한 전사적 활동을 말한다. 주요 이론으로 조직문화관점에서 Slater and Narver[32]는 “고객과 경쟁자에 대한 정보를 획득하고, 정보를 조직 내에 전사적으로 공유하면서, 정보를 기초로 부서 간 협조를 통하여 고객의 가치를 창출하고 경쟁자에 대응하는 것”을 시장지향성이라고 하였다. 그리고 시장정보 관점 또는 행동적 관점에서 Kohli and Jaworski[17]는 “현재와 미래의 고객 욕구에 대한 시장정보를 전사적 차원에서 생성하고, 생성된 시장정보를 조직전체에 보급시켜, 시장정보에 대하여 전사적으로 대응하는 것”을 시장지향성이라고 하였다.

최근 이론으로 Vorhies and Harker[37]는 시장지향성은 “기존고객뿐만 아니라 잠재고객과 잠재적인 경쟁사까지도 고려하여 대응할 수 있도록 기업의 지식과 자원을 집중한 프로세스, 조직 그리고 관리체계를 발전시켜 나가는 활동을 강조하고, 시장지향성이 높은 기업은 당연히 경쟁사보다 높은 고객가치 창출을 하는 전략을 수립하고 그것이 실행목표”라고 강조하였다.

시장지향성의 핵심은 목표고객에게 우월한 가치(superior value)를 지속적으로 창출하기 위하여 그들을 충분히 이해하는 것이다. 그러므로 본 연구는 기술창업시 창업자나 창업팀은 안정적인 조직구성이 완료된 단계가 아니므로 시장정보 또는 행동적 측면의 시장지향성 연구보다 조직문화적인 측면에서 연구한 Slater and Narver[32]의 고객지향과 경쟁자지향성을 주요 요인으로 구성하였다.

시장지향이란 고객 스스로조차도 확실히 알 수 없을 만큼 빠르고 다양하게 변화하는 소비자의 복잡하고 다양한 요구를 만족시키기 위하여 많은 정보를 획득하고 사용하여 경쟁사와는 차별적인 가치를 제공하는 전략을 개발하는 것이다. 고객지향성(customer orientation)은 기업이 목표고객을 이해하고 향후 시간의 변화에 따른 시장의

움직임을 파악하는 것이다. 기업은 현재 목표고객 뿐만 아니라 향후 시장수요가 예상되는 모든 잠재적 고객의 가치를 높이기 위해서 구매비용을 절감시키거나 구매효익을 증가시키는 방법을 강구해야 한다. 따라서 기업의 시장지향성 개념 중 하부요인인 고객지향성이란 모든 단계의 유통경로를 이해하고, 현재의 잠재고객들이 누구이며, 미래에 누가 잠재고객이 될 것인가, 현재 그들이 무엇을 원하고 있으며, 미래에 그들이 원하는 바가 무엇인가, 그리고 그들은 현재 무엇을 지각하고 있으며, 미래에 잠재고객들이 필요한 것은 무엇인지를 파악하는 것이다.

Narver and Slater[25]는 고객지향성이 “고객의 필요와 욕구를 파악하고 경쟁자보다 우수하게 필요와 욕구를 충족시키는 활동을 수행하여 경쟁우위를 창출하는 철학”으로 정의하고, 지속적으로 고객에게 보다 더 나은 가치를 창조 제공하기 위하여 목표고객을 충분히 이해하는 것을 의미한다고 하였다. 그러므로 고객지향성 다음의 요소를 포함해야 한다. 첫째, 사업목적은 고객만족으로 규정하고 있는지 둘째, 고객욕구 충족을 위해 기업이 지속적인 노력을 하고 있는지 셋째, 기업의 경쟁우위 전략 핵심이 고객욕구를 제대로 이해하고 있는지 넷째, 빈번하고 체계적인 방법으로 고객만족도 조사를 하는지 다섯째, 모든 기업조직이 고객가치 창조를 위한 노력을 하고 있어야 한다고 하였다.

경쟁자지향성(competitor orientation)의 개념은 산업에서 서로 대체관계를 갖는 제품이나 제품군들을 제공하는 경쟁기업을 고려하는 것이다. 산업은 판매기업 수, 제품 차별화 정도, 진입장벽과 이동장벽, 퇴출장벽의 존재여부, 비용구조, 수직적 통합의 정도, 세계화의 정도 등에 따라 분류된다. 특히 Porter[30]는 시장의 경쟁분석을 하면 그 시장이 장기적으로 수익성과 매력성이 내재되어 있는지 알 수 있다고 했다. 그리고 산업내의 경쟁기업(industry competitors)이 시장 내 성장성이 정체되어 있거나 감소하고 있으며 대규모 생산시설이 존재하고, 고정비가 높고, 퇴출장벽이 높고, 강력한 경쟁기업이 존재하고, 수많은 기업이 존재하는 경우에는 상당히 경쟁이 치열하여 신제품 도입경쟁, 가격전쟁, 광고경쟁이 유발된다고 보았다. 그리고 경쟁기업을 분석하기 위해 경쟁기업의 전략, 목적, 동기, 강점, 약점, 반응유형 등 다방면으로 관찰해야 함을 주장하였다.

Slater and Narver[32]는 판매자가 현재 및 잠재 경쟁자들의 분석을 위해서는 자신의 목표고객들에 대한 현재 및 미래 욕구를 만족시키는 기술능력을 전체적으로 분석하여야 한다고 주장했다. 이는 지속적 가치창출을 위해 현재 경쟁자 외에도 잠재적인 경쟁자들의 위협들을 지속적으로 감지하고 줄여나가야 한다는 것이다. 이러한 기업의 경쟁자지향적 활동은 상응하는 경쟁적 전략개발에

있어서 중요한 정보자원이 되며 시장지향적 기업은 모든 조직의 구성원들이 경쟁자에 대한 정보를 상호 간 공유해야 한다고 하였다.

창업기업의 입장에서 자원의 제한성을 고려할 때 고객지향성과 경쟁지향성은 균형을 이루어야 한다. 고객지향성은 소비자의 명확하고 깊은 이해를 바탕으로 기업이 제품을 개발하는 경우에는 목표고객의 요구사항을 반영하여 고객만족도를 향상시키는데 도움이 되지만, 목표고객이 명시적으로 기대를 언급하거나 미래의 요구를 예상할 수 없는 경우는 어렵고 하였다. 그러므로 경쟁지향은 시장이 빠르게 성장하는 경우에 기업들이 저렴한 비용으로 기술을 개발할 수 있도록 경쟁에 대한 자세한 자료를 수집해야 한다. 고객 지향은 시장이 불확실하고 빠르게 변화 할 때, 기업은 그들이 변화하는 고객의 요구에 따라 신속하게 자신의 마케팅 전략을 변경 할 수 있게 고객에 대한 자료를 수집해야 한다.

2.2.2 변수 간 관계

마케팅 관점에서 시장지향성과 기업성과 간의 관계에 관한 연구는 국내와 해외 모두에서 활발하게 진행되고 있다. Yang[40]은 시장지향성과 성과 간의 관계에 있어서 마케팅 능력이 매개역할을 한다는 것을 국내 제조업체를 대상으로 실증적 검증을 하였으며 마케팅능력을 증대하기 위해서는 그 하위차원 요인인 제품 출시 후 촉진(promotion)보다는 시장조사, 제품 및 마케팅 관리가 더 중요하다고 주장하였다. 또한 국내 제조업체의 성과를 증대시키기 위해서는 시장지향성 향상이 중요한 전략적 선택이 되어야하고 부서연계, 관리체계, 최고경영자의 반복적 강조가 필요하다고 했다.

Park et al.[28]은 기업의 시장지향성과 마케팅 역량은 경쟁우위에 영향을 미치고 결과적으로 기업성과에 기여한다는 것을 밝혀냈으며, 시장지향성 항목을 시장정보 측면에서 Kohli and Jaworski[17]의 분류대로 시장정보 창출, 시장정보 확산, 시장정보 반응으로 선정하고, 기업문화측면에서는 Slater and Narver[32]의 분류대로 고객지향, 경쟁자지향, 부서 간 협력으로 구분하여 모든 항목을 투입하여 측정된 결과 두 부문 모두 경쟁우위를 통하여 기업성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 Lee[22]가 경남지역 기업을 대상으로 분석한 결과, 시장지향성이 공급사슬 유연성과 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 공급사슬 유연성이 기업성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

[가설 3] 시장지향성은 비재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 4] 시장지향성은 SCM유연성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 5] SCM유연성은 비재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 비재무적 성과와 재무적 성과의 관계

재무적 성과는 기업성과를 측정하기 위해 가장 일반적으로 활용되는 지표이다. 이러한 재무성과의 측정은 매출, 영업이익, 재고 회전율의 증가, 물류비용감소, 리드타임 감소 등과 같이 계량화된 성과를 말한다. 반면 정성적 효과는 공급사슬 내 구성원들의 관계 개선, 협업, 업무처리시간 감소, 효율성 증대, 만족도 증가 등 비계량화된 성과로 볼 수 있다[13, 34].

공급사슬 성과에 대해 초기에 이루어진 연구들은 재무적 성과만을 연구대상으로 고려하는 경우가 많았다. 하지만 최근 연구들에서는 재무적 성과와 비재무적 성과를 함께 연구하는 것에 대한 필요성이 강조되었고 이러한 연구들이 많아지고 있다[31]. 비재무적 성과는 재무적 성과의 원천이 되므로[44], 다음과 같이 가설을 설정하였다.

[가설 6] 비재무성과는 재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.4 최고경영자 지원의 조절효과

SCM과 같은 전략적 시스템의 실행과 도입에 있어 최고경영자의 지원이 중요한 역할을 하게 된다. 여러 가지 SCM 실행들은 최고경영자 지원이 반드시 필요한 의사결정이기 때문이다.

최고경영자는 SCM 참여 조직들 간 불가피하게 발생하는 이해관계의 상충을 극복하기 위해 서로 협력해야 한다는 것을 이해해야 한다[24]. 최고경영자 지원이 확고하지 않다면 프로세스 혁신 과정은 보수적인 중간관리층의 장벽에 부딪히게 되며 조직 전체의 협조를 얻기도 어렵다. 무엇보다 SCM 실행에 포함된 전략들은 각 조직들의 관여가 장기간 필요하기 때문에 최고경영자 지원 없이는 실행하기 어렵다. 예를 들어 정보공유는 경쟁자에게 이익을 줄 수도 있기 때문에 조직의 파트너와 정보공유를 하는 것에 거부감을 가질 수 있다. 이러한 저항을 극복하기 위해서는 최고경영자의 이해가 중요하다.

Lee and Kim[24]은 SCM에 대한 최고경영자 지원은 “공급사슬 파트너와의 유익을 이해하고 공급사슬 파트너와 협력을 위한 지원하는 정도”라 하였다. 본 연구에서는 SCM에 대한 시스템의 지원과 중요한 전략으로의 인식의 개념을 덧붙여 이용한다. 그래서 최고경영자의 SCM에

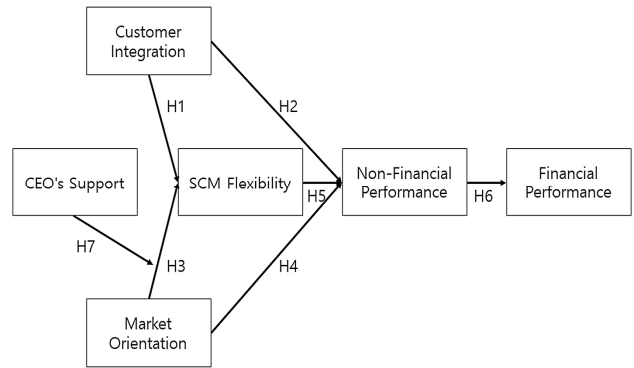
대한 지원은 SCM 전략의 중요성인식과 SCM시스템지원 및 파트너십 협력지원이라고 정의한다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

[가설 7] 최고경영자지원은 시장지향성과 SCM유연성사이에서 조절영향을 미칠 것이다.

3. 연구설계

3.1 연구모형

본 연구를 위해 다음의 연구모형을 수립하였다(<Figure 1> 참조).



<Figure 1> Research Model

3.2 설문지 구성

본 연구의 설문지는 다음과 같이 구성하였다(<Table 1> 참조).

<Table 1> Questionnaire Composition

	Number of questions	Reference	Measure
Customer Integration	7	[15]	7 Likert
Market Orientation	12	[25]	
SCM Flexibility	6	[36]	
Financial Performance	5	[23]	
Non-Financial Performance	7		
CEO's Support	5	[43]	
General Characteristics	8	-	Nominal scale

3.3 연구방법

본 연구를 분석하기 위하여 설문조사를 통해 자료를 수집하였으며, 공급사슬관리가 수행되고 있는 기업의 구성원 300명을 대상으로 수집하였다. 설문조사 기간은 2020년 6월에서 7월까지 두 달에 걸쳐 진행되었으며 본 연구자가 직접방문, 유선 및 이메일을 통하여 설문지를 배포 및 회수하였다. 온라인 조사의 경우 모두 응답하여야 제출할 수 있도록 하였고, 직접방문 및 유선 조사의 경우 연구자의 독려로 결측 없이 조사되었으므로 300부의 설문지 모두 분석에 활용하였다.

수집된 자료는 IBM SPSS 26.0 및 AMOS 21.0 등의 프로그램을 활용하여 분석하였다. 일반적 특성을 살펴보기 위해 빈도분석을 실시하였으며, 측정도구의 타당도와 신뢰도를 검토하기 위해 탐색적 요인분석, 신뢰도 분석, 확

인적 요인분석 등을 실시하였다. 측정변인의 분포를 살펴보기 위해 기술통계분석을 실시하였으며 가설검증을 위해 구조방정식 모형 분석을 실시하여 분석하였다.

4. 실증분석

4.1 표본의 일반적 특성

직급은 과장이 92명(30.7%)으로 가장 많았고, 사업 소재지는 서울 소재가 144명(48.0%)으로 가장 많았으며, 종업원수는 100~500명 미만인 경우가 74명(24.7%)으로 가장 많았고, 공급망 위치는 제조업자라는 응답이 105명(35.0%)으로 가장 많았으며 사업 기간은 20년 이상이 109명(36.3%)으로 가장 많았다. 연구대상자의 일반적 특성은 <Table 2>와 같다.

<Table 2> General Characteristics

	Group	Freq.	%		Group	Freq.	%
Career	< 3 years	34	11.3	Supply chain position	Raw material supplier	15	5.0
	3 ~ < 5 years	58	19.3		Parts supplier	19	6.3
	5 ~ < 10 years	98	32.7		Assembler	21	7.0
	10 ~ < 15 years	57	19.0		Manufacturer	105	35.0
	15 years ~	53	17.7		Distributor	102	34.0
Position	staff	57	19.0	Wholesaler	23	7.7	
	assistant manager	91	30.3	Retailer	15	5.0	
	manager	92	30.7	Business period	< 1 years	5	1.7
	director(general manager)	52	17.3		1 ~ < 3 years	13	4.3
	director	8	2.7		3 ~ < 5 years	28	9.3
Company location	Seoul	144	48.0		5 ~ < 10 years	47	15.7
	Gyeonggi	66	22.0		10 ~ < 20 years	98	32.7
	Incheon	16	5.3	20 years ~	109	36.3	
	gangwon	3	1.0	Business type	Chemical/Textile/Plastic	28	9.3
	Chungcheong	11	3.7		Metal material	10	3.3
	Gyeongsang	51	17.0		Assembled metal products	18	6.0
	Jeolla	9	3.0		Steel/Non-ferrous metal	11	3.7
Number of employees	<5	11	3.7		Electric machinery/furniture	23	7.7
	5~9	18	6.0		Automotive/Transportation Equipment	20	6.7
	10~29	42	14.0		Shipbuilding/machinery/equipment/precision machinery	11	3.7
	30~49	36	12.0		Restrictions	11	3.7
	50~99	60	20.0		Textile/Leather/Fur/Shoes	22	7.3
	100~499	74	24.7		Paper/pulp	5	1.7
	500~	59	19.7		Electronic/communication equipment	33	11.0
Annual sales (million Won)	< 5	16	5.3		Grocery	27	9.0
	5 ~ < 10	30	10.0		Medical precision	11	3.7
	10 ~ < 30	59	19.7		Furniture/Office supplies	9	3.0
	30 ~ < 100	66	22.0		Logistics distribution	49	16.3
	100 ~ < 500	65	21.7	Etc	12	4.0	
	500 ~	64	21.3	Total	300	100.0	

4.2 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구에서 사용한 측정 도구의 타당도와 신뢰도를 검토하기 위해 탐색적 요인분석, 신뢰도 분석, 확인적 요인분석을 실시하였다.

4.2.1 탐색적 요인분석

본 연구에서 탐색적 요인분석에 투입된 문항들은 요인 적재량이 0.5 미만이거나, 설문지 구성과 다른 요인에 교차

적재되는 문항들은 타당도를 저해하는 것으로 판단하여 제외하였으며, 총 분산설명력 70.233%에서 설문지 구성에 부합하는 6개 요인으로 분류되었다(<Table 3> 참조).

4.2.2 측정변인의 기술통계량 및 신뢰도

본 연구에서는 탐색적 요인분석 결과를 바탕으로 각 변수들의 Cronbach's α 값을 산출하였으며, 모두 기준값 0.7 이상[26]으로 나타나 신뢰도가 양호한 것으로 판단하였다.

각 측정변인의 평균값은 대체로 5점 전후로 보통수준 이상으로 나타났다. 또한 왜도의 절대값이 2 미만, 첨도의 절대값이 7 미만이면 정규성을 가지는 것으로 볼 수 있는데, 왜도의 절대값 최대 0.54, 첨도의 절대값 최대 0.61로 나타나 정규성을 가지는 것으로 분석되었다(<Table 4> 참조).

<Table 3> Exploratory Factor Analysis

	Factor					
	1	2	3	4	5	6
Int_c1	.613	.414	.233	.196	-.008	.247
Int_c2	.661	.309	.222	.210	.047	.167
Int_c3	.736	.218	.191	.182	.262	.100
Int_c4	.658	.139	.219	.285	.251	.220
Int_c5	.584	.402	.180	.147	.052	.206
Int_c6	.664	.213	.236	.114	.300	.251
Int_c7	.700	.251	.205	.164	.254	.219
Ori_b1	.225	.704	.224	.154	.115	.191
Ori_b2	.209	.704	.116	.157	.271	.206
Ori_b3	.297	.515	.164	.261	.321	.095
Ori_b4	.338	.582	.147	.187	.276	.206
Ori_b6	.168	.697	.059	.164	.287	.243
Ori_b7	.206	.698	.307	.152	.140	.161
Ori_b8	.317	.629	.176	.166	.049	.208
SCMa1	.273	.352	.600	.341	.072	.225
SCMa2	.338	.471	.555	.169	.129	.027
SCMa3	.221	.325	.675	.214	.232	.165
SCMa4	.288	.229	.668	.226	.245	.170
SCMa5	.247	.062	.711	.128	.207	.246
Per_a1	.242	.322	.206	.672	.144	.210
Per_a2	.170	.249	.132	.821	.117	.141
Per_a3	.209	.090	.303	.710	.358	.033
Per_a4	.211	.173	.139	.817	.144	.195
Per_b3	.286	.287	.236	.284	.612	.167
Per_b4	.263	.262	.323	.165	.596	.140
Per_b6	.203	.393	.247	.313	.561	.141
Per_b7	.222	.460	.183	.257	.577	.166
Sur_2	.217	.327	.175	.183	-.074	.703
Sur_3	.177	.287	.071	.107	.132	.786
Sur_4	.232	.180	.144	.093	.106	.793
Sur_5	.163	.080	.227	.178	.281	.723
Eigenvalue	4.483	5.022	3.167	3.400	2.513	3.187
Variance %	14.461	16.199	10.216	10.967	8.107	10.282
Total Variance %	14.461	30.660	40.876	51.843	59.950	70.233
KMO = .961, Bartlett's test $\chi^2 = 6611.103(p < .001)$						

<Table 4> Descriptive Statistics and Reliability

		Min	Max	Mean	SD	Skew	Kurt	Cronbach's α
Customer Integration	Int_c1	1.00	7.00	4.75	1.34	-0.41	-0.32	.915
	Int_c2	1.00	7.00	4.84	1.41	-0.48	-0.19	
	Int_c3	1.00	7.00	4.85	1.34	-0.48	0.13	
	Int_c4	1.00	7.00	4.76	1.31	-0.39	-0.20	
	Int_c5	1.00	7.00	5.12	1.27	-0.53	-0.03	
	Int_c6	1.00	7.00	4.75	1.45	-0.51	-0.37	
	Int_c7	1.00	7.00	4.72	1.45	-0.38	-0.41	
Market Orientation	Ori_b1	1.00	7.00	4.86	1.24	-0.20	-0.29	.905
	Ori_b2	2.00	7.00	5.02	1.20	-0.25	-0.43	
	Ori_b3	2.00	7.00	4.91	1.26	-0.26	-0.48	
	Ori_b4	1.00	7.00	5.03	1.27	-0.37	-0.02	
	Ori_b6	1.00	7.00	5.15	1.23	-0.31	-0.26	
	Ori_b7	1.00	7.00	5.03	1.26	-0.46	-0.37	
SCM Flexibility	Ori_b8	2.00	7.00	5.06	1.26	-0.34	-0.45	.883
	SCMa1	1.00	7.00	4.56	1.24	-0.16	-0.05	
	SCMa2	1.00	7.00	4.68	1.37	-0.20	-0.47	
	SCMa3	1.00	7.00	4.57	1.36	-0.14	-0.50	
	SCMa4	1.00	7.00	4.62	1.34	-0.25	-0.40	
Financial Performance	SCMa5	1.00	7.00	4.45	1.27	0.11	-0.23	.894
	Per_a1	1.00	7.00	4.57	1.28	-0.22	-0.17	
	Per_a2	1.00	7.00	4.62	1.37	-0.21	-0.43	
	Per_a3	1.00	7.00	4.59	1.34	-0.21	-0.19	
	Per_a4	1.00	7.00	4.53	1.36	-0.17	-0.53	
Non-Financial Performance	Per_b3	2.00	7.00	4.92	1.27	-0.26	-0.35	.866
	Per_b4	2.00	7.00	4.69	1.25	-0.01	-0.47	
	Per_b6	1.00	7.00	4.86	1.25	-0.12	-0.31	
	Per_b7	2.00	7.00	4.88	1.18	-0.06	-0.61	
CEO's Support	Sur_2	1.00	7.00	5.09	1.18	-0.30	-0.04	.864
	Sur_3	1.00	7.00	5.00	1.26	-0.43	-0.01	
	Sur_4	1.00	7.00	4.85	1.33	-0.41	-0.21	
	Sur_5	1.00	7.00	4.76	1.37	-0.54	0.13	

4.2.3 확인적 요인분석

본 연구의 가설검증은 구조방정식 모형의 분석을 통해 이루어지므로 확인적 요인분석을 통해 측정모형의 타당도를 검토하였다.

분석결과 적합도 지수는 SRMR .041, CFI .948, GFI .857, RMSEA .051 등으로 나타났으며 수용 가능한 것으로 판단하였다(<Table 5> 참조).

다음으로는 잠재변인과 측정변인 간의 표준화 계수(표준화 요인부하량), 합성신뢰도(Composite Reliability, CR), 평균분산추출(Average Variance Extracted, AVE) 등을 검토하여 집중타당도를 확인하였다. 표준화 계수가 최소 0.5 이상이 되어야 하며, 평균분산추출값의 경우 0.5 이상, 합성신뢰도 0.7 이상의 값을 가져야 집중타당성이 있다고 판단할 수 있다[7].

본 연구의 측정모형에서 표준화 계수는 .673~.851, 합성신뢰도 .867~.915, 평균분산추출 .578~.681로 모두 기준값을 상회하는 것으로 나타나 집중타당성을 가지는 것으로

<Table 5> CFA Model-Fit

	χ^2	DF	SRMR	CFI	GFI	RMSEA (90% CI)
Index	750.452	419	.041	.948	.857	.051 (.045~.057)
Reference	-	-	< .05	> .900	> .900	< .08

보았다(<Table 6> 참조).

마지막으로 잠재변인 간의 상관계수를 살펴보고, 상관계수의 표준오차 추정구간을 통해 판별타당성을 검토하였다. 상관계수의 표준오차를 산출하기 위해서는 부트스트랩을 실시해야 하는데, 본 연구에서 부트스트랩은 5000 회 추출로 설정하였다. 상관계수의 표준오차를 산출하여 표준오차 추정구간(상관계수 \pm 2표준오차)에 1이 포함되지 않으면 판별타당성을 가지는 것으로 볼 수 있으며[8], 주요 변수들 간의 상관계수 표준오차 추정구간은 모두 1을 포함하지 않았기 때문에 판별타당성을 가지는 것으로 보았다(<Table 7> 참조).

<Table 6> CFA Factor Load

		Unstandardized	Standardized	SE	C.R.	p	CR	AVE	Error variance
Customer Integration	Int_c1	1.000	.782				.915	.608	.695
	Int_c2	1.009	.750	.072	13.940	.000			.864
	Int_c3	1.010	.793	.068	14.923	.000			.660
	Int_c4	.971	.776	.067	14.535	.000			.682
	Int_c5	.876	.720	.066	13.253	.000			.780
	Int_c6	1.110	.802	.073	15.143	.000			.749
	Int_c7	1.142	.828	.072	15.784	.000			.654
Market Orientation	Ori_b1	1.000	.767				.906	.578	.634
	Ori_b2	.991	.784	.069	14.294	.000			.556
	Ori_b3	.951	.721	.073	12.962	.000			.754
	Ori_b4	1.031	.775	.073	14.088	.000			.641
	Ori_b6	.998	.771	.071	14.010	.000			.614
	Ori_b7	1.037	.784	.073	14.287	.000			.610
	Ori_b8	.950	.718	.074	12.884	.000			.768
SCM Flexibility	SCMa1	1.000	.809				.885	.607	.527
	SCMa2	1.057	.774	.071	14.868	.000			.747
	SCMa3	1.122	.827	.069	16.257	.000			.581
	SCMa4	1.077	.803	.069	15.619	.000			.638
	SCMa5	.852	.673	.069	12.426	.000			.876
Financial Performance	Per_a1	1.000	.801				.895	.681	.581
	Per_a2	1.124	.841	.069	16.226	.000			.543
	Per_a3	1.052	.806	.069	15.338	.000			.626
	Per_a4	1.132	.851	.069	16.451	.000			.511
Non-Financial Performance	Per_b3	1.000	.797				.867	.621	.583
	Per_b4	.893	.720	.067	13.249	.000			.753
	Per_b6	1.014	.816	.065	15.542	.000			.521
	Per_b7	.953	.816	.061	15.529	.000			.462
CEO's Support	Sur_2	1.000	.777				.867	.620	.545
	Sur_3	1.138	.822	.078	14.547	.000			.515
	Sur_4	1.179	.809	.083	14.291	.000			.612
	Sur_5	1.107	.738	.086	12.916	.000			.850

<Table 7> Correlation Coefficient

		Coefficient	SE	2 standard error interval		p
				LL	UL	
Customer Integration	↔ Market Orientation	.810	.036	.738	.882	.000
Customer Integration	↔ SCM Flexibility	.819	.034	.751	.887	.000
Customer Integration	↔ Financial Performance	.673	.047	.579	.767	.000
Customer Integration	↔ Non-Financial Performance	.792	.036	.720	.864	.000
Customer Integration	↔ CEO's Support	.677	.048	.581	.773	.000
Market Orientation	↔ SCM Flexibility	.794	.038	.718	.870	.000
Market Orientation	↔ Financial Performance	.666	.050	.566	.766	.000
Market Orientation	↔ Non-Financial Performance	.847	.031	.785	.909	.000
Market Orientation	↔ CEO's Support	.673	.050	.573	.773	.000
SCM Flexibility	↔ Financial Performance	.714	.048	.618	.810	.000
SCM Flexibility	↔ Non-Financial Performance	.827	.031	.765	.889	.000
SCM Flexibility	↔ CEO's Support	.629	.046	.537	.721	.000
Financial Performance	↔ Non-Financial Performance	.753	.040	.673	.833	.000
Financial Performance	↔ CEO's Support	.532	.059	.414	.650	.000
Non-Financial Performance	↔ CEO's Support	.605	.051	.503	.707	.000

4.3 가설검증

본 연구의 가설을 검증하기 위해 구조방정식 모형을 분석하였다. 확인적 요인분석과 마찬가지로 모형이 적합도를 판단하기 위해 적합도 지수를 검토하였다.

간접효과의 유의성은 부트스트랩을 통해 검증하였고 (5000회 추출로 설정, BC 신뢰구간), 간접효과를 세부경로별로 분리하기 위해 팬텀변수를 활용하였다. 조절효과의 경우 조절변수를 연속변수로 투입하여 분석하기 위해 상호작용항을 생성하였고, 이때 다중공선성 문제를 방지하기 위해 시장지향성과 최고경영자 지원의 측정변인들은 평균중심화하여 투입하였다. 상호작용항 생성에 있어 시장지향성과 최고경영자 지원의 상호작용항은 28개(시장지향성7×최고경영자 지원4)의 관측변인을 필요로 하지만 이를 그대로 적용할 경우 모형이 복잡해지고 적합도가 낮아지므로 ping[29]의 방법에 따라 상호작용항을 단일지표로 구성하였으며, 이 방법으로 상호작용항에 적용할 값은

잠재변인의 분산 1.086, 측정변인의 계수 1.102, 오차항의 분산 .250 등으로 계산되었다.

이상의 내용을 바탕으로 상호작용항까지 포함된 구조방정식 모형의 적합도 지수는 SRMR .044, CFI .948, GFI .855, RMSEA .049 등으로 나타났으며 수용가능한 것으로 판단하였다(<Table 8> 참조).

구조방정식의 각 경로의 계수는 다음과 같이 분석되었다(<Table 9> 참조).

<Table 8> SEM Model-Fit

χ^2	DF	RMR	SRMR	CFI	GFI	AGFI	PGFI
787.114	455	.074	.044	.948	.855	.831	.737
χ^2/DF		NFI	RFI	IFI	TLI	RMSEA (90% CI)	
1.730		.886	.876	.948	.943	.049 (.044~.055)	

<Table 9> SEM Path Coefficient

Path		Unstandardized	Standardized	S.E.	C.R.	p
Customer Integration	→ SCM Flexibility	.455	.480	.082	5.521	.000
Market Orientation	→ SCM Flexibility	.380	.365	.089	4.279	.000
CEO's Support	→ SCM Flexibility	.062	.057	.068	.914	.361
Interaction term ^{a)}	→ SCM Flexibility	.111	.117	.039	2.820	.005
Customer Integration	→ Non-Financial Performance	.134	.140	.081	1.658	.097
Market Orientation	→ Non-Financial Performance	.455	.433	.088	5.179	.000
SCM Flexibility	→ Non-Financial Performance	.391	.387	.085	4.573	.000
Non-Financial Performance	→ Financial Performance	.790	.777	.067	11.832	.000

a) Interaction term : Market Orientation×CEO's Support.

유연성에 영향을 미치는 잠재변인들을 살펴보면, 고객통합이 유의한 정(+)의 영향을(B = .455, p < .001), 시장지향성이 유의한 정(+)의 영향을(B = .380, p < .001), 시장지향성×최고경영자 지원(이하 상호작용항)이 유의한 정(+)의 영향을(B = .111, p < .01) 미치는 것으로 나타났다. 즉, 고객통합과 시장지향성이 높을수록 유연성이 높아지며, 시장지향성이 유연성에 미치는 영향은 최고경영자 지원이 높을수록 강해진다.

비재무적 성과에 영향을 미치는 잠재변인들을 살펴보면, 시장지향성이 유의한 정(+)의 영향을(B = .455, p < .001), 유연성이 유의한 정(+)의 영향을(B = .391, p < .001) 미치는 것으로 나타났다. 즉, 시장지향성과 유연성이 높을수록 비재무적 성과가 높아진다.

비재무적 성과는 재무적 성과에 유의한 정(+)의 영향을(B = .790, p < .001) 미치는 것으로 나타났다. 즉, 비재무적 성과가 높을수록 재무적 성과도 높아진다.

간접효과의 유의성 검증결과는 다음과 같다(<Table 10> 참조).

비재무적 성과에 대한 간접효과를 살펴보면, 고객통합이 유의한 정(+)의 영향을(B = .178, p < .001), 시장지향성이 유의한 정(+)의 영향을(B = .149, p < .01), 상호작용항이 유의한 정(+)의 영향을(B = .043, p < .05) 미치는 것으로 나타났다. 즉, 고객통합과 시장지향성은 유연성을 통해 간접적으로 비재무적 성과를 높여주며, 시장지향성이 비재무적 성과에 미치는 간접적 영향은 최고경영자 지원이 높을수록 강해진다.

재무적 성과에 대한 간접효과 중 비재무적 성과만을 경유하는 경우를 살펴보면, 시장지향성이 유의한 정(+)의 영향을(B = .360, p < .01) 미치는 것으로 나타났다. 즉, 시장지향성은 비재무적 성과를 통해 간접적으로 재무적 성과를 높여준다.

재무적 성과에 대한 간접효과 중 유연성과 비재무적 성과 모두를 경유하는 경우를 살펴보면, 고객통합이 유

의한 정(+)의 영향을(B = .141, p < .001), 시장지향성이 유의한 정(+)의 영향을(B = .117, p < .01), 상호작용항이 유의한 정(+)의 영향을(B = .034, p < .05) 미치는 것으로 나타났다. 즉, 고객통합과 시장지향성은 유연성과 비재무적 성과를 통해 간접적으로 재무적 성과를 높여주며, 시장지향성이 재무적 성과에 미치는 간접적 영향은 최고경영자 지원이 높을수록 강해진다.

이상의 분석결과를 정리하면 다음과 같다.

고객통합은 직접적으로 비재무적 성과에 영향을 미치는 않지만, 유연성을 통해 간접적으로 비재무적 성과를 높여준다. 비재무적 성과에 대한 영향은 간접적으로 재무적 성과 또한 높여준다.

시장지향성은 직접적으로 비재무적 성과를 높여주고, 유연성을 통해 간접적으로도 비재무적 성과를 높여준다. 비재무적 성과에 대한 영향은 간접적으로 재무적 성과 또한 높여준다.

시장지향성이 유연성에 미치는 정(+)의 영향은 최고경영자 지원이 높을수록 강해지는데, 이러한 조절효과는 시장지향성이 재무적 성과에 미치는 간접효과에까지 유의하다.

5. 결론

본 연구는 고객통합 및 시장지향성이 경영성과에 미치는 영향과 유연성의 매개 효과에 대하여 조사하였다. 이를 위하여 국내 중소기업 등을 대상으로 300명의 공급사슬관리 담당자를 대상으로 설문조사를 진행하였으며, 고객통합 및 시장지향성을 독립변수로 유연성 및 비재무성과를 매개변수로 재무성과를 종속변수로 하여 타당성과 신뢰도를 분석하고 구조방정식 모형 분석을 진행하였다. 본 연구의 결과는 크게 세 가지로 나누어서 볼 수 있다.

<Table 10> Significance of Indirect Effect

Indirect path			Coefficient	95% CI	p
Via SCM Flexibility	Customer Integration	→ Non-Financial Performance	.178	.079 ~ .330	.000
	Market Orientation	→ Non-Financial Performance	.149	.045 ~ .310	.003
	CEO's Support	→ Non-Financial Performance	.024	-.041 ~ .104	.396
	Interaction term ^{a)}	→ Non-Financial Performance	.043	.008 ~ .101	.011
Via Non-Financial Performance	Customer Integration	→ Financial Performance	.106	-.042 ~ .282	.166
	Market Orientation	→ Financial Performance	.360	.172 ~ .556	.001
Via SCM Flexibility and Non-Financial Performance	Customer Integration	→ Financial Performance	.141	.062 ~ .264	.000
	Market Orientation	→ Financial Performance	.117	.036 ~ .248	.003
	CEO's Support	→ Financial Performance	.019	-.032 ~ .104	.403
	Interaction term ^{a)}	→ Financial Performance	.034	.007 ~ .101	.011

a) Interaction term : Market Orientation×CEO's Support.

첫째, 고객통합은 유연성과 비재무성과를 통하여 재무성과에 영향을 미친다는 점을 실증하였다. 즉, 고객통합은 고객과의 정보격차를 줄이고 이에 따른 공급사슬에서의 자원 최적화를 통하여 고객만족과 재무성과를 구현할 수 있다는 점이다. 즉 최근들어 기업들이 ERP 및 스마트팩토리 등 전산화에 자원을 투입하는 행위가 궁극적으로 공급사슬관리 성과를 높이고 최종적으로는 고객만족과 기업의 재무적 성과를 높이는데 기여한다는 점을 시사한다.

둘째, 시장지향성 역시 유연성과 비재무성과를 통하여 재무성과에 영향을 미친다는 점을 실증하였다. 즉, 기업의 전략적 방향성이 시장을 지향하게 된다면 조직의 공급사슬관리는 성과를 보이게 되고 이는 최종적으로 재무성과에 기여한다는 점을 실증하였다. 시장지향성은 고객통합과 달리 비재무적 성과에 직접적으로도 영향을 미쳐 공급사슬관리 성과는 시장지향성의 영향을 부분매개 하는 것으로 분석되었다. 이는 시장지향성이 내포한 조직의 인력구조 및 전략적 방향성을 통해 고객들이 직접적으로 고객만족을 할 수 있는 요인이 된다는 점을 의미한다. 이와 반대로 고객통합은 시스템적 통합의 결과가 직접적으로 고객만족으로 이어지는 것이 아니라 시스템의 결과인 공급사슬관리의 성과를 통하여 고객만족으로 이어진다는 점을 시사한다.

셋째, 최고경영자 지원은 시장지향성과 유연성 사이에서 조절효과를 나타내는 것으로 분석되었다. 최고경영자는 조직의 위치 상 기업내외 자원배부의 최종 의사결정권자이다. 따라서 공급사슬관리의 성과인 유연성을 높이기 위해서는 기업내의 인적, 물적 자원의 배부가 이루어져야 하며, 이 과정에서 최고경영자의 지원이 매우 중요한 요소라는 점을 의미한다.

본 연구는 고객통합과 시장지향성이 공급사슬의 궁극적인 목표인 경영성과에 미치는 영향을 분석한 실증분석 연구이며, 두 변수 모두 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 즉, 경영성과를 달성하기 위해서는 시스템통합 뿐만 아니라 기업의 전략적지향성 역시 필요한 것이라고 할 수 있다.

향후 연구에서는 SCM통합 및 전략적지향성과 관련된 추가적 요인에 대하여 분석이 수행되어야 하며, 업종별 특성이 반영된 실증연구가 진행된다면 좀 더 흥미로운 연구 결과가 나타날 것이다. 또한 공급망의 위치에 따라 다른 경향이 나타나는지에 대한 실증연구가 필요하다.

References

- [1] Braunscheidel, M.J. and Suresh, N.C., The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response, *Journal of Operations Management*, 2009, Vol. 27, No. 2, pp. 119-140.
- [2] Chen, I.J. and Paulraj, A., Towards a theory of supply chain management : the constructs and measurements, *Journal of Operations Management*, 2004, Vol. 22, No. 2, pp. 119-150.
- [3] Chiu, C.M., Hsu, M.H., Lai, H., and Chang, C.M., Re-examining the influence of trust on online repeat purchase intention : the moderating role of habit and its antecedents, *Decision Support Systems*, 2012, Vol. 53, No. 4, pp. 835-845.
- [4] Cho, H.Y., Son, H.C., and Youn, G.H., The effect of customer satisfaction on firm's long-term financial performance, *Korea International Accounting Review*, 2014, Vol. 56, pp. 208-227.
- [5] Flynn, B.B., Huo, B., and Zhao, X., The impact of supply chain integration on performance : a contingency and configuration approach, *Journal of Operations Management*, 2010, Vol. 28, No. 1, pp. 58-71.
- [6] Frohlich, M. and Westbrook, R., Arcs of integration : an international study of supply chain strategies, *Journal of Operations Management*, 2001, Vol. 19, No. 2, pp. 185-200.
- [7] Gerbing, D.W. and Anderson, J.C., An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment, *Journal of Marketing Research*, 1988, Vol. 25, No. 2, pp. 186-192.
- [8] Hair, J.F., Anderson, R.E., Babin, B.J., and Black, W.C., *Multivariate data analysis : A global perspective* (Vol. 7), NJ : Pearson Prentice-Hall, 2010.
- [9] Hunt H.K., CS/D-Overview and Future Research Direction, in Hunt, H.K.(ed.), *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, Cambridge, MA : Marketing Science Institute, 1977.
- [10] Im, Y.H., The effects of SNS activity in food service industry on customer value, customer satisfaction and behavioral intention [dissertation], [Gyeonggi, Korea] : Gyeonggi University, 2013.
- [11] Jeon, G.G., The Effects of Customer Experience on Customer Satisfaction and Customer Loyalty [dissertation], [Seoul, Korea] : Soongsil University, 2017.
- [12] Ju, K.J. and An, B.G., The relationship among SCM, operations capabilities and business performance, *Journal of the Korea Management Engineers Society*, 2012, Vol. 17, No. 2, pp. 173-189.
- [13] Kaplan, R.S. and Norton, D.P., Using the balanced scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, 1996, Vol. 74, No. 4, pp. 78-91.

- ness Review, 1996, pp. 1-14.
- [14] Kim, H.K., Moon, J.B., and Choi, C.Y., A study on the factors of supply chain integration influencing corporate performance -based on the comparison of large and small-medium size enterprises-, *The e-Business Studies*, 2008, Vol. 9, No. 1, pp. 3-25.
- [15] Kim, S.W., Jahng, J.J., Lee, S.H., and Choi, K.H., The effects of supply chain integration components on supply chain management and firm performance, *Korea Journal of Business Administration*, 2006, Vol. 19, No. 3, pp. 987-1014.
- [16] Kim, Y.T. and Choi, B.W., The effects of web-based B2B integration strategy on operational efficiency in supply chain management, *Korea Journal of Business Administration*, 2006, Vol. 19, No. 5, pp. 1663-1688.
- [17] Kohli, A.K. and Jaworski, B.J., Market orientation : the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, 1990, Vol. 54, No. 2, pp. 1-18.
- [18] Kotler, P., *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1991.
- [19] Kristal, M.M., Huang, X., and Roth, A.V., The effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance, *Journal of Operations and Management*, 2010, Vol. 28, No. 5, pp. 145-429.
- [20] Kwon, H.B., Park, J.W., and Jo, D.H., Relationship between convergence, capacity and performance of supply chain : focusing on the timber industry, *Korean Journal of Logistics*, 2015, Vol. 23, No. 2, pp. 111-130.
- [21] Lee, C.W., Kwon, I.W.G., and Severance, D., Relationship between supply chain performance and degree of linkage among supplier, *Internal Integration, and Customer, Supply Chain Management : An International Journal*, 2007, Vol. 12, No. 6, pp. 444-452.
- [22] Lee, G.D., An empirical study on the relationship of market orientation and technological orientation, supply chain flexibility and corporate performance in kyungnam region, *Journal of Regional Industrial Studies*, 2012, Vol. 35, No. 1, pp. 81-104.
- [23] Lee, G.J., An Empirical Study on the Relationship of the Market Orientation, Technology Orientation, Supply Chain Management Flexibility and Corporate Performance [dissertation], [Changwon, Korea] : Kyungnam University, 2011.
- [24] Lee, J. and Kim Y., Effect of partnership quality on IS outsourcing : conceptual framework and empirical validation, *Journal of Management Information Systems*, 1999, Vol. 15, No. 4, pp. 26-61.
- [25] Narver, J.C. and Slater, S.F., The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 1990, Vol. 54, No. 4, pp. 20-35.
- [26] Nunnally, J.C., *Psychometric theory*(2nd Ed.), New York, McGraw Hill, 1978.
- [27] Oliver, R.L., Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings, *Journal of Retailing*, 1981, Vol. 57, No. 3, pp. 15-48.
- [28] Park, J.Y., Choi, S.S., and Hong, S.K., The effects of market orientation, marketing capability on competitive advantage and performance in SME, *Korea Journal of Business Administration*, 2006, Vol. 24, No. 2, pp. 1115-1137.
- [29] Ping Jr, R.A., Latent variable regression : A technique for estimating interaction and quadratic coefficients, *Multivariate Behavioral Research*, 1996, Vol. 31, No. 1, pp. 95-120.
- [30] Porter, M.E., *Competitive Strategy*, Free Press, 1980.
- [31] Seo, M.K., A comparative case study on the CSR strategies of Toyota and Hyundai Motors in china, *International Commerce and Information Review*, 2011, Vol. 13, No. 4, pp. 151-176.
- [32] Slater, S.F. and Narver, J.C., Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?, *Journal of Marketing*, 1994, Vol. 58, No. 46, pp. 46-55.
- [33] Son, Y.H., Mediating effect of consumption emotion to customer satisfaction/dissatisfaction, *Journal of Consumer Studies*, 2005, Vol. 16, No. 1, pp. 1-32.
- [34] Steers, R.M., *Organization Effectiveness : A Behavioral View*, Pacific Palis ades. CA: Goodyear, 1977.
- [35] Swink, M., Narasimhan, R., and Wang, C., Managing beyond the factory walls : effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance, *Journal of Operations Management*, 2007, Vol. 25, No. 1, pp. 148-164.
- [36] Vickery, S.N., Calantone, R., and Droge, C., Supply chain flexibility : an empirical study, *Journal of Supply Chain Management*, 1999, Vol. 35, No. 2, pp. 16-24.
- [37] Vorhies, D.W. and Harker, M., The capabilities and performance advantages of market driven firms : an empirical investigation, *Australian of Marketing*, 2000, Vol.

- 25, No. 2, pp. 145-171.
- [38] Westbrook, R.A. and Reilly, M.D., Value-percept disparity : an alternative to the disconfirmation of expectations theory of customer satisfaction, *Advance in Consumer Research*, 1983, Vol. 10, pp. 256-261.
- [39] Wong, C.Y., Boon-itt, S., and Wong, C.W., The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance, *Journal of Operations Management*, 2011, Vol. 29, No. 6, pp. 604-615.
- [40] Yang, Y.I., The impact of market orientation on marketing capability and performance in the domestic manufacturing firms, *Journal of Marketing Studies*, 2006, Vol. 14, No. 4, pp. 1-23.
- [41] Yoon, D.J. and Jeong, D.Y., The effects of customer orientation and technology innovation orientation on the business performances, *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 2014, Vol. 9, No. 1, pp. 59-84.
- [42] Yoon, H.K., A Study on the efficiency of business and curtailment of cost through the SCM, *Korea Logistics Review*, 2001, Vol. 11, No. 2, pp. 129-147.
- [43] Youn, S.H., Relationship Between Supply Chain Management Practice and Supply Chain Management Performance [dissertation], [Seoul, Korea] : HongIk University, 2004.
- [44] Yu, H.K., Park, S.S., Park, H.M., and Kim, H.S., Employees' personality, cohesiveness, and performance in family restaurants, *Journal of Tourism Sciences*, 2007, Vol. 31, No. 5, pp. 9-28.

ORCID

He-kyung Jung | <http://orcid.org/0000-0001-5964-8854>

Won-kyo Kim | <http://orcid.org/0000-0003-1138-9798>